

ตอนที่ 4

การจัดองค์การและการควบคุมทางการตลาด
(Managing Organization and Marketing Control)

บทที่ 17

การจัดองค์การและการควบคุมทางการตลาด (Managing Organization and Marketing Control)

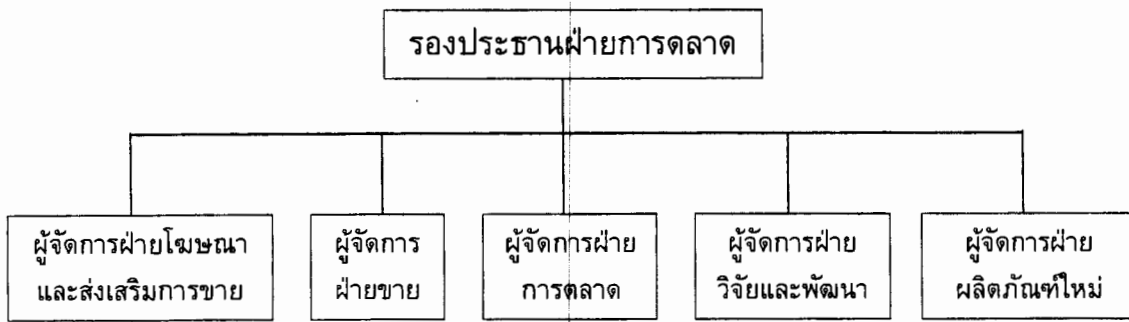
1. การจัดองค์การทางการตลาด

การจัดองค์การทางการตลาด (Marketing Organization) เป็นการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และโครงสร้างของกิจกรรมทางการตลาด โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ

1. การจัดองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization)
2. การจัดองค์การตามภูมิศาสตร์ (Geographical Organization)
3. การจัดองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Product Organization)
4. การจัดองค์การตามการจัดการตลาด (Market Organization)
5. การจัดการตามการจัดการผลิตภัณฑ์และการจัดการตลาด (Product Organization and Market Organization)

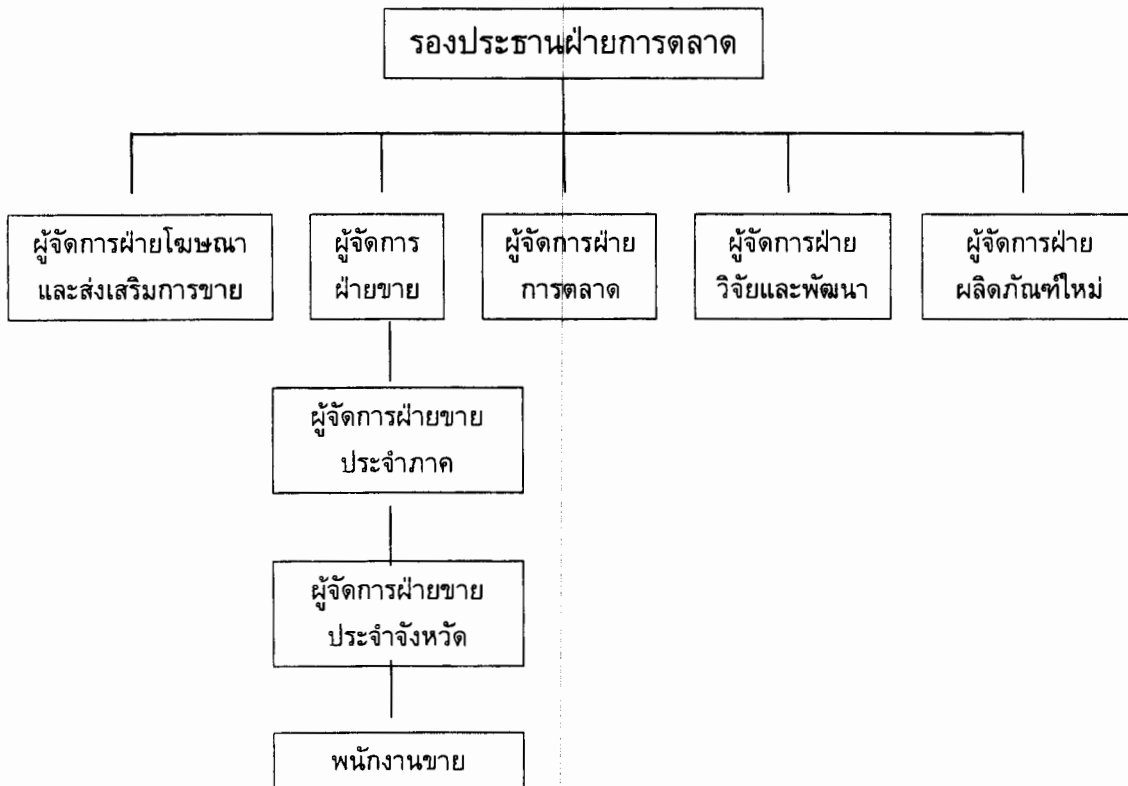
ซึ่งแต่ละแบบมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็นการจัดโครงสร้าง โดยแบ่งหน้าที่งานในฝ่ายการตลาดออกตามหน้าที่การตลาดต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายโฆษณา ฝ่ายขาย ฝ่ายวิจัยการตลาด ฝ่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ ฯลฯ โดยฝ่ายต่าง ๆ เหล่านี้ขึ้นตรงต่อฝ่ายการตลาด แสดงได้ดังภาพ



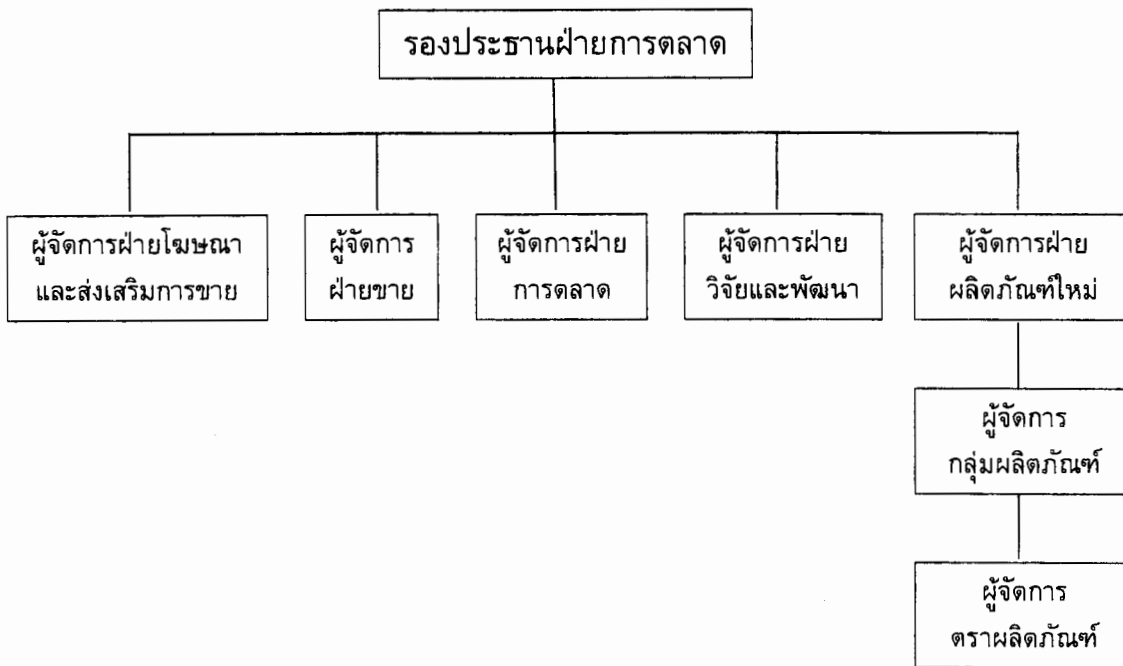
ภาพแสดงการจัดองค์การตามหน้าที่

2. การจัดองค์การตามภูมิศาสตร์ (Geographical Organization) เป็นการจัดองค์การตามแนวตั้ง โดยแบ่งโครงสร้างองค์การขายออกไปตามภาคต่าง ๆ และแต่ละภาคจะควบคุมจัดการแต่ละจังหวัด และแต่ละจังหวัดจะควบคุมพนักงานต่าง ๆ ในจังหวัดนั้น ถ้าระดับโลกก็จะแบ่งไปตามเขตของประเทศเช่น ประเทศในตะวันออกกลาง ประเทศในยุโรป ประเทศในอเมริกาเหนือ ฯลฯ ซึ่งแสดงได้ดังภาพ



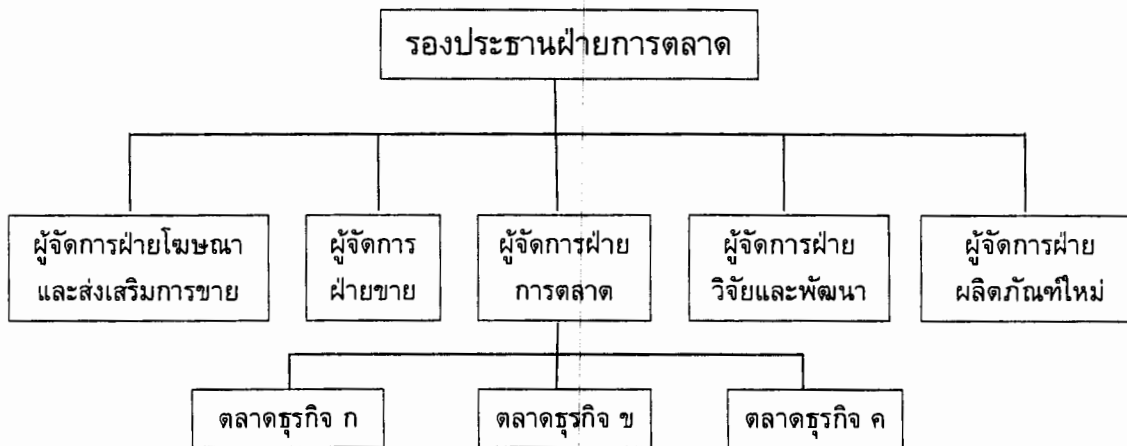
ภาพแสดงการจัดองค์การตามเขตภูมิศาสตร์

3. การจัดองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Product Organization) เป็นรูปแบบการจัดโครงสร้างขององค์การที่ใช้ในกรณีที่กิจการมีผลิตภัณฑ์มากมายหลายตรา หรือผลิตภัณฑ์หลายสาย โดยระบบการจัดการผลิตภัณฑ์จะถูกใช้ประกอบกับการจัดองค์การตามหน้าที่ โดยจัดองค์การแยกตามหน้าที่ก่อนในระดับแรก ระดับต่อมาจึงจัดองค์การตามผลิตภัณฑ์ ดังภาพ



ภาพแสดงการจัดองค์การตามการจัดการผลิตภัณฑ์

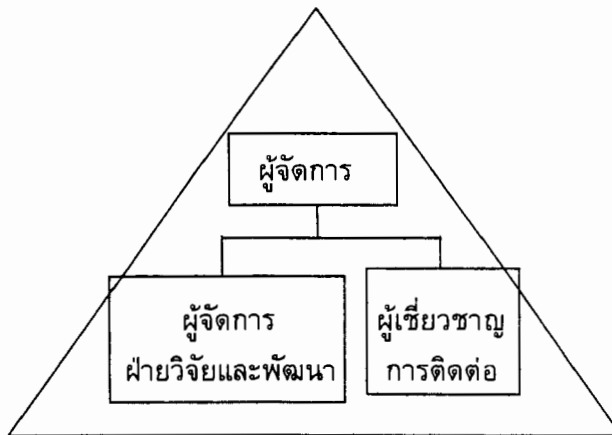
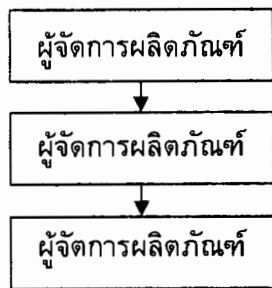
4. การจัดองค์การตามตลาด (Market Organization) เป็นรูปแบบการจัดองค์การ โดยแบ่งแยกออกไปตามส่วนของตลาดหรือผู้ซื้อที่แตกต่างกัน เช่น ตลาดผู้บริโภค ตลาดอุตสาหกรรม หรือธุรกิจต่าง ๆ ตลาดที่เป็นหน่วยงานของรัฐบาล ตลาดผู้ค้าส่ง และตลาดผู้ค้าปลีก เป็นต้น ดังนั้นวิธีการจัดองค์การตามวิธีนี้ จึงแยกออกตามความชำนาญในตลาดที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงได้ดังภาพ



ภาพแสดงการจัดองค์การตามตลาด

5. การจัดการตามผลิตภัณฑ์และตลาด (Product Organization and Market Organization) เป็นลักษณะของกิจการมีผลิตภัณฑ์หลายชนิด และขายในหลายตลาด จึงจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการผลิตภัณฑ์ที่มีผู้จัดการแต่ละตราผลิตภัณฑ์ หรืออาจใช้การจัดระบบการจัดการตลาด ที่มีผู้จัดการรับผิดชอบแต่ละตลาด ซึ่งจะมีความชำนาญในแต่ละผลิตภัณฑ์ หรืออาจใช้ทั้งผลิตภัณฑ์และตลาด ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงจากผู้จัดการผลิตภัณฑ์เป็นการใช้กลุ่มงานผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะมีรูปแบบการจัดกลุ่มงานอยู่ 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) กลุ่มงานผลิตภัณฑ์ในแนวตั้ง (Vertical Product Team) โครงสร้างจะประกอบด้วย ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ รองผู้จัดการผลิตภัณฑ์ และผู้ช่วยผู้จัดการผลิตภัณฑ์
- 2) กลุ่มงานผลิตภัณฑ์แบบสามเหลี่ยม (Triangular Product Team) ในโครงสร้างจะประกอบด้วย ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้ช่วยผู้จัดการผลิตภัณฑ์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการติดต่อสื่อสาร
- 3) กลุ่มงานผลิตภัณฑ์ในแนวนอน (Horizontal Product Team) โครงสร้างจะประกอบด้วย ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ และผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ต่าง ๆ



ภาพแสดงกลุ่มงานผลิตภัณฑ์

ภาพแสดงกลุ่มงานผลิตภัณฑ์แบบสามเหลี่ยม

ผู้จัดการผลิตภัณฑ์					
ผู้วิจัยตลาด	ผู้เชี่ยวชาญการตลาดติดต่อสื่อสาร	ผู้จัดการขาย	ผู้เชี่ยวชาญจัดจำหน่าย	ผู้เชี่ยวชาญการเงินและการบัญชี	ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายวิศวกรรม

ภาพแสดงกลุ่มงานในแนวนอน

2. การปฏิบัติการทางการตลาด

การปฏิบัติการทางการตลาด (Marketing Implementation) เป็นกระบวนการที่ประยุกต์แผนการตลาด เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติทางการตลาดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ระบุไว้ในแผนการตลาด ในการปฏิบัติการทางการตลาด จะต้องอาศัยทักษะที่สำคัญดังนี้

1. ทักษะการจัดสรร (Allocation) เป็นทักษะในการจัดสรรเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากร เงินทุน และเวลา ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทางการตลาด ตามนโยบาย และโปรแกรมต่าง ๆ

2. ทักษะการตรวจสอบ (Monitoring) เป็นทักษะในการตรวจสอบที่เกี่ยวกับการพัฒนาและบริหารระบบการควบคุมการตลาด เพื่อป้องกันข้อมูลการดำเนินงานทางการตลาดกลับเข้าสู่องค์กร

3. ทักษะการจัดโครงสร้าง (Organization) เป็นทักษะในการจัดโครงสร้างขององค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการตลาด โดยโครงสร้างต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาด

4. ทักษะการผลิตภัณฑ (Interaction) เป็นทักษะของเจ้าหน้าที่ทางการตลาดทุกฝ่าย ทุกระดับ ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแต่ละฝ่ายและแต่ละระดับต้องมีทักษะในการเผชิญหน้า หรือปฏิสัมพันธ์กัน

3. การควบคุมทางการตลาด

การควบคุมทางการตลาด (Marketing Control) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติทางการตลาดให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งในการควบคุมทางการตลาดมีสิ่งที่จะต้องทราบคือ กระบวนการควบคุม และรูปแบบการควบคุมทางการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละเรื่องดังนี้

3.1 กระบวนการควบคุมทางการตลาด (Marketing Control Process)

กระบวนการควบคุมทางการตลาด ก็เช่นเดียวกับกระบวนการควบคุมทั่วไป คือมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐาน หรืออาจเรียกว่าการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เช่น กำหนดเป้าหมายของยอดขายไว้ที่ 10 ล้านบาท

2. การวัดผลการทำงาน (Performance Measurement) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ จากที่กำหนดเป้าหมายไว้ยอดขายต่อปีเป็น 10 ล้านบาท ปฏิบัติจริงอาจเป็น 8 ล้าน หรือ 9 ล้าน ก็ได้

3. การวิเคราะห์สาเหตุ หรือการวิเคราะห์ผลการทำงาน (Performance Diagnosis) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่ไม่เป็นตามเป้าหมาย เพื่อจะได้หันทางแก้ไขต่อไป ซึ่งอาจมีหลายสาเหตุด้วยกัน นักการตลาดก็ต้องวิเคราะห์ให้ออกมาอย่างชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุใด

4. การดำเนินการแก้ไข (Corrective Action) เป็นการแก้ไขปรับปรุงที่สาเหตุที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

3.2 รูปแบบการควบคุมทางการตลาด

การควบคุมทางการตลาดสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การควบคุมแผนประจำปี (Annual – plan control)
2. การควบคุมความสามารถในการทำกำไร (Profitability control)
3. การควบคุมประสิทธิภาพ (Efficiency control)
4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control)

ซึ่งแต่ละรูปแบบของการควบคุมทางการตลาด มีรายละเอียดดังนี้

1) การควบคุมแผนประจำปี (Annual – plan control) การควบคุมแผนประจำปี เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างปี เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนไว้และมีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่จำเป็น เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบแผนประจำปี มี 5 ประการ ดังนี้

ก. การวิเคราะห์ยอดขาย (Sales Analysis) เป็นความพยายามที่จะวัดและประเมินผลยอดขายที่แท้จริง โดยเปรียบเทียบกับยอดขายตามเป้าหมายของบริษัท

ข. การวิเคราะห์ส่วนครองตลาด (Market Share Analysis) เป็นการหาอัตราส่วนระหว่างยอดขายของบริษัท ต่อยอดขายทั้งสิ้นของตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง

ค. การวิเคราะห์อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายทางการตลาดกับยอดขาย (Marketing Expense to Sales Ratios) เป็นการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่เป็นกิจกรรมการตลาด โดยเปรียบเทียบกับยอดขายที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปนั้นเหมาะสมกับยอดขายที่ได้หรือไม่

ง. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Analysis) เป็นการวิเคราะห์ทางการเงินในรูปแบบของอัตราส่วนต่าง ๆ ซึ่งจะประกอบด้วยดังนี้

- อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ เช่น Current Ratio, Acid Test Ratio ฯลฯ

- อัตราส่วนทำกำไร (Profitability Ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดระดับการทำกำไรของบริษัท เช่น อัตราส่วนกำไรสุทธิ (หลังหักภาษี) ต่อยอดขาย ฯลฯ

- อัตราส่วนการใช้ทรัพย์สิน (Activity Ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรของบริษัท เช่น การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (ยอดขายสุทธิต่อสินค้าคงเหลือ) เป็นต้น

- อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดการรักษาสัดส่วนระหว่างการจัดหาเงินทุน โดยใช้ส่วนของเจ้าของ และการกู้ยืมจากเจ้าหนี้ เช่น อัตราส่วนหนี้สินต่อทรัพย์สิน (หนี้สินรวมต่อทรัพย์สินรวม) หนี้สินหมุนเวียนต่อส่วนของเจ้าของ เป็นต้น

จ. การติดตามทัศนคติของลูกค้า (Customer Attitude Tracking) เป็นระบบที่ติดตามผลการปฏิบัติงานทางการตลาด โดยหาข้อมูลจากลูกค้า การรวบรวมข้อมูลจากคำติเตียน หรือข้อเสนอแนะของลูกค้า การตกลงกับกลุ่มลูกค้าว่าลูกค้าจะให้ข้อมูลเป็นระยะ ๆ เป็นต้น

2) การควบคุมความสามารถในการทำกำไร (Profitability control) เป็นการพิจารณากำไรที่แท้จริงของ 1) ผลิตภัณฑ์ 2) อาณาเขตการขายของตลาด 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย และ 4) ขนาดของคำสั่งซื้อ โดยจะต้องมีการกำหนดต้นทุนเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะทำให้รู้ถึงกำไรที่แท้จริงของกิจกรรมทางการตลาดต่าง ๆ ได้ การควบคุมในด้านนี้สามารถจะทำได้โดยใช้อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย หรืออัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย เป็นต้น

3) การควบคุมประสิทธิภาพ (Efficiency control) เป็นการควบคุมประสิทธิภาพด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านการจัดจำหน่ายซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ก. ประสิทธิภาพในการขายโดยพนักงานขาย (Sales - force Efficiency) จะเป็นเรื่องของผู้จัดการในแต่ละอาณาเขตการขายจะติดตามประสิทธิภาพในการขายของพนักงานขาย โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

- จำนวนการเยี่ยมเยียนลูกค้าโดยเฉลี่ยต่อหนึ่งคนต่อหนึ่งวัน
- ระยะเวลาในการเยี่ยมเยียนแต่ละครั้งโดยเฉลี่ย
- รายได้แต่ละครั้งโดยเฉลี่ย
- ต้นทุนต่อการขายแต่ละครั้งโดยเฉลี่ย
- เปอร์เซ็นต์ในการสั่งซื้อต่อการเยี่ยมเยียน 100 ครั้ง

- ต้นทุนในการต้อนรับต่อการเยี่ยมชมหนึ่งครั้ง
- จำนวนของลูกค้าใหม่ต่อช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ
- ต้นทุนในการใช้พนักงานขายคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขายรวม

ข. ประสิทธิภาพในการโฆษณา (Advertising Efficiency) จะพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

- ต้นทุนการโฆษณาต่อผู้ซื้อ 1,000 คน สำหรับสื่อแต่ละชนิด และสำหรับการใช้สื่อแต่ละครั้ง
- จำนวนของผู้ได้เห็นหรือได้ฟังในการใช้สื่อแต่ละครั้ง
- ความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย หรือผู้บริโภค เกี่ยวกับเนื้อหา และประสิทธิภาพของสื่อ
- การวัดทัศนคติที่มีต่อผลิตภัณฑ์ก่อนและหลังการใช้สื่อในเชิงปริมาณ

จะเห็นได้ว่าการวัดประสิทธิภาพของการโฆษณา จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการโฆษณา มีการทดสอบข่าวสารการโฆษณาทั้งก่อนนำออกใช้ และหลังจากนำออกไปใช้แล้ว

ค. ประสิทธิภาพในการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion Efficiency) ในการวัดประสิทธิภาพของการส่งเสริมการขาย จะพิจารณาในประเด็นสำคัญ ดังนี้

- เปอร์เซ็นต์ของยอดขายที่เพิ่มขึ้น
- ต้นทุนการโฆษณาที่ใช้สำหรับยอดขายที่เพิ่มขึ้น
- เปอร์เซ็นต์ของคูปองที่ส่งกลับคืนมา
- จำนวนคำถามของลูกค้าซึ่งเป็นผลมาจากการสาธิตการขาย

ต่าง ๆ

ง. ประสิทธิภาพในการจัดจำหน่าย (Distribution Efficiency) เป็นเรื่องของนักการตลาดที่จะพิจารณาเกี่ยวกับความประหยัดในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง ที่ตั้งคลังสินค้าและ

ค่าใช้จ่าย พาหนะในการขนส่ง และอื่น ๆ รวมทั้ง วัตถุประสงค์การทำงานของแต่ละช่องทางการตลาด

4) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control) การควบคุมทางกลยุทธ์จะเน้นที่การประเมินกลยุทธ์ทางการตลาดที่นักการตลาดได้ใช้อยู่ว่าประสบความสำเร็จในการแข่งขันหรือไม่ ตัวอย่างเช่น บริษัทใช้กลยุทธ์การตลาดโดยใช้พนักงานขายที่เป็นหญิงคอยเชียร์ลูกค้าที่เข้ามาดื่มเบียร์ตามร้านอาหาร ถ้าปรากฏว่ายอดขายเพิ่มขึ้นและได้รับการตอบรับอย่างดีจากลูกค้า ก็แสดงว่ากลยุทธ์ดังกล่าวใช้ได้ผลดีหรือการที่นักการตลาดใช้การสาธิตการสระผมให้กับผู้บริโภคที่อยู่ตามต่างจังหวัดและได้รับการตอบรับอย่างดีก็แสดงว่ากลยุทธ์ดังกล่าวใช้ได้ผล

ในการควบคุมกลยุทธ์การตลาดนี้จะต้องคอยตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในว่ามี การเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยอย่างไรและจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์อย่างไรหรือไม่ก็จะต้องปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมต่อไป

คำถาม

1. การจัดองค์การทางการตลาดที่มีรูปแบบ และท่านคิดว่าการจัดองค์การของธุรกิจขายน้ำอัดลม ควรจะเป็นแบบใด อธิบาย
2. เหตุใดการปฏิบัติการทางการตลาด จึงต้องอาศัยทักษะที่สำคัญ อธิบาย
3. ความสำคัญของการควบคุมทางการตลาดเป็นอย่างไร อธิบาย