

บทที่ 3

การวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งตลาด (Market – Oriented Strategic Planning)

ในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดจะต้องมุ่งเน้นไปที่ “ตลาด” เป็นหลักอยู่แล้ว ทั้งนี้ เนื่องจากตลาดเป็นจุดหลักที่จะกำหนดการปฏิบัติการทางการตลาด ในการศึกษาหัวข้อเรื่องนี้จะประกอบไปด้วยประเด็นหลัก ๆ ต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ของกิจการ (Corporate Strategic Planning)
2. การวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจ (Business Strategic Planning)
3. กระบวนการทางการตลาด (Marketing Process)

1. การวางแผนกลยุทธ์ของกิจการ (Corporate Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์ของกิจการเป็นการมุ่งเน้นในภาพรวมของกิจการทั้งหมด ซึ่งกิจการหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจหลาย ๆ กลุ่มได้ ในการศึกษาการวางแผนนี้จะประกอบไปด้วยประเด็นที่น่าสนใจต่อไปนี้

1. การกำหนดภารกิจของกิจการ
2. การกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์
3. การจัดการทรัพยากรในแต่ละหน่วยธุรกิจ
4. การวางแผนเติบโตและการลดขนาดธุรกิจ

1.1 การกำหนดภารกิจของกิจการ ในการกำหนดภารกิจของกิจการจะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้

1. ประวัติที่ผ่านมาของกิจการ
2. ทรัพยากรของกิจการ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดภารกิจ
3. สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่
4. วัตถุประสงค์ของภารกิจที่ชัดเจน
5. ขอบเขตของการแข่งขัน

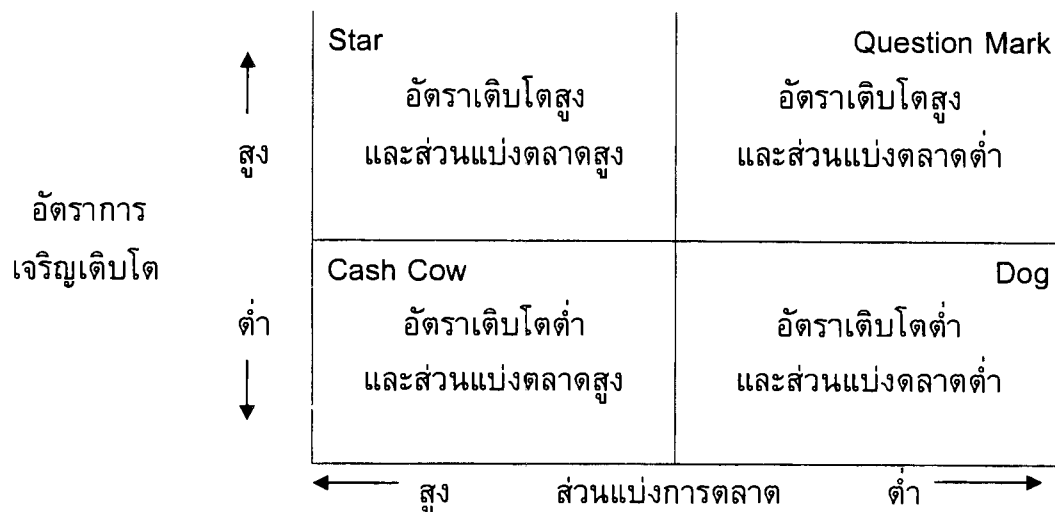
6. พิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholders ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้เสนอขาย และผู้จัดจำหน่าย

1.2 การกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดภารกิจของกิจการแล้วก็มาถึงขั้นตอนกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกิจการสามารถจะมีหลายหน่วยธุรกิจได้และในแต่ละหน่วยธุรกิจก็ต้องพิจารณา มิติที่สำคัญอยู่ 3 มิติด้วยกัน ได้แก่ กลุ่มลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยี

1.3 การจัดการทรัพยากรในแต่ละหน่วยธุรกิจ ในแต่ละหน่วยธุรกิจจะต้องมีการจัดสรรเข้าไปในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งการจัดสรรทรัพยากรจะต้องพิจารณาส่วนแบ่งตลาดและอัตราการเจริญเติบโต ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 4 กลุ่ม เพื่อการจัดการทรัพยากร 4 กลุ่มนี้ประกอบด้วย

1. หน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง และมีส่วนแบ่งตลาดสูง (หรือเรียกว่า Star)
2. หน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง และมีส่วนแบ่งตลาดต่ำ (หรือเรียกว่า Cash cow)
3. หน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ และมีส่วนแบ่งตลาดสูง (หรือเรียกว่า Question mark)
4. หน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ และมีส่วนแบ่งตลาดต่ำ (หรือเรียกว่า Dog)

ซึ่งสามารถเขียนเป็นภาพผังดังนี้



การจัดสรรทรัพยากรของกิจการจะต้องพิจารณาถึงธุรกิจของกิจการว่าอยู่ในกลุ่มใด เพราะว่ากิจการมีทรัพยากรที่จำกัด จึงต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด จากที่กิจการแบ่งธุรกิจเป็นกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นก็เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจที่จะกระจายการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งก็มีแนวทางการจัดสรรดังนี้

1) หน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง และมีส่วนแบ่งตลาดสูง (เป็น Star) ก็หมายความว่า เป็นธุรกิจที่ทำกำไรได้สูง ดังนั้น การจัดสรรทรัพยากรจึงเป็นเรื่องที่จะต้องจัดสรรมาในอันดับต้น

2) หน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูงและมีส่วนแบ่งตลาดต่ำ (เป็น Cash Cow) ก็หมายความว่าในอุตสาหกรรมยังมีการเติบโต แต่อาจมีคู่แข่งชั้นรายอื่นที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงหรือมีคู่แข่งชั้นเป็นจำนวนมากจนส่วนแบ่งตลาดแต่ละรายใกล้เคียงกัน หน่วยธุรกิจลักษณะนี้ยังมีโอกาสที่จะเติบโตและทำกำไรได้ในอนาคต ดังนั้นการจัดสรรทรัพยากรก็ต้องใช้การพิจารณาประกอบไปกับปริมาณยอดขายที่เติบโตของทั้งอุตสาหกรรมอยู่ในระดับใดถ้าอยู่ในระดับสูงก็มีความเป็นไปได้ที่จะทุ่มเททรัพยากร แต่ถ้าอยู่ในระดับต่ำ การทุ่มเททรัพยากรก็จะทำได้ไม่เต็มที่

3) หน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำและมีส่วนแบ่งตลาดสูง (เป็น Question mark) ก็หมายความว่าในตลาดนั้นมีแนวโน้มที่ตลาดไม่มีการเติบโตอย่างมากมาเป็นตลาดที่ผ่านการเติบโตมาแล้วและกำลังอยู่ในช่วงอิมมัตู หรือยอดขายของอุตสาหกรรมไม่เพิ่มมาก แต่เป็นหน่วยธุรกิจที่กิจการมีส่วนแบ่งตลาดสูงก็นับว่าเป็นสภาพที่น่าพอใจ เพราะว่าธุรกิจของกิจการยังสามารถชนะใจตลาดได้ ดังนั้น การรักษาธุรกิจลักษณะนี้จึงควรที่จะจัดสรรทรัพยากรเพื่อรักษาสถานภาพที่ได้เปรียบนี้

4) หน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำและมีส่วนแบ่งตลาดต่ำ (เป็น Dog) ก็หมายความว่าธุรกิจของกิจการอยู่ในสถานะที่ไม่ค่อยดี กล่าวคือ มีส่วนแบ่งตลาดที่ต่ำและอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมก็ต่ำ ดังนั้นยอดขายและกำไรของธุรกิจดังกล่าวจึงอยู่ในสภาพที่ไม่น่าพอใจ ถ้าจัดสรรทรัพยากรลงไปในการกิจก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่คุ้มค่า ดังนั้น ปริมาณการจัดสรรทรัพยากรจึงค่อนข้างน้อย

โดยสรุป การจัดสรรทรัพยากรจะต้องมองถึงความเป็นไปได้ที่ธุรกิจจะสามารถสร้างยอดขายและกำไร เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร

1.4 การวางแผนเติบโตและการลดขนาดธุรกิจ ในการวางแผนเติบโตและการลดขนาดธุรกิจ จะศึกษาในประเด็นที่สำคัญต่อไปนี้

- 1) การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth)
 - 2) การเติบโตแบบรวม (Integrative Growth)
 - 3) การเติบโตแบบหลากหลาย (Diversification Growth)
 - 4) การลดขนาดธุรกิจ
- 1) การเติบโตแบบเข้มข้น จะมีรูปแบบของการเติบโตเป็น 3 ลักษณะ

ด้วยกันคือ

ก. การเจาะจงตลาด (Market Penetration) เป็นการเติบโตที่เน้นตลาดเดิมและผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งอาศัยการโฆษณา และส่งเสริมการขาย เพื่อกระตุ้นความถี่และปริมาณการซื้อ

ข. การพัฒนาตลาด (Market development) เป็นการเติบโตโดยการใช้ผลิตภัณฑ์ตัวเดิมแต่พัฒนาไปยังตลาดใหม่ ๆ จากเดิม เช่น แบ่งเด็กที่เคยขายให้กับตลาดเด็ก ก็มีการพัฒนาไปขายยังตลาดวัยรุ่น หรืออย่างขยายสาขาไปยังตลาดต่าง ๆ

ค. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นการเติบโตโดยการใช้ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาใหม่ไปยังตลาดเดิม เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ในตลาดเดิมนั้นเอง เช่น ยาสีฟันธรรมดาที่ขายในตลาดครอบครัว สามารถจะพัฒนายาสีฟันที่มีฟลูออไรด์ เพื่อขายในตลาดเดิม

2) การเติบโตแบบรวม เป็นการเติบโตใน 2 ทิศทางด้วยกันคือ 1) การรวมในแนวตั้ง (Vertical Integration) 2) การรวมในแนวนอน (Horizontal Integration) การรวมในแนวตั้งจะแบ่งย่อยเป็น 2 ทิศทางคือ 1) ไปข้างหน้า (Forward) และไปข้างหลัง (Backward) การรวมไปข้างหน้าเป็นการขยายธุรกิจไปในทิศทางด้านหน้า เช่น ถ้าเราเป็นโรงงานเราก็จะขยายไปทางช่องทางจัดจำหน่าย ส่วนการรวมไปข้างหลังจะเป็นการขยายธุรกิจไปในทิศทางทางด้านหลัง เช่น ถ้าเราเป็นโรงงานเราก็จะขยายไปทางด้านวัตถุดิบ เช่น เป็นโรงงานทำไส้กรอก ก็จะขยายเป็นธุรกิจในด้านเลี้ยงสัตว์ หรือทำธุรกิจย้อนหลังไปอีกเช่น โรงงานทำอาหารสัตว์ การรวมในแนวนอนจะเป็นการขยายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่นที่อยู่ระนาบเดียวกัน เช่น เราเป็นโรงงานทำไส้กรอกก็เข้าไปซื้อหรือรวมกับธุรกิจทำไส้กรอกของคู่แข่งหรือรายอื่นเข้าด้วยกัน

3) การเติบโตแบบหลากหลาย จะเป็นการเติบโตที่อยู่นอกเหนือจากการเติบโตแบบเข้มข้นและแบบรวม ซึ่งจะเกิดธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นต่างจากธุรกิจเดิมที่ทำ เช่น เคยทำธุรกิจอาหารประเภทไส้กรอก ก็มีการทำธุรกิจขายหนังสือ หรือเป็นธุรกิจใหม่ที่อาศัยระบบการผลิตเดิมได้ เช่น เดิมผลิตรถกระบะก็มาทำรถเก๋ง หรือเป็นธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีต่างไปเดิมที่เป็นอยู่

4) การลดขนาดธุรกิจ การประกอบธุรกิจที่เป็นอยู่เดิมอาจจะประสบกับปัญหาทางด้านธุรกิจได้ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจควรที่จะดำเนินธุรกิจทั่วไปในลักษณะใด แต่ทางหนึ่งที่เป็นไปได้ก่อนก็คือ การลดขนาดของธุรกิจเพื่อเป็นการปรับที่ทำการแข่งขันต่อไป การลดขนาดของธุรกิจก็เพื่อจะ 1) ลดต้นทุนในการบริหารงาน และ 2) เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในระดับที่สมดุล

2. การวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจ (Business Strategic Planning)

หลังจากที่กิจการได้วางกลยุทธ์ของกิจการแล้ว ก็จะมาวิเคราะห์ ถึงการวางแผนของกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การจัดการของกิจการ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจจะสอดคล้องกับของกิจการ ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจ จะประกอบด้วยดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของกลุ่มธุรกิจ
2. การวิเคราะห์ SWOT
3. การกำหนดเป้าหมาย
4. การกำหนดกลยุทธ์
5. การกำหนดโปรแกรมหรือแผนปฏิบัติการ
6. การนำไปใช้
7. การประเมินผล

การกำหนดภารกิจของกลุ่มธุรกิจจะเป็นหลักของการจัดการ ซึ่งภารกิจของกลุ่มธุรกิจจะไปกันได้กับภารกิจของกิจการ ตัวอย่างของภารกิจของกิจการ “ต้องการให้ประชาชนมีสุขภาพดี” ภารกิจของกลุ่มธุรกิจ (ถ้าผลิตไส้กรอก) จะเป็น “ผลิตไส้กรอกที่มีคุณค่าเพื่อให้สุขภาพแก่ประชาชน”

การวิเคราะห์ SWOT (S = Strength, W = Weakness, O = Opportunity and T = Threat) หรือกล่าวอย่างหนึ่งเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ โอกาสและอุปสรรค และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน อันได้แก่ จุดอ่อนและจุดแข็งของบริษัท เพื่อวิเคราะห์ SWOT มาได้แล้วก็นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ต่อไป

การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจ จะมุ่งเน้นของความเป็นรูปธรรมอันได้แก่ ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด และกำไรเป็นหลัก ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวเป็นจุดหลักของการดำเนินธุรกิจต่อไป

การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจก็จะสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจโดยพิจารณาถึง คู่แข่งขันในตลาดเป็นด้านหลัก ซึ่งจะต้องอาศัยการวิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่งและสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน

การกำหนดโปรแกรมหรือแผนปฏิบัติการ เมื่อกำหนดแผนกลยุทธ์แล้วก็จะมาแตกกระจายเป็นแผนปฏิบัติการว่าจะต้องทำอะไรและอย่างไรในช่วงหนึ่งของระยะเวลา ซึ่งจะใช้ช่วงเวลา 1 ปีเป็นหลักและแยกย่อยเป็นแต่ละช่วงเวลาย่อย อาจจะเป็นช่วง ไตรมาสหรือแต่ละเดือน

การนำไปใช้ เมื่อได้แผนโปรแกรมหรือแผนปฏิบัติการแล้วก็มาถึงขั้นตอนของการนำไปใช้ ซึ่งจะต้องอาศัยความพร้อมทางด้านทรัพยากรและทางด้านของผู้บริหาร ซึ่งภารกิจของขั้นตอนนี้ก็คือ ทำให้ได้ตามแผนให้มากที่สุด

การประเมินผล เมื่อนำไปใช้แล้วก็จะต้องทำการประเมินผลโดยเปรียบเทียบระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการกับผลได้ที่นำไปใช้ ถ้าการนำไปใช้แตกต่างจากแผนก็จะต้องหาสาเหตุเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. กระบวนการทางการตลาด (Marketing Process)

ในการวางแผนทางการตลาดจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด
2. การกำหนดตลาดเป้าหมาย
3. การพัฒนาส่วนประสมการตลาด
4. การกำหนดงานด้านการจัดการทางการตลาด

3.1 การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด

โอกาสทางการตลาด (Marketing Opportunities) เป็นคำที่มีความหมายมากกว่าการขาย คือเป็นคำที่เน้นให้เห็นถึงการขายที่เกิดจากโอกาสในทางการตลาด ฉะนั้นก่อนที่เราจะประมาณส่วนครองตลาดที่กิจการจะได้รับจากโอกาสทั้งหมดในตลาด กิจการจะต้องประเมินโอกาสเสียก่อน ในการประเมินโอกาสทางการตลาดนี้ กิจการธุรกิจจะต้องมุ่งแต่เฉพาะตรงแนวโน้มในช่วงระยะเวลาที่เป็นไปได้ เพื่อกิจการจะได้สามารถจัดเตรียมกลยุทธ์ในทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประมาณการในระยะสั้นย่อมได้ผลกว่าการประมาณการในระยะยาว เพราะสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการในอนาคตได้เป็นอย่างดี

3.2 การกำหนดตลาดเป้าหมาย

ผู้จัดการทางการตลาดสามารถใช้ขั้นตอน 3 ขั้นตอนในการเลือกกลุ่มย่อยที่เรียกว่าตลาดเป้าหมาย (Target Markets) ดังนี้

ก. ทำการกำหนดรายละเอียดหรือลักษณะของตลาดที่ต้องการจะทำตลาด สำหรับสินค้าของเรา ตัวอย่างเช่น ธุรกิจต้องการนำยาสีฟันสูตรรักษาอาการเสียวฟัน ก็กำหนดรายละเอียดของตลาด โดยมุ่งไปยังผู้บริโภคที่ต้องการรักษาอาการเสียวฟัน

ข. ทำการกำหนดตลาดเป้าหมายโดยการแบ่งตลาดดังกล่าวออกเป็น ส่วนๆ เพื่อจะจัดรวมเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน จากตัวอย่าง ยาสีฟันสูตรเสียวฟัน ผู้บริโภคที่มีอาการเสียวฟันสามารถจะแบ่งเป็นส่วน ๆ ได้แก่ ผู้ใหญ่อายุ 40 ปีขึ้นไป คนวัยทำงาน อายุ 20 - 39 ปี วัยรุ่นอายุ 12 - 19 ปี ผู้บริโภคที่อยู่ในเมืองและอยู่ต่างจังหวัด ต่อจากนั้น นักการตลาดสามารถจะนำส่วนตลาดผู้ใหญ่อายุ 40 ปีขึ้นไป รวมกับส่วนตลาดที่อยู่ในเมืองเข้าด้วยกันเพื่อเป็นตลาดเป้าหมายของธุรกิจ อย่างไรก็ตามนักการตลาดสามารถที่จะกำหนดตลาดเป้าหมายหลักและรองได้โดยอาจจะกำหนดผู้บริโภคอายุ 20 - 39 ปี เป็นกลุ่มเป้าหมายรอง

ค. กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่จะทำให้เข้าถึงตลาดเป้าหมายที่เลือกมา ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายหลัก ก่อนกลุ่มเป้าหมายรอง ซึ่งจะส่งผลต่อการทำกิจกรรมทางการตลาด

3.3 การพัฒนาส่วนประสมการตลาด

ส่วนประสมการตลาดที่กล่าวมานี้ หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในอัตราส่วนที่พอดีกัน ซึ่งส่วนประสมการตลาดจะแบ่งตัวแปรต่าง ๆ ออกได้เป็น 4 ตัวแปรใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
2. ด้านราคา (Price)
3. ด้านการจัดจำหน่าย (Place)
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ส่วนประสมการตลาดหรือจะเรียกว่า 4P's ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ นักการตลาดจะต้องทำการพัฒนาร่วมกันไปเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) การที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของตลาดเป้าหมายนั้น จะต้องเลือกผลิตภัณฑ์และสายผลิตภัณฑ์ ตลอดจนรูปร่าง ตราสินค้า ภาชนะบรรจุให้ตรงตามความต้องการของตลาดเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดดำเนินไปได้สะดวกและง่ายขึ้น แม้ว่าผลิตภัณฑ์จะเป็นเพียงด้านเดียวของส่วนประสมทางการตลาดก็ตาม แต่เป็นตัวสำคัญที่นักการตลาดจะต้องหยิบยกขึ้นมาพิจารณาเป็นอันดับแรก เพราะจะเป็นตัวที่ลูกค้าให้ความสนใจมากกว่าส่วนประสมการตลาดตัวอื่น ๆ

2. ด้านราคา (Price) แม้ว่าผลิตภัณฑ์จะถูกพัฒนาอย่างถูกต้องตามเป้าหมายการตลาด การจัดจำหน่ายในสถานที่และเวลาที่ถูกต้อง การส่งเสริมการตลาดถูกต้อง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผลิตภัณฑ์จะขายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะราคาเป็นตัวกลไกที่สำคัญที่จะทำให้ลูกค้าสนใจและยอมรับในผลิตภัณฑ์ดังกล่าว การกำหนดราคาระนั้นจะต้องให้ถูกต้องและยุติธรรม ในการกำหนดราคาจะต้องคำนึงถึงทั้งเรื่องต้นทุน ลักษณะการแข่งขันในตลาดเป้าหมาย การเพิ่มหรือลดราคาตลอดจนเงื่อนไขในการขายต่าง ๆ ควบคู่กัน เพราะหากลูกค้าไม่ยอมรับในเรื่องราคาเมื่อใด แผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะเสียหายและนำไปปฏิบัติไม่ได้ แม้ราคาจะเป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมการตลาด แต่ก็เป็นตัวตัดสินใจที่สำคัญที่ผู้บริหารการตลาดจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะถ้าราคาที่กำหนดไว้เหมาะสม จะเป็นตัวที่ช่วยผลักดันผลิตภัณฑ์ดี ๆ ให้ออกสู่ตลาด หรือตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้ดีด้วย

3. ด้านการจัดจำหน่าย (Place) ผลิตภัณฑ์หรือบริการจะดีเพียงใดก็ตาม หากไม่สามารถไปถึงทันเวลาและในสถานที่ซึ่งมีความต้องการผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ก็จะต้องความหมายลงไป การพิจารณาถึงสถานที่ที่จะวางผลิตภัณฑ์ที่ใดที่เหมาะสม จะวางเมื่อไหร่ถึงจะเป็นเวลาที่ตลาดต้องการ เป็นเรื่องที่จะต้องนำปัจจัยเกี่ยวกับการขนส่งเข้ามาพิจารณาคงด้วย เพราะปกติแล้วการเคลื่อนที่ของตัวผลิตภัณฑ์และบริการจะไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยตัวมันเอง แต่จะต้องขึ้นอยู่กับช่องทางการจำหน่ายอื่น ๆ เข้ามาช่วย เช่น คนกลางหรือสถาบันที่ทำหน้าที่ค้าขาย ไม่ว่าจะเป็นพ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก และนอกจากนั้น ยังต้องคำนึงถึงเรื่องการขนส่ง การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะนำออกสู่ตลาดเป้าหมายได้ทันทั่วทั้งที่ กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทางด้านสถานที่จัดจำหน่ายก็คือ การนำผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จรูปแล้วไปยังตลาดเป้าหมายในเวลาที่ต้องการ

4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการตลาดเป็นการสื่อสาร (Communicate) ให้ตลาดเป้าหมายได้ทราบถึงผลิตภัณฑ์ที่ต้องการว่าได้มีจำหน่าย ณ ที่ใด ณ ระดับใด ไม่ว่าการส่งเสริมการตลาดนั้นจะผ่านโดยพนักงานขาย (Personal Selling) การขายทั่วไป (Mass Selling) และการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) ก็ตาม ผู้บริหารการตลาดจะต้องเลือกใช้วิธีต่าง ๆ เหล่านี้ที่เหมาะสมด้วยสื่อต่าง ๆ ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ แผ่นปลิว ป้ายโฆษณากลางแจ้งและอื่น ๆ งานส่งเสริมการขายนี้เป็นงานสำคัญของนักบริหารการตลาดที่จะต้องกำหนดนโยบายส่งเสริมการขายให้เหมาะสมกับกลยุทธ์การตลาดอื่น ๆ ที่ตั้งเป้าหมายไว้

3.4 การดำเนินงานด้านการจัดการทางการตลาด

การที่จะให้แผนที่ตั้งไว้บรรลุถึงเป้าได้ ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่าผลิตภัณฑ์ที่เลือกให้เข้าสู่ตลาดนั้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่นิยมตรงตามความต้องการของผู้บริโภคและในราคาที่ยุติธรรมด้วยโดยทั่วไป งานบริหารการตลาดมีหลักกว้าง ๆ อยู่ 3 ประการคือ

1. การจัดวางแผนการตลาดหรือกลยุทธ์ทางการตลาด
2. แผนกลวิธีการปฏิบัติงาน
3. การประเมินค่า วิเคราะห์และควบคุมแผนเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

คำถาม

1. เหตุใดนักการตลาดจึงต้องมีการจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยธุรกิจต่าง ๆ
อธิบาย

2. ถ้าท่านเป็นเจ้าของร้านขายก๋วยเตี๋ยวลูกชิ้นหมู ซึ่งเปิดกิจการอยู่ทั้งหน้า
มหาวิทยาลัยรามคำแหง ถ้าท่านต้องการจะเติบโตจากเดิม ท่านสามารถจะใช้กลยุทธ์
เติบโตอย่างไร อธิบาย

Business Strategy ของ Key players

(นิตยสาร "Brand Age" Volume 1 Issue 7
November 2000 (หน้า 114-122))

1. HONDA

กลยุทธ์ของฮอนด้า เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันระยะยาว คือการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งแรก บริษัทจะดำเนินงานต่าง ๆ โดยอยู่บนพื้นฐานของความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

กลยุทธ์ที่บริษัทฮอนด้าใช้ในการแข่งขัน คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ และบริการ และเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงความแตกต่างดังกล่าว ฮอนด้ามีการวางกลยุทธ์ในแต่ละด้านดังนี้

ด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทฮอนด้าจะมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย บริษัทจะมีการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research & Development) อย่างต่อเนื่องเพื่อคิดค้นรถยนต์แบบใหม่ที่ทันสมัยทั้งรูปลักษณ์ภายนอก และเครื่องยนต์ที่มีคุณภาพแตกต่างจากคู่แข่งบริษัทรถยนต์ฮอนด้าถือได้ว่าเป็นผู้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาสู่ตลาดรถยนต์และผู้บริโภคสามารถรับรู้ถึงสิ่งดังกล่าว บริษัทฮอนด้าจะแบ่งกลุ่มลูกค้าหรือตลาดออกเป็นหลายกลุ่มเพื่อนำเสนอสินค้าหลายลักษณะสำหรับกลุ่มลูกค้าหลายประเภท (Broad Differentiation) ซึ่งกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันมี 3 กลุ่มใหญ่ คือ 1. รถยนต์ที่มีขนาดใหญ่ หูหრა ดูทันสมัย 2. รถยนต์ที่มีขนาดปานกลาง ราคาถูกลงมาจากระดับแรก 3. รถยนต์ที่นำเสนอต่อลูกค้าระดับวัยเริ่มทำงาน

ด้านบริการ ฮอนด้าไม่ได้กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างเฉพาะตัวสินค้าเท่านั้น แต่ฮอนด้ายังเน้นที่จะสร้างความแตกต่างทางด้านบริการให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของคนด้วย การบริการของฮอนด้ากล่าวได้ว่าสูงกว่ามาตรฐาน โดยฮอนด้าสร้างความแตกต่างด้านบริการที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้หลายประการคือ

- การบริการ Emergency Call 24 ชั่วโมงทุกวัน
- มีระบบการสั่งจองรถที่สามารถคืนเงินจองได้ทั้งหมด เมื่อลูกค้าเกิดไม่ต้องการรถไม่ว่าสาเหตุใดก็ตาม
 - ศูนย์จำหน่ายรวมถึงศูนย์ซ่อมจะมีห้องรับรองแบบหรูหรา มีบริการต่าง ๆ ให้ลูกค้าใช้บริการได้ฟรี
 - ระบบการบริการหลังการขายที่มีการติดตาม สอบถามผลการใช้งานต่าง ๆ ของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้ฮอนด้ามี Competitive Advantage ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. Superior Efficiency
2. Superior Quality
3. Innovation
4. Customer Satisfaction

การดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างของฮอนด้า เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และบริษัทฮอนด้าสามารถป้องกันตนเองจากคู่แข่งได้โดยอาศัยความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) ของผู้บริโภค สิ่งดังกล่าวทำให้ฮอนด้ามีภาพลักษณ์ (Image) ที่ดีในสายตาของลูกค้า ฮอนด้าสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี และทำให้ฮอนด้าสามารถตั้งราคาสินค้าสูงได้เมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Premium Price) แต่อย่างไรก็ตาม การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้ฮอนด้าต้องทุ่มกับค่าวิจัยและพัฒนาจำนวนมาก รวมถึงต้องใช้ความพยายามที่จะรักษาคุณภาพและการสร้างความแตกต่างให้คงอยู่ในระยะยาว ซึ่งการกระทำดังกล่าวทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อลูกค้าได้เป็นอย่างดี

จากการวิเคราะห์โดยดูจากอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ และส่วนแบ่งตลาดของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่ง จะเห็นได้ว่ารถยนต์ของบริษัท 3 รุ่น ได้แก่ CITY, CIVIC และ ACCORC อยู่ในช่วงธุรกิจดาวดวงเด่น (Star) เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์มีอัตราการเติบโตที่ดี และมีความน่าสนใจที่จะลงทุน โดยตัวบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดในรถยนต์ทั้ง 3 รุ่นที่สูง แสดงว่าบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดในรถยนต์ทั้ง 3 รุ่นที่สูง แสดงว่าบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ส่วนรถยนต์ของบริษัท

รุ่น CRV จะอยู่ในช่วงธุรกิจที่มีปัญหา (Question Marks) เนื่องจากบริษัทยังมีส่วนแบ่งตลาดที่ต่ำกว่าของกลุ่มคู่แข่ง

2. TOYOTA

โตโยต้าเลือกใช้กลยุทธ์ทางด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy) เนื่องจากในอุตสาหกรรมรถยนต์ ลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายมีการแบ่งออกเป็นหลายกลุ่ม (Segment) ดังนั้นเพื่อที่บริษัทจะสามารถนำเสนอสินค้าหลากหลายสำหรับตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่ม บริษัทจึงเลือกใช้กลยุทธ์ทางด้านการสร้างความแตกต่างแบบกว้าง (Broad Differentiation) โดยมีการออกสินค้าหลายรุ่น และหลายรูปแบบการที่สินค้าและบริการของบริษัทมีข้อแตกต่างจากคู่แข่งชั้นรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมทำให้ผู้บริโภคเกิดความภักดีต่อสินค้า (Brand Loyalty) เป็นสาเหตุให้คู่แข่งชั้นใหม่ ๆ ไม่สามารถเข้ามาในตลาดได้อย่างง่ายดาย

นอกจากนี้ บริษัทยังนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) โดยใช้วิธีการต่อรองส่วนลดสินค้าจากผู้ผลิตชิ้นส่วนให้ได้มากที่สุด เน้นการผลิตแบบ Mass Production และการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ การมีต้นทุนต่ำทำให้บริษัทสามารถทำกำไรจากสินค้าได้มากกว่าคู่แข่งชั้น และในกรณีที่มีการแข่งขันเริ่มรุนแรงด้านราคา บริษัทก็สามารถใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการแข่งขันได้โดยมีความทนทานต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ยาวนานกว่าคู่แข่งชั้นรายอื่น ๆ

จากการวิเคราะห์โดยดูจากอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ และส่วนแบ่งตลาดของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น จะเห็นว่ารถยนต์ของบริษัท 3 รุ่น ได้แก่ Tiger, Soluna และ Corolla อยู่ในช่วงธุรกิจดาวดวงเด่น (Star) เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์มีอัตราการเติบโตที่ดี และมีความน่าสนใจที่จะลงทุน โดยบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดในรถยนต์ทั้ง 3 รุ่นสูง แสดงว่าบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งส่วนรถยนต์ของบริษัทรุ่น Camry จะอยู่ในช่วงธุรกิจที่มีปัญหา เนื่องจากบริษัทยังมีส่วนแบ่งตลาดที่ต่ำกว่าของกลุ่มคู่แข่ง

3. DAIMLER CHRYSLER

บริษัทมี 2 SBU แบ่งเป็นรถยี่ห้อเมอร์เซเดส-เบนซ์ และรถยี่ห้อ JEEP

	Strategies
MERCEDES-BENZ รถยนต์นั่ง	Focus & Differentiation
A-CLASS M-CLASS C-CLASS S-CLASS E-CLASS CL-500	
รถตู้ BM -100	
CHRYSLER	Focus & Differentiation
GRAND CHEROKEE	
CHEROKEE	

3.1 MERCEDES-BENZ

บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) โดยเน้นกลุ่มลูกค้าระดับบน และการสร้างความแตกต่างของสินค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านเทคโนโลยีการผลิต การออกแบบที่เน้นความปลอดภัย และการเพิ่มคุณภาพของสินค้า เพื่อให้เหมาะสมกับราคารวมไปถึงการเน้นการให้บริการหลังการขายมากขึ้น เพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีการผลิตรถยนต์รุ่นต่าง ๆ ออกมา ซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องระดับราคา และขนาดของเครื่องยนต์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน

3.2 CHRYSLER

บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเน้นลูกค้าที่ต้องการรถเดินทางแบบสมบุกสมบัน และการสร้างความแตกต่างของสินค้า โดยเน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านเทคโนโลยีการผลิต การออกแบบที่เน้นความปลอดภัยและการเพิ่มคุณภาพของสินค้าเพื่อให้เหมาะสมกับราคา รวมไปถึงการเน้นการให้บริการหลังการขายให้มากขึ้น เพื่อสร้างความพอใจให้ลูกค้าสูงสุด

จากการวิเคราะห์โดยดูจากการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ และส่วนแบ่งตลาดของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่ง จะเห็นว่า รถเบนซ์รุ่น A-CLASS และ M-CLASS จัดอยู่ในช่วงธุรกิจที่มีปัญหา (Question Marks) ถึงแม้ว่ายังมีแนวโน้มการเติบโตในอุตสาหกรรมที่ดี แต่มีส่วนแบ่งตลาดในรถยนต์รุ่นดังกล่าวต่ำ ซึ่งอาจมาจากขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำเมื่อเทียบกับรถยนต์ของคู่แข่งที่มีระดับราคาใกล้เคียงกัน รวมไปถึงการใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ในรุ่นดังกล่าวน้อย ทำให้ผู้บริโภคมีการรับรู้ในรุ่น A-CLASS และ M-CLASS ต่ำ สำหรับรุ่น S-CLASS เป็นรุ่นที่อยู่ในธุรกิจที่มีปัญหาเหมือนกัน แต่มีส่วนแบ่งการตลาดในรถยนต์รุ่นนี้สูงกว่ารุ่น A-CLASS และ M-CLASS เป็นผลจากการที่ผู้บริโภคมีการรับรู้ในรุ่นนี้สูง เพราะบริษัทมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับคุณภาพของรุ่นนี้มาก ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะของเครื่องยนต์และระบบความปลอดภัยที่มีความก้าวหน้ามากขึ้น

รถเบนซ์รุ่น C-CLASS และ E-CLASS รวมทั้งรถจี๊ป Cherokee ยังเก็บเกี่ยวกำไร (Cash Cow) ถึงแม้ว่าแนวโน้มการเติบโตในอุตสาหกรรมชะลอตัว แต่บริษัทยังสามารถทำกำไรจากรุ่นดังกล่าวได้ เนื่องจากครองส่วนแบ่งการตลาดส่วนใหญ่อยู่

รถจี๊ป Grand Cherokee จัดอยู่ในช่วงธุรกิจดาวเด่น (Star) โดยยังมีแนวโน้มการเติบโตในอุตสาหกรรมสูงและบริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

4. BMW

บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ผสมผสานกันระหว่าง Focus Strategy และ Differentiate Strategy Product

Differentiate Strategy Product

- เครื่องยนต์ทรงพลัง ให้ความแรงและพลังขับเคลื่อนที่เหนือกว่า ด้วยแรงบิดสูงสุดทุกอัตราเร่งทั้งในรอบสูงและรอบต่ำ แต่ช่วยประหยัดเชื้อเพลิงและลดการสึกหรอ
- ระบบ VANOS ปรับองศาเปิดและเปิดแคมชาฟท์ของทั้งไอดี และไอเสีย โดยอัตโนมัติตามความเร็วของเครื่องยนต์ เพื่อให้สมรรถนะสูงสุดในทุกระดับความเร็ว
- ระบบความปลอดภัยของตัวถัง โครงสร้างตัวถัง และโครงสร้างประตู
- ระบบเบรก ABS พร้อมระบบควบคุมการกระจายแรงเบรก EDB และระบบ ASR ที่ช่วยให้สามารถขับเคลื่อนทางลื่นได้อย่างดี
- ระบบถุงลมนิรภัยคู่หน้า และถุงลมนิรภัยด้านข้าง (Side Airbag) ในตำแหน่งเบาะหน้า 2 จุด เบาะหลัง 2 จุด

Focus Strategy

- กลุ่มลูกค้าระดับบนที่ขอความหรูหราสมฐานะ
- คนรุ่นใหม่ที่ชอบความแตกต่างแบบทันสมัย
- ผู้ที่ชื่นชอบการขับขี่ที่เร้าใจ และควบคู่ไปกับความปลอดภัยในการขับขี่

จากการวิเคราะห์โดยดูจากการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ และส่วนแบ่งตลาดของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่ง จะเห็นว่า รถยนต์ Series 3 และ Series 5 ของบริษัท อยู่ในช่วงธุรกิจดาวเด่น (Star) เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์มีอัตราการเติบโตที่ดีและบริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดในรถยนต์ทั้ง 3 รุ่นที่สูง ซึ่งมาจากความสามารถในการแข่งขันที่สูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ส่วนรถยนต์ Series 7 และรุ่น Z3 จะอยู่ในช่วงธุรกิจที่มีปัญหา (Question Marks) เนื่องจากยังมีส่วนแบ่งตลาดที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

5. NISSAN

	Strategy
SUNNY	Differentiation
CERIRO	Focused & Differentiation
NV QUEEN CAB	Focused & Differentiation
ปีกอ๊พ (BIG M)	Focused & Differentiation

5.1 SUNNY

บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างต่ำ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยเน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านเทคโนโลยีการผลิต การออกแบบที่เน้นความปลอดภัย และการเพิ่มคุณภาพของสินค้าให้เหมาะสมกับราคา รวมถึงการเน้นการให้บริการหลังการขายมากขึ้น เพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด ล่าสุดสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าใหม่ด้วยการออก New SUNNY โดยมีการเปลี่ยน Body เทคโนโลยี และระบบกันกระแทกใหม่ (Multi – link beam)

5.2 CEFIRO

บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และการสร้างความแตกต่างของสินค้า โดยเน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตลอดเวลา ทั้งในด้านเทคโนโลยีการผลิต การออกแบบที่เน้นความปลอดภัย และการเพิ่มคุณภาพของสินค้าเพื่อให้เหมาะสมกับราคา รวมไปถึงการเน้นการให้บริการหลังการขายมากขึ้น เพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด ทั้งนี้ รุ่น CEFIRO เป็นรุ่นที่มีภาพลักษณ์ของสินค้าที่ดีในสายตาของลูกค้า และถือเป็น Luxury car เทียบเท่ากับรุ่น Camry ของโตโยต้า และรุ่น Accord ของฮอนด้า

5.3 NV QUEEN CAB

บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์เน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และการสร้างความแตกต่างของสินค้าเนื่องจากเป็นรถยนต์กึ่งพาณิชย์ มีลักษณะเป็นรถกึ่งกะบะกึ่งแท็กซี่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

5.4 ปิกอัพ BIG M

บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์เน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และการสร้างความแตกต่างของสินค้าของสินค้า เนื่องจากรถปิกอัพเป็นรถยนต์พาณิชย์ โดยให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต การออกแบบที่เน้นความปลอดภัย การเพิ่มคุณภาพของสินค้าเพื่อให้เหมาะสมกับราคา รวมไปถึงการเน้นการให้บริการหลังการขายและการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมทั่วประเทศมากขึ้น

จากการวิเคราะห์โดยดูจากอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ และส่วนแบ่งตลาดของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่ง จะเห็นว่ารถยนต์ทั้ง 4 รุ่นของบริษัท ซึ่ง

ประกอบด้วย SUNNY, CEFIRO, BIG M และ NV QUEEN CAB อยู่ในช่วงธุรกิจที่มี
ปัญหา (Question Marks) เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์ยังมีอัตราการเติบโตที่ดี แต่
บริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดให้รถยนต์ทั้ง 4 รุ่นต่ำ ซึ่งอาจมาจากขีดความสามารถใน
การแข่งขันของบริษัทที่ต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

คำถาม

จากเนื้อหา Business Strategy ของ Key players มีประโยชน์ต่อนักการตลาด
ของแต่ละค่ายรถยนต์อย่างไร อธิบาย

โครงการข้าวกล้องเบอร์ 5

(วันนักการตลาดแห่งประเทศไทย วันพฤหัสบดีที่ 21 ตุลาคม 2542)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์

1.1 สถานการณ์ตลาดโดยทั่วไป

- คนไทยรับประทานข้าวเป็นอาหารหลักและนิยมบริโภคข้าวขาว ทั้งข้าวขาวธรรมดา และข้าวขาวหอมมะลิ การบริโภคข้าวกล้องนิยมเฉพาะในกลุ่มผู้ทานมังสะวิรัติและกลุ่มชีวิต ซึ่งเป็นส่วนที่น้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของข้าวกล้องยังมีจมูกข้าวและเยื่อหุ้มเมล็ดข้าวอยู่ จึงแข็งกระด้างมากกว่าข้าวขาวไม่เป็นที่นิยมโดยทั่วไป อีกทั้งราคาข้าวกล้องในตลาดมีราคาสูงกว่าข้าวขาวหอมมะลิมาก ซึ่งข้าวกล้องหอมมะลิโดยเฉลี่ยราคากิโลกรัมละ 30 บาท

- ในระยะแรก กฟผ. จะดำเนินการรณรงค์ให้บริโภคข้าวกล้องหอมมะลิ ก่อน ซึ่งข้าวกล้องหอมมะลินั้น เมื่อหุงแล้วจะมีลักษณะอ่อนนุ่มมากกว่าข้าวกล้องพันธุ์อื่น ทำให้บริโภคง่ายกว่า ในเรื่องของราคา กฟผ. ได้ใช้วิธีแทรกแซงตลาด ด้วยการนำข้าวกล้องหอมมะลิ ซึ่งผลิตจากโรงสีข้าวพระราชทาน จังหวัดกาฬสินธุ์ และโรงสีกลุ่มเกษตรกร จังหวัดยโสธร วางจำหน่ายให้กับประชาชนทั่วไปผ่านร้านค้าคอนวีเนียนสโตร์ และร้านค้าซูเปอร์สโตร์ชั้นนำในราคาพิเศษ

1.2 MARKET TREND

- แนวโน้มในอนาคต ผู้บริโภคนิยมบริโภคข้าวกล้องมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันนี้ประชาชนตระหนักในเรื่องสุขภาพมากขึ้น และราคาข้าวในตลาดที่ถูกกดอปรกับสามารถหาซื้อข้าวกล้องได้สะดวกขึ้น นับจากเริ่มดำเนินโครงการในเดือนกุมภาพันธ์ 2542 นั้น ข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 ของ กฟผ. ที่นำมาจำหน่ายแทรกแซงตลาดนั้น มียอดจำหน่ายถึง 5,000 ตันแล้ว

1.3 การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

- ประชาชนทั่วไปและเยาวชน
- ประชาชนทั่วไป - คนไทยทั่วประเทศบริโภคข้าวเป็นอาหารหลัก

เยาวชน

- รณรงค์ให้บริโภคข้าวกล้องเป็นอาหารกลางวัน
สำหรับโรงเรียนในโครงการห้องเรียนสีเขียว
320 โรงเรียน และโรงเรียนอื่น ๆ ที่สนใจ

ทัศนคติ

1. ส่วนใหญ่ไม่นิยมในรสชาติและสีส้มของข้าวกล้อง
2. มีความเชื่อว่าวิธีหุงข้าวกล้องยุ่งยากกว่าข้าวขาว
3. เชื่อว่าการเก็บรักษายุ่งยากเนื่องจากข้าวกล้องเป็นมอดง่ายเก็บไว้ได้

ไม่นาน

พฤติกรรม การซื้อ

1. รู้ว่าข้าวกล้องมีประโยชน์มากกว่าข้าวขาว แต่ยังไม่ใช่เหตุผลที่
เพียงพอในการเปลี่ยนมาบริโภคข้างกล้อง

2. เลือกซื้อเฉพาะข้าวขาว เพราะมีความคุ้นเคยในการบริโภคมากกว่า

• INFLUENCERS :

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน/ครูใหญ่

เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างทัศนคติการบริโภคข้าวกล้องให้

เยาวชน

2. สื่อมวลชน

การโฆษณาประชาสัมพันธ์มีส่วนช่วยในการกระตุ้นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การซื้อและบริโภค

1.4 การวิเคราะห์จุดอ่อน – จุดแข็งและโอกาสอุปสรรค

จุดแข็ง

- ภาพพจน์

กฟผ. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบดูแลโครงการด้านการ
ประหยัดไฟฟ้าที่ประสบผลความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของประชาชนในหลายโครงการ
ไม่ว่าจะเป็นโครงการตู้เย็นเบอร์ 5 หรือโครงการเครื่องปรับอากาศเบอร์ 5

สำหรับโครงการข้าวกล้องเบอร์ 5 นี้ กฟผ. ได้รับความร่วมมือในการ
ดำเนินโครงการจากหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย
และกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วย ทำให้แนวพันธมิตรร่วมรายได้ใหญ่และแข็งแกร่ง

- การวิจัยและพัฒนา (RESEARCH AND DEVELOPMENT)

ก่อนที่จะข้าวจะติดฉลากเบอร์ 5 ได้นั้น กฟผ. ส่งตัวอย่างข้าวไปตรวจสอบตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งตรวจสอบและรับรองผลของสภาหอการค้าไทย และเพื่อเป็นการรักษาคุณภาพของข้าวและรับประกันติดอยู่บนฉลากนั้น ยังมีการสุ่มตัวอย่างของข้าวที่วางจำหน่ายในตลาดมาตลอดอีกครั้งเป็นระยะ

- การกระจายตัวของร้านค้าที่วางจำหน่าย

ร้านค้าคอนวีเนียนสโตร์และร้านค้าซูเปอร์สโตร์ที่เป็นผู้แทนจำหน่ายข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 จะมีอยู่เฉพาะกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมถึงในจังหวัดและตัวเมืองใหญ่ ๆ เท่านั้น ไม่สามารถกระจายลงไปถึงทุกพื้นที่

- การแข่งขันในตลาดสูง

ตลาดข้าวมีการแข่งขันกันสูงทั้งในด้านราคาและคุณภาพ โรงสีข้าว และบริษัทผู้จำหน่ายรายใหญ่จึงมีศักยภาพที่ดีกว่า ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบในการทำตลาดและเข้าแบ่งสัดส่วนในตลาด

- การเป็นผู้นำตลาด/การแข่งขัน

กฟผ. ใช้วิธีการนำข้าวจากแหล่งผลิตโดยตรงมาแทรกแซงราคาตลาดโดยอาศัยความร่วมมืออันดีทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่าย รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้สามารถสร้างตลาดข้าวกล้องหอมมะลิได้

- การสนับสนุนจากภาครัฐบาล

กฟผ. ได้รับความร่วมมือในการดำเนินโครงการจากหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงศึกษาธิการ

- การตั้งราคา

กฟผ. ได้กำหนดราคาข้าวกล้องหอมมะลิให้มีราคาถูกกว่าข้าวหอมมะลิ 5-15% ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริโภคหันมาซื้อข้าวกล้องหอมมะลิมากขึ้น

- ปัญหา/อุปสรรค

- ทศนคติของผู้บริโภค

ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังไม่นิยมในรสชาติและสีสันของข้าวกล้อง

- คู่แข่งขัน

โรงสีข้าวและบริษัทผู้จำหน่ายรายใหญ่มีศักยภาพทั้งในการผลิตและจำหน่ายที่ดีกว่าทำให้สามารถเข้าแบ่งสัดส่วนในตลาดข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 ได้มาก

- กลุ่มตัวแทนจำหน่าย

ไม่พยายามสั่งซื้อผลิตภัณฑ์เก็บไว้จำนวนมากเนื่องจากเกรงว่าสินค้าจะเสียหายเป็นมอดได้ และจะเร่งสั่งซื้อเข้ามาเมื่อสินค้าหมดในระยะเวลากระชั้น

- คุณลักษณะของข้าวกล้อง

ข้างกล้องเป็นข้าวที่กะเทาะเปลือกหรือขัดสีเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ทำให้เป็นมอดได้ง่าย ข้าวที่นำมาวางจำหน่ายจะเป็นข้าวที่ขัดสีใหม่ (เมื่อได้รับการสั่งซื้อ) เนื่องจากโรงสีที่ร่วมดำเนินโครงการไม่สามารถบรรจุผลิตภัณฑ์แบบสุญญากาศได้ทำให้โรงสีต้องเตรียมความพร้อมด้านกำลังผลิตและการจัดส่งเสมอ

2. แผนการตลาด

2.1 วัตถุประสงค์

1. รณรงค์และส่งเสริมให้คนไทย (โดยเฉพาะเยาวชน) หันมาบริโภค “ข้าวกล้อง” หรือ ข้าวที่ขัดสีครั้งที่ 1 ร้อยละ 10 ของการบริโภคข้าวในประเทศ
2. เปลี่ยนทัศนคติของผู้บริโภคโดยการจูงใจและกระตุ้นให้หันมาบริโภคข้าวกล้อง
3. สร้างความมั่นใจในคุณภาพของข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5

2.2 กลยุทธ์การตลาด

1. ราคา

ใช้วิธีการแทรกแซงตลาด โดยกำหนดราคาข้างกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 ให้มีราคาถูกกว่าข้าวขาวหอมมะลิ เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้บริโภคหันมาซื้อและบริโภคข้าวกล้อง

2. สร้างความมั่นใจและการยอมรับในคุณภาพของข้าวกล้องเบอร์ 5 ของ กฟผ.

ข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 ของ กฟผ. ที่นำมาจำหน่ายเพื่อแทรกแซงตลาดนั้น เป็นข้าวจากแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิชื่อดังทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ โรงสีข้าวพระราชทาน จังหวัดกาฬสินธุ์ และโรงสีกลุ่มเกษตรกร จังหวัดยโสธร

นอกจากนั้น ยังมีการตรวจสอบคุณภาพข้าวกล้องหอมมะลิ โดยการนำตัวอย่างข้าวไปทดสอบตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งตรวจสอบและรับรองผลโดยสภาหอการค้าไทย เพื่อนำมาติดฉลากเบอร์ 5 ซึ่งบอกถึงระดับคุณภาพของข้าว

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย

เพื่อให้ประชาชนโดยทั่วไปสามารถซื้อหาข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 ได้ง่ายและสะดวก กฟผ. จึงร่วมกับร้านค้าสะดวกซื้อ (คอนวีเนียนสโตร์) คือ ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น ซึ่งมีอยู่กว่า 1,000 สาขาทั่วประเทศ ร้านค้าซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ ได้แก่ ท็อป บิ๊กซี จัสโก โลตัส และห้างสรรพสินค้าพาดำปิ่นเกล้า ในการวางจำหน่ายข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5

นอกจากนี้ ยังมีการจำหน่ายข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 จากโรงสีตรงสู่สถานศึกษาผ่านโครงการห้องเรียนสีเขียว โรงพยาบาล และโรงแรม

4. การโฆษณาและประชาสัมพันธ์

“ข้าวกล้องเบอร์ 5” ประหยัดไฟฟ้า ให้คุณค่าแก่ร่างกาย กฟผ. ได้กระตุ้นให้ผู้บริโภคหันมาซื้อและบริโภคข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 โดยการรณรงค์ผ่านสื่อทั้งทางโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และวิทยุอย่างหนาแน่นและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริโภคตระหนักถึงคุณประโยชน์และเปลี่ยนทัศนคติหันมาบริโภคข้าวกล้องหอมมะลิแทนข้าวขาว

5. แผนการส่งเสริมการตลาด

นอกจากการจำหน่ายตามปกติแล้ว กฟผ. ยังมีแผนการกระตุ้นยอดขาย โดยจัดให้มีช่วงส่งเสริมการขาย ด้วยการจำหน่ายข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 ในราคาพิเศษอีกด้วย

2.3 จุดเด่นของแผนการตลาด

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

ข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 เป็นข้าวหอมมะลิแท้ คุณภาพดีจากแหล่งเพาะปลูกข้าง หอมมะลิของประเทศ สามารถสร้างความมั่นใจในคุณภาพ พร้อมทั้งผ่านการตรวจสอบคุณภาพตามมาตรฐานกระทรวงพาณิชย์

2. แผนการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่ออย่างหนาแน่นและต่อเนื่อง สร้างทัศนคติและให้ความรู้ถึงคุณประโยชน์ในการบริโภคข้าวกล้องให้กับประชาชน โดยเฉพาะเยาวชนของชาติ

3. ความร่วมมือจากสื่อมวลชนและภาครัฐ

กฟผ. ได้รับความร่วมมือในการดำเนินโครงการจากหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงศึกษาธิการ อีกด้วย ทำให้เป็นแนวพันธมิตรร่วมที่ยิ่งใหญ่และแข็งแกร่ง

4. สร้างความมั่นใจให้กับร้านค้าผู้แทนจำหน่าย

ด้วยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อทุกประเภทเพื่อสร้างทัศนคติและให้ผู้บริโภคตระหนักถึงประโยชน์ในการบริโภคข้าวกล้อง รวมถึงสร้างความเชื่อถือในผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านคุณภาพรวมถึงราคาที่จูงใจผู้บริโภค อีกทั้งยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของร้านค้าที่ได้เข้าร่วมจำหน่ายข้าวกล้องเบอร์ 5 อันเป็นประโยชน์ต่อประชาชนอีกด้วย

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 ด้านการตลาด

กฟผ. ได้เข้าแทรกแซงตลาดข้าว ด้วยการนำข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 จากโรงสีข้าวพระราชทาน จังหวัดกาฬสินธุ์ และโรงสีกลุ่มเกษตรกร จังหวัดยโสธร วางจำหน่ายในราคาพิเศษ ผ่านร้านค้าคอมวิเนี่ยนส์โตร์และร้านค้าเปอร์สโตร์ ทำให้สะดวกและซื้อได้ในราคาถูก

ภาพรวมในตลาดข้าว ส่งผลให้สามารถสร้างขยายฐานของตลาดข้าวกล้องให้โตขึ้น ทำให้มีผู้ผลิตและผู้จำหน่ายข้าวกล้องเพิ่มมากขึ้น มีการแข่งขันกันสูงขึ้นตามไปด้วย

3.2 ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

สามารถลดการใช้พลังงานไฟฟ้าในกระบวนการสีข้าวได้ ทำให้ประชาชนหันมาบริโภคข้าวกล้องเพื่อสุขภาพ ในราคาที่ถูกลง รวมถึงเป็นการประหยัดไฟฟ้าด้วย

3.3 ด้านภาพลักษณ์

สื่อมวลชนเผยแพร่คุณประโยชน์ของข้าวกล้องอย่างต่อเนื่องและแพร่หลาย มาตั้งแต่พิธีเปิดเมื่อกุมภาพันธ์ 2542 ทำให้สาธารณชนต้อนรับโครงการเป็นอย่างดี นับเป็นอีกหนึ่งของโครงการประชาร่วมใจประหยัดไฟฟ้าที่ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาพลักษณ์ที่ดีของการร่วมมือกันสร้างสรรค์สังคมไทย

4. บทสรุป

- กฟผ. จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องหันมารณรงค์ให้คนไทยบริโภค “ข้าวกล้อง” เพื่อให้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงขึ้น สามารถประหยัดพลังงานไฟฟ้าและยังส่งเสริมอาชีพให้กับชุมชนชนบทได้อีกด้วย
- ด้วยการวางกลยุทธ์ทางการตลาดและการสร้างทัศนคติให้ผู้บริโภคหันมาบริโภคข้าวกล้องแทนข้าวขาว ทำให้ข้าวกล้องหอมมะลิเบอร์ 5 ของ กฟผ. กระตุ้นให้ตลาดข้าวกล้องเกิดการแข่งขันกันอย่างสูง นั้นหมายถึงประชาชนหันมานิยมบริโภคข้าวกล้องเพิ่มมากขึ้น จนถึงปัจจุบันนี้มียอดจำหน่ายถึง 5,000 ตัน ส่งผลให้สามารถสร้างตลาดข้าวกล้องให้เติบโตขึ้น
- สามารถลดการใช้พลังงานไฟฟ้าในกระบวนการสีข้าวได้ ทำให้ประชาชนหันมาบริโภคข้าวกล้องเพื่อสุขภาพ ในราคาที่ถูกลง รวมถึงเป็นการประหยัดไฟฟ้าเพื่อช่วยเศรษฐกิจของประเทศด้วย

คำถาม

จากแผนการตลาดของโครงการข้าวกล้องเบอร์ 5 ท่านได้ความรู้หรือประโยชน์อย่างไร อธิบายพอสังเขป

แผนทางการตลาดของ KFC

(วันทำการตลาดแห่งประเทศไทย วันที่ 29 ตุลาคม 2540)

1. BACKGROUND OF QSR INDUSTRY

- QSR = Quick Service Restaurant
- 27 Brands at present including both international and local chain
- Core menus include Chicken, Pizza and Burger
- 41% annual growth rate for the past 4 year

2. KFC It's Finger Lickin' Good

■ Over 50 years age, Colonel Harland D.Sanders created Kentucky Fried Chicken's now famous "secret recipe" with a secret blend of 11 herbs and spices and a special way of cooking chicken under pressure to seal in the natural juices and flavor. Today, the Colonel's Original Recipe is a world favorite Chicken because of its unique great taste and its high standards of quality.

3. KFC STORE GROWTH

- Average growth rate of 37% annually
- All store facility types

4. MARKETING strategies

- Strategic menu management
 - Kid's Marketing Initiative
 - Value communication
 - Powerful Consumer Measurement
 - Strategic menu management
- ⇒ We're the Chicken Expert !!!

- Kid's Marketing Initiative
 - ⇒ FOOD & FUN
 - ⇒ Chicky the International Mascot
 - ⇒ The Chicky Club
- Value Communication
 - ⇒ Convenience, Complete meal at affordable price
- Powerful Consumer Measurement
 - ⇒ BIT (Brand Image Tracker)
 - ⇒ CEM (Customer Experience Monitor)
 - ⇒ Champcheck

5. OUR PRODUCTS; YUM !

- Total experience of Food, Value and Ambience

6. KFC BRAND ESSENCE

- Real Food Fast
 - ⇒ High quality food from secret recipe
 - ☆ Once it's in the air, no-one can resist the tempting aroma and great taste of KFC
 - ⇒ Complete meals for whole family
 - ⇒ Honest values and unpretentious character
 - ☆ Just like the Colonel
- Primary Target Consumer
 - ⇒ Teen & Young Adult (13-35)
 - ⇒ Rational : KFC provides unique, great tasting meals and snacks

that are convenient, satisfying and affordable

■ Secondary Target Consumer

⇒ Moms with Kids

⇒ Where am I going to feed & treat my family

⇒ Answer : KFC provides a convenient, delicious solution to treat

her kids and family

คำถาม

จากเนื้อหาของแนวทางการตลาดของ KFC ท่านจะได้ประโยชน์มาใช้ในการจัดการทางการตลาดอย่างไร อธิบาย

การตลาดแบบต้นทุนต่ำ กลยุทธ์เพื่อการอยู่รอด

ในยุคที่กำลังซื้อผู้บริโภคถดถอย การบริโภคของประชาชนสะท้อนความเป็นจริงมากขึ้นตามกำลังซื้อ หรือความต้องการบริโภคจริงที่มีอยู่ บริษัทผู้ผลิตสินค้าจึงต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

ในสภาวะเศรษฐกิจวิกฤติ ผู้บริโภคกำลังซื้อต่ำ การนำเอาหลักการบริหารการตลาดแบบต้นทุนต่ำมาประยุกต์ใช้กับกลยุทธ์หลักคือ ส่วนประสมทางการตลาด นับว่าจำเป็นอย่างยิ่งโดยจะเปรียบเทียบเป็นขั้นตอนพอสังเขปดังนี้

1. ตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product) ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

- 1.1 วัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์ (Material & Packaging)
- 1.2 กระบวนการในการผลิต (Processing)
- 1.3 ความสูญเสีย (Waste/Loss)
- 1.4 สต็อก (Stock)

1.1 วัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์ (Material & Packaging)

ตรงนี้มี ความจำเป็นที่นักการตลาดต้องกลับไปมองใหม่ว่าวัตถุดิบที่ได้มาเป็นวัตถุดิบซึ่งไม่มีราคา หรือคิดว่าถูกที่สุดที่สรรหามาได้หรือยัง ถ้ายังต้องไปเสริมกระตุ้นให้เกิดการเจรจาต่อรองกันใหม่ในเรื่องของราคา และเรื่องของเทอม ซึ่งเรื่องเทอมมีผลต่อเงินหมุนเวียนตามสมควร

อีกอันหนึ่งซึ่งไม่มีใครมองเลย คือเรื่องของโลคัล คอนเทนต์ (Local Content) หรือวัตถุดิบซึ่งสามารถหาทดแทนได้ในประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาผลิตสินค้านำเข้า ซึ่งเป็นการนึกถึงอนาคตข้างหน้า ซึ่งหากมีโอกาสส่งเสริมตรงนี้ ก็ต้องเสริมผลักดันให้เกิดการพัฒนาขึ้น

ส่วนเรื่องประสิทธิภาพมาตรฐานของวัตถุดิบในประเทศแน่นอนต้องเริ่มที่ศูนย์ก่อน เพราะต้องมีการพัฒนาทุกรูปแบบ ทั้งมาตรฐานการเก็บรักษาการพัฒนาเรื่องความสะอาดว่ามีเชื้อรา มียีสต์ มีอะไรขึ้นหรือไม่ ซึ่งการพัฒนาที่มีหลายสิบมิติที่ต้องเกี่ยวข้องกับอันนี้อยู่ในกระบวนการของการพัฒนาทั้งสิ้น

ส่วนเรื่องบรรจุภัณฑ์ แต่เดิมใช้เพื่อการดึงดูดลูกค้าให้เกิดการใช้ (Attraction) หรือการสร้างภาพล่อตาล่อใจผู้บริโภค (Appeal) เพราะฉะนั้นนักการตลาดในยุคที่เศรษฐกิจฟู่เฟื่องก็จะใช้แพ็คเกจจิ้งเป็นตัวดึงดูดให้คนสนใจ เมื่อเกิดการสนใจก็จะเกิดการลองใช้ แต่ในยุคนี้นักการตลาดต้องเปลี่ยนวิธีการมองใหม่จากการใช้แพ็คเกจจิ้งเพื่อปกป้องสินค้าภายในแล้ว ปัจจุบันจะต้องคำนึงถึงต้นทุนที่ต่ำที่สุด ยิ่งถ้าสินค้าเป็นสินค้าที่มีปริมาณสูง (Mass Consumer Products) ซึ่งมีหน่วยเป็นสิบล้าน เป็นร้อยล้าน ขึ้น ก็สามารถประหยัดได้ ถ้าประหยัดเพียง 10 สตางค์ทุก ๆ หนึ่งร้อยกล่อง เราสามารถประหยัดเงินได้ 1,000 บาทต่อหนึ่งล้านกล่อง

1.2 กระบวนการในการผลิต (Processing)

กระบวนการในการผลิตที่ใช้อยู่ สามารถที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลงได้หรือไม่ เราสามารถลดช่วงเวลาในกระบวนการผลิต (Processing Time) ได้หรือไม่ ถ้าลดได้ก็ส่งผลต่อต้นทุนได้

1.3 ความสูญเสีย (Waste/Loss)

ในเรื่องความสูญเสียอันเนื่องมาจากกระบวนการผลิตเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ถ้าเราสามารถลดความสูญเสียได้ย่อมจะเป็นตัวเลขของกำไรได้ทันที จึงเป็นเรื่องที่นักการตลาดจะต้องตระหนักและให้ความสนใจ ดังนั้นจึงควรที่จะมีการตั้งเป้าหมายที่จะลดความสูญเสีย

1.4 สต็อก (Stock)

ในเรื่องสต็อกนี้ในฝ่ายผลิตเข้าใจว่า เมื่อผลิตมากก็ควรมีกำไรแต่ผลกลับเป็นว่าไม่มีกำไร ทั้งนี้เป็นเพราะสินค้าติดอยู่ในสต็อกนั่นเอง ดังนั้นการเข้าไปดูแลเพียงจัดการสต็อกเป็นเรื่องสำคัญมาก จึงมีคำถามว่าสต็อกเป็นเรื่องของใครกันแน่ จะเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการสินค้าหรือฝ่ายจัดซื้อ

ปัญหาเรื่องสต็อกเป็นปัญหาที่สำคัญมาก และจะต้องมีการร่วมมือกัน โดยเฉพาะและนักการตลาดที่จะทำให้สต็อกต่ำสุดได้ เริ่มตั้งแต่ 1) ให้ความสำคัญกับระดับสต็อกกว่าจะเป็นเท่าใด จำเป็นจะต้องมีสต็อกเท่านี้หรือไม่ จะลดลงครึ่งหนึ่งได้หรือไม่ 2) การที่จะทำพยากรณ์การขายนั้น การพิจารณาระดับสต็อกที่ควรจะเป็น และที่เป็นอยู่เพื่อจะส่งให้ฝ่ายจัดซื้อและนำไปสู่การวางแผนในการผลิตต่อไป

2. การจัดจำหน่าย (Place)

การจัดจำหน่ายสามารถเป็นการตลาดต้นทุนต่ำได้ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ขายเข้าร้านค้าเท่ากับร้านค้าขายออก หมายความว่าเราต้องไม่อัดหรือเพิ่มการขายให้กับร้านค้ามากเกินไปจนส่งผลทำให้ร้านค้าไม่สามารถขายได้ และส่งผลต่อวงจรหรือเดือนต่อมาได้ ทำให้การไหลของเงินไม่สม่ำเสมอ เป็นการสูญเสียประสิทธิภาพหรือไม่เกิดประสิทธิภาพแต่อย่างใด

ดังนั้นนักการตลาดจึงควรเน้นที่จะทำให้เงินหมุนเวียนมันไหลลื่นทั้งตัวผู้ผลิต ยี่ปั้ว หรือพ่อค้าส่ง และซาปั้ว หรือร้านค้า โดยต่างคนต่างให้สต็อกมีน้อยที่สุดเพียงพอสำหรับการขายชนเดือนต่อเดือน

2. ขายเฉพาะที่เก็บเงินได้ การขายที่เก็บเงินไม่ได้ไม่ควรขายเพราะขายไปก็เก็บเงินไม่ได้ เพราะการเก็บเงินไม่ได้ก็มีผลต่อต้นทุนการจัดการ

3. ต้องใกล้ชิดหรือตรวจสอบกับวงเงินการให้เครดิต เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาและนำไปสู่การเกิดค่าใช้จ่ายตามมา

4. ลดความสำคัญของมาร์เก็ตแชร์ หรือส่วนแบ่งตลาด แต่เพิ่มความสำคัญของเงินหมุนเวียน

5. เน้นเก็บเงินตรงเวลาเพื่อให้เกิดสภาพคล่อง

6. หลีกเลี่ยงการทำการส่งเสริมเข้าร้านค้า และเปลี่ยนวิธีการจูงใจพนักงานขายโดยใช้เงิน โดยต้องเอาความจริงมาคุยกันว่าเราอยู่ในจุดที่เป็นอย่างไร

7. ควรหลุกค่าให้มากโดยยึดหลักที่ว่าต้องกว้างมากกว่าเล็ก หมายความว่า การขาย 10 ล้านบาท จากลูกค้า 4 ราย ควรจะเป็นขาย 10 ล้านบาท จากลูกค้า 6 ราย จะดีกว่า เพราะเป็นการกระจายความเสี่ยง

3. ราคา (Price)

ในการกำหนดจะต้องกำหนดราคาที่ผู้บริโภคสามารถซื้อได้ ซึ่งต้องทำคู่ขนานกับ Pricing Sensibility Servey : PSS หมายถึง การตรวจสอบการยอมรับของระดับราคาต่าง ๆ เช่น ขนมชิ้นนี้ควรจะขายในราคาเท่าใด เราก็ไปถามผู้บริโภคที่มุ่งหวังว่า ถ้าขายที่ 4 บาท 5 บาท คุณจะรับได้หรือไม่ คำตอบก็คือจะมีทั้งที่รับได้ รับไม่ได้ และไม่แน่ใจ เราก็มาพิจารณาระดับผู้บริโภทยอมรับ

นอกจากนี้ธุรกิจจะต้องพิจารณาช่องทางโอกาสของธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ต้นทุนต่ำกว่าธุรกิจอื่น ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพสูงกว่า มีโอกาสที่จะแจ้งเกิดหรือเข้าตลาดได้ เพราะว่าสามารถที่จะรักษากำไรขั้นต้นโดยที่ไม่ต้องขึ้นราคาส่งที่จะได้ ต่อมาก็คือเรื่องของอัตราครองส่วนแบ่งตลาดที่สูง

เพราะฉะนั้นธุรกิจหรือผู้ผลิตสินค้าที่มีราคาสูง (Hi-Cost Producer) ย่อมจะอยู่ไม่ได้ จึงต้องเป็นธุรกิจหรือผู้ผลิตที่มีราคาต่ำ (Low-Cost Producer) ให้ได้ เพื่อต่อสู้ในตลาดต่อไป

4. การส่งเสริม (Promotion)

นักการตลาดจะต้องพิจารณางบประมาณในการใช้ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาดอย่างเหมาะสมในปัจจุบัน ก็มีการใช้แนวคิดที่เรียกว่า การสื่อสารตลาดรวมหรือบูรณาการ (Integrated Marketing Communication : IMC) เพื่อหาจุดเหมาะสมว่าควรจะใช้สิ่งใดจึงจะเหมาะสม หรือจะใช้สื่อหลักอะไรและสื่อรองเป็นอะไร

สิ่งสำคัญประการหนึ่งทางด้านนี้คือ ความสร้างสรรค์ (Creativity) เพราะสามารถส่งผลต่อการใช้งบประมาณ งบประมาณที่น้อยแต่สามารถใช้ความสร้างสรรค์อย่างได้ผลก็ส่งผลต่อผลลัพธ์ของการส่งเสริมการตลาดได้ไม่ว่าการโฆษณาที่ใช้งบประมาณน้อย แต่คนจดจำเนื้อเรื่องได้ หรือเป็นกิจกรรมการตลาดที่โดยใจลูกค้า

คำถาม

1. ให้ท่านสรุปแนวคิดของกลยุทธ์การตลาดแบบต้นทุนว่ามีสาระสำคัญอย่างไร อธิบาย
2. ข้อควรระวังในการใช้กลยุทธ์การตลาดแบบต้นทุนต่ำมีอะไร อธิบาย

กลยุทธ์การเจาะตลาด (Customer – Based Strategy)

ในสภาวะที่มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น ธุรกิจจะมีการช่วงชิงลูกค้าระหว่างกัน และเมื่อช่วงชิงมาได้แล้วนั้นก็ต้องสร้างความภักดีให้เกิดขึ้น ซึ่งการสร้าง ความภักดีสามารถทำได้กับลูกค้าใหม่ที่ช่วงชิงมาได้กับลูกค้าดั้งเดิมของธุรกิจ ซึ่งการจะทำการแย่งชิงลูกค้าและสร้างความภักดีจะต้องอาศัยปัจจัย 2 ประการคือ 1) เงินทุนที่ใช้ไปในกิจกรรมการตลาด และ 2) ระยะเวลาที่จะสร้างความภักดี ซึ่งการจะกระทำอย่างนั้นได้จะต้องทุ่มเงินลงทุนอย่างมาก เพราะจะต้องดึงลูกค้ามาจากคู่แข่ง ดังนั้นนักการตลาดจึงควรที่จะมองหาหนทางอื่นประกอบด้วย หนทางที่น่าสนใจประการหนึ่งก็คือ การใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นการเจาะตลาดตามความยากง่ายในการช่วงชิงจากคู่แข่งและตามคุณค่าของลูกค้า จึงสามารถจะพิจารณาได้ 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าของคู่แข่งที่มีแนวโน้มจะเปลี่ยนใจ (Switchable) ลูกค้ากลุ่มนี้ จะมีความไม่พอใจกับสินค้าและบริการของคู่แข่ง การช่วงชิงลูกค้ากลุ่มนี้จึงมีความง่ายและใช้เงินไปในกิจกรรมการตลาดไม่มาก อย่างไรก็ตามนักการตลาดจะต้องมีการวิเคราะห์หรือวิจัยจนรู้ว่าลูกค้าที่จะเปลี่ยนใจมาไม่ได้เป็นลูกค้าที่มองราคาต่ำเป็นหลัก เพราะว่าลูกค้ากลุ่มที่พิจารณาราคาต่ำเป็นหลักจะเปลี่ยนใจทันทีเมื่อมีคู่แข่งรายใดเสนอราคาที่ดีกว่า ดังนั้นการจะสร้างความจงรักภักดีจึงไม่ควรที่จะดึงลูกค้าประเภทนี้

2. กลุ่มลูกค้าที่ธุรกิจสามารถจะสร้างผลกำไรสูงได้ (High profit) ลูกค้ากลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับคุณภาพและบริการมากกว่าในเรื่องราคา ปัญหาอยู่ที่ว่าจะตอบสนองได้มากน้อยอย่างไร เพราะถ้าลูกค้าต้องการบริการพิเศษหรือสินค้าที่มีคุณลักษณะพิเศษก็อาจส่งผลทำให้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายสูงตามไปด้วย ดังนั้นนักการตลาดจึงต้องอาศัยการวิจัยและวิเคราะห์ลูกค้ากลุ่มนี้อย่างเข้มข้น เพราะถ้าสามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มนี้ได้ก็จะเป็นลูกค้าประจำของธุรกิจได้เป็นอย่างดี

3. กลุ่มลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อการสร้างฐานส่วนแบ่งตลาด (Share determiner) ลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าอุตสาหกรรมที่ซื้อสินค้าจากธุรกิจเรา ถ้าลูกค้าสั่งซื้อในปริมาณมากก็ย่อมจะทำให้ธุรกิจมียอดขายหรือส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น เช่น ลูกค้าของเราเป็นร้าน

สรรพสินค้า หรือร้านขายสินค้าถูก (Discount Store) ดังนั้นลูกค้ากลุ่มนี้จึงมีบทบาทต่อนักการตลาด การเอาใจใส่หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้มากเท่าไรก็จะเป็นหลักประกันอย่างดีที่จะทำให้ธุรกิจมีความมั่นคง

คำถาม

1. สรุปกลยุทธ์การเจาะตลาดว่ามีอะไรบ้าง
2. กลยุทธ์การเจาะตลาดมีข้อควรระวังอะไร อธิบาย

กลยุทธ์การจัดการการตลาดในภาวะคับขัน (Turbulent time)

ในกรณีที่เกิดวิกฤตต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน อุทกภัย และอื่น ๆ ย่อมจะส่งผลกระทบต่อการตลาดของธุรกิจทั้งสิ้น นักการตลาดจะต้องระดมทรัพยากรให้หยุดไปตั้งวันข้างหน้า การหยุดในที่นี้เราหมายถึง หยุดอย่างมีคุณภาพ กล่าวคือ แม้จะเสียหายทางการเงินแต่ก็ยังมั่นคงพร้อมที่จะเติบโตในวันข้างหน้าที่จะมาถึง ไม่ใช่หยุดแบบไม่มีคุณภาพจนไม่สามารถจะลุกขึ้นมาต่อสู้กับคู่แข่งในตลาดหรือทำกิจกรรมทางการตลาด

การจัดการการตลาดในภาวะคับขันจะต้องพิจารณาในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. ต้องมีการเตรียมพร้อมในการวางรากฐานทางการเงินหรือการบริหารทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรับมือกับวิกฤตในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อแผนการตลาด ยอดขาย และสภาพคล่อง การเตรียมพร้อมดังกล่าวนี้จะต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร ถ้านักการตลาดสามารถเตรียมตัวทางด้านนี้อย่างเหมาะสมแล้ว แม้จะเกิดวิกฤตใด ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ก็จะไม่สามารถสร้างความเสียหายหรือบอบช้ำแก่ธุรกิจมากนัก และจะยังสามารถที่จะฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว

2. เตรียมตัวรองรับกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันและเป็นผลบวกกับธุรกิจ การเตรียมพร้อมกับวิกฤตที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้ธุรกิจมีกำลัง หรือทรัพยากรเพียงพอที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่คาดฝันแต่เป็นผลดีต่อธุรกิจ ทั้งนี้เพราะว่าไม่เสียโอกาสจากการเตรียมความพร้อม ซึ่งเป็นหลักของความไม่ประมาทนั่นเอง

3. ในภาวะคับขันนักการตลาดควรให้ความสนใจกับสภาพคล่องมากกว่าผลกำไร เพราะว่าการมีเงินหมุนเวียนและฐานะการเงินที่เข้มแข็งย่อมจะยืนหยัดได้นานกว่าการมียอดขายและผลกำไรสูงแต่ไม่มีสภาพคล่อง นั่นก็หมายความว่ายอดขายที่เกิดขึ้นควรเป็นการขายด้วยเงินสดมากกว่าเป็นเงินเชื่อหรือเครดิต ซึ่งนักการตลาดสามารถใช้การให้ส่วนลดเงินสดเพื่อเป็นการจูงใจให้ลูกค้าซื้อด้วยเงินสด

4. ในภาวะคับขันนักการตลาดจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าภารกิจใดควรทำและไม่ควรทำ เพราะในภาวะคับขันจะต้องมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความมั่นคงมากที่สุด โดยมุ่งเน้นแต่ในส่วนที่เป็นธุรกิจหลักของกิจการ และพยายามลด

หรือตัดทอนภารกิจที่ไม่เพิ่มมูลค่าทางการตลาด โดยอาจจะใช้องค์กรภายนอก (outsorce) มาทำภารกิจแทน เช่น การลดหน่วยงานโฆษณาและกิจกรรมการตลาด แล้วไปใช้บริการจากธุรกิจที่รับจ้างทำงานโฆษณาและกิจกรรมการตลาด

5. ทำการจัดสรรงบประมาณทางการตลาดออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) งบประมาณการตลาดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการทางการตลาด (Marketing operational budget) และ 2) งบประมาณเพื่อโอกาสทางการตลาด (Marketing opportunity budget) ซึ่งจะต้องอาศัยการลงทุนในการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการทางการตลาดจะต้องกำหนดให้ต่ำมากที่สุด (Minimized budget) การจัดสรรงบประมาณดังกล่าวเป็นเรื่องหรือแนวคิดที่มุ่งเน้นทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Concentrated resources on results)

คำถาม

1. การจะใช้กลยุทธ์การจัดการการตลาดในภาวะคับขันจะต้องเตรียมความพร้อมอย่างไร อธิบาย
2. ถ้านักการตลาดไม่มีการเตรียมตัวในภาวะคับขันต่าง ๆ จะส่งผลอย่างไรบ้าง อธิบาย