บทที่ 3
การวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการทางการตลาด

ผู้เรียบเรียง พรรณพิมล ก้านกนก

1. การจำแนกลักษณะองค์การ ภายใต้สภาวะแวดล้อม
   1.1 องค์การ คืออะไร
   1.2 องค์การกับสภาวะแวดล้อม
   1.3 วิเคราะห์ภาวะการคุกคาม และโอกาสทางการตลาด
2. การวางแผนกลยุทธ (Strategic Planning)
   2.1 ภาระหน้าที่ของกิจการ (Company Mission)
   2.2 วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการ (Objectives and Goals)
   2.3 กลยุทธเพื่อการเจริญเติบโต (Growth Objectives)
      2.3.1 Intensive Growth
      2.3.2 Integrative Growth
      2.3.3 Diversification Growth
3. กระบวนการทางการตลาด (Marketing Process)
   3.1 การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด (Marketing Opportunity Analysis)
   3.2 การเลือกตลาดเป้าหมาย (Target Market Selection)
   3.3 กลยุทธส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix Strategy)
   3.4 การพัฒนาระบบบริหารการตลาด (Marketing Management System Development)
      3.4.1 ระบบการวางแผนและควบคุมการตลาด (Marketing Planing and Control System)

3.4.2 ระบบข้อมูลข่าวสารการตลาด (Marketing Information System)

3.4.3 ระบบโครงสร้างองค์การทางการตลาด (Marketing Organization System)

3.5 งานการบริหารตลาด (Management Job in Marketing)

3.5.1 การวางแผนงาน (Planning)

3.5.2 การปฏิบัติงานให้เป็นผล (Implementing)

3.5.3 การควบคุมงาน (Control)

บทที่ 3
การวางแผนกลยุทธและกระบวนการทางการตลาด

ในการดำเนินกิจการภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันนี้ เป็นที่ยอมรับกันว่า กิจการต้องเผชิญปัญหา อุปสรรค หรือความผิดพลาดได้ไม่น้อยไปกว่า ความสำเร็จ ชื่อเสียง และผลตอบแทนในรูปต่าง ๆ อาทิ กำไรจากการดำเนินงาน นักธุรกิจต่างตระหนักดีว่า การก้าวย่างไปข้างหน้ากิจการอาจพบความสำเร็จ ซึ่งมีโอกาสได้เท่าเท่ากับเผชิญความผิดพลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพปัจจุบันที่มีเหตุการณ์ต่าง ๆ ในตลาดเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปรจากเดิมอยู่ตลอดเวลาจนเรียกได้ว่า ไม่มีสถานการณ์ใดที่หยุดอยู่กับที่เลย ดังนั้น ในความพยายามที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จภายใต้สภาพการณ์ที่ไม่หยุดนิ่งเช่นนี้ กิจการที่พัฒนาตนเองไปในแนวทางที่ทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยสองประการคือ **การวางแผนกลยุทธ** (Strategic Planning) ซึ่งเป็นส่วนงานที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การกำหนดแนวทางสำคัญ ๆ ในการดำเนินงานขององค์การนั้น และ **กระบวนการทางการตลาด** (Marketing Process) ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้กิจการสามารถดำเนินงานอย่างมีระบบ แล้วบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หลักการสำคัญทั้งสองประการนี้ กิจการแต่ละแห่งจะนำมาใช้ในระดับที่แตกต่างกันไปตามความจำเป็นหรือความประสงค์ของแต่ละองค์การ เพราะโดยแท้จริงแล้วสภาวะแวดล้อมองค์การจะมีบทบาทกระทบการดำเนินงานขององค์การแต่ละแห่งในระดับแตกต่างกัน กิจการจึงต้องพิจารณาเลือกใช้กลยุทธและกระบวนการทางการตลาดที่ปรับแต่งให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานจากการศึกษาตลอดบทนี้แล้ว นักศึกษาควรจะได้มีความเข้าใจในเนื้อหาทั้งหมดเป็น 4 ประเด็นด้วยกัน คือ

1. การจำแนกลักษณะองค์การ
2. การวิเคราะห์แนวทางที่กิจการจะปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม
3. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธของกิจการ
4. กระบวนการทางการตลาด

1. การจำแนกลักษณะองค์การภายใต้สภาวะแวดล้อม

1.1 องค์การ (Organization) คืออะไร

องค์การแบบทางการ (Formal Organization) ซึ่งบางครั้งเรียกว่า องค์การรูปนัย หมายถึง หน่วยงานหนึ่งในสังคมนั้น ซึ่งกำหนดคุณลักษณะเด่นชัดโดยการกำหนดเป้าหมายไว้แล้วอย่างชัดเจน มีกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่ระบุไว้แล้วเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติตามนั้น ตลอนจนได้กำหนดโครงสร้างขององค์การเอาไว้เป็นทางการจึงสามารถศึกษาถึงขอบเขตแนวทางการใช้อำนาจตามหน้าที่ (Line authority) และกำหนดข่ายการติดต่อสื่อสารตามลำดับชั้นได้อย่างทั่วถึง[1]

การจำแนกลักษณะองค์การที่ปรากฏในปัจจุบัน ทำได้หลายอย่าง ที่นิยมกันมาก คือการจำแนกองค์การตามลักษณะความเป็นเจ้าของ ประกอบด้วยองค์การสองลักษณะคือ องค์การที่เป็นของเอกชน และองค์การที่เป็นของรัฐบาล นอกจากนี้ยังสามารถจำแนกองค์การตามวัตถุประสงค์ดำเนินงาน ได้อีกสองลักษณะคือองค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไร และองค์การที่มิได้แสวงหาผลกำไร รวมกันทั้งหมดเป็น 4 ลักษณะ (แผนภาพที่ 3-1)

แผนภาพที่ 3-1 แสดงองค์การจำแนกตามความแตกต่าง

	ภาคเอกชน	ภาครัฐบาล
องค์การแสวงหากำไร	[1] บริษัท จำกัด ห้างหุ้นส่วน จำกัด กิจการเจ้าของคนเดียว	[2] หน่วยงานด้านสาธารณูปโภค อาทิ ประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ รถไฟ สายการบิน อื่น ๆ
องค์การไม่แสวงหากำไร	[4] พิพิธภัณฑ์เอกชน มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงพยาบาล โรงเรียน สมาคม มูลนิธิ อื่น ๆ	[3] หน่วยงานรัฐบาล โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล อื่น ๆ

[1] Base on the discussion in. Peter Blau and Richard Scott, **Formal Organization.** (New York : Harper & Row Publishing). Chapter 1.

ในกลุ่มที่ 1 "ภาคเอกชนที่มุ่งแสวงหาผลกำไร" จัดเป็นองค์การที่มีความสำคัญสำหรับการดำรงอยู่ของประชากร โดยเฉพาะการกำหนดความเป็นไปของระบบเศรษฐกิจในสังคม กิจการที่อยู่ในภาคเอกชนจะทำหน้าที่ในการผลิตคือก่อให้เกิดสินค้าที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อการอุปโภคบริโภค อาทิ อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 และ 3 คือ "ภาครัฐบาลที่มุ่งผลกำไร และไม่มุ่งผลกำไร" ทั้ง 2 ส่วนต่างจัดเป็นขอบข่ายองค์การที่ก่อตั้งและเป็นเจ้าของโดยรัฐบาล เพื่อทำหน้าที่ตอบสนองมวลชนในสังคม โดยส่วนใหญ่จะไม่ได้มุ่งแสวงหาผลประโยชน์จากผู้บริโภค องค์การภาครัฐบาลที่ไม่มุ่งผลกำไรควบคุมการดำเนินงานทุกอย่างและรับผิดชอบองค์การโดยรัฐบาล เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานเหล่านั้นจะดำเนินกิจการไปในแนวทางที่ก่อประโยชน์แก่สาธารณชนส่วนรวมเป็นหลักใหญ่ เช่น โรงพยาบาลของรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐ หน่วยงานราชการด้านการเกษตร การประมง การคมนาคม การศึกษา การสาธารณสุข เป็นต้น ส่วนองค์การภาครัฐบาลที่มุ่งผลกำไรนั้น รัฐบาลเข้าร่วมจัดตั้งและควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้กิจการนั้นดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และแสวงหากำไรเป็นผลตอบแทนจากงานที่บริการให้แก่สาธารณชนเหล่านั้นบ้าง เพื่อให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายดำเนินการที่ได้ลงทุนไป

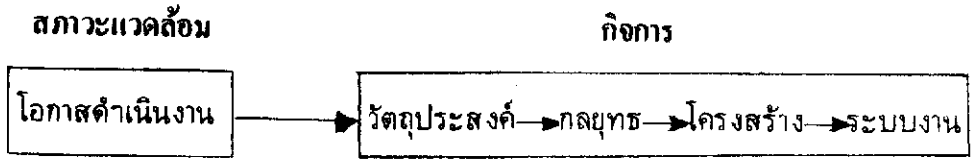
กลุ่มที่ 4 รวมเอาองค์การอื่น ๆ ที่มิได้จัดไว้ในกลุ่มทั้ง 3 นั้นเข้าไว้ เป็น "ภาคเอกชนที่ไม่มุ่งผลกำไร" กิจการที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร จะดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของตนในลักษณะต่าง ๆ กัน เพื่อตอบสนองแก่สังคมนั้น โดยไม่ได้มุ่งหวังว่าจะต้องทำกำไรจากผู้บริโภคที่มาใช้บริการจากหน่วยงานของตน แต่จะสร้างผลงานในลักษณะที่ชุมชน สังคมนั้นพึงประสงค์ จึงจัดว่าเป็นการดำเนินงานในสายกลาง คือ มุ่งตอบสนองความต้องการของมวลชนในสังคมนั้น โดยไม่ได้ยึดผลกำไร เป็นสิ่งจูงใจให้ดำเนินการ และไม่ได้อยู่ในแนวทางควบคุมดำเนินงานของรัฐบาลอย่างเต็มที่นัก

องค์การทั้ง 4 ลักษณะนี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้แสวงหากำไร หรือไม่แสวงหากำไรก็ตาม ต่างก็มีภาระหนักในการที่จะดำรงกิจการไว้ให้ตลอดรอดฝั่งไปได้เรื่อย ๆ ตราบนานเท่านาน นโยบายความอยู่รอด (survival) จึงเป็นเป้าหมายสำคัญอันหนึ่งทำให้กิจการภาคเอกชนที่มุ่งผลกำไรต้องใช้ความสามารถเป็นอย่างมาก และทุ่มเท

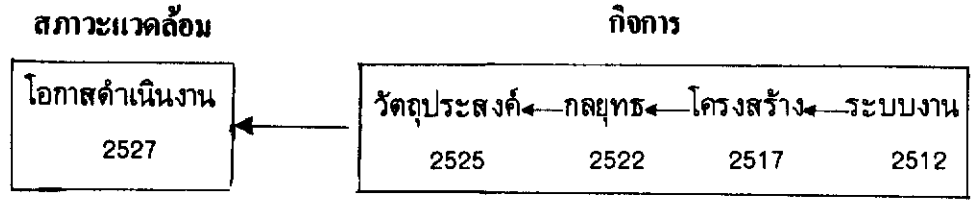
ความพยายามทางการตลาด เพื่อการพัฒนาสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น ๆ ต้องจัดวางโปรแกรมการตลาดที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าเดิมอยู่เรื่อยไป หรือต้องให้ได้เปรียบคู่แข่งขัน อันเป็นวิถีทางไปสู่ช่องทางใหม่ ๆ หรือค้นพบโอกาสที่ดีกว่าในตลาดนั้น ๆ สำหรับองค์การในภาครัฐบาลและภาคเอกชนที่ไม่มุ่งผลกำไรนั้น แม้จะไม่ต้องกระวนกระวายอยู่กับการแสวงหากำไรเพื่อความอยู่รอดต่อไปก็ตาม กิจการก็ยังคงต้องพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานในแนวทางที่สามารถตอบสนองความต้องการของมวลชนหรือให้บริการต่าง ๆ แก่ผู้บริโภคทั้งมวลในสังคม ในระดับที่น่าพึงพอใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งก็เป็นรูปแบบหนึ่งของการอยู่รอดในสังคมนั้นต่อไปนั่นเอง

1.2 องค์การกับสภาวะแวดล้อม

การดำเนินงานขององค์การทั้งมวลในตลาดใด ๆ ก็ตาม ย่อมเกิดจากการที่องค์การนั้นดำรงอยู่ ปฏิบัติกิจกรรมของตนในแนวทางที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถวางกลยุทธ และการทุ่มเทความพยายามทางการตลาด (marketing effort) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและเหมาะกับโอกาสในตลาดนั้นเป็นสำคัญ แต่นั่นเป็นการมองในฐานะเป็นองค์การหรือหน่วยงานเท่านั้น ถ้าเราพิจารณาอย่างกว้าง ๆ หรือมองจากภายนอกองค์การ เราจะเห็นได้ว่า องค์การเหล่านี้จะดำรงอยู่ในท่ามกลางสภาวะแวดล้อม (environment) ของสังคม ซึ่งมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อองค์การนั้นทั้งในด้านสนับสนุนส่งเสริมผลสำเร็จให้กับองค์การและในด้านตรงข้ามเป็นอุปสรรคที่บั่นทอนความสำเร็จขององค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติงานขององค์การจะเป็นผลสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะผสมผสานสภาวะแวดล้อมกับองค์การให้เป็นแนวทางเดียวกัน กิจการจะทำได้อย่างไร โดยทฤษฎีแล้ว กิจการต้องสำรวจตรวจตราสภาวะแวดล้อมอย่างรอบคอบและถี่ถ้วน เพื่อจะมองหาช่องทางหรือโอกาสทางการตลาดที่ดีกว่า (Opportunities) ภายใต้สภาพการณ์นั้น ๆ จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การในลักษณะที่รัดกุมเหมาะกับโอกาสที่แสวงหามาได้ ขั้นต่อไปเป็นการจัดวางกลยุทธ (Strategy) ที่สามารถจัดนำกิจการไปสู่จุดหมายที่ได้วางไว้โดยต้องกำหนดเค้าโครง (Structure) ที่จะเป็นขอบข่ายการดำเนินงานทั้งหมดตามจุดประสงค์ดังกล่าวให้สอดคล้องกันโดยลำดับ ตลอดจนการจัดวางระบบบริหารงาน (System) ในลักษณะที่เอื้อให้องค์การสามารถปฏิบัติกิจการตามแผนได้เต็มความสามารถ ซึ่งถ้าจะเขียนออกมาเป็นขั้นตอนได้ดังนี้



แนวทางที่กำหนดไว้ทางทฤษฎีเช่นนี้ เมื่อนำมาใช้ในภาคปฏิบัติแล้ว ได้พบว่ามีอุปสรรคและปัญหามากจนทำให้ทฤษฎีนี้ดูจะห่างจากความเป็นจริงอยู่มากทีเดียว ปัญหาสำคัญที่พบอยู่ในภาคปฏิบัติก็คือ องค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้มีสภาพการเปลี่ยนแปลงไปในอัตราไม่เท่ากัน ทำให้เกิดสภาพการก้าวหน้าและล้าหลังในระหว่างกันเอง ทำให้กิจการไม่อยู่ในสภาพพร้อมจะดำเนินการได้ ดังตัวอย่างเช่น



ในตัวอย่างที่ยกมาแสดงไว้นี้ จะเห็นว่าในขณะที่กิจการอยู่ระหว่างดำเนินงานในปี พ.ศ. 2527 ซึ่งมีสภาพแวดล้อมลักษณะหนึ่ง แต่ปรากฏว่าวัตถุประสงค์ของกิจการได้ถูกกำหนดไว้แล้ว เมื่อปี พ.ศ.2525 กุลยุทธการดำเนินงานก็ได้จัดวางไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522 โครงสร้างองค์การ กำหนดขึ้นไว้ เมื่อปี พ.ศ. 2517 ส่วนระบบบริหารงานกำหนดไว้เมื่อ ปี พ.ศ.2512 ดังนี้หมายความว่า ระบบบริหารงาน โครงสร้างองค์การ กลยุทธการตลาด และวัตถุประสงค์ขององค์การ เหล่านี้ต่างหากเป็นตัวกำหนดให้เห็นถึง "โอกาสทางการตลาด" ของกิจการนั้น หรือกล่าวได้ว่าเป็นภาวะตรงกันข้ามกับที่ควรจะเป็นเสียแล้ว แทนที่กิจการจะได้เป็นฝ่ายแสวงหาโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ หรือช่องทางที่ดีกว่าเดิม เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจการไปตามแนวทางที่ค้นพบนั้น แต่กลับพบว่า **กิจการได้จำกัดตัวเองไว้ในขอบเขตที่คับแคบโดยพิจารณาว่าภายใต้ข้อจำกัดนานาประการที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้แล้วเช่นนี้ (ระบบการบริหารงาน โครงสร้าง กลยุทธ วัตถุประสงค์) กิจการจะมีโอกาสอะไรเหลืออยู่และเป็นที่น่าดึงดูดใจให้เลือกปฏิบัติได้บ้าง** จะเห็นได้ว่าภาวะดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและทำให้กิจการไม่อาจประสบความสำเร็จดังที่มุ่งหวัง

เมื่อพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ดูแล้ว เป็นที่ยอมรับว่าสภาวะแวดล้อม (environment) มีอัตราการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าปัจจัยตัวอื่น ๆ อยู่มากทีเดียวถึงแม้จะได้พยายามนำเอาปัจจัยตัวอื่น ๆ มากำหนดไว้พร้อม ๆ กันในเวลาเดียวกันกับปัจจัยสภาวะแวดล้อม

แต่ก็ยังไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเสียอีก ดังนี้กิจการสมัยใหม่หลายแห่ง เช่น I.B.M. Xerox จึงหันมาใช้วิธีการพยากรณ์ล่วงหน้าไปอีกหลาย ๆ ปี (พ.ศ.2532) เพื่อคาดคะเน สภาวะแวดล้อมในอนาคต (พ.ศ.2532) ว่าควรจะเป็นอย่างไร แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับสภาวะคาดหมายนั้น เพื่อให้รู้ล่วงหน้าว่า กิจการจะต้องการอะไรบ้าง เมื่อถึง พ.ศ. 2532 ข้างหน้าโน้น กิจการสามารถกำหนดกลยุทธการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่จุดหมายตามที่ต้องการในปี 2532 ได้พอดี จากนั้น **กิจการจะเริ่มต้นปรับปรุงองค์การและระบบบริหารของตนในยุคปัจจุบัน เพื่อให้เหมาะแก่การนำกลยุทธที่จัดวางไว้มาใช้ปฏิบัติการได้ทันตามกำหนดเวลาพอดีเช่นกัน** วิธีการดังกล่าวเป็นที่นิยมใช้และทันสมัยมาก เรียกว่า "การคาดการณ์ล่วงหน้า" **(forward looking)**

สภาวะแวดล้อม	**กิจการ**			
โอกาสที่ดีกว่า	วัตถุประสงค์	กลยุทธ	โครงสร้าง	ระบบงาน
2532	2532	2532	2532	2532

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมที่ดำเนินไปตลอดเวลาเช่นนี้ก็มิได้หมายความว่า สภาวะแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรม และสภาวะแวดล้อมของกิจการหนึ่งกิจการใดจะต้องมีสภาพการอย่างเดียวกันเสมอไป เพราะเมื่อพิจารณากิจการแต่ละแห่งโดยเฉพาะตัวแล้วจะพบว่า อิทธิพลของสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไป ดังที่ได้จำแนกลักษณะการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ไว้ดังนี้

ก) **สภาวะแวดล้อมคงที่ (Stable Environment)** หมายถึง สภาวะแวดล้อมซึ่งคาดหมายได้ด้วยความมั่นใจว่าจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจนเกิดความแตกต่างจากสภาวการณ์ในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น การที่อุตสาหกรรมไอศกรีมคาดคะแนสภาวการณ์บริโภคไอศกรีมไว้ว่า จะมีอัตราการบริโภคเพิ่มสูงขึ้นในระดับใกล้เคียงกับอัตราการเจริญเติบโตของประชากร โดยที่คาดว่าจะไม่มีภาวการณ์ผลร้ายใด ๆ จนถึงระดับผิดปกติ และขณะเดียวกันกิจการก็จะยังไม่มีโอกาสทางการตลาดใด ๆ ที่ผิดแผกหรือดีขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น

ข) **สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนช้า (slowly Evolving Enviroument)** หมายถึง ลักษณะการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมที่จะค่อย ๆ เปลี่ยนไปทีละเล็กทีละน้อย

แบบค่อยเป็นค่อยไป ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมผลิตนาฬิกา วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมกิจการเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อย ๆ ผันแปรไป ทำให้สามารถนำเสนอนาฬิกาตามความนิยมของผู้บริโภค โดยนำนาฬิการะบบตัวเลขระบบควอทซ์ และนาฬิกาอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่มากกว่าเป็นเครื่องบอกเวลา เพื่อเข้ามาแทนที่นาฬิกาในรูปแบบเก่าที่เคยใช้อยู่ ทั้งนี้กิจการจะต้องค่อย ๆ ดำเนินการไปตามขั้นตอนโดยไม่เร่งรัดนัก เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ค) **สภาวะแวดล้อมสับสนวุ่นวาย (turbulent environment)** หมายถึง สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน หรือไม่อาจคาดคะเนล่วงหน้าได้แน่นอนว่าจะเป็นอย่างไร ในบางครั้งอาจมีเหตุการณ์เปลี่ยนไปอย่างคาดไม่ถึงและทำให้กิจการพบความยุ่งยาก ตัวอย่างเช่น กิจการผลิตน้ำมัน จะเผชิญภาวะยุ่งยากต่าง ๆ เนื่องจากราคาเปลี่ยนแปลง การขุดพบแหล่งน้ำมันแห่งใหม่ ภาวะการขาดแคลนน้ำมัน การปรับปรุง หรือเพิ่มเติม กฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือข้อตกลงร่วมกันที่ต้องใช้ยึดถือปฏิบัติในกลุ่มผู้ค้าน้ำมัน เหล่านี้เป็นต้น กิจการที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้จึงต้องจัดวางกลยุทธไว้หลายอย่างเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะที่เปลี่ยนไปและเพื่อให้ปรับตัวเข้ากับภาวะนั้น ๆ ได้ทันกันด้วย

1.3. การวิเคราะห์ภาวะการคุกคามและโอกาสการตลาด (Threat and Opportunity)

กิจการที่ดำเนินงานอยู่ในตลาดใด ๆ ไม่สามารถหลีกพ้นจากวงล้อมของสภาวการณ์ทั้งมวลที่เกิดขึ้นและเป็นอยู่ในขณะนั้น ๆ ดังกล่าวมาแล้วและยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงสภาวการณ์เหล่านั้น มีผลกระทบการดำเนินงานทั้งหมดของกิจการโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เช่นกัน จึงต้องหันหน้ามาเผชิญและหาทางนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งย่อมดีกว่าปล่อยให้เป็นผลเสียหายแก่กิจการโดยไม่ได้หาทางป้องกันหรือแก้ไขอย่างใดเลย แต่ความพยายามดังกล่าวจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามแต่โอกาสและความสามารถของแต่ละกิจการ ทั้งยังขึ้นอยู่กับภาวะกดดันที่กิจการนั้นได้รับอยู่เป็นอย่างใดด้วย บางกิจการได้รับผลดีจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อม ในลักษณะที่อำนวยประโยชน์มากขึ้น หมายถึง ได้รับ **โอกาสทางการตลาด (Marketing opportunity)** ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนหน้านี้ แต่ในบางกิจการกลับได้รับผลในด้านลบ คือตกเป็นฝ่ายเสียประโยชน์ เสียเปรียบหรือสูญเสียโอกาสที่ดี ๆ ไปเสีย เนื่องจาก **ถูกคุกคามจากภาวการณ์** (environment threat) นั้น ๆ และในบางลักษณะก่อให้เกิดโอกาสที่ดีกว่า ควบคู่ไปกับภาวะคุกคาม

กิจการ ทั้งสองอย่างด้วย เป็นความจริงประการหนึ่งว่า **"กิจการไม่อาจหยุดเฉยเพื่อรอรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมแต่เพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น ในทางตรงข้ามกิจการจำเป็นต้องดำเนินงานในระบบของตนเองอย่างฉลาดเฉลียวและไม่ยอมพ่ายแพ้ ต้องใช้การตัดสินใจแบบใหม่ ๆ และแนวทางการดำเนินงานที่ผันแปรไปสู่สภาพที่ดีกว่า ซึ่งจะมีส่วนส่งผลไปสู่สภาวะแวดล้อมเช่นเดียวกัน"** ความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับสภาวะแวดล้อมจึงเป็นการต่อรองแลกเปลี่ยนผลซึ่งกันและกัน มากกว่าจะเป็นการยินยอมให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอิทธิพลกำหนดความเป็นไปของฝ่ายอื่นแต่อย่างเดียว

การคุกคามจากสภาวะแวดล้อม (environment threat) เป็นลักษณะการที่ท้าทายอย่างหนึ่งเกิดจากภาวะความผันแปรซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดี เป็นอุปสรรค ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้น ๆ อันเป็นผลกระทบไปถึงการดำเนินกิจกรรม การตลาดของกิจการ ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือนำไปสู่สภาพความหยุดนิ่งไม่เจริญเติบโตของกิจการ ตลอดจนถึงความพินาศของกิจการ ความเสื่อมถอยและความตายของสินค้านั้นในที่สุด

โอกาสทางการตลาด (Marketing Opportunity) เป็นช่องทางแห่งการต่อสู้ชิงชัยที่กิจการให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากช่องทางนั้นเอื้ออำนวยให้กิจการมีโอกาสดำเนินกิจกรรมการตลาดโดยใช้ปัจจัยการตลาดที่กิจการมีอยู่นั้นเอง เป็นเครื่องมือนำกิจการฟันฝ่าไปสู่ความสำเร็จให้ได้รับชัยชนะเหนือคู่ต่อสู้ทั้งมวลในอนาคต

ตัวอย่าง เพื่อแสดงให้เห็นชัดเจนขึ้น จึงให้นักศึกษาพิจารณาข้อมูลเหล่านี้ประกอบด้วย

เหตุการณ์ 1) รัฐบาลกำลังจะออกกฎหมายใหม่ บังคับให้ผู้ผลิตบุหรี่ทุกรายต้องประทับสัญลักษณ์ หัวกระโหลก และกระดูกไขว้ เอาไว้ที่บนด้านหน้าซองบุหรี่ พร้อมกับมีคำเตือนใจด้วยว่า "สูบบุหรี่ทุกวัน อายุท่านจะสั้นไป เจ็ดปี"

เหตุการณ์ที่ 2) ตามสถานที่สาธารณะทั่ว ๆ ไปเริ่มมีการกำหนดเป็นสถานที่ห้ามสูบบุหรี่ หรือมีการแบ่งอาณาบริเวณระหว่างผู้สูบบุหรี่ และผู้ไม่สูบบุหรี่

เหตุการณ์ที่ 3) มีแมลงพันธุ์ใหม่บุกรุกทำลายใบยาสูบพันธุ์ดีในเขตสำคัญ ๆ ทำให้คาดหมายว่าปริมาณใบยาสูบจะลดน้อยลงในอนาคต

และระดับราคาจะขยับสูงขึ้นอีก ทั้งนี้ถ้าหากยังไม่สามารถค้นหาวิธีการปราบปรามแมลงเหล่านี้ได้อย่างจริงจัง

เหตุการณ์ที่ 4) ได้มีผู้ทำการวิจัยในห้องทดลองให้ผลเป็นที่น่าเชื่อได้ว่าในอนาคตข้างหน้าจะสามารถคิดค้นวิธีการเปลี่ยนใบผักกาดให้กลายเป็นใบยาคุณภาพดี ซึ่งจะแก้ปัญหาเรื่องพิษภัยจากการสูบใบยานี้ได้หมดสิ้น

เหตุการณ์ที่ 5) มีผู้นิยมบุหรี่กันมากขึ้นในตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว

เหตุการณ์ที่ 6) ได้มีกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่พยายามผลักดันให้มีการอนุญาตให้ทำการผลิตบุหรี่ได้ทั่วไปอย่างกว้างขวาง และจำหน่ายได้โดยเสรีผ่านร้านค้าปลีกทั่วไป

จะเห็นว่าภาวะเหตุการณ์ 3 รายการแรก เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้สถานการณ์ของฝ่ายผู้ผลิตบุหรี่ไม่สู้ดีนักและมีผลกระทบต่อการอุปโภคบริโภคบุหรี่ในอนาคตด้วย ภาวการณ์เช่นนี้จึงเป็นอุปสรรคที่เรียกว่า **การคุกคามจากสภาวะแวดล้อม (environment threat)** ส่วนภาวะเหตุการณ์ 3 รายการหลังถ้าเกิดขึ้นในลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใดก็ตามก็จัดว่าเป็นส่วนอำนวยผลดี หรือสนับสนุนภาวะในตลาดบุหรี่ให้ขยายตัวออกไปได้อีกมาก จึงจัดเป็นกลุ่มที่เรียกว่า **โอกาสทางการตลาด (Marketing Opportunity)** อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ในภาวะแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นการคุกคามหรือการเอื้ออำนวยโอกาสที่ดีให้กับกิจการใด ๆ เช่นนี้ ไม่ได้มีผลกระทบถึงกิจการทุกแห่งโดยเท่าเทียมกันทั้งหมด กิจการแต่ละแห่งต้องประเมินภาวการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจการของตนเสียก่อนด้วย

การประเมินภาวะคุกคาม (threat) ของกิจการแยกพิจารณาเป็น 2 ประการด้วยกัน คือ

ประการแรก ความรุนแรงของเหตุการณ์นั้นมีเพียงใดโดยพิจารณาจากการสูญเสียที่กิจการจะได้รับจากภาวการณ์ดังกล่าว คิดเป็นค่าตัวเงินเท่าใด

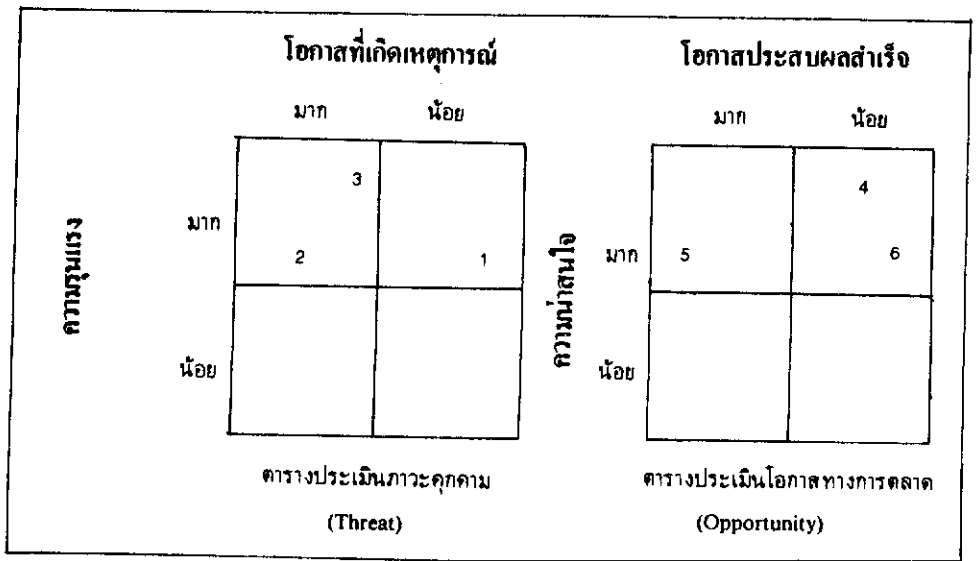
ประการที่สอง โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเป็นจริงมีมากน้อยเพียงใด

การประเมินสถานการณ์ที่เป็นโอกาสอันดี (Opportunity) ของกิจการ ก็ทำนองเดียวกัน จัดแบ่งเป็น 2 ประการ คือ

ประการแรก กิจการได้รับประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดที่เปิดให้นี้

มากเพียงใด น่าสนใจมากน้อยเท่าใด โดยประเมินออกมาในรูป ผลกำไรโดยเฉลี่ยที่กิจการจะแสวงหาได้มาจากภาวการณ์นั้น ๆ

ประการที่สอง กิจการจะมีโอกาสทำประโยชน์จากภาวการณ์นั้นได้ดีกว่าคู่แข่งขันอื่น ๆ ในตลาดหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกันดูแล้วได้ผลดีเพียงใด ดังปรากฏในแผนภาพที่ 3-2 ซึ่งแสดงการประเมินภาวะการณ์ทั้งสองลักษณะ (6 เหตุการณ์) เปรียบเทียบให้เห็นชัดเจน ดังนี้

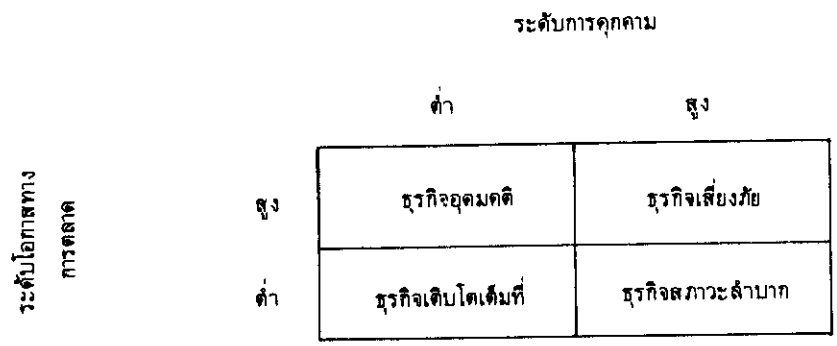


แผนภาพที่ 3-2 แสดงการประเมินค่าของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงสองลักษณะ (ภาวะคุกคาม และโอกาสทางการตลาด)

เหตุการณ์ที่ 1,2 และ 3 ซึ่งเป็นสภาวะแวดล้อมที่คุกคามกิจการ (Threat) จะมีความรุนแรงมากทั้ง 3 เหตุการณ์ แต่โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ 2 และ 3 มีมากกว่า ดังนั้นจึงควรเตรียมพร้อมโดยการจัดวางแผนงานไว้เผื่อสำหรับเหตุการณ์ที่ 2 และ 3 ที่อาจเกิดขึ้นจริง ๆ เป็นกรณีพิเศษด้วย ส่วนการประเมินโอกาสทางการตลาด (Market Opportunity) กิจการพบว่า เหตุการณ์ที่ 4,5 และ 6 มีความน่าสนใจสูงทั้ง 3 เหตุการณ์ แต่จะเลือกกำหนดนโยบายการตลาดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ใดย่อมขึ้นอยู่กับการพิจารณาของกิจการในรายละเอียดด้วย เมื่อพิจารณาภาวการณ์ทั้งสองลักษณะรวมกัน (แผนภาพที่ 3-3) เห็นได้ว่า กิจการจะเผชิญสภาวะแวดล้อมทั้งในด้านดีและไม่ดีปะปนกัน กิจการต้องทำการคาดคะเนที่ถูกต้องและพิถีพิถันอย่างยิ่ง เพราะโอกาสความสำเร็จมีมากเท่า ๆ กับโอกาสของความสูญเสีย จึงนำมาประเมินผลรวมกันในแมทริกซ์เดียวกัน ซึ่งจากการวิเคราะห์สถานการณ์ดัง

กล่าว สรุปได้ว่ากิจการที่เผชิญสภาวะแวดล้อมทั้งด้านดีและไม่ดีปะปนกันนี้วัดออกเป็น 4 กลุ่ม คือ "ธุรกิจอุดมคติ" (Ideal Business) เป็นธุรกิจที่มีโอกาสทางการตลาดเปิดช่องให้กิจการในระดับสูงมากแต่กลับมีภาวะการคุกคามจากสถานะแวดล้อมอยู่

แผนภาพที่ 8-3 แสดงแมทริกซ์รวมของสภาวการณ์ทั้งด้านดีและไม่ดี



ในระดับต่ำ ซึ่งลักษณะเช่นนี้หาได้ยากมาก "ธุรกิจเสี่ยงภัย" (Speculative Business) หมายถึง ธุรกิจกลุ่มที่เผชิญภาวะการคุกคามจากสภาวะแวดล้อมกิจการในระดับสูง แต่ก็มีโอกาสทางการตลาดในระดับสูงเช่นกัน กลุ่มที่ 3 "ธุรกิจเติบโตเต็มที่" (Mature Business) ซึ่งจะแสวงหาโอกาสทางการตลาดได้น้อยมาก แต่ก็เผชิญภาวะคุกคามในระดับต่ำเช่นเดียวกัน จึงไม่สู้จะมีความกระตือรือล้นต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านดีหรือร้ายสักเท่าใดนัก เนื่องจากได้รับผลกระทบน้อยมาก และกลุ่มสุดท้าย "ธุรกิจสภาวะลำบาก" (Troubled Business) เป็นกลุ่มธุรกิจที่เผชิญภาวะที่น่าเป็นห่วง เพราะมีโอกาสที่จะแสวงหาผลประโยชน์ได้น้อยมาก เรียกว่า แทบจะไม่มีช่องทางการตลาดที่ดีกว่าเอาเสียเลย แต่กลับต้องเผชิญการคุกคามจากสภาวะแวดล้อม อย่างหนักจนมีผลกระทบกระเทือนการดำเนินกิจการให้ย่ำแย่ลงมากทีเดียว

โดยปกติกิจการทั้งหลายมักเลือกแนวทางที่จะทำให้กิจการมีสถานภาพดีขึ้น โดยพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่กระทบกระเทือนการดำเนินงาน (threat) และมุ่งไปสู่แนวทางที่คิดว่าจะเป็นโอกาสอันดี (Opportunity) ของตนมากที่สุด อย่างไรก็ตาม การที่มุ่งแต่จะแสวงหาและยึดถือโอกาสอันดีโดยไม่ได้พิจารณาให้รอบคอบเสียก่อน อาจทำให้กิจการผิดหวังได้เช่นกัน เพราะขณะที่มีความต้องการ (Demand) อาจไม่มี

ตลาด (Market) หรือมีตลาดแต่ไม่มีผู้บริโภค มีผู้บริโภคแต่ไม่มีคนขาย ตัวอย่าง เช่น มีความต้องการให้ทำการควบคุมภาวะแวดล้อมเป็นพิษในที่สาธารณชน แต่ก็ไม่มีแหล่งที่ระบุชัดว่าจะรณรงค์เรื่องนี้อย่างจริงจัง หรือมีเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ก้าวหน้ารุดไปมากแต่ลูกค้าที่จะซื้อมีจำนวนไม่มากพอแก่การลงทุนเป็นต้น อย่างไรก็ตาม กิจการจำเป็นต้องเลือกดำเนินงานของเขาในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งในด้านดีและไม่ดี โดยพิจารณหาหนทางที่เหมาะสมมากที่สุดสำหรับแต่ละกิจการนั้น ๆ ย่อมแตกต่างกันไปตามสถานการณ์และความพร้อมทางด้านต่าง ๆ เช่น กำลังเงินลงทุน จังหวะเวลา เทคโนโลยี นโยบายการดำเนินงาน และความสามารถแก้ไขปัญหาของกิจการนั้น ๆ กิจการบางแห่งเมื่อเผชิญภาวะคุกคามทางธุรกิจ จะเลือก "แนวทางต่อต้าน หรือเผชิญกับเหตุการณ์นั้น" (Opposition) เช่น การรณรงค์ต่อสู้เพื่อเรียกร้องสิทธิของประชาชนที่จะสามารถสูบบุหรี่ได้ทุกเวลาทุกสถานที่เมื่อเขาต้องการ หรืออาจเลือกใช้ "แนวทางแก้ไขสถานการณ์" (Modification) เพื่อผ่อนคลายให้ดีขึ้น เช่น การเสนอให้กำหนดบริเวณพิเศษในสถานที่สาธารณะไว้สำหรับเป็นที่สูบบุหรี่ได้ แทนที่จะประกาศห้ามไปทุกแห่งทั้งหมดหรืออีกแนวทางหนึ่ง การ "เริ่มธุรกิจแนวใหม่" (Relocation) เพื่อช่วยเสริมสถานภาพมั่นคง เช่น ฟิลิปมอริส ริเริ่มกิจการผลิตเบียร์ มิลเล่อร์ และเครื่องดื่มเซเว่นอัฟ จนเป็นที่นิยมอย่างสูงในสหรัฐอเมริกา เพราะเหตุว่าภาวะการผลิตบุหรี่ในธุรกิจเดิมของตนถูกกระทบกระเทือนอย่างหนัก [2] เป็นต้น

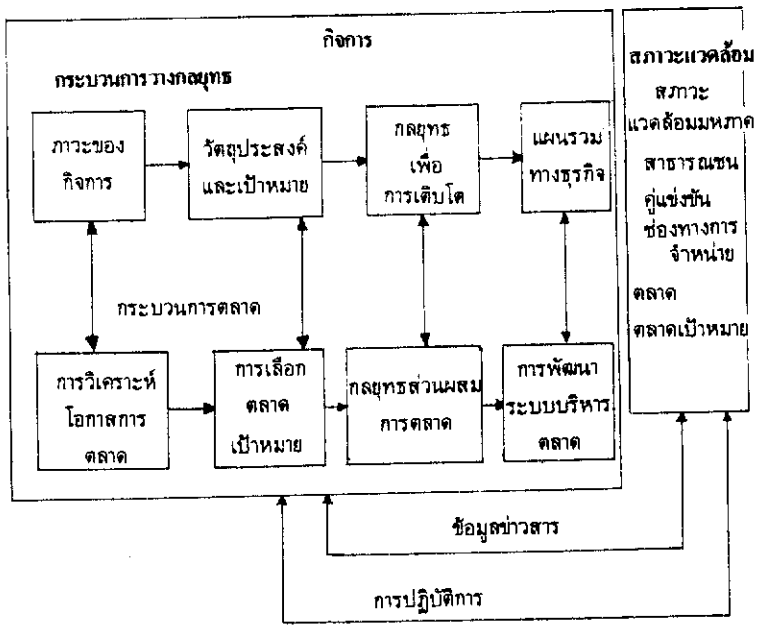
ในทางปฏิบัติแล้วการที่กิจการมุ่งที่จะปรับตนเองให้เป็นไปหรือดำรงอยู่ในตลาดได้ โดยเกิดความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจถึงวิวัฒนาการของตลาด (Market Evolution) และความเหมาะสมทางด้านกุลยุทธ (Strategic Fit) ในสภาพการณ์นั้น ๆ ด้วย เพราะในเมื่อตลาดมีสภาพการเปลี่ยนแปลงไปเช่นเดียวกับสภาวะแวดล้อมย่อมหมายถึง ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เทคนิควิทยาการก้าวหน้ายิ่งขึ้น คู่แข่งขันเจริญเติบโตขึ้น วิวัฒนาการของช่องทางการจำหน่ายก็ถูกปรับปรุงให้แตกต่างจากเดิมด้วย ดังนั้น เพื่อให้กิจการสามารถยึดครองตลาดไว้อย่างมั่นคง และรักษาสถานภาพใน

---

[2] Philip Morris, **"Turning Seven Up into the Miller of Soft Drinks"** Business Week April 2, 1979. pp 66-67 refered in Philip Kotler, "Principle of Marketing" (Englewood Cliff N.J: Prentice Hall 1980) Ch. 3.

ตลาดไว้ในระดับเดิม หรือดีขึ้นกว่าเดิม จึงจำเป็นต้องประเมินสภาวะแวดล้อมกิจการอย่างลึกซึ้งถี่ถ้วน โดยไม่ประมาทและต้องมองการณ์ไกลไว้ด้วย

การที่กิจการพยายามปรับตัวเองให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมซึ่งมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ดังกล่าวมานี้ ก่อให้เกิดเป็นกระบวนการสำคัญสองกระบวนการด้วยกัน คือ **กระบวนการวางกลยุทธ (Strategic Planning Process)** และ **กระบวนการทางการตลาด (Marketing Process)** ทั้งสองกระบวนการสำคัญนี้ได้แยกศึกษาในรายละเอียดไว้ดังนี้



แผนภาพที่ 3-4 แสดงกระบวนการวางกลยุทธ และกระบวนการตลาดของกิจการภายใต้สภาวะแวดล้อม

2. การวางแผนกลยุทธ (Strategic Planning)

"การวางแผนกลยุทธ" เป็นกระบวนการทางด้านบริหาร เพื่อพัฒนาการและดำรงไว้ซึ่งภาวะเฉพาะกาลที่ได้เปรียบทางกลยุทธ ระหว่างกิจการ กับ โอกาสทางการตลาดของกิจการนั้น โดยที่กิจการต้องสามารถกำหนดภาระหน้าที่ของตนเองให้ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ให้ถูกต้อง ใช้กลยุทธในแนวทางที่มุ่งสร้างความเจริญก้าวหน้า ตลอดจนประสมประสานเข้าเป็นแผนงานของกิจการ ซึ่งทำให้กิจการมีสถานภาพอันมั่นคงยิ่ง

การวางแผนกลยุทธ จัดแบ่งออกเป็นองค์ประกอบสำคัญดังนี้

2.1 ภาระหน้าที่ของกิจการ (Company Mission)

2.2 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objectives and Goals)

2.3 กลยุทธเพื่อการเจริญเติบโต (Growth Strategy)

2.1 ภาระหน้าที่ของกิจการ (Company Mission)

กิจการที่ดำรงอยู่ได้โดยไม่หวั่นไหวต่อสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าในลักษณะใด ๆ จะต้องกำหนดหน้าที่ของตนเองไว้ให้ชัดเจนนับตั้งแต่เริ่มแรกดำเนินการ เพื่อให้รู้จุดมุ่งหมายที่แน่นอนในแนวทางของตน เมื่อเวลาผ่านไปและสภาวะการผันแปรจากเดิม อาจพบว่ากิจการได้เจริญเติบโตมากขึ้นและเริ่มไม่เข้าใจแนวทางของตนที่มีมาแต่แรก หรือทั้งที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้แล้วแต่ไม่มีใครให้ความสนใจจริงจังอีกต่อไป หรืออาจพบว่า ภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวนำทางของกิจการมีความไม่เหมาะสมกับสภาวะการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเสียแล้วดังนี้แล้ว กิจการจะต้องทำอย่างไร ตอบได้ว่า มีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและกำหนดภาระหน้าที่ของกิจการเสียใหม่ให้ทันสมัยใช้ได้ผลมากขึ้น โดยการตั้งคำถาม และตอบคำถามเหล่านี้ให้ถูกต้องที่สุด เช่น กิจการของเราคืออะไร ใครคือลูกค้าของเรา ลูกค้ามีคุณค่าอะไรบ้าง ธุรกิจของเราจะเป็นอย่างไรต่อไป ธุรกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร คำถามตั้งง่าย ๆ แต่ถ้าจะตอบให้ถูกต้องค่อนข้างจะตอบได้ยากสักหน่อยสำหรับผู้รับผิดชอบเรื่องนี้ และไม่ใช่งานง่าย ๆ เลย กว่าที่จะสามารถเขียนภาระงานที่กิจการกำหนดเป็นแนวทางให้กับตนเองได้ครบถ้วนจนเป็นที่น่าพึงพอใจซึ่งใช้เวลาหลายปีทีเดียวกว่าจะหาแนวทางของตนเองได้สมบูรณ์ที่สุด **ภาระหน้าที่ของกิจการ** (Company Mission) ที่จะทำให้มีประสิทธิภาพดีที่สุดนั้น ควรต้องมีลักษณะสำคัญ คือ

2.1.1 เน้นด้านการตลาด หมายถึงขอบเขตที่ธุรกิจนั้นจะดำเนินการควรชี้ให้เห็นชัดในรูปของคุณลักษณะทางการตลาด อาทิ ระดับชั้นของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี กลุ่มผู้บริโภค ที่เป็นลูกค้าหลัก ความต้องการของตลาดและอื่น ๆ ซึ่งจากการรวบรวมความคิดเห็นทางธุรกิจในปัจจุบันยอมรับว่า การกำหนดไว้แต่เพียงด้านผลิตภัณฑ์ว่า "กิจการจะเป็นผู้ผลิตสไลด์รูล" หรือด้านเทคโนโลยี ว่า "กิจการเป็นผู้ผลิตโดยใช้กระบวนการทางเคมี" เพียงเท่านี้ค่อนข้างจะล้าสมัย ไม่เหมาะสำหรับสภาพปัจจุบัน แนวทางที่น่าสนใจมากกว่า คือ การกำหนดในลักษณะความต้องการของตลาด

(market needs) ซึ่งใช้ได้สะดวกและทันสมัย เช่น แทนที่จะกำหนดให้ "กิจการเป็นผู้ผลิตสไลด์รูล" แล้วปรากฏว่า สไลด์รูล ได้เริ่มเสื่อมคลายความนิยมจากผู้ใช้ลงไปทุกขณะเพราะอิทธิพลของเครื่องคำนวณใหม่ ๆ ที่คิดค้นขึ้นและเริ่มเข้ามาทดแทนในตลาดอย่างรวดเร็ว ดังนั้นถ้ากำหนดให้ "กิจการเป็นผู้ผลิตเครื่องคำนวณอิเล็กทรอนิกส์" ทำนองนี้กิจการจะอยู่ในตลาดได้นานกว่า และอยู่ในแนวที่ผู้บริโภคต้องการด้วย

2.1.2 ปฏิบัติตามได้ หมายถึงความพอเหมาะพอควรในการกำหนดภาระหน้าที่นั้นแล้ว กิจการจะปฏิบัติได้จริง โดยไม่กำหนดให้กว้างขวางเกินไปไร้ขอบเขตจำกัด หรือแคบจนไม่มีหนทางขยับขยายงานของกิจการได้ เช่น ผู้ผลิตลูกพรุน อาจกำหนดว่า กิจการจะดำเนินการในฐานะ "เป็นผู้ผลิตผลไม้แห้ง หรือผู้ผลิตผลไม้ หรือผู้ผลิตอาหาร" อย่างหนึ่งอย่างใดจึงจะเหมาะสม ในอีกทางเลือกหนึ่งถ้ากิจการกำหนดภาระหน้าที่ไว้ในลักษณะ "เป็นผู้ผลิตลูกพรุน หรือผู้ผลิตยาถ่าย หรือผู้ผลิตยารักษาโรค" แต่ละแนวทางที่กิจการเลือกจะทำให้มองเห็นช่องทางการตลาดที่ดีขึ้น หรืออาจพบว่าสิ่งที่คิดไว้เป็นจริงไม่ได้เสียแล้ว ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของกิจการนั้นเองด้วย

2.1.3 เร้าใจ การกำหนดภาระหน้าที่ของกิจการต้องคำนึงถึงความบันดาลใจ หรือการเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกทะยานอยาก คือมุ่งมั่นที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จให้จงได้ เช่น ถ้ากำหนดไว้ว่า "เป็นผู้จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ขายได้มากที่สุด" "เป็นผู้จำหน่ายที่ทำกำไรได้มากที่สุด" หรือ "เป็นผู้นำในตลาดเครื่องไฟฟ้า" เพียงเท่านี้ ยังไม่อาจเรียกว่าเป็นการเร้าใจได้เต็มที่นัก เพราะยอดขาย กำไร และฐานะผู้นำในตลาด เป็นผลลัพธ์ที่กิจการจะได้มาจากการดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้มากกว่า จึงควรกำหนดแนวทางไว้ว่า "เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของเครื่องใช้ไฟฟ้า" "เป็นผู้เสริมสร้างคุณค่าแห่งชีวิต" "เป็นผู้ก้าวไปโดยไม่หยุดยั้งทางด้านสิ่งอำนวยความสะดวกแก่การดำเนินชีวิต" หรือ "เป็นผู้ให้หลักประกันความมั่นใจแก่ชีวิต" เป็นต้น

2.1.4 เจาะจง การกำหนดภาระหน้าที่ของกิจการที่กล่าวมานั้น อาจพบว่า ถ้ามุ่งคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นหลักใหญ่เสียทีเดียว อาจขาดแนวทางที่ชัดเจนของตนเองจนไม่สามารถตัดสินใจเลือกแนวทางหนึ่งทางใดในการบริหารกิจกรรมการตลาดของกิจการให้ชัดเจนลงไปได้ เรียกว่า กำหนดไว้กว้างขวาง

มากจนไม่อาจชี้จุดย่อย ๆ ที่สำคัญ ๆ ได้ เช่น "จะเป็นธุรกิจผู้นำในฐานะผู้ผลิตสินค้าคุณภาพสูงสุด ที่มีระบบการจัดจำหน่ายและระบบบริหารที่กว้างขวางมากที่สุดในราคาจำหน่ายต่ำสุดเท่าที่จะเป็นไปได้" ถ้ากำหนดไว้อย่างนี้ดูสวยงามดีทีเดียวแต่แทบจะนำมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติไม่ได้สักเท่าใดนัก เพราะไม่ให้ความชัดเจนและถูกต้องเพียงพอ **ภาระหน้าที่ของกิจการ (Company Mission) ควรกำหนดไว้ให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจถึงนโยบายที่กิจการมุ่งหมายจะฟันฝ่าไปถึงจุดนั้น ซึ่งจะเป็นขอบเขตให้กิจการรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอะไร อย่างไรบ้างจึงจะไปจนถึงจุดนั้นในที่สุด และทำให้กิจการสามารถกำหนดระบบงานส่วนต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติได้ถูกต้อง** (เช่น จะติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกค้าในลักษณะใด ดำเนินการในลักษณะใดกับผู้เกี่ยวข้องในระบบงาน อาทิ ผู้จัดจำหน่าย คนกลาง คู่แข่งขัน และหน่วยงานอื่น ๆ ในสาธารณชนที่กิจการเกี่ยวข้องด้วย) **นอกจากนี้ยังคำนึงถึงการนำมาใช้ได้ต่อเนื่อง เป็นระยะเวลายาวนานไม่ล้าสมัย ไม่ต้องเปลี่ยนบ่อย ๆ อันจะทำให้พะวักพะวงในด้านบริหารงานเป็นอย่างมาก**

2.2 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ (Objectives and Goals)

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการใด ๆ จะถูกกำหนดขึ้นล่วงหน้าก่อนการดำเนินงานและต้องกำหนดให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ (Mission) ของกิจการ กล่าวอีกด้านได้ว่า ภาระหน้าที่ของกิจการจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะที่ช่วยให้ผู้บริหารงานสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและเป้าหมายการดำเนินงานในส่วนละเอียดได้ชัดเจน และสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถบริหารกิจการไปตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ได้ผลตามเป้าหมายอย่างเต็มที่ด้วย

อุตสาหกรรมผู้ผลิตปุ๋ยซึ่งไม่ได้กำหนดหน้าที่ของตนไว้เพียงแค่เป็นผู้ผลิตปุ๋ย แต่ทำให้กว้างกว่านี้ คือ "ผู้ต่อสู้กับความอดอยากประชากรโลก" และสามารถกำหนดลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกันไป กล่าวคือ เพื่อแนวทางการต่อสู้กับความอดอยาก กิจการต้องพยายามหาทางพัฒนาผลผลิตทางการเกษตรของโลกให้ดีขึ้น และจะเป็นไปได้โดยการวิจัยเพื่อหาปุ๋ยที่มีคุณภาพดีและให้ผลผลิตในอัตราส่วนสูงขึ้น เนื่องจากการวิจัยค้นคว้าจำเป็นต้องใช้เงินทุนมหาศาล กิจการจึงต้องมุ่งแสวงหากำไรให้มากกว่าเดิม เพื่อนำกลับมาลงทุนด้านวิจัยได้เพียงพอ พิจารณาต่อไปได้ว่าวิธีการเพิ่มยอดกำไรของกิจการจะทำได้โดยพยายามเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้น

ตัวอย่างที่ 1:

ภาระหน้าที่	มุ่งต่อสู้กับความอดอยากของประชากรโลก
วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	1. เพิ่มผลผลิตทางการเกษตร 2. วิจัยค้นคว้าหาปุ๋ยช่วยเพิ่มผลผลิตชนิดใหม่ 3. เพิ่มผลกำไรให้มากขึ้น
วัตถุประสงค์ทางการตลาด	1. เพื่อเพิ่มยอดขาย 1.1 เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดในตลาดท้องถิ่น 1.2 เพื่อขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ 2. เพื่อลดต้นทุน
กลยุทธการตลาด	**เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดในตลาดท้องถิ่น** 1. เพิ่มการสนับสนุนส่งเสริมตลาด 2. เพิ่มผลิตภัณฑ์ให้มีมากชนิดขึ้น เพื่อขยายตัวเข้าตลาดต่างประเทศ 3. ตัดราคาจำหน่าย 4. เจาะเข้าสู่ตลาดต่างประเทศจากกลุ่มเกษตรกรรายใหญ่

และลดต้นทุนให้ต่ำลงไป อย่างหนึ่งอย่างใดหรือทั้งสองอย่างควบกันไป ยอดขายของกิจการจะเพิ่มสูงขึ้นได้ กิจการต้องขยายตลาดของตน เพื่อให้มีส่วนครองตลาด (market share) มากขึ้น และขณะเดียวกันต้องมุ่งขยายตลาดเข้าสู่ตลาดต่างประเทศด้วย ซึ่งเป้าหมายนี้จะทำสำเร็จได้ต้องอาศัยวัตถุประสงค์รองรับคือ ทุ่มเทการสนับสนุนทางการตลาด เพื่อส่งเสริมความต้องการให้กว้างขวางออกไปและจำหน่ายปุ๋ยได้มากขึ้น ขณะเดียวกันต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มากชนิดขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเลือกได้ตามความประสงค์จนเป็นที่พึงพอใจ ส่วนตลาดใหม่ในต่างประเทศที่เป็นเป้าหมายในการขยายฐานของกิจการนั้น ในระยะแรก ต้องการลดราคาจำหน่ายเป็นนโยบายหลักเพื่อเรียกร้องความสนใจและเลือกเจาะเข้าตลาดโดยเริ่มจากฟาร์มขนาดใหญ่เสียก่อน

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เหล่านี้ ในทางปฏิบัติจะถูกย่อยส่วนลงไปในระดับแผนกและหน่วยงานรองรับขององค์การอีกต่อหนึ่ง และต้องไม่ลืมความสัมพันธ์เป็นแนวเดียวกับวัตถุประสงค์หลักไว้ด้วยเสมอ ตัวอย่างเช่น เป้าหมาย

ในการเพิ่มผลิตภัณฑ์ให้มากชนิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริโภคเลือกสินค้าได้อย่างกว้างขวาง จะต้องโยงไปถึง การกำหนดเป้าหมายของแผนกขายในเรื่องการจัดวางกลยุทธการขาย กลยุทธการจัดกำลังการขาย สำหรับสินค้าเหล่านี้ ฝ่ายส่งเสริมตลาดจะต้องจัดวางกลยุทธการโฆษณาเพื่อช่วยสนับสนุนการขายอีกต่อหนึ่ง ส่วนการกำหนดเป้าหมายของแผนกขายไว้ว่า "เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดให้มากขึ้น" จึงยังไม่เพียงพอ หรือยังไม่รัดกุมเท่ากับการกำหนดว่า "เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดของกิจการขึ้นไปอีก 15% ในปลายปีหน้า "หรือ" เพื่อให้ได้รับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน 15 เปอร์เซ็นต์ ในปลายงวดดำเนินการนี้"

ลักษณะของเป้าหมายที่ได้กำหนดลงไปให้ชัดเจนทั้งในด้านกำหนดเวลาและขอบเขตของงานเช่นนี้ เรียกว่า "เป้าหมายของหน่วยงาน" (Goals) เมื่อสามารถกำหนดไว้อย่างมีคุณภาพก็จะช่วยให้การบริหารและควบคุมกิจการดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

ตัวอย่างที่ 2 แสดงการกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์การในลักษณะเชื่อมโยงกัน (กิจการพิมพ์แมกกาซีน)

ภาระหน้าที่หรือแนวทางของกิจการ	มุ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในหลายกลุ่มอาชีพที่มีแนวชีวิตต่าง ๆ กัน (นักกฎหมาย นักธุรกิจ นักบริหาร นักการศึกษา เป็นต้น)
วัตถุประสงค์ของกิจการ	ต้องการอัตราผลตอบแทนการลงทุน 20% ต้องการสร้างชื่อเสียงในฐานะแมกกาซีนคุณภาพสูง ต้องการเสริมสร้างให้ผู้อ่านตระหนักถึงคุณค่าของการรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม
วัตถุประสงค์ของฝ่ายการตลาด	เพื่อเพิ่มจำนวนผู้อ่าน เพื่อทำรายได้จากการลงโฆษณา ให้ได้ถึง 5 ล้านบาท เพื่อเพิ่มความนิยมจากผู้อ่านให้ แมกกาซีนของกิจการขึ้นมา ติดอันดับ 1 ใน 3 อันดับยอดเยี่ยม (โดยวัดจากจำนวนผู้บอกรับสมาชิกเกินกว่า 50%)

วัตถุประสงค์ของฝ่ายโฆษณา	เพิ่มจำนวนผู้บอกรับเป็นสมาชิกขึ้นอีก 100,000 ราย โดยใช้การรณรงค์ด้วยจดหมายโดยตรงถึงตัวลูกค้า
วัตถุประสงค์ของฝ่ายผลิตภัณฑ์	จัดทำแมกกาซีนชนิดใหม่ ๆ สำหรับผู้อ่านเฉพาะกลุ่ม เช่น นักหนังสือพิมพ์ และเลขานุการของผู้บริหารระดับสูง
วัตถุประสงค์ของฝ่ายจัดจำหน่าย	เพิ่มจำนวนร้านค้า ผู้รับจำหน่ายให้มากขึ้นอีก 30 %

2.3 กลยุทธเพื่อการเจริญเติบโต (Growth Objectives)

การเจริญเติบโตของกิจการ จัดเป็น สิ่งที่มุ่งหมายของกิจการทั้งหลายเป็นอย่างยิ่ง และแสดงได้หลายอย่าง เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น ผลกำไรเพิ่มขึ้น ตลาดส่วนแบ่งขยายกว้างขวางออกไป เป็นต้น การเจริญเติบโตของกิจการเกิดจากสองแนวทางด้วยกัน คือ เนื่องจากความสำเร็จในการบริหารผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน และ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่แล้วทำให้สถานภาพในตลาดของกิจการนั้นดีขึ้น กิจการจะหาโอกาสทำความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

2.3.1 Intensive Growth

1) การแทรกซึมตลาด (Market Penetration)
2) การพัฒนาตลาด (Market Development)
3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

2.3.2 Integrative Growth

1) การแผ่ขยายกิจการย้อนไปข้างหลัง (Backward Intergration)
2) การแผ่ขยายกิจการไปข้างหน้า (Forward Intergration)
3) การแผ่ขยายกิจการในแนวราบ (Horizontal Integration)

2.3.3 Diversification Growth

1) Concentric Diversification
2) Horizontal Diversification
3) Conglomerate Diversification

2.3.1 Intensive Growth หมายถึง กิจการได้พิจารณาแล้วพบว่า ยังไม่สามารถแสวงหาช่องทางในตลาดได้อย่างเต็มที่โดยใช้ประโยชน์จากสินค้าที่มีอยู่ปัจจุบัน (current products) ภายในตลาดปัจจุบัน (current markets) ของกิจการ จึงได้แสวงหาแนวทางที่จะปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม โดยแบ่งเป็น 3 วิธีการด้วยกัน คือ

1) การแทรกซึมตลาด (Market Penetration) กิจการพยายามจะเพิ่มยอดขายสินค้าที่มีอยู่แล้วให้ได้ปริมาณมากขึ้นในตลาดปัจจุบัน โดยทุ่มเทความพยายามทางการตลาด (Marketing effort) อย่างหนักหน่วงมากขึ้นกว่าเดิม

2) การพัฒนาตลาด (Market Development) กิจการพยายามจะเพิ่มยอดขาย โดยนำสินค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยยึดครองมาก่อน

3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) กิจการพยายามจะเพิ่มยอดขายโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยขึ้น โดยยังคงมุ่งจำหน่ายอยู่เฉพาะในตลาดปัจจุบัน

2.3.2 Integrative Growth หมายถึง กิจการแสวงหาความเจริญก้าวหน้าโดยการขยายฐานของอุตสาหกรรมให้กว้างออกไป หรือมั่นคงยิ่งขึ้นโดยทางหนึ่งทางใด ดังนี้

1) การแผ่ขยายกิจการย้อนหลัง นโยบายที่จะเพิ่มความมั่นคงให้สามารถดำเนินกิจการโดยไม่หยุดชะงักเนื่องจากขาดแคลนวัสดุหลักในการผลิตสินค้าปัจจุบัน จึงต้องพยายามเข้าควบคุมหรือครอบครองกิจการอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ป้อนซัพพลาย เช่น กิจการผลิตวารสารสิ่งพิมพ์ ขยายตัวลงไปดำเนินกิจการผลิตกระดาษ หรือกิจการโรงพิมพ์ ฯลฯ

2) การแผ่ขยายกิจการไปข้างหน้า กิจการที่มีความประสงค์จะเข้าควบคุมหรือเป็นเจ้าของระบบการจัดจำหน่ายสินค้าของตนเสียเอง เช่น ตั้งกิจการใหม่ทำหน้าที่จัดจำหน่ายสินค้ากิจการค้าส่ง เอเย่นต์ เป็นต้น

3) การแผ่ขยายกิจการในแนวราบ กิจการจะขยายตัวออกไปในรูปของการเข้าครอบครองหรือดำเนินกิจการใหม่หรือควบคุมการดำเนินกิจการที่เป็นคู่แข่งขัน เช่น ซื้อกิจการผลิตวารสารที่เป็นคู่แข่งขัน เป็นต้น

2.3.3 Diversification Growth หมายถึง กิจการนั้นไม่สามารถแสวงหาความเจริญก้าวหน้า หรือเพิ่มกำไรมากขึ้นโดยใช้ระบบการจัดจำหน่าย และระบบ

การตลาดที่กิจการมีอยู่ได้อีกต่อไปแล้ว หรือได้ค้นพบโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ จากภายนอกระบบดำเนินงานปัจจุบัน และตัดสินใจที่จะไขว่คว้าโอกาสไว้ หลังจากได้พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว จะเลือกดำเนินการในแนวทางหนึ่งแนวทางใด ดังนี้

1) Concentric Diversification หมายถึง การขยายตัวในลักษณะที่กิจการจะเพิ่มสินค้าชนิดใหม่ โดยที่สินค้าใหม่นั้นสามารถใช้เทคโนโลยี หรือระบบการตลาดร่วมกันกับสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ที่กิจการมีอยู่เดิม แล้วทำให้กิจการสามารถเจาะเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ได้

2) Horizontal Diversification เป็นลักษณะการขยายตัวโดยกิจการจะเพิ่มสินค้าใหม่ และมุ่งจำหน่ายกับผู้บริโภคกลุ่มปัจจุบันที่กิจการครอบครองอยู่ ถึงแม้ว่าสินค้าใหม่นั้นจะไม่มีความสัมพันธ์กับสินค้าในสายผลิตภัณฑ์เดิมเลยก็ตาม

3) Conglomerate Diversification เป็นลักษณะการขยายตัวของกิจการโดยการเพิ่มสินค้าใหม่ ซึ่งไม่ได้มีความสัมพันธ์ใด ๆ กับเทคโนโลยีที่กิจการใช้สินค้าปัจจุบัน และตลาดปัจจุบันของกิจการนั้น ๆ เลย สินค้าใหม่ของกิจการจะมุ่งเข้าสู่ตลาดโดยเลือกผู้บริโภคกลุ่มอื่น ๆ ที่ผิดไปจากกลุ่มเดิมได้ด้วย

อนึ่ง การสำรวจหาโอกาสที่จะทำให้กิจการสร้างความเจริญก้าวหน้าและมีสถานภาพดีขึ้นกว่าเดิมนี้ ควรจะต้องพิจารณา โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสายผลิตภัณฑ์ (product line) ที่กิจการรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันด้วย ผู้บริหารจะต้องประเมินธุรกิจในสภาพปัจจุบันโดยถี่ถ้วนทุกด้าน เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้ว่าควรเพิ่มหรือขยายส่วนงานใด ควรรักษาสถานภาพใดให้คงที่ไว้ ควรจะตัดทอนหรือลดทิ้งส่วนงานใดไปเสียบ้าง จึงจะทำให้กิจการดำเนินงานได้ด้วยความมั่นคงก้าวหน้า และได้รับประโยชน์มากขึ้น งานเหล่านี้เป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะจัดทำ "แผนงานรวมของกิจการ" (Portfolio Plan) ให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์ และมีพลังนำกิจการดำเนินไปสู่ความสำเร็จ อยู่เสมอ

8. กระบวนการทางการตลาด (Marketing Process)

กระบวนการทางการตลาด หมายถึง กระบวนการทางการบริหารที่ดำเนินงานในการวิเคราะห์ การคัดเลือก และการค้าหาโอกาสทางการตลาด เพื่อให้กิจการดำเนินงาน บรรลุผลสำเร็จสมตามเป้าหมาย ขอบข่ายของกระบวนการทางการตลาด

รวมถึงงานการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย การวางกลยุทธการตลาดเพื่อการแข่งขัน และการจัดระบบบริหารตลาดของกิจการอันได้แก่ การวางแผนงาน การควบคุมงาน การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และงานด้านบุคลากรการตลาด

ขอบเขตของกระบวนการทางการตลาด จัดแบ่งออกเป็น 4 ส่วนด้วยกัน (แผนภาพที่ 3-4) คือ

3.1 การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด (Market Opportunity Analysis)

3.2 การเลือกตลาดเป้าหมาย (Target Market Selection)

3.4 กลยุทธส่วนประสมการตลาด (Market Mix Strategy)

3.4 การพัฒนาระบบบริหารการตลาด (Marketing Management System)

3.1 การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด (Marketing Opportunity Analysis)

กระบวนการทางการตลาด เริ่มต้นจากการที่กิจการนั้น ๆ พยายามแสวงหาโอกาสทางการตลาดที่น่าสนใจ จึงเป็นงานของฝ่ายการตลาดที่จะรับผิดชอบในด้านนี้โดยตรง และต้องคิดค้นหาโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยการประเมินค่าและคัดเลือก โอกาสทางการตลาดทางใดทางหนึ่ง หรือหลาย ๆ ทางก็ตามที่ฝ่ายการตลาดพิจารณาแล้วเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อกิจการอย่างยิ่ง งานเหล่านี้ นักการตลาดต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วย และต้องมั่นใจได้ว่า มิได้ละเลยที่จะพิจารณาถึงความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามาประกอบกันด้วยโดยทั่วถ้วน เรียกว่า เป็นการระดมความคิดเห็นจากคนหลายฝ่าย ภายใต้ความรับผิดชอบจากนักการตลาด เพื่อช่วยกันแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุดโดยแท้จริง กิจการสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น แมททริกซ์การขยายตลาด แมททริกซ์การขยายผลิตภัณฑ์เพื่อกำหนดโอกาสการขยายตัวของกิจการให้เติบโตขึ้นไปอีก และต้องพิจารณาสถานภาพของอุตสาหกรรมประเภทนั้น ๆ ควบคู่กันไปด้วย

สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง **กิจการจะต้องแยกความแตกต่างระหว่าง โอกาสทางการตลาดที่เกิดจากสภาวะแวดล้อม (environmant opportunities) และโอกาสทางการตลาดของกิจการ (company opportunities) ออกจากกันด้วย** กิจการจะพบโอกาสทางการตลาดจากสภาวะแวดล้อม ได้เสมอตราบเท่าที่พบว่า ยังมีความต้องการ (needs) ของผู้คนจำนวนมากมายที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พึงพอใจ (unsatified)

เช่น ยังมีความต้องการ แหล่งพลังงานใหม่ ๆ ผลิตภัณฑ์อาหาร เทคนิค และวิธีการพัฒนาทางการเกษตร การพัฒนาคมนาคมขนส่ง การพักผ่อนหย่อนใจในรูปแบบใหม่ ๆ การพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษา หรือ อาจพบว่า สังคมนั้นยังมีความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองในอีกหลาย ๆ ด้าน เช่น การให้บริการในราคาย่อมเยา บริการบรรจุภัณฑ์เพื่อการขนส่ง น้ำดื่มบริสุทธิ์ ศูนย์เลี้ยงเด็กเฉพาะภาคกลางวัน เครื่องมือทำกายบำบัด เหล่านี้เป็นต้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าโอกาสที่ยังเปิดกว้างไว้เหล่านี้ จะเป็น "โอกาสของกิจการ" โดยทั่วถึงกันทั้งหมด ตัวอย่าง เช่น ความต้องการอุปโภคบริโภคอาหารในระบบฟาสต์ฟูด (Fast food) ย่อมไม่ใช่โอกาสทองของกิจการผลิตเหล็กกล้า ในขณะเดียวกัน โอกาสทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์เพื่อกายภาพบำบัด ก็ย่อมไม่ใช่โอกาสสำหรับผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปอย่างแน่นอน กิจการที่ประสบความสำเร็จในตลาด จึงไม่อาจพิจารณาแต่เฉพาะ *"โอกาสทางการตลาดจากสภาพแวดล้อม" (envioronment opportunities)* เพียงเท่านั้นต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนอีกแง่มุมหนึ่งด้วยว่า ในขอบเขตของโอกาสจากสภาวะแวดล้อมนั้น อำนวยประโยชน์ให้กิจการมีความแข็งแกร่งทางธุรกิจเพียงพอที่จะดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จได้มากกว่าคู่แข่งขันอื่น ๆ หรือไม่ จะทำได้มากน้อยเพียงใด และเรื่องดังกล่าวนี้ ได้มีข้อสมมุติฐานไว้ ดังนี้

(1) โอกาสทางการตลาดจากสภาวะแวดล้อม ดังกล่าว จำเป็นต้องสามารถระบุเกณฑ์ความสำเร็จ (success requirements) เอาไว้ได้อย่างชัดเจน และเฉพาะเจาะจงพอสมควร

(2) กิจการแต่ละแห่ง จะมีขอบเขตความสามารถเพื่อการแข่งขัน ในลักษณะแตกต่างกันไป จึงต้องมั่นใจได้ว่า ความสามารถเพื่อการแข่งขัน ของกิจการ ได้เอื้ออำนวยทางให้กิจการเลือกดำเนินงานแล้วได้รับความสำเร็จเหนือกว่าคู่แข่งขัน

(3) กิจการนั้น มีความประสงค์ที่จะฉกฉวยโอกาสอันเกิดจากความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังกล่าวนั้นด้วย ดังตัวอย่างที่แสดงให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นในที่นี้คือ

สักกิจการ 3 แห่ง แมคโดแนลด์, เจเนอรัลฟูดส์, และอเมริกัน โทแบคโค ต่างก็สนใจที่จะเริ่มกิจการใหม่ คือ ศูนย์บริการดูแลเด็กเฉพาะภาคกลางวัน โดยจัดตั้งเป็นเครือข่ายทั่วไปในรูปของการให้สิทธิทางการตลาด (franchising) กิจการใดที่จะมีความได้เปรียบมากที่สุด จะพิจารณาได้ ดังนี้

เกณฑ์ความสำเร็จ

(1) มีภาพพจน์ดีในหมู่สาธารณชนในเรื่องความเชื่อถือได้

(2) มีความสามารถที่จะฝึกอบรม และเข้าใจบุคลากร ในการประกอบธุรกิจให้บริการได้เป็นอย่างดี

(3) มีความสามารถบริหารกิจการในลักษณะ franchising ได้ดี

โดยพิจารณาเกณฑ์ความสำเร็จทั้ง 3 ประการนี้ ได้พบว่า แมคโดแนลด์ มีความเป็นเลิศในด้านการแข่งขันเหนือกว่ากิจการคู่แข่งขันทั้ง 2 รายนั้น เพราะ

สำหรับ เจเนอรัล ฟูดส์ นั้น (1) ภาพพจน์ของกิจการดี แต่

(2) ขาดประสบการณ์ด้าน ธุรกิจการให้บริการ และ

(3) ขาดความสามารถ บริการในระบบ franchise

สำหรับ อเมริกัน โทแบคโค นั้น ยังไม่สามารถทำให้ผู้บริโภคกลุ่มที่ไม่นิยมสูบบุหรี่ มีความรู้สึกด้านดีแก่กิจการได้มากนัก ทั้งยังขาดประสบการณ์ด้านอื่น ๆ ทั้งหมดด้วย

การที่กิจการพยายามประเมินหาโอกาสทางการตลาดจากสภาวะแวดล้อม โดยพิจารณาลึกลงไปถึงความพร้อมที่จะดำเนินงานประเภทนั้นได้อย่างจริงจัง และเป็นผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาจากความพร้อมที่ธุรกิจนั้นมีอยู่ ดังตัวอย่างที่ยกมานี้จึงหมายถึง การพิจารณาหา "**โอกาสทางการตลาดของกิจการ**" จากนั้น นักการตลาด จะมีหน้าที่ประเมินทางเลือก หรือโอกาสที่ค้นพบแต่ละแนวทางอีกครั้งหนึ่ง โดยการพิจารณาว่าใครที่จะเป็นผู้ซื้อผลิตภัณฑ์นั้น? ซื้อในราคาเท่าใด? ผลิตภัณฑ์นั้นจะมีรูปลักษณะอย่างใด? จะซื้อกี่หน่วย? ผู้ซื้ออยู่ที่ไหนบ้าง? ใครเป็นคู่แข่งขันได้บ้าง ควรเลือกช่องทางจำหน่ายในลักษณะใด เหล่านี้เป็นต้น การพยายามตอบคำถามเหล่านี้ จึงจัดเป็นความพยามยามที่จะประเมินหาโอกาสในการขายสินค้านั้น ภายใต้ในสภาวะการแข่งขันที่ปรากฏอยู่ในตลาด ที่เรียกว่า "การประเมินศักยภาพทางการขาย" (Sales potential) นั่นเอง

3.2 การเลือกตลาดเป้าหมาย (Target Market Selection)

ในกระบวนการทางการตลาด ขั้นที่สองนี้ หลังจากที่กิจการกำหนดโอกาสทางการตลาดที่น่าสนใจ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานไปในขั้นหนึ่งแล้ว กิจการต้องพิจารณาต่อไปว่า จะเข้าสู่ตลาดนั้นได้อย่างไร? เนื่องจาก "ตลาด" มีผู้บริโภคหลายกลุ่มคละเคล้าปะปนกันอยู่ และความต้องการของผู้บริโภค (customer needs) เหล่านี้ก็มีลักษณะผิดแผกแตกต่างกันไป เป็นตลาดที่มีขนาดเกินกว่าความสามารถของกิจการหนึ่งกิจการใด จะเข้าไปครอบครองได้โดยทั่วถึง จึงทำให้เกิด "ความได้เปรียบ เสียเปรียบในด้านการแข่งขัน" ระหว่างกิจการทั้งหลายที่เป็นคู่แข่งขันในตลาดเดียวกัน นักการตลาดไม่สามารถดำเนินนโยบายการตลาดของตน โดยไม่แบ่งแยกความแตกต่างของผู้บริโภคในตลาดนั้นให้ปรากฏชัดเจนเสียก่อน จึงนำไปสู่งานสำคัญ ที่เรียกว่า "การแบ่งส่วนตลาด" (Market Segmentation) อันเป็นการแบ่งตลาดออกเป็นส่วน ๆ (segment) ให้มีความแตกต่างกันไปตามเกณฑ์ที่ใช้กำหนด, ตามพฤติกรรมการซื้อ, และอื่น ๆ (ตามที่ได้ศึกษาโดยละเอียดในเรื่องการแบ่งส่วนตลาด อีกบทหนึ่งโดยเฉพาะแล้ว) ผลจากการแบ่งส่วนตลาด ทำให้กิจการสามารถพิจารณาได้ชัดแจ้งว่าตลาดใดที่สมควรจะเข้าไปดำเนินการได้เหมาะสมที่สุด ซึ่งเราเรียกตลาดส่วนนั้นว่า "ตลาดเป้าหมาย" (Target Market)

"ตลาดเป้าหมาย คือกลุ่มผู้บริโภคที่ได้รับการกำหนดมาแล้วเป็นที่แน่นอนว่า กิจการจะมุ่งตอบสนองความต้องการ ของผู้บริโภคกลุ่มนี้โดยดำเนินงานการตลาดตามแผนที่กำหนดขึ้นโดยเฉพาะ"

กรณีตัวอย่าง : การเลือกตลาดเป้าหมาย

ผู้ผลิต เครื่องมือกำจัดหิมะแห่งหนึ่ง ได้มองหาสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของเขาเพิ่มขึ้น และพบว่า เมื่อพิจารณาจากหลาย ๆ ด้าน เช่น การเจริญเติบโตของตลาด ศักยภาพการขาย และความแข็งแกร่งทางธุรกิจของกิจการ ผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจมากที่สุด คือ รถลุยหิมะประเภท Snowmobile การแบ่งส่วนตลาดของสโนว์โมไบล์ ใช้ตัวแปร 2 อย่างคือ ผลิตภัณฑ์ และ ตลาด (แผนภาพที่ 3-5) ผลิตภัณฑ์ที่กิจการเลือกพิจารณามี 3 อย่าง คือ ชนิดขับเคลื่อนโดยใช้ไฟฟ้า, ใช้ดีเซล และใช้แก๊ส ส่วนตลาด แยกเป็นสามส่วน คือ ตลาดอุปโภคบริโภค ผู้ใช้อุตสาหกรรม และผู้ใช้ทางการทหาร ดังนี้ จึงจัดแบ่งตลาดออกมาได้ 9 ตลาดส่วนแบ่ง ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว สมมติให้ กิจการเลือกตลาดส่วนแบ่งที่น่าสนใจที่สุด คือ "ผลิตภัณฑ์สโนว์โมไบล์ขับเคลื่อนโดยเครื่องดีเซลสำหรับตลาดผู้ใช้อุตสาหกรรม"

เมื่อกิจการ พิจารณาพบว่า ตลาดส่วนนี้ยังมีขนาดใหญ่ เกินกว่าความสามารถของกิจการจะเข้าถึงได้ทั้งหมด จึงจำแนกย่อยตลาดลงไปอีก (subsegmentation) ตามขนาดของลูกค้า และการใช้ ซึ่งจัดแยกย่อยลงไปได้ 3 ลักษณะการใช้ คือ พาหนะขนย้ายสิ่งของ (ใช้สำหรับธุรกิจ หรือ หน่วยงานไปรษณีย์) เครื่องพักผ่อนหย่อนใจ (ให้บริการเช่าเล่นได้ตามโรงแรมที่พัก) พาหนะยามฉุกเฉิน (หน่วยงานตำรวจ หรือแพทย์เคลื่อนที่) ส่วนขนาดของลูกค้าแยกออกเป็น ลูกค้ารายเล็ก กลาง และใหญ่ หลังจากการพิจารณาของผู้จัดการฝ่ายตลาดแล้ว เขาตัดสินใจเลือกตลาด "ผู้บริโภคขนาดใหญ่ ใช้เพื่อการขนส่ง" ให้เป็นตลาดเป้าหมาย (target market) ของกิจการ (แผนภาพที่ 3-6)

ตลาดเป้าหมาย ที่กิจการเลือกไว้นี้ อาจใช้เป็นที่หมายรวมที่กิจการจะต้องมุ่งฝ่าฟันเข้าไปให้ถึงจนได้ในที่สุด หรืออาจจะหมายถึง จุดหมายแรกเริ่มในการเข้าสู่ตลาดสินค้าชนิดนั้นให้ได้เสียก่อน แล้วจึงค่อยขยับขยายออกไปในตลาดส่วนอื่น ๆ ภายหลังจะเป็นอย่างหนึ่งอย่างใดก็ได้ กลยุทธการเข้าครอบครองตลาด (Market coverage strategies) ของกิจการ จึงอาจปรากฏในลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใด จาก 5 ลักษณะ ดังนี้ (แผนภาพที่ 3-7)

ลักษณะที่ 1 มุ่งเฉพาะตลาด เฉพาะผลิตภัณฑ์ (Product Market concentration) เป็นการเข้าครอบครองตลาดที่เป็นเป้าหมาย โดยเจาะเข้าไปเพียงตลาดส่วนหนึ่งส่วนใดเท่านั้น ดังเช่น สโนว์โมไบล์เลือกเข้าสู่ตลาด "สโนว์โมไบล์ใช้เครื่องดีเซลสำหรับกลุ่มผู้ซื้ออุตสาหกรรม" เพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น

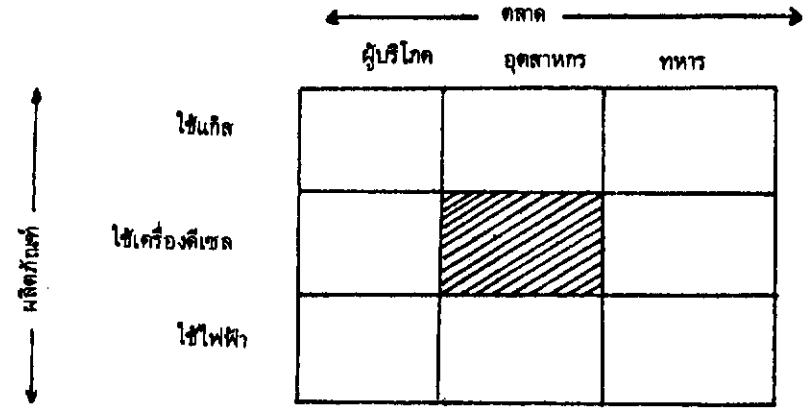
ลักษณะที่ 2 ผลิตภัณฑ์เฉพาะอย่าง (Product Specialization) กิจการเลือกที่จะผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียว และเลือกเข้าสู่ตลาดที่มีผู้ใช้ทุกปกระเภทรวมกันไป ดังเช่น "สโนว์โมไบล์ชนิดเครื่องดีเซลสำหรับตลาดผู้ใช้ที่เป็นผู้บริโภค อุตสาหกรรมและหน่วยทหาร"

ลักษณะที่ 3 มุ่งเฉพาะตลาด (Market Specialization) เป็นการเข้าครอบครองตลาดโดยเลือกสินค้าหลาย ๆ ชนิด เพื่อตอบสนองความต้องการหลาย ๆ วัตถุประสงค์ของผู้บริโภคกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะ ดังที่ "สโนว์โมไบล์ ชนิดใช้แก๊ส ใช้เครื่องดีเซล และใช้ไฟฟ้า สำหรับตลาดผู้ใช้กลุ่มอุตสาหกรรม"

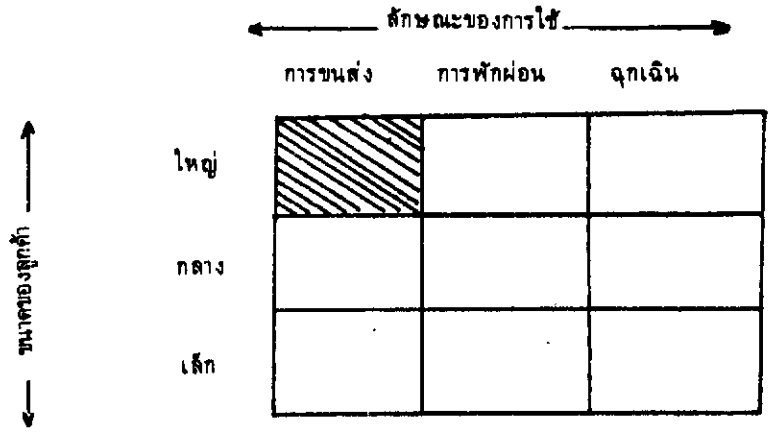
ลักษณะที่ 4 แบบเลือกสรร (Selective Specialization) เป็นการครอบครองตลาดโดยกิจการเลือกเข้าสู่ตลาดผลิตภัณฑ์หลาย ๆ ชนิด โดยที่ตลาดแต่ละส่วน

นั้นไม่ต้องมีส่วนสัมพันธ์กัน แต่กิจการจะพิจารณาเลือกตามที่เห็นว่าจะเป็นช่องทางหรือโอกาสทางการตลาดที่ดีกว่า ดังเช่น "สโนว์โมไบล์ชนิดใช้แก๊ส สำหรับผู้ใช้ทางทหาร และสโนว์โมไบล์ชนิดใช้เครื่องดีเซลสำหรับผู้บริโภค และสโนว์โมไบล์ชนิดใช้ไฟฟ้าสำหรับอุตสาหกรรม"

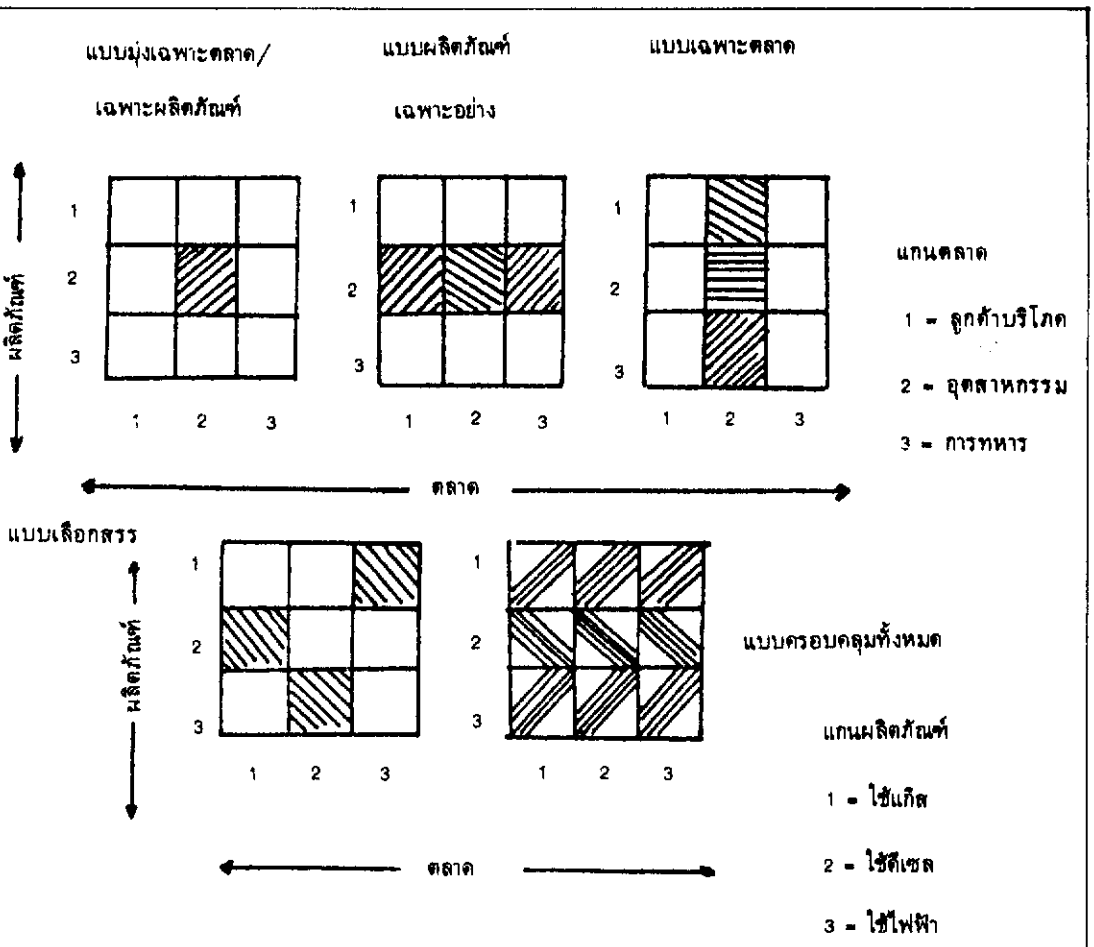
ลักษณะที่ 5 แบบครอบคลุมทั้งหมด (Full Coverage) หมายถึง กิจการนั้นมุ่งครอบคลุมตลาดทุกส่วนด้วยการผลิตสินค้าทุกชนิดที่กำหนดไว้ เช่น "สโนว์-โมไบล์ ชนิดใช้แก๊ส ใช้เครื่องดีเซล และใช้ไฟฟ้าสำหรับตลาดผู้บริโภคอุตสาหกรรม และทหาร"



แผนภาพที่ 3-5 ตลาดของสโนว์โมไบล์ จำแนกตามตลาด/ผลิตภัณฑ์



แผนภาพที่ 3-6 แสดงตลาดย่อยของสโนว์โมไบล์ จำแนกตามลักษณะของการใช้/ขนาดของลูกค้า



แผนภาพที่ 3.7 การครอบครองตลาด 5 ลักษณะ

3.3 กลยุทธส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix Strategy)

ในขั้นตอนที่สามของกระบวนการทางการตลาด หลังจากที่กิจการได้ดำเนินการแบ่งส่วนตลาด และเลือกตลาดเป้าหมายของตนเองได้แล้ว งานขั้นต่อไปจะเป็นการวางกลยุทธส่วนประสมการตลาด ที่มีประสิทธิภาพเชิงการแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งของกิจการ ดังนั้น กลยุทธส่วนประสมการตลาดจึงจัดเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่ง สำหรับการดำเนินการตลาดตามแนวความคิดในยุคใหม่นี้ด้วย

"ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง การผสมผสาน ปัจจัยสำคัญทางการตลาดที่กิจการสามารถควบคุมได้เข้าด้วยกันในลักษณะหนึ่งลักษณะใด โดยมุ่งที่จะนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อให้กิจการบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในขอบเขตตลาดเป้าหมายของตน"

3.3.1 **องค์ประกอบของส่วนประสมการตลาด** ปัจจัยทางการตลาดที่กิจการสามารถควบคุมได้ (Controllable factors) ที่มีบทบาทสำคัญ และจัดอยู่ในขอบข่ายของส่วนประสมการตลาดนี้ มีอยู่มากมาย จัดแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ด้วยกัน ตามแนวความคิดของ แมคคาร์ที (McCarthy)[3] ซึ่งนิยมเรียกกันว่า "4 P's" (the four P's) ซึ่งประกอบไปด้วย

P_1 = Product

P_2 = Place

P_3 = Promotion

P_4 = Price

องค์ประกอบของส่วนประสมการตลาดแต่ละตัว หรือ 4 Ps จะล้อมรอบผู้บริโภค (c) ของกิจการเอาไว้ตรงกลาง ซึ่งขอให้เข้าใจว่า มิได้หมายความว่าผู้บริโภคเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของส่วนประสมการตลาด แต่โดยเหตุที่ ผู้บริโภคจะเป็นเป้าหมายนำทางการดำเนินกิจกรรมตลาดทั้งหมดของกิจการ เป็นจุดเริ่มต้นและจุดปลายทางของกิจการทั้งมวล กิจการให้ความสำคัญกับผู้บริโภค โดยเฉพาะผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (Target Market) จึงได้กำหนดไว้ตรงกึ่งกลางล้อมรอบไว้ด้วย "4Ps" ซึ่งหมายความว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนนั้น ถูกกำหนดให้ดำเนินไปโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคเป้าหมาย และมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้นให้ได้ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อให้ผู้บริโภคเป้าหมายเหล่านี้เกิดความพึงพอใจ (Satisfy needs) จากการอุปโภคบริโภคสินค้าของกิจการนั้น อันเป็นสิ่งที่กิจการทั้งหลายคาดหวังและพยายามจะทำให้สำเร็จให้ได้นั่นเอง

1) ผลิตภัณฑ์ (Product)

ปัจจัยตัวแรกของส่วนประสมการตลาด คือ "ผลิตภัณฑ์" ในความหมายของนักการตลาด หมายรวมถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตน (Physical product) และบริการ (service) หลักการที่สำคัญ คือ **การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้บริโภคเป้าหมาย** (the right product for the target market) **โดยผลิตภัณฑ์ทั้งที่มีตัวตน**

---

[3] E.Jerome Mc Carthy, "Basic Marketing : A Managerial Approach" (Homewood, Illinois, Richard D.Trwin 1971) P.44.

และ/หรือไม่มีตัวตนนั้นจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นที่พึงพอใจที่สุด งานของนักการตลาดในส่วนนี้จึงกว้างขวางและมีความยากลำบากอยู่ไม่น้อย เพราะความต้องการของผู้บริโภคมิได้หยุดนิ่งอยู่กับที่และไม่คงอยู่ในแนวเดิมตลอดไป มีปัจจัยภายนอกมากมายที่มีอิทธิพลโน้มนำและกำหนดลักษณะพฤติกรรมของผู้บริโภคเกี่ยวกับการซื้อ ทัศนคติ ความชอบ ความนิยมยินดี และการยอมรับสินค้าใด ๆ ในตลาด นักการตลาดเผชิญปัญหานานาประการ นับแต่การกำหนดรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ชนิดหนึ่งชนิดใด คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ตราสินค้า การหีบห่อ ขนาด และอื่น ๆ ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับสายผลิตภัณฑ์ (product line) ซึ่งมีผลิตภัณฑ์มากกว่าหนึ่งชนิดเข้ามาเกี่ยวข้องและต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด การจัดกลุ่มประเภทผลิตภัณฑ์ การเพิ่มและการตัดผลิตภัณฑ์ออกจากสายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์จัดเป็นปัจจัยตัวแรกที่นักการตลาดจะต้องคำนึงถึงและกำหนดให้ถูกต้องคล้องกับความต้องการในตลาด เพื่อดึงความสนใจจากผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกได้ว่า นี่คือผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับเขา ได้สร้างมาเพื่อตอบสนองความต้องการของเขาอย่างแท้จริง ขอบข่ายของผลิตภัณฑ์/บริการ ที่นักการตลาดจะต้องพิจารณา สามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

(ก) การวางแผนผลิตภัณฑ์ รวมถึงสายผลิตภัณฑ์ การวิจัยและการพัฒนา เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่เป็นที่ต้องการของตลาด

(ข) การกำหนดตราสินค้า การเลือกเครื่องหมายการค้า การพิจารณาใช้ตราสินค้าอิสระ และตราครอบครัว การใช้ตราสินค้าส่วนตัว และการไม่ใช้ตราสินค้า

(ค) การหีบห่อ การใช้หีบห่อและป้ายสลาก ที่จะอำนวยประโยชน์ทางการตลาดได้มากที่สุด

(ง) การให้บริการ การจัดหาและเสนอสนองบริการต่าง ๆ ควบคู่ไปกับตัวสินค้า เพื่อให้ผู้บริโภคพึงพอใจที่ได้อุปโภคบริโภคสินค้านั้นมากขึ้น

2) สถานที่ (Place)

ปัจจัยตัวที่สองนี้ หมายถึง ความพยายามที่จะจัดนำผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้นในลักษณะที่เหมาะสมกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ไปสู่ตลาดที่เป็นเป้าหมายของกิจการ ผลิตภัณฑ์ใด ๆ มิได้มีความเหมาะสมกับผู้บริโภคทั่วไปทั้งหมดในตลาด แต่

จะเหมาะสำหรับคนกลุ่มใด ๆ ที่เป็นเป้าหมายทางการตลาดของกิจการเท่านั้น ในทำนองตรงกันข้าม ผลิตภัณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างดีเลิศเพียงใดก็ตาม หากไม่ได้ถูกจัดเสนอไว้ในสภาพอันเหมาะสม ในระยะเวลาที่ผู้บริโภคมีความต้องการ ทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถแสวงหาซื้อจากสถานที่ที่เขาคาดหมายไว้ ทั้งสองลักษณะนี้ย่อมหมายถึงนักการตลาดไม่สามารถขายสินค้านั้นในตลาดได้ สินค้าที่ดีเพียงใดก็ย่อมไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง นักการตลาดจึงพิจารณาว่า สินค้าของเขาควรจะวางจำหน่ายที่ไหน (where) เมื่อใด (when) vและจัดจำหน่ายโดยใคร (by whom) จึงจะเหมาะสมที่สุด

ในการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังสถานที่จำหน่ายในตลาด สินค้าจะถูกเปลี่ยนมือและเคลื่อนจากแหล่งหนึ่งไปยังอีกแหล่งหนึ่ง จนถึงมือผู้บริโภคเป้าหมายในที่สุด ซึ่งเราหมายถึงเรื่องของ "ช่องทางการจัดจำหน่าย" (Channel of Distribution) อันเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่นักศึกษาจะได้เรียนโดยละเอียดต่อไป ในช่องทางการจำหน่ายจะมีหน่วยงานหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน นับจากผู้ผลิต คนกลาง และผู้บริโภค "คนกลาง" ในตลาดมีมากมายหลายชนิด ทำหน้าที่แตกต่างกันไป ช่องทางการจำหน่ายจึงมีลักษณะค่อนข้างซับซ้อนพอสมควรทีเดียว งานของนักการตลาดในส่วนนี้ จึงเกี่ยวข้องกับ

(ก) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) การพิจารณาเลือกใช้ช่องทางจำหน่ายชนิดต่าง ๆ การเลือกสรรคนกลางที่มีคุณสมบัติเหมาะกับสินค้าและตลาด ปัญหาเรื่องคนกลางค้าส่ง และคนกลางค้าปลีก เป็นต้น

(ข) การแจกจ่ายตัวสินค้า (physical Distribution) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการเคลื่อนย้ายตัวสินค้าที่กิจการจำหน่ายเข้าสู่ตลาด โดยผ่านช่องทางการจำหน่าย อันได้แก่การบรรจุภัณฑ์ การคลังสินค้า การขนส่ง และสื่อขนส่ง การกำหนดปริมาณสินค้าคงคลัง การลำเลียงขนถ่ายสินค้า เป็นต้น

3) การส่งเสริมตลาด (Promotion)

ส่วนประสมการตลาดในส่วนที่สาม เป็นการพยายามที่จะบอกกล่าวเรื่องราวของสินค้าของกิจการให้ผู้บริโภคได้รับรู้รายละเอียดนานาประการ และในขณะเดียวกันก็เป็น ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้บริโภคเหล่านั้นเลือกซื้อสินค้าไปด้วย (Telling and Selling) ขอบข่ายงานการส่งเสริมตลาดเน้นหนักไปทางด้านการสื่อสารกับผู้บริโภค และการกระตุ้นเร้าใจให้ผู้บริโภคต้องการซื้อสินค้านั้น งานในส่วนนี้ผู้บริโภคมักจะได้รับรู้มากกว่างานส่วนอื่น ๆ และปัจจุบันนี้ กิจกรรมต่าง ๆ ในการส่ง

เสริมการตลาดมีบทบาทและความสำคัญเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ ดังที่นักศึกษาได้พบเห็นและรู้จักดีกว่าปัจจัยตัวอื่น ๆ มากทีเดียว นักการตลาดจะพิจารณาดำเนินการส่งเสริมการตลาดในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(ก) การโฆษณา (Advertising) พิจารณาถึง การจัดสรรงบโฆษณา แนวทางและวิธีการโฆษณา ภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์และกิจการที่จะเผยแพร่ให้ผู้บริโภคยอมรับ การรณรงค์โฆษณา การเลือกสื่อโฆษณา และการใช้สื่อโฆษณาแบบผสม เป็นต้น

(ข) การขายโดยบุคคล (Personal Selling) เป็นการติดต่อโดยตรงระหว่างบุคคลกับบุคคล โดยใช้พนักงานขายเป็นผู้ทำหน้าที่ในการขาย ความสำเร็จของการขายจึงมีส่วนกำหนดจากบุคลากรฝ่ายขายว่า เขาใช้ความพยายามทางการขาย (personal effort) ได้ผลดีมากน้อยเพียงใด และขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารกำลังการขายของผู้บริหารการตลาดนั้น ๆ ด้วย ในปัจจุบัน การตลาดหันมาใช้การขายโดยบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ให้ผลดีมาก โดยเฉพาะในภาวะที่เครื่องมือส่งเสริมตลาดชนิดอื่น ๆ เริ่มเป็นสิ่งจำเจสำหรับตลาดนั้นเสียแล้ว

(ค) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นรูปแบบของการส่งเสริมการตลาดที่นอกเหนือไปจากการโฆษณา และการขายโดยบุคคล มีจุดหมายในการสนับสนุนผู้บริโภคให้ซื้อสินค้าของกิจการ หรือซื้อให้มากขึ้นกว่าเดิม การสนับสนุนการขาย นิยมใช้หลายรูปแบบ เช่น การจับสลากชิงโชค จับชิ้นส่วนชิงรางวัล คูปองลดราคา แสตมป์การค้าและอื่น ๆ รวมถึงการจัดทำแคตตาล็อค แผ่นปลิว จัดทำบิลบอร์ด ป้ายโฆษณา กำหนดสัญลักษณ์ร้านค้า วัสดุประกอบ ณ จุดขาย และการจัดแสดงสินค้า เป็นต้น

(ง) การแพร่ข่าวสาร (Publicity) ความพยายามของกิจการที่ใช้สื่อมวลชนเป็นแนวทางเผยแพร่ข่าวสารของกิจการให้สาธารชนได้รับรู้ และได้รับประโยชน์แก่ผู้บริโภคส่วนรวม ส่วนในทางอ้อมแล้วกิจการนั้นจะได้ผลตอบแทนเช่นกันอย่างน้อย ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อกิจการจะเป็นไปในทางบวกมากขึ้น ภาพพจน์ของกิจการก็ดีขึ้นด้วย

4) ราคา (Price)

นอกจากการกำหนดผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาดดังกล่าวแล้ว งานสำคัญของนักการตลาดอีกประการหนึ่ง คือ การกำหนดราคาสินค้า

ที่เหมาะสม (the right price) นักการตลาดต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ในปัจจัยนานาประการที่มีผลกระทบถึงราคา เพราะการกำหนดราคา ณ ระดับใดแล้วไม่สามารถเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ได้ การปรับราคาขึ้นและลงจะมีผลทางการตลาดทั้งในด้านบวกและลบเสมอ ในอีกประการหนึ่ง ราคา จัดเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ความพยายามของนักการตลาดที่ทุ่มเทเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีเลิศการจัดช่องทางการจำหน่ายที่สามารถนำผลิตภัณฑ์นั้นไปเสนอถึงแหล่งที่มีความต้องการในกำหนดเวลาที่ทันความต้องการและได้จังหวะดียิ่ง ตลอดจนการส่งเสริมการตลาดที่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้ทั้งหมดอาจสูญสลายโดยไร้ผล ถ้าหากผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายไม่ซื้อสินค้าเพียงเพราะราคาที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมกับความสามารถซื้อของเขา

ดังนั้น การกำหนดระดับราคาสินค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญ ไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่น ๆ เราอาจจัดแยกงานในส่วนนี้ได้ดังนี้

(ก) กำหนดระดับราคา และราคาจำเพาะของสินค้า

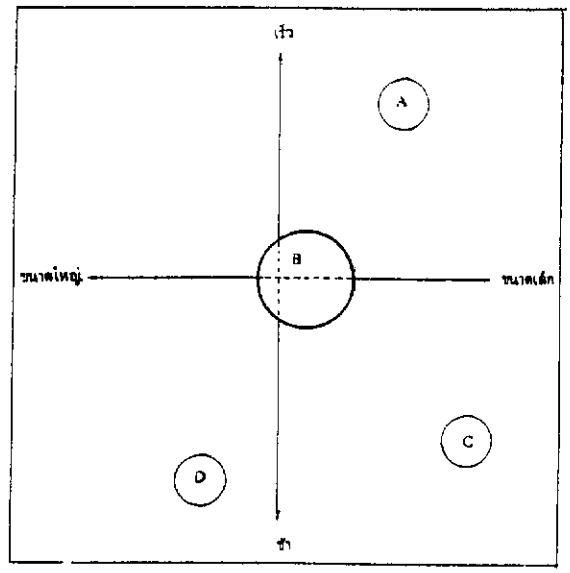
(ข) กำหนดนโยบายราคา เช่น ราคาเดียว และราคาผันแปร ยุทธวิธีใช้ราคาเป็นเครื่องมือขาย การให้ส่วนลดแบบต่าง ๆ

(ค) กำหนดระดับราคาแตกต่างกันในช่องทางการจำหน่าย

องค์ประกอบสำคัญทั้ง 4 อย่าง คือ ผลิตภัณฑ์ สถานที่จำหน่าย การส่งเสริมการตลาด และราคา เหล่านี้จะได้รับการพิจารณาประกอบกัน นักการตลาดจะกำหนดอัตราส่วนของส่วนประสมการตลาดของเขาอย่างใดจึงจะเหมาะสม คำตอบของแต่ละกิจการจะแตกต่างกันไป แต่ที่สำคัญนั้นกิจการต้องพิจารณาความต้องการที่ปรากฏในตลาด ตลอดจนสภาพการแข่งขัน ฐานะของคู่แข่งขันในตลาดและนโยบายการแข่งขันของกิจการ ทั้งนี้ จุดหมายสำคัญที่สุดกิจการต้องคำนึงถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก

ตัวอย่างกลยุทธส่วนประสมการตลาด (สโนว์ไมโบล์)

ลองย้อนกลับไปพิจารณาต่อในตัวอย่างเรื่องสโนว์โมโบล์ ถ้ากิจการได้ทำวิจัยตลาดแล้วพบว่า ลูกค้าของเขาจะพิจารณาสโนว์โมโบล์ โดยคำนึงถึง ขนาด และความเร็ว เป็นเกณฑ์ กิจการต้องพิจารณาต่อไปในเชิงเปรียบเทียบด้วยว่า ผู้บริโภคเหล่านี้มีความคิดอย่างไร สำหรับสโนว์โมโบล์ของคู่แข่งในเรื่องขนาดและความเร็ว (แผนภาพ 3-8)



แผนภาพที่ 3-8 แสดงแผนที่ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด

A เป็นสโนว์โมไบล์ขนาดเล็กแต่มีความเร็วสูง B สโนว์โมไบล์ขนาดกลางที่มีความเร็วปานกลาง C สโนว์โมไบล์ขนาดกลาง ความเร็วต่ำ และ D สโนว์โมไบล์ขนาดใหญ่ความเร็วต่ำ ส่วนขนาดของพื้นที่วงกลมแต่ละวง ในแผนภาพ 3-8 แสดงถึงอัตราส่วนเปรียบเทียบกับยอดขายของคู่แข่งขัน

ในท่ามกลางคู่แข่งขันทั้ง 4 ตำแหน่งนี้ กิจการจะเข้าไปสู่ตลาดได้โดยกำหนดทางเลือก 2 ทางด้วยกัน

ทางเลือกประการแรก กิจการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของตนในลักษณะเดียวกันและอยู่ในตลาดเดียวกันกับคู่แข่งขัน และพยายามรณรงค์ในตลาด เพื่อเรียกลูกค้าให้หันมาอุดหนุนสินค้าของกิจการในรูปแบบที่กิจการกำหนดไว้ ซึ่งจะสามารถกระทำได้ เมื่อ (1) กิจการสามารถกำหนดสโนว์โมไบล์ที่ดีกว่า (2) นั้นมีผู้ซื้อจำนวนมากพอที่จะทำการแข่งขันกันในหมู่คู่แข่งขันตั้งแต่สองรายขึ้นไปได้ (3) กิจการมีทรัพยากรพร้อมเพรียงเหนือกว่าคู่แข่งขัน และ/หรือ (4) ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของกิจการในตลาดมีความเหมาะสมคล้องจองกันอย่างยิ่งกับความสามารถและชื่อเสียงที่กิจการนั้นมีอยู่

ทางเลือกประการที่สอง กิจการ **จะคิดค้นคว้าสโนว์โมไบล์ที่ยังไม่เคยมีปรากฏในตลาดมาก่อน** เช่นสโนว์โมไบล์ขนาดใหญ่และความเร็วสูง ซึ่งพบว่ายัง

ไม่มีสินค้านั้นในตลาดปัจจุบัน กิจการจึงมีฐานะเป็นผู้นำในตลาดไปทันทีเนื่องจากยังไม่มีคู่แข่งขันที่ผลิตสินค้าประเภทนั้นมาก่อนเลย อย่างไรก็ตาม กิจการจะต้องมั่นใจว่า (1) สามารถผลิตสโนว์โมไบล์ขนาดใหญ่ และความเร็วสูงได้จริง ๆ ด้วยเทคโนโลยีของกิจการ (2) สามารถผลิตได้โดยประหยัดและควบคุมให้อยู่ในระดับราคาที่ได้วางแผนไว้แล้วด้วย (3) มีจำนวนลูกค้าที่คาดว่าจะมีความต้องการสินค้าดังกล่าวของกิจการเป็นจำนวนมากพอ ถ้ากิจการสามารถให้คำตอบเหล่านี้ได้ด้วยความมั่นใจว่ากิจการทำได้แล้ว แสดงว่า กิจการค้นพบช่องโหว่ในตลาดที่สมควรจะเข้าไปยึดไว้แล้ว

ในกรณีที่กิจการเลือกทางเลือกประการแรกกำหนดว่าจะผลิต "สโนว์โมไบล์ขนาดเล็กและความเร็วสูง" เพราะทำให้กิจการมีโอกาสสร้างผลกำไรได้มากกว่าและมีความเสี่ยงน้อยกว่า กิจการก็จะมีฐานะเป็นคู่แข่งกับสโนว์โมไบล์ A จึงต้องศึกษาผลิตภัณฑ์ A ทุกแง่มุม เพื่อหาแนวทางสร้างความแตกต่างไปจาก A ให้มากที่สุด **ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของกิจการกับคู่แข่งขันนั้น อาจกำหนดจาก "ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และรูปลักษณ์" (product/feature differentiation) นอกจากนั้นยังสามารถกำหนดจาก "ความแตกต่างของราคา และคุณภาพ" (price/quality differentiation)** ซึ่งหมายถึง กิจการจะต้องนำเสนอสโนว์โมไบล์ที่มีคุณภาพดีกว่าของคู่แข่งขัน A และกำหนดราคาได้สูงกว่า A เล็กน้อย เพื่อให้ผู้บริโภครู้ว่า "ถ้าคุณจ่ายมากกว่า คุณก็ได้รับมากกว่าด้วย" ในอีกลักษณะหนึ่ง กิจการอาจนำเสนอสโนว์โมไบล์ คุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง แต่กำหนดราคาระดับเดียวกัน ในฐานะที่ "ดีเหนือชั้นกว่า แต่ราคาเท่ากัน" ส่วนอีกลักษณะหนึ่ง กิจการเลือกที่จะนำเสนอ สโนว์-โมไบล์ที่คุณภาพระดับปานกลาง แต่กำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่งขัน โดยถือว่า "คุณภาพระดับเดียวกันแต่ราคาเบากว่ามาก" กิจการสามารถเลือกใช้ กลยุทธราคาและคุณภาพได้อีกหลายลักษณะ นอกจากที่กล่าวมานี้ แต่จะใช้กลยุทธรูปแบบใดเหมาะสมที่สุดเป็นสิ่งที่กิจการต้องพิจารณาโดยละเอียดเสียก่อน **การตัดสินใจของกิจการในเรื่องของ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ รูปลักษณ์ ราคา งบประมาณการโฆษณาช่องทางการจำหน่าย วิธีการขาย จุดเด่นที่จะเน้นภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ และอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยการตลาดเหล่านี้ โดยพิจารณาให้มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายของกิจการเช่นนี้ เราเรียกว่า "ส่วนประสมการตลาด" ของผลิตภัณฑ์ของกิจการนั้นเอง**

3.4 การพัฒนาระบบบริหารการตลาด (Marketing Management Systems Development)

หลังจากกิจการกำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันในตลาดได้แล้ว ขั้นต่อไปกิจการจะพร้อมแล้วสำหรับการพัฒนาระบบบริหารการตลาด ที่เหมาะกับการดำเนินงานการตลาดของกิจการนั้นโดยแท้จริง กิจกรรมการตลาดทั้งมวลไม่อาจจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้นอกเสียจากได้อาศัยระบบบริหารการตลาดที่ได้จัดวางไว้ในลักษณะสนับสนุนเสริมพลังความพยายามทางการตลาด (Marketing Effort) เพื่อให้งานของนักการตลาดสำเร็จลุล่วงไปโดยปลอดโปร่ง ในที่นี้จึงได้นำระบบบริหารการตลาดที่เป็นหลักสำคัญ ๆ มาเสนอไว้ 3 ชนิด คือ

3.4.1 ระบบการวางแผนและควบคุมการตลาด (Marketing Planning and Control System)

กิจการทุกชนิดต้องมีการจัดทำแผนงานเอาไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้สำหรับงวดดำเนินงานที่กำลังจะมาถึง แผนงานนั้นครอบคลุมตั้งแต่เป้าหมายดำเนินงาน กลยุทธต่าง ๆ ของกิจการ โปรแกรมการตลาด ตลอดจน การจัดงบประมาณสำหรับกิจกรรมการตลาดเหล่านั้น กิจการแต่ละแห่งจะใช้วิจารณญาณของตนเอง เพื่อพิจารณาแผนงานของกิจการอย่างเป็นทางการที่มีความสมเหตุผลในลักษณะแตกต่างกันไป สำหรับแผนงานการตลาดแบบทางการ (Formal Marketing Planning) ยังต้องอาศัยระบบการควบคุมการตลาด (Marketing Control System) เป็นเครื่องมือตรวจสอบการดำเนินงานการตลาด เพื่อให้แน่ใจว่าได้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดในแผนงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องหรือไม่ เพียงใด และทำให้กิจการบรรลุเป้าหมายทางการตลาดสมตามที่มุ่งหวังไว้ หรือไม่ และยังต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องส่วนใดให้ดีขึ้นบ้าง

3.4.2 ระบบข้อมูลข่าวสารการตลาด (Marketing Information System)

งานในการวางแผนและควบคุมการตลาดที่ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จลุล่วงด้วยดี และมีประสิทธิภาพยิ่งนั้น กล่าวได้ว่า ได้อาศัยความช่วยเหลืออย่างสำคัญยิ่งจากการนำระบบข้อมูลข่าวสารทางการตลาดมาใช้ร่วมด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อกิจการ อาทิ นโยบายการเมือง การปกครอง ภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี สภาพชุมชน วัฒนธรรม การศึกษา และอื่น ๆ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภค เช่น พฤติกรรม รสนิยม ทัศนคติ ระดับการศึกษา รายได้ อุปนิสัย ข้อมูล

เกี่ยวกับคู่แข่งขัน เช่น จุดเด่นของสินค้า ความสามารถในการขาย กำลังการขาย แนวทางการขยายพื้นที่ในตลาด ตำแหน่งในตลาด ข้อมูลในด้านช่องทางการจำหน่าย เช่น ชนิดของช่องทางการจำหน่ายที่กิจการใช้อยู่ จำนวนและขนาดของคนกลาง ความสามารถและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคนกลาง ขอบเขตการครอบครองพื้นที่ในตลาด ปัญหาและอุปสรรคในการจำหน่ายของคนกลาง และข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการวางแผน การกำหนดโปรแกรมการตลาด การตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้นักการตลาดได้จัดเป็นระบบข้อมูลข่าวสารทางการตลาดที่ได้อาศัยกระบวนการรวบรวมข้อมูล นำมาวิเคราะห์อย่างถูกต้อง แม่นยำ เพื่อจะนำมาใช้ได้โดยไม่ผิดพลาด หรือเพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุดนั่นเอง สำหรับรายละเอียดของกระบวนการจัดระบบข้อมูลข่าวสารทางการตลาด นักศึกษาได้ศึกษารายละเอียดในอีกบทหนึ่งต่างหากไปด้วย

3.4.3 ระบบโครงสร้างองค์การทางการตลาด (Marketing Organization System)

กิจการจำเป็นต้องจัดวางโครงสร้างองค์การในรูปแบบที่จะเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานการตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้เกิดความสะดวกและได้เปรียบทางการแข่งขันมากที่สุด รูปแบบของโครงสร้างองค์การที่ไม่สลับซับซ้อน จัดแบ่งแยกสายการบังคับบัญชา และกำหนดขอบเขตงานในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้ชัดเจน ทำให้ประหยัดเวลาและแจกจ่ายงานได้ทั่วถึงถูกต้องตามภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ทำให้งานสัมฤทธิ์ผล และไม่เกี่ยงความรับผิดชอบกันเอง กิจการที่มีโครงสร้างองค์การอันเหมาะกับลักษณะการดำเนินงานและเอื้อต่อแนวนโยบายส่วนรวม จึงมักประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตของกิจการในเรื่องนี้ ที่ควรได้พิจารณาไว้ด้วย กล่าวคือ

(1) กิจการจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์การ โดยคำนึงถึงการประสานงานภายในองค์การ การริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และความรับผิดชอบในการวางแผนและการควบคุมงานการตลาดเหล่านี้ด้วย

(2) ตำแหน่งงานการตลาดแต่ละตำแหน่ง จะต้องสามารถอธิบายได้ชัดเจน เพื่อให้รู้ถึง จุดประสงค์ หน้าที่ความรับผิดชอบ งานที่จะต้องกระทำ และความรับผิดชอบของบุคคลที่ประจำตำแหน่งนั้น ๆ

(3) งานเหล่านั้นจะต้องมีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะของงานทั้งในด้านความรู้ ความชำนาญ บุคลิกภาพ เพื่อเข้าประจำตำแหน่งหน้าที่ได้โดยเหมาะสม ทั้งยังสามารถปฏิบัติงานการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 งานการบริหารตลาด (Management Job in Marketing)

สิ่งสำคัญที่ได้นำมาให้นักศึกษาในตอนท้ายบทนี้ คือ เรื่องการบริหารตลาด (Marketing Management) ซึ่งนักศึกษาได้เรียนมาในตอนเริ่มแรกบ้างแล้ว คงพอจำได้ว่า **"แนวทางการบริหารตลาด เป็นความพยายามของผู้บริหารการตลาด เพื่อที่จะวิเคราะห์ (analysis) วางแผนงาน (planning) ปฏิบัติงานตามแผนให้สำเร็จลุล่วง (Implementation) และควบคุม (Control) เพื่อให้แน่ใจว่า โปรแกรมการตลาดที่ได้กำหนดไว้แล้วเหล่านั้น ได้ดำเนินไปโดยก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน (Exchange) ทางธุรกิจ ในระหว่างกิจการกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย โดยได้รับผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กิจการกำหนดไว้** ดังนี้พอจะเห็นชัดว่า งานการบริหารตลาด **ในลักษณะนี้ ยากที่จะปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จเต็มตามความต้องการ ต้องอาศัย ความรู้ ความสามารถ ของผู้บริหารอย่างมากทีเดียว นอกเหนือจาก ปัจจัยแวดล้อมทั่วไป ทางธุรกิจ สังคม ที่ยังส่งผลกระทบต่อการบริหารตลาดอยู่อย่างสำคัญยิ่ง และเป็นสิ่งที่กิจการควบคุมไม่ได้** ดังกล่าวมาแล้ว **ในที่นี้เราจะพิจารณาปัจจัยที่กิจการควบคุมได้ คือส่วนที่ผู้บริหารองค์การเป็นผู้กำหนดแนวทางให้องค์การดำเนินไปตามนั้น ที่เรียกว่า งานการบริหารตลาด (Management Job in Marketing)**

งานการบริหารตลาด จัดแบ่งได้เป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

3.5.1 การวางแผนงาน (Planning)

3.5.2 การปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ (Implementation)

3.5.3 การควบคุมงาน (Control)

งานทั้ง 3 ส่วนนี้ เชื่อมโยงเกี่ยวพันกันโดยไม่อาจตัดขาด หรือแบ่งแยกกันอย่างเด็ดขาดไปได้ ต้องอาศัยปัจจัยเกื้อกูลภายในซึ่งกันและกัน และดำเนินงานหมุนเวียนติดต่อกันไปไม่สิ้นสุด โดยเฉพาะในขั้นการวางแผนงาน และขั้นการควบคุมงาน เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กันอย่างสำคัญยิ่งทีเดียว (แผนภาพที่ 3-9)

3.5.1 การวางแผนงาน (Planning)

งานบริหารตลาดในขั้นการวางแผนจะประกอบด้วย สาระสำคัญสองส่วนด้วยกัน คือ

(1) การแสวงหาโอกาสทางการตลาดที่ดีกว่า (Attractive Opportunities)

(2) การจัดกลยุทธการตลาด (Marketing Strategies)

งานทั้งสองส่วนนี้ มีหลักการและรายละเอียดมากมาย ซึ่งนักศึกษาได้เรียนมามากพอสมควรในบทนี้แล้ว คงจะทำความเข้าใจได้ว่านั้นเป็นเรื่องราวสาระส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนงาน นี่เอง แผนงานที่นักการตลาดจัดวางไว้แล้วจัดว่าเป็นที่น่าพึงพอใจไม่น้อย แต่ต้องเข้าใจว่า แผนงานเหล่านั้นต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารตลาดที่ดี จะไม่มีความพอใจอยู่กับแผนงานเดิม เขาจะต้องพยายามวางแผนใหม่เรื่อยไป โดยเฉพาะภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงในตลาดที่เกิดขึ้นตลอดเวลา แผนงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่า มีประสิทธิภาพทางการแข่งขันเหนือกว่าเดิม สอดคล้องกับภาวะการณ์ใหม่ ๆ ในตลาด เหมาะกับช่องทางหรือโอกาสทางการตลาดที่เปิดกว้างหรือเพิ่งค้นพบมากกว่าแผนงานเดิม เหล่านี้ทำให้นักบริหารต้องใช้เวลาเกือบทั้งหมดของเขาทีเดียว เพื่อการวางแผนที่มีคุณภาพ และนำมาใช้ในทางปฏิบัติต่อไป

แผนงานที่ได้จัดวางกลยุทธเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การนั้น เรียกชื่อว่า "การวางแผนกลยุทธ" (Strategic Planning) ซึ่งแสดงถึง กระบวนการทางการบริหาร เพื่อจะรักษาสภาพการณ์ระหว่างทรัพยากรขององค์การ กับโอกาสทางการตลาดขององค์การนั้นให้คงไว้ในสภาพที่ได้เปรียบอยู่เสมอ งานลักษณะนี้ไม่ใช่ กิจกรรมการวางโปรแกรมการตลาดธรรมดา มีบางอย่างที่ยิ่งใหญ่และสำคัญกว่านั้น เพราะการวางแผนกลยุทธจะต้องกระทำโดยพิจารณาถึง แผนงานส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวพันกัน เช่น แผนงานการผลิต การวิจัยและพัฒนาแผนการควบคุม และจัดหาทรัพยากร เหล่านี้เป็นต้น ข้อมูลรายละเอียดที่ถูกต้องและเป็นจริงจากงานเหล่านี้จึงเป็นต้องนำมาพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในขณะวางแผนกลยุทธ สิ่งที่ต้องการให้นักศึกษาพิจารณาไว้อีกประการหนึ่งในเรื่องนี้ก็คือแผนงานของแต่ละแผนก (department) ไม่ใช่แผนงานรวมขององค์การ (Corporate Plan) และในทางตรงข้ามแผนงานรวมขององค์การ ควรจะได้จัดทำขึ้นโดยคำนึงถึง แนวทางการตลาด (Market Oriented) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งหมายความด้วยว่า ถ้าแผนงานรวมขององค์การ จะได้มาจากการ

รวบรวมแผนงานของแต่ละแผนกเข้าด้วยกันแล้ว กิจการก็ควรเลือกใช้แผนกลยุทธของฝ่ายการตลาด (Marketing Strategic Planning) เป็นแนวนำทางการดำเนินงานขององค์การ

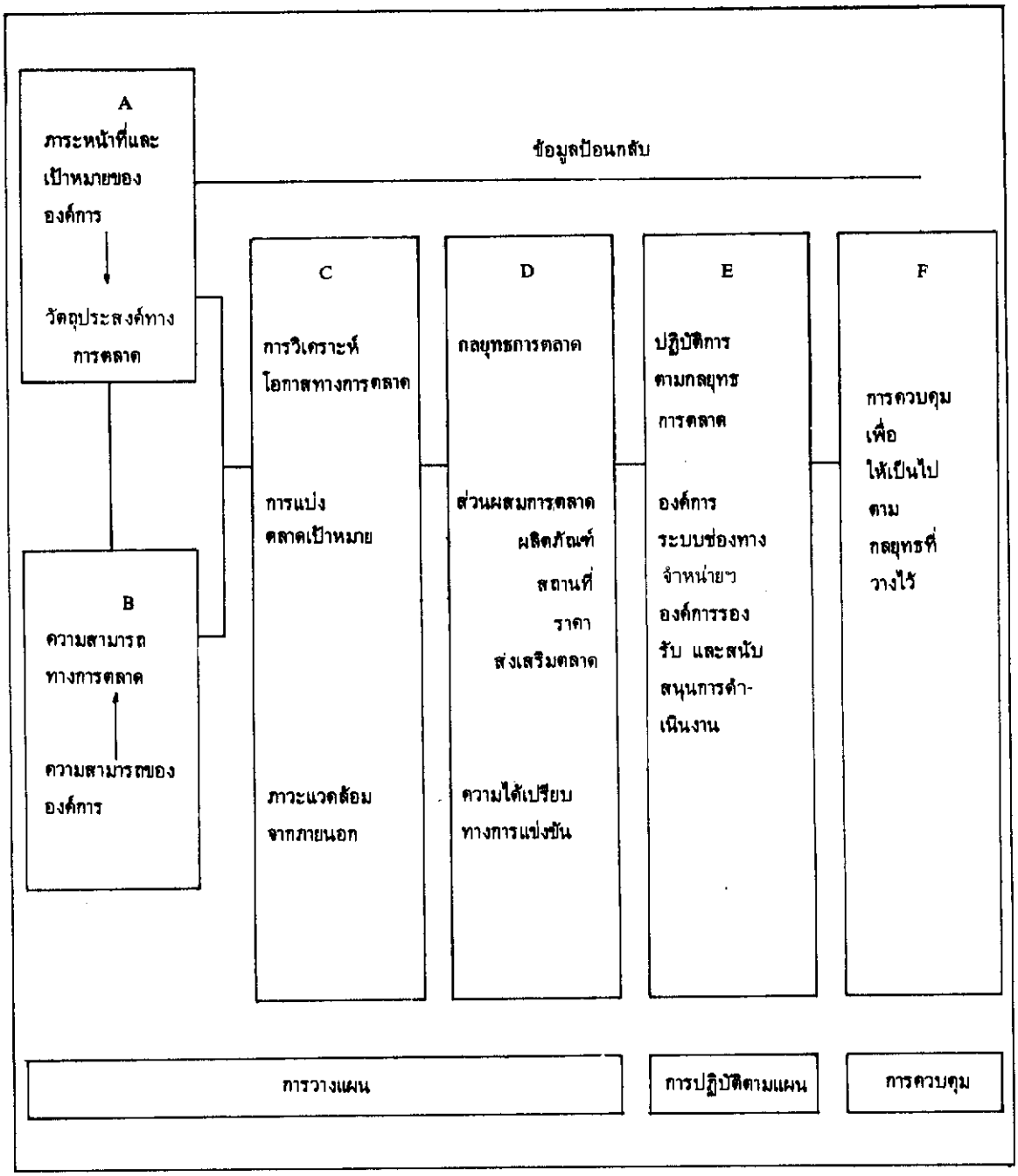
3.5.2 การปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ (Implementing)

ภายหลังจากวางแผนงานแล้ว กิจการจะดำเนินงานบริหารตลาดในขั้นที่สองต่อไป คือ **"ปฏิบัติงานตามแผนให้สำเร็จผล" (Implementing)** งานส่วนนี้ผู้บริหารตลาดยังคงเข้าไปมีส่วนรับผิดชอบและดำเนินการอยู่มากเท่ากับการวางแผน การปฏิบัติการทางการตลาด ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเด่นเหมาะกับลักษณะงาน การมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบงานแต่ละชิ้น แต่ละขั้นตอน โดยให้แน่ใจว่า งานในการคัดเลือกคนกลางในช่องทางการจำหน่ายเป็นต้น การคัดเลือกคนกลางต้องพิจารณาทั้งด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และจำนวนผู้ปฏิบัติการในแต่ละช่องทางการจำหน่ายให้เกิดความสมดุลย์ ความคล่องตัว และสำเร็จผลตามจุดมุ่งหมาย ตลอดจนงานอื่น ๆ อีกมากมาย **ที่ผู้บริหารตลาดได้กำหนดไว้ว่า จะต้องทำให้เสร็จสิ้นตามแผนงาน**

3.5.3 การควบคุม (Control)

ขั้นต่อไปซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารตลาด คือ การควบคุม (Control) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า **มีความสัมพันธ์กับการวางแผนงานโดยผ่าน ข้อมูลป้อนกลับ** (feedback) ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยง การวางแผนและการควบคุมให้มีความเกี่ยวเนื่องกันโดยตลอด

(ในภาพที่ 3-9 นั้นได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องของกระบวน **การวางแผนการปฏิบัติงานและการควบคุม ทั้งสามส่วนโดยแบ่งแยกให้เห็นขอบเขต** ของงานและกระบวนการตลาดที่นักศึกษามาตลอดบทนี้แล้ว นั่นเอง)



แผนภาพที่ 8.9 แสดงกระบวนการบริหารตลาด

แบบทดสอบ

ข้อ 1. กิจการประเภทใด จัดเป็นองค์การ "ภาครัฐบาลแสวงหากำไร"

(1) มูลนิธิร่วมกตัญญู
(2) โรงพยาบาลเพชรเวช
(3) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
(4) องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
(5) พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ

ข้อ 2. ปัจจัยที่นักการตลาดใช้ประเมิน การคุกคามสภาวะแวดล้อม (Environment threat) มีสองอย่าง คือ

(1) โอกาสประสบความสำเร็จ, ความรุนแรงของเหตุการณ์
(2) โอกาสเกิดเหตุการณ์, ความรุนแรงของเหตุการณ์
(3) โอกาสเกิดเหตุการณ์, โอกาสประสบความสำเร็จ
(4) ความน่าสนใจ, ความรุนแรงของเหตุการณ์
(5) ความน่าสนใจ, โอกาสประสบผลสำเร็จ

ข้อ 3. **กิจการเป็นผู้นำในการผลิตปุ๋ยเคมี 'NH3-8' สำหรับมันสำปะหลัง** จัดเป็นการกำหนดภาระหน้าที่ของกิจการ (Company Mission) ซึ่งมีคุณสมบัติลักษณะใด

(1) สอดคล้องกับภาวะการตลาดการเกษตร
(2) นำมาปฏิบัติตามได้พอเหมาะพอดี
(3) จำกัดแนวทางปฏิบัติเกินไป
(4) เร้าใจให้เกิดความพยายามปฏิบัติให้สำเร็จให้จงได้
(5) ไม่เกิดความสิ้นเปลืองงบประมาณการตลาดจนเกินขอบเขตสมควร

ข้อ 4. "ธุรกิจเสี่ยงภัย" หมายถึง กรณีใด

(1) ระดับการคุกคามต่ำ โอกาสทางการตลาดต่ำ
(2) ระดับการคุกคามสูง โอกาสทางการตลาดต่ำ
(3) ระดับการคุกคามต่ำ โอกาสทางการตลาดสูง
(4) ระดับการคุกคามสูง โอกาสทางการตลาดสูง
(5) ระดับการคุกคามปานกลาง โอกาสทางการตลาดปานกลาง

ข้อ 5. "สโนว์โมไบล์ชนิดใช้แก๊ส ใช้เครื่องดีเซล ใช้ไฟฟ้า ผลิตสำหรับตลาดผู้ซื้ออุตสาหกร" จัดเป็นกลยุทธครอบครองตลาด (Market Coverage) แบบใด (ตามที่ท่านศึกษามา)

(1) มุ่งเฉพาะตลาด-เฉพาะผลิตภัณฑ์
(2) ผลิตภัณฑ์เฉพาะอย่าง
(3) เฉพาะตลาด
(4) เลือกสรร
(5) ครอบคลุมทั้งหมด

ข้อ 6. กลยุทธส่วนประสมการตลาดในที่นี้หมายถึง

(1) ผู้บริโภค ผู้ผลิต คนกลาง และผลิตภัณฑ์
(2) พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก ราคา และผลิตภัณฑ์
(3) ผลิตภัณฑ์ การขนส่ง คลังสินค้า คนกลาง
(4) ผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย ราคา และการสนับสนุนตลาด
(5) ผู้ซื้อ ผู้ขาย ราคา และผลิตภัณฑ์

ข้อ 7. การแทรกซึมตลาด (Market Penetration) เป็นกลยุทธเพื่อการเจริญเติบโตในลักษณะใด

(1) เพิ่มยอดขายสินค้าปัจจุบัน ในตลาดปัจจุบัน
(2) เพิ่มยอดขายสินค้าใหม่ ในตลาดใหม่
(3) เพิ่มยอดขายสินค้าปัจจุบัน ในตลาดใหม่
(4) เพิ่มยอดขายสินค้าใหม่ ในตลาดปัจจุบัน
(5) เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ในตลาดใหม่

คำเฉลย

ข้อ 1. (4) ข้อ 2. (2) ข้อ 3. (3) ข้อ 4. (4) ข้อ 5. (3) ข้อ 6. (4)
ข้อ 7. (1)

บรรณานุกรม

1. Blau and Scolt. Formae **Organization.** New York:Harper and Row Publishing., 1962.
2. Buzzell, Nourse, Matthew and Levitt. **Marketing a Contemporary Analysis.** New York : McGraw-Hill Book Company, 1972.
3. Kotler, Philip. **Marketing Management : Analysis Planning and Control.** Englewood Cliff N.J. : Prentice Hall Inc., 1980.
4. Kotler, Philip. **Principles of Marketing.** Englewood Cliffs. N.J. : Prentice Hall Inc., 1980.
5. Mc Carthy. E. Jerome. **Basic Marketing : A Managerial Approach.** Homewood Ill. : Richard D. Irwin, 1981.
6. Rosenberg, Larry J. **Marketing.** Englewood Cliff N.J : Prentice Hall Inc., 1977.
7. Udell and Lacznaik. **Marketing in An Age of Change : An Introduction,** New-York, : John Wiley & Sons Inc., 1981.