

บทที่ 3

การวางแผนกลยุทธ์การตลาด (Strategic Marketing Planning)

บทนี้ผู้เขียนอธิบาย หลักการพื้นฐานของกลยุทธ์การตลาด วิธีการกำหนดทิศทางขององค์การธุรกิจ และความสัมพันธ์ของทิศทางขององค์การธุรกิจ กับกลยุทธ์การตลาด ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทนี้อธิบายวิธีการที่องค์การธุรกิจนำแนวคิดการตลาดไปปฏิบัติเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

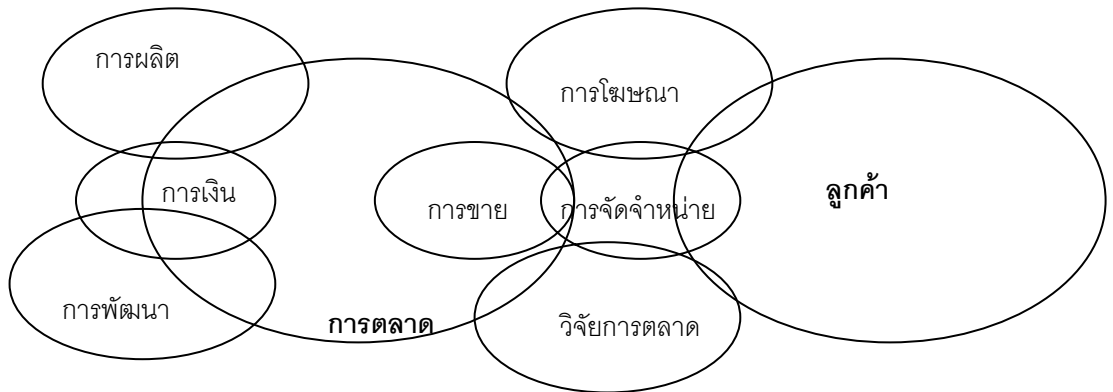
การวางแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นการปรับตัวบริษัทให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม บริษัทประสบความสำเร็จได้เมื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีกว่าคู่แข่ง ปัญหาก็คือเมื่อความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้น และคู่แข่งเข้มแข็งกว่าเรา ถ้าบริษัทไม่ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องผลก็คือยอดขายหรือกำไรของบริษัทจะตกต่ำ เพื่อรักษายอดขาย และกำไร บริษัทต้องมีกลยุทธ์ที่ปรับตัวเข้าสู่ตลาดใหม่และสินค้าใหม่

หลักการพื้นฐานของกลยุทธ์การตลาด (The Basic of Marketing Strategy)

องค์ประกอบพื้นฐานของกลยุทธ์การตลาดประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมของการแข่งขันทางการตลาด การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาด การค้นหาหลักการเพื่อความสำเร็จ

1. สิ่งแวดล้อมของการแข่งขันทางการตลาด (The nature of the competitive market environment)

เวนส์ลีย์ (Wensley, 1999) เขียนลักษณะของบริบทด้านการตลาดซึ่งมี การตลาด การขาย การเงิน การผลิต การพัฒนาสินค้า เป็นต้น แสดงดังภาพที่ 3-1



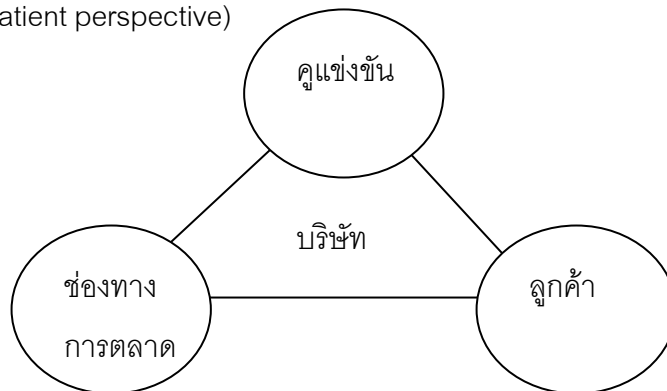
ภาพที่ 3 -1 บริบทด้านการตลาด (marketing Context)

ที่มา (Wensley, 1999: 18)

จากภาพที่ 3-1 จะไม่เน้นคู่แข่ง (ไม่มีในภาพ) และช่องทางการตลาด (แสดงด้วยวงกลมขนาดเล็ก) ในปัจจุบัน การตลาดได้เน้นความสำคัญไปที่คู่แข่ง และแนวคิดความสัมพันธ์ระยะยาว (Relationship Marketing) ถึงอย่างไรก็ตาม ภายใต้สภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การอบคิดในการวิเคราะห์การแข่งขันทางการตลาดได้เปลี่ยนเป็น 3Cs หมายถึง ลูกค้า คู่แข่งขัน และช่องทางการตลาด (Customer, competitor and channel) แสดงดังภาพที่ 4-2

1.1 ลูกค้า คู่แข่งขัน และช่องทางการตลาด

ในสภาพการแข่งขันทางการตลาดที่หยุดนิ่ง (Static competition) จะใช้การวิเคราะห์ขอบเขตของสินค้า-ตลาด (Product-market space) ซึ่งสามารถคาดคะเนตำแหน่งกลยุทธ์การตลาดในอนาคตจากผลกระทบของกลยุทธ์ที่ใช้ครั้งแรก (First-order effect) ซึ่งได้แสดงไว้ดังภาพที่ 3-2 ซึ่งมีแนวคิดว่าคุณค่าเป็นผู้รับสินค้า หรือลูกค้าเปรียบเสมือนคนไข้ที่รอรับการรักษาจากแพทย์ (Patient perspective)



ภาพที่ 3-2 สามเหลี่ยมกลยุทธ์การตลาด

ที่มา (El-Ansary, 2006, 269)

ถึงอย่างไรก็ตาม ภายใต้สภาพการแข่งขันทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dynamic competition) ควรประยุกต์แนวคิด 3Cs คือ ลูกค้า คู่แข่งขัน และช่องทางการตลาด

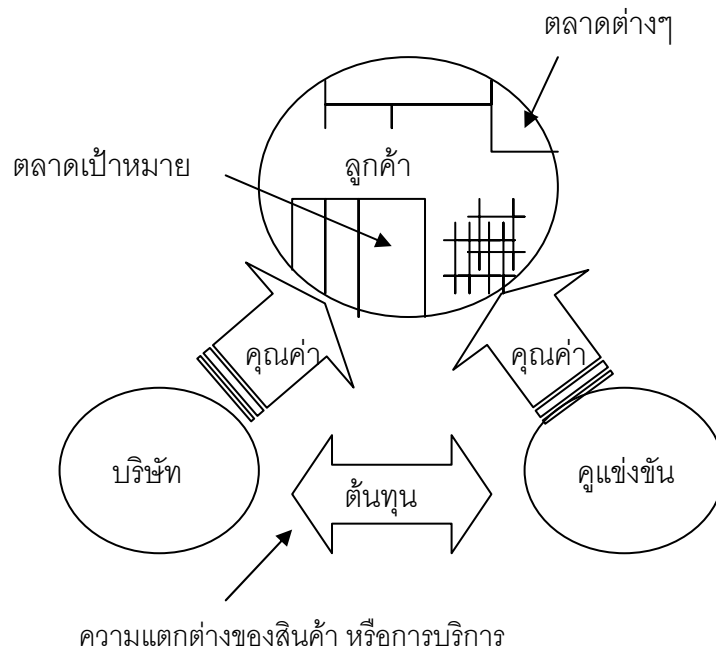
1.2 วิวัฒนาการของการวิเคราะห์ การแปลความหมาย และแบบจำลองของกลยุทธ์การตลาด : จากลูกค้า ไปสู่คู่แข่ง และไปสู่ช่องทางการตลาด

การวิเคราะห์ และศึกษาลูกค้าจะเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างราคาสินค้ากับคุณภาพของสินค้า ส่วนการวิเคราะห์คู่แข่ง จัดทำได้ 2 วิธี คือ ศึกษาความคล้ายคลึงกันของกลยุทธ์ของคู่แข่ง ซึ่งเรียกว่ากลุ่มกลยุทธ์ (Strategic group) และวิธีการวิเคราะห์ความแตกต่างของกลยุทธ์ของคู่แข่ง ซึ่งใช้แนวคิดของทรัพยากรภายในบริษัท (Resource based- approach)

ท้ายที่สุดเป็นการวิเคราะห์ช่องทางการตลาด หรือ อาจจะเรียกว่า ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) โดยร้านค้าปลีกจะเป็นหัวใจสำคัญของเศรษฐกิจ การศึกษาช่องทางการตลาดจะใช้ทฤษฎี ความสัมพันธ์ทางการตลาด เครือข่ายการตลาด และการปฏิสัมพันธ์ทางการตลาด (relationship, network and interaction)

2. การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาด : 3 กลยุทธ์ 4 กล่อง และ 5 แรงบังคับ (Codification of marketing strategy analysis as 3 strategies, 4 boxes and 5 forces)

วิธีการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดประกอบด้วย กลยุทธ์ 3 ประเภท (3 strategies) กล่อง 4 กล่อง (4 boxes) และ แรง 5 แรง (5 forces) แสดงดังภาพที่ 3-3



ภาพที่ 3-3 สามเหลี่ยมกลยุทธ์การตลาด

ที่มา (Wensley, 1999: 19)

2.1 ประเภทกลยุทธ์ (4 strategies)

เปโคติชและคณะ (Pecotich et al., 2003, 498-529) เขียนไว้ว่า ทางเลือกของกลยุทธ์เป็นการตัดทอนและการเจริญเติบโต (retrenchment versus growth implicit) แมทริกซ์ผลิตภัณฑ์/ตลาด (the product/market matrix) กลยุทธ์หลัก 4 ชนิด ได้แก่ เสถียรภาพ (stability) เจริญเติบโตภายใน (internal growth) เจริญเติบโตภายนอก (external growth) และการตัดทอน (retrenchment) **กล่อง 4 กล่อง** (4 boxes) ตามแบบจำลองบีซีจี (BCG Model) ซึ่งมี 4 กล่องคือ ดาว ถูเงิน สูงชัน และ ปรักนี้ ไมเคิล พอร์ตเตอร์ เขียนกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน 3 ชนิด คือ ต้นทุนต่ำ ความแตกต่าง และ มุ่งเน้น (Cost, differentiation, focus)

5 force model ของ ไมเคิล พอร์ตเตอร์ กล่าวว่าแรงบังคับห้าอย่างมีผลกระทบต่อระดับการแข่งขันและความสามารถทำกำไรภายในอุตสาหกรรม ได้แก่ อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of the firm) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants to the market) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers) อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products) และการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น (The intensity of rivalry among competitors)

3. การค้นหาหลักการเพื่อความสำเร็จ (the search for theory : rule for success amidst diversity)

เดย์ (Day, 1990) ได้ค้นพบความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) ซึ่งมองว่าแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ดังนั้น การพัฒนากลยุทธ์ควรมีความหลากหลาย (Heterogeneity) ซึ่งยึดหลักการของทรัพยากรในแต่ละองค์การ (Hunt, 1999)

3.1 แบบจำลองของการแข่งขัน : ทฤษฎีเกมและการวิวัฒนาการของนิเวศ (Models of competition : game theory versus evolutionary ecology)

เพื่อการพัฒนาแบบจำลองในการแข่งขัน นักการตลาดควรนิยาม ประเด็นต่อไปนี้

- 1) ลักษณะทั่วไปของสนามการแข่งขัน และกิจกรรมในการแข่งขันของธุรกิจ
- 2) โครงสร้าง หรือกฎระเบียบของพฤติกรรมของคู่แข่ง และ
- 3) ทางเลือกของคู่แข่ง ถึงอย่างไรก็ตาม ในส่วนนี้ ผู้เขียนจะอธิบายทฤษฎีเกม และทฤษฎีวิวัฒนาการของนิเวศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 ทฤษฎีเกม (Game theory)

คุณลักษณะของแบบจำลองของทฤษฎีเกม คือ 1) จำนวนบริษัท หรือธุรกิจ ที่ทำการแข่งขัน 2) กิจกรรมของคู่แข่งตั้งแต่ระยะที่ใช้ ณ ช่วงเวลาหนึ่ง 3) กำไรของคู่แข่งตั้งแต่ระยะที่เกิดจากกลยุทธ์ที่เขาประยุกต์ใช้ 4) กิจกรรมของคู่แข่งตั้งแต่ระยะใช้พร้อมกันหรือไม่? หรือมีบางรายเป็นผู้นำไปใช้ก่อน แล้วคู่แข่งรายอื่นจึงนำไปใช้ต่อ 5) ข้อมูลในกิจกรรมการแข่งขันที่คู่แข่งรายใดรู้จักหรือไม่? และเมื่อไร?

ถึงอย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเกมเป็นการบรรยายเงื่อนไขที่ค้นหาคำตอบที่ดีที่สุด หรือความสมดุลระหว่างคู่แข่ง ด้วยข้อจำกัดของทฤษฎีเกมดังกล่าว นักกลยุทธ์จึงพัฒนาแนวคิดขององค์การอุตสาหกรรม (Industrial Organization: IO) ซึ่งเป็นลำดับขั้นของ โครงสร้าง-การปฏิบัติ-ผลการดำเนินงาน (Structure-Conduct-Performance: SCP) หลังจากนั้นคาฟส์ และ พอร์ตเตอร์ (Richard Caves and Michael Porter) ได้แย้งว่าแนวคิดของ IO มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ กลุ่มกลยุทธ์ และ กำแพงที่เคลื่อนที่ (Strategic group and mobility barriers) กล่าวคือ บริษัทจะพิจารณาศักยภาพของต้นทุนที่จะใช้เปลี่ยนจากกลุ่มกลยุทธ์หนึ่งไปยังอีกกลุ่มกลยุทธ์

3.1.2 การวิวัฒนาการของนิเวศ (Evolutionary ecology)

ทฤษฎีวิวัฒนาการเชิงนิเวศใช้อธิบายธรรมชาติของกระบวนการแข่งขัน และกลยุทธ์ Niche strategy กล่าวคือเป็นการอธิบายการเจริญเติบโตของสปีชีส์ (species) ในระบบนิเวศวิทยา เพื่ออธิบายประเภทของธุรกิจภายใต้สิ่งแวดล้อม (Mintzberg & Lampel, 1999)

3.1.2.1 กลยุทธ์อาร์และเค (r- and k-Strategies)

ทฤษฎีวิวัฒนาการเชิงนิเวศมองว่ามีขีดจำกัดบนของประชากรของสปีชีส์ในทรัพยากรสิ่งแวดล้อม หรือมีขีดจำกัดบนของจำนวนธุรกิจภายในสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ กลยุทธ์อาร์ หมายถึง การเข้าตลาดใหม่ ในขั้นตอนแรกที่มีจำนวนบริษัทไม่มาก ในขณะที่ กลยุทธ์ กลยุทธ์เค หมายถึง การเข้าตลาดเก่า ที่มีจำนวนบริษัทแข่งขันมาก

3.1.2.2 กลยุทธ์ทั่วไป (Generic strategies) มี 4 กลยุทธ์ ดังนี้ r-specialist เป็นบริษัทขนาดเล็ก เน้นความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เป็นเจ้าแรกของตลาด (The first-mover advantage) r-generalist เป็นบริษัทขนาดใหญ่ เน้นการใช้ประโยชน์ของโอกาสทางการตลาดใหม่ (New opportunity) k-specialist เป็นบริษัทขนาดเล็ก เน้นการใช้ประโยชน์ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) และ k-generalist เป็นบริษัทขนาดใหญ่ เน้นการใช้ประโยชน์ของประสบการณ์ซึ่งเป็นการประหยัดในขนาด

3.2 คุณลักษณะของกลยุทธ์การตลาดในด้านของเวลาและขอบเขต

(Characterizing marketing strategy in terms of differentiation in time and space)

ปัจจัยที่ทำให้ตลาดน่าสนใจ (A real market) ได้แก่ อุปสงค์ของตลาดมีความหลากหลาย (Heterogeneous demand) ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีความแตกต่างกัน และมีกระบวนการย้อนกลับและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยทั้ง 3 มีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความซับซ้อนสูง ถึงอย่างไรก็ตามผู้เขียนจะแยกอธิบายที่ละปัจจัย ได้แก่ 1) กลยุทธ์การตลาดที่ใช้จัดกลุ่มตลาด หรือผู้บริโภค คือ กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด 2) การใช้แนวคิดทรัพยากรของบริษัทอธิบายความแตกต่างกันของผู้ขายปัจจัยการผลิต และ 3) การใช้แบบจำลองวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ อธิบายการวิวัฒนาการของตลาด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.1 ความแตกต่างในด้านขอบเขต: การแบ่งส่วนตลาด (differentiation in space: market segmentation)

การแบ่งส่วนตลาดจะแทนมุมมองของลูกค้า (Demand side) ในขณะที่การวางตำแหน่งตลาด (Positioning) จะแทนมุมมองของผู้ขาย (Supply side) การแบ่งส่วนตลาดเป็นการสร้างความแตกต่างตามกลุ่มผลประโยชน์ในสถานการณ์ (Bundle of benefit) ซึ่งเป็นการกำหนดความชอบในอุดมคติของลูกค้า (Ideal preference) ในขณะที่การวางตำแหน่งสินค้าเป็นการใช้ดุลยพินิจของลูกค้าในการแสดงภาพรวมความแตกต่าง และ ความคล้ายคลึงกันของสินค้าที่แข่งขันในตลาด

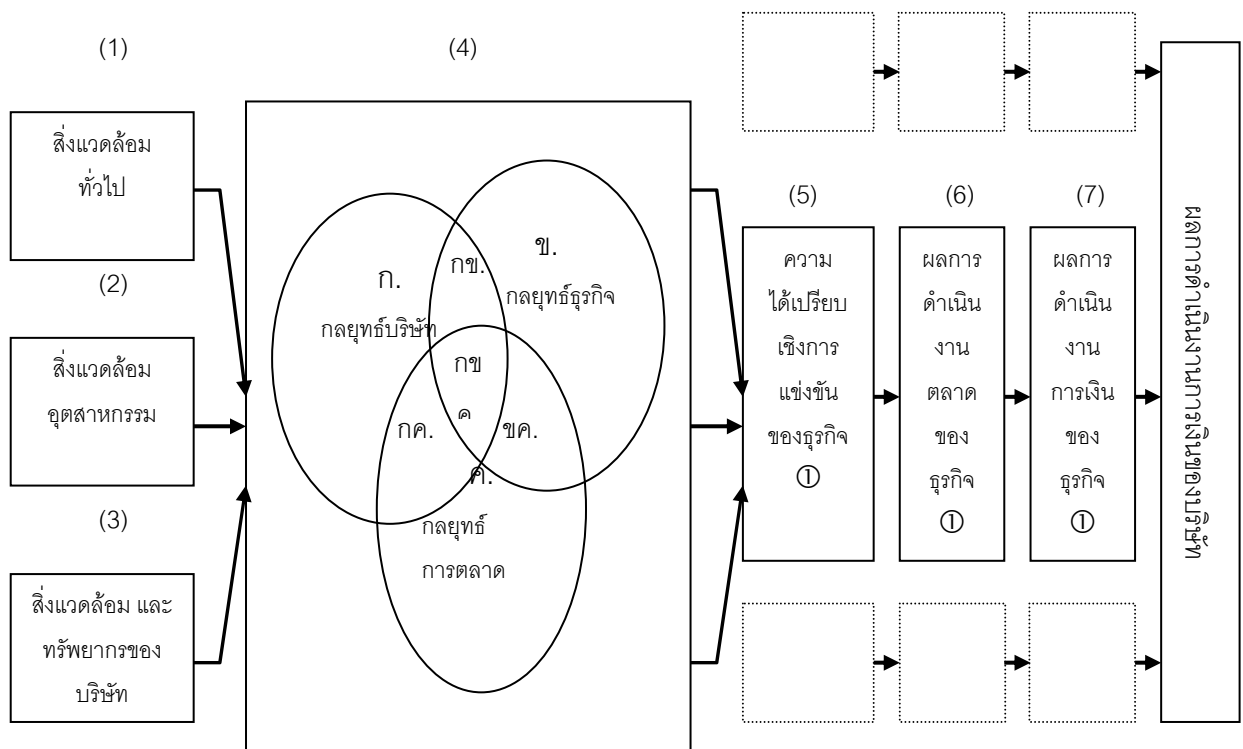
ผู้เขียนใช้กลยุทธ์ทั่วไปของไมเคิล พอร์ตเตอร์ คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์ความแตกต่าง และ กลยุทธ์มุ่งเน้น ในการอธิบายแบบจำลองอันดับที่หนึ่ง (The first order model) และใช้การแบ่งส่วนตลาด และการวางตำแหน่งสินค้า หรือ แนวคิดทรัพยากรของบริษัท (Resource-based view of firm) อธิบายแบบจำลองอันดับที่สอง (The second order model)

3.2.2 ความแตกต่างในด้านเวลา: วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (differentiation in time: PLC)

แบบจำลองวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle: PLC) จะแทนผลกระทบของเวลาต่อสินค้า ซึ่งพีแอลซีมี 4 ขั้นตอน คือ แนะนำ เจริญเติบโต อิมมัตูและตกต่ำ ถึงอย่างไรก็ตาม รูปแบบของเวลาในแบบจำลองวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์จะบิดเบี้ยว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภค หรือ พฤติกรรมของคู่แข่ง การศึกษาวิวัฒนาการตลาดในบางกรณีจะใช้วิวัฒนาการเชิงนิเวศ และคณิตศาสตร์ (Evolutionary ecology and mathematics of chaos) หรือมีชื่อเรียกว่าปรากฏการณ์ของความซับซ้อน (Phenomena of complexity) นอกจากนั้นการอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตลาดยังใช้แนวคิดของเครือข่ายตลาด

การวิจัยในกลยุทธ์การตลาด (Research in marketing strategy)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด จะใช้ 2 แนวทาง คือ 1) ฐานข้อมูล วิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งใช้แบบจำลองทางสถิติ และเศรษฐศาสตร์ และ 2) กรณีศึกษา (Case study) ใช้ศึกษารูปแบบของกลยุทธ์ที่ดี (A well- strategy form) นอกจากนี้ วาราดาราจานและจายาชานดราน (Varadarajan and Jayachandran, 1999) ได้เสนอแนะขอบเขตของการวิจัยกลยุทธ์การตลาด โดยการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และ ผลการดำเนินงาน แสดงดังภาพที่ 3-4



ภาพที่ 3-4 กรอบคิดของกลยุทธ์การตลาด

ที่มา (Varadarajan and Jayachandran, 1999)

การวิจัยผลกระทบของกำไรต่อส่วนครองตลาด (Profit Impact Market Share: PIMS) พบว่าส่วนครองตลาดมีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนต่อการลงทุนประมาณร้อยละสิบ (โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ)

กระบวนการ บุคคลและจุดมุ่งหมายของการตลาด (The recourse to process, people and purpose in marketing as well as strategy as a whole)

การบริหารจัดการของผู้บริหารที่ใช้แนวทางกระบวนการ บุคคล และจุดมุ่งหมาย (Process, People and Purpose) หรือ กลยุทธ์ โครงสร้างและผลการดำเนินงาน (Strategy, Structure, and performance: SSP) ไม่ใช่แนวทางของโครงสร้าง กลยุทธ์ และ ระบบ (Structure, Strategies and System) (Bartlett and Ghoshal, 1991) ซึ่งเป็นการสร้างพื้นฐานขององค์ความรู้ จากกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ (knowledge-based strategy) แนวโน้มของกลยุทธ์การตลาดที่ใช้ มี 2 ทิศทาง คือ เครือข่ายตลาด และความสัมพันธ์ทางการตลาด และ กระบวนการตลาด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เครือข่ายการตลาด (markets as network)

บริบทของบริษัทมีเขตแดน 2 เขต คือ การร่วมมือภายในบริษัท (Co-operation) และความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Conflict) การสร้างความสัมพันธ์ของโอกาสในการร่วมมือภายในบริษัทภายใต้ความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

เครือข่ายการตลาดมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ผู้กระทำ กิจกรรม และ ทรัพยากร เครือข่ายจะเชื่อมโยงด้วยความสัมพันธ์ของฝ่ายต่างๆ พลัง องค์ความรู้ และ โครงสร้างที่สัมพันธ์กับระยะเวลา (time-related structure)

1.1 ความสัมพันธ์ทางการตลาด (relationship marketing)

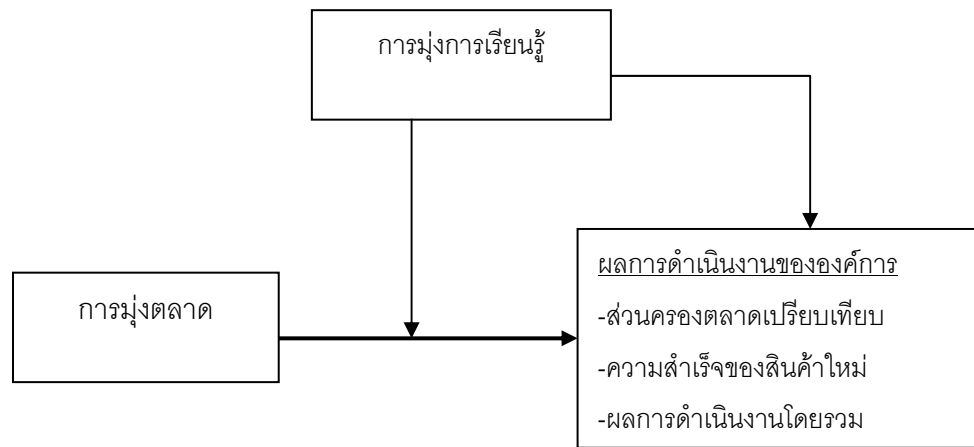
เนื่องจากต้นทุนของการสืบเปลี่ยนตราสินค้าสูง ดังนั้นบริษัทใช้กลยุทธ์การรักษาลูกค้าเดิมเพื่อประสิทธิผล

1.2 การอุบัติใหม่ของสิ่งแวดล้อม (The emergent or enacted environments)

ได้แก่ ปรากฏการณ์ของเทคโนโลยีการสื่อสาร (IT) ซึ่งผู้เขียนได้อธิบายไว้ในบทที่ 3

1.3 กระบวนการตลาด (The marketing process)

ใช้แนวความคิดมุ่งตลาด (A market orientation) ของจาวอร์สกี และโคไล (Jaworski, & Koli, 1993) และสเลเตอร์ และนาร์เฟอร์ (Slater & Narver, 1995) ที่ผู้เขียนได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 1 นอกจากนี้ บาเกอร์และซินคูลาร์ (Baker and Sinkula, 1999) พบว่าการมุ่งตลาดและการเรียนรู้ขององค์กรมีผลกระทบต่อยอดขาย กำไร ความสำเร็จของสินค้าใหม่ (แสดงดังภาพที่ 3-5)



ภาพที่ 3-5 กรอบคิดการมุ่งตลาด การมุ่งการเรียนรู้และผลดำเนินงานขององค์กร
ที่มา (Baker and Sinkula, 1999)

ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลง (Strategic flexibility for adapting to change)

1. หน้าต่างเชิงกลยุทธ์ (Strategic Windows)

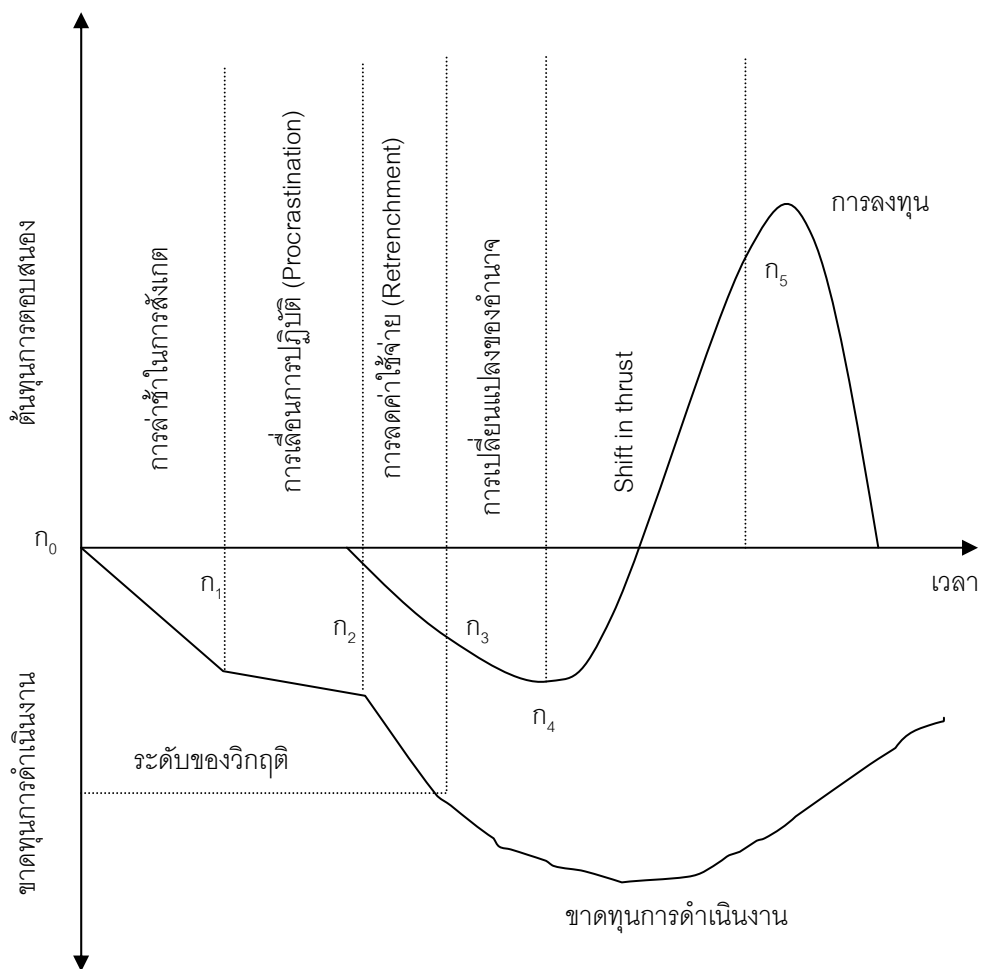
เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใด ทำให้ตลาดพัฒนาอย่างมากมาย ซึ่งเรียกว่า หน้าต่างเชิงกลยุทธ์ (Strategic Windows) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ของการลงโทษ ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำตลาดจะไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้ผู้ทำชิงเข้าใกล้ผู้นำตลาดได้

สาเหตุที่ทำให้เกิดหน้าต่างเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ เทคโนโลยีใหม่ ส่วนตลาดใหม่ (New segments) ช่องทางการตลาดใหม่ (New channels of distribution) คำนิยามตลาดใหม่ (Market redefinition) กฎหมายใหม่ (New legislation) และ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างรุนแรง (Environmental shocks)

1.1 ช้าต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (Lags in response to environmental change)

ทำไมผู้นำตลาดจึงตอบสนองต่อเหตุการณ์ช้า จากภาพที่ 4- แสดงสาเหตุของความล่าช้าในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ ความล่าช้ามี 4 ประเภท

คือ 1) **ความล่าช้าในการสังเกต** (Observation delay) ช่วงระหว่าง $t_0 - t_1$ ผู้บริหารจะมองเห็น ยอดขายที่ตกต่ำล่าช้า เนื่องจากการ คำสั่งซื้อใหม่ (reorder) ของลูกค้า จะช้ากว่าการดำเนินการ ขายจริง (Sales performance) เช่น สินค้าตามฤดูกาล ผู้บริหารจะมองเห็นการตกต่ำของยอดขาย ต้องใช้เวลาประมาณ 6 เดือน 2) **การเลื่อนการปฏิบัติ** (Procrastination) เป็นช่วงระหว่าง $t_1 - t_2$ ซึ่งผู้จัดการส่วนหน้าจะรับรู้ปัญหาหลัก แต่เขาไม่มีอำนาจเพียงพอที่จะจัดการปัญหาหลักได้ โดยทั่วไปองค์การราชการอำนาจจะอยู่กับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีความเข้าใจประเด็นการตลาด และเทคโนโลยีในประเด็นกว้างๆ แต่ไม่เข้าใจรายละเอียดหลัก



ภาพที่ 3-6 ความล่าช้าในการตอบสนองของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

ที่มา (Doyle, 2002 : 94)

ณ ระดับวิกฤติ t_3 ซึ่งโดยปกติผู้บริหารจะจัดการปัญหาวิกฤติโดยการลดต้นทุน และ ตัดการลงทุน (Retrenchment) ช่วงระหว่าง $t_2 - t_3$ ซึ่งผู้บริหารไม่มีความรู้ในด้านเทคโนโลยี สินค้า หรือช่องทางการจัดจำหน่าย ถ้าบริษัทสามารถอยู่รอดได้ภายใต้นโยบายการลดต้นทุน และ

ตัดการลงทุน ก็จะเข้าสู่ช่วง การเปลี่ยนแปลงอำนาจ (power shift period) คือ ช่วงระหว่าง π_3 – π_4 ที่นำไปสู่การบริหารงานเป็นทีม ซึ่งผลักดันให้บริษัทใช้กลยุทธ์ใหม่ที่ธุรกิจสามารถปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้

1.2 ลดความล่าช้าต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (Reducing the lags in response to environmental change)

บริษัทสามารถลดความล่าช้าในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยสร้างระบบสารสนเทศการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มพูนความสามารถเชิงกลยุทธ์ ยึดหยุ่นใน บริษัท) และ ถ่ายโอนอำนาจอย่างรวดเร็ว

วิวัฒนาการของระบบการวางแผน (Evolution of planning systems)

บริษัทชั้นนำจะปรับระบบการวางแผนตลอดปี อาเกอร์ (Aaker, 1998) กล่าวถึง วิวัฒนาการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้

- ก. **งบประมาณ (Budgeting)** ในสมัยแรกเริ่มกลยุทธ์เน้นที่การจัดทำงบประมาณ และการควบคุม เป็นวิธีการจัดสรร การติดตาม และการประเมินผลงบประมาณ กระบวนการยึดบนพื้นฐานของแนวโน้มในอดีต และ สันนิษฐานว่าจะมีการพัฒนาในอนาคต
- ข. **การวางแผนระยะยาว (Long-range planning)** เป็นการเน้นที่วิธีการพยากรณ์ (Forecasting) ระบบการวางแผนเป็นการพยากรณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เช่น กำไร ต้นทุน หรือ ยอดขาย ผู้บริหารใช้การพยากรณ์เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ
- ค. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning)** ปี ค.ศ. 1970-1980 ใช้แนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งเน้น 1) ทิศทางโดยรวม และ 2) การควบคุมการวางแผนกิจกรรมจากส่วนกลาง ซึ่งผู้บริหารยังคงยึดวิธีการพยากรณ์จากข้อมูลในอดีต แต่ให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพิ่มขึ้น ผู้บริหารต้องคาดคะเนผลกระทบของกิจกรรมธุรกิจ โดยใช้แนวทางความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause and effect relationship) ระบบการวางแผนมีจุดมุ่งหมายเพื่อการให้ข้อมูลในการตัดสินใจ
- ง. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)** เป็นการเน้นที่การจัดสรรกลยุทธ์ และวิธีการปฏิบัติการกลยุทธ์ ซึ่งยังยึดการวิเคราะห์ การพยากรณ์ โดยมุ่งที่การปฏิบัติ ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 3-1 การวิวัฒนาการของระบบการจัดการ

คุณลักษณะ	งบประมาณ/การวางแผน ทางการเงิน	วางแผนระยะยาว	วางแผนเชิงกลยุทธ์	การจัดการตลาดเชิง กลยุทธ์
เน้นการจัดการ	ควบคุมความเบี่ยงเบน และ จัดการความซับซ้อน	ประมาณการเติบโต และ จัดการความซับซ้อน	การเปลี่ยนแปลงตัว ผลึกเชิงกลยุทธ์ และ ความสามารถ	การจัดการโอกาส หรือภัย คุกคาม
ข้อสันนิษฐานเบื้องต้น	การซ้ำในอดีต	แนวโน้มในอดีตที่จะ ดำเนินต่อไป	แนวโน้มใหม่และไม่ สามารถพยากรณ์ได้	วงจรกิจการวางแผนไม่ เพียงพอต่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
วัตถุประสงค์	สอดคล้องกับ งบประมาณ	พยากรณ์อนาคต	คิดเชิงกลยุทธ์	สร้างสรรค์โอกาสจากการ เปลี่ยนแปลง
กระบวนการ	ประจำปี	5 ปี, แก้ไขทุกปี	แก้ไขประจำปี	เวลาจริง (Real time)
ช่วงระยะเวลา	จาก ค.ศ. 1900	จาก ค.ศ. 1960	จาก ค.ศ. 1970	หลัง ค.ศ. 1980

ทีมา (Aaker, 1998: 10)

นอกจากนั้น แวนแทรพเพน (Vantrappen, 1992) เขียนแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในปี ค.ศ. 1970 ถึง ต้นปี ค.ศ. 1980 จะเน้นที่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยเน้นปัจจัยด้าน อัตราการเติบโตของตลาด การอิมิตัวของอุตสาหกรรม การดึงดูดของอุตสาหกรรม และ ความเข้มข้นของการแข่งขัน (แสดงดังตารางที่ 3-2)

ตารางที่ 3-2 แนวคิดกลยุทธ์ในปี ค.ศ. 1970

แนวคิดกลยุทธ์	แหล่งที่มา
อัตราการเติบโตของตลาด-ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ	BCG
การอิมิตัวของอุตสาหกรรม-ตำแหน่งการแข่งขัน	Little, A.D.
แรงดึงดูดอุตสาหกรรม-จุดแข็งของธุรกิจ	GE/McKinsey
ความเข้มข้นของการแข่งขัน-กลยุทธ์การแข่งขัน	Porter, M.

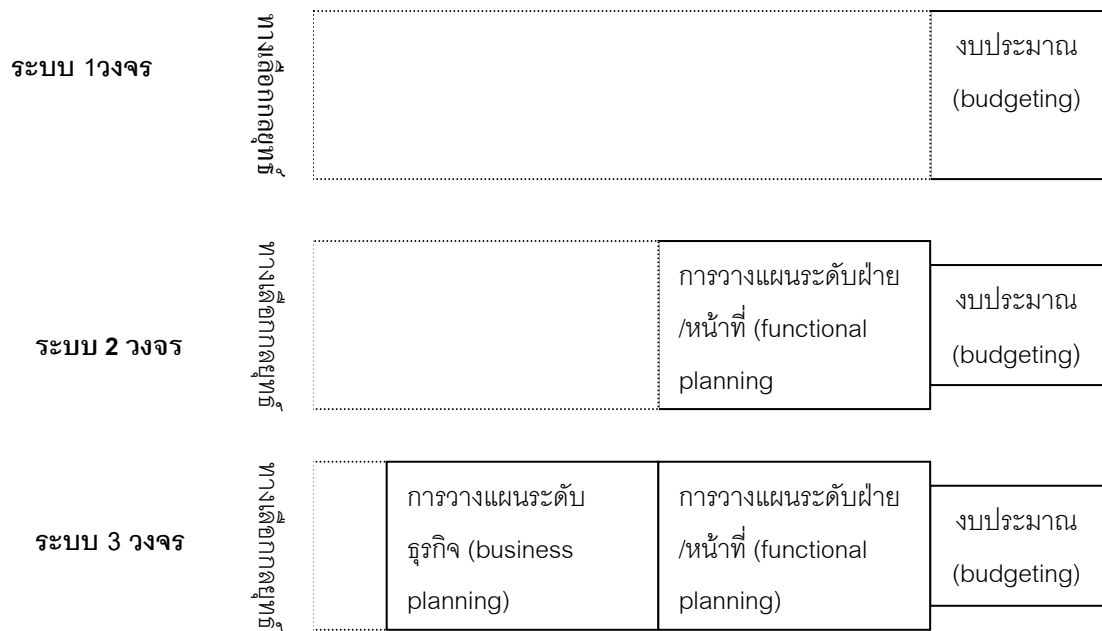
ทีมา (Vantrappen, 1992: 54)

ในช่วง กลางปี ค.ศ. 1980 แนวคิดเชิงกลยุทธ์เน้นที่ คุณค่าของผู้ถือหุ้น (Shareholder value) โดยผู้บริหารตระหนักถึงการมุ่งเน้นธุรกิจหลัก และกระจายกิจกรรมย่อยไปให้ธุรกิจอื่น

ในช่วง กลางปี ค.ศ. 1990 เน้นที่การสร้างคุณค่าของลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์ ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้น หนึ่งในปัจจุบันองค์การยังยึดพื้นฐานของการสร้างคุณค่า

ให้กับลูกค้า หมายถึง ความสอดคล้องของกิจการธุรกิจ กับคุณภาพ การส่งมอบและความคาดหวังของลูกค้า คุณค่าของลูกค้าประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การส่งมอบ และการประกันการบริการ ถึงอย่างไรก็ตาม การทำธุรกิจก็ต้องมีคู่แข่ง ดังนั้นบริษัทต้องส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าได้ดีกว่าคู่แข่ง โดยการแข่งขันด้วย คุณภาพ การส่งมอบ และต้นทุน (Quality-Delivery-Cost)

Lorannge & Vancil (อ้างถึงใน Abell and Hammond, 1979: 13-14) กล่าวว่า ระบบการวางแผนจัดแบ่งเป็น 3 ระบบ คือ ระบบ 1 วงจร (one-cycle system) ระบบ 2 วงจร (two-cycle system) และระบบ 3 วงจร (three-cycle system) (แสดงดังภาพที่ 3-7)



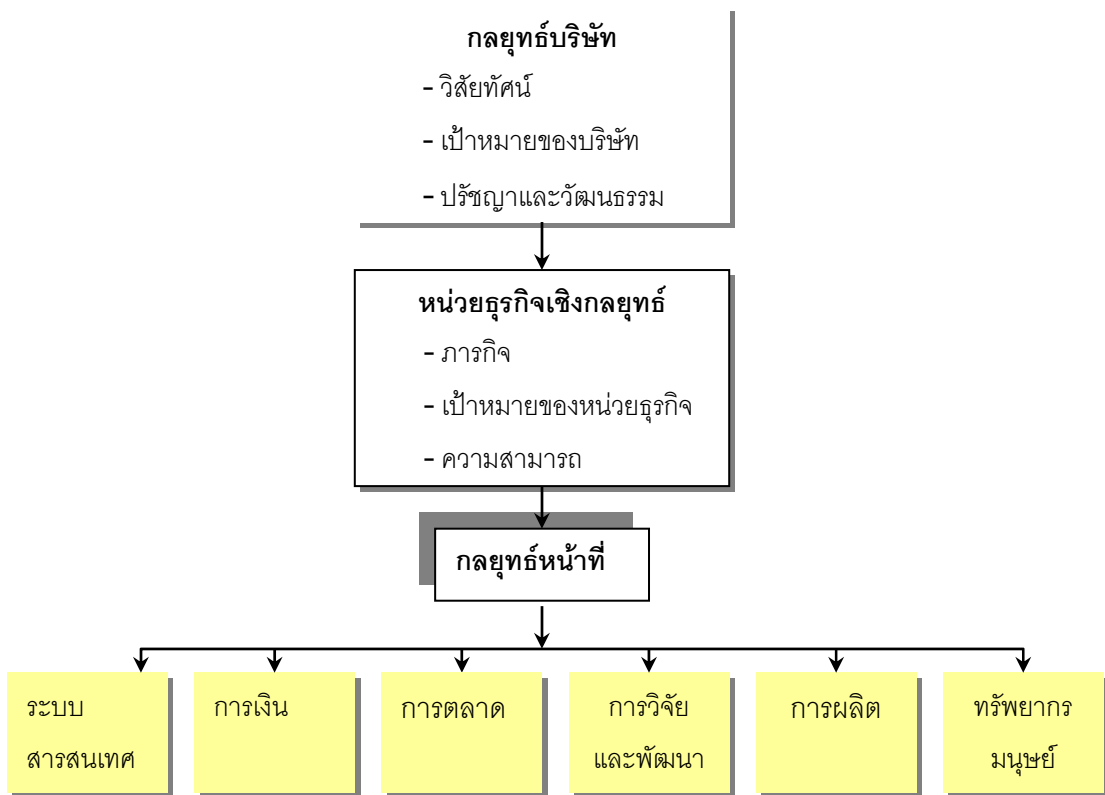
ภาพที่ 3-7 ระบบการวางแผนตลาด

ที่มา (Abell and Hammond, 1979: 14)

ระบบ 1 วงจร ผู้บริหาร ทำการพยากรณ์ยอดขาย และจัดทำงบประมาณ ระบบ 2 วงจร ผู้บริหารจัดทำแผนการตลาด แผนการผลิต แผนการวิจัยและพัฒนา และจัดทำงบประมาณ ในขณะที่ ระบบ 3 วงจร ผู้บริหารจัดทำแผนธุรกิจ หรือ แผนกลยุทธ์การตลาด โดยเริ่มจากการนิยามธุรกิจ และภารกิจธุรกิจ แล้วตามด้วยการทำแผนฝ่ายต่างๆ (การตลาด การผลิต เป็นต้น) และการจัดทำงบประมาณ

ระดับของกลยุทธ์ในองค์การ (Levels of Strategy in Organization)

ส่วนใหญ่บริษัทจะไม่มีแผนกลยุทธ์เพียงอันเดียว แต่จะมีกลยุทธ์หลายระดับพร้อมกัน โดยทั่วไป บริษัทขนาดใหญ่จะมี**แผนบริษัท หรือแผนแม่บท (Corporate Strategy)** ซึ่งกำหนดทิศทางกว้าง ๆ ของบริษัทโดยรวม นอกจากนี้ บริษัทจะประกอบด้วยหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกันตามสายผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์ (Different business units) สุดท้าย แต่ละหน่วยธุรกิจจะมีชุด/ประเภทของสินค้า หรือ ตลาดแต่ละอัน เรียกว่า หน่วยตลาด-สินค้า (Product-Market Units: PMUs)



ภาพที่ 3-8 ระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับภายในองค์การธุรกิจ
ทีมา (Kerin et al., 2003: 31)

องค์ประกอบของกลยุทธ์ (Components of Strategy)

คอรีย์ (Corey, 1991) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ กลยุทธ์เป็นศาสตร์ หรือศิลป์ในการจัดการทางทหารที่สามารถประยุกต์ใช้กับการวางแผนการรบ และการปฏิบัติการรบได้ทั้งหมด กลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติตามศาสตร์

ดังกล่าวในข้อ 1 และ กลยุทธ์เป็นศิลป์ หรือความชำนาญในการใช้กลวิธีทางการเมือง ทางธุรกิจ หรือทางกฎหมาย เป็นต้น

คอรีย์ (1991) ยังกล่าวอีกว่า กลยุทธ์ธุรกิจ (A business strategy) มีกลยุทธ์หลัก 3 อย่าง คือ กลยุทธ์ทางการเงิน (A financial strategy) ตัดสินใจเกี่ยวกับ ความสมดุลของหนี้สินต่อ ส่วนของเจ้าของ (Debt-to-Equity) และ แหล่งของเงินทุน กลยุทธ์ทางการผลิตเป็นการตัดสินใจ เกี่ยวกับแหล่งปัจจัยการผลิต ขนาด หรือ จำนวนของโรงงาน ที่ตั้งของโรงงาน และ กลยุทธ์การวิจัย และพัฒนาจะตัดสินใจเกี่ยวกับการวิจัยพื้นฐาน หรือการวิจัยประยุกต์ และงบประมาณที่ใช้ในการ วิจัยและพัฒนา เป็นต้น

มอร์แกนและสตรอง (Morgan & Strong, 1998) เขียนไว้ว่ามิติ หรือปัจจัยของกลยุทธ์ การแข่งขัน หรือ การมุ่งกลยุทธ์มี 6 มิติ ดังนี้ เชิงรุก (Aggressiveness) การวิเคราะห์เชิงรับ อนาคต proactive และ ความเสี่ยง (Riskiness) นอกจากนั้นยังพบว่า การมุ่งตลาดมีความสัมพันธ์อย่างมี นัยสำคัญกับมิติด้านการวิเคราะห์ อนาคต (Futurity) และ proactive

กลยุทธ์บริษัท (Corporate Strategy)

องค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนสูง เช่นโคคาโคล่า ต้องจัดการกลุ่มธุรกิจที่มีความ หลากหลาย กลุ่มธุรกิจประสานงานกับกลยุทธ์ธุรกิจในด้าน วิสัยทัศน์บริษัท เป้าหมาย และ ปรัชญาที่เข้าร่วมกันในกลุ่มธุรกิจ

1. วิสัยทัศน์ของบริษัท (Corporate Vision)

การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing the Corporate Vision) วิสัยทัศน์ของบริษัทเป็น ข้อความที่สะท้อนอนาคตของบริษัท วิสัยทัศน์เป็นข้อความสั้น ๆ ที่ดลใจ (to inspire) พนักงาน นักลงทุน และผู้บริโภค

ตารางที่ 3-3 วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์มีหลายระดับ เช่น วิสัยทัศน์ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับบริษัท ระดับกรม และ ส่วนบุคคล เช่น วิสัยทัศน์ของผู้นำ

วิสัยทัศน์ระดับองค์กร คือสภาพองค์กรที่จะเป็นในอนาคต เช่น วิสัยทัศน์ของโคคาโคล่า คือ

“To put a Coke within arm's reach of every consumer in the world”

หรือ วิสัยทัศน์ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

“ เป็นองค์กรด้านพลังงานของชาติ ใส่ใจในคุณภาพ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารงานตามมาตรฐานระดับสากล”

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1.1 **คำนิยามขอบเขตของธุรกิจ** (Definition of competitive scope) เพื่อกำหนดคุณลักษณะ และ หน้าที่ความรับผิดชอบของของธุรกิจ เช่น อาจจะนิยามในรูปของความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี หรือ ประเภทของสินค้า

1.2 **วิสัยทัศน์** (Strategic intent or vision) เป็นเชิงกลยุทธ์ คือ เป็นการวางแผนระยะยาว

1.3 **สมรรถนะและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน** (Competences and competitive advantage) คือ ความสามารถและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เช่น ตราสินค้า คุณภาพการบริการ เป็นต้น

1.4 **ผู้มีส่วนได้เสียหลัก** (Key stakeholders) เป็นผู้มีส่วนได้เสียในบริษัท เช่น ผู้บริโภค คู่แข่งขัน พนักงาน ผู้ถือหุ้น เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ของบริษัท (Corporate Objectives)

เคอร์รินและคณะ (Kerin, et al., 2003, 34-35) เขียนไว้ว่า จุดประสงค์ของการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในอนาคต เป้าหมายของบริษัทต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์บริษัท เป้าหมายของบริษัท มีหลายประเภท ดังต่อไปนี้

ก. **กำไร** ตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มีข้อสันนิษฐานเบื้องต้นว่า กิจกรรมธุรกิจแสวงหากำไรสูงสุดในระยะยาว หรือได้รับผลตอบแทนต่อการลงทุนสูงสุด

ข. **รายได้จากยอดขาย** บางกิจการธุรกิจรักษา หรือเพิ่มระดับยอดขาย ถึงแม้ว่าจะไม่มีกำไรสูงสุด

- ค. ส่วนครองตลาด บางกิจการมีเป้าหมายเพื่อรักษาส่วนครองตลาด หรือ เพิ่มส่วนครองตลาด
- ง. หน่วยที่ขายได้ เนื่องจากรายได้จากการขายได้รับผลกระทบจากอัตราเงินเฟ้อ ดังนั้น กิจการธุรกิจจึงใช้หน่วยสินค้าที่ขายได้เป็นเป้าหมาย
- จ. คุณภาพ เป้าหมายธุรกิจอาจเป็นการรักษาหรือเพิ่มคุณภาพสินค้า
- ฉ. สวัสดิการของพนักงาน เช่น มีการประกันสังคม มีบ้านพัก เป็นต้น
- ช. ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการเอาใจใส่กับผลประโยชน์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

2.3 พัฒนาปรัชญา และวัฒนธรรมของบริษัท (Developing a Corporate Philosophy and Culture)

องค์กรต้องมีปรัชญาขององค์กรซึ่งสร้างคุณค่า และกฎระเบียบการปฏิบัติงาน (Rule of Conduct) เช่น “ความเป็นพลเมืองที่ดีสำหรับชุมชนท้องถิ่น” (Being a Good Citizen of the Local Community) นอกจากนั้นองค์กรยังมี วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ซึ่งเป็นระบบการแบ่งปันทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ เช่นบริษัทเอชพี และบริษัทแอปเปิ้ล (HP และ Apple) ซึ่งเป็นผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลยังมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน ถึงอย่างไรก็ตามทั้งสองบริษัทต้องการกระตุ้นนวัตกรรม และการพัฒนาสินค้าใหม่ ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอชพี คือ ต้องประสบผลสำเร็จ และสร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ความร่วมมือ ความเป็นเอกภาพ และความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรม ในขณะที่ บริษัทแอปเปิ้ลมีวัฒนธรรมที่ค้นหาวิบุรุษ และการตอบโต้ลูกค้า เป็นต้น

ปรัชญาของ บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด

เราต้องทำให้ลูกค้ายอมรับว่า เราคือ ผู้นำอันดับหนึ่งในการจัดจำหน่าย และให้บริการผลิตภัณฑ์การถ่ายภาพ

เมื่อใดก็ตามที่ลูกค้าของเรามีความต้องการผลิตภัณฑ์การถ่ายภาพ บริษัทโกดัก (ประเทศไทย) จำกัด จะเป็นบริษัทแรกที่เขานึกถึง และเลือกใช้สินค้า และบริการ

พนักงานของเราคือ กุญแจแห่งความสำเร็จ

ความมั่นใจที่จะเอาชนะคู่แข่งขั้นได้เป็นคติประจำใจของพวกเราทุกคน และพวกเราภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น

3. นิยามหน่วยธุรกิจ (Defining strategic business units)

การนิยามธุรกิจได้โดยใช้มิติ ดังนี้ มิติของกลุ่มลูกค้า มิติของความต้องการของลูกค้า และ มิติของเทคโนโลยี เช่น กิจการขนาดเล็กนิยามธุรกิจเป็นผู้ออกแบบระบบหลอดไฟสำหรับโทรทัศน์ โดยกลุ่มลูกค้าคือผู้ผลิตโทรทัศน์ ความต้องการของลูกค้าคือความสว่าง และเทคโนโลยีเป็นระบบหลอดไฟ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของการนิยามหน่วยธุรกิจคือการแยกแยะหน่วยธุรกิจให้เหมาะสมกลยุทธ์ และการจัดสรรทุนของกิจการ

4. จัดสรรทรัพยากร (Resource allocation)

แบบจำลองที่ใช้ในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร คือ แบบจำลองบิซีจี (Boston Consulting Groups : BCG) และแบบจำลองจีอี (General Electric : GE) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

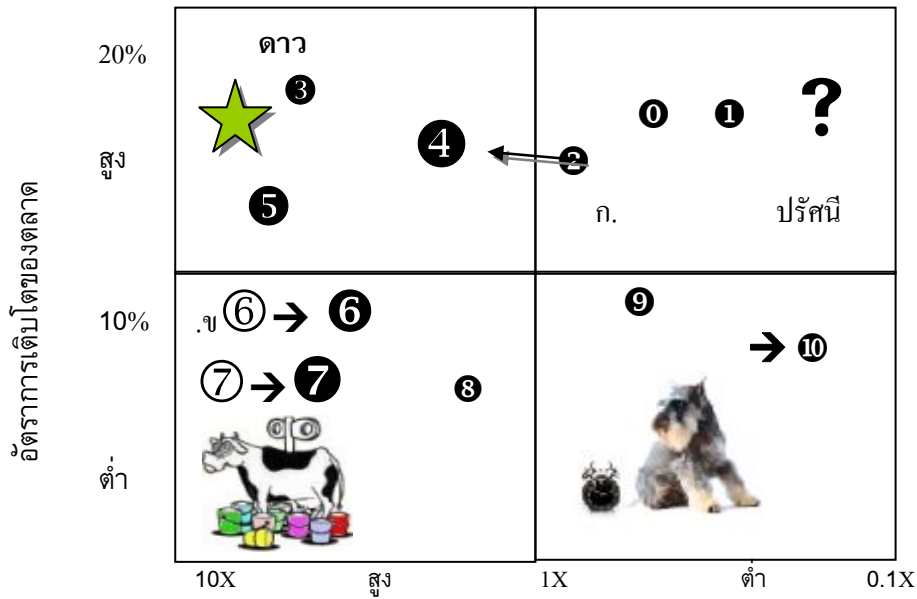
4.1 แบบจำลองบิซีจี (Boston Consulting Group: BCG)

ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยกลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน หรือ บิซีจี (Boston Consulting Groups: BCG) เพื่อการประเมินผลงานของหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (SBU) การวิเคราะห์พอร์ตโฟลิโอธุรกิจยังสามารถใช้ประเมินผลงานของสายผลิตภัณฑ์ หรือ รายการผลิตภัณฑ์ บิซีจีจะแนะนำบริษัทวางตำแหน่งธุรกิจแต่ละอันไว้ในแมทริกซ์การเติบโต-ส่วนครองตลาด (แสดงดังภาพที่ 3-10) อันหนึ่งแกนตั้งแทนอัตราการเติบโตของตลาดต่อปี ซึ่งจะมีค่าอัตราการเติบโตตั้งแต่ ร้อยละ 0 ถึง ร้อยละ 20 โดยถ้าตลาดที่มีอัตราเติบโตสูงกว่า หรือต่ำกว่า ร้อยละ 10 ถือว่ามีการเติบโตสูง หรือ มีการเติบโตต่ำตามลำดับ

แกนนอนแทนส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างยอดขายของบริษัท กับยอดขายของคู่แข่งชั้นที่ใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรม เช่น ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบเท่ากับ 0.1X หมายความว่า บริษัทมียอดขายร้อยละ 10 ของผู้นำตลาด

บิซีจีตั้งชื่อควอดแดรนต์ของแมทริกซ์การเติบโต-ส่วนครองตลาด ดังนี้

ก. **แมโค (Cash Cow)** เป็นหน่วยธุรกิจที่มีเงินสดมาก ซึ่งหน่วยธุรกิจที่เป็นแมโคนี้มีส่วนครองตลาดสูง และมีอัตราการเติบโตของตลาดต่ำไม่ถึงจุดคู่แข่งชั้นเข้ามาลงทุน ดังนั้นหน่วยธุรกิจนี้จึงเป็นถุงเงินของบริษัท สามารถนำเงินที่เหลือไปลงทุนในหน่วยธุรกิจอื่นได้



ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ
(ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นรายใหญ่ที่สุด)

ภาพที่ 3-9 แมทริกซ์การเติบโต-ส่วนครองตลาดของกลุ่มบีซีจี (BCG)

ข. **ดาว (Stars)** อยู่มุมบนด้านซ้ายของแมทริกซ์ เป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBUs) ที่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบสูงภายในตลาดที่มีอัตราการเติบโตสูง ดังนั้น หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์จึงไม่สามารถจัดหาเงินสดให้เพียงพอกับอุปสงค์ตลาดที่จะเติบโตขึ้นในอนาคตได้ เมื่ออัตราการเติบโตของอุปสงค์ตลาดลดลง หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์นั้นจะกลายเป็นแม่โค (Cash Cow)

ค. **ปรศนี หรือเด็กมีปัญหา (Question Mark)** ตั้งอยู่มุมล่างด้านขวาของแมทริกซ์ เป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBUs) ที่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบต่ำภายในตลาดที่มีอัตราการเติบโตสูง ดังนั้น หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ต้องการเงินสดจำนวนมากเพื่อรักษาส่วนครองตลาด

ง. **สุนัข (Dog)** อยู่มุมล่างด้านขวาของแมทริกซ์ เป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBUs) ที่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบต่ำภายในตลาดที่มีอัตราการเติบโตต่ำ แม้ว่าหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นสุนัขจะหาเงินบริหารธุรกิจได้ แต่ไม่ดีพอเมื่อเทียบกับหน่วยธุรกิจอื่นขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงยกเลิกหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นสุนัขออกจากกลุ่มธุรกิจ (Business Portfolio)

วงกลมจำนวน 10 วงในภาพที่ 3-10 แทนหน่วยธุรกิจขององค์กร ขนาดของวงกลมแทนรายได้ประจำปี จากภาพ ครึ่งด้านซ้ายของแมทริกซ์เป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่มีขนาดใหญ่ และมีส่วนครองตลาดสูง ในขณะที่เป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่ตั้งอยู่ครึ่งด้านขวาของแมทริกซ์มี

ส่วนครองตลาดต่ำและมีขนาดเล็ก เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือ กระตุ้นอัตราการเติบโตของตลาดได้ (แกนตั้ง) ดังนั้นบริษัทเหล่านั้นจึงพยายามเปลี่ยนแปลงส่วน ครองตลาดเปรียบเทียบแทน (แกนนอน)

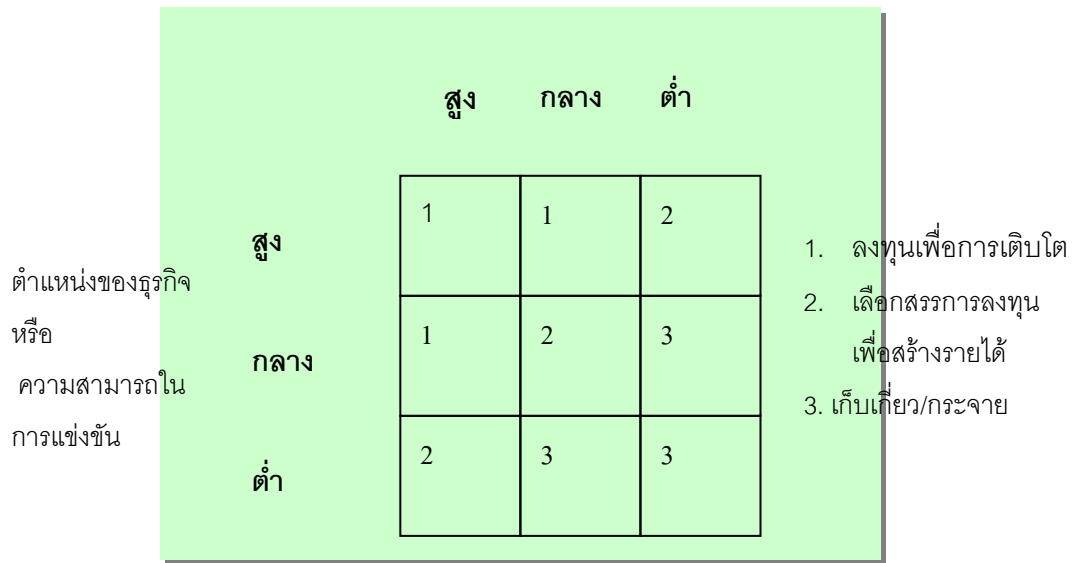
ผู้จัดการตลาดควรตัดสินใจในบทบาทของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์แต่ละอันว่าใน อนาคตควรที่จะลงทุน หรือยกเลิกการลงทุน กลยุทธ์ที่นำมาใช้จัดการหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์มี 4 ประเภท ดังนี้ **สร้าง (Build)** เป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ก. หรือ **ถือ (Hold)** เป็นหน่วยธุรกิจเชิงกล ยุทธ์ ข. จุดประสงค์เพื่อรักษาส่วนครองตลาด หรือ **เก็บเกี่ยว (Harvest)** เป็นหน่วยธุรกิจเชิงกล ยุทธ์ ค. หรือ **กระจาย (Divest)** เป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ง. โดยการขายธุรกิจ ง.

ข้อดีของการวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจ คือ บังคับให้องค์การประเมินหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ในลักษณะของส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ และอัตราการเติบโตของตลาด องค์การต้องพิจารณา หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่ทำเงิน และหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่ใช้เงิน ถึงอย่างไรก็ตาม ข้อดีของการ วิเคราะห์กลุ่มธุรกิจรวมถึง เป็นการยากลำบากที่จะค้นหาข้อมูลเพื่อกำหนดตำแหน่งของหน่วย ธุรกิจในแมทริกซ์ ละเลยปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญต่อหน่วยธุรกิจ เป็นการยากลำบากที่ จะกระตุ้นพนักงานในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นสุนัข หรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นแมโค และ ผู้บริหารยากที่จะรวมเอาข้อมูลสภาวะการแข่งขันมาใช้วิเคราะห์กลุ่มธุรกิจได้

4.2 แบบจำลองจีอี (General Electric: GE) หรือ แมทริกซ์ของการดึงดูดตลาด- ตำแหน่งของธุรกิจ (Matrix of market attractiveness and business position)

บริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric: GE) ได้พัฒนาแมทริกซ์ของการ ดึงดูดตลาด-ตำแหน่งของธุรกิจ โดยทั่วไปตัววัด หรือเกณฑ์การประเมินการดึงดูดตลาด และ ตำแหน่งธุรกิจ จะวาดลงในแผนผัง แยกเป็น 3 กลุ่ม (แสดงดังภาพที่ 3-10) ธุรกิจที่ดึงดูดตลาดจะ ตั้งอยู่ด้านบนซ้าย ปัจจัยของการดึงดูดตลาด และตำแหน่งธุรกิจจัดเป็น 5 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยตลาด การแข่งขัน การเงินและเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และ สังคมการเมือง

การดึงดูดตลาด



ภาพที่ 3-10 เมทริกซ์ของการดึงดูดตลาด-ตำแหน่งของธุรกิจ

ตารางที่ 3-4 ปัจจัยของการดึงดูดตลาด และตำแหน่งธุรกิจ

การประเมินความสามารถในการแข่งขัน	การประเมินการดึงดูดของตลาด
ปัจจัยตลาด <ul style="list-style-type: none"> ▪ ขนาด ▪ อัตราการเติบโตต่อปี ▪ ส่วนครองตลาด ▪ ความหลากหลาย ▪ ความอ่อนไหวต่อราคา คุณลักษณะสินค้าและบริการ ▪ วัฏจักรตลาด ▪ ความจงรักภักดีของลูกค้า ▪ องค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การเติบโต ▪ ส่วนครองตลาด ▪ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ▪ การแข่งขัน: ปริมาณ ชนิด ประสิทธิภาพ คำนั่น ▪ ระดับราคา ▪ ความสามารถทำกำไร
ปัจจัยการแข่งขัน <ul style="list-style-type: none"> ▪ ประเภทการแข่งขัน ▪ ระดับการแข่งขัน ▪ การเข้าและออกจากตลาด ▪ การทดแทนของเทคโนโลยีใหม่ ▪ ระดับของการบูรณาการ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ระดับราคา ▪ ความสามารถทำกำไร ▪ เทคโนโลยี ▪ กฎระเบียบของรัฐบาล ▪ แนวโน้มทางเศรษฐกิจ

ตารางที่ 3-4 ปัจจัยของการดึงดูดตลาด และตำแหน่งธุรกิจ (ต่อ)

ปัจจัยการเงินและเศรษฐกิจ <ul style="list-style-type: none"> ▪ กำไรส่วนเกิน ▪ ระดับการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความสามารถทำกำไร ▪ เทคโนโลยี ▪ กฎระเบียบของรัฐบาล ▪ แนวโน้มทางเศรษฐกิจ
ปัจจัยเทคโนโลยี <ul style="list-style-type: none"> ▪ สิทธิบัตร 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความสามารถทำกำไร ▪
ปัจจัยสังคมและการเมือง <ul style="list-style-type: none"> ▪ กำไรส่วนเกิน ▪ ระดับการแข่งขัน 	

ปัญหาในการวิเคราะห์การดึงดูดของตลาด หรือ ตำแหน่งธุรกิจมี 3 อย่าง คือ การกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อการวิเคราะห์แรงดึงดูด หรือ ตำแหน่งธุรกิจ ทิศทางและรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในของการกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อการวิเคราะห์แรงดึงดูด หรือ ตำแหน่งธุรกิจ และ ปัจจัยแต่ละชนิดในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อการวิเคราะห์แรงดึงดูด หรือ ตำแหน่งธุรกิจ ควรให้น้ำหนักเท่าไร การแก้ปัญหาทั้ง 3 ข้อข้างต้น ขึ้นอยู่กับการใช้เกณฑ์ทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนต่อการลงทุน (ROI) หรือ กระแสเงินสด (Cash Flow) เช่น ถ้าต้องการประเมินโอกาสของการลงทุน ควรคำนึงถึงผลตอบแทนต่อการลงทุน ซึ่งหมายความว่า การดึงดูดตลาด และ ตำแหน่งธุรกิจสูงไม่จำเป็นต้องมีกระแสเงินสดมาก การวิเคราะห์แบบลองจิวมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การระบุปัจจัยที่สำคัญ

อุตสาหกรรมแต่ละประเภทจะมีปัจจัยสำคัญแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะพฤติกรรมผู้บริโภค และลักษณะของสินค้า เช่น สินค้าที่มีคุณสมบัติพิเศษจะใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ในขณะที่สินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity product) จะใช้ปัจจัยของการลดต้นทุนต่ำ และกำแพงการเข้าสู่ตลาด เป็นต้น

2. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแรงดึงดูดตลาด กับตำแหน่งธุรกิจ

ปัจจัยแต่ละชนิดมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้น หรือลดต่ำลงของแรงดึงดูดตลาด กับตำแหน่งธุรกิจ ซึ่งการคัดเลือกปัจจัยเหล่านี้จะใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร แสดงดังตารางข้างล่าง

ตารางที่ 3-5 สิ่งแวดล้อมที่ดึงดูดความสนใจ

	สูง	กลาง	ต่ำ
คุณลักษณะตลาด			
▪ ขนาด	> \$500	\$ 250-500	<\$250
▪ การเติบโต	>15% ต่อปี	10-15%	<10%
▪ วัฏจักร	Counter cyclical		Cyclical
การแข่งขัน			
▪ ชนิด	ผู้นำตลาด 3 อันดับ	ผู้นำตลาด 5 อันดับ	ไม่มีผู้นำตลาด
▪ ความเข้มข้น	75%	75%	
การเงิน			
▪ การลงทุน (โรงงานและอุปกรณ์)	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
เทคโนโลยี			
▪ อิมิตัว	-วิวัฒนาการสู่ความแตกต่าง	-เสถียรภาพ	-ปฏิวัติ
▪ ปกป้อง	-ปกป้องสิทธิบัตร	-ปกป้องกระบวนการผลิต	-ลอกเลียนแบบได้ง่าย
สังคม/การเมือง	-มีสิ่งกระตุ้นมากมาย	-มีความขัดแย้งสิ่งกระตุ้นปานกลาง	-สิ่งกระตุ้นน้อยมาก/เป็นลบ

3. ให้น้ำหนักกับปัจจัย (Weighting the factors)

การให้น้ำหนักเป็นวิธีการแปลงการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ให้เป็นตัวประเมิน หรือตัววัดการดึงดูดตลาด และตำแหน่งธุรกิจ ซึ่งสามารถทำได้ 2 รูปแบบ คือ การประเมินคะแนนรวม เป็นการให้คะแนน สูง กลาง หรือ ต่ำ และ การให้คะแนนแต่ละปัจจัย แล้วจึงรวมคะแนนเหล่านั้นเข้าด้วยกัน

ตารางที่ 3-6 แรงแด้งคูดตลาด

ปัจจัย	คะแนน (Rating)	ค่าน้ำหนัก (Weight)	ตำแหน่ง (Ranking)
1. ขนาดตลาด	0.5	15	7.5
2. การเติบโตตลาด	0	15	0
3. ความหนาแน่นตลาด	1.0	30	30.0
4. เงิน	0.5	25	12.5
5. เทคโนโลยี	0.5	15	7.5
		100	57.5

หมายเหตุ: สูง = 1.0 กลาง = 0.5 ต่ำ = 0.0

ตารางที่ 3-7 ตำแหน่งธุรกิจ

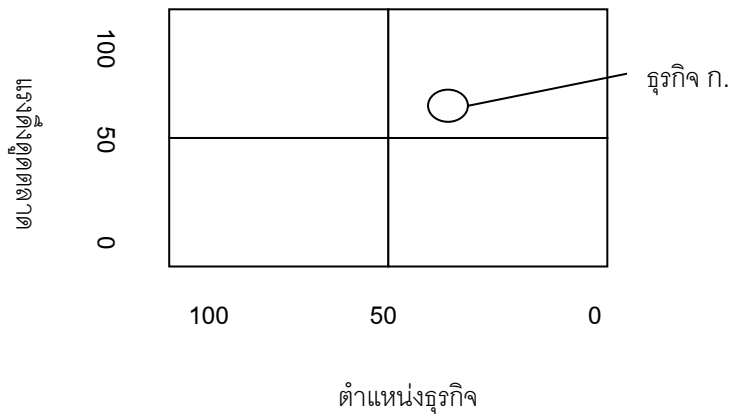
ปัจจัย	คะแนน	น้ำหนัก	ตำแหน่ง
1. เทคโนโลยีของสินค้า			
▪ คุณภาพปัจจุบัน	0	20	0
▪ เทคโนโลยีใหม่	0.5	20	10
2. การผลิต			
▪ ขนาดการผลิต	0.5	10	5
▪ ประสิทธิภาพ	0.5	10	5
▪ การจัดจำหน่ายสินค้า	0.5	10	5
3. การตลาด			
▪ ความเชี่ยวชาญ	0	10	0
▪ ยอดขาย	0.5	10	5
▪ การบริการ	0.5	10	5
		100	35

หมายเหตุ: สูง = 1.0 กลาง = 0.5 ต่ำ = 0.0

4. การสร้างแผนผังโอกาสการลงทุนในปัจจุบัน (Constructing the present investment opportunity chart)

การประเมินปัจจัยแต่ละอันนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งธุรกิจ ใน two-dimension display โดยปกติวงกลมแทนปริมาณการขายของธุรกิจ แขนแบ่งเป็น ชั้นสูง ปานกลาง และต่ำ หรือให้คะแนนจาก 0 ถึง 100 คะแนน

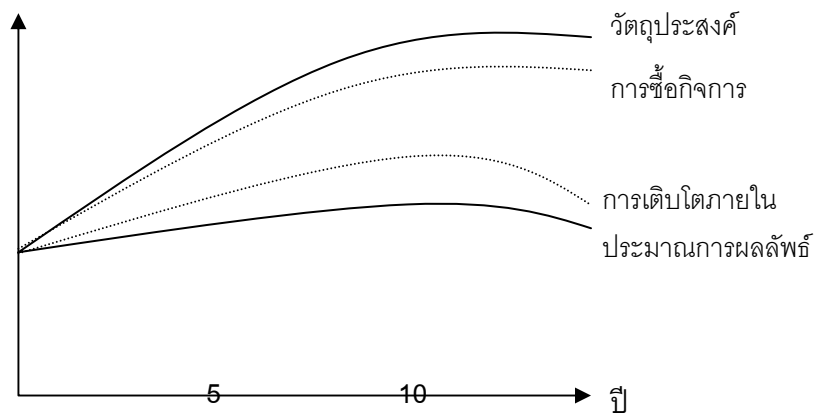
ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์จะได้คะแนนสรุปแสดงดังตารางที่ 3-6 และ 3-7 แสดงดังภาพที่ 3-11 ภาพนี้เป็นการจัดประเภทของโอกาสปัจจุบันที่ธุรกิจเผชิญอยู่โดยใช้กลยุทธ์ปัจจุบัน ภายใต้สภาวะการแข่งขัน คุณลักษณะอุตสาหกรรมปัจจุบัน



ภาพที่ 3-11 การวางตำแหน่งของธุรกิจ

5. การพัฒนาบริษัท (Corporate development)

บริษัทต้องประมาณการผลการดำเนินงานของบริษัทในรูปแบบของตัวชี้วัดทางการตลาด นวัตกรรม และการเงิน โดยทั่วไปใช้ การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis)



ภาพที่ 3-12 ช่องว่างของการวางแผนกลยุทธ์

ทีมา (Doyle, 2002: 115)

จากภาพที่ 3-12 แสดงช่องว่างของการวางแผนกลยุทธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับการประมาณการผลลัพธ์ ซึ่งสามารถแก้ไขโดยใช้การเติบโตภายใน และการเติบโตภายนอก (การซื้อกิจการ) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 การเติบโตภายใน (Internal growth)

บริษัทควรทำการประเมินการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน โดยเริ่มที่ 1) ทบทวนประสิทธิภาพของการทำงาน ด้วยการพิจารณาระดับของการประหยัดโดยขนาด และ 2) โอกาสในการเพิ่มพูนนวัตกรรม และการตลาดด้วยกลยุทธ์ดังนี้

การเจาะตลาด กิจการพยายามเพิ่มยอดขายโดยใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมจำหน่ายให้กับลูกค้าเก่า โดยการเพิ่มความเข้มข้นของส่วนประสมการตลาด เช่น กิจการอาจจะเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มากขึ้น โดยการกระตุ้นการใช้สินค้าเพิ่ม หรือการดึงลูกค้าของคู่แข่งมาให้หันมาใช้สินค้าของกิจการ **การพัฒนาตลาด** กิจการพยายามเพิ่มยอดขายโดยจำหน่ายผลิตภัณฑ์เก่าให้กับลูกค้าใหม่ เช่น กิจการใช้สื่อโฆษณาชนิดใหม่เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือกิจการเพิ่มร้านค้าใหม่ในทำเลใหม่ **การพัฒนาผลิตภัณฑ์** กิจการพยายามนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับปรุงสินค้าเก่า เพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าเก่า หรือตลาดเก่า เช่น กิจการเพิ่ม หรือเปลี่ยนวิธีการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ากลุ่มเดิม โดยการ ส่งมอบสินค้าถึงบ้าน **บูรณาการ** เป็นการบูรณาการย้อนหลัง (Backward integration) คือ บริษัทผู้ผลิตการถอยไปทำหน้าที่ด้านปัจจัยการผลิต การบูรณาการไปข้างหน้า (Forward integration) คือการที่บริษัทผู้ผลิตสินค้าเปลี่ยนไปทำหน้าที่การตลาด หรือ การขาย การพยายามเคลื่อนสู่สายธุรกิจใหม่ แม้ว่ากิจการจะไม่มี ความคุ้นเคยกับผลิตภัณฑ์ และตลาด หรือแม้แต่วิธีการผลิตและการตลาด เช่น กิจการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า เปลี่ยนไปทำธุรกิจประกันภัย

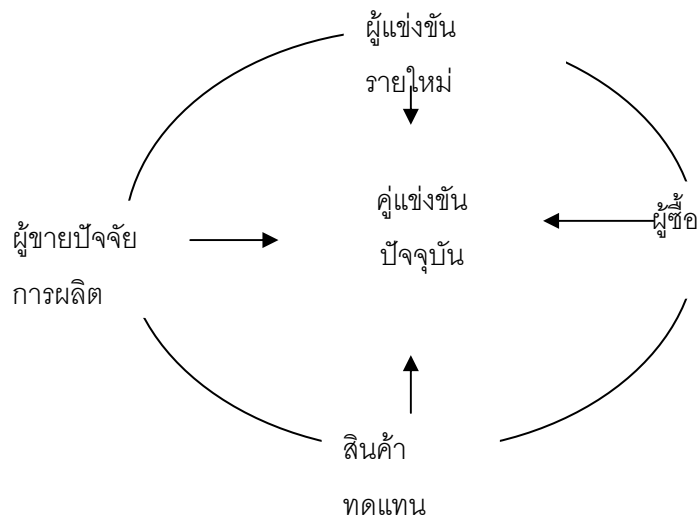
5.2 การเติบโตภายนอก (External growth)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry analysis) องค์การต้องประเมินว่า อุตสาหกรรมจะมีกำไรหรือไม่? เพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่สร้างรายได้เปรียบในสถานการณ์นั้น

กรอบคิดที่ใช้วิเคราะห์แรงดึงดูดของอุตสาหกรรม คือ Porter' s five forces model แสดงดังภาพที่ 3-13 การวิเคราะห์ควรทำในระดับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBU) ไม่ใช่ใช้วิเคราะห์ในระดับองค์กร นาย Porter กล่าวว่าแรงบังคับห้าอย่างมีผลกระทบต่อระดับการแข่งขันและความสามารถทำกำไรภายในอุตสาหกรรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต วิธีที่ผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม ทำให้ราคาปัจจัยการผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้น หรือลดคุณภาพสินค้า และลดบริการหลังของผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ

ปัจจัยต่อไปนี้เป็น การควบคุมอุตสาหกรรมอยู่ภายใต้ผู้ขายปัจจัยการผลิต 2-3 ราย ต้นทุนการเปลี่ยนไปหาแหล่งปัจจัยการผลิตใหม่มีสูง ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีสินค้าที่ห่อหุ้มชื่อเสียง และ ผู้ขายปัจจัยการผลิตอยู่ในอุตสาหกรรมที่ผู้บริโภคคนสุดท้ายอยู่กระจัดกระจาย



ภาพที่ 3-13 แบบจำลองแรงบังคับ 5 ประการ

ที่มา (Kotler, 2003: 242)

2. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด คู่แข่งใหม่ในอุตสาหกรรม จะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจเดิม การเพิ่มสมรรถนะ และศักยภาพที่จะแย่งส่วนครองตลาดของคู่แข่งเดิม คู่แข่งใหม่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากขึ้น

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมจะสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา หรือต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับราคาเดิม

4. อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกัน จะทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สูงขึ้นเหนือกว่าผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าทดแทนกันได้ทันทีธุรกิจที่มีการผลิตสินค้าที่ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันทางเลือกก็คือธุรกิจที่ต้องการเพิ่มต้นทุนของผู้ซื้อของการเปลี่ยนระหว่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทของคู่แข่งซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ เราจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วยลักษณะการพัฒนารูปแบบปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในรูปของการบริหารและการลดราคาลง

5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น อุตสาหกรรมจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจเสรีนิยมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันนี้โดยทั่วไปสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารจะต้องระลึกว่าธุรกิจในรูปแบบของการแข่งขันเหล่านี้จะไม่สามารถแยกจากกันได้คู่แข่งในปัจจุบัน (Competitive rivalry) ความเข้มข้นของการแข่งขันขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านขั้นตอนของวัฏจักรอุตสาหกรรม ขนาดของคู่แข่ง ต้นทุนคงที่สูง และกำแพงการออกจากอุตสาหกรรม

ตารางที่ 3-8 หน่วยธุรกิจของบริษัทไออิชิเรสต์วอร์ช จำกัด

ไออิชิ เรสต์วอร์ช

นาย ตัน ภาสกรนที ประธานกรรมการบริษัทไออิชิเรสต์วอร์ช จำกัด เปิดเผยว่า หลังจากที่บริษัทได้เข้าสู่ธุรกิจอาหารมา 2 ปี และประสบความสำเร็จ มีสาขาหลายแห่งในกรุงเทพฯ บริษัทมีนโยบายแยกธุรกิจอาหารเป็น 4 ประเภท คือ ไออิชิบุฟเฟต์ ไออิชิราเมน ซูชิบาร์ และเบเกอรี่ อินแอนด์เอาต์ เพราะมั่นใจว่าแบรนด์ ไออิชิ ติดตลาด ผู้บริโภคยอมรับในคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า ในอนาคตทางบริษัทจะออกสินค้า เช่น น้ำจิ้มสุกี้ น้ำจิ้มหมูย่าง ปูอัด ขนมโมจิ เป็นต้น

1. ไออิชิบุฟเฟต์
2. ไออิชิราเมน เปิดดำเนินงาน 6 สาขา เป็นร้านก๋วยเตี๋ยวญี่ปุ่น เป็นก๋วยเตี๋ยวหมู กุ้ง ปูอัด และอื่นๆ ชายชามละ 60-70 บาท
3. ซูชิบาร์ เป็นเคาน์เตอร์ขายอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก 20 -30 ตรม. การลงทุนไม่สูง
4. เบเกอรี่ อินแอนด์เอาต์ จำหน่ายเครื่องดื่ม กาแฟ ขนมปังแบบต่างๆ สำหรับขนมปังเน้นเพื่อสุขภาพ ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติทั้งหมด นอกจากนั้น ร้านยังผลิตขนมแต่งงาน และขนมโมจิออกจำหน่ายด้วย
5. ขนมไหว้พระจันทร์ มีขนาดเล็กแต่ใส่มากกว่า
6. ชาเขียวกรีนที มุ่งจำหน่ายแก่กลุ่มวัยรุ่นและคนวัยทำงาน

แบบจำลองแรงบังคับห้าอย่างของพอร์เตอร์ทำให้องค์กรสามารถกำหนดปัจจัยสำคัญที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมได้ ซึ่งสิ่งนี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยวิกฤติที่กำหนดโดยการวิเคราะห์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ประเด็นที่ผู้จัดการต้องพิจารณา ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในแบบจำลองแรงบังคับ (5 forces model) เปลี่ยนแปลงอย่างไรเมื่อได้รับผลกระทบจาก

ปัจจัยวิกฤติที่กำหนดโดยการวิเคราะห์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี? กิจกรรมที่องค์กรควรปฏิบัติเพื่อให้ตำแหน่งของธุรกิจดีขึ้นเมื่อเผชิญกับปัจจัยวิกฤติคืออะไร?

กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ (Strategy at the Business Unit)

ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจแสดงวิธีการช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ได้ (ดังตารางที่ 3-8) กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ภารกิจ เป้าหมาย และความสามารถ แต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญต่อกิจกรรมการตลาด

ถึงอย่างไรก็ตาม โคตเลอร์ (Kotler, 2003: 102-110) ได้กำหนดขั้นตอนของการวางแผนของหน่วยธุรกิจไว้ 8 ขั้นตอน ภารกิจของธุรกิจ วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เป้าหมายของธุรกิจ จัดสูตรกลยุทธ์ จัดโปรแกรมธุรกิจ ปฏิบัติการ และการควบคุม และข้อมูลย้อนกลับ ในขณะที่ ดอยล์ (Doyle, 2002) ได้เขียนขั้นตอนของกลยุทธ์ธุรกิจไว้ 9 ขั้นตอน คือ ภารกิจของธุรกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร มุ่งเน้นกลยุทธ์ ลูกค้ำเป้าหมาย คู่แข่งขันเป้าหมาย ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่วนประสมการตลาด และ ปฏิบัติงาน และควบคุม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 3-9 ภารกิจของกลุ่มดัชมิลล์

ภารกิจของกลุ่มดัชมิลล์

“ดัชมิลล์ คุณค่าสู่สากล”

เรา กลุ่มบริษัท ดัชมิลล์ มุ่งมั่นอย่างเต็มศักยภาพ ในการใส่ใจกับคำว่า “คุณภาพ” ในทุกเรื่อง ที่จะส่งผลกระทบต่อลูกค้าผู้มีพระคุณกับเรา สมาชิกทุกคนของเรา ได้ให้คำมั่นสัญญาว่าเราจะใช้เวลาของทุกวัน เพื่อมุ่งมั่นยกระดับคุณภาพ สู่วิถีความเป็นเลิศ

- ความเป็นเลิศในผลิตภัณฑ์นม เพื่อคุณภาพของสุขภาพคนไทย
 - ความเป็นเลิศในการสร้างการบริการเพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุดแก่ผู้บริโภค
 - เพื่อคุณ ผู้บริโภคของเรา
 - อุทิศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
 - สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า
 - สร้างสรรค์ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - ดัชมิลล์ คุณค่าสู่สากล
-

1. นิยามภารกิจของหน่วยธุรกิจ (Defining the Business Unit's Mission)

ภารกิจของธุรกิจเป็นข้อความที่กำหนดตลาด และสายผลิตภัณฑ์ซึ่งธุรกิจใช้แข่งขัน และสามารถสื่อสารขอบข่ายของธุรกิจได้ ภารกิจของธุรกิจมีผลกระทบต่อกิจกรรมการตลาดในลักษณะของการทำให้ขอบเขตการแข่งขันกว้าง หรือแคบได้ ตัวอย่าง ตารางที่ 3-8 แสดงภารกิจและเป้าหมายของกลุ่มดัชมิลล์

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยธุรกิจ (Specifying the Business Unit's Objectives)

เป้าหมายของธุรกิจเป็นเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานซึ่งหน่วยธุรกิจต้องการบรรลุถึงภารกิจ เป้าหมายใช้ประเมินผลภารกิจว่าบรรลุผลสำเร็จอย่างไร รูปแบบของเป้าหมายต้องสร้างความสมดุลระหว่าง ความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรม กระบวนการภายในธุรกิจ และผลกำไร บางบริษัทต้องกำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน สามารถวัดได้ ซึ่งเรียกว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) เช่น เป้าหมายของหน่วยธุรกิจบริษัทเซียร์โรบิค (SBU's Goal) ได้แก่ เน้นธุรกิจหลัก ให้บริการลูกค้าเป้าหมาย ตลาดเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ ปรับปรุงผลิตภาพ และ ผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์การ

3. การจัดสรรทรัพยากร วิธีการจัดสรรทรัพยากรใช้ แบบจำลองบีซีจี (BCG) หรือแบบจำลอง จีอี (GE)

4. มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic focus)

สายผลิตภัณฑ์หลักของหน่วยธุรกิจต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ ซึ่งมีทางเลือกในการทำกำไร 2 ทาง คือ เพิ่มปริมาณการขาย หรือ เพิ่มผลิตภาพ (ยอดขายเท่าเดิม แต่มีกำไรเพิ่มมากขึ้น)

5. ตลาดเป้าหมาย (Customer targets)

แบบจำลองของขั้นตอนการกำหนดตลาดเป้าหมายมี 3 ขั้น ดังนี้ การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation: S) การตลาดเป้าหมาย (Market Targeting: T) การวางตำแหน่งตลาด (Market Positioning: P) ซึ่งเรียกชื่อย่อว่า "STP" ซึ่งผู้เขียนจะอธิบายรายละเอียดในบทที่ 9

6. คู่แข่งขันเป้าหมาย (Target competitors)

6.1 ใครคือคู่แข่ง (Who are the competitors?)

การจัดประเภทของคู่แข่งสามารถจัดได้ 4 รูปแบบ คู่แข่งขันด้านสนองความต้องการของมนุษย์ หรือคู่แข่งอุตสาหกรรม คู่แข่งขันด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขันด้านรูปแบบของผลิตภัณฑ์ และคู่แข่งด้านตราสินค้า

6.2 วัตถุประสงค์ของคู่แข่งคืออะไร? (What are the competitors' objectives?)

การพิจารณาวัตถุประสงค์ของคู่แข่ง เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของคู่แข่ง นั่นคือ การต้องการกำไรสูงสุด แต่อย่างไรก็ตาม บางบริษัทคำนึงถึงกำไรที่เกิดจากพึงพอใจของลูกค้า โดยทั่วไปทางเลือกในการกำหนดวัตถุประสงค์ของคู่แข่งแต่ละราย ได้แก่ ความสามารถสร้างกำไรในปัจจุบัน ความเจริญเติบโตของส่วนครองตลาด เงินสดหมุนเวียน ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี ความเป็นผู้นำด้านบริการ ฯลฯ การทราบถึงวัตถุประสงค์ของคู่แข่ง จะทำให้ทราบถึงผลลัพธ์ด้านการเงิน วิธีการใช้กลยุทธ์เพื่อการแข่งขันและอื่น ๆ ตัวอย่าง ถ้าคู่แข่งต้องการความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำจะต้องมีกระบวนการผลิตที่แข็งแกร่งและผลิตจำนวนมากซึ่งจะต้องอาศัยกลยุทธ์การจัดจำหน่ายที่ทั่วถึง และการโฆษณาผ่านสื่อมวลชน

ปัจจัยที่ใช้กำหนดวัตถุประสงค์ของคู่แข่งมี 3 ประการ ได้แก่ ผลการดำเนินงานของคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จคืออะไร? ถ้าล้มเหลว คู่แข่งเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานอย่างไร? วัตถุประสงค์ระยะยาวทางการเงินของคู่แข่งเป็นอย่างไร? เช่น ต้องการส่วนครองตลาด หรืออัตราการเติบโตของตลาด และ ทิศทางของกลยุทธ์ในอนาคตของคู่แข่งคืออะไร? อาจไม่ใช้การเงิน แต่อาจจะเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี

จุดมุ่งหมายของคู่แข่งจะแตกต่างกัน ตัวอย่าง ธุรกิจของสหรัฐอเมริกาจะแตกต่างจากธุรกิจญี่ปุ่น กล่าวคือ ธุรกิจสหรัฐอเมริกาจะต้องการกำไรสูงสุดในระยะสั้น ส่วนใหญ่การทำงานในปัจจุบันพิจารณาโดยผู้ถือหุ้นที่สูญเสียความเชื่อมั่น ขายหุ้นและเป็นสาเหตุให้บริษัทต้องใช้ต้นทุนมากขึ้น ธุรกิจญี่ปุ่นต้องการส่วนครองตลาดขนาดใหญ่ต้องใช้การจ้างงานมากกว่า 100 ล้านคน ในประเทศกำลังพัฒนา ญี่ปุ่นต้องการกำไรต่ำในระยะยาว ต้นทุนของเงินลงทุนของญี่ปุ่นจะต่ำกว่าสหรัฐอเมริกา ดังนั้นญี่ปุ่นจึงสามารถตั้งราคาต่ำได้ และเจาะตลาดได้กว้างขวาง

6.3 จุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่แข่งคืออะไร? (What are their strengths and weaknesses?)

ความสามารถของคู่แข่ง (Competitor's capabilities) การประเมินศักยภาพของคู่แข่งควรทำในประเด็นต่อไปนี้ความสามารถด้านการจัดการ ภูมิหลังของผู้บริหาร การกระจายอำนาจ หรือรวบอำนาจ นโยบายการสรรหาบุคลากรและส่งเสริมบุคลากร ตลอดจนการให้รางวัล ความสามารถด้านการตลาด ส่วนประสมการตลาดของคู่แข่ง (4 Ps) ความสามารถด้านนวัตกรรม อัตราการแนะนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด ประเมินคุณภาพของทีมงานของคู่แข่ง สิ่งอำนวยความสะดวก การลงทุนในการวิจัยและพัฒนา และความสามารถด้านการผลิต ความสามารถด้านการเงิน

การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่ง (Assessing competitors' strengths and weakness) เป็นการกำหนดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (จุดแข็ง) และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน (จุดอ่อน) จุดแข็งของคู่แข่ง คือ อุปสรรคของบริษัทเราซึ่งจะต้องหาวิธีการขจัดอุปสรรคให้ได้ จุดอ่อนของคู่แข่งคือ โอกาสของบริษัทเราที่จะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อต่อสู้กับคู่แข่ง

การที่คู่แข่งจะใช้กลยุทธ์ให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ขึ้นอยู่กับทรัพยากรและความสามารถของคู่แข่งบริษัทจำเป็นต้องประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่ง โดยรวบรวมข้อมูลในปัจจุบันแต่ละคู่แข่งโดยเฉพาะยอดขายส่วนครองตลาด กำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน การลงทุนใหม่ และการใช้ประโยชน์จากความสามารถของบริษัทโดยอาศัยข้อมูลทุติยภูมิ ประสิทธิภาพส่วนตัว จากการบอกเล่ากันมา และอาศัยข้อมูลปฐมภูมิโดยการวิจัยการตลาดจากลูกค้า คนกลาง ผู้ขายปัจจัยการผลิต บริษัทจำนวนมากใช้การเลียนแบบหรือการติดตามคู่แข่ง เพื่อปรับปรุงสถานการณ์การแข่งขัน

การเลียนแบบหรือการติดตามคู่แข่งจะช่วยปรับปรุงความสามารถทางการแข่งขัน เป็นศิลปะการค้นหาถึงวิธีการและสาเหตุ ที่บริษัทคู่แข่งสามารถทำงานได้เหนือกว่าบริษัทอื่น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพ อัตราความเร็วและการงานต้นทุนของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทในระดับโลกโดยดาร์เปรียบเทียบกระบวนการผลิตของตนเองกระบวนการผลิตที่ดีที่สุดของคู่แข่ง จุดมุ่งหมายของการเทียบวัด (Benchmarking) เพื่อเลียนแบบและปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ของผู้อื่น ญี่ปุ่นใช้การเทียบวัดในสงครามโลกครั้งที่สอง โดยเลียนแบบผลิตภัณฑ์และการทำงานสหรัฐอเมริกา ในปี 1979 บริษัทซีรอกซ์ (Xerox) เป็นบริษัทแรกที่เสนอโครงการการเทียบวัดของสหรัฐอเมริกา บริษัทซีรอกซ์ต้องการเรียนรู้ถึงวิธีการที่คู่แข่งญี่ปุ่นสามารถผลิตเครื่องถ่ายเอกสาร ที่น่าเชื่อถือและสามารถตั้งราคาได้ต่ำกว่าทุนการผลิตของบริษัทซีรอกซ์ โดยการซื้อเครื่องถ่ายเอกสารของญี่ปุ่น และวิเคราะห์โดยผ่านวิศวกรรมย้อนกลับ บริษัทซีรอกซ์เรียนรู้ถึงวิธีการปรับปรุงความไว้วางใจและลดต้นทุนของเครื่องถ่ายเอกสารของตน ตลอดจนค้นหานักวิทยาศาสตร์และนักวิศวกรรมว่าเป็นที่น่าเชื่อถือได้หรือไม่

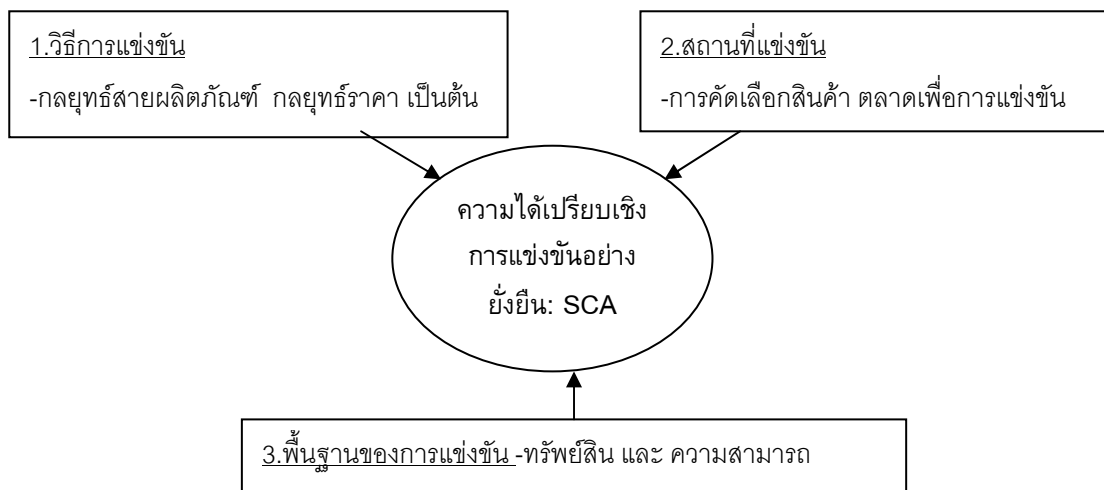
ผู้บุกเบิกการเทียบวัดคือบริษัทฟอร์ด (Ford) ซึ่งสูญเสียยอดขายให้กับรถญี่ปุ่นและรถยุโรป Don Peterson ประธานบริษัทฟอร์ด ให้สั่งการให้วิศวกรและผู้ออกแบบสร้างรถใหม่โดยรวมลักษณะ 400 ประการ ซึ่งลูกค้าของบริษัทฟอร์ดได้เสนอไว้ว่าสำคัญที่สุด ตัวอย่าง ถ้าบริษัทซาป (Saab) ทำที่นั่งให้ดีที่สุด บริษัทฟอร์ดจะเลียนแบบที่นั่งของบริษัทซาป เขาเสนอแนะวิศวกรรวมให้ยึดหลักดีกว่าที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อรถใหม่ ถือว่าได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น ไม่แต่เพียงเลียนแบบคุณลักษณะเกือบทั้งหมดที่พบในรถยนต์ของคู่แข่ง

6.4 กลุ่มกลยุทธ์ (Strategic groups)

เป็นการจัดกลุ่มองค์การธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งมีกลยุทธ์ ตลาด กลุ่มเป้าหมายเหมือนกัน คุณสมบัติที่ใช้กำหนดกลุ่มกลยุทธ์ ได้แก่ ขนาดของบริษัท ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญ ขอบข่ายของการผลิต ช่วงของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือ ภาพพจน์ตราสินค้า

7. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage)

อาเกอร์ (Aaker, 1989) เขียนไว้ว่า ด้วยความหลากหลายของกลยุทธ์หน้าที่ / ฝ่ายต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์การวางตำแหน่ง กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น) ถึงอย่างไรก็ตาม ปัจจัย/องค์ประกอบสำคัญที่ใช้สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนมี 3 อย่าง คือ วิธีการแข่งขัน (Way you compete) สถานที่แข่งขัน (Where you compete) และ พื้นฐาน หรือ หลักการแข่งขัน ดังภาพที่ 3-14



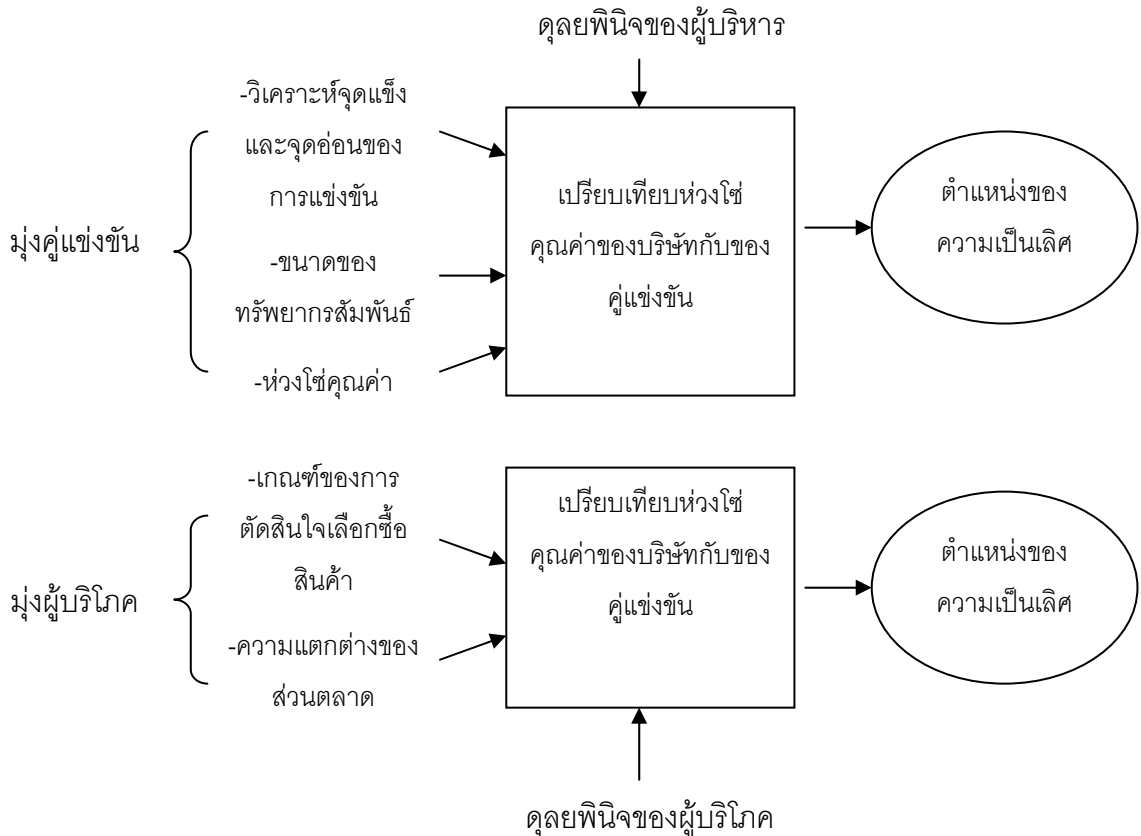
ภาพที่ 3-14 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ที่มา (Aaker, 1989: 92)

แนวคิดของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับกลยุทธ์การตลาดมีความสัมพันธ์กัน ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเป็นกระบวนการระบุหลักพื้นฐานเพื่อการแข่งขัน และกลยุทธ์การตลาดมีเป้าหมายเพื่อการส่งมอบความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

การประเมินความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์การแข่งขัน ได้แก่ วิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของการแข่งขัน ขนาดของทรัพยากรสัมพันธ์กับคู่แข่ง

ชั้น หรือ ห่วงโซ่คุณค่า เป็นต้น และ การวิเคราะห์ผู้บริโภคนั้น ได้แก่ เกณฑ์ของการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า และ ความแตกต่างของส่วนตลาด (Day and Wensley, 1988) (แสดงดังภาพที่ 3-15)



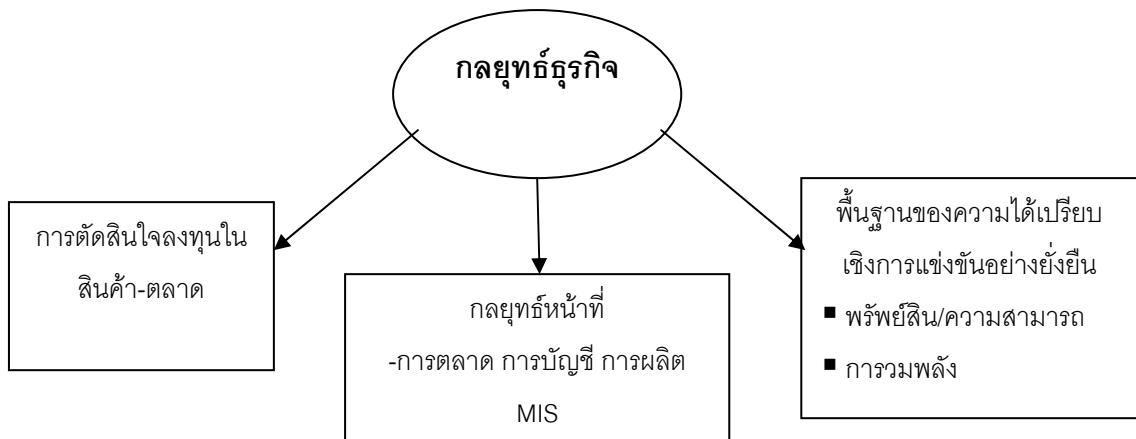
ภาพที่ 3-15 การประเมินความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
ที่มาจาก (Day and Wensley, 1988)

นอกจากนั้น อาเกอร์ (1998: 4-5) เขียนว่า กลยุทธ์ธุรกิจ บางทีก็เรียกว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (A competitive strategy) หรือ กลยุทธ์ (A strategy) ซึ่งกลยุทธ์จะตัดสินใจ หรือ ประกอบด้วย 3 ประการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (แสดงดังภาพที่ 3-16)

- ก. การตัดสินใจลงทุนในสินค้า-ตลาด (A product-market investment) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ ขอบเขตของกลยุทธ์ธุรกิจ ความเข้มข้นของการลงทุน และการจัดสรรทรัพยากรของบริษัทให้กับหน่วยธุรกิจต่างๆ
- ข. กลยุทธ์ธุรกิจของฝ่าย หรือหน้าที่ต่าง ๆ (A functional area strategy) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์สายผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การวางตำแหน่ง

กลยุทธ์การจัดจำหน่าย กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด หรือกลยุทธ์ตลาดโลก (A global strategy)

ค. พื้นฐานของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้แก่ ทรัพย์สิน เช่น ทรัพยากร (ตราสินค้า การติดตั้งฐานข้อมูลลูกค้า เป็นต้น) ความสามารถ (Competencies) การรวมพลัง (Synergies) ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน้าที่ต่างๆ



ภาพที่ 3-16 กลยุทธ์ธุรกิจ (A business strategy)

ที่มา (Aaker, 1998: 5)

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Porter, 1980) เขียนกลยุทธ์ทั่วไป 3 ชนิด (3 generic strategies) คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (low cost strategy) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation strategy) กลยุทธ์มุ่งเน้น (Focus strategy) นอกจากนั้น ดรัมมอนและเอนเซอร์ (Drummon & Ensor, 2001, 145) ได้ดัดแปลงกรอบคิดของพอร์เตอร์ (Porter, 1991) ซึ่งผู้จัดการใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดต่างๆ นอกจากนั้นผู้จัดการควรมีขอบเขตการแข่งขัน (Competitive scope) (แสดงดังภาพที่ 3-17)

พอร์เตอร์ (Porter, 1980) และ เดย์ (Day, 1990) เขียนว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์ความแตกต่าง (low cost and differentiation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (customer Value)

8. ส่วนประสมการตลาด (4 Ps)

หลังจากที่กิจการธุรกิจได้จัดกลยุทธ์แล้ว ธุรกิจต้องจัดทำโปรแกรมสนับสนุนกลยุทธ์ เช่น ถ้ากิจการธุรกิจต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (Technological Leadership) ธุรกิจต้อง

จัดทำโปรแกรมสร้างความแข็งแกร่งให้กับฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) รวบรวมข้อมูลด้านเทคโนโลยี พัฒนาสินค้าใหม่ ฝึกอบรมวิศวกร ช่างเทคนิค และโปรโมทความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

หลังจากที่นักการตลาดได้กำหนดโปรแกรมการตลาดแล้ว ต่อจากนั้นนักการตลาดต้อง ประเมินการต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย โดยทั่วไปจะประยุกต์ใช้ระบบบัญชีฐานกิจกรรม (A-B-C Accounting)

		ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	
		เอกลักษณ์	ต้นทุนต่ำ
เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	อุตสาหกรรมกว้าง	ความแตกต่าง	ต้นทุนต่ำ
	ส่วนตลาดขนาดเล็ก	เน้นความแตกต่าง (Focused differentiation)	เน้นต้นทุน (Focused cost leadership)

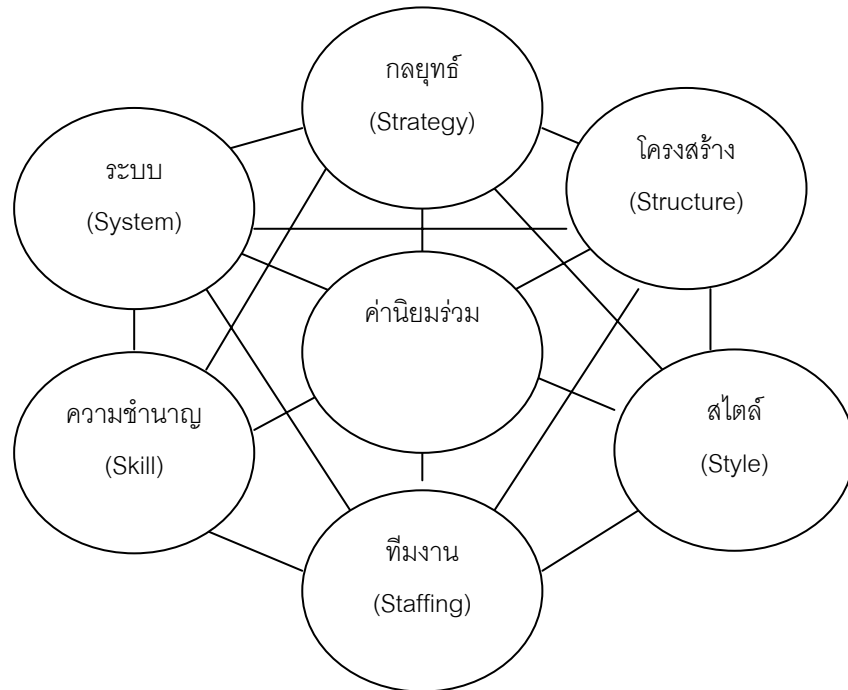
ภาพที่ 3-17 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ที่มา (Drummon & Ensor, 2001: 45)

9. การปฏิบัติงานธุรกิจ

การศึกษาการปฏิบัติงานธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จคือ บริษัท McKinsey & Company มีองค์ประกอบของการปฏิบัติงานธุรกิจ 7 องค์ประกอบ เรียกชื่อย่อว่า 7-S ซึ่งจัดแบ่งเป็น Hard & Soft elements ดังนี้

- ก. **Hard elements :** S = กลยุทธ์ (Strategy) S = โครงสร้าง (Structure) S = ระบบ (System)
- ข. **Soft elements :** S = สไตล์ (Style) S = ความชำนาญ (Skill) S = ทีมงาน (Staffing) S = ค่านิยมร่วม (Shared Value) ถือเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน แสดงดังภาพที่ 3-20



ภาพที่ 3-18 กรอบคิดของ McKinsey's 7-S

ที่มา (Kotler, 2003: 109)

10. การควบคุม และข้อมูลย้อนกลับ

จาวอร์สกี (Jaworski, 1988) เขียนผลกระทบของการควบคุมต่อผลลัพธ์ ส่งผ่านการควบคุม ซึ่งเป็นตัวแปรปรับ (Moderators) โดยปัจจัยสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สิ่งแวดล้อมมหภาค (ความไม่แน่นอน ความเป็นพลวัต) สิ่งแวดล้อมจุลภาค (ความเข้มของการแข่งขัน) สิ่งแวดล้อมภายใน (ตลาดผู้นำ ความมั่งคั่งทางการเงิน ขนาดของตลาด extent of interdependency และตำแหน่งตลาด) ปัจจัยการควบคุม ได้แก่ การควบคุมเป็นทางการ (สิ่งนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์) การควบคุมไม่เป็นทางการ (ตนเอง สังคม และ วัฒนธรรม)

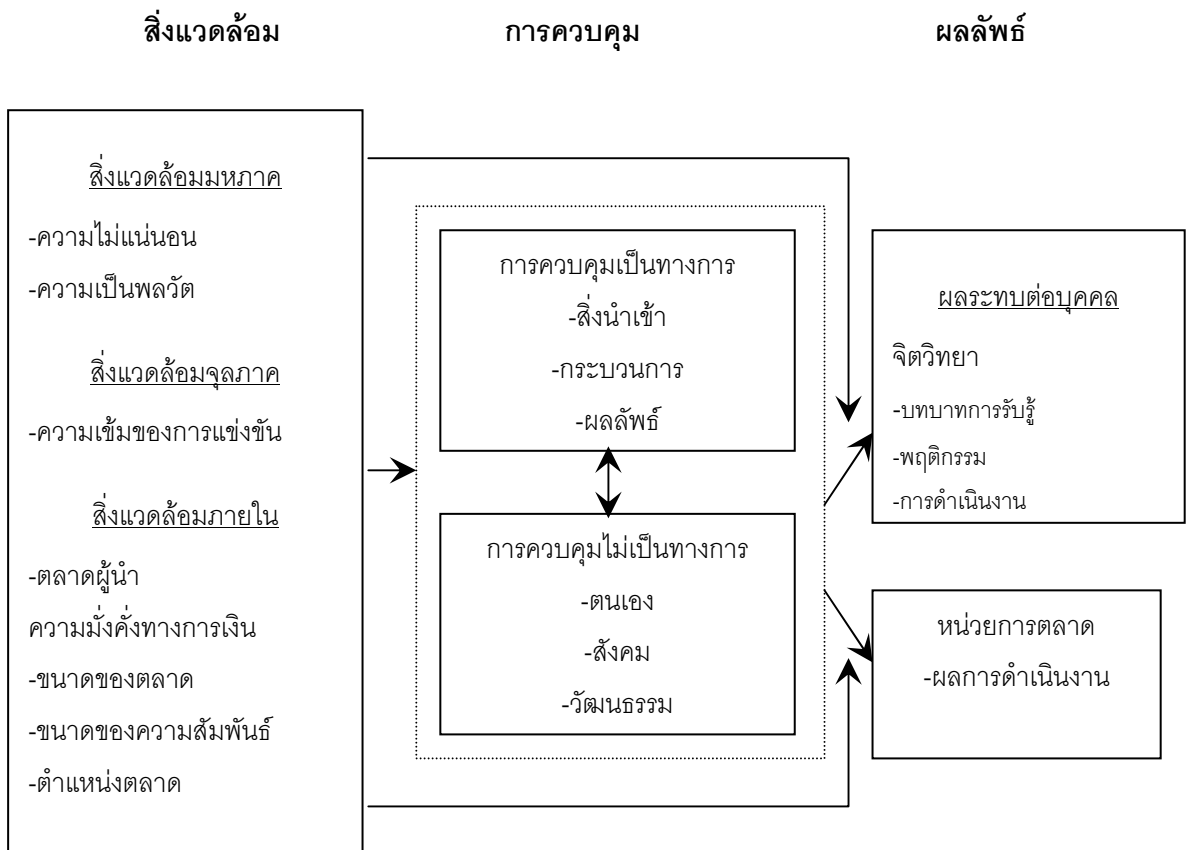
ปัจจัยผลลัพธ์ประกอบด้วย ผลกระทบต่อบุคคล ได้แก่ จิตวิทยา บทบาทการรับรู้ พฤติกรรม และการดำเนินงาน_หน่วยการตลาด เช่น ผลการดำเนินงาน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Strategy at the Functional Level)

ฝ่ายหน้าที่ เช่น ฝ่ายการตลาด ตอบสนองต่อทิศทางกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ และบริษัท โดยการกำหนดเป้าหมายของฝ่าย หรือ ระดับหน้าที่ จากการขยายเป้าหมายของหน่วยธุรกิจ และบริษัท เช่น เป้าหมายการตลาด คือ "เพื่อสร้างภาพพจน์ใหม่ของสินค้า" เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดังกล่าว ฝ่ายการตลาดต้องกำหนดโปรแกรม แผนซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ กับ กิจกรรม ความรับผิดชอบ และเวลา

ถึงอย่างไรก็ตาม ฝ่ายการตลาดไม่ได้ทำงานเพียงลำพัง แต่ต้องทำงานร่วมกับฝ่ายอื่นใน องค์การเป็นทีม (Cross-Function Team) เพื่อการวิเคราะห์ ปฏิบัติ หรือ ดำเนินงาน และควบคุม โปรแกรมให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจ และบริษัท



ภาพที่ 3-19 กรอบการควบคุม

ทีมา (Jaworski, 1988: 25)

กระบวนการกลยุทธ์การตลาด (The Strategic Marketing Process)

เยซาวิช (Yesawich, 1988) เขียนว่าการวางแผนเป็นขั้นตอนที่2ของการพัฒนาตลาด โดย ขั้นตอนที่ 1 ของการพัฒนาตลาดคือ การวิจัยตลาด แม้ว่าแผนการตลาดจะเป็นขั้นตอนง่ายๆ แต่

ยังมีความซับซ้อน และมีความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่างๆ ซึ่งต้องใช้ความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ในบริษัท (Cross-function team)

1. แผนการตลาดคืออะไร? (What is a Marketing Planning?)

แม็คโดนัลด์ (McDonald, 2002: 27) กล่าวว่า การแผนการตลาด (A marketing planning) เป็นขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ทรัพยากรทางการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การตลาด (A marketing planning is the process of application of marketing resources to achieve marketing objectives) การวางแผนการตลาดเป็นลำดับขั้นตอนเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด และการจัดทำแผนการตลาดเพื่อบรรลุจุดประสงค์นั้น กรอบคิดของการวางแผนการตลาดเริ่มจากการทบทวนสถานการณ์ การกำหนดข้อสันนิษฐานเบื้องต้น การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแนวทางที่บรรลุวัตถุประสงค์ กำหนดการและค่าใช้จ่าย

2. ทำไมการวางแผนการตลาดจึงมีความสำคัญ?

เนื่องจากความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมการตลาด ทำให้การวางแผนการตลาดมีความสำคัญ กล่าวคือ ความสัมพันธ์อันหลากหลายรูปแบบระหว่างสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัทด้วยการตัด หรือยกเลิกสินค้า บริษัทต้องเข้าใจบทบาทของสินค้าแต่ละตัวที่ทำกำไรให้กับบริษัท ผลก็คือบริษัทพัฒนาแผนกลยุทธ์ล่วงหน้า (ระยะเวลาอย่างน้อย 3 ปี) ว่าจะมีส่วนประสมของผลิตภัณฑ์อะไรบ้าง (The product portfolio) แสดงดังภาพที่ 3-20

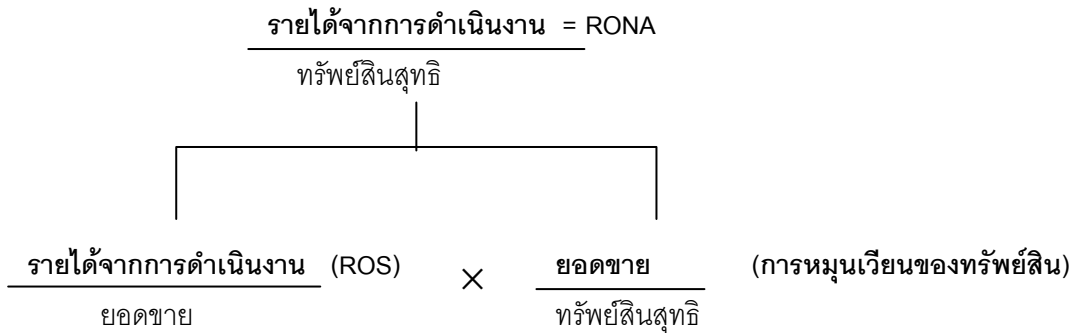
		ต้นทุน	
		สูง	ต่ำ
ความแตกต่าง (Differentiation)	สูง	สินค้าที่เป็นนิช (Niche)	สินค้าที่ประสบผลสำเร็จ
	ต่ำ	สินค้าที่หายนะ (Disaster)	สินค้าที่ต้นทุนต่ำสุด (Lowest cost)

ภาพที่ 3-20 กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategies)

ที่มา (McDonald, 2002: 29)

นอกจากนั้น บริษัทจะมีสินค้า หรือบริการที่มีระดับยอดขายและกำไรส่วนเกินแตกต่างกัน โดยการคำนวณการคำนวณ ผลตอบแทนต่อทรัพย์สินสุทธิ (Return of net asset: RONA) (ดังภาพที่ 3-21) เพื่อจะสามารถแสดงส่วนประสมของสินค้าที่มีกำไรส่วนเกินต่ำ/การหมุนเวียนสินค้า

สูง (Low margin/high turnover) กำไรส่วนเกินสูง/การหมุนเวียนสินค้าต่ำ (High margin/low turnover) ในแผนกลยุทธ์การตลาด (ระยะเวลาอย่างน้อย 3 ปี)



ภาพที่ 3-21 การคำนวณ ผลตอบแทนต่อทรัพย์สินสุทธิ (RONA)

ที่มา (McDonald, 2002: 30)

3. แผนการตลาดเชิงกลยุทธ์ หรือ แผนการตลาดเชิงกลวิธี? (Are we talking about a tactical or a strategic marketing plan?)

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่ครอบคลุมระยะเวลา 3-5 ปี ในขณะที่แผนกลวิธี หรือแผนปฏิบัติ เป็นแผนที่แสดงรายละเอียดของงานที่จะปฏิบัติ (กิจกรรม) ที่มีบุคคลรับผิดชอบ ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี หนึ่ง แผนกลยุทธ์ก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และ แผนกลวิธีก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) (แสดงดังภาพที่ 3-22)

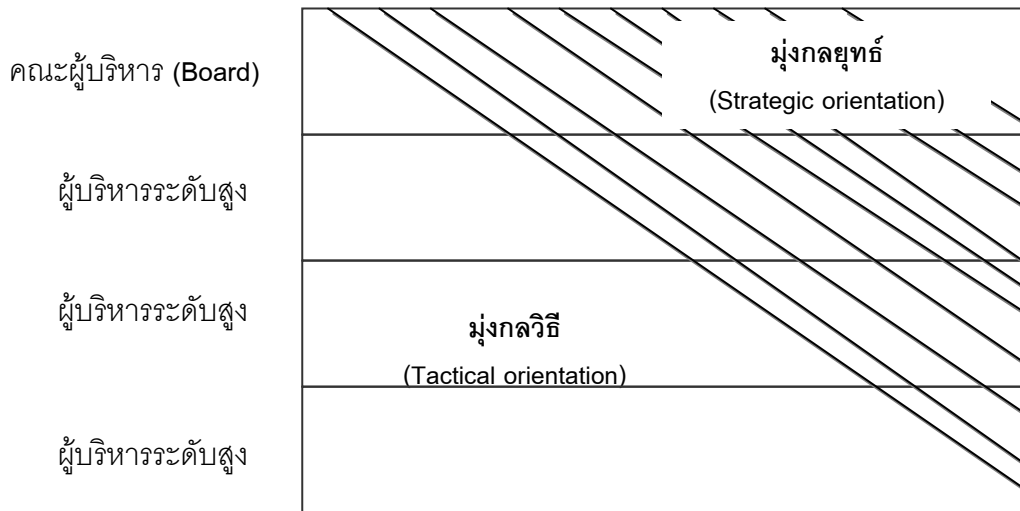
		กลยุทธ์	
		ไม่มีประสิทธิผล	มีประสิทธิผล
กลวิธี (ประสิทธิภาพ)	สูง	ตายอย่างรวดเร็ว	ร่ำรวย (Thrive)
	ต่ำ	ตายอย่างช้า	การอยู่รอด (Survive)

ภาพที่ 3-22 การคำนวณ ผลตอบแทนต่อทรัพย์สินสุทธิ (RONA)

ที่มา (McDonald, 2002: 30)

ในกรณีที่บริษัทเน้นแผนกลยุทธ์จะมีลักษณะโครงสร้างองค์การ (ดังภาพที่ 3-22) ซึ่งบริษัทเหล่านี้มีกฎ 2 ข้อ ดังนี้

1. พัฒนาแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นอันดับแรก
2. แผนกลยุทธ์การตลาดควรมีระยะเวลาครอบคลุม 3 -5 ปี แล้วจึงพัฒนาแผนปฏิบัติการตลาดที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ซึ่งมีระยะเวลาดำกว่า 1 ปี ผู้บริหารที่ดีไม่ควรพัฒนาแผนปฏิบัติการตลาดก่อนแผนกลยุทธ์การตลาด



ภาพที่ 3-23 องค์การที่มุ่งกลยุทธ์
 ที่มา (McDonald, 2002: 34)

4. ความสอดคล้องของการวางแผนการตลาดกับการวางแผนแม่บท และการวางแผนของฝ่ายต่างๆในบริษัท (How a Marketing Planning fits in with corporate planning and other functions?)

การตัดสินใจด้านกลยุทธ์ จะเกี่ยวกับประเด็นดังนี้ การกำหนดทิศทางขององค์การในระยะยาว ไม่ใช่วันต่อวัน การนิยามขอบเขตกิจกรรมขององค์การในลักษณะของงานที่ควรจะทำหรืองานที่ไม่ควรจะทำ การจัดความสอดคล้องของกิจกรรมองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม นั่นคือการสร้างโอกาสสูงสุด (maximizing opportunity) หรือการลดภัยคุกคามต่ำที่สุด (minimizing threat) การจัดความสอดคล้องของกิจกรรมองค์การให้เข้ากับทรัพยากรที่มี เช่น เงินทุน แรงงาน เทคโนโลยี หรือความชำนาญ

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการความไม่แน่นอน และริเริ่มสิ่งใหม่ นั่นคือการเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง องค์การสามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์ธุรกิจได้ 6 แนวทางดังนี้ แบบจำลองการวางแผน (A planning model) แบบจำลองการแปลความหมาย (A interpretative

model) แบบจำลองการเมือง (A political model) แบบจำลองส่วนเพิ่ม (A logical incremental model) แบบจำลองนิเวศวิทยา (Lambkin, 1990, 159) แบบวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำ (A visionary leadership model)

การวางแผนการตลาดตั้งอยู่บนพื้นฐานของตลาด, ผู้บริโภค และผลิตภัณฑ์ ในขณะที่ การวางแผนธุรกิจเกี่ยวข้องกับทรัพยากรต่างๆ ขององค์การซึ่งมีความสัมพันธ์กับตลาดที่กำหนดไว้ อื่นๆ การวางแผนบริษัท หรือแผนแม่บทจะเป็นการประยุกต์ในการวางแผนธุรกิจกับหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกัน

การวางแผนของบริษัทประกอบด้วย 5 ชั้น คือ 1) วัตถุประสงค์การเงินของบริษัท (Corporate financial objectives) 2) การตรวจสอบการบริหารจัดการ (Management audit) 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ (Objectives and strategy setting) 4) แผน ระยะเวลา 1 ปี (Plans) และ 5) แผนบริษัท (corporate plans)

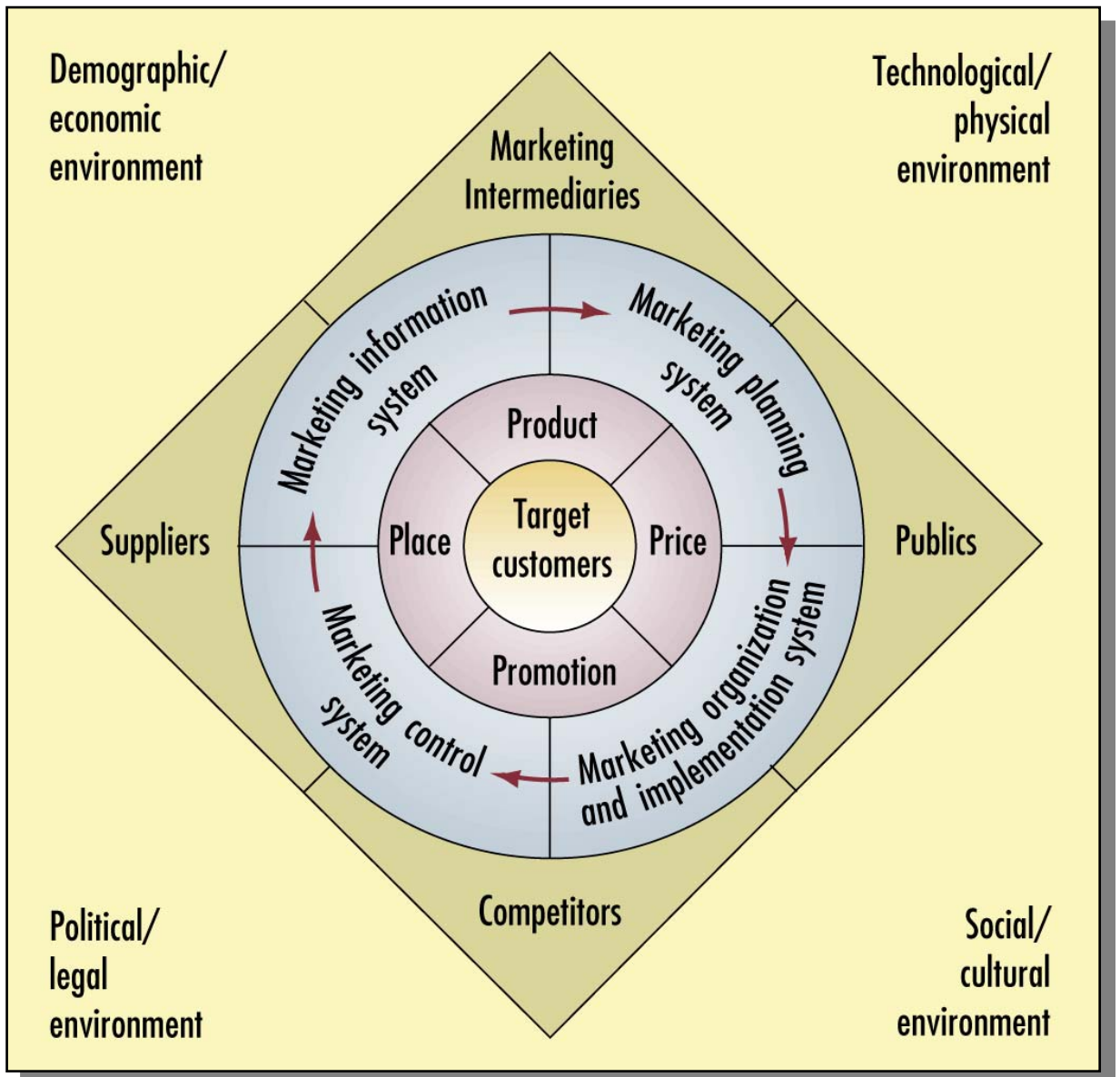
ขั้นตอนของการวางแผนการตลาด (The Marketing Planning process)

ผู้จัดการตลาดมีหน้าที่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับแผนการตลาด เพื่อเป็นแนวทางการวางแผนการตลาดผู้จัดการตลาดจำเป็นต้องค้นหาคำตอบของคำถาม ดังนี้ บริษัทอยู่ที่ไหน? บริษัทต้องการจะไปที่ไหน? การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทำได้อย่างไร? วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติทำได้อย่างไร? และ วิธีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผน และความเบี่ยงเบนที่ต้องการปรับแผนใหม่ทำได้อย่างไร?

ขั้นตอนกลยุทธ์การตลาดมีลักษณะเดียวกับคำถามข้างบน โดยบริษัทจัดสรรทรัพยากรส่วนประสมการตลาดไปยังตลาดเป้าหมาย McDonald (2002) เขียนแบบจำลองของการวางแผนการตลาด ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ดังนี้ 1) องค์ความรู้ของบริษัทในการวางแผนการตลาด 2) ทรัพยากรที่จัดสรรในการวางแผน 3) งานประจำ หรือ ระบบที่ใช้ 4) บทบาทและความสัมพันธ์ในการวางแผนการตลาด และ 5) โครงสร้าง และบรรยากาศขององค์การที่ใช้สนับสนุนการวางแผนการตลาด ซึ่งแต่ละส่วนต้องมีความสัมพันธ์กัน

โคทเลอร์ (Kotler, 2003: 112-115) กระบวนการวางแผนการตลาดประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิจัยและคัดเลือกตลาดเป้าหมาย การออกแบบกลยุทธ์การตลาด การวางแผนโปรแกรมการตลาดและการจัดองค์การ ปฏิบัติและควบคุม จัดแบ่งเป็น 4

ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การพัฒนากลยุทธ์การตลาด การวางแผนโปรแกรมการตลาด และการจัดการความพยายามทางการตลาด (ดังภาพที่ 3-24)



ภาพที่ 3-24 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์การตลาด

ที่มา (Kotler, 2003: 115)

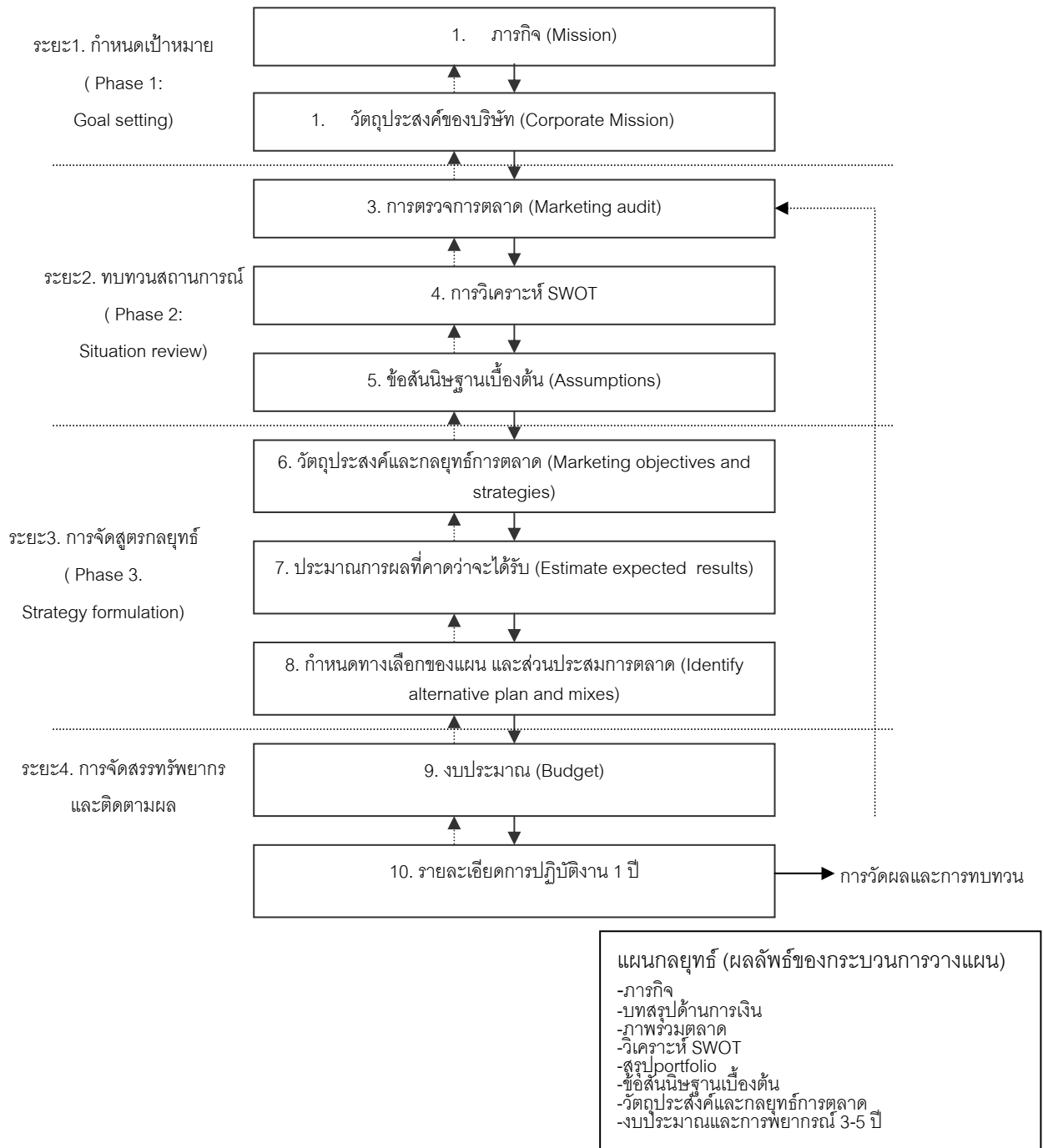
นอกจากนั้น เคอร์รินและคณะ (Kerin et al., 2003: 45-50) เขียนกรอบคิดของการวางแผนการตลาดซึ่งมี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวางแผน มี 3 ขั้นตอนคือ วิเคราะห์

สถานการณ์ (SWOT) กำหนดตลาด-สินค้า และเป้าหมาย และ โปรแกรมการตลาด 2) ระยะเวลาปฏิบัติงานตลาด/การดำเนินงานตลาด ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากร การออกแบบองค์การ การพัฒนาแผนปฏิบัติงาน และ ปฏิบัติงานตามโปรแกรมการตลาด 3) ระยะเวลาควบคุม ได้แก่ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตลาดกับแผนการตลาดที่กำหนดไว้ และการแก้ไขข้อผิดพลาด

แผนการตลาดเป็นเอกสารที่รายงานกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อการอนุมัติ โคตเลอร์ (Kotler, 2003) และ วูด (Wood, 2003) เขียนว่า แผนการตลาดที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ (1) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (3) การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT) (4) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (5) กำหนดกลยุทธ์การตลาด (6) โปรแกรมการปฏิบัติงาน (Action program) คือ 3WH (what, when, who, how much) (7) ประมาณการด้านการเงิน คือ งบประมาณและงบกำไรขาดทุน (8) การประเมินผล และการควบคุม

เลแมนและวินเนอร์ (Lehman and Winer, 2005) เขียนว่า แผนการตลาดที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ส่วน ดังนี้ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร เน้นวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และความคาดหวังด้านการเงิน การวิเคราะห์สถานการณ์ ประกอบด้วย การให้คำจำกัดความของประเภทสินค้า หรือคู่แข่ง การวิเคราะห์ประเภทสินค้า หรืออุตสาหกรรม เรียกว่าการวิเคราะห์ทรัพยากร หรือ การวิเคราะห์ตนเอง การวิเคราะห์บริษัทและคู่แข่ง การวิเคราะห์ลูกค้า ข้อเสนอพื้นฐานเบื้องต้นของการวางแผน (ศักยภาพตลาด) การพยากรณ์ตลาด และ ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ผู้ขายปัจจัยการผลิต) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ลูกค้าเป้าหมาย คู่แข่งขันเป้าหมาย คุณลักษณะสินค้า และ กลยุทธ์การวางตำแหน่งสินค้า โปรแกรมการตลาด เอกสารด้านการเงิน เช่น งบประมาณ และงบกำไรขาดทุน การติดตามผลและการควบคุม และ แผนเฉพาะการณ์

ไฮบิงและคูเปอร์ (Hiebing and Cooper, 2000) เขียนการวางแผนการตลาดมี 4 ระยะ และ 10 ขั้นตอน ดังนี้ ระยะที่ 1 เป็นภูมิหลังทางการตลาดซึ่งประกอบด้วยขั้นที่ 1 ทบทวนธุรกิจ (ได้แก่ ขอบเขตธุรกิจ ทบทวนสินค้าและตลาด และผลกระทบต่อตลาดเป้าหมาย) ขั้นที่ 2 ปัญหา/โอกาสตลาด ระยะที่ 2 แผนการตลาด ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 3 ถึงขั้นตอนที่ 8 ได้แก่ วัตถุประสงค์การขาย ตลาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการตลาด แผนกลยุทธ์ เป้าหมายการติดต่อสื่อสาร (การวางตำแหน่ง และการตลาด) ส่วนประสมการตลาด และ งบประมาณการตลาด ระยะที่ 3 การปฏิบัติการตลาด และ ระยะที่ 4 การประเมินผลงานตลาด (McDonald, 2002) และมีขั้นตอนการวางแผนการตลาดไว้ 10 ขั้นตอน แสดงดังภาพที่ 3-25



ภาพที่ 3-25 ขั้นตอนของการวางแผนการตลาด

ทีมา (McDonald, 2002: 40)

ความแตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผนการตลาด หรือ ขั้นตอนของการบริหารจัดการตลาด (Marketing planning process) และ ผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการตลาด (Output of the marketing planning process) คือ แผนการตลาดจริง

ระยะ 1. กำหนดเป้าหมาย(Phase 1: Goal setting)

1. พันธกิจ (Mission) มี 2 ดับ คือ ภารกิจและหน้าที่การสนับสนุนส่งเสริมและเพิ่มพูนธุรกิจ เช่น การเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพและการบริการของธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่และเครือข่ายไร้สายอันดับหนึ่งของประเทศ
2. วัตถุประสงค์ของบริษัท (Corporate Objectives) เป็นผลที่ต้องการได้รับอันเกิดจากพันธกิจนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินการ เช่น เพิ่มจำนวนฐานลูกค้า 10 ล้านเลขหมาย พัฒนาระบบนวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อสร้างมูลค่าการบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยมีปรัชญา 5 ข้อได้แก่ ซื่อสัตย์ เป็นมิตร สร้างสิ่งแปลกใหม่และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้บริโภคและองค์กร (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2546: 79)

ระยะ 2. ทบทวนสถานการณ์ (Phase 2: Situation review)

1 ข้อมูลพื้นฐานของสินค้าและการพยากรณ์ยอดขาย ส่วนนี้จะประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับยอดขาย ค่าใช้จ่าย ส่วนครองตลาด และกำไร โดยศึกษาย้อนหลังประมาณ 3-5 ปี เพื่อศึกษาแนวโน้มของตลาด รวมทั้งการพยากรณ์ยอดขายในอนาคต แสดงดังตารางที่ 3-10

2 การตรวจการตลาด (Marketing audit)

การตรวจสอบเป็นวิธีการที่บริษัทจะเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับการดำเนินงานของบริษัท การตรวจสอบเป็นวิธีการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่สัมพันธ์กับโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคัดเลือกตำแหน่งของบริษัทในสภาวะแวดล้อมที่เขาเข้าใจได้ กล่าวโดยสรุป การตรวจสอบเป็นแนวทางที่เป็นโครงสร้างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางการตลาด ซึ่งใช้เป็นข้อสันนิษฐานในการแก้ปัญหาเบื้องต้น

ตารางที่ 3-9 ข้อมูลประวัติความเป็นมาของสินค้า

ปัจจัย	คอลัมน์	ปี พ.ศ.			
		2546	2547	2548	2549
1. ยอดขายสินค้าทั้งอุตสาหกรรม (หน่วย)		2,000,000 0.03	2,100,000 0.03	2,205,000 0.04	2,200,000 0.04
2. ส่วนครองตลาดของบริษัท		200	220	240	250
3. ราคาขายสินค้าเฉลี่ย/หน่วย		120	125	140	150
4. ต้นทุนแปรผันต่อหน่วย	[3-4]	80	95	100	100
5. กำไรส่วนเกินต่อหน่วย		60,000	63,000	88,200	66,000
6. ปริมาณยอดขาย (หน่วย)	[1×2]	12,000,000	13,860,000	21,162,000	16,500,000
7. รายได้จากยอดขาย	[3×6]	4,800,000	5,985,000	8,820,000	6,600,000
8. กำไรส่วนเกินขั้นต้น	[5×6]	2,000,000	2,000,000	3,500,000	3,500,000
9. ค่าเสียหาย		2,800,000	3,985,000	5,320,000	3,100,000
10. กำไรส่วนเกินสุทธิ	[8-9]	800,000	1,000,000	1,000,000	900,000
11. ค่าโฆษณาและการส่งเสริมการขาย		700,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
12. ทีมขายและการจัดจำหน่ายสินค้า		100,000	120,000	150,000	100,000
13. วิจัยการตลาด		1,200,000	1,865,000	3,070,000	1,100,000
14. กำไรสุทธิ	[10-11- 12-13]				

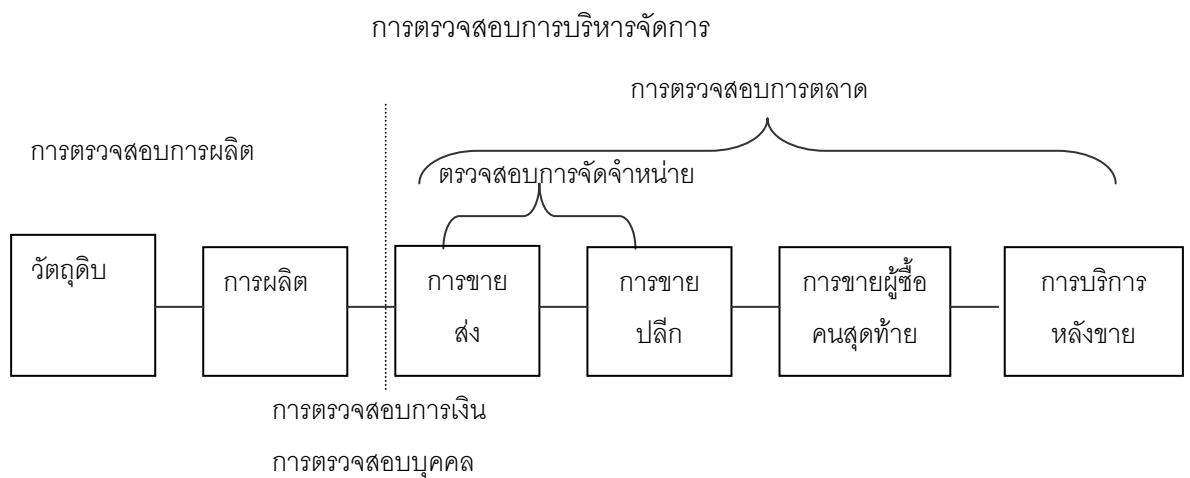
การตรวจสอบทางการตลาดจะเกิดขึ้นเมื่อการดำเนินงานตลาดมีความผิดพลาด เช่น ยอดขายตกต่ำ กำไรส่วนเกินลดลง การสูญเสียส่วนครองตลาด หรือ การใช้กำลังการผลิตต่ำเกินไป เป็นต้น โดยทั่วไปบริษัทต้องการตอบคำถาม 3 ประเด็น ดังนี้ ตอนนี้อยู่ที่ไหน? บริษัทต้องการไปที่ไหน? และ วิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายทำได้อย่างไร?

รูปแบบของการตรวจสอบ (The form of the audit)

การตรวจสอบทางการตลาดของบริษัทจะเกี่ยวกับตัวแปร 2 ชนิด คือ 1) การตรวจสอบตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งเรียกว่า “การตรวจสอบภายนอก” (External audit) และ 1) การตรวจสอบตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งเรียกว่า “การตรวจสอบภายใน” (An internal audit)

การตรวจสอบภายนอกเริ่มที่ข้อมูลของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจโดยทั่วไป และสิ้นสุดที่ข้อมูลการเติบโตของตลาดเป้าหมายของบริษัท ในขณะที่การตรวจสอบภายในมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินทรัพยากรของบริษัทที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และเปรียบเทียบกับทรัพยากรของคู่แข่ง

นอกจากนั้นการวางแผนการตลาดต้องทำ “การตรวจสอบการบริหารจัดการ” (Management audit) เป็นการประเมินทรัพยากรภายในบริษัทเปรียบเทียบกับสิ่งแวดล้อมภายนอก แสดงดังภาพที่ 3-26



ภาพที่ 3-26 การตรวจสอบการบริหารจัดการ

ทีมา (McDonald, 2002: 44)

การตรวจสอบการตลาดประกอบด้วย การตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายนอกของการตลาด หมายถึง สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และ ฝ่ายต่างๆของบริษัท) สิ่งแวดล้อมทางการตลาด และสิ่งแวดล้อมของการแข่งขัน ในขณะที่สิ่งแวดล้อมภายในของการตลาด หมายถึง ยอดขาย ส่วนครองตลาด กำไรส่วนเกิน วิธีการทำการตลาด องค์กรการตลาด ข้อมูลการควบคุมการตลาด ส่วนประสมการตลาด (การวิจัยตลาด การพัฒนาสินค้า ช่วงสินค้า คุณภาพของสินค้า จำนวนหน่วยที่ขายได้)

ก่อนวางแผนการตลาด ผู้บริหารต้องเข้าใจสถานการณ์ และแนวโน้มที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของบริษัทในอนาคต ผู้บริหารควรทราบปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริโภค คู่แข่งขัน ต้นทุน และกฎระเบียบ เพื่อบริษัทจะได้ทราบว่า ขณะนี้บริษัทอยู่ ณ จุดไหน

ตารางที่ 3-10 แสดงส่วนประกอบของการตรวจสอบตลาด

การตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายนอก สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจและเศรษฐกิจ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม เทคโนโลยี ฝ่ายต่างๆภายในบริษัท สิ่งแวดล้อมของตลาด (Market) คุณลักษณะของตลาด การพัฒนาของตลาด และแนวโน้ม ของตลาด สินค้า ราคา ช่องทางการตลาด การ ติดต่อสื่อสาร วิธีการทำธุรกิจ	การแข่งขัน (Competition) คู่แข่งขันที่สำคัญ ขนาด ส่วนครองตลาด /การ ครอบคลุมตลาด ชื่อเสียงของบริษัทคู่แข่ง ความสามารถการผลิต นโยบายการจัดจำหน่าย สินค้า กำไร การเชื่อมโยงกับต่างประเทศ วิธีการ ทำการตลาด ขนาดของการกระจายธุรกิจ จุดอ่อน และจุดแข็งของคู่แข่ง
การตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท คุณลักษณะของบริษัท ยอดขาย ส่วนครองตลาด กำไรส่วนเกิน วิธีการทำการตลาด องค์การตลาด ข้อมูลการตลาด/การวิจัยตลาด	ส่วนประสมการตลาด <ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารสินค้า ● การตั้งราคาสินค้า ● การจัดจำหน่ายสินค้า ● การส่งเสริมการตลาด

ที่มา (McDonald, 2002: 45-46)

4. การวิเคราะห์ SWOT

ด้วยวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบการตลาดเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด และกลยุทธ์การตลาด หลังจากนั้นผู้จัดการต้องทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดแนวโน้ม และการพัฒนาที่มีผลกระทบต่อบริษัท การวิเคราะห์ SWOT เป็นการสรุปผลลัพธ์จากการตรวจสอบ การตลาด ภายใต้อหวัข้อจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท (S&W) ที่สัมพันธ์กับโอกาสและภัยคุกคาม ภายนอกบริษัท (O&T)

ตารางที่ 3-11 สถานการณ์รถยนต์โตโยต้า VIOS

การวิเคราะห์สถานการณ์รถยนต์โตโยต้า VIOS

▪ ตลาดรถยนต์นั่ง

ตลาดรถยนต์นั่งส่วนบุคคลจัดแบ่งได้ 4 ระดับ ดังนี้

1. ตลาดรถยนต์นั่งขนาดใหญ่ (เครื่องยนต์ขนาดใหญ่กว่า 2,000 ซีซี) จัดเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้
 - กลุ่มรถยนต์ราคาสูง แสดงถึงความหรูหรา เป็นรถนำเข้าจากยุโรป เช่น Mercedes Benz, BMW และ Lexus
 - กลุ่มรถยนต์ราคาสูง เป็นรถยนต์ที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ เช่น Nissan Cerfiro, Toyota Camry, Hoda Accord, Volvo, Peugeot 406, Volkswagen Passat
2. ตลาดรถยนต์นั่งขนาดกลาง (เครื่องยนต์ขนาดใหญ่ 1,600 - 2,000 ซีซี) เป็นรถยนต์นั่งผลิตโดยญี่ปุ่น เช่น Toyota Altis, Honda Civic, Mitsubishi Lancer Cedia, Ford Laser, Mazda 3
3. ตลาดรถยนต์นั่งขนาดเล็ก (เครื่องยนต์ขนาดเล็กกว่า 1,600 ซีซี) เป็นรถยนต์นั่งผลิตโดยญี่ปุ่น เกาหลี เช่น Toyota Vios, Honda City, Hyundai Accent
4. ตลาดรถยนต์นั่งสำหรับครอบครัว เป็นรถยนต์ค่อนข้างใหญ่ มากกว่า 5 ที่นั่ง เช่น Set Alhambra, Skoda, Citreon C5. Toyota Estima, Wise และ Honda, Odyssey เป็นต้น

▪ สภาพการแข่งขัน

เน้นกลยุทธ์ทางการตลาดที่ให้การบริการลูกค้าในรูปแบบใหม่ ใช้งบประมาณในการจัดการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดผู้ซื้อ

คู่แข่งทางตรงได้แก่ ฮอนด้า ซึ่งเข้าตลาดเมืองไทย พ.ศ. 2527 ปัจจุบัน ฮอนด้ามีส่วนครองตลาดรถยนต์นั่งร้อยละ 27 ซึ่งเป็นอันดับสองรองจากโตโยต้า (ร้อยละ 40)

คู่แข่งทางอ้อม คือ ตลาดรถยนต์นั่งขนาดกลาง (เครื่องยนต์ขนาดใหญ่ 1,600 - 2,000 ซีซี) ซึ่งมีราคาจำหน่ายสูงกว่าโตโยต้า VIOS ตั้งแต่ 6 - 9 แสนบาท

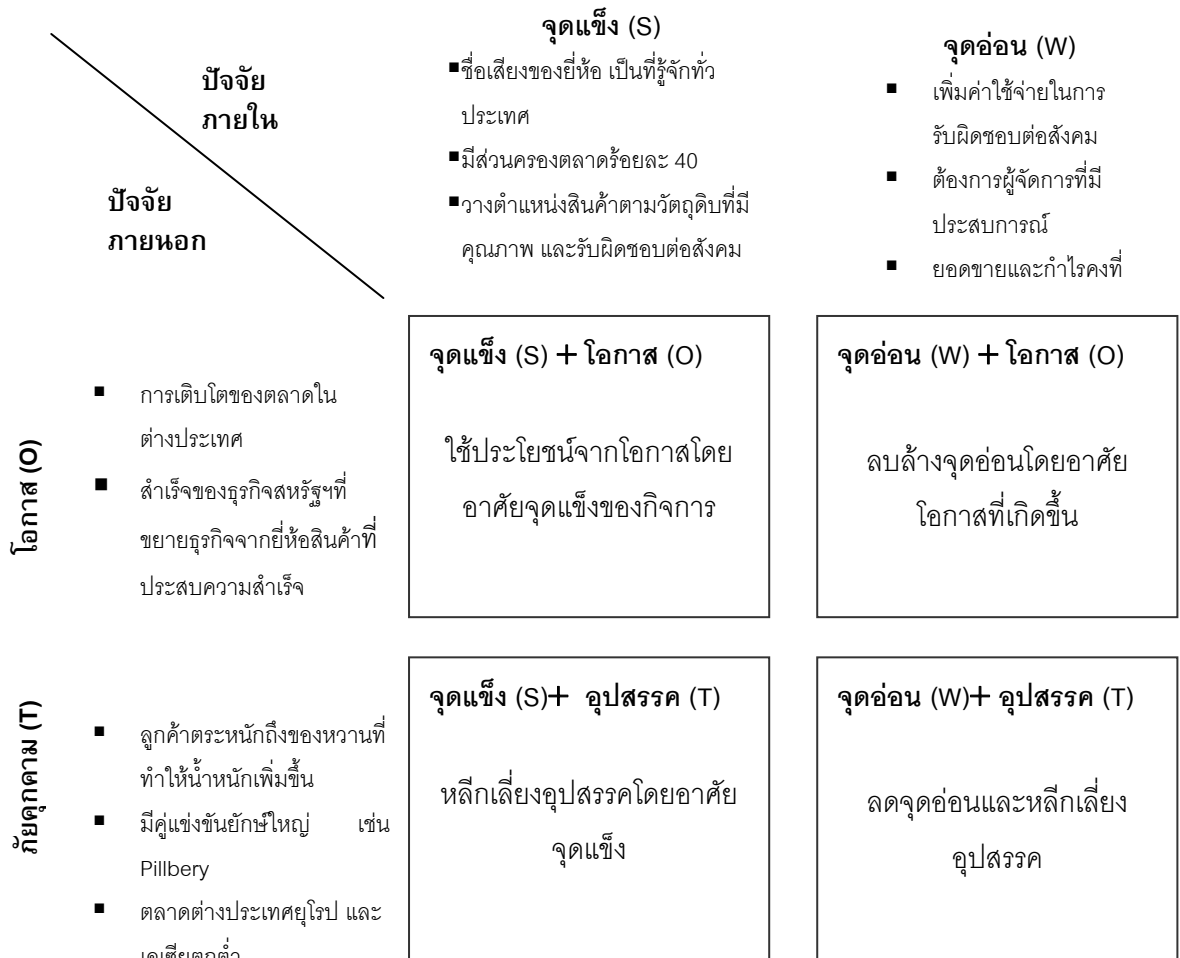
▪ พฤติกรรมผู้บริโภค

การสำรวจพบว่ากลุ่มวัยรุ่น นิยมรถยนต์นั่ง แพลก ทันสมัย กลุ่มหนุ่มสาวโสด นิยมรถสปอร์ต โฉบเฉี่ยว กลุ่มผู้ใหญ่ นิยมรถยนต์ที่ภูมิฐาน

ปัจจัยสำคัญในการเลือกซื้อรถยนต์ของผู้บริโภคมี ดังนี้ ประหยัดน้ำมัน ปลอดภัย ทนทาน การซ่อมบำรุง และการบริการหลังขาย

จากการสำรวจพบว่าดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index: CSI) ต่อการส่งมอบรถยนต์ในประเทศไทย ประจำปี 2545 พบว่า ศักยภาพของพนักงานถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการกำหนดความพึงพอใจของการส่งมอบรถยนต์ บริษัท โตโยต้า และอีซูซุ ได้รับคะแนนดัชนีความพึงพอใจสูงเท่ากัน คือ 822 จากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน

การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์สถานการณ์และการวิเคราะห์ SWOT สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งระดับองค์การ สายผลิตภัณฑ์ หรือ รายการผลิตภัณฑ์ ถ้าการวิเคราะห์ตั้งแต่ระดับองค์การ ลงถึงระดับรายการผลิตภัณฑ์ จะทำให้การวิเคราะห์มีความละเอียดแม่นยำมากขึ้น



ภาพที่ 3-27 การวิเคราะห์ SWOT

ที่มา (Kerin et al., 2003: 46)

- S = Strength of your company = จุดแข็งของบริษัท
- W = Weakness of your company = จุดอ่อนของบริษัท
- O = Opportunities of your target market = โอกาสในตลาดเป้าหมาย
- T = Threats of your target market = ภัยคุกคามในตลาดเป้าหมาย

การวิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดอ่อนของบริษัททำให้ทราบว่าบริษัทมีความสามารถหลักด้านอะไร จุดแข็งหรือจุดอ่อนของบริษัท ดังตัวอย่าง บริษัทผลิตไอศกรีม เบน แอนด์ เจอร์รี่ วิเคราะห์ SWOT แสดงดังภาพที่ 3-27

5. ข้อสันนิษฐานเบื้องต้น (Assumptions)

เป็นตัวกำหนดความสำเร็จ (The key determinants of success) ของกระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผน เช่น บริษัทมีข้อสันนิษฐานเบื้องต้นดังนี้

1. การพยากรณ์ศักยภาพตลาดประมาณ 100 ล้านบาท ส่วนครองตลาดของบริษัทประมาณร้อยละ 10 และ การพยากรณ์ยอดขายของบริษัท ประมาณ 1 ล้านบาท
2. จะมีการผลิตสินค้าเกินความต้องการของตลาด (overcapacity) เนื่องจากมีการตั้งโรงงานใหม่
3. จะมีการแข่งขันด้านราคา โดยลดราคาสินค้าลงประมาณร้อยละ 10
4. สินค้าใหม่จะถูกแนะนำโดยคู่แข่งชั้นสูงสุดตลาด ในปลายไตรมาสที่ 2

ข้อสันนิษฐานเบื้องต้นไม่ควรมีหลายข้อ

	ผลิตภัณฑ์เก่า	ผลิตภัณฑ์ใหม่
ตลาดเก่า	การเจาะตลาด	การพัฒนาผลิตภัณฑ์
ตลาดใหม่	การพัฒนาตลาด	การกระจาย

ภาพที่ 3-28 ชนิดของวัตถุประสงค์ทางตลาด

ที่มา (Kotler, 2003: 100)

ระยะ 3. การจัดสูตรกลยุทธ์ (Phase 3. Strategy formulation)

การจัดสูตรกลยุทธ์ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์การตลาด ประมาณการผลที่คาดว่าจะได้รับ และ กำหนดทางเลือกของแผน และส่วนประสมการตลาด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6. วัตถุประสงค์และกลยุทธ์การตลาด (Marketing objectives and strategies)

แม็คโดนัลด์ (McDonald, 2002) เขียนไว้ในหนังสือ Marketing Plans ว่าวัตถุประสงค์การตลาดจะมี 4 ชนิด คือ การเจาะตลาด (Market Penetration) การพัฒนาตลาด (Market Development) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และการกระจาย (Diversification) ดังภาพที่ 3-28

กิจการธุรกิจส่วนใหญ่จะเริ่มที่ โอกาส หรือ กลยุทธ์การเจาะตลาด โดยการเพิ่มกำไรจากจุดแข็ง และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ และในอีกด้านหนึ่ง กิจการธุรกิจจะพยายามพัฒนาตลาด นอกจากนั้นแมทริกซ์ตลาด-ผลิตภัณฑ์จะเป็นกลยุทธ์ หรือเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาดของบริษัทอีกด้วย

บริษัทต้องการเพิ่มกำไรร้อยละ 20 ในปี พ.ศ. 2549 วัตถุประสงค์ที่ดีคือ SMART ดังนี้ ระบบ(System: S) เป็นขั้นตอนที่สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง วัดได้(Measurement: M) เป็นตัวเลขได้ เช่น กำไร 10 ล้านบาท หรือ ผลตอบแทนต่อการลงทุน ร้อยละ 25 เป็นต้น เข้าถึงได้ (Accessible : A) วัตถุประสงค์นั้นต้องสามารถทำให้สำเร็จได้ ภายใต้ทรัพยากรของบริษัท เป็นจริง (Reality: R) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์จากสถานการณ์ตลาดจริง ใช้ข้อมูลที่เป็นจริง และ เวลา (Time: T) เป็นการกำหนดระยะเวลาที่แผนการตลาดจะสำเร็จ เช่น ปี หรือ เดือน เป็นต้น

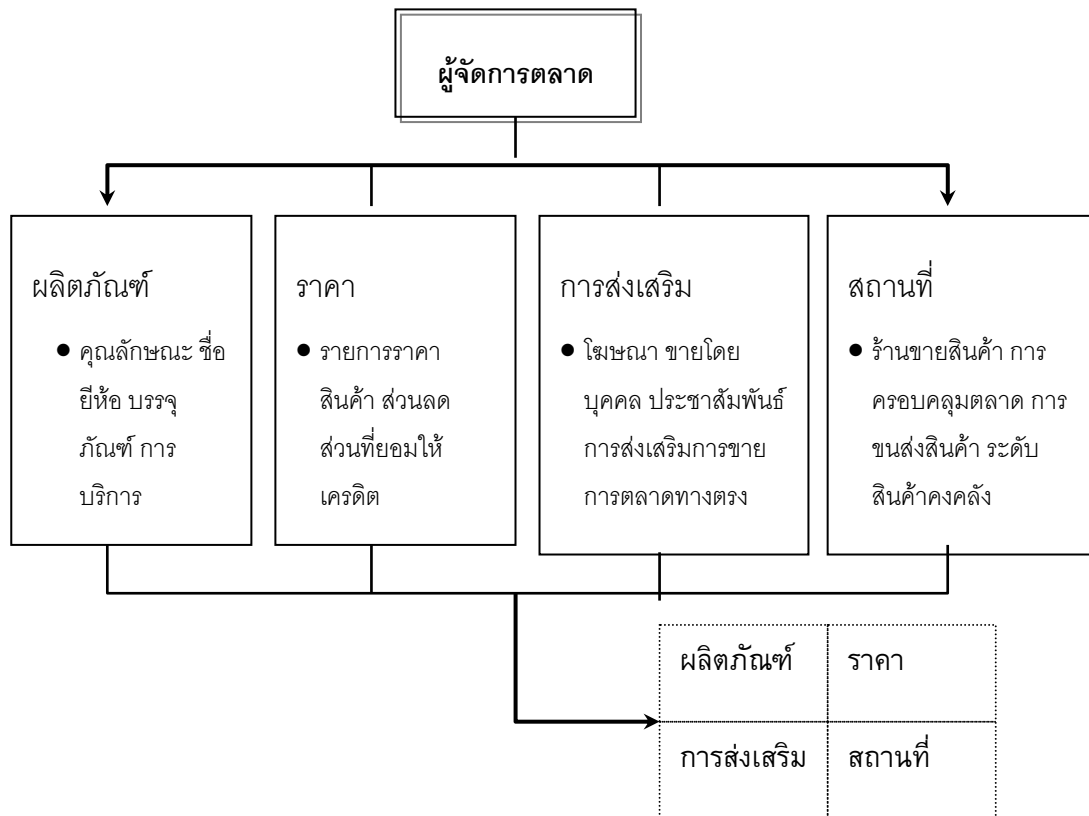
7 และ 8 ประเมินการผลที่คาดว่าจะได้รับ (Estimate expected results) และ การกำหนดทางเลือกของแผน และส่วนประสมการตลาด (Identify alternative plan and mixes)

สิ่งจำเป็นของการพัฒนาโปรแกรมการตลาดที่มีประสิทธิผล คือ การค้นหาสินค้าที่นำเสนอตลาด ซึ่งบริษัทจะใช้วิธีการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เพื่อการค้นหาสินค้าที่นำเสนอตลาด การแบ่งส่วนตลาด เป็นการรวมกลุ่มลูกค้าคาดหวัง ซึ่ง 1) มีความต้องการเหมือนกัน (Common Needs) และ 2) ตอบสนองต่อส่วนประสมการตลาด (4 Ps) ในลักษณะเดียวกัน กลุ่มลูกค้าที่เกิดจากกระบวนการแบ่งส่วนตลาดเรียกว่า **ส่วนตลาด (Market Segments)**

กำหนดส่วนประสมการตลาด (Identify alternative plan and mixes)

กิจกรรมในขั้นที่ 2 ช่วยให้ผู้จัดการตลาดสามารถกำหนดตลาดเป้าหมาย และความต้องการของตลาด ซึ่งบริษัทจะนำเสนอสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ (กล่าวคือ ใคร (Who) และ อะไร (What) ของกระบวนการตลาดเชิงกลยุทธ์) ขั้นที่ 3 เป็นคำถามว่า อย่างไร (How) ของกระบวนการตลาดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในขั้นนี้เป็นการพัฒนาโปรแกรมการตลาด และงบประมาณการตลาด

จากภาพที่ 3-29 แสดงโปรแกรมการตลาดที่เกิดจากการรวมองค์ประกอบของส่วนประสมการตลาด คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ และการส่งเสริม เข้าด้วยกัน



ภาพที่ 3-29 องค์ประกอบส่วนประสมการตลาดมีรวมกันเป็นโปรแกรมการตลาดที่มา (Kerin et al., 2003: 48)

ระยะ 4. การจัดสรรทรัพยากรและติดตามผล (Phase 4: Resource allocation and monitoring) ประกอบด้วย งบประมาณ รายละเอียดของการปฏิบัติงาน 1 ปี กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ และงบประมาณมีความสัมพันธ์กัน ขั้นตอนการงบประมาณเป็นการแปลงกลยุทธ์การตลาดให้เป็นตัวเงิน ที่สามารถประเมิน และควบคุมได้ งบประมาณเป็นกลไกควบคุมชนิดที่ดีที่สุด งบประมาณเป็นการทำแผนให้เป็นเชิงปริมาณ หรือตัวเลข และประสานกิจกรรมร่วม แสดงขอบเขตวิกฤติ และการมอบหมายความรับผิดชอบ เพียร์ซี (Piercy, 1997) ประเด็นเกี่ยวกับงบประมาณที่สำคัญมี 2 ประการ คือ 1) งบประมาณเป็นการจัดสรรทรัพยากร และ 2) งบประมาณเป็นกระบวนการทางการเมือง (การเจรจาต่อรอง) ที่ต้องการทรัพยากร

สิ่งจำเป็นที่ต้องพิจารณาก่อนการจัดทำงบประมาณ ได้แก่ แนวทางการจัดทำงบประมาณ (budget guideline) นโยบาย และระเบียบวิธีการของกิจการที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ ซึ่งกำหนดข้อสันนิษฐานเบื้องต้น วิธีการ และการนำเสนอของงบประมาณ พฤติกรรมต้นทุน (Cost behavior) ผู้บริหารต้องเข้าใจตัวขับเคลื่อนต้นทุน และวิธีการจัดสรรต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย เช่น พื้นฐานในการจัดสรรต้นทุนโดยย่อ ระยะเวลา (Timescale) โดยปกติ ระยะเวลาของงบประมาณมีกำหนด 1 ปี งบประมาณจัดเป็นระยะเวลาการจัดการ และการปรับโครงสร้างการพยากรณ์เป็นระยะๆ นอกจากนั้นยังเพิ่มเติมช่วงระยะเวลาใหม่ที่เป็นความก้าวหน้าของงบประมาณ จุดประสงค์ บริษัท หรือฝ่ายแปลให้เป็นทรัพยากร และงบประมาณที่ต้องการ

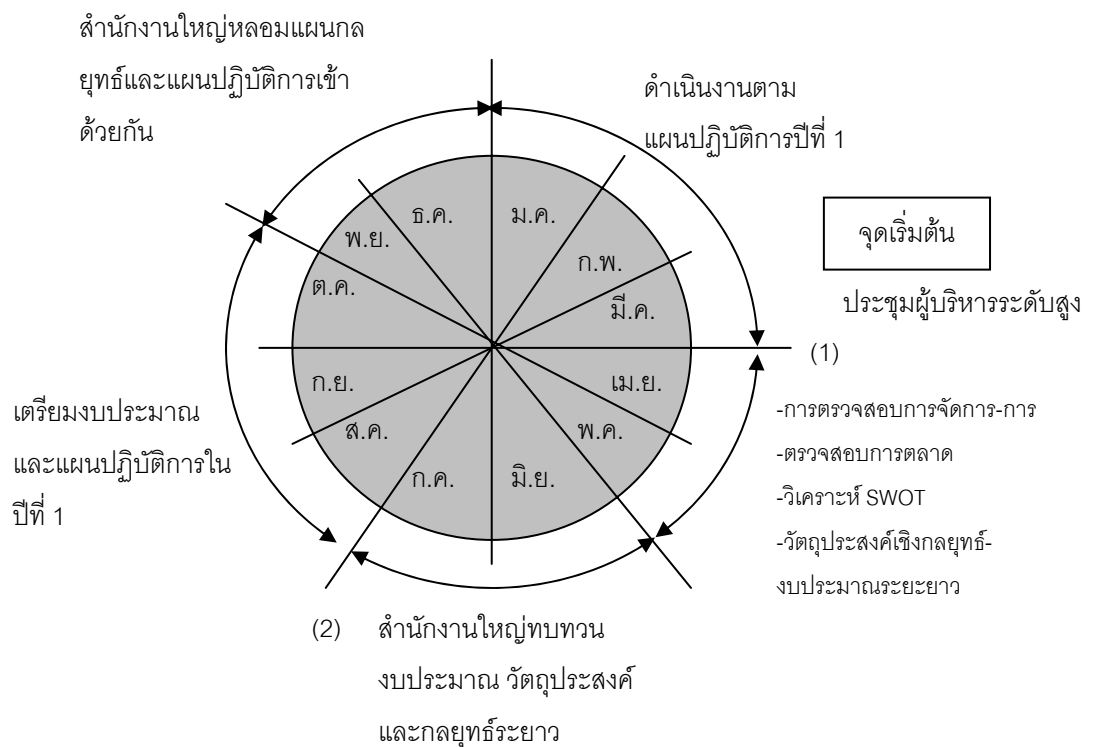
ตารางที่ 3-12 งบประมาณผลิตภัณฑ์ซีสมาเชอเทศ

1. พยากรณ์ตลาดรวมของปีนี้ (23,600,000 ขวด) x อัตราการเติบโต 6%	25,000,000
2. พยากรณ์ส่วนครองตลาด	28 %
3. พยากรณ์ยอดขาย (1 x 2)	7,000,000
4. ราคาขายสำหรับผู้จัดจำหน่าย	\$4.045 /ขวด
5. ประมาณการรายได้ (3 x 4)	\$32,150,000
6. ประมาณการต้นทุนแปรผันของมะเชอเทศ และเครื่องเทศ (\$0.050) + ขวดและฝาจุก (\$1.00) + ค่าแรงงาน (\$1.10) + การขนส่ง (\$0.15)	\$2.75/ขวด
7. ประมาณการส่วนเกินที่ครอบคลุม ต้นทุนคงที่ กำไร และการตลาด [(4-6) 3]	\$11,900,000
8. ประมาณการต้นทุนคงที่ \$1/ ขวด x 7,000,000 ขวด	\$7,000,000
9. ประมาณการส่วนเกินที่ครอบคลุมกำไร และการตลาด (7-8)	\$4,900,000
10. ประมาณการกำไรที่ต้องการ	\$1,900,000
11. งบประมาณการตลาด (9-10)	\$3,000,000
12. จัดงบประมาณการตลาด	
โฆษณา	\$2,000,000
ส่งเสริมการขาย	\$900,000
วิจัยการตลาด	\$100,000

วิธีการงบประมาณ มี 3 วิธี ได้แก่ วิธีการทางประวัติศาสตร์ (Historic) เป็นวิธีการจัดทำงบประมาณแบบดั้งเดิม ซึ่งยึดบนพื้นฐานของค่าใช้จ่ายในอดีต (previous expenditure) บริษัทเพียงใช้ฐานข้อมูลการเงินในอดีต ปัจจัยที่จะใช้ปรับงบประมาณ ได้แก่ อัตราเงินเฟ้อ หรืออัตราเงินฝืด เป็นต้น วิธีฐานศูนย์ (Zero-based) เป็นงบประมาณที่มีการประเมินอย่างเป็นระบบ และจัดอันดับความสำคัญโดยผู้บริหารอาวุโส ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณโดยการตรวจสอบกิจกรรม ต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรมเหล่านี้ วิธีการนี้สัมพันธ์กับการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ และงาน และลักษณะทั่วไปของการเมือง และวิถีกิจกรรม (Activity-related) เป็นการจัดทำงบประมาณที่ใช้มาตรการหยาบๆเกี่ยวกับกิจกรรม เช่น ร้อยละของยอดขาย หรือค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เป็นต้น

9. งบประมาณ (Budget)

งบประมาณการตลาดเป็นการแสดงรายละเอียดของค่าใช้จ่ายในแผนการตลาด เช่น ค่าโฆษณา ค่าปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ค่าวิจัยการตลาด เป็นต้น ตัวอย่าง ผู้จัดการผลิตซีส้มมะเขือเทศเตรียมแผนการตลาดดังตารางที่ 3-13



ภาพที่ 3-30 เวลาที่ใช้ในการวางแผนการปฏิบัติการ และการวางแผนกลยุทธ์
ทีมา (McDonald, 2002: 54)

10. รายละเอียดการปฏิบัติงาน 1 ปี (First year detailed implementation program)

แผนการตลาด 1 ปี เป็นการรวมแผนการโฆษณา แผนการส่งเสริมการขาย แผนการตั้งราคา เป็นต้น ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนการตลาด และแผนกลยุทธ์การตลาด เป็นต้น จากภาพเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท และกระบวนการวางแผนการตลาด โดยใช้เกณฑ์ของช่วงเวลา

กำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติงานการตลาด รวมถึง กิจกรรมการตลาด (ปรับปรุงคุณภาพสินค้า นำสินค้าออกสู่ตลาด เป็นต้น) ระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ ดังนี้

รายละเอียดของงบประมาณ ตั้งแต่เดือน ม.ค. – ก.ย. 2548

1. ปรับปรุงคุณภาพสินค้า	1,500,000
2. นำสินค้าออกสู่ตลาด	2,000,000
3. ทูมโฆษณา	3,000,000
4. จัดรายการชิงโชค	3,960,000
5. ประชาสัมพันธ์	1,008,000
6. จัดรายการร่วมกับร้านค้า	100,000
7. ประเมินผลงาน และปรับปรุงแผน	100,000
รวม	11,740,000 บาท

ตารางที่ 3-13 แผนการปฏิบัติงานตลาด

เวลา	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
กิจกรรมการตลาด											
1.ปรับปรุงคุณภาพสินค้า	←→									-ฝ่ายวิจัย	1.5
2.นำสินค้าออกสู่ตลาด			←→							-ฝ่ายขาย	2.0
3.ทูมโฆษณา										-ฝ่ายโรงงาน	3.0
4.จัดรายการชิงโชค						←→				-ฝ่ายส่งเสริม	3.96
5.ประชาสัมพันธ์							←→			การขาย	1.008
6.จัดรายการร่วมกับร้านค้า			←→							-ฝ่าย	.10
7.ประเมินผลงาน และปรับปรุงแผน									←→	การตลาด	.10

รายละเอียดของงบกำไรขาดทุน โดยจัดเป็นร้อยละของยอดขาย ค่าใช้จ่าย และกำไร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

งบกำไรขาดทุน		
ยอดขายสุทธิ		100%
ต้นทุนการผลิตและการขนส่ง		
● ต้นทุนคงที่	12.9%	
● ต้นทุนแปรผัน	39.6%	
รวม		52.5
ค่าใช้จ่ายการขายและการบริหาร		
● ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า	5.4%	
● ค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป	4.0%	
● ค่าใช้จ่ายในการบริหารที่มขาย	3.5%	
● ค่าใช้จ่ายในการวิจัยตลาด	0.54%	
รวม		13.4
ค่าโฆษณา การบริหารสินค้า และกำไร		34.1%

สรุป

กรอบคิดในการวิเคราะห์การแข่งขันทางการตลาดได้เปลี่ยนเป็น 3Cs หมายถึง ลูกค้า คู่แข่งขัน และช่องทางการตลาด (Customer, competitor and channel) วิธีการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดประกอบด้วย กลยุทธ์ 3 ประเภท กล้อง 4 กล้อง และ แรง 5 แรง กล่าวคือ กลยุทธ์ 3 ชนิด คือ ต้นทุนต่ำ ความแตกต่าง และ มุ่งเน้น (Cost, differentiation, focus) กล้อง 4 กล้อง (4 boxes) ตามแบบจำลองสี่ชีชี (BCG Model) ซึ่งมี 4 กล้องคือ ดาว ถูงเงิน สุนัข และ ปรี่ศนี และ แรง 5 แรง ได้แก่ 5 force model แรงบังคับห้าอย่างมีผลกระทบต่อระดับการแข่งขันและความสามารถทำกำไรภายในอุตสาหกรรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ อำนาจการต่อรองของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ และการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

ระบบการวางแผนการตลาด จัดแบ่งเป็น 3 ระบบ คือ ระบบ 1 วงจร ผู้บริหาร ทำการพยากรณ์ ยอดขาย และจัดทำงบประมาณ ระบบ 2 วงจร ผู้บริหารจัดทำแผนการตลาด แผนการผลิต แผนการวิจัยและพัฒนา และจัดทำงบประมาณ ในขณะที่ ระบบ 3 วงจร ผู้บริหารจัดทำแผนธุรกิจ หรือ แผนกลยุทธ์การตลาด โดยเริ่มจากการนิยามธุรกิจ และภารกิจธุรกิจ แล้วตามด้วยการทำ แผนฝ่ายต่างๆ (การตลาด การผลิต เป็นต้น) และการจัดทำงบประมาณ

กลยุทธ์บริษัทประกอบด้วย วิสัยทัศน์ของบริษัท วัตถุประสงค์ของบริษัท นิยามหน่วยธุรกิจ และ จัดสรรทรัพยากร โดยประยุกต์ใช้ แบบจำลองบิซีจี (Boston Consulting Groups: BCG) และ แบบจำลองจีอี หรือ แมทริกซ์ของการดึงดูดตลาด-ตำแหน่งของธุรกิจ บริษัทต้องประมาณการผล การดำเนินงานของบริษัทในรูปของตัวชี้วัดทางการตลาด นวัตกรรม และการเงิน โดยทั่วไปใช้ การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของการเติบโตภายในและ การเติบโต ภายนอก

กลยุทธ์หน่วยธุรกิจประกอบด้วย คำนิยามภารกิจของหน่วยธุรกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ ของหน่วยธุรกิจ การจัดสรรทรัพยากร จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ การตลาดเป้าหมาย คู่แข่งขัน เป้าหมาย ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เป็นการประเมินความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์การแข่งขัน และ การวิเคราะห์ผู้บริโภคร่วม ส่วนประสม การตลาด (4 Ps) การปฏิบัติงานธุรกิจ มีองค์ประกอบของการปฏิบัติงานธุรกิจ 7 องค์ประกอบ เรียกว่า 7-S และ การควบคุม และข้อมูลย้อนกลับ

แบบจำลองของการวางแผนการตลาด ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

- 1) องค์ความรู้ของบริษัทในการวางแผนการตลาด
- 2) ทรัพยากรที่จัดสรรในการวางแผน
- 3) งานประจำ
- 4) บทบาท และความสัมพันธ์ในการวางแผนการตลาด และ
- 5) โครงสร้าง และบรรยากาศขององค์การที่ใช้สนับสนุนการวางแผนการตลาด

ซึ่งแต่ละส่วนต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกัน ระยะเวลาที่ 1 เป็นภูมิหลังทางการตลาดซึ่งประกอบด้วยกรอบทบทวนธุรกิจ (ได้แก่ ขอบเขตธุรกิจ ทบทวนสินค้า และตลาด และผลกระทบต่อตลาดเป้าหมาย) และ กำหนดปัญหา/โอกาสตลาด ระยะเวลาที่ 2 แผนการตลาด ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์การขาย ตลาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการตลาด แผนกลยุทธ์ เป้าหมายการติดต่อสื่อสาร (การวางตำแหน่ง และการตลาด) ส่วนประสม การตลาด และ งบประมาณการตลาด ระยะเวลาที่ 3 การปฏิบัติการตลาด และ ระยะเวลาที่ 4 การประเมินผลงานตลาด

คำถามท้ายบท

1. สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการประเมินสถานการณ์ของบริษัท หรือหน่วยธุรกิจคือการประเมินผลการแข่งขัน จงเสนอแนะแนวทางของการกำหนดคู่แข่งชั้นคาดหวัง?
2. ทำไมในปี ค.ศ. 1980 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมุ่งความสนใจที่การกำหนดภารกิจของบริษัท (Mission)
3. การกำหนดภารกิจของธุรกิจที่ชัดเจนก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไร?
4. จงอธิบายถึงประเด็นสำคัญของผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับการขยาย หรือกระจายธุรกิจออกไปจากธุรกิจหลัก?
5. จงอธิบายปัจจัยพื้นฐานของสิ่งแวดล้อมซึ่งห่างสรรพสินค้าโรบินสันต้องให้ความสนใจ?
6. จงอธิบายข้อได้เปรียบของการรวมหน่วยธุรกิจ 2-3 หน่วยเป็นหน่วยเดียว?
7. จงอธิบายความสำคัญในการค้นหาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และแนวทางขององค์กรในการบรรลุถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน?
8. ข้อได้เปรียบอันสำคัญของการใช้ตาราง ผลิตภัณฑ์-ตลาด (The product-market grid) ของหน่วยธุรกิจ?
9. จงอธิบายบทบาทของกลยุทธ์ทั่วไป (Generic strategies) ในการวางแผนกลยุทธ์?
10. ทำไมการจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจของผู้บริหารระดับสูงจึงไม่เชื่อถือวิธีการวิเคราะห์กลยุทธ์อย่างเป็นทางการ แต่เน้นที่การใช้ดุลยพินิจ และประสบการณ์ของตน?
11. จงอธิบายความบทบาทของการแข่งขันที่มีต่อการสร้างมูลค่าผู้บริโภคสูงสุด(The superior customer value)?
12. จงอธิบายแนวความคิดของการแข่งขันบนพื้นฐานของความสามารถของบริษัท เพื่อเป็นตัวชี้แนะกลยุทธ์ธุรกิจ?
13. กระบวนการตลาดประกอบด้วยขั้นตอนอะไร?
14. ผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ มีหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์อยู่ 4 หน่วย ดังตารางข้างล่าง จงใช้แบบจำลอง BCG (Boston Consulting Group) กำหนดตำแหน่งทางธุรกิจ และ เสนอแนะกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์

หน่วยธุรกิจ เชิงกลยุทธ์	ยอดขาย(พันล้าน บาท)	จำนวนคู่แข่งชั้น	ยอดขายของ บริษัท อันดับ 1-3	อัตราการเติบโต ของตลาด
ก	0.5	8	0.7, 0.7, 0.5	15 %
ข	1.6	22	1.6, 1.6, 1.0	18
ค	1.8	14	1.8, 1.2, 1.0	7
ง	3.2	5	3.2, 0.8, 0.7	4

15. นาย สมบัติ เป็นผู้จัดการผลิตซีสமைเชื้อเทศเตรียมแผนการตลาดดังข้างล่างนี้ ท่านจงวิจารณ์
ระเบียบวิธีการที่จะปรับปรุงแผนดังกล่าวให้ดีขึ้น

1. พยากรณ์ตลาดรวมของปีนี้ (23,600,000 ขวด) x อัตราการเติบโต 6%	25,000,000
2. พยากรณ์ส่วนครองตลาด	28 %
3. พยากรณ์ยอดขาย (1 x2)	7,000,000
4. ราคาขายสำหรับผู้จัดจำหน่าย	\$40.45 /ขวด
5. ประมาณการรายได้ (3 x 4)	\$32,150,000
6. ประมาณการต้นทุนแปรผันของมะเชื้อเทศ และเครื่องเทศ (\$0.50) + ขวดและฝาจุก (\$1.00) + ค่าแรงงาน (\$1.10) + การขนส่ง (\$0.15)	\$2.75/ขวด
7. ประมาณการส่วนเกินที่ครอบคลุม ต้นทุนคงที่ กำไร และการตลาด [(4-6) 3]	\$11,900,000 \$7,000,000
8. ประมาณการต้นทุนคงที่ \$1/ ขวด x 7,000,000 ขวด	\$4,900,000
9. ประมาณการส่วนเกินที่ครอบคลุมกำไร และการตลาด (7-8)	\$1,900,000
10. ประมาณการกำไรที่ต้องการ	\$3,000,000
11. งบประมาณการตลาด (9-10)	
12. จัดงบประมาณการตลาด	\$2,000,000
13. โฆษณา	\$900,000
14. ส่งเสริมการขาย	\$100,000
15. วิจัยการตลาด	

เอกสารอ้างอิง

- ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546). **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: พีดีบีลิว พรีนติ้ง.
- Aaker, D. (1998). **Marketing Strategic Management**. Singapore: Wiley & Sons. Inc.
- Abell, C. and Hammond, J.S. (1979). **Strategic Marketing Planning**. Singapore, Prentice-Hall, Inc.
- Baker, W. and J.M. Sinkula. (1999). The synergistic effect of market orientation, and the learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27 (4), 411-427.
- Corey, Raymond E. (1991). Strategic marketing planning: theory and practice. In Dolan, Robert J J. (Eds.), **Strategic Marketing Management** (pp. 69-89). MA: Harvard Business Publications.
- Day, G.S. and Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, 52 (April), 1-20.
- Doyle, Peter. (2002). **Marketing Management and Strategy**. 3rded. Singapore: Prentice-Hall.
- Drummon, G.A. & Ensor, J. (2001). **Strategic Marketing: Planning and Control**. 2nd ed. London: Butterworth-Heinemann.
- El-Ansary, A. (2006). Market strategy: taxonomy and frameworks. **European Business Review**, 18 (4), 266-293.
- Hiebing, R.G. and S.W. Cooper. (2000). **The Successful Marketing Plan**. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Group, Inc.
- Hunt, S.D. (1999). The strategic imperative and sustainable competitive advantage: public policy implications of resource-advantage theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27 (2), 144-159.
- _____. (1997). Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior?. **Journal of Economic Issues**, 31 (1), 59-77.
- Jaworski, Bernard J & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, 59 (July), 53-70.

- _____. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: environmental context control types, and consequence. **Journal of Marketing**, 62 (June), 23-39.
- Kerin, Roger A., Berkowitz, E.N., Hartley, S.W., & Rudelius, W. (2003). *Marketing*. 8th ed. Singapore: McGraw-Hill. Inc.
- Kotler, P. (2003). **Marketing Management**. 11th ed. Singapore: Prentice-Hall.
- Lehman, D.R. and R.S. Winer. (2005). **Analysis for Marketing Planning**. Singapore: McGraw-Hill. Inc.
- McDonald, Malcolm. (2002). **Marketing Plans: How to prepare them, how to use them**. 5th ed. Singapore: Butterworth-Heinemann.
- Mintzberg, H. & J. Lampel. (1999). Reflecting on the strategy process. **MIT Sloan Management Review**, 40 (3), 21-30.
- Morgan, R.E. & Strong, C.A. (1998). Market Orientation and dimensions of Strategic orientation. **European Journal of Marketing**, 32 (11/12), 1051-1073.
- Pecotich, A., Purdie, F.J. and Hattie, J. (2003). An evaluation of typologies of marketplace strategic actions: the structure of Australia top management perceptions. **European Journal of Marketing**, 37 (3/4), 498-529.
- Slater, S.F & J.C. Narver (1995). Market orientation, and the learning organization. **Journal of Marketing**, 59 (July), 63-74.
- Vantrappen, Herman (1992). Creating customer value by streamlining business processes. **Long Range Planning**, 25 (1), 53-62.
- Varadarajan, P.R. and S. Jayachandran. (1999). Market strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of Marketing**, 27 (2), 120-143.
- Wensley, R. (1999). The Basics of Marketing Strategies. In Baker, Michael J. (Eds.), **The Marketing Book** (pp. 16-49). Melbourne : 4th ed.: Butterworth-Heinemann.