

การจัดการการตลาด Marketing Management

TWO

โดย

อภิรักษ์ กาญจนคงคา



Human Excellence

k_apirak@hotmail.com

www.huexonline.com

เวอร์ชัน 1.0 - พฤษภาคม 2547

แหล่งที่มาของข้อมูล

1. คู่มือวิทยากรหลักสูตร “การสร้างธุรกิจสำหรับนักลงทุนใหม่” ภายใต้รูปแบบ CEFE (Competency-Based Economies through Formation of Enterprise Approach)” แปลและเรียบเรียงโดย อภิรักษ์ กาญจนคงคา, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, พ.ศ.2541
2. Competitive Strategy, Michael E. Porter, Free Press, 1980
3. Competitive Advantage, Michael E. Porter, Free Press, 1985
4. ดร.ไมตรี วสันติวงศ์, บ.จัดการอุตสาหกรรม จก., พ.ศ.2533
5. Marketing Management, Eleventh Edition, Philip Kotler, Prentice-Hall, 2003

TWO

การประยุกต์การตลาดสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ (Adapting marketing to the new economy)

- PDA (Personal digital assistant) หรือเครื่องปาล์มท้อป
- M-Commerce (M = Mobile)
- **Customization** = (The company is able to produce individually differentiated goods whether ordered in person, on the phone, or online. By going online, companies essentially enable consumers to design their own goods; in effect, it enables them to be *prosumers*, namely self-producing consumers. The company is essentially providing a workshop where each individual can design what he or she wants.) เหมาะสำหรับ คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก ส่วนบุคคล เสื้อผ้า ผลิตภัณฑ์ถนอมผิว (Skin care) วิตามิน เป็นต้น

- **Customerization** = (The combination of operational customization and marketing customization, the company also acquired the capacity to interact with each customer personally, namely to *personalize* messages, services, and the relationship. The customer can request customization of products, services, prices, and delivery channels.) เป็นการรวมทั้งการ Customize ด้านการดำเนินงาน และการตลาด ลูกค้าสามารถปรับเปลี่ยนได้ทั้งสินค้า บริการ ราคา ช่องทางการจัดส่ง เพื่อจะสนองตอบต่อลูกค้าแต่ละราย



เศรษฐกิจระบบเก่าเปรียบเทียบกับระบบใหม่

เศรษฐกิจระบบเก่า

- Organize by product units
- Focus on profitable transactions
- Look primarily at financial scorecard
- Focus on shareholders
- Marketing does the marketing
- Build brands through advertising
- Focus on customer acquisition
- No customer satisfaction measurement
- Overpromise, underdeliver

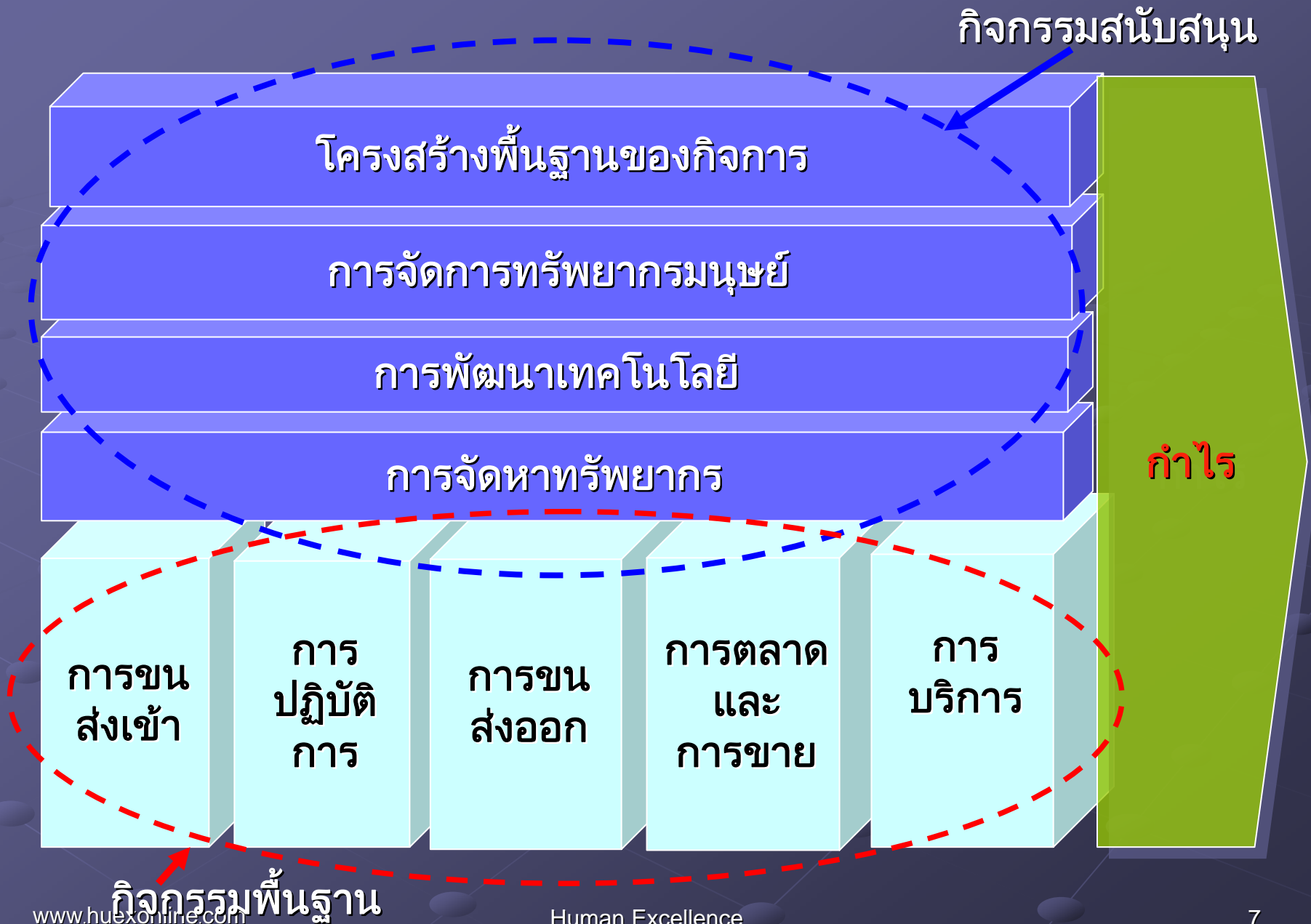
เศรษฐกิจระบบใหม่

- Organize by customer segments
- Focus on customer lifetime value
- Look also at marketing scorecard
- Focus on stakeholders
- Everyone does the marketing
- Building brands through performance
- Focus on customer retention
- Measure customer satisfaction and retention rate
- Underpromise, overdeliver

การดำเนินงานทางการตลาดเปลี่ยนไป : E-Business

- **E-business** เป็นการใช้วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ในการดำเนินธุรกิจของกิจการ โดยที่ internet มีบทบาทมากขึ้นในการเพิ่มความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ในรวดเร็วขึ้น ถูกต้องมากขึ้น ขยายเวลาการทำงาน ขอบเขตลดต้นทุน สามารถ Customize ลูกค้า หลายกิจการทำ Web site ขึ้นมาเพื่อให้ข้อมูล โฆษณาสินค้าและบริการ อาจจะมี Intranet ในการสนับสนุนพนักงาน สื่อสารภายในองค์กร สามารถ download และ upload ข้อมูลได้ อาจมี Extranet สำหรับติดต่อกับซัพพลายเออร์หรือผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ออร์เดอร์ รายการ และการชำระเงิน เป็นต้น
- **E-commerce** จะมีลักษณะเฉพาะกว่า E-business
- E-marketing
- B2C (business to consumer)
- B2B (business to business)
- C2C (consumer to consumer) เช่น บริษัท eBay เป็นการขายออนไลน์ระหว่างชุมชน มีผู้ลงทะเบียนมากกว่า 23 ล้านราย
- C2B (consumer to business)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)



คำอธิบายการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

● กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- ✓ การขนส่งเข้า-Inbound Logistic (ระบบการรับ การเก็บรักษา การจัดส่ง การควบคุมสินค้า การคืนสินค้า)
- ✓ การปฏิบัติการ-Operations (การผลิต กระบวนการผลิต การบรรจุหีบห่อ การประกอบ การบำรุงรักษา การทดสอบ การควบคุมคุณภาพ)
- ✓ การขนส่งออก-Outbound Logistic (การกระจายสินค้า การรับคำสั่งซื้อ การวางแผนการจัดส่งและการขนส่ง)
- ✓ การตลาดและการขาย-Marketing and Sales
- ✓ การบริการ-Service (การบริการต่าง ๆ เช่น การติดตั้ง การซ่อมแซม การอบรม)

● กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities)

- ✓ โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ-Firm Infrastructure (การจัดการด้านต่าง ๆ การวางแผนระบบต่าง ๆ ในองค์กร ระบบบัญชี ระบบการจัดการด้านคุณภาพ)
- ✓ การจัดการทรัพยากรมนุษย์-Human Resource Management (การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนา ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และการพนักงานสัมพันธ์)
- ✓ การพัฒนาเทคโนโลยี-Technology Development (เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพมากขึ้น ลดของเสียลง ลดเวลาผลิตให้สั้นลง ใช้วัตถุดิบน้อยลง)
- ✓ การจัดหาทรัพยากร-Procurement (การจัดซื้อวัตถุดิบ วัสดุและสินทรัพย์)

The BCG growth-share matrix

อัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth rate)

20%

10%



ส่วนแบ่งตลาดสัมพันธ์ (Relative Market Share)

10x

1x

0.1x

วิธีการของกลุ่มบอสตัน คอนซัลต์ติงกรุ๊ป (Boston Consulting Group) ในการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด

แกนนอน (แกน X)

- $10x$ = มียอดขายเป็น 10 เท่าของผู้ตามที่แข็งแกร่งที่สุดถัดไป
- $0.1x$ = มียอดขายเป็น 10% ของผู้นำ

แกนตั้ง (แกน Y)

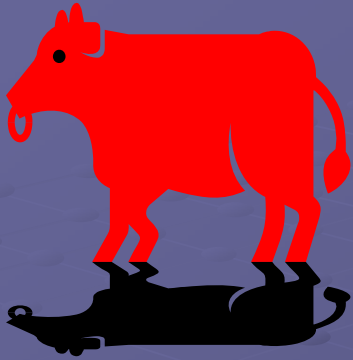
- อัตราส่วนการเติบโตรายปี
- ส่วนที่อยู่สูงกว่า 10% ถึงว่าสูง



- เครื่องหมายคำถาม (Question marks) กิจกรรมอยู่ในตำแหน่งที่กำลังเจริญเติบโต แต่มีส่วนแบ่งตลาดต่ำ กิจกรรมต้องการเงินสดสูง เพราะต้องลงทุนในโรงงาน เครื่องมือ และบุคลากร เพื่อรักษาตลาดที่กำลังเติบโตนี้ไว้ และต้องการเป็นผู้นำตลาด ผู้ประกอบการจะต้องขบคิดให้หนักว่าจะลงทุนเพิ่มเติมในธุรกิจต่อไปหรือไม่



- ดาว (Stars) กิจกรรมเป็นผู้นำตลาดในขณะที่ตลาดกำลังเจริญเติบโตสูง ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นต้องได้กระแสเงินสดที่เป็นบวกกับกิจกรรม กิจกรรมจำเป็นต้องมีเงินทุนสำหรับรักษาอัตราการเติบโตที่สูงนี้ไว้ และไว้ต่อกรกับคู่แข่ง



- แม่วัวเงิน (Cash Cows) อัตราการเติบโตในตลาดลดต่ำลง แต่ยังมีส่วนแบ่งการตลาดสูง กิจกรรมได้รับเงินสดในเกณฑ์สูง ไม่จำเป็นต้องขยายการลงทุน เนื่องจากเป็นผู้นำตลาด จะมีความเพลิดเพลินกับ economies of scale และอัตรากำไรที่สูง



- สุนัข (Dogs) กิจกรรมมีส่วนแบ่งการตลาดไม่สูงนัก ในตลาดที่มีอัตราการเติบโตต่ำ กิจกรรมจะต้องพิจารณาว่าควรอยู่ในธุรกิจนี้ต่อไปหรือไม่ (เช่น คาดว่าตลาดอาจจะเติบโตขึ้นมาอีก หรือมีโอกาสเป็นผู้นำการตลาด เป็นต้น)

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการเติบโตและลดขนาดกิจการ (Developing Strategies for Growth and Downsizing)

ตารางแสดงการขยายตัวของผลิตภัณฑ์และตลาด (The product/market expansion grid)



การเจาะตลาด (Market Penetration)

- เป็นกลยุทธ์สำหรับการเจริญเติบโต โดยการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์(ใช้ผลิตภัณฑ์เดิม) เช่น การเพิ่ม Outlet ช่องทางใหม่ ๆ ปรับปรุงโฆษณา ราคา การบริการ เมนู ออกแบบร้านค้าใหม่ ให้ลูกค้าหยุดแวะบ่อยครั้งขึ้น และนานขึ้น

การพัฒนาตลาด (Market Development)

- เป็นกลยุทธ์สำหรับการเจริญเติบโต โดยการกำหนดและพัฒนาตลาดใหม่ โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ (ใช้ผลิตภัณฑ์เดิม) พิจารณาพื้นที่ภูมิศาสตร์ทางการตลาดใหม่ กลุ่มลูกค้าใหม่ ลูกค้าสูงอายุ ลูกค้าที่เป็นนักกีฬา เป็นต้น

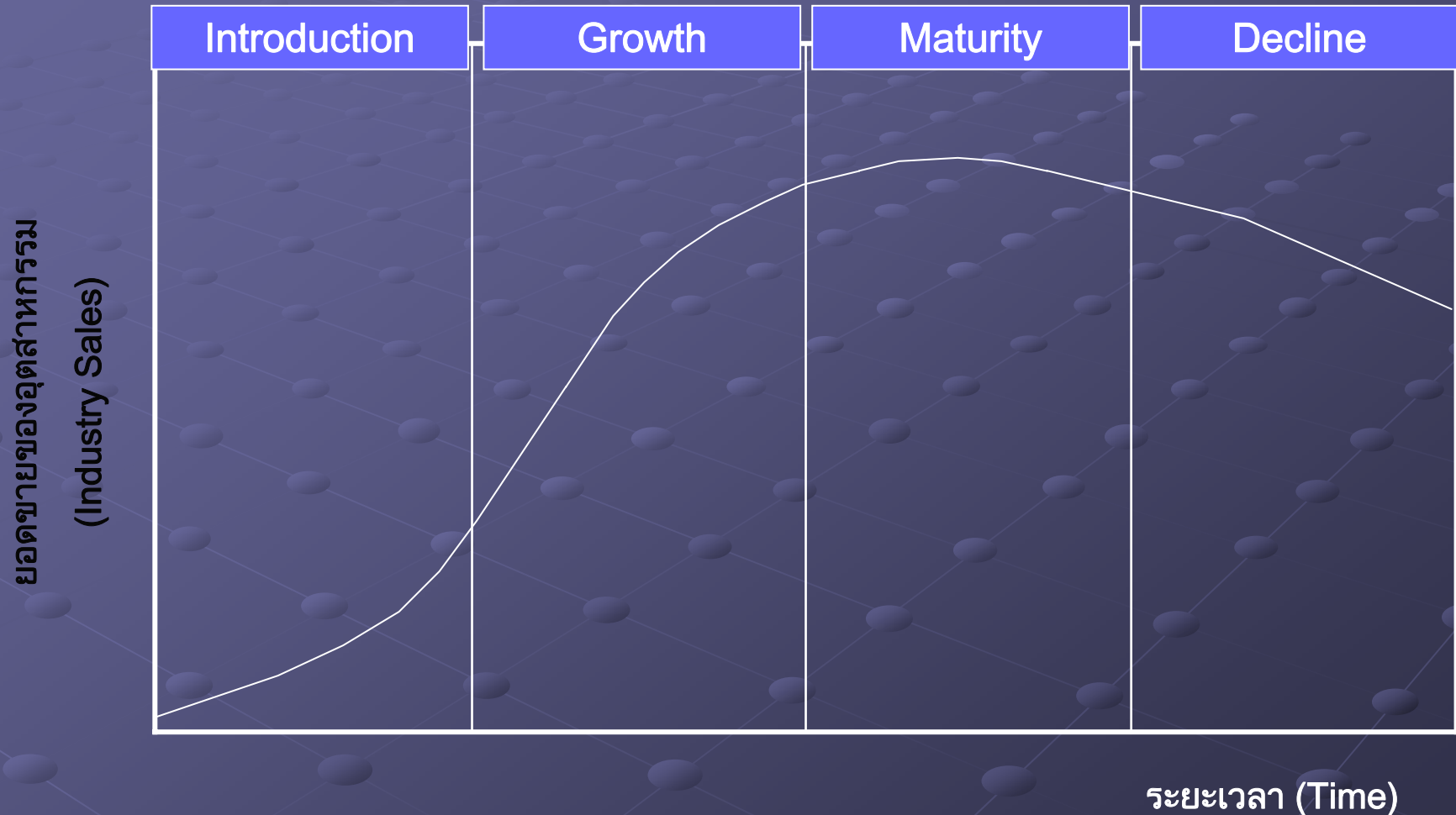
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)

- เป็นกลยุทธ์ของกิจการเพื่อการเติบโต โดยการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในตลาดเดิม เช่น ร้านขายหนังสือ มีมุมให้ทานกาแฟ เบเกอรี่ ของว่างไว้บริการ เป็นต้น

การกระจายธุรกิจ (Diversification)

- เป็นกลยุทธ์สำหรับการเจริญเติบโต โดยการเปิดธุรกิจใหม่หรือควบกิจการอื่น นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์หรือตลาดปัจจุบันของกิจการ เช่น Giordano ทำธุรกิจผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้า เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ เป็นนาฬิกา โดยอาศัยชื่อเสียงที่ดีของกิจการ เป็นต้น

วงจรชีวิตสินค้าอุตสาหกรรม (Industrial Product Lifecycle)



การวิเคราะห์วงจรชีวิตสินค้าอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับ กลยุทธ์ การแข่งขัน และ การดำเนินงาน

แนะนำ

ผู้ซื้อและ
พฤติกรรม
ของผู้ซื้อ

- ผู้ซื้อที่มีรายได้สูง
- ผู้ซื้อภายใน(ซื้อกันเอง)
- ผู้ซื้อได้รับคำแนะนำให้ ลอง

เติบโต

- กลุ่มผู้ซื้อขยายตัว
- ผู้ซื้อยอมรับผลิตภัณฑ์ทั้งที่ไม่มีข้อพิสูจน์ชัดเจนเรื่องคุณภาพ

อิ่มตัว

- ตลาด Mass
- ผู้ซื้อคงตัว
- มีการซื้อซ้ำ
- มีการเลือกซื้อกันระหว่างตราสินค้า

ตกต่ำ

- ลูกค้าจะต้องการของเฉพาะตน (Sophisticate)

ผลิตภัณฑ์
และการ
เปลี่ยนแปลง
ของ
ผลิตภัณฑ์

- สินค้าด้อยคุณภาพ
- กฎแฉสำคัญคือการออกแบบผลิตภัณฑ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- มีความแปรปรวนมากในแต่ละสายผลิตภัณฑ์ ไม่มีมาตรฐาน
- มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ
- ยังเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขั้นพื้นฐาน

- ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างกันทั้งด้านเทคนิคและการดำเนินงาน
- ความน่าเชื่อถือเป็นกฎแฉสำคัญของบรรดาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ
- ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งมีการปรับปรุงขึ้น
- ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ

- ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง
- ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างต่ำ
- มีความเป็นมาตรฐาน
- การเปลี่ยนผลิตภัณฑ์มีน้อย แต่ระหว่างปีจะมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย
- การแลกเปลี่ยนสินค้า (Trade-in) เริ่มมีบทบาทสำคัญ

- ผลิตภัณฑ์ยังมีความแตกต่างน้อยลงไปอีก
- คุณภาพผลิตภัณฑ์มีสูงเป็นเรื่อง ๆ เป็นจุด ๆ ไป

การวิเคราะห์วงจรชีวิตสินค้าอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับ กลยุทธ์ การแข่งขัน และ การดำเนินงาน (ต่อ 1)

แนะนำ

เติบโต

อิ่มตัว

ตกต่ำ

การตลาด

- เน้นนักโฆษณา / การขาย
- ใช้กลยุทธ์ราคาที่สูง
- ต้นทุนทางการตลาดสูง

- เน้นนักโฆษณา แต่ %ค่าโฆษณาอยู่ในสัดส่วนที่ต่ำกว่าช่วงแนะนำ
- การโฆษณาและช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นกุญแจสำคัญสำหรับสินค้าทั่วไป (Non-Technical Product)

- เน้นการแบ่งส่วนการตลาด (Market Segmentation)
- ความพยายามในการขยาย/ยึดวงจรชีวิต
- เอาชนะด้วยService การ Deal (การติดต่อทำข้อตกลง)
- เน้นPackaging
- การแข่งขันด้านโฆษณาน้อยลง

- กิจกรรมด้านการตลาดลดต่ำลง

การผลิตและ
การจัด
จำหน่าย

แนะนำ

- Overcapacity
ทำงานเกินกำลัง
- การดำเนินการผลิต
เป็นกระบวนการ
สั้น ๆ
- เน้นแรงงานมีฝีมือ
สูง
- ใช้ช่องทางพิเศษ
ต่าง ๆ

เติบโต

- Under capacity
ทำงานต่ำกว่ากำลัง
จริง
- การดำเนินงานเป็น
แบบ Mass
Production
- แสวงหาช่องทางการ
จัดจำหน่าย
- ช่องทางการจัด
จำหน่ายเป็น Mass

อิ่มตัว

- สินค้าบางรายการ
Overcapacity
- กำลังการผลิต
เหมาะสม (Optimum
capacity)
- กระบวนการผลิตมี
ความเสถียรเพิ่มขึ้น
- แรงงานมีทักษะต่ำ
- กระบวนการผลิต
ยาวขึ้นด้วยเทคนิค
ที่ลงตัว
- เริ่มตัดผลิตภัณฑ์
บางตัวสำหรับแต่ละ
ช่องทางการจัด
จำหน่าย เน้นปรับ
ปรุง Margin
- ช่องทางการจัด
จำหน่ายเป็น Mass

ตกต่ำ

- ทำงานเกินกำลังแท้
จริง (Substantial
overcapacity)
- Mass
Production
- ช่องทางการ
จัดจำหน่ายพิเศษ

การวิเคราะห์ห่วงจรชีวิตสินค้าอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์ การแข่งขัน และ การดำเนินงาน (ต่อ 3)

	แนะนำ	เติบโต	อิ่มตัว	ตกต่ำ
การวิจัยและพัฒนา	-มีการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการผลิต			
การค้าต่างประเทศ	-สินค้าบางรายการ ส่งออก	-การส่งออกเป็น สาระสำคัญ -มีการนำเข้าบ้าง เล็กน้อย	-ยอดส่งออกลดต่ำลง -มีการนำเข้ามากขึ้น อย่างเป็นสาระสำคัญ	- ไม่มีการส่งออก - มีการนำเข้ามากขึ้น อย่างเป็นสาระสำคัญ

การวิเคราะห์ห่วงจรชีวิตสินค้าอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์ การแข่งขัน และ การดำเนินงาน (ต่อ 4)

แนะนำ

- เป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- การวิจัยและพัฒนาวิศวกรรมจะเป็นกุญแจสำคัญ

เติบโต

- มีการเปลี่ยนแปลงราคาหรือเปลี่ยนภาพลักษณ์ด้านคุณภาพ
- การตลาดเป็นกุญแจสำคัญ

อิ่มตัว

- เป็นช่วงเวลาที่เราขายในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด
- หากมีส่วนแบ่งตลาดต่ำ ควรเน้นตลาดเฉพาะ
- ต้นทุนในการแข่งขันเป็นกุญแจสำคัญ
- เป็นช่วงเวลาที่เราขายในการเปลี่ยนราคาหรือภาพลักษณ์ด้านคุณภาพ
- กิจกรรมการตลาดที่มีประสิทธิภาพ (Marketing effectiveness) เป็นกุญแจสำคัญ

ตกต่ำ

- การควบคุมต้นทุนเป็นหัวใจสำคัญ (Cost control key)

กลยุทธ์
โดยรวม

การวิเคราะห์ห่วงจรชีวิตสินค้าอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์ การแข่งขัน และ การดำเนินงาน (ต่อ 5)

แนะนำ

เติบโต

อึดตัว

ตกต่ำ

การ
แข่งขัน

-คู่แข่งมีน้อยราย

-มีคู่แข่งรายใหม่
เข้ามา
-เกิดการรวมตัวกัน
โดยปริยายเพิ่มขึ้น

-เกิดการแข่งขันด้าน
ราคา
-การแข่งขันก้าวร้าว
ขึ้น
-มีการสร้างตราสินค้า
เฉพาะแต่ละราย

-ออกจากอุตสาหกรรม (exits)
-คู่แข่งน้อยลง

ความ
เสี่ยง

-เสี่ยงสูง

-ความเสี่ยงลดหายไป
เพราะอุตสาหกรรม
มีการเติบโต

-เริ่มเป็นวงจรซ้ำ ๆ
เสี่ยงบ้าง ไม่เสี่ยงบ้าง

การวิเคราะห์วงจรชีวิตสินค้าอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับ กลยุทธ์ การแข่งขัน และ การดำเนินงาน (ต่อ 6)

แนะนำ

เติบโต

อิ่มตัว

ตกต่ำ

กำไรขั้นต้น
(Margins)
และ
กำไรสุทธิ
(Profits)

-ราคาสูง
-Margins สูง
-Profits ต่ำ
-มีความยืดหยุ่นด้าน
-ราคา
-ขายสูง

-Profits สูงถึงสูงสุด
-ราคาสูง แต่ก็เหมาะสม
-ราคาขายต่ำกว่าช่วง
แนะนำ
-มีแรงต้านทานการ
ถดถอย
-P/E Ratio สูง
-บรรยากาศเอื้อ
อำนวย
ต่อการรวมกิจการ

-ราคาขายตกต่ำลง
-Profits ต่ำ
-Margins ต่ำ
-ความเสถียรด้าน
ส่วนแบ่งตลาดและ
โครงสร้างราคาเพิ่ม
ขึ้น
-บรรยากาศการขาย
/รวมกิจการไม่ดีนัก
ขายกิจการยาก
-Profits &
Margins
ลดต่ำลงที่สุด

-Profits &
Margins ลดต่ำลง
-ราคาขายต่ำลง
-ราคาขายอาจเขยิบ
สูงได้บ้างในช่วง
สุดท้ายของระยะ