

การจัดการการตลาด Marketing Management

THREE

โดย

อภิรักษ์ กาญจนคงคา



Human Excellence

k_apirak@hotmail.com

www.huexonline.com

เวอร์ชัน 1.0 - พฤษภาคม 2547



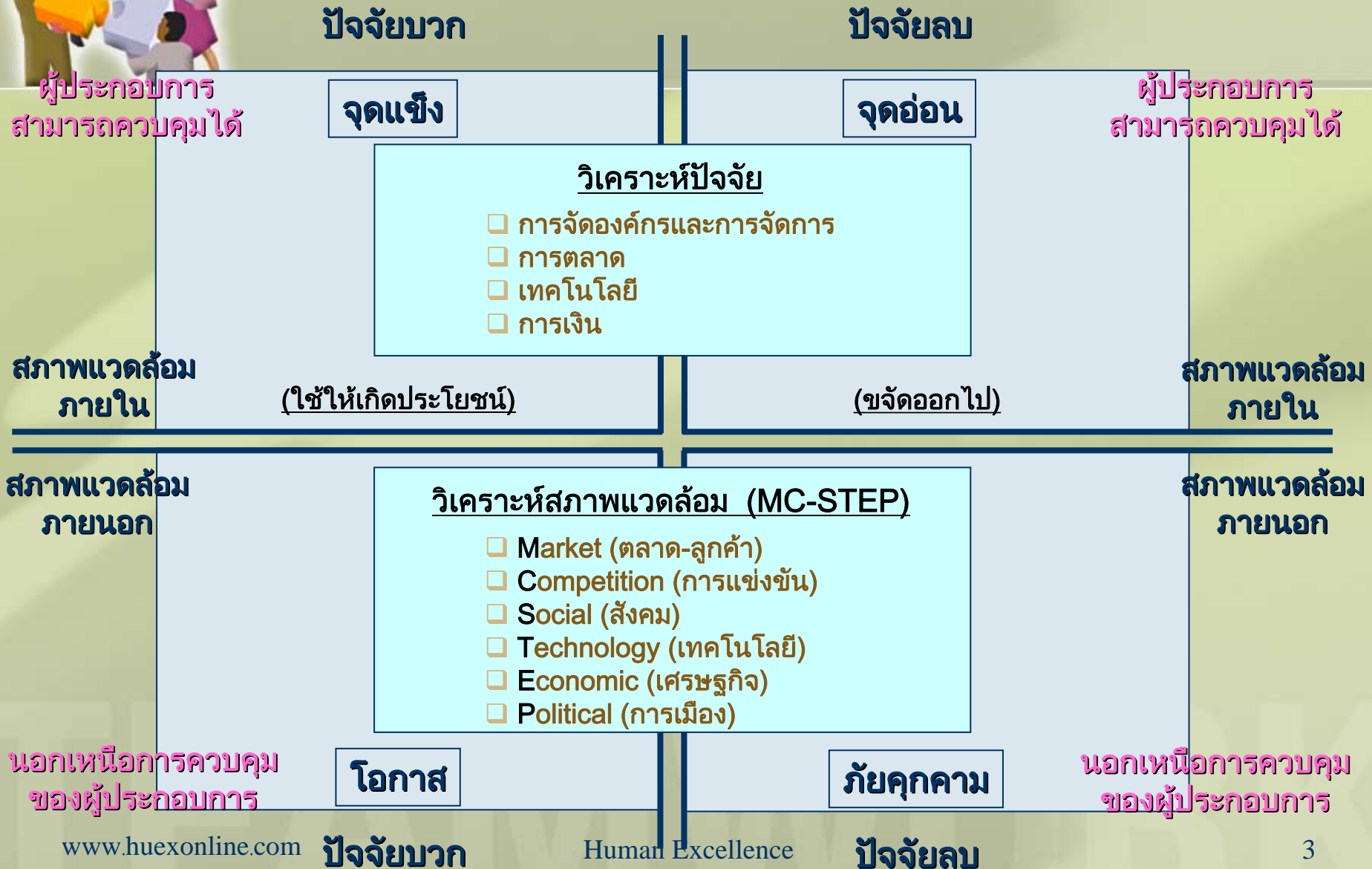
แหล่งที่มาของข้อมูล


1. คู่มือวิทยากรหลักสูตร “การสร้างธุรกิจสำหรับนักลงทุนใหม่” ภายใต้อารมณ์แบบ 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 วสันตวิทย์, บ.จัดการอุตสาหกรรม จก., พ.ศ.2533
5. Marketing Management, Eleventh Edition, Philip Kotler, Prentice-Hall, 2003



การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม

(Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis – SWOT Analysis)





สัปปริสธรรม ๗ ประการ (ธรรมของคนดีหรือคนที่แท้)

๑. รู้หลักและรู้จักเหตุ – ธัมมัญญตา
๒. รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล – อัตถัญญตา
๓. รู้จักตน – อตตัญญตา
๔. รู้จักประมาณ – มัตตัญญตา
๕. รู้จักกาล – กาลัญญตา
๖. รู้จักชุมชน – ปริสัณญตา
๗. รู้จักบุคคล - ปุคคลัญญตา

ที่มา : พุทธธรรม, พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุต.โต)
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พิมพ์ครั้งที่ ๖ พ.ศ.๒๕๓๘ หน้า ๖๒๗



ตัวอย่างจุดแข็ง

ONE

- ✓ มีพันธมิตร ผู้ร่วมลงทุนเพื่อเสริมทางด้านเทคโนโลยี ชีด
ความสามารถและตลาด
- ✓ วัตถุดิบมีราคาถูก
- ✓ ผู้ประกอบการมีความรู้ และความชำนาญ(ทักษะ)
- ✓ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- ✓ มีประสบการณ์ด้านการจัดการ
- ✓ มีระบบการจัดจำหน่ายที่ดี (ความสามารถในการกระจายสินค้า
ได้ทั่วถึง)
- ✓ มีการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (Kaizen)
- ✓ มีบรรจุกภัณฑ์และการออกแบบที่ดี น่าใช้



ตัวอย่างจุดแข็ง

TWO

- ✓ มีความเหนือกว่าด้านเทคโนโลยี มีสิทธิบัตร
- ✓ มีฐานะการเงินดี สามารถผลักดันธุรกิจให้เจริญเติบโตได้
- ✓ มีภาพลักษณ์ตราสินค้าที่ดี ธุรกิจมีชื่อเสียง
- ✓ เป็นผู้นำทางการตลาดที่รู้จักโดยทั่วไป และมีฐานลูกค้าที่ดี
- ✓ มีความได้เปรียบอันเนื่องมาจากขนาดการผลิต (ได้เปรียบด้านต้นทุน)
- ✓ มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์
- ✓ มีทักษะในด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ
- ✓ มีความสามารถในการปรับปรุงกระบวนการผลิต
- ✓ มีความสามารถในการใช้ ICT (Information & Communication Technology-เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ มีทักษะสูงทางการจัดการสายโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)



ตัวอย่างจุดอ่อน

ONE

- ✗ ขาดความชัดเจนด้านทิศทางเชิงกลยุทธ์
- ✗ ขาดการควบคุมกระบวนการผลิต
- ✗ เทคโนโลยีที่มีล้าสมัย
- ✗ เครื่องจักรอุปกรณ์เก่า
- ✗ มีภาระหนี้สินสูง
- ✗ ต้นทุนสินค้า/บริการต่อหน่วยสูง เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- ✗ ขาดทักษะสำคัญ หรือการจัดการในชั้นรายละเอียด มีระบบงานที่ไม่ดีพอ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- ✗ ตามหลังคู่แข่งด้าน ICT



ตัวอย่างจุดอ่อน

TWO

- × ประสิทธิภาพในการบริหารมีไม่มากนัก
- × ขาดการส่งเสริมการขายที่เหมาะสม
- × สิ้นค้าหมดความนิยมเร็ว
- × ผู้ประกอบการขาดความรู้ความชำนาญด้านเทคนิค
- × วัตถุดิบหลักมีราคาสูง
- × เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว มีประเภทผลิตภัณฑ์น้อย
- × มีผู้จัดจำหน่ายที่อ่อนแอ ช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัด
- × ขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำธุรกิจสู่เป้าหมาย
- × ใช้กำลังการผลิตของเครื่องจักรไม่เต็มที่
- × ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การค้นคว้า วิจัย เทคโนโลยีต่าง ๆ
- × ไม่สามารถดึงดูดลูกค้าได้ เพราะคุณภาพ/ปริมาณ/ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์น้อยกว่าคู่แข่ง



ตัวอย่างโอกาส



- ✓ มีตลาดใหม่เกิดขึ้น
- ✓ กำแพงทางการค้าลดต่ำลง ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าต่างประเทศได้
- ✓ คู่แข่งมีน้อยราย และไม่แข็งแรง
- ✓ ตลาดเป้าหมายมีรายได้เพิ่มขึ้น
- ✓ ความต้องการสินค้ามีมากขึ้น
- ✓ มีแหล่งให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค
- ✓ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ
- ✓ เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ยังไม่มีในตลาด
- ✓ ผลิตภัณฑ์ขาดแคลน หาได้ยากในพื้นที่
- ✓ รัฐบาลมีนโยบายให้การสนับสนุน ให้สิทธิพิเศษ (ด้านภาษี)



ตัวอย่างภัยคุกคาม

ONE

- × คู่แข่งขันรายใหม่ ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น
- × สินค้าทดแทนมีบทบาทมากขึ้น
- × เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- × ตลาดเริ่มอิ่มตัว (เติบโตช้า)
- × อำนาจการต่อรองของลูกค้าและ/หรือ Supplier เพิ่มขึ้น
- × ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงความต้องการหรือรสนิยม
- × ทำเลเปลี่ยนแปลง กระทบต่อความต้องการสินค้า



ตัวอย่างภัยคุกคาม

TWO

- × ราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น
- × ระบบการทำงานที่เอะทะหลายขั้นตอน
- × ขาดแคลนวัตถุดิบ
- × ภัยธรรมชาติ
- × การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (ทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น)
- × การแข่งขันรุนแรง
- × แรงงานประท้วง
- × การแย่งแรงงานที่มีฝีมือ
- × ขาดแคลนสาธารณูปโภคที่จำเป็น
- × มีสินค้าหนีภาษีวางขายในตลาด

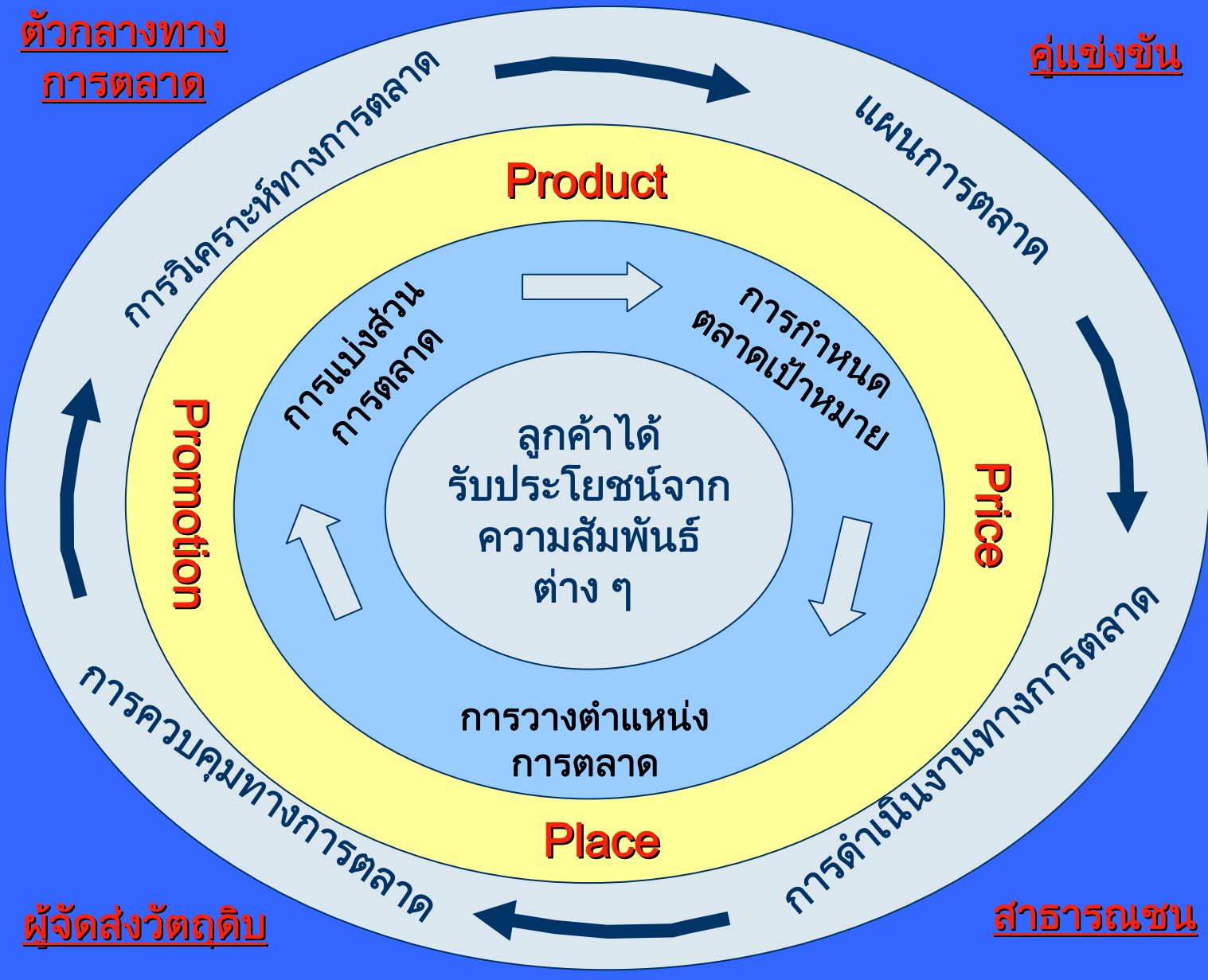
กระบวนการทางการตลาด (The Marketing Process)

เทคโนโลยี
สภาพแวดล้อม
ทางกายภาพ

สังคม
สภาพแวดล้อม
ทางวัฒนธรรม

ตัวกลางทาง
การตลาด

คู่แข่ง



ผู้จัดส่งวัตถุดิบ

สาธารณชน

ประเทศเศรษฐกิจ
สังคมวัฒนธรรม

การเมือง
กฎหมาย



กระบวนการทางการตลาด (The marketing process)



- หมายถึง กระบวนการของ (1) วิเคราะห์โอกาสทางการตลาด (2) เลือกตลาดเป้าหมาย (3) พัฒนาส่วนผสมทางการตลาด และ (4) จัดการความพยายามทางการตลาด



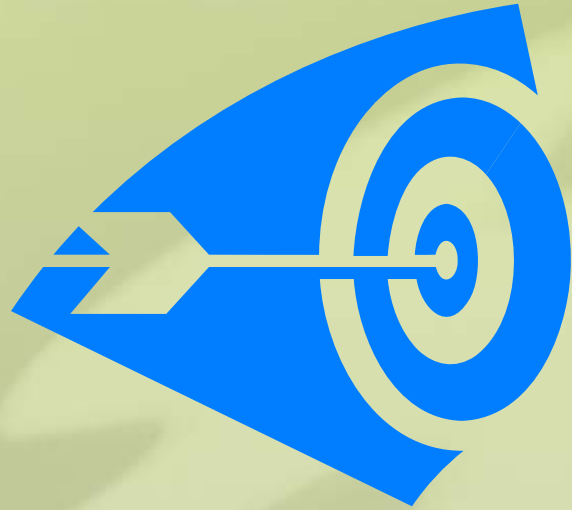
การแบ่งส่วนทางการตลาด (Market Segmentation)

- เป็นการแบ่งตลาดเป็นกลุ่ม ๆ ตามความจำเป็น คุณลักษณะ พฤติกรรม และผู้ซึ่งต้องการสินค้าแตกต่างกันออกไป หรือ ส่วนผสมอื่นทางการตลาด





การวางตลาดเป้าหมาย (Target marketing)



- กระบวนการประเมินตลาดแต่ละส่วน (Segment) ที่เราสนใจ (attractiveness) และเลือกตลาดส่วนนี้ (จากหลายส่วนอื่น) ในการเข้าไปทำตลาด



การวางตำแหน่งทางการตลาด (Marketing positioning)

- การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ที่ชัดเจน เข้าครอบครองตลาด (occupy) ที่ประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับการเข้าแข่งขันได้ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งตรงใจผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย





การควบคุมทางการตลาด (Marketing control)



- หมายถึง กระบวนการวัด (Measure) และประเมิน (Evaluate) ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามกลยุทธ์และแผนการตลาด และลงเข้าไปแก้ไขหากมีข้อผิดพลาดให้ถูกต้อง เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้



การตรวจสอบทางการตลาด (Marketing audit)

- หมายถึง การตรวจสอบเป็นระยะ ๆ อิสระ เป็นระบบ และลงลึกในรายละเอียดของกิจการ ทางด้านสภาพแวดล้อม วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ กิจกรรม และการกำหนดของเขตของปัญหา และโอกาสต่าง ๆ แล้วกลับมาแนะนำแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานด้านการตลาดต่อไป





เนื้อหาสาระของแผนการตลาด (Contents of Marketing Plan)

- I. สรุปสาระสำคัญสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)
- II. สถานการณ์การตลาดปัจจุบัน (Current marketing situation)
- III. การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม (Opportunity and Threats analysis)
- IV. วัตถุประสงค์และประเด็นทางการตลาด (Objectives and issues)
- V. กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)
- VI. แผนปฏิบัติการ (Action programs)
- VII. งบประมาณทางการตลาด (Budgets)
- VIII. การควบคุมทางการตลาด (Controls)



1. สรุปสาระสำคัญสำหรับผู้บริหาร

วัตถุประสงค์

- นำเสนอข้อสรุปเป้าหมายหลักและข้อเสนอแนะของแผนต่อผู้บริหาร เพื่อทบทวน ช่วยผู้บริหารค้นหาประเด็นของแผนอย่างรวดเร็ว





2. สถานการณ์การตลาดปัจจุบัน

1 / 2

วัตถุประสงค์

- อธิบายถึงตลาดเป้าหมายและตำแหน่งของกิจการ รวมทั้งข้อมูลทางการตลาด คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ การแข่งขัน และการจัดจำหน่าย ในหมวดนี้รวมถึง
- รายละเอียดของตลาด (a market description) ซึ่งระบุตลาดและส่วนแบ่งทางการตลาดหลัก ทบทวนความต้องการของลูกค้า และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางการตลาด ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า
- รายละเอียดผลิตภัณฑ์ (a product review) ซึ่งแสดงถึงยอดขาย ราคาขาย กำไรขั้นต้น ของผลิตภัณฑ์หลักในสายการผลิต



2. สถานการณ์การตลาดปัจจุบัน 2 / 2

วัตถุประสงค์

- รายละเอียดการแข่งขัน (a review of competition) ระบุคู่แข่งหลัก ๆ และประเมินตำแหน่งทางการตลาดของคู่แข่ง รวมทั้งกลยุทธด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดส่งหน้ายและการส่งเสริมการตลาด
- รายละเอียดการจัดจำหน่าย (a review of distribution) ประเมินแนวโน้มยอดขายปัจจุบัน และการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายแบบต่าง ๆ



3. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค

วัตถุประสงค์

- ประเมินโอกาสและอุปสรรคสำคัญ ๆ ที่ผลิตภัณฑ์และบริการของกิจการจะต้องเผชิญ ให้ความช่วยเหลือผู้บริหารทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจและกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์





4. วัตถุประสงค์และประเด็นทางการตลาด

วัตถุประสงค์

- แสดงถึงภาวะที่กิจการจะต้องบรรลุความสำเร็จในเรื่องใดบ้างตามกรอบระยะเวลาของแผน และมีประเด็นสำคัญใดที่มีผลกระทบ ตัวอย่างเช่น กิจการจะต้องมีส่วนแบ่งการตลาดเป็น 15% และพิจารณาว่าจะต้องทำอย่างไรบ้างให้กิจการบรรลุตามเป้าหมาย





5. กลยุทธ์การตลาด

วัตถุประสงค์

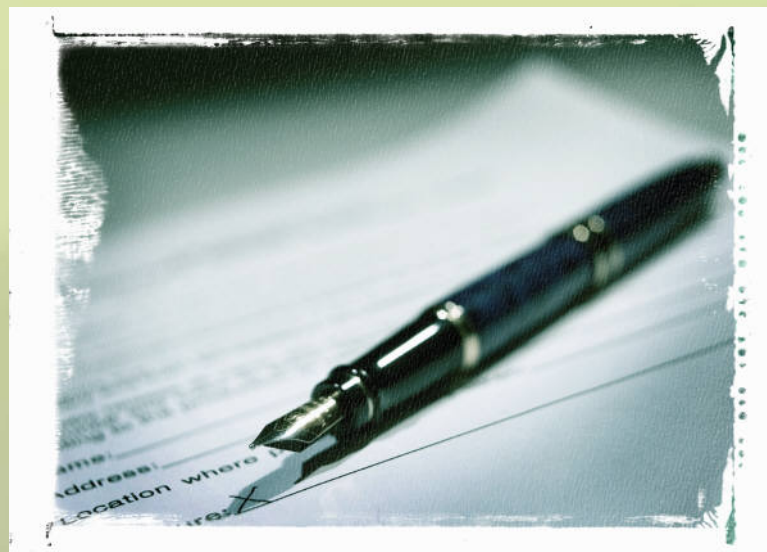
- แสดงถึงตรรกะทางการตลาดซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจจะต้องบรรลุ วัตถุประสงค์ทางการตลาดและวิธีการเข้าถึงตลาดเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และงบประมาณทางการตลาดในระดับต่าง ๆ ในหมวดนี้จะต้องระบุถึงกลยุทธ์เฉพาะในส่วนประสมทางการตลาดแต่ละรายการ และจะต้องอธิบายถึงการรับมือกับโอกาสและอุปสรรค ประเด็นวิกฤตใดที่จะต้องพิจารณาในช่วงแรกของแผน



6. แผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์

- เป็นการแปลงกลยุทธ์ การตลาดให้เป็นในรูปของ แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะมี คำตอบของคำถามต่าง ๆ ที่ว่า จะทำอะไรให้สำเร็จ เมื่อไรสำเร็จ ใครจะเป็น ผู้จัดการดูแล ค่าใช้จ่าย เท่าไร เป็นต้น





7. งบประมาณการตลาด

วัตถุประสงค์

- งบประมาณการงบกำไรขาดทุน แสดงประมาณการรายได้ (จำนวนหน่วยที่ขาย x ราคาขายเฉลี่ยต่อหน่วย) แสดงประมาณการต้นทุน (ต้นทุนการผลิต การกระจายสินค้า และการตลาด) แสดงผลต่างที่เป็นประมาณการกำไร ซึ่งจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร
- งบประมาณจะเป็นพื้นฐานในการจัดซื้อวัตถุดิบ ตารางการผลิต วางแผนอัตรากำลังคน การดำเนินงานทางการตลาด





8. การควบคุมทางการตลาด

วัตถุประสงค์

- ควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของโครงการ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถทบทวนผลการดำเนินงาน และเร่งแก้ไขผลิตภัณฑ์หรือบริการใดที่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย

