



บทที่ 3

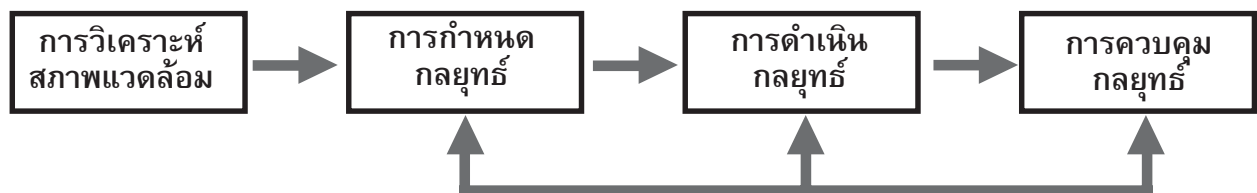
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการด้านการตลาด

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท มุ่งการตรวจสอบและการประเมินโอกาสและอุปสรรคทั้งภายในและภายนอก รวมทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัทด้วย

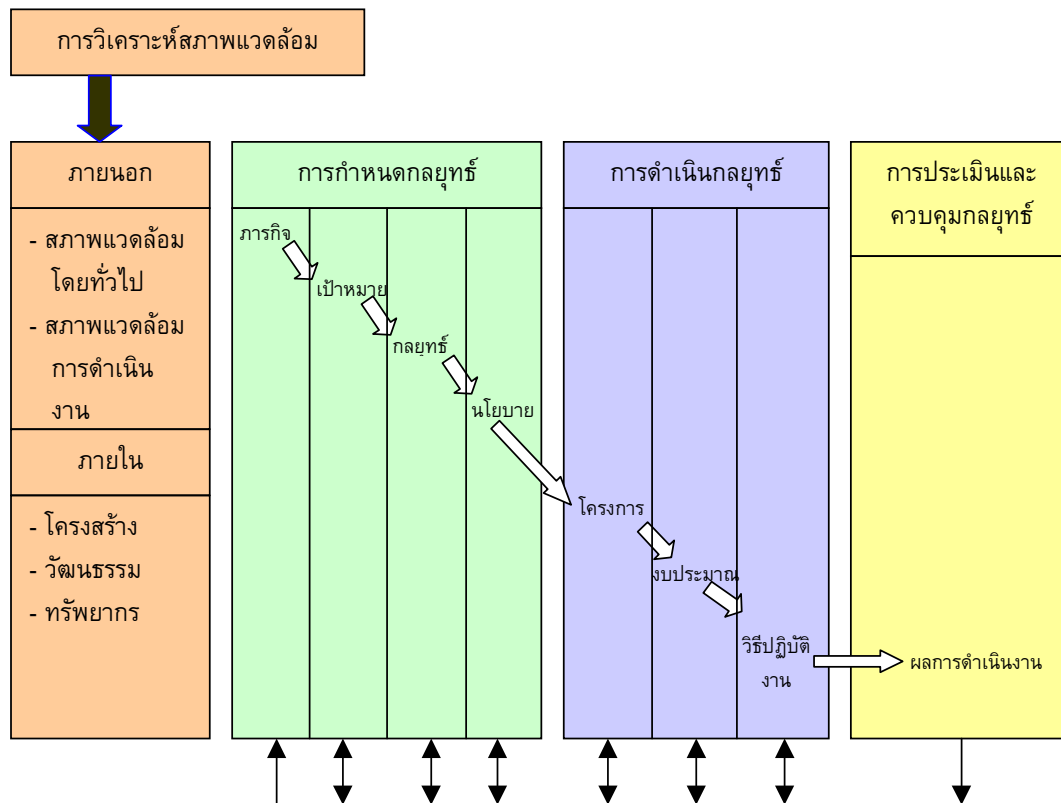
การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งจะต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการแข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ



รูปที่ 3.1 แสดงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

และจาก 4 ขั้นตอนดังรูปที่ 3.1 นั้น ก็จะมีรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังรูปที่ 3.2 ต่อไปนี้



รูปที่ 3.2 แสดงแบบจำลองของการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากรูปที่ 3.2 โดยภาพรวมจะเห็นได้ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ซึ่งจะแบ่งออกเป็น

- ๑ สภาพแวดล้อมภายนอก (ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปและสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน)
- ๑ สภาพแวดล้อมภายใน (ประกอบไปด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากร)

1.2 การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่งจะประกอบไปด้วยเรื่องของภารกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย

1.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ซึ่งจะมีส่วนสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ โครงการ งบประมาณ วิธีปฏิบัติงาน

1.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control) คือ การวัดผลและตรวจสอบการปฏิบัติงานนั่นเอง

ซึ่งทั้งหมดนี้เราสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

จะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะประกอบด้วยปัจจัย (โอกาสและอุปสรรค) ที่อยู่นอกบริษัทและไม่อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูงโดยทั่วไปสภาพแวดล้อมมี 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (Societal Environment) และสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment)

1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (Societal Environment) ประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของบริษัท เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการเมือง/กฎหมาย เป็นต้น

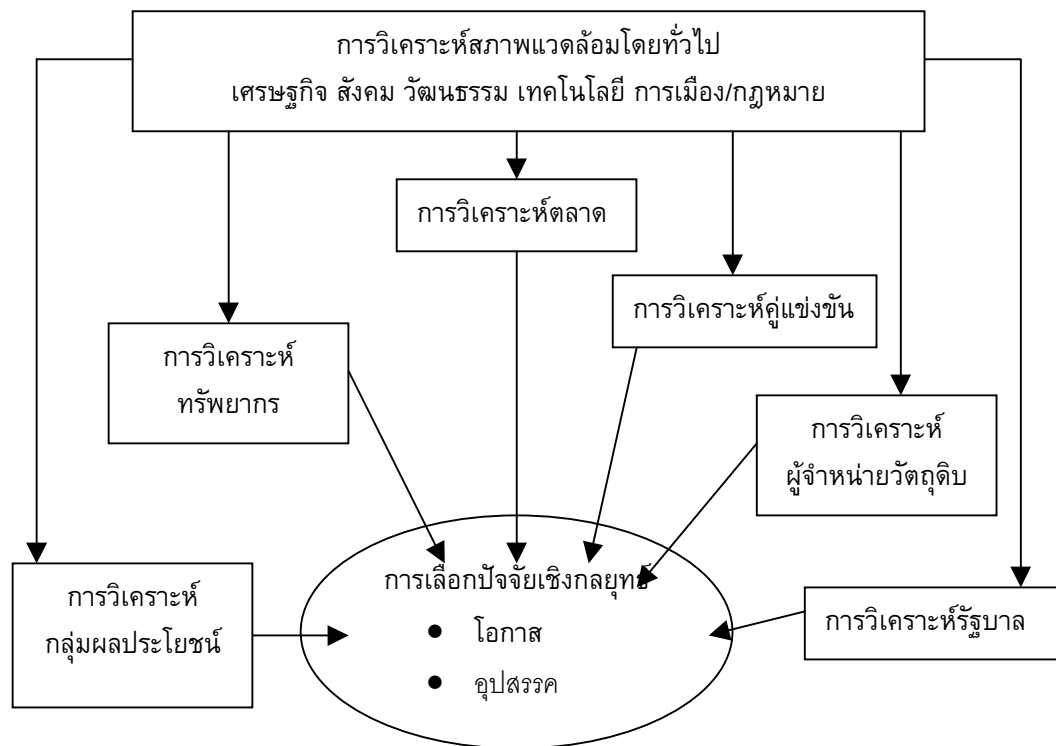
2) สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) ประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของบริษัท เช่น ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน ลูกค้า เจ้าหนี้ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้าและกลุ่มผลประโยชน์ เป็นต้น

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัย (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่อยู่ในบริษัทเองและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง เช่น โครงสร้างวัฒนธรรมและทรัพยากรของบริษัท

1) โครงสร้างของบริษัท (Corporate Structure) จะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนงานและการติดต่อสื่อสารภายในบริษัทเราเรียกว่า "สายการบังคับบัญชา"

2) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หมายถึง ความเชื่อความคาดหวังและค่านิยมร่วมกันของบุคคลในบริษัท โดยทั่วไปมักปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุพฤติกรรม ที่ยอมรับกันของคนในบริษัท

3) ทรัพยากรของบริษัท (Corporate Resources) หมายถึง ทรัพยากรทุกอย่างภายในการผลิตและการจัดจำหน่ายของบริษัท เช่น คน เงินทุน วัตถุดิบ โรงงาน เทคโนโลยีและทักษะ เป็นต้น



รูปที่ 3.3 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

และเมื่อเราได้ทำการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ เหล่านี้แล้วจะทำให้ได้ SWOT ออกมาซึ่งการวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อการดำเนินงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ (ส่วนรายละเอียดและวิธีการจัดทำ SWOT อธิบายอยู่ในบทที่ 1)

จุดแข็ง (Strengths: S) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทสามารถกระทำได้ดี เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิตและการวิจัยพัฒนา บริษัทที่ประสบความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทจากจุดแข็งจากการดำเนินงานภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

จุดอ่อน (Weaknesses: W) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทไม่สามารถกระทำได้ดี เช่น ด้านการบริหาร ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการผลิตและการวิจัยพัฒนา ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของบริษัท

โอกาส (Opportunities: O) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขัน อยู่เป็นระยะ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

อุปสรรค (Threats: T) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานของบริษัท เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขัน เป็นต้น

1.2 การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

คือการพัฒนาแผนการระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมของบริษัทขึ้นมา การกำหนดกลยุทธ์จะต้องระบุภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดนโยบายของบริษัท

บริษัทต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัท โดยทั่วไปกลยุทธ์ที่ยากจะมีเพียงอย่างเดียว บริษัทจะมีทางเลือกของการจัดสรรทรัพยากรและกลยุทธ์ที่เป็นไปได้หลายอย่าง โดยขึ้นอยู่กับภาวะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดทิศทางของบริษัท บริษัทอาจกำหนดกลยุทธ์มุ่งโจมตีตลาดหรืออาจกำหนดกลยุทธ์ป้องกันตนเองด้วยการมุ่งลดค่าใช้จ่าย / ต้นทุน

บริษัทต้องกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด แล้วเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละอย่างและพิจารณาว่าทางเลือกไหนสอดคล้องกับทรัพยากร ความสามารถและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ดีที่สุดเพื่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัท

ในการกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะประกอบไปด้วย

1.2.1 ภารกิจ (Mission) คือ ภารกิจหลักของบริษัท ซึ่งจะบอกถึงสาเหตุหลักของการตั้งขึ้นมาของธุรกิจว่าตั้งขึ้นมาเพื่อทำอะไร ดำเนินการอะไร ผลิตอะไร เป็นต้น

จะเป็นถ้อยแถลงความมุ่งหมายของการดำรงอยู่ของบริษัท ภายในอุตสาหกรรม ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงขอบเขตการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์และตลาดของบริษัท โดยมีจะรวมเอาปรัชญาของผู้ก่อตั้งบริษัทเอาไว้ด้วย ที่เผยให้เห็นถึงแนวความคิดต่อตัวเองของบริษัท ผลิตภัณฑ์และบริการหลักของบริษัทและความต้องการพื้นฐานของลูกค้าที่บริษัทตอบสนอง

ภารกิจเป็นได้ทั้งแคบและกว้าง ภารกิจที่แคบ (Narrow Mission) จะกำกับขอบเขตการดำเนินงานของบริษัทบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และการตลาดของบริษัทแต่ข้อเสีย คือ จำกัดโอกาสในการเจริญเติบโตของบริษัทในอนาคต ภารกิจที่กว้าง (Broad Mission) จะขยายขอบเขตการดำเนินงานบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เทคโนโลยี และตลาดที่แตกต่างกันของบริษัท แต่ข้อเสียคือการไม่ระบุขอบเขตการดำเนินการของบริษัทไว้อย่างชัดเจน พนักงานอาจเกิดความสับสนต่อการดำเนินงานของบริษัทได้

ส่วนประกอบของภารกิจอาจประกอบด้วย

- ⊙ ลูกค้า
- ⊙ สินค้า
- ⊙ ตลาด
- ⊙ เทคโนโลยี
- ⊙ ความมุ่งมั่นของธุรกิจ ด้านความเติบโต ก้าวไป
- ⊙ ปรัชญา ความเชื่อ คุณค่าความคาดหวัง
- ⊙ ความเชี่ยวชาญหรือข้อได้เปรียบ
- ⊙ ภาพลักษณ์
- ⊙ ความห่วงใยต่อพนักงาน

1.2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) การกิจของบริษัทจะถูกถ่ายทอดให้เป็นวัตถุประสงค์ที่เฉพาะของบริษัท วัตถุประสงค์เหล่านี้จะเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ บริษัท จะต้องบรรลุความสำเร็จอะไรและเมื่อไร

วัตถุประสงค์ (Objectives) จะมีความหมายเหมือนคำว่า เป้าหมาย (Goal) ในหนังสือบางเล่มจะใช้คำว่า Goal แทน Objectives แต่ในที่นี้คำ 2 คำนี้มีความหมายแตกต่างกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ (Objectives) นั้น จะวัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอน คือ มีระยะเวลาขอบเขตและสามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ ส่วนเป้าหมาย (Goal) จะเป็นถ้อยแถลงที่กว้างกว่า จะไม่ระบุระยะเวลาและไม่ต้องบอกเป็นตัวเลข

แต่ถึงอย่างไรก็ตามในการดำเนินงานนั้น ทั้งวัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goal) จะต้องมีความสอดคล้องกัน ยกตัวอย่างเช่น

- ◎ Goal บอกว่า "ต้องการเพิ่มกำไร"
- ◎ Objectives ก็จะเป็น "บริษัทต้องการเพิ่มกำไรให้สูงขึ้น จากปีที่แล้ว 20% ภายในไตรมาสนี้" เป็นต้น

ผลจากการวิจัยพบว่าธุรกิจส่วนใหญ่จะกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางด้านต่างๆ ต่อไปนี้

- ◎ กำไร
- ◎ การเจริญเติบโตของธุรกิจ
- ◎ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- ◎ ความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้น
- ◎ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- ◎ ส่วนของตลาดความรับผิดชอบต่อสังคม
- ◎ สวัสดิการพนักงาน
- ◎ คุณภาพสินค้าและบริการ
- ◎ วิจัยและพัฒนา

ส่วนลักษณะของเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้อง

- ◎ วัดได้
- ◎ มีความเป็นไปได้
- ◎ เหมาะสม
- ◎ เป็นที่ยอมรับ
- ◎ ยืดหยุ่น
- ◎ จูงใจ
- ◎ เป็นที่เข้าใจง่าย
- ◎ ความมีส่วนร่วม
- ◎ เชื่อมโยง

1.2.3 กลยุทธ์ (Strategies) คือ แผนงานระยะยาวของบริษัทที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของบริษัท กลยุทธ์ต้องใช้อย่างได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุดและลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด

กลยุทธ์ (Strategies) เปรียบเสมือนเป็นแผนของบริษัท แผนที่จะบอกบริษัทว่าจะสามารถบรรลุภารกิจหลักและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร

สำหรับกลยุทธ์นั้นก็จะมีลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of strategy) ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) ระดับสูงสุด เรียกว่า Corporate strategy คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่บอกหรือชี้ทิศทางว่าบริษัทจะเดินไปในทิศทางไหน จะหดตัวหรือเจริญเติบโตหรือคงอยู่เท่าเดิม เช่น ถ้าบริษัทเปิดรับสมัครพนักงานเพิ่มเป็นจำนวนมาก ก็แสดงว่าบริษัทอยู่ในทิศทางที่เจริญเติบโต เป็นต้น

2) ระดับรองลงมา (ระดับที่ 2) เรียกว่า Business strategy คือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือเรียกว่า Strategic Business Unit หรือ SBU นั้นเอง ในบริษัทหนึ่งๆ อาจจะมีหลาย SBU ก็ได้ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท AAA อาจจะมี 2 SBU ซึ่ง SBU1 อาจจะมีผลิตรถยนต์ไฟฟ้า และ SBU2 อาจจะมีผลิตรถยนต์ เป็นต้น ซึ่งแต่ละ SBU ก็จะมีหน้าที่ (Function) ที่แตกต่างกัน ออกไป

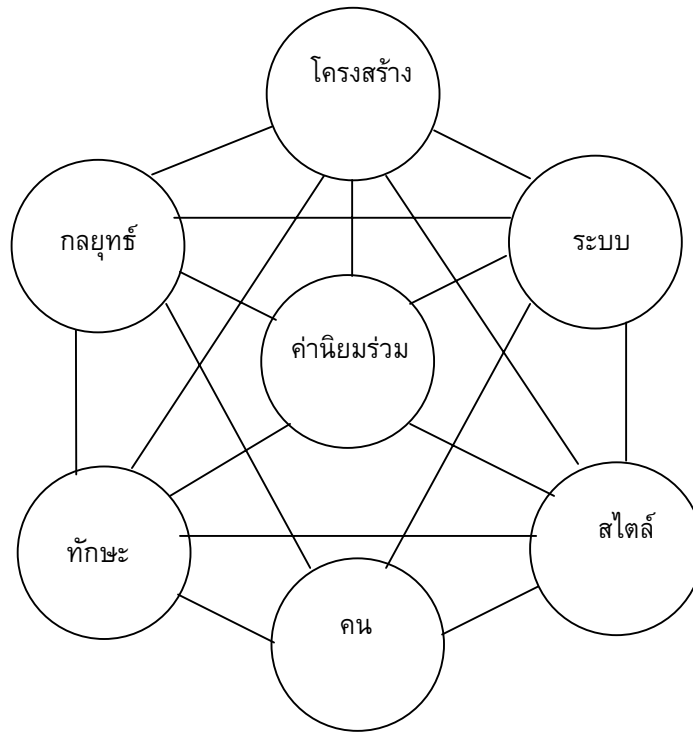
3) ระดับที่ 3 เรียกว่า Functional strategy คือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เช่น การตลาด การบัญชี การเงิน สิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่หนึ่งของ SBU ยกตัวอย่างเช่น กลยุทธ์การโฆษณาเป็น Functional strategy ของ Marketing เป็นต้น กลยุทธ์ระดับที่ 3 นี้ เป็นกลยุทธ์ที่พยายามที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของหน้าที่นั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท เช่น ด้าน Marketing ก็พยายามที่จะทุ่มเทในเรื่องของการ โฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขายต่างๆ เป็นต้น

1.2.4 นโยบาย (Policies) คือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างกว้างๆ เพื่อการตัดสินใจทั่วทั้งบริษัท ดังนั้นนโยบายจะเป็นแนวทางอย่างกว้างๆ ที่ผู้บริหารใช้ช่วยตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท สำหรับนโยบายที่ดีนั้นจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์

1.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้เป็นการกระทำคือ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทด้วยการวางแผนดำเนินงานในรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจง เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท หัวใจสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ภายในบริษัทคือ ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรมของบริษัท ดังที่บริษัทแมคคินซีได้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ภายในบริษัทจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของปัจจัยทางองค์การ 7 อย่างที่รู้จักกันโดยทั่วไปคือ แบบจำลอง 7-S ซึ่งประกอบด้วย

- 1) กลยุทธ์ (Strategy)
- 2) โครงสร้าง (Structure)
- 3) ค่านิยมร่วม (Shared Values)
- 4) ระบบ (System)
- 5) คน (Staff)
- 6) สไตล์ (Styles)
- 7) ทักษะ (Skills)



รูปที่ 3.4 แสดงแบบจำลอง 7-S

จากรูปแสดงให้เห็นถึงแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี ค่านิยมอยู่ภายในแกนกลางของแบบจำลองเป็นหัวใจและวิสัยทัศน์ที่รวมกำลังของบริษัท ค่านิยมร่วมจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ปรัชญาและอุดมการณ์ของบริษัทเป็นพื้นฐานแนวคิดที่ว่าเราคืออะไร เราทำอะไร เราจะมุ่งไปที่ไหนและเราใช้หลักการอะไรเพื่อไปสู่ที่นั่น ค่านิยมร่วมจะสร้างวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมา

แบบจำลอง 7-S จะแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างกันทางองค์การและทำไมการเชื่อมโยงระหว่างกันเหล่านี้มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท ในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทจะต้องสร้างความสอดคล้องระหว่างกันเป็นอย่างดีของ 7-S

การดำเนินกลยุทธ์อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โครงสร้าง ระบบการบริหารของบริษัทโดยรวม โดยทั่วไปผู้บริหารระดับกลางและล่างจะต้องรับผิดชอบการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท ยกเว้นแต่เมื่อบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงบริษัทโดยรวมอย่างกว้างขวางเท่านั้น บางครั้งเราจะเรียกการดำเนินกลยุทธ์นี้ว่าการวางแผนดำเนินงาน การดำเนินกลยุทธ์ มักจะเกี่ยวกับการตัดสินใจประจำวันที่เป็นการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท

การดำเนินกลยุทธ์เกี่ยวกับการถ่ายทอดกลยุทธ์และนโยบายให้เป็นการกระทำด้วยการพัฒนาปัจจัย 3 ตัวได้แก่

1) โครงการ (Programs) คือการระบุถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนเพื่อการบรรลุความสำเร็จของแผนงานที่ใช้ครั้งเดียว โครงการจะทำให้กลยุทธ์ของบริษัทมุ่งการกระทำมากขึ้น บางบริษัทอาจจะมี Program ที่เล็กบ้าง ใหญ่บ้าง หรือ ระยะสั้นบ้าง ระยะยาวบ้าง แตกต่างกันไป แล้วแต่ กิจกรรมที่กำหนดจัดทำขึ้นมา

2) งบประมาณ (Budgets) คือ โครงการที่เป็นตัวเงินของบริษัท โดยงบประมาณจะแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดต้นทุนของโครงการแต่ละอย่าง เช่น บริษัทจะต้องกำหนดงบประมาณขึ้นมาเพื่อโครงการแต่ละอย่าง เช่น งบประมาณการประชาสัมพันธ์ งบประมาณ การโฆษณา เป็นต้น

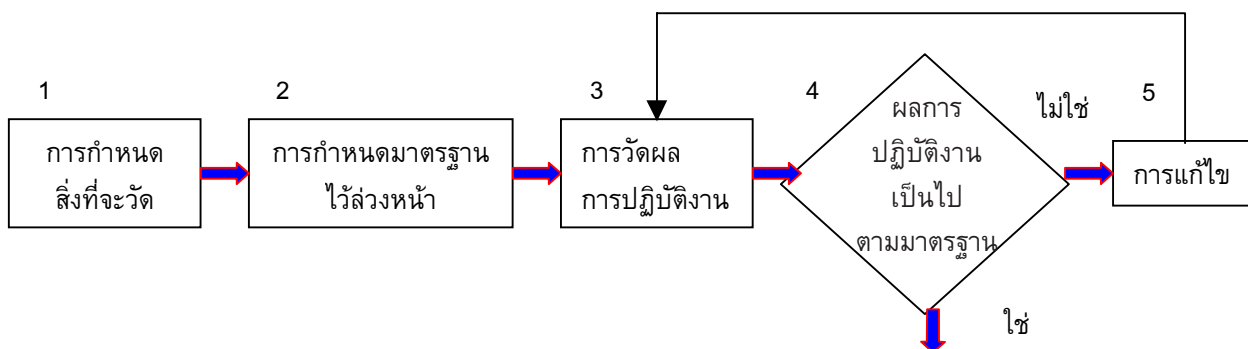
3) ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedures) คือ ลำดับขั้นตอนหรือเทคนิคที่แสดงให้เห็นถึง รายละเอียดของการดำเนินงานแต่ละอย่าง โดยทั่วไประเบียบวิธีปฏิบัติงานจะระบุถึงรายละเอียดการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จของโครงการ

1.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัท เพื่อการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของบริษัท แม้ว่าการควบคุมกลยุทธ์จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการดำเนินกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ได้

เพื่อการควบคุมกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ชัดเจน และทันทีจากผู้ได้บังคับของพวกเขา ผู้บริหารจะต้องเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงและสิ่งที่วางแผนไว้ตอนเริ่มแรกบนพื้นฐานของข้อมูลป้อนกลับเหล่านี้

เพื่อการควบคุมผลการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงจะใช้เครื่องชี้ผลการดำเนินงานที่สำคัญเป็นระยะ เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรสุทธิ กำไรต่อหุ้นและยอดขายสุทธิ



รูปที่ 3.5 แสดงกระบวนการประเมินและการควบคุม

จากรูปที่ 3.5 แสดงถึงกระบวนการประเมินและการควบคุม ซึ่งสามารถให้รายละเอียดได้ดังนี้

1) การพิจารณาสิ่งที่ถูกวัด ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับดำเนินงานจะต้องบรรลุกระบวนการและผลลัพธ์ที่จะถูกตรวจสอบและประเมิน กระบวนการและผลลัพธ์จะต้องวัดได้ การวัดจะต้องทำในทุกด้านที่สำคัญโดยไม่คำนึงถึงความยุ่งยาก เช่น ในเรื่องของคุณภาพจะวัดได้ยากแต่ก็จำเป็นที่จะต้องทำ เป็นต้น

2) การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน มาตรฐานใช้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นการแสดงรายละเอียดของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยปกติมาตรฐานแต่ละอย่างจะมีช่วงที่ระบุความแตกต่างที่ยอมรับได้ มาตรฐานจะถูกกำหนดไม่เพียงแต่ผลผลิตสุดท้ายเท่านั้นแต่จะเป็นขั้นตอนระหว่างกลางของการผลิตอีกด้วย

3) การวัดผลการปฏิบัติงานจริง การวัดจะต้องถูกกระทำ ณ เวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

4) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ถ้าผลลัพธ์จริงอยู่ในช่วงที่ปรารถนาแล้วกระบวนการวัดจะหยุดลง

5) การแก้ไข ถ้าผลลัพธ์จริงอยู่ภายนอกช่วงที่ปรารถนาแล้ว การกระทำเพื่อการแก้ไขข้อแตกต่างจะต้องเกิดขึ้นภายใต้ข้อพิจารณาต่อไปนี้

(1) ข้อแตกต่างเป็นเพียงการขึ้นๆ ลงๆ ของโอกาสเท่านั้นหรือไม่

(2) กระบวนการเหมาะสมกับการบรรลุมาตรฐานที่ปรารถนาหรือไม่

การกระทำจะไม่เพียงแก้ไขข้อแตกต่างเท่านั้นแต่จะป้องกันการเกิดขึ้นบ่อยๆ อีกด้วย

2. ตลาดและการบริหารการตลาดเชิงกลยุทธ์

2.1 การตลาดและภาพรวมการตลาด

ได้มีผู้ให้ความหมายของการตลาดไว้หลายๆ แนวมุม ดังนี้

การตลาด ประกอบด้วยการทำงานของธุรกิจที่ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากผู้ผลิต (Producer) ไปยังผู้บริโภค (Consumer) หรือ ผู้ใช้ (User) หรือ

การตลาดเป็นกระบวนการทางสังคมและการบริหาร (Social and managerial process) ซึ่งสังคมและกลุ่มบุคคลได้รับสิ่งที่สนองความจำเป็นและความต้องการจากการสร้าง (Creating) การเสนอ (Offering) และการแลกเปลี่ยน (Exchange) ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่ากับบุคคลอื่น

2.2 องค์ประกอบของการตลาด

องค์ประกอบของการตลาดประกอบไปด้วย

2.2.1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับความจำเป็น (Needs) ความต้องการ (Wants) ความต้องการซื้อ (Demands)

2.2.2 ธุรกิจต้องเสนอผลิตภัณฑ์ (Product) เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค

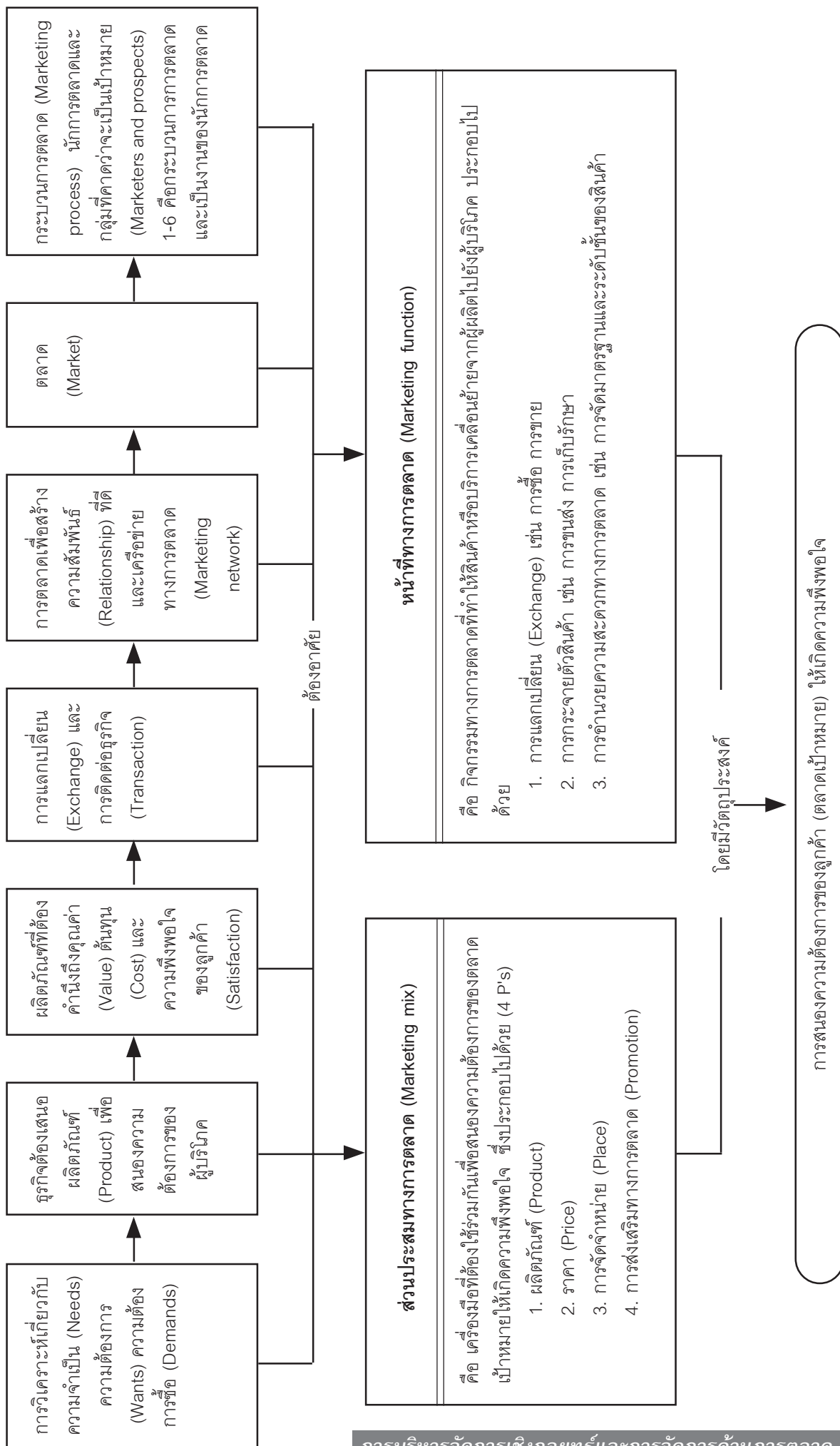
2.2.3 ผลิตภัณฑ์นั้นต้องมีคุณค่า (Value) ต้องคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ของลูกค้าหรือราคาสินค้าที่ลูกค้าซื้อและความพึงพอใจของลูกค้า (Satisfaction)

2.2.4 ผลิตภัณฑ์จะมีการแลกเปลี่ยน (Exchange) และการติดต่อธุรกิจ (Transaction)

2.2.5 การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ที่ดีกับลูกค้าและการสร้างเครือข่ายทางการตลาด (Marketing network)

2.2.6 ตลาด (Market) คือ กลุ่มเป้าหมายของการขายผลิตภัณฑ์

2.2.7 กระบวนการตั้งแต่ข้อ 2.2.1 - 2.2.5 เราเรียกว่า กระบวนการตลาด (Marketing process) และผู้ที่ทำงานตั้งแต่ขั้นที่ 2.2.1 - 2.2.6 เราเรียกว่า นักการตลาด (Marketers)



รูปที่ 3.6 แสดงแนวความคิดหลักของการตลาดและภาพรวมการตลาด

2.3 แนวความคิดของการบริหารการตลาด

การบริหารการตลาดมีแนวความคิด 5 แนวคิดด้วยกัน ซึ่งธุรกิจและองค์กร ได้ยึดถือและปฏิบัติกันมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด โดยมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั้งในอดีตและปัจจุบัน



รูปที่ 3.7 แสดงวิวัฒนาการของปรัชญาการบริหารการตลาด

แนวคิดทั้ง 5 สามารถอธิบายได้ดังนี้ (เรียงลำดับจากแนวความคิดที่เกิดขึ้นก่อนหลัง)

2.3.1 แนวความคิดด้านการผลิต (Production concept) แนวความคิดนี้ ยึดหลักว่าผู้บริโภคจะพอใจผลิตภัณฑ์ที่จัดหาได้ง่าย ต้นทุนต่ำ จะมุ่งความสำคัญที่การผลิตคือจะยึดหลักการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตให้ดีขึ้นและมีการจัดจำหน่ายอย่างทั่วถึง

2.3.2 แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ (Product concept) แนวความคิดนี้ยึดหลักที่ว่าผู้บริโภคจะพอใจผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและรูปลักษณะที่ดีที่สุด จะมุ่งความสำคัญที่ผลิตภัณฑ์ จะใช้ความพยายามในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีและปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา

2.3.3 แนวความคิดด้านการขาย (Selling concept) แนวความคิดนี้ยึดหลักที่ว่าผู้บริโภคโดยทั่วไปจะไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรหรือซื้อแต่ไม่เพียงพอกับความต้องการ ดังนั้นองค์กรต้องใช้ความพยายามในการขายและการส่งเสริมการตลาดอย่างเต็มที่

2.3.4 แนวความคิดด้านการตลาด (Marketing concept) แนวความคิดนี้ยึดหลักที่ว่าสิ่งสำคัญที่สุดจะบรรลุจุดหมายขององค์กรคือการพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของตลาดเป้าหมายและการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

2.3.5 แนวความคิดด้านการตลาดเพื่อสังคม (Social marketing concept) แนวความคิดนี้จะยึดหลักที่กว้างขวางขององค์กรคือ การพิจารณาความจำเป็น ความต้องการ ความสนใจของตลาดเป้าหมายและการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหนือคู่แข่ง โดยคำนึงถึงผู้บริโภคและสังคมด้วย

2.4 การบริหารการตลาด

การบริหารการตลาด (Marketing management) หมายถึง กระบวนการในการวางแผน (Planning) และการบริหารแนวความคิด (Executing the conception) การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) และการจัดจำหน่าย (Distribution) ความคิด สินค้าและบริการ (Ideas, goods, and service) เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยน โดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความพึงพอใจของบุคคล จากความหมายนี้จะเห็นว่า เน้นขั้นตอนการบริหารการตลาด ที่มีขั้นตอนเหมือนกับการบริหารโดยทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย

- ๑ การวางแผน
- ๑ การปฏิบัติตามแผน
- ๑ การควบคุม
- ๑ แสดงให้เห็นถึงเครื่องมือทางการตลาดที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) เครื่องมือทั้ง 4 ประการนี้เราเรียกว่าส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) หรือ 4 P's

การบริหารการตลาด (Marketing management) หรือกระบวนการทางการตลาด (Marketing Process) ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด การวางแผน โปรแกรมการตลาด และการบริหารความพยายามทางการตลาด หรือ คือการวิเคราะห์ (Analysis) การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) การควบคุม (Control) โปรแกรมที่ออกแบบมาเพื่อสร้าง และรักษา การแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีประโยชน์กับผู้ซื้อที่เป็นเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.5 กลยุทธ์การตลาดและแผนการตลาด

กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy) หมายถึง ขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมาย การเลือกตลาด เป้าหมายและการออกแบบส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสนองความพึงพอใจของตลาดและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

ลักษณะของการบริหารการตลาดและกลยุทธ์การตลาด จะมีลักษณะที่คล้ายและแตกต่างกัน ดังนี้

กลยุทธ์การตลาด	การบริหารการตลาด
ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ๑ ส่วนที่เป็นการวิเคราะห์ ๑ ส่วนที่เป็นการวางแผนการตลาด (กลยุทธ์การตลาด)	ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ๑ ส่วนที่เป็นการวิเคราะห์ ๑ ส่วนที่เป็นการวางแผนการตลาด ๑ ส่วนที่เป็นการปฏิบัติการทางการตลาด ๑ ส่วนที่เป็นการควบคุมทางการตลาด

การวางแผนการตลาด (Marketing planning) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ในการใช้ความพยายามทางการตลาดขององค์กร งานในการวางแผนการตลาดก็คือเตรียมการที่จะดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารการตลาดอย่างไร

โปรแกรมการตลาด (Marketing program) เป็นแผนงานที่มีความสมบูรณ์ที่รวมเอานโยบาย กลยุทธ์ วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่า จะทำอะไร ใครจะเป็นคนทำ จะทำเมื่อไร และจะมีค่าใช้จ่ายเท่าใด เป็นต้น โปรแกรมการตลาดจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนการตลาด

กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy) แผนการตลาด (Marketing plan) เป็นเอกสารที่อธิบายถึงการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์การตลาดและโปรแกรมการตลาด

2.6 ขั้นตอนในการบริหารการตลาด

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด (Analysis marketing situation)

เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสหรือข้อได้เปรียบจากตลาดและสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ SWOT การวิจัย การเลือกตลาดเป้าหมายและการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค ยกตัวอย่างเช่น

- 1) การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด (Analyzing marketing opportunities)
- 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดในปัจจุบัน (Analyzing current marketing situation)

(1) การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการตลาด การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการแข่งขัน การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการจัดจำหน่ายและการวิเคราะห์สถานการณ์ทางด้านสิ่งแวดล้อมมหภาค โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑ การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการตลาด (Market situation) เป็นการแสดงถึงตลาดรวมสำหรับผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับขนาดและอัตราการเจริญเติบโตของตลาด ส่วนครองตลาด องค์กรประกอบของส่วนตลาด (Market segment) รวมทั้งความต้องการ การรับรู้ของลูกค้าและแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคในอนาคต

๑ การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product situation) เป็นการแสดงถึงยอดขาย ราคา กำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิ สำหรับผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งคาดคะเนถึงยอดขายในอนาคตด้วย

๑ การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการแข่งขัน (Competition situation) เป็นการระบุถึงธุรกิจที่เป็นคู่แข่งกัน ลักษณะการแข่งขัน จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งกัน ส่วนครองตลาด คุณภาพผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การตลาดของคู่แข่งกัน การที่เราทราบถึงจุดแข็งของคู่แข่งซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคของบริษัทที่จะต้องหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นและการที่เราทราบถึงจุดอ่อนของคู่แข่งกันคือโอกาสทางการตลาดของบริษัทเรา ต้องศึกษากลยุทธ์การตลาดของคู่แข่งเพื่อที่จะหาวิธีป้องกันส่วนครองตลาดและหาวิธีการที่จะขยายส่วนครองตลาดให้ได้



๑ การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการจัดจำหน่าย (Analyzing distribution situation) เป็นการพิจารณาถึงช่องทางการจัดจำหน่ายว่ามีทางไหนบ้าง ยังมีหลากหลายที่ยังสะดวกต่อการที่ลูกค้าจะบริโภค ถือเป็นทางเลือกอีกทางที่ลูกค้าจะนำมาพิจารณาในการตัดสินใจซื้อสินค้าจากบริษัทเรา

๑ การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมมหภาค (Microenvironment situation) เป็นการอธิบายถึงแนวโน้มสิ่งแวดล้อมภายนอก ทางด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สังคม และวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมทางกายภาพและทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมเหล่านี้ถือว่าเป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

(2) การวิเคราะห์ SWOT เป็นการระบุถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดซึ่งถือว่าเป็นอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ประกอบไปด้วยรายละเอียดดังนี้

๑ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) เป็นการพิจารณาถึงข้อดีหรือจุดแข็งของผลิตภัณฑ์หรือบริษัท โดยวิเคราะห์จากส่วนประสมทางการตลาด (4P's) ของบริษัทและสิ่งแวดล้อมภายใน

๑ การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ข้อเสียหรือปัญหาที่เกิดจากส่วนประสมทางการตลาด (4P's) ซึ่งวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท เมื่อทราบถึงจุดอ่อนแล้วบริษัทจะต้องค้นหาสาเหตุของปัญหาและหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้นๆ ซึ่งมีหลายๆ บริษัทที่สามารถเปลี่ยนจากจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็งได้

๑ การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยแก่บริษัท โดยวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์โอกาสจะช่วยให้บริษัทกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับโอกาสนั้นๆ

๑ การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) เป็นการวิเคราะห์ข้อจำกัดอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การทราบถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น บริษัทจะได้นำไปปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

(3) การวิเคราะห์การเลือกตลาดเป้าหมาย (Researching and selecting target market) เป็นการวิจัยเพื่อค้นหาตลาดเป้าหมาย ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับลักษณะการแบ่งส่วนตลาดและการกำหนดตลาดเป้าหมาย การกำหนดลักษณะตลาดเป้าหมายต้องอาศัยหลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาด เมื่อเราทราบถึงลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย บริษัทอาจจะเลือกหนึ่งส่วนตลาดหรือหลายส่วนตลาดที่เป็นเป้าหมาย เสร็จแล้วบริษัทจำเป็นต้องกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product positioning) ในตลาดนั้นด้วย ขั้นตอนการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมายและการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เครื่องมือนี้เราเรียกว่า การตลาดตามเป้าหมายหรือ (Segmentation Target Positioning) หรือเรียกว่า STP marketing ซึ่งประกอบไปด้วย

- ๑ การแบ่งส่วนตลาด
- ๑ การกำหนดตลาดเป้าหมาย
- ๑ การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด

(4) การวิเคราะห์ตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค (Analyzing market and buying behavior) การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายและพฤติกรรมผู้บริโภคอาจจะต้องอาศัยการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการกำหนดพฤติกรรมของผู้บริโภคอันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่สามารถสนองความพึงพอใจและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม

(5) การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (Analyzing consumer behavior) เป็นการวิจัยและวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมในการซื้อและการใช้สินค้าหรือบริการของผู้บริโภค

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการตลาด (Marketing planning)

เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ในการใช้ความพยายามทางการตลาดงานในการวางแผนการตลาด จึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาดและการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดดังนี้

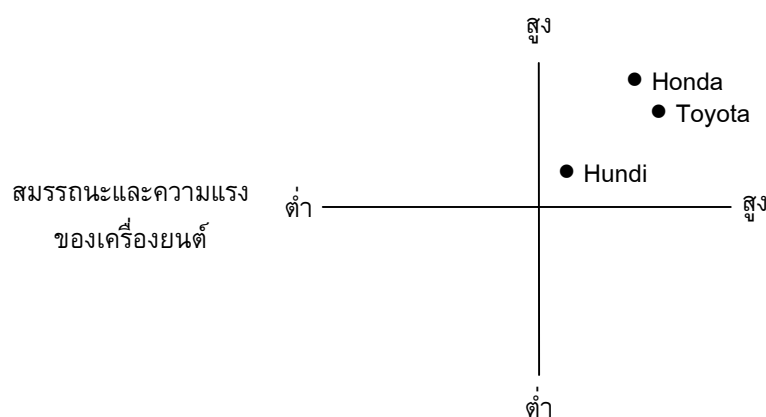
1) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing objectives)

2) การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดและโปรแกรมการตลาด (Marketing strategies and programs) ในส่วนนี้จะระบุถึงกลยุทธ์และโปรแกรมในการใช้ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mix) หรือ 4P's ซึ่งหมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ บริษัทใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบไปด้วยเครื่องมือต่อไปนี้

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์ จึงประกอบไปด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้าจึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์ขายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัย ต่อไปนี้

- ๑ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และความแตกต่างทางการแข่งขัน
- ๑ พิจารณาจากองค์ประกอบ (คุณสมบัติ) ของผลิตภัณฑ์ เช่นประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า ฯลฯ เป็นต้น
- ๑ การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างและมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย

ภาพลักษณะด้านการยอมรับในสังคม



- ๑ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น
- ๑ กลยุทธ์เกี่ยวกับสายผลิตภัณฑ์ (Product line) และส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix)

(2) ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน เป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภค จะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าผลิตภัณฑ์กับราคาของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาเขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ทางด้านราคาต้องคำนึงถึง

- ๑ คุณค่าที่รับรู้ (Perceived value) ในสายตาของลูกค้า
- ๑ ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง
- ๑ การแข่งขัน
- ๑ ปัจจัยอื่นๆ

(3) การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางการจัดจำหน่าย ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด สถานที่ที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายคือ สถาบันตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า การเก็บรักษาสินค้าคงคลังและการบริหารสินค้าคงเหลือ การจัดจำหน่ายจึงประกอบไปด้วย 2 ส่วนดังต่อไปนี้

- ๑ ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์และ/กรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาด ในช่องทางการจัดจำหน่ายประกอบไปด้วยผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภค
- ๑ การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (Market logistics) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค

(4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจจะใช้พนักงานขายหรือการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คนก็ได้ เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประเภท ซึ่งเราอาจจะเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือก็ได้ ต้องใช้หลักของการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกันหรือที่เราเรียกว่า "IMC" (Integrated marketing Communication) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน ในการทำงานที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ ประกอบไปด้วย

๑ การโฆษณา (Advertising) หมายถึง เป็นกิจกรรมหรือรูปแบบในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร ผลิตภัณฑ์ บริการหรือความคิดที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการกลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับ

- (1). กลยุทธ์การสร้างสรรคงานโฆษณา (Creative strategy) และยุทธวิธี การโฆษณา (Advertising tactics)
- (2). กลยุทธ์สื่อ (Media strategy)



รูปที่ 3.8 แสดงถึงการนำกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ มาใช้กับสินค้า

๑ การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) หมายถึง กิจกรรมส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขายและการให้ข่าวประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้หรือการซื้อของผู้บริโภค การส่งเสริมการขายมี 3 รูปแบบ คือ

- (1). การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค
- (2). การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง
- (3). การกระตุ้นพนักงานขายเรียกว่าการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย

๒ การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจูงใจตลาด โดยใช้บุคคลจะเกี่ยวข้องกับ

- (1). กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย
- (2). การจัดการหน่วยงานขาย

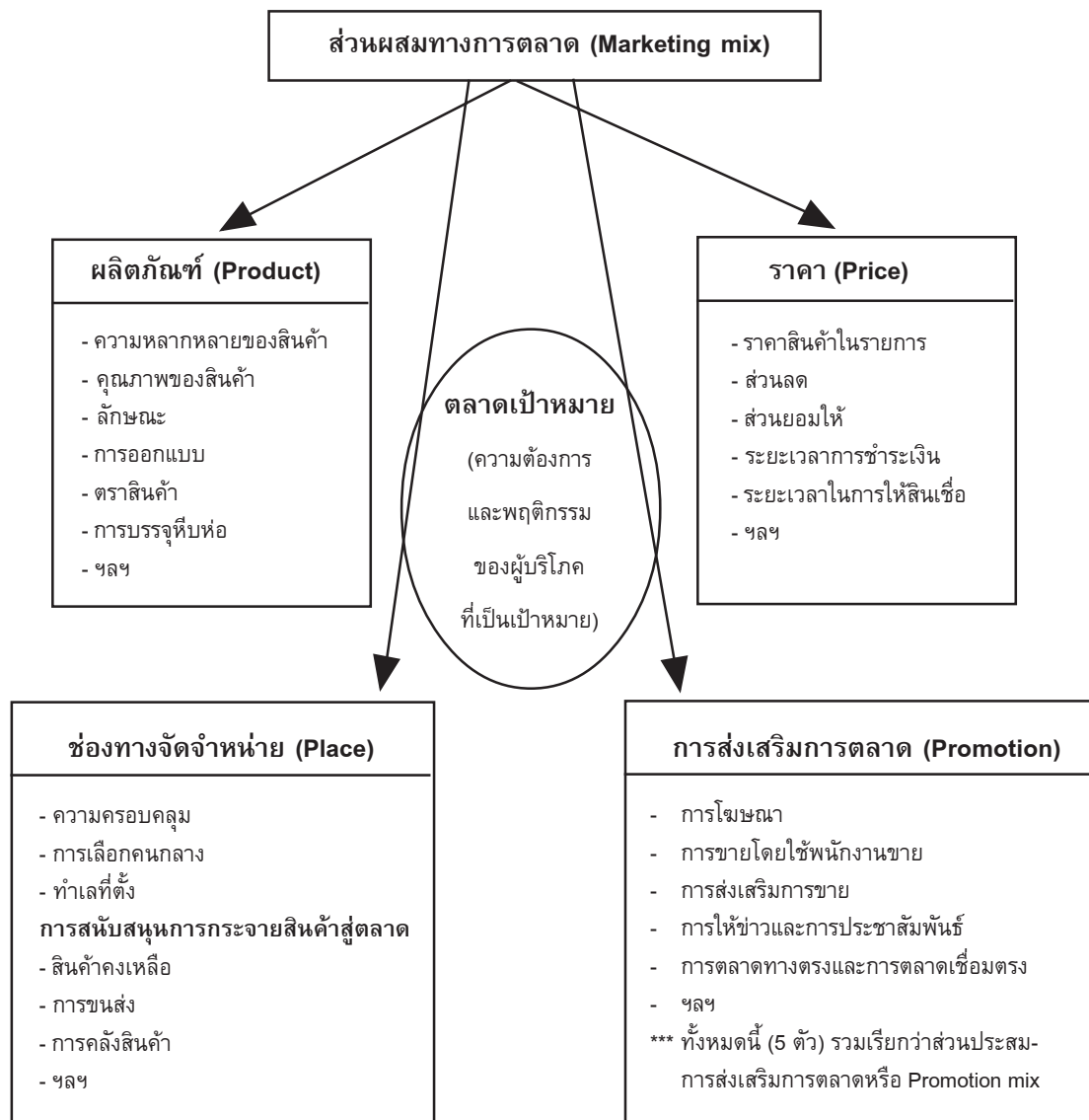
๓ การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relation) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

๔ การตลาดทางตรง (Direct marketing) และการตลาดเชื่อมต่อตรง (Online marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรงหรือหมายถึงวิธีการต่างๆที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อและทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ประกอบไปด้วย

- (1). การขายทางโทรศัพท์
- (2). การขายโดยใช้จดหมายตรง
- (3). การขายโดยใช้แคตตาล็อก
- (4). การขายทางวิทยุ โทรทัศน์หรือหนังสือพิมพ์

ซึ่งจูงใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้คูปองแลกซื้อ

และทั้งหมดนี้ (ทั้ง 5 ตัว) เราเรียกว่าส่วนประสมการส่งเสริมการตลาดหรือ Promotion mix นั่นเอง



รูปที่ 3.9 แสดงส่วนประสมทางการตลาด

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการ (Marketing implementation) และ **ขั้นที่ 4** การควบคุมทางการตลาด (Marketing control)

สำหรับขั้นตอนที่ 3 และ 4 นี้ คือ ขั้นตอนในการปฏิบัติการและควบคุมการตลาดนั้น สามารถกระทำได้โดย

1) ให้มีการจัดองค์กรทางการตลาด (Marketing organization) ซึ่งเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามแผน ที่กำหนดไว้

2) มีการปฏิบัติการทางการตลาด (Marketing implementation) คือ ประยุกต์แผนการตลาดให้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนการตลาด

3) มีการควบคุมทางการตลาด (Marketing control) คือ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การควบคุมแผนประจำปี การควบคุมกลยุทธ์ การควบคุมกำไร การควบคุมประสิทธิภาพ ฯลฯ เป็นต้น

3. การตลาดมุ่งสัมพันธ์ (Customer Relationship Marketing: CRM)

3.1 ประวัติความเป็นมาของ CRM

การพัฒนา CRM เกิดขึ้นตั้งแต่ ค.ศ.1988 โดยยุคนั้นวงการที่นำมาใช้เป็นครั้งแรก คือ ธุรกิจการตลาดตรง เช่น สายการบินและบัตรเครดิต ในรูปของการสะสมไมล์ (Mileage Point) และการสะสมคะแนน ยอดซื้อผ่านบัตร Point Collection หรืออาหารและแบ่งทำขนมอบของเยเนอรัลมิลล์ มีการสะสมคูปองในทุกกล่องผลิตภัณฑ์ เพื่อแลกของรางวัลทั้งงาน ชาม ช้อนส้อมและกล่องพลาสติกเก็บของ ผ่านชุมชนที่เรียกว่า เบ็ต์ ครอกเกอร์ ทำมาหลายสิบปีแล้วจนถึงปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นการโปรโมชันอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Promotion) ที่เรียกว่า " การตลาดสร้างความบ่อยถี่ในการซื้อและบริโภค "(Frequency Marketing) โดยมีระบบฐาน ข้อมูลลูกค้า (Database Marketing) ว่าลูกค้าแต่ละรายซื้อบ่อยและถี่แค่ไหน ซื้อครั้งสุดท้ายเมื่อไร เป็นยอดเงินเท่าไร ต่อมาการตลาดสร้างความถี่บ่อยในการบริโภคได้พัฒนามาเป็น การตลาดสร้างความภักดีจากลูกค้าประจำ (Loyalty Marketing) และ CRM ในที่สุด ซึ่งจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ และชุมชนของลูกค้าดูความต้องการของลูกค้าในชุมชนและรับหาทางตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล

3.2 ความหมายของ CRM

การสร้างความสัมพันธ์และบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) หมายถึง กลยุทธ์ในการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าในทุกด้านทั้ง 360 องศา เพื่อที่จะพัฒนาความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นกับลูกค้า โดยถือว่าทุกกิจกรรมของการปฏิสัมพันธ์ คือ โอกาสการบริหารความสัมพันธ์ โดยเป้าหมายของ CRM คือ ความพอใจสูงสุดของลูกค้า

3.3 ทำไมต้องทำ CRM

เหตุผลที่ทำให้บริษัทสนใจการทำตลาดแบบ CRM ก็มาจากหลายประการ เช่น

- ๐ มีการแข่งขันที่รุนแรง
- ๐ มีการคาดหวังสูงขึ้น
- ๐ ลูกค้าแต่ละรายมีความสำคัญไม่เท่ากัน
- ๐ โอกาสที่เหมาะสมในการเพิ่มยอดขาย

3.4 ประเด็นหลักในการทำ CRM

- ๐ สร้างคุณค่าในสายตาลูกค้าต้องอาศัยสายโซ่แห่งสัมพันธ์ภาพ
- ๐ การสร้างสัมพันธ์ภาพได้ต้องมีฐานข้อมูล
- ๐ การจัดการฐานข้อมูลต้องอาศัยเทคโนโลยี
- ๐ ทุกฝ่ายในองค์กรต้องเห็นพ้องและร่วมมือกันในเชิงบูรณาการเพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้า
- ๐ ต้องเกิดจากจิตสำนึกในการเห็นคุณค่าของลูกค้า
- ๐ ยึดปรัชญาในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นแก่นกลางของการดำเนินธุรกิจ
- ๐ ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทุกที่ ทุกเวลาและทุกวิธี

3.5 สาเหตุที่ทำให้การทำ CRM ล้มเหลว

ในการทำ CRM แล้วไม่ประสบผลสำเร็จหรือเกิดความล้มเหลวขึ้น ก็อาจจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยเหล่านี้

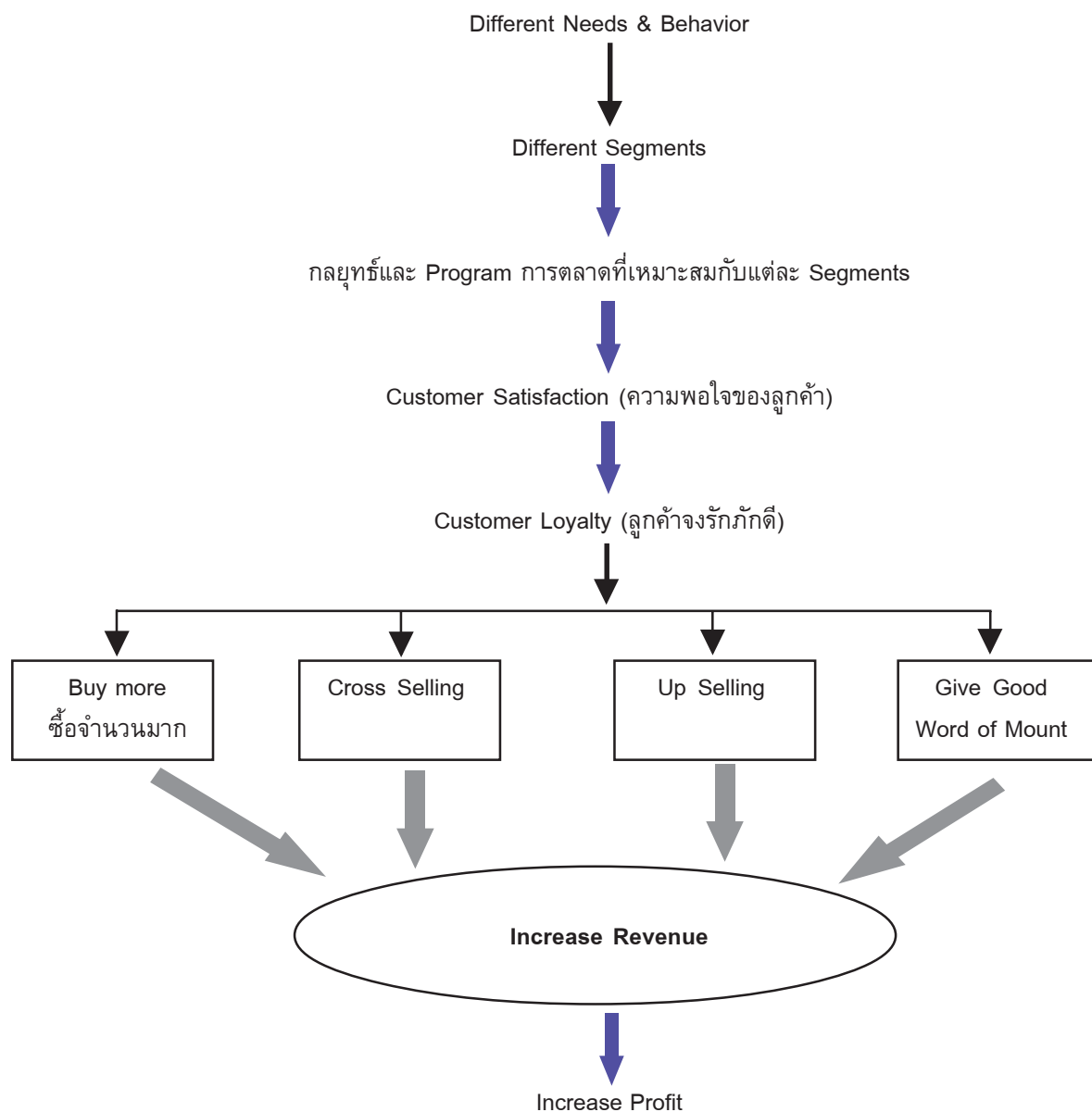
- ๑ ไม่มีการบันทึกและเก็บข้อมูล ณ จุดติดต่อระหว่างลูกค้ากับบริษัทหรือแบรนด์ใหม่ เช่น บันทึกการติดต่อทางโทรศัพท์ เว็บไซต์ อี-เมล เพื่อจะได้เรียนรู้จากลูกค้ามากขึ้น ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ตรงจุดมากขึ้น
- ๑ ข้อมูลที่บันทึกไม่ถูกแบ่งปันให้กับผู้ทำงาน เมื่อฝ่ายอื่นๆ ไม่ทราบข่าวสารข้อมูลก็มักจะละเลยไม่ใส่ใจและต่อต้านในที่สุดก็ต้องล้มโครงการ
- ๑ การบันทึกข้อมูลที่ได้มาไม่ทันการณ์ ทำให้ไม่ทันต่อการตัดสินใจ
- ๑ ข้อมูลที่ได้มายังอยู่ในสภาพดิบมาก มีปริมาณมาก ไม่มีผู้สรุปหรือวิเคราะห์ขาดการทำ ความเข้าใจในการนำข้อมูลนั้นมาใช้ประโยชน์ เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- ๑ คนภายในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ เพราะกลัวว่าการให้ข้อมูลที่ต้องการบันทึกข้อมูล ของกิจกรรมการตลาดจะเป็นการตรวจสอบการทำงานของพวกเขา
- ๑ ขาดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักหรือรองว่าเรานำ CRM มาใช้เพื่ออะไร
- ๑ ขาดการติดตามความคืบหน้าและวัดผลอย่างจริงจังต่อเนื่องว่า CRM ที่เราทำขึ้นมาบรรลุเป้าหมายเพียงใด

3.6 แนวความคิดของ CRM (CRM Concept)

ก่อนที่จะมีการกำหนดแนวคิดของ CRM นั้น ก่อนอื่นเราจะต้องทราบถึงข้อมูลของลูกค้า (Customer Information) ก่อน เพราะข้อมูลเหล่านี้จะนำมาซึ่งการกำหนดแนวคิดต่างๆ เหล่านี้ได้เป็นอย่างดี สำหรับข้อมูลของลูกค้า (Customer Information) ประกอบไปด้วย

- ๑ Demographic Data คือ การศึกษาเรื่องประชากรหรือลักษณะลูกค้า เช่น เพศ อายุ รายได้ การศึกษา และรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle)
- ๑ Psychographics Data คือ ข้อมูลทางด้านจิตใจ
- ๑ Contact Data คือ ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดในเรื่องของการที่ลูกค้าเริ่มเป็นลูกค้าเมื่อไรหรือมีการติดต่อกับบริษัทเมื่อไร
- ๑ Purchase History คือ ประวัติการซื้อของลูกค้า
- ๑ Service History คือ ประวัติการบริการเป็นอย่างไร
- ๑ Buying Preference คือ สิ่งที่ลูกค้าชอบซื้อ
- ๑ Delivery Preference คือ สิ่งที่ลูกค้าชอบในการส่งมอบสินค้า

เมื่อได้ข้อมูลเหล่านี้มาแล้วก็จะทำให้สามารถกำหนดแนวคิดได้ดังนี้



รูปที่ 3.10 แสดงแนวความคิดของ CRM

3.7 การออกแบบ CRM

ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจกลไก CRM ก่อนว่า CRM จะสร้างความประทับใจ พอใจและความภักดีให้เกิดขึ้น ลูกค้าก็จะกลับมาหาเรา เพื่อซื้อและใช้บริการเรามากขึ้น ลูกค้ายังมีความภักดีก็ยังยึดติดเรากียิ่งใช้จ่ายกับเรามากขึ้น เราก็จะมีผลกำไรมากขึ้น กลุ่มลูกค้านี้จะเป็นทรัพย์สินที่ทรงคุณค่าของบริษัทมากกว่าตราหือหรือทรัพย์สินทางปัญญาใดๆ ทั้งสิ้น

เมื่อเรามีข้อมูลลูกค้ามาก เราก็สามารถตอบสนองได้ตรงใจและพอใจลูกค้าทำให้ลูกค้าประทับใจและภักดีกับเรา สำหรับการออกแบบ CRM นั้น การเก็บข้อมูลของลูกค้าอย่างละเอียดจึงมีความจำเป็นและสำคัญซึ่งเราอาจจะใช้วิธีการดังต่อไปนี้

3.7.1 ต้องมีระบบเก็บข้อมูลลูกค้าที่ดีและมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกครั้งที่มีการติดต่อระหว่างลูกค้ากับบริษัทเพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นทำให้เราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงประเด็นมากขึ้น ซึ่งเราต้องออกแบบโครงสร้างข้อมูลที่เราจะจัดเก็บ เพื่อประโยชน์ในการนำมาใช้ในการทำกิจกรรมการตลาด ข้อมูลสามารถออกแบบเป็นกลุ่มได้ดังนี้

- 1) ลักษณะลูกค้า เช่น เพศ อายุ รายได้ อาชีพ การศึกษาและรูปแบบการดำเนินชีวิต
- 2) ประวัติการติดต่อ การใช้ การซื้อ การรับบริการและการร้องเรียนของลูกค้า
- 3) ประวัติที่เราติดต่อลูกค้าผ่านสื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจดหมาย แฟกซ์ โทรศัพท์ อีเมล และ SMS

3.7.2 ต้องมีระบบหมายเลขสมาชิก ซึ่งจะช่วยให้เราเจาะจงชี้ชัดได้ว่าทุกครั้งที่มีการติดต่อกับลูกค้า เราจะทราบว่าเขาเป็นใคร เราสามารถรู้จักความชอบและพฤติกรรมของลูกค้านั้นได้ทันทีจากการดึงฐานข้อมูลลูกค้ารายนั้นผ่านหมายเลขสมาชิกเราจึงสามารถพูดคุยโต้ตอบลูกค้าได้เหมือนว่าเรารู้จักเขาเป็นอย่างดีหรือเป็นคนสนิทเขา เราจะรู้ประวัติลูกค้าการติดต่อระหว่างกัน ทำให้เราสามารถแนะนำช่วยเหลือลูกค้าได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเหมือนเป็นคนคุ้นเคย ความสัมพันธ์ก็จะกระชับมากขึ้น

3.7.3 ค้นหาลูกค้าคนสำคัญให้ได้จากชุมชนสมาชิก ลูกค้าทุกรายมีความสำคัญไม่เท่ากัน เราต้องค้นหาและรู้ว่าลูกค้าคนสำคัญของเราคือใคร ระบบ CRM ที่ดีต้องสามารถบ่งชี้ลูกค้าคนสำคัญได้ด้วยการดูประวัติการซื้อ การใช้ ความถี่บ่อย ยอดใช้จ่ายในแต่ละครั้งยอดสะสมแต้มหรือยอดซื้อสะสม อย่าลืมว่าเราต้องแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็นระดับเงิน ทอง แพลทินัม ตามเกรดและความสำคัญของลูกค้า จัดสรรบริการและข้อเสนอที่แตกต่างกันสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

3.7.4 มีระบบการวิเคราะห์ที่ดี ยิ่ง CRM มุ่งเป้าหมายไปที่ผลกำไรมากเท่าไร เราก็ยิ่งเน้นการเก็บข้อมูล การแยกแยะข้อมูลและการวิเคราะห์สรุปข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองของลูกค้า เราจะรู้ว่ากิจกรรมตลาดตัวใดที่ได้ผลหรือไม่ได้ผลกับกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดและเกิดจากอะไร ซึ่งทำให้เราสามารถปรับกิจกรรมการตลาดให้ตรงเป้าหมายมากขึ้น เช่น ห้างสรรพสินค้าพบว่าผลการจัดงาน "ส่งเสริมสุขภาพและความสวยงาม" ในห้างมักมีลูกค้าสมาชิกที่มีประวัติการซื้อสินค้าจากแผนกเครื่องสำอางและแผนกยาและอาหารเสริม เราสามารถเน้นการ ติดต่อบริการที่เจาะจงเฉพาะกับลูกค้ากลุ่มนี้เป็นพิเศษได้ทำให้ลดค่าใช้จ่ายและตรงเป้าหมายมากขึ้น ตามแนวความคิดทำน้อยได้มาก (Less is More) ดังนั้นเราสามารถทดสอบหรือทดลองทำกิจกรรมกับลูกค้า แล้วจะรู้ว่าอะไรได้ผลและอะไรไม่ได้ผล

3.7.5 ต้องมีระบบยกระดับลูกค้า สร้างรายได้จากสมาชิกหรือชุมชนด้วยกิจกรรมที่เน้นการสร้างรายได้จากกลุ่มลูกค้า ทั้งทำให้เกิดการซื้อซ้ำ (Re-Sale) การขายมากขึ้น (Up-Sale) ขายผลิตภัณฑ์อื่นของบริษัท (Cross-Sale) ให้ลูกค้าแนะนำเพื่อนญาติมาซื้อเพิ่ม (Friend-Sale)

3.7.6 มีระบบปฏิบัติการที่ดึงข้อมูลและอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานด้านหน้าในการติดต่อ พูดคุย ให้บริการลูกค้าได้แบบทันทีทันใด ทุกที่ ทุกเวลา ทุกการติดต่อและ ทุกจุดในการติดต่อระหว่างลูกค้าและบริษัท ข้อมูลลูกค้า ความเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมลูกค้าจะมีให้พนักงานต้อนรับ พนักงานหน้าร้าน พนักงานขาย พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานบริการทางอินเทอร์เน็ต ระบบคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ จะช่วยให้คนของเราสามารถโต้ตอบและติดต่อลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จครบวงจรที่เรียกว่า แบบบูรณาการ จึงเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับ CRM

3.8 ทำCRM อย่างไรให้ได้ผล

โดยจะกล่าวถึงเครื่องมือในการทำ CRM และวิธีการทำ CRM เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา CRM ในองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ CRM ประกอบด้วยกลยุทธ์แม่บท 3 ตัวคือ

3.8.1 ลูกค้า (Customer) คือ การหว่าลูกค้าคือใคร มีลักษณะอย่างไร (Who) มีความต้องการเป็นอย่างไร (What) ก่อนที่เขาจะซื้อหรือขณะที่เขาจะซื้อและหลังจากเขาซื้อเราไปแล้ว ต้องสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าของเราได้ รับฟังข้อคิดเห็นและให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ข่าวสาร สาระ บริการและประเภทความสัมพันธ์ที่ลูกค้าต้องการ เราสามารถแยกประเภทและความต้องการของลูกค้าได้ดังนี้

1) ความต้องการก่อนซื้อ

- ๑ เกิดความอยากได้ ความต้องการ หรือตั้งใจที่จะขจัดปัญหาที่มี
- ๑ ค้นหาทางเลือก รับข่าวสารข้อมูลประกอบทางเลือก
- ๑ เปรียบเทียบระหว่างทางเลือกผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์เนม

2) ความต้องการขณะซื้อ

- ๑ ตัดสินใจเลือกชุด ประเภท ผลิตภัณฑ์ และแบรนด์เนม
- ๑ ขอความมั่นใจ คำแนะนำ
- ๑ ต่อรอง เงื่อนไขการขาย
- ๑ การจ่ายเงิน รับใบเสร็จ

3) ความต้องการหลังซื้อ

- ๑ รับผิดชอบ เก็บสต็อก
- ๑ ใช้งาน อุปโภคบริโภค
- ๑ รับการอบรม หรือรับคำแนะนำการใช้อย่างถูกวิธี
- ๑ ดูแล สภาพ ซ่อมบำรุงการรักษา
- ๑ กำจัดทิ้ง นำสินค้าเก่ามาแลกใหม่ได้ราคา

ดังนั้นเราต้องรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของลูกค้า ดูว่าลูกค้าคาดหวังอะไรจากเรา อยากให้เราทำอะไรให้ตลอดกระบวนการบริโภค (Consumption Process) แล้วมาดูว่าเราเองสามารถให้ข้อเสนอทางการตลาด (Marketing Offering) และให้อะไรได้บ้างเพื่อตอบปัญหาความต้องการของลูกค้าในแต่ละขั้นตอน ขั้นตอนนี้คือ พื้นฐานของการเรียนรู้ลูกค้า การหาข้อมูลลูกค้าอาจทำได้ 3 วิธี

1) สัมภาษณ์เดี่ยวเชิงลึก (In-depth Interview) เหมาะสำหรับลูกค้ากลุ่มมืออาชีพ เช่น กล้องถ่ายภาพไปสัมภาษณ์ตากกล้องมืออาชีพ เครื่องดนตรีไปสัมภาษณ์นักดนตรีมืออาชีพโดยเน้นการพูดคุยแบบตัวต่อตัว

2) สัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) ใช้กับลูกค้ากลุ่มมือสมัครเล่นที่ชอบการถ่ายภาพ เล่นคอมพิวเตอร์ เล่นดนตรีเป็นประจำสม่ำเสมอ การฟังความคิดเห็นนี้อาจจะอยู่ในรูปของการแชต (Chat) ข่าวสารผ่านเว็บบอร์ด (Web Board News Group) Mailing List ในอินเทอร์เน็ต

3) สัมภาษณ์เดี่ยวสอบถามทั่วไป ใช้สัมภาษณ์กับลูกค้าขาประจำ เช่น อาจมีการให้ทดสอบหรือทดลองสินค้าใหม่ ฟังข้อคิดเห็นเสนอแนะต่างๆ ผ่านแบบสอบถาม การสุ่มตัวอย่างสอบถามแล้วเชิญมาสอบถาม โทรศัพท์สอบถาม ส่งจดหมายสอบถาม อี-เมลล์สอบถาม

4) ทุกกลุ่มสามารถให้ผลิตภัณฑ์ทดสอบ โดยให้ลูกค้าเป็นคนออกแบบเอง เสนอเอง ให้ข้อคิดเห็นหลังจากทดลองใช้สินค้าและบริการแล้ว

สำหรับการแบ่งกลุ่มลูกค้าก็สามารถทำได้หลายวิธี เราต้องค้นหาว่าลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1) แบ่งตามประเภทลูกค้า ธุรกิจสู่ผู้บริโภคหรือ B2C (Business to Consumer) ธุรกิจสู่ธุรกิจหรือผู้ใช้ในอุตสาหกรรมหรือ B2B (Business to Business) และธุรกิจสู่คนกลาง คู่ค้า หรือ B2M (Business to Middle man)

2) แบ่งตามความภักดีที่มีต่อเรา ลูกค้าประเภทประจำใช้สินค้าเรามากกว่าคู่แข่ง ลูกค้าหลายใจใช้ทั้งของเราและของคู่แข่ง ลูกค้าใหม่ที่เพิ่งเข้ามาในตลาดยังไม่ยึดติดกับใครเลย มองยังว่างอยู่

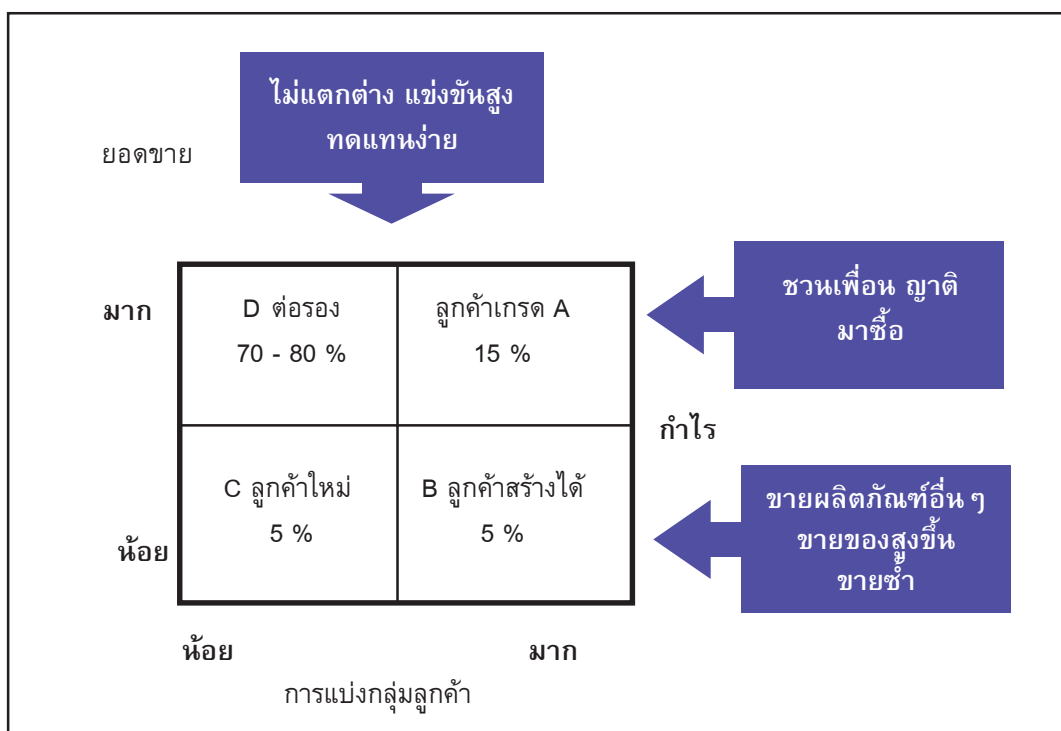
3) แบ่งกลุ่มตามมูลค่าและผลกำไรที่ได้จากลูกค้า เช่น

(1) กลุ่มลูกค้าเกรด A ที่ซื้อกับเราเป็นหลักและเราสามารถทำกำไรต่อหัวได้สูงจากลูกค้ากลุ่มนี้ ลูกค้ากลุ่มนี้มีไม่เกิน 20% ของจำนวนลูกค้าทั้งหมดแต่สามารถทำกำไรให้เราได้เกือบ 80% กลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าชั้นดีขาประจำและเป็นแฟนพันธุ์แท้ แต่เป็นที่น่าเสียดายที่ตลาดในปัจจุบันเน้นการลด แลก แจก แถม ทำให้ลูกค้ากลุ่มนี้มีน้อยลงไปเรื่อยๆ และกลายมาเป็นกลุ่มลูกค้ากลุ่มสำรองหรือลูกค้าเกรด D เนื่องจากเราเป็นคนไปสร้างพฤติกรรมนี้ให้กับลูกค้าขาประจำเอง ลูกค้าจึงยึดติดและเคยชินกับแรงโปรโมชันและเงื่อนไขพิเศษแทนที่จะยึดติดกับแบรนด์เนมและสัมพันธ์ภาพชุมชน

(2) กลุ่มลูกค้าสร้างรายได้ ลูกค้าที่ยังซื้อกับเราน้อยอยู่แต่กำไรต่อหัวที่เราได้จาก ลูกค้ากลุ่มนี้สูง กลุ่มนี้ไม่จู้จี้มาก ขอให้บริการดีและประทับใจก็พร้อมที่จะซื้อซ้ำและซื้อต่อเนื่องหากมีการติดตามที่ดีพอ

(3) กลุ่มลูกค้าใหม่ ลูกค้าที่ซื้อเราน้อยและกำไรที่ได้จากลูกค้ากลุ่มนี้ยังน้อยเพราะเป็นลูกค้าใหม่ต้องหล่อและต้องจูงใจ ทั้งลด ทั้งแถม เพื่อให้ทดลองซื้อสินค้าเรา

(4) กลุ่มสำรอง ลูกค้าที่เราขายออกขายได้มากกำไรต่อหัวต่ำเป็นกลุ่มพวกสำรอง เชมองผลิตภัณฑ์เราไม่แตกต่างจากคู่แข่งและสามารถทดแทนกันง่าย กลุ่มนี้มีอำนาจต่อรองสูงเพราะปริมาณการซื้อ



รูปที่ 3.11 แสดงการแบ่งกลุ่มลูกค้า

ตาราง 3.1 แสดงการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าและหาความต้องการลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

ความต้องการลูกค้า	B2C หน้าร้าน	B2B ธุรกิจ	B2M ค้าช่วง
ก่อนซื้อ			
ขณะซื้อ			
หลังซื้อ			

ทำการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าที่แยกย่อยลงมาจากตารางข้างต้นเป็น 3 กลุ่มคือ B2C, B2B, B2M เมื่อนำทั้ง 3 กลุ่มมาทำเป็นตารางแยกย่อยเพื่อจะได้ทราบรายละเอียดของลูกค้าแต่ละกลุ่ม คือ กลุ่ม B2C ทำ 1 ตาราง, B2B ทำอีก 1 ตาราง, B2M ทำอีก 1 ตาราง ทั้งหมด 3 ตาราง ดังตัวอย่างจากกลุ่ม B2C คือ ตาราง 3.2 แสดงการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าและหาความต้องการลูกค้าในกลุ่ม B2C

B2C	ลูกค้าเราและลูกค้าเกรด A	ลูกค้าหลายใจ ชอบต่อรอง	ลูกค้าใหม่ ลูกค้าสร้างได้
ลักษณะเฉพาะ เช่น เพศ อายุ รายได้	อายุ 35 ปีขึ้นไป มีฐานะ ชอบสำเร็จรูปพร้อมบริการ	อายุ 25-35 ปี ฐานะปานกลาง ชอบทำเอง	อายุ 15-24 ปี ต้องพึ่งพ่อแม่ ชอบทันสมัย
สัดส่วนรายได้	50%	40%	10%
สัดส่วนกำไร	70%	30%	10%
ความต้องการก่อนซื้อ			
ความต้องการขณะซื้อ			
ความต้องการหลังซื้อ			

สรุปคือ หากกลุ่มลูกค้าว่าใคร มีลูกค้าอยู่กี่กลุ่มอะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีความต้องการอะไรที่แตกต่างทั้งก่อนซื้อ ขณะซื้อและหลังซื้อ แบ่งกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มๆ พร้อมค้นหาความต้องการ ที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละกลุ่มเพื่อที่เราจะพัฒนาข้อเสนอให้จูงใจในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี

3.8.2 สร้างสัมพันธ์ (Relationship) คือ การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ให้แน่น-แฟ้นขึ้น ซึ่งจะเน้นวิธีการต่อไปนี้ คือ

1) สร้างชุมชนและฐานสมาชิกลูกค้าให้เร็วที่สุด ขยายตัวให้ได้มากที่สุด โดยมีข้อเสนอที่จูงใจผู้บริโภคและฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจูงใจให้เข้ามาเป็นสมาชิกชุมชน ด้วยการล่อใจ

2) หาวิธีสร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นกับสมาชิกชุมชนซึ่งสามารถทำได้อยู่ 6 วิธีคือ

(1) การให้ความรู้ การอบรม (Information Model) เช่น การอบรมให้ความรู้ในการเลือกวัสดุ ตั้งแต่ฐานรากถึงหลังคาให้กับเจ้าของที่จะสร้างบ้านใหม่ อบรมให้ความรู้แนวโน้มผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์กับฝ่ายไอทีของลูกค้า เป็นต้น

(2) ให้รางวัลจูงใจ (Reward Model) ด้วยการสะสมไมล์ สะสมคะแนน สะสม ยอดซื้อ เพื่อแลกของรางวัลใหญ่ เช่น เครื่องสำอางมีการสะสมยอดซื้อเพื่อแลกมอเตอร์ไซค์ โทรศัพท์มือถือ ไอโฟน แบตเตอรี่ เครื่องสำอาง เครื่องสำอาง มีการสะสมแต้มไมล์เพื่อพักโรงแรมฟรี บินฟรี เที่ยวฟรี รับประทานอาหารฟรีกับเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมรายการกัน เป็นต้น

(3) การให้ร่วมกิจกรรม (Lifestyle Model) หรืองานมหกรรม งานประกวดแข่งขัน งานแสดงโชว์ นิทรรศการที่บริษัทจัดขึ้น ซึ่งแบ่งเป็นกีฬา ดนตรี บันเทิง ท่องเที่ยว เช่น แข่งเล่นเกมเพลย์สเตชันทั่วโลก หรือแข่งขันกีฬาของเบียร์สิงห์ เป็นต้น

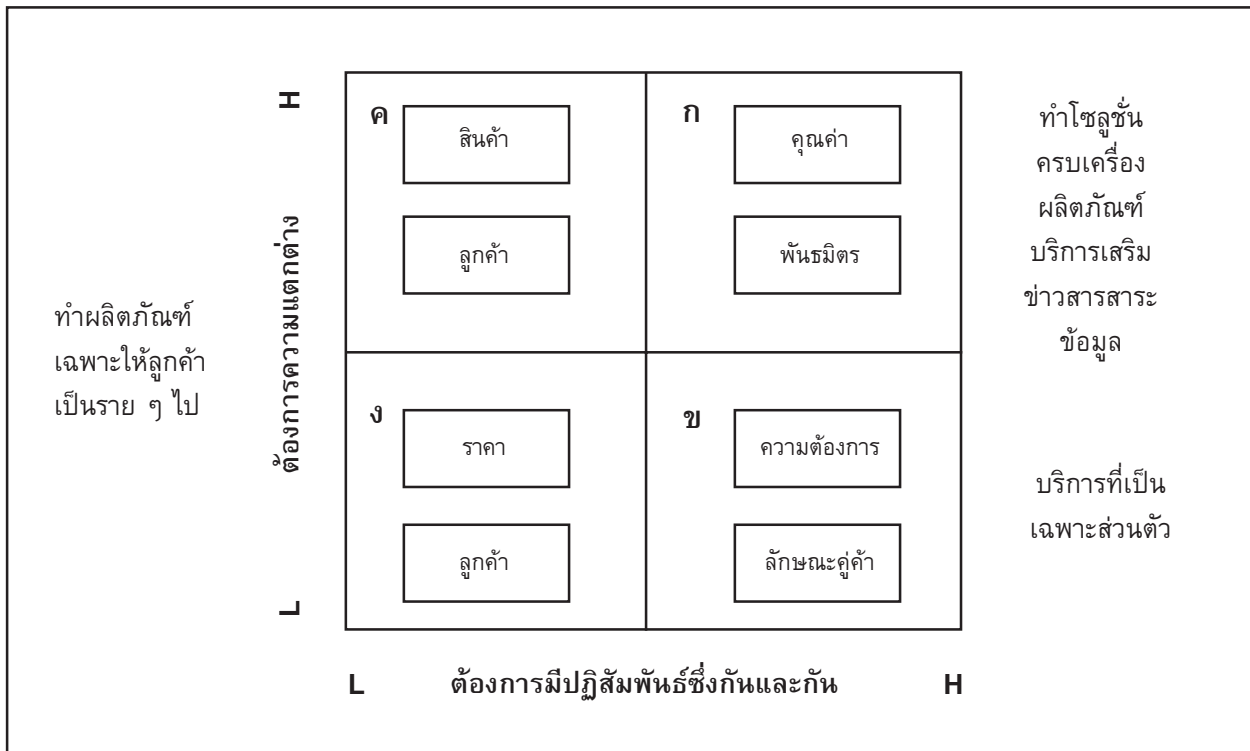
(4) การร่วมสัญญาซื้อ (Contractual Model) เช่น นิตยสารรายปีใช้ระบบเงินจ่ายล่วงหน้า หรือระบบจ่ายอัตโนมัติ รับสินค้าเป็นรายวันแต่เก็บเงินเป็นรายสัปดาห์ เป็นต้น

(5) สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added Model) สร้างบริการประทับใจ บริการพิเศษเฉพาะตัวลูกค้า ให้ความสำคัญลูกค้า พึงลูกค้า แก้ปัญหาให้ลูกค้ารายสำคัญก่อนใคร ให้สิทธิพิเศษแต่สมาชิกคนอื่น ๆ เช่น ได้ที่นั่งพิเศษ ได้สิทธิของที่นั่งก่อนใคร เป็นต้น

(6) การร่วมชุมชนต่างๆ (Community Model) เช่น ชมรมคนรักครัว หมึกแดงคลับ ชมรมคนรักบ้าน ชมรมคนรักเด็ก ชุมชน หมายถึง การแสดงพลังว่าสนใจ รักในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเหมือนกัน ศรัทธาและไว้วางใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งแต่ขอให้สิ่งนั้นเป็นแบรนด์เนมของเราก็เท่ากับเราสร้างชุมชนสำเร็จ

การสร้างสัมพันธ์ทั้ง 6 แบบสามารถสร้างไปพร้อมๆ กันหรือแยกกันทำตามที่ ต่างเวลา ต่างกรรม ต่างวาระก็ได้ จากการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าจากหัวข้อที่ผ่านมาจะทำให้เรารู้ว่าอะไรจูงใจลูกค้าได้ดีในการร่วมเป็นสมาชิกชุมชน

3) การจับคู่ระหว่างความต้องการสมาชิกชุมชนและข้อเสนอทางการตลาด ซึ่งสามารถ ทำได้ดังนี้ แนวตั้งเป็นการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ว่าลูกค้าเห็นว่าผลิตภัณฑ์เราแตกต่างจากคู่แข่งหรือไม่ แนวนอนดูว่าลูกค้าต้องการติดต่อบริการและการให้ข่าวสารข้อมูล จากเรามากน้อยเพียงใด ดังแสดงในรูป 3.12



รูปที่ 3.12 ประเภทของความสัมพันธ์และการให้ข้อเสนอทางการตลาด

จากรูปที่ 3.12 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

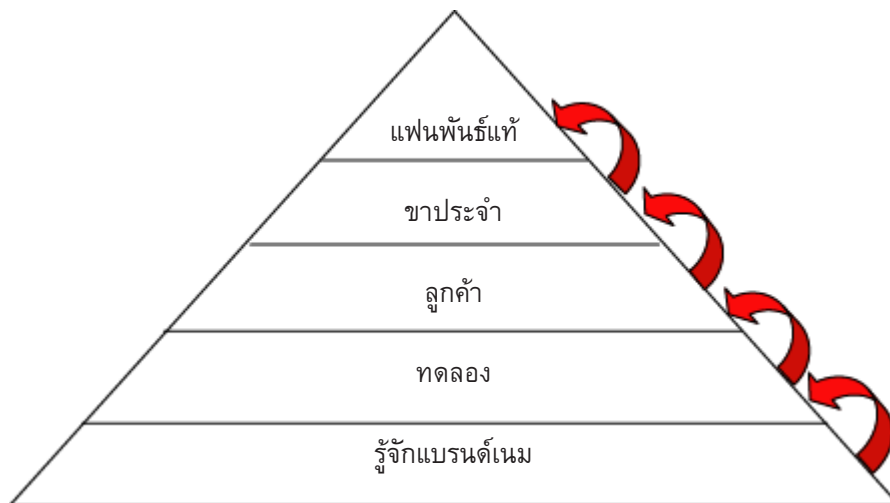
(1) ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์เฉพาะที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ และต้องการบริการ เฉพาะตัว เราต้องออกแบบจัดแปลงผลิตภัณฑ์และเสริมบริการพิเศษเฉพาะรายให้ลูกค้ากลุ่มนี้ เพราะลูกค้ากลุ่มนี้แสวงหาคูณค่าและต้องการสัมพันธ์แบบพันธมิตร (Partner)

(2) ลูกค้าที่ต้องการการบริการเฉพาะตัวเฉพาะอย่าง เช่น ซื้อมอเตอร์แต่ต้องการระบบออกแบบบริการเฉพาะ บริการอบรมและดูแลหลังการขายเป็นพิเศษ เพื่อมั่นใจว่าระบบได้ใช้งานอย่างเต็มที่ โดยอาจยินดีจ่ายค่าบริการพิเศษให้ความสัมพันธ์กับกลุ่มนี้เป็นลักษณะคู่ค้า (Client)

(3) ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์เฉพาะที่แตกต่างทำมาขึ้นเฉพาะเขา เช่น เสื้อผ้าที่ตัดเข้าหุ่นพอดี จัดแปลงผลิตภัณฑ์ให้เข้ากับความต้องการเฉพาะกิจ เฉพาะตัว ความสัมพันธ์เป็นลักษณะลูกค้า (Customer)

(4) ลูกค้าต้องการสินค้าพื้นฐานและไม่ต้องการบริการเพิ่มเติม กลุ่มนี้จะตัดสินใจซื้อ โดยเน้นที่ราคา ถูกเป็นหลัก ความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้คือ เน้นสินค้าเกรดถูก ตกรุ่น มีตำหนิ ลูกค้ากลุ่มนี้ยอมรับได้ แต่ขอให้ราคาถูกเข้าว่า

4) การสร้างมูลค่าต่อหัวลูกค้าให้สูงขึ้น หากเราสามารถยกระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าให้สูงขึ้นจากคนที่รู้จักแบรนด์เนมเป็นทดลองใช้ จากทดลองใช้เป็นขาประจำ จากขาประจำเป็นแฟนพันธ์ุแท้ที่คอยแนะนำเพื่อนฝูงและญาติมาซื้อ คอยเชียร์เรา สนับสนุนเราตามบันไดแห่งความภักดีนั้น หมายความว่าเราต้องมีการบริหารที่ดีและสามารถสร้างรายได้จากชุมชนนั้นได้ อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า



รูปที่ 3.13 บันไดแห่งความภักดี

3.8.3 การบริหารจัดการ (Management) จะเน้นในเรื่องการจัดการบริหารชุมชนที่สร้างขึ้นมาให้องค์กรได้กำไรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง เราต้องบริหารแยกแยะสมาชิกที่มีมูลค่าหัวสูงและสำคัญออกจากสมาชิกทั่วไปและแยกสมาชิกทั่วไปออกจากสมาชิกที่ไม่ทำอะไร การบริหารการติดต่อระหว่างแบรนด์เนมและลูกค้า ทุกจุดการติดต่อกับลูกค้า (Contact Management) ต้องหาทางเก็บข้อมูลลูกค้าเพิ่มเติม (Data Collection) พร้อมๆ กับให้ข้อเสนอ (Offering) และรับการตอบสนองจากลูกค้า (Getting Response) รวมถึงการวัดผลกิจกรรมการตลาด (Measurement) ไปพร้อมๆ กัน ซึ่งเราสามารถอธิบายรายละเอียดแต่ละหัวข้อได้ดังนี้

1) การบริหารการติดต่อกับลูกค้าจะมีหลายวิธีและต้องควบคุมจุดติดต่อระหว่างลูกค้า สมาชิกชุมชนกับบริษัทแบรนด์เนมเราให้ดี อย่าให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์เชิงลบ วิธีการต่างๆ เหล่านั้น เช่น

(1) การติดต่อออกไป (Outbound) ในรอบ 1 ปีเราจะติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและสมาชิกแต่ละประเภทกี่ครั้ง ถ้าลูกค้ามีความสำคัญมากเราก็จะติดต่อมาก การติดต่อกับชุมชนจะใช้ช่องทางสื่อสารใด เช่น สื่อวงกว้าง การจัดงาน การส่งอี-เมลล์ จดหมาย แฟกซ์ โทรศัพท์ ไปพบตัวโดยพนักงานขายหน้าร้านหรือผ่านบริการมือถือระบบ SMS และ MMS

(2) การรับเข้า (Inbound) ลูกค้าสามารถติดต่อเข้ามาหาเราเพื่อร้องเรียนขอใช้บริการ เสนอแนะ ขอซื้อสินค้า ติดตามการสั่งซื้อและการส่งสินค้า ลูกค้าสามารถติดต่อเราได้โดยผ่านสื่ออะไร ผ่านทางเว็บไซต์ โทรศัพท์สายด่วนหรือทางแฟกซ์ เป็นต้น

2) การเก็บข้อมูลลูกค้า จะเก็บผลการตอบสนองของลูกค้า โดยเน้นมูลค่าของลูกค้า ตลอดชีพ (Lifetime Value of Customer: LTV) ดังนั้นเราจะวัดมูลค่าหัวลูกค้าจากประวัติการรับจ่ายกับบริษัทเรา แล้ววิเคราะห์ลักษณะลูกค้าที่สำคัญว่าเป็นกลุ่มใด ต้องการอะไรเป็นพิเศษเราจะกระตุ้นพฤติกรรมลูกค้าอย่างไรให้ซื้อซ้ำ ซื้อมากขึ้น บ่อยขึ้น ซื้อผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของบริษัท ช่วยแนะนำเพื่อนและญาติมาซื้อกับเรา

3) การให้ข้อเสนอแนะทุกการติดต่อ เช่น

(1) เราต้องจับคู่ระหว่างความต้องการของลูกค้าก่อนการซื้อ ขณะซื้อและหลังซื้อกับข้อเสนอทางการตลาดซึ่งสามารถทำให้เราสร้างกิจกรรมการตลาดได้ตามหลักของ PRISM

PRISM คือ การพัฒนามูลค่าเพิ่มใหม่ ๆ ให้สินค้าขายได้ดี มีราคา ด้วยการใชหลักการพัฒนาในเรื่องของ P = Product คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์, R = Relationship คือ การสร้างความสัมพันธ์และความประทับใจ, I = Image คือ การสร้างภาพพจน์หรือภาพลักษณ์ที่ดี, S = Service คือ การพ่วงบริการไปกับผลิตภัณฑ์, และ M = Management คือ การบริหารความสบายใจและให้ประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า

(2) คิดกิจกรรมการตลาดหรือโปรแกรมการตลาดขึ้นมา (ดังตารางที่ 3.1)

(3) ต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าขณะเดียวกันเราต้องปรับกระบวนการให้บริการก่อนการขาย ขณะขาย หลังการขาย ให้สนองความต้องการในการรับบริการของลูกค้าทั้งก่อนซื้อ ขณะซื้อและหลังซื้อ

(4) สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าก่อนการซื้อ ขณะซื้อและหลังซื้อ ให้ข่าวสารข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ ภาพพจน์และความเข้าใจทั้งก่อนซื้อ ขณะซื้อ หลังซื้อ

(5) บริหารจุดติดต่อ (Contact Point) ก่อนซื้อ ขณะซื้อและหลังซื้อด้วยช่องทางการสื่อสารและความรู้ของพนักงานด้านหน้าและพันธมิตรคู่ค้าเครือข่าย

(6) บริหารชุมชนของลูกค้าทั้งกลุ่มลูกค้าก่อนซื้อ กลุ่มลูกค้าที่กำลังตัดสินใจซื้อ กลุ่มลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์เราไปแล้ว รวมถึงต้องตอบปัญหาลูกค้าได้อย่างตรงประเด็น

ความต้องการลูกค้า	Product ผลิตภัณฑ์	Relationship ความสัมพันธ์	Image/ Information ภาพพจน์/ข้อมูล	Service บริการ	Management การจัดการ
ก่อนซื้อ					
ขณะซื้อ					
หลังซื้อ					

4) การวัดผลของ CRM ต้องดูตามประเภทความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยจะเน้นการวัดผลด้านใดก็ขึ้นกับประเภทความสัมพันธ์ดังตารางข้างต้น ซึ่งอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

(1) หากลูกค้าเน้นผลิตภัณฑ์เฉพาะที่แตกต่างและการให้บริการที่พิเศษลูกค้าต้องการคำแนะนำแบบเบ็ดเสร็จและครบวงจร การวัดผลจะเน้นการคิดใหม่ ทำใหม่ คุณค่าผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้น การวัดความพึงพอใจลูกค้าด้วยระบบ CSI ทำให้ลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

(2) หากลูกค้าต้องการการบริหารพิเศษ บริการเสริม และบริการพ่วงเพิ่มเติมการวัดผลจะเน้นที่ความรู้ของพนักงานของเรา (Knowledge) ว่าสามารถแนะนำลูกค้าได้ อย่างถูกต้องหรือไม่ พนักงานรับข้อร้องเรียนและแก้ไขได้มากน้อยเพียงใด แก้ไขได้เร็วหรือไม่ พนักงานให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังหรือไม่ แก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ก็ง่าย ทันเวลาหรือไม่และผลการแก้ไข ลูกค้าพอใจก็ง่ายไม่พอใจก็ง่าย บริการเสริมพิเศษลูกค้ายินดีจ่ายหรือไม่

(3) ถ้าลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง เราจะเน้นเรื่องการบริหารปฏิบัติการ (Operation) ตัววัดจะเป็นเรื่องการผลิตเวลาตั้งเครื่อง เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตามความต้องการลูกค้า (Customized Product) โดยต้นทุนไม่สูงขึ้นมากนัก ส่งได้ตรงเวลานัดหมาย ครบถ้วนถูกต้อง คุณภาพสินค้าและบริการ เป็นไปตามข้อตกลง

(4) หากลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์พื้นฐานและไม่ต้องการบริการใดเลยเราจะต้องเน้นเรื่องการเงิน (Financial) การลดต้นทุนการผลิตและบริการ การพิจารณาต้นทุน ลด แลก แจกแถมว่าใช้มากน้อยเพียงใด เมื่อใดควรจะนำผลิตภัณฑ์ทุกรุ่นมาลดราคาให้เหมาะสมกับความต้องการลูกค้า รูปแบบนี้จะใช้กันมากในวงการ แฟชั่น คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ บ้านเทंग เพลงและภาพยนตร์

โดยสรุปเราต้องพิจารณาตัวลูกค้า (C-Customer) ว่าเป็นใคร (Who) มีลักษณะเฉพาะอย่างไร ต้องการและคาดหวังอะไร (What) จากนั้นเราจะดูว่าเราจะสร้างความสัมพันธ์ (R-Relationship) กับเขาอย่างไร ด้วยการสร้างชุมชนลูกค้าก่อนซื้อ (Prospective Customer) ระหว่างซื้อ (Most Likely Customer) หลังซื้อ (Real Customer) ให้เร็วที่สุด สร้างฐานลูกค้าเราให้ได้เร็วที่สุดด้วยรูปแบบ (Model) การสร้างความสัมพันธ์และหาทางบริหารสร้างกำไรจากชุมชน (M-Management) ด้วยการบริหารการติดต่อระหว่างลูกค้ากับเรา (Contact Management) เพื่อยกระดับลูกค้าขึ้นบันไดแห่งความภักดี สร้างมูลค่าตลอดชีพของลูกค้าให้มากขึ้น (Lifetime Value: LTV) มีการทดสอบตรวจวัดว่ากิจกรรมตลาดใดที่สามารถสร้างความสัมพันธ์แล้วได้ผลดี กิจกรรมการตลาดใดที่ไม่ได้ผลจะได้ไม่ทำซ้ำ ลูกค้าหรือสมาชิกชุมชนรายได้ที่ไม่คุ้มค่าที่จะสร้างสัมพันธ์ต้องตัดออกจากฐานสมาชิก

3.9 การบริหารความสัมพันธ์กับคู่แข่ง (Competitor Relationship Management)

นอกจากการทำ CRM กับลูกค้า เราจำเป็นต้องเปรียบเทียบสิ่งที่เราสร้างให้กับลูกค้ากับสิ่งที่คู่แข่งสร้างให้ลูกค้าเรา CRM ที่ทำกับลูกค้าเราจะดีกว่า CRM ที่คู่แข่งทำกับลูกค้าเขาหรือไม่ CRM เปรียบเทียบถือเป็นกลยุทธ์การแข่งขันยุคใหม่ที่ต้องสร้างความแตกต่างให้กับ CRM ของเราการสร้างความสัมพันธ์ยังนำมาใช้ในการสร้างพันธมิตรกับคู่แข่งของเราดังนี้

3.9.1 มีการรวมตัวของผู้ประกอบการเดียวกันเพื่อของการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น บริษัทท่องเที่ยวรวมตัวกันเพื่อของบลงขันกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยร่วมกันหรือการรวมตัวของผู้ผลิตสินค้าแฟชั่น ที่อาคารใบหยก จัดงานส่งเสริมสินค้าแฟชั่นไทย เป็นต้น

3.9.2 ทำการวิจัยร่วมกันเรื่องเทคโนโลยีแล้วนำมาใช้ร่วมกัน เช่น อีริกสันร่วมมือกับโซนี่ผลิตโทรศัพท์มือถือ บริษัทผู้ผลิตมือถือร่วมมือกันพัฒนาระบบและมาตรฐานมือถือระบบอินเทอร์เน็ตร่วมกัน แข่งกันด้วยเรื่องเทคโนโลยีของเครื่องมากกว่าแข่งด้วยเทคโนโลยีเครือข่าย

3.9.3 การสร้างสัมพันธ์กับคู่แข่งรายสำคัญของธุรกิจ เพื่อร่วมกันโต้ตอบคู่แข่งรายสำคัญกว่า

4. การติดต่อสื่อสารทางการตลาด

4.1 กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication process)

หมายถึง ระบบที่แหล่งข่าวสาร (ผู้ส่งข่าวสาร) ส่งข่าวสารไปยังผู้รับหรือหมายถึงการแสดงวิธีการซึ่งแหล่งข่าวสารพยายามเข้าถึงผู้รับโดยอาศัยข่าวสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสารจะเริ่มจากผู้ส่งข่าวสารใส่รหัส (Encoding) ลงในข่าวสาร (Message) แล้วผ่านทางช่องทางข่าวสาร (Message channel) หรือสื่อ (Media) ไปยังผู้รับข่าวสาร (Receiver) ซึ่งผู้รับข่าวสารต้องทำการถอดรหัส (Decoding) เมื่อถอดรหัสแล้วผู้รับข่าวสารจะมีการตอบสนอง (Response) และส่งข้อมูลหรือข่าวสารป้อนกลับ (Feedback) มายังผู้ส่งข่าวสาร

การติดต่อสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับคำถาม 5 คำถาม เรียกว่า 5 W's ซึ่งประกอบไปด้วย

- ◎ Who? (ใคร)
- ◎ Say what? (จะกล่าวถึงอะไร)
- ◎ In what channel? (ช่องทางอะไร)
- ◎ To whom? (กับใคร)
- ◎ In what effect? (มีผลกระทบกับอะไรบ้าง)

4.2 ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาดและการติดต่อสื่อสารทางการตลาดแบบ

ประสมประสาน (Integrated marketing Communication)

IMC หรือ การติดต่อสื่อสารทางการตลาดแบบประสมประสาน (Integrated marketing Communication) เป็นกลยุทธ์การประสานงานและการรวมความพยายามทางการตลาดของบริษัท เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อส่งเสริมการตลาดหลายเครื่องมือเพื่อให้เกิดข่าวสารและภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือ หมายถึงการที่บริษัทหนึ่งสามารถประสมประสานการสื่อสารการตลาดหลายๆ เครื่องมือเพื่อส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรและผลิตภัณฑ์ได้อย่างชัดเจน โดยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจับใจลูกค้า

IMC เป็นวิธีการพื้นฐานในการสำรวจกระบวนการติดต่อสื่อสารกับผู้รับข่าวสารที่เป็นเป้าหมาย ทักษะการวางแผน IMC ถือเกณฑ์แนวความคิด 5 ประการ คือ

4.2.1 IMC จะใช้การติดต่อสื่อสารหลายรูปแบบกับลูกค้า เพราะตระหนักว่าบุคคลสะสม ข้อมูลตลอดเวลา และข้อมูลที่สะสมจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรม การซื้อ ดังนั้นจึงควรมีการป้อนข้อมูลให้กับลูกค้าโดยวิธีต่างๆ ดังนี้ การโฆษณา การขายโดยพนักงานขาย การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง การตลาดโดยการจัดเหตุการณ์พิเศษ เครื่องมือติดต่อสื่อสารอื่นๆ ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับ 4P's ภายใต้แผนเดียวกันและบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน

4.2.2 IMC จะเริ่มต้นที่ลูกค้าไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ จุดเริ่มต้นในการติดต่อสื่อสารของผลิตภัณฑ์คือค้นหาวิธีการที่จะติดต่อสื่อสารถึงประโยชน์เกี่ยวกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยเริ่มที่ความรู้สึกนึกคิดของลูกค้า ค้นหาสิ่งที่มีคุณค่าในสายตาของลูกค้าแล้วย้อนกลับไปศึกษาคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ จากนั้นระบุโครงสร้างของข่าวสารที่ใช้ติดต่อกับผู้รับสารที่เป็นเป้าหมาย

4.2.3 IMC พยายามค้นหาการติดต่อสื่อสารทั้งที่ใช้คนและใช้สื่อ

4.2.4 IMC จะสร้างการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางกับลูกค้า จะมุ่งสร้างให้เกิดการตอบสนองด้านพฤติกรรมลูกค้า รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของลูกค้า

4.2.5 การสื่อสารการตลาด (IMC) และเครื่องมือทางการตลาด (4P's) ควรสอดคล้องกันภายใต้แผนเดียวกันและบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยใช้เครื่องมือร่วมกัน ดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์

2) ราคา

3) การจัดจำหน่าย

4) การติดต่อสื่อสารทางการตลาด ซึ่งประกอบไปด้วย การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง การตลาดโดยการจัดเหตุการณ์พิเศษ การจัดแสดงสินค้า การจัดเวิร์กช็อป การจัดศูนย์สาริตการทำงานของสินค้า การจัดสัมมนา การจัดนิทรรศการ การจัดศูนย์ฝึกอบรม การให้บริการ การใช้พนักงาน (Employee) การบรรจุภัณฑ์ การใช้นาฬิกาของของบริษัทเคลื่อนที่ การใช้ป้ายต่างๆ การใช้เครื่องมือสื่อสารอินเทอร์เน็ต การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ การให้สัมภาษณ์ คู่มือและอื่นๆ

4.3 ขั้นตอนการบริหารสื่อสารทางการตลาด (การส่งเสริมการตลาด)

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลุ่มผู้รับข่าวสาร (Identifying the target audience) ผู้ส่งข่าวสาร จะต้องกำหนดกลุ่มผู้รับข่าวสารโดยจะพิจารณาใน 3 ประเด็นคือ

(1) ผู้รับข่าวสาร

(2) ลักษณะกลุ่มผู้รับข่าวสาร

(3) พฤติกรรมของกลุ่มผู้รับข่าวสาร

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร (Determining the communication objective) ถือเป็นการกำหนดภารกิจ (Mission) ในการโฆษณาต้องอาศัยกระบวนการตอบสนองของผู้บริโภค

ขั้นที่ 3 ออกแบบข่าวสาร (Designing the message) เมื่อทราบถึงผู้รับตามเป้าหมายและการตอบสนองของผู้รับข่าวสารที่เหมาะสม ผู้ติดต่อต้องปรับปรุงข่าวสาร 4 ประการ คือ

(1) ใจความข่าวสาร

(2) โครงสร้างของข่าวสาร

(3) รูปแบบของข่าวสาร

(4) แหล่งข่าวสาร

ขั้นที่ 4 การเลือกช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Selecting the communication channels) ช่องทางการติดต่อสื่อสารมี 2 แบบ คือ ช่องทางที่ใช้บุคคลและช่องทางที่ไม่ใช้บุคคล

ขั้นที่ 5 การกำหนดงบประมาณการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด (Establishing the total promotion budget) อาจใช้วิธีต่างๆ ดังนี้

- (1) การกำหนดตามความสามารถที่จะจ่ายได้
- (2) การกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย
- (3) วิธีการกำหนดตามคู่แข่ง
- (4) การกำหนดจากวัตถุประสงค์และงาน

ขั้นที่ 6 การตัดสินใจในส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด (Deciding the promotion mix) ซึ่งประกอบไปด้วย 4P's ซึ่งธุรกิจอาจเลือกใช้หนึ่งเครื่องมือหรือใช้ร่วมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับ

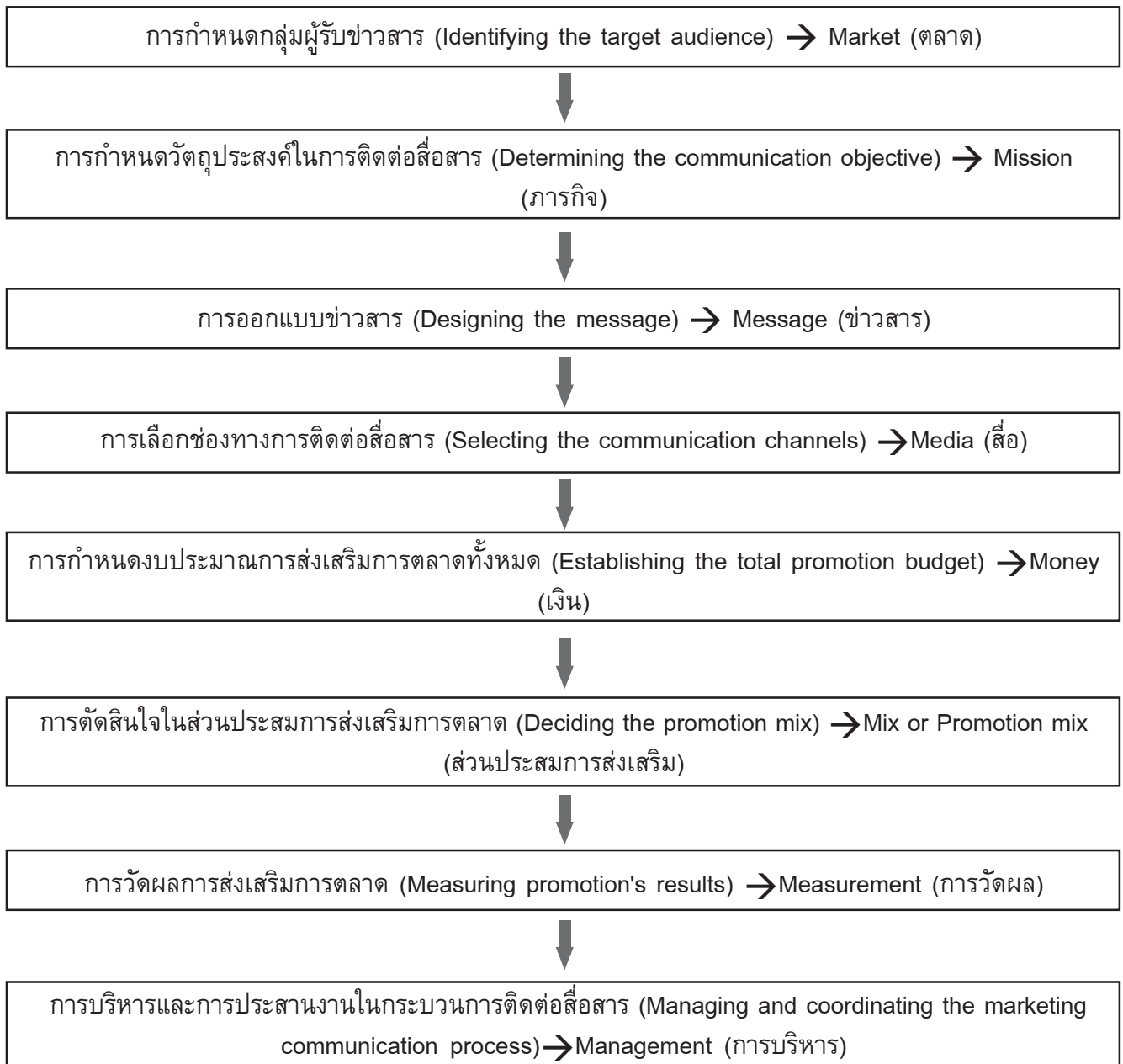
- (1) ลักษณะของตลาด
- (2) ลักษณะผลิตภัณฑ์
- (3) กลยุทธ์หลักเปรียบเทียบกับกลยุทธ์คู่แข่ง
- (4) ขั้นตอนความพร้อมของผู้ซื้อ
- (5) ขั้นตอนวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- (6) เงินทุนที่มีอยู่

ขั้นที่ 7 การวัดผลการส่งเสริมการตลาด (Measuring promotion's results) อาจจะถูกดูจากสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

- (1) การวัดผลเชิงปริมาณ โดยทั่วไปจะเปรียบเทียบยอดขาย ส่วนครองตลาด และกำไรก่อนหลังการส่งเสริม วัดผลเปอร์เซ็นต์ การรู้จัก การทดลองใช้และความชอบผลิตภัณฑ์
- (2) การวัดผลเชิงคุณภาพ เช่น ตรวจสอบทัศนคติและความพึงพอใจของผู้บริโภคหลังการส่งเสริมการตลาด

ขั้นที่ 8 การบริหารและการประสานงานในกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Managing and coordinating the marketing communication process) ต้องใช้แนวคิดการติดต่อสื่อสารทางการตลาดร่วมกัน เพราะงานส่งเสริมเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการตลาดอื่นๆ รวมทั้งงานในหน้าที่อื่นๆ ของบริษัทด้วย โดยมีหลักเกณฑ์ คือ

- (1) กำหนดผู้อำนวยการคอยรับผิดชอบการใช้เครื่องมือการส่งเสริมและงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
- (2) ติดตามการทำงานของเครื่องมือส่งเสริมแต่ละเครื่องมือ
- (3) ติดตามการใช้จ่ายในการส่งเสริมและการใช้เครื่องมือทางการตลาดที่เกี่ยวข้องทุกประเภท โดยถือเกณฑ์ปรับปรุงการใช้เครื่องมือให้ดีขึ้น
- (4) คอยประสานงานกิจกรรมการส่งเสริมที่เกี่ยวข้องกันและให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้



รูปที่ 3.14 แสดงกระบวนการในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด

5. การสร้างตราสินค้า

5.1 คำศัพท์ต่าง ๆ ในเรื่องของตราสินค้า

ตราสินค้า (Brand) หมายถึง ชื่อ (Name) คำ (Term) เครื่องหมาย (Sign) สัญลักษณ์ (Symbol) การออกแบบ (Design) หรือส่วนประสมของสิ่งดังกล่าวรวมกันเพื่อแสดงถึงความแตกต่างของสินค้าหรือบริการของผู้ขายให้แตกต่างไปจากคู่แข่ง

ชื่อตราสินค้า (Brand name) หมายถึง ส่วนหนึ่งของตราสินค้าที่อ่านออกเสียงได้ เช่น ชัมซุง เคเอฟซี แม็คโดแนล บรีส โตโยต้า ฮอนด้า เป็นต้น

เครื่องหมายตรา (Brand mark) หมายถึง ส่วนหนึ่งของตราสินค้าที่สามารถรับรู้ได้ แต่ไม่สามารถออกเสียงได้ ได้แก่ สัญลักษณ์ สี แบบ อักษร เช่น เครื่องหมายรูปดอกบัว เป็นสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม เป็นต้น

โลโก้ (Logo) เป็นส่วนหนึ่งของชื่อตราสินค้าหรือเครื่องหมายหรือทั้งสองอย่างรวมกัน ที่ใช้ในการโฆษณา เช่น เครื่องหมายกราฟของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สื่อความหมายว่าการศึกษาคือความเจริญงอกงาม เป็นต้น

เครื่องหมายการค้า (Trade mark) หมายถึง เครื่องหมายสินค้าที่ผู้ทำการค้านำไปจดทะเบียนการค้าและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย

ลิขสิทธิ์ (Copyright) หมายถึง สิทธิคุ้มครองตามกฎหมายที่รัฐมอบให้แก่ผู้ทำวรรณกรรม ศิลปกรรม รวมทั้งสิทธิในการเผยแพร่ต่อสาธารณชน

สิทธิบัตร (Patent) หมายถึง สิทธิตามกฎหมายที่รัฐมอบให้แก่บุคคลที่ประดิษฐ์คิดค้น สิ่งใหม่ขึ้น สิทธิดังกล่าวมีมูลค่าที่จะจำหน่ายโอนได้

คำขวัญ (Slogan) หมายถึง ข้อความสั้นๆ ที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวของผลิตภัณฑ์ เช่น คำขวัญของช่อง 7 คือ คู่คำทุกนาที่ดูทีวีช่อง 7 หรือ คำขวัญของช่อง 7 คือช่อง 7 สีทีวี- เพื่อคุณ เป็นต้น

คุณค่าตราสินค้า (Brand equity) หมายถึง การที่ตราสินค้าของบริษัทมีความหมายเป็นเชิงบวกในสายตาของผู้ซื้อ คุณค่าตราสินค้าจะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เช่น

- (1) บริษัทจะสามารถลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดได้เพราะการรู้จักตราสินค้าและมีความภักดีต่อตราสินค้า
- (2) บริษัทจะมีสภาพคล่องทางการเงินในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายและผู้ค้าปลีก เพราะลูกค้าคาดหวังว่าคนกลางจะจัดหาตราสินค้าไว้อย่าง (3) บริษัทสามารถตั้งราคาได้สูงกว่าคู่แข่งเพราะตราสินค้ามีคุณภาพการรับรู้ที่สูงกว่าคู่แข่ง
- (4) บริษัทสามารถขยายตราสินค้าได้มากขึ้นเพราะชื่อตราสินค้าสามารถสร้างความเชื่อถือได้สูง ตราสินค้าจะช่วยให้บริษัทเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาได้

มูลค่าตราสินค้า (Brand value) เป็นคุณค่าผลิตภัณฑ์ที่รับรู้ในสายตาลูกค้า เช่น การรับรู้รถยนต์ Benz ว่ามีการทำงานในมาตรฐานระดับสูง ปลอดภัย มีความภาคภูมิใจ เป็นต้น

บุคลิกตราสินค้า (Brand personality) หมายถึง รูปร่าง ลักษณะ คุณภาพเฉพาะอย่างของตราสินค้า

ทัศนคติต่อตราสินค้า (Brand attitude) เป็นความรู้สึกนึกคิดด้านความชอบ (พอใจ) ความไม่ชอบ (ไม่พอใจ) ที่มีต่อตราสินค้า ระดับทัศนคติที่มีต่อตราสินค้ามีระดับจากต่ำสุดจนถึงสูงสุด ดังนี้

- (1) ลูกค้าสามารถเปลี่ยนแปลงตราสินค้าได้ ถ้าหากว่ามีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงคือราคา ถ้าลูกค้าไม่มีความภักดีต่อตราสินค้า
- (2) ถ้าลูกค้าพอใจตราสินค้า โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงตราสินค้ามีน้อย
- (3) ลูกค้าพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงตราสินค้า
- (4) ถ้าตราสินค้ามีคุณค่า ลูกค้าจะมองตราสินค้าด้วยความชื่นชม
- (5) ลูกค้ามีความภักดีต่อตราสินค้า

ตำแหน่งตราสินค้า (Brand positioning) การพิจารณาถึงตำแหน่งตราสินค้าของบริษัทและคู่แข่งจากลักษณะและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในความนึกคิดของผู้บริโภค

ภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand image) เป็นการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อลักษณะของ ผลิตภัณฑ์ เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดมากกว่าข้อเท็จจริง

5.2 การตัดสินใจในตราสินค้า (Branding Decision)

สำหรับการตัดสินใจในตราสินค้า บริษัทจะมีประเด็นต่างๆ ในการพิจารณาตัดสินใจ ดังรูปที่ 3.14 ซึ่งแสดงถึงรูปแบบการตัดสินใจในตราสินค้า ซึ่งประกอบไปด้วยเรื่องของการตัดสินใจว่าสินค้าควรมีชื่อตราหรือไม่ ควรจะใช้ชื่อตราสินค้าของใคร ควรจะใช้ตราสินค้าประเภทใด ควรจะขยายตราเดิมหรือไม่ ควรใช้หลายตราสำหรับผลิตภัณฑ์หนึ่งชนิดหรือไม่หรือควรจะเปลี่ยนตำแหน่งตราหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

การตัดสินใจว่าควรมีชื่อตราสินค้าสำหรับผลิตภัณฑ์หรือไม่ (The Branding Decisions)
ความนิยมในการตั้งตราสินค้าเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากการตั้งตรานั้นเป็นการรับประกันว่าบริษัทเป็นผู้ผลิตและสินค้ามีมาตรฐาน สร้างความเชื่อถือว่าสินค้ามีความดีเด่นแตกต่างจากสินค้าตราอื่น

การตัดสินใจจะใช้ตราสินค้าของใคร (Brand- Sponsor Decision) ทางเลือกในการใช้ตราสินค้ามี 3 ทาง คือ

- ๑ อาจจะใช้ตราของผู้ผลิต (Manufacturer's Brands)
- ๑ ตราของคนกลาง (Middle man or Private Brand)
- ๑ หรือใช้นโยบายตราร่วมกัน (Mix - Brand Policy)

การตัดสินใจในประเภทของตราผู้ผลิต (Brand - name Decision) ผู้ผลิตมีทางเลือกกว่าจะใช้ตรารวมหรือตราอื่นโดยมีทางเลือก 4 กรณี คือ

- 1) ชื่อตราเฉพาะ (individual Brand names) เป็นการตั้งตราให้แตกต่างกันสำหรับสินค้าแต่ละชนิด
- 2) การใช้ตรารวมสำหรับทุกผลิตภัณฑ์ (Family Brand) เป็นวิธีการตั้งตราเดียวสำหรับผลิตภัณฑ์ทุกชนิดของบริษัท เช่น Toshiba, National เป็นต้น
- 3) การใช้ตรารวมแยกกันสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละกลุ่ม เป็นการตั้งตราแบบหลายตราโดยแบ่งตามสายผลิตภัณฑ์หรือกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือระดับผลิตภัณฑ์ 4) การใช้ชื่อบริษัทร่วมกับชื่อผลิตภัณฑ์แต่ละอย่าง ในการตั้งตราแบบนี้บริษัทต้องการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างชื่อบริษัทและชื่อของแต่ละผลิตภัณฑ์ เช่น การตั้งชื่อรถยนต์หรือรถจักรยานยนต์ ตัวอย่างเช่น Nissan NV , Nissan BIG M เป็นต้น

การตัดสินใจในกลยุทธ์ตราสินค้า (Brand-Strategy Decision) บริษัทมีทางเลือก ในการใช้กลยุทธ์ตราสินค้า 4 วิธี ดังนี้

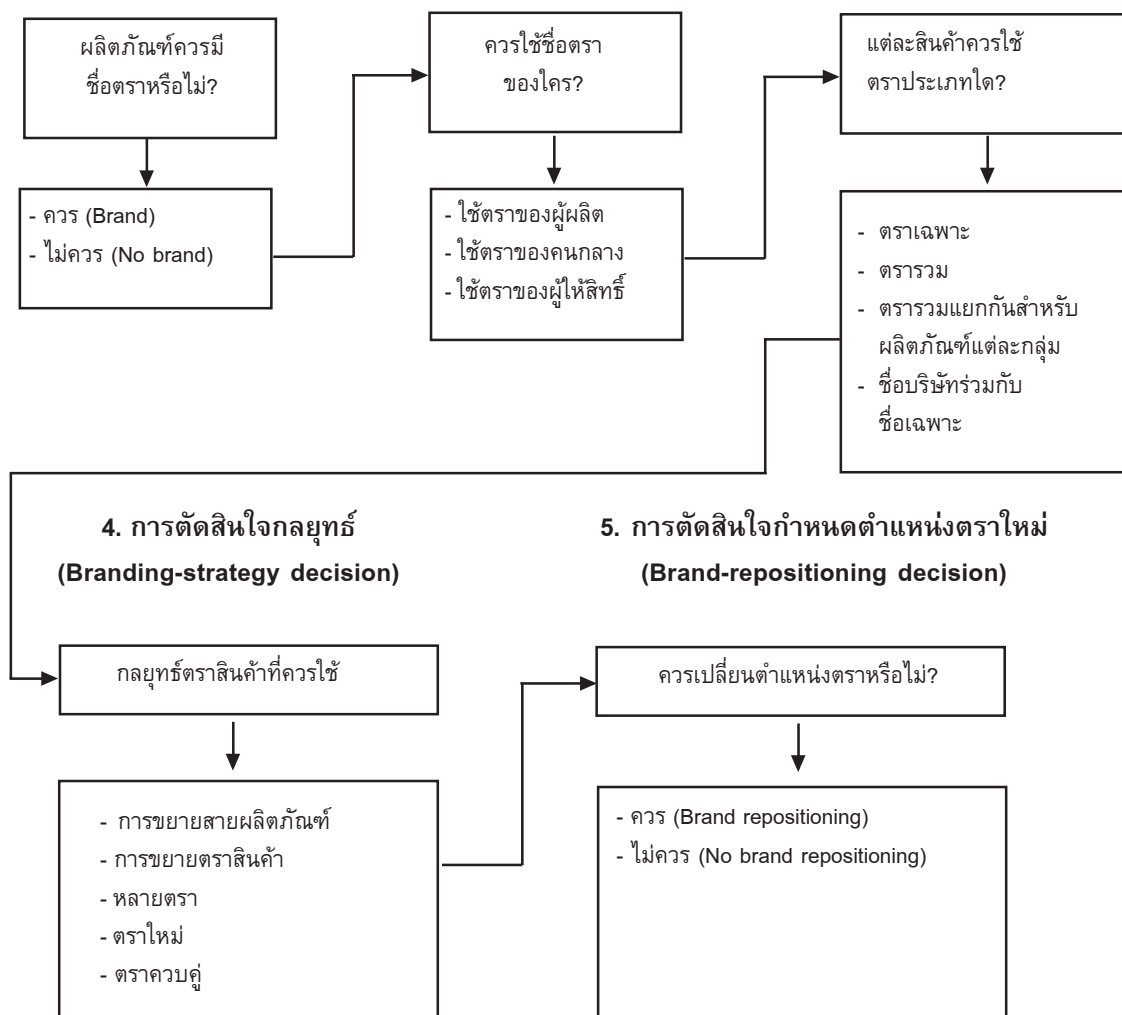
- 1) การขยายสายผลิตภัณฑ์ (Line extensions) เป็นการนำเสนอรายการผลิตภัณฑ์เพิ่มเติมเข้าไปในผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม โดยใช้ชื่อตราสินค้าเดิม เช่น เพิ่มแบบ สี ส่วนผสม กลิ่น ขนาด เป็นต้น
- 2) การขยายตราสินค้า (Brand extensions) เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ โดยใช้ชื่อตราสินค้าเดิม เช่น Protex ผลิตสบู่เพื่อสุขภาพผิว แล้วผลิตสินค้าชนิดใหม่ คือ ครีมอาบน้ำ โดยใช้ชื่อ Protex Fresh เป็นต้น
- 3) กลยุทธ์หลายตรา (Multi brands) หรือตราสินค้าเพื่อการแข่งขัน (Fighting Brands) เป็นวิธีการตั้งตราสินค้าใหม่ หลายตราสินค้าสำหรับสินค้าชนิดเดิม ซึ่งมีลักษณะอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน
- 4) ตราสินค้าใหม่ (New Brands) การที่บริษัทนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่และใช้ชื่อตราใหม่ด้วย เช่น ลิเวอร์ เสนอสายผลิตภัณฑ์และใช้ชื่อตราใหม่ คือ ไอศกรีมวอลล์
- 5) ตราควบคู่ (Cobrands หรือ Dual Branding) เป็นการนำชื่อตราเดิมที่มีชื่อเสียงมารวมเป็นชื่อตราใหม่

การตัดสินใจกำหนดตำแหน่งตราใหม่ (Brand - Repositioning Decision) การกำหนดตำแหน่งตราในตลาดจะก่อให้เกิดประโยชน์และสร้างแนวความคิดที่สำคัญ ดังนี้ 1) ถ้าคู่แข่งได้กำหนดตำแหน่งตราในตำแหน่งเดียวกับตราของบริษัทจะเป็นเหตุให้ ส่วนครองตลาดถูกแบ่งไป 2) ถ้าความต้องการและความพอใจของลูกค้าเปลี่ยนแปลง ก็ควรจะปรับปรุงตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้เปลี่ยนแปลงตามด้วย

**1. การตัดสินใจตั้งชื่อสินค้า
(Branding decision)**

**2. การตัดสินใจในเจ้าของตรายี่ห้อ
(Brand-sponsor decision)**

**3. การตัดสินใจในประเภทของตรา
(Brand-name decision)**



รูปที่ 3.15 แสดงถึงรูปแบบการตัดสินใจในตรายี่ห้อ

6. การตัดสินใจในการบรรจุภัณฑ์

การบรรจุภัณฑ์ (Packaging) หมายถึง กิจกรรมในการออกแบบและผลิตภาชนะบรรจุหรือสิ่งห่อหุ้มสินค้า การบรรจุภัณฑ์มีความสัมพันธ์กับป้ายฉลาก กล่าวคือป้ายฉลากจะเป็นสิ่งที่ปรากฏบนบรรจุภัณฑ์

6.1 ลักษณะของการบรรจุภัณฑ์

ลักษณะของบรรจุภัณฑ์มี 3 ลักษณะ คือ

6.1.1 การบรรจุภัณฑ์ขั้นแรกหมายถึง สิ่งห่อหุ้มตัวสินค้าที่อยู่ในชั้นสุดท้าย โดยทำหน้าที่รักษาและป้องกันสินค้าไม่ให้เสียหาย เช่น ขวดสุรา ขวดยา หรือหลอดยาสีฟัน เป็นต้น

6.1.2 การบรรจุภัณฑ์ขั้นที่สอง หมายถึง สิ่งห่อหุ้มการบรรจุภัณฑ์ขั้นแรกเพื่อทำหน้าที่รักษาและป้องกันสินค้าไม่ให้เสียหาย รวมทั้งทำหน้าที่ในการดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค เช่น กล่องสุรา กล่องยา กล่องยาสีฟัน เป็นต้น

6.1.3 การบรรจุภัณฑ์เพื่อการขนส่ง หมายถึง การบรรจุภัณฑ์โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทำหน้าที่ในการเก็บรักษาและขนส่งสินค้า เช่น ลัง การบรรจุภัณฑ์ คอนเทนเนอร์ เป็นต้น

6.2 ความสำคัญของการบรรจุภัณฑ์ทางการตลาด

ความสำคัญในการบรรจุภัณฑ์ที่มีต่อการตลาด มีดังนี้

6.2.1 มีความสำคัญต่อการขายในรูปแบบให้ลูกค้าบริการตัวเองเพราะบรรจุภัณฑ์ที่เด่นชัดจะดึงดูดลูกค้าให้สนใจเลือกซื้อ

6.2.2 ความร่ำรวยของผู้บริโภค การเพิ่มขึ้นของผู้บริโภคกลุ่มนี้พร้อมที่จะจ่ายมากขึ้น สำหรับบรรจุภัณฑ์ที่มีความสะดวก เชื่อถือได้และความภาคภูมิใจ

6.2.3 เป็นการสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้าและบริษัท

6.2.4 โอกาสด้านนวัตกรรม บรรจุภัณฑ์ นวัตกรรมจะสร้างประโยชน์อย่างมากให้แก่ผู้บริโภคและสร้างกำไรให้ผู้ผลิตด้วย เช่น ยาสีฟันหลอดบีบ สามารถตั้งราคาให้สูงขึ้นได้เพราะ ผู้บริโภคมีความสะดวก ทำให้ผู้ผลิตมีกำไรมากขึ้นด้วย

6.2.5 เพื่อบรรจุและป้องกันสินค้า เช่น กล่องนมทำหน้าที่บรรจุภัณฑ์และป้องกันไม่ให้นมเสียเร็ว

6.2.6 เพื่อสะดวกต่อการใช้งาน คือ สะดวกต่อการเปิดใช้ ต่อการถือหรือเคลื่อนย้าย

6.2.7 เพื่อการติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภค กล่าวคือเป็นการนำข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับตัวสินค้าไปยังผู้บริโภค โดยระบุถึงตราสินค้า วัตถุประสงค์ใช้ผลิต น้ำหนัก วิธีการเก็บรักษา สีสน์ รูปร่าง การออกแบบ เป็นต้น

6.2.8 เพื่อช่วยในการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป

6.2.9 เพื่อการแบ่งแยกส่วนตลาด มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายแต่ละตลาด เช่น สบู่เหลวขนาดเล็กสำหรับคนเดินทาง ขนาดเล็กสำหรับคนโสด ขนาดใหญ่สำหรับครอบครัว เป็นต้น

6.3 นโยบายและกลยุทธ์ของการบรรจุภัณฑ์ มีดังนี้

6.3.1 การเปลี่ยนแปลงบรรจุภัณฑ์ (Changing the package) เป็นการพัฒนาหรือปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้ดีขึ้นหรือทันสมัยขึ้น นิยมใช้ในกรณีที่ยอดขายลดลงหรือผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่หรือต้องการขยายตลาดสู่ตลาดส่วนใหม่ เช่น สบู่หอมนกแก้ว ที่มีการพัฒนาเป็นสบู่เหลวและมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ใหม่ ให้มีสีสันสวยงาม ทันสมัย เป็นต้น

6.3.2 การบรรจุภัณฑ์เพื่อการนำกลับมาใช้ (Reuse packaging) เป็นกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย โดยออกเป็นบรรจุภัณฑ์สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ภายหลังจากที่ใช้สินค้าที่อยู่ข้างในหมดแล้ว เช่น ขวดกาแฟสุญญากาศ สามารถนำมาใช้เป็นภาชนะเก็บอาหารในครัวได้ เป็นต้น

6.3.3 การบรรจุภัณฑ์รวม (Multiple packaging) เป็นกลยุทธ์การส่งเสริมการขายโดยนำสินค้าหลายชิ้นหรือหลายชนิดมาบรรจุภัณฑ์รวมกัน เพื่อกระตุ้นให้ซื้อสินค้าหลายชิ้น หลายชนิด เพื่อเพิ่มยอดขาย วิธีนี้มักจะใช้ร่วมกับการลดราคา เช่น เยลลี่หลายรสขายรวมห่อ เป็นต้น

6.3.4 การบรรจุภัณฑ์สำหรับสายผลิตภัณฑ์ (Packaging the product line) เป็นการพิจารณาว่าการออกแบบบรรจุภัณฑ์ทุกชนิดในสายผลิตภัณฑ์เดี่ยวว่าควรจะมีเหมือนกันหรือไม่ให้เป็นเอกลักษณ์ ขึ้นอยู่กับว่าสินค้านั้นมีลักษณะการใช้เหมือนกันหรือคุณภาพเหมือนกันหรือไม่ ซึ่งในกรณีนี้จะใช้การบรรจุภัณฑ์คล้ายกัน เช่น ผลิตภัณฑ์คลีนิกของลีเวอร์ ไม่ว่าจะเป็น แชมพู ครีมนวดผม จะใช้การบรรจุภัณฑ์ที่เป็นสีฟ้าเพื่อแสดงถึงความเย็นของผลิตภัณฑ์

6.3.5 การบรรจุภัณฑ์เพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยใช้หลัก 7R's ดังนี้

- 1) การบรรจุภัณฑ์ที่สามารถหมุนเวียนแปรสภาพใหม่ (Recycle)
- 2) การบรรจุภัณฑ์ชนิดเติม (Refill)
- 3) การบรรจุภัณฑ์เพื่อใช้ซ้ำ (Reuse)
- 4) การบรรจุภัณฑ์ที่ลดขนาดลง (Reduce)
- 5) การไม่ใช้บรรจุภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดมลภาวะ (Reject)
- 6) การบรรจุภัณฑ์ที่ยังสามารถซ่อมแซมแก้ไข (Repair)
- 7) ผลิตภัณฑ์ที่ได้ประโยชน์กลับคืน (Recover)

6.4 การตัดสินใจในป้ายฉลาก

ป้ายฉลาก (Label) เป็นส่วนหนึ่งของสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือผู้ขาย ป้ายฉลากอาจแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ (1) ป้ายแสดงตราสินค้า คือตราสินค้าที่ติดกับตัวสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ของสินค้า เช่น ป้าย Jaspal ที่ติดอยู่กับตัวเสื้อ (2) ป้ายแสดงคุณภาพ เป็นป้ายที่แสดงถึงคุณภาพของสินค้าด้วยตัวอักษร จำนวน หรือคุณภาพ เช่น ลำใยกระป๋อง เกรด A และเกรด B เป็นต้น (3) ป้ายแสดงรายละเอียดสินค้า เป็นป้ายที่แสดงถึงข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ การทำงาน การเก็บรักษาหรือลักษณะอื่นๆ ของสินค้า เช่น แชมพู ชันซิล ที่บอกว่าเหมาะสำหรับผมลักษณะใด ปริมาณ ราคา ผู้ผลิต เป็นต้น

สำหรับนโยบายและกลยุทธ์ป้ายฉลาก มีดังนี้

- 1) ข้อความต้องให้เห็นเด่นชัด กะทัดรัด เข้าใจง่าย เพราะสินค้าอยู่บนชั้นวาง สินค้าจะขายตัวมันเอง
- 2) ให้รายละเอียดที่สำคัญสำหรับลูกค้าครบถ้วน
- 3) ข้อมูลที่ปรากฏในป้ายฉลากต้องเป็นข้อเท็จจริงสามารถพิสูจน์ได้
- 4) มีเครื่องหมายรับประกันคุณภาพสินค้า เช่น จากกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น

7. การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) และการบริการ

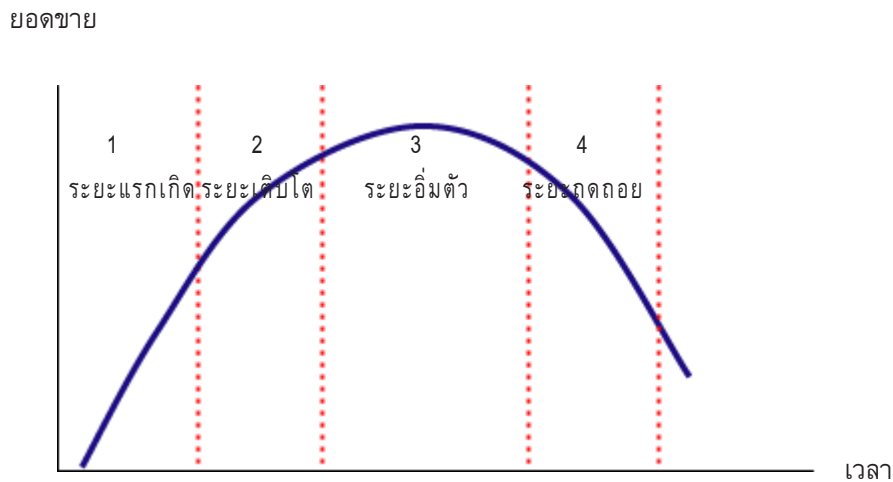
ในปัจจุบันการทำธุรกิจมีการแข่งขันกันมากแต่ละกิจการต่างก็มุ่งที่จะสู่ความเป็นเลิศและการอยู่รอดวิธีหนึ่งที่จะประสบผลสำเร็จ ก็คือ การพัฒนาสินค้าหรือมีบริการใหม่ๆ เกิดขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้

ปัจจุบันมีสินค้าใหม่ๆ มีการตลาดรูปแบบใหม่ๆ มีการบริการใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีอยู่ตลอดเวลาตนเอง หากธุรกิจที่กำลังดำเนินงานอยู่ในตลาดไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ ก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นๆ ได้ ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการจึงเป็นเรื่องสำคัญและเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน ดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างมาก



7.1 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle: PLC)

สินค้าหรือบริการต่างๆ ไปมักจะขายได้ในช่วงเวลาหนึ่งต่อจากนั้นยอดขายก็จะค่อยลดลงไปเรื่อยๆ จนในที่สุดก็ขายไม่ได้ เนื่องจากผู้บริโภคนิยมสินค้าใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในท้องตลาดหรือบริการใหม่ๆ ที่รวดเร็วกว่า ประหยัดกว่า เป็นต้น จึงทำให้กลายเป็นวัฏจักรของสินค้า (Product Life Cycle: PLC) ดังแสดงในรูปข้างล่างนี้



รูปที่ 3.16 แสดงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ / บริการ (Product Life Cycle: PLC)

จากรูปที่ 3.16 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ช่วงที่ 1 คือ ระยะแรกเกิด (Introduction stage) หรือระยะแนะนำ เป็นช่วงแรกที่ต้องมีการปรับปรุงและปรับแต่ง เนื่องจากเพิ่งเริ่มธุรกิจใหม่ๆ ยังไม่รู้ทิศทางว่าจะไปรอดหรือไม่ อย่างไร ถ้าสินค้าสามารถขายได้หรืออยู่รอดก็จะไปสู่ขั้นถัดไปคือ ช่วงที่ 2

ช่วงที่ 2 คือ ระยะเติบโต (Growth stage) ในระยะนี้รูปแบบของสินค้า/บริการ ก่อนข้างที่จะมีเสถียรภาพมากขึ้น การพยากรณ์กำลังการผลิตเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับระยะนี้ อาจจะมีการเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อรองรับปริมาณการผลิตตามความต้องการของลูกค้า

ช่วงที่ 3 คือ ระยะอิ่มตัว (Maturity stage) เป็นระยะที่สินค้าเริ่มมีการอิ่มตัว จะเริ่มมีคู่แข่งเข้ามาแข่งด้วย ดังนั้นระยะนี้จะต้องมีการผลิตที่ปริมาณมากและมีสินค้าใหม่ๆ เพื่อความเหมาะสม ช่วงนี้ต้องควบคุมต้นทุนการผลิต

ช่วงที่ 4 คือ ระยะถดถอย (Decline stage) ระยะนี้สินค้าและบริการจะเริ่มตายจากไปและมักจะเป็นสินค้าที่คุณภาพต่ำไม่ควรลงทุนเพิ่มในทรัพยากรต่างๆ ในระยะนี้หากสินค้ายังขายได้อยู่หรือยังคงมีกำไรก็ควรผลิตต่อ แต่ถ้าไม่ค่อยได้รับผลตอบแทนที่ดีก็ควรปิดสายการผลิตไป

ก่อนที่สินค้าจะตายไป ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องเรื่อยๆ เพื่อที่จะได้มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ มาทดแทนตลาดอย่างต่อเนื่อง เพราะจะมีผลทำให้ธุรกิจสามารถอยู่ต่อไปได้ ดีกว่าปล่อยให้ตลาดผลิตภัณฑ์ตายไปโดยไม่มีการพัฒนา

7.2 กลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่

จากการศึกษาของ Porter (1990) พบว่าบริษัทที่ประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำในตลาดสินค้า จะใช้กลยุทธ์ที่ดึงเอาความสามารถเชิงแข่งขันหลัก (Core competencies) ของตัวเองออกมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ติดตั้งเทคโนโลยีใหม่ๆ ปรับปรุงบุคลากร สร้างความสัมพันธ์อันดีกับ Suppliers มีนวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาด เป็นต้น

การที่จะรักษาความสามารถหลักให้นานต้องอาศัยการพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่องถ้าบริษัทไหนหยุดการพัฒนาและหยุดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ก็จะทำให้คู่แข่งสามารถเอาชนะได้อย่างง่ายดาย

สำหรับกลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ มีอยู่ 3 วิธี คือ

7.2.1 กลยุทธ์ตลาดดึง (Market Pull) หมายความว่า เราควรผลิตสินค้าหรือให้บริการ ในสิ่งที่เราถนัดและทำได้ดี ในวิธีนี้แนวคิดการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่จะไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือกระบวนการผลิตสินค้า แต่จะคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการเสนอ สินค้าใหม่ๆ ที่ลูกค้าต้องการ โดยใช้การวิจัยตลาด การสำรวจความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าว่าต้องการอะไร แล้วจึงผลิตสินค้าหรือให้บริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้

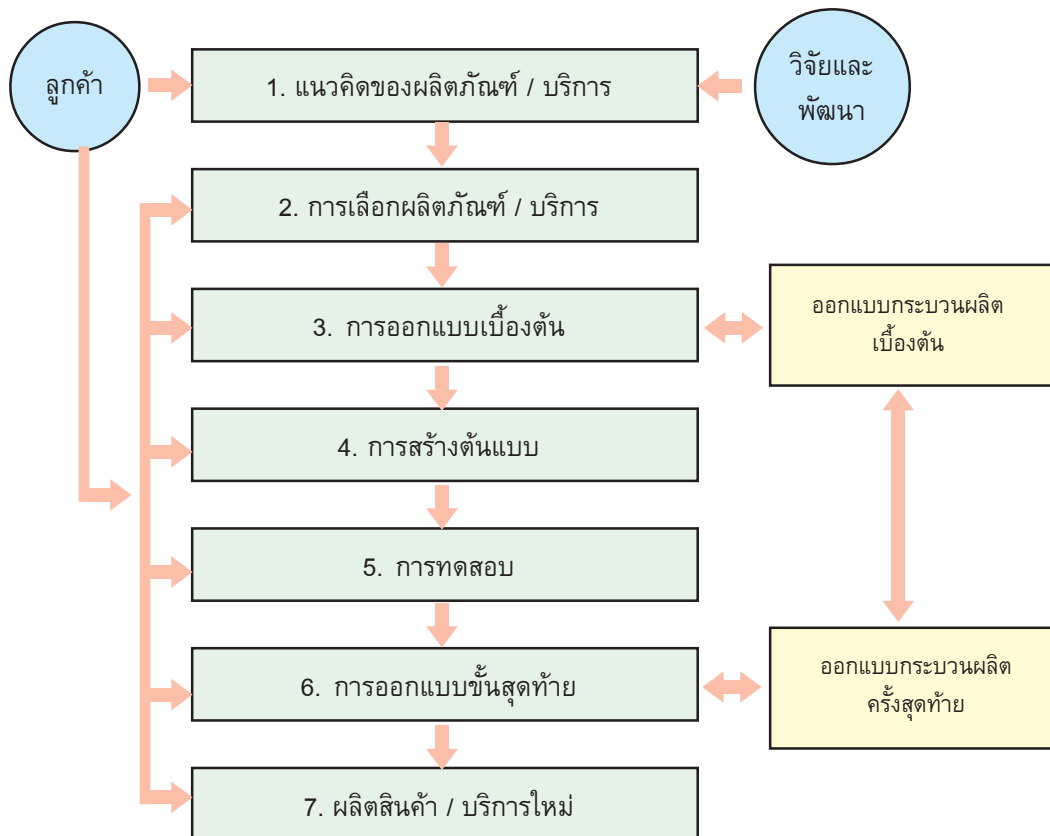
7.2.2 กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีหลัก (Technology-Push) หมายความว่า ควรขายสินค้าหรือให้บริการ ที่ทำได้ โดยใช้วิธีการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นและใช้วิธีการวิจัยผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการ โดยใช้เทคโนโลยีที่เรามีอยู่

7.2.3 การใช้ความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่ายร่วมกัน (Interfunctional) หมายความว่าเมื่อเราไม่สามารถใช้วิธีที่ 1 และ 2 ได้ ก็จะใช้วิธีให้หลายๆ ฝ่ายร่วมมือกันเสนอแนวคิดของ สินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งข้อมูลก็จะมาจากฝ่ายตลาด ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม เป็นต้น วิธีนี้ค่อนข้างจะยุ่งยากเนื่องจากเป็นการนำเสนอ ความคิดของหลายๆ ฝ่าย ดังนั้นจึงอาจจะมีปัญหาในเรื่องของความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีความแตกต่างกันทางความคิด



7.3 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังแสดงในรูปภาพ และรายละเอียดดังต่อไปนี้



รูปที่ 3.17 แสดงขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

จากรูปภาพสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

7.3.1 สร้างแนวคิดของผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันดับแรกต้องมีแนวคิดผลิตภัณฑ์หรือแนวคิดในด้านการบริการที่เราต้องการให้กับลูกค้าว่าเราจะบริการอะไร ให้กับลูกค้ากลุ่มใด แนวคิดเหล่านี้สามารถสร้างได้จากตลาดหรือสร้างจากเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น บริษัทคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาก็นำมาออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ เช่น การคิดค้นวัตถุดิบใหม่ได้ทำให้นำไปสร้างเป็นสินค้าชนิดใหม่ขึ้นมา เป็นต้น

7.3.2 การเลือกผลิตภัณฑ์ (Product selection) เมื่อเรามีแนวคิดของผลิตภัณฑ์ที่ต้องผลิตหรือบริการที่จะให้กับลูกค้าแล้ว แต่อาจจะยังไม่แน่ใจว่าแบบใดจึงจะเป็นแบบที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริงเนื่องจากรูปแบบที่คิดขึ้นมามันอาจจะมีหลายรูปแบบ ดังนั้นจึงต้องทำการเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า สำหรับแนวคิดในการเลือกควรจะต้องมีการทดสอบและตอบใน 3 ข้อต่อไปนี้ คือ (1) แนวโน้มความต้องการตลาด (Market potential) (2) ความเป็นไปได้ทางการเงินและ (3) ความสามารถในการผลิตหรือการบริการ

7.3.3 การออกแบบเบื้องต้น (Preliminary design) เมื่อทราบตัวแบบคร่าวๆ จากข้อ 2 แล้วก็จะนำมาออกแบบเบื้องต้นดูก่อนว่าหน้าตาของสินค้าจะเป็นลักษณะใดบ้าง เมื่อแบบเป็นที่ ยอมรับก็ลองทำแบบจำลองเหมือนจริงขึ้นมาโดยย่อขนาดเล็กลงแล้วนำไปทดสอบและวิเคราะห์ต่อไป ในขั้นนี้ต้องมีการพิจารณาซึ่งน้ำหนักในด้านต้นทุนการผลิต คุณภาพ สินค้าหรือบริการ การใช้งานของสินค้า ว่าต้องการด้านใดมากน้อยอย่างไรและสิ่งที่ต้องตระหนักคือแบบที่ออกมาจะต้องแข่งขันได้และผลิตได้จริง

7.3.4 สร้างต้นแบบ (Prototype construction) เมื่อได้แบบเบื้องต้นแล้วก็นำมาสร้างต้นแบบ การสร้างต้นแบบนี้มีหลายวิธี เช่น ใช้ดินปั้นขึ้นรูป ตัวอย่างเช่น รถยนต์ ก่อนที่จะผลิตรุ่นใหม่ๆ ออกมาก็จะต้องสร้างรถต้นแบบที่จะผลิตให้เห็นถึงหน้าตา รูปร่าง รูปทรงก่อนโดยใช้ ดินปั้น เป็นต้น

7.3.5 การทดสอบ (Testing) การทดสอบขั้นนี้ทำเพื่อทดสอบต้นแบบว่าจะขายได้ หรือไม่ ทำการทดสอบด้านเทคนิคว่าใช้งานได้หรือไม่ สินค้าที่นำไปทดสอบตลาดก็เพื่อที่จะดูการตอบสนองของลูกค้าว่าเป็นอย่างไร ถูกใจหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น ส่วนเวลาที่ใช้ในการทดสอบอาจจะ 6 เดือน 1 ปี หรืออาจจะ 2 ปี จนกว่าจะทราบแน่ชัด

7.3.6 การออกแบบขั้นสุดท้าย (Final product design) หลังจากทดสอบ (ในขั้นที่ 5) แล้วอาจจะมีการออกแบบใหม่เป็นครั้งสุดท้ายก่อนทำการผลิตจริงแล้วทดสอบให้แน่ชัดว่าใช้ได้ดีแล้วจึงทำการเขียนพิมพ์เขียว (Drawing) และกำหนดลักษณะเฉพาะต่างๆ (Specification) ของผลิตภัณฑ์และบริการนั้นๆ

7.3.7 ทำการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นๆ

7.4 กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยี

เทคโนโลยีมีความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นอย่างมากเพราะจะทำให้การออกแบบเกิดความรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น เทคโนโลยีช่วยให้การปรับเปลี่ยนแบบต่างๆ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและด้วยเทคโนโลยีที่มีความยืดหยุ่นทำให้สามารถออกแบบได้ หลากหลายรูปแบบ ตามความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

ปัจจุบันเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการออกแบบมีหลายชนิด เช่น CAD (Computer Aided Design) และ CAM (Computer Aided Manufacturing) นำมาใช้เพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็ว ความคล่องตัวในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการของลูกค้าและสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว

7.5 ผลิตภัณฑ์ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Environmentally friendly products)

เป็นวิธีหนึ่งที่จะสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการและยังสามารถลดต้นทุนได้ด้วย กล่าวคือการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมตลอดทั้งวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เช่น การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าประหยัดไฟเบอร์ 5 หรือห้างสรรพสินค้าที่ใช้ถุงที่นำกลับมาใช้ใหม่ได้ (Recycle) เป็นต้น



7.6 การออกแบบบริการ (Service Design)

อุตสาหกรรมบริการ เช่น สถาบันการเงิน ธนาคาร โรงแรม ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจสื่อสาร บริษัท ประกัน ฯลฯ เป็นต้น การบริการที่มีให้กับลูกค้าก็มีหลากหลายรูปแบบ เช่น ให้บริการขนส่งสินค้า การให้คำปรึกษาในการลงทุน การให้ความเพลิดเพลิน บริการรักษาโรคภัยไข้เจ็บ เป็นต้น การออกแบบบริการมักจะให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เช่น การตกแต่งบ้าน การทำศัลยกรรม การรับประทานอาหารตามสั่ง เป็นต้น

สำหรับแนวคิดในการบริการ (Service concept) จะกล่าวถึงแนวคิดในการบริการแบบ Service package คือ การผสมผสานสิ่งต่อไปนี้ คือ (1) สิ่งที่เป็นกายภาพ (Physical items) (2) ประโยชน์ด้านความรู้สึก (Sensual benefits) และ (3) ประโยชน์ด้านจิตวิทยา (Psychological benefits) ให้กับลูกค้าตามที่ลูกค้าอยากได้ ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจร้านอาหาร

สิ่งที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สถานที่ อาหาร การตกแต่ง เครื่องดื่ม โต๊ะ เป็นต้น

ประโยชน์ด้านความรู้สึก ได้แก่ รสนิยม รสชาติ การต้อนรับของพนักงาน เป็นต้น

ประโยชน์ด้านจิตวิทยา ได้แก่ การพักผ่อน ความสะดวกสบาย สถานภาพ เป็นต้น

สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง คือ ใน Service package หนึ่งๆ นั้นจะต้องมีการกำหนดส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วนให้เหมาะสม เช่น ร้านประเภท Fast food ลูกค้าจะได้รับอาหารอย่างรวดเร็วและรับประทานอาหารอย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้นการออกแบบร้านก็จะไม่ได้ออกแบบมาให้มีลักษณะสะดวกสบาย โอโถงเพื่อที่จะให้ลูกค้าได้อยู่เพื่อสนทนากันนานๆ เป็นต้น

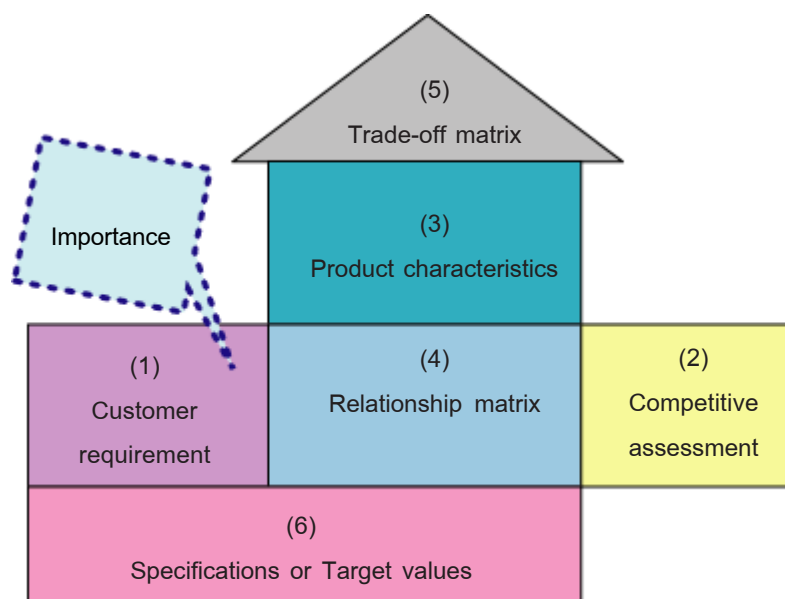
7.7 เครื่องมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

เครื่องมือที่ช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการจะมีมากมายหลายวิธี แต่ในที่นี้จะกล่าวถึง 4 วิธี คือ

7.7.1 วิธี QFD (Quality Function Deployment) เป็นเครื่องมือที่ใช้เชื่อมความต้องการของลูกค้ากับความต้องการการผลิต ณ ทุกๆ ขั้นตอนของการออกแบบและการผลิต เรียกว่า QFD วิธี QFD จะใช้ไดอะแกรมเป็นอนุกรมต่อเนื่องกันเป็นรูปบ้าน เรียกว่าบ้านคุณภาพ (Quality house) ซึ่งจะแปลงความต้องการของลูกค้าไปเป็นลักษณะเฉพาะทางการผลิตต่างๆ ในรูปบ้านนี้จะมีส่วนประกอบ 6 ส่วน คือ

- (1) ส่วนที่อยู่บนสุดคือตารางพิจารณาตัวเลือก (Trade-off matrix)
- (2) ลักษณะผลิตภัณฑ์เชิงวิศวกรรม (Product characteristics)
- (3) ส่วนตารางความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการลูกค้า (Customer requirement)
- (4) ตารางของความสัมพันธ์ (Relationship matrix)
- (5) การประเมินสภาพการแข่งขัน (Competitive assessment) และ
- (6) ลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์หรือค่าตัวเลขเป้าหมาย (Specifications or Target values)

ดังแสดงในรูปภาพข้างล่างนี้



รูปที่ 3.18 แสดงถึง Outline of the House of Quality

จากรูปภาพสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) สิ่งที่ถูกค่าต้องการ เป็นตัวผลักดันของกระบวนการ QFD เป็นสิ่งที่ลูกค้าเห็นว่าสำคัญ จะได้มาจากการวิจัยตลาด ลักษณะเหล่านี้จะถูกจัดเป็นหมวดหมู่แล้วมีการให้น้ำหนักแต่ละความต้องการตั้งแต่ 1-10

2) การประเมินคู่แข่ง จะอยู่ทางขวาของบ้านเป็นการประเมินผลิตภัณฑ์ของเรากับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งโดยลูกค้า ถ้าตัวเลขมากแสดงว่าดีกว่า ข้อมูลที่ได้จะบอกถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการและเป็นลักษณะที่ใช้แข่งขันกับคู่แข่งต่อไป เช่น เตารีดไฟฟ้า ลักษณะที่รีดได้เร็ว รอยยับหายได้เร็วกว่าของคู่แข่ง ถือว่าเป็นข้อดี แต่ผ้ามักจะติดเตารีด ถือเป็นข้อเสียของเรา ดังนั้นเราก็จะเลือกเอาลักษณะที่เป็นข้อดี ข้อได้เปรียบของเรามาใช้เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ในครั้งต่อไป

3) ลักษณะผลิตภัณฑ์เชิงวิศวกรรม คือ ลักษณะเชิงวิศวกรรม เช่น ค่าแรงด้านของผ้า ค่าพลังงานที่ใช้ เป็นต้น เป้าหมายในการผลิตอยู่ข้างล่างของบ้านคุณภาพจะให้ข้อมูลด้านเทคนิคเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความคิดเห็นของลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์ เช่น ลูกค้าให้คะแนน เตารีดของเราแย่ในด้านเตารีดเย็นช้า การเย็นเร็วหรือช้าวัดโดยเวลาที่ใช้จากอุณหภูมิ 450 องศาถึง 100 องศา เตารีดของเรา ใช้เวลา 600 วินาทีถึงจะเย็น แต่ของคู่แข่ง A ใช้เวลา 500 วินาทีและคู่แข่ง B ใช้เวลา 300 วินาที จะเห็นได้ว่าของเราใช้เวลามากกว่าของคู่แข่ง

4) ตารางความสัมพันธ์ จะอยู่ตรงกลางของบ้านคุณภาพ จะเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้ากับลักษณะเชิงวิศวกรรม จากตัวอย่างเตารีดเราจะเห็นว่าความสัมพันธ์ของลักษณะ "ตกไม่แตก" และ "ความหนาของแผ่นเหล็กรีดผ้า" มีค่าเป็นบวกมากแต่ความสัมพันธ์ของลักษณะ "เย็นเร็ว" กับ "ความหนาของแผ่นเหล็กรีดผ้า" มีความสัมพันธ์ เป็นลบข้อมูลเหล่านี้จะมีประโยชน์ในการประสานการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละด้านเพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งกันเองในกลุ่มความต้องการลูกค้าด้านอื่นๆ

5) ตารางพิจารณาตัวเลือก ตารางนี้จะดูผลกระทบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะทางวิศวกรรม ตัวอย่างเช่น ถ้าความหนาของแผ่นรีดเพิ่มขึ้น เวลาที่ใช้ในการทำให้เตารีดเย็นและร้อนก็ต้องใช้เวลานานขึ้น แต่เตารีดจะรีดได้ดีกว่าคือพลังงานที่จะใช้ในการกดผ้าจะลดลงลง ส่วนแรงด้านของผ้าจะเพิ่มขึ้น ลักษณะทั้งหมดนี้ต้องตรวจสอบเมื่อมีการเปลี่ยนความหนาของแผ่นรีดเพื่อให้ได้ในระดับที่ต้องการ

6) การประเมินทางเทคนิคและเป้าหมายการออกแบบ เป็นส่วนล่างสุดของบ้านคุณภาพ ในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยสิ่งที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจค่าตัวเลขเป้าหมายต่างๆ ของการออกแบบ เช่น ด้านต้นทุน ความยาก ความสำคัญ เป็นต้น ตัวเลขเหล่านี้จะได้มาจากการพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในบ้านคุณภาพ

ข้อดีของ QFD คือ

- ⊙ ทำให้เข้าใจความต้องการของลูกค้ามากขึ้น
- ⊙ ทำให้เข้าใจการออกแบบที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานอื่นๆ ในขณะออกแบบ
- ⊙ ทำให้ทราบกระบวนการผลิตในขณะที่ออกแบบ
- ⊙ ทำให้ลดอุปสรรคระหว่างฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายตลาด เป็นต้น
- ⊙ มุ่งเน้นความพยายามด้านการออกแบบ
- ⊙ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- ⊙ มีฐานข้อมูลในการออกแบบในอนาคต
- ⊙ ทำให้แบบใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเร็วขึ้น
- ⊙ ลดต้นทุนการออกแบบและการผลิต
- ⊙ ฯลฯ

7.7.2 การออกแบบโดยใช้วิธี Robust Design การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เมื่อเปลี่ยนวิธีการผลิตเพียงเล็กน้อยก็ไม่ทำให้ผลิตภัณฑ์เปลี่ยน เช่น AT&T ผลิตภัณฑ์เทอเกรท เซอร์กิต มาใช้ในผลิตภัณฑ์หลายๆ แบบ เพื่อขยายความถี่ของสัญญาณเสียง หรือ ยางรถยนต์ที่ควรจะใช้กันได้ดีในสภาพถนนที่ต่างๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นฤดูร้อน ฤดูฝนหรือฤดูหนาว Taguchi ได้คิดว่าคุณภาพสินค้าจะเหนือกว่า ถ้าผลิตภัณฑ์ใช้งานได้หลายสภาวะการณ ดังนั้นก็ควรออกแบบ ผลิตภัณฑ์แบบที่เรียกว่า Robust Design ปัจจัยของการควบคุมแบ่งออกได้เป็น ปัจจัยที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ (ปัจจัยที่ควบคุมได้ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการออกแบบ วิธีการผลิต ความกว้าง ความยาว ความสูง เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ระยะเวลาใช้งาน การดูแลรักษา การตั้งเครื่อง เป็นต้น) ดังนั้นในการออกแบบผลิตภัณฑ์ก็ต้องพยายามเลือกปัจจัยที่ควบคุมได้ ให้ผลิตภัณฑ์ใช้งานได้ในสภาวะที่ควบคุมไม่ได้

7.7.3 การออกแบบโดยวิธีสร้างเป็นด้านๆ เฉพาะ (Module Design) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ 1 หน่วย แยกออกเป็นส่วนๆ เฉพาะด้านไป วิธีนี้จะให้ความยืดหยุ่นในการผลิตและการตลาดได้มาก เป็นการช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต การปรับเปลี่ยนตัวสินค้าง่ายขึ้นและลูกค้าก็สามารถเลือกชนิดสินค้าได้ง่ายขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น การผลิตเตียงนอน วัสดุที่ใช้ทำเตียง ผ้าที่ใช้คลุมเตียง ขนาดของเตียงก็จะต่างกัน แต่ถ้ามีการกำหนดขนาดเฉพาะคือ ความกว้าง ความยาว ความสูงให้แน่นอนว่าขนาดไหนเป็นเตียงเดี่ยว เตียงคู่ เตียงคู่ใหญ่สุด เป็นมาตรฐาน และวัสดุก็มีการกำหนดให้เป็นมาตรฐานเช่นกัน เช่น กำหนดสีผ้าว่ามีสีอะไรบ้าง เนื้อผ้าต้องเป็นแบบใด ลูกค้าก็จะสามารถเลือกเตียงที่ลูกค้าต้องการได้อย่างง่ายๆ ในการผลิตก็สามารถผลิตได้หลากหลายรูปแบบตามความต้องการของลูกค้า วิธีนี้มีประโยชน์คือ

- มีสินค้าให้เลือกมาก
- ทำให้เกิดมาตรฐานขององค์ประกอบสินค้าเป็นส่วนๆ เฉพาะด้าน

7.7.4 การวิเคราะห์คุณค่า (Value analysis) วิธีนี้เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เกิด การประหยัด และใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์ วิธีนี้ผู้ออกแบบจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ หน้าที่การใช้งานพื้นฐาน หน้าที่รองของการใช้งานของสินค้า เพื่อจะได้ออกแบบได้ตรงวัตถุประสงค์ เช่น การออกแบบที่เปิดกระป๋อง วัตถุประสงค์ของที่เปิดกระป๋องก็คือ เพื่อเอาของที่อยู่ในกระป๋องออกมา หน้าที่พื้นฐานคือเปิดกระป๋อง หน้าที่รองคือตัดฝากระป๋อง แล้วจึงมาคำนวณ ต้นทุนของแต่ละหน้าที่ แล้วก็ออกแบบที่เปิดกระป๋องหลายๆ แบบที่ลดต้นทุนและเพิ่มคุณค่าของที่เปิดกระป๋อง



7.8 การใช้ Decision Tree ตัดสินใจการออกแบบผลิตภัณฑ์

การใช้ Decision Tree สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้หลายๆ ด้าน สำหรับในด้านการออกแบบก็สามารถนำมาใช้ได้เช่นกัน ส่วนวิธีการได้แก่

7.8.1 พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด และต้องมีทางเลือกหนึ่งเสมอคือการไม่ทำอะไรเลย

7.8.2 ผลกำไรจะถูกคำนวณในทุกทางเลือก

7.8.3 จุดประสงค์คือ การคำนวณค่า EMV (Expected Monetary Value) ของทุกทางเลือก แล้วมาเทียบกัน คัดจากขวามาซ้าย แล้วเลือกค่า EMV ที่สูงที่สุด

ตัวอย่าง เช่น บริษัทผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง กำลังศึกษาถึงการผลิตและการตลาดของชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ โครงการนี้ต้องซื้อระบบ CAD หรือจ้างพนักงานและฝึกอบรมเพิ่ม ตลาดอาจจะดีหรือไม่ดีก็ได้ บริษัทก็อาจจะไม่พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ได้

ถ้าตลาดดีขายได้ ยอดขายจะประมาณ 25,000 ชิ้น ขายราคาชิ้นละ 100 ตรงกันข้ามถ้าตลาดไม่ดีขายได้ประมาณ 8,000 ชิ้น ราคาขายชิ้นละ 100 ต้นทุน CAD เท่ากับ 500,000 ต้นทุนจ้างพนักงานและฝึกอบรมเพิ่มเท่ากับ 375,000 แต่อย่างไรก็ตามต้นทุนควรต่ำกว่า 50 ถ้าใช้ CAD และควรเหลือ 40 ถ้าไม่ใช้ CAD

โอกาสการยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่เท่ากับ .40 โอกาสไม่ยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่เท่ากับ .60 ดูภาพข้างล่างประกอบการตัดสินใจ

วิธีทำ

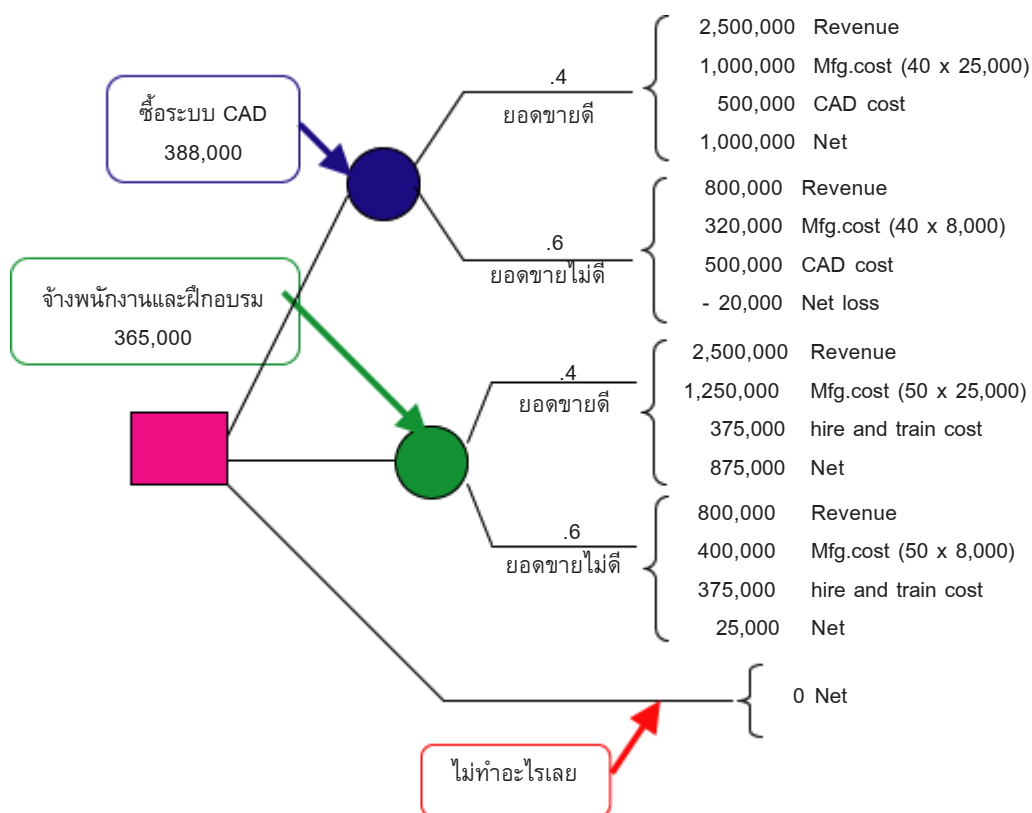
พิจารณาจากรูปจะเห็นได้ว่า

$$\begin{aligned}\text{เส้นบนสุด ค่า EMV ซื้อ CAD} &= (0.4)(1,000,000) + (0.6)(-20,000) \\ &= 388,000\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{เส้นกลาง ค่า EMV จ้างพนักงานเพิ่ม} &= (0.4)(875,000) + (0.6)(25,000) \\ &= 365,000\end{aligned}$$

เส้นล่างสุดค่า EMV เท่ากับศูนย์

คำตอบ ดังนั้น ควรเลือกการซื้อ CAD เพราะมีค่า EMV สูงสุด



รูปที่ 3.19 แสดง Decision Tree สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

สรุป การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเป็นสิ่งที่จำเป็นในการอยู่รอดของธุรกิจเพราะธุรกิจต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้นแล้วธุรกิจก็อาจจะไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ในอนาคตเพราะไม่สามารถสู้กับคู่แข่งได้

ในปัจจุบันการออกแบบสามารถทำได้อย่างรวดเร็วเพราะใช้แนวคิดวิศวกรรมร่วมสมัยคือการออกแบบแล้วผลิตและขาย ทุกอย่างทำในเวลาพร้อมๆ กันได้โดยใช้ระยะเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งแตกต่างจากสมัยก่อนที่ต้องทำทีละขั้นตอน ทำให้ล่าช้า ใช้เวลานาน เสียเวลา ไม่ทันใจลูกค้า ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทัน

ดังนั้นธุรกิจควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเพราะจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในอนาคต

8. การตลาดระหว่างประเทศ

ในปัจจุบันธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานเฉพาะในประเทศใดประเทศหนึ่ง โดยเฉพาะกิจการที่มีขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการผลิตสูง กิจการเหล่านี้ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากและ ต้องหวังที่จะครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดในสัดส่วนที่สูง เพื่อให้คุ้มค่าต่อทุนที่ลงไป ดังนั้นการขยายตลาดออกสู่แหล่งตลาดใหม่ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อเจ้าของธุรกิจเหล่านี้

นอกจากเหตุผลในด้านการคุ้มค่าต่อเงินลงทุนแล้ว การขยายตลาดออกไปสู่ต่างประเทศยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ ประการ เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันกับคู่แข่ง นโยบายของกิจการที่มีต่อการบริหารกิจการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นต้น

8.1 ความรู้เบื้องต้นทางการตลาดระหว่างประเทศ

8.1.1 ลักษณะของการตลาดระดับต่างๆ สำหรับความแตกต่างของการตลาดภายในประเทศกับการตลาดระหว่างประเทศ อาจพิจารณาจากพัฒนาการของการดำเนินธุรกิจได้ หลายระดับ ดังต่อไปนี้

1) การตลาดภายในประเทศ (Domestic Marketing) หมายถึง การตลาดที่มุ่งจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคภายในประเทศที่กิจการตั้งอยู่แต่ก็มีบางกรณีที่มีลูกค้าต่างประเทศซื้อสินค้า แต่ยอดขายจำหน่ายให้กับลูกค้าต่างประเทศ จะมีในสัดส่วนที่ไม่สูง เมื่อเทียบกับการจำหน่ายภายในประเทศ ทำให้ธุรกิจไม่จำเป็นต้องปรับผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหล่านี้ ปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงการตลาดภายในประเทศ ได้แก่ การเกี่ยวข้องกับการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เพียงกลุ่มเดียว ซึ่งได้แก่ ภายในประเทศของตนเท่านั้น

2) การตลาดส่งออก (Exporting Marketing) หมายถึง การที่กิจการมีฐานการผลิตภายในประเทศใดประเทศหนึ่ง แต่มีการส่งผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกจำหน่ายในต่างประเทศในปริมาณที่มากพอสมควร เมื่อคิดเป็นสัดส่วนกับการจำหน่ายภายในประเทศ การตลาดส่งออกเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการเรียนรู้และขยายไปสู่การตลาดระหว่างประเทศหรือการตลาดในระดับสากลในที่สุดกิจการอาจต้องมีการปรับผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศแต่ละแห่งเพื่อให้สามารถขยายตลาดออกไปได้เพิ่มขึ้น

3) การตลาดระหว่างประเทศ (International Marketing) หมายถึง กิจกรรมทางธุรกิจ在不同ประเทศเกินกว่าจะเป็นเพียงแค่การส่งออกสินค้าไปจำหน่าย在不同ประเทศ คือ กิจกรรมอาจมีการตั้งสาขา (Subsidiaries) ใน不同ประเทศหรือมีกิจกรรมอื่น在不同ประเทศมากขึ้น กิจกรรมต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน在不同ประเทศที่มีลักษณะเฉพาะแต่ละประเทศมากขึ้นเพราะต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในประเทศนั้น เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เมื่อมีการไปลงทุน在不同ประเทศ

4) การตลาดหลายประเทศ (Multinational Marketing) ผลจากการพัฒนาของบริษัทข้ามชาติในการดำเนินงาน在不同ประเทศ ทำให้กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จสามารถขยายตลาด在不同ประเทศได้ทั่วโลก และกิจกรรมต้องมีการปรับกลยุทธ์การแข่งขันให้เหมาะสมกับแต่ละประเทศ (Multi-Domestic) ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการขายให้สามารถแข่งขันได้ในแต่ละท้องถิ่น (Local marker) อย่างไรก็ตามการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับท้องถิ่นจะขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทหรือผลิตภัณฑ์ของตนเอง การปรับเข้าหาท้องถิ่นก็อาจมีไม่มาก ผู้บริหารการตลาดระหว่างประเทศ จะต้องพิจารณาทั้งคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ พฤติกรรมของผู้บริโภคในแต่ละประเทศและกฎหมายหรือระเบียบที่กำหนดขึ้นโดยรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐในประเทศต่างๆ ในการบริหารการตลาดหลายประเทศ

5) การตลาดภูมิภาค (Pan-Regional Marketing) ปัจจุบันประเทศต่างๆ ได้จัดตั้งเขตเศรษฐกิจขึ้นเพื่อสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ทำให้ในโลกมีกลุ่มประเทศต่างๆ ที่อยู่ในเขตเศรษฐกิจเดียวกันขึ้นมา และเขตเศรษฐกิจเหล่านั้นอาศัยสภาพทางภูมิศาสตร์ หรือการอยู่ในภูมิภาคเดียวกันเป็นตัวแบ่งได้แก่ เขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (North American Free trade Area) เขตการค้าเสรีอาเซียน (Asia Free Trade Area) ผลจากการแบ่งเขตเศรษฐกิจเฉพาะกลุ่มทำให้เกิดการปฏิบัติระหว่างประเทศที่อยู่ในกลุ่มซึ่งจะแตกต่างไปจากประเทศนอกกลุ่ม ทำให้กิจกรรมข้ามชาติต้องศึกษาและวางกลยุทธ์ในการตลาดระหว่างประเทศ โดยพิจารณาความแตกต่างในระหว่างกลุ่มประเทศต่างๆ ด้วย

6) การตลาดสากล (Global Market) กลยุทธ์การตลาดแบบสากล (Global Marketing) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วโลก เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economic of Scale) เนื่องจากกิจกรรมผลิตสินค้าเหมือนกันทั่วโลกการตลาดสากลจัดเป็นขั้นสูงสุดของธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเมื่อพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ มีแนวโน้มที่จะทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคปรับเข้าหากันโดยระยะเวลาจะเป็นปัจจัยสำคัญ ในการทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวทั่วโลก



8.1.2 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ

สำหรับการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในต่างประเทศของกิจกรรมต่างๆ นั้น รูปแบบที่พบเห็นในกิจการทั่วไป ได้แก่ บริษัทข้ามชาติและบริษัทมุ่งเน้นความเป็นสากล บริษัททั้งสอง รูปแบบนั้น ปัจจุบันมีอิทธิพลเป็นอย่างสูงต่อการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดระหว่างประเทศ

1) บริษัทข้ามชาติ (Multination Corporations) / กิจการข้ามชาติ (Transnational Firm) หมายถึง บริษัทที่มีการผลิตและการตลาดในหลายประเทศ โดยปกติแล้วบริษัทเหล่านี้จะมีการผลิตในบางประเทศและนำสินค้าที่ผลิตออกจำหน่ายยังประเทศต่างๆ ผ่านสาขาหรือบริษัทในเครือหรือตัวแทนจำหน่ายในประเทศต่างๆ และพบว่าตลาดต่างประเทศเป็นตลาดที่สำคัญกว่าตลาดภายในประเทศ เมื่อมีการขยายสาขาไปทั่วโลกทำให้เกิดแนวคิดที่ว่าอย่างไรจะให้การบริหารงานของสาขาทั่วโลกสามารถร่วมมือกันและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งทำให้เกิดแนวความคิดในการสร้างความเป็นสากลให้กับกิจการ (Global company)

2) บริษัทที่มุ่งความเป็นสากล (Global Company) หมายถึง บริษัทที่กำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ประสานกันทั่วโลกและมุ่งเน้นการบริหารในทุกด้านบนพื้นฐานของความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ในส่วนผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายก็จะเน้นการมุ่งสร้างความเป็นสากลให้กับผลิตภัณฑ์ (Global Product) เช่น โค้ก หรือเป๊ปซี่

8.1.3 วัตถุประสงค์ของการตลาดระหว่างประเทศ

- 1) เป็นการระบายสินค้าส่วนเกินที่ผลิตได้ในประเทศและสามารถเพิ่มรายได้ให้กับ กิจการ
- 2) เป็นการลดต้นทุนสินค้าลง
- 3) การขยายตลาดไปในหลายๆ ประเทศเพื่อช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
- 4) เป็นการเรียนรู้เทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ ทั่วโลก
- 5) ได้เรียนรู้พฤติกรรมของผู้บริโภค

8.2 สภาพแวดล้อมทางการตลาดระหว่างประเทศ

การตลาดระหว่างประเทศซึ่งได้แก่การจำหน่ายสินค้าข้ามอาณาเขตประเทศ ย่อมจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มากกว่าการตลาดภายในประเทศ ปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ปัจจัยหลักๆ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

8.2.1 ด้านวัฒนธรรม (Culture) ความต้องการของผู้บริโภคหรือพฤติกรรมของผู้บริโภค จะมีรากฐานมาจากวัฒนธรรมของกลุ่มผู้บริโภค ซึ่งเป็นตัวกำหนดปริมาณความต้องการชนิดและรูปแบบของสินค้าหรือบริการ การตลาดระหว่างประเทศต้องคำนึงความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมระหว่างผู้บริโภคในประเทศต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปจำหน่ายในประเทศนั้นๆ ด้วย วัฒนธรรมประเพณีซึ่งจะเป็นรูปแบบการดำรงชีวิตในสังคม ของกลุ่มชนแต่ละกลุ่ม เป็นการปฏิบัติร่วมกันของคนในกลุ่ม (Shared) และเป็นสิ่งที่มีคุณค่า (Value) ที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับและมีการถ่ายทอดไปยังอนุชนรุ่นต่อไปไม่ว่าจะเป็นศาสนา ภาษา ศิลปะ การแสดงกิริยาต่างๆ

8.2.2 ด้านสังคม (Social Factors) ปัจจัยทางสังคมจะแสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนตลอดจนพฤติกรรมการซื้อขายสินค้าของประชาชนในภูมิภาคต่างๆ หรือในประเทศต่างๆ องค์ประกอบของการดำเนินชีวิตของประชาชนประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถาบันครอบครัว การแบ่งชนชั้นทางสังคม (Social Class) มีบทบาทต่อการตัดสินใจวางแผนทางการตลาด

8.2.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) พื้นฐานในการจำหน่ายสินค้าสู่ผู้บริโภคได้แก่ อำนาจซื้อของผู้บริโภค ซึ่งในแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างกัน เนื่องจากเศรษฐกิจพื้นฐานของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ส่งผลให้อำนาจซื้อของประชาชนในประเทศต่างๆ มีความแตกต่างกันออกไป อำนาจการซื้อและจำนวนประชากรจะเป็นเครื่องบ่งชี้โอกาสทางการตลาดของสินค้าแต่ละชนิด ผู้บริหารการตลาดระหว่างประเทศจะให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจโลก ระบบเศรษฐกิจ ขั้นตอนการพัฒนาตลาด ขั้นตอนการพัฒนาเศรษฐกิจ รายได้และอำนาจซื้อของผู้บริโภคทั่วโลก เนื่องจากมีผลโดยตรงต่อกิจกรรมทางการตลาดและยอดขาย

8.2.4 ด้านการเมือง (Political Factors) กิจกรรมข้ามชาติจำนวนมากมีขนาดใหญ่ มีการลงทุนสูงเมื่อลงทุนในแต่ละครั้งจะมีผลกระทบต่อประเทศที่รับการลงทุนหลายประการ ทำให้รัฐบาลของแต่ละประเทศให้ความสำคัญต่อการลงทุนจากต่างชาติ ทั้งในแง่การชักนำให้มาลงทุนภายในประเทศ โดยการออกมาตรการต่างๆ เพื่อให้เกิดการชักจูงต่อต่างชาติมาลงทุนในอีกมุมหนึ่ง อาจมุ่งควบคุมแล้วโอนกำไรออกไปยังประเทศอื่น การพิจารณาความมั่นคงทางการเมืองของประเทศต่างๆ ก่อนดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในต่างประเทศอาจพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้ ระบอบการปกครองประเทศ นโยบายของรัฐบาลและมุมมองที่มีต่อการค้าระหว่างประเทศและความมั่นคงทางการเมืองภายในประเทศ

8.2.5 ด้านกฎหมาย ปัจจัยมีผลโดยตรงต่อผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติ ได้แก่ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจและธุรกิจข้ามชาติจะต้องเผชิญทั้งกฎหมายในต่างประเทศ (Host Country) และกฎหมายจากประเทศเจ้าของกิจการ (Home Country) ความซับซ้อนของกฎหมายจะยิ่งเพิ่มขึ้น เมื่อเป็นกิจการของประเทศอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตามในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั้น ในแง่ของกฎหมายที่มีความแตกต่างในระหว่างกฎหมายของประเทศต่างๆ ทำให้บทบาทของสนธิสัญญา อนุสัญญาที่ประเทศต่างๆ กระทำต่อกัน เพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาคและความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องพิจารณาและติดตาม กฎหมายจะมีผลบังคับใช้ย่อมจะต้องประกอบด้วย

- 1) ข้อตกลงร่วมกันระหว่างประเทศต่างๆ และร่วมลงนามในสนธิสัญญา
- 2) การยอมรับและปฏิบัติตามพันธกรณี
- 3) การบังคับใช้และเครื่องมือที่จะทำให้ประเทศที่ร่วมลงนามต้องปฏิบัติตาม

8.3 ฐานข้อมูลเบื้องต้นทางการตลาดระหว่างประเทศ จะประกอบไปด้วย

8.3.1 ชนิดของข้อมูลทางการตลาด สำหรับข้อมูลทางการตลาดในธุรกิจที่จะทำตลาดให้กับสินค้าของตนในต่างประเทศ ข้อมูลจะแบ่งออก 2 ลักษณะ ได้แก่

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) กิจการจะเป็นผู้รวบรวมด้วยตนเองไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมจากการสำรวจขั้นพื้นฐานหรือการทำวิจัยแต่ในการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในต่างประเทศเป็นเรื่องลำบากมากสำหรับกิจการที่เพิ่งจะเริ่มต้นเข้าสู่ตลาดต่างประเทศเพราะต้นทุนค่าวิจัยอาจจะมีสัดส่วนที่สูง

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ รวบรวมไว้ เช่นข้อมูลเกี่ยวกับประชากร เศรษฐกิจ ธุรกิจต่างๆ วิถีชีวิตประชาชน ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับธุรกิจที่เข้าไปดำเนินงานทางการตลาดในต่างประเทศ เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งบ่งชี้บอกความเป็นไปทางการตลาดในประเทศนั้นได้ เป็นข้อมูลที่กิจการจะรวบรวมเองไม่ได้ เนื่องจากไม่คุ้มค่าต้องใช้ข้อมูลที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้รวบรวม

สำหรับขั้นตอนในด้านข้อมูลทางด้านตลาดระหว่างประเทศ ประกอบไปด้วย 3 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเข้าสู่ตลาด

เป็นข้อมูลที่จะต้องรวบรวมก่อนตัดสินใจเลือกประเทศที่จะขยายตลาด วิธีขยายตลาดและการบริหารการตลาดในประเทศที่ได้ตัดสินใจเลือกขยายตลาด รายละเอียดของการรวบรวมข้อมูลในช่วงนี้ประกอบไปด้วย 2 ประเภท ได้แก่

1) ข้อมูลที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไป เช่น ข้อมูลทางด้านการเมือง ฐานะการเงินกฎหมายและข้อมูลอื่นๆ ที่จะชี้วัดโอกาสทางการตลาด

สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั่วไปและตัวชี้วัด (Indicators) ที่นิยมใช้พิจารณาได้แก่รายละเอียดต่อไปนี้

(1) ปัจจัยทางการเมือง ตัวชี้วัด เช่น ระบบการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล ความถี่ในการต่อต้านและสไตรค์ ทศนคติต่อธุรกิจต่างประเทศ เป็นต้น

(2) ปัจจัยทางการเงินของประเทศ ตัวชี้วัด เช่น อัตราเงินเฟ้อ ข้อจำกัดในการเคลื่อนย้ายเงินทุน การจำกัดการเคลื่อนย้ายเงินทุน หนี้สินต่างประเทศ เสถียรภาพของค่าเงิน เป็นต้น

(3) ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ตัวชี้วัด เช่น ข้อจำกัดที่เกี่ยวกับการนำเข้าส่งออกข้อจำกัดในเรื่องการลงทุนของธุรกิจต่างชาติ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การควบคุมราคาสินค้า กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์และการบังคับใช้ เป็นต้น

2) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่กิจการจะขยายตลาด เช่น ศักยภาพในการขยายตลาด โครงสร้างทางการตลาด คู่แข่งขัน และสถานการณ์การแข่งขัน เป็นต้น

ซึ่งข้อมูลในระดับมหภาคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

(1) ลักษณะของประชากร เช่น จำนวนประชากร อัตราการขยายตัวโดยเฉลี่ย อัตราส่วนอายุของประชากรและอายุเฉลี่ยของประชากร เป็นต้น

(2) ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของประเทศ เช่น ขนาดพื้นที่ของประเทศ สภาพทางภูมิอากาศและฝนหรือหิมะตกเฉลี่ยต่อปี เป็นต้น

(3) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น GNP ต่อหัวของประชากร การกระจายรายได้ของประชากร อัตราการขยายตัวของธุรกิจแขนงต่างๆ การใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรต่างๆ

(4) ปัจจัยทางด้านการเทคโนโลยีและการศึกษา เช่น ทักษะทางวิทยาศาสตร์ ผลผลิตทางเทคโนโลยี อัตราการอ่านออกเขียนได้ของประชากร อัตราการมีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลต่อหัวของประชากร และจำนวนผู้สำเร็จปริญญาเอก เป็นต้น

(5) ปัจจัยทางด้านสังคม เช่น สภาพการใช้ชีวิตโดยทั่วไป ชนกลุ่มน้อย ภาษา ศาสนา และอัตราส่วนแพทย์ต่อประชากร เป็นต้น

สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ได้แก่

(1) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เช่น ยอดขายของผลิตภัณฑ์ ความถี่ในการซื้อและการขยายตัวของยอดขาย

(2) คู่แข่งขัน เช่น จำนวนธุรกิจที่เป็นคู่แข่งโดยตรง การขยายตัวของคู่แข่งและส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่งรายใหญ่

ระยะที่ 2 ข้อมูลเพื่อการขยายตลาด

เมื่อกิจการได้ขยายการดำเนินงานทางการตลาดในต่างประเทศแล้ว กิจกรรมทางการตลาดดำเนินต่อเนื่องไปเรื่อยๆ และหาทางขยายตลาดสินค้านั้นออกไปอีกเพื่อสร้างความเจริญเติบโต ซึ่งในขั้นตอนนี้กิจการจะต้องหาข้อมูลทางการตลาดในประเทศนั้นๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วนและแม่นยำ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีทำการวิจัยตลาด (Marketing research)

การใช้การวิจัยเพื่อทำการขยายตลาดในต่างประเทศนั้น มีวัตถุประสงค์หลายประการ เช่น การหาข้อมูลเพื่อวางแผนการโฆษณาและส่งเสริมการตลาด เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับท้องถิ่น หรือเพื่อวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น

ระยะที่ 3 ข้อมูลเพื่อการประสานงานทั่วโลก

เมื่อกิจการสามารถขยายกิจการได้ในหลายๆ ประเทศแล้ว ในทางปฏิบัติแล้วสถานการณ์ในแต่ละประเทศมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของโลกและของภูมิภาค ดังนั้นข้อมูลที่มีอยู่ก็อาจจะเปลี่ยนแปลงไปและต้องรวบรวมข้อมูลใหม่อยู่เสมอๆ แต่การที่ธุรกิจมีสาขาอยู่ในหลายประเทศ จึงควรนำข้อมูลแต่ละประเทศมาประสานกันเพื่อจะได้ใช้ประโยชน์จากการร่วมมือกันในระหว่างสาขาทั่วโลก ทำให้แต่ละสาขาสามารถพึ่งพิงกันได้เมื่อเกิดปัญหาในประเทศใดประเทศหนึ่ง หากไม่ได้มีการประสานกันก็อาจจะทำให้ธุรกิจพลาดโอกาสที่จะใช้ประโยชน์จากสาขาที่กระจายอยู่ทั่วโลกมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้



8.3.2 แหล่งข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการบริหารตลาดระหว่างประเทศ นอกเหนือจากข้อมูลที่ได้จากการทำวิจัยตลาดแล้ว แหล่งข้อมูลที่สำคัญต่อการวางแผนการตลาดระหว่างประเทศ ได้แก่ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary source) ซึ่งอาจจัดหาได้จากแหล่งต่อไปนี้

1) จากหน่วยงานของรัฐบาล (Governments source) โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานของรัฐบาลในแต่ละประเทศจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจและการค้า แต่ข้อมูลดังกล่าวในแต่ละประเทศจะมีความรวดเร็วและทันสมัยไม่เท่ากัน รวมทั้งความเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยประเทศอุตสาหกรรม ที่มีเศรษฐกิจดี มักจะมีข้อมูลที่ดีกว่าข้อมูลจากประเทศกำลังพัฒนา

2) ข้อมูลจากองค์การระหว่างประเทศ (International organization source) ในปัจจุบันข้อมูลมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การระหว่างประเทศที่สำคัญ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ จึงต้องรวบรวมข้อมูลด้านต่างๆ ของแต่ละประเทศไว้องค์การเหล่านั้น ได้แก่ องค์การการค้าโลก (WTO) องค์การความร่วมมือและพัฒนามหาสมุทรแปซิฟิก (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) รวมทั้งองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาค เป็นต้น

3) สมาคมการค้าของแต่ละประเทศ (Trade association) เป็นหน่วยงานอิสระที่ไม่ขึ้นกับรัฐบาล ในแต่ละประเทศจะมีสมาคมดังกล่าวแตกต่างกัน บางประเทศจะมีสมาคมการค้าสำหรับธุรกิจเฉพาะอย่าง บางประเทศอาจจะมีเพียงหอการค้า เป็นต้น

4) บริษัทที่ปรึกษา (Consulting firm) เป็นแหล่งข้อมูลที่ดีและสะดวกแต่จะมีค่าใช้จ่ายที่สูง งานกิจการเล็กๆ อาจจะไม่เลือกใช้

5) หนังสือ World Almanac ซึ่งเป็นหนังสือที่รวบรวมสถิติและข้อมูลต่างๆ ของทุกประเทศ ในโลก

6) แหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตและแหล่งข้อมูลในรูปแบบของอิเล็กทรอนิกส์ (Internet and Electronic Information) ในปัจจุบันการรวบรวมข้อมูลจาก Internet เป็นแหล่งที่สะดวกและนิยมใช้เป็นอย่างมาก เนื่องจากแหล่งข้อมูลทั้งของรัฐและเอกชนของแต่ละประเทศและองค์กรระหว่างประเทศมักจะมี เว็บไซต์เป็นของตนเองทำให้สะดวกต่อธุรกิจในการที่จะรวบรวมข้อมูลบางชนิด

8.4 การเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ (World of Entry in to International Marketing)

8.4.1 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ธุรกิจขยายสู่ตลาดต่างประเทศ ในการที่จะนำธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศ สามารถทำได้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) คุณภาพของฝ่ายบริหารจัดการ เป็นที่ปัจจัยสำคัญทั้งนี้เพราะการที่จะเริ่มออกสู่ตลาดระหว่างประเทศนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งได้แก่ ความคิดที่จะออกสู่ตลาดระหว่างประเทศ หากฝ่ายบริหารจัดการ ไม่มีแนวคิดดังกล่าวเลยองค์กรก็ย่อมจะไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าและบริการในต่างประเทศ

2) ฝ่ายบริหารจัดการที่เข้าใจภาษาต่างประเทศ สามารถสื่อสารได้ในหลายประเทศจะเป็นส่วนหนึ่งในการจูงใจให้ภาครัฐกิจเข้าสู่การแข่งขันทางการตลาดในต่างประเทศเพราะถ้าฝ่ายบริหารระดับสูงสามารถสื่อสารได้โดยไม่ต้องผ่านล่ามหรือคนกลางก็จะช่วยสร้างความมั่นใจและความรวดเร็วในการตัดสินใจต่างๆ ได้ดี

3) ความสำเร็จและรากฐานทางธุรกิจที่แข็งแกร่งในประเทศ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางการตลาดภายในประเทศหากบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมีความแข็งแกร่งทางด้านเงินทุนก็จะมีโอกาสขยายตลาดสู่ตลาดต่างประเทศได้ดี

4) ทำให้ลดต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตสินค้า เมื่อสามารถเพิ่มยอดขายในต่างประเทศได้ ต้นทุนต่อหน่วยก็จะถูกลงเพราะต้นทุนการผลิตคงที่บางส่วนถูกปันส่วนให้กับยอดขายที่เพิ่มขึ้นทำให้สามารถขายภายในประเทศได้ถูกลงด้วย

5) ศักยภาพในการผลิตสินค้าของกิจการ ถ้าหากธุรกิจมีการพัฒนาและมีการนำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเข้ามาใช้กับธุรกิจ อาจจะทำให้สามารถผลิตได้เกินความต้องการภายในประเทศ หากไม่ขยายตลาดไปยังต่างประเทศจะทำให้เสียโอกาสและเมื่อเวลาผ่านไป กำลังการผลิตส่วนเกินที่มีก็จะกลายเป็นการเพิ่มต้นทุนให้กับสินค้า

6) ผลประโยชน์ทางด้านภาษี เนื่องจากในบางประเทศมีการกระตุ้นการส่งออกโดยมีข้อเสนอสเปเชียลให้กับกิจการที่ทำการส่งออก ดังนั้นจึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่ง

7) การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด สำหรับกิจการขนาดใหญ่ที่สามารถสร้างชื่อให้กับผลิตภัณฑ์ของตน เช่น โค้กหรือเป๊ปซี่นั้น การที่จะปล่อยให้คู่แข่งขยายส่วนแบ่งในตลาดเพียงลำพังเป็นสิ่งที่อันตรายต่อการดำเนินงานของทั้งโลก ดังนั้นการขยายส่วนแบ่งตลาดไปยังประเทศต่างๆ จึงมีความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง

8) ปัจจัยอื่นๆ

8.4.2 กลยุทธ์ในการขยายตลาดต่างประเทศ การขยายตลาดสินค้าไปยังต่างประเทศนั้น คนส่วนใหญ่คิดว่าเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนและลำบาก นักธุรกิจบางคนอาจจะมองว่าไม่คุ้มค่า ความเป็นจริงแล้วมีวิธีการที่จะเข้าไปได้นั้นทำได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีจะมีความยากง่ายแตกต่างกันไป

สำหรับวิธีการขยายการดำเนินงานสู่ตลาดต่างประเทศประกอบด้วยหลายๆ วิธี ได้แก่

1) การส่งออก (Exporting) เกิดจากการที่กิจการทำการส่งสินค้าที่มีจำหน่ายภายในประเทศไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ในบางครั้งการส่งออกยังเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทดลองตลาดก่อนที่จะไปลงทุนผลิตในประเทศนั้นๆ ปัจจัยสำคัญของการส่งออก ได้แก่ การหาลูกค้าในต่างประเทศและกระบวนการส่งออก

2) การให้ใบอนุญาต (Licensing) หมายถึง การที่กิจการจะให้ใบอนุญาตผู้อื่น ผลิตสินค้าที่กิจการเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าและทำการจำหน่ายสินค้าสินค้านี้ดังกล่าว โดยที่ผู้ผลิตและจำหน่ายที่กิจการมอบใบอนุญาตจะต้องเสียค่าธรรมเนียมเป็นการตอบแทนตามแต่ละตกลง

3) การขายสัมปทาน (Franchising) เป็นลักษณะเดียวกันกับการมอบใบอนุญาต แต่เป็นการมอบให้ผู้อื่นดำเนินงานภายใต้ชื่อของกิจการ ส่วนใหญ่มักเป็นธุรกิจบริการ เช่น 7-11 กิจการที่จะขยายตลาดในต่างประเทศโดยการขายสัมปทานจะต้องสร้างชื่อของกิจการให้เป็นที่รู้จักโดยทั่วไปก่อนและต้องพัฒนาระบบการบริหารการจัดการสาขาและเชื่อมโยงระบบการสื่อสารข้อมูลกับสำนักงานใหญ่

4) การร่วมทุน (Joint venture) ในบางประเทศอาจจะมีข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถเข้าไปลงทุนตามลำพังได้ ดังนั้นจึงต้องมีการร่วมทุนกับนักธุรกิจในประเทศนั้นๆ นอกจากนี้ความจำเป็นในการทำตลาดในต่างประเทศทำให้กิจการต้องร่วมทุนกับกิจการในต่างประเทศ

5) การว่าจ้างให้ผลิต (Contract Manufacturing) เป็นการจ้างผู้อื่นให้ทำการผลิตสินค้าให้และกิจการเป็นผู้จำหน่ายเพราะถ้ากิจการลงทุนเปิดโรงงานเองอาจจะไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนแต่การว่าจ้างผู้ผลิตจะเป็นการปลอดภัยกว่าในกรณีที่ยอดขายไม่สูง

6) การลงทุนเองทั้งหมดในต่างประเทศ (Wholly own) การทำการลงทุนในต่างประเทศด้วยเงินทุนของกิจการทั้งหมด ใช้กับกิจการที่มีความพร้อมในทุกด้านและมีความชำนาญด้านการตลาดในต่างประเทศสูง

ในการขยายตลาดในต่างประเทศด้วยวิธีการต่างๆ ข้างต้น ในการเลือกใช้วิธีการอย่างใดนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน ได้แก่ ชนิดของสินค้าและบริการที่กิจการดำเนินอยู่และขึ้นอยู่กับความพร้อมในด้านต่างๆ และปัจจัยภายนอก โดยจะขึ้นอยู่กับกฎหมายในต่างประเทศว่าจะอนุญาตให้ทำในระดับใดและขึ้นอยู่กับความได้เปรียบของวิธีต่างๆ ที่กิจการพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม

8.5 การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดระหว่างประเทศ

ความเป็นสากล (Globalization) หมายถึง แนวโน้มของการปรับเข้าหากันของระบบเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมตลอดดำรงชีวิตของประชากรในประเทศต่างๆ ในโลกปัจจุบันได้รับผลจากความเจริญและพัฒนาการทางด้านการสื่อสารโทรคมนาคม สิ่งเหล่านี้มีแนวโน้ม ที่ทำให้ผู้บริโภคในประเทศต่างๆ มีพฤติกรรม การบริโภคสินค้าที่คล้ายกัน (Homogeneous) และความแตกต่างระหว่างการตลาดสินค้าหลายๆ ชนิดในแต่ละประเทศมีแนวโน้มที่จะลดลงหรือหายไปด้วย

8.5.1 ปัจจัยส่งเสริมความเป็นสากล ในการนำธุรกิจออกสู่ตลาดในต่างประเทศนั้น ปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความเป็นสากล ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ ปัจจัย ทางด้านตลาด ปัจจัยทางด้านต้นทุน ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยทางด้านคู่แข่ง ซึ่งอธิบายรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านตลาด (Market Factors) โลกการค้าในปัจจุบันมีความแตกต่างกับ ยุคก่อน เนื่องจากการปรับตัวทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่างๆ ในโลกมีพัฒนาการ มาอย่างต่อเนื่อง เช่น กลุ่มประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่มั่งคั่งและมีแนวโน้มที่ผู้บริโภค ในกลุ่มนี้จะมีความต้องการสินค้าที่คล้ายๆ กัน เนื่องจากฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีของประชาชน การศึกษาสูงและรับข่าวสารในระดับสากล ทำให้ความต้องการใช้สินค้าหลายชนิดเหมือนกัน นอกจากนี้กระบวนการในการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีความเป็นสากลมากขึ้น

2) ปัจจัยทางด้านต้นทุน (Cost Factor) ต้นทุนเป็นปัจจัยที่จะกำหนดความอยู่รอดของธุรกิจก่อให้เกิดการปรับตัวหลายประการ เช่น การสร้างสินค้าให้เป็นแบบเดียวสามารถทำในประเทศต่างๆ โดยไม่ต้องออกแบบใหม่สำหรับแต่ละประเทศ ใช้โฆษณาและปัจจัยอื่นๆ เหมือนกันทั่วโลกทำให้เกิดความเป็นสากล ในแง่ผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาด กิจการสามารถขยายตลาดได้กว้างขวางทั่วโลกทำให้สามารถประหยัดต้นทุนต่อหน่วยลงได้อย่างมาก ซึ่งต้นทุนเหล่านั้นเป็นต้นทุนคงที่ไม่ได้แปรผันโดยตรงตามจำนวนผลิตหรือจำนวนขาย

3) ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) ประกอบด้วย

- (1) การเมือง (Political: P)
- (2) เศรษฐกิจ (Economic: E)
- (3) สังคม (Social: S)
- (4) เทคโนโลยี (Technology: T)

4) ปัจจัยทางด้านคู่แข่ง การที่กิจการปล่อยให้คู่แข่งขยายส่วนแบ่งตลาด ในต่างประเทศ โดยกิจการไม่สนใจผลเสีย เมื่อมีการพิจารณาส่วนแบ่งตลาดโดยรวมทั้งโลกถ้าคู่แข่งนั้นนำหน้าในด้าน ส่วนแบ่งในประเทศใดประเทศหนึ่งไปแล้วย่อมยากต่อการช่วงชิง ส่วนแบ่งคืนมาอาจต้องใช้ต้นทุนด้านกิจกรรมทางการตลาดสูงกว่าควร นอกจากนี้สภาวะแข่งขันทางการตลาดในประเทศหนึ่งอาจส่งผลให้กิจการต้องขยายตลาดในอีกประเทศหนึ่งด้วย

8.5.2 กลยุทธ์ทางการตลาดสากล (Global Marketing Strategy) การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดสากลเกิดจากการที่กิจการพยายามขยายตลาดของตนสู่ประเทศต่างๆ โดยพยายามใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก (Standardization) และกำหนดระดับของผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) ไว้เหมือนกันทั่วโลก ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดประโยชน์จากการขยายตลาดในระดับโลก ได้แก่

1) การลดต้นทุน (Cost reduction) ได้แก่ การลดต้นทุนสินค้าต่อหน่วย ทั้งนี้เพราะการที่กิจการขยายยอดขายออกไปในต่างประเทศนั้น ต้นทุนในส่วนที่เป็นต้นทุนคงที่อาจไม่ได้เพิ่มขึ้นหรือเพิ่มในสัดส่วนที่มากนัก ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยโดยรวมลดลง ซึ่งหมายถึง ต้นทุนสินค้าที่จำหน่ายในประเทศลดลงด้วย นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายในการขายบางชนิดอาจลดลงเป็นอย่างมาก

2) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ (Improving Product) กิจการต้องมีการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทั่วโลก ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การที่กิจการจะสามารถรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และประการสำคัญได้แก่ การมีนักวิจัยจากหลายเชื้อชาติ ซึ่งอาจมีแนวความคิดและความชำนาญที่แตกต่างกันไปทำให้ได้เปรียบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมา

3) การส่งเสริมความพึงพอใจของลูกค้า (Enhance Customer Preference) เมื่อผลิตภัณฑ์ของกิจการเข้าสู่ตลาดโลกและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายนั้น จะสร้างความพึงพอใจและเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าในประเทศต่างๆ การได้พบภาพการโฆษณาในประเทศต่างๆ ก็จะทำให้ ผู้บริโภคเชื่อมั่นในการที่ผลิตภัณฑ์ของกิจการได้รับการยอมรับไปทั่วโลกและหมายถึง การยอมรับในชื่อเสียงของกิจการ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด ในภายหลัง เนื่องจากความเชื่อมั่นในชื่อเสียงซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วโลก

4) การเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Increased competitive advantage) ปัจจัยของการได้เปรียบในการแข่งขันในระดับโลกได้แก่ การมีหลายตลาดที่จะคอยช่วยเหลือตลาดใดตลาดหนึ่งมีปัญหา เพราะถ้าหากว่ากิจการมีเพียงตลาดเดียวและเศรษฐกิจในตลาดนั้นตกต่ำก็จะมีตลาดอื่นมาช่วยเหลือ ซึ่งอาจจะมีผลทำให้ต้องล้มเลิกกิจการไปเลยก็ได้

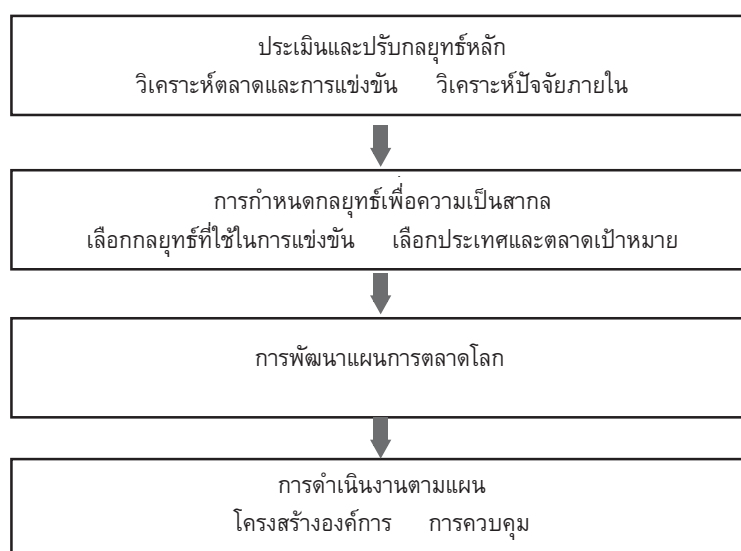
8.5.3 กลยุทธ์ที่ใช้ในการขยายสู่ตลาดระหว่างประเทศและตลาดสากล การเริ่มต้นเข้าสู่ตลาดต่างประเทศนั้นจะต้องใช้เงินทุนสูงและต้องต่อสู้กับอุปสรรคใหม่ๆ มากมายหลายประการ สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในการขยายสู่ตลาดระหว่างประเทศและตลาดสากลนั้น ประกอบไปด้วยหลายๆ กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ตลาดภายในประเทศ (Domestic strategy) สำหรับกิจการที่มีผลิตภัณฑ์เพียงชนิดเดียวหรือจำกัดอยู่เพียงไม่กี่ชนิดจึงไม่เหมาะที่จะขยายไปสู่ตลาดต่างประเทศแต่การที่กิจการมุ่งแต่ตลาดภายในประเทศอย่างเดียวและมีคู่แข่งจากต่างประเทศเข้ามารุกตลาดทำให้กิจการที่เคยมุ่งแต่ตลาดภายในประเทศต้องอาศัยกลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศและตลาดสากลเข้ามาใช้เพื่อความอยู่รอด

2) กลยุทธ์ขยายสู่ภูมิภาค (Regional Expansion strategy) การขยายตลาดสู่ตลาดต่างประเทศที่สะดวกและง่าย ได้แก่ การขยายสู่ประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเดียวกัน เนื่องจากมีสาเหตุหลายๆ ประการที่เอื้ออำนวย เช่น กิจกรรมไม่ต้องปรับผลิตภัณฑ์ให้มากนักเพราะมีปัจจัยพื้นฐานด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกันเท่าไรนัก สภาพภูมิศาสตร์และความใกล้ชิดกันระหว่างประเทศทำให้สะดวกต่อการบริหารงานระหว่างสาขาและสำนักงานใหญ่ ลักษณะทางประชากรศาสตร์เฉพาะของภูมิภาคนั้นๆ ทำให้กิจการจากนอกภูมิภาคเข้ามาแข่งขันได้ยาก จึงเป็นโอกาสที่จะขยายตลาดต่างประเทศไปสู่ประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกัน

3) กลยุทธ์มุ่งสินทรัพย์สากลและมุ่งตลาดสากล (Asset globalization versus market globalization) กลยุทธ์ที่มุ่งสินทรัพย์สากล (Asset globalization) หมายถึง กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์ในการลงทุนในต่างประเทศ เช่น การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรต่างๆ เพื่อใช้ในการดำเนินงานในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งโรงงานการผลิตหรือเพิ่มฐานการผลิต เป็นต้น การขยายสินทรัพย์ในต่างประเทศทำให้กิจการนั้นมีสินทรัพย์อยู่ในประเทศนั้นๆ และเมื่อเวลาผ่านไปราคาสินทรัพย์อาจจะมียุทธศาสตร์สูงกว่าราคาตามบัญชีได้ ส่วนกลยุทธ์มุ่งตลาดสากล (Market globalization) ได้แก่ กิจกรรมที่มุ่งส่งสินค้าออกไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ ในขณะที่ฐานการผลิตจะอยู่ในตลาดใดตลาดหนึ่งเท่านั้น

8.5.4 กระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์ทางการตลาดระหว่างประเทศ การที่กิจการจะขยายกิจกรรมทางการตลาดในต่างประเทศให้ได้ผลดีในระยะยาว กิจการควรมีการกำหนดแผนการและกลยุทธ์ทางการตลาดระหว่างประเทศก่อนที่จะลงมือดำเนินการ ซึ่งประกอบไปด้วย รายละเอียดดังแสดงในรูปภาพที่ 3.20 นี้



รูปที่ 3.20 แสดงแผนการและกลยุทธ์ทางการตลาดระหว่างประเทศ

1) ประเมินและปรับกลยุทธ์หลัก หมายถึง การที่กิจการจะต้องมีแนวทางที่แน่ชัดในการที่จะนำสายผลิตภัณฑ์ได้ออกสู่ประเทศและสายผลิตภัณฑ์ที่จะนำเสนอสู่ตลาดต่างประเทศหรือตลาดโลกนั้นจะมีตำแหน่งของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับใด และกลุ่มเป้าหมายก็จะต้องกำหนดให้ชัดเจนด้วย รวมถึงพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสายผลิตภัณฑ์ในตลาดโลก รวมเรียกว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะประกอบไปด้วย

(1) การวิเคราะห์ตลาดและการแข่งขันได้แก่ การวิเคราะห์สภาพตลาดและการแข่งขันในภูมิภาคต่าง ๆ หรือในประเทศที่มีความเป็นไปได้ทางการตลาด นอกจากนี้สภาพการแข่งขันทางการตลาดในแต่ละตลาดก็ยังมี ความแตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะความแตกต่างในช่วงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ในแต่ละประเทศที่ไม่เท่ากัน

(2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน หมายถึง การวิเคราะห์ทรัพยากรต่าง ๆ ที่กิจการมีอยู่และทรัพยากรเหล่านั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขยายตลาดในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านเงินทุน ด้านบุคลากร ด้านความชำนาญ เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาผลิตภัณฑ์ของ กิจการที่จะนำสู่ตลาดต่างประเทศด้วย

2) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อความเป็นสากล ประกอบไปด้วย

(1) การเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ที่ธุรกิจนิยมใช้ในการแข่งขันสำหรับธุรกิจแต่ละชนิด (Strategic business unit หรือ SBU) ได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนการมีความแตกต่างจากธุรกิจของคู่แข่งและการมุ่งที่ตลาดใดตลาดหนึ่ง เป็นต้น การที่จะเลือกกลยุทธ์ใดมาใช้นั้นก็ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละกิจการ

(2) การเลือกประเทศที่จะขยายตลาด เริ่มต้นที่การเลือกภูมิภาคเป็นอันดับแรก เช่น เลือกที่จะเริ่มต้นที่ยุโรป อเมริกาเหนือหรือตะวันออกกลาง เป็นต้น ก่อนที่จะมุ่งลงไปที่ประเทศใดประเทศหนึ่ง ทั้งนี้เพราะการเลือกประเทศโดยพิจารณาทั้งภูมิภาคนั้นอาจจะต้องการการสนับสนุน เช่น วัตถุดิบหรือปัจจัยอื่นๆ ที่ต้องอาศัยจากประเทศรอบข้าง เนื่องจากประเทศที่ไปลงทุนอาจจะไม่มีหรือถ้ามีก็มีราคาสูง หากจัดหาจากประเทศอื่นอาจจะถูกกว่า

3) การพัฒนาแผนการตลาดสากล หมายถึง การที่กิจการจะมีกำหนดนโยบายและแผน ด้านกิจกรรมการตลาดระดับสากล โดยมุ่งสร้างยอดขายและผลกำไรในระดับโลก จากทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ การกำหนดแผนการตลาดของกิจการข้ามชาติประกอบด้วย

(1) ผลิตภัณฑ์ที่จะนำสู่ตลาดโลก ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่จะนำเสนอได้แก่ การจะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกหรือจะปรับผลิตภัณฑ์ให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละประเทศ มิฉะนั้นก็จะแข่งขันได้ลำบาก

(2) การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ นอกจากการปรับผลิตภัณฑ์แล้ว การปรับรูปแบบในการสื่อสารกับผู้บริโภค การปรับรูปแบบการส่งเสริมการขายอาจมีความจำเป็นสำหรับบางผลิตภัณฑ์หรือแม้กระทั่งบางกิจการอาจจะมีการปรับชื่อของผลิตภัณฑ์ในแต่ละประเทศด้วย ทั้งๆที่ผลิตภัณฑ์เหล่านั้นเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน

(3) การเลือกปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการผลิต เช่น เรื่องของต้นทุนการผลิต

(4) การกำหนดแผนการตลาดเพื่อต่อสู้แข่งขันในลักษณะประสานทั่วโลกหมายถึง ธุรกิจที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตนออกไปทั่วโลกนั้นจะต้องมีแผนการตลาดที่ประสานหรือเชื่อมโยงกันในหลายๆ ประเทศด้วย เนื่องจากแผนการตลาดในประเทศหนึ่งอาจจะส่งผล ไปยังอีกประเทศหนึ่งด้วย

4) การดำเนินงานตามแผน แม้ว่ากิจการข้ามชาติที่มีนโยบายและแผนการตลาดที่ มุ่งเน้นความเป็นสากลให้กับกิจการและผลิตภัณฑ์แต่ความสำเร็จของแผนการจะขึ้นอยู่กับการนำนโยบายและแผนไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับแต่ละประเทศ การบริหารแผนการตลาดในระดับสากลของกิจการข้ามชาติจะประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ ดังนี้

(1) การดำเนินงานผ่านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน โดยที่ก่อให้เกิดการประสานงานกันในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

(2) วัฒนธรรมองค์กร ในการดำเนินงานจะต้องมีการเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย แต่ในการบริหารการจัดการแล้ว ถึงแม้ว่าจะดำเนินการในหลายประเทศและต้องมีการปรับให้เข้ากับประเทศต่างๆ แต่การคงไว้ซึ่งการบริหารงานที่มีรูปแบบหรือเอกลักษณ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันของกิจการก็เป็นสิ่งที่จำเป็นมิฉะนั้นสาขาในแต่ละประเทศก็จะมีรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จนก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานทางการตลาด ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในสาขาต่างๆ ให้อยู่ในกรอบเดียวกัน การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรมีทั้งรูปแบบของการทำความเข้าใจกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง ธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ หรือแม้กระทั่งการจัดสถานที่ทำงานต่างๆ และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาร่วมกันระหว่างสาขาในประเทศต่างๆ เป็นต้น

สรุปแล้วการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดระหว่างประเทศเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตภายใต้ข้อจำกัดจากทั้งภายในและภายนอกกิจการ หากกิจการสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม จะนำมาซึ่งการขยายตลาดที่ต่อเนื่องในต่างประเทศในที่สุด

8.6 การบริหารผลิตภัณฑ์ในตลาดสากล

หมายถึง นโยบาย แผนและการปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่กิจการจะนำเสนอสู่ตลาดโลกหรือตลาดสากล ซึ่งผู้บริหารการตลาดระหว่างประเทศจะต้องทราบข้อจำกัดและพิจารณาถึงทิศทางในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์เพื่อที่จะกำหนดนโยบายทางด้านผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกัน สำหรับในด้านการตลาดระหว่างประเทศสามารถพิจารณาได้ดังนี้

8.6.1 แนวคิดด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความเป็นนามธรรมต่างๆ ที่จะส่งผลถึงรูปแบบ ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์และการนำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ผู้บริโภค การกำหนดแนวคิดของผลิตภัณฑ์จะทำให้ทราบรูปลักษณะของสินค้าและกลุ่มเป้าหมาย สำหรับในกรณีของตลาดระหว่างประเทศแล้ว แนวคิดยังมุ่งไปที่การจะนำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาดโลกในลักษณะที่เป็นสากล โดยการทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือจะมีการปรับผลิตภัณฑ์หรือสร้างผลิตภัณฑ์ให้เหมาะกับผู้บริโภคในประเทศต่างๆ นอกจากนี้การกำหนดแนวคิดด้านผลิตภัณฑ์ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ด้วย สิ่งเหล่านี้เมื่อพิจารณาร่วมกันแล้วก็จะส่งผลให้เกิดแนวคิดที่เหมาะสมต่อการนำเสนอในประเทศต่างๆ สำหรับองค์ประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ บรรจุภัณฑ์ เครื่องหมายการค้า อุปกรณ์ประกอบ การบริการหลังการขาย การรับประกันสินค้า ข้อเสนอแนะการใช้สินค้า ภาพลักษณ์ของบริษัทผู้ผลิต สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จะต้องคำนึงถึงในการจะนำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาดสากล

8.6.2 การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดแนวคิดด้านผลิตภัณฑ์และจะต้องนำแนวคิดและนโยบายมาใช้ในขั้นตอนนี้ สำหรับในกิจการระดับโลกนั้นการออกแบบผลิตภัณฑ์จะพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

- 1) มุ่งเน้นไปที่การทำผลิตภัณฑ์นั้นมีความเป็นสากล หมายถึง สามารถใช้ได้ทั่วโลก
- 2) มุ่งเน้นไปที่การปรับผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละท้องถิ่น

ในการออกแบบผลิตภัณฑ์จะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ความพึงพอใจของผู้บริโภค (Preferences)
- 2) ต้นทุนการผลิต (Cost)
- 3) กฎหมาย (Laws)
- 4) ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Compatibility)
- 5) เป็นผลผลิตที่สามารถพัฒนาได้ในอนาคตโดยใช้ต้นทุนต่ำ

8.6.3 การทดสอบตลาด โดยการนำสินค้าจริงออกทดสอบเป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ แม้ว่ากิจการจะได้มีการวิจัยและรวบรวมข้อมูลทั้งในแนวกว้างและแนวลึก แต่การนำของจริงออกทดสอบจะให้ผลดีที่สุด การทดสอบตลาดในต่างประเทศอาจทำได้หลายวิธี เช่น

1) การนำสินค้าจริงให้ผู้บริโภคลองใช้แต่ก็ต้องขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้าด้วย เช่น แชมพู สบู่ หรือของกิน เป็นต้น อาจให้ทดลองบางส่วนแล้วติดตามผลว่า "ชอบ" หรือ "ไม่ชอบ" ด้วยเหตุผลอะไร แล้วจะใช้เหตุผลเหล่านั้นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป

2) การทดสอบโดยการทดลองส่งสินค้าออกไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ ถ้าหากสินค้าประสบความสำเร็จก็อาจจะขยายต่อไปยังการลงทุนโดยตรง หากไม่ประสบความสำเร็จก็ยุติการส่งออกนั้น

3) การทดสอบตลาดในภูมิภาคต่างๆ ทำได้โดยการเลือกประเทศใดประเทศหนึ่ง เป็นตัวแทนของประเทศทั้งภูมิภาค ทั้งนี้เพราะประเทศที่มีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ใกล้กันก็จะมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมทางบริโภคสินค้าคล้ายๆ กันและหากพิจารณาถึงปัจจัยด้านต่างๆ ถ้ามีความคล้ายคลึงกันก็อาจจะเลือกประเทศใดประเทศหนึ่งเป็นตัวแทน

8.6.4 การนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาด หมายถึง การนำเสนอสินค้าใหม่สู่ประเทศต่างๆ ตั้งแต่ 3 ประเทศขึ้นไป โดยมีระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน การเตรียมการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดโลกนั้นจะต้องมีการสื่อสารให้ผู้บริโภคภายในประเทศเป้าหมายเข้าใจและทราบล่วงหน้า ในระยะเวลาหนึ่ง

สรุป

กระบวนการในการบริหารผลิตภัณฑ์สู่ตลาดสากลเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนสัมพันธ์กัน ตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทดสอบ การนำเสนอสู่ตลาดโลก ในแต่ละขั้นตอนดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ต้องใช้ทั้งเงินทุน ความชำนาญและเทคโนโลยีเพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งที่มีความแข็งแกร่งและเป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจขนาดเล็กไม่สามารถออกสู่ตลาดโลกได้คล่องตัวเท่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีเงินทุน ความชำนาญและเครือข่ายที่ดีกว่า

9. Balanced Scorecard

9.1 จุดกำเนิดของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เริ่มเป็นที่รู้จักในปี 1992 โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งทั้ง 2 คนได้คิดค้น Balanced Scorecard ขึ้นมาเนื่องจากทั้งคู่เห็นว่าวิธีการที่องค์กรธุรกิจทั่วไป ใช้ในการประเมินผลนั้นยึดติดกับการวัดผลด้านการเงินมากเกินไป (Financial Indicators) ทั้งคู่เห็นว่าการประเมินผลด้านการเงินนั้นไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจากเงินไม่สามารถวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ชื่อเสียงหรือภาพพจน์ขององค์กรและบอกให้รู้แต่สิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วในอดีต โดยไม่สามารถบอกให้รู้ถึงปัญหาหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

Kaplan และ Norton เสนอแนวความคิดในการประเมินนั้น องค์กรไม่ควรจะมองจาก มุมมองหรือมิติ (Perspective) ทางการเงินเพียงอย่างเดียวแต่ควรจะประเมินจากทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Customer Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)

9.2 ความหมายของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วย ทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

9.3 แนวความคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

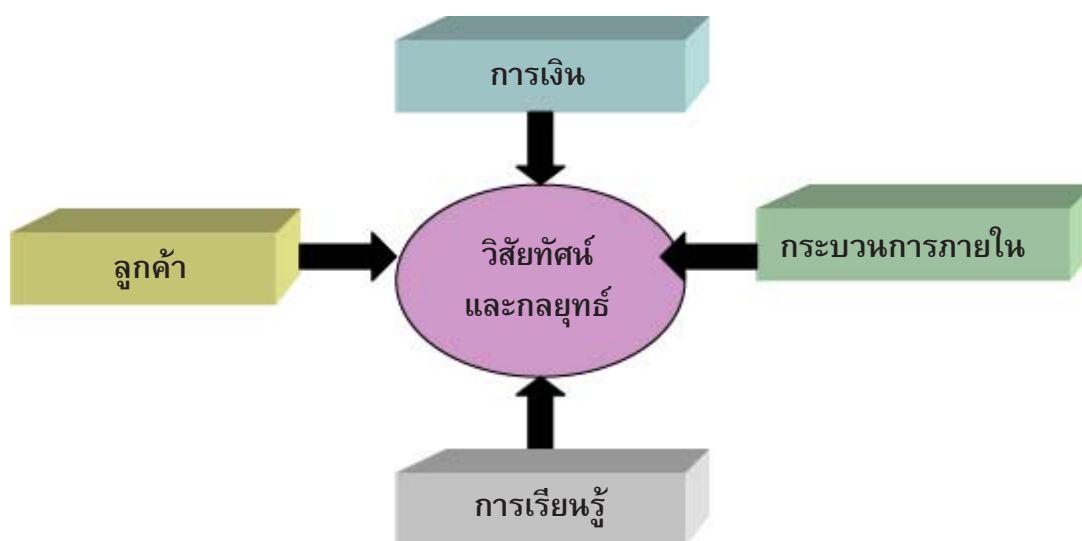
Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมองได้แก่

9.3.1 มุมมองด้านการเงิน

9.3.2 มุมมองด้านลูกค้า

9.3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

9.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา



รูปที่ 3.21 แสดง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard

ซึ่งภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยรายละเอียด ดังต่อไปนี้

9.3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่สำคัญโดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่าการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ว่าภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้นมักประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้านได้แก่

- 1) ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)
- 2) ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization)

ในการที่จะทราบว่าคุณสมบัติภายใต้มุมมองด้านการเงินจะเป็นอย่างไรนั้น องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจนก่อนว่าจะมีทิศทางไปในทางไหน จากนั้นมุมมองด้านการเงินจึงจะสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ ที่จะเพิ่มรายได้ ก็จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของรายได้และต้องกำหนดต่อไปว่าองค์กรมีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในการ เพิ่มขึ้นของรายได้และตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบไปด้วย

1) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่

2) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่รายได้จากลูกค้าใหม่ ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งลูกค้ากลุ่มใหม่นี้อาจจะเป็นกลุ่มใหม่ในทั้งด้านภูมิภาค กลุ่มของลูกค้า เป็นต้น

3) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ซึ่งได้แก่ การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม เช่น ในกรณีของสถานีบริการน้ำมัน ที่เปิดบริการอื่นๆ ในสถานีเพื่อหารายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิมให้มากขึ้น ทั้งร้านค้าย่อย การล้างรถ ศูนย์เช่าวิดีโอ เป็นต้น ตัวอย่างของตัวชี้วัดได้แก่ เปอร์เซนต์การเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า

4) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวอย่างตัวชี้วัดได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราคา

ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะทำให้ต้นทุนลดลง องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของการผลิต ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในการลดลงของต้นทุน รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย

1) การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ซึ่งหน่วยที่จะใช้วัดนี้จะต้องพิจารณาว่าเป็นหน่วยในลักษณะใด อาจเป็นหน่วยธุรกิจหรือหน่วยการผลิตหรือหน่วยงาน โดยตัวชี้วัด ที่นิยมใช้ประกอบด้วย ต้นทุนของหน่วยที่ลดลงหรือต้นทุนต่อผลผลิตหรือต้นทุนต่อพนักงาน เป็นต้น

2) การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้มักจะเป็นต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลงหรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมด เป็นต้น

3) การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงานทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) จะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ตัวอย่างของตัวชี้วัดที่ใช้มักจะเป็นค่าประกอบไปด้วย รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น

4) การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ (Asset Utilization) ถ้าองค์กรมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมากและสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ไม่ได้มีการใช้งานอย่างเต็มที่ก็จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนแก่องค์กร ดังนั้นจึงต้องมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ โดยมีตัวชี้วัดที่นิยมนำมาใช้ได้แก่ ผลตอบแทนขององค์กรต่อสินทรัพย์ทั้งหมดหรืออัตราการใช้เครื่องจักรภายในโรงงาน (Machine Utilization) เป็นต้น

9.3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

2) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรไว้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีหรือจำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

3) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กร ในการแสวงหาลูกค้าใหม่ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น หรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น ตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

5) กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้าหนึ่งราย ซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายได้นั้นจะต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายก่อน โดยการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ Activity Based Costing (ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า

อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประการ เป็นวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นผลลัพธ์ (Outcome or Lags) ซึ่งองค์กรจะทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจหรือมีลูกค้าใหม่เมื่อใดก็ต่อเมื่อผ่านเหตุการณ์นั้นมาแล้ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาสาเหตุหรือตัวชี้นำ (Drivers or Leads) ที่ทำให้เกิดผลทั้ง 5 ประการ ซึ่งในการหาสาเหตุหรือตัวชี้นำนั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า เป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อน

ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเอง จะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน (Which customer segments to penetrate) จากนั้นก็แสวงหาคุณค่า (Value Proposition) ที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ ลูกค้ากลุ่มนั้น โดยคุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอ ทั้ง 3 ประการประกอบด้วย

(1) การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (Product / Service Leadership) เป็นคุณค่าด้านความเป็นผู้นำในด้านสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยี การออกแบบและ การใช้งาน เป็นต้น

(2) การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency) ได้แก่ การที่องค์กรมีการดำเนินงานมีประสิทธิภาพที่สูง ทำให้นำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐาน มีต้นทุนต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

(3) ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

จะเห็นว่าภายใต้มุมมองด้านลูกค้า นั้น ประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เป็นผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งได้แก่วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 และระดับที่เป็นตัวชี้นำ (Drivers) ซึ่งได้แก่การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าหลักต้องการและความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 2 ระดับจะเป็นไปในลักษณะของเหตุและผล

9.3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) เราต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินโดยจะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวความคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E.Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลักได้แก่

1) Inbound Logistics ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่งการจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบและ Inputs ต่างๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไป-กลับกับแหล่งวัตถุดิบ

2) Operation ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (Transforming inputs into final product) ซึ่งได้แก่กิจกรรมต่างๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ

3) Outbound Logistics ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดการตารางการเดินรถเพื่อขนส่งสินค้า

4) Marketing and Sales ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าสนใจ ซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริม การจำหน่าย การจัดทีมงานขาย การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา

5) Customer Service ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า

ส่วนกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุน สามารถแบ่งออกได้เป็น

1) Procurement ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อ input เพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลักต่างๆ แต่ไม่ใช่กิจกรรมในการซื้อ input เหล่านั้น ซึ่ง input เหล่านี้ ประกอบไปด้วย วัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ

2) Technology Development ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาและออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กร การแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ เป็นต้น

3) Human Resources Management ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น

4) Firm Infrastructure ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน เป็นต้น

นอกจากการใช้ Value Chain ในการวิเคราะห์แล้วยังสามารถวิเคราะห์ได้จากกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรโดยตรงก็ได้

9.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลักๆ ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศและด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการจูงใจและโครงสร้างองค์กร

ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้นมีพื้นฐาน มาจากการพิจารณาว่า ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ นั้นบุคลากรภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่างๆ มักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1) ทักษะ ความสามารถของพนักงาน (Skills) ซึ่งมักจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี หรือ การทำ Competency Test หรือ การทำ Strategic Skills Coverage (เป็นการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กรและพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้นๆ เพียงพอหรือยัง) เป็นต้น

2) ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

3) อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Turnover) ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน

ส่วนวัตถุประสงค์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นการพิจารณาว่านอกเหนือจากการมีพนักงานที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแล้ว ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ก็เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ เป็นการเปรียบเสมือนว่านอกเหนือจากทักษะแล้ว เทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย จึงมักจะจัดระบบเทคโนโลยีหรือระบบข้อมูลสารสนเทศไว้ภายใต้มุมมองนี้ด้วย ซึ่งตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ (Down-time Rate) ความทันสมัยของข้อมูล (วัดที่การ update ข้อมูล) อัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากข้อมูลที่ใช้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่) เป็นต้น การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถและระบบข้อมูลที่ทันสมัยแต่ถ้าวัฒนธรรมในการทำงานหรือระบบจูงใจขององค์กรไม่เหมาะสมแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงานด้วย ตัวอย่างของตัวชี้วัดภายใต้มุมมองนี้ได้แก่ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอหรือจำนวนข้อเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ เป็นต้น

9.4 องค์ประกอบของแต่ละมุมมอง

โดยภายใต้แต่ละมุมมอง (ทั้ง 4 ด้าน) ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ได้แก่

9.4.1 วัตถุประสงค์ (Object) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งความหมายของคำว่าวัตถุประสงค์ตามแนวความคิดของ BSC นั้นคือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ เช่น

1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การบริการที่รวดเร็ว เป็นต้น

3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็ว กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

9.4.2 ตัวชี้วัด (Measures / Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

1) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

2) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate)

3) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ

4) ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)

9.4.3 ข้อมูลพื้นฐานในปัจจุบัน (Baseline Data) ได้แก่ ข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดนั้นส่วนใหญ่จะใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการที่บรรลุต่อไป

9.4.4 เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรจะบรรลุของตัวชี้แต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

1) เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้ เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

2) เป้าหมายของการจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3) เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

4) เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อปี

9.4.5 แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้วจะเห็นได้ว่ายังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้านแสดงให้เห็นว่าในการจัดทำ BSC วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะทราบได้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรสิ่งนั้นจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจทั่วๆ ไปและยังมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดีและการที่จะดำเนินงานภายในให้ดีพนักงานต้องมีทักษะความพร้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and effect Relationship) และคุณลักษณะมีความสำคัญที่ทำให้ BSC มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วๆ ไป

9.5 Balanced Scorecard สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

ในปัจจุบันการจัดทำ BSC จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) หลังจากนั้นจะมีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้ มุมมอง BSC โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

การพัฒนาแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินได้ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 องค์กรต้องตัดสินใจก่อนว่าองค์กรจะประกอบด้วยมุมมองกี่มุมมอง ซึ่งจะมีทางเลือกอยู่ 2 ประการ คือ

- 1) ยึดตามแนวคิดดั้งเดิมของ Kaplan และ Norton ที่ประกอบด้วย 4 มุมมอง
- 2) พัฒนามุมมองขององค์กรขึ้นมาเอง ตามลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 นำมุมมองทั้งสี่มาจัดเรียงกันโดยพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านเหตุและผล (Cause and Effect) ของแต่ละมุมมอง ถ้าเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร การเรียงมุมมองต่างๆ จะเป็นจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 วัตถุประสงค์แต่ละประการภายใต้แต่ละมุมมองจะถูกเชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุผลโดยปกติ

ขั้นตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ภายใต้มุมมองด้านการเงิน วัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรส่วนใหญ่ ได้แก่ การทำกำไรสูงสุด (Maximize Profit) หรือสร้างมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นสูงสุด (Maximize Shareholder Value) ซึ่งในการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองด้านมักจะเกิดจากการบรรลุวัตถุประสงค์ในการเพิ่มรายได้หรือการลดต้นทุน

2) ภายใต้มุมมองด้านลูกค้านั้น การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการเพิ่มรายได้ภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้น จะต้องสามารถนำเสนอคุณค่าหรือสามารถตอบสนองในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น

3) ภายใต้มุมมองด้านการดำเนินงานภายในนั้น จะต้องพิจารณาว่ากระบวนการหรือการดำเนินงานขององค์กรในด้านใดที่จะต้องทำให้ดีเพื่อสามารถสร้างคุณค่าหรือเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการและขณะเดียวกันวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านนี้จะช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนด้วย

4) ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้น จะต้องพิจารณาว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาทักษะของพนักงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือโครงสร้างและวัฒนธรรมในการทำงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองสามมุมมองข้างต้น

ขั้นตอนที่ 5 ภายหลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองแล้วจะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์แต่ละประการในรูปของเหตุและผล เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้านจะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างไร

9.6 Balanced Scorecard มีความสมดุลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

9.6.1 BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

9.6.2 BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)

9.6.3 BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

9.6.4 เป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผลจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ เช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดผล เนื่องจากเราจะทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านพ้นไปแล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุของความพึงพอใจของลูกค้า อาจประกอบไปด้วยคุณภาพของสินค้า ความเร็วในการให้บริการและราคา เป็นต้น การให้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทำให้ทราบทั้งผลการดำเนินงานในปัจจุบันและปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

9.6.5 นอกจากความสมดุลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ลักษณะที่สำคัญอีกประการของ BSC ได้แก่ การที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

9.7 กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard เป็นอย่างไร

ในกระบวนการจัดทำ Balance Scorecard นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

9.7.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

9.7.2 กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

9.7.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและมุมมอง แต่ละมุมมอง ควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

9.7.4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

1) ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

2) จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

9.7.5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

9.7.6 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) การจัดทำตัวชี้วัด
- 2) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
- 3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

9.7.7 เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป ได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหาร ในระดับรองๆ ลงไป

9.8 หลักการที่สำคัญในการสร้าง Personal Scorecard

แนวทางในการสร้างตัวชี้วัดระดับพนักงาน ได้แก่ การจัดสร้าง Personal Scorecard สำหรับพนักงานแต่ละคน ภายใต้ Personal Scorecard นั้นจะประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและในระดับฝ่ายหรือแผนกที่ตนเองอยู่ รวมทั้งวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายของบุคคลนั้นๆ

การสร้าง Scorecard ส่วนบุคคล (Personal Scorecard) เป็นวิธีการหนึ่งในการ Cascade BSC จากระดับองค์กรมาสู่ระดับส่วนบุคคล โดยลักษณะของการกำหนด Personal Scorecard นั้น จะเป็นการแปลงตัวชี้วัดในระดับองค์กรลงมาสู่ผู้บริหารในแต่ละระดับจนถึงพนักงานระดับล่างสุด โดยพนักงานแต่ละคนจะมีตัวชี้วัดครบทั้ง 4 มุมมองและมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาตนเองขึ้นไปเรื่อยๆ จนถึงระดับ Corporate Scorecard หลักการที่สำคัญในการกำหนด Personal Scorecard นั้นประกอบไปด้วย

9.8.1 ใน Scorecard ของแต่ละคนควรประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด อย่างน้อย 1 ประการจากมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประกอบไปด้วยตัวชี้วัดทั้ง 4 มุมมอง โดย

1) ภายใต้มุมมองด้านการเงิน จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ด้านรายได้หรือด้านต้นทุนก็ได้ เนื่องจากถึงแม้ผู้บริหารนั้นจะไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่ก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กรแต่ในทุกตำแหน่งก็ต้องเกี่ยวข้องกับการประหยัดต้นทุน

2) ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ การมุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่อลูกค้า ซึ่งพนักงานทุกคนจะประกอบด้วยลูกค้าทั้งสิ้น เพียงแต่อาจจะเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอกองค์กร

3) ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมหลักของพนักงานแต่ละคน

4) ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ถ้าพนักงานคนนั้นมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาที่ยอมรับได้หรือถ้าพนักงานธรรมดาที่สามารถที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองแทน

9.8.2 ภายใต้ Scorecard ของแต่ละคนไม่ควรมียาวตัวชี้วัดเกิน 15 ตัวต่อคน ทั้งนี้เนื่องจาก ถ้ามีมากเกินไปบุคคลผู้นั้นจะเสียเวลามากในการติดตามข้อมูลและตัวชี้วัด

9.8.3 Scorecard ของพนักงานแต่ละคน ควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สนับสนุนและสอดคล้องกับตัวชี้วัดของผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาตนเองและควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้ง Lead และ Lag Indicators

9.8.4 ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาไม่ว่าในระดับต้น กลาง สูง จะต้องมียาววัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บังคับบัญชาของตนเองด้วย

9.8.5 ภายใต้ Personal Scorecard ของพนักงานแต่ละคน ควรจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือสนับสนุนการทำงานของฝ่ายหรือแผนกอื่นด้วย เพื่อไม่ให้เกิดการกำหนดตัวชี้วัดเป็นการทำให้แต่ละคนมุ่งเน้นแต่ผลการดำเนินงานของตนเองมากเกินไป

9.8.6 การเปลี่ยนแปลงใดๆ ภายใต้ Scorecard ส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคนจะต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานผู้นั้นโดยตรง

9.9 ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ควรประกอบไปด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

9.9.1 มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร

9.9.2 ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งจะมี 2 ลักษณะได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรหรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด ถ้าหากเกิดความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดลักษณะนี้ เรียกว่า Danger Indicator

9.9.3 ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน

9.9.4 ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)

9.9.5 ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

9.9.6 ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อย 80%

9.9.7 ตัวชี้วัดสามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เข้าใจมีเพียงผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

9.9.8 จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี

9.9.9 ตัวชี้วัดจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก

1) เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง

2) การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

แนวทางแก้ไขปัญหานี้ มีดังนี้

1) สร้างตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือกันระหว่าง 2 หน่วยงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงจำนวนชิ้นงานหรือรายได้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันของ 2 หน่วยงาน เป็นต้น

2) กำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่าสำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานนอกเหนือจากจะมีตัวชี้วัดที่หน่วยงานของตนเองจะต้องรับผิดชอบโดยตรงแล้วยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อไม่ให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดของตนเองมากเกินไป

การจัดสร้างตัวชี้วัดแต่ละตัวควรมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย ในการทำการทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวสามารถจัดทำได้โดยการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัว เปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่างๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายในเกณฑ์นั้นๆ ซึ่งส่วนมากนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
- 2) ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด
- 3) ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่
- 4) ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่า ถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหา มากหรือน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้น
- 5) ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPI) เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- 6) ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่
- 7) ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)
- 8) ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationship with other KPIs)

เมื่อทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้ โดยให้คะแนนที่แสดงถึง คุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ถ้าให้คะแนน 1-3 แสดงว่า 3 เป็นตัวชี้วัดคุณภาพมาก 1 เป็นตัวชี้วัดคุณภาพต่ำ ผู้ที่ทำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดจะสามารถที่จะทำการรวมคะแนนของ ตัวชี้วัดแต่ละตัวและกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว (ตามตารางดังต่อไปนี้)

ตารางที่ 3.4 คะแนนที่แสดงถึงคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว

Customer Satisfaction	Customer Satisfaction Index	Customer Complain	% Reject from Customer
Data Availability	2	1	3
Data Accuracy	1	2	3
Timeliness of Data	2	2	3
Cost of Data Collection	2	3	3
Clarity of KPI	3	2	3
Validity of KPI	2	2	2
Comparability of KPI	3	2	3
Relationship with other KPI	3	3	3
Total	18	17	23

จากตารางข้างต้นนี้ เป็นตัวอย่างการทดสอบตัวชี้วัดทั้ง 3 ตัวที่อยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ของการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่างๆ ด้านซ้ายมือของตารางและจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์นั้นๆ โดยให้ 1 แสดงถึงคุณภาพหรือความเหมาะสมที่แย่ที่สุด และแสดงถึงคุณภาพและความเหมาะสมที่ดีที่สุด เมื่อรวมคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 3 ตัวแล้วทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวได้

9.10 ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ BSC

- 9.10.1 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
- 9.10.2 ทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้
- 9.10.3 การเริ่มนำระบบ BSC มาใช้ภายในองค์กร จะต้องระวังว่าเมื่อทำแล้ว ควรจะรีบทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว ไม่ควรรีรอหรือทำให้การนำ BSC ไปใช้ช้าเกินไป
- 9.10.4 ต้องระวังอย่าให้ระบบ BSC กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน
- 9.10.5 ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำระบบ BSC เป็นเพียงแค่โครงการที่มีกำหนดระยะเวลาเนื่องจาก BSC เป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
- 9.10.6 ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป
- 9.10.7 ในการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ภายในองค์กร จะต้องเจอกับการต่อต้านจากผู้บริหารหรือพนักงานบางกลุ่ม ดังนั้นขั้นตอนของการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการจัดทำ BSC
- 9.10.8 การนำเอาระบบ BSC หรือระบบการประเมินผลใดก็ได้แล้วแต่ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ไม่ควรจะเร่งรีบกระทำ
- 9.10.9 ผู้บริหารชอบกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญใส่เข้าไปในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดเพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวแต่จะต้องระลึกไว้เสมอว่าค่าน้ำหนักเป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้ทุกคนเห็นความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวเท่านั้น
- 9.10.10 ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำ BSC ทุกคนต้องระลึกไว้เสมอว่าสิ่งที่กำลังทำเป็นเพียงสมมติฐาน (Assumption) เท่านั้น
- 9.10.11 ในการจัดทำ BSC และ KPI จริงๆ การมีตัวอย่างของวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด ที่ได้มีการจัดทำไว้แล้วจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

9.11 การเตรียมการในการจัดทำและนำ BSC ไปใช้ในองค์กร

- 9.11.1 ผู้นำต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 9.11.2 การสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง
- 9.11.3 การสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงาน
- 9.11.4 ความพร้อมของระบบข้อมูล

9.12 กระบวนการในการพัฒนา BSC มีขั้นตอนดังนี้

- 9.12.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
- 9.12.2 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
- 9.12.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- 9.12.4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร (รายละเอียดแสดงอยู่ในบทที่ 1) โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กร จะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
- 9.12.5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
- 9.12.6 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้
 - 1) การจัดทำตัวชี้วัด
 - 2) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมาย
 - 3) การจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น