

บทที่ 2

การพัฒนากลยุทธ์และแผนการตลาด

(Developing Marketing Strategies and Plans)

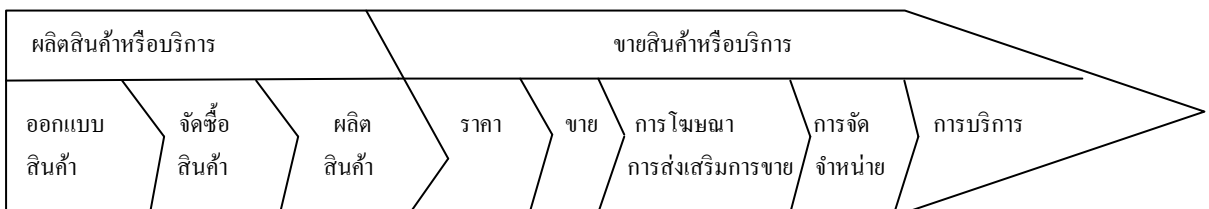
ส่วนผสมหลักของกระบวนการจัดการทางการตลาด คือ มุมมองและการสร้างกลยุทธ์และแผนการตลาดซึ่งสามารถนำไปใช้กับกิจกรรมทางการตลาดได้ การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่ถูกต้องในระยะเวลาหนึ่ง จำเป็นต้องมีส่วนผสมของหลักการและความยืดหยุ่น องค์กรต้องยึดมั่นในกลยุทธ์และหาแนวทางใหม่ๆที่จะพัฒนาตลอดเวลา กลยุทธ์ทางการตลาดจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าจะทำการตลาดด้วยวิธีอย่างไร ในบทนี้จะเริ่มจากการตรวจสอบกลยุทธ์ กลยุทธ์บางส่วนที่จะใช้ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า มันจะจัดหามุมมองหลายๆแบบในการวางแผนและอธิบายถึงวิธีในการสร้างแผนการตลาดอย่างเป็นทางการ

การตลาดและคุณค่าของผู้บริโภค (Marketing and Customer Value)

การตลาดจะเกี่ยวข้องกับการตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของผู้บริโภค งานของหลายๆองค์กร คือ การส่งคุณค่าที่ได้กำไร ในภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงกับการเพิ่มทางเลือกของผู้บริโภคที่มีอยู่มากมาย องค์กรจะสามารถชนะคู่แข่งได้เพียงกระบวนการส่งคุณค่าและเลือก จัดหาและสื่อสารคุณค่าที่เหนือกว่าเท่านั้น

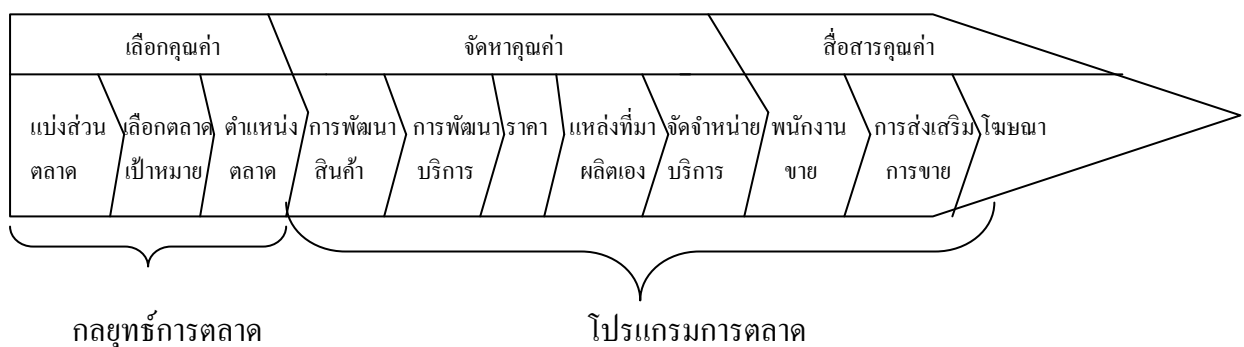
กระบวนการส่งคุณค่า (The Value Delivery Process)

มุมมองการตลาดแบบเดิม คือ องค์กรทำผลิตภัณฑ์บางตัวแล้วขายมัน ในมุมมองนี้การตลาดเกิดขึ้นเป็นกระบวนการที่สอง องค์กรรู้ว่าทำอะไรและการตลาดจะต้องพยายามขายเพื่อให้ได้กำไร องค์กรที่อยู่ในมุมมองนี้จะมีโอกาสที่ดีที่สุดในการประสบความสำเร็จในตลาด เศรษฐกิจที่สินค้าขาดแคลน หรือผู้บริโภคไม่จู้จี้กับคุณภาพ รูปร่างหรือรูปแบบ เช่น สายการบินตัวอยู่ในตลาดที่กำลังพัฒนา (รูปภาพที่ 2.1)



รูปภาพที่ 2.1 มุมมองการตลาดแบบเดิม

มุมมองเดิมของกระบวนการธุรกิจจะไม่ประสบความสำเร็จในเศรษฐกิจที่ผู้บริโภคมีความแตกต่างกัน และมีความต้องการแต่ละคนไม่เหมือนกันในเรื่อง การรับรู้ ความชอบ และสิ่งที่ใช้ในการตัดสินใจ คู่แข่งขันที่ฉลาดต้องออกแบบและสิ่งที่เสนอให้ตรงกับตลาดเป้าหมาย สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดมุมมองใหม่ของกระบวนการทางธุรกิจซึ่งทำให้การตลาดเริ่มต้นที่การวางแผน แทนที่จะเน้นที่การผลิตและขาย บริษัทเริ่มจะคิดถึงกระบวนการในการส่งคุณค่าถึงผู้บริโภค (รูปภาพที่ 2.2)



รูปภาพที่ 2.2 มุมมองใหม่ทางการตลาด

มุมมองเดิมของกระบวนการธุรกิจจะไม่ประสบความสำเร็จในเศรษฐกิจที่ผู้บริโภคมีความแตกต่างกัน และมีความต้องการแต่ละคนไม่เหมือนกันในเรื่อง การรับรู้ ความชอบ และสิ่งที่ใช้ในการตัดสินใจ คู่แข่งขันที่ฉลาดต้องออกแบบและสิ่งที่เสนอให้ตรงกับตลาดเป้าหมาย สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดมุมมองใหม่ของกระบวนการทางธุรกิจซึ่งทำให้การตลาดเริ่มต้นที่การวางแผน แทนที่จะเน้นที่การผลิตและขาย บริษัทเริ่มจะคิดถึงกระบวนการในการส่งคุณค่าถึงผู้บริโภค (รูปภาพที่ 2.2)

เราสามารถแบ่งการสร้างและส่งคุณค่าเข้าใน 3 ขั้นตอน คือ

1. การเลือกคุณค่า หมายถึง นักการตลาดต้องทำการบ้านก่อนการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยนักการตลาดต้องมีการแบ่งส่วนตลาด เลือกตลาดเป้าหมายที่เหมาะสมและเสนอคุณค่าให้ตรงกับตำแหน่งในใจของผู้บริโภค ซึ่งทั้ง 3 อย่างนี้เรียกว่า “กลยุทธ์ทางการตลาด”
2. การจัดหาคุณค่า หมายถึง นักการตลาดต้องตัดสินใจในการเลือกผลิตสินค้าหรือบริการ ราคาและการจัดจำหน่ายให้ตรงกับขั้นตอนที่ 1

3. การสื่อสารคุณค่า หมายถึง การใช้พนักงานขาย อินเทอร์เน็ต การโฆษณา หรือเครื่องมือการสื่อสารตลาดอื่นๆที่จะประกาศและส่งเสริมการตลาดให้กับสินค้าหรือบริการ

ดังนั้นกระบวนการส่งคุณค่าจะเริ่มก่อนที่จะผลิตสินค้าหรือบริการและพัฒนาสินค้าต่อเนื่องและเสนอสินค้าหรือบริการ โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีต้นทุนของการดำเนินงานทั้งหมด ยกตัวอย่าง เช่น ญี่ปุ่นได้พัฒนาทักษะการสร้างมูลค่า และกระบวนการส่งมอบมูลค่าโดยการเพิ่มเติมความคิดดังต่อไปนี้ การไม่รื้อรอเวลาในการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า (Zero customer feedback time) การป้อนกลับจากลูกค้าจะต้องอย่างต่อเนื่องและเกิดการเรียนรู้ถึงวิธีที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาด การไม่รื้อรอเวลาในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ (Zero product-improvement time) บริษัทควรประเมินความคิดเห็นของลูกค้าและบุคลากรเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงคุณค่าให้ดีที่สุดและรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ การไม่รื้อรอเวลาในการซื้อ (Zero purchasing time) บริษัทควรได้รับวัสดุอะไหล่และปัจจัยการผลิตจากผู้ขายอย่างรวดเร็ว โดยการลดสินค้าคงเหลือและนำไปสู่การลดต้นทุน การไม่รื้อรอในการกำหนดเวลาในการซื้อสินค้า (Zero setup time) ทำให้บริษัทสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ให้ทันกับความต้องการซื้อโดยใช้ต้นทุนต่ำ ไม่มีการสูญเสีย (Zero defects) ผลิตภัณฑ์ควรมีคุณภาพสูง ไม่มีข้อบกพร่อง และไม่เกิดการสูญเสียในการใช้ทรัพยากร (ศิริวรรณและคณะ. 2546 : 39)

Nirmalya Kumar มีการใช้ 3 ขั้นตอนในการเข้าสู่การตลาด คือ หนึ่ง การกำหนดคุณค่าของส่วนแบ่งตลาดหรือผู้บริโภค(ความจำเป็นหรือความต้องการ) สอง กำหนดคุณค่าที่เสนอ และสามารถกำหนดเครือข่ายแห่งคุณค่าที่จะส่งการให้สัญญาของบริการ Dartmouth's Frederick Webster มองการตลาดในรูปของ หนึ่ง การกำหนดกระบวนการแห่งคุณค่า (เช่น การวิจัยตลาดและการวิเคราะห์องค์กรของตนเอง) สอง กระบวนการในการพัฒนาคุณค่า (เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กลยุทธ์ของแหล่งที่มา และการเลือกผู้ค้า) และสาม กระบวนการในการส่งคุณค่า (เช่น การโฆษณาและการจัดการช่องทางจัดจำหน่าย)

โซ่คุณค่า (The Value Chain)

ไมเคิล พรอเตอร์ของฮาวเวิร์ดมีการเสนอโซ่คุณค่า ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับกำหนดทางในการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค ตามโมเดลอันนี้ ทุกๆองค์การ คือ การรวมตัวกันของกิจกรรมในการดำเนินการในเรื่อง การออกแบบ การผลิต การตลาด การส่งและการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของตนเอง โซ่คุณค่า เป็นการกำหนด 9 กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมซึ่งจะสร้างคุณค่าและต้นทุนในธุรกิจ เฉพาะ ทั้ง 9 กิจกรรมในการสร้างคุณค่าประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลักและ 4 กิจกรรมสนับสนุน

กิจกรรมหลัก จะครอบคลุมถึงลำดับของการนำวัตถุดิบเข้าไปในธุรกิจ (การขนส่งนำเข้า) เปลี่ยนวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป(การดำเนินงาน) ส่งผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (การขนส่งออก) ทำการตลาดให้ผลิตภัณฑ์ (การตลาดและการขาย) และให้บริการของผลิตภัณฑ์ (บริการ) กิจกรรมสนับสนุน การจัดหาหรือการจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร คือ การจัดการตามความชำนาญของแต่ละแผนก และที่ไหนก็ตามหลายๆแผนก เช่น อาจจะเป็นการจัดซื้อและจ้าง โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรจะรวมถึงต้นทุนในการบริหารทั่วไป การวางแผน การเงิน การบัญชี กฎหมายและการติดต่อกับรัฐบาล

การดำเนินงานขององค์กรคือ เป็นการตรวจสอบต้นทุนและผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่สร้างคุณค่าและหาทางที่จะทำให้กิจกรรมนั้นดีขึ้น องค์กรควรจะคาดคะเนต้นทุนและผลการดำเนินงานของกลุ่มแข่งขันเพื่อเป็นการเปรียบเทียบที่ดีที่สุดกับต้นทุนและผลการดำเนินงานขององค์กรเอง มันอาจจะเปรียบเทียบไกลกว่านี้ คือ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีที่สุดของบริษัทที่ดีที่สุดในโลกนี้

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับไม่เพียงแต่ละแผนกมีการแสดงผลงานได้ดีอย่างไร แต่ต้องรวมถึงกิจกรรมของหลายๆแผนกมีการแสดงผลงาน ได้ดีด้วยซึ่งจะเป็นการประสานงานกันในเรื่องกระบวนการหลักของธุรกิจ กระบวนการหลักของธุรกิจประกอบด้วย

- กระบวนการในการหาตลาด (The Market sensing Process) หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการตลาดอัจฉริยะที่จะเผยแพร่มันเข้าไปในองค์กรและปฏิบัติตามข้อมูลเหล่านั้น (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 36)
- กระบวนการเสนอสิ่งใหม่ๆ (The new offering realization process) หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย การพัฒนาและการเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงอย่างรวดเร็วและภายในวงเงินที่จำกัด (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 36)
- กระบวนการได้มาซึ่งผู้บริโภค (The customer acquisition process) หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตลาดเป้าหมายและผู้เข้าข่ายในการเป็นผู้บริโภครายใหม่ (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 36)
- กระบวนการบริหารลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (The customer relationship management process) หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ความสัมพันธ์และการเสนอสินค้าให้ผู้บริโภคแต่ละคน (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 36)
- กระบวนการการบริหารการเติมเต็ม (The fulfillment management process) หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการรับและการอนุมัติคำสั่งซื้อ การขนส่งผลิตภัณฑ์ตรงเวลาและการเก็บเงิน (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 36)

สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

ในการดำเนินงานของกระบวนการธุรกิจหลัก องค์กรจำเป็นต้องมีทรัพยากร แรงงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร ข้อมูล และพลังงาน แต่เดิมองค์กรเป็นเจ้าของและควบคุมทรัพยากรส่วนมาก ซึ่งเข้ามาในธุรกิจของเขาทั้งหลาย แต่สถานการณ์ในวันนี้มีการเปลี่ยนแปลง คือ องค์กรมากมายมีการจ้างภายนอกที่ใช้ทรัพยากรที่สำคัญน้อยกว่าถ้าเขาทั้งหลายสามารถได้มาที่คุณภาพที่ดีกว่าหรือต้นทุนที่ต่ำกว่า

สมรรถนะหลักมี 3 ลักษณะคือ 1) มันเป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มันจะทำการสนับสนุนสิ่งที่สำคัญที่ลูกค้าจะเห็นผลประโยชน์อันนั้น 2) มีการประยุกต์ในความแตกต่างที่กว้างของตลาด และ 3) มันเป็นการยากที่คู่แข่งจะเลียนแบบ (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 37)

การเน้นการตลาดแบบองค์รวมและคุณค่าของผู้บริโภค (A Holistic Marketing Orientation and Customer Value)

การเน้นการตลาดแบบองค์รวมสามารถจัดการมองเข้าไปในกระบวนการของการจับคุณค่าของลูกค้า แนวคิดของการมองการตลาดแบบองค์รวม หมายถึง การบูรณาการสำรวจคุณค่า การสร้างคุณค่าและกิจกรรมการส่งคุณค่ากับจุดประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งมีความพอใจทั้งสองฝ่ายและการร่วมกันสร้างความมั่งคั่งระหว่างผู้เกี่ยวข้องหลัก (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 38)

โครงสร้างการตลาดแบบองค์รวมถูกออกแบบในการกำหนด 3 คำถามหลักในการบริหารจัดการ

1. การสำรวจคุณค่า (Value exploration) องค์กรหนึ่งสามารถกำหนดคุณค่าในโอกาสใหม่ได้อย่างไร?
2. การสร้างคุณค่า (Value creation) องค์กรหนึ่งสามารถสร้างประสิทธิภาพในการสัญญาที่จะเสนอคุณค่าใหม่ได้อย่างไร?
3. การส่งคุณค่า (Value delivery) องค์กรหนึ่งสามารถในความสามารถและโครงสร้างพื้นฐานในการส่งคุณค่าอันใหม่ที่เสนอให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

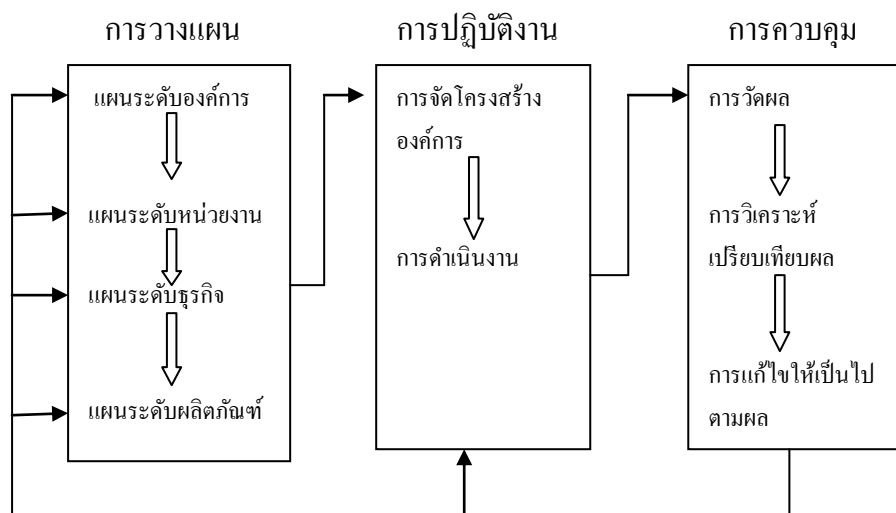
บทบาทหลักของการวางแผนทางกลยุทธ์ (The Central Role of Strategic Planning)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและรักษากลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับความสามารถและ โอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด (วารุณี ดันตวิงส์วานิชและคณะ. 2545: 29)

ความสำเร็จของการตลาดต้องการองค์การมีความสามารถในการเข้าใจคุณค่าของผู้บริโภค การสร้างคุณค่าของผู้บริโภค การส่งคุณค่าของผู้บริโภค การจับคุณค่าของผู้บริโภค และการรักษาความยั่งยืนในคุณค่าของผู้บริโภค

การสร้าง การจัดหาและการสื่อสารคุณค่าต้องการความแตกต่างในด้านกิจกรรมทางการตลาดมากมาย การทำให้แน่ใจในกิจกรรมที่เหมาะสม คือ การเลือกและการทำให้สำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์ คือ ความยิ่งใหญ่ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการเรียกสำหรับการกระทำใน 3 พื้นที่หลักคือ หนึ่ง คือการจัดการการลงทุนในพอร์ตของธุรกิจในองค์กร สอง การเข้าไปเกี่ยวข้องกับในการประเมินจุดแข็งของแต่ละธุรกิจโดยพิจารณาอัตราการเจริญเติบโตของตลาดและตำแหน่งขององค์กรที่เข้ากับตลาดอันนั้น สาม การก่อตั้งกลยุทธ์ สำหรับแต่ละธุรกิจ องค์กรต้องพัฒนาการวางแผนเกมสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

การเข้าใจการจัดการทางการตลาด เราต้องเข้าใจการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนมากขององค์กรขนาดใหญ่จะประกอบไปด้วย 4 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับธุรกิจ และระดับผลิตภัณฑ์ บริษัทแม่ขององค์กรรับผิดชอบสำหรับการออกแบบการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรเพื่อจะนำทางให้กับองค์กรทั้งหมด มันจะเป็นการตัดสินใจจำนวนของทรัพยากรที่ถูกจัดสรรในแต่ละหน่วยงาน และธุรกิจอันไหนที่จะเริ่มหรือเลิก แต่ละหน่วยงานมีการก่อตั้งแผนที่ครอบคลุมถึงการจัดสรรทุนในแต่ละธุรกิจภายในหน่วยงาน แต่ละธุรกิจพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่จะนำพาธุรกิจได้กำไรในอนาคต ในที่สุด แต่ละระดับของผลิตภัณฑ์ (สายผลิตภัณฑ์ ตรายี่ห้อ) ภายในธุรกิจจะพัฒนาการวางแผนตลาดสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์ในตลาดผลิตภัณฑ์ (รูปภาพ 2.3)



รูปภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติและการควบคุม

การวางแผนตลาด เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการสั่งการและการประสานงานในความพยายามของตลาด การวางแผนตลาดดำเนินงานใน 2 ระดับคือ กลยุทธ์และกลวิธี กลยุทธ์การ

วางแผนตลาดจะเป็นการจัดวางตลาดเป้าหมายและการเสนอคุณค่าที่จะถูกเสนอโดยการวิเคราะห์ถึงโอกาสทางการตลาดที่ดีที่สุด กลวิธีการวางแผนตลาดจะเจาะจงกลวิธีทางการตลาด ตั้งแต่รูปร่างผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด การจัดจำหน่าย ราคา ช่องทางการขายและบริการ (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 41) โดยขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์มีทั้งหมด 4 ระดับ (รูปภาพที่ 2.3) ซึ่งแต่ละระดับมีดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับแผนก (Corporate and Division Strategic Planning)

การเตรียมข้อความของภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมาย บริษัทแม่จะก่อตั้งโครงสร้างภายในที่ซึ่งแผนกและองค์กรธุรกิจต้องเตรียมแผนของเขาทั้งหลาย บางองค์กรให้ธุรกิจมีอิสระมากในการตั้งทีมงานขายและเป้าหมายของกำไรและกลยุทธ์ องค์กรอื่นๆ

ทุกๆองค์กรของบริษัทแม่จะดำเนินการการวางแผนกิจกรรม 4 ข้อ คือ

1. การกำหนดพันธกิจขององค์กร
2. การก่อตั้งกลยุทธ์ทางธุรกิจ
3. การจัดสรรทรัพยากรไปสู่แต่ละธุรกิจ
4. การประเมินโอกาสในการเติบโต

1.1 กำหนดพันธกิจขององค์กร (Defining the Corporate Mission)

ในการกำหนดพันธกิจ องค์กรควรจะกำหนดคำถามที่เป็นนิมของปีเตอร์ ดรักเกอร์ คือ อะไรคือธุรกิจของเรา ใครคือลูกค้า อะไรคือคุณค่าที่ส่งไปถึงลูกค้า อะไรที่ธุรกิจจะเป็น อะไรที่ธุรกิจของเราควรจะเป็น คำถามง่ายที่ดีๆเหล่านี้ อาจจะเป็นการยากมากสำหรับองค์กรที่จะต้องตอบ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะตั้งคำถามเหล่านี้อย่างต่อเนื่องและตอบอย่างสม่ำเสมอและทะลุไปรุ่ง องค์กรต้องกำหนดพันธกิจใหม่ถ้าพันธกิจอันนั้นมีการสูญเสียเครดิตหรือการกำหนดอันนั้นไม่สามารถสร้างความเจริญเติบโตที่ดีที่สุดในระยะเวลานาน

องค์กรพัฒนาข้อความพันธกิจ โดยการมีส่วนร่วมของผู้จัดการ พนักงานและลูกค้า (ในหลายกรณี) ข้อความในพันธกิจที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกรวมถึงเป้าหมาย ทิศทาง และโอกาสขององค์กร ซึ่งข้อความนี้จะเป็แนวทางชี้แนะพนักงานที่ทำงานกระจัดกระจายอยู่ตามที่ต่างๆให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างอิสระและถูกต้องตามเป้าหมายขององค์กร (ศิริวรรณและคณะ. 2546 : 115)

ข้อความในพันธกิจที่ดีจะเป็นการสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ ถ้าเข้าใจกันอย่างง่าย ๆ คือ “ความฝันที่เกือบจะเป็นไปไม่ได้” ซึ่งจะเป็ทิศทางสำหรับองค์กรใน 10 ถึง 20 ปีข้างหน้า การกำหนดพันธกิจที่ดีจะมีลักษณะทั้งหมด 5 ประการ คือ

1. ข้อความในพันธกิจควรเน้นเป้าหมายที่จำกัด ข้อความในพันธกิจจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีจำกัด ไม่ใช่เป็นเป้าหมายแบบกว้างๆ หรือมีหลายเป้าหมายทำให้ทิศทางขององค์กรไม่ชัดเจน
2. ข้อความในพันธกิจควรเน้นนโยบายหลักและค่านิยมของบริษัท
3. ข้อความในพันธกิจควรกำหนดขอบเขตของการแข่งขันที่บริษัทดำเนินงานอยู่ เช่น ขอบเขตอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์และการประยุกต์ใช้ สมรรถนะ ส่วนตลาด จำนวนช่องทางการจัดจำหน่าย พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น
4. ข้อความในพันธกิจควรจะเป็นการมองในระยะยาว
5. ข้อความในพันธกิจควรจะสั้น ง่ายและมีความหมาย

1.2 การก่อตั้งกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Establishing strategic business unit)

ส่วนใหญ่องค์กรจะพยายามกำหนดตัวเองในรูปของผลิตภัณฑ์ เช่น ธุรกิจรถยนต์ หรือ ธุรกิจเสื้อผ้า แต่ Levitt อ้างว่าการกำหนดตลาดของธุรกิจเป็นสิ่งที่ดีกว่าการกำหนดผลิตภัณฑ์ ธุรกิจต้องถูกมองในรูปของกระบวนการความพึงพอใจของผู้บริโภค ไม่ใช่กระบวนการในผลิตภัณฑ์ Levitt สนับสนุนให้องค์กรกำหนดใหม่ในธุรกิจของเขาทั้งหลายในรูปของความจำเป็น ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์

ธุรกิจสามารถถูกกำหนดในรูปของ 3 มิติคือ กลุ่มของผู้บริโภค ความจำเป็นของผู้บริโภค และเทคโนโลยี พิจารณาถึงองค์กรเล็กๆองค์กรหนึ่งกำหนดธุรกิจในการออกแบบระบบหลอดไฟฟ้าที่ใช้หลอดข้างในสำหรับสตูดิโอโทรทัศน์ กลุ่มของลูกค้า คือ สตูดิโอ ความจำเป็นของลูกค้า คือ หลอดไฟ และเทคโนโลยี คือ หลอดไฟฟ้าที่ใช้หลอดข้างใน

ปกติองค์กรขนาดใหญ่จัดการธุรกิจที่แตกต่างกันหลายธุรกิจ แต่ธุรกิจจะมีกลยุทธ์เป็นของตนเอง เชนเนอเรียแบ่งธุรกิจของเข้าเป็น 49 กลยุทธ์ของแต่ละธุรกิจ แต่ละธุรกิจจะมี 3 ลักษณะคือ

1. มันเป็นธุรกิจเดียวหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่สามารถวางแผนแยกจากส่วนที่เหลือขององค์กรได้
2. มันมีกลุ่มของกลุ่มแข่งขันที่เป็นของตนเอง
3. มันมีผู้จัดการผู้ซึ่งจะรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และกำไรจากผลการดำเนินงาน และผู้ซึ่งควบคุมปัจจัยส่วนใหญ่ที่มีผลกระทบต่อกำไร

จุดประสงค์ของการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละธุรกิจในองค์กรเพื่อพัฒนาแยกกลยุทธ์และกำหนดเงินทุนที่เหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงจะรับรู้ถึงจำนวนของธุรกิจที่เด่นเมื่อวานนี้กับธุรกิจที่

จะเป็นในวันพรุ่งนี้ อย่างไรก็ตามมันไม่สามารถเชื่อถือเพียงความรู้สึก มันจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการวิเคราะห์แบ่งแยกธุรกิจ โดยดูที่ศักยภาพในการทำกำไร

1.3 การจัดสรรทรัพยากรไปสู่แต่ละธุรกิจ (Allocating Resources to Each SBU)

เมื่อองค์กรมีการกำหนดแต่ละธุรกิจขึ้นมา ก็จำเป็นต้องมีการจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเข้าสู่แต่ละธุรกิจให้เหมาะสม เพราะว่า แต่ละธุรกิจอยู่ในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่ต่างกัน รวมทั้งฐานะและตำแหน่งทางการตลาดไม่เหมือนกันด้วย ดังนั้นความสามารถในการทำกำไรของแต่ละธุรกิจจึงแตกต่างกัน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจลงทุนในแต่ละธุรกิจ โดยวัดจากศักยภาพในการทำกำไรเป็นหลัก เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่แต่ละธุรกิจ

ปัจจุบันมีตัวแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจว่าจะลงทุนในแต่ละธุรกิจอย่างไรดี เนื่องจากแต่ละบริษัทมีทรัพยากรที่มีจำกัด เช่น ตัวแบบของบริษัท เจนเอนรัล อีเล็กทริก ร่วมกับบริษัท แมคคินซีซีแอนดัมปะนี โดยวิเคราะห์หน่วยธุรกิจออกเป็นเมตริกกระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจและเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ โดยผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะลงทุนเพื่อการเติบโต การเก็บเกี่ยวหรือถอนเงินสดจาก หรือรักษาธุรกิจไว้ หรือตัวแบบอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น บี ซี จีเมตริกที่แบ่งตามส่วนแบ่งตลาดกับอัตราการเจริญเติบโตที่จะใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจลงทุนในธุรกิจ ซึ่งแบ่งเป็น สุนัข (ส่วนแบ่งตลาดต่ำ อัตราการเจริญเติบโตต่ำ) วัว (ส่วนแบ่งการตลาดสูง แต่อัตราการเจริญเติบโตต่ำ) เครื่องหมายคำถาม (ส่วนแบ่งการตลาดต่ำ แต่อัตราการเจริญเติบโตสูง) และดาว (ส่วนแบ่งการตลาดสูง และอัตราการเจริญเติบโตสูง อย่างไรก็ตามตัวแบบเหล่านี้จะมีความยากและเป็นนามธรรม วิธีการจัดสรรทรัพยากรแบบใหม่จะเน้นการวิเคราะห์มูลค่าของผู้ถือหุ้นและมูลค่าของบริษัทรวมมากกว่าในแต่ละธุรกิจหรือ ไม่มีธุรกิจนั้นแล้ว การคำนวณมูลค่าเป็นการประเมินศักยภาพของธุรกิจบนพื้นฐานของโอกาสในการเจริญเติบโตจากการขยายในตลาดโลก การเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด การเปลี่ยนลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ใช้ทรัพยากรภายนอก

1.4 ประเมินโอกาสในการเติบโต (Assessing Growth Opportunities)

การประเมินโอกาสของการเจริญเติบโตจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนธุรกิจใหม่ การลดขนาดหรือการหยุดในธุรกิจเก่า แผนขององค์กรสำหรับธุรกิจที่มีอยู่อนุญาตให้ทำโครงการขยายและผลกำไรทั้งหมด ถ้ามีช่องว่างระหว่างความปรารถนาของขยายในอนาคตและการคาดการณ์ขยาย การจัดการองค์กรจะต้องมีการพัฒนาหรือการได้มาซึ่งธุรกิจใหม่เพื่อเติมเต็มสิ่งที่เป็นช่องว่างนั่นเอง

ทางเลือกที่หนึ่งในการกำหนดโอกาสที่จะเติบโตในอนาคตภายในธุรกิจเดิม เรียกว่า โอกาสเน้นธุรกิจเดิม (Intensive opportunities) ทางเลือกที่สอง คือ การกำหนดโอกาสในการสร้างหรือการได้มาในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เรียกว่า โอกาสของการบูรณาการกับธุรกิจเดิม (Integrative opportunities) และทางเลือกที่สาม คือ การกำหนดโอกาสในการเพิ่มธุรกิจที่ดึงดูดซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เราเรียกว่า โอกาสของเพิ่มธุรกิจใหม่ (Diversification opportunities)

การเติบโตแบบเน้นธุรกิจเดิม (Intensive Growth) หมายถึง การบริหารงานระดับองค์กรที่เน้นการทบทวนโอกาสในการทำธุรกิจที่มีอยู่ให้ดีขึ้น Ansoff เสนอโครงสร้างที่มีประโยชน์ของการตรวจสอบโอกาสของการเติบโตแบบเน้นธุรกิจเดิม ที่เราเรียกว่า ตารางการขยายตัวของผลิตภัณฑ์และตลาด (Product-Market expansion grid) ซึ่งเป็นการพิจารณากลยุทธ์ในการสร้างโอกาสของการเติบโตของผลิตภัณฑ์เดิม ผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาด ยกตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทสามารถได้รับส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มกับผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม เราเรียกว่า กลยุทธ์การเจาะตลาด แต่ถ้าบริษัทสามารถพบหรือพัฒนาตลาดใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์เดิม เราเรียกว่า กลยุทธ์การพัฒนาตลาด หรือบริษัทสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดเดิม เราเรียกว่า กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และถ้าบริษัทสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดใหม่ เราเรียกว่า กลยุทธ์การกระจายตัว

การเติบโตแบบบูรณาการกับธุรกิจเดิม (Integrative Growth) หมายถึง การเติบโตในระดับองค์กรที่เน้นการร่วมมือกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น โดยการร่วมมือกับผู้จัดหาวัตถุดิบ เช่น บริษัทรถยนต์ร่วมลงทุนกับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ร่วมมือกับผู้จำหน่าย เช่น บริษัทรถยนต์ร่วมลงทุนกับบริษัทลิสซิ่งรถยนต์ และการรวมตัวในระดับเดียวกันภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ เช่น บริษัทรถยนต์ มาสด้ากับบริษัทรถยนต์ ฟอร์ด เป็นต้น

การเติบโตแบบขยายธุรกิจใหม่ (Diversification Growth) หมายถึง การเติบโตแบบการขยายธุรกิจใหม่จะมีผลเมื่อโอกาสสามารถถูกพบนอกเหนือจากธุรกิจปัจจุบัน โอกาสที่ดีอันหนึ่งก็คือ หนึ่งในสี่ซึ่งอุตสาหกรรมมีความดึงดูดสูงและองค์กรมีส่วนผสมจากจุดแข็งของธุรกิจที่ถูกต้อง กลายเป็นผลสำเร็จ (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 47) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวของธุรกิจโดยมองเห็นโอกาสที่ดีที่สามารถพบได้จากภายนอกจากธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งโอกาสที่ดีนี้อาจจะเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นที่ดึงดูดใจ และธุรกิจมีส่วนประสมของธุรกิจซึ่งเป็นจุดแข็งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Kotler. 2003 : 101) หรือเป็นกลยุทธ์ระดับบริษัทซึ่งผู้จัดการพยายามที่จะใช้ทรัพยากรขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ (Dessler. 1998 :675)

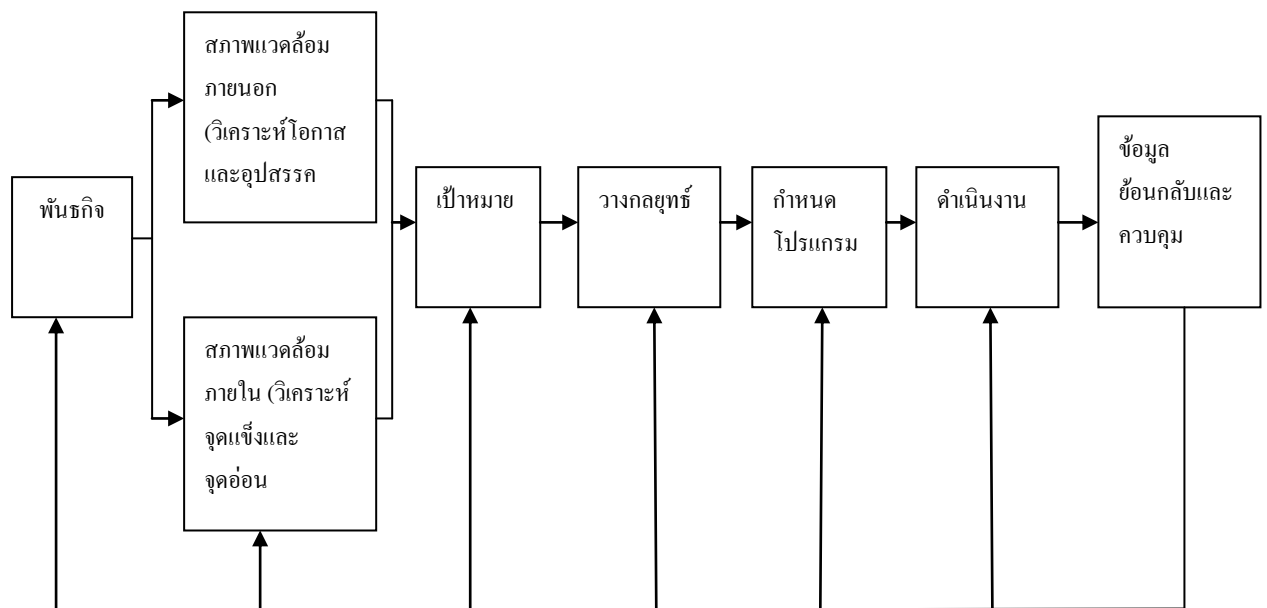
การลดขนาดและการตัดทิ้งของธุรกิจเดิม (Downsizing and Divesting Older Businesses) เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวข้องกับการลดการดำเนินงานขององค์กร หรือลดขนาดธุรกิจที่ล้าสมัย และเป็นกลยุทธ์ที่ตัดหน่วยธุรกิจซึ่งไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับธุรกิจได้ และเป็นธุรกิจที่มีความหวังที่จะทำประโยชน์ในอนาคตได้น้อย (Certo. 2000 : 552) หรือเป็นกลยุทธ์การตัดทอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการขายบางส่วน หรือทั้งหมดขององค์กร เมื่อหน่วยธุรกิจมีสภาพแย่หรือ ไม่มีวิธีการ

ใดที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว กลยุทธ์การไม่ลงทุนจึงเป็นทางเลือกที่จะช่วยให้หน่วยธุรกิจสามารถคงอยู่ต่อไปได้ (ศิริวรรณและคณะ 2546 : 131)

2. การวางแผนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Unit Strategic Planning)

หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ หมายถึง หน่วยธุรกิจหน่วยหนึ่งขององค์กรซึ่งมีภารกิจและวัตถุประสงค์แยกออกจากกันต่างหากและสามารถวางแผนได้อย่างเป็นอิสระจากธุรกิจอื่นๆ ในกิจการ หน่วยธุรกิจเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแผนก สายผลิตภัณฑ์หนึ่งในแผนก หรือแม้แต่ผลิตภัณฑ์หนึ่ง หรือตราผลิตภัณฑ์หนึ่งก็เป็นได้ (วารุณี ตันติวงศ์วานิชและคณะ. 2545: 33)

กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจประกอบด้วย



รูปภาพที่ 2.4 แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละธุรกิจ

พันธกิจของธุรกิจ (The Business Mission)

เป็นการกำหนดลักษณะงานของหน่วยธุรกิจซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ 9 ด้าน ดังนี้ ลูกค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ตลาด เทคโนโลยี เกี่ยวข้องกับความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและสามารถสร้างกำไร ปรัชญา แนวความคิดส่วนตัว ความเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ชุมชนและความเกี่ยวข้องกับ

พนักงานขาย (ศิริวรรณและคณะ. 2546 : 132) แต่ละธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดพันธกิจที่เจาะจงที่อยู่ภายในพันธกิจที่กว้างกว่าขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การประเมินในภาพรวมของจุดแข็งขององค์กร จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เราเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT มันจะเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางการตลาดทั้งจากภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment (Opportunity and Threat) Analysis

ธุรกิจจำเป็นต้องมีการติดตามสภาพแวดล้อมระดับมหภาค ประกอบด้วย ด้านประชากรศาสตร์ ด้านเศรษฐกิจ ด้านธรรมชาติ ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมืองกฎหมาย และด้านสังคมวัฒนธรรม และระดับจุลภาคที่สำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริโภค คู่แข่งขัน ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จำหน่ายและตัวแทน) ซึ่งมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร นอกจากนี้ธุรกิจควรจะมีการจัดตั้งระบบการตลาดแบบอัจฉริยะในการติดตามแนวโน้มและการพัฒนาที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจด้วย

จุดประสงค์สำหรับการติดตามสภาพแวดล้อม คือ การเกิดขึ้นของโอกาสใหม่ๆ ในหลายๆทาง การตลาดที่ดี คือ เป็นศิลปะของการค้นพบ การพัฒนาและกำไรจากโอกาส โอกาสทางการตลาด หมายถึง ขอบเขตของความความต้องการของผู้ซื้อและความสนใจที่ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงซึ่งองค์กรสามารถทำกำไร โดยการสร้างความพึงพอใจในความต้องการอันนั้น (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 50) มี 3 แหล่งที่มาของโอกาสทางการตลาด คือ หนึ่ง คือ ผลิตภัณฑ์บางอย่างขาดแคลน สอง ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ใหม่หรือดีเลิศกว่าคู่แข่ง สาม ทั้งหมดของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่

โอกาสทางการตลาด (Marketing Opportunities : O) คือ ขอบเขตของความความต้องการศักยภาพ หรือความสนใจของผู้ซื้อที่บริษัทสามารถดำเนินงานให้สามารถทำกำไรได้ (Kotler, 2003 : 102) :7) ซึ่งโอกาสสามารถมีได้หลายรูปแบบและนักการตลาดต้องสามารถที่จะระบุได้ เช่น

- องค์กรอาจได้ผลประโยชน์จากแนวโน้มของการข้ามอุตสาหกรรมและแนะนำส่วนประสมผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆเข้าสู่ตลาด
- องค์กรอาจจะทำให้กระบวนการซื้อมีความสะดวกและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- องค์กรสามารถตอบสนองความจำเป็นจากข้อมูลและคำแนะนำที่มากขึ้น
- องค์กรสามารถแนะนำสมรรถนะและความสามารถใหม่ๆ

- องค์กรอาจสามารถส่งสินค้าหรือบริการได้รวดเร็วขึ้น
- องค์กรอาจสามารถเสนอผลิตภัณฑ์ที่ราคาต่ำลงมาก

ปัจจุบันองค์กรได้ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด (MOA : Market Opportunity Analysis) เพื่อพิจารณาถึงความสามารถในการดึงดูดใจ และโอกาสในการทำกำไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะต้องตั้งคำถาม 5 ข้อดังนี้

- ผลตอบแทนที่จะได้รับจากโอกาสนั้นๆสามารถระบุจำนวนได้ชัดเจน จากตลาดเป้าหมายที่ระบุเอาไว้หรือไม่
- สามารถที่จะระบุตำแหน่งของตลาดเป้าหมาย รวมถึงการใช้สื่อหรือช่องทางการค้าที่มีต้นทุนต่ำแต่มีประสิทธิภาพได้หรือไม่
- องค์กรได้ครอบครองหรือเข้าถึงการวิเคราะห์ความสามารถในการผลิตและทรัพยากร เพื่อตอบสนองความต้องการที่จะจัดส่งผลประโยชน์ให้ลูกค้าแล้วหรือไม่
- องค์กรสามารถให้ผลประโยชน์แก่ผู้บริโภคได้ดีกว่าคู่แข่งปัจจุบันหรือคู่แข่งในอนาคตหรือไม่
- อัตราส่วนผลตอบแทนทางการเงินขององค์กรตรงตามหรือมากกว่าข้อกำหนดของการลงทุนที่ตั้งไว้หรือไม่

การพัฒนาบางอย่างของสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นอุปสรรค สภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค คือ ความท้าทายที่พบว่าแนวโน้มไม่เอื้ออำนวยหรือการพัฒนาขาดการป้องกันทางการตลาดที่จะทำให้ยอดขายหรือกำไรลดลง ดังนั้นผู้บริหารต้องคอยติดตามอุปสรรคที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทด้วย (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 51)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment (Strengths/Weaknesses) Analysis)

สิ่งหนึ่งที่พบจากโอกาสที่ดึงดูดและอีกสิ่งหนึ่งที่สามารถได้รับประโยชน์จากโอกาสอันนั้น แต่ละธุรกิจจำเป็นต้องประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน และเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการผลิตและปัจจัยต่างๆขององค์กร (ศิริวรรณและคณะ. 2546: 135) จุดแข็ง หมายถึง ลักษณะเด่นหรือความสามารถของธุรกิจ เช่น เป็นองค์กรใหญ่มีความสามารถและมีชื่อเสียงมานาน การทราบจุดแข็งของธุรกิจจะนำมากำหนดจุดมุ่งหมาย กลยุทธ์และโปรแกรมที่เหมาะสมกับความสามารถในการที่เป็นองค์กรใหญ่และมีชื่อเสียง จุดอ่อน หมายถึง ข้อเสียเปรียบหรือปัญหาของหน่วยธุรกิจ เช่น ฐานะด้าน

การเงินไม่ดี ภาระด้านดอกเบี้ยสูงมาก การทราบถึงจุดอ่อนของธุรกิจมีจุดประสงค์เพื่อจะนำมาแก้ปัญหาหรือแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น รวมทั้งการกำหนดจุดมุ่งหมาย กลยุทธ์และโปรแกรมที่เหมาะสมกับภาระด้านการเงินของธุรกิจต่อไป (ศิริวรรณและคณะ. 2546 : 135)

การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation)

เมื่อองค์การดำเนินการวิเคราะห์ SWOT แล้วขั้นต่อไป คือ การตั้งเป้าหมาย การพัฒนาเป้าหมายที่จะจงสำหรับช่วงเวลาในการวางแผน เป้าหมายเป็นวัตถุประสงค์ที่จะจงกับขอบเขตและเวลานั้นๆ

ธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้วัตถุประสงค์หลายข้อผสมกัน ในเรื่อง กำไร ยอดขายที่เติบโต ส่วนแบ่งตลาดที่ดีขึ้น ความเสี่ยง นวัตกรรมและชื่อเสียง ธุรกิจต้องตั้งวัตถุประสงค์เหล่านี้และบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Manages by objectives (MBO)). สำหรับระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์จะทำงานได้ต้องมีมาตรฐาน 4 ข้อ คือ

1. มันต้องจะเรียงลำดับขึ้นจากความสำคัญมากไปความสำคัญน้อย
2. วัตถุประสงค์ควรจะเป็นเชิงปริมาณเท่าที่เป็นไปได้
3. เป้าหมายควรจะเป็นไปได้จริง
4. วัตถุประสงค์ต้องสัมพันธ์กัน

วัตถุประสงค์สำคัญอื่นๆที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น กำไรในระยะสั้นกับการเติบโตในระยะยาว การเจาะตลาดในเชิงลึกกับตลาดปัจจุบันกับการหาตลาดใหม่ เป้าหมายที่ต้องการกำไรกับไม่ต้องการกำไร และอัตราการเติบโตสูงกับความเสถียรต่ำ แต่ละทางเลือกจะใช้กลยุทธ์การตลาดที่แตกต่าง ดังนั้นผู้บริหารทางการตลาดจำเป็นต้องมีการเลือกในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

เป้าหมายแสดงอะไรที่ธุรกิจต้องการให้บรรลุ กลยุทธ์ คือ การวางแผนดำเนินการสำหรับการไปถึงเป้าหมาย ทุกๆธุรกิจต้องออกแบบกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยกลยุทธ์ทางการตลาด และเข้ากันได้กับกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางทรัพยากร

กลยุทธ์ทั่วไปของพรอเตอร์ (Porter's Generic Strategies)

ไมเคิล พรอเตอร์มีการเสนอกลยุทธ์ทั่วไป 3 กลยุทธ์ซึ่งจัดหากกลยุทธ์ที่ดีสำหรับการคิดกลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนรวม ความแตกต่างและการเจาะจง

- การเป็นผู้นำด้านต้นทุนรวม (Overall cost leadership) ธุรกิจที่ทำงานหนักในการบรรลุการผลิตที่ต่ำที่สุดและต้นทุนของการจัดจำหน่ายเพื่อที่ว่ามันสามารถตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งและได้รับชัยชนะส่วนแบ่งตลาดที่ใหญ่ องค์กรต้องใช้กลยุทธ์นี้ต้องมีดีด้านวิศวกรรม การจัดซื้อ การผลิต และช่องทางการจัดจำหน่ายทางกายภาพ เขาทั้งหลายมีความจำเป็นด้านการตลาดน้อย ปัญหาของกลยุทธ์นี้ คือ องค์กรอื่นๆมักจะแข่งขันการทำต้นทุนให้ต่ำและอาจทำให้กำไรลดลงเมื่อมองถึงต้นทุนทั้งหมดโดยรวมในอนาคต
- ความแตกต่าง (Differentiation) องค์กรจะเน้นในการบรรลุผลการดำเนินงานที่ดีเลิศในเรื่องผลประโยชน์ที่สำคัญของผู้บริโภคซึ่งมีคุณค่าโดยส่วนใหญ่ในส่วนของตลาด องค์กรจะใช้จุดแข็งเหล่านี้จะสนับสนุนความตั้งใจที่แตกต่าง ดังนั้นองค์กรต้องค้นหาความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ
- เฉพาะเจาะจง (Focus) องค์กรจะเจาะจงหนึ่งหรือมากกว่าในส่วนตลาดที่แคบ องค์กรได้รับรู้ถึงส่วนตลาดเหล่านี้อย่างใกล้ชิดและติดตามในส่วนของผู้นำด้านต้นทุนหรือความแตกต่างภายในส่วนของตลาดเป้าหมาย

ตามที่พรอเตอร์ องค์กรใช้กลยุทธ์ที่เหมือนกันตรงไปสู่กลุ่มเป้าหมายทางการตลาดที่เหมือนกัน เรียกว่า กลุ่มของกลยุทธ์ องค์กรไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน แต่พยายามทำให้การดำเนินกลยุทธ์ในทุกด้านดูดีจะมีผลประกอบการแย่มากที่สุด

พันธมิตรกลยุทธ์ (Strategic Alliances)

พันธมิตรกลยุทธ์มากมายอยู่ในรูปของพันธมิตรทางการตลาด ซึ่งตกอยู่ใน 4 ประเภทหลักๆคือ

- พันธมิตรด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product or service alliances) เป็นวิธีการซึ่ง องค์กรหนึ่งให้สิทธิบัตรในการผลิตสินค้ากับประเทศอื่น
- พันธมิตรด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotional alliances) เป็นวิธีการซึ่งบริษัทหนึ่ง ช่วยส่งเสริมการตลาดให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทอื่น
- พันธมิตรด้านการขนส่ง (Logistics alliances) เป็นวิธีการซึ่งบริษัทหนึ่งให้บริการสนับสนุนด้านการกระจายตัวสินค้าร่วมกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น
- ความร่วมกันด้านราคา (Pricing collaborations) เป็นวิธีการซึ่งหลายบริษัทร่วมมือกัน ในการตั้งราคา โดยการนำเสนอในรูปแบบลดในการตั้งราคา

องค์กรจำเป็นต้องสร้างความคิดในการพบกับหุ้นส่วนซึ่งจะส่งเสริมจุดแข็งและทำลายจุดอ่อน พันธมิตรที่มีการจัดการที่ดีอนุญาตให้องค์กรได้ยอดขายที่เพิ่มขึ้นมากมีผลกระทบต่อต้นทุนที่ต่ำ การรักษาพันธมิตรทางกลยุทธ์ องค์กรต้องเริ่มพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่

จะสนับสนุนสิ่งเหล่านี้และมีการกำหนดรูปแบบและจัดการการหุ้นส่วนโดยเน้นที่ความ
ชำนาญเป็นหลัก (เรียกว่า การจัดการหุ้นส่วนเชิงสัมพันธ์)

การกำหนดโปรแกรมและการดำเนินงาน (Program Formulation and Implementation)

เมื่อธุรกิจมีการพัฒนากลยุทธ์หลักแล้ว มันต้องทำรายละเอียดโปรแกรมที่จะสนับสนุนกลยุทธ์นั้น กลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีสามารถล้มเหลวได้โดยการดำเนินการที่ไม่ดี ถ้าหน่วยงานตัดสินใจในการบรรลุการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี มันต้องมีโปรแกรมการวางแผนจุดแข็งในเรื่องแผนกวิจัยและพัฒนา การเก็บเทคโนโลยีอัจฉริยะ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความเป็นผู้นำ การอบรมเทคนิคให้กับฝ่ายขาย และการพัฒนาโฆษณาที่จะสื่อสารในด้านความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ในโปรแกรมจะกำหนดรายละเอียดเพื่อตอบคำถาม คือ จะทำอะไร ใครเป็นคนทำ จะทำเมื่อใด จะทำอย่างไร จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเท่าใด ต่อจากนั้นจะต้องมีการบอกวิธีการดำเนินงาน ซึ่งโครงสร้างการทำงานของ McKinsey 7-S ซึ่งเป็นองค์การที่ให้คำแนะนำทางธุรกิจ โดยกำหนดโครงสร้างการทำงานไว้ 7 ประการ คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ บุคลากร รูปแบบ และการสร้างคุณค่าร่วมกัน

การย้อนกลับและควบคุม (Feedback and Control)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์องค์การจำเป็นต้องติดตามผลและตรวจสอบการพัฒนาใหม่ๆ สภาพแวดล้อมบางครั้งมีความมั่นคงจากปีต่อปี ซึ่งสภาพแวดล้อมแบบนี้สามารถทำนายได้ง่าย แต่มีสภาพแวดล้อมบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากที่จะทำนาย ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องประเมินผลการปฏิบัติงานการรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามโปรแกรม กลยุทธ์ หรือแม้แต่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

การวางแผนผลิตภัณฑ์ : ธรรมชาติและเนื้อหาของการวางแผนตลาด (Product Planning : The Nature and Contents of a Marketing Plan)

ในการดำเนินการความรับผิดชอบ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดต้องติดตามกระบวนการทางการตลาด การทำงานภายในแผนที่ตั้งไว้โดยระดับที่เหนือกว่าเขาทั้งหลาย ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ต้องมีการวางแผนการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์หนึ่ง สายผลิตภัณฑ์ ตรายี่ห้อ ช่องทางหรือกลุ่มของผู้บริโภค แต่ละระดับของผลิตภัณฑ์ (สายผลิตภัณฑ์ ตรายี่ห้อ) ต้องพัฒนาแผนการตลาดเพื่อบรรลุเป้าหมาย

การวางแผนการตลาด หมายถึง การเขียนข้อความซึ่งสรุปว่า อะไรที่นักการตลาดต้องเรียนรู้เกี่ยวกับตลาดและแสดงวิธีที่องค์กรต้องวางแผนในการที่จะมาถึงวัตถุประสงค์ทางการตลาด มันรวมถึงกลวิธีที่จะนำทางสำหรับโปรแกรมทางการตลาดและการจัดสรรการเงินที่อยู่ในช่วงเวลาของแผน มันเป็นผลงานที่สำคัญที่สุดของกระบวนการทางการตลาด (Kotler, P. and Keller, K.L. 2006 : 58)

การวางแผนการตลาด เป็นหนึ่งในผลผลิตที่สำคัญที่สุดของกระบวนการตลาด มันจะเป็นการกำหนดทิศทางและเน้นสำหรับยี่ห้อ ผลิตภัณฑ์หรือบริษัท องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ใช้การวางแผนตลาดเพื่อเป็นช่องทางในการหาทุนและการดำเนินงานต่างๆ ฝ่ายรัฐบาลใช้เพื่อสร้างการรับรู้จากสาธารณชนในเรื่องการทำมาหากินและการกระตุ้นอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

แผนการตลาดจะอยู่ในวงแคบกว่าแผนธุรกิจ ข้อความในแผนการตลาดจะบอกว่า องค์กรจะบรรลุเป้าหมายผ่านการใช้กลยุทธ์และกลวิธีที่ชัดเจนกับผู้บริโภคที่จุดเริ่มต้น มันจะเชื่อมโยงกับแผนในแผนอื่นๆ เช่น แผนการตลาดตั้งเป้าหมายยอดขายต่อปีเท่ากับ 20,000 ชิ้น แผนผลิตต้องผลิตได้ตามที่ฝ่ายการตลาดตั้งเป้าหมายไว้ ฝ่ายการเงินต้องเตรียมเงินสำหรับค่าใช้จ่าย ฝ่ายบุคคลต้องเตรียมจ้างและฝึกอบรมพนักงานให้พร้อมและฝ่ายอื่นๆก็ต้องทำเช่นเดียวกัน การขาดซึ่งการสนับสนุนที่เหมาะสมในระดับต่างๆ ในเรื่องทรัพยากรจะทำให้แผนการตลาดไม่ประสบความสำเร็จ

แผนการตลาดต้องเน้นในเรื่องผู้บริโภคและคู่แข่ง ความมีเหตุและผลและตรงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด มันจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากหลายๆแผนกและพัฒนา ร่วมกันในการทำงานเป็นทีม การวางแผนจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะตอบรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว อุปสรรคที่เกิดขึ้นบ่อยๆในการวางแผนปัจจุบันตามที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดกล่าวคือ การขาดความเป็นจริง การวิเคราะห์คู่แข่งที่ไม่เพียงพอและเน้นระยะสั้นมากเกินไป ถึงแม้ว่าความยาวและรูปแบบจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบริษัท ส่วนใหญ่แผนการตลาดจะใช้ระยะเวลา 1 ปีในหลายๆแห่งและจะมีความยาวประมาณ 5 ถึง 50 หน้า ธุรกิจขนาดเล็กอาจจะทำแผนการตลาดที่สั้นกว่าหรือมีรูปแบบแผนการตลาดที่น้อยกว่า ขณะที่บริษัทขนาดใหญ่จะเน้นแผนการตลาดที่เป็นทางการมากกว่า เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ทุกๆส่วนของแผนการตลาดควรมีการเขียนรายละเอียดด้วย บางครั้งบริษัทจะมีการนำแผนการตลาดไปส่งในเว็บไซต์เพื่อให้ทุกคนสามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้ แผนการตลาดมักจะประกอบด้วย

- บทสรุปผู้บริหารและสารบัญ แผนการตลาดควรจะเริ่มด้วยสารบัญและบทสรุปแบบย่อสำหรับผู้บริหารระดับสูงในเรื่องเป้าหมายหลักและข้อเสนอแนะ
- วิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นตอนนี้จะเสนอความเป็นมาในเกี่ยวข้องกับยอดขาย ต้นทุนตลาด คู่แข่งขัน และแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมระดับมหภาค เราจะกำหนดตลาดอย่างไร? มันมีขนาดใหญ่แค่ไหน? และจะเจริญเติบโตได้มากน้อยแค่ไหน? อะไรคือ

แนวโน้มที่สำคัญและเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง? บริษัทจะใช้ข้อมูลทั้งหมดนี้ในการวิเคราะห์ SWOT

- กลยุทธ์การตลาด ในขั้นตอนนี้ผู้จัดการตลาดจะกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์การตลาด และการเงินและความจำเป็นที่ตลาดต้องตอบสนองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและตำแหน่งในการแข่งขัน ข้อมูลทั้งหมดมาจากแผนอื่นๆ เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย การเงินและทรัพยากรมนุษย์
- การประมาณการด้านการเงิน การประมาณการด้านการเงินรวมถึง การพยากรณ์ ยอดขาย ค่าใช้จ่าย และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ในด้านยอดขาย คือ การพยากรณ์ ยอดขายเป็นเดือนในแต่ละผลิตภัณฑ์ ในด้านค่าใช้จ่าย ต้องคาดหมายต้นทุนของการตลาดในแต่ละผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนจะเป็นการประมาณการว่าจำนวนเท่าไรที่บริษัทขายในแต่ละเดือนหรือระยะเวลาที่ปีถึงจะคุ้มทุน โดยดูจากต้นทุนคงที่เป็นเดือนและต้นทุนผันแปร โดยเฉลี่ยต่อชิ้น และวิธีที่มีความซับซ้อนในการประมาณการกำไร คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งวิเคราะห์จาก 3 สถานการณ์ คือ ดีที่สุด แย่ที่สุด และปานกลางสำหรับแต่ละความผันแปรที่มีผลกระทบกับกำไรภายใต้สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับช่วงเวลาของแผน
- การควบคุมการดำเนินงาน ขั้นตอนที่สุดท้ายเป็นร่างเกี่ยวกับการควบคุม การตรวจสอบ และการปรับแผนการดำเนินงาน ส่วนสำคัญคือการติดตามเป้าหมายและการเงินในแต่ละเดือนหรือแต่ละไตรมาส ดังนั้นผู้บริหารสามารถทบทวนผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงและแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อตอบสนองความจำเป็น องค์การบางองค์การรวมแผนฉุกเฉินไว้ด้วย

บทบาทของการวิจัย (The Role of Research)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จและโปรแกรมการดำเนินงานทางการตลาดจำเป็นต้องมีข้อมูลความต้องการที่ทันสมัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม คู่แข่งขัน และการเลือกตลาดในแต่ละส่วน บ่อยครั้งการวิเคราะห์ของข้อมูลภายในเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจุบัน เสริมด้วยอำนาจระยะทางการตลาดและการวิจัยภาพรวมของการตลาด คู่แข่งขัน แนวโน้ม อุปสรรคและโอกาส แผนที่ถูกผลกระทบจากการตลาดจำเป็นต้องใช้วิจัยในการวัดความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์และการกำหนดพื้นที่ส่วนไหนที่ต้องทำให้ดีขึ้น

ในที่สุดการวิจัยตลาดช่วยให้นักการตลาดเรียนรู้มากขึ้นเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง การรับรู้ ความพอใจและความภักดีของผู้บริโภค ดังนั้นแผนการตลาดควรจะร่างอะไรที่การวิจัยตลาดจะดำเนินงานและเมื่อไหร่และผลการวิจัยจะประยุกต์ใช้อย่างไร

บทบาทของความสัมพันธ์ (The Role of Relationships)

ถึงแม้ว่าแผนการตลาดจะแสดงว่า บริษัทจะก่อตั้งและรักษากำไรจากความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไร มันจะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งจากภายในและภายนอก หนึ่งในผลกระทบทั้งจากฝ่ายการตลาดที่ทำงานด้วยกันและฝ่ายอื่นๆที่จะส่งคุณค่าและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค สอง มันจะมีผลกระทบต่อบริษัทจะทำงานกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่ายและผู้ร่วมทุนในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนได้อย่างไร สาม มันจะมีผลกระทบต่อบริษัทในการร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อบังคับของรัฐบาล สื่อและชุมชนขนาดใหญ่ นักการตลาดต้องพิจารณาความสัมพันธ์ทั้งหมดเหล่านี้เมื่อพัฒนาแผนการตลาด

แผนการตลาดสู่การดำเนินงานทางการตลาด (From Marketing Plan to Marketing Action)

บริษัทส่วนใหญ่จะสร้างแผนการตลาดเป็นรายปี นักการตลาดเริ่มวางแผนล่วงหน้าของงานดำเนินงานเกี่ยวกับวัน เวลาที่เกี่ยวข้องจากการวิเคราะห์การวิจัยตลาด ผู้บริหารจะทบทวนและประสานงานระหว่างแผนก โปรแกรมทางการตลาดจะเริ่ม และตรวจสอบผลที่ต่อเนื่อง การหาสาเหตุของสิ่งที่เบี่ยงเบนจากแผน และทำให้ถูกต้องตามความต้องการ บางครั้งจะเตรียมแผนฉุกเฉิน นักการตลาดต้องพร้อมที่จะปรับแผนการตลาดให้ทันสมัยตลอดเวลา

แผนการตลาดควรที่จะกำหนดหน่วยวัดความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร ผู้จัดการเน้นการใช้งบประมาณ ตารางเวลาและหน่วยวัดทางการตลาดสำหรับการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบงบประมาณระหว่างค่าใช้จ่ายตามแผนกับค่าใช้จ่ายจริงในแต่ละช่วงเวลา ตารางเวลาอนุญาตให้ผู้บริหารเห็นว่าเมื่อไหร่งานจะถูกกำหนดให้เสร็จและการดำเนินงานจริงเสร็จเมื่อไหร่ หน่วยวัดทางการตลาดจะติดตามผลลัพธ์โปรแกรมทางการตลาดที่เห็นว่าบริษัทจะสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่