

สินค้าของคุณ อยู่ในฐานะใด ?

โดย วิเชียร ชุตินาเทวินทร์

เมื่อคุณเป็นเจ้าของตลาดหรือผู้นำแล้ว คุณก็ต้องระวังต่อไปคือคู่แข่งที่กำลังติด ตามมา

สินค้าของคุณอยู่ในฐานะใดทางการตลาด มีเกณฑ์พิจารณาในหลักการของคณะผู้เชี่ยวชาญ คือ Boston Consulting Group โดยใช้เกณฑ์พิจารณาในส่วนอัตราความเติบโตใหญ่ของตลาดสำหรับสินค้าประเภทนั้น (Market Growth) และอีกส่วนจะใช้เกณฑ์ส่วนแบ่งของตลาดสำหรับสินค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Market Share) โดยจัด Market Growth และ Market Share ให้เป็นแนวตั้งและแนวนอนตามลำดับ ซึ่งลักษณะนี้จะเรียกว่ากรอบของตลาด (Market Martrix) และในกรอบนี้จะมีฐานะ ของสินค้าหรือบริการตกอยู่ในกรอบซึ่งจะมีอยู่ 4 ช่อง คือ ตัวช่อง

ดารา (Stars), ตัวทำเงิน (Cash Cows) ตัวน่าสงสัย (Question Marks) และตัวหมาน้อย (Dog) ทั้งนี้สินค้าในแต่ละช่องนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์มากหรือน้อยของในส่วนของ Market Growth และ Market Share ซึ่งขอให้อ่านต่อไปว่า มีลักษณะนั้น ๆ อย่างไรกันบ้าง

กรอบสถานภาพทางตลาด (Market Martrix) ที่ว่านี้มีสี่ช่องเพื่อกำหนดผลิตภัณฑ์และสถานภาพเป็นอย่างไร ควรใช้กลยุทธ์ใด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยเฉพาะความอยู่รอดทางด้านการหมุนเวียน (Cashflow) กรอบซึ่งมีสี่ช่องนั้นขอให้พิจารณาจากภาพดังนี้

อัตราเติบโตในตลาด	สูง	1  Stars (ผลิตภัณฑ์)	3  Question Mark
	ต่ำ	2  Cash Cows (ตัวทำเงิน)	4 (ยังสงสัย)  Dog (สุนัขน้อย)
		สูง	ต่ำ
		อัตราส่วนแบ่งตลาด	

คุณอาจประกาศโฆษณาขายโรงงาน หรือกิจการ เพื่อเป็นการตัดไม้ข่มนาม ต่อคู่แข่ง

ลองพิจารณาหากผลิตภัณฑ์ของคุณอยู่ในช่องใดของกรอบสถานะภาพ ถ้าลองพิจารณาว่า ช่องใดดีที่สุด ก็คงต้องพิจารณาช่อง 2 คือ ช่องตัวทำเงิน (Cash Cows) ซึ่งช่องนี้ผลิตภัณฑ์ของคุณจะหารายได้ หรือมีเงินหมุนเวียนอยู่ในเกณฑ์ (Positive Cash Flow) ซึ่งจะเลี้ยงกิจการของคุณได้ดี ช่วงนี้ผลิตภัณฑ์ของคุณมีส่วนแบ่งตลาดที่สูงและมีสภาวะการเติบโตในตลาดจะต่ำ ซึ่งกรณีผสมผสานของปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะด้านการเงินที่มีรายได้มากกว่ารายจ่าย หรือมีเงินเข้ามาและคล่องตัวเพื่อการหมุนเวียนและจ่ายหนี้สิน แม้กระทั่งจะเป็นเงินสนับสนุนผลิตภัณฑ์ซึ่งย่ำแย่ทางเงินหมุนเวียนในช่องสถานะภาพอื่น เมื่อคุณมีสถานะผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินนี้แล้วคุณควรจัดการอย่างไรบ้าง คุณจำเป็นต้องป้องกันพื้นที่ หรือสถานะภาพของคุณไว้ให้ได้ อย่างเหนียวแน่น โดยไม่จำเป็นต้องขยายส่วนแบ่งตลาดก็ได้ แต่หากจะเพิ่มส่วนแบ่งตลาดต้องไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือได้มาเปล่าก็ย่อมจะดี การใช้เงินของคุณจะพุ่งลงไปเพื่อขจัดคู่แข่งที่จะเข้ามาขอส่วนแบ่งตลาด และเพื่อให้ได้ผลคุณก็จะต้องใช้กระบวนการ

ยุทธทุกท่า เพื่อให้คู่แข่งไม่กล้าเสี่ยงที่จะเข้าประจบ เช่น คุณอาจประกาศโฆษณาขายโรงงานหรือกิจการเพื่อเป็นการตัดไม้ข่มนามต่อคู่แข่งว่า คุณนั้นไม่หยุดที่จะครองสถานะภาพของตลาดไว้เต็มที่และเพื่อข่มขวัญคู่แข่งว่าความพยายามนั้นคงจะไม่เกิดผลและอาจหมายถึงความล้มเหลวของเขาเองก็ได้ หากคิดจะเป็นคู่แข่ง

หากคุณไม่มีตัวทำเงิน (Cash Cows) แต่เกิดมีผลิตภัณฑ์ที่เด่น (Stars) (ซึ่งเป็นช่องที่ 1) กรณีนี้หมายถึงผลิตภัณฑ์ที่คุณมี หรือพยายามสร้างเพื่อเป็นตัวทำเงิน (Cash Cows) ในอนาคตก็ได้ เพราะผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินวันนี้ ก็คงจะหมดความนิยมเข้าสักวันหนึ่งเหมือนชีวิตคนเรา หรือเข้าหลักวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ของหลักการตลาดฉะนั้นเราจึงมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์เพื่ออนาคตด้วย ผลิตภัณฑ์เด่น (Stars) ที่จะมีแนวโน้มในอัตราเติบโตของตลาดสูง (กล่าวโดยทั่วไปเกิน 10% อาจถึง 20-30 %) แต่ขณะเดียวกันก็มีส่วนแบ่งตลาดมากด้วย (Market Share) ผลิตภัณฑ์ของคุณติดตลาดคือขายมาก กรณีนี้เงินทุนหมุนเวียนจะเกิดภาวะวิกฤติได้เพราะในสถานะภาพ การเติบโต

คุณต้องทุ่มเงินหนักในทุกทาง ทั้งนี้เพื่ออะไร? ก็เพื่อครองส่วนแบ่งของตลาดให้ได้มากที่สุด

โตสูงแล้วจะมีค่าใช้จ่ายที่มากเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน อาทิ จะเป็นเงินสดหมุนเวียนหรือจะมีบัญชีลูกหนี้คงรับ (Account Receivable) หรือค่าวัตถุดิบและการสต็อกสินค้ามาก เป็นต้น โดยยอดบัญชีจ่ายจะมีมากกว่า หรือจะเรียกว่าสถานะภาพเงินหมุนเวียนต้องลบ (Negative Cashflow) คุณจะมึล-ยุทธจัดการอย่างไรบ้างหากคุณอยู่ในสภาพนี้? หากคุณเป็นรายแรกที่มีผลิตภัณฑ์ในตลาด เมื่อคุณเป็นผู้ครองตลาด หรือผู้นำแล้ว คุณก็ต้องระวังต่อไปคือคู่แข่งที่กำลังติดตามมา คุณก็จะต่อสู้ด้วยการทุ่มทุนโฆษณาและใช้กลยุทธ์การตลาดที่เยี่ยม ตลอดจนขยายตลาดจำหน่ายเพื่อกระจายสินค้าให้กว้างขวาง อาจใช้กลยุทธ์ที่จูงใจลูกค้าที่ไม่ยอมรับข้อเสนอของคุณ และคุณก็ต้องทุ่มเงินหนักในทุกทาง ทั้งนี้เพื่ออะไร?.... ก็เพื่อครองส่วนแบ่งของตลาดให้ได้มากที่สุด และเมื่ออัตราเติบโตของตลาดเริ่มลดลงในระดับเกณฑ์ร้อยละ 10 คุณก็จะครองตัวเป็นผลิตภัณฑ์ “ตัวทำเงิน” และช่วงนั้นคุณก็จะเก็บเกี่ยวเงินทองได้สบาย แต่ในช่วงที่เป็น “ผลิตภัณฑ์เด่น” ก็อย่าได้หวังว่าจะเห็นกำไร หรือให้มีสภาพคล่อง หรือเงินหมุนเวียน

เป็นทางบวก

หากผลิตภัณฑ์ของคุณตกอยู่ในช่วง “ยังสงสัย” (Question Marks) (ช่อง 3) คือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาดที่มีอัตราการเติบโตสูงและการมีส่วนแบ่งตลาดต่ำ ผลิตภัณฑ์ของคุณหากพบความสำเร็จจะขึ้นผลิตภัณฑ์เด่น หรือหากพลาดท่าก็จะไปลงช่องที่ 4 คือ “สุนัขน้อย” (dogs) เมื่อเป็นเช่นนั้นก็หายสงสัยแล้ว หากอยู่ในช่องยังสงสัย สถานภาพจะเป็นอย่างไร? ลักษณะคือคุณมีเงินหมุนเวียนไม่พอ (Negative Cashflow) เพราะคุณต้องทุ่มเทเพื่อมุ่งแต่จะขยายตลาด ในขณะที่อัตราการเติบโตสูงมาก การที่จะแข่งขันแย่งส่วนแบ่งตลาดให้ได้มาก คุณคงต้องใช้กลยุทธ์ “ผลิตภัณฑ์” โดยเน้นความแตกต่างของผลิต-

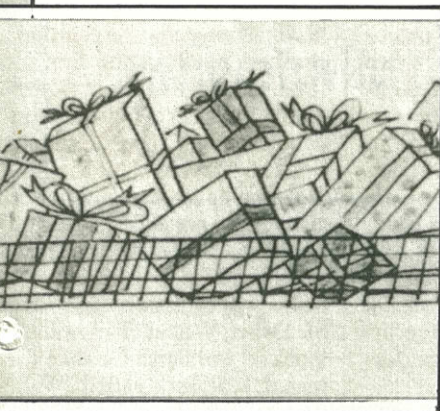


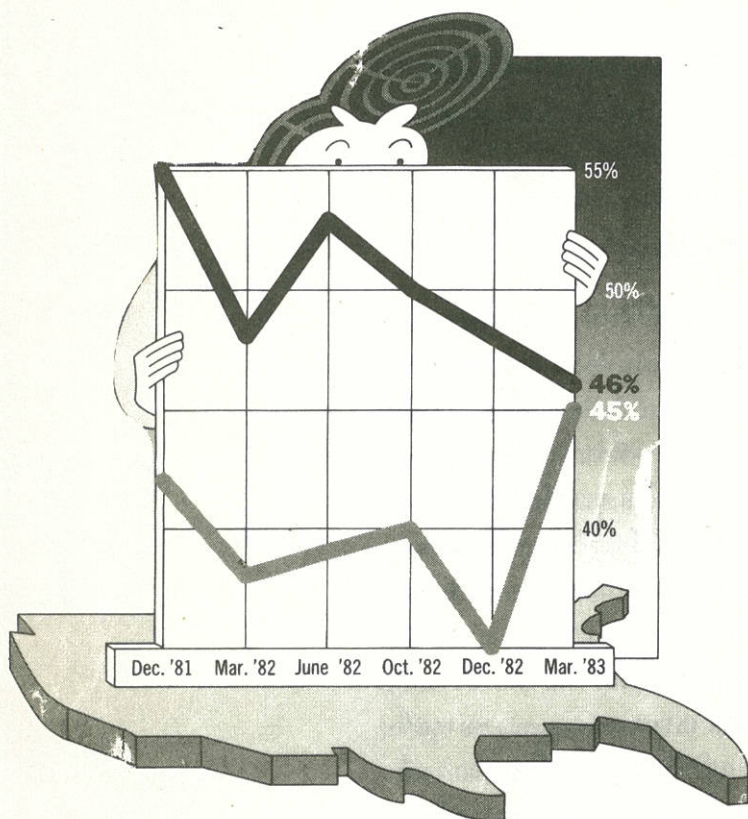
วิจัยกับกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ของคุณคู่แข่ง เพื่อหาจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ จากนั้น คุณจะได้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของคุณเอง

ภัณฑ์ (Product Differentiation) โดยเน้นจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ว่ามีลักษณะเฉพาะไม่เหมือนใครเป็นเอกลักษณ์อาจจะด้วยคุณภาพที่ดีกว่า เช่น น้ำมะนาวอาจปรับเป็นรสน้ำมะนาวผสมรสสับปะรด หรือการบรรจุหีบห่อที่น่าประทับใจที่สุดหรืออาจเกี่ยวกับถูกสุขอนามัยกว่า โอ้อีกว่าก็ตามแต่ ทั้งนี้โปรดศึกษาคู่แข่ง โดยคุณคงต้องทุ่มเงิน (หากสู้ไหว) ในการทำวิจัยกับกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ของคุณคู่แข่งเพื่อหาจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ จากนั้นคุณจะได้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของคุณเองที่ทดแทนจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์คู่แข่งเสียเอง หรือหลังจากปรับปรุงผลิตภัณฑ์แล้วนั้นก็อาจกลับไปวิจัยกลุ่มลูกค้าคู่แข่งเพื่อทดสอบกันให้แน่ชัดด้วยก็จะดียิ่ง หากผล

ลัพธ์ได้คะแนนดีก็บรรจุในแผนการตลาดเพื่อระดมจุดเด่นอันได้เปรียบของคุณเพื่อประกบกับคู่แข่งต่อไป แต่โปรดเตรียมเงินก้อนใหญ่ไว้ก็แล้วกัน หากผลการดำเนินงานทางตลาดเริ่มส่งผลก็อย่าเพิ่งไปเก็บกำไรเสีย ให้รอจนกว่าตลาดจะเติบโตอย่างเหมาะสมแล้ว (Mature Market)

บัดนี้ถึงข่าวร้ายสำหรับผลิตภัณฑ์ซึ่งตกในช่อง 4 คือ “สุนัขน้อย” (Dogs) กรณีนี้ผลิตภัณฑ์ของคุณมีส่วนแบ่งในตลาดที่ต่ำและอัตราเติบโตของตลาดก็ต่ำด้วย คุณก็ต้องขวนขวายพอเอาตัวรอดให้ตายช้าๆ หรือเลิกกิจการเสียกระมัง? หรือมีทางรอดอื่นอีกไหม? อาจจะเป็นไปได้หากคุณสามารถ (แต่น้อยรายที่ทำได้) คือ ต้องสร้างกลุ่มตลาด (Market Segment) ของคุณขึ้นมากล่าวคือผลิตภัณฑ์ของคุณอาจเป็นของที่ล้ำสมัยแต่อาจจะมีคุณสมบัติพิเศษต่อกลุ่มที่ต้องการก็ได้ หรือหาทางสร้างอรรถประโยชน์จากมันได้ไหม? เช่น ผงฟู ใช้ผสมให้ขนมปังฟูอาจมีคู่แข่งที่มีคุณภาพหรือรูปแบบดีกว่า ผงฟูก็อาจหาตลาดเฉพาะโดยการสร้างขึ้น เช่น อาจไปในรูปใช้ขจัดหรือดับกลิ่นเหม็น





ผลิตภัณฑ์
ที่มีอยู่ในตลาด
ที่มีอัตรา
การเติบโตสูง
และการมีส่วน
แบ่งตลาดต่ำ
ผลิตภัณฑ์ของคุณ
จะขึ้นเป็น
ผลิตภัณฑ์เด่น

ในคู่เหินจะได้ไหม? ถ้าเป็นเช่นนั้นได้ กลุ่มผลิตภัณฑ์ “สุนัขน้อย” อาจเคลื่อนไปอยู่ในกลุ่ม “ตัวทำเงิน” ก็ได้ แต่ถ้าโชคร้ายก็อาจต้องปล่อยให้ผลิตภัณฑ์ในช่องสุนัขน้อยค่อย ๆ ตายไป โดยเก็บเกี่ยวเอารายได้ขึ้นโดยไม่มีการทุ่มเงินลงไปอีก เพื่อจุนเจือโครงการผลิตภัณฑ์อื่นต่อไป หรือโชคดียิ่งขึ้นสักนิดอาจหาคนซื้อต่อจากคุณได้ซึ่งเพราะเป็นคนฉลาดน้อยหรือมากกว่าคุณก็ได้ มารับช่วงต่อไป

บัดนี้คุณคงพอทราบว่ากรอบสถานะของผลิตภัณฑ์ในตลาด (Market Martrix) ว่ามีอะไรบ้าง สถานภาพและกลยุทธ์ควรเป็นอย่างไร เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ของคุณได้พอประมาณ ขอให้คุณโชคดีที่จะมีผลิตภัณฑ์ “ตัวทำเงิน” หลายตัวมากกว่า “สุนัขน้อย” เป็นผู้นะครับ

หนังสืออ้างอิง

STRATEGIC MARKETING : Planning, Zmplementation, and Control Whorton
School of Finance, The hniv. of Pennsylvania โดย Weitz, Barton A. KENT
Publishing Co, Boston, Mass U.S., Printed 1984.

ในคู่เห็นจะได้ไหม? ถ้าเป็นเช่นนั้นได้
กลุ่มผลิตภัณฑ์ “สุนัขน้อย” อาจ
เคลื่อนไปอยู่ในกลุ่ม “ตัวทำเงิน” ก็ได้
แต่ถ้าโชคร้ายก็อาจต้องปล่อยให้ผลิต-
ภัณฑ์ในช่องสุนัขน้อยค่อย ๆ ตายไป
โดยเก็บเกี่ยวเอารายได้ขึ้นโดยไม่มีการ
ทุ่มเงินลงไปอีก เพื่อจุนเจือโครงการ
ผลิตภัณฑ์อื่นต่อไป หรือโชคดียิ่งขึ้นสัก
นิดอาจหาคนซื้อต่อจากคุณได้ซึ่งเพราะ
เป็นคนฉลาดน้อยหรือมากกว่าคุณก็ได้
มารับช่วงต่อไป

บัดนี้คุณคงพอทราบว่ากรอบ
สถานะของผลิตภัณฑ์ในตลาด (Mar-
ket Martrix) ว่ามีอะไรบ้าง สถาน-
ภาพและกลยุทธ์ควรเป็นอย่างไร เพื่อ
เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการวิ-
เคราะห์และตัดสินใจเพื่อความสำเ็จ
ของผลิตภัณฑ์ของคุณได้พอประมาณ
ขอให้คุณโชคดีที่จะมีผลิตภัณฑ์ “ตัวทำ
เงิน” หลายตัวมากกว่า “สุนัขน้อย”
เป็นผู้ชนะครับ

หนังสืออ้างอิง

STRATEGIC MARKETING : Planning, Zmplementation, and Control Whorton
School of Finance, The hniv. of Pennsylvania โดย Weitz, Barton A. KENT
Publishing Co, Boston, Mass U.S., Printed 1984.

