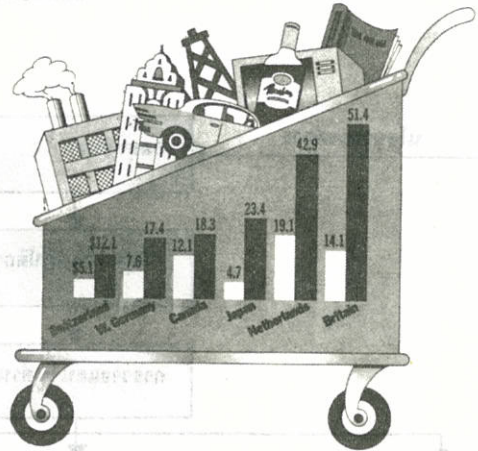


การตลาดเชิงกลยุทธ์

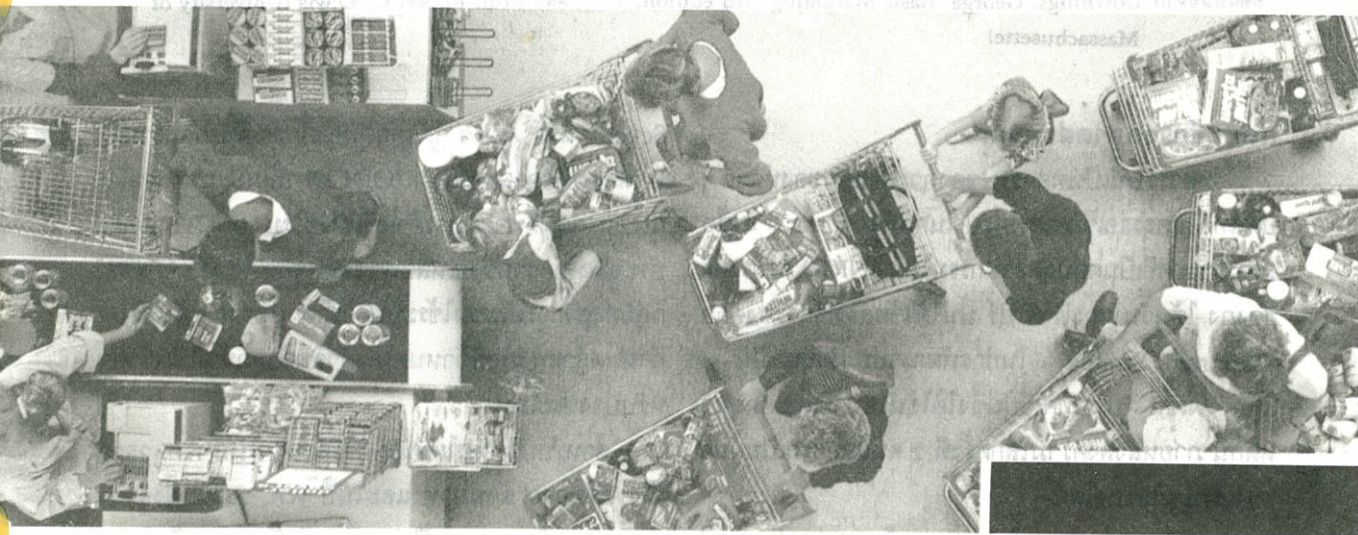


*ดร.ปริญ ลักษิตานนท์



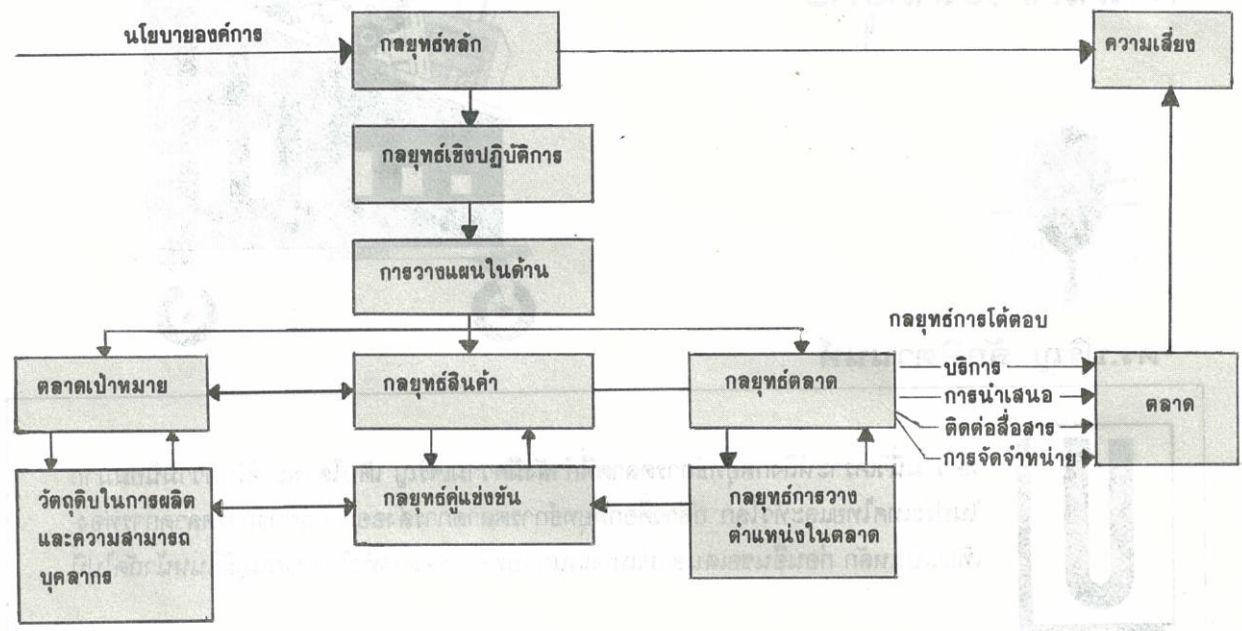
U

ทความนี้วิเคราะห์ถึงกลยุทธ์การตลาดที่กำลังมีความเจริญเติบโตและได้รับความนิยมมากในประเทศไทยและทั่วโลก กล่าวคือกลยุทธ์การตลาดการส่งออก กลยุทธ์การตลาดการท่องเที่ยวเป็นหลัก ก่อนอื่นขอเสนอแม่แบบแผนกลยุทธ์การตลาดทั่วไปดังแผนภูมิในหน้าถัดไปนี้



*ผู้อำนวยการโครงการ M.B.A. และรองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : Doctor of Business Administration, United States International University.

แม่แบบการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจ



ดัดแปลงจาก Downings, George. Basic Marketing, 3rd edition, 1972 และ Prof. Robert C. Lewis (University of Massachusetts)

กลยุทธ์การตลาดส่งออก

ทศวรรษนี้เป็นทศวรรษของการส่งออกของหลาย ๆ ประเทศในกลุ่มเอเชีย และยุโรป ในกลุ่มเอเชียพบว่า 4 เลื้อ หรือประเทศที่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ (NICs) คือเกาหลี ย็องกง ไต้หวัน และสิงคโปร์ นั้นได้ใช้กลยุทธ์การส่งออก (Exported Strategy) ในการพัฒนาประเทศจนเป็น 4 เลื้อ ดังเช่น ประเทศญี่ปุ่นซึ่งได้ใช้นโยบายและกลยุทธ์ หลักนี้ ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนสามารถเป็นผู้นำ ทางเศรษฐกิจของโลก

การรวมกลุ่มเศรษฐกิจ และการค้าระหว่างประเทศมี วัตถุประสงค์ เพื่อให้ความร่วมมือ และส่งเสริมการค้า ระหว่างประเทศสมาชิก เช่น กลุ่มยุโรปเองต้องสถาปนา เป็นกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำทั้ง 7 (Group of

Seven) หรือ (G-7) ได้แก่กลุ่มองค์การเพื่อความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจและพัฒนา (ODCD) กลุ่มประชาคมยุโรป (EEC) กลุ่มสมาคมการค้าเสรีแห่งยุโรป (EFTA) กลุ่มที่ ประชุมเพื่อความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ (CMEA) แต่ละ กลุ่มต่างมีการประชุมใช้ระบบการกีดกันทางการค้าเสรีโดย กำหนดค่าแพ่งภาษีกำหนดโควต้าสินค้าถูกห้ามนำเข้าสำหรับบางประเภท

สำหรับประเทศไทยนั้น การส่งออกในปี พ.ศ. 2529 มีถึง 230,000 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2532 พุ่งสูงถึง 500,000 ล้านบาทต่อปี เฉลี่ยแล้วอัตราการเติบโตสูง ประมาณ 30 % ต่อปี และคาดว่าในปี พ.ศ. 2533 จะ อยู่ในระดับถึง 600,000 ล้านบาทต่อปี การทำการส่งออก ระหว่างไทยกับออสเตรเลียในปี พ.ศ. 2533 มีถึง 1 พัน



ล้านเหรียญ และคาดว่า

เสื้อผ้าสำเร็จรูปซึ่งเป็นสินค้าส่งออกของไทยที่ทำรายได้เป็นอันดับ 1 มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 จนถึงปัจจุบัน กลยุทธ์ที่ใช้ก็คือการใช้ตลาดนอกข้อตกลง โดยเฉพาะปัจจัยด้านนโยบายของประเทศภายใต้ข้อตกลงสร้างข้อจำกัดทางด้านโควตาการนำเข้าอย่างเข้มงวด ซึ่งในตลาดนอกข้อตกลงไม่มีการจำกัดโควตา ซึ่งมีผลสะท้อนมากในกรณีปัญหาด้านทุนการผลิตสูงขึ้น

การให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร การเงิน อุปกรณ์ เครื่องจักรรวมทั้งให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศเพื่อนบ้าน การที่ประเทศญี่ปุ่นได้ชื่อว่าเป็นนักส่งออกมือหนึ่งเป็นประเทศแนวหน้าของเศรษฐกิจโลก ถ้าจะวินิจฉัยดูบางส่วนจะพบว่า ญี่ปุ่นนั้นยึดถือปรัชญาการทำงานที่แตกต่างจากชาติอื่นๆ การลงทุนทั่วโลกโดยยึดหลักการหวังผลระยะยาว การระดมสมอง ระดมคน ระดมปัจจัยทางการบริหารกลับสู่ประเทศตนเมื่อเศรษฐกิจโลกย่ำแย่การให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคมกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยหวังผลเพียงแต่การได้ใช้อุปกรณ์เครื่องมือจากบริษัทญี่ปุ่นเท่านั้น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ

ดี ราคาถูก และตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการออมทรัพย์และสงวนพลังงานของตนในประเทศ คงไม่น่าสงสัยเลยว่าในช่วงปี 2529-2531 ญี่ปุ่นครองความเป็นหนึ่งในการลงทุนในประเทศไทยมาตลอดในปี พ.ศ. 2532 ที่ผ่านมามีได้รับอนุมัติการส่งเสริมการลงทุนเป็นมูลค่าถึง 72,950 ล้านบาท

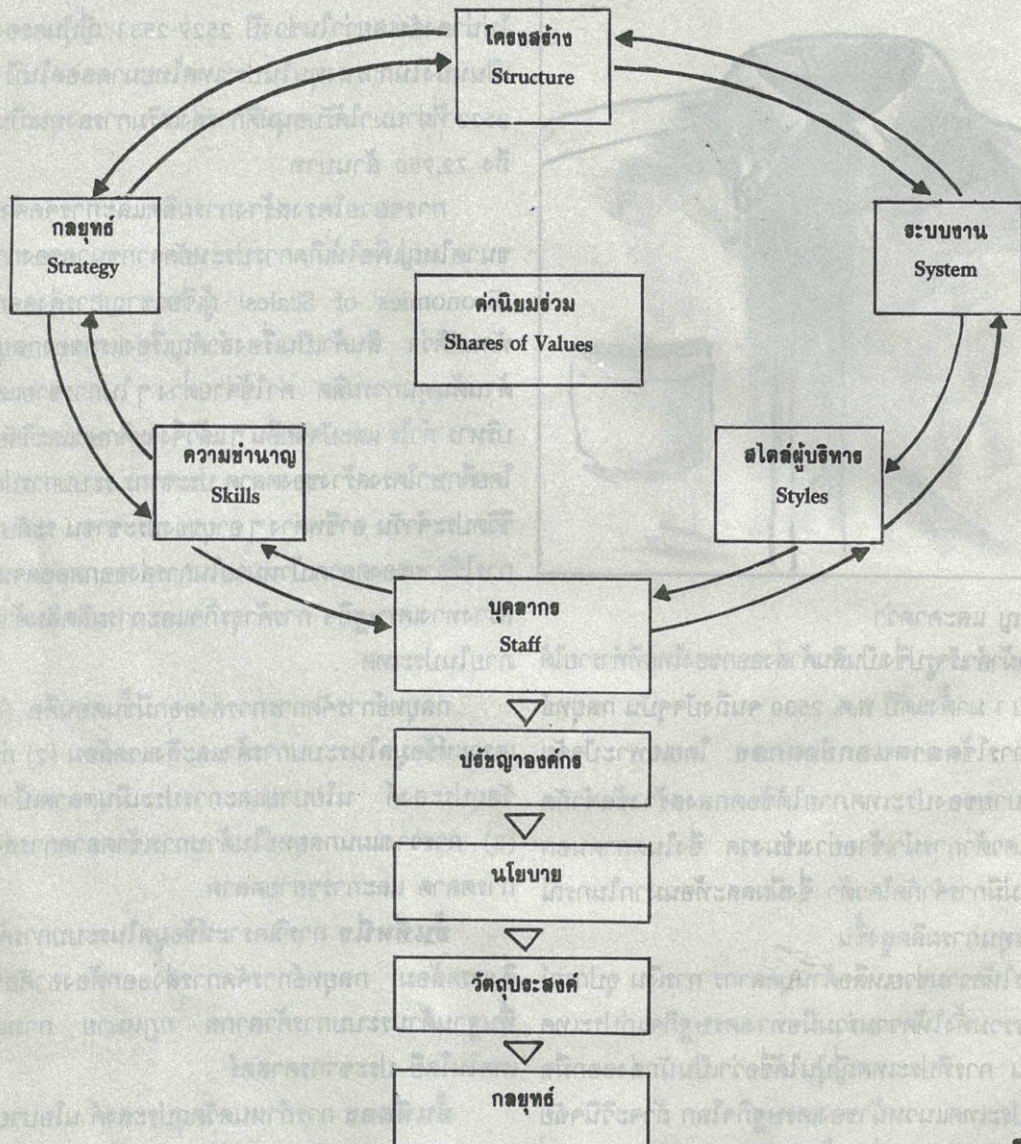
การขยายโครงสร้างการผลิตและการจัดจำหน่ายขนาดใหญ่เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดของการผลิต (Economies of Scales) ผู้เชี่ยวชาญการส่งออกได้ให้ทัศนคติว่า สินค้าเป็นเรื่องสำคัญเรื่องแรกของกลยุทธ์ในด้านต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการขายและการบริหาร กำไร และปัจจัยอื่น ๆ แล้วจึงจะศึกษาและวิจัยตลาดโดยศึกษาโครงสร้างของตลาด ประชากร ระบบการปกครอง ชีวิตประจำวัน อาชีพต่างๆ อายุของประชาชน ระดับรายได้ การใช้จ่ายของตลาดเป้าหมายในการส่งออกตลอดจนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การค้าธุรกิจและการผลิตสินค้าต่างๆ ภายในประเทศ

กลยุทธ์การจัดการการส่งออกมีขั้นตอนคือ (1) วิเคราะห์ข้อมูลในระบบการค้าและสิ่งแวดล้อม (2) กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและการประเมินตลาดเป้าหมาย (3) การวางแผนกลยุทธ์ในด้านการเข้าตลาดการส่งเสริมการตลาด และการขยายตลาด

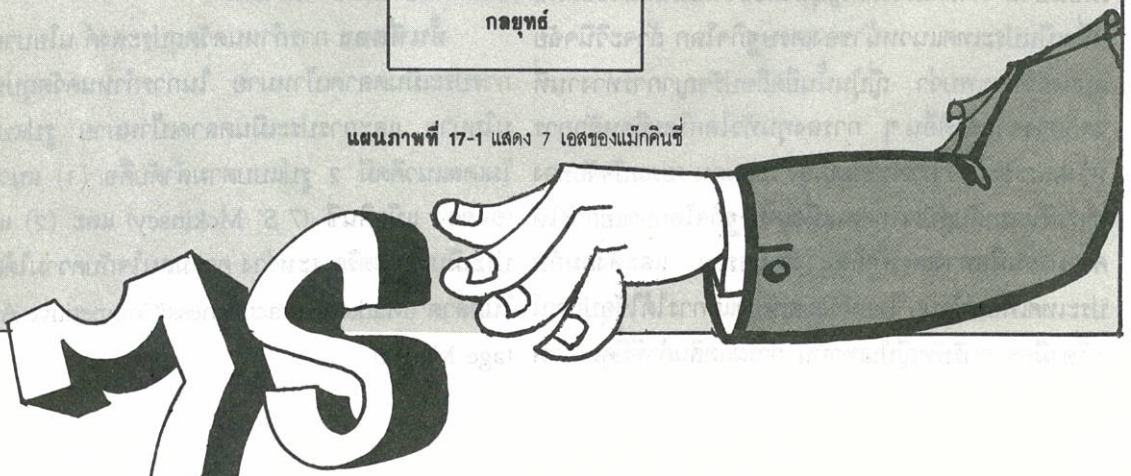
ขั้นที่หนึ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลในระบบการค้าและสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์การจัดการส่งออกต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานด้านระบบการค้าสากล กฎหมาย การแข่งขัน เทคโนโลยี ประชากรศาสตร์

ขั้นที่สอง การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และการประเมินตลาดเป้าหมาย ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และการประเมินตลาดเป้าหมาย รูปแบบหรือโมเดลแนวคิดมี 2 รูปแบบตามลำดับคือ (1) แนวคิด 7 เอสของ แม็กคินซี (7 S' Mckinsey) และ (2) แนวคิดประเมินเชิงเมตริก ระหว่าง ความสนใจกับความได้เปรียบในตลาด (Market Attractiveness/Competitive Advantage Matrix)

ก. 7 เอสของแม็กคินซี



แผนภาพที่ 17-1 แสดง 7 เอสของแม็กคินซี



ข. แนวคิดการประเมินเชิงเมตริกระหว่าง ความน่าสนใจกับความได้เปรียบในตลาด

		ความน่าสนใจในตลาด		
		สูง	กลาง	ต่ำ
ความได้เปรียบในตลาด	สูง			
	กลาง			
	ต่ำ			

ขั้นที่สาม คือ การวางแผนกลยุทธ์ในด้าน (1) รูปแบบการเข้าตลาด ซึ่งอาจเข้าสู่ตลาดในรูปแบบการส่งออกทางอ้อม การส่งออกโดยตรง การได้รับใบอนุญาต การร่วมลงทุน หรือการลงทุนโดยตรง (2) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดและตัวสินค้า (ดูตัวอย่างในรูป)

		สินค้าหรือการส่งเสริมการตลาด		
		มาก	ปานกลาง	ต่ำ
รูปแบบการเข้าตลาด	ไม่เปลี่ยนแปลง	บริษัทแม่ ← การสื่อสาร		→
	เปลี่ยน	←	สินค้า ← การส่งเสริม	
	สร้างใหม่	←		นวัตกรรม

(3) การวิจัยตลาดและผู้บริโภค เพื่อทราบถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลักในตลาด เช่น กลุ่มคนิตาเลียนทางตอนใต้เน้นปริมาณ คนทางเหนือเน้นคุณภาพ ชาวอิตาลีชอบอาหารเป็นสำคัญ และบริโภคตามฐานะทาง

สังคมและชอบอาหารเนื้อมากที่สุด เป็นต้น รูปแบบแนวคิดกลยุทธ์ที่นิยมกันอยู่คือรูปแบบปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์ คือ แอนซอฟ (ANSOFF) เกี่ยวกับแอนซอฟ-การขยายสินค้า/ตลาด เชิงเมตริกตามรูป เพื่อหาสู่ทางการจัดจำหน่าย คือ

		สินค้าปัจจุบัน	สินค้าใหม่
ตลาดปัจจุบัน	กลยุทธ์การเจาะตลาด		การพัฒนาสินค้า
ตลาดใหม่	การพัฒนาตลาด		โอกาสการขยายตัวด้านอื่น ๆ

การส่งออกนับเป็นการกระจายสินค้าออกสู่ตลาดต่างประเทศเพื่อยึดครองส่วนแบ่งตลาดโลก ย่อมต้องใช้แผนกลยุทธ์นานัปการในการได้มาซึ่งตลาด ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญพิเศษ มิใช่เป็น “เสือนอนกิน” อย่างที่ว่ากันไว้

กลยุทธ์การตลาดท่องเที่ยวไทย

การพัฒนาการท่องเที่ยวไทยนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพราะในปี พ.ศ. 2503 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศมีเพียง 81,340 คน หากแต่ในปี 2512 เท่านั้น ได้เพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวเป็น 469,784 คน ในปี พ.ศ. 2528 ได้เพิ่มขึ้นอีกเป็น 2,438,270 คน ในปี พ.ศ. 2530 ปรากฏว่าจำนวนนักท่องเที่ยวมีถึง 3.48 ล้านคน และในปี พ.ศ. 2532 มีจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งสิ้น 4.8 ล้านคน สำหรับ พ.ศ. 2533 นี้ ในช่วงไตรมาสแรกนั้นจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น 8.78 เปอร์เซ็นต์ (1,387,108 ล้านคน) ดังนั้นในปี พ.ศ. 2534 ท.ท.ท.จึงได้รับเงินงบประมาณถึง 980 ล้านบาท ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย เพื่อบรรลุเป้าหมายให้มีจำนวนนักท่องเที่ยวเป็น 6.018 ล้านคน

การพยากรณ์อนาคตการท่องเที่ยวไทยจากหนังสือ The Intelligent Economics กล่าวสรุปว่าในปี พ.ศ. 2534 จะมีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเยือนประเทศไทยถึงเดือนละ 1 ล้านคน หรือปีละ 12 ล้านคน ดังนั้นปัญหาที่เห็นได้อย่างเด่นชัดในปัจจุบันก็คือองค์กรภาครัฐและเอกชนต้องให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในบทบาทเกี่ยวกับ

- (1) การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
- (2) การคุ้มครองรักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว
- (3) การพัฒนาบริการของธุรกิจการท่องเที่ยว
- (4) การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี
- (5) การส่งเสริมการประชุมนานาชาติในประเทศ
- (6) การรวมตัวและการประสานงานของหน่วยธุรกิจการท่องเที่ยวภาคเอกชน
- (7) การร่วมมือในการแก้ปัญหาการท่องเที่ยวภาครัฐและเอกชน

เหตุผลสำคัญที่ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นหัวใจในการพัฒนา ควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศด้านอื่น ๆ เป็นเพราะ

- (1) อัตราการเติบโตการท่องเที่ยวมีแนวโน้มสูงขึ้นมาก
- (2) ช่วยลดดุลการชำระเงินระหว่างประเทศ
- (3) การท่องเที่ยวไม่ตกอยู่ภายใต้สภาวะอิทธิพลของตลาดโลก
- (4) การใช้เวลาซึ่งมีผลต่อการพัฒนาการจัดนำเที่ยวและโครงสร้างการท่องเที่ยว
- (5) ต้นทุนต่ำในการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านนี้

การที่ปัญหาทรัพยากรการท่องเที่ยวเสื่อมโทรม เหตุที่สำคัญเป็นเพราะการจัดระบบการบริหารไม่ใช่เพราะการเติบโตของการท่องเที่ยว ดังนั้นการผลักดันให้มี พ.ร.บ. จัดระเบียบธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อควบคุมและจัดระเบียบธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรการท่องเที่ยว

การปฏิรูปอุตสาหกรรมหนักได้สัมฤทธิ์ผลไปหลายทศวรรษแล้ว หากแต่การปฏิรูปอุตสาหกรรมบริการเพิ่งจะเริ่มขึ้น การบริหารงานด้านเศรษฐกิจบริการจึงต้องศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวโน้มและความสัมพันธ์ในการปฏิบัติการด้านบริหารเพื่ออยู่แนวหน้ากว่าคู่แข่ง แม้ว่าองค์กรนั้นจะเป็นระดับข้ามชาติ หรือระดับท้องถิ่น แม้ว่าจะเป็นการให้บริการด้านวิชาชีพต่าง ๆ การบริการขนส่ง และการบริการอื่น ๆ องค์กรเหล่านี้ได้ใช้ความสำเร็จร่วมกัน คือ “กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ” กล่าวคือ

1. การกำหนดตลาดเป้าหมาย และส่วนแบ่งตลาด
2. สร้างแนวความคิดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (การโรงแรม) ในสายตาและภาพพจน์ของผู้บริโภคว่าเป็นอย่างไร
3. มุ่งความสำคัญไปที่กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ
4. ออกแบบระบบการติดต่อสื่อสาร และช่องทางการจัดจำหน่าย

ฉะนั้นกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการให้บริการต้องประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การเตรียมข้อมูลพื้นฐาน

1. การประเมินลักษณะการบริการ
2. การกำหนดลักษณะตลาดเป้าหมาย
3. การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น
4. ภาพรวมอุตสาหกรรมบริการ

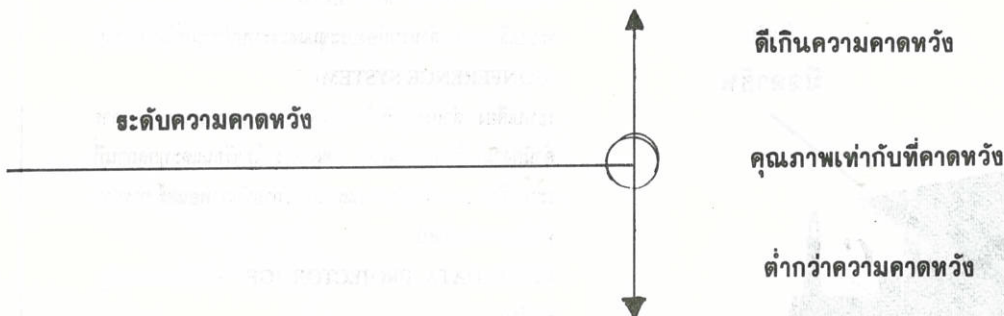
ขั้นตอนที่ 2 : การพัฒนากลยุทธ์บริการ

5. วัตถุประสงค์ทางสังคม และทางการตลาด
6. การพัฒนาบริการให้ดีขึ้น
7. ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (การโรงแรม) ที่คาดหวัง
8. การประยุกต์ใช้หลักการตลาด
9. เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ
10. การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการอิสระ และการบริหารงาน
11. การประเมินค่าทางเลือกกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 : สร้างสูตรสำเร็จในการจัดโปรแกรมการปฏิบัติการ

12. การบรรยายรายละเอียดของโปรแกรมที่จะดำเนินการ
13. แหล่งเงินทุน
14. ความรับผิดชอบขององค์กร
15. ระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
16. ขั้นตอนการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ
17. ตารางเวลาในการปฏิบัติการด้านกลยุทธ์

โปรดพึงระลึกเสมอว่าทุกครั้งที่ต้องการและบุคคลในองค์กรที่ขายบริการท่องเที่ยวหรืออื่น ๆ มักจะต้องเกิดความขัดแย้งกับลูกค้าอยู่เป็นนิจ เพราะผู้บริโภคหรือลูกค้ามีความคาดหวัง (สูงหรือต่ำกว่าความคาดหวัง) ย่อมจะถูกเปรียบเทียบกับการบริการแห่งอื่น ๆ ของการให้บริการประเภทเดียวกัน ผู้บริโภคทุกคนคำนึงถึงคุณค่า (VALUE) เป็นหลักนั่นเอง



ฉะนั้นความคาดหวังก็คือ

ความคาดหวังในความคิด ผู้บริโภคที่ได้รับ	×	กระบวนการได้รับ การบริการ	=	ผลลัพธ์จากการ ได้รับการบริการ
--	---	------------------------------	---	----------------------------------

สรุป

การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายหลักคือ การดำเนินธุรกิจเชิงรุกไม่ใช่เป็นการตั้งรับและดูเหมือนว่าการตั้งรับจะเป็นการยอมรับสภาพการดำเนินธุรกิจที่มีอาจจะแก้ไขได้

ธุรกิจประเภทการส่งออกและการท่องเที่ยว

ถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่นำรายได้เข้าประเทศมากกว่าธุรกิจที่อุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ ของประเทศไทยในขณะนี้ การศึกษาขั้นตอน กระบวนการวิธีการ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ย่อมนำซึ่งความเป็นผู้นำในธุรกิจนั้น □ ■

เอกสารอ้างอิง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญ ลักขิตานนท์ และ ศุภร เสรีรัตน์ กลยุทธ์การตลาด กรุงเทพฯ พัฒนาศึกษา 2534.

TOA Wireless Microphone Systems

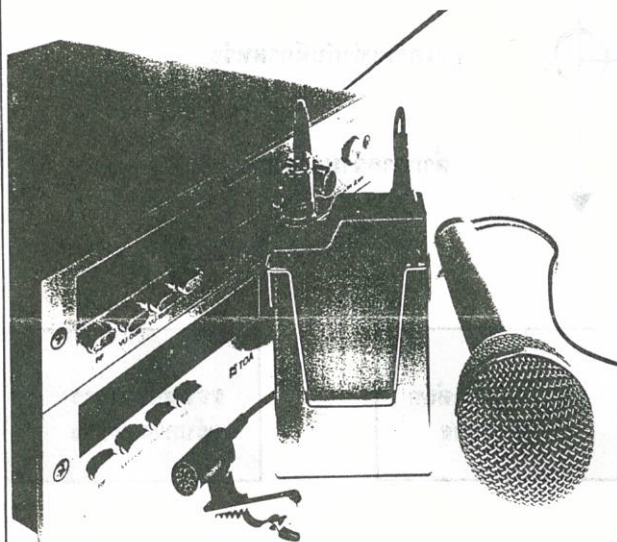
WM-220/WM-320/WT-700/WT-720/WT-820/WA-620/620C/WT-100/WU-20

เสียงแสง

สำหรับ

สำหรับ

มืออาชีพ



TANNOY TEV

The Name for Loudspeakers

- ออกแบบ, จำหน่าย, ติดตั้ง, บริการ
- ระบบเสียง แสง สำหรับห้องประชุมและระบบประชุมชนิดแยกส่วน (CONFERENCE SYSTEM)
- ระบบเสียง สำหรับธุรกิจโรงแรม โรงงานอุตสาหกรรม อาคารสำนักงาน ห้างสรรพสินค้า ภัตตาคาร โรงเรียนและทุกสถานที่
- ระบบเสียง แสง สำหรับการแสดง การถ่ายทำภาพยนตร์ การถ่ายทำรายการโทรทัศน์
- VIDEO/DATA PROJECTOR (GE) จากประเทศสหรัฐอเมริกา
- ไมโครโฟนไร้สาย (WIRELESS MICROPHONE) พร้อมใบอนุญาตจากกรมไปรษณีย์โทรเลข
- ระบบโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV), MATV

บริษัท เคทีแอล คอร์ปอเรชั่น จำกัด
KTL CORPORATION LIMITED

846/15 ถนนพระราม 6 กรุงเทพฯ 10400 ☎ 216-7483-7
FAX: 215-6719