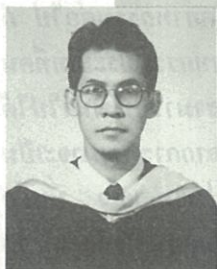


วิธีการบริหารอุตสาหกรรมไทย



* ดร.ปริญ ลักษิตานนท์



** พรพิศ โอภาสวงการ

* อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : D.B.A. (Marketing)
U.S.I.U. San Diego, U.S.A.

** หัวหน้าส่วนบริการผู้ถือบัตร ฝ่ายบัตรเครดิต ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ : อ.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การตลาดไม่ต่างอะไรกับสงคราม นอกจากจะต้องมีกำลังพลเป็นทัพหน้า ทัพกลาง และทัพหลังแล้ว ยังต้องอาศัยชั้นเชิงในการรุกและรับ

ในการรุกและรับก็ต้องอาศัยการวางแผนหาช่องทางและโอกาสทางธุรกิจอย่างสร้างสรรค์เพื่อคงเอกลักษณ์และจุดเด่นของบริษัทและสามารถรุกคู่ต่อสู้ไปได้ เปรียบเสมือนนอกจากจะต้องมีกำลังพลแล้ว ยังต้องมีอาวุธที่เหนือคู่แข่ง หรือมีกลยุทธ์เหนือชั้นนั่นเอง

กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป ได้แก่

1. **Cost Leadership** หรือการเป็นผู้นำด้านราคา คือ ลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับตลาดคู่แข่ง เช่น ห้าง MAKRO ราคาแตกต่างกันมากเมื่อเปรียบเทียบกับราคาสินค้าชนิดเดียวกันในห้างสรรพสินค้าทั่วไป

2. **Differentiate** หรือการสร้างความแตกต่างของสินค้า ในแง่ของตัวผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่แตกต่างซึ่งเป็นกระบวนการกลยุทธ์เชิงจิตวิทยา โดยเฉพาะการเน้นคุณภาพของงานบริการ เช่น ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันมีนโยบายเน้นคุณภาพการบริการ และการพัฒนาคุณภาพของบริการ ในกรณีนี้จะทำได้อย่างไร ย่อมต้องมีองค์ประกอบหลายอย่างเช่น ความพร้อมทางด้านโครงสร้างและเทคโนโลยีที่ทันสมัยของระบบงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นต้น

3. **Focus Strategy** คือกลยุทธ์การแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาด (Segmentation) ว่าจะทำขนาดใดแล้วทำที่ละ Segment ไม่ได้ขยายออกไปที่เดียวร้อยเปอร์เซ็นต์เต็ม (ดูหน้า 56)

นอกจากนั้น “ข้อมูล” (Information) ยังเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในการดำเนินธุรกิจตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์-วางแผน-ปฏิบัติ-และควบคุมติดตามผลไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางการตลาดในธุรกิจส่วนรวมหรือบริษัทคู่แข่ง ภาวะเศรษฐกิจการเงินของโลก หรือ

บ้านเมือง สภาวะทางการเมืองของประเทศคู่ค้า หรือเมืองไทย แผนนโยบายด้านธุรกิจการลงทุน กำแพงภาษีและเสถียรภาพของรัฐบาล พฤติกรรมผู้บริโภค ขนบธรรมเนียมประเพณี ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการผลิต การขนส่ง คลังสินค้าและสินค้าคงคลัง ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคของผู้ผลิตและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่จะได้จากข้อมูลเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้น้อยที่สุด และได้กำไรให้มากที่สุด พร้อมกับสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้บริโภค (ดูหน้า 56)

ดังนั้น ยังมีข้อมูลรวดเร็วและแม่นยำมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้มีโอกาสและได้เปรียบคู่แข่งมากเท่านั้น เทคโนโลยีทางด้านข้อมูล (Information Technology) ซึ่งได้มีการพัฒนาขึ้นมาอย่างรวดเร็ว โดยมีการทุ่มทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ให้ได้มาซึ่งเทคโนโลยีหลาย ๆ ประเภทเพื่อรองรับข้อมูลรูปแบบต่าง ๆ อันได้แก่ Text Data Voice Image และ graphic

ธุรกิจสื่อสารและระบบข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ซึ่งเป็นธุรกิจที่เติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็ว เช่น โทรศัพท์มือถือ เรายังระบบสื่อสารดาวเทียม เกล็บบ์ทีวี เครื่องคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับระบบต่าง ๆ V.D.O. Banking ข่ายรอยเตอร์ เป็นต้น

เทคโนโลยีเป็นตัวกระตุ้นและเปลี่ยนแปลงวิถีทางการบริหารการตลาดซึ่งพัฒนาสู่เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสารที่กระจายทั่วถึงกันอย่างรวดเร็ว ด้านวิทยาการทันสมัย โดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคให้เกิดความพึงพอใจ Satisfaction สูงสุด ตลาดจัดจำหน่าย 24 ชั่วโมง อย่าง 7 Eleven จึงเริ่มเกิดขึ้น ในส่วนของธุรกิจบริการพลาสติกในตลาดเมืองไทย ธนาคารก็เริ่มขยายเวลาให้บริการของตู้ ATM ซึ่งบางแห่งเริ่มมีบริการเบิกถอนจากเครื่องได้ 24 ชั่วโมง หรือบริการอนุมัติวงเงินบัตรเครดิตทั้งในและต่างประเทศ 24 ชั่วโมง ของธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงเทพ กรณีใช้

ชำระค่าสินค้าบริการยามค่ำคืน หรือในต่างประเทศ ซึ่งมีความแตกต่างทางด้านเวลาท้องถิ่นในแต่ละประเทศ ด้วยระบบสื่อสารที่ทันสมัย เชื่อมโยงกับ ศูนย์ถึงประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ธนาคารพาณิชย์ไทย ได้เห็นผลเลิศในแง่บริการลูกค้า (แทนที่จะเป็น ที่ผลิตภัณฑ์หรือแข่งขันกันลดดอกเบี้ยเป็นหลัก) โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการ ผลักดันแนวโน้มขยายด้านบริการควบคู่ไปกับการ พัฒนาบุคลากรขององค์กร ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีมนุษยสัมพันธ์

ตัวอย่าง ที่จะยกมาประกอบในที่นี้ ได้แก่ ห้าง Wal-Mart ปัจจุบัน Wal-Mart เป็นราชาห้าง ขายปลีกที่ทำกำไรได้มากที่สุดในโลก แข่งหน้าห้าง K-Mart และlears จากการที่ Wal-Mart ครองความเป็นหนึ่งในปัจจุบันนั้น หาก Wal-Mart สามารถได้ ส่วนแบ่งตลาดอีกเพียง $\frac{1}{2}$ ของอดีตภายในปี 1995 Wal-Mart ก็จะหมดยุคคู่แข่งขายปลีกดัดราคา ยกเว้น K-Mart ซึ่งยังเป็นคู่แข่งที่น่าสะพรึงกลัว ขนาด (Size) ของตลาดและแนวโน้มจะยังคงดีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ Sam Walton เป็นผู้ก่อตั้งห้าง ปัจจุบันเสียชีวิตไปแล้วสำนักงานใหญ่อยู่ที่มิลลิวอกส์ สหรัฐอเมริกา มีสาขาทั่วประเทศ เป็นห้างขายปลีกที่ตั้งราคาขายต่ำ และมีบริการเป็นกันเอง เป็นที่ถูกอกถูกใจลูกค้า จนต้องกลับมาซื้อสินค้าอีก ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีรายได้เฉลี่ยเพียง $\frac{1}{2}$ ของห้าง K-Mart

คู่แข่ง :

ได้แก่ K-Mart ซึ่งเคยเป็นหนึ่งในทศวรรษที่ผ่านมา และห้าง Sear อดีตยอดขายอันดับหนึ่งได้ลง มาที่อันดับ 4 แล้ว มีแนวโน้มจะลดลงกว่าเดิมอีก นอกจากนี้ยังมีห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ผู้มีรายได้ระดับกลางถึงราคาต่ำ ทุกเพศและวัย การวิเคราะห์ SWOT (STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREAT)

โอกาสทางการตลาด (O)

1. ความต้องการของตลาดมีอยู่อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน และมีหลากหลายชนิดให้เลือก ราคาถูก

2. ตลาดไทยส่วนรวมในสหรัฐอเมริกา มี ตลาดการเจริญเติบโตที่ดี และยังสามารถขยายตัวได้อีกมาก

อุปสรรค (T)

1. มีคู่แข่งที่น่ากลัวคอยแย่งส่วนแบ่งตลาด ด้วยกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน

2. Wal-Mart ได้ทุ่มเทเงินลงทุนในส่วนของการจัดระบบด้านสาธารณูปโภคเพื่อรองรับแผนการบริหารการตลาด ซึ่งเป็นหนึ่งในส่วนลงทุนที่สูง เช่น ขยายสื่อสารดาวเทียมรับส่งข้อมูล ณ จุดขายเป็นรายวันโดยตรงระหว่างห้างกับผู้ขาย (Supplier) 4,000 ราย ระบบสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคระหว่าง Store Manager โดยใช้ VDO เชื่อมทุกสาขากับสำนักงานใหญ่ ให้ทราบเหตุการณ์ปัจจุบันทันด่วนและเรียกประชุมระหว่างกันได้ทันที ทางเครือข่าย VDO เป็นต้น

จุดแข็ง (S)

1. Wal-Mart เน้น Service Excellence การเป็นเลิศตามแนวของ Sam Walton โดยปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพของพนักงานต้อนรับลูกค้า ให้เป็นที่ประทับใจลูกค้า แม้ว่าบุคลิกจริงจะไม่ได้เป็นเช่นนั้น ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกอบอุ่น เป็นต้น

2. มีสินค้าให้เลือกมากมายหลายชนิด มากกว่าร้านขายปลีกขนาดเล็ก หรือห้างสรรพสินค้า สดือกไม่เคยขาดเพราะมีระบบเทคโนโลยีทันสมัย เชื่อมโยงรายงาน Stock ให้ Supplier เมื่อสินค้าใกล้หมดทันที เป็นการอำนวยความสะดวกซื้อแก่ลูกค้า

3. ตั้งราคาขายถูกได้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง หรือ Everyday Low Price ไม่ลดเฉพาะเทศกาล เช่น ห้างธรรมดา แม้กระทั่ง sear ยังไม่สามารถ

ใช้กลยุทธ์นี้ตอบโต้ได้ เนื่องจากต้นทุนสูงกว่า ซึ่งเป็นคุณค่าเพิ่มของ Wal-Mart เนื่องจาก Wal-Mart มีต้นทุนเฉลี่ยสินค้าต่ำกว่าอันเป็นผลจากการบริการภายในของ K-Mart เอง

4. สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภคได้รวดเร็วและแม่นยำ มีระบบสื่อสารข้อมูลทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ล่วงหน้าอย่างรวดเร็วในตลาด demand คือ สิ่งที่เราต้องรู้ก่อนใคร ลูกค้าก่อน (W)

การสร้างและพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ และได้รับการอบรมด้านบริการมาอย่างดี ทำได้ยากยิ่ง ซึ่งกรณีที่ทำสำเร็จอย่าง Wal-Mart คือ พัฒนาจุดอ่อนเป็นจุดแข็ง ก็เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ธุรกิจที่ทำให้เกิดความแตกต่างและทำให้ได้บรรลุวัตถุประสงค์ในแง่ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทำกำไรและรักษาส่วนแบ่งตลาดให้มากที่สุด ใช้กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หรือ 4 PS ที่ทำให้ Wal-Mart ประสบความสำเร็จได้แก่

1. **Product Strategy** มีสินค้าครบวงจรแทบทุกชนิด ยกเว้น grocery แต่ละชนิดมีสินค้าให้เลือกมากกว่าห้างอื่น มีผลิตภัณฑ์ใหม่ตอบสนองทันกับความต้องการของลูกค้า จะซื้ออะไร เวลาใดก็สามารถจับจ่ายได้ทันทีด้วยตัวเอง เนื่องจากมีการสำรวจพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

2. **Pricing Strategy** ตั้งราคาต่ำตลอดกาล “Everyday Low Price” เหมาะกับกลุ่มตลาดเป้าหมาย เป็นราคาขายปกติที่ต่ำและคงที่ ทำให้ลูกค้าเพิ่ม ยอดขายเพิ่มและกำไรเพิ่มขึ้น

3. **Place Distribution Strategy** ช่องทางการจัดจำหน่าย วางสินค้าขายในห้าง จัดแยกตามประ-

เภทของสินค้าเป็นกลุ่ม ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและจัดเต็ม Stock มีสาธารณูปโภครองรับ ตั้งแต่ระบบสื่อสารดาวเทียมที่คุม Stock จาก Store ไป Supplier ทั่วเครือข่ายห้าง

4. **Promotion Strategy** ทำการส่งเสริมการขายโดย

การโฆษณา ใช้แผ่นใบปลิวโฆษณาแจกหรือแทรกตามหนังสือพิมพ์ (ไม่ได้ลงทุนพิมพ์เป็น Catalogue สีสวยงามเป็นเล่มหนาแจกเหมือน Sears เป็นการลดต้นทุนสินค้าเพราะไม่เน้นยี่ห้อ แต่เป็นราคาถูก

การส่งเสริมการขาย ใช้กลยุทธ์ “Everyday Low Price” จึงไม่ต้องทำ Promotion พิเศษให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม และใช้กลยุทธ์ “Excellence” หัวใจของงานบริการเน้นหนักที่ความพึงพอใจของลูกค้า ไม่ว่าคุณภาพสินค้า Stock สินค้าที่วางขายต้องไม่ขาด สินค้าหลากหลายยี่ห้อให้เลือก ราคาถูกเป็นพิเศษรวมทั้งการสร้างและรักษาชื่อเสียงของห้างทุกรูปแบบ ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด อยากกลับมาซื้ออีกและเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ต่อให้ห้างได้อีกต่อหนึ่งโดยไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย นับเป็นการแข่งขันเชิงจิตวิทยา ซึ่งประสบความสำเร็จมากในปัจจุบัน และไม่เคยหกลดลงลูกค้าโดยเฉพาะด้านราคา

- **Sales Force** เน้นคุณภาพการบริการของพนักงานขาย ปลดปล่อยลูกค้าเลือกซื้อตามสบายจ้างพนักงานในราคาถูกแต่มีประสิทธิภาพ

- **บริการหลังการขาย** การแลกเปลี่ยนสินค้าคืนเป็นเรื่องที่ต้องบริการ กรณีของสั่งให้ไม่ครบ ลูกค้าลืมหรือต่อว่าก็จะส่งตามคืนลูกค้าทันที เป็นการประชาสัมพันธ์ไปในตัวโดยใช้ช่องทางลูกค้าเป็นสื่อซึ่งจะมีทั้งลูกค้าหน้าเก่าและใหม่ไม่ขาดสาย

ผลประกอบการ ในท.ศ. 1980-1990 เป็นช่วงที่มีการเติบโตระดับก้าวกระโดด จากจำนวนร้าน

สาขาเพียง 330 ร้าน ใน 11 รัฐ ขยายเป็น 1,500 สาขา ใน 29 รัฐ ปัจจุบันทำกำไรได้มากที่สุดในโลก จากการอ้างอิงนิตยสาร Harvard Business Review และจากการจัดอันดับตามคะแนนล่าสุดของนิตยสารฟอร์จูน เมื่อปี 2535 Wal-Mart กลายเป็นร้านค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดในอเมริกาทั้งด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ

ราคาค่าหุ้นกลุ่มธุรกิจ Wal-Mart ภายใตชื่อกว่า Wal-Mart Store Inc. ในตลาดหุ้นนิวยอร์กก็ติดอันดับ 1 ใน 100 บริษัทนำลงทุนของตลาดหุ้นนิวยอร์ก ผลตอบแทนที่คุ้มค่า พิจารณาจากมูลค่าหุ้น 10,000 เหรียญเมื่อปี 1978 ได้เพิ่มค่าถึง 450,000 เหรียญในค.ศ. 1988 หรือเฉลี่ยเพิ่มประมาณ 45 % ต่อปี

มีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE) 32 % และมูลค่าตลาดมากกว่า 10 เท่าของ BOOK Value

Wal-Mart ติดอันดับ 1-3 ตามหัวข้อคุณสมบัติ 8 ข้อที่สรรค์สร้างให้บริษัทต่าง ๆ มีชื่อเสียงและน่าชมเชยในการดำเนินการ อันประกอบด้วย

1. คุณภาพในการบริหารงาน (Quality of Management)
2. คุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Quality of Product or Service)
3. การคิดค้นดัดแปลง (Innovation)
4. ผลการลงทุนระยะยาว (Long - Term Investment)
5. สภาพทางการเงิน (Financial Soundness)
- 6-7. ความสามารถในการชักจูง พัฒนา และรักษาความสามารถพิเศษของคน (Ability to Attract Develop and Keep Talent People)
8. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsibility to the Community and Environment)

บริการสำคัญกว่าผลิตภัณฑ์

ตัวอย่างธุรกิจค้าปลีกในเมืองไทย Convenience Store หรือร้านโชห่วยติดแอร์ ค้าปลีก

ลักษณะคล้าย Supermarket ขนาดเล็ก จัดวางสินค้าแยกเป็นหมวดหมู่ สินค้าส่วนใหญ่เป็นของใช้ที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน ความต้องการมีมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่กำลังพัฒนา รองรับชีวิตที่เร่งรีบ การตอบสนองวิถีชีวิต (Life Style) ของลูกค้าเป้าหมายที่แปรเปลี่ยนไป ลูกค้าจะเป็นขาประจำและมีอำนาจซื้อเพิ่มขึ้น มีการเปิดสาขาต่าง ๆ มากมาย พร้อมกลยุทธ์ของการลดแลกแจกแถม ชื้อปรับกลยุทธ์ การมาเอาใจลูกค้ามากขึ้นเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคให้แวะมาใช้บริการ

แนวคิดยุคใหม่คือ การให้ความสะดวกสบายแก่ลูกค้าในบริการและความสะดวกในการซื้อหาสินค้าตลอด 24 ชั่วโมง อย่าง 7-Eleven จุดเด่นด้านบริการของ 7-Eleven คือ เมื่อแรกก้าวเข้าร้านเราจะได้รับการทักทายอย่างเป็นกันเองและยังสามารถเลือกบริการตนเองในเรื่องเครื่องดื่ม หรืออาหารต่าง ๆ ด้วย ให้ลูกค้าบริการตัวเอง เพื่อแสดงการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค เช่น ซื้ออาหารแล้วมี Micro Wave ให้อุ่นอาหารเองได้ ให้ลูกค้ากดน้ำเองได้ จะทำให้รู้สึกที่ไม่เสียเปรียบ เป็นต้น

ปัจจุบัน ร้านขายของชำแบบเก่าค่อย ๆ หดไป คนไม่นิยมเข้า และยิ่งราคาแพงกว่าอีก ผู้บริโภคหันมานิยมร้านที่เพียบพร้อมไปด้วยปัจจัยที่คั่งบนพื้นฐานความพอใจของผู้บริโภคแทน ดังนั้นเรื่องจิตใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ลูกค้าสามารถก้าวเข้ามาซื้อทีเดียวได้หมด (One-Stop Shopping) ตรงข้ามกับร้านของชำ ของก็ไม่ค่อยครบ เจ้าของก็ไม่เป็นมิตรและต้องเป็นผู้หยิบให้เอง บรรยากาศก็ไม่น่าเข้า ราคาก็ไม่ถูกกว่า ซึ่งไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

ไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม ประชาชนส่วนใหญ่อาชีพเกษตรกร รองลงมาคืออาชีพประมง หัตถกรรม ฯลฯ ซึ่งในอดีตวิธีการผลิตสินค้าเหล่านี้ ไม่สลับซับซ้อน ใช้แต่แรงงานคนเป็นหลัก ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถผลิต Mass Production เพื่อให้เกิด Economic of Scale เป็นการค้าขายโดย

พึ่งตลาดในประเทศเป็นหลัก

การดำรงสถานะอยู่อย่างเดิมนั้น เมื่อถึงวาระหนึ่งจะเกิดอุปสรรคหลายประการ ไม่อาจขยายได้อีก กลุ่มนายทุนพบช่องทางขยายอุตสาหกรรมนี้ให้พัฒนาและเติบโตยิ่งขึ้นโดยแสวงหาหนทางต่าง ๆ ที่จะช่วยดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว มีทั้งเจ้าของลงทุนเอง ต้องรู้เอง จัดการการบริหารองค์กรเอง บริหารเงินเอง จนถึงจุดหนึ่งก็ยังมีขีดจำกัด แต่ดีกว่าแบบแรก

เกิดการแสวงหาผู้ร่วมลงทุนจากต่างประเทศ ในลักษณะ Joint Venture ทำให้เกิดเงินทุนจากต่างประเทศ การสร้างแรงงาน Technology Know-how การบริหารองค์กร ได้ Globalization, World Trade, Multi-Nation การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Direct Investment) ได้เงินทุน ได้เงินตราต่างประเทศ การสร้างแรงงาน

เกิดการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม มีการนำเข้าเครื่องจักร Automation พัฒนาบุคลากร การใช้ฝีมือ Knowhow Technology ทักษะ เงิน

ทุน เกิดการส่งเสริมภาครัฐบาล เช่นทุนไทยของ BOI ได้ Waive/ ลดหย่อนภาษี ทางด้าน Joint Venture ต้องนำเงินทุนอย่างน้อย 50 % จึงจะได้ Waive/ ลดหย่อนภาษี Direct Investment 100 % ได้ลดหย่อน

ภาคเอกชนได้รับคืนอากรตามมาตรา 19 ทวิ เช่น การชดเชยอากรขาเข้าประเภทสินค้าวัตถุดิบ นำเข้ามาผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปและส่งออก การคืนภาษีส่งออก (ไม่ได้นำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ)

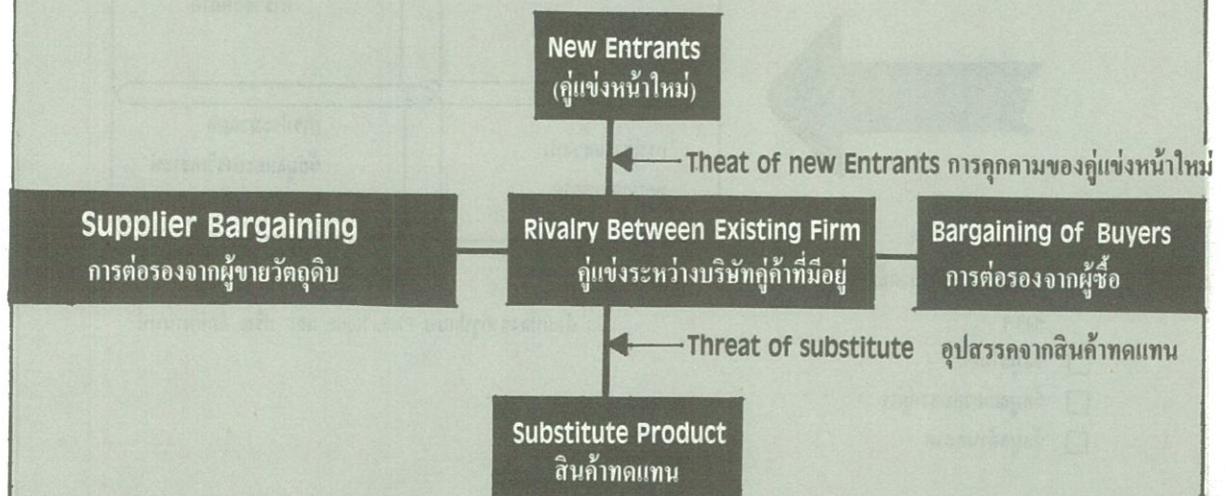
ภาครัฐบาล มาตรการธนาคารแห่งประเทศไทย คือ สนับสนุนทางการเงินเพื่อการส่งออก แบบ Packing Credit มาตรการส่งเสริมทางการภาษี เช่น คัดดอกเบี้ยต่ำ กรมศุลกากรเก็บและคืนภาษี BOI ยกเว้นภาษีโครงการใหญ่ เป็นต้น

Globalization จะวิเคราะห์ Market Share, Market Trend, Market Size, Target Customers ว่าสินค้าที่จะผลิตเป็นอย่างไร เพื่อดู Swot, 5 Forces ต้องทำ Segmentation, Positioning และ 4 P'S

"5 Forces" ของ Michael E. Porter

Forces คือ พลังงานแข่งขัน (Competition)

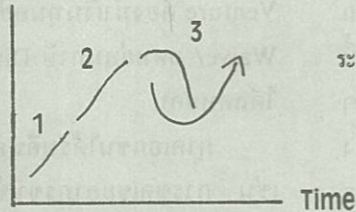
5 Forces คือ อุปสรรค 5 ตัวที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันความรุนแรงในการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับพลัง 5 ตัวนี้คือ



ทั้งหมดเป็นผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สภาพแวดล้อมปัจจุบัน
(Current Business Environment)

Return of Effort



ระยะที่ 3 บริหารควบ 2 เส้นได้ในเวลาเดียวกัน

ระยะแรก : **Initial/Formation Phase Time** เป็นการอยู่รอด ทำธุรกิจต้องได้ส่วนแบ่งทางการตลาด ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญผลักดัน

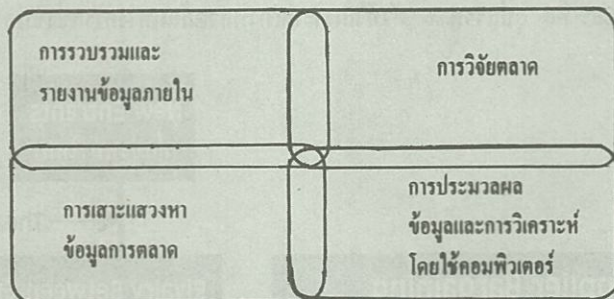
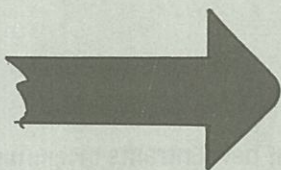
ระยะที่ 2 : **Normative Phase** ทำธุรกิจแบบวันต่อวัน

- เน้นต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดและขยายกำลังการผลิต
- สายการตลาดมาในลักษณะของการขยายลักษณะเป็น **mass market** หรือนักจัดองค์การที่แตกตัวเป็น **function** ซึ่งต้องมี **information** มาเกี่ยวข้องเป็นเอกสาร เช่น **formal communication** มากขึ้น

ระยะที่ 3 : **Integrative/Transformation** เป็นช่วงปรับเปลี่ยนองค์กรของเราสู่ทิศทางธุรกิจใหม่ เน้นความต้องการของลูกค้านอกเหนือจากความจำเป็นขั้นพื้นฐานอันได้แก่ ปัจจัยสี่ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

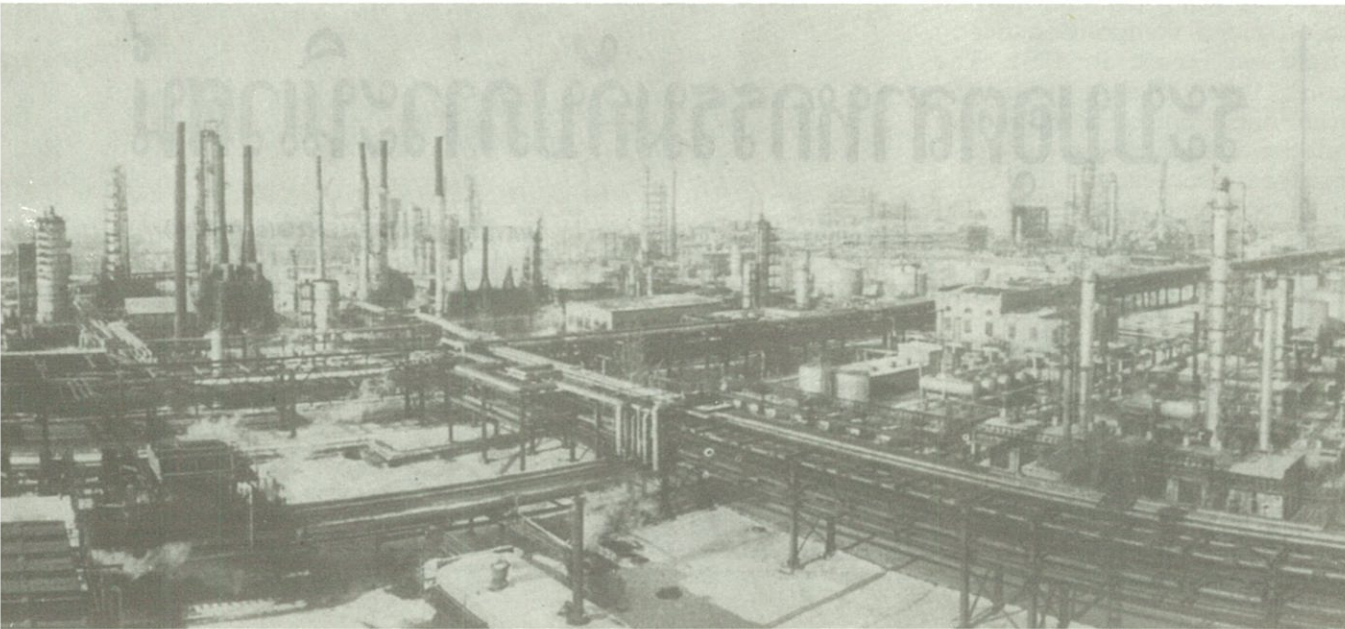
นอกจากนี้ **Global Industrialization** คือ คนทำธุรกิจแบบเศรษฐกิจทั่วโลกยุบตัวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กำลังมีบทบาทในธุรกิจบ้านเมืองเรา เช่น การทำ **joint venture multi-nation co.** เป็นต้น

การปฏิบัติการทางการตลาด



- ☐ ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ
- ☐ ข้อมูลในอดีต
- ☐ ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ
- ☐ ข้อมูลด้านตลาด

ดัดแปลงจากรูปแบบ Philip Kotler และ ปรีญ ลักษิตานนท์



และถ้าจะเปิดตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงต้อง
สำรวจข้อมูลด้านกฎหมาย วัฒนธรรม มาตรฐาน
สินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด

“ไม่มีคำว่าทางตันสำหรับนักการตลาด” เกม
การตลาดสามารถพลิกกลับได้ทุกเมื่อดังคำกล่าวที่ว่า

“การเป็นแชมป์นั้นยาก แต่การรักษาแชมป์นั้นยาก
กว่า” เพราะฉะนั้นนักการตลาดที่ดีต้องมีไหวพริบ
มีข้อมูลมาก-แม่นยำ-ทันเหตุการณ์ มีความคิดสร้าง-
สรรค์ และยอมต้องเป็นนักบุกเบิกที่เดินด้วยอยู่เสมอ.



บรรณานุกรม

“กลยุทธ์เด็ดของวอลมาร์ต” สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 1, 6 หน้า 60-63.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักขิตานนท์ และสุกร เสรีรัตน์ การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ-
มหานคร : พัฒนาศึกษา, 2533.

Kotler, Philip. **Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control** 7 th.ed. London : Prentice-Hall, 1991.

Stalk, George, Evans, Philip and Shulman, Lawrence E. "Competing Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy." **Harvard Business Review**. 70, 2, March-April 1992, pp. 57-69.