



โครงการเอกสารประกอบการฝึกอบรมแก่ผู้ประกอบการภายนอก
ในหัวข้อ “การวิเคราะห์การตลาดเชิงกลยุทธ์”

หัวหน้าโครงการ

อาจารย์วัลลภ สุปัญญาโชติสกุล

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

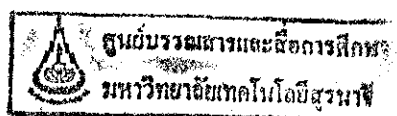
โครงการหนึ่งอาจารย์ หนึ่งผลงาน ประจำปี 2545

การวิเคราะห์การตลาดเชิงกลยุทธ์

โดย

วัลลภ สุบัญญัติโชติสกุล

(สงวนลิขสิทธิ์)



การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและการประเมินศักยภาพของบริษัท (Analyzing Market Opportunity and Assessing Company Capability)

ในการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและการประเมินศักยภาพของบริษัทสามารถประยุกต์ใช้ SWOT analysis ที่รู้จักกันดีในขั้นตอนของการวิเคราะห์การแข่งขัน (competition analysis) ซึ่งเป็นส่วนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) แนวการวิเคราะห์คือแยก relevant factors หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยภายนอก (external factors) และปัจจัยภายใน (internal factors) ข้อแตกต่างของทั้งสองปัจจัยคือปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่มาจากภายนอกองค์กรดังนั้นจึงเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ (uncontrollable factors) ได้แก่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (business environment) ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย เป็นต้น และที่สำคัญคือกลยุทธ์คู่แข่ง ปัจจัยเหล่านี้ทั้งบวกและลบ สิ่งที่เป็นบวกเรียกว่าโอกาสส่วนที่เป็นลบก็คืออุปสรรค ปัจจัยภายในคือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรเองจึงเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ (controllable factors)

ประเด็นในขั้นต้นที่ต้องคำนึงถึงคือการ define ปัจจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชัดเจนและต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการทำแผน เช่น ถ้าเป็นแผนการตลาดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดก็ต้องพิจารณาปัจจัยหลักๆ ที่จะกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อมเท่านั้น ดังนั้นปัจจัยอื่นเช่นการลดอัตราดอกเบี้ยของธนาคารหรือการมีระบบการผลิตที่ทันสมัยย่อมไม่ใช่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องนัก แต่หากเป็นแผนธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นย่อมมีความเกี่ยวข้องแน่นอนเพราะเกี่ยวข้องกับต้นทุน

SWOT ย่อมาจาก Strength (จุดแข็ง), Weakness (จุดอ่อน), Opportunity (โอกาส), and Threat (อุปสรรค) จะเห็นได้ว่าจุดแข็งและจุดอ่อนก็คือปัจจัยภายในส่วนโอกาสและอุปสรรคก็คือปัจจัยภายนอกที่กล่าวถึงนั่นเอง ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องพิจารณาให้ถูกต้องว่าอะไรเป็นอะไร โอกาสหรืออุปสรรคอาจจะเป็นอะไรที่ชัดเจนแต่สำหรับจุดอ่อนและจุดแข็งอาจจะสามารถบอกได้อย่างไร? จุดแข็งคือสิ่งที่บริษัทมี competitive advantage เหนือคู่แข่ง สำหรับจุดอ่อนก็คือสิ่งที่บริษัทมี competitive disadvantage ดังนั้นจึงชัดเจนว่าในการที่จะบอกได้ว่าอะไรเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนนั้นจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับคู่แข่งเสมอไม่ว่าจะเป็นกรณีวิเคราะห์ในระดับองค์กรหรือในระดับผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างในระดับองค์กรเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยมีจุดแข็งในด้านการผลิตเนื่องจากมีเทคโนโลยีและกำลังการผลิตสูงสุดทำให้มี economies of scale สูงสุดส่งผลให้ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าคู่แข่ง (กลยุทธ์ของปูนฯ จึงเป็นแบบ low-cost leadership) อีกตัวอย่างที่ใกล้เคียงกันคือบริษัทค้าปลีกข้ามชาติอย่าง Tesco Lotus มีจุดแข็งในด้านการเงินมีเงินสามารถลงทุนเปิดกิจการใน scale ขนาดใหญ่ได้ซึ่งส่งผลให้มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตสูงทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำกว่าร้านค้าปลีกรายย่อยทั่วไปจึงสามารถขายของในราคาต่ำกว่าร้านค้าปลีกรายย่อยได้¹ แต่จุดแข็งนี้ไม่ได้มีมากไปกว่าบริษัทค้าปลีกข้ามชาติอื่นเช่น Big C, Carrefour, Makro ดังนั้นหากพิจารณาเฉพาะบริษัทค้าปลีกเหล่านี้ ด้านการเงินจึงไม่ถือเป็นจุดแข็งของ Tesco Lotus ตัวอย่างในระดับผลิตภัณฑ์เช่น เบียร์ช้างมีจุดแข็งในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายหมายความว่าเบียร์ช้างสามารถกระจายสินค้าผ่านตัวแทน

¹ ในประเด็นนี้ทำให้เคยมีการกล่าวหาว่าบริษัทค้าปลีกข้ามชาติเหล่านี้ใช้กลยุทธ์ loss leader เพื่อกำจัดร้านค้าปลีกรายย่อย ข้อกล่าวหาหนึ่งไม่ถูกต้องเพราะเป็นเพียงต้นทุนสินค้าของบริษัทต่ำกว่าจึงสามารถขายได้ในราคาต่ำกว่าเท่านั้นเอง อีกประการหนึ่งกลยุทธ์ loss leader นั้นเป็นกลยุทธ์ชั่วคราวที่เหมาะสมกับธุรกิจที่มี entry barrier สูง (เช่น start-up cost สูง) เมื่อถูกทำให้ต้องออกจากธุรกิจแล้วก็จะมีโอกาสกลับเข้ามาใหม่ยาก ดังนั้นเมื่อคู่แข่งถูกขับออกจากธุรกิจแล้วบริษัทก็จะขึ้นราคาสินค้าในระดับที่มีกำไรได้ภายหลัง แต่ในกรณีของธุรกิจค้าปลีกรายย่อย entry barrier ต่ำกว่าร้านค้าปลีกรายย่อยสามารถกลับเข้าสู่ธุรกิจได้โดยง่ายเมื่อมีการปรับราคาขึ้นมาอยู่ในระดับที่มีกำไร กลยุทธ์นี้จึงใช้ไม่ได้ผล

ขายได้ครอบคลุมมากกว่าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าเบียร์ยี่ห้อคู่แข่งโดยเปรียบเทียบ ซึ่งเกิดจากการมีอำนาจผูกขาดเครือข่ายตัวแทนขายสุร่าแต่ดั้งเดิม หรืออีกตัวอย่างหนึ่งได้แก่โทรศัพท์มือถือ ทั้ง GSM Advance GSM1800 และ DTAC มีจุดแข็งเรื่องความครอบคลุมพื้นที่ (coverage) ของระบบเครือข่ายเท่ากันเมื่อเทียบกับ Orange (ในขณะนี้) แต่ GSM Advance เท่านั้นที่มีจุดแข็งในเรื่องความชัดเจนของสัญญาณ (signal clarity) เนื่องจากมีสัญญาณแรงกว่าระบบอื่น (2 Watt) จึงไม่แปลกที่ AIS จะวาง position ของ GSM Advance เป็น premium brand ที่มีราคาแพงที่สุด การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งคือการวิเคราะห์ศักยภาพของบริษัทนั่นเองซึ่งจะกล่าวในหัวข้อต่อจากการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคทางการตลาด

การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคทางการตลาด (Analyzing Market Opportunity and Threat)

ในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดจะเริ่มด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคทางการตลาดหรือเรียกสั้นๆ ว่าการวิเคราะห์ตลาด (market analysis) เป้าหมายคือเพื่อที่จะ identify target market และวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไปต่อไป การวิเคราะห์ตลาดที่สมบูรณ์ควรประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ผู้บริโภคและการแบ่งส่วนตลาด (consumer analysis and market segmentation)
2. การวิเคราะห์คู่แข่ง (competitor analysis).
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (business environment analysis)
4. การวิเคราะห์ลักษณะตลาด (market characteristic analysis)

1. การวิเคราะห์ผู้บริโภคและการแบ่งส่วนตลาด (consumer analysis and market segmentation)

การวิเคราะห์ผู้บริโภคจะเริ่มจากการศึกษาความต้องการ (needs) ของผู้บริโภค เนื่องจากผู้บริโภคมีความต้องการแตกต่างกันดังนั้นการที่จะ serve ผู้บริโภคที่มีความต้องการต่างกันจึงจำเป็นต้องมีการ segment ผู้บริโภคออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ใน ideal แล้วผู้บริโภคทุกคนล้วนแตกต่างกันไม่มากก็น้อยดังนั้นจำนวน segment ก็ควรมีจำนวนเท่ากับจำนวนผู้บริโภค แต่ในเชิงปฏิบัติแล้ว segment ที่แบ่งแต่ละ segment จะต้องมีขนาดใหญ่พอสมควรเพื่อความคุ้มค่าทางธุรกิจด้วย segment ที่มีขนาดเล็กเกินไปย่อมไม่คุ้มที่บริษัทจะผลิตสินค้าเพื่อมา serve กลุ่มลูกค้าเพียงไม่กี่คน ตัวอย่างเช่นร้าน Big&Tall เป็นร้านเสื้อผ้าเฉพาะสำหรับคนที่ตัวสูงหรือตัวใหญ่ใหญ่กว่าปกติซึ่งมีจำนวนพอสมควรในอเมริกาและยุโรป จึงมีความคุ้มค่าทางธุรกิจพอที่จะให้ความสำคัญผู้บริโภคกลุ่มนี้ต่างหาก แต่สำหรับประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงรวมทั้งประเทศไทยกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มนี้มีน้อยเกินไปไม่คุ้มค่าทางธุรกิจพอที่จะแยก segment นี้ต่างหาก จึงไม่มีร้านขายเสื้อผ้าประเภทนี้ (คนกลุ่มนี้จึงต้องพึ่งร้านตัดเสื้อซึ่ง serve ผู้บริโภคทุกคนเพราะเป็น customized product ซึ่งมักจะมีราคาสูงกว่าสินค้าที่เป็นแบบ mass market)

ในการแบ่งกลุ่มตลาดจะแบ่งตามกลุ่มของผู้บริโภคที่มีความต้องการคล้ายๆ กันเรียกว่า customer (หรือ consumer) segmentation คำว่า 'ความต้องการของผู้บริโภค' มีความหมายกว้างกว่าเพียงแค่ลักษณะของสินค้า (product characteristics) เพราะว่าความต้องการของผู้บริโภคจะครอบคลุมถึง 'non-product' benefits เช่น ความต้องการด้านข้อมูล การรับประกัน technical support บริการ เป็นต้น ในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคอันจะนำมาซึ่ง creative segmentation จัดเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดและบางครั้งยากที่สุดในการวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์จำเป็นต้องย้อนกลับไปการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคโดยใช้วิธีการทางการวิจัยตลาด (marketing

research) เพื่อเก็บข้อมูลตัวแปรพื้นฐานต่างๆ (variable) ด้านพฤติกรรมผู้บริโภคจากนั้นก็พยายาม group ผู้บริโภคเป็นกลุ่มๆ ที่มีพฤติกรรมคล้ายๆ กันโดยวัดจากการมี variables ด้านพฤติกรรมร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น factor analysis, clustering method, cross-classification analysis, หรือ choice model เป็นต้น เทคนิคและวิธีการเหล่านี้จะอธิบายอยู่ในภาคผนวกท้ายบท อย่างไรก็ตามก็ตีความถูกต้องของวิธีการต่างๆ เหล่านี้ จะขึ้นอยู่กับความถูกต้อง (ไม่ bias) และความสมบูรณ์ของข้อมูล ซึ่งในประเด็นนี้จะอยู่ในเรื่องของ การวิจัยตลาด (marketing research) ซึ่งการวิจัยผู้บริโภค (consumer research) นับเป็น segment ที่ใหญ่ที่สุดของตลาดงานวิจัยตลาดทั้งหมด

การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคจะครอบคลุมถึงการศึกษาค้นคว้าความต้องการและการตอบสนองต่อสินค้า บริการและกิจกรรมทางการตลาดของผู้บริโภคนั้นอาจจะเริ่มจากการตอบคำถามเหล่านี้

WHAT

- benefits does customer seek?
- factors influence demand?
- functions does the product perform for the customer?
- are important buying criteria?
- is the basis of comparison with other products?
- risks does the customer perceive?
- services do customers expect?

HOW

- do customer buy?
- long does the buying process last?
- do various elements of the marketing program influence customers at each stage of the process?
- do customer use the product?
- does the product fit into their life style or operation?
- much are they willing to spend?
- much do they buy?

WHERE

- is the decision made to buy?
- do customer seek information about the product?
- do customers buy the product?

WHEN

- is the first decision to buy made?
- is the product repurchased?

WHY

- do customers buy?
- do customers choose one brand as opposed to another?

ตัวอย่าง

- การที่รถยนต์มีการผลิตในหลายรูปแบบก็เพื่อตอบสนอง needs ที่หลากหลายนั่นเอง เช่น บางกลุ่มต้องการยานพาหนะที่ให้ความสะดวกคล่องตัวสูง ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และที่สำคัญราคาต้องไม่แพงมาก รถยนต์สำหรับผู้บริโภคกลุ่มนี้จะเป็นประเภทรถยนต์ขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวสูง และราคาไม่แพงที่เรียกว่า city car ในขณะที่บางกลุ่มอาจต้องการรถยนต์ที่มีความหรูหรา ปลอดภัย โดยราคาไม่ใช่ว่าปัจจัยหลัก รถยนต์สำหรับคนกลุ่มนี้จึงเป็นประเภท luxury car หรือผู้บริโภคบางกลุ่มที่นิยมการขับขี่ด้วยความเร็ว รถยนต์สำหรับกลุ่มนี้คือประเภท sport car เป็นต้น
- ผู้ใช้บัตรเครดิตสามารถแบ่งกลุ่มต่างๆ ตามความมากน้อยของพฤติกรรมการใช้ใน 2 ลักษณะคือ การใช้จ่ายต่อเดือน (spending) และการมีหนี้คงค้างต่อเดือน (revolving) บัตรเครดิตที่ออกโดยธนาคารต่างประเทศต้องการเจาะกลุ่ม high spender จึงมี promotion ต่างๆ เพื่อกระตุ้นยอดใช้จ่ายผ่านบัตรแต่คิดดอกเบี้ยค่อนข้างสูงสำหรับคนที่มิหนี้ค้างชำระต่อเดือนสูง และในทางกลับกันบัตรเครดิตที่ออกโดยธนาคารไทยไม่เน้นการทำ promotion เพื่อกระตุ้นยอดใช้จ่ายแต่คิดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำจึงเท่ากับเป็นการเจาะกลุ่ม high revolver ไปโดยปริยาย
- แต่เดิม contact lens มีเพียงประเภทเดียวคือแบบถาวรซึ่งแต่ละคู่มิอาจใช้งานได้ยาวนานเป็นปีๆ แต่ต้องอาศัยการดูแลทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอจนกว่าจะเสื่อมสภาพไปเอง ดังนั้นการซื้อซ้ำจึงใช้เวลานาน โอกาส switch brand จึงมีสูงอาศัยจุดอ่อนของ contact lens แบบถาวรด้านการดูแลรักษา ได้มีการพัฒนา contact lens แบบถอดทิ้ง (disposable contact lens) ขึ้นมาเป็นอีก segment หนึ่งซึ่งมี repurchasing rate ค่อนข้างสูงช่วยลดโอกาสในการ switch brand ลง

WHO

- are the occupants of segments identified by previous questions?
- buys our product, and why?
- buys our competitors' products, and why?

- จากผลการสำรวจพบว่าเหตุผลหลักในการใช้โทรศัพท์มือถือของกลุ่มวัยรุ่นคือเพราะความสนุก ในขณะที่กลุ่มคนทำงานเน้นเรื่องการติดต่อทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้บริษัทผู้ให้บริการนำเสนอบริการเสริมพิเศษต่างๆ เน้นความสนุก เช่น SMS (short message service) เพื่อเจาะกลุ่มวัยรุ่นในขณะที่เดียวกันก็จัด promotion ส่วนลดราคาแก่กลุ่มคนทำงานซึ่งเป็น heavy user
- จากตัวอย่างสินค้าประเภทรถยนต์ข้างต้น consumer profile โดยทั่วไปของ potential customer ในกลุ่ม city car จะเป็นกลุ่มคนทำงานที่มีอายุไม่มาก โสด ฐานะทางสังคมในระดับ C ในขณะที่ของ luxury car จะมีอายุสูงกว่า มีครอบครัวแล้ว ฐานะทางสังคมระดับ A B เป็นต้น

คำถามข้างต้นเป็นเพียงกรอบสำหรับการหาข้อมูลที่จะเป็นตัวแปร (variable) ที่เป็นไปได้ในการแบ่งกลุ่มผู้บริโภคตามพฤติกรรมผู้บริโภคเท่านั้น ไม่ใช่ลักษณะคำถามจริงๆ ที่จะใช้สอบถามผู้บริโภคเนื่องจากคำตอบที่ได้อาจจะไม่ถูกต้องหรือไม่สมบูรณ์ ตัวอย่างเช่นปัจจัยที่มีผลต่อ demand คงไม่สามารถถามจากผู้บริโภคได้เนื่องจากผู้บริโภคอาจไม่ยอมเปิดเผยหรือนึกคำตอบเองไม่ออก ในทางปฏิบัติจึงควรที่จะให้ได้คำตอบสำหรับคำถามดังกล่าวต้องอาศัยเทคนิคการออกแบบ research instrument ที่เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) หรือ mechanical instrument ต่างๆ

ภายหลังจากวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคและการ segment ตลาดตามกลุ่มของผู้บริโภคที่มีความต้องการคล้ายๆ กันแล้ว ข้อมูลเพิ่มเติมที่จำเป็นที่จะช่วยในการวางกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมคือการศึกษา consumer profile ซึ่งหมายถึงการ describe กลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมต่อไปเพราะถ้าเราทราบว่ามีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (target group) ของเราเป็นใครอยู่ที่ไหน สนใจอะไร มีกำลังซื้อขนาดไหน ฯลฯ เป็นสิ่งจำเป็นในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม consumer profile ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ลักษณะของผู้บริโภค (consumer characteristics) และพฤติกรรมผู้บริโภค (consumer behavior)

1. Consumer characteristics สามารถพิจารณาตาม

- 1.1 ภูมิศาสตร์ (geographic) หรือแหล่งที่อยู่อาศัย เช่น กทม. ชานเมือง หัวเมือง ตจว. ย่นรังสิต ฯลฯ
- 1.2 ประชากรศาสตร์ (demographic) ได้แก่ อายุ เพศ ขนาดครอบครัว family life cycle (เช่น โสด เพิ่งแต่งงานยังไม่มีลูก แต่งงานมีลูกแล้ว ลูกคนโตอายุเกิน 10 ปีแล้ว) รายได้ อาชีพ การศึกษา ศาสนา เชื้อชาติ เป็นต้น
- 1.3 จิตวิทยา (psychographic) ได้แก่
 - ฐานะทางสังคม (social class) โดยปกติวัดจากทางด้านรายได้ การศึกษา เช่น รายได้สูง (high class) (A,B) กลาง (middle class) (C) และต่ำ (lower class) (D)
 - รูปแบบการดำเนินชีวิต (life style) ซึ่งสามารถพิจารณาใน 3 ประเด็น (AIO) คือ (i) กิจกรรมที่ทำ (activities) เช่น งานที่ทำ งานอดิเรก กีฬา club membership เป็นต้น (ii) ความสนใจ (interests) เช่น ให้ความสำคัญครอบครัว งาน อาหาร แฟชั่น เป็นต้น (iii) ความคิดเห็นในด้านต่างๆ (opinions) เช่น เกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจ การศึกษา วัฒนธรรม เป็นต้น

- บุคลิกภาพ (personality) เช่น ลักษณะความทะเยอทะยาน (ambitious) การมองตนเอง (self-concept) ว่าเป็นลักษณะใด เช่นมองตนเองเป็นคนรุ่นใหม่ ทันสมัย เป็นต้น หรือมีลักษณะความเป็น authoritarian เป็นต้น

2. Consumer behavior แบ่งเป็น

2.1 โอกาสที่บริโภค (occasions) เช่นบริโภคเป็นประจำ (regular occasion) หรือบริโภคในช่วงใดช่วงหนึ่งโดยเฉพาะ (special occasion) เช่น ช่วงเทศกาล หรือบริโภคเฉพาะอยู่นอกบ้าน ตัวอย่างเช่น เครื่องดื่มบำรุงสุขภาพ (เช่น Brand, Scotch) แต่เดิมผู้ซื้อมักจะซื้อเป็นของฝากในช่วงเทศกาล หรือใช้เยี่ยมผู้ป่วยหรือผู้สูงอายุเท่านั้น การบริโภคในลักษณะ special occasion และเฉพาะกลุ่มเช่นนี้ทำให้การขยายตัวของตลาดค่อนข้างจำกัด บริษัทผู้ผลิตทั้งหลายจึงพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคให้หันมาบริโภคเป็นประจำ (regular occasion) เพื่อบำรุงสุขภาพ และเหมาะสำหรับวัยรุ่นหนุ่มสาวด้วยไม่ใช่เฉพาะคนแก่หรือคนป่วยเท่านั้น ซึ่งจะสามารถขยายตลาดได้อย่างมาก (ตัวอย่าง campaign เช่น Brand Entrance ซึ่งเจาะวัยรุ่นนักเรียน)

2.2 ประโยชน์ที่คาดหวังจากสินค้า (benefits) เช่น คุณภาพ บริการ ความประหยัด

2.3 ลักษณะการใช้ (usage) ได้แก่

- สถานะของผู้ใช้ (user status) เช่น คนที่ไม่เคยใช้เลย (nonuser) คนเคยใช้มาก่อนแต่เลิกใช้แล้ว (ex-user) คนที่น่าจะเป็นลูกค้า (potential user) หรือคนที่ใช้เป็นประจำ (regular user) เป็นต้น

- อัตราการใช้ (usage rate) ได้แก่ ใช้น้อย (light user) ใช้ปานกลาง (medium user) หรือ ใช้มาก (heavy user) การ define อาจวัดจากปริมาณการบริโภคต่อเดือน ความถี่ในการบริโภค เป็นต้น

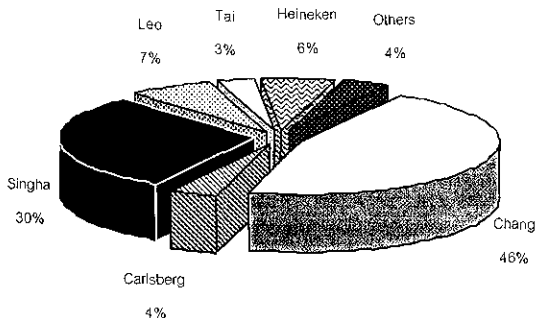
- ระดับความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ (loyalty) เช่น ไม่มี (none) ปานกลาง (medium) และมีมาก (strong)

- ระดับความพร้อมในการใช้ (readiness stage) แบ่งเป็น ยังไม่รู้จึก (unaware) รู้จึกแล้ว (aware) สนใจ (interested) อยากใช้ (desirous) และตั้งใจจะซื้อ (intending to buy) เป็นต้น

2.4 ทศคติที่มีต่อผลิตภัณฑ์ (attitudes) เช่น enthusiastic, positive, indifferent, negative เป็นต้น

ตัวอย่าง

ตลาดเบียร์ในประเทศไทยในปี 2544 มีมูลค่าประมาณ 50,000 ล้านบาท มีโครงสร้างส่วนแบ่งตลาด (market share) ตามรูป กลุ่มผู้บริโภคเบียร์ครอบคลุมตั้งแต่วัยรุ่นจนถึงผู้ใหญ่เพศชายหรือช่วงอายุ 18-50 ปี สามารถที่จะแบ่งตามลักษณะการบริโภคเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่



Segment	Brands
Premium beer	Heineken, Carlsberg, Becks, Mittweida, Kloster, Amstel
Regular beer	Chang, Singha, Leo, TaiBeer
Light beer	SinghaGold
Black beer	Amarith NB

1. Regular beer เป็นกลุ่มผู้บริโภคประเภท heavy user ที่ดื่มเบียร์เป็นประจำและนิยมเบียร์ประเภท degree สูง แต่ราคาต้องไม่สูงเป็นปัจจัยหลัก (เนื่องจากดื่มเป็นปริมาณมากนั่นเอง) ด้านรสชาติไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในการบริโภค โดยกลุ่มนี้บริโภคเบียร์ประมาณ 70% ของยอดขายรวมทั้งตลาด

2. Premium beer เป็นกลุ่มผู้บริโภคประเภท light to medium user เลือกดื่มน้ำเบียร์ที่รสชาติและภาพพจน์ (image) เป็นเหตุผลหลัก นิยมเบียร์ degree ต่ำและราคาไม่มีผลมากนัก

3. Light beer เป็นกลุ่มผู้บริโภคประเภท light user เลือกดื่มน้ำเบียร์ที่รสชาติและราคาเป็นเหตุผลหลัก นิยมเบียร์ degree ต่ำ

4. Black beer เป็นกลุ่มผู้บริโภคประเภท medium to heavy user เลือกดื่มเบียร์ที่รสชาติเป็นเหตุผลหลัก นิยมเบียร์ดำเป็นพิเศษ ราคามีผลพอสมควร

ข้อที่สังเกตเห็นและควรระวังคือ จากลักษณะการแบ่งกลุ่มตามพฤติกรรมผู้บริโภคดังกล่าว เรามักนิยมเรียกกลุ่มต่างๆ (หรือ segment) ตามประเภทของเบียร์ที่ serve ลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เพราะฉะนั้นอย่าสับสนว่าเป็นการแบ่งส่วนตลาดตามสินค้า สินค้าเป็นสิ่งที่ตามมาทีหลังเพราะพัฒนาขึ้นมาเพื่อ serve ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

จากพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มลูกค้าดังกล่าว จะได้ consumer profile สำหรับแต่ละ segment ดังนี้คือ consumer profile ของ regular beer เป็นกลุ่ม เพศชาย อายุ 20-40 ปี กระจายอยู่ทั่วประเทศโดยเฉพาะในต่างจังหวัด ฐานะทางสังคมระดับ C ลงไป เป็นพวก heavy user ในขณะที่ consumer profile ของ premium beer เป็นกลุ่ม เพศชาย อายุ 30-40 ปี อาศัยอยู่ในกรุงเทพฯ หรือหัวเมืองใหญ่ที่มีฐานะทางสังคมระดับ A B เป็นพวก medium to light user ของกลุ่ม light beer จะเป็นเพศชายอายุระหว่าง 25-30 ปี อาศัยอยู่ในกรุงเทพฯ หรือหัวเมืองใหญ่ที่มีฐานะทางสังคมระดับ B C ส่วนในกลุ่ม black beer จะเป็นเพศชายอายุค่อนข้างสูง ประมาณ 40-50 ปีอาศัยอยู่ในกรุงเทพฯ หรือหัวเมืองใหญ่ที่มีฐานะทางสังคมระดับ B C

เมื่อสามารถจัดกลุ่มผู้บริโภคที่มีความต้องการคล้ายๆ กันรวมทั้งสามารถบรรยาย (describe) profile ของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มตามแนวการวิเคราะห์ข้างต้นได้แล้วก็เท่ากับเราได้ทำการแบ่งส่วนตลาด (market segmentation) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว market segmentation คือกระบวนการแบ่งกลุ่มลูกค้าที่ดีค่า (value) สินค้าไม่แตกต่างกันมากนักแต่จะแตกต่างจากกลุ่มอื่นมาก และเราเรียกกลุ่ม potential customer ดังกล่าวที่มีแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อสินค้าหรือบริการในทางเดียวกัน (เนื่องจากมีความต้องการ benefits คล้ายๆ กันจาก product เดียวกัน) หรือตอบสนองต่อ marketing activity ของบริษัทในแบบเดียวกัน (เนื่องจากมีพฤติกรรมผู้บริโภคคล้ายๆ กัน) ว่า market segment ในจำนวน segment ต่างๆ ทั้งหมดเมื่อได้พิจารณาถึงศักยภาพของบริษัทแล้ว segment ที่เหมาะสมที่บริษัทคาดว่าจะสามารถผลิตสินค้าเพื่อ serve ความต้องการของผู้บริโภคใน segment นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและกำไร (หรืออีกนัยหนึ่งหมายความว่า segment นั้นต้องมีขนาดใหญ่พอโดยวัดจากจำนวน potential customer ใน segment นั้น) เราเรียกว่า target market

ข้อควรระวังถึงเสมอคือ market segment ต่างๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจากหลายปัจจัยทั้งจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคเองและจากการที่ทุกบริษัทพยายามที่จะหา segment ใหม่ๆ เพื่อสร้าง competitive advantage จากการเป็นผู้นำตลาดใน segment นั้นๆ (แน่นอนว่าโดยปกติในระยะสั้นถึงปานกลางบริษัทแรกที่นำเสนอสินค้าสำหรับ segment ใด segment หนึ่งโดยเฉพาะย่อมอยู่ในฐานะได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเนื่องจากจะเป็น top of mind ของกลุ่มผู้บริโภคใน segment นั้น)

2. การวิเคราะห์คู่แข่ง (competitor analysis)

การวิเคราะห์หรือประเมินคู่แข่งมีประโยชน์คือ หนึ่ง ช่วยในการวิเคราะห์ผู้บริโภค การเข้าใจกลยุทธ์ของคู่แข่งในการตอบสนองความต้องการผู้บริโภคกลุ่มต่างๆ ช่วยให้เราสามารถทราบถึงลักษณะของกลุ่มลูกค้า

ตัวอย่าง

จากโฆษณา TV ของ DTAC ในชุด '3 หมู 3 มุม' ทำให้สามารถทราบได้ทันทีว่า DTAC ได้ segment ตลาดออกเป็น 3 กลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มคนทำงานอายุ 30 ปีขึ้นไป represent โดย 'เอก' กลุ่มคนทำงานที่ต้องเดินทางบ่อยๆ อายุ 30 ปีขึ้นไป represent โดย 'แห่ง' และกลุ่มนักศึกษาและผู้เพิ่งสำเร็จการศึกษา อายุระหว่าง 20-25 ปี represent โดย 'มอส' และถ้าหากพิจารณาต่อถึงรายการ promotion หรือ package ด้านราคา (Dmax, Dmedium, Dlight) ที่นำเสนอก็จะสอดคล้องกันกับกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

สอง ช่วยในการประเมินความน่าสนใจ (attractiveness) โดยคำนึงถึงศักยภาพของบริษัทในการที่จะแข่งขันใน segment นั้นๆ เพราะต้องไม่ลืมว่าการวัดจุดแข็งและจุดอ่อนจะต้องวัดในเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น ดังนั้น หากไม่วิเคราะห์คู่แข่งเราก็ไม่สามารถประเมินศักยภาพของบริษัทได้ การวางกลยุทธ์ต่างๆ ที่ตามมาก็ใช้ไม่ได้ทั้งสิ้น การวิเคราะห์คู่แข่งจะวิเคราะห์ใน 2 ประเด็นคือ ตัวคู่แข่งเองทั้งที่เป็นคู่แข่งปัจจุบันและอนาคต (new entrant & newcomer) และกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันของคู่แข่ง

1. การศึกษาคู่แข่งในปัจจุบันและคู่แข่งรายใหม่ (identifying present competitors and new entrants)

ในการที่จะ define คู่แข่งได้จะต้อง define market ที่เราอยู่ให้ชัดเจนเสียก่อน ในการวิเคราะห์การแข่งขันคำว่า ‘อุตสาหกรรม (industry)’ จะหมายถึงบริษัทต่างๆ ที่ผลิตสินค้าแบบเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน หรือ สามารถใช้ทดแทนกันได้เป็นอย่างดี ในขณะที่ ‘ตลาด (market)’ จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่าหมายถึงบริษัทต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการแบบเดียวกันของผู้บริโภคหรือกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มเดียวกัน แนวคิดการ identify คู่แข่งโดยใช้ market concept จะให้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องมากกว่า industry concept (หรือบางครั้งเรียกว่า product concept เนื่องจากใช้ product เป็นตัวแบ่ง)

ตัวอย่าง

ในตลาด snack² หรือของขบเคี้ยวต่างๆ เช่นขนมอบกรอบ ข้าวเกรียบ ถั่ว ฯลฯ หากเราใช้ industry concept ในการ identify คู่แข่งก็จะหมายถึงบรรดา snack ยี่ห้อต่างๆ ทั้งหมดในท้องตลาดซึ่งก็ใช้ได้ในระดับหนึ่งแต่ยังไม่ครอบคลุมพอ ในแง่ market concept คู่แข่งของ snack ไม่ใช่มีแค่เพียง snack ด้วยกันเท่านั้นเพราะของกินเล่นอย่างอื่นก็สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในการบริโภค snack ได้เช่นกัน เช่น ผลไม้ หมากฝรั่ง ลูกชิ้นปิ้ง หรือแม้แต่อาหารจานหลักก็ถือเป็นคู่แข่งของ snack เช่นกันถึงแม้ว่าจะไม่ใช่สินค้าที่สามารถทดแทนกันได้ใกล้เคียงแต่ของเหล่านี้ทำให้ความต้องการบริโภค snack ลดลง เนื่องจากไปแย่งพื้นที่ในกระเพาะอาหาร (share of stomach) ของผู้บริโภคทำให้ผู้บริโภคต้องการบริโภค snack น้อยลง

การที่จะเลือกใช้ concept ใดก็อาจจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมต่อการใช้งานจริงในการวิเคราะห์ด้วยเนื่องจาก product concept มักจะ identify จำนวนคู่แข่งน้อยเกินไปแต่ง่ายต่อการวิเคราะห์เนื่องจากเป็นสินค้าใกล้เคียงกันในขณะที่ market concept มักจะ identify จำนวนคู่แข่งเป็นจำนวนมากยากต่อการวิเคราะห์ให้ครอบคลุม ดังเช่นตัวอย่างข้างต้นในทางปฏิบัติจะใช้ product concept ในการวิเคราะห์มีเมื่อนั้นการวิเคราะห์จะขยายวงไปจนถึงการวิเคราะห์อุตสาหกรรมอาหารทั้งหมดก็เป็นได้

2. การศึกษากลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันของคู่แข่ง (evaluating competitor)

ในการประเมินว่าคู่แข่งมีความสามารถในการแข่งขันอย่างไรก็คือการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่งนั่นเอง แต่ก่อนที่จะสามารถประเมินได้ก็จำเป็นต้องศึกษากลยุทธ์ของคู่แข่งก่อน ที่สำคัญคือต้องศึกษาคู่แข่งที่สำคัญๆ เป็นรายๆ ไป การศึกษารวมๆ จะไม่มีประโยชน์เท่าไรนัก ดังนั้นในการประเมินคู่แข่งจะวิเคราะห์ใน 4 ประเด็นคือ

2.1 กลยุทธ์คู่แข่งในปัจจุบัน

² มีผู้เคยให้นิยามความแตกต่างระหว่างอาหารและ snack ไว้ว่า อาหารเป็นสิ่งที่กินเพราะความหิว (hunger) ซึ่งเกิดจากส่วนกระเพาะอาหาร ในขณะที่ snack นั้นกินเพราะเกิดจากปากที่อยู่ไม่สุขหรือคันปาก (itchy mouth)

2.2 performance ของคู่แข่ง

2.3 จุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่ง

2.4 กลยุทธ์ในอนาคต

ในการวิเคราะห์กลยุทธ์คู่แข่งก็ทำตามขั้นตอนของการวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่กล่าวไว้ก่อนหน้าคือเริ่มจาก การ define ธุรกิจ กำหนด mission การวางกลยุทธ์ และจัดสรรงบประมาณ จำเป็นที่เราจะต้องรู้ว่าคู่แข่งแบ่งส่วนตลาดอย่างไร segment ไหนเป็น target segment เป้าหมายทางการตลาดของคู่แข่งสำหรับแต่ละ segment และงบประมาณตั้งไว้เท่าไร ข้อมูลเหล่านี้บริษัทขนาดใหญ่มักจะมีการประกาศแผนการตลาดแก่สาธารณะ (เช่นในที่ประชุมผู้ถือหุ้น หรืองานแถลงข่าวต่างๆ)

การวัด performance ของคู่แข่งสามารถวัดได้เป็นตัวเลข เช่น ยอดขาย growth, market share, margin กำไรสุทธิ %การกระจายสินค้า (distribution) เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถวัดได้จากผลการวิจัยตลาดในด้านต่างๆ เช่น brand image, brand switching tendency, brand loyalty, brand awareness เป็นต้น

การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่ง ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของบริษัทเอง ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อดังกล่าว ในส่วนนี้จะกล่าวถึงการประเมินโดยไปซึ่งสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะคือจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน และการทำวิจัยตลาด การใช้ประโยชน์จากงบการเงินในอดีตของคู่แข่งทั้งหมดหรือส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่ทำได้ปกติและใช้ต้นทุนไม่สูงเนื่องจากข้อมูลเหล่านี้ต้องเปิดเผยไม่ว่าจะต่อกระทรวงพาณิชย์ ผู้ถือหุ้น (รายงานประจำปี) หรือต่อสาธารณชนในกรณีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ วัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์งบการเงินก็เพื่อประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของกิจการอยู่แล้ว รายละเอียดของการวิเคราะห์งบการเงินอยู่นอกเหนือ scope ของหนังสือนี้จึงจะกล่าวถึงสั้นๆ ในภาคผนวก สำหรับการวิจัยตลาดเพื่อประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่งในขั้นแรกจะต้อง list ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ (key success factors) และให้ผู้บริโภค rate ปัจจัยเหล่านั้นสำหรับทุกยี่ห้อ ตัวอย่าง key success factors เช่น brand awareness, product quality, service, product availability, money-worthiness, product freshness, etc. key success factors ของสินค้าต่างประเภทกันก็จะต่างกันบ้าง เช่น สินค้าประเภทอาหาร รสชาติ ความสด คุณค่าทางอาหาร อาจเป็นปัจจัยสำคัญสินค้าประเภทเครื่องจักร technical assistance และ service อาจเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นต้น ในส่วนของ brand awareness หรือ share of mind เป็นปัจจัยที่สำคัญตัวหนึ่งแยกเป็น top of mind (ผู้บริโภคเอย่เป็นยี่ห้อแรกเมื่อถูกถามให้เอย่ชื่อยี่ห้อที่รู้จักของสินค้าประเภทนั้นๆ) unaided recall (ยี่ห้ออื่นที่ผู้บริโภคเอย่ชื่อได้เองต่อจากยี่ห้อแรก) และ aided recall (ผู้บริโภคไม่ได้นึกถึงแต่จำได้เมื่อถูกถามว่ารู้จักยี่ห้อดังกล่าวหรือไม่) สินค้าที่มี brand awareness (โดยเฉพาะ top of mind) สูงก็จะมีแนวโน้มที่จะขายได้สูงเช่นกัน

การคาดการณ์กลยุทธ์ของคู่แข่งในอนาคต เนื่องจากคู่แข่งของเราก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งด้านสภาพแวดล้อมและการแข่งขันเช่นกัน การที่เราทราบจุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่งแต่ละรายก็ทำให้เราสามารถคาดการณ์ได้คร่าวๆ ว่าคู่แข่งจะมีการตอบโต้อย่างไร และเราจะมีแผนรองรับ (contingency plan) อย่างไร บ่อยครั้งที่การคาดการณ์คู่แข่งผิดพลาดและเราต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เฉพาะหน้าแบบฉับพลัน (ad hoc plan)

ตัวอย่าง

ตลาดยาตีฟีนประเภทสมุนไพรแต่เดิมมีขนาดเล็กมากประมาณ 2-3% ของตลาดยาตีฟีนรวมซึ่งมีมูลค่าประมาณ 5,700 ล้านบาท ต่อมาความตื่นตัวด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพมีสูงขึ้นอย่างมาก (กลยุทธ์ทางการตลาดที่ตอบสนองต่อกระแสนี้เรียกกันว่า green marketing) ความนิยมผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติรวมทั้งยาตีฟีนสมุนไพรเพิ่มสูงขึ้นเป็น 17% โดยมีอัตราการขยายตัว 18% ในปี 2544

ด้าน Colgate ซึ่งเป็นผู้นำตลาดยาสีฟันโดยรวมสูญเสีย market share อย่างรวดเร็วเพราะไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมด้านการผลิตยาสีฟันสมุนไพรในประเทศ แต่จากอัตราการขยายตัวแบบก้าวกระโดดของ segment ยาสีฟันสมุนไพรทำให้เป็นที่คาดการณ์ว่า Colgate คงไม่สามารถรอได้และจะต้องรุกเข้าตลาดนี้ในไม่ช้า บรรดาผู้นำตลาดใน segment นี้ (ได้แก่ ดอกบัวตูม HiHerb, Parodontax, Oralmed) ก็พยายามปิดล้อมทางการตลาดในหลายๆ ด้านเช่น การออกยาสีฟัน flavor ใหม่ๆ การจัด promotion ทั้ง price และ quantity discount เพื่อให้ผู้บริโภค stock สินค้าของตนไว้ให้มากที่สุดเพื่อลดโอกาสที่ผู้บริโภคจะหันไปซื้อ Colgate (herbal) ด้าน Colgate เองถึงแม้โรงงานในประเทศจะยังไม่พร้อมผลิตแต่ก็ยังสามารถอาศัยเครือข่ายโดยให้โรงงานในประเทศจีนผลิตและนำเข้ามาแข่งขันในตลาดเป็นการเฉพาะหน้า

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (business environment analysis)

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ก็คือคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตสำหรับการเตรียมความพร้อมทางการตลาดดังตัวอย่างตลาดยาสีฟันข้างต้น กระแสความนิยมยาสีฟันสมุนไพรที่เพิ่มอย่างรวดเร็วกว่าที่ผู้นำตลาดอย่างคอลเกตคาดการณ์ไว้ทำให้บริษัทปรับกลยุทธ์ได้ช้าเกินไป (เนื่องจากจะต้องผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (product development) ออกแบบบรรจุภัณฑ์ (designing package) ทดสอบสินค้า (new product test) วางแผนการออกตลาด (launching plan) เป็นต้น ซึ่งต้องใช้เวลาในขณะที่เสียส่วนแบ่งตลาดไปทุกวัน) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะครอบคลุมใน 4 areas ได้แก่

1. ด้านเศรษฐกิจ (economic) สภาพเศรษฐกิจนั้นวัดโดยการขยายตัวทางเศรษฐกิจซึ่งขับเคลื่อนจาก 4 ภาคคือภาคการบริโภคของประชาชน ภาคการลงทุนของเอกชน ภาคการใช้จ่าย (บริโภคและลงทุน) ของรัฐบาล และภาคการส่งออก-นำเข้า สิ่งเหล่านี้แสดงถึง demand ทั้งหมดสำหรับสินค้าต่างๆ ที่ผลิตในประเทศ (บวกสินค้านำเข้า) ดังนั้นจึงชัดเจนว่ายอดขายของบริษัทก็จะขึ้นกับภาวะของปัจจัยเหล่านี้ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจจึงเป็นตัวหลักที่ส่งผลกระทบต่อ demand รวมทั้งคือขนาดหรือยอดขายของทั้งตลาด (market size) ที่บริษัทต่างๆ จะแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดในนั้น ในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำก็หมายถึง demand ในประเทศลดลงซึ่งเท่ากับยอดขายของแต่ละบริษัทจะลดลงด้วย นอกจากนี้ภาวะเศรษฐกิจของประเทศก็จะสัมพันธ์กับเศรษฐกิจโลกโดยเฉพาะเศรษฐกิจหลัก เช่น อเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น เป็นต้น การวิเคราะห์แนวโน้มเศรษฐกิจมีการกระทำกันเป็นประจำไม่ว่าจะโดยหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน (เช่น ฝ่ายวิจัยของธนาคารต่างๆ) นักการตลาดจึงมีหน้าที่แปลผลเหล่านั้นออกมาในรูปแบบของผลกระทบที่จะมีต่อแนวโน้ม demand ของสินค้าตนในอนาคตและวางแผนให้สอดคล้องเท่านั้น

2. ด้านสังคม (social) ปัจจัยทางด้านนี้ค่อนข้างยากที่จะแจกแจงออกมาได้หมด มีทั้งปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่น กระแสความนิยม รสนิยม และอย่างค่อยเป็นค่อยไปเช่น โครงสร้างประชากร มาตรฐานการครองชีพ เป็นต้น ตัวอย่างเช่นที่กล่าวแล้วเกี่ยวกับกระแสด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพซึ่งนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรสหรัฐฯ ในยุค babyboom หลังสงครามโลกครั้งที่สองซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ที่สุดในโครงสร้างประชากร ทำให้เราสามารถเห็นกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่ม babyboomer ในแต่ละช่วงอายุ ตั้งแต่ของเล่นต่างๆ ที่คิดค้นกันมากมายเมื่อ 50 ปีก่อนซึ่งเป็นช่วงเด็กของ babyboomer (ปัจจุบันคนกลุ่มนี้มีอายุราวๆ 60 ปี คนในรุ่นนี้จะให้ความสำคัญด้านสุขภาพเป็นพิเศษสินค้าเพื่อสุขภาพต่างๆ เช่นอาหารประเภท no cholesterol, low fat ก็พัฒนามาสำหรับคนเหล่านี้ จะว่าไปแล้วคนกลุ่มนี้เป็นผู้ก่อกระแสด้านการดูแลสุขภาพในปัจจุบัน)

3. ด้านการเมือง (politic) ในระดับโลกการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระหว่างประเทศจะกระทบต่อการค้าระหว่างประเทศซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในสิ่งที่กำหนดระดับ demand ในประเทศ ในระดับประเทศ นโยบายรัฐบาลส่งผลกระทบต่อ กฎ

ระเบียบต่างๆ อัตราภาษี รวมทั้งอาจส่งผลดีหรือผลเสียเป็นกรณีพิเศษต่ออุตสาหกรรมบางอุตสาหกรรมที่มีความขัดแย้งกับรัฐบาล

ตัวอย่าง

บริษัท Philip Morris ของสหรัฐฯ แต่เดิมเป็นผู้ผลิตบุหรี่รายใหญ่ที่สุดในโลกและยังเป็น sponsor หลักให้กับพรรค Republican ในยุคที่ประธานาธิบดีมาจากพรรคนี้นี้ (ตั้งแต่ปี 1980 ตรงกับสมัยประธานาธิบดี Ronald Reagan และ George Bush ตามลำดับ) ถึงแม้จะเริ่มมีกระแสแรงคัดค้านการสูบบุหรี่ในทั่วโลกแต่บริษัทก็ยังได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากรัฐบาลทั้งในเรื่องการหาตลาด เช่น กดดันให้ประเทศในเอเชียรวมทั้งประเทศไทยเปิดตลาดสำหรับบุหรี่จากสหรัฐฯ ภายหลังในช่วงปี 1992-2000 เป็นยุคของรัฐบาลจากพรรค Democrat (ประธานาธิบดี Bill Clinton ซึ่งเป็นผู้นิยมสูบบุหรี่) คู่แข่งของพรรค Republican ได้มีนโยบายชัดเจนในการต่อต้านการสูบบุหรี่ซึ่งเป้าหมายก็คือบริษัท Phillip Morris โดยได้มีการขึ้นภาษีบุหรี่ในประเทศหลายรอบ ผ่านกฎหมายควบคุมการจำหน่ายบุหรี่หลายฉบับรวมทั้งพยายามผลักดันกฎหมายให้ตีความบุหรี่เป็นสารเสพติด (drug) ที่ต้องควบคุมเป็นพิเศษ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ยอดขายและกำไรของบริษัทตกลงอย่างมาก

4. ด้าน technology เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนในขณะนี้ เป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลายๆ ด้าน ในการวางแผนทางการตลาดก็เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ความก้าวหน้าทางด้าน IT ทำให้รูปแบบการตลาดเปลี่ยนไป เราได้เห็นสินค้าและบริการที่ปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลง IT ทั้งทางด้านตัว product เช่น e-banking, e-mobile, MP3 เป็นต้น ในด้านราคา ความก้าวหน้าของ IT ทำให้ราคาสินค้าถูกลงเนื่องจากการหาข้อมูลต่างๆ ทำได้ง่ายขึ้น (search cost ต่ำ) ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นส่งผลให้ภาวะการแข่งขันสูงขึ้นกำไร (margin) ของบริษัทลดลง ในด้านการจัดจำหน่ายเราจะเห็น channel ใหม่ ๆ เช่น e-commerce เหล่านี้เป็นต้น นอกจากนี้ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียังมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมอาจนำมาซึ่งคู่แข่งรายใหม่ที่คาดไม่ถึง

ตัวอย่าง

ตลาดฟิล์มสีซึ่งเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรมถ่ายภาพมีมูลค่าตลาดประมาณ 1,400 ล้านบาท (ประมาณ 13 ล้านม้วน) ในปี 2544 จาก 5,500 ล้านบาทของตลาดอุตสาหกรรมถ่ายภาพรวม (ตลาดอื่นๆ ได้แก่ กระจกอัดรูป Lab สี ฟิล์มภาพยนตร์ กล้องถ่ายรูปคอมแพค) มี key player ในตลาดอยู่ 3 บริษัทคือ Kodak, Fuji และ Agfa (ซึ่งเป็นผู้นำตลาดในทวีปยุโรป) สำหรับในประเทศไทย Kodak และ Fuji ครองส่วนแบ่งตลาดรวมกันถึงประมาณ 90% อัตราการขยายตัวของตลาดฟิล์มสีค่อนข้างคงที่ประมาณ 2-3% แต่หลังจากมีการพัฒนาเทคโนโลยีการถ่ายภาพแบบดิจิทัลขึ้นซึ่งได้รับความนิยมมากขึ้นรูปแบบการถ่ายรูปเปลี่ยนจากฟิล์มสีมาสู่ดิจิทัลมากขึ้นโดยยอดขายกล้องดิจิทัลมีอัตราการขยายตัวถึง 55% จาก 27,000 ตัวในปี 2543 มาเป็น 42,000 ตัวในปี 2544 มูลค่าตลาดรวม 1,050 ล้านบาทของหน้ากล้องคอมแพคที่มีมูลค่า 980 ล้านบาท และคาดว่าอัตราการขยายตัวจะประมาณ 30% ในปี 2545 จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเทคโนโลยีการถ่ายภาพนี้เปิดโอกาสให้มีคู่แข่งรายใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมอื่นที่มีเทคโนโลยีใกล้เคียงกัน (ด้านคอมพิวเตอร์อิเล็กทรอนิกส์) และมีศักยภาพในการแข่งขันอย่างเช่น SONY หรือ National สามารถเข้าสู่ตลาดฟิล์มและกล้องดิจิทัลได้ทันที โครงสร้างการตลาดและรูปแบบการแข่งขันจึงเปลี่ยนไปอย่างมากโดยผู้นำตลาดเดิมไม่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านเทคโนโลยีถ่ายภาพอีกต่อไป

4. การวิเคราะห์ลักษณะตลาด (market characteristic analysis)

ยังมีลักษณะตลาดที่สำคัญบางอย่างที่ไม่สามารถได้จากการศึกษาผู้บริโภค คู่แข่ง และสภาพแวดล้อมข้างต้น การศึกษาลักษณะตลาดจะศึกษาการวัด (measure) หรือการประมาณ (estimate) และการพยากรณ์ (forecast) demand และ supply

1. ด้าน demand จะเป็นการวัดขนาดของตลาดหรือ demand (market size) ในปัจจุบัน (current market) ทั้งโดยรวม (total market) และในแต่ละ segment หลักๆ รวมถึงการวัดขนาดของตลาดที่เป็นไปได้ทั้งหมด (potential market หรือ maximum market demand) เมื่อสามารถวัดขนาดตลาดได้แล้วจึงจะเป็นขั้นตอนของการพยากรณ์ตลาดทั้งโดยรวมและ segment หลักๆ (forecast market) วิธีการวัดขนาดตลาดมีหลายวิธีจะแนะนำเฉพาะวิธีง่ายๆ แต่ใช้ได้ดีในทางปฏิบัติ

วิธีแรก คือการใช้ข้อมูลจากหน่วยงานราชการหรือสมาคมทางธุรกิจต่างๆ ข้อมูลอุตสาหกรรมหลายประเภทมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยหน่วยงานราชการ เช่น กระทรวงพาณิชย์/อุตสาหกรรม/เกษตรฯ /การคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่อยู่ใ้อุตสาหกรรมนั้นๆ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ยอดค้าปลีก (retail sales) รายเดือนสามารถหาได้ที่กระทรวงพาณิชย์ และธนาคารแห่งประเทศไทย ยอดจำหน่ายรถยนต์ และ จักรยานยนต์ จะรวบรวมโดยสถาบันยานยนต์ สภาพัฒนาฯ

วิธีที่สอง คือการใช้ข้อมูลยอดขายจากงบการเงินของทุกบริษัทในอุตสาหกรรมมารวมกันก็จะสามารถได้มูลค่าตลาดรวมทันที เนื่องจากทุกบริษัทต้องนำส่งงบการเงินแก่ทางกระทรวงพาณิชย์อยู่แล้ว ข้อมูลงบการเงินของทุกบริษัทจึงสามารถหาได้ (ถึงแม้ว่าตัวเลขจะบิดเบือนบ้างก็ตาม) วิธีการนี้จะใช้ได้เฉพาะกับบริษัทที่มีสินค้าหลักเพียงตัวเดียวเท่านั้นมิฉะนั้นตัวเลขรายได้จะเป็นยอดขายของสินค้าตัวอื่นด้วย ตัวอย่างเช่นนำข้อมูลงบการเงินของทุกโรงแรมในจังหวัดโคราชมารวมกัน ยอดรวมรายได้ในงบกำไรขาดทุนก็คือขนาดของตลาดโรงแรมในโคราช และถ้ามาหารด้วยจำนวนห้องพักรวมและราคาเฉลี่ยห้องพักต่อคืนและหารอีกทีด้วย 365 วัน (กรณีที่เป็นงบรายปี ถ้าเป็นรายไตรมาสก็หารด้วย 120 วัน) ก็จะสามารถจะได้ตัวเลข %การเข้าพักเฉลี่ยทั้งปีหรือที่เรียกว่า utilization rate ของโรงแรมในโคราช

วิธีที่สาม เรียกว่า chain ratio method คำนวณโดยใช้ตัวเลขอัตราส่วนต่างๆ มาคูณกับข้อมูลตัวฐาน เช่น การประมาณยอดขายของร้านอาหารหนึ่งๆ ตัวฐานที่ใช้คือจำนวนโต๊ะ ปรับด้วยอัตราส่วนที่เหมาะสมจะได้

$$\text{จำนวนโต๊ะ} \times \text{ค่าอาหารเฉลี่ยต่อโต๊ะต่อครั้ง} \times \text{จำนวนรอบต่อโต๊ะต่อวัน (turnover)}$$

ก็จะได้ยอดขายคร่าวๆ โดยเฉลี่ยต่อวัน ตัวเลขสองตัวหลังต้องประมาณขึ้นเอง โดยอาจใช้ข้อมูลในอดีตหรือข้อมูลของร้านอาหารในระแวกใกล้เคียงเป็นตัวประมาณ อีกตัวอย่างหนึ่งเช่น การประมาณยอดขายเครื่องใช้ไฟฟ้าเช่นทีวี ตู้เย็น ฯลฯ ในเขตอำเภอเมือง ประมาณได้จาก

$$(\text{จำนวนครัวเรือนในเขตอ. เมือง} \times \text{จำนวนเครื่องต่อ 1 ครัวเรือน (ที่คาดว่าจะเป็น)})$$

$$\text{ลบ} (\text{จำนวนครัวเรือนในเขตอ. เมือง} \times \text{จำนวนเครื่องเฉลี่ยต่อ 1 ครัวเรือน (ตัวเลขปัจจุบัน)})$$

ตัวเลขสุดท้ายนี้สามารถหาได้จากการไฟฟ้าภูมิภาคหรืออาจทำการสุ่มสำรวจเองก็ได้ สมมติว่าปัจจุบันครัวเรือนมีโทรทัศน์เฉลี่ย 0.7 เครื่องต่อ 1 ครัวเรือน ถ้าเราตั้งสมมติฐานง่ายๆ ภายใน 1-2 ปีข้างหน้าต่อครัวเรือนจะมีทีวีอย่างน้อย 1 เครื่องเพราะฉะนั้นตลาดในช่วงดังกล่าวอย่างน้อยเท่ากับ $(1 - 0.7) \times \text{จำนวนครัวเรือนเป็นต้น}$

วิธีที่สี่ ใช้หลักค่าเฉลี่ย จะคล้ายๆ กับวิธีที่สามแตกต่างกันเล็กน้อย หลักการก็คือค่าเฉลี่ยของภาพรวมหรือทั้งระบบมักจะไม่ค่อยผันผวนเท่าค่าเฉลี่ยของส่วนย่อยๆ เช่น ค่าเฉลี่ยในแต่ละจังหวัดมักจะไม่มีความผันผวนมากกว่าค่าเฉลี่ยของภาคและของประเทศตามลำดับ ดังนั้นใช้ค่าเฉลี่ยของประเทศคูณด้วยตัวฐานของจังหวัดก็จะสามารถได้ค่าประมาณการของจังหวัดได้ ตัวอย่างเช่น การประมาณการจำนวนคนไข้ที่จะเข้ารับการรักษาตัวในโรงพยาบาลทั้งหมดในจังหวัดโคราชหากใช้จำนวนคนไข้ที่เข้ารับรักษาตัวในโรงพยาบาลในโคราชในปีที่ผ่านมาอาจตลาดเคลื่อนได้ถ้าหากโรงพยาบาลในโคราชมีไม่พอทำให้ในอดีตคนไข้จากโคราชต้องเดินทางไปรักษาในโรงพยาบาลในจังหวัดใกล้เคียง ดังนั้นถ้าจะประมาณการ demand จริงๆ เราใช้อัตราส่วนจำนวนคนไข้ที่เข้ารับ

รักษาตัวในโรงพยาบาลทั่วประเทศต่อจำนวนประชากรทั้งประเทศในปีที่ผ่านมา มา คุณ จำนวนประชากรจังหวัดโคราช ก็จะได้ค่าประมาณการ demand ของจังหวัดโคราช

ตัวอย่าง

จากข้อมูลการบริโภคเบะหมี่ตั้งสำเร็จรูปในช่วงปี 2542-2543 ประชากรไทยมีอัตราการบริโภคเฉลี่ย 31 ของ/คน/ปี และเพิ่มขึ้นเป็น 36 ของ/คน/ปี ในปี 2544 เพราะฉะนั้นตลาดในปี 2545 หากตลาดไม่ขยายตัวเลยก็จะมี demand = 36 ของ/คน/ปี \times 62 ล้านคน หรือประมาณ 2,232 ล้านของ/ปี แต่ในอดีตที่ผ่านมาแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จาก 5.5% ในปี 2542 เป็น 8% ในปี 2543 และ 12% ในปี 2544 ดังนั้นจึงน่าจะคาดการณ์ได้ว่าการขยายตัวสำหรับปี 2545 น่าจะอยู่ที่ประมาณ 10-12% หรือตกประมาณ 2,455-2,500 ล้านของ

วิธีที่ห้า ใช้ derived demand สินค้าบางประเภทคาดการณ์ demand ได้ค่อนข้างลำบากแต่ demand ของสินค้านั้นเป็น demand ที่ต่อเนื่องมาจาก demand ของสินค้าอื่นอีกต่อหนึ่ง (derived demand) (ซึ่งอาจจะง่ายต่อการวัดมากกว่า) สินค้าเหล่านี้ทางเศรษฐศาสตร์เรียกว่าสินค้าใช้ประกอบกัน (complementary goods) เช่น ฟิล์มกับกล้องถ่ายรูป ยางรถยนต์และรถยนต์ เป็นต้น ซึ่งผู้ผลิตสินค้าทั้งสองอาจจะเป็นคนละบริษัทหรือบริษัทเดียวกันก็ได้ ตัวอย่างการประมาณการ เช่น demand ของกระดาษสำหรับ printer เป็น derived demand มาจากจำนวน printer ซึ่งมาจากจำนวนคอมพิวเตอร์อีกที ข้อมูลจำนวนคอมพิวเตอร์หรือ printer สามารถประมาณการได้ง่ายกว่าจำนวนกระดาษที่ใช้ ดังนั้นจึงใช้ประมาณการจำนวน printer เป็นตัวฐาน เก็บข้อมูลปริมาณการใช้กระดาษเฉลี่ยต่อ 1 เครื่อง คูณกับ จำนวน printer ที่ประมาณการไว้ก็จะได้ประมาณการ demand ของกระดาษที่ต้องการ ข้อมูลปริมาณการใช้กระดาษต่อ 1 เครื่องคอมพิวเตอร์อาจหาได้การสุ่มตัวอย่างเช่น สอบถามข้อมูลปริมาณกระดาษที่ใช้ทั้งปี และจำนวน printer ทั้งหมดของแต่ละบริษัท ใช้ค่าเฉลี่ยของหลายๆ บริษัท ยิ่งมากบริษัทตัวเลขก็จะยิ่งถูกต้องมากเท่านั้น

การจะเลือกใช้วิธีใดก็ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของการหาข้อมูลหรือการสมมติตัวเลขที่สมเหตุสมผลสำหรับวิธีการอื่นๆ จะได้แก่วิธีทางสถิติ (ตั้งแต่วิธีเบื้องต้นจนถึงระดับสูง) และวิธีสุดท้ายคือการทำวิจัยตลาดเพื่อประมาณความตั้งใจที่จะซื้อ (buyers' intentions) ของกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคและการทำ Retail Audit เพื่อ track สถานะทางการตลาดของบริษัท (ส่วนแบ่งตลาด) สำหรับ Retail Audit นั้นทางบริษัทวิจัยตลาดจะทำเป็นประจำเพื่อขายแก่บริษัทต่างๆ การทำ buyers' intentions นั้นเหมาะกับสินค้าใหม่ที่ไม่เคยมีในท้องตลาดมาก่อนและไม่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องพอที่จะใช้ประมาณการได้ สำหรับวิธีทางสถิติเหมาะสำหรับสินค้าที่มีการจำหน่ายมานานพอสมควร (เพื่อจะได้มี historical data สำหรับการใช้เทคนิค time series ในการพยากรณ์) หรือมีจำนวนผู้ผลิตมากรายพอ (สำหรับการใช้เทคนิค panel data ในการพยากรณ์) จึงจะสามารถมีข้อมูลมากพอในเชิงสถิติ

2. ด้าน supply เป็นการศึกษาในส่วนของโครงสร้างผู้ผลิต (หรือคู่แข่งทั้งหมด) และโครงสร้างต้นทุน (cost structure) การศึกษาด้าน โครงสร้างผู้ผลิตจะศึกษาถึงจำนวนผู้ผลิตและกำลังการผลิตของแต่ละรายที่ supply สินค้าในแต่ละ segment และ อุปสรรคในการเข้าและออกจากอุตสาหกรรม (entry/exit barriers) ในด้านโครงสร้างต้นทุน สามารถวิเคราะห์ได้จากงบการเงินที่ค่อนข้างสมบูรณ์ของแต่ละบริษัท (เช่น ในรายงานประจำปี หรือแบบรายงานตลาดหลักทรัพย์ มาตราฐานงบการเงินที่น่า่องกระทรวงพาณิชย์จะมีข้อมูลโครงสร้างต้นทุนที่ไม่ละเอียดพอ) อย่างไรก็ตามก็ได้เทคโนโลยีและขนาดการผลิตใกล้เคียงกันลักษณะโครงสร้างต้นทุนของบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันจะไม่แตกต่างกันมากเนื่องจากเป็น nature ของแต่ละอุตสาหกรรมด้วย การวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนจะ

ทำให้สามารถประมาณส่วนของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร (fixed and variable costs) เพื่อใช้คำนวณจุดคุ้มทุน (break-even analysis) และประมาณการงบกำไรขาดทุน

ในส่วนที่แตกต่างจากการวิเคราะห์ demand บ้างก็คือในด้านข้อมูลกำลังการผลิตของแต่ละบริษัทซึ่งหน่วยงานราชการจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะในอุตสาหกรรมหนัก เช่น ปูน น้ำมัน เหล็ก เท่านั้น สำหรับอุตสาหกรรมอื่นจะมีรวบรวมไว้เป็นข้อมูลภาพรวมเป็นรายอุตสาหกรรมซึ่ง define ไว้ค่อนข้างกว้าง โดยสามารถหาได้จากข้อมูล capacity utilization รายอุตสาหกรรม รวบรวมไว้ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นอกจากนี้รายละเอียดของหลายอุตสาหกรรมก็รวบรวมไว้ที่กระทรวงอุตสาหกรรมเช่นกัน ตัวเลข capacity utilization ที่สูงในระดับ 70-80% ในขณะที่ตลาดขยายตัวปกติจะแสดงถึงแนวโน้มที่อุตสาหกรรมจะมีการขยายกำลังการผลิตในอนาคต เพราะโดยปกติบริษัทไม่สามารถรอให้ถึง 100% (เต็มกำลังการผลิต) ก่อนจึงจะขยายกำลังการผลิตเนื่องจากจะมี lead time ในการขยายกำลังการผลิต (เช่น ระยะเวลาการสั่งซื้อเครื่องจักร การก่อสร้าง) ไม่สามารถขยายได้ทันที ยกเว้นกรณีการซื้อกิจการอื่นสามารถขยายได้ทันที

ตัวอย่างข้อมูล Capacity utilization by certain industries จากธนาคารแห่งประเทศไทย

Line	(Percent)				
	1995	1996	1997	1998	1999
1 Total	77.5	72.4	65.5	52.0	60.1
2 Foods	41.9	37.2	37.4	33.3	43.5
3 Beverages	82.3	83.0	79.1	77.2	101.9
4 Tobacco	75.2	84.2	75.8	60.4	54.4
5 Construction Materials	96.7	76.7	72.9	44.6	49.8
6 Iron & Steel Product	64.2	65.1	51.9	35.6	39.1
7 Transportation Equipments	81.5	67.7	48.6	23.4	35.6
8 Petroleum Products	93.2	85.7	90.1	84.0	85.7
9 Others	71.4	72.4	66.4	54.3	57.7

การประเมินศักยภาพของบริษัท

(Assessing Company Capability)

อย่างที่กล่าวไว้ในตอนต้นว่าการประเมินศักยภาพหรือการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของตัวบริษัทจะต้องพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แนวทางในการประเมินให้แยกพิจารณาตาม function ทางธุรกิจ คือด้านการตลาด (marketing) การเงิน (finance) การผลิต (production/operations/manufacturing) และตัวองค์กร (organization) โดยในการวัดจะวัดใน 2 ลักษณะคือ ตามระดับ performance และตามความสำคัญ (importance) ของแต่ละเรื่อง (โดยพิจารณาเทียบความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผน) โดยในการวัดอาจจะให้เป็นระดับตาม scale เช่น ในด้าน performance ให้เป็น strongest strong neutral weak weakest และในด้าน importance ให้เป็น high medium low เป็นต้น

สำหรับประเด็นที่จะวัดในแต่ละส่วนจะต้องพิจารณาตาม area ต่างๆ ในแต่ละ function ประกอบกับลักษณะของอุตสาหกรรมด้วย เช่น อุตสาหกรรมบริการ (service) อย่างโรงแรม ขนส่ง สถาบันการเงิน ย่อมมีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมประเภทการผลิต (manufacturing) หรือ ประเภทอุตสาหกรรมหนัก (heavy industry) ทั้งในด้านการตลาด การเงิน การผลิต และรูปแบบองค์กร นอกจากนี้อุตสาหกรรมประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค (consumer product) เช่นสบู่ ยาสีฟัน ฯลฯ ย่อมแตกต่างจากสินค้าอุตสาหกรรม (industrial product) เพราะฉะนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญมากที่อย่างน้อยที่สุดผู้ที่ทำการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งจะต้องมีความเข้าใจในลักษณะ

การดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมที่จะวิเคราะห์เสียก่อนจึงจะสามารถ list รายการที่สำคัญๆ ใน area ต่างๆ ให้สอดคล้องและเกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น ได้อย่างเหมาะสม

ตัวอย่าง การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของบริษัทประเภท consumer product

Areas	Performance					Importance		
	strongest	strong	neutral	weak	weakest	High	medium	low
Marketing 1. Product quality 2. Brand awareness 3. Brand image 4. Brand loyalty 4. Price 5. Margin 6. Distribution 7. Effective sales force	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Finance 1. Low cost of capital 2. Capital depth 3. Financial stability 4. Profitability								
Production 1. Production technology 2. Economies of scale 3. Capacity utilization 4. Production cost 5. Raw material								
Organization 1. Visionary leaders 2. Capable managers 3. Dedicated workers 4. Flexibility and adaptable 5. Shared value								

ในกรณีที่บริษัทกำลังจะตัดสินใจเริ่มผลิตสินค้าตัวใหม่ก็สามารถปรับเปลี่ยน area ที่จะประเมินได้ใหม่ เช่นในด้าน marketing อาจจะเป็นการวัดชื่อเสียงของบริษัท (company reputation) ความสามารถการบริหารด้านการตลาด (competency) ความสามารถที่จะพัฒนาสินค้าที่จะ serve segment นั้นๆ เป็นต้น

เมื่อได้ข้อมูลสรุปของแต่ละ area ทั้งในด้าน performance และ importance แล้วก็สามารถจัดทำ Performance-Importance Matrix เพื่อหาแนวทางปรับตัวให้เหมาะสมต่อไปดังรูป

		Performance		
		strong	neutral	weak
Importance	high	Keep up	More effort	Focus
	medium	Limit effort	OK	More effort
	low	Overdone	Limit effort	Low priority

จะเห็นว่าจุดแข็งที่เรามีโอกาสจะไม่เกิดประโยชน์มากถ้าหากสิ่งนั้นมีความสำคัญต่ำซึ่งนอกจากจะไม่เกิดประโยชน์แล้วยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่าอีกด้วย (overdone) สิ่ง que บริษัทควรจะต้องให้ความสำคัญคือใน area ที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะถ้า performance ของบริษัทใน area ดังกล่าวต่ำหรืออีกนัยหนึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญ บริษัทจะต้องใช้ทรัพยากรในส่วนนี้ให้มากขึ้น (focus) ดังนั้นถ้ามีความสำคัญมากที่การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งจะต้องวัดในด้านความสำคัญของสิ่งเหล่านั้นด้วย

วิธีการเดียวกันนี้ก็ต้องนำมาใช้กับการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคด้วยเช่นกัน ในด้านโอกาสจะต้องพิจารณาใน 2 ลักษณะคือ ความน่าสนใจของโอกาสนั้น (attractiveness) และความน่าจะเป็นที่บริษัทจะใช้โอกาสนั้นได้อย่างสำเร็จ (success probability) ซึ่งความน่าจะเป็นนั้นจะขึ้นอยู่กับจุดแข็งของบริษัท ถ้าบริษัทมีจุดแข็งใน area ที่มีความสำคัญสูง หรืออีกนัยหนึ่งถ้าบริษัทมีจุดแข็งที่เหนือกว่าคู่แข่ง (strong performance) ใน area ที่เป็น key success factors ของธุรกิจนั้นความน่าจะเป็นที่บริษัทจะประสบความสำเร็จในโอกาสนั้นก็จะสูงด้วย แต่อย่างไรก็ตามโอกาสแต่ละอย่างก็มีความน่าสนใจไม่เท่ากันซึ่งวัดในรูปผลตอบแทนในอนาคตไม่ว่าจะเป็นด้านยอดขายกำไร เป็นต้น

ตัวอย่าง

ประมาณ 90% ของคนไทยที่บริโภคกาแฟเป็นประจำบริโภคกาแฟสำเร็จรูปในขณะที่ประเทศอื่นๆ ทั่วโลกบริโภคกาแฟสดโดยเฉลี่ย 60-70% ธุรกิจกาแฟสดในไทยจึงอาจเป็นโอกาสทางธุรกิจซึ่งมี potential market ขนาดใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามกาแฟสดมีราคาสูงกว่ากาแฟสำเร็จรูปมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมล็ดกาแฟสายพันธุ์ Arabica แท้ซึ่งมีคุณภาพดีและปลูกได้เพียงไม่กี่แหล่งในโลกจึงมีราคาแพงกว่าหลายเท่าตัว อีกสายพันธุ์คือ Robusta ซึ่งคุณภาพต่ำปลูกง่ายในหลายพื้นที่ราคาจึงถูกมักใช้ทำกาแฟสำเร็จรูป กลุ่มผู้บริโภคที่สามารถ afford กาแฟ Arabica ได้มีน้อยมาก ในขณะที่กาแฟสดคุณภาพต่ำก็ยังมีราคาสูงกว่ากาแฟสำเร็จรูปอยู่พอสมควรเนื่องจากขั้นตอนการเตรียมยุ่งยากกว่า (เป็นเหตุผลหลักที่ Nescafe พัฒนาผลิตภัณฑ์กาแฟสำเร็จรูปขึ้นมาทดแทน) และที่สำคัญจากการทำ blindfold test พบว่าผู้บริโภคไม่สามารถแยกออกระหว่างกาแฟสำเร็จรูปและกาแฟสดแบบคุณภาพต่ำ (เหตุผลหลักคือทั้งสองชนิดก็ทำมาจากวัตถุดิบเดียวกัน) ดังนั้น ขนาด potential market ใหญ่ที่ดูเหมือนเป็น โอกาสที่ดีแต่เมื่อพิจารณาแล้วความน่าสนใจกลับต่ำ

ในด้านอุปสรรคก็เช่นกันจะต้องพิจารณา 2 ลักษณะคือ ความรุนแรงของอุปสรรคนั้นๆ (seriousness) และความน่าจะเป็นที่จะเกิด (probability of occurrence) ถ้าอุปสรรคที่พิจารณาเกิดจากคู่แข่งการได้วิเคราะห์ถึงจุดแข็งจุดอ่อนของกลุ่มจะช่วยให้สามารถคาดการณ์ความน่าจะเป็นที่จะทำได้

ตัวอย่าง

ในกรณีของตลาดยาสีฟันประเภทสมุนไพรผู้นำตลาดคือ ยาสีฟันดอกบัวตูมซึ่งเจาะตลาดล่างอันเป็นส่วนใหญ่ของ segment นี้และ Parodontax ที่เจาะตลาดบน การที่มีกระแสความนิยมผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติที่แรงย่อมถือเป็นโอกาสที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทอย่างชัดเจน (นั่นคือ high attractiveness) และบริษัทก็เป็นผู้นำตลาดในปัจจุบันอยู่ย่อมได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการขยายตัวของตลาด (high success probability) แต่อุปสรรคที่ตามมาคือการเข้าสู่ตลาดนี้ของ Colgate ซึ่งเป็นไปได้สูงเนื่องจาก Colgate เป็นผู้นำตลาดรวมที่ต้องพยายามรักษาส่วนแบ่งตลาดรวมไว้และมีศักยภาพที่จะพัฒนายาสีฟันสมุนไพรคุณภาพที่คุ้มค่าแข่งได้แน่นอน (นั่นคือ high probability of occurrence) และการเข้ามาของ Colgate ย่อมจะกระทบต่อส่วนแบ่งตลาดของบริษัทได้อย่างมากเนื่องจากเป็นยี่ห้อที่ติดตลาด (high seriousness) ดังนั้นบริษัทต้องให้ความสำคัญและเตรียมรับมือกับการเข้ามาของ Colgate

จากการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคดังกล่าวสามารถเขียนเป็น ในทำนองเดียวกับการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนได้ดังรูป

		Success probability		Probability of occurrence			
		high	low	high	low		
Attractiveness	high	1	2	Seriousness	high	1	2
	low	3	4		low	3	4

บริษัทย่อมต้องการโอกาสในช่อง 1 (high, high) และ อุปสรรคในช่อง 4 (low, low) สถานการณ์ที่แย่มากที่สุดคือโอกาสช่อง 4 (low, low) และ อุปสรรคช่อง 1 (high, high)

การเลือกตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์
(Selecting Target Markets and Product Positioning)

หลังจากการทำ market segmentation และวิเคราะห์ศักยภาพของบริษัทในการแข่งขันแล้วเราจะได้เรียนรู้ถึงโอกาสต่างๆ ในแต่ละ segment ในขั้นต่อไปก็จะเป็นการเลือกตลาดเป้าหมาย (target market) และวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (product positioning) ที่เหมาะสมเพื่อ serve ตลาดนั้นๆ

การเลือกตลาดเป้าหมาย (Selecting Target Markets)

ในการพิจารณาเลือกตลาดเป้าหมายจะมี 2 ขั้นตอนคือ การประเมินและการเลือก (evaluating and selecting) market segments

1. การประเมิน market segments

ในขั้นตอนของการประเมินจะพิจารณาใน 3 เรื่องได้แก่ ขนาดและอัตราการขยายตัว (segment size and growth) ความน่าสนใจ (segment attractiveness) วัตถุประสงค์และทรัพยากรของบริษัท (company objectives and resources) ซึ่งเราได้วิเคราะห์ไปแล้วในส่วนของ การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและศักยภาพของบริษัท จึงจะกล่าวสรุปขั้นตอนการเลือกตลาดเป้าหมาย นั่นคือโดยการวิเคราะห์ขนาดและแนวโน้มการขยายตัวของแต่ละ segment ที่สามารถบอกความน่าสนใจของแต่ละ segment ได้ ความน่าสนใจนี้เป็นการวัดโดยไม่คำนึงข้อจำกัดใดๆ ดังนั้นในขั้นตอนนี้สุดท้ายต้องมีการนำเรื่องวัตถุประสงค์และทรัพยากรซึ่งเป็นข้อจำกัดของบริษัทมา screen segment ที่น่าสนใจเหล่านั้นอีกครั้ง จึงจะได้ segment ที่น่าสนใจ (attractive) มีความเป็นไปได้ภายใต้ทรัพยากร (feasible) และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (directional) ของบริษัทหรือเป้าหมายระยะยาว (long-run goals หรือ mission) ของบริษัทซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางของบริษัทในอนาคต สำหรับความเป็นไปได้ภายใต้ทรัพยากรของบริษัทจะหมายถึงการที่บริษัทสามารถจะสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งสำคัญมากที่บริษัทควรจะเลือกเฉพาะ segment ที่บริษัทได้เปรียบคู่แข่งเท่านั้นเพราะแม้แต่ segment ที่บริษัทสามารถทำได้เพียงแต่เท่ากับคู่แข่งก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ลักษณะของอุตสาหกรรมที่ได้วิเคราะห์ไปแล้วก็ช่วยให้เราประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมในแง่ของสภาพการแข่งขันและการทำกำไรของธุรกิจได้ เช่นในเรื่อง entry/exit barriers เมื่อเราวัดระดับของ barrier เป็น high/low และสร้าง matrix ดังรูปก็จะสามารถบอกได้เนื่องจาก barrier เหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่สะท้อนถึง nature ของอุตสาหกรรม

Exit Barriers

		Exit Barriers	
		high	low
Entry Barriers	high	High and risky return	High and stable return
	low	Low and risky return	Low and stable return

สิ่งที่กำหนดระดับความยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรม (entry barrier) ได้แก่ เงินลงทุนเริ่มแรก (start-up cost) การผูกขาด (monopoly) ทั้งโดยทางกฎหมาย (เช่น ลิขสิทธิ์) และโดยลักษณะของอุตสาหกรรมเองหรือ

ทางเศรษฐศาสตร์เรียกว่าเรียกว่าการผูกขาดตามธรรมชาติ (natural monopoly) (เช่นมีจุดคุ้มทุนที่สูง มีระดับ economies of scale ที่สูง เป็นต้น) เทคโนโลยี เป็นต้น อุตสาหกรรมใดมีระดับของสิ่งเหล่านี้สูงจะจัดเป็นอุตสาหกรรมที่มี entry barrier สูง สำหรับสิ่งที่กำหนดระดับความยากง่ายของการออกจากอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการ liquidate สินทรัพย์ต่างๆ เช่น โรงงาน เครื่องจักรว่าจะสามารถขายได้ในราคาที่ต่ำขนาดไหน (ส่วนต่างระหว่างมูลค่าจริงกับราคาขายเมื่อเลิกกิจการเรียกว่า liquidation cost แต่ถ้าเป็นกรณีของบริษัทล้มละลายจะเรียกว่า bankruptcy cost) ถ้าเป็นอุตสาหกรรมที่มีลักษณะจำเพาะมากๆ (มักเป็นอุตสาหกรรมที่มีระดับเทคโนโลยีสูง) หรือตลาดมีขนาดเล็ก liquidation cost มักจะสูง ดังนั้น exit barrier ก็จะสูงตามด้วย

จาก Barrier-Profitability Matrix ตามรูป อุตสาหกรรมที่เป็นแบบ (high, high) จะมีผู้ผลิตน้อยราย (เพราะว่า entry barrier สูง) การแข่งขันจะไม่ค่อยรุนแรงแต่เนื่องจากผู้ผลิตมีน้อยรายแต่ละรายจึงมักจะเป็นรายใหญ่ทำให้ผลกระทบจาก marketing activities ต่างๆ รุนแรงและการออกจากอุตสาหกรรมก็ทำได้ยากดังนั้นจึงมีความเสี่ยงในด้านผลตอบแทนสูง อุตสาหกรรมจึงเป็นแบบ high and risky return ในขณะที่อุตสาหกรรมที่เป็นแบบ (low, low) มักจะมีคู่แข่งมากกว่าทำให้ระดับการแข่งขันสูง ถ้าไรจึงต่ำแต่เนื่องจากการออกจากอุตสาหกรรมทำได้ง่ายทำให้ไม่มีการระดับการแข่งขันค่อนข้างคงที่ผู้ผลิตมีกำไรพออยู่ได้เพราะฉะนั้นจึงเป็นอุตสาหกรรมแบบ low and stable return เป็นต้น

2. การเลือก market segments

การตัดสินใจเลือกตลาดเป้าหมายสามารถทำได้หลายวิธีและอาจมีได้หลาย segment ในการวิเคราะห์ต้องมอง segment แยกออกเป็น 2 dimension คือ ตัวผลิตภัณฑ์ และกลุ่มผู้บริโภคหรือตลาด (customer group) แบ่งตามกลุ่มตาม consumer profile ที่ได้ศึกษาแต่ต้น (อย่าลืมว่าสามารถแบ่งได้หลายแนว เช่น ตามอายุ สถานะทางสังคม ตามลักษณะการใช้ (usage and attitude) ฯลฯ) ในผู้บริโภคกลุ่มเดียวกันสามารถมีความต้องการในสินค้าได้หลายแบบมากน้อยแตกต่างกันไป เช่น ในกลุ่มคนทำงานอายุ 30-40 ปี บางส่วนต้องการรถยนต์ประเภท city car บางส่วนต้องการ family car บางส่วนต้องการ sport car ฯลฯ เป็นต้น ในทำนองเดียวกันกลุ่มคนทำงานอายุ 40 ปีขึ้นไปก็มีความต้องการรถยนต์แตกต่างประเภทกันแต่อาจจะในสัดส่วนที่แตกต่างจากกลุ่มคนอายุ 30-40 ปี เป็นต้น แนวการเลือกตลาดเป้าหมายตามลักษณะตลาด (กลุ่มผู้บริโภค) และประเภทสินค้า โดยแบ่งตามความครอบคลุมของตลาด (market coverage) ได้แก่

1. Single-segment concentration เป็นการเลือก segment เพียง segment เดียวคือผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียวเพื่อ serve ตลาดเดียว ตัวอย่างเช่น บริษัทดอกบัวตูมไอศกรีม ผลิตยาสีฟันสมุนไพรตราดอกบัวตูม เดียวเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าระดับล่างเพียงกลุ่มเดียว การเลือกตลาดเป้าหมายวิธีนี้เป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เหมาะสำหรับกิจการใหม่ที่มีทรัพยากรจำกัดหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นลักษณะ niche marketing แต่ข้อเสียคือความเสี่ยงสูงเพราะหากผู้บริโภคกลุ่มดังกล่าวเปลี่ยนพฤติกรรมจะทำให้ไม่มีตลาดอื่นรองรับ

2. Product specialization เป็นการผลิตสินค้าเพียงประเภทเดียวเพื่อ serve ทุกตลาด ตัวอย่างเช่น ปากกาลูกเล่น Reynolds ที่มีแบบเดียว (แต่มี 3 สี) แต่ขายให้กับลูกค้าทุกกลุ่มไม่ว่าจะเป็นรายย่อย สำนักงาน หรือหน่วยงานราชการ ข้อเสียก็คือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าเทคโนโลยีของสินค้าเปลี่ยนไปทำให้ความต้องการของผู้บริโภคทุกกลุ่มเปลี่ยนไป ดังนั้นวิธีการนี้เหมาะสำหรับสินค้าที่มี product life cycle ในช่วง maturity ซึ่งค่อนข้างยาว

³ ทางการตลาดเรียกกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะดีว่า ตลาดบน (hi-end) กลุ่มลูกค้าฐานะปานกลางว่า ตลาดกลาง (mid-end) และกลุ่มลูกค้าฐานะค่อนข้างต่ำว่า ตลาดล่าง (lo-end)

3. Market specialization เป็นการผลิตสินค้าในทุกประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าในกลุ่มเดียว ผู้ผลิตจะมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี จะพบได้บ่อยเช่น สินค้า brandname ทั้งหมดที่ผลิตสินค้าหลายประเภทที่มีราคาแพงเพราะเจาะกลุ่มลูกค้าตลาดบน ตัวอย่างเช่น เสื้อผ้ายี่ห้อ Polo จะมีสินค้าหลากหลายครบทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นเสื้อกางเกงสำหรับลำลอง ทำงาน หรูหรา อีกตัวอย่างหนึ่งได้แก่ ร้านศึกษาภัณฑ์ที่จำหน่ายอุปกรณ์การศึกษาทุกประเภทสำหรับนักเรียน ข้อเสียของวิธีนี้คือจะมีความเสี่ยงในกรณีที่ผู้บริโภค switch รสนิยมโดยเฉพาะ brand ที่มีลักษณะเป็น fashion ตามกระแสระยะสั้นๆ

4. Selective specialization เป็นการเลือกผลิตสินค้าหลายประเภท แต่ละประเภทเจาะตลาดต่างกันตามความพร้อมของทรัพยากร ตัวอย่างที่ใกล้เคียง เช่น มหาวิทยาลัยหลายแห่งที่เปิดสอนเพียงไม่กี่สาขาที่มหาวิทยาลัยมีความพร้อม ซึ่งบางสาขาเป็นหลักสูตรภาคปกติสำหรับผู้จบม.ปลาย และบางสาขาเป็นหลักสูตรภาคพิเศษสำหรับผู้ทำงานแล้ว ข้อดีที่ชัดเจนของวิธีนี้คือเป็นการกระจายความเสี่ยง

5. Full market coverage เป็นการผลิตสินค้าทุกประเภทสำหรับทุกกลุ่มลูกค้า วิธีการนี้จะทำได้ก็เฉพาะบริษัทขนาดใหญ่เท่านั้น ตัวอย่างเช่น บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น เช่น Toyota มีการผลิตรถยนต์ประเภทต่างๆ ในตระกูล Toyota สำหรับตลาดล่างและกลาง เช่น Hilux, Soluna, Altis, Camry, Sport rider, Sport cruiser และในตระกูล Lexus สำหรับตลาดบน เป็นต้น

ตัวอย่างแสดงการเลือก market segment แบบ Single-segment concentration และ Market specialization

		Market					Market		
		High	Mid	Low			High	Mid	Low
Toothpaste	Standard				Car	city car	Benz-C		
	Herbal			Dokbuakoo		luxury car	Benz-E/S		
	Whitening					family car	Benz-Vito		
	Kid					offroad	Benz-M		
<i>Single-segment concentration</i>					<i>Market specialization</i>				

3. การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (product positioning)

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นการสร้างภาพพจน์ผลิตภัณฑ์ (brand image) และมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในใจผู้บริโภค (perceived value) เพื่อให้ผู้บริโภคเห็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของบริษัทจากคู่แข่ง ความจำเป็นที่ต้องมีความแตกต่างจากผู้บริโภคประการแรกเพื่อให้ผู้บริโภคสามารถจดจำสินค้าได้ เนื่องจากผู้บริโภคมักจะจำชื่อสินค้าที่ออกเป็นยี่ห้อแรกได้เท่านั้น (เช่นทุกคนมักจะตอบได้ว่าใครเหยียบดวงจันทร์คนแรก แต่ถ้าถามว่าคนที่สองคือใครก็จะมีน้อยคนมากที่ยังสามารถตอบได้) ยกเว้นยี่ห้อที่ตามมาที่มีความแตกต่างจากยี่ห้อแรก เช่น รถยนต์ยี่ห้อแรกของโลกคือ Ford ทุกคนทราบ ยี่ห้อที่สองคือใคร? แทบจะไม่มีใครตอบได้แต่แน่นอนว่าทุกคนรู้จักยี่ห้อรถยนต์มากกว่า 1 ยี่ห้อ ปัญหาคือทำไมถึงจำไม่ได้? คำตอบคือจำได้ในภาพพจน์ต่างๆ กัน ดังนั้นถ้าถามใหม่ว่าพูดถึงรถยนต์ที่มีความปลอดภัยสูงจะนึกถึงยี่ห้ออะไร? ทุกคนตอบได้ว่า Volvo แล้วรถยนต์ยี่ห้อที่มีความหรูหราที่สุด? ไร้ใจได้ที่สุด? ฯลฯ ก็จะสามารถได้คำตอบเช่นกัน (ถึงแม้จะแตกต่างกันบ้างในผู้บริโภคบางคนขึ้นอยู่กับความชัดเจนของตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของแต่ละยี่ห้อ) การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ก็เพื่อเหตุผลนี้ เป็นความพยายาม

ในการสร้าง perceptual mapping ของสินค้ากับลักษณะที่ผู้บริโภคจะจำได้ (key feature) ในหัวสมองของผู้บริโภค นั้นเอง key feature ที่จะใช้ก็ต้องเป็นสิ่งที่ เป็น competitive advantage ของสินค้าเพื่อสร้าง perceived value ให้กับสินค้า (แน่นอนว่าถ้า key feature เป็น competitive disadvantage ของสินค้า perceived value ของสินค้าก็จะน้อยกว่าคู่แข่ง) ต้องระลึกเสมอว่าคุณค่าของสินค้าเป็นสิ่งที่ผู้บริโภครับรู้ในใจ (perceived value) ไม่ใช่มูลค่าตามราคาที่เรากำหนด (price) เพราะ perceived value คือราคาที่ผู้บริโภคเต็มใจจ่าย (willing to buy) ดังนั้นเงื่อนไขที่จำเป็น (necessary condition) ที่ผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อสินค้าคือ perceived value ต้องมากกว่า price

Product position มีอยู่ 2 ลักษณะคือ หนึ่งเป็นตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในเชิงจิตวิทยา (psychological positioning) และสองเป็นตำแหน่งผลิตภัณฑ์จริงที่จับต้องได้ (real positioning) ทั้งสองอย่างต้อง support กันจึงจะสามารถสร้าง position ที่มั่นคงได้ เช่น สินค้าที่จะวาง position เป็นสินค้าคุณภาพสูงก็จำเป็นต้องมีคุณภาพสูงจริงตามที่วางไว้ด้วยมิฉะนั้นจะไม่มีทางสร้าง perceptual mapping ระหว่างชื่อหือสินค้านั้นกับคุณภาพได้ เช่น รถ Volvo วาง position ไว้เป็นรถที่ความปลอดภัยสูงในด้านตัวรถยนต์ Volvo เองก็มีสมรรถนะด้านความปลอดภัยสูงจริง การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาดของ Volvo จึงสามารถเกิดขึ้นได้ ความสอดคล้องกันของ psychological position และ real position เป็นไปในลักษณะทำนองเดียวกันกับความสัมพันธ์ระหว่าง perceived value กับ price ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกัน

ประการต่อมาคือ product position ที่ชัดเจนช่วยให้การวางแผน marketing mix ง่ายขึ้น เช่น การวาง position สินค้าเป็นสินค้าคุณภาพสูงเพื่อเจาะตลาดบน ก็จะต้องมี package ที่เหมาะสม ราคาต้องไม่ต่ำเกินไป ช่องทางการจำหน่ายต้องสอดคล้องกับ product position และพฤติกรรมการณ์ซื้อของกลุ่มเป้าหมาย การทำ promotion ก็ต้องเลือกวิธีและสื่อไม่ให้ขัดต่อตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ต้องการสร้างในตลาดเป้าหมาย เป็นต้น

ขั้นตอนในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์มี 3 ขั้นตอน คือ

1. Identify key features (competitive advantage) ที่เป็นไปได้สำหรับตำแหน่งผลิตภัณฑ์
2. เลือก key features ที่จะใช้
3. การสื่อสารให้ตลาดรับรู้ถึงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่วาง

การ identify key features ที่เป็น competitive advantage และเป็นไปได้สำหรับสินค้าจะต้องพิจารณาถึง key feature ต่างๆ ที่สามารถสร้าง value ให้กับสินค้าได้ competitive advantage หมายถึง value ที่เหนือกว่าคู่แข่งที่สินค้าของบริษัทสามารถมีให้แก่ผู้ซื้อ value ที่เหนือกว่าคู่แข่งเป็นไปได้ 2 ลักษณะคือ ราคาถูกกว่าคู่แข่งในขณะที่ benefit เท่ากัน หรือ ราคาสูงกว่า (หรือเท่ากับคู่แข่ง) แต่ benefit สูงกว่าคู่แข่งพอที่จะ offset ราคาที่สูงกว่าได้ การ identify competitive advantage อาจจะใช้วิธีการทำ value chain analysis

การ define สิ่งที่เป็น competitive advantage ใน Porter's Generic Value Chain มองว่าทุกบริษัทประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนา ออกแบบ ผลิต นำเสนอ และให้บริการสินค้า ซึ่งเป็นการสร้าง value ของสินค้าของบริษัท กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าต่างๆ (value activities) เหล่านี้สามารถแบ่งได้เป็น 9 กิจกรรม ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง value โดยตรงเรียกว่า primary activities และ กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสร้าง value โดยตรงแต่เป็นเพียงกิจกรรมสนับสนุน เรียกว่า support activities

Primary activities ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ในขั้นตอนที่เริ่มจากการจัดหาวัตถุดิบ (inbound logistics) นำมาผ่านกระบวนการผลิต (operations) ออกมาเป็น output (outbound logistics) ทำการตลาดสินค้า (marketing and sales) และบริการต่างๆ (services)

Support activities เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของ value activities ได้แก่ การจัดหา input ต่างๆ (procurement) เพื่อใช้ในแต่ละขั้นตอนของ primary activities การพัฒนาเทคโนโลยี (technology development) ซึ่งเกิดในทุกขั้นตอนของ primary activities การจัดการทรัพยากรบุคคล (human resource management) และการบริหารทั่วไปภายในบริษัท (firm infrastructure) เช่นการวางแผน การบริหารการเงิน บัญชี กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องทั้งใน primary activities และ support activities เอง

การหา key features ก็โดยการตรวจสอบ performance ใน value activities เหล่านี้เปรียบเทียบกับ ของคู่แข่ง และหาวิธีทางพัฒนา value activities เหล่านี้ให้เหนือกว่าคู่แข่งโดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ด้านต้นทุนของการพัฒนา กิจกรรมของบริษัทที่ perform ได้ดีกว่าคู่แข่งก็คือ competitive advantage ของบริษัทที่สามารถนำมาใช้ใน product positioning นั่นเอง ตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทมี competitive advantage ในเรื่องของการจัดหาวัตถุดิบที่ถูกกว่าคู่แข่ง ต้นทุนสินค้าก็ควรจะถูกลงกว่าคู่แข่งก็จะสามารถขายของได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งดังเช่น กรณีร้านค้าปลีกข้ามชาติที่สามารถจัดซื้อสินค้าจาก suppliers ได้ในราคาที่ถูกลงกว่าร้านค้าปลีกไทย ประกอบกับการมีระบบการดำเนินการธุรกิจค้าปลีกที่ทันสมัย จึงสามารถวาง position ของบริษัทเป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีราคาถูกหรือที่เรียกกันว่า discount store หรือ modern trade นั่นเอง

วิธีการเลือก key competitive advantage โดยการเปรียบเทียบจุดแข็งของบริษัทใน key competitive advantage ต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายกับคู่แข่ง (standings) ระดับความสำคัญของ key competitive advantage ต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (importance of improving) รวมทั้งประเมินความสามารถและความรวดเร็วในการปรับปรุง (affordability and speed) สิ่งเหล่านั้นทั้งของบริษัทเอง และของคู่แข่ง ในที่สุดก็จะ ได้ key competitive advantage ที่จะเลือกจาก recommended action

ตัวอย่างวิธีการเลือก Competitive Advantage ของรถยนต์ Volk Passat

Competitive Advantage	Company Standing (1-10)	Competitor Standing (1-10)	Importance of Improving Standing (H-M-L)	Affordability and Speed (H-M-L)	Competitor's Ability to Improve Standing (H-M-L)	Recommended Action
Design	6	8	H	H	M	INVEST
Technology	8	7	L	M	L	HOLD
Quality	8	7	H	H	L	INVEST
Price	8	8	L	L	M	MONITOR
Maintenance	5	6	M	M	M	HOLD
Service	4	8	M	L	H	INVEST

H = High; M = Medium; L = Low

จากการวิเคราะห์ Volk Passat เทียบกับคู่แข่งในตลาดเดียวกันได้แก่ Toyota Camry, Honda Accord, และ Nissan Cefiro โดยในขั้นแรกให้ใส่ข้อมูลระดับ standings (1-10) และระดับความสำคัญ (H-M-L) ใน column 2-6 จากนั้นพิจารณา recommended action สำหรับแต่ละด้านใน column สุดท้าย เช่น ด้าน design Volk มี competitive advantage ต่ำกว่าคู่แข่ง (Volk อยู่ที่ 6 ในขณะที่คู่แข่งอยู่ที่ 8) และเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในระดับสูง (H) (ดังนั้นต้องให้ความสำคัญมาก) ในขณะที่ด้านความสามารถและความรวดเร็วในการปรับปรุงด้าน

design ของ Volk มีสูงกว่าคู่แข่ง (Volk อยู่ในระดับ H คู่แข่งอยู่ในระดับ M) ดังนั้น recommended action จึงควรลงทุนเพื่อปรับปรุงในส่วนดังกล่าว เป็นต้น หายที่สุดจะพบว่า Volk ควรจะเลือก key competitive advantage ในด้าน design และ quality หรือตาม recommended action ให้ invest นั่นเอง

การสื่อสารให้ตลาดรับรู้ถึง product position มีความสำคัญเนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ตำแหน่งผลิตภัณฑ์จะเกิดขึ้นจริงในตลาด การสื่อสารจะต้องเริ่มหลังจากที่ได้มีการปรับปรุง value activities และ marketing mix ให้สอดคล้องกับ product position แล้วเท่านั้น เพราะการสื่อสารเป็นการบอกเล่าแก่ผู้บริโภค โภคกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างภาพพจน์เกี่ยวกับตัวสินค้าซึ่งเป็นเพียง psychological position ซึ่งเป็นส่วนเดียวเท่านั้นจะต้องมีส่วนของ real position รองรับด้วยจึงจะสำเร็จดังกล่าวไว้ตอนต้น

Psychological position จะมีความสำคัญมากกับสินค้าที่เป็นลักษณะ fashion และจับต้องได้ยาก ในขณะที่ real position จะมีความสำคัญเท่าเทียมกันสำหรับสินค้าปกติที่ value ของสินค้าสามารถวัดหรือจับต้องได้ง่าย การสร้าง real position จำเป็นต้องอาศัย value activities ต่างๆ ไม่สามารถสร้างได้ด้วยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ แต่สำหรับการสร้าง psychological position มักจะใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นหลัก (แต่แน่นอนว่า marketing mix อื่นก็ต้องสอดคล้องกันด้วย) นอกจากนี้สำหรับตลาดที่สินค้าแต่ละยี่ห้อสามารถทดแทนกันได้ค่อนข้างสมบูรณ์ เช่น น้ำมัน (สถานี) น้ำอัดลมประเภทเดียวกัน (เช่น โค้กกับเป๊ปซี่) psychological position จะมีความสำคัญที่สุดเนื่องจากผู้บริโภคจะซื้อด้วยปัจจัยทางด้านจิตวิทยาเป็นหลัก วิจารณ์ๆ ที่จะวัดว่าผู้บริโภคตัดสินใจซื้อที่ตัวสินค้า (real position) หรือที่ปัจจัยด้านจิตวิทยา (psychological position) คือโดยการทำ Blindfold test เป็นการทดสอบว่าผู้บริโภคสามารถแยกความแตกต่างระหว่างสินค้าแต่ละยี่ห้อได้ด้วยปัจจัยด้านตัวสินค้าอย่างเดียวยังหรือไม่เนื่องจากผู้บริโภคมักจะให้เหตุผลในการเลือกบริโภคยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งว่ายี่ห้อดังกล่าวมีความแตกต่างจากยี่ห้ออื่น การทำ Blindfold test ก็จะทำให้ผู้บริโภคปิดตาและลองชิม (กรณีสินค้าประเภทอาหาร) สินค้ายี่ห้อต่างๆ แล้วดูว่าผู้บริโภคจะสามารถแยกความแตกต่างได้จริงหรือไม่ หลายสินค้าที่ทำการทดสอบนี้พบว่าผู้บริโภคแยกไม่ออก ตัวอย่าง classic case ก็กรณีของ Nescafe สมัยที่เริ่มออกกาแฟสำเร็จรูปครั้งแรกไม่ประสบความสำเร็จนัก จึงตั้งสมมติฐานว่ารสชาติของ Nescafe แยกว่าของกาแฟสด จึงทำการทดสอบด้วยวิธี Blindfold test ผลปรากฏว่าผู้บริโภคแยกไม่ออกระหว่าง Nescafe กับกาแฟสด จึงได้ข้อสรุปว่าเป็นเพราะปัจจัยด้านจิตวิทยาที่ทำให้ผู้บริโภคไม่เลือกบริโภค

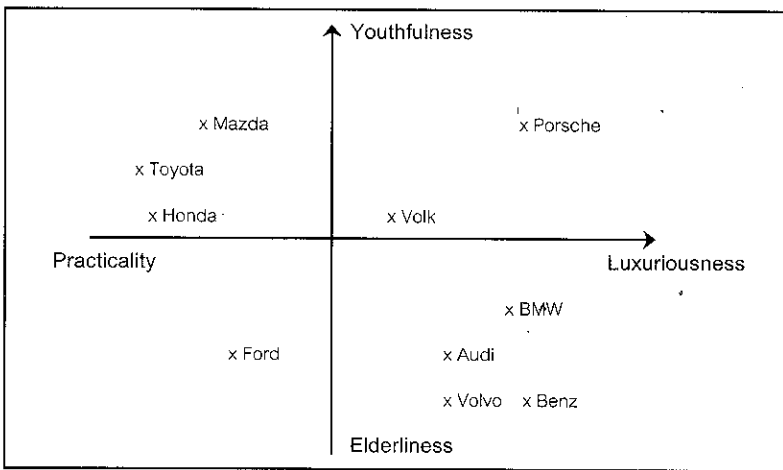
กลยุทธ์ในการสร้าง psychological position มี 4 กลยุทธ์หลักๆ ตาม Jack Trout and Al Ries

1. การตอกย้ำตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นอยู่ (strengthen and leverage current position) สิ่งที่เป็นในปัจจุบันของสินค้าคือสิ่งที่รับรู้และยอมรับโดยผู้บริโภคอยู่แล้ว การที่จะไปเปลี่ยนภาพพจน์ของสินค้าในใจของผู้บริโภค (brand image) จากที่เป็นอยู่ย่อมเป็นการยาก แต่ในทางกลับกันถ้าไปตอกย้ำจะทำให้ยอมรับได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น นักร้อง สามารถ พักซ์มอร์ธ เป็นที่รู้ว่าเป็นคนพูดเหน่อ การที่จะไปจับมาร้องเพลงเป็นภาษากลางและสร้างภาพลักษณ์ข่มเป็นสิ่งที่ขัดต่อภาพพจน์เดิม การออกเทปชุด “ร็อกเหน่อๆ ” เป็นการตอกย้ำภาพพจน์ของตัวเองทำให้ผู้บริโภคยอมรับได้ง่ายและรวดเร็ว เทปชุดนี้จึงประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี อีกตัวอย่างหนึ่งคือน้ำอัดลม 7-up ยากที่จะแข่งขันกับเจ้าตลาดอย่าง Coke หรือ Pepsi น้ำอัดลม 7-up ไม่ได้มี competitive advantage เหนือกว่าคู่แข่งดังนั้นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์จึงทำได้ยาก ไม่มีเหตุผลที่ผู้บริโภคจะเลือกดื่ม 7-up ในขณะที่มี cola ในตลาด 7-up จึงวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ด้วยการเป็นเครื่องดื่มประเภทน้ำอัดลมที่ไม่ใช่โคลา (Uncola soft drink)

2. การหาตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (new unowned position) ในตลาด โดยพยายามอาศัยจุดอ่อนของผู้นำขาคีดยงส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแรงของขาในการนำขาคีดยงจึงผสมน้ำมันก๊าดซึ่งมีกลิ่นฉุนอันเป็นจุดอ่อนของผู้นำตลาดอย่าง Shieldtox (เดิมชื่อ Shelltox) และ Baygon ขาคีดยงอัศวินวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นขาคีดยงสูตรน้ำซึ่งไม่มีกลิ่นฉุนของน้ำมันก๊าด

3. การลบตั้งหรือเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่ง (deposition/reposition)

4. การสร้างกลุ่มเฉพาะ (exclusive club) เมื่อไม่สามารถสร้าง ที่แตกต่างจากผู้นำได้อย่างชัดเจนก็สามารถใช้วิธีชิงผู้นำโดยการสร้างกลุ่มที่รวมตัวเองเข้าไปด้วย ตัวอย่างเช่น รถยนต์ Audi เป็นรถยนต์คุณภาพสูงประเภท luxury car จากประเทศเยอรมันซึ่งอยู่ในตลาดเดียวกับ Benz และ BMW ทำให้สร้างตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาดได้ยากเนื่องจากไม่มี competitive เหนือคู่แข่ง Audi จึงใช้วิธีรวมตัวเองเข้ากับกลุ่มคู่แข่งโดยใช้คำว่า “หนึ่งในสี่ผู้ผลิตรถชั้นนำของโลกจากเยอรมัน”



ตัวอย่างแสดงการเปรียบเทียบการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของรถยนต์แต่ละยี่ห้อใน 2 dimension คือ (Luxuriousness-Practicality) และ (Youthfulness-Elderliness) รถยนต์แต่ละยี่ห้อได้เลือกวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของตนไม่ให้ซ้ำซ้อนกับคู่แข่งจะสังเกตได้อย่างชัดเจนว่ารถยนต์จากประเทศญี่ปุ่นจะเน้นที่ความสะดวกในการใช้งานและเจาะกลุ่มลูกค้าที่อายุไม่มาก ในขณะที่รถยนต์จากยุโรปจะเน้นที่ความหรูหราและเจาะกลุ่มลูกค้าในทุกระดับอายุ

ภายหลังจากการวางตำแหน่งสินค้าในตลาดเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ควรจะมีการตรวจสอบตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้าที่เกิดขึ้นจริงด้วย โดยการทำวิจัยตลาดเพื่อตรวจสอบเช็คจากผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ปัญหาที่มักเกิดกับการสื่อสารคือความไม่ชัดเจนของตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่วาง หรือความไม่สอดคล้องกันระหว่าง psychological position กับ real position มีด้วยกัน 3 ลักษณะคือ

1. Underpositioning เป็นลักษณะที่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายยังไม่เห็น หรือยังไม่รับรู้ถึงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่วางอย่างชัดเจนจึงทำให้มองสินค้าเหมือนกับของบริษัทอื่นๆ

2. Overpositioning เป็นลักษณะที่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายมองเห็นหรือรับรู้ถึงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่วางไว้อย่างไม่ครบถ้วนหรือแคบเกินไป เช่น เมื่อถามเกี่ยวกับเครื่องเสียง Sony ผู้บริโภคกลุ่ม hi-end มักจะคิดว่า .Sony ผลิตแต่เครื่องเสียงในระดับราคาปานกลาง (mid-end) เช่น CD player ราคา 10,000-20,000 บาทเท่านั้นแต่ในความเป็นจริง Sony ผลิตเครื่องเสียงในระดับ hi-end ด้วย เช่น CD player ที่มีราคาเกินกว่า 80,000 บาท

3. Confused positioning เป็นลักษณะที่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายมองเห็น หรือรับรู้ถึงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่วางไว้แตกต่างกันออกไปมักจะเกิดจากความไม่สอดคล้องกันของ psychological position และ real position เช่น เมื่อถามเกี่ยวกับรถ Ford ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายบางคนอาจจะมองว่าเป็นรถที่ทนทานน้อยกว่ารถญี่ปุ่น บางคนอาจมองว่าทนทานกว่า บางคนมองว่าเป็นรถที่วางใจได้ บางคนว่ามีปัญหาจุกจิก เป็นต้น

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดและศักยภาพของบริษัท และเลือกตลาดเป้าหมายและวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์แล้ว ในขั้นตอนต่อไปก็จะเริ่มการวางกลยุทธ์ทางการตลาด

การวางกลยุทธ์ทางการตลาด (Designing Marketing Strategies)

การวางกลยุทธ์ทางการตลาดจะแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. กลยุทธ์ตามสถานะทางการแข่งขันในตลาด (competitive position)
2. กลยุทธ์ตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (stage in product life cycle)

กลยุทธ์ตามสถานะทางการแข่งขันในตลาด (Strategies by Competitive Position)

ในโครงสร้างตลาดแข่งขันปกติ (ไม่นับตลาดผูกขาด) สามารถแบ่ง players ในตลาดได้เป็น ผู้นำตลาด (market leader) ผู้ท้าชิง (market challenger) ผู้ตาม (market follower) และ market nicher ผู้นำคือผู้ที่ครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุด รองมาเป็นผู้ท้าชิง ผู้ตาม และ ตามลำดับ กลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับแต่ละ player ก็จะแตกต่างกันเนื่องจากสถานะทางการแข่งขันที่ต่างกัน

1. กลยุทธ์สำหรับผู้นำตลาด (market leader) กลยุทธ์สำหรับผู้นำตลาดมี 3 แบบคือ

1.1 ขยายตลาดโดยรวม (expanding the total market) เนื่องจากถ้าตลาดโดยรวมขยายผู้ที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดคือผู้นำตลาด สามารถทำได้ 3 วิธีคือ

1.1.1 เพิ่มลูกค้าใหม่ (new users) กลุ่มผู้บริโภคที่ไม่ซื้อสินค้าของบริษัทแต่สามารถนับเป็นกลุ่ม potential customer ของบริษัท ได้ถ้าเหตุผลที่ไม่ซื้อ มาจาก 3 สาเหตุคือ

- คิดว่าตัวเองไม่มีความจำเป็นต้องใช้สินค้าประเภทนี้ (unaware of the product) ผู้บริโภคกลุ่มนี้เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของสินค้าแต่ยังไม่มี demand สำหรับสินค้า

- รู้จักแต่ไม่ใช้สินค้าประเภทนี้เลย (nonuser) เนื่องจากไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของสินค้าประเภทนั้นๆ กิจกรรมการตลาดของตัวสินค้าจึงไม่ได้สื่อสารและดึงดูดให้ผู้บริโภคกลุ่มนี้มาบริโภค

- รู้จักแต่หาซื้อไม่ได้ (geographically inaccessible) เนื่องจากในการวางตลาดสินค้าที่ผ่านมาตลาดเป้าหมายตามเชิงภูมิศาสตร์ไม่ได้รวมตลาดในส่วนนี้ ซึ่งอาจจะมาจากหลายสาเหตุเช่น ความพร้อมของบริษัทเองในด้านต้นทุนการกระจายสินค้า (distribution cost) หรือเดิมตลาดในส่วนนี้มีขนาดเล็กเกินไปจึงไม่คุ้มค่าทางธุรกิจที่จะเจาะเข้าสู่ตลาดแต่ต่อมามีขนาดใหญ่ขึ้นและมีความคุ้มค่าทางธุรกิจพอที่จะเริ่มเข้าสู่ตลาด ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ

⁴ 'เหตุผลที่ไม่ซื้อ' จะทราบได้จากการวิจัยตลาดด้านพฤติกรรมผู้บริโภค

การขายตลาดไปสู่ต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของการส่งออก หรือไปลงทุนในต่างประเทศโดยตรง หรือในกรณีสินค้าท้องถิ่น (local or region) ที่ขยายตลาดเข้าสู่ระดับประเทศ (nationwide)

เมื่อทราบว่ายังมี potential customer อยู่อีกที่บริษัทยังไม่ได้ attract ให้มาเป็นลูกค้าด้วยเหตุผลทั้งสามข้อ ดังนั้นกลยุทธ์ในการเพิ่มลูกค้าใหม่จึงสามารถทำได้โดย 3 แนวทางคือ

a) Market penetration strategy หรือการเจาะตลาดเพิ่มสำหรับผู้บริโภคกลุ่มที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของสินค้าแต่ยังไม่เกิด demand สำหรับสินค้า โดยจะต้องสร้างเหตุผลในการบริโภคสินค้าของบริษัท (เช่น การกระตุ้นให้คนรุ่นใหม่ดื่มมมมากขึ้นเพื่อสุขภาพ) หรือหาสาเหตุที่ทำให้ผู้บริโภคยังไม่มั่นใจในการบริโภค

ตัวอย่าง เครื่องดื่มประเภท dried wine หรือ cooler ซึ่งเป็นเครื่องดื่มผสมแอลกอฮอล์สำหรับผู้หญิงซึ่งจะมี degree ไม่แรงมากและรสชาติ fruity ที่ถูกกับผู้หญิง ผู้นำตลาดอย่าง Spy wine cooler สามารถเจาะกลุ่มผู้หญิงตั้งแต่วัยรุ่นจนถึงวัยทำงานได้ แต่ก็ไม่ใช่ทั้ง 100% ของผู้หญิงในกลุ่มเป้าหมายหลักนี้ที่ดื่ม ยังมีบางส่วนที่ยังไม่ยอมดื่มเครื่องดื่มผสมแอลกอฮอล์อยู่ดีจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ซึ่งการวิจัยพบว่าเป็นกลุ่มวัยรุ่นซึ่งเป็นนักศึกษาโดยมากที่ยังมีการดื่มน้อยเนื่องจากไม่ได้รับการ approve จากผู้ปกครองซึ่งยังมองว่าการดื่มเครื่องดื่มผสมแอลกอฮอล์ทั้งหลายไม่เหมาะสม ดังนั้นการจะเพิ่ม new user ในกลุ่มวัยรุ่นจึงต้องทำให้ผู้ปกครองเปลี่ยนทัศนคติไปพร้อมๆ กันด้วยดังนั้นกลยุทธ์ทางการตลาดจึงต้องเพิ่มการรับรู้ถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เป็นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์สำหรับผู้หญิง โดยเฉพาะ หนังสือพิมพ์จึงเป็นเรื่องของผู้ปกครองพาลูกที่เป็นวัยรุ่นไปสถานบันเทิงและสั่ง Spy ให้ลูกแทนน้ำผลไม้

b) New market strategy หรือการเจาะตลาดใหม่โดยการขายไปสู่ตลาดใหม่ซึ่งไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายหลักที่วางไว้แต่เดิม ซึ่งจะต้องสื่อสารให้ถึงผู้บริโภคในตลาดใหม่โดยตรงว่าสินค้านี้ไม่ใช่เหมาะกับกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (กลุ่มเป้าหมายเดิม) เพียงกลุ่มเดียวแต่ยังเหมาะกับเขาด้วย

ตัวอย่าง Shampoo Johnson & Johnson เป็นผู้นำตลาดใน baby shampoo segment ซึ่งตลาดค่อนข้างอยู่ตัวไม่ขยายตัวรวดเร็วนัก (ตามอัตราการเกิด) จึงมองหาตลาดใหม่ในส่วนของผู้ใหญ่ของ adult shampoo โดยมุ่งให้เป็น family shampoo ด้วยการสื่อสารว่า “ใครๆ ก็แย่งใช้ shampoo ของหนู” นอกจากนี้เนื่องจาก Johnson ยังมีลักษณะเป็น mild shampoo ด้วยเพราะเป็นของเด็กจึงสามารถใช้สระได้บ่อยหรือทุกวันทำให้เพิ่มปริมาณการใช้ต่อหัวขึ้นอีกด้วย (more usage)

1.1.2 เพิ่มวิธีการใช้ใหม่ๆ (new uses) วิธีหนึ่งในการขยายตลาดรวมจากฐานลูกค้าเท่าเดิมคือเพิ่มวิธีการใช้ใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น กระเบื้องปูพื้นห้องน้ำ แต่เดิมพฤติกรรมการปูกระเบื้องห้องน้ำในประเทศไทยจะปูเพียงครั้งเดียวของผนังห้องน้ำ ขนาดตลาดโดยรวมขยายตัวตามการขยายตัวของพื้นที่ห้องน้ำของจำนวนบ้านสร้างใหม่ (new housing start) ซึ่งไม่มากนัก กระเบื้อง Cotto ซึ่งเป็นผู้นำตลาดพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมการปูกระเบื้องห้องน้ำให้ปูเต็มผนังซึ่งหมายถึงว่าถ้าพฤติกรรมเปลี่ยนตลาดจะสามารถขยายตัวได้ถึง 2 เท่าตัว นอกจากนี้ยังได้เพิ่มวิธีการใช้โดยใช้กระเบื้องปูพื้นห้องน้ำมาปูพื้นในส่วนอื่นๆ ของบ้านด้วย อาศัยคุณสมบัติความทนทานและกันน้ำซึ่งก็ทำให้ตลาดโดยรวมขยายตัวมากขึ้นไปอีก

1.1.3 เพิ่มปริมาณการใช้ (more usage) โดยการพยายามเพิ่มโอกาสในการใช้ของผู้บริโภคให้มากขึ้นจากพฤติกรรมการใช้ปกติ โดยจำนวนกลุ่มเป้าหมายเท่าเดิมถ้าพฤติกรรมการใช้ใช้บ่อยขึ้นย่อมหมายถึงขนาดตลาดที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น ตลาดยาสีฟันโดยปกติขยายตัวตามอัตราการขยายตัวของประชากรซึ่งเดิมปกติคนแปรงฟันวันละ 2 ครั้งเท่านั้น ดังนั้นตลาดยาสีฟันจึงมีขนาดจำกัดตามจำนวนประชากรและความถี่ในการแปรงฟัน การ

กระตุ้นให้คนแปรงฟันบอยขึ้น คือหลังอาหารทุกมื้อย่อมหมายถึงปริมาณการใช้ยาสีฟันจาก 2 ครั้งต่อวันเป็น 5 ครั้งต่อวันเท่ากับตลาดขยายตัว 2.5 เท่าโดยจำนวนประชากรเท่าเดิม

ทั้งนี้ถึงแม้ว่าการที่ผู้นำตลาดพยายามเพิ่มวิธีการหรือปริมาณการใช้เพื่อให้ตลาดรวมขยายตัวจะส่งผลดีต่อคู่แข่งรายอื่นๆ ด้วยก็ตามแต่เนื่องจากผู้นำตลาดมีส่วนแบ่งตลาดสูงสุด ดังนั้นผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการขยายตัวของตลาดรวมก็คือผู้นำตลาดนั่นเอง การขยายตลาดรวมจึงเป็นกลยุทธ์ของผู้นำตลาด

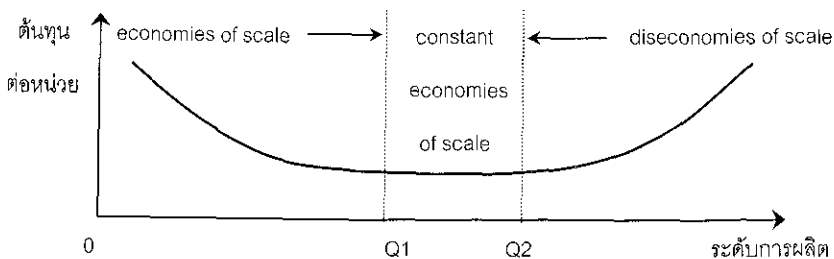
หมายเหตุ แนวทางดังกล่าวข้างต้นเป็นแนวทางสำหรับกลยุทธ์การตลาดสำหรับสินค้าประเภท final product คือขายแก่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายโดยตรง ในกรณีของสินค้าประเภท industrial product ที่ขายให้กับผู้ผลิตอีกทีหนึ่ง เช่น กล่องนมสด (ของบริษัท Tetrapack) ซึ่งขายให้กับผู้ผลิตนมสด UHT อีกต่อหนึ่ง ในกรณีนี้ demand ของกล่องนมสดขึ้นอยู่กับ demand ของการบริโภคนมอีกต่อหนึ่ง (เรียกว่า derived demand) ดังนั้นในการที่จะขยายตลาดสำหรับกล่องใส่นมสดจะหมายถึงการขยายตลาดนมสด UHT

1.2 รักษาส่วนแบ่งตลาด (defending market share) ในขณะที่พยายามขยายตลาดโดยรวม ผู้นำก็จะต้องรักษาส่วนแบ่งตลาดของตนให้ได้ไม่น้อยกว่าเดิม มิฉะนั้นตลาดที่ขยายขึ้นจะไม่ให้ประโยชน์แก่ผู้นำตลาดเท่าที่ควรหรือแม้แต่ในตลาดที่ค่อนข้างอิ่มตัวแล้วก็ตาม (matured market) คู่แข่งต่างพยายามที่จะแย่ง share จากผู้นำตลาดอยู่ตลอดเวลา ในฐานะผู้นำตลาดจึงพร้อมรับมือกับ กลยุทธ์การรักษาส่วนแบ่งตลาดที่มีประสิทธิภาพมากของผู้นำตลาดคือต้องแข่งกับตัวเองด้วย นั่นคือผู้นำตลาดเองต้องไม่พอใจกับสินค้าของตนเสมอ จะต้องคอยปรับปรุง คิดค้น พัฒนาสินค้าของตนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ นั่นคือมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอโดยไม่ต้องรอให้คู่แข่งลงมือก่อน

กลยุทธ์การรักษาส่วนแบ่งตลาดนี้มีการนำไปเปรียบเทียบกับแนวคิดยุทธวิธีการทำสงครามที่สำคัญๆ เช่น ชูวู Clausewitz หรือ Liddell-Hart อันเป็นที่มาของแนวคิดเรื่องสงครามการตลาด (marketing warfare) ชื่อกลยุทธ์ต่างๆ จึงมาจากคำศัพท์ทางสงครามที่ให้ความตื่นเต็นพอสมควร ยุทธวิธีทางสงครามต่างๆ ที่เหมาะสมต่อผู้นำตลาด เช่น

การขยายฐานที่มั่น (position defense)	การสร้างแนวกันชน (flanking defense)
การชิงลงมือก่อน (preemptive defense)	การตอบโต้แบบตาต่อตา (counteroffensive)
การสร้างฐานที่มั่นใหม่ (mobile defense)	การถอนที่มั่น (contraction defense) เป็นต้น

1.3 ขยายส่วนแบ่งตลาด (expanding market share) กลยุทธ์นี้มีข้อจำกัดหลายอย่าง เช่น ขนาดส่วนแบ่งตลาดของผู้นำถ้าสูงมากก็มักจะขยายได้ยากขึ้นด้วยและโอกาสที่จะเสียส่วนแบ่งตลาดก็จะง่ายขึ้น หรือที่เรียกว่าอยู่ในสถานะ 'stand to lose' หรือด้าน economies of scale การขยายส่วนแบ่งตลาดอาจทำให้ต้นทุนต่อหน่วยเพิ่มขึ้นได้ถ้าระดับการผลิตใหม่อยู่ในช่วง diseconomies of scale เป็นต้น



จากรูปถ้าหากส่วนแบ่งตลาดอยู่ในช่วงของระดับการผลิตที่ Q_2 บริษัทจะพบว่าการขายส่วนแบ่งตลาดจะทำให้กำไรขั้นต้นลดลง ดังนั้นระดับส่วนแบ่งตลาดที่เหมาะสม (optimal market share) จะอยู่ในช่วง Q_1 ถึง Q_2 หรือในช่วงที่ระดับต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุด

อย่างไรก็ดีในสภาพการแข่งขันตามปกติ จากผลการศึกษา Profit Impact of Management Strategies (PIMS) อันเป็นที่รู้จักกันดีพบว่าความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมจะแปรตามระดับส่วนแบ่งตลาด นั่นคือบริษัทที่แข่งขันกันให้อุตสาหกรรมโดยมากมีระดับการผลิตอยู่ในช่วง economies of scale จึงสามารถมีกำไรมากขึ้นเมื่อขายส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น

2. กลยุทธ์สำหรับผู้ท้าทาย (market challenger)

สำหรับผู้ท้าทายสามารถเลือกหนทางขึ้นเป็นผู้นำได้ว่าจะชนกับผู้นำตลาดโดยตรงหรือ โจมตีผู้ตามรายเล็กกว่าหรือเท่ากัน ดังนั้นผู้ท้าทายจะต้องกำหนดคู่ต่อสู้ที่จะโจมตี (defining opponent(s)) ก่อนซึ่งหมายถึงการเข้าไปแข่งขันใน segment ของคู่แข่งซึ่งก็จะต้องพิจารณาด้วยสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวของบริษัทด้วยหรือเปล่า ในขั้นต่อมาเป็นการเลือกกลยุทธ์ที่จะโจมตี มีหลายรูปแบบตามคำศัพท์การสงคราม เช่น

การตีปีก (Flank attack)

การตีโอบล้อม (Encirclement attack)

การตีอ้อม (Bypass attack)

การโจมตีแบบกองโจร (Guerrilla attack) เป็นต้น

3. กลยุทธ์สำหรับผู้ตาม (market follower)

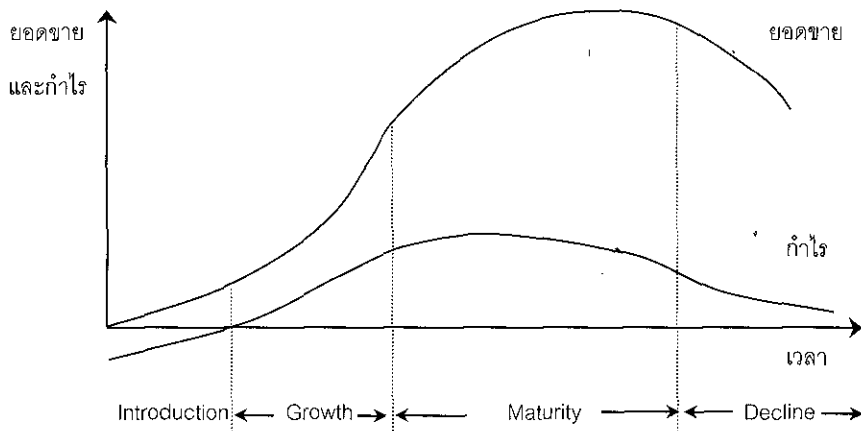
ค่อนข้างยืดหยุ่นไม่ตายตัว แต่มีอยู่ 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ เลียนแบบ (me-too strategy) เหมือนผู้นำในทุก segment การสร้างความแตกต่างจากผู้นำตลาดบ้างแต่ยังคงอยู่ใน segment หลักของคู่แข่ง (innovative imitation) และการเลือกเลียนแบบในบาง segment และสร้างความแตกต่างบ้างในบาง segment ที่มีความถนัดเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ท้าทายตลาดในอนาคต

4. กลยุทธ์สำหรับ market nicher

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริษัทขนาดเล็กที่จะเริ่มเข้าสู่ตลาด วิธีการที่จะเจาะ (niche) ตลาด จะเป็นในรูปแบบของการนำเสนอ specialist roles ของสินค้า ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มหนึ่งมีความต้องการแต่ขนาดของกลุ่มเล็กเกินกว่าความคุ้มค่าทางธุรกิจที่ที่ผู้นำตลาดหรือคู่แข่งรายใหญ่อื่นจะเข้ามา serve รูปแบบของ specialist roles เช่น ในด้านของทำเล (geographic specialist) ด้านตัวสินค้าเฉพาะ (product specialist) ด้านของบริการพิเศษ (service specialist) ด้านช่องทางการจำหน่าย (channel specialist) เป็นต้น

(Strategies by Product Life Cycle)

กลยุทธ์ตาม product life cycle จะแบ่งตาม stage ได้แก่ introduction, growth, mature, และ decline สินค้าทุกชนิดมีอายุของสินค้าทั้งสั้นจะสั้นหรือจะยาวเท่านั้น ลักษณะสินค้าในแต่ละช่วง (stage) จะถูกกำหนดโดย demand และ technology ที่ส่งผลต่อสถานะของสินค้าที่มีอยู่ในตลาดต่อไป demand นำมาซึ่งแรงจูงใจในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวช่วย demand shifts จากสินค้าเก่ามาที่สินค้าใหม่ที่เพิ่งพัฒนาขึ้น สินค้าเข้าสู่ขั้น Growth อัตราการขยายตัวของ demand สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว จนเริ่มอิ่มตัวในขั้น Maturity เมื่อสินค้าชนิดเดียวกันหรือใกล้เคียงถูกผลิตออกมามากมายจากหลายคู่แข่ง แต่เทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องเริ่มทำให้สินค้าล้าสมัยขึ้นในขณะเดียวกันสินค้าตัวใหม่ๆ ที่ใช้ระดับเทคโนโลยีที่สูงขึ้นเริ่มถูกแนะนำสู่ท้องตลาดโดยเริ่มต้นในขั้น Introduction ทำให้ demand เริ่ม switch ไปสู่สินค้าใหม่ สินค้าเดิมจึงเริ่มเข้าสู่ขั้น Decline เมื่อ demand เริ่มลดลงและลดลงมากขึ้นและเร็วขึ้นเมื่อสินค้าใหม่เข้าสู่ขั้น Growth



ตามลักษณะสินค้าในแต่ละขั้นจะมีสภาพการแข่งขันในตลาดแตกต่างกัน และพฤติกรรมผู้บริโภคก็เปลี่ยนไป (เช่น ในขั้น Growth การแข่งขันยังไม่มาก สินค้ายังค่อนข้างใหม่จึงไม่มีตัวเปรียบเทียบในด้านราคานัก ทำให้ผู้บริโภคไม่ค่อยอ่อนไหวต่อราคามากนัก (price inelastic) ในขณะที่ในขั้น Maturity มีสินค้าจากคู่แข่งหลายรายทำให้ผู้บริโภคเริ่มมีสินค้าเปรียบเทียบมากทำให้อ่อนไหวต่อราคามากขึ้น (price elastic)) การตลาดที่เหมาะสมสำหรับสินค้าเปลี่ยนไปด้วย กลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมจึงแบ่งตาม stage ของสินค้าใน product life cycle

1. ขั้น Introduction

ลักษณะ

- Brand awareness ต่ำ: ทำให้ยอดขายต่ำและต้องใช้รับ promotion มาก
- การกระจายสินค้ายังมี: ต้อง fill the pipeline ทำให้ distribution cost สูง
- ตลาดยังขยายตัวช้า: advertising elasticity ปานกลาง
- คู่แข่งยังมี: ไม่มีการแข่งขันด้านราคา ไม่มีราคาอ้างอิง ทำให้ price elasticity ต่ำ
- Low economies of scale: ต้นทุนการผลิตสูง

จากลักษณะดังกล่าวกิจการจะมียอดขายต่ำในขณะที่ต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ต้องใช้สูง ทำให้กำไรต่ำหรือขาดทุน

กลยุทธ์ที่ใช้เนื่องจากคู่แข่งยังไม่มี ยอดขายยังต่ำแต่มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูง กลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงควรเป็นแบบ skimming strategy โดย set margin ในระดับสูงเพื่อ finance ค่าใช้จ่าย กลยุทธ์นี้จะใช้ในกรณีที่บริษัทเป็นผู้บุกเบิกตลาด (market pioneer) ตัวอย่างเช่นตอนเมื่อ SONY launched SONY Walkman ครั้งแรกเมื่อ 20 ปีก่อนตั้งราคาไว้ในระดับสูงมากคือ 3,000 บาท ก่อนที่จะลดลงภายหลัง ซึ่งราคาดังกล่าวเมื่อ 20 ปีก่อนสามารถซื้อ Walkman รุ่นปัจจุบันที่ทันสมัยกว่ามากได้

2. ขั้น Growth

ลักษณะ

- Brand awareness ปานกลาง: ทำให้ยอดขายยังต่ำแต่ขยายตัวเร็วแต่ยังต้องใช้งบ promotion มาก
- ตลาดขยายตัวอย่างรวดเร็ว: advertising elasticity สูงแต่เริ่มลดลง
- คู่แข่งน้อยราย: การแข่งขันด้านราคายังไม่มาก price elasticity ยังต่ำแต่เริ่มสูงขึ้น
- เริ่มมี economies of scale: ต้นทุนการผลิตลดลงบ้าง

จากลักษณะดังกล่าวกิจการจะมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในขณะที่ต้นทุนการผลิตลดลงเรื่อยๆ แต่ค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ต้องใช้ยังสูง กำไรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่ใช้เนื่องจากคู่แข่งยังน้อยราย ผู้บริโภค sensitive ต่อการส่งเสริมการขายมากกว่าราคา ยอดขายยังต่ำแต่มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูง กลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงยังสามารถใช้ skimming strategy ได้ในระดับราคาที่ต่ำลง แต่ถ้าสินค้าคู่แข่งสามารถผลิตตามออกมาได้อย่างรวดเร็วควรจะต้องใช้ penetration strategy เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้มากที่สุด

3. ขั้น Maturity

ลักษณะ

- Brand awareness สูง: ยอดขายสูงแต่ขยายตัวช้าลงแต่ยังต้องใช้งบ promotion มากตามยอดขาย
- ตลาดขยายตัวอย่างรวดเร็ว: advertising elasticity ปานกลางและค่อนข้างคงที่
- คู่แข่งน้อยราย: การแข่งขันด้านราคารุนแรง price elasticity สูงและค่อนข้างคงที่
- economies of scale สูง: ต้นทุนการผลิตต่ำ

จากลักษณะดังกล่าวกิจการจะมียอดขายจำนวนมากแต่ค่อนข้างคงที่ ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุดและค่าใช้จ่ายทางการตลาดสูงตามยอดขาย กำไรสูงและมีแนวโน้มลดลง

กลยุทธ์ที่ใช้เนื่องจากการแข่งขันรุนแรง ผู้บริโภค sensitive ต่อราคามากขึ้นและต่อการส่งเสริมการขายน้อยลงเนื่องจากเป็นตลาดของผู้ซื้อ กลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงควรเป็น penetration strategy เพื่อทำกำไรให้มากที่สุดและรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ให้มากที่สุด

4. ขั้น Decline

ลักษณะ

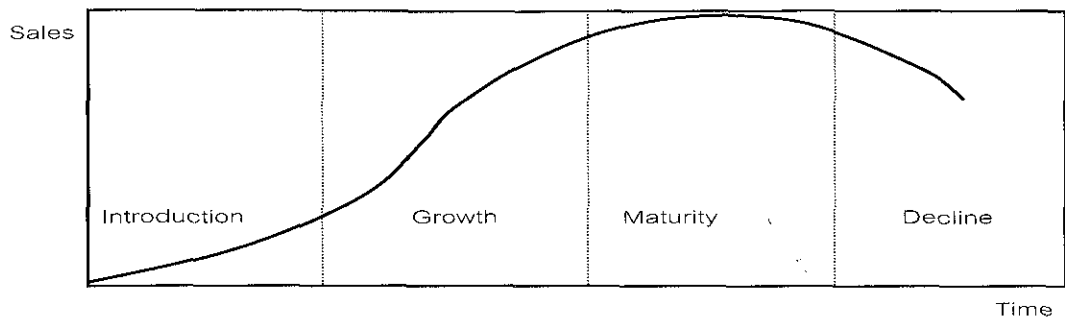
- Brand awareness สูงแต่ยอดขายต่ำ

- ตลาดหดตัว
- คู่แข่งมีจำนวนน้อย: ไม่จำเป็นต้องทำ promotion มาก
- Less economies of scale

จากลักษณะดังกล่าวกิจการจะมียอดขาย drop ลงเรื่อยๆ ต้นทุนการผลิตค่อนข้างต่ำและค่าใช้จ่ายทางการตลาดตามยอดขายซึ่งไม่มาก กำไรปานกลางสูงและมีแนวโน้มลดลง

กลยุทธ์ที่ใช้เนื่องจากการสินค้ากำลังจะตายบริษัทจึงควรลดการลงทุนลง เริ่มเก็บเกี่ยว (harvesting) รายได้ให้ได้มากที่สุด ก่อนที่จะ drop สินค้านั้น

สรุปแนวกลยุทธ์การตลาดตาม Product Life Cycle



Characteristics				
Brand awareness	Low	Medium	High	High
Market growth rate	Medium	High	Stable	Negative
# Competitors	None or very few	Few	Many	Few
Degree of competition	Low	Medium	High	Low
Economies of scale	Low	Medium	High	Medium
Sales	Low	Medium	High	Medium
Production cost	High	Medium	Low	Medium
Marketing expenses	High	High	Medium	Low
Profit	Low or negative	Rising	High	Declining
Price sensitivity	Low	Low but rising	High and stable	Medium
Advertising sensitivity	Medium	High but declining	Low and stable	Low

Marketing Objectives	Create product Awareness and trial	Maximize market share	Maximize profit and defending market share	Reduce expenditure and harvest
----------------------	------------------------------------	-----------------------	--	--------------------------------

Strategies				
Product	Basic product	Improvement and augmented	Variety	Drop or phase out
Price	Skimming	Skimming or penetration	Depends	Good-value or Economy
Market Channel	Selective (specialist channel)	Traditional (hi-volume channel)	Innovative (low-cost channel)	Selective (lower-cost chn)
Market distribution	Selective	Intensive	Intensive	Selective
Advertising	Informative	Informative and persuasive	Persuasive and reminder	Persuasive
Sales promotion	Create trial	Non price-related	Price-related	Price-related
Public relation	Build awareness	Build awareness and credibility	Build credibility and hold-down promotion costs	Unnecessary