

## บทที่ 2

### กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การตลาด

### Company and Marketing Strategy

#### **Case Study:**

จบบแบบเจ็บบ...บริษัท Kodak



นาย George Eastman ผู้คิดค้นการถ่ายภาพรูปแบบฟิล์มได้ก่อตั้งบริษัทที่ชื่อว่า “Eastman Kodak” ขึ้นมาในปี ค.ศ. 1892 การถ่ายภาพโดยใช้ฟิล์มค่อยๆแพร่หลายมากขึ้นเรื่อยๆ ยุครุ่งเรืองที่สุดของ Kodak คือ ช่วงปี 1970-1990 ซึ่งเคยครองส่วนแบ่งการตลาดกว่า 90% ในตลาดสหรัฐ

ทว่าช่วงปลาย 1990 เริ่มมีการคิดค้นกล้องดิจิทัลขึ้น ในระยะแรก กล้องยังถ่ายได้ไม่คมชัดเท่ากล้องฟิล์ม อีกทั้งราคาแพงมาก ผู้บริหาร Kodak จึงมองว่า กล้องดิจิทัลไร้ประสิทธิภาพ และผู้บริโภคน่าจะชอบปรินท์ภาพถ่ายออกมาดูมากกว่า ทว่าเมื่อ เซอร์ฟี่ โซนี่ และบริษัทอิเล็กทรอนิกส์อื่นๆรุกตลาดกล้องดิจิทัลอย่างจริงจัง โกดักก็เริ่มหันมาทุ่มทุนพัฒนาดิจิทัลของตนเองบ้าง ทว่าไล่ตามเทคโนโลยีของคู่แข่งไม่ทันเสียแล้ว กำไรที่สั่งสมมาจากร้อยปีถูกใช้ในการวิจัยและการตลาดกล้องดิจิทัลและเครื่องปรินท์ ในขณะเดียวกัน ยอดขายกล้องฟิล์มและฟิล์มถ่ายภาพก็ลดลงอย่างฮวบฮาบ ทำให้บริษัทขาดรายได้มาค้ำจุน

ในที่สุด ในปีค.ศ. 2012 บริษัทประกาศล้มละลาย ปิดตำนานยักษ์ใหญ่แห่งโลกฟิล์มถ่ายภาพเพราะผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์และการวางกลยุทธ์ที่ดี จบบแบบเจ็บบจริงๆ

#### **คนไม่น่าสงสาร ... Fujifilm**

บริษัทฟูจิ (ชื่อเต็ม Fuji Photo Film Co., Ltd.) ก่อตั้งขึ้นในปีค.ศ. 1934 ภายใน 10 ปีแรกของการเริ่มต้นธุรกิจ ฟูจิได้กลายมาเป็นเป็นผู้ผลิตฟิล์มถ่ายภาพ, ฟิล์มภาพยนตร์ และฟิล์มเอ็กซเรย์ ในประเทศญี่ปุ่น

ทว่า บริษัทมิได้พัฒนาเพียงแคฟิล์มถ่ายภาพเท่านั้น ช่วงทศวรรษ 1940 ฟูจิได้เข้าสู่ธุรกิจกระจกสองขยาย เลนส์

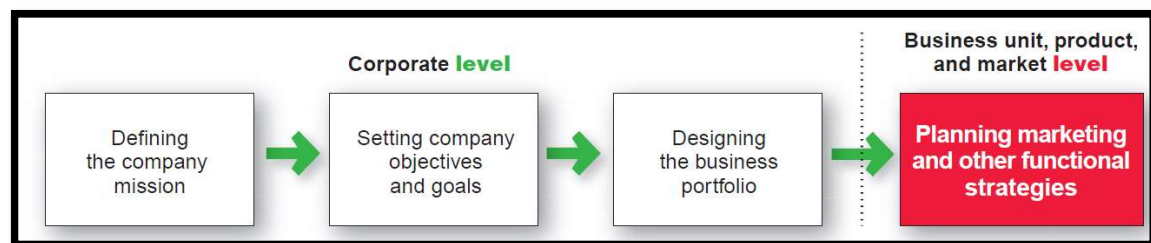
และอุปกรณ์เสริม หลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่สอง พูจิได้ขยายอาณาจักร กระจายการลงทุนไปยังธุรกิจอื่นๆ อาทิ อุปกรณ์ทางการแพทย์ (เอ็กซเรย์), การพิมพ์, ระบบภาพอิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์แม่เหล็กไฟฟ้า และพัฒนาเทคโนโลยีธุรกิจอื่นๆ อย่างต่อเนื่องทว่าเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับฟิล์มและการล้างภาพถ่ายภาพ ซึ่งเป็นสาขาที่พูจิเชี่ยวชาญ

ล่าสุด พูจิร่วมทุนกับกลุ่มธุรกิจด้านสุขภาพอย่าง Astalift ที่เป็นแบรนด์ชั้นนำด้านความงามชื่อดังของญี่ปุ่น พัฒนาเครื่องสำอางเนื่องจากพบว่า สารในฟิล์มช่วยรักษาความชุ่มชื้นบนใบหน้า พูจิยังได้ร่วมลงทุนกับบริษัท Mitsubishi เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านชีวเวชภัณฑ์ และขยายธุรกิจจากการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีภาพถ่ายและเครื่องถ่ายภาพเอกสาร ไปสู่วงการเวชภัณฑ์อีกด้วย

ต้องขอบคุณผู้บริหารพูจิที่มีวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดกับความสำเร็จจากธุรกิจฟิล์มถ่ายภาพ และกล้าริเริ่มธุรกิจใหม่ๆ ทันเวลา ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น กล้องดิจิทัล หรือสมาร์ทโฟน จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของตนโดยใช้เทคโนโลยีและความถนัดหลักของตนเป็นพื้นฐาน (Core Competency)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือกระบวนการพัฒนาหรือทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรโดยดูว่าเป้าหมายขององค์กร ความสามารถขององค์กร (Capability) และโอกาสทางการตลาดสอดคล้องกันหรือไม่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การกำหนดพันธกิจของบริษัท
2. การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมาย
3. การออกแบบโครงสร้างธุรกิจ
4. การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด



โดยบริษัท ( Corporate level ) เช่น คณะกรรมการผู้บริหาร หรือฝ่ายกลยุทธ์ซึ่งรวมผู้จัดการจากแผนกต่างๆ จะเป็นผู้ดำเนินขั้นตอนที่ 1 ถึง 3 และฝ่ายการตลาดหรือแผนกสินค้าแต่ละแผนกจะดำเนินการในขั้นตอนที่ 4 เปรียบเสมือนบริษัทเป็นผู้วางแผนการก่อสร้างตึก ส่วนแผนกต่างๆรวมถึงฝ่ายการตลาดเป็นผู้ก่อสร้างปูนเก็บรายละเอียดและลงมือปฏิบัติงานนั่นเอง

### **Step 1: Define the Company Mission (กำหนดพันธกิจ)**

บริษัทต้องกำหนดพันธกิจ (Mission) ว่า องค์กรถูกตั้งขึ้นมาเพื่อทำสิ่งใด โดยบริษัทควรกำหนด Mission Statement หรือคำประกาศพันธกิจเพื่อให้พนักงานทุกคนทราบแน่ชัดว่า บริษัทมีจุดประสงค์หรือต้องการทำสิ่งใด เช่น Starbucks บอกว่า “To inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time.” หรือ Krispy Kreme ที่กล่าวว่า “To touch and enhance lives through the joy”



หากสังเกตให้ดี Mission Statement ของทั้งสองบริษัทไม่ได้กล่าวถึงสินค้า (กาแฟ โดนัท) เลย แต่เน้นการตอบสนองความต้องการผู้บริโภค เช่น Starbucks กล่าวถึงการหล่อเลี้ยงจิตวิญญาณ ส่วน KrispyKreme พูดถึงการสร้างความสุขในชีวิต

Mission Statement ที่ดีจึงควรเป็น market-oriented (เน้นผู้บริโภค) เป็นหลักมากกว่าเป็น product-oriented หรือการกล่าวถึงสินค้าเป็นหลัก เช่น “คริสปีครีมมุงเป็นบริษัทที่ทำโดนัทอร่อยที่สุด” เพราะในอนาคต บริษัทอาจไม่ได้ผลิตสินค้านั้นๆ แล้ว และได้ไม่ยึดติดกับผลิตภัณฑ์หนึ่งๆ มากจนลืมนองโอกาสทางการตลาดอื่นๆ

### **Step 2: Set Company Objective and Goal**

เมื่อกำหนด Mission ของบริษัทได้แล้ว ขั้นตอนถัดมา คือการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

- The mission should be translated into supporting objectives for each level of management
- Marketing strategies and programs must be developed to support these objectives

### Step 3: Design the business portfolio

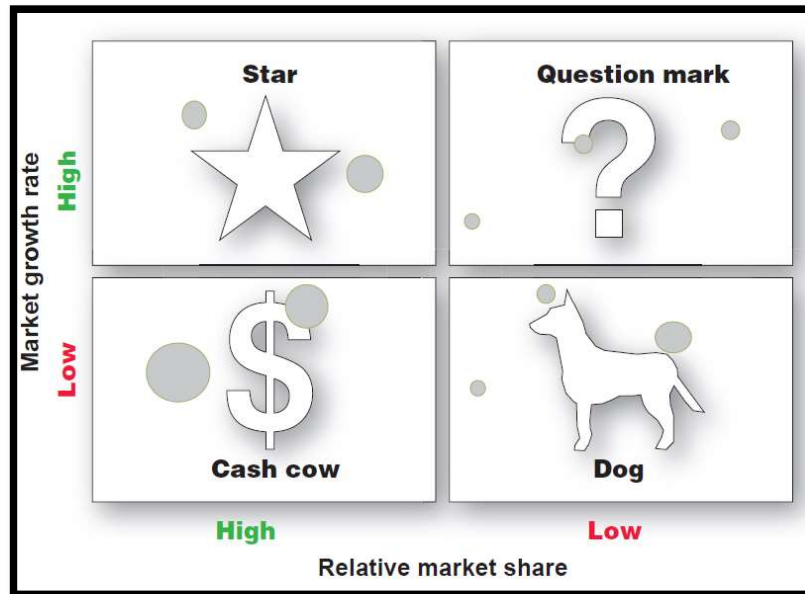
เมื่อทราบ Mission และระบุเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว องค์กรต้องวาง Business Portfolio หรือกลุ่มธุรกิจก่อน เช่น Portfolio ของ Kodak คือธุรกิจฟิล์ม กล้องดิจิทัล และธุรกิจปริ้นท์ภาพ ส่วนของฟูจิฟิล์ม คือ ธุรกิจฟิล์ม ทั้งสำหรับผู้บริโภคและวงการแพทย์ ธุรกิจเครื่องสำอาง และธุรกิจยา

จาก Case Study จะเห็นว่า การเลือก Business Portfolio ผิด ไม่ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้บริษัทเสียหายหรือถึงจุดจบได้ดังเช่น Kodak เพราะฉะนั้น บริษัทควรวิเคราะห์หน่วยธุรกิจของตนแต่ละหน่วย (SBU: Strategic Business Unit) เช่น ฟิล์ม เครื่องสำอาง และโครงสร้าง Portfolio โดยรวมว่า ในอนาคต บริษัทควรลงทุน SBU ไหนมากกว่าเดิม หรือลดการลงทุนทำการตลาดหรือไม่ดำเนินธุรกิจต่อ



ยังจำตอนประธาน LEGO ตัดสินใจไม่ทำธุรกิจของเล่นไม้ แต่เลือกทำธุรกิจอิฐบล็อกพลาสติกแทนได้ไหมคะ ถ้าวันนั้น ประธานฯไม่กล้าปรับ Portfolio จะมี LEGO ในวันนี้ไหมนะ?

เครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ Portfolio คือ **BCG-Growth Share Matrix** นั่นเอง BCG เป็นชื่อย่อของบริษัท Boston Consulting Group บริษัทที่ปรึกษารายใหญ่ระดับโลก บริษัทพบว่า ในการตัดสินใจว่าจะลงทุนหรือลดทุนธุรกิจใดนั้น สามารถพิจารณาจากระดับความน่าสนใจของตลาดอุตสาหกรรมนั้น (**Attractiveness of SBU's market or industry**) ควบคู่ไปกับตำแหน่งของธุรกิจเราเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (**Strength of SBU's position within that market or industry**) เช่น ฟูจิฟิล์มเห็นว่า ตลาดฟิล์มหดลงเรื่อยๆ แต่ตนเองเป็นที่ 1 ในตลาด ก็ยังอัดฉีดเงินเข้าหล่อเลี้ยงธุรกิจนี้อยู่ แต่ไม่มากเท่าธุรกิจการแพทย์ ที่ตลาดกำลังรุ่งและตนเองก็เป็นผู้นำในตลาดอยู่แล้ว

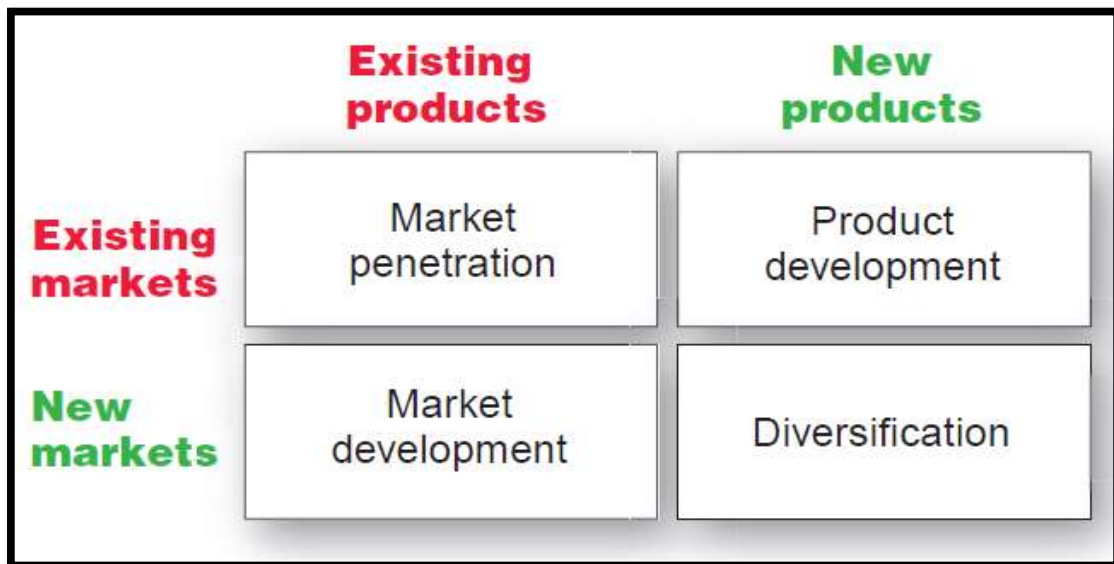


การใช้แกน 2 แกน คือ **Market Growth Rate** ซึ่งชี้ความน่าสนใจของตลาดนั้นๆ และ **Relative Market Share** หรือตำแหน่งในธุรกิจของเราในตลาดนั้น ทำให้มองเห็น SBU ของตนโดยรวมชัดขึ้น และวางกลยุทธ์ได้ง่ายขึ้น Boston Consulting Group ได้แบ่งกลุ่มธุรกิจเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1. **Star:** ธุรกิจที่ตลาดกำลังรุ่งเรือง และมี Market Share สูง เช่น ธุรกิจสมาร์ทโฟนของ Apple  
กลยุทธ์: ใช้เงินลงทุนในธุรกิจนี้ให้มากเพื่อไม่ให้คู่แข่งไล่ตามทัน เมื่ออุตสาหกรรมนี้เข้าสู่ช่วงอิ่มตัว ธุรกิจเราจะได้เลื่อนมาสู่ Cash Cow (ข้อ 2.) และยังคงครองความเป็นเจ้าตลาดอยู่
2. **Cash Cow:** ธุรกิจที่อัตราการเติบโตไม่สูงมาก ตลาดอิ่มตัวแล้วและบริษัทได้เป็นเจ้าตลาดนั้น เช่น ธุรกิจ iPod ของ Apple  
กลยุทธ์: ใช้เงินลงทุนน้อย เนื่องจากบริษัทไม่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากเพื่อรักษาความเป็นเจ้าตลาดเหมือนกลุ่ม Star หลายๆธุรกิจมุ่งพัฒนาธุรกิจตนมาจนถึงจุดนี้เนื่องจาก Cash Cow จะเป็นอู่ข้าวอู่น้ำให้แก่บริษัท ลงทุนค่าการตลาดและค่า R&D น้อย แต่ยอดขายยังมีเรื่อยๆ
3. **Question Mark:** ธุรกิจที่ตลาดรุ่งเรือง แต่ธุรกิจเรายังมี Market Share ไม่สูงนัก เช่น ธุรกิจคอมพิวเตอร์ของ Apple ที่ยังเป็น Niche อยู่ ยังสู้ยักษ์ใหญ่อย่าง Dell หรือ HP  
กลยุทธ์: มี 2 ทางเลือก คือ 1. ไม่ลงทุนเพิ่ม ตัดใจทิ้งไปแล้วเอาเงินที่จะหล่อเลี้ยงธุรกิจนี้ไปใช้ในธุรกิจอื่นแทน เช่น กลุ่ม Star และปล่อยให้ธุรกิจนี้กลายเป็น Dog (ข้อ 4.) 2. พยายามลงทุนและเพิ่ม Market Share เพื่อผลักดันกลุ่มนี้กลายเป็น Star
4. **Dog:** ธุรกิจที่ตลาดอิ่มตัว และยอดขายธุรกิจเราไม่สูงมาก บริษัทที่พยายามปลุกปั้นธุรกิจกลุ่ม Question Mark ให้เป็น Star แต่หากไม่สำเร็จ ธุรกิจนั้นก็จะต้องตกมาอยู่กลุ่ม Dog

**กลยุทธ์:** ธุรกิจกลุ่ม Dog ไม่ทำเงิน หากบริษัทลงทุนเพื่อเพิ่ม Market share ก็ไม่คุ้ม เนื่องจากตลาดไม่ค่อยโตแล้ว กลยุทธ์ที่ใช้จึงมักเป็นการถอยหรือเลิกทำธุรกิจนั้น

นอกจากการใช้ BCG Growth Matrix เพื่อวิเคราะห์ SBU และโครงสร้างธุรกิจแล้ว บริษัทอาจใช้ **Ansoff Matrix** ช่วยวิเคราะห์การวางกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ Ansoff เป็นนามสกุลของ Igor Ansoff นักคณิตศาสตร์และนักวิชาการด้านกลยุทธ์ซึ่งเป็นผู้คิดค้นโมเดลนี้



หากต้องการเพิ่มยอดขายสินค้าแบบเดิมแก่กลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดิม เราใช้**กลยุทธ์ Market Penetration** เช่น ขายโฆษณามากขึ้น ลดราคาสินค้า ทำ Bundling pricing

หากต้องการเพิ่มยอดขายสินค้าโดยยังใช้สินค้าแบบเดิม แต่เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย เราใช้**กลยุทธ์ Market Development** เช่น นำสินค้าไปขายต่างประเทศ (อย่างที่คริสป์ครีมหรือ IKEA มาบุกประเทศเรา) หรือเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากตลาดเด็กมาเป็นตลาดผู้ใหญ่

เราอาจใช้**กลยุทธ์ New Product** โดยออกสินค้าใหม่เพื่อกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดิม ขยาย Product Line เช่น Apple ออกไอโฟนรุ่น 3-4-5 หรือ Sunsilk ออกแชมพูรุ่นต่างๆออกมาอย่างสม่ำเสมอ

แบบสุดท้ายคือ **กลยุทธ์ Diversification** คือการออกสินค้าใหม่เพื่อกลุ่มเป้าหมายใหม่ เช่น บริษัท Hasbro เดิมออกตุ๊กตาเฟอร์บี้มาเพื่อกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็ก แต่ในปี 2012 มีการปรับปรุงเฟอร์บี้ให้ตาแป๋วขึ้น แสดงสีหน้าท่าทางได้มากขึ้น ใช้แอปพลิเคชันได้ โดยขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังผู้ใหญ่ (หัวใจเด็ก) ด้วย



เฟอร์บี้รุ่นแรก (ค.ศ. 2000) และรุ่นล่าสุด (ค.ศ. 2012)

จากการวิเคราะห์ทั้ง BCG-Growth Matrix และ Ansoff Matrix บริษัทก็จะพิจารณาการขยายธุรกิจต่างๆ (Growth strategy) ในบางครั้ง ธุรกิจต้องลดขนาดธุรกิจหรือเลิกทำธุรกิจที่ไม่ทำกำไร เราเรียกการลดหรือตัดทอน SBU ว่า "Downsizing" ซึ่งมีหลายสาเหตุ อาทิ

- การเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท ทำให้ธุรกิจเดิมๆ อาจไม่เหมาะสมกับรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป
- การขาดประสบการณ์ในธุรกิจนั้นๆ ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ
- การเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมทางการตลาด (Marketing Environment) เช่น เฟสบุ๊คทำให้ hi-5 เสื่อมความนิยม
- ยอดขายสินค้านั้นๆ ตก

#### **Step 4: Planning Marketing**

ขั้นตอนสุดท้ายในการวางแผนกลยุทธ์คือ การวางแผนการตลาด การตลาดมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเนื่องจากการตลาดจะมีหลักปรัชญา (Philosophy) ที่ยึดผู้บริโภคเป็นหลัก เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภค ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์เนื่องจากบริษัทจะได้คำนึงถึงผู้บริโภคอยู่ตลอด ไม่มุ่งมันแต่การผลิตสินค้าให้ดีขึ้น แต่หันมาถามตนเองว่า จะทำอย่างไรให้ผู้บริโภคมีความสุขขึ้น

นอกจากนี้ การตลาดให้ input ที่สำคัญในการวางแผนการตลาด ได้แก่ การประเมินโอกาสทางการตลาด หรือ จุดแข็งจุดอ่อน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลที่นักการตลาดมีอยู่แล้ว

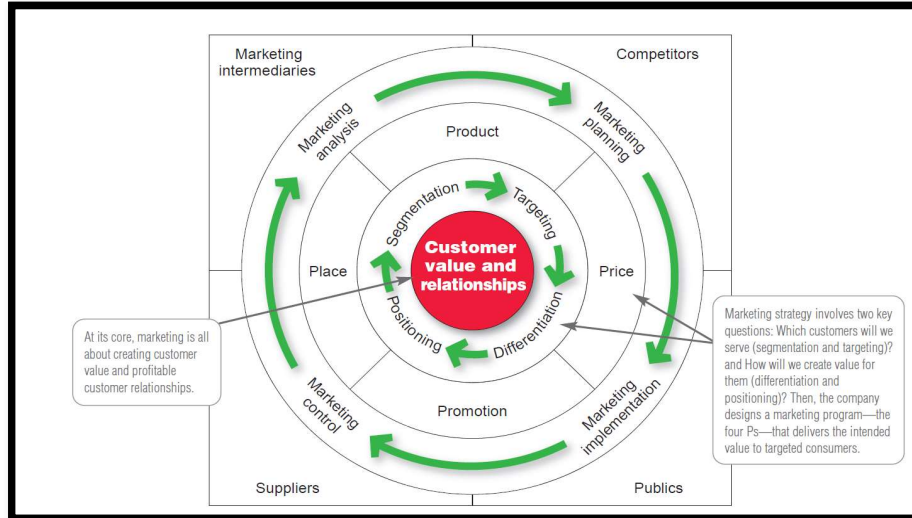
ประการสุดท้าย การตลาดช่วยให้หน่วยธุรกิจ (หรือสินค้า) แต่ละหน่วยดำเนินไปได้ด้วยดี เมื่อมีการตั้งวัตถุประสงค์ของหน่วยนั้นๆ การตลาดจะช่วยขับเคลื่อนให้แผนนั้นดำเนินไปได้ด้วยดี เช่น การวางแผนสินค้าที่ถูกใจลูกค้า หรือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับลูกค้า

ในการดำเนินแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จนั้น นักการตลาดต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งกับแผนกอื่นๆ เพื่อสร้าง Value Chain ที่ดี จะได้สร้างและจัดส่งสินค้าที่ดีไปถึงมือลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ทั้ง

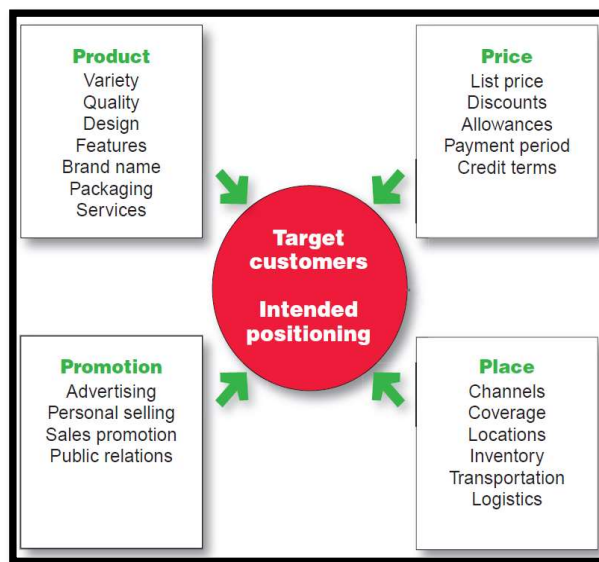


Supplier, Distributor และลูกค้า เพื่อสร้าง Value Delivery Network ที่ดี (ศัพท์คำนี้ โผล่มาครั้งหนึ่งแล้วในบทที่ 10 ลองดูนะคะ)

กลยุทธ์การตลาดคือการวางแผนเพื่อสร้างคุณค่าและความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยบริษัทจะเริ่มจาก Segmentation<sup>1</sup>, Targeting<sup>2</sup> และ Positioning<sup>3</sup> เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง



จากนั้น บริษัทจึงเริ่มกำหนดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการที่ต้องสอดคล้องกัน ได้แก่ Product, Price, Place และ Promotion



**Product** รวมถึงคุณภาพสินค้าและชื่อแบรนด์ด้วย ยังจำได้ไหม

**Place** ก็ไม่ใช่แค่สถานที่จำหน่ายสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่รวมการขนส่งใน Value chain ด้วยนะจ๊ะ

<sup>1</sup> การแบ่งตลาดออกเป็นส่วนๆ (Segment) โดยแต่ละส่วนมีพฤติกรรมหรือลักษณะแตกต่างกัน

<sup>2</sup> คือการประเมินว่า Segment ใดน่าสนใจมากที่สุด และเลือก Segment นั้นเป็นกลุ่มเป้าหมาย

<sup>3</sup> การวางตำแหน่งสินค้า ว่าอยากให้ผู้บริโภคจดจำตนในรูปแบบใด

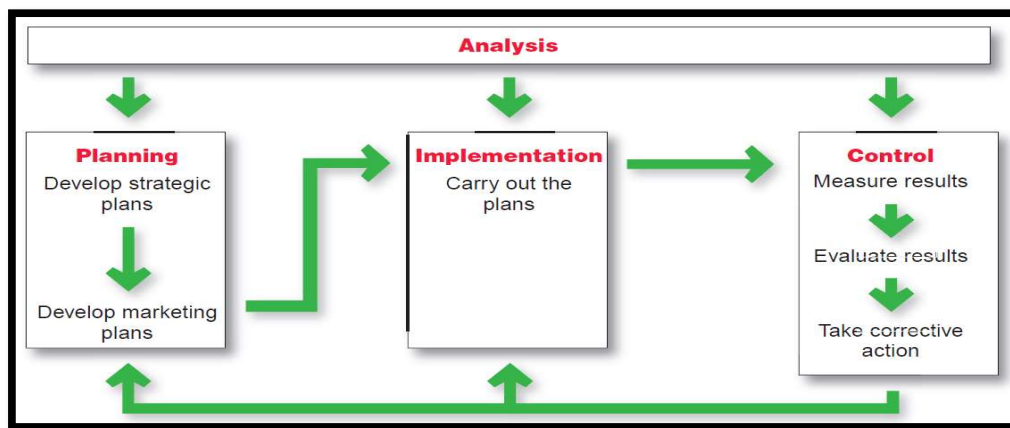


ในยุคปัจจุบัน นักการตลาดเน้นผู้บริโภคและความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก แนวคิด 4P's จึงเริ่มล้ำสมัย และมีแนวคิด 4C's ขึ้นมาแทน ซึ่งเป็นมุมมองจากผู้ซื้อ ไม่ใช่ผู้ขายเหมือน 4P's

Seller's View	Buyer's View
<b>Product</b> เราจะขายอะไรให้ลูกค้า	<b>Customer Solution</b> เราจะแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างไร
<b>Price</b> เราจะตั้งราคาเท่าไร	<b>Customer Cost</b> ลูกค้าต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าใดในการซื้อสินค้าเรา (เช่น ค่าเดินทาง)
<b>Place</b> เราจะขายที่ไหน	<b>Convenience</b> ลูกค้าสะดวกไปซื้อที่ไหน
<b>Promotion</b> เราจะโปรโมทสินค้าอย่างไร	<b>Communication</b> เราจะสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างไร

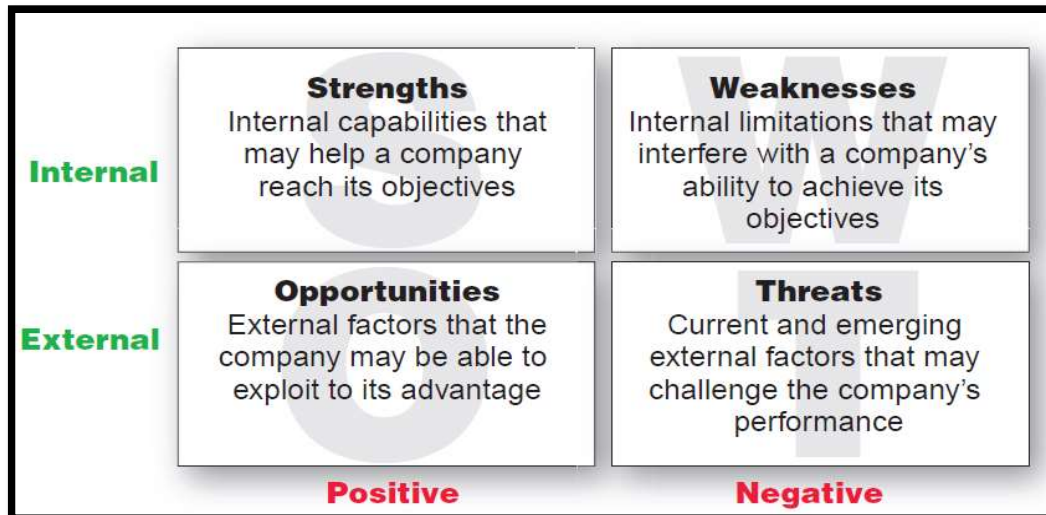
## Marketing Management

ในส่วนสุดท้าย จะกล่าวถึงการบริหารจัดการการตลาด (Marketing Management) ซึ่งมีขั้นตอนทั้งหมด 4 ขั้นตอน ได้แก่



### 1. Analysis

วิเคราะห์ตลาด สภาพแวดล้อม ผู้บริโภค ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร สิ่งใดเป็นปัจจัยแง่บวก สิ่งใดเป็นปัจจัยแง่ลบ จากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ Internal Factor วิเคราะห์จุดแข็ง (**Strengths**) และจุดอ่อน (**Weakness**) ของบริษัทหรือแบรนด์ และวิเคราะห์ External Factor โดยแบ่งเป็นปัจจัยในแง่บวก คือ การหาโอกาสทางการตลาด (**Opportunity**) และปัจจัยด้านลบ ได้แก่ ภัยที่อาจคุกคาม (**Threat**)



**2. Planning** การวางแผนการตลาด โดยหลักแล้ว แผนการตลาดประกอบด้วยหัวข้อต่างๆต่อไปนี้

- Executive summary (บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) บทสรุปเนื้อหาหลักๆของแผน
- Current marketing situation สภาพตลาดหรืออุตสาหกรรมนั้นๆเป็นอย่างไร ดีหรือชบเซา
- Analysis of threats and opportunities วิเคราะห์โอกาสและภัยที่คุกคาม
- Objectives and issues กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและประเด็นสำคัญ เช่น "เพื่อปรับปรุงแบรนด์ใหม่"
- Marketing strategy กลยุทธ์การตลาด กล่าวคือ STP + 4P's
- Action programs แผนปฏิบัติ จะทำอะไรเดือนไหน
- Budgets งบประมาณที่ใช้
- Controls การควบคุม จะใช้อะไรเป็นตัววัดว่าแผนดังกล่าวประสบความสำเร็จหรือไม่ เช่น ยอดขาย ความพึงพอใจผู้บริโภค

**3. Implementation** การปฏิบัติตามแผนนั้นๆเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ฝ่ายการตลาดที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามแผนนั้น อาจแบ่งได้หลายประเภท อาทิ

- Functional organization แบ่งตามหน้าที่ที่เกี่ยวกับการตลาด เช่น แผนก PR แผนกโฆษณา แผนกวางแผน
- Geographic organization แบ่งตามพื้นที่ เช่น ฝ่ายการตลาดประจำทวีปเอเชีย ฝ่ายการตลาดประจำประเทศไทย
- Product management organization แบ่งตามสินค้า เช่น แผนก Body แผนก Skin care
- Market or customer organization แบ่งตามประเภทลูกค้า เช่น ฝ่ายดูแลลูกค้าที่เป็นรัฐบาล ฝ่ายลูกค้าใหม่
- Combination organization อาจผสมผสานระหว่าง 4 รูปแบบที่กล่าวมาข้างต้น

**4. Control** การวัดและควบคุมแผนการตลาดว่าเป็นไปได้เรียบร้อยดีหรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน

- **Operating Control** (การควบคุมการปฏิบัติงาน) ดูว่ายอดขาย กำไร และเป้าหมายอื่นๆดำเนินตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

- **Strategic Control** ดูว่ากลยุทธ์ของบริษัทเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันหรือไม่ เช่น เมื่อเกิดเทคโนโลยีกล้องดิจิทัล บริษัทฟิล์มต้องรีบดูว่าเทคโนโลยีดังกล่าวมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การตลาดของสินค้าหรือเปล่า ถ้าใช่ ต้องปรับเปลี่ยนแผนมูมไต่บ้าง

## Return on Marketing Investment

สุดท้าย บริษัทต้องประเมินว่า ค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปในกิจกรรมการตลาดต่างๆคุ้มค่าหรือไม่ (Return on Marketing Investment) โดยประเมินจาก

**1. Standard marketing performance measures** เช่น ดู Brand Awareness ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด

**2. Customer-centered measures** เน้นมุมมองเกี่ยวกับผู้บริโภคเป็นหลัก เช่น Customer acquisition (หาลูกค้าใหม่ได้เท่าไร) customer retention (ลูกค้าอยู่กับเรา ไม่หนีไปซื้อแบรนด์อื่นหรือไม่), Customer lifetime value (มูลค่าที่ลูกค้าหนึ่งๆซื้อสินค้าเราตลอดชั่วชีวิตเขา), Customer equity (ผลรวมของ Customer Lifetime Value ลูกค้าแต่ละราย)

