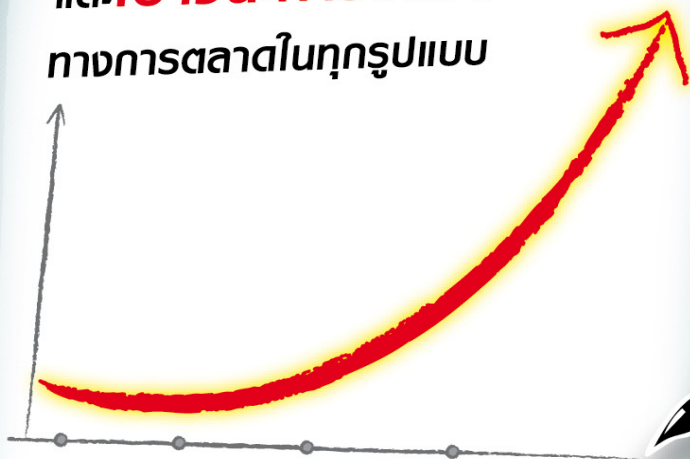


วิธีเขียนแผน การตลาด

เพิ่มยอดขาย **เพิ่ม**ความแข็งแกร่ง
และ**เอาชนะการแข่งขัน**
ทางการตลาดในทุกรูปแบบ



Writing a Marketing Plan

ผู้เขียน :
ดร.กานต์สุตา มახะศิริรานนท์
วีรวัธ มახะศิริรานนท์





พูนากับวิกฤติ และโอกาสทางการตลาด

วงจรชีวิตของทุกธุรกิจก็ไม่ต่างไปจากวงจรชีวิตของคนเราซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรนั้นๆ การเกิด เติบโต อิมัตว (เป็นผู้ใหญ่) การเจ็บไข้ได้ป่วย การแก่ชรา และการล้มหายตายจากจึงเป็นเรื่องปกติวิสัยแน่นอนว่าระยะเวลาในชีวิตของผู้คนนั้นเป็นเรื่องของธรรมชาติ (ควบคุมไม่ได้) แต่ระยะเวลาในชีวิตของธุรกิจนั้นสามารถควบคุมและจัดการได้ ขึ้นอยู่กับความรู้และอัจฉริยภาพของบุคลากรผู้ควบคุมองค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญความเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องยาวนานหลายสิบหลายร้อยปีจึงเป็นสุดยอดปรารถนาสำหรับเจ้าของธุรกิจทุกคน

ในขณะที่เราชื่นชมกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จอยู่ ก็ย่อมจะมีหลาย ๆ องค์กรที่กำลังก้าวไปสู่การล่มสลาย เบื้องหลังของทุก ๆ องค์กรที่กำลังฝ่าวาฬกันอยู่ก็คือ เรื่องของการบริหารทั้งด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการแข่งขัน รวมถึงด้านการขาย และการตลาด ซึ่งจะเป็นแหล่งที่มาของรายได้และผลกำไรที่จะหล่อเลี้ยงองค์กร

ครอบของวิกฤติ

องค์กรธุรกิจแต่ละแห่งในทุกวันนี้จึงจำเป็นต้องมีอะไรดี-อะไรเด่น ไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง และก็ต้องมีพัฒนาการไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลาพร้อม ๆ กับความสามารถที่จะเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น ในช่วงวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์หรือวิกฤติ Sub-prime ของสหรัฐอเมริกา (พ.ศ. 2550-54) หรือค่าเงินบาทอ่อนค่าตกต่ำในช่วงวิกฤติต้มยำกุ้งของประเทศไทย (พ.ศ. 2540-45) ซึ่งก็แน่นอนกว่าจะฟื้นตัวกันได้ในแต่ละรอบต้องใช้เวลานาน และต้องใช้ความทุ่มเทกันอย่างหนักหนาสาหัส ซ้ำร้ายตลอดเวลาของวิกฤติแต่ละอย่างนั้นยังมีวิกฤติการตลาดที่ถือได้ว่าซึ่มลึกไปทุกแห่งหน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันด้านราคาถึงขั้นที่เราเรียกได้ว่า “สงครามราคา (price war)” อย่างเช่นค่าบริการโทรศัพท์มือถือที่ไหลเลื่อนลงมาจากราคาที่ละ 5 บาท เหลือเพียง 0.25 บาท ซึ่งก็แน่นอนว่าผู้ที่มีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดก็ย่อมจะเป็นผู้สูญเสียผลกำไรไปมากที่สุด ซึ่งจริง ๆ แล้วทางแก้ไขเรื่องสงครามราคานี้ก็ไม่ได้ยากเย็นอะไรเลย ถ้าเราได้พยายามใช้ความคิดวิเคราะห์และวางแผนให้ดี เราก็จะพบกลยุทธ์การตลาดที่ควรจะเป็นและควรจะทำ !

การมองเห็นโอกาส

นอกเหนือจากการแข่งขันด้านราคาแล้ว การแข่งขันกันสร้างสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ กระบวนการทำงานแบบใหม่ การตลาดในมิติใหม่ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องของนวัตกรรมจากความคิดสร้างสรรค์ของผู้คนในองค์กรนั้นก็ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการตลาดทั้งด้านการจัดช่องทางการจัดจำหน่าย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อช่องทางต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ (อาทิ Satellite TV, Cable TV, Social Media-เครือข่ายสังคมออนไลน์ ทวิตเตอร์, เฟซบุ๊ก) รวมถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (supply chain management) ที่บูรณาการครบวงจร

ประเด็นสำคัญก็คือ ผู้บริหารและผู้นำในองค์กรจะต้องมองเห็นโอกาสอันเกิดจากพลวัตรอบๆ ตัวเหล่านั้น เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นกลยุทธ์ใหม่ๆ นำไปดำเนินการในเชิงรุกอยู่ตลอดเวลา

การบริหารโอกาส

ทุกวิกฤติย่อมนำมาซึ่งโอกาส หากเรามีสติ มีภูมิปัญญา มีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งดี ๆ และมีความมุ่งมั่นหนักแน่น ก็ย่อมจะพลิกผันสถานการณ์คับขันใด ๆ ให้กลายเป็นโอกาสได้ทุกครั้งไป

การมีสติทำให้เราตื่นรู้ ตั้งมั่น จดจ่ออย่างแน่วแน่ การมีปัญญาทำให้เราเกิดความคิดที่กระจ่างแจ้ง รู้เหตุรู้ผล ผู้ที่รอบรู้ย่อมจะสามารถหาคำตอบและทางออกได้อยู่เสมอ ๆ ซึ่งก็มักจะเป็นโอกาสและกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่มีคุณค่า

ผู้นำองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับฝ่าย หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องเพียบพร้อมด้วยความรู้ความสามารถ ในการวางแผนงาน และการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมถึงการบริหารจัดการในภาคปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจ

สิ่งที่ผู้บริหาร ผู้นำองค์กร และนักการตลาดมักจะพูดถึงกันเกี่ยวกับธุรกิจนั้น ที่สำคัญจริง ๆ คงมีอยู่ 5 ปัจจัยด้วยกันคือ

- 1 สินค้า (product) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคจะเลือกซื้อไปใช้ประโยชน์
- 2 บริการ (service) ซึ่งเป็นบริการที่ลูกค้าต้องการจะได้รับทั้งในส่วนที่เป็นบริการหลักและบริการเสริม
- 3 ลูกค้า (customer) ซึ่งเป็นเป้าหมายในการขายสินค้าและบริการ
- 4 ตราสินค้า (brand) เป็นภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการที่มีพลังทำให้เกิดการยอมรับ จดจำ และเกิดความภักดีของลูกค้า
- 5 ราคา (price) ระดับราคาของสินค้าและบริการนั้นขึ้นอยู่กับ การตั้งราคา ที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตามคำถามที่ทุกองค์กรต้องมีคำตอบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ 5 ปัจจัยข้างต้น นั่นก็คือ

- 📺 สินค้าและบริการของเราคืออะไร ? ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เรากำหนดไว้หรือไม่ ? ประโยชน์ใช้สอยหรือคุณค่าของสินค้าและบริการนั้นเป็นอย่างไร ?
- 📺 ลูกค้าของเรา...เขาคือใคร ? การจัดกลุ่มลูกค้าให้สอดคล้องกับสินค้าและบริการนั้นเป็นอย่างไร ? เราจะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้นๆ ได้อย่างไร ?
- 📺 ตราสินค้าของเราได้รับการยอมรับในสังคมเพียงใด ? ผู้บริโภคจดจำ เชื่อมมั่นและจงรักภักดีต่อสินค้าแต่ละชนิดหรือต่อกลุ่มสินค้าของบริษัทเราดีเพียงใด ?
- 📺 ราคาสินค้าในแต่ละช่วงเวลาของวงจรผลิตภัณฑ์ควรเป็นอย่างไร ? ระดับราคาสินค้าและบริการมีโครงสร้างเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งภายนอก ? ระดับราคานี้ได้รับปฏิกิริยาตอบสนองจากลูกค้าในลักษณะใด ?
- 📺 กระบวนการทางการตลาดโดยรวมนั้นคืออะไร ? เราจะขายสินค้านี้ราคาถูก หรือจะขายสินค้านี้ราคาระดับพรีเมียม ? กลยุทธ์การผลิตและการจำหน่ายในระดับราคาต่างๆ จะเป็นอย่างไร ?

ตัวอย่างของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมีอยู่มากมายหลาย ๆ บริษัทก็เป็นที่รู้จักกันดี* ในขณะที่สินค้าที่ประสบกับความล้มเหลวก็มีอยู่ตลอดเวลาเช่นกันเพียงแต่ว่าเราอาจจะนึกไม่ค่อยออก ลองคิดดูสิว่า

* ญัฐยา สินตระกูลผล, ผู้แปล. (2553) บริษัทอัจฉริยะ (Business Genius) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เนท

- ❏ **เพราะเหตุใด ?** รถยนต์ FIAT ที่เคยเฟื่องฟูในบ้านเรา เมื่อประมาณ 10-20 ปีที่ผ่านมา กลับต้องมีอันหายไปจากตลาด
- ❏ **เพราะเหตุใด ?** โทรศัพท์มือถือยี่ห้อ Ericsson ที่มาแรงเป็นอันดับต้นๆ ของโลก เมื่อประมาณกว่า 10 ปีที่ผ่านมาจึงต้องล่มสลายพ่ายแพ้ต่อ Nokia และ Samsung
- ❏ **เพราะเหตุใด ?** มอเตอร์ไซด์สายพันธุ์ฮึกโลกตะวันตกจึงเหลือเพียง Harley Davidson นอกนั้นได้กลายเป็น HONDA, SUZUKI จากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาครอบครองตลาด
- ❏ **เพราะเหตุใด ?** TOYOTA ที่ครองยอดขายสูงสุดในสหรัฐอเมริกา กลับต้องพ่ายแพ้ต่อ HONDA ที่เคยทำแต่รถมอเตอร์ไซด์ จู่ๆ ก็ประสบความสำเร็จในการผลิตและจำหน่ายรถยนต์เก๋งรุ่น Acura ทั้งๆ ที่มีราคาสูงกว่าเจ้าตลาดอย่าง TOYOTA และ NISSAN ทั้งๆ ที่มีขนาดของเครื่องยนต์ในระดับเดียวกัน

คำตอบทั้งหมดก็คงหนีไม่พ้นการประสานกันในองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการดังกล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยของ Dun & Bradstreet ก็ได้สรุปออกมาว่า **สาเหตุที่ธุรกิจล้มเหลวกันเป็นส่วนใหญ่มีอยู่ 2 ประการ คือ**

๗ ยอดขายไม่พอเพียงมีอยู่ประมาณ 35 เปอร์เซ็นต์

๘ ขาดศักยภาพในการแข่งขันประมาณ 21.5 เปอร์เซ็นต์

การที่ขาดศักยภาพในการแข่งขันก็ย่อมเป็นผลให้ขายสินค้าไม่ได้ ยอดขายจึงไม่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจ เกิดเป็นปัญหาที่ต่อเนื่องเวียนไปสู่ศักยภาพที่ลดต่ำลงไปอีก เป็นดังนี้ไปรอบแล้วรอบเล่า จนถึงจุดจบจุดอวสานของธุรกิจ

ระหว่าง "การขาย" กับ "การตลาด"

“การขาย (selling)” หมายถึงกระบวนการในการโน้มนำให้ลูกค้าเป้าหมาย (target customer) ทำการซื้อขายและผลิตภัณฑ์

“การตลาด (marketing)” หมายถึง กระบวนการในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้บริโภค (consumers) เพื่อเรียนรู้และวิเคราะห์ความต้องการของพวกเขา นำเอามาพัฒนาเป็นสินค้าและบริการ เสนอออกสู่ผู้บริโภคด้วยช่องทางการจัดจำหน่าย กระบวนการจัดส่ง การโฆษณา ประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์คือ “การขาย” สมดังวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ

การตลาดจึงเป็นหัวใจของธุรกิจ โดยมีการขายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

หรืออาจจะกล่าวได้ว่า “เมื่อทุกองค์กรมีสินค้าและบริการที่ดีแล้ว ก็ต้องขาย โดยทำการขายภายใต้กระบวนการของการตลาด”



ปัจจัยสำคัญคือ "แผนการตลาด"

การที่เราจะได้ยอดขายจำนวนมากๆ หรือจะมีศักยภาพในการแข่งขันที่ดีได้นั้น ย่อมจะต้องมาจากกลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลาเป็นสำคัญ เราคงไม่ได้ขายสินค้านั้นอยู่เพียงเจ้าเดียว ในชีวิตจริงเราย่อมมีคู่แข่งที่ต้องแย่งกันขาย-แย่งกันทำตลาด เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโต

ใครจะอยู่...ใครจะไป...ใครจะเป็นผู้ชนะ ในเกมการแข่งขันทางการตลาดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ **"การจัดทำแผนการตลาด"** ซึ่งถ้าจะเปรียบกับการที่เราอยู่ในเกมแข่งขันหมากรุก ก็จะมีส่วนที่เหมือนและส่วนที่ต่างกันออกไป ดังนี้

-  นั่งอยู่ในมุมที่สูง มองลงไปให้ทั่วกระดานหมากรุกอยู่ตลอดเวลา
-  ใช้ความคิด พิจารณาข้อมูล วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม และการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง
-  คิดไปข้างหน้า (forward thinking) หลายๆ ชั้น ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการก้าวไปข้างหน้า
-  จะเดินหมากทีละกี่ก้าว หรือทีละกี่ตัวนั้นเปิดกว้าง ไม่มีกฎ-กติกามาบังคับ ขึ้นอยู่กับความสมัครใจและกลยุทธ์ของเราเอง
-  การจะแพ้หรือจะชนะในการแข่งขันนั้น กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะเป็นผู้ตัดสิน

 การแข่งขันในเกมการตลาดนี้ มิใช่จะตัดสินแพ้-ชนะกัน ในเพียงกระดานเดียว ไม่ว่าจะแพ้หรือจะชนะในกระดานนี้ ก็ยังมีกระดานต่อๆ ไปรอเราอยู่ หากเราไม่เล่น คู่แข่งขันของเราเขาก็จะเดินหมากทำแต่มีอยู่ข้างเดียว แล้วศักยภาพในการแข่งขันของเราก็จะลดลงเป็นลำดับ ดังนั้นเราจึงต้องแข่งไปจนตลอดชีวิต トラบเท่าที่เรายังมีควมรับผิดชอบในผลการดำเนินงานขององค์กร

แผนการตลาดจึงเป็น **“หัวใจของธุรกิจ”** ที่ทุกองค์กรต้องมีและต้องทำ และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ ต้องนำมาใช้ปฏิบัติได้จริงและติดตามผล รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

ประโยชน์ของการจัดทำแผนการตลาด

การมีแผนการตลาดที่ชัดเจนและได้มาตรฐาน จะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ดังนี้

- 1) ช่วยให้ทีมงานของเราสามารถแสวงหาโอกาสและบริหารโอกาสทางการตลาดได้อย่างเป็นระบบ และเกิดรูปธรรมของโอกาสอย่างแท้จริง
- 2) สร้างศักยภาพในการแข่งขันอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน เพราะการจัดทำแผนการตลาดจำเป็นต้องใช้ทักษะของทีมงานในด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และคิดสังเคราะห์รวมทั้งการลงมือปฏิบัติและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

- 3] ช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและ
กระแสโลกาภิวัตน์ได้ เป็นอย่างดี
- 4] เป็นสื่อกลางสำหรับสื่อความเข้าใจกัน ช่วยประสาน
ความคิดและความรับผิดชอบในหมู่ผู้บริหาร - คนทำ
งาน - ทีมงาน ในทุกๆ หน่วยงานให้เข้ามามีส่วนร่วม
และรับผิดชอบในเป้าหมาย กลยุทธ์ และแนววิธีปฏิบัติ
อย่างสอดคล้องกัน รวมถึงให้เกิดความมุ่งมั่นในเชิง
ธุรกิจตลอดทั่วทั้งองค์การ
- 5] ช่วยลดความขัดแย้ง ด้วยการลดความไม่สอดคล้องและ
ลดความไม่สมดุลกันในระหว่างหน่วยงานหรือระหว่าง
โครงการ หรือแม้กระทั่งการใช้ทรัพยากรในแต่ละด้าน
ทั้งนี้ก็เนื่องจากการวิเคราะห์-ประมาณการ และจัดสรร
ทรัพยากรกันอย่างเป็นระบบนั้นจะช่วยให้เกิดความถูก
ต้องชัดเจนและเกิดประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลแก่องค์กร
โดยรวม

ประการที่สำคัญก็คือ แผนการตลาดจะเป็นองค์ประกอบอัน
สำคัญยิ่งในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานทางการตลาดได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในเชิงธุรกิจสมดังวัตถุประสงค์และ
เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ภาพรวมของการบริหารด้วยแผนการตลาด

ในอีกมุมมองหนึ่งการจัดทำแผนการตลาดถือได้ว่าเป็นความ
ท้าทายของทีมงานด้วยซ้ำไป เพราะทุกคนจะได้มีโอกาสคิดวิเคราะห์

คิดสร้างสรรค์ และการคิดเชิงสังเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาด รวมถึงกิจกรรม โครงการ และวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่มีภาพรวม ดังต่อไปนี้

1. การวิจัยทางการตลาด

เป็นการสำรวจและรวบรวมข้อมูลทางการตลาดเพื่อวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ และความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ

2. การสำรวจสถานภาพทางการตลาด

เป็นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งที่เป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกขององค์กรที่จะมีผลต่อการแข่งขันทางการตลาด และการดำรงอยู่ของธุรกิจนั้นๆ รวมถึงการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ของคู่แข่ง

3. การกำหนดกลยุทธ์การตลาด

เป็นการวิเคราะห์ผลของการวิจัยทางการตลาด และผลของการสำรวจสถานภาพทางการตลาด เพื่อนำมากำหนดเป็นทางเลือกของกลยุทธ์ (strategies) ต่างๆ แล้วจึงเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสีย และตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

4. การกำหนดเป้าหมายทางการตลาด

เป็นการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดในเชิงปริมาณ (quantitative) ที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร ? จากส่วนแบ่งตลาดไหน ? หรือจากผลิตภัณฑ์อะไร ? เป็นจำนวนเท่าใด ? เป้าหมายทางการตลาดในแต่ละส่วนนี้โดยรวมแล้วจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์การ (corporate goal) ทั้งนี้โดยการที่จะบรรลุเป้าหมายทางการตลาดได้นั้น ก็จะต้องดำเนินงานไปตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

5. การกำหนดแผนปฏิบัติการ

เป็นการกำหนดกิจกรรมทางการตลาดทั้งหลายทั้งปวง ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาดและเป้าหมาย ซึ่งในชีวิตจริงของการดำเนินธุรกิจนั้นจะถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งवाद เพราะมันจะสะท้อนได้ถึงการดำรงอยู่ หรือการล่มสลายขององค์กรโดยรวมได้เลยทีเดียว

โดยที่กิจกรรมทางการตลาดเองนั้นก็มิชอบเขตงานที่กว้างขวางครอบคลุมในหลาย ๆ ด้าน อาทิ

-  การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development)
-  การกำหนดราคา (pricing)
-  การส่งเสริมการขาย (promotion)
-  การจัดจำหน่าย (distribution)
-  การโฆษณา-ประชาสัมพันธ์ (advertising and public relations)
-  การบริหารงานขาย (sales management)

กิจกรรมต่าง ๆ ทางการตลาดนี้จะต้องชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ (เงิน บุคลากร เวลา อุปกรณ์) และการติดตามความก้าวหน้า รวมถึงวัดผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอ

6. การวิเคราะห์รูปแบบของแผนการตลาด

เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของแผนปฏิบัติการทางการตลาดที่จะนำมาปฏิบัติว่าโดยรวมแล้วจะส่งผลให้

เป้าหมายใหญ่ขององค์กร (corporate goal) ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal) นั้นเป็นจริงขึ้นมาได้หรือไม่ นอกจากนี้แล้วยังมีเรื่องของทรัพยากรต่าง ๆ และค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ในแผนปฏิบัติการนี้อีกด้วยว่า มีความเหมาะสมกับเป้าหมายงบประมาณโดยรวมของทั้งองค์กรหรือไม่

แผนการตลาดที่ได้จัดทำขึ้นมาโดยทีมงานหรือคณะทำงานผู้รับผิดชอบนี้ จะต้องมีการนำเสนอเข้าสู่การพิจารณาของคณะผู้บริหารหรือผู้บริหารของสายงานเพื่อให้ได้รับการเห็นชอบและอนุมัติ แผนงานนี้อาจมีการปรับขึ้นหรือปรับลงของเป้าหมายและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ บ้างตามสมควรขึ้นอยู่กับศักยภาพและขีดความสามารถของแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็อาจใช้ความท้าทายและแรงจูงใจให้ทีมงานมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น ภายใต้งบประมาณอันจำกัดได้บ้างเป็นบางกรณี

7. การนำแผนเข้าสู่การปฏิบัติ

เป็นการปฏิบัติงานตามแผนการตลาดที่ได้จัดทำไว้ พร้อมทั้งติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งก็อาจจะเป็น รายเดือน รายไตรมาส รายครึ่งปี จนถึงรายปี พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติให้เหมาะสมและสอดคล้องกันในแต่ละช่วงเวลา (ถ้าจำเป็น)

แต่ก็มีข้อที่น่าสังเกตคือ ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤติใดๆ องค์กรชั้นนำหลาย ๆ แห่งจะมีการควบคุมติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยใกล้ชิด แผนปฏิบัติการทางการตลาดก็อาจจะถูกติดตามกันเป็นรายสัปดาห์ หรือรายวันก็อาจเป็นได้ ซึ่งก็ถือได้ว่าเป็นเรื่องดีและก็น่าชมเชย เพราะว่าในยามวิกฤตินั้น การพลั้งพลาดอะไรแต่ละเรื่อง

นั้นไม่ควรปล่อยไว้ให้เนิ่นนาน การรับรู้ด้วยข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นรายวัน-รายสัปดาห์ ย่อมจะดีกว่าเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส



ในการดำเนินงานทางธุรกิจแต่ละปี แต่ละเดือน หรือแม้กระทั่งแต่ละวัน บทบาทหน้าที่ของผู้นำในองค์กรก็จะต้องมองหาโอกาสทางธุรกิจให้ออก ถ้าเรามองด้วยกระบวนทัศน์ในแบบเดิมๆ ที่เคยเป็นมาก่อนหน้า โอกาสทางธุรกิจหรือโอกาสทางการตลาดก็มีแนวโน้มว่าจะผ่านสายตาเราไป ในขณะเดียวกัน ถ้าผู้นำมีการมองการณ์ไปข้างหน้า คำว่า “ปัญหาหรือวิกฤติใดๆ” ก็ย่อมจะเกิดขึ้นได้ยาก ถ้าหากมีการวางแผนมีการเตรียมการอย่างดีไว้เป็นการล่วงหน้า

ปัจจัยสำคัญขององค์กรก็คือ การมีแผนการตลาด (marketing plan) ที่จะสะท้อนถึงโอกาสในการพัฒนา โอกาสในการปรับปรุงงาน โอกาสในการขาย รวมทั้งโอกาสในการทำการตลาด ซึ่งก็แน่นอนว่ากิจกรรมดีๆ เหล่านี้ย่อมจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร “แผนการตลาดไม่ใช่ภาระของผู้นำ แต่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้นำและองค์กร แผนการตลาดไม่ใช่ภาระงานเอกสาร แต่เป็นการใช้ความคิดเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ และการเติบโตขององค์กรและบุคลากรทุกคน”

บทที่

2

ข้อมูล...ข่าวสาร หัวใจของแผนการตลาด

ในการจัดทำแผนการตลาดนั้นจำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลและข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อนำมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับองค์กรของเราเอง ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหากลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสม ประเด็นจึงอยู่ที่คุณภาพของข้อมูลที่เราสืบค้นมาว่าอยู่ในระดับใด แน่นอนว่าถ้าข้อมูลที่ได้มามีความผิดพลาดคลุมเครือต้องอาศัยการตีความหรือคาดเดาไปต่าง ๆ นานา ก็แน่นอนว่ากลยุทธ์ของเราที่จะกำหนดขึ้นมาก็ย่อมจะผิดพลาดผิดฝั่งไปด้วย แทนที่จะเป็นคุณแก่องค์กรก็อาจจะกลับกลายเป็นมหันตภัยขึ้นมาได้

ลองคิดถึงหน่วยงาน CIA (Central Intelligence Agencies) ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งผู้คนมากมายทั่วโลกล้วนรู้จัก ภารกิจที่สำคัญของพวกเขาก็คือ การหาข่าวกรอง สืบค้นข้อมูล เพื่อนำมาประมวลผลและกำหนดกิจกรรมหรือโครงการพิเศษใดๆ ในขอบเขตพื้นที่ทั่วโลก แต่ผลงานของพวกเขาล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น และทุกๆ งานก็จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินการเช่นกัน คำว่า “Intelligence” ของหน่วยงานนี้จึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นเรื่องระดับชาติหรืออาจจะระดับโลก ความผิดพลาดใดๆ จะต้องมิให้น้อยที่สุดหรือก็ไม่ควรจะมีเลย !

เมื่อหันมาพิจารณาแผนการตลาดที่องค์กรธุรกิจต้องจัดทำและนำไปปฏิบัติเพื่อการอยู่รอด และเติบโตกันต่อไปท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในระดับประเทศ หรืออาจจะระดับโลกก็ตาม แน่แน่นอนว่าความสำคัญและความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล (data) และข่าวสาร (information) ก็จะมีผลต่อระดับ “อัจฉริยภาพ (intelligence)” ขององค์กรเช่นกัน

ข้อมูลและข่าวสารจึงมีความสำคัญต่อการจัดทำแผนการตลาด ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์-กลวิธี และการกำหนดกิจกรรมทางการตลาดเป็นอย่างยิ่ง การคิด-การวิเคราะห์ใดๆ ถ้าอยู่บนพื้นฐานของการใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง ก็จะช่วยให้ผลลัพธ์ที่ได้ดังกล่าวข้างต้นเป็นไปโดยถูกต้อง-แม่นยำ อันจะนำมาสู่การตัดสินใจดำเนินการใดๆ ได้อย่างเหมาะสม

1. ประโยชน์ของข้อมูล

นักการตลาดที่ดีจะต้องมุ่งมั่นที่จะค้นหาสถานการณ์ที่แท้จริงขององค์กร (current reality) อยู่อย่างสม่ำเสมอ เมื่อเรารู้จักตนเองและเทียบเคียงกับคู่แข่งได้เป็นอย่างดีแล้ว ความเสี่ยงและความผิดพลาดใดๆ

ก็ย่อมจะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นน้อยที่สุด ในทางตรงกันข้ามหากเราได้ให้ความสำคัญกับการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ และรับรู้สถานการณ์ภาพใดๆ เลย ก็จะสามารถเปรียบได้กับการเดินทางท่ามกลางความมืดโดยไม่มีอุปกรณ์ส่องสว่าง หรือเปรียบได้กับการลอยคออยู่ในทะเลโดยไม่มีเสื้อชูชีพ อนาคตข้างหน้าจึงต้องขึ้นอยู่กับโชคชะตาสถานเดียว

นอกจากนี้แล้ว นักการตลาดที่ชาญฉลาดยังจะต้องยอมรับในความเป็นจริงและข้อเท็จจริง (commitment to the truth)* ไม่หลอกตัวเอง ไม่มีอคติในการคิดวิเคราะห์ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามตามที่เป็นอยู่จริง

ในชีวิตจริงของการทำงานด้านการตลาดนั้นจะต้องมีการประยุกต์ใช้ข้อมูลอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังต้องทำในหลายๆ แนวทางอย่างเป็นระบบ

1.1 การประมาณการ

ข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน เป็นที่มาส่วนหนึ่งของอัจฉริยภาพของนักการตลาด ที่ควรจะสามารถในการประมาณการ (estimating) ทรัพยากร จำนวนคน จำนวนเวลา และงบประมาณที่จำเป็นต่อการดำเนินงานทางการตลาดได้อย่างแม่นยำ การประมาณการแล้วไม่พอใช้ (overrun) หรือมากเกินไปจนความจำเป็น (underrun) ย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ทั้งสิ้น

* Peter M. Senge. (1993) The Fifth Discipline. New York. Doubleday.

1.2 การคาดการณ์

ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดไม่ว่าในแง่มุมใด ๆ ตัวเลข-ข้อมูลจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การคาดการณ์ (forecasting) เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง การนำข้อมูลมาจัดทำเป็นกราฟในเชิงของเส้นโค้งประสบการณ์ (experience curve) หรือแม้กระทั่งเส้นโค้งของการวิเคราะห์ตามช่วงเวลา (time-series curve) ล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์เป็นผลให้เกิดความได้เปรียบต่อการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าข้อมูลที่นำมาใช้นั้นมีความถูกต้อง-เป็นจริง ประกอบกับตัวนักการตลาดผู้ทำการคาดการณ์และกำหนดกลยุทธ์นั้นมีขีดความสามารถและประสบการณ์ที่เป็นเลิศ

1.3 การกำหนดเป้าหมาย

การจัดทำแผนการตลาดจะขาดเสียมิได้ซึ่งการกำหนดเป้าหมายทางการตลาด (marketing goal) ที่ควรมีคุณสมบัติเป็นจำนวนที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง (specific) วัดจำนวนได้ (measurable) เห็นพ้องต้องกันว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (achievable) ใกล้เคียงกับความเป็นจริงของศักยภาพที่มีอยู่หรือที่จะพัฒนาขึ้นไปอีกขั้น (realistic) รวมถึงสามารถที่จะควบคุมกิจกรรมตามแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายด้วยการวัดผลจากดัชนีชี้วัดต่าง ๆ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายภายใต้แนวทางต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวไป จึงต้องมีเรื่องของข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นบรรทัดฐาน

2. ประเภทของข้อมูล

ตามปกติแล้วเราจะพบกับข้อมูลทางการบริหารและการตลาดอย่างน้อยใน 2 ลักษณะ คือ

📊 **ข้อมูลที่นับจำนวนได้ (Deterministic Data)** หรือนักวิชาการบางท่านอาจจะเรียกว่า ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) ซึ่งอาจจะได้แก่ ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด จำนวนสินค้าคงคลัง ผลกำไร-ค่าใช้จ่าย จำนวนลูกค้า-จำนวนพนักงาน เป็นต้น

📊 **ข้อมูลที่ไม่สามารถนับจำนวนเป็นหน่วยได้ชัดเจน (Undeterministic Data)** ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ก็เป็นได้ ตัวอย่างเช่น คุณภาพในการให้บริการที่ดีขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มสัมพันธภาพกับร้านค้า การมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (corporate social responsibility) ชวัญและกำลังใจของทีมงาน เป็นต้น

ในการจัดทำแผนการตลาดนั้น ข้อมูลที่เราจะเกี่ยวข้องทั้งที่เกิดจากการรวบรวม การวิเคราะห์ การตั้งสมมติฐาน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ขึ้นมานั้นอาจจะเป็นไปได้ในทั้ง 2 รูปแบบดังกล่าวข้างต้น แต่ที่สำคัญก็คือ เราจะต้องรู้ให้แน่ชัดว่าข้อมูลที่เราสัมผัสอยู่นั้นเป็นอย่างไร ประเภทแรก หรือประเภทหลัง

3. คุณภาพของข้อมูล

ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่เราได้รับมา หรือเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการประมวลผลของเราหรือทีมงานของเราเองก็ตาม มีข้อพึงสังวรทางด้านคุณภาพอยู่ 2 ประการ คือ