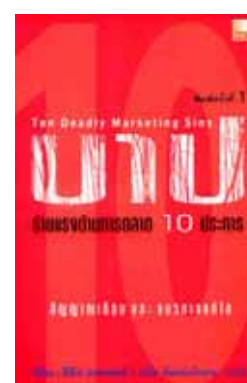


TEN Deadly Marketing Sins: Sign and Solution by Philip Kotler

ผู้แต่ง	Philip Kotler
แปลและเรียบเรียง	दनัย จันทรเจ้าฉาย
สำนักพิมพ์	ดีเอ็มจี
พิมพ์ครั้งที่	1/ตุลาคม 2547

ฟิลิป คอตเลอร์ ศาสตราจารย์ด้านการตลาด ชั้นนำของโลก แห่ง Kellogg School Of Management มหาวิทยาลัย นอร์ทเวสเทิร์น (อดีตอาจารย์ที่ปรึกษา ระดับปริญญาเอก ของ ดร. สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง) ได้รวบรวม ประสบการณ์อันยาวนาน 15 ปี จากการร่วมเป็นที่ปรึกษาด้านการตลาดเพื่อวิเคราะห์ความผิดพลาดทางการตลาดที่สำคัญ 10 ประการ

ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ไม่ใช่ ความผิดพลาดด้านทฤษฎีการตลาดแต่เป็นวิธีปฏิบัติด้านการตลาด ข้อสรุปเหล่านี้ช่วยตอบคำถามว่า ความล้มเหลวเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งที่ได้มีการวิจัยตลาด การพัฒนา และทดสอบความคิด การวิเคราะห์ธุรกิจ การพัฒนา และทดสอบผลิตภัณฑ์ การทดสอบตลาดและการเปิดตัว อย่างครบถ้วนทุกขั้นตอนแล้ว



Ten Deadly Marketing Sins ผลงานวิเคราะห์ด้านการตลาดของ ฟิลิป คอตเลอร์ ฉบับภาษาอังกฤษและฉบับที่แปลเป็นภาษาไทย

บาปที่ 1 บริษัทไม่รู้จักตลาดมากพอ และไม่ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากพอ

- การไม่รู้จักตลาดมากพอ

ความไร้ประสิทธิภาพในการแบ่งส่วนตลาดย่อย (Segment)

เมื่อถามว่า “ คุณกำลังพยายามจะขายสินค้าให้ใคร? ” อย่าตอบว่า “ ทุกคน ” เพราะด้วย เพศ วัย ทัศนคติ รสนิยม ที่ต่างกัน ลูกค้าแต่ละคนจะชอบสินค้าและบริการไม่เหมือนกันทั้งหมดอย่างแน่นอน

- **การไม่ยอมจัดลำดับความสำคัญของแต่ละตลาดย่อย**

หลายบริษัทมีการจำแนกตลาดย่อย เช่น บริษัทผลิตอลูมิเนียมอาจขายอลูมิเนียมให้กับบริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ บริษัทรับเหมาก่อสร้าง และบริษัทผู้ผลิตเครื่องครัว แต่บริษัทเคยประเมินผลตอบแทนในแต่ละตลาดย่อยหรือไม่ เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มากกว่าให้กับตลาดย่อยที่ทำกำไรสูงกว่า ถ้าตลาดย่อยแต่ละตลาดมีความแตกต่างกันมากก็ควรพัฒนาพนักงานขายให้มีความเชี่ยวชาญพิเศษสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

การไม่มีผู้บริหารรับผิดชอบแต่ละตลาดย่อย

ผู้จัดการที่ดูแลตลาดย่อยที่มีความสำคัญสูงจะต้องมีอำนาจร้องของบประมาณตามที่เห็นว่าควรสร้างผลตอบแทนต่อผลการลงทุนได้ตามอัตราที่บริษัทกำหนดไว้

- **การไม่ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากพอ**

การบริการลูกค้ามิใช่หน้าที่ของฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายเท่านั้น

“คนกลุ่มไหนที่ต้องทุ่มเทอย่างหนักเพื่อให้พวกเขาพอใจ?” สำหรับผู้บริหารแล้วมักจะตอบคำถามนี้อย่างรวดเร็วว่า “ผู้ถือหุ้น” แต่การจัดลำดับความสำคัญที่ติดกับผู้ลงทุน คือ ลูกค้าสำคัญเป็นอันดับ 1 พนักงานสำคัญเป็นอันดับ 2 หรือไม่ก็จัดพนักงานไว้อันดับ 1 หากเห็นว่า เมื่อพนักงานมีความสุขพวกเขาก็จะบริการลูกค้าอย่างกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ และพึงตราไว้ว่า คุณภาพของสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน ความล่าช้าในการจัดส่ง หรือ การเรียกเก็บเงินที่ผิดพลาด ซึ่งมีใช้หน้าที่ของฝ่ายการตลาด ล้วนแต่สามารถบ่อนทำลายความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ทั้งสิ้น

การฝึกอบรมพนักงานให้ใส่ใจลูกค้า เป็นสิ่งจำเป็น

คงไม่มีประโยชน์อย่างแน่นอน หากบริษัททุ่มเทการบริการให้กับลูกค้า แต่บรรดาตัวแทนจำหน่ายไม่ทำเช่นนั้นด้วย บริษัทจึงต้องผลักดันพนักงานให้มีแนวคิดเช่นเดียวกัน

ไม่มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับปรุงการให้บริการลูกค้า

หากไม่มีมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของพนักงานต่อลูกค้าออกมา พวกเขาจะไม่ให้ความสนใจลูกค้ามากนัก สิ่งหนึ่งที่ต้องทำก็คือ การให้โบนัสเมื่ออัตราความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นถึงระดับหนึ่ง

บทที่ 2 บริษัทไม่เข้าใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างถ่องแท้

- **การขาดแคลนข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเป้าหมาย**

“ใครคือลูกค้าเป้าหมาย” หากคำตอบไม่ชัดเจน อย่างแรกที่เหมาะสมควรทำ ก็คือ นั่งถกเถียงเกี่ยวกับคำถามนี้ แต่ถ้าหากคำตอบชัดเจนพอ ก็ต้องตระหนักไว้ด้วยว่า ลูกค้าคงจะไม่คิด ทำ และรู้สึกเช่นเดียวกับ

ข้อมูลของบริษัทมีอยู่เมื่อ 3 ปีที่แล้วเป็นแน่ บริษัทจึงควรทำการวิจัยหลาย ๆ วิธีเพื่อข้อมูลที่หลากหลายและความเข้าใจที่ถ่องแท้ในการสังเกตหาแนวโน้ม (Trend) ใหม่ ๆ นอกจากนั้นบริษัทยังสามารถทดสอบประสิทธิภาพของการวิเคราะห์เชิงทำนายเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าในอนาคตได้อีกด้วย

- **ยอดขายตกต่ำกว่าที่คาดหวังไว้**

แผนการตลาดของบริษัทคือสิ่งที่กำหนดเป้าหมายของยอดขาย ต้นทุน และผลกำไรในแต่ละปีเอาไว้ หากผลประกอบการไม่น่าพึงพอใจ บริษัทก็จำเป็นต้องค้นหาสาเหตุให้พบ หลังจากนั้นจึงคิดหาวิธีว่า บริษัทควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือข้อเสนอของตนอย่างไร

- **อัตราการขอคืนสินค้าและคำร้องเรียนจากลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น**

คำร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าและบริการไม่เพียงแต่จะทำให้บริษัทเกิดความเสียหายที่ต้องเสียลูกค้ารายนั้น ทว่าลูกค้าที่ร้องเรียนยังอาจบอกต่อไปยังเพื่อนฝูง คนที่คุ้นเคยอีกนับสิบ ๆ ราย

มีการศึกษาวิจัยที่ทำให้พบข้อเท็จจริงที่น่าทึ่งว่า ลูกค้าที่ร้องเรียนต่อบริษัทและได้รับการตอบสนองอย่างทันทีทันควัน มักจะกลายเป็นลูกค้าที่จงรักภักดีมากกว่าลูกค้าที่ไม่เคยร้องเรียนอะไรมาก่อนเลย

ถ้าบริษัทมีลูกค้าที่จงรักภักดีมาก อาจมีการสร้างห้องพูดคุย (Chat Room) ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ลูกค้าในปัจจุบันและว่าที่ลูกค้าในอนาคต แสดงความคิดเห็นของตนเองออกมา แต่บริษัทที่ลูกค้าไม่มีความจงรักภักดีมากขนาดนี้ ย่อมไม่ควรสร้างห้องสนทนาขึ้น เพราะความเห็นที่มีต่อบริษัทในด้านร้ายอาจแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ผลดีที่สุด บริษัทควรตรวจสอบการพูดคุยในห้องสนทนาอย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 3 บริษัทไม่กำหนดว่าใครคือคู่แข่ง และไม่คอยติดตามตรวจสอบลูกค้าของตน

- **บริษัทให้ความสำคัญกับคู่แข่งบางรายมากเกินไป**

แมคโดนัลด์คงจะบอกว่าคู่แข่งของตน คือ เบอร์เกอร์ คิง และเวนต์ แต่พวกเขาก็น่าจะรวมร้านฟาสต์ฟู้ดซึ่งขายอาหารอื่น ๆ ซึ่งไม่ใช่เบอร์เกอร์เข้าไปด้วย เช่น ทาโคเบลล์ พิชซ่าฮัท และซับเวย์ และถ้ามองให้กว้างไปกว่านั้นพวกเขาก็น่าจะรวมเอาซูเปอร์มาเก็ตที่ขายอาหารปรุงสำเร็จเข้าไปด้วย

- **บริษัทไม่มีระบบรวบรวมข้อมูลของคู่แข่ง**

หากซีร็อกซ์ต้องการเข้าร่วมประมูลแข่งกับชาร์ปเพื่อให้ได้สัญญาสั่งซื้อเครื่องถ่ายเอกสาร ซีร็อกซ์ต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการประมูลแข่งขันของชาร์ปมากพอสมควร บริษัทควรกำหนดตัวบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลของคู่แข่งเอาไว้อย่างชัดเจน หากทำได้ บริษัทควร

พิจารณาซื้อตัวพนักงานจากบริษัทที่เป็นคู่แข่งรายสำคัญ มิใช่เพื่อขโมยความลับของคู่แข่งแต่ซื้อตัวมาเพื่อทำ ความรู้จักกับวิถีคิดและวิธีปฏิบัติของคู่แข่งมากกว่า

บَاب ที่ 4 บริษัทไม่บริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม

- พนักงานของบริษัท รู้สึกไม่พึงพอใจ

พนักงานที่ไม่พอใจคือสิ่งที่บ่อนทำลายบริษัท สัญญาณที่บ่งบอกว่าพนักงานไม่มีความสุขคือ สัดส่วน การลาออกของพนักงานจัดว่าสูงมาก การแบ่งก๊กแบ่งเหล่าอย่างรุนแรง และมีความเห็นในทางลบต่อแผนก อื่น ๆ ของบริษัท

- ชัฟฟลายเออร์ของบริษัทเป็นแค่มวยรอง

ชัฟฟลายเออร์แต่ละรายมีความแตกต่างกันในเรื่องความสามารถด้านจัดสินค้าและบริการ บริษัทที่ ต้องการผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงจำเป็นต้องใช้ชัฟฟลายเออร์ชั้นดี แต่ชัฟฟลายเออร์ชั้นดีอาจผลิตสินค้าเต็ม กำลังอยู่แล้วจึงไม่อาจรับลูกค้าใหม่เพิ่มได้ หรืออาจถูกจำกัดว่าห้ามบริการแก่ลูกค้ารายอื่นที่อยู่ใน อุตสาหกรรมเดียวกับลูกค้ารายเดิม หากบริษัทว่าจ้างได้เพียงชัฟฟลายเออร์ระดับรอง ๆ ลงไปนั้นอาจเป็น จุดอ่อนที่ทำให้คุณภาพสินค้าไม่ก้าวไปถึงระดับสูงสุด

- ผู้จัดจำหน่ายของคุณรู้สึกไม่พึงพอใจ

ถ้าผู้จัดจำหน่ายสามารถเจาะเข้าหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดีกว่าที่บริษัทจะทำได้ แม้ว่าพวกเขา จะจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับบริษัทคู่แข่งอยู่ด้วย พวกเขาควรจะรู้สึกว่าได้ผลตอบแทนมากกว่า หรือใกล้เคียงกับการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่น

- ผู้ลงทุนของบริษัท รู้สึกไม่พึงพอใจ

ความพึงพอใจของนักลงทุนสามารถเห็นได้เด่นชัดโดยพิจารณาจากว่า ผู้ถือหุ้นคงเงินลงทุนไว้กับบริษัท ของคุณนานแค่ไหน การที่ราคาหุ้นสูงขึ้นหรือตกเบียดก็ย่อมราคาสูงขึ้น สถานการณ์เช่นนี้จะทำให้กำไรใน อนาคตของบริษัทลดต่ำลง

บَاب ที่ 5 บริษัทไม่เชี่ยวชาญการค้นหาโอกาสใหม่ ๆ

● บริษัทของคุณไม่พบโอกาสใหม่ ๆ ที่น่าตื่นเต้น

เครื่องดื่มชนิดใหม่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดของบริษัทอย่าง โคคา - โคล่า ล้วนแต่เป็นสิ่งที่คู่แข่งทำมาก่อนแล้วทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น น้ำดื่มบรรจุขวด , น้ำผลไม้ , เครื่องดื่มบำรุงกำลัง หรือบางครั้งก็เติบโตด้วยการซื้อกิจการบริษัทเหล่านั้น การสิ้นไร้นวัตกรรมใหม่ ๆ แสดงให้เห็นว่าบริษัทเหล่านั้นล้มเหลวในการค้นหาและวิจัยโอกาสใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับความล้มเหลวในการลงทุนในโอกาสใหม่ ๆ

● แนวคิดใหม่ ๆ ประสบความสำเร็จ

โอกาสดี ๆ อาจถูกทำลายไปเพราะกระบวนการบริหารผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไร้ประสิทธิภาพ หรือไม่ บางบริษัทเชื่อว่าโอกาสใหม่ ๆ นั้นไม่มีอีกแล้ว พวกเขาอาจจะพูดว่าอุตสาหกรรมที่พวกเขาทำธุรกิจอยู่นั้น เติบโตจนถึงจุดอิ่มตัวแล้ว ความจริงแล้ว ไม่มีทางที่บริษัทใดจะไม่มีแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นเลย อย่างน้อยที่สุดพนักงานบริษัทก็น่าจะมีแนวคิดใหม่ ๆ เรื่องการปรับปรุงกิจการ นอกจากนี้ ซัพพลายเออร์ ผู้จัดจำหน่าย เอเยนซีโฆษณา อาจจะทำให้แนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างมากมาย

สิ่งแวดล้อมด้านการตลาด ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ล้วนเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้ทั้งสิ้น เช่น เครื่องลงคะแนนเสียงอิเล็กทรอนิกส์ที่ป้องกันการโกงได้ โรงแรมแบ่งให้เช่าเป็นเตียงเพื่อหาราคาถูกลง การหาเส้นทางอินเทอร์เน็ต กระดานอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ผู้บริหารเขียนแทนการใช้คีย์บอร์ด โดยสามารถบันทึกข้อมูลไว้ในรูปดิจิทัลได้ เป็นต้น

บริษัทอาจใช้วิธีการตลาดในแนวตั้ง ซึ่งมีเทคนิคหลากหลายชนิดได้แก่ การปรับเปลี่ยนส่วนผสม การปรับเปลี่ยนขนาด การปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ การปรับเปลี่ยนการออกแบบ การเพิ่มความสะดวกในการซื้อผลิตภัณฑ์ แต่ปัญหาของการตลาดแนวตั้งมักก่อให้เกิดตลาดย่อยเกินความจำเป็น บริษัทอาจใช้การตลาดทางขวาง (Lateral Marketing) โดยมองผลิตภัณฑ์ของคุณว่ามีความสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์อื่นอย่างไร เช่น ป๊อมน้ำมัน + ร้านอาหาร = ร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น

บَاب ที่ 6 กระบวนการวางแผนของบริษัทไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

● แผนการตลาดขาดองค์ประกอบหรือตรรกะบางอย่าง

เราจำเป็นต้องเห็นแผนการตลาดของบริษัทธุรกิจจึงจะรู้ว่า การวางแผนการตลาดของบริษัทนั้น ๆ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด แผนการตลาดมักประกอบไปด้วยตัวเลขมากมาย แผนงบประมาณ แต่มักขาดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และยุทธวิธีที่ชัดเจน และหากเทียบกับแผนเมื่อปีที่ผ่านมา กลยุทธ์และยุทธวิธีของ

ทั้ง 2 ฉบับแทบจะเหมือนกันเลย เนื่องจากนักวางแผนจะยึดหลักความปลอดภัยไว้ก่อนโดยไม่สนใจว่า มีเงื่อนไขใหม่ ๆ เกิดขึ้นในตลาด

- **แผนการตลาดไม่สามารถบ่งบอกนัยด้านการเงิน**

ข้อมูลในการวางแผนของบริษัทอาจไม่สามารถจำลองผลกระทบของกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกได้ เนื่องจากข้อมูลไม่เพียงพอสำหรับการเปรียบเทียบหลาย ๆ กลยุทธ์ ทำให้ไม่สามารถประเมินยอดขายและผลกำไรที่จะเกิดจากแต่ละกลยุทธ์ได้

- **แผนการตลาดไม่ครอบคลุมถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต**

แผนทุกแผนนั้นเป็นผลจากการสันนิษฐานถึงสิ่งแวดล้อมด้านการตลาดในอนาคต พฤติกรรมผู้แข่งขัน และต้นทุน แต่แผนของคุณได้วาดภาพถึงสถานการณ์อื่นที่อาจเกิดขึ้นได้และเตรียมวิธีการรับมือเอาไว้หรือไม่

บทที่ 7 นโยบายด้านผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทไมร์ดกัมเพียงพอ

- **ผลิตภัณฑ์หลายชนิดไม่ทำเงิน**

เป็นเรื่องง่ายมากที่บริษัทจะแย่งชิงพื้นที่บนชั้นวางสินค้าโดยการเปลี่ยนขนาดบรรจุภัณฑ์ ส่วนผสมรสชาติ แต่ความจริงแล้วกำไรส่วนใหญ่กลับมาจากผลิตภัณฑ์ไม่กี่ชนิดเท่านั้น หากบริษัทยอมลืมหวั่นับรู้อย่างจริงจังเพื่อทำให้สายผลิตภัณฑ์ลดน้อยลง ผลกำไรก็จะเพิ่มขึ้น แต่เมื่อเวลาผ่านไป บริษัทก็จะกลับมาใช้วิธีเพิ่มผลิตภัณฑ์อีก

- **บริษัทให้บริการบางชนิดโดยไม่คิดมูลค่า**

บริษัทส่วนใหญ่จะคำนึงถึงเรื่องการบริการที่มอบให้ลูกค้าพร้อมกับผลิตภัณฑ์น้อยกว่าตัวผลิตภัณฑ์ เช่น การติดตั้ง การสอนวิธีใช้งาน การจัดส่ง เพื่อให้ได้คำสั่งซื้อ ทั้งที่ลูกค้ามักจะประเมินคุณค่าของบริการเหล่านั้นต่ำกว่าความเป็นจริง บริษัทจึงควรตัดสินใจว่า บริการประเภทใดควรแถมฟรี บริการประเภทควรมีการเก็บเงินและควรที่จะเก็บมากน้อยเพียงใด

- **บริษัทไม่เสนอขายสินค้าอื่นพ่วงไปกับสินค้าที่ลูกค้าสนใจซื้อ**

ลูกค้าอาจซื้อรถยนต์จากตัวแทนจำหน่ายแห่งหนึ่ง แต่กลับไปซื้อกรมธรรม์และขอเงินกู้จากบริษัทอีกแห่งหนึ่ง พนักงานขายอาจจะไม่ยอมแนะนำสินค้าอื่นของบริษัท เนื่องจากมีเหตุผลบางประการ พวกเขาอาจสนุกกับการขายผลิตภัณฑ์ที่ตนเองรับผิดชอบ พวกเขาอาจไม่ได้รับผลตอบแทนจากการขายสินค้าอื่น พวกเขาอาจคิดว่าผลิตภัณฑ์อื่นของบริษัทไม่มีคุณภาพดีพอที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ หรือไม่อยากเป็นพนักงานช่างตีในสายตาลูกค้า

อย่างไรก็ตามการเสนอขายสินค้าพ่วงกับสินค้าอื่นหรือจูงใจให้ซื้อสินค้าอื่นที่ราคาแพงกว่า ต่างก็เป็นสิ่ง
ที่ต้องอาศัยทักษะด้วยกันทั้งสิ้น

บทที่ 8 ทักษะการสร้างแบรนด์ และการสื่อสารของบริษัทที่อ่อนด้อยเกินไป

- ตลาดเป้าหมายไม่รู้จักบริษัทของคุณ

บริษัทสามารถประเมินได้อย่างง่ายดายว่า การสื่อสารของตนได้ผลดีหรือไม่ ด้วยการสอบถาม
ลูกค้าเป้าหมายว่ามีความรู้หรือมีทัศนคติเกี่ยวกับบริษัทอย่างไรบ้าง ขณะที่บริษัททุ่มงบประมาณ
โฆษณามากมายแต่ลูกค้ากลับไม่รู้จักบริษัทหรือรับรู้เกี่ยวกับบริษัทและผลิตภัณฑ์น้อยกว่าที่ควรจะเป็น

- แบรนด์ของคุณดูไม่มีความแตกต่างจากแบรนด์อื่น

ถึงแม้ว่าลูกค้าจะมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทค่อนข้างดี แต่ลูกค้าก็อาจมองไม่เห็น
ถึงความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท กับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง หรือถ้าขอให้ลูกค้าช่วยอธิบายว่า
แบรนด์ของคุณมีอะไรที่โดดเด่นบ้าง และลูกค้าไม่สามารถให้คำตอบได้ นั่นคือคำตอบที่เลวร้าย

ข้อเท็จจริงก็คือ แบรนด์จะกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความคาดหวังบางอย่าง ยิ่งลูกค้าพึงพอใจมากเท่าใด
แบรนด์ก็จะมีมูลค่าสูงขึ้นเท่านั้น

- งบประมาณสำหรับเครื่องมือการตลาดแต่ละชนิด มีสัดส่วนเดิมทุกปี

การจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อส่งเสริมการขายด้วยการสื่อสารประเภทต่าง ๆ เช่น การโฆษณา
ไดเร็กต์เมลล์ และอีเมลล์ จะพบว่าสัดส่วนเหล่านี้มักจะคงเดิม สาเหตุหนึ่งเป็นเพราะการจัดสรรงบประมาณ
ในครั้งแรกเป็นเสมือนการกำหนดจำนวนพนักงาน เป็นการกำหนดความสัมพันธ์และความคาดหวัง
แต่อย่าลืมว่า ประสิทธิภาพของเครื่องมือสื่อสารแต่ละชนิดเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา หากไม่มีการ
เปลี่ยนแปลงงบประมาณในส่วนนี้ ประสิทธิภาพทางการตลาดก็จะลดลง

- บริษัทไม่ประเมินผลตอบแทนต่อการลงทุนของโครงการส่งเสริมการขาย

นักการตลาดมักไม่มีความรอบรู้เรื่องการประเมินผลกำไรดีพอและถนัดการทำงานกับผู้คนมากกว่าการ
ทำงานกับตัวเลข แต่ปัญหาอีกอย่างหนึ่งก็คือ การคาดการณ์ด้านการเงินโดยพิจารณาจากรายจ่ายด้าน
การตลาดนั้นยากกว่าการคาดการณ์ด้านการเงินสำหรับการลงทุน

บَاب ที่ 9 บริษัทไม่มีการจัดองค์กรที่ดีพอเพื่อให้การตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลดี

● หัวหน้าแผนกการตลาดไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

หน้าที่ของหัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด (Chief - Marketing Officer) ก็คือ การบริหารแผนกการตลาด ดูแลให้ทั้งองค์กรคอยให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและร่วมทำงานกับซีอีโอและผลักดันให้ธุรกิจเติบโตและมีผลกำไรตามความคาดหวังของซีอีโอ ซีเอ็มโอ น้อยรายที่เชี่ยวชาญทั้ง 3 ด้านและมีไม่น้อยที่ล้มเหลวทั้งหมด

ผู้บริหารฝ่ายการตลาดอาจมีพื้นฐานความชำนาญดั้งเดิมแตกต่างกัน โดยอาจจะมาจากแผนกโฆษณา การขาย บางครั้งก็มาจากแผนกวิศวกรรมและการเงิน บริษัทจึงทำได้เพียงตั้งความหวังว่าเขาจะสามารถมองเห็นภาพรวมของหลักการ เครื่องมือ และกระบวนการด้านการตลาดอย่างชัดเจน ตลอดจนสามารถสร้างสมดุลให้กับสิ่งเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

● พนักงานขาดทักษะด้านการตลาดที่ร่วมสมัย

ผู้ที่อยู่แผนกการตลาดจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะ 4 ประการด้วยกัน คือ การวิจัยการตลาด การโฆษณา การส่งเสริมการขายและการบริหารการขาย ซึ่งมีหนังสือมากมายให้ค้นคว้าแต่หลายบริษัทก็ยังขาดทักษะพื้นฐานเหล่านี้

● ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกการตลาดและแผนกอื่นเต็มไปด้วยความตึงเครียด

เมื่อมีการสัมภาษณ์สั้น ๆ ถึงได้รู้ว่าพนักงานในแผนกอื่น ๆ ให้การยอมรับนับถือพนักงานในแผนกการตลาดมาน้อยเพียงใด ขณะที่แผนกการตลาดเองก็เผยให้เห็นความขัดแย้งที่มีกับพนักงานในแผนกอื่น แผนกการตลาดจึงควรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกแผนกเพื่อจะได้มีหลักประกันว่าทุกอย่างจะเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

บَاب ที่ 10 บริษัทไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

● บริษัทใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตไม่เพียงพอ

หลายบริษัทคิดว่าตนเองกำลังใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตอยู่ หลังจากพวกเขาได้สร้างเว็บไซต์ของบริษัทขึ้นมา ซึ่งกรณีนี้อาจรวมถึงการขายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต แต่นั่นเป็นเพียงแค่ 10% ของศักยภาพที่อินเทอร์เน็ตมีอยู่

- ระบบการขายอัตโนมัติขาดประสิทธิภาพ

ปกติแล้วพนักงานขายจะใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์เพื่อช่วยจดจำรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า แต่ซอฟต์แวร์ดังกล่าวจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

- ไม่มีการใช้ระบบตลาดอัตโนมัติ

การที่โปรแกรมดีพ บลู ของ ไอพีเอ็ม สามารถเอาชนะ แกรี่ แคสปาโรว์ แชมป์เซียนหมากรุกที่เก่งที่สุดในโลกได้ พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า ซอฟต์แวร์สามารถตัดสินใจด้านการตลาดขั้นพื้นฐานได้อย่างแน่นอน แทนที่จะใช้การตัดสินใจของมนุษย์เพียงอย่างเดียว บางครั้งการตัดสินใจด้านการตลาดอาจทำได้ง่ายขึ้นหรือดีขึ้น หากบริษัทใช้ซอฟต์แวร์อัตโนมัติมาช่วย

- ไม่มีตัวอย่างการตัดสินใจ

การตัดสินใจด้านการตลาดส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณ แต่การตัดสินใจของบริษัทอาจจะมาจากการสร้างและใช้โมเดลในการช่วยตัดสินใจที่จัดทำขึ้น บริษัทธุรกิจสามารถขอความช่วยเหลือในการพัฒนาโมเดลเหล่านี้ได้จากบริษัทบริหารทรัพยากรทางการตลาดหลายแห่ง

- ไม่มีการใช้ประโยชน์จากการควบคุมทางการตลาด

นับวันชัยชนะทางการตลาดมาจากการมีข้อมูลที่ดีกว่าเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ข่าวสารข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งที่เราสามารถรวบรวมและส่งต่อผ่านทางหน้าจอคอมพิวเตอร์เพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งถือเป็นเรื่องธรรมดาไปแล้วเมื่อเทียบกับศักยภาพที่คอมพิวเตอร์มีอยู่

เราอาจแยกแยะระบบควบคุมที่นิยมใช้กันอยู่ได้ 3 แบบด้วยกัน คือ

ระบบควบคุมการปฏิบัติงานด้านการตลาด - สิ่งที่ระบบรวบรวมไว้คือ ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ต้นทุน และราคาจำหน่ายของบริษัทและคู่แข่ง ระบบควบคุมกระบวนการทางการตลาด - เป็นระบบที่คอยนำทางผู้ใช้ว่าทำอะไรจึงจะดำเนินการตามขั้นตอนการตลาดได้อย่างดีที่สุด โดยผู้ฝึกสอนจะบันทึกข้อมูลที่จำเป็นไว้ในคอมพิวเตอร์ เมื่อพิมพ์คำที่ต้องการ คอมพิวเตอร์ก็จะแสดงขั้นตอนการตัดสินใจออกมา

ระบบควบคุมเครื่องมือการตลาด - ประกอบไปด้วยโปรแกรมด้านสถิติที่สามารถประยุกต์ใช้กับข้อมูลชุดต่าง ๆ เพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าถดถอย วิเคราะห์องค์ประกอบ ฯลฯ

บัญญัติ 10 ประการ เพื่อความมีประสิทธิภาพด้านการตลาด

1. องค์กรควรแบ่งตลาดออกเป็นตลาดย่อย ๆ เลือกตลาดย่อยที่เหมาะสมที่สุด แล้วพัฒนาตำแหน่งทางการตลาดที่แข็งแกร่งในแต่ละตลาดย่อยที่ได้เลือกไว้
2. องค์กรต้องตรวจสอบความต้องการ การรับรู้ ความชื่นชอบ และพฤติกรรมของลูกค้า แล้วจงใจให้ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรพากันทุ่มเทเพื่อให้บริการ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
3. องค์กรต้องรู้จักคู่แข่งที่สำคัญ ๆ เป็นอย่างดี โดยรู้จักทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง
4. องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย และให้รางวัลแก่พวกเขาอย่างงดงาม
5. องค์กรต้องพัฒนาระบบสำหรับจำแนกแยกแยะโอกาสใหม่ ๆ จัดลำดับโอกาสเหล่านั้น และเลือกโอกาสที่ดีที่สุด
6. องค์กรต้องมีระบบวางแผนการตลาดที่ก่อให้เกิดแผนการระยะสั้นและระยะยาวที่มีคุณภาพ
7. องค์กรต้องควบคุมส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mix) และส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ (Product Mix) เป็นอย่างดี
8. องค์กรต้องสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งโดยใช้เครื่องมือการสื่อสารและการส่งเสริมการขายที่คุ้มค่ากับการลงทุน
9. องค์กรต้องสร้างความเป็นผู้นำทางการตลาดและจรรยาบรรณของการทำงานเป็นทีมให้กับทุก ๆ แผนก
10. องค์กรต้องนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันมาใช้งานอยู่เป็นประจำ