



ขั้นที่ 7: แผนปฏิบัติการและงบประมาณการตลาด (Action Plan and Marketing Budget)

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ที่ปรึกษาสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการในการพัฒนาแผนปฏิบัติการทางการตลาดได้

เมื่อกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดต่างๆ เรียบร้อยแล้ว ผู้ประกอบการจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นขั้นต่อไป ซึ่งจะเป็นแผนที่ผนวกงานด้านต่างๆ เข้ามาไว้ด้วยกันเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

- จะทำอะไรบ้าง
- จะทำเมื่อไร
- ต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (ทั้งคนและงบประมาณ)
- ใครจะเป็นคนรับผิดชอบ
- จะติดตามประเมินผลงานเมื่อไรและอย่างไร

ผู้ประกอบการจะต้องจัดทำแผนการตลาดออกมาในลักษณะที่จะตอบคำถามข้างต้นได้ สำหรับกิจกรรมในระยะ 12 เดือนข้างหน้าหรือระยะยาวกว่านั้น ตัวอย่างในตาราง 9-1 คือแนวทางการเขียนแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ										
กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา (เดือน-25x7)								การวัดผล
		1	2	3	4	5	6	7	8	
ลดราคาสินค้าปลายฤดูกลาง	สมหมาย									สินค้าคงคลังลดลงไม่น้อยกว่า 80%
อบรมพนักงานเพื่อรับกับการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่	จิตติ									ความรู้ความเข้าใจของพนักงานและการให้บริการลูกค้าดีขึ้น
จัดทำโฆษณาชุดใหม่	สมควร/ ปาริชาติ									โฆษณาใหม่เสร็จตามกำหนดและสร้างการรับรู้ให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้
เปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่	สมควร									ยอดขายและการรับรู้ของผู้บริโภค

ตาราง 9-1 แนวทางการเขียนแผนปฏิบัติการ

ขั้นที่ 7: แผนปฏิบัติการและงบประมาณการตลาด

นอกจากจะกำหนดแผนปฏิบัติการแล้ว สิ่งสำคัญคือต้องกำหนดเวลาที่จะทบทวนแผนด้วย เพื่อจะได้ทราบว่าแผนที่วางไว้ นำกิจการไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เนื่องจากสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้ประกอบการต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงและติดตามความก้าวหน้าของแผนงานเสมอ

องค์ประกอบที่สำคัญในแผนปฏิบัติงาน นอกจากตัวกิจกรรมที่กำหนดจากกลยุทธ์ที่วางไว้แล้ว คือเรื่องของเวลาและการประเมินผล

เวลา (Timing)



เวลาเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนการตลาด นั่นคือกิจกรรมและงบประมาณการตลาดจะต้องจัดให้สอดคล้องกับเวลาในการซื้อของลูกค้า ทั้งเวลาของวัน ของสัปดาห์ ของเดือนและของปี

หากเป็นโรงพยาบาล ช่วงเวลาตั้งแต่หนึ่งทุ่มขึ้นไปคือช่วงที่จะมีคนเข้ามาใช้บริการกันมากหากเป็นวันทำงาน แต่หากเป็นเสาร์อาทิตย์หรือวันหยุดคนก็จะหมุนเวียนเข้าออกทั้งวัน เช่นเดียวกับห้างสรรพสินค้าที่วันศุกร์หรือวันก่อนวันหยุดยาวๆ รวมถึงวันใกล้สิ้นเดือนจะมีคนเข้ามาจับจ่ายมาก กิจกรรมการตลาดจะต้องมีการปรับให้เข้ากับพฤติกรรมของลูกค้า

สินค้าบางอย่างมีเรื่องของฤดูกาลเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมาก เช่นอุปกรณ์และวัสดุทางการเกษตรที่จะขายดีเมื่อเริ่มเข้าฤดูฝน หรือเครื่องคั้มแอลกอฮอล์ที่จะขายดีในช่วงเทศกาลปลายปี ตั้งแต่ปีใหม่เข้ามาไปจนถึงตรุษจีน การท่องเที่ยวจะขายดีช่วงนักเรียนนักศึกษาปิดภาคเรียน เครื่องปรับอากาศขายดีในช่วงฤดูร้อน ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องจัดสรรงบประมาณการตลาดในการโฆษณา การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ การส่งเสริมการขาย ฯลฯ ให้สอดคล้องกับช่วงเวลาการบริโภคด้วย

สินค้าหรือบริการที่การบริโภคไม่มีเรื่องเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง จะเป็นที่ต้องการก็ต่อเมื่อเวลาลูกค้ามีปัญหาเท่านั้น การทำเพียงแคให้ลูกค้ารู้ว่าเรามีสินค้าหรือบริการนั้นก็เป็นการเพียงพอ ดังนั้นหากผู้ประกอบการมีอาชีพเป็นผู้รับวางระบบไฟฟ้าในอาคาร การโฆษณาเต็มหน้าในหนังสือพิมพ์จึงเป็นเรื่องไม่จำเป็น ที่ถูกต้องกว่าคือการลงโฆษณาในสมุดโทรศัพท์

การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการทางการตลาดประสบความสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้หรือไม่ ทั้งนี้ผู้ประกอบการอาจจะประเมินยอดขาย การเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ภาพลักษณ์ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าหรือบริการ และกำไรว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าไว้หรือไม่

ปัญหาในการประเมินผลคือเครื่องมือการตลาดบางอย่างอาจไม่ส่งผลต่อเป้าหมายให้เห็นได้ในทันทีทันใด นอกจากนั้นการใช้เครื่องมือทางการตลาดพร้อมๆ กันหลายอย่างทำให้ยากที่จะวัดว่าเครื่องมือใดได้ผลหรือไม่ได้ผล อย่างไรก็ตามเพื่อให้การประเมินผลง่ายขึ้น ผู้ประกอบการควรที่จะคำนึงถึงสิ่งดังต่อไปนี้

1. **เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและครบถ้วน** ผู้ประกอบการจะต้องมีระบบบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนสินค้า การหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง การเพิ่ม-ลดของยอดขาย ฯลฯ เพื่อให้เป็นกระบอกสะท้อนความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจกรรมทางการตลาด ไม่ว่าจะมองในภาพรวมหรือมองภาพเปรียบเทียบในแต่ละช่วงเวลา
2. **ใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการติดตามผล** ผู้ประกอบการสามารถใช้วิธีการต่างๆ ในการติดตามผลการดำเนินการทางการตลาดที่ได้ทำไป เช่น
 - ถามความเห็นจากลูกค้า (อาจจะทำการสำรวจหรือทำแบบสอบถามง่ายๆ ไว้ที่จุดบริการเหมือนที่ร้านอาหารหลายแห่งทำกัน)
 - ใช้หมายเลขโทรศัพท์ หรือตู้ปณ. แยกต่างหากในการโฆษณาหรือส่งเสริมการขาย เพื่อจะวัดได้ว่ามีลูกค้าเพิ่มจากการโฆษณาเท่าไร
 - ทำคูปองหรือบัตรส่วนลดแนบไปกับโฆษณา เพื่อสามารถวัดผลการโฆษณาได้จากคูปองที่กลับมา
 - สอบถามข้อมูลจากพนักงานขายหรือพนักงานที่ให้บริการลูกค้า
 - ตรวจสอบคุณภาพการบริการจากข้อร้องเรียนของลูกค้า
 - ตรวจสอบระบบควบคุมสินค้าคงคลัง เพื่อให้ทราบว่าสินค้าตัวไหนขายดี ปานกลางหรือขายไม่ได้ เพื่อการปรับปรุงต่อไป

งบประมาณการตลาด (Marketing Budget)

หลังจากที่ได้กำหนดเป้าหมายและเครื่องมือทางการตลาดต่างๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดงบประมาณการตลาดเพื่อประมาณการค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการตลาดตามที่กำหนดไว้ในแผน วิธีการในการกำหนดงบประมาณโดยทั่วไปมี 3 วิธีคือ

1. **กำหนดตามงานที่จะทำ (Task Method)** วิธีนี้เป็นวิธีที่ขอแนะนำให้ผู้ประกอบการใช้ เนื่องจากเป็นวิธีการที่อิงกับภาระงานที่แท้จริงที่จะทำ ทำให้เป็นงบประมาณที่สะท้อนความเป็นจริงมากกว่าวิธีการอื่นๆ โดยเริ่มจากการระบุกิจกรรมการตลาดทั้งหมดที่จะทำเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนออกมา แล้วกำหนดค่าใช้จ่ายที่เพียงพอสำหรับแต่ละกิจกรรม หากผู้ประกอบการกำหนดแผนการตลาดไปในเชิงรุกหรือบุกตลาด การกำหนดงบประมาณด้วยวิธีนี้ก็จะได้งบประมาณในเชิงรุกด้วยเช่นกัน

ขั้นที่ 7: แผนปฏิบัติการและงบประมาณการตลาด

2. **กำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย (Percent-of-Sales Method)** วิธีนี้ดูข้อมูลเก่าของกิจการว่าเคยใช้ค่าใช้จ่ายเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย แล้วหาค่าเฉลี่ยจากหลายๆ ปีที่ผ่านมา หรือไม่กี่ก็เทียบเคียงกับตัวเลขที่ใช้กันเป็นมาตรฐานในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมประเภทนั้นๆ วิธีการนี้มีข้อเสียคือเป็นการใช้ยอดขายมากำหนดกิจกรรมการตลาด ซึ่งออกจะไม่สมเหตุผล เนื่องจากการใช้จ่ายทางการตลาดน่าจะเป็นตัวกำหนดหรือสร้างให้เกิดยอดขายมากกว่า นอกจากนี้หากกิจการเผชิญภาวะยอดขายตกต่ำลง จะยังทำให้มีงบประมาณน้อยลงที่จะมาใช้แก้ปัญหา หากใช้วิธีการกำหนดงบประมาณแบบนี้ แต่การกำหนดงบประมาณด้วยวิธีนี้ก็ยังมีข้อดีที่เป็นการตรวจสอบว่าการกำหนดงบประมาณตามงานที่จะทำ (แบบที่ 1) นั้นมีความสมเหตุผลหรือไม่เพียงใด เพราะหากกำหนดแล้วออกมาเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมากเมื่อเทียบกับยอดขายย่อมส่งผลถึงกำไรได้ นอกจากนี้วิธีการกำหนดแบบนี้ยังเป็นการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน จะได้เป็นการป้องกันไม่ให้มีการตั้งงบประมาณที่ออกนอกกลุ่มนอกทางมากเกินไป สำหรับตัวเลขค่าใช้จ่ายทางการตลาดของอุตสาหกรรมอาจหาได้จากนิตยสารการค้าต่างๆ นิตยสารโฆษณาที่มักรวบรวมโฆษณาของธุรกิจประเภทต่างๆ ดีพิมพ์เป็นครั้งคราว หรือซื้อข้อมูลจากบริษัทวิจัย



3. **กำหนดตามคู่แข่ง (Competitive Method)** วิธีการนี้คือดูที่เป้าหมายการขายและค่าใช้จ่ายของคู่แข่งหลักเป็นเกณฑ์แล้วเอามาเปรียบเทียบกับเพื่อกำหนดงบประมาณของตัวเอง เป็นความพยายามที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง วิธีนี้มีข้อเสียคือมักหาข้อมูลที่แท้จริงของคู่แข่งได้ยาก และเป็นการกำหนดงบประมาณที่ไม่ค่อยสมเหตุผลเพราะสภาพของคู่แข่งกับของเราแตกต่างกัน แต่ก็อาจใช้เพื่อเป็นแนวทางเพื่อปรับงบประมาณที่ทำขึ้นจากวิธีการอื่นๆ ได้

ข้อแนะนำในการจัดทำงบประมาณคือพยายามใช้ทั้งสามวิธีการดังกล่าวข้างต้นร่วมกันในการกำหนดงบประมาณการตลาดหากสามารถหาข้อมูลได้ เริ่มต้นควรใช้วิธีการแรกคือกำหนดตามโรงงานที่จะทำเสียก่อนแล้วจึงใช้วิธีการที่สองเป็นตัวปรับ เพื่อไม่ให้เบี่ยงเบนไปจากค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม มากจนเกินไป ส่วนวิธีการที่สามจะเป็นตัวปรับเพื่อที่จะกำหนดงบประมาณที่สามารถตอบโต้กับคู่แข่งได้ หากคู่แข่งมีการใช้งบประมาณเพิ่มและสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดไปได้เพิ่มขึ้น

รูปแบบการกำหนดงบประมาณการตลาดแสดงไว้ในตารางที่ 9-2

	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
ยอดขาย: บาท				
ร้านที่ 1	120,000	180,000	210,000	210,000
ร้านที่ 2	60,000	120,000	150,000	180,000
จัดเลี้ยง	60,000	60,000	60,000	60,000
ยอดขายรวม	240,000	260,000	420,000	450,000
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด				
ค่าบรรจุภัณฑ์	6,000	9,000	10,500	12,500
ค่านายหน้า	21,000	25,000	50,000	55,000
ค่าโฆษณา	10,000	10,000	5,000	10,000
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย	10,000	7,000	8,000	12,000
ค่าขนส่ง	5,000	5,500	8,000	8,000
ค่าอบรมพนักงานขาย	2,000	2,000	1,000	
รวมค่าใช้จ่าย	54,000	58,500	82,500	97,500

ตารางที่ 9-2 ตัวอย่างงบประมาณการตลาด ร้านสมชาย เบเกอร์รี่

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

ในแผนการตลาดฉบับสมบูรณ์ บทสรุปผู้บริหารจะถูกใส่ไว้ในหน้าแรกเสมอ เนื้อหาในส่วนนี้จะเป็นการสรุปภาพรวมทั้งหมดของแผนเพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบประเด็นหลักๆ ของแผน และผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผน จะเขียนบทสรุปผู้บริหารได้ก็ต่อเมื่อทุกส่วนของแผนการตลาดเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงรวบรวมข้อมูลหลักทั้งหมดเขียนออกมาเป็นบทสรุปผู้บริหารเป็นครั้งสุดท้าย

บทสรุปผู้บริหารควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- **ภาพรวมของธุรกิจและกรอบเวลาของแผนการตลาด**

พูดถึงประวัติของธุรกิจอย่างสั้นๆ โครงสร้างผู้ถือหุ้น โครงสร้างองค์กร การเติบโตและเป้าหมายระยะยาวของกิจการ รวมถึงระยะเวลาของแผน

ขั้นที่ 7: แผนปฏิบัติการและงบประมาณการตลาด

- **ผลิตภัณฑ์/ บริการ**
อธิบายถึงสินค้าหรือบริการที่ขายอยู่ รวมถึงที่จะพัฒนาเพิ่มเติมขึ้นในอนาคตด้วย
- **กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย**
ระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทุกกลุ่มพร้อมทั้งระบุถึงคุณลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน
- **คู่แข่ง**
ระบุชัดเจนว่าใครเป็นคู่แข่ง สถานะปัจจุบันของคู่แข่งในตลาด และการคาดคะเนความเคลื่อนไหวของคู่แข่งในอนาคต
- **กลยุทธ์ที่ใช้**
ชี้ให้เห็นถึงภาพรวมของกลยุทธ์ที่จะใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย
- **ข้อสมมติฐานและผลการวิจัย**
เนื่องจากแผนการตลาดเป็นเรื่องของอนาคตที่ต้องอาศัยการคาดคะเนอย่างมีหลักการ มีข้อสมมติฐานที่สมเหตุสมผลจึงจะทำให้ผู้อ่านแผนคล้อยตามได้ ดังนั้นจึงต้องระบุไว้ให้ชัดเจนว่าข้อสรุปหรือการประมาณการต่างๆ นั้นได้มาอย่างไร มีข้อสมมติฐานหรือการวิจัยสนับสนุนอย่างไร เพื่อไม่ให้เป็นแผนการตลาดที่เลื่อนลอย
- **จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค**
ระบุอย่างย่อๆ ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสของกิจการซึ่งได้มาจากส่วนการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ผู้อ่านแผนเห็นว่าการวางแผนการตลาดได้กระทำบนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างครบถ้วน เพื่อให้แผนเป็นที่น่าเชื่อถือ
- **ประมาณการยอดขายและกำไร**
ประกอบด้วยประมาณการเป้ายอดขาย การประมาณการเจริญเติบโต ส่วนแบ่งตลาด และกำไรที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิบัติตามแผน ควรแสดงตัวเลขเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาด้วย

เขียนบทสรุปผู้บริหารให้ครบถ้วนแต่กระชับที่สุด เขียนให้ผู้อ่านเห็นภาพรวมทั้งหมด และสร้างความน่าเชื่อถือและประทับใจมากที่สุดพอที่จะทำให้ผู้อ่านพลิกเข้าไปอ่านในหน้าต่อๆ ไปของแผน บทสรุปผู้บริหารที่ดีไม่ควรยาวเกิน 2 หน้า



1. Hiebing, Roman G., **The Successful Marketing Plan : A disciplined and comprehensive Approach**, 2nd Edition, NTC Contemporary Publishing Group Inc., 1996.
2. Kotler Philip, **Marketing Management**, The Millennium Edition, Prentice-Hall, Inc., 2000.
3. Leanne Fraser, **Marketing**, (เอกสารสำหรับ Small Business Counsellor โครงการ APEC-IBIZ ประเทศแคนาดา)