

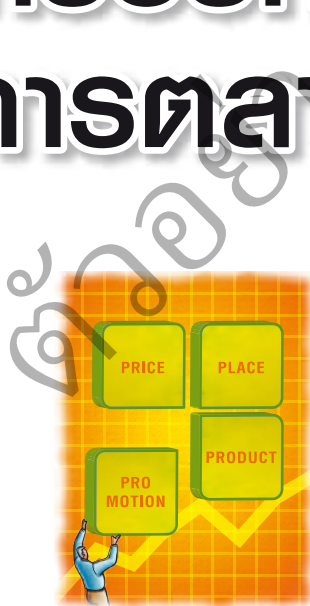


**Harvard
Business
Review
Press**

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

Harvard Business Review on

การบริหาร การตลาด



Reinventing Your Marketing

Harvard Business Review on

การบริการ
การตลาด

Reinventing
Your Marketing

การบริหารการตลาด

แปลและเรียบเรียงจาก *Harvard Business Review on Reinventing Your Marketing*

โดย Philip Kotler & Theodore Levitt

ราคา 250 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา สินตระการผล

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2557

Harvard Business Review on Reinventing Your Marketing

Original work Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Thai edition copyright © 2014 by Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด
จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831
<http://www.expernetbooks.com>
e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : หจก. ธรรมกมลการพิมพ์
โทร. 0-2932-4911

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ
คอตเลอร์, ฟิลิป.

การบริหารการตลาด.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2557.

330 หน้า.

1. การตลาด. I. เลวิตต์, อีโอดอร์, ผู้แต่งร่วม. II. ญัฐยา สินตระการผล, ผู้แปล.
III. ชื่อเรื่อง.

658.8

ISBN 978-974-414-345-7



พิมพ์บน

กระดาษกบอมสายตากันรัง
www.greenread.com

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)



**Harvard
Business
Review
Press**

“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งสรุป
รวมฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบ
การณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็น
ผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่
ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็น
ภาคธุรกิจเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

บทความที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลาย
ไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่
และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็น
เลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุก
สิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ทันโลก...ทันการแข่งขัน...และก้าวไปสู่ความสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้



	หน้า
สารบัญ	4
บทที่ 1 การตลาดจากมุมมองใหม่	9
<i>Roland T. Rust, Christine Moorman และ Gaurav Bhalla</i>	
➤ การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า	11
➤ การตลาดจากมุมมองใหม่	16
➤ มุมมองใหม่ที่มีต่อตัวชี้วัดเกี่ยวกับลูกค้า	27
บทที่ 2 การใช้ประโยชน์จากการตลาดให้เต็มศักยภาพ	33
<i>Beth Comstock, Ranjay Gulati และ Stephen Liguori</i>	
➤ ฝ่ายการตลาดไม่ได้เป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุน	40
➤ รหัสพันธุกรรม (DNA) ของนักการตลาด	43
➤ ผู้ก่อการ	49
➤ นักสร้างนวัตกรรม	51
➤ ผู้ประสาน	55
➤ ผู้ลงมือปฏิบัติ	57
➤ ทิศทางในอนาคต	60
บทที่ 3 การตลาดที่มีมุมมองคับแคบ	63
<i>Theodore Levitt</i>	
➤ จุดมุ่งหมายในการมีอยู่ขององค์กร	65
➤ ความเสี่ยงที่อุตสาหกรรมจะตกยุค	69
➤ ความเชื่อเกี่ยวกับแนวโน้มประชากร	76

หน้า

- ๖ แรงกดดันจากการผลิต 85
- ๖ อันตรรกะของการวิจัยและพัฒนา 98

บทที่ 4 การตลาดที่ไม่ถูกวิธี 113

Clayton M. Christensen, Scott Cook และ Taddy Hall

- ๖ กระบวนทัศน์ในการแบ่งส่วนตลาดที่ใช้ไม่ได้ผล 115
- ๖ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทำงานซึ่งลูกค้าต้องการ ทำให้เสร็จ 118
- ๖ การมุ่งความสนใจไปทำงานจะช่วยให้ประเภทสินค้าขยายขอบเขตได้อย่างไร ? 123
- ๖ การสร้างแบรนด์ที่ลูกค้าซื้อเพื่อให้ทำงานแทน 126
- ๖ บทบาทของการโฆษณา 131
- ๖ การเพิ่มหรือการทำลายคุณค่าของแบรนด์ 135
- ๖ เหตุใดแบรนด์ที่มีจุดมุ่งหมายและมีความแข็งแกร่งจึงหาได้ยาก ? 142

บทที่ 5 การประเมินแบรนด์ 149

Kevin Lane Keller

- ๖ คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการของแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 152
- ๖ ประโยชน์ของการรักษาความสมดุล 178
- ๖ คุณค่าของแบรนด์ช่วยในการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ 181

	หน้า
บทที่ 6 ระบบเศรษฐกิจที่เพศหญิงมีอิทธิพล	187
<i>Michael J. Silverstein และ Kate Sayre</i>	
๖ โอกาสทางธุรกิจอยู่ที่ไหน	193
๖ ภาระและความกดดันที่มากเกินไปสำหรับผู้หญิง	206
๖ ความเสมอภาค อำนาจ และอิทธิพลของผู้หญิง ในอนาคต	207
บทที่ 7 การนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าธุรกิจ	211
<i>James C. Anderson, James A. Narus และ Wouter van Rossum</i>	
๖ การนำเสนอคุณค่า 3 แบบ	215
๖ การแสดงหลักฐานพิสูจน์คุณค่าที่นำเสนอ ให้กับลูกค้า	229
๖ การแสดงให้เห็นคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับ	231
๖ การจัดทำรายงานบันทึกคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ	233
๖ ผลประกอบการที่ดีกว่าเดิม	235
บทที่ 8 การบริหารจัดการชุมชนผู้ชื่นชอบแบรนด์ อย่างเหมาะสม	243
<i>Susan Fournier และ Lara Lee</i>	
๖ ความเชื่อที่ผิด # 1 : ชุมชนผู้ชื่นชอบแบรนด์ เป็นกลยุทธ์การตลาดอย่างหนึ่ง	246
๖ ความเชื่อที่ผิด # 2 : ชุมชนผู้ชื่นชอบแบรนด์ มีอยู่เพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจ	248

หน้า

➤ ความเชื่อที่ผิด # 3 : สร้างแบรนด์ก่อน และชุมชน ผู้ชื่นชอบแบรนด์จะตามมาในภายหลัง	251
➤ ความเชื่อที่ผิด # 4 : ชุมชนผู้ชื่นชอบแบรนด์ควร ส่งเสริมให้สมาชิกกรีกกันเพื่อให้ไม่มีการเปลี่ยนใจ ไปชื่นชอบแบรนด์อื่น	255
➤ ความเชื่อที่ผิด # 5 : ผู้นำทางความคิดเป็นคนที่ สร้างชุมชนให้มีความเข้มแข็ง	257
➤ ความเชื่อที่ผิด # 6 : เครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์การสร้างชุมชน	261
➤ ความเชื่อที่ผิด # 7 : ชุมชนผู้ชื่นชอบแบรนด์ ประสบความสำเร็จได้เพราะการบริหารและการ ควบคุมที่เคร่งครัด	263
➤ คุณพร้อมแล้วหรือไม่สำหรับการสร้างชุมชน ผู้ชื่นชอบแบรนด์ ?	268
บทที่ 9 คำอธิบายของ CEO บริษัท Aflac ถึงเหตุที่ทำให้ ชื่นชอบเปิด	273
<i>Daniel P. Amos</i>	
➤ การสร้างชื่อให้ Aflac เป็นที่รู้จัก	275
➤ เปิดที่อยู่ไหนมือ ?	278
➤ เปิดก้าวสู่ระดับโลก	281
➤ เจ้าหน้าที่ปศุสัตว์เป็นผู้ที่มีความจำเป็น	283

หน้า

บทที่ 10 การยุติศึกระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด 287*Philip Kotler, Neil Rackham และ Suj Krishnaswamy*

- ๖ บทบาทของฝ่ายการตลาดที่แตกต่างกัน 291
- ๖ ทำไมฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดจึงไปด้วยกันไม่ได้ ? 294
- ๖ ลักษณะความสัมพันธ์ 4 รูปแบบ 302
- ๖ การเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ 306

คณะผู้ทรงคุณวุฒิ 328

ตัวอย่าง

การตลาดจากมุมมองใหม่ (Rethinking Marketing)

-- Roland T. Rust, Christine Moorman
และ Gaurav Bhalla --

แนวคิดโดยสรุป

ยุคนี้เป็นยุคที่บริษัทมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามากกว่าที่ผ่านมา แต่กลับดำเนินธุรกิจราวกับยังอยู่ในยุค 60 ซึ่งเป็นยุคของการตลาดและการใช้สื่อแบบห้วนแห่ รวมไปถึงการซื้อขายกันในรูปแบบที่ไม่เข้าถึงความต้องการส่วนบุคคล แต่การที่จะแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่บริษัทต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดเวลา บริษัทจะต้องเปลี่ยนจากที่เคยมุ่งเน้นให้ลูกค้าซื้อสินค้าบริการ มาเป็นการสร้างมูลค่าสูงสุดของลูกค้าในระยะยาวแทน ซึ่งหมายความว่าบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการสร้างผลิตภัณฑ์และแบรนด์เป็นรองจากการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า อีกทั้งยังต้องเปลี่ยนโฉมฝ่ายการตลาด จากที่เคยมุ่งเน้นการสร้างยอดขายในปัจจุบันเป็น “ฝ่ายบริหารลูกค้า (customer department)” ด้วยการเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด

ของฝ่าย จากประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาด (CMO) เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้า (Chief Customer Officer) โดยให้ความสำคัญในเรื่องการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแทนการผลักดันสินค้า รวมถึงการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใหม่ ๆ เข้ามาใช้ และการปรับโครงสร้างให้ทุกฝ่ายที่มุ่งเน้นลูกค้ามาอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายการตลาดทั้งหมด เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายบริการลูกค้า

ให้คุณลองนึกถึงภาพผู้จัดการแบรนด์คนหนึ่งที่กำลังนั่งในห้องทำงาน และวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับเครื่องดื่มเกลือแร่ตัวใหม่ของบริษัท โดยเริ่มจากการกำหนดว่าจะเจาะกลุ่มเป้าหมายใดในตลาด กำหนดราคาและวางแผนส่งเสริมการขาย ตลอดจนวางแผนการสื่อสารในวงกว้าง ส่วนผลการดำเนินงานของเครื่องดื่มเกลือแร่แบรนด์นี้จะวัดด้วยยอดขายรวมและความสามารถในการทำกำไร ซึ่งค่าตอบแทนของผู้จัดการแบรนด์คนนี้ และอนาคตในการทำงานของเขาจะขึ้นอยู่กับตัวเลขวัดผลดังกล่าว

แล้วสถานการณ์นี้มีอะไรที่ดูผิดปกติ บริษัทแห่งนี้ก็เหมือนอีกหลาย ๆ แห่งที่ยังมีการบริหารจัดการราวกับยังดำเนินธุรกิจอยู่ในยุค 60 ซึ่งเป็นยุคของการตลาดและการใช้สื่อแบบห้วนแห่ รวมไปถึงการซื้อขายกันในแบบที่ไม่เข้าถึงความต้องการส่วนบุคคล แต่ยุคนี้เป็นยุคที่บริษัทมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง การรวบรวมและดึงข้อมูลลูกค้ามาใช้ และการออกแบบสินค้าบริการให้ตรงตามความต้องการลูกค้ามากกว่าที่ผ่านมา ส่วน

ลูกค้าก็คาดหวังเต็มที่ให้บริษัทออกแบบสินค้าและบริการที่ตรงกับการใช้งานของพวกเขามากที่สุด บริษัทส่วนใหญ่จึงใช้ระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และเทคโนโลยีอื่นๆ เพื่อรับมือกับลูกค้า แต่จะใช้เทคโนโลยีมากเพียงใดก็ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นได้ หากบริษัทให้ความสำคัญกับการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์มากกว่าการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการที่จะแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่บริษัทต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดเวลา บริษัทจะต้องเปลี่ยนจากที่เคยมุ่งเน้นให้ลูกค้าซื้อสินค้าบริการมาเป็นการสร้างมูลค่าสูงสุดของลูกค้าในระยะยาวแทน ซึ่งหมายความว่าบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการสร้างผลิตภัณฑ์และแบรนด์เป็นรองจากการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าเสมอ อีกทั้งยังต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และโครงสร้างการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร โดยทำการเปลี่ยนโฉมฝ่ายการตลาดไปพร้อม ๆ กันด้วย

การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า

เมื่อไม่นานมานี้ บริษัทที่พยายามจะสื่อสารกับคนกลุ่มใหญ่ยังมีทางเลือกแค่เพียงอย่างเดียว คือ สื่อสารกับลูกค้าจำนวนมากพร้อมกันในคราวเดียว ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสื่อสารทางเดียวที่สามารถเข้าถึงคนเป็นจำนวนมากได้ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าหลักๆ ประกอบด้วย ตัวเลขยอดขายที่ผ่านมาโดยรวม ซึ่งมีข้อมูลจากการวิจัยตลาดเป็นตัวสนับสนุน และบริษัทแทบไม่มีการสื่อสารกับลูกค้าแต่ละรายโดยตรง แต่ในปัจจุบันบริษัทมีหลากหลายวิธีให้เลือกใช้ การทำการตลาดเพื่อเข้าถึงคนหมู่มากในคราวเดียวจึงกลายเป็นวิธีที่คิดน้อยเกินไป

จากภาพที่ 1-1 “การสร้างความสัมพันธ์” แสดงให้เห็นทิศทางที่บริษัทหลาย ๆ แห่งควรจะเดินหน้าไป โดยความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างบริษัทที่ใช้วิธีการตลาดแบบเดิม ๆ กับบริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าก็คือ บริษัทแบบแรก (ภาพซ้ายมือ) พยายามผลักดันสินค้าและแบรนด์ของตนให้ลูกค้า ในขณะที่บริษัทอีกแบบ (ภาพขวามือ) ตั้งใจที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม สำหรับบริษัทแบบหลัง การสื่อสารจะเป็นการสื่อสารสองทางที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละราย หรืออย่างน้อยก็ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม กลยุทธ์นี้อาจทำได้ยากกว่าสำหรับบริษัทที่ช่องทางการจัดจำหน่ายมีข้อมูลลูกค้าอยู่ในมือ หรือสามารถควบคุมลูกค้าได้ อย่างเช่นบริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคสำเร็จรูปหลายแห่ง แต่ในปัจจุบัน บริษัทที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสำหรัการดำเนินกลยุทธ์สร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ประสบผลสำเร็จนั้นเริ่มมีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ

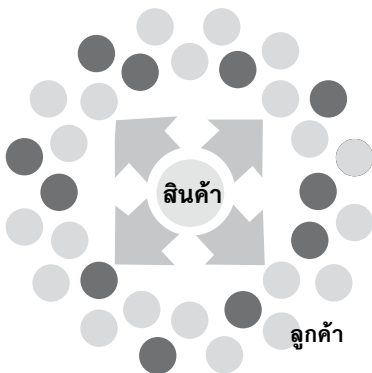
ดังเช่นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจแบบ B2B (บริษัทที่มีลูกค้าเป็นองค์กรธุรกิจ) จะกำหนดให้ผู้จัดการบริหารลูกค้า และผู้อำนวยการบริหารงานโฆษณาต้องมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แทนที่จะเป็นการขายสินค้าให้ได้ บริษัท IBM จัดโครงสร้างสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า เช่น บริการช่วยประหยัดพลังงาน (energy efficiency) หรือบริการรวมศูนย์การทำงานของระบบเครื่องแม่ข่าย (server consolidation) และผสมผสานสินค้าบริการของบริษัทเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ซึ่ง Insurance Process Acceleration Frame-

work เป็นหนึ่งในตัวอย่างของระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้บริการที่ตรงตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า IBM โดยลูกค้าและผู้เชี่ยวชาญด้านลูกค้าบริษัทประกันของ IBM จะทำงานร่วมกับลูกค้าเป้าหมายในการสร้างกระบวนการที่รวดเร็วและยืดหยุ่นสำหรับการดำเนินงาน อย่างเช่น การจัดการสินไหมทดแทน กระบวนการหาลูกค้ารายใหม่ และการพิจารณาการรับประกัน โดยแทนที่จะมุ่งเน้นยอดขายผลิตภัณฑ์ในระยะสั้น บริษัท IBM จะวัดผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัดด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวแทน

ภาพที่ 1-1 การสร้างความสัมพันธ์

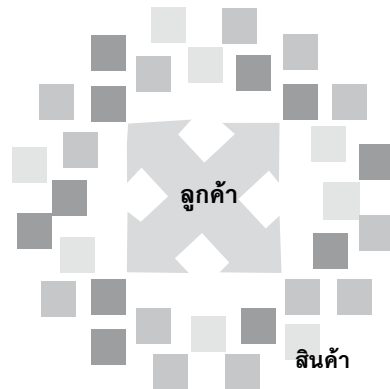
การตลาดที่มุ่งเน้นการบริหารผลิตภัณฑ์

หลายบริษัทยังพึ่งพาการทำงานของผู้จัดการผลิตภัณฑ์และการตลาดแบบหว่านแหไปยังลูกค้าทางเดียวเพื่อให้ผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่งสามารถเข้าถึงลูกค้าได้เป็นจำนวนมาก



การตลาดที่มุ่งเน้นการบริหารลูกค้า

สิ่งที่จำเป็นคือผู้จัดการบริหารลูกค้า ซึ่งจะสื่อสารกับลูกค้าแต่ละราย หรือสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มเล็ก ๆ แบบสองทาง และสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าด้วยการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าเห็นว่ามีความประโยชน์กับลูกค้าเป็นส่วนใหญ่



บริษัทขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจแบบ B2B มักมีความก้าวหน้าในเรื่องการให้ความรู้กับลูกค้า และบริษัทที่ดำเนินธุรกิจแบบ B2C (ลูกค้าเป็นบุคคลทั่วไป) บางแห่งก็มีความก้าวหน้าในเรื่องนี้ อย่างเห็นได้ชัด โดยบริษัทเหล่านี้มองว่าความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา และอาจยกลูกค้าให้แบรนด์อื่นในบริษัท คู่แข่งแทนหากความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป เช่น Tesco ซึ่งเป็นบริษัทค้าปลีกชั้นนำของสหราชอาณาจักรได้ลงทุนเป็นเงินมหาศาลไปกับระบบวิเคราะห์ใหม่ที่จะช่วยให้บริษัทสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้มากขึ้น โดย Tesco ใช้บัตรสะสมแต้มที่เก็บข้อมูลลูกค้า (Club-card) เพื่อติดตามว่าลูกค้าไปซื้อสินค้าที่ร้านสาขาใดบ้าง ? ลูกค้าซื้อสินค้าอะไร ? และจ่ายค่าสินค้าด้วยวิธีใด ? ซึ่งข้อมูลดังกล่าวช่วยให้ Tesco สามารถจัดวางสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละสาขา และเสนอสินค้าบริการที่ตรงตามความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย โดยมีรูปแบบของร้านที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นร้านขนาดใหญ่ที่มีพื้นที่กว้างขวาง หรือร้านค้าขนาดเล็กในชุมชน ดังบทความในหนังสือพิมพ์ *Wall Street Journal* ที่ระบุว่า ลูกค้าที่เข้าไปซื้อผ้าอ้อมเด็กในร้านของ Tesco เป็นครั้งแรก จะได้รับคูปองส่วนลดทางไปรษณีย์ ซึ่งมีทั้งส่วนลดสำหรับกระดาษเปียก ของเล่น และเบียร์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าคุณพ่อคนใหม่มักจะซื้อเบียร์มากขึ้น เพราะไม่มีเวลาจะไปนั่งดื่มในผับมากเท่าก่อนมีลูก

ในส่วนของธุรกิจบริการ ตัวอย่างก็มีบริษัท American Express ที่คอยติดตามพฤติกรรมของลูกค้าและตอบสนองต่อพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปด้วยการเสนอผลิตภัณฑ์ที่ต่างจากเดิม บริษัทใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภคเพื่อให้รู้ว่า “ผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดลำดับต่อไป” สำหรับลูกค้าคือ

อะไร โดยพิจารณาจากรูปแบบการใช้ผลิตภัณฑ์ที่เปลี่ยนไป และเพื่อ
บริหารความเสี่ยงจากผู้ถือบัตรเครดิตทุกกลุ่ม เช่น การซื้อบัตรโดยสาร
เครื่องบินชั้นที่แพงขึ้นเป็นครั้งแรกด้วยบัตรทองอาจเป็นตัวบ่งชี้ให้บริษัท
ส่งจดหมายเชิญลูกค้าให้อัปเกรดเป็นบัตรแพลทินัม หรือสถานการณ์
ที่ต่างจากเดิมอาจทำให้ลูกค้าผู้ถือบัตรอยากทำบัตรอีกใบหนึ่งที่จำกัด
วงเงินตามที่กำหนดให้ลูกค้า ๆ หรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีไว้ใช้ ซึ่งการ
เสนอบริการดังกล่าวทำให้ American Express สามารถขยายอำนาจ
การจับจ่ายของลูกค้าเดิมไปให้สมาชิกในครอบครัวหรือคู่ค้าที่ลูกค้า
ไว้วางใจได้ และในขณะเดียวกันก็เป็นการแนะนำแบรนด์ให้คนที่มี
โอกาสจะเป็นลูกค้าใหม่ได้รู้จักด้วย

นอกจากนี้ American Express ยังใช้ประโยชน์จากกลยุทธ์การ
สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและร้านค้าที่เป็นพันธมิตรเพื่อสร้างมูลค่า
ในระยะยาวจากความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วย เช่น บริษัทอาจใช้ข้อมูล
พื้นฐานของลูกค้า รูปแบบการซื้อของลูกค้า และข้อมูลเครดิตลูกค้า
เพื่อตั้งข้อสังเกตว่าลูกค้าผู้ถือบัตรรายหนึ่งเพิ่งย้ายเข้าบ้านใหม่ ซึ่ง
บริษัทใช้ประโยชน์จากโอกาสนี้ในการเสนอโครงการสะสมแต้มพิเศษ
สำหรับการซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีกสินค้าตกแต่งบ้านที่อยู่ในเครือ
ขายของบริษัท

บริษัทผู้ให้บริการด้านการประกันและการเงินรายหนึ่งและผู้เขียน
รู้จักก็สามารถเสนอสินค้าที่ตรงกับโอกาสพิเศษในชีวิตของลูกค้าได้
เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ลูกค้าที่สูญเสียคู่สมรสจะได้รับความใส่ใจเป็น
พิเศษจากทีมงานที่จะนำเสนอสินค้าที่ตรงตามความต้องการเฉพาะ
ของพวกเขา หรือเมื่อลูกค้าบัญชีเงินฝากที่รองรับการจ่ายเช็คเงินสด

หรือลูกค้าบัตรเครดิตแต่งงาน ก็จะได้รับการเสนอผลิตภัณฑ์กรมธรรม์ ประกันภัยหรือสินเชื่อเพื่อซื้อรถยนต์หรือที่อยู่อาศัย นอกจากนี้บริษัท ยังมุ่งเป้าไปที่คู่สามีภรรยาที่สูง ๆ ย้ายออกไปมีครอบครัวของตัวเอง ด้วยการเสนอสินเชื่อแปลงที่อยู่อาศัยเป็นเงินสด หรือผลิตภัณฑ์การลงทุนรูปแบบต่าง ๆ และเสนอผลิตภัณฑ์ประกันสำหรับผู้ให้เช่าที่อยู่อาศัยแก่นักศึกษามหาวิทยาลัย

การตลาดจากมุมมองใหม่

ถึงแม้จะมีตัวอย่างของบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในข้างต้น แต่คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่ก็ยังให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้าเพียงลมปาก แล้วมุ่งความสนใจอย่างจริงจังไปที่การขายสินค้าและบริการอยู่ดี ทั้งที่จริงแล้วกรรมการและผู้บริหารบริษัทต้องเปลี่ยนกลยุทธ์จากที่มุ่งเน้นการขายสินค้าและบริการไปที่ความสัมพันธ์กับลูกค้าแทน รวมทั้งสร้างวัฒนธรรม และกำหนดโครงสร้างองค์กรและการให้สิ่งจูงใจในแบบที่จะทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จ

แล้วองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้ามีลักษณะเป็นอย่างไร ? ถึงแม้ว่าจะไม่มีบริษัทใดที่กำหนดโครงสร้างตามลูกค้าอย่างสมบูรณ์ แต่บริษัทที่กำลังผ่านการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางนี้จะมีลักษณะบางอย่างที่เหมือนกัน โดยการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่สุดก็คือการเปลี่ยนโฉมฝ่ายการตลาดให้เป็น “ฝ่ายบริหารลูกค้า” แทน และสิ่งแรกที่บริษัทต้องทำก็คือการเปลี่ยนตำแหน่งของประธาน

เจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาด (CMO) เป็นตำแหน่งบริหารแนวใหม่ คือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้า (Chief Customer Officer) นั่นเอง

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้า (CCO)

ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้าเริ่มเป็นที่พบเห็นอย่างแพร่หลายในบริษัททั่วโลก โดยในปัจจุบันมีอยู่กว่า 300 คนจากในปี ค.ศ. 2003 ที่มีอยู่เพียง 30 คนเท่านั้น บริษัทที่มีลูกค้าหลากหลายกลุ่มอย่าง Chrysler, Hershey's, Oracle, Samsung, Sears, United Airlines, Sun Microsystems และ Wachovia ต่างก็มี CCO ทั้งสิ้น แต่ในหลาย ๆ ครั้ง CCO ก็พยายามทำเพียงแค่ปรับโครงสร้างการบริหารให้มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หรือกล่าวได้ว่าบทบาทหน้าที่ของ CCO นั้นไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจเป็นเพราะตำแหน่ง CCO เพิ่งเกิดขึ้นมาไม่นานเมื่อเทียบกับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ

เพื่อให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล บทบาทของ CCO ในสายตาของคนอื่นจะต้องเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจดำเนินการ และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท (CEO) โดยตรง ซึ่ง CCO จะต้องมีส่วนที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นตลอดจนสอดส่องดูแลทุกหน่วยงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

CCO ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่ยึดลูกค้าเป็นหลัก และจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการไหลเวียนของ

ข้อมูลลูกค้าภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงการดึงผู้บริหารระดับสูงให้ติดต่อ และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เช่นที่บริษัท USAA ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาพูดคุยทางโทรศัพท์กับลูกค้าผ่านศูนย์บริการลูกค้า 2-3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ การทำแบบนี้ไม่เพียงจะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจริงจังกับการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ตัวผู้บริหารเองเข้าใจถึงสิ่งที่ลูกค้าเป็นกังวลมากขึ้นด้วย หรืออย่างเช่นที่ Tesco ซึ่งผู้บริหารจะใช้เวลา 1 สัปดาห์ต่อปีในการเข้าไปทำงานที่ร้านค้าและพูดคุยกับลูกค้า โดยนี่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการที่เรียกว่า “Tesco Week in Store (TWIST)”

เมื่อผู้บริหารหันไปให้ความสนใจกับลูกค้า และข้อมูลลูกค้า มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจต่างๆ มากขึ้น บริษัทก็จะต้องรู้โครงสร้างการบริหารที่ขัดขวางการไหลเวียนของข้อมูลในบริษัทออกไป ในความเป็นจริง ถึงแม้บริษัทส่วนใหญ่จะลงทุนเป็นจำนวนมหาศาลเพื่อให้ได้ข้อมูลลูกค้า แต่กลับใช้ประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าวได้ไม่เท่าที่ควร โดยข้อมูลถูกกักเก็บไว้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพราะคนในบริษัทขาดความเชื่อใจกัน มีการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงตำแหน่งหรือทรัพยากรในบริษัท และแนวคิดแบบต่างคนต่างอยู่ ดังนั้น CCO จะต้องสร้างสิ่งจูงใจที่จะสามารถลบล้างความคิดเช่นนี้ออกไปให้ได้

ท้ายที่สุดแล้ว CCO จะต้องรับผิดชอบการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าของบริษัท ซึ่งวัดได้จากตัวชี้วัดอย่างเช่น มูลค่าของลูกค้าในระยะยาว (Customer Lifetime Value) และคุณค่าของลูกค้า (Customer Equity) รวมทั้งตัวชี้วัดระยะสั้น (intermediate indicators) เช่น การบอกเล่าแบบปากต่อปาก

ผู้จัดการบริหารลูกค้า

ในฝ่ายบริหารลูกค้าที่ตั้งขึ้นใหม่ จะมีผู้จัดการบริหารลูกค้าและผู้จัดการกลุ่มลูกค้าทำหน้าที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ลูกค้าต้องการ จากนั้นผู้จัดการแบรนด์ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการบริหารลูกค้าจะจัดหาสินค้าที่ตรงตามความต้องการดังกล่าว โดยการทำแบบนี้จะต้องอาศัยการโอนย้ายทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรบุคคลและงบประมาณเป็นหลัก ตลอดจนอำนาจสั่งการจากผู้จัดการผลิตภัณฑ์ไปให้กับผู้จัดการบริหารลูกค้า (อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหัวข้อ “ผู้จัดการบริหารลูกค้าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ?”) การจัดโครงสร้างการบริหารในลักษณะนี้พบเห็นได้ทั่วไปในบริษัทที่ประกอบธุรกิจแบบ B2B ตัวอย่างเช่น ธุรกิจในส่วน B2B ของบริษัท Proctor & Gamble มีผู้จัดการบริหารลูกค้าที่ดูแลบริษัทค้าปลีกรายใหญ่อย่าง Wal-Mart ซึ่งผู้จัดการบริหารลูกค้าจะให้ความสนใจเรื่องการขายสินค้าที่ตนเองรับผิดชอบ อย่างเช่น สินค้าในแบรนด์ Swiffer น้อยกว่าการสร้างมูลค่าสูงสุดจากความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า มีบริษัทที่ประกอบธุรกิจแบบ B2C บางแห่งใช้โครงสร้างการบริหารแบบนี้เช่นกัน โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นสถาบันการเงินสำหรับบุคคลที่มอบหมายให้มีผู้จัดการดูแลลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น ลูกค้าที่มีฐานะร่ำรวย นักศึกษามหาวิทยาลัย คนวัยเกษียณ แทนที่จะมอบหมายให้ดูแลผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างของบริษัท

ผู้จัดการบริหารลูกค้าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ?

บทบาทของผู้จัดการบริหารลูกค้าเป็นสิ่งที่สื่อถึงคำว่า การตลาดได้ดีที่สุด (การค้นหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และตอบสนองความต้องการนั้น) ในขณะที่บทบาทของผู้จัดการผลิตภัณฑ์จะมีความสอดคล้องกับแนวคิดการตลาดแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการขายมากกว่า (มีสินค้าไว้ก่อนแล้วค่อยหาลูกค้า)

Jim Spohrer ผู้อำนวยการโครงการ Global University Programs ของบริษัท IBM เลือkJ้างกลุ่มคนที่ศาสตราจารย์ Morten Hansen แห่งมหาวิทยาลัย UC Berkeley เรียกว่า กลุ่ม “T-shaped” ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้หลายด้าน และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในบางด้าน โดยคนที่มีประสิทธิผลในการทำงานตำแหน่งผู้จัดการบริหารลูกค้ามากที่สุดคือคนกลุ่ม “T-shaped” ซึ่งมีทั้งความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้าบางกลุ่มหรือตลาดบางตลาด และมีความรอบรู้เกี่ยวกับตัวบริษัทและผลิตภัณฑ์ของบริษัท นอกจากนี้ ผู้จัดการบริหารลูกค้ายังต้องมีความสามารถในการตีความหมายของข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง โดยต้องสามารถดึงความรู้ที่เป็นประโยชน์จากข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและกิจกรรมของลูกค้าจำนวนมากที่ได้จากการสืบค้นในบล็อกและบอร์ดสนทนาของลูกค้า การติดตามพฤติกรรม การซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ การติดตามข้อมูลยอดขายสินค้าในช่องทางค้าปลีก และการใช้ระบบวิเคราะห์อื่น ๆ ถึงแม้ว่าผู้จัดการแบรนด์อาจพอใจกับการได้ศึกษาจากข้อมูลสถิติการใช้สื่อของแต่ละผลิตภัณฑ์ พฤติกรรมการใช้สินค้าแต่ละแบรนด์ และการพูดคุยเกี่ยวกับแบรนด์ในชุมชนออนไลน์ แต่ผู้จัดการบริหารลูกค้าจะพิจารณาลูกค้าในมุมมองที่กว้างและครอบคลุมกว่านั้น ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลแบรนด์เครื่องสำอาง

ผู้จัดการบริหารลูกค้าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ? (ต่อ)

Max Factor และ Cover Girl ของบริษัท P&G ลองใช้ชีวิตหนึ่งสัปดาห์ ด้วยงบประมาณที่จำกัดเหมือนกับผู้บริหารโคคที่มีรายได้ต่ำ ก็เท่ากับว่าพวกเขา กำลังปฏิบัติหน้าที่เหมือนกับเป็นผู้จัดการบริหารลูกค้า โดยประสบการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้บริหารเหล่านี้ได้ข้อมูลเจาะลึกที่ทำให้รู้ว่าบริษัท P&G (ไม่ใช่แค่แบรนด์ Max Factor และ Cover Girl) จะสามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มนี้มีชีวิตที่ดีขึ้น

นอกจากความเข้าใจด้านการตลาดแล้ว ผู้จัดการบริหารลูกค้าที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต้องได้รับการศึกษาในกลุ่มวิชา สังคมศาสตร์ ทั้งจิตวิทยา มนุษยศาสตร์ สังคมวิทยา และเศรษฐศาสตร์ ผู้จัดการบริหารลูกค้าจะเข้าหาลูกค้าในแบบผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมแทนที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด โดยเฝ้าสังเกตและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า มีปฏิสัมพันธ์กับและเรียนรู้จากลูกค้า รวมทั้งสังเคราะห์และเผยแพร่สิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้ให้คนอื่นได้รับทราบ ซึ่งมหาวิทยาลัยที่เปิดสอน วิชาบริหารธุรกิจให้กับผู้จัดการบริหารลูกค้าต้องออกแบบหลักสูตรให้ทันยุคสมัย ด้วยการเปลี่ยนจากที่เคยมุ่งเน้นเรื่องการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ ไปเป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าแทน

สำหรับบริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้น ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคอาจเสนอสิ่งจูงใจที่ทำให้ลูกค้าอยากเปลี่ยนจากการใช้สินค้าแบรนด์ A ที่ทำกำไรให้บริษัทน้อยกว่า ไปเป็นสินค้าแบรนด์ B ที่มีกำไรมากกว่า ซึ่งวิธีนี้จะ

เป็นไปได้หากบริษัทยังใช้ระบบการบริหารจัดการแบบเดิมที่ให้ผู้จัดการแบรนด์และผู้จัดการผลิตภัณฑ์มีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้าย กล่าวคือ ผู้จัดการแบรนด์สินค้า A จะไม่มีทางส่งเสริมให้ลูกค้าเปลี่ยนใจจากแบรนด์ของตนเอง ถึงแม้ว่าการทำเช่นนั้นจะเป็นประโยชน์กับบริษัทโดยรวม เพราะผู้จัดการคนนี้จะได้รางวัลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับยอดขายสินค้าแบรนด์ A ไม่ใช่การเพิ่มมูลค่าของลูกค้าในระยะยาว หรือตัวชี้วัดอื่นที่เกี่ยวกับลูกค้าซึ่งวัดผลในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงไม่ใช่เรื่องเล็ก เพราะหมายความว่าผู้จัดการผลิตภัณฑ์ต้องหยุดมุ่งเน้นที่การสร้างกำไรสูงสุดจากผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์ภายใต้การดูแลของตนเอง และเปลี่ยนมารับผิดชอบในการช่วยให้ลูกค้าและผู้จัดการกลุ่มลูกค้าสร้างผลกำไรสูงสุดแทน

หน่วยงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

ด้วยเหตุที่ฝ่ายบริหารลูกค้าเป็นส่วนสำคัญในการติดต่อกับลูกค้า จึงควรจะได้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง แต่ที่ผ่านมา งานหลายส่วนที่ควรต้องทำยังอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการตลาด และอีกหลายงานยังไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารลูกค้า

CRM (*Customer Relationship Management*) หรือการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ากลายเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศหรือ IT ของบริษัทหลายแห่ง เพราะเป็นฝ่ายที่สามารถดูแลทางด้านเทคนิคให้ระบบ CRM สามารถใช้งานได้ โดยผลการสำรวจบริษัท 300 แห่งในทวีปอเมริกาเหนือที่จัดทำโดยบริษัท Harte-Hanks ชี้ให้เห็นว่า บริษัทที่เข้าร่วมการสำรวจ 42% ให้ฝ่าย

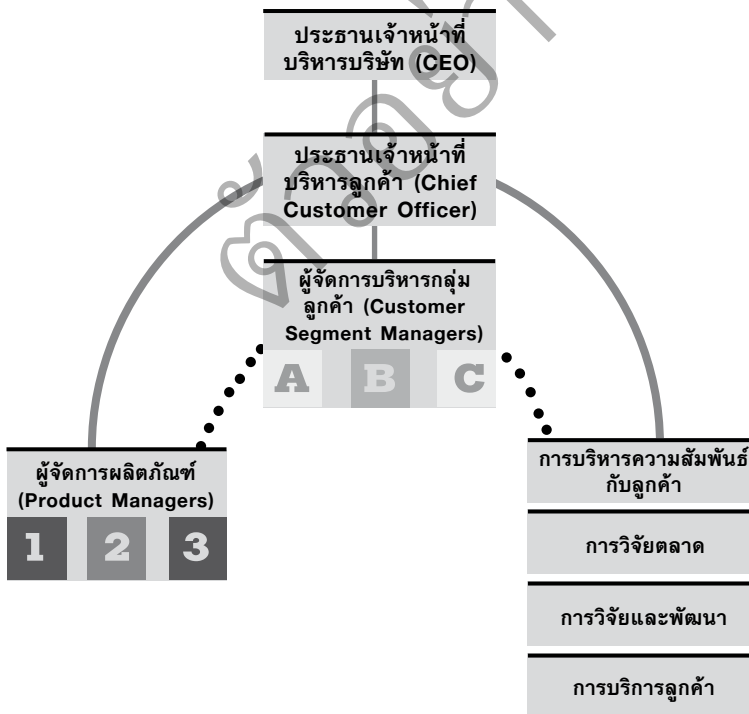
IT ทำหน้าที่บริหารจัดการเรื่อง CRM บริษัทอีก 31% มอบหมายให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายขาย และมีเพียง 9% เท่านั้นที่ให้ฝ่ายการตลาดจัดการ CRM แต่ที่จริง CRM เป็นเครื่องมือที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดความต้องการ และพฤติกรรมของลูกค้า ซึ่งเป็นบทบาทและหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารลูกค้า จึงไม่เป็นการเหมาะสมหากจะให้ฝ่ายอื่นที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหารลูกค้าเป็นผู้เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์สร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ก็แน่นอนว่าการจะนำระบบ CRM เข้ามาใช้ในฝ่ายบริหารลูกค้า ย่อมหมายความว่าฝ่ายบริหารลูกค้าต้องนำบุคลากรที่มีทักษะความสามารถด้าน IT และด้านการวิเคราะห์เข้ามาทำงานด้วย

การวิจัยตลาด (Market Research) การวิจัยตลาดในบริษัทที่ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางจะให้ความสำคัญกับเรื่องที่ต่างไปจากเดิมประการ (แรก) คือ ผู้ที่ใช้งานวิจัยตลาดจะไม่ได้มีแค่ฝ่ายการตลาดเท่านั้น แต่จะขยายไปครอบคลุมทุกฝ่ายในองค์กรที่ต้องติดต่อกับลูกค้า รวมถึงฝ่ายการเงิน (เป็นที่มาของทางเลือกในการชำระเงินค่าสินค้าหรือบริการของลูกค้า) และฝ่ายจัดจำหน่ายและกระจายสินค้า (เป็นฝ่ายที่กำหนดระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าและให้บริการ) ส่วนประการ (ที่สอง) คือ ขอบเขตของการวิจัยตลาดจะเปลี่ยนจากการวิเคราะห์ในภาพรวม ไปเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าแต่ละอย่าง และการวัดคุณค่าที่เกิดจากกิจกรรมดังกล่าว ประการ (ที่สาม) คือ การวิจัยตลาดหันไปให้ความสนใจกับการเก็บข้อมูลและความเห็นจากลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าเป็นไปในทางที่ดีขึ้น เช่น มูลค่าของลูกค้าในระยะยาว และคุณค่าของลูกค้า

ภาพที่ 1-2 การเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อฝ่ายการตลาด

บริษัทจะต้องเปลี่ยนฝ่ายการตลาดแบบเดิมให้กลายเป็นฝ่ายบริหารลูกค้าที่ให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามากกว่าการพยายามผลักดันยอดขายสินค้า

ดังนั้น ผู้จัดการผลิตภัณฑ์และฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลักจึงต้องเปลี่ยนมาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้าแทนที่จะเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาด (CMO) อย่างแต่ก่อน และต้องสนับสนุนให้กลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้จัดการบริหารลูกค้าหรือผู้จัดการกลุ่มลูกค้าประสบความสำเร็จ



หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” Harvard Business Review

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร (Harvard Business Review)” เป็นแหล่งสรุปรวมฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยาการที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษา

การบริหารการตลาด (Reinventing Your Marketing)

สุดยอดเคล็ดลับการบริหารการตลาดที่ดีที่สุดของฮาร์วาร์ด

การบริหารการตลาด (Reinventing Your Marketing) เป็นหนึ่งในหนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด” ที่ได้รับรวบรวมสุดยอดกลยุทธ์และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการตลาด

- ปลดล็อกพลังการตลาด
- รู้จุดอ่อน-จุดแข็งและรู้จักแบรนด์ของคุณเองแบบ 360°
- ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- นำเสนอคุณค่าที่สามารถจูงใจลูกค้า



เอ็กซ์เพอร์เน็ตบุ๊คส์
EXPERNETBOOKS

ISBN 978-974-414-345-7



9 789744 143457

การบริหารการตลาด

ราคา 250 บาท