

หัวข้อบรรยาย

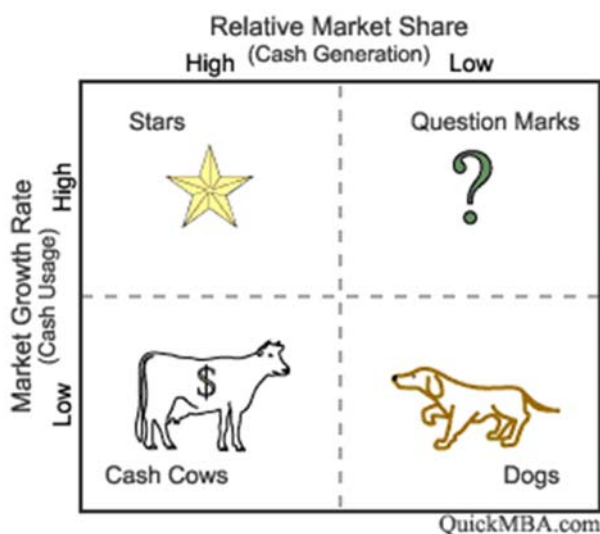
- การวิเคราะห์ข้อมูล BCG
- การวิเคราะห์ Value Chain
- การวิเคราะห์ Data Gap Analysis

21 กุมภาพันธ์ 2557
เวลา 10:30-12:00 น.

ดร.บัญชากร สงสัมพันธ์

ที่ปรึกษาโครงการ

BCG Model คืออะไร



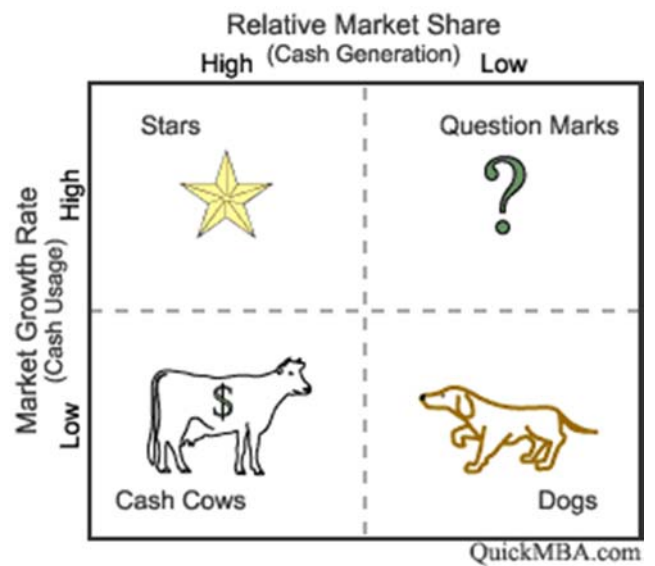
แบบจำลอง เพื่อใช้วิเคราะห์ว่าตลาดสินค้านั้น ๆ มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใดโดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา 2 เกณฑ์ คือ

1) ส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ (Share) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นกี่เท่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

2) ความน่าสนใจของตลาด (Growth) หรืออัตราการเติบโตของตลาดสินค้า โดยวัดอัตราการขยายตัวของตลาดสินค้าทั้งตลาด

BCG Matrix

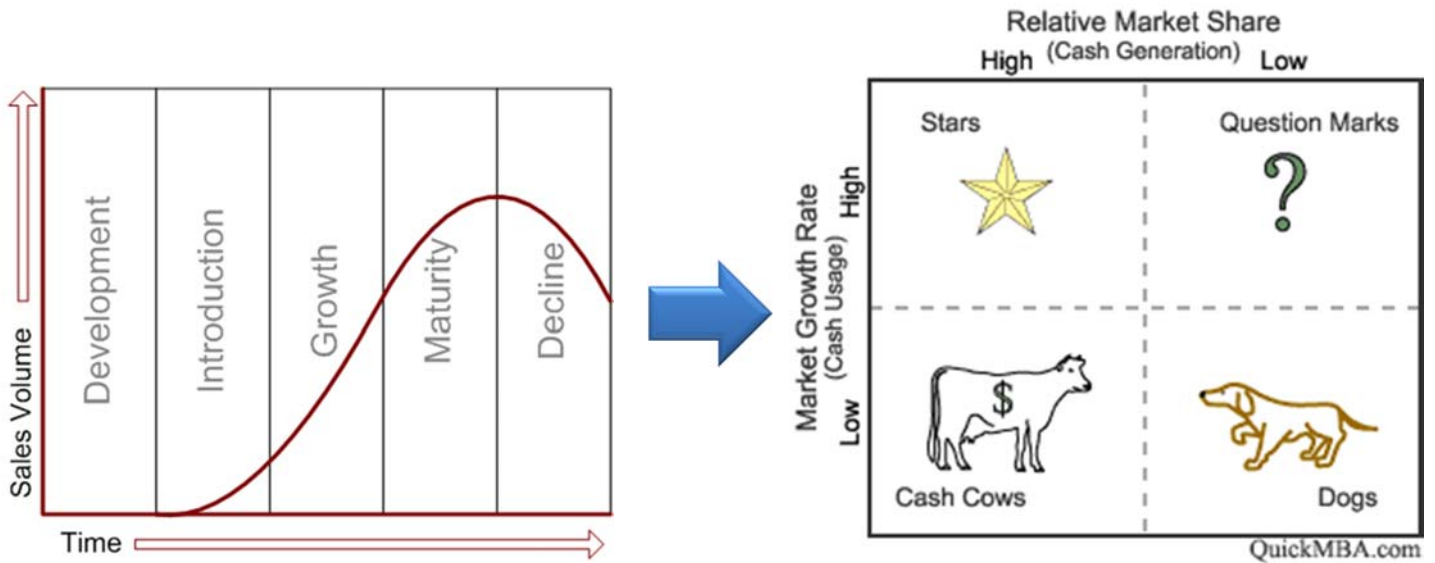
- BCG Matrix ออกเป็น 4 ช่อง ได้แก่ Question Mark, Star, Cash Cow และ Dog โดยการแบ่งช่องจะใช้ค่ากลางของสาขาเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่ากลางของส่วนแบ่งตลาดสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยส่วนแบ่งผลิตภัณฑ์ในสาขาเศรษฐกิจ ขณะที่อัตราการเติบโตสามารถพิจารณาได้จากอัตราการขยายตัวของสาขาเศรษฐกิจ



BCG Matrix

- ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question Mark)** เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง แต่ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผลิตภัณฑ์ในช่วงเริ่มเข้าสู่ตลาดต้องตัดสินใจว่าควรทุ่มเงินสำหรับผลิตภัณฑ์หรือเลิกการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหานั้นหรือไม่ ควรใช้กลยุทธ์การสร้างส่วนครองตลาดซึ่งหากสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้จนประสบความสำเร็จก็จะกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่นต่อไป
- ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Star)** เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ควรใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการลงทุนใหม่และการส่งเสริมการตลาดเพื่อรักษาตลาดที่มีการเจริญเติบโตสูงและต่อสู้กับคู่แข่งที่เข้ามาแข่งขัน
- ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows)** เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยสาเหตุที่อัตราการเจริญเติบโตของยอดขายลดลงเพราะผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่และตลาดเข้าสู่จุดอิ่มตัว ทำอย่างไรจะรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ให้นานที่สุด
- ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs)** เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำและส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรต่ำหรือขาดทุนจะต้องพิจารณาว่าจะเสนอผลิตภัณฑ์นี้ต่อไปหรือตัดผลิตภัณฑ์นี้ออกจากตลาดหรือเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นใหม่อย่างไร

Product Lift Cycle VS BCG Matrix



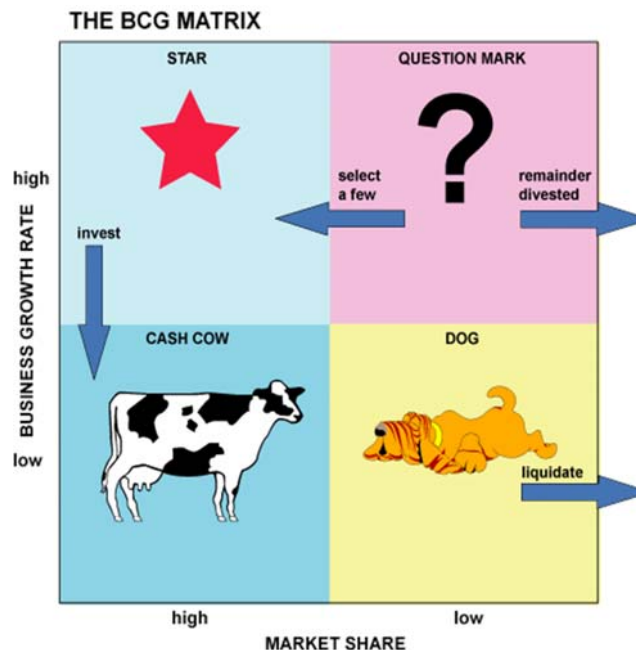
วงจรผลิตภัณฑ์และแผนธุรกิจ

กลยุทธ์

- ต้องทำการเจาะตลาด ขยายตลาด กระจายสินค้าอย่างมีคุณภาพ
- เพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อรองรับการเติบโต
- กำหนดราคาตามคุณภาพและประเภทตลาด
- ประชาสัมพันธ์เชิงการตลาด (Marketing Public Relation: MPR)

กลยุทธ์

- ต้องปรับปรุงผลิตภัณฑ์, เพิ่มสายผลิตภัณฑ์, เปลี่ยนแปลง Package ใหม่
- ราคาต้องแข่งขันได้ ไม่สามารถตั้งราคาที่สูงเหมือนช่วง Star
- ขยายตลาด และพัฒนาตลาด (Segmentation Targeting Positioning)



กลยุทธ์

- การสร้างสินค้าด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ
- Market Segmentation
- การวางตำแหน่งสินค้า (Positioning)

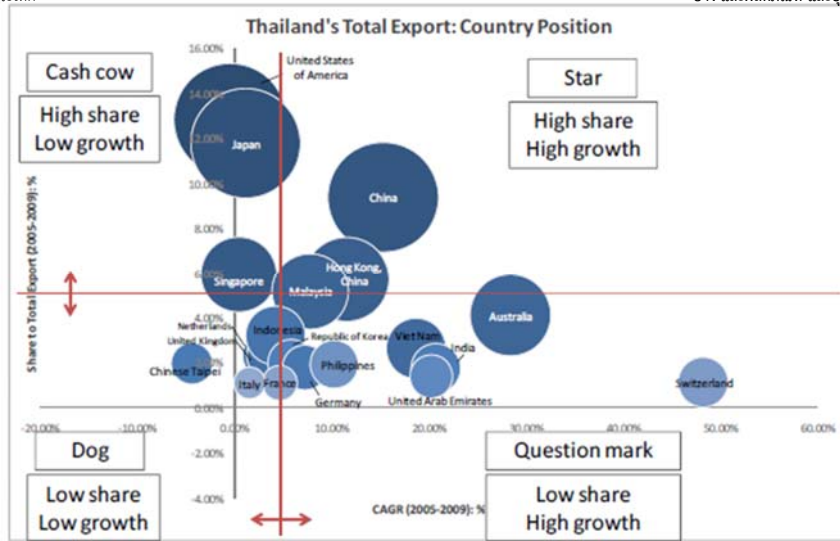
กลยุทธ์

- กระจายไปสู่ธุรกิจใหม่
- ราคาคงที่ เพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ให้ได้มากที่สุด
- ลดต้นทุน โดยตัดช่องทางการขายที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่จำเป็นออกไป
- ไม่ต้องประชาสัมพันธ์

ตัวอย่างการวิเคราะห์ BCG กับการค้าและการลงทุน

กลุ่มที่ 1 Cash Cow: High Share & Low Growth คือ กลุ่มตลาดที่ไทยส่งออกไปในสัดส่วนสูงและอัตราการขยายตัวของการส่งออกไทยในตลาดนั้นต่ำ ซึ่งประกอบไปด้วย ตลาดสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ซึ่งเป็นตลาดส่งออกที่มีสัดส่วนสูงสุดในลำดับแรกๆ ของตลาดส่งออกทั้งหมดของไทยมาโดยตลอด ดังนั้น ตลาดดังกล่าวจึงเป็นตลาดที่สินค้าไทยสามารถจับจองพื้นที่สัดส่วนตลาดในประเทศเหล่านั้น

กลุ่มที่ 2 Star: High Share & High Growth คือ กลุ่มตลาดที่ไทยส่งออกไปในสัดส่วนสูงและการส่งออกไทยไปตลาดนั้นมีการขยายตัวสูง ซึ่งประกอบไปด้วย จีน ฮองกง และมาเลเซีย โดยการขยายตัวในระดับสูงและสัดส่วนตลาดที่สูงนั้น มาจากการที่ไทยส่งออกสินค้าชั้นกลางไปยังประเทศดังกล่าวเพื่อทำการผลิตต่อไป ได้แก่ เคมีภัณฑ์ ยาง และผลิตภัณฑ์ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องจักร



กลุ่มที่ 4 Dog: Low Share & Low Growth คือ กลุ่มตลาดส่งออกที่มีสัดส่วนมูลค่าตลาดต่ำและอัตราการขยายตัวของการส่งออกไทยในตลาดนั้นต่ำ ได้แก่ อินโดนีเซีย อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส อิตาลีและไต้หวัน ทั้งนี้การส่งออกไปไต้หวันขยายตัวติดลบ หรือมีการส่งออกลดลงในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เป็นผลจากไต้หวันที่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์หลักของโลกได้รับความเสียหายจากวิกฤติเศรษฐกิจโลกปี 2008 อย่างรุนแรง

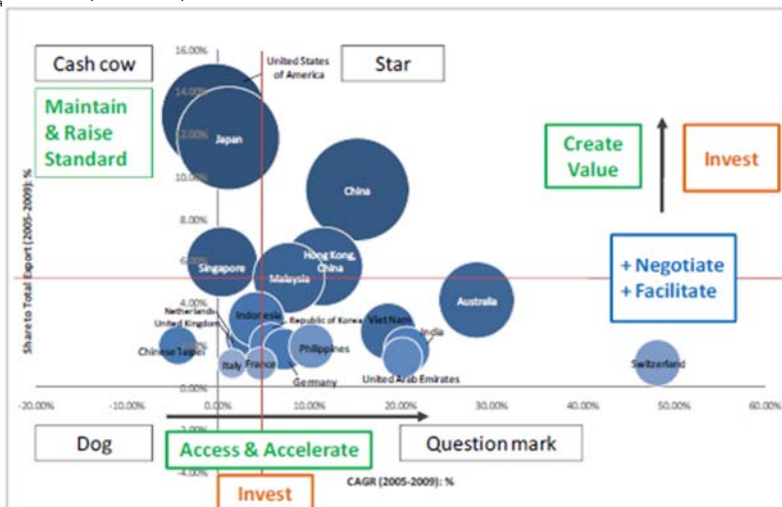
กลุ่มที่ 3 Question mark หรือ Problem child: Low Share & High Growth คือ กลุ่มตลาดที่มีสัดส่วนการส่งออกไม่สูงนักแต่การส่งออกไทยไปตลาดนั้นมีการขยายตัวสูง ซึ่งประกอบไปด้วยสวีเดน ออสเตรเลีย อินเดีย สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เวียดนาม ฟิลิปปินส์ เยอรมนี และเกาหลีใต้โดยสินค้าส่วนใหญ่ที่ส่งออกไปนั้นเป็นสินค้าชั้นกลางที่นำไปผลิตหรือประกอบ

ที่มา: SIGA Analysis, บริษัท ไบรอัน เคฟ (ประเทศไทย) ประมวลจาก International Trade Centre หมายเหตุ: ตลาดอื่นๆ ที่ไม่ปรากฏในภาพ เช่น ตลาดตะวันออกกลาง แอฟริกา ยุโรปตะวันออก เนื่องจากประเทศไทยได้เข้าสู่ตลาดดังกล่าวในระยะเวลาไม่นานมานี้ (Emerging / New Markets) จึงทำให้มีสัดส่วนมูลค่าตลาดน้อย

ทิศทางการดำเนินนโยบายทางด้านตลาด

การรักษาส่วนแบ่งตลาดโดยเฉพาะในตลาดที่การส่งออกไทยมีสัดส่วนตลาดสูง (โดยเฉพาะในตลาด Cash Cow) โดยเน้นที่การเพิ่มมาตรฐานของสินค้าให้สูงขึ้น ตามกฎระเบียบของประเทศปลายทางและแนวโน้มโลก เช่น สินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green), การประหยัดพลังงาน, สินค้าและบริการเพื่อสุขภาพที่ดี (Wellness)

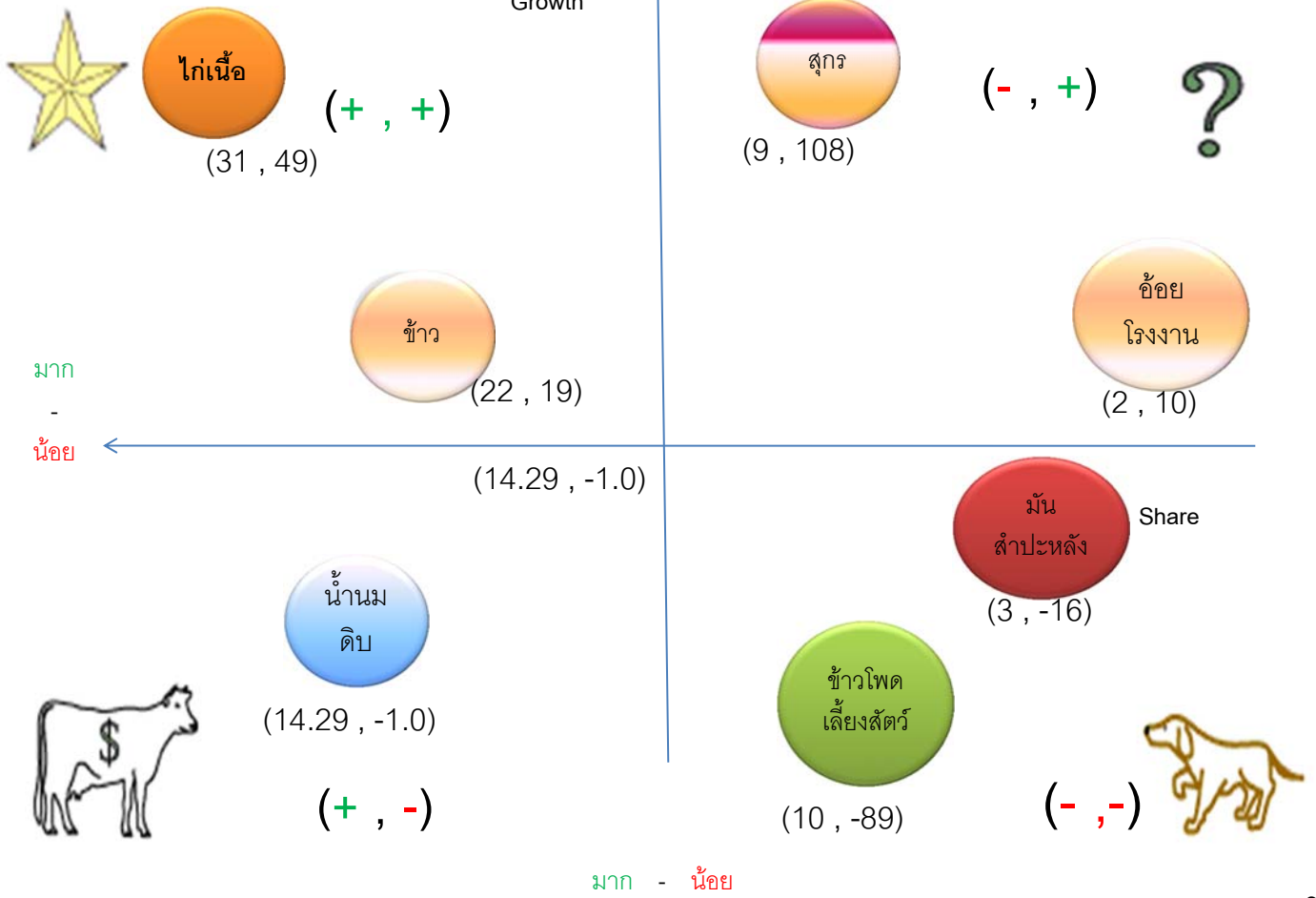
การเพิ่มมูลค่าสินค้าเพื่อเพิ่มสัดส่วนตลาด โดยเฉพาะในตลาด Star และ Question Mark เนื่องจากในตลาดดังกล่าวไทยได้ทำการเจาะตลาดเข้าไปแล้ว การที่จะรักษาอัตราการขยายตัวของการส่งออกไว้ได้ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าผ่านการลงทุนในกระบวนการผลิต การลงทุนทางการตลาด การจับคู่ทางธุรกิจกับผู้ประกอบการในต่างประเทศ อันจะส่งผลให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น



การเข้าสู่ตลาดเพิ่มเติมและการเร่งอัตราการขยายตัวของการส่งออก (โดยเฉพาะในตลาด Question Mark และ Dog) โดยในส่วนของการเข้าสู่ตลาดนั้น ควรเป็นทั้งการเปิดตลาดใหม่และการขยายช่องทางในตลาดเก่าที่ไทยส่งออกไปอยู่แล้วแต่มีสัดส่วนตลาดน้อยและ/หรือมีอัตราการขยายตัวของการส่งออกต่ำหรือชะลอลง นอกจากนี้ ในกรณีของตลาด Question Mark การศึกษาวิจัยตลาดในเชิงลึกทั้ง โดยภาครัฐและเอกชนเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถกำหนดตำแหน่งสินค้าปรับปรุงสินค้าเพื่อเพิ่มฐานลูกค้า และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มการขยายตัวของการส่งออกได้

ผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพของจังหวัด (Product Champion) ตาม BCG

(Share, Growth)

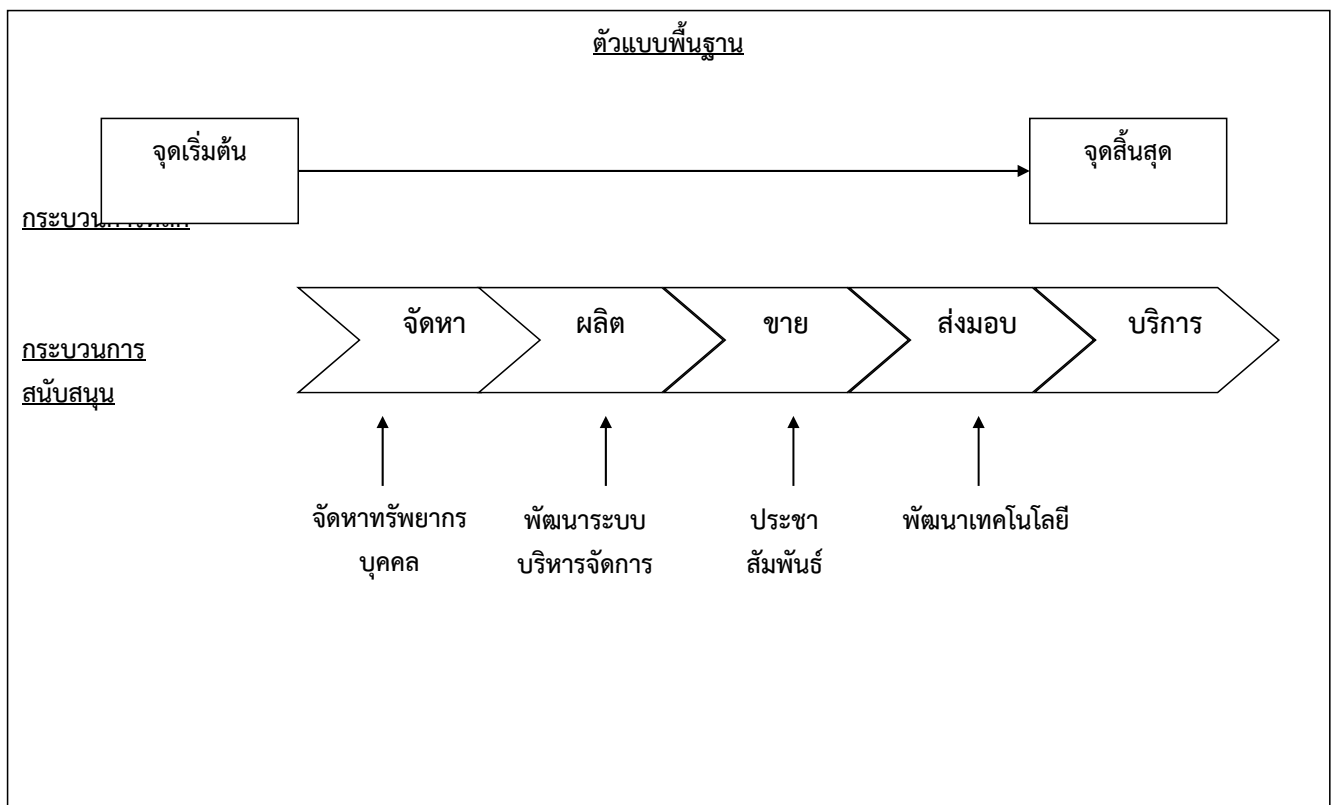


Value Chain Analysis

SIPOC Model ซึ่งเป็นทฤษฎีระบบ (Process Theory) ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการผลิตและเป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานองค์การที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบอันได้แก่ Supplier หรือผู้ส่งมอบ นำส่ง Input หรือปัจจัยนำเข้าต่างๆที่จำเป็นต่อการทำ Process หรือกระบวนการงานเพื่อผลิตให้ได้ Output หรือผลผลิตในสินค้าบริการแล้วส่งมอบให้ Customer คือลูกค้าผู้รับบริการของเราต่อไป ดังแสดงกระบวนการได้ดังนี้



แนวทางการจัดเรียง VC





ปัญหา

พัฒนา

ป้องกัน

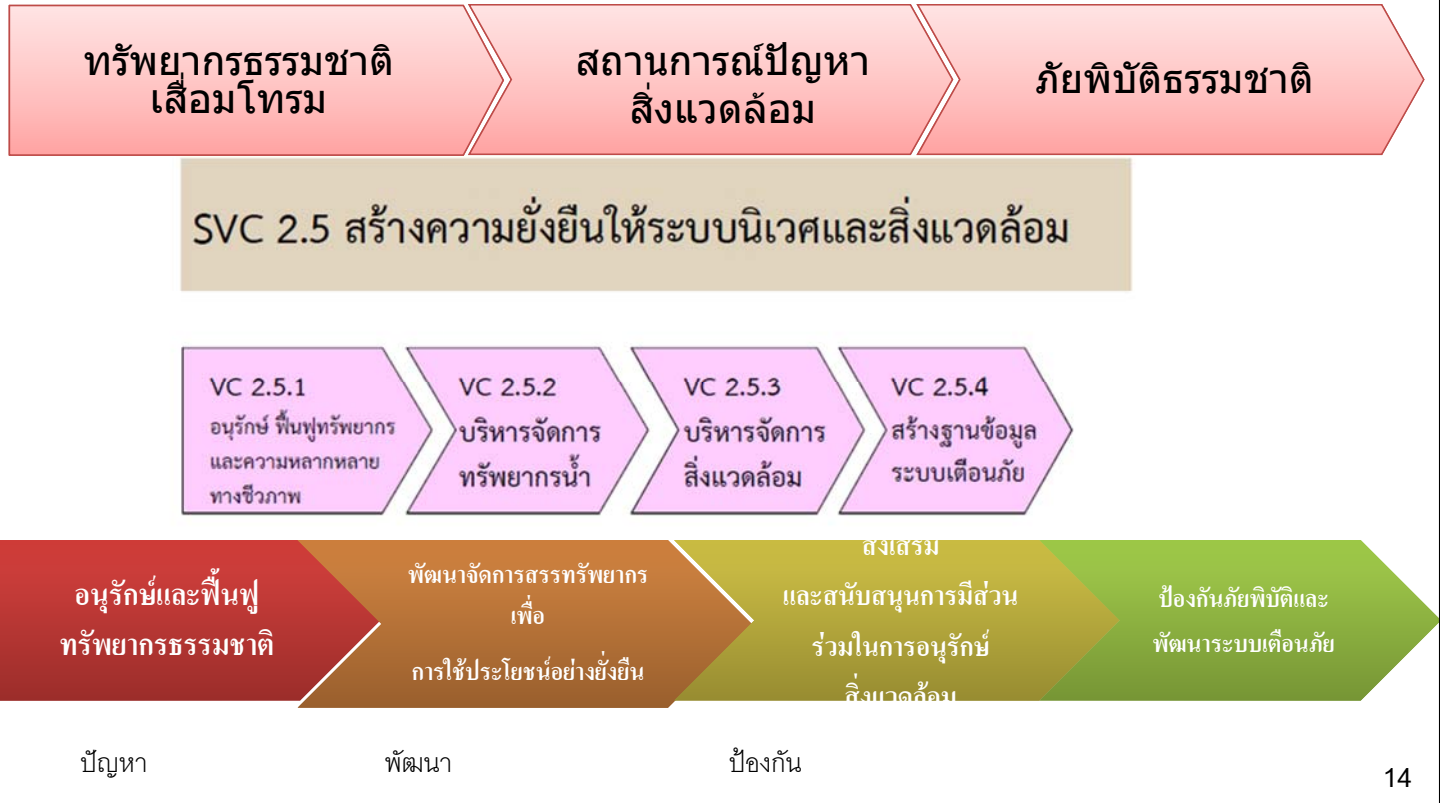


- Critical Success Factors คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จของสิ่งนั้น การระบุปัจจัยความสำเร็จของห่วงโซ่มูลค่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งการจะระบุปัจจัยความสำเร็จได้จำเป็นต้องจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อห่วงโซ่มูลค่าของผลิตภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญ โดยในการวิเคราะห์จะใช้ลักษณะความเชื่อมโยง รวมถึงการวิเคราะห์เหตุและผล (Cause-Effect) มาช่วยในการระบุปัจจัยความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแต่ละผลิตภัณฑ์และห่วงโซ่มูลค่าจะมีปัจจัยภายในและปัจจัยนอกที่กำหนดปัจจัยความสำเร็จที่แตกต่างกัน

ตัวอย่าง Generic Value Chain : ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

Generic Value Chain

การรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม และควบคุมมลพิษ (ฝุ่น ครัน ไฟป่า ขยะ เสี่ยง)



14

ประเด็นการสอบทาน VC

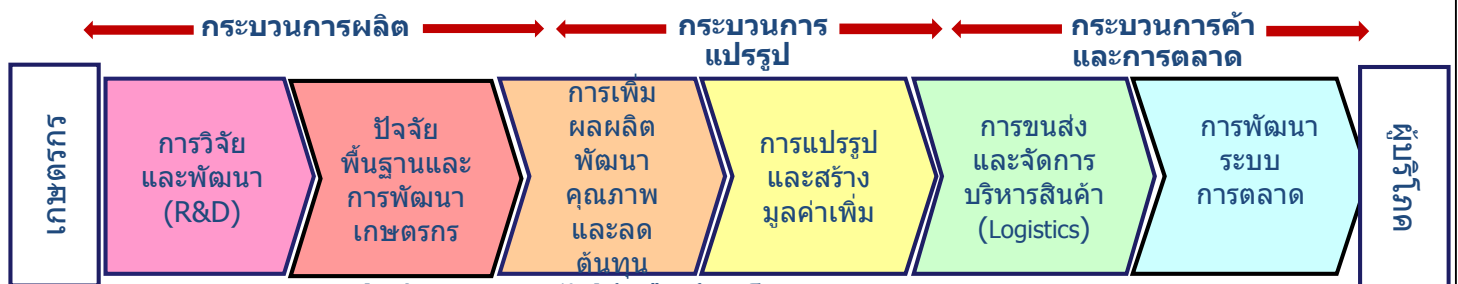
- จังหวัดที่เลือกสินค้าเกษตรเป็น product Champion เป็นการเลือกที่สอดคล้องกับ BCG หรือไม่ ท่านคิดว่าเพราะอะไร
- เลือก CFS จากอะไร กลยุทธ์ หรือ โครงการ หรือ ห่วงโซ่คุณค่าในแผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี
- กลยุทธ์ หรือปัจจัยสู่ความสำเร็จ CFS ที่เลือกนั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางวิชาการของ BCG หรือไม่ ท่านคิดว่าเพราะอะไร
- การเลือก กลยุทธ์ หรือปัจจัยสู่ความสำเร็จ CFS ใน VC ทุกห่วงโซ่หรือไม่

15

Data Gap Analysis

Generic Value Chain

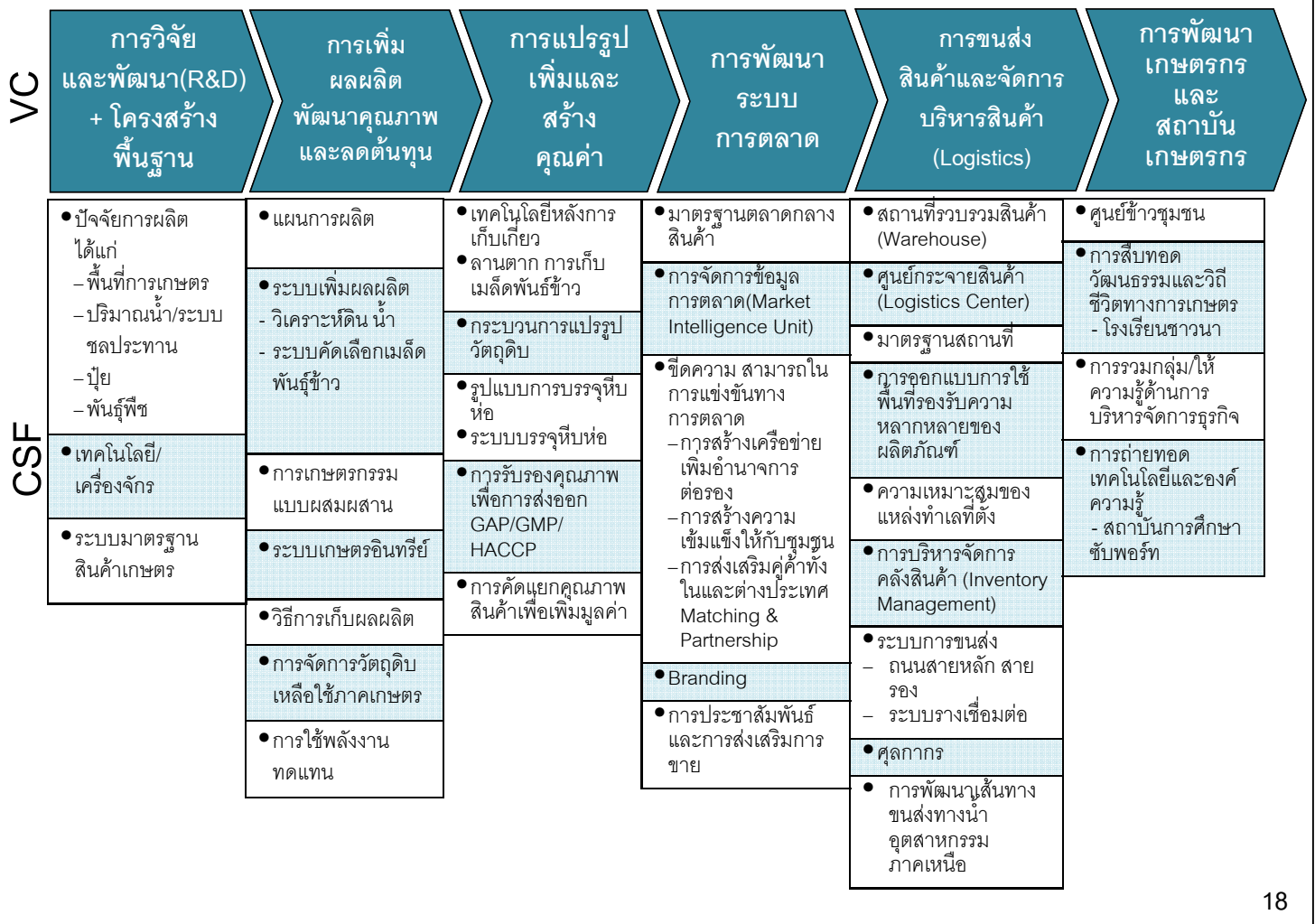
เกษตร-อุตสาหกรรม เพาะปลูกพืชเศรษฐกิจ (ข้าว อ้อย มันสำปะหลัง ยางพารา)



จากฟาร์มเกษตรกรไปถึงมือผู้บริโภค (From Farmer to Market)

- | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • การวิจัยและพัฒนาพันธุ์พืช • การวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม • การวิเคราะห์สินค้าและความต้องการของตลาด • การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลเชิงลึกเกษตร | <p><u>ก่อนเก็บเกี่ยว (Pre-cultivation)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • การกระจายเมล็ดพันธุ์ที่ดีให้เกษตรกร • การบริหารจัดการน้ำ • การบริหารจัดการการใช้ดิน (Zoning) • การเตรียมพื้นที่เพาะปลูก ปรับปรุงดิน • การรวมกลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ • การสร้างองค์ความรู้และขีดความสามารถให้เกษตรกร | <p><u>ช่วงเพาะปลูก (Cultivation)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • การผลิตที่ดีและเหมาะสม (GAP) • การใส่ปุ๋ยและกำจัดศัตรูพืช • การเพิ่มผลผลิตภาพการเก็บเกี่ยวและขั้น <p><u>ตอนหลังเก็บเกี่ยว (Harvest & Post)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • การรับรองมาตรฐานและตรวจสอบความปลอดภัยสินค้า • ระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Tracability) | <ul style="list-style-type: none"> • มาตรฐานการผลิตเกษตรอุตสาหกรรม (GMP/HACCP) • การทำบรรจุภัณฑ์ • การทำตราสินค้า (Branding) และตรารับรองคุณภาพ (Quality Mark) • ระบบเกษตรปลอดวัสดุเหลือใช้ (Zero Waste) | <ul style="list-style-type: none"> • การขนส่งและกระจายสินค้า • การบริหารจัดการคลังสินค้า • ระบบห้องเย็น | <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาการตลาดกลางสินค้า • พัฒนาระบบค้าปลีก คำส่ง • ส่งเสริมการทำตลาดเฉพาะ (Niche Market) และตลาดเฉพาะฤดู (Seasonal Market) • สนับสนุนสินเชื่อเพื่อการส่งออก • พัฒนาการตลาดซื้อขายล่วงหน้า (Future Market) |
|---|---|--|--|--|--|

การวิเคราะห์ Value Chain จากแผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี ของสินค้าเกษตร



ห่วงโซ่คุณค่า (VC) และ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัด	ข้อมูลพื้นฐาน	มี/ไม่มี ฐานข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	ความถี่ของข้อมูล	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	หมายเหตุ
VC 1. การวิจัยและพัฒนา (R&D) + โครงสร้างพื้นฐาน							
CSF 1 การสร้างระบบมาตรฐานสินค้าเกษตร (Standardization)	KPI 1.1 ร้อยละของจำนวนเกษตรกรที่เข้าโครงการรับรองมาตรฐาน	1.1.1 จำนวนเกษตรกรที่ปลูกข้าว	มี	ทะเบียนเกษตรกร	แบบสะสม รายปี	เกษตรจังหวัด กลุ่มยุทธฯ	เผยแพร่ได้มีสิทธิ์ระดับอำเภอ
		1.1.2 จำนวนเกษตรกรที่เข้าโครงการรับรองมาตรฐาน	มี	โครงการ/รายงานประจำปี	แบบสะสม รายปี	เกษตรจังหวัด กลุ่มส่งเสริมฯ	เผยแพร่ได้มีสิทธิ์ระดับอำเภอ
		1.1.3 จำนวนเกษตรกรที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน	มี	ทะเบียนเกษตรกร	รายปี	เกษตรจังหวัด กลุ่มส่งเสริมฯ	เผยแพร่ได้มีสิทธิ์ระดับอำเภอ
	KPI 1.2 ร้อยละของปริมาณผลผลิตที่เข้าโครงการรับรองมาตรฐาน	1.2.1 ปริมาณผลผลิตข้าวของจังหวัด	มี	โครงการ/รายงานประจำปี	ฤดูการเก็บเกี่ยว	เกษตรจังหวัด กลุ่มยุทธฯ	เผยแพร่ได้มีสิทธิ์ระดับอำเภอ
		1.2.2 ปริมาณผลผลิตข้าวที่เข้าโครงการรับรองมาตรฐาน	มี	โครงการ/รายงานประจำปี	ปี	เกษตรจังหวัด กลุ่มส่งเสริมฯ	เผยแพร่ได้มีสิทธิ์ระดับอำเภอ

ห่วงโซ่คุณค่า (VC) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัด	ข้อมูลพื้นฐาน	มี/ไม่มี ฐานข้อมูล	วิธีการเก็บ รวบรวม ข้อมูล	ความถี่ของ ข้อมูล	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	หมายเหตุ
VC 1. การวิจัยและพัฒนา (R&D) + โครงสร้างพื้นฐาน							
CSF 2 การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณการผลิต	KPI 2.1 ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่ถูกนำมาใช้/จำนวนงานวิจัยในพื้นที่	2.1.1 จำนวนเกษตรกรที่มีการนำงานวิจัยมาประยุกต์ใช้	ไม่มี				
		2.1.2 จำนวนงานวิจัยที่จัดทำในพื้นที่	ไม่มี				
	KPI 2.2 ร้อยละของปริมาณผลผลิตข้าวที่ถูกนำมาใช้/จำนวนงานวิจัยในพื้นที่	2.2.1 ปริมาณข้าวที่เพิ่มขึ้นจากการวิจัย	ไม่มี				
		2.2.2 ปริมาณผลผลิตข้าวที่เข้าโครงการรับรองมาตรฐาน	มี	web site ของสำนักงานเกษตร	รายปี	เกษตรจังหวัด กลุ่มยุทธย	ปัจจุบันมีข้อมูลที่สามารถหาได้แค่ปี 2551

20

ห่วงโซ่คุณค่า (VC) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัด	ข้อมูลพื้นฐาน	มี/ไม่มี ฐานข้อมูล	วิธีการเก็บ รวบรวม ข้อมูล	ความถี่ ของข้อมูล	หน่วยงาน ที่ รับผิดชอบ	หมายเหตุ
VC 2. การเพิ่มผลผลิต พัฒนาคุณภาพและลดต้นทุน							
CSF 3 การวางแผนการผลิต (Crops Planning)	KPI 3.1 ร้อยละของต้นทุนการผลิตข้าวที่ลดลง	3.1.1 ต้นทุนการปลูกข้าว	มี	โครงการ/รายงาน	รายปี	เกษตรจังหวัด กลุ่มยุทธย	เผยแพร่ได้มีลึกถึงระดับจังหวัด
		KPI 3.2 ร้อยละของผลผลิตข้าวต่อไร่ที่เพิ่มขึ้น	3.2.1 ปริมาณผลผลิตต่อไร่	มี	โครงการ/รายงาน	รายปี	เกษตรจังหวัด กลุ่มยุทธย
	KPI 3.3 ร้อยละของจำนวนพันธุ์ข้าวที่มีผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้น/จำนวนพันธุ์ข้าวทั้งหมด	3.3.1 ปริมาณการเพาะปลูกข้าวจำแนกตามพันธุ์	มี	รายงาน	รายปี	เกษตรจังหวัด กลุ่มยุทธย	เผยแพร่ได้มีลึกถึงระดับจังหวัด

21

ผลการสำรวจ Data Gap และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดเก็บ

ข้อมูลสำคัญมีหน่วยงานจัดเก็บข้อมูลซ้ำเสริม	
ข้อมูลสำคัญ	หน่วยงานรับผิดชอบ
แนวทางการพัฒนา	
<p>ข้อมูลสำคัญมีการจัดทำข้อมูลไม่ต่อเนื่อง และมีความถี่ของข้อมูลน้อยกว่าต้องการของผู้ใช้</p>	
ข้อมูลสำคัญ	หน่วยงานรับผิดชอบ
แนวทางการพัฒนา	

ข้อมูลสถิติที่ควรพัฒนาจัดเก็บ	
ข้อมูลสำคัญ	หน่วยงานรับผิดชอบ
แนวทางการพัฒนา	