บทที่ 3
กลยุทธ์เบื้องต้นขององค์กร

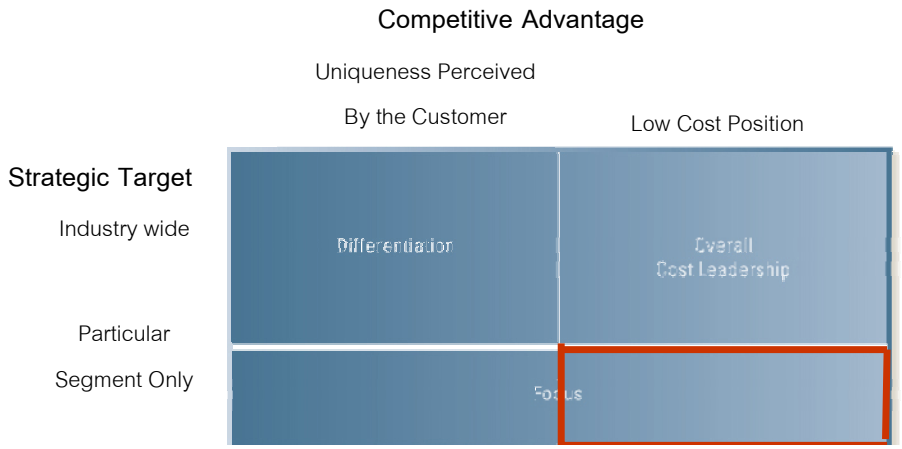
กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

เนื่องจากบริษัท ideoLife Media ถือเป็นผู้เล่นรายใหม่ในตลาดสื่อโฆษณา ที่มองเห็นช่องว่างในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการไปยังลูกค้า บริษัทจึงมุ่งเน้นกลยุทธ์ระดับบริษัทไปที่ธุรกิจหลักของบริษัทเองนั่นคือ การให้บริการสื่อโฆษณารูปแบบใหม่ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเฉพาะเจาะจง

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่บริษัทเลือกใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์ Focus แบบ Low Cost Position ด้วยการเสนอทางเลือกในการเข้าถึงกลุ่มนักศึกษาผ่านสื่อโฆษณาที่ติดตั้งในบริเวณหอพักในระดับราคาที่ต่ำ[1] **โ**ดยหอพักเป็นสถานที่ที่นักศึกษาส่วนหนึ่งดำเนินชีวิตอยู่ในระหว่างศึกษาระดับมหาวิทยาลัย และยังเป็นสถานที่ที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดเข้าถึงหรือให้ความสำคัญ หากบริษัทสามารถสร้างพันธมิตรกับหอพักต่างๆ ได้ก่อนย่อมเกิดข้อได้เปรียบ (First-mover advantage) และยังเป็นการสร้างการผูกขาดทางด้านปัจจัยการผลิตได้อีกด้วย

ภาพที่ 3-1 Three Generic Strategies



[1]เมื่อเปรียบเทียบ CPM กับคู่แข่งทางตรง อย่าง U-Channel และคู่แข่งทางอ้อม เช่น สื่อในโรงภาพยนตร์ พบว่า CPM ของบริษัทต่ำกว่าคู่แข่งเล็กน้อย

กลยุทธ์การแข่งขัน

ความสร้างสรรค์ของสื่อโฆษณา

เนื่องจากธุรกิจสื่อโฆษณาในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นกว่าในอดีต สื่อโฆษณาที่ออกมาจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์และมีความทันสมัย เพื่อให้สามารถดึงดูดความสนใจแก่ผู้พบเห็น ดังนั้น บริษัท IdeoLife Media จึงให้ความสำคัญกับรูปแบบของสื่อโฆษณาที่นำเสนอให้มีความน่าสนใจ และมีความหลากหลาย เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้า โดยฝ่ายการตลาดของบริษัทจะติดตาม Update ข้อมูลสื่อโฆษณาใหม่ๆ ของต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาออกแบบสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่มีรูปแบบน่าสนใจยิ่งขึ้น

การสร้างพันธมิตรเครือข่ายหอพัก

เนื่องจากหอพักเปรียบเสมือน Supplier ทางธุรกิจของบริษัท ดังนั้นการสร้างพันธมิตรกับหอพักต่างๆ ที่มีนักศึกษาอาศัยอยู่จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้โฆษณาของบริษัทเจ้าของสินค้าและบริการสามารถเข้าถึงนักศึกษาได้อย่างทั่วถึง และเพื่อเป็นการป้องกันการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ บริษัทจึงมีกลยุทธ์ที่จะทำสัญญาระยะยาวกับหอพัก (3-5 ปี) โดยจะจ่ายค่าตอบแทนให้กับหอพักในรูปแบบของค่าธรรมเนียมแรกเข้าและส่วนแบ่งรายได้ให้แก่พอพักนั้นๆ

การผลิตงานที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

บริษัทตระหนักว่างานที่มีคุณภาพ จะสามารถสร้างความไว้วางใจที่ดีกับลูกค้า และก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง บริษัทจึงให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพของชิ้นงานเป็นอย่างมาก แม้ว่าบริษัทจะไม่ได้เน้นการผลิตสื่อโฆษณา แต่ใช้การ Outsource การผลิตสื่อโฆษณา อาทิ ภาพพิมพ์ ไปยังบริษัทพันธมิตร แต่เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพของงานได้ บริษัทจึงมีนโยบายคัดเลือกบริษัทผู้ผลิตสื่อที่มีคุณภาพ รวมทั้งมีฝ่ายบริหารจัดการทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานทั้งในเรื่องของ สี รูปแบบ ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าอีกด้วย

การให้บริการหลังการขาย

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการหลังการขาย โดยบริษัทจะทำการตรวจสอบสภาพความสมบูรณ์ เรียบร้อยของสื่อโฆษณาทุกประเภท และทำการซ่อมบำรุงเป็นประจำทุกเดือน และในกรณีที่ลูกค้าครบสัญญาเช่าสื่อโฆษณา ทางฝ่ายการตลาดจะทำหน้าที่ในการเสนอข้อมูลสนับสนุนเพื่อกระตุ้นต่อการตัดสินใจของลูกค้า เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของสื่อโฆษณา อัตราการเห็นสื่อโฆษณา อัตราการจดจำได้ อันจะก่อให้เกิดการใช้บริการสื่อโฆษณาของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ด้านการตลาด

การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)

การแบ่งส่วนตลาดในที่นี้จะพิจารณาจากเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้

เกณฑ์ประเภทสื่อโฆษณาที่เลือกใช้

สินค้าที่มีวัยรุ่นหรือนักศึกษาเป็นกลุ่มเป้าหมายมีอยู่หลากหลาย โดยสินค้าแต่ละประเภทนี้ก็มีวิธีเลือกใช้สื่อโฆษณาต่างๆ กัน สินค้าหลายๆ ประเภทใช้สื่อนอกบ้านเป็นสื่อเสริมช่วยในการทำการตลาดแบบ IMC ในขณะที่สินค้าบางประเภทก็มักโฆษณากับสื่อหลักเพียงสื่อเดียว

- สินค้าที่มักโฆษณาผ่านสื่อหลักแต่เพียงอย่างเดียว ตัวอย่างเช่น เครื่องแต่งกาย ที่นิยมโฆษณาผ่านทางสื่อโทรทัศน์ และใช้สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทนิตยสารเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น
- สินค้าที่ใช้สื่อหลายๆ ประเภท ทั้งสื่อหลักและสื่อเสริม ตัวอย่างเช่น สินค้าไอที เครือข่ายโทรศัพท์มือถือ สินค้าอุปโภค/บริโภค ที่มีการใช้สื่อโทรทัศน์ สื่อ ณ จุดขาย สื่อในโรงภาพยนตร์ และสื่อนอกบ้าน เพื่อทำการตลาดแบบผสมผสานหรือ IMC ควบคู่กันไป

เจ้าของสินค้าหรือบริการที่นิยมใช้สื่อเสริมในการทำการตลาดอยู่แล้ว จึงมีแนวโน้มเป็นอย่างมากที่จะสนใจซื้อสื่อโฆษณาในหอพักนักศึกษามากกว่า เจ้าของสินค้าหรือบริการที่มักโฆษณาผ่านสื่อหลักแต่เพียงอย่างเดียว

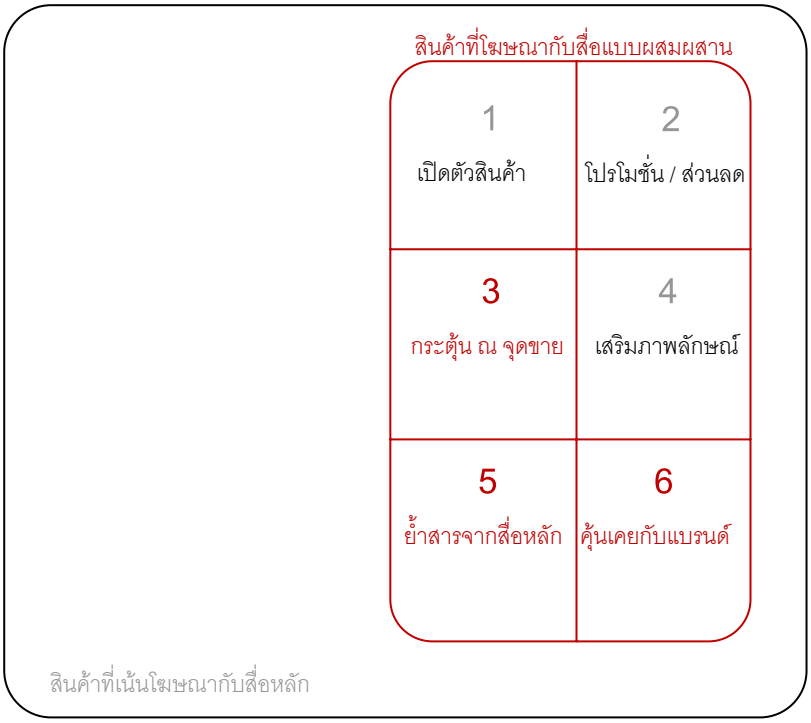
เกณฑ์จุดประสงค์ในการโฆษณา

การโฆษณาสินค้าหรือบริการแต่ละครั้งมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

- เพื่อเปิดตัวสินค้าใหม่ และให้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของสินค้า
- แจ้งโปรโมชั่น หรือให้ส่วนลด
- สร้างแรงกระตุ้นให้ซื้อ ณ จุดขาย
- ใช้สื่อช่วยเสริมภาพลักษณ์ของสินค้าให้ทันสมัย เช่น สื่อบนรถไฟฟ้า รถไฟใต้ดิน
- เพื่อย้ำสารโฆษณาต่อเนื่องจากสื่อหลัก
- ย้ำเตือนความจำ สร้างความคุ้นเคยให้กับแบรนด์

เนื่องจากสื่อโฆษณาในหอพักนักศึกษาจัดว่าเป็นสื่อนอกบ้าน ซึ่งข้อดีคือเป็นสื่อเสริมที่ช่วยย้ำสารโฆษณา เหมาะกับสินค้าที่ต้องการได้ Share of mind สูงกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ ยังเป็นสื่อที่สามารถกระตุ้นให้ซื้อ ณ จุดขายก็ได้ (In-store Media) หากเป็นสินค้าที่นักศึกษาอุปโภคหรือบริโภคเป็นประจำ และมีจำหน่ายในร้านค้าบริเวณหอพัก

ภาพที่ 3-2 **แสดงการแบ่งส่วนการตลาดของบริษัท** ideoLife Media



กลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

จากเกณฑ์ที่ใช้แบ่งส่วนตลาดทั้งสองเกณฑ์ ได้แก่ ประเภทสื่อโฆษณาที่เลือกใช้ และจุดประสงค์ในการโฆษณา จะได้กลุ่มเป้าหมายที่บริษัทเลือกมาทำการตลาดเป็นกลุ่มสินค้าที่ทำการตลาดแบบผสมผสาน มีการใช้สื่อนอกบ้านเป็นสื่อเสริมด้วยในการโฆษณา โดยบริษัทได้เลือกกลุ่มเป้าหมายหลัก และกลุ่มเป้าหมายรอง ดังนี้

กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ สินค้าที่นักศึกษานิยมอุปโภคหรือบริโภค โดยซื้อเป็นประจำในชีวิตประจำวันจากบริเวณใกล้เคียงหอพัก เช่น อาหารและเครื่องดื่ม ยาสระผม

กลุ่มเป้าหมายรอง คือ กลุ่มสินค้าวัยรุ่นที่มีจุดประสงค์ในการโฆษณาเพื่อตอกย้ำสารโฆษณาจากสื่อหลัก หรือต้องการย้ำเตือนแบรนด์ เช่น เครือข่ายโทรศัพท์ สินค้าไอที

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)

ปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าคำนึงถึงในการเลือกซื้อสื่อ ได้แก่ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บริษัทจึงวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยเน้น

- *ปัจจัยที่ 1* ความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มนักศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจง

- *ปัจจัยที่ 2* ประสิทธิภาพของสื่อโดยวัดจากต้นทุนในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่อพันคน
- *ปัจจัยที่ 3* ความสามารถที่ใช้เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ทางการตลาดได้หลากหลาย ทั้งในด้านการย้ำเตือนแบรนด์ให้เป็นที่จดจำ การเป็นสื่อเสริมในการแนะนำสินค้าและบริการที่ออกใหม่ การกระตุ้นยอดขาย ตลอดจนเพื่อเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ

การจัดตั้งบริษัท

บริษัท IdeoLife Media จัดตั้งขึ้นในรูปแบบบริษัทเนื่องจากเห็นว่าการดำเนินธุรกิจในรูปบริษัทจะสร้างความน่าเชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งเหมาะกับลักษณะธุรกิจที่เป็นคนกลางในการลงสื่อโฆษณา

ในเบื้องต้นประเมินว่าบริษัทต้องการเงินลงทุนเริ่มต้นประมาณ 2,000,000 บาท โดยระยะแรกการจัดหาเงินทุนจะใช้ส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 75% เงินกู้ยืมจำนวน 25% เงินลงทุนส่วนใหญ่จะนำมาลงทุนในเครื่องมือและอุปกรณ์ในการติดตั้งและเผยแพร่สื่อโฆษณา ตลอดจนค่าธรรมเนียมแรกเข้าเพื่อติดตั้งสื่อในหอพัก

โครงสร้างองค์กร

เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งหน้าที่และการควบคุมในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน บริษัทจึงได้แบ่งโครงสร้างการบริหารงานตามหน้าที่งานออกเป็น 3 ส่วน คือ ฝ่ายบริหารจัดการ ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบัญชีและการเงิน โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้จัดการในแต่ละฝ่ายเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน ภายใต้การบริหารงานของกรรมการผู้จัดการซึ่งจะเป็นผู้วางนโยบายและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเติบโตของกิจการตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้วางไว้

1. ฝ่ายการตลาดและการขาย

รับผิดชอบการวางแผนการตลาด การกำหนดกลยุทธ์การตลาดทั้งในส่วนของราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย กิจกรรมส่งเสริมการขาย รวมถึงการวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภค ในส่วนสินค้าและบริการ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารจัดการนำไปปรับปรุงและพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการต่อไป

นอกจากนี้ฝ่ายการตลาดและการขายยังมีหน้าที่ในการนำเสนอสินค้าและบริการของบริษัทไปยังลูกค้า หาลูกค้าใหม่ และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเก่า

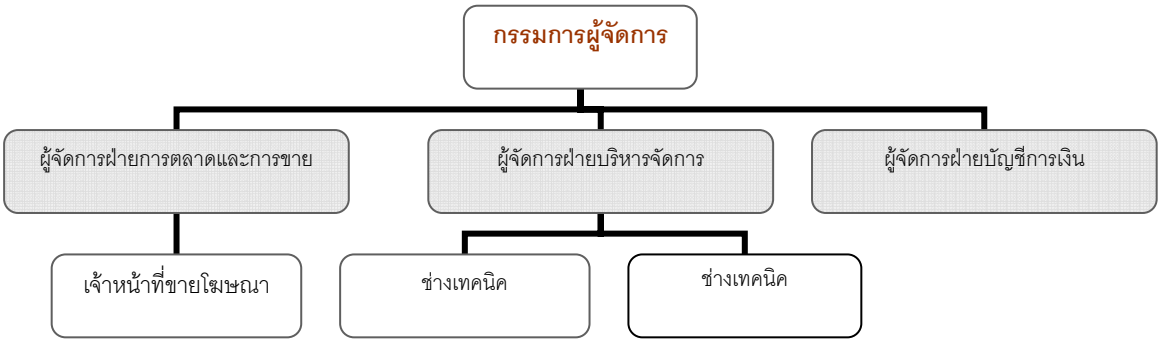
2. ฝ่ายบริหารจัดการ

รับผิดชอบการติดต่อสถานที่ในการติดตั้งสื่อ การจัดซื้อสื่อ ตรวจสอบคุณภาพของสื่อติดตั้งสื่อ และดูแลบำรุงรักษาสื่อของบริษัท รวมถึงการดูแลควบคุมการนำเสนอโฆษณาของลูกค้าผ่านสื่อ การสร้างความน่าสนใจให้กับสื่อของบริษัท ออกแบบและพัฒนาสื่อใหม่ๆ การหาสถานที่ซึ่งมีศักยภาพในการติดตั้งสื่อ ทั้งนี้เพื่อสร้างโอกาสในการทำธุรกิจให้มากขึ้น

3. ฝ่ายบัญชีและการเงิน

รับผิดชอบการจัดทำงบการเงิน บันทึกรายการทางบัญชีทั้งการรับ-จ่าย จัดทำภาษีทุกประเภท รับผิดชอบการวางแผนการเงิน จัดหาเงินทุนในการดำเนินกิจการ การบริหารเงินสดในกิจการ และวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้ถือหุ้น

ภาพที่ 3-3 โครงสร้างองค์กร



รูปแบบสินค้าและบริการของบริษัท

บริษัท IdeoLife Media ให้บริการสื่อโฆษณาบริเวณหอพัก ซึ่งมีรูปแบบของสื่อโฆษณาที่หลากหลาย ทั้งโฆษณาที่สามารถเคลื่อนไหวได้ และภาพนิ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด โดยแบ่งแยกเป็นประเภทได้ดังนี้

1. สื่อโฆษณาบนจอ LCD ในลิฟต์

2. สื่อโฆษณาภายในอาคาร

Standee (Roll up and Allure Stand)

Lift Ads

Wallpaper Wrap

สื่อโฆษณาบริเวณบันไดหอพัก

สื่อโฆษณาบนไม้แขวนเสื้อ

สื่อโฆษณาบน Mail box รับจดหมาย

3. สื่อโฆษณาภายนอกอาคาร

สื่อโฆษณาบนลานจอดรถ

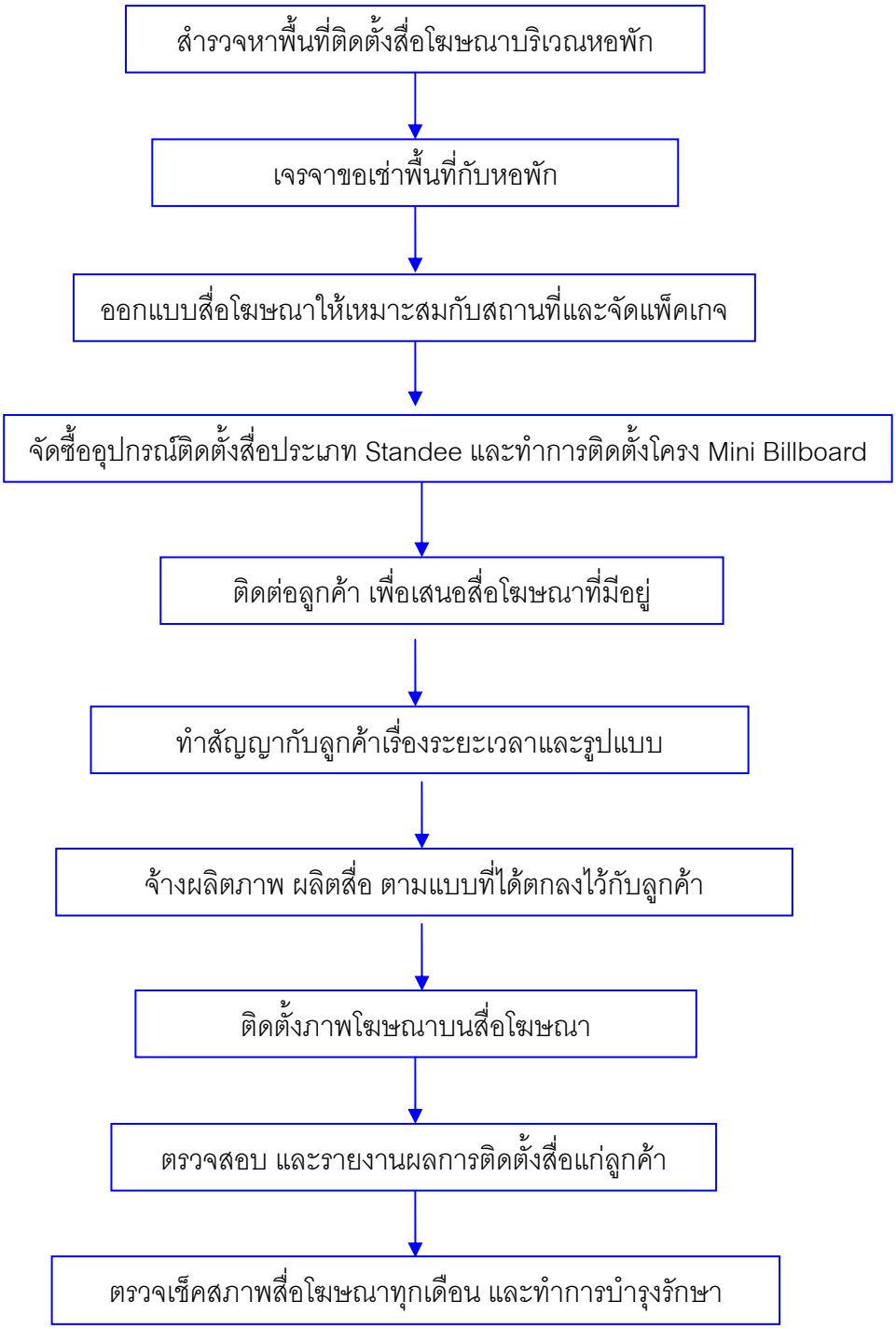
สื่อโฆษณาเลียนแบบสินค้าจริง

Mini Billboard

ภาพรวมของกระบวนการดำเนินงาน

1. **สื่อโฆษณาบนจอ LCD ในลิฟต์**

2. **กรณีสื่อโฆษณาประเภทภายในและภายนอกอาคาร**



การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength)

- สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเฉพาะเจาะจง ได้แก่ กลุ่มวัยรุ่น นักศึกษา
- เป็นสื่อที่ทำให้เกิดการเห็นซ้ำของผู้บริโภคสูง
- มี CPM[2]ต่ำกว่าคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม อย่าง U-Channel และ สื่อโฆษณาในโรงหนัง

จุดอ่อน (Weakness)

- มีข้อจำกัดสำหรับสินค้าและบริการบางประเภท ที่อาจขัดต่อภาพลักษณ์ของหอพัก เช่น สุรา เบียร์

โอกาส (Opportunity)

- พฤติกรรมผู้บริโภค (ผู้เลือกซื้อสื่อ) ที่เปลี่ยนแปลงไป จากในอดีตเน้นสื่อที่มีจำนวนคนเห็นมาก ปัจจุบันเปลี่ยนแปลงเป็นเน้นสื่อที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายแทน
- ยังไม่มีผู้ประกอบการรายใด เน้นการทำสื่อโฆษณาในหอพัก การเข้าสู่ตลาดก่อนรายอื่นจึงเป็นโอกาสที่ดีของบริษัท
- หอพักมีการให้บริการต่างๆ ในลักษณะครบวงจรมากขึ้น เสมือนเป็นชุมชนขนาดเล็ก ทำให้นักศึกษาสามารถใช้เวลาอยู่ในหอพักได้มากขึ้น และมีโอกาสเข้าถึงสื่อได้มากขึ้น
- การเพิ่มขึ้นของหอพักนักศึกษาและจำนวนนักศึกษาที่อาศัยในหอพัก เนื่องจากหลายมหาวิทยาลัยกำหนดให้นักศึกษาเรียนบริเวณวิทยาเขตปริมณฑล เป็นเวลานานยิ่งขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- กลุ่มนักศึกษาเป็นกลุ่มที่ง่ายต่อการทำการตลาดแบบกลุ่ม โดยวิธี Words Of Mouth และสามารถกระตุ้นให้เกิดการใช้จ่ายได้โดยง่าย

[2] อ้างอิงตารางที่ ตารางที่ 5-8 CPM ของสื่อแต่ละประเภทที่บริษัทให้บริการ 5-10 ตารางที่ 5-10 ค่า CPM หลังจากให้ส่วนลด และ 5-11 ค่า CPM ของสื่อประเภทต่างๆ

อุปสรรค (Threat)

- รูปแบบของสื่อโฆษณา รวมถึงตัวสินค้าและบริการที่ต้องสอดคล้องและไม่เป็นอุปสรรคต่อภาพลักษณ์ของหอพัก ทำให้เหมาะแก่สินค้าบางประเภท เช่น สินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป สินค้าไอที เป็นต้น สินค้าบางประเภท เช่น เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ อาจไม่เหมาะที่จะโฆษณาในหอพัก เนื่องจากกระทบต่อภาพลักษณ์ของหอพัก
- คนยังไม่มั่นใจในประสิทธิภาพของสื่อ เนื่องจากเป็นสื่อใหม่
- คู่แข่งขันสามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่าย