



## การบริหารกลุ่มตราสินค้าที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล Efficient and Effective Management of Brand Portfolio

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณีย์ เอี่ยมละออภักดิ์
- สาขาวิชาการตลาด
- คณะบริหารธุรกิจ
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- 
- **Assistant Professor Dr. Pranee Eamlaorpakdee**
- Department of Marketing
- School of Business
- University of the Thai Chamber of Commerce
- E-mail: pranee\_\_eam@utcc.ac.th, praneee@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การบริหารกลุ่มตราสินค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะช่วยกำหนดบทบาท หน้าที่และความสัมพันธ์ของตราสินค้าให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายในตลาดที่เชื่อมโยงหน้าที่และความสัมพันธ์ของตราสินค้าหนึ่งกับตราสินค้าอื่นภายในองค์กรเดียวกัน โดยเป็นตราที่ส่งเสริมระหว่างกัน ซึ่งช่วยกำหนดการบริหารการตลาดที่สอดคล้องกับโอกาสตามสถานการณ์เมื่อขยายตราสินค้าและสายผลิตภัณฑ์ โดยกลุ่มตราสินค้าต้องปรับตามสถานการณ์ของตลาดที่มีความซับซ้อน เป็นสินค้าที่มีกลุ่มตราในรูปแบบอัตลักษณ์เฉพาะและมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ส่งผลให้มีส่วนครองตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยส่งผลดีต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว และสามารถตอบสนองความต้องการสินค้าของลูกค้า

**คำสำคัญ:** การบริหาร ตราสินค้า กลุ่มตราสินค้า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

## Abstract

Efficient and effective management of a brand portfolio assists target customers with the awareness of the roles and the relationships of the brands. The management can relate the functions of some brands to other brands of the same organization. Managing brands in a coordinated way helps determine the marketing management which is in line with the situation in which brands are extended. The brand portfolio adaptation must be carried out taking market complication into account. However, the brand portfolio has to maintain its identity. Efficient and effective management of brand portfolio results in an increase of the market share which leads to the good result of a sustainable business and customer satisfaction.

**Keywords:** Management, Brand, Brand Portfolio, Efficiency, Effectiveness

## บทนำ

ผู้บริหารและนักการตลาดสนใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกลุ่มตราสินค้า (Brand Portfolio Management) ให้กับตราสินค้าที่กำหนดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ที่จำเป็นต่อแผนกลยุทธ์ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารกลุ่มตราสินค้าที่ไม่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสับสนในกลุ่มลูกค้า เป็นการสร้างอุปสรรคด้านการตลาดให้กับธุรกิจ ดังนั้น การบริหารกลุ่มตราสินค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยส่งเสริมความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กรและสามารถบริหารการตลาดที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งให้ความสำคัญยกระดับคุณค่าการสร้างมาตรฐานเป็นรายละเอียดภาพตราสินค้าให้อยู่ในใจของลูกค้า (ปราณี เอี่ยมละออภักดิ์, 2553: 118) โดยกลุ่มตราสินค้ามีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

## การบริหารกลุ่มตราสินค้า

การบริหารกลุ่มตราสินค้า คือ การดำเนินการที่เน้นกระบวนการจัดกลุ่มของตราสินค้าแบบบูรณาการ โดยกำหนดให้กลุ่มตราสินค้าในมุมมองของลูกค้ามีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับกลุ่มตราสินค้าเดียวกันในมุมมองขององค์กรธุรกิจ วัตถุประสงค์ของการบริหารกลุ่มตราสินค้าเพื่อ 1. การสร้างตราสินค้าที่เข้มแข็งมีความสามารถในการแข่งขัน และ 2. การส่งเสริมความสามารถให้แต่ละตราสินค้าในด้านคุณค่าที่สร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้าหนึ่งกับตราสินค้าอื่นขององค์กรธุรกิจซึ่งผู้บริหารและนักการตลาดต้องพิจารณาบทบาทความสัมพันธ์ของตราสินค้าและสายผลิตภัณฑ์ในแต่ละส่วนตลาดที่จัดจำหน่าย ที่จะมีการตัดตราเดิมที่ไม่สร้างผลประโยชน์ที่ดีที่สุด หรือเพิ่มตราใหม่ที่เหมาะสมเพื่อผลักดันให้เกิดผลกำไรต่อองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น ดังนั้น การบริหารกลุ่มตราต้องศึกษารายละเอียดของส่วนประกอบของตรา ดังนี้

## ส่วนประกอบของตราตามบทบาทในการ นิยามผลิตภัณฑ์

การบริหารตราให้มีประสิทธิภาพควรต้องมีบทบาทของตราสินค้าในมุมมองของลูกค้าต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการตลาดขององค์กรธุรกิจ โดยตราสินค้าหนึ่งจะมีมากกว่าหนึ่งบทบาท (Aaker, 2004: 18) ในแต่ละตราสินค้าจะมีบทบาทตามรายละเอียด ดังนี้

### 1. ตราสินค้าหลัก (Master Brand หรือ Primary Brand)

ตราสินค้าหลักใช้เป็นส่วนบ่งชี้อันดับแรกๆ



ภาพผลิตภัณฑ์ไอศกรีมตราเนสท์เล่

ภาพที่ 1 ตราสินค้าหลัก “เนสท์เล่” ในผลิตภัณฑ์ไอศกรีม และ “เนสกาแฟ” ในผลิตภัณฑ์กาแฟ

ที่มา: ภาพจากเว็บไซต์ของบริษัทเนสท์เล่ประเทศไทย (www.nestle.co.th)

### 2. ตราสินค้าที่ใช้รับรองตราสินค้าอื่น (Endorser Brand)

ตราสินค้าที่ใช้รับรองตราสินค้าอื่นมีบทบาทสำคัญในด้านการสื่อสารองค์กรธุรกิจและตราสินค้าเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตราสินค้าอื่นขององค์กร หรือตราสินค้าของพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่ง

สื่อสารให้ลูกค้าทราบว่า เป็นตราสินค้าประเภทใด ซึ่งตราสินค้าหลักจะประกบเด่นที่สุดบนบรรจุภัณฑ์ และเป็นชื่อตัวแรกของผลิตภัณฑ์ โดยใช้ชื่อตราสินค้าหลักอ้างอิงถึงผลิตภัณฑ์ ดังนั้นทุกผลิตภัณฑ์ต้องมีตราสินค้าหลักเป็นองค์ประกอบสำคัญ เช่น เนสท์เล่ (Nestlé) เป็นตราสินค้าองค์กรและตราสินค้าหลัก โดยเนสท์เล่ทำหน้าที่เป็นตราสินค้าหลักกลุ่มผลิตภัณฑ์ไอศกรีม และยังมีตราสินค้าหลักภายใต้ตราเนสท์เล่ อีกหลายตราที่บ่งบอกประเภทผลิตภัณฑ์อาหารแบบใด ได้แก่ ตราเนสกาแฟเป็นตราสินค้าหลักของกลุ่มผลิตภัณฑ์กาแฟ เป็นต้น



ภาพผลิตภัณฑ์กาแฟตราเนสกาแฟ

การใช้ตราสินค้าหนึ่งไปรับรองตราสินค้าอื่น ต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ คุณค่า เรื่องราวของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าที่ใช้รับรอง เช่น เนสท์เล่เป็นตราสินค้าหลักในผลิตภัณฑ์อาหารรับรองตราเนสท์วิต้า ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องดื่มชูกำลัง



ภาพที่ 2 ตราสินค้า “เนสท์เล่” ทำหน้าที่รับรองตราสินค้า “เนสท์วีต้า”  
ที่มา: ภาพจากเว็บไซต์ของบริษัทเนสท์เล่ประเทศไทย (www.nestle.co.th)

### 3. ตราสินค้ารอง (Sub Brand)

ตราสินค้ารองคือส่วนประกอบของตราสินค้าที่ถูกสร้างขึ้น ซึ่งมีหน้าที่ขยายความสัมพันธ์ของตราสินค้าหลัก โดยมีการเสริมหรือปรับแต่งคุณลักษณะบางอย่าง รูปทรงและบทบาทของตราสินค้าหลักที่แตกต่าง เพื่อตอบสนองตลาดส่วนย่อย (Niche Market) ซึ่งตราสินค้ารองเหมาะสมกับการขยาย

สายผลิตภัณฑ์ที่แยกเป็นตราสินค้าเพิ่ม เช่น คอฟฟี่เมท (Coffeemate) เป็นตราสินค้าหลักในผลิตภัณฑ์ครีมเทียม ที่ขยายสายผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของตราสินค้ารอง ได้แก่ Coffeemate Low Fat (ครีมเทียมที่มีไขมันต่ำ) และ Coffeemate Latte Creations (ครีมเทียมที่เน้นฟองกาแฟ)



ภาพที่ 3 ตราสินค้ารอง Coffeemate Low Fat และ Coffeemate Latte Creations  
ที่มา: ภาพจากเว็บไซต์ของบริษัทเนสท์เล่ประเทศไทย (www.nestle.co.th)

#### 4. ตราสินค้าของส่วนผสม (Ingredient Brand, Component Brand)

ตราสินค้าที่ให้ความสำคัญเจาะจงกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ โดยลูกค้าสามารถใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าในการมองเห็นหรือการสัมผัสที่สามารถรับรู้ความแตกต่างได้อย่างชัดเจน โดย

การออกแบบส่วนผสมในผลิตภัณฑ์ที่ป้องกันไม่ให้คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ง่าย เช่น ตราสินค้า GLAD นำเสนอถุงใส่ขยะที่มีส่วนผสมน้ำหอมเพื่อกลบกลิ่นไม่พึงประสงค์ของถุงพลาสติกสีดำ เป็นการสร้างตราสินค้าของส่วนผสมชื่อ Fresh Scent ซึ่งได้นำเสนอคุณสมบัติด้านกลิ่นหอมที่เป็นจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ



ภาพที่ 4 ตราสินค้าของส่วนผสม Fresh Scent ที่พัฒนาจากตราสินค้า GLAD

ที่มา: ปรับปรุงจากจินตจิตา อิศริยภัทร, 2556: 12

#### รูปแบบความสัมพันธ์ของการบริหารกลุ่มตราสินค้า

ความสำคัญของกลุ่มตราที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรธุรกิจ ซึ่งมี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. ตราในเครือ (House of Brand) และ 2. ตราบริษัท (Branded House) ตามรายละเอียด ดังนี้

##### 1. ตราในเครือ (House of Brand)

องค์กรธุรกิจที่มีหลายตราสินค้า โดยหลายตราสินค้าอยู่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน ซึ่งการบริหารการตลาดในแต่ละตราสินค้ามีอิสระ โดยผู้บริหารและนักการตลาดสามารถลดความซ้ำซ้อนของหลายตราสินค้าที่มีกระจัดกระจายด้วยการกำหนดตำแหน่ง

การตลาดที่มีประสิทธิภาพอย่างชัดเจน เช่น ตราในเครือของ Uniliver ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ยาสระผมมี 6 ตราสินค้า ได้แก่ 1. Lux Super Rich 2. Dove 3. Clear 4. Organic 5. Timotei และ 6. Sunsilk

##### ข้อดีของรูปแบบตราในเครือ

1. ตราในเครือประกอบด้วยตราสินค้าในแต่ละตราจะถูกวางตำแหน่งการตลาดที่เหมาะสมกับลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจงด้วยการนำเสนอตำแหน่งการตลาดที่เป็นข้อเสนอที่มีความแตกต่าง เช่น ผลิตภัณฑ์ยาสระผมของ Uniliver กำหนดตราสินค้า Clear เป็นยาสระผมสูตรจัดทรงแค ที่แข่งขันด้านการตลาดกับตราสินค้า Head & Shoulder ของ P&G ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดียวกัน

2. ตราในเครือช่วยส่งเสริมองค์กรให้สร้างธุรกิจระดับโลกได้ง่ายและรวดเร็วกว่า กล่าวคือตราสินค้าหนึ่งที่ไม่ประสบความสำเร็จในตลาดของประเทศหนึ่งนั้น ผู้บริหารและนักการตลาดสามารถนำเสนอตราสินค้าใหม่ให้สอดคล้องกับตลาดในประเทศดังกล่าวได้อย่างทันที หรือในกรณีที่บางประเทศต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานในราคาถูก หรือมีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง และสามารถกำหนดราคาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ

3. รูปแบบตราในเครือสามารถสร้างชื่อตราสินค้าให้แตกต่างกับตราองค์กรได้ เป็นข้อดีสำหรับตราองค์กรที่สามารถสื่อสารความหมายที่ชัดเจนและสร้างความแตกต่างจากตราสินค้าอื่นขององค์กร โดยผู้บริหารและนักการตลาดสามารถกำหนดขอบเขตการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถดำเนินการเกี่ยวกับตราสินค้าในประเด็นการซื้อ การขาย การเพิ่มจำนวน หรือการลดจำนวนตรา โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนชื่อตราองค์กร เช่น Altria Group



ภาพที่ 5 ตราองค์กร Altria ที่ขยายผลถึงตราสินค้าในเครือ  
ที่มา: จินตจุฑา อิศริยภัทร์, 2556: 28

4. การบริหารตราในเครือที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความเสี่ยงในด้านการบริหารตราสินค้าที่ล้มเหลวที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ เช่น ตราในเครือ P&G มีสินค้าใช้ตรา Rely ที่มีความเกี่ยวข้องกับสาร

พิษมีผลให้ผู้ป่วยเสียชีวิต จึงจำเป็นต้องนำตรา Rely ทั้งหมดออกจากตลาด ซึ่งตรา Rely เป็นตราหนึ่งขององค์กรที่ไม่ส่งผลกระทบต่อตราสินค้าอื่นของเครือ P&G





ภาพที่ 6 ตราองค์กร P&G ที่ไม่ได้รับผลกระทบจากตรา Rely  
ที่มา: จินตจุฑา อิศริยภัทร์, 2556: 29

### ข้อจำกัดของรูปแบบตราในเครือ

1. เมื่อองค์กรธุรกิจมีกลุ่มตราสินค้าจำนวนมาก และมีการบริหารตลาดที่ซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารและนักการตลาดต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารตราจำนวนมากที่ยุ่งยาก เพราะต้องให้ความสำคัญกับทุกตราสินค้าพร้อมกัน โดยไม่สามารถให้ความสำคัญแยกเป็นแต่ละตราสินค้า

2. ถ้าการบริหารกลุ่มตราสินค้าไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและนักการตลาดเผชิญปัญหาภายในองค์กร ที่มีตราสินค้าที่ไม่มีประสิทธิภาพเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อยอดขายและผลกำไรในภาพรวมขององค์กร

3. การวางตำแหน่งหลายตราสินค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์เดียวกันขององค์กรไม่ชัดเจนที่จะสร้างความแตกต่างให้ตรงกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้แล้ว พบว่าหลายตราสินค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์เดียวกันขององค์กรจะต้องแข่งขันกันเอง

4. งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตราส่วนหนึ่งจะต้องถูกแบ่งให้กับการส่งเสริมตราองค์กรด้วย เพราะตราองค์กรมีบทบาทสำคัญที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับนักลงทุน พันธมิตรทางธุรกิจ พนักงานขององค์กร และผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ

### 2. ตราบริษัท (Branded House)

ผลิตภัณฑ์ทุกชนิดที่ผลิตในนามของบริษัทจะมีการจัดจำหน่ายภายใต้ชื่อตราสินค้าเดียว ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ชื่อตราสินค้าหลักที่เป็นชื่อเดียวกับตราองค์กร เช่น ตรา Virgin ประกอบด้วย Virgin Airline, Virgin Express, Virgin Radio, Virgin Rail, Virgin Cola, Virgin Jeans, Virgin Music เป็นต้น

### ข้อดีของรูปแบบตราบริษัท

1. ตราบริษัทใช้ชื่อตราสินค้าหลักที่เป็นชื่อเดียวกับตราองค์กร เป็นการนำเสนอความสามารถที่ชัดเจนผ่านตราได้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากลูกค้า

สามารถรับรู้ผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี เช่น ตรา Virgin นำเสนอภาพลักษณ์ของคุณภาพการให้บริการ ความคิดสร้างสรรค์ ค่านิยมของความสนุกสนานและน่าตื่นเต้น ซึ่งตรา Virgin ที่เป็นตราเดียวสามารถสื่อสารถึงผลิตภัณฑ์ได้ง่ายและใช้เวลาน้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับกรบริหารหลายตราสินค้าที่มีความแตกต่างกันมาก ถ้าการบริหารตราไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลกับลูกค้าเกิดความสับสน และส่งผลเสียต่อตราสินค้าในที่สุด

2. ความสามารถทุ่มเทพยายามในตราเดียวจนสามารถขยายความสำเร็จในระดับโลกได้ เช่น ตรา Samsung ได้พัฒนาลักษณะเฉพาะของตราเดียว ซึ่งนำมาประยุกต์กับผลิตภัณฑ์และกลุ่มตลาดทั้งหมด โดยการบริหารตรา Samsung ที่มีประสิทธิภาพในกลุ่มผลิตภัณฑ์เทคโนโลยี อุปกรณ์ไร้สาย จอภาพต่าง ๆ จึงขยายตราไปยังหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งความสำเร็จของตรา Samsung มาจากการสนับสนุนด้านการโฆษณาและระบบการสื่อสารการตลาดที่เป็นหนึ่งเดียวจากตราบริษัทในระดับของตลาดท้องถิ่นในประเทศเกาหลีใต้ก้าวเข้าสู่การตลาดระดับโลกที่จำหน่ายสินค้าในหลายประเทศ

### ข้อจำกัดของรูปแบบตราบริษัท

1. การใช้ตราบริษัทที่เป็นชื่อเดียวเพื่อการขยายผลิตภัณฑ์ในกลุ่มลูกค้าใหม่ ส่งผลให้การวางตำแหน่งการตลาดไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นข้อจำกัดของการใช้ตราบริษัทที่เป็นตราเดียวกับลูกค้าทุกคน

2. มีข้อจำกัดในการขยายการเติบโตของธุรกิจด้วยการใช้นวัตกรรม ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถดำเนินตามแนวคิดที่ดีได้มากนัก เนื่องจากแนวคิดของธุรกิจดังกล่าวไม่สอดคล้องกับตราบริษัท

3. ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในกรณีที่ตราบริษัทเผชิญปัญหาทางธุรกิจที่รุนแรงมากที่สุดที่ผู้บริหารและนักการตลาดไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว เนื่องจากมีตราบริษัทเดียว และไม่มีตราอื่นที่ช่วยแก้ไขปัญหาด้านการตลาดได้

### ปัจจัยสำคัญที่ช่วยการบริหารกลุ่มตราสินค้าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. การสร้างตราสินค้าหลักให้แข็งแกร่ง โดยการขยายตราสินค้าด้วย 2 วิธี ได้แก่ 1. การขยายสายผลิตภัณฑ์ (Line Extension) เช่น เครื่องดื่มตราสินค้า Coke นำเสนอ Diet Coke มีส่วนผสมในเครื่องดื่มเหมาะกับลูกค้าที่ให้ความสำคัญเรื่องความควบคุมน้ำหนัก และ 2. การขยายหมวดผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ตราสินค้า Nike ขยายจากผลิตภัณฑ์รองเท้านำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เกี่ยวกับชุดกีฬา รวมถึงอุปกรณ์กีฬาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารและนักการตลาดต้องพิจารณาว่าตราสินค้าหลักสามารถส่งเสริมผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องเป็นแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่ดีและต้องสนับสนุนตราสินค้าหลักได้

2. การเพิ่มตราสินค้าใหม่ที่เหมาะสมกับโอกาสด้านการตลาด การบริหารการตลาดอย่างต่อเนื่องนั้น ผู้บริหารและนักการตลาดควรเพิ่มตราสินค้าใหม่ที่เหมาะสมเข้าสู่ตลาดปัจจุบัน หรือนำผลิตภัณฑ์เดิมมาปรับให้เป็นตราสินค้าใหม่ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะก็เป็นทางเลือกที่เหมาะสม เช่น ตราสินค้า GlaxoSmith Kline (GSK) ผลิตภัณฑ์ยาชื่อ Wellbutrin มีคุณสมบัติด้วยยาที่ใช้รักษาความเครียด ภายหลังมีการใช้ส่วนผสมตัวยาเดิมภายใต้ตราสินค้าใหม่ชื่อ Zyban เป็นผลิตภัณฑ์ยาเพื่องดบุหรี่



ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการเพิ่มตราสินค้าใหม่ในประเด็นตราสินค้าใหม่ต้องมีความแตกต่างจากตราสินค้าเดิมอย่างชัดเจน ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงความพร้อมด้านทรัพยากรที่ต้องมีอย่างเพียงพอสำหรับการลงทุนในตราสินค้าใหม่ และต้องศึกษาความคุ้มค่าผลตอบแทนด้านการเงิน

### 3. การกำจัดตราสินค้าที่อ่อนแอและตราสินค้าส่วนเกินออกไป

ตราสินค้าที่อ่อนแอไม่สามารถแข่งขันเชิงได้เปรียบกับตราสินค้าของคู่แข่ง ซึ่งตราสินค้าส่วนเกินก่อให้เกิดความขัดแย้งในทีมผู้บริหารที่ต้องการสร้างตราสินค้าของกลุ่มให้แข็งแกร่ง จึงพบว่าตราสินค้าขององค์กรเดียวกันต้องแข่งขันกันเองอย่างรุนแรง รวมถึงงบประมาณการบริหารการตลาด เช่น ในปี 2000 ภายหลังจากที่ Unilever ซื้อตราสินค้า Bestfood ต้องกำจัดตราสินค้าที่อ่อนแอจากจำนวน 1,600 ตราให้เหลือ 400 ตรา

ข้อดีของการกำจัดตราสินค้าที่อ่อนแอและตราสินค้าส่วนเกินออกไป ช่วยการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้นำไปใช้เพื่อเกิดประโยชน์กับตราสินค้าที่มีโอกาสเติบโตที่นำความรุ่งเรือง และผลตอบแทนที่สูงนำกลับมาใช้ขยายธุรกิจ

### 4. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารตราที่มีประสิทธิภาพต้องใช้เวลาในการดำเนินการให้เห็นประสิทธิผล ซึ่งการตัดสินใจกลุ่มตราสินค้ามีความสำคัญเทียบเท่ากับการบริหารตราขององค์กร โดยผู้บริหารและนักการตลาดต้องพิจารณาเปรียบเทียบทุกตราสินค้า ซึ่งให้ความสำคัญกับผลลัพธ์โดยรวม

## บทสรุป

การบริหารกลุ่มตราสินค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารและนักการตลาดควรให้ความสำคัญกับส่วนประกอบของตราตามบทบาทในการนิยามผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่เป็นตราสินค้าหลัก ตราสินค้าที่ใช้รับรองจากตราสินค้าอื่น ตราสินค้ารอง และตราสินค้าของส่วนผสม โดยการวางแผนกลุ่มตราสินค้าตามรูปแบบความสัมพันธ์ที่มี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. ตราในเครือ และ 2. ตราบริษัท ซึ่งมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน รวมถึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยการบริหารกลุ่มตราสินค้าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลประกอบด้วย

1. การสร้างตราสินค้าหลักให้แข็งแกร่ง
2. การเพิ่มตราสินค้าใหม่ที่เหมาะสมกับโอกาสด้านการตลาด
3. การกำจัดตราสินค้าที่อ่อนแอและตราสินค้าส่วนเกินออกไป และ
4. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

## บรรณานุกรม

- Aaker, David. 2004. **Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, Clarity.** New York: Free Press.
- Eamlaorpakdee, Pranee. 2010. "Personal Branding in Business." **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 30, 2: 116-123. (in Thai).
- ปราณี เอี่ยมละออภักดี. 2553. "การสร้างบุคลิกส่วนบุคคลให้ตราสินค้าในภาคธุรกิจ." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 30, 2: 116-123.

Issariyapat, Jinjuta. 2013. **Brand Portfolio Management** [Online]. Available: <http://utcc.issariyapat.com/sites/default/files/BrandPortfolio.pdf> (in Thai).

จินต์จุฑา อิศริยภัทร์. 2556. **การจัดการพอร์ตตราสินค้า** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://utcc.issariyapat.com/sites/default/files/BrandPortfolio.pdf> การจัดการพอร์ตตราสินค้า

Lashgari, Maryam, and Ugkla, Henrik. 2012. **Brand Portfolio Prerogative: Five Challenges and Research Themes**

**within Brand Portfolio Management** [Online]. Available: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2c76838b-2cce-487b-ba31-92ee5a51ab32%40sessionmgr198&hid=4103>

Uggla, Henrik. 2013. **The Nature and Scope of Brand Portfolio signals within Brand Portfolio Management** [Online]. Available: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2c76838b-2cce-487b-ba31-92ee5a51ab32%40sessionmgr198&hid=107>



**Assistant Professor Dr. Pranee Eamlaorpakdee** received her Doctor of Philosophy in Commerce from Dr. B.R. AMBEDKAR UNIVERSITY, AGRA. She is currently an assistant professor in the Marketing Department, School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce. Her main interest is in the fields of marketing management, service marketing, direct marketing, consumer behavior, wholesale & retail management, product performance on brand reputation, personal branding, sales promotion and strategic management.