

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวในการศึกษาวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดจำหน่าย ยุทธวิธีการจัดจำหน่ายการด้านการจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ไทยในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ"มีดังต่อไปนี้

- 1.แนวคิดเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายวิธีการและช่องทางการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์
- 2.แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ
- 3.แนวคิดการบริหารสื่อสิ่งพิมพ์
- 4.แนวคิดเรื่องการตลาดและการสื่อสารการตลาด
- 5.ทฤษฎีองค์กร
- 6.แนวคิดการบริหารกลยุทธ์เกี่ยวกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- 7.แนวคิดกลยุทธ์ตลาดสำหรับผู้นำ ผู้ทำจริง ผู้ตาม ผู้ครองตลาดส่วนย่อย

1.แนวคิดเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายวิธีการและช่องทางการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์

ความหมายของการจัดจำหน่าย

สำหรับคำว่า "circulation" นั้น มีความหมายเป็น 2 นัยด้วยกัน คือความหมายนัยแรก หมายถึง จำนวนเล่มของหนังสือพิมพ์ (number of newspaper copies) ที่จัดส่งออกไปวางตลาดและขายได้ในแต่ละฉบับ (issue) ที่หนังสือพิมพ์นั้นตีพิมพ์ เรียกใช้สั้นเข้าได้ว่า "จำนวนจำหน่าย" ส่วนความหมายอีกนัยหนึ่งนั้น หมายถึง การจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นกระบวนการจัดส่งหนังสือพิมพ์ออกไปจำหน่ายจ่ายแจก (process of distribution to a publication) แก่สาธารณชนผู้อ่าน(ศิริทิพย์ ชัยสุวรรณ;2530)

การจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย

นับตั้งแต่มีขัณนาฬิกาอเมริกัน ชื่อ ดี.บี. บริดเจย์ (D.B. Bradley) ได้ลอกหนังสือพิมพ์ชื่อ บางกอก รีคอร์ดเดอร์ (Bangkok Recorder) ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับแรกของไทย เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2387 นั้น หมอบริดเจย์ ได้ใช้วิธีการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ของเขาในระบบ

สมาชิกประจำ (subscription) ให้แก่ผู้อ่าน ในสมัยรัชกาลที่ 5 วิธีการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ เช่นนี้ก็ยังใช้กันอยู่ และเริ่มกิจการไปรษณีย์ขึ้นในประเทศไทย หนังสือพิมพ์ก็นำเอาบริการของไปรษณีย์ เข้ามาช่วยในการจัดจำหน่าย ให้หนังสือพิมพ์แพร่หลายยิ่งขึ้น เช่น หนังสือพิมพ์ "ธรรมสารวินิจฉัย" ของขุนหลวงพระยาไกรสี (เปล่ง เวยภาระ) ได้จัดส่งหนังสือพิมพ์ไปให้ผู้อ่านทางไปรษณีย์ โดยที่ผู้อ่านจะต้องเสียค่า "ตัวไปรษณีย์"

เมื่อกิจการหนังสือพิมพ์เจริญก้าวหน้ามากขึ้น ๆ นับตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 6 เป็นต้นมา หนังสือพิมพ์จึงต้องหาทางแข่งขันกันทุกวิถีทางเพื่อขายให้ได้มากที่สุด

ในระยะแรก - การแข่งขันกันในการจัดจำหน่าย เน้นการจำหน่ายในตลาดกรุงเทพมหานคร เริ่มใช้วิธีการจัดจำหน่ายที่ให้ประสิทธิภาพต่อการขยายตลาดการจำหน่ายหนังสือพิมพ์มากขึ้นโดยการจัดจำหน่ายผ่านทาง "สายส่ง" (carrier dealers) จัดส่งหนังสือพิมพ์ไปตามบ้านและร้านค้าด้วยรถจักรยาน จักรยานยนต์ เมื่อมีการขยายตลาดหนังสือพิมพ์ออกไปยังต่างจังหวัด จึงได้เริ่มวิธีการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ผ่านทาง "รวมท่อ" ซึ่งหมายถึง ตัวกลางจัดส่งหนังสือพิมพ์ไปยังตัวแทนจำหน่ายและจุดขายอื่นๆ ทั่วประเทศ ปัจจุบันประเทศไทยก็ยังใช้วิธีการจัดจำหน่ายโดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย 6 ทาง ได้แก่ สายส่ง รวมท่อ ตัวแทนจำหน่าย สมาชิก เร่ขาย บริษัทจัดจำหน่าย เนื่องจากธุรกิจการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์มีลักษณะการวางตลาดอย่างกว้างขวาง (mass market) ดังนั้น ความพยายามที่จะดำเนินการแจกจ่ายหนังสือพิมพ์ไปยังผู้จำหน่ายทั่วประเทศ เพื่อกระจายไปสู่ผู้บริโภคหรือผู้อ่านในระยะเวลาอันจำกัดจึงต้องการทำอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) มีประสิทธิผล (effectiveness) และอย่างประหยัด (economy)

การดำเนินการจัดจำหน่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งหนังสือพิมพ์ในปัจจุบันนิยมใช้กันนั้นมีอยู่ 2 วิธี คือ วิธีหนึ่งหนังสือพิมพ์ดำเนินการจัดจำหน่ายเองและวิธีการที่หนังสือพิมพ์จัดตั้งองค์การการจัดจำหน่ายอิสระขึ้นมาดำเนินการจัดจำหน่าย ผ่านทางช่องทางการจัดจำหน่าย (channel of distribution) ต่าง ๆ ได้แก่ สายส่ง รวมท่อ ตัวแทนจำหน่าย สมาชิก เร่ขาย และบริษัทจำหน่าย (ยงยุทธ สฤณภูวนิช, 2530)

1. สายส่ง

สายส่ง (carriers) คือผู้ทำหน้าที่จัดส่งหนังสือพิมพ์ไปยังร้านหรือแผงหนังสือ (newsstands) เพื่อจำหน่ายให้กับผู้อ่าน สายส่งมีมาเป็นเวลานานพร้อมกับมีหนังสือพิมพ์โดยจัดส่งด้วยรถจักรยาน รถจักรยานยนต์ และรถบรรทุก

สายส่งมีความสำคัญพร้อม ๆ กับการขยายตลาดหนังสือพิมพ์ และเป็นกลไกการจัดจำหน่ายที่สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของกรุงเทพมหานคร ทำให้การวางตลาดหนังสือพิมพ์เป็นไปอย่างกว้างขวาง กระจายไปแทบทุกส่วนของพื้นที่การจำหน่าย สายส่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1.1 สายส่งของโรงพิมพ์ คือ สายส่งที่รับหนังสือพิมพ์จากโรงพิมพ์หนึ่งโรงพิมพ์ใดหรืออาจจะหลาย ๆ โรงพิมพ์พร้อม ๆ กัน ไปจัดส่ง แต่สายส่งที่รับหนังสือจากโรงพิมพ์แห่งเดียวมักเป็นโรงพิมพ์ที่หนังสือพิมพ์มีจำนวนจำหน่ายสูงมาก หรือเป็นโรงพิมพ์ที่มีหนังสือหลาย ๆ ประเภท

1.2 สายส่งอิสระ คือ สายส่งที่ไม่ได้รับหนังสือพิมพ์โดยตรงจากโรงพิมพ์ แต่จะรับจากตัวแทนจำหน่ายอีกทอดหนึ่ง สายส่งเหล่านี้ จะส่งหนังสือมากกว่าหนึ่งฉบับและมีหนังสือหลาย ๆ ประเภททั้งรายวันและรายคาบอื่น ๆ

ข้อเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างสายส่งของโรงพิมพ์และสายส่งอิสระ

สายส่งของโรงพิมพ์	สายส่งอิสระ
1.สายส่งของโรงพิมพ์ จะได้รับผลตอบแทน จำนวนหนึ่งนอกเหนือจากส่วนแบ่งคิดเป็น ร้อยละ ที่ได้รับจากการจำหน่าย บางโรงพิมพ์ อาจให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน และสวัสดิการเช่น พนังกงานทั่วไป บางโรงพิมพ์อาจ สนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าน้ำมัน	1.สายส่งอิสระ จะได้รับผลตอบแทนขึ้นอยู่กับ ชีตความสามารถในการดำเนินธุรกิจของตน
2.สายส่งของโรงพิมพ์ จะได้รับผลประโยชน์ ตอบแทนตามกำหนดที่โรงพิมพ์กำหนดไว้	2.ผลประโยชน์ตอบแทนของสายส่งอิสระขึ้นอยู่กับข้อตกลงกับร้านหรือแผงหนังสือ ปกติจะมี อัตราร้อยละ 15-20 ขึ้นอยู่กับอิทธิพลและ ปริมาณของหนังสือที่จัดส่ง
3.สายส่งของโรงพิมพ์ จะเป็นสายส่งของโรงพิมพ์ใหญ่ และจัดส่งเฉพาะหนังสือพิมพ์ของ โรงพิมพ์นั้น	3.สายส่งอิสระ จะเป็นสายส่งของหนังสือพิมพ์ เล็กแต่จะจัดส่งหนังสือพิมพ์ของโรงพิมพ์ ใหญ่ด้วย โดยการซื้อหนังสือพิมพ์นั้นจากตัวแทนจำหน่ายมาส่งควบคู่ไป

อย่างไรก็ดี การจัดจำหน่ายผ่านทางช่องทางสายนี้มักเกิดปัญหาขึ้นเสมอ การจัดจำหน่ายทางสายส่งของโรงพิมพ์ขนาดใหญ่ และสายส่งอิสระไม่ค่อยมีปัญหามากนัก เพราะทางโรงพิมพ์และตัวแทนจำหน่ายสามารถควบคุมดูแลได้อย่างใกล้ชิด แต่การจัดจำหน่ายทางสายส่งของโรงพิมพ์ขนาดเล็กจะมีปัญหามากมาย คือ

1.สายส่งของโรงพิมพ์ขนาดเล็ก มีรายได้หลักจากยอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ที่จำหน่ายได้จึงให้ความสำคัญต่อการขยายแผงหนังสือ ทำให้มีการเปิดแผงกับสายกันอยู่เสมอ

2.สายส่งโรงพิมพ์ขนาดเล็ก มีประสิทธิภาพผลการจำหน่ายต่ำ ยอดจำหน่ายจะอยู่ระหว่างร้อยละ 40-60 เท่านั้น

3.สายส่งของโรงพิมพ์ขนาดเล็ก มีภาระหนี้ค้างชำระสูง เนื่องจากการให้การสนับสนุนเปิดแผงหนังสือเป็นจำนวนมาก ทั้งประสิทธิภาพในการจำหน่ายต่ำทำให้สายส่งเหล่านี้มีหนี้ค้างชำระกับทางโรงพิมพ์อยู่เสมอ

2.รวมห่อ

รวมห่อ เป็นธุรกิจที่รวบรวมหนังสือพิมพ์และหนังสืออื่น ๆ ส่งไปให้ผู้จำหน่ายในต่างจังหวัดเพื่อขายให้ผู้อ่านต่ออีกทอดหนึ่ง

สำหรับธุรกิจรวมห่อในประเทศไทยนั้น ได้เกิดเมื่อราวปี พ.ศ.2484 เมื่อนายประเสริฐ ทรงรุ่งโรจน์ เจ้าของรวมห่อประเสริฐสิน ขณะยังทำงานอยู่ในโรงพิมพ์หลักเมืองนครสวรรค์ นายรอด บุญเปี่ยมตระกูล เจ้าของร้านแสงโสม จังหวัดภูเก็ต ให้ทำหน้าที่รวบรวมหนังสือพิมพ์จากตรงงานต่าง ๆ เช่น หลักเมือง ศรีกรุง สยามนิกร ส่งไปจำหน่าย โดยให้หักค่าใช้จ่ายสตอปรแทนจำนวนหนึ่ง ซึ่งต่อมา นายประเสริฐได้ชักชวนนายเกษม มุสิกะสินธร มาร่วมงานจนกิจการรวมห่อ "ประเสริฐสิน" ขยายตัวมีลูกค้าเพิ่มขึ้นกว่า 50 ราย และต่อมานายเกษมก็แยกตัวออกมาตั้งรวมห่อของตนเองชื่อว่า รวมห่อ "ก.สัมพันธ์" ซึ่งเป็นขณะเดียวกันกับที่หนังสือพิมพ์ต้องการขยายตลาดออกไปต่างจังหวัด ประกอบกับการสมัครขนส่งในระยะนั้นเริ่มสะดวกขึ้น จึงทำให้รวมห่อทั้งสองมีลูกค้าเพิ่มขึ้นมากมาย

ในปี พ.ศ.2492 ได้มีการจัดตั้งรวมห่อขึ้นอีกแห่งหนึ่ง ชื่อว่า รวมห่อ "นครไทย" เป็นรวมห่อของนายศักดิ์ รัตนาคม เจ้าของหนังสือพิมพ์ นครไทย ซึ่งรวมห่อทั้งสามนี้มีบทบาทต่อการขยายตลาดหนังสือพิมพ์เป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ดี ในระยะหลัง ๆ นี้ บทบาทของรวมห่อในการจัดส่งหนังสือพิมพ์รายวันได้ลดน้อยลงอย่างมาก คงมีแต่การจัดส่งหนังสือพิมพ์จีนเป็นหลัก ส่วนหนังสือพิมพ์ภาษาไทยนั้นคงจัดส่งเฉพาะตามอำเภอ หรือท้องที่ที่โรงพิมพ์ได้จัดส่ง ทว่า รวมห่อกลับมีบทบาทสำคัญต่อการรวบรวมหนังสือประเภทอื่น ๆ จากสำนักพิมพ์ต่าง ๆ เช่น หนังสือรายสัปดาห์ รายปักษ์ และรายเดือน ส่งให้กับตัวแทนจำหน่ายมากกว่า ซึ่งสาเหตุที่ทำให้บทบาทของรวมห่อลดน้อยลงไปในการจัดส่งหนังสือพิมพ์รายวันนั้น มีดังนี้

- 1) ธุรกิจรวมห่อเป็นธุรกิจครอบครัว มีรูปแบบการบริหารโดยครอบครัวมาตลอดทำให้การบริหารงานไม่สามารถปรับตัวกับสภาพตลาดหนังสือพิมพ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้
- 2) ระบบการจัดเก็บเงินของรวมห่อขาดประสิทธิภาพ เพราะกำหนดให้ลูกค้าจัดส่งเงินมาชำระ แทนที่จะจัดส่งพนักงานออกไปเร่งรัดจัดเก็บเงิน ทำให้หนี้ค้างชำระและหนี้สูญเพิ่มมาก
- 3) ขาดระบบบริการลูกค้าที่ดี เช่น การเพิ่มหนังสือ การบัญชีชำระเงิน การตรวจสอบหนังสือสูญหาย
- 4) บทบาทที่เปลี่ยนไปจากผู้จัดจำหน่ายหนังสือมาเป็นผู้สนับสนุนการเงินให้กับนักเขียนหรือสำนักพิมพ์ เป็นเหตุให้ผู้ผลิตหนังสืออื่น ๆ เก่งกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการนำหนังสือมาฝากจำหน่าย

3.ตัวแทนจำหน่าย

ความหมายและระบบตัวแทนจำหน่ายธุรกิจหนังสือพิมพ์ เรียก ตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์ที่ทำหน้าที่ขายส่งในแต่ละพื้นที่ว่า "เอเจนต์" (Agents) โดยมีตัวแทนจำหน่ายย่อย (Sub-Agents) ทำหน้าที่ขายปลีกไปยังผู้อ่าน

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนจำหน่ายกับตัวแทนจำหน่ายย่อย เป็นลักษณะของผู้ส่งหนังสือและผู้ขายหนังสือ โดยมีผลประโยชน์ตอบแทนจากส่วนลดการจำหน่ายระหว่างร้อยละ 15-25 ขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัวแทนจำหน่ายย่อย ปริมาณการจำหน่ายและความสามารถในการชำระเงิน

ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ขายส่งเท่านั้น ตัวแทนจำหน่ายยังทำการขายปลีกที่หน้าร้านของตน โดยได้รับส่วนลดการจำหน่ายร้อยละ 30 เท่าที่ได้รับจากโรงพิมพ์ด้วย

ระบบสมาชิก (Subscription) มีความสำคัญต่อธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายมาก เพราะมีลูกค้าประจำเกิดขึ้นเป็นกำลังซื้อหนังสืออื่น ๆ เพิ่มจากที่เคย ระยะหลังตัวแทนจำหน่ายจะโอนเงินจัดส่งสมาชิกให้กับสายส่งรับช่วง โดยคงจำหน่ายแต่เพียงหนังสือพิมพ์ เพื่อหลีกเลี่ยงความยุ่งยากในการจัดส่งและเก็บเงิน

นอกจากตัวแทนจำหน่ายหนังสือ ที่ทำหน้าที่ขายส่งหนังสือพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร และในต่างจังหวัดแล้ว ยังมีตัวแทนจำหน่ายอีกกลุ่มหนึ่งคือ ตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศ ตัวแทนจำหน่ายกลุ่มนี้ จะรับหนังสือพิมพ์ไปจำหน่ายยังประเทศต่าง ๆ เช่น ออสเตรเลีย อังกฤษ สหรัฐอเมริกา และประเทศตะวันออกกลาง เป็นประจำทุกวัน โดยตัวแทนจำหน่ายนี้จะจ่ายค่านั่งหนังสือให้เป็นเงินสด

การดำเนินงานของตัวแทนจำหน่ายในเขตกรุงเทพมหานคร การดำเนินงานของตัวแทนจำหน่ายในเขตกรุงเทพมหานครนั้น มิได้แตกต่างไปจากตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัด -การให้ส่วนลดการจำหน่ายแก่ลูกค้าที่มาติดต่อขอรับหนังสือด้วยตนเอง จะให้สูงกว่าลูกค้าที่ตัวแทนจำหน่ายนำไปส่งให้ประมาณร้อยละ 5

ตัวแทนจำหน่ายมักจะควบคุมตัวพนักงานตัวแทนจำหน่ายในเขตพื้นที่ของตนอย่างใกล้ชิด มิให้ตัวแทนจำหน่ายอื่นล่วงล้ำเข้ามาในพื้นที่ของตน ทำให้การควบคุมปริมาณแผงหนังสือ การชำระเงิน และยอดจำหน่ายหนังสือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การแข่งขันกันในการตลาดและการมีหนังสือพิมพ์ฉบับใหม่ ๆ ออกวางตลาด เป็นผลให้เกิดตัวแทนจำหน่ายใหม่เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการจำหน่าย โดยได้รับความสนับสนุนจากหนังสือพิมพ์นั้น ๆ ทว่าเมื่อสถานการณ์การแข่งขันลดน้อยลง การจำหน่ายหนังสือพิมพ์เพียงฉบับเดียวย่อมไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ ทั้งไม่สามารถบริการลูกค้าได้ครบถ้วน ตัวแทนจำหน่ายจึงมักจะแลกเปลี่ยนหนังสือพิมพ์ระหว่างกันและกันจำหน่าย เมื่อยอดจำหน่ายสูงขึ้นก็จะติดต่อขอรับจำหน่ายจากโรงพิมพ์จนได้เป็นตัวแทนจำหน่ายของโรงพิมพ์ในเวลาต่อมา แต่ผลประโยชน์ที่เป็นส่วนลดการจำหน่ายจะได้รับน้อยกว่าตัวแทนจำหน่ายเดิมที่เคยจำหน่ายอยู่

การจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายส่วนใหญ่จะเน้นการขายส่งมากกว่าขายปลีกหน้าร้าน อย่างไรก็ตาม วิธีการจัดจำหน่ายโดยผ่านช่องทางตัวแทนจำหน่ายนี้ มักจะมีปัญหาระหว่างตัวแทนจำหน่ายกับตัวแทนจำหน่าย และระหว่างตัวแทนจำหน่ายกับตัวแทนจำหน่ายย่อยขึ้นเสมอ

4. สมาชิก

การจำหน่ายโดยช่องทางสมาชิก (subscription) เป็นแนวทางดำเนินการตลาดของหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะได้ผู้อ่านที่แน่นอน ทำให้สามารถเพิ่มจำนวนจำหน่ายให้สอดคล้องกับแผนการตลาดที่กำหนดไว้ คาดหมายกันว่า ประมาณร้อยละ 80 ของตลาดหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ คือ ผู้อ่านประเภทสมาชิก เช่นเดียวกับหนังสือพิมพ์ภาษาจีนที่จำหน่ายในปัจจุบัน

รูปแบบสมาชิกมี 3 รูปแบบ คือ

1. สมาชิกที่โรงพิมพ์เป็นผู้จัดส่งโดยตรง เป็นระบบที่มีการจัดสายให้พนักงานจัดส่งที่เรียกว่า "สายส่งสมาชิก" ออกส่งหนังสือพิมพ์ให้แก่ผู้อ่าน โดยมีหน่วยงานขายประกอบด้วยพนักงานขายองค์กรจัดหาสมาชิก

สมาชิกแบบนี้ มีการใช้การจูงใจผู้อ่าน ได้ให้ส่วนลดพิเศษหรือของแถม รางวัลอื่น ๆ (premiums) แก่ผู้อ่าน หากผู้อ่านบอกรับเป็นสมาชิกหนังสือพิมพ์เป็นระยะเวลาเช่น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น

2. สมาชิกที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่นเป็นผู้จัดส่ง หน่วยงานนี้จะป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนจำกัดที่รับหนังสือพิมพ์ทุกฉบับจากโรงพิมพ์ไปส่งให้แก่ผู้อ่านปัจจุบันมีเพียงแห่งเดียว คือ รุ่งโรจน์บริการ ที่สามารถจัดส่งหนังสือพิมพ์ให้สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของโรงพิมพ์ทุกแห่ง ทั้งยังได้รับความนิยมนอย่างสูงจากส่วนราชการบริษัทห้างร้าน และประชาชนที่เป็นสมาชิกด้วย

3. สมาชิกโดยสายส่งอิสระ ระบบสมาชิกแบบนี้เป็นบริการด้านสมาชิกที่สำคัญและมีขอบเขตกว้างขวางกระจายครอบคลุมทั่วพื้นที่ สายส่งอิสระจะรับหนังสือพิมพ์จากตัวแทนจำหน่ายไปจัดส่งให้แก่สมาชิก โดยสายส่งอิสระนี้จะหาสมาชิกเอง และเก็บเงินเองไม่มีบุคคลอื่นช่วยเหลือ

การใช้สายส่งอิสระ สำหรับสมาชิกของหนังสือพิมพ์ภาษาไทยนั้นมักจะเป็นการผ่านทางสายส่งอิสระ ด้วยเหตุผลดังนี้

-การจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ภาษาไทยนั้น เน้นการกระจายหนังสือไปยังร้านหรือแผงหนังสือ (News stands) ผ่านทางตัวแทนจำหน่ายหรือสายส่งเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ

-พื้นที่การจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ภาษาไทยมีอาณาบริเวณกว้างขวาง ไม่อาจจะส่งให้ผู้อ่านได้ทันเวลาที่ผู้อ่านต้องการได้

-การบริหารงานด้านการจัดส่งสมาชิกรับนั้นต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก รวมทั้งสิ้นเปลืองวัสดุเครื่องใช้ กำลังคน และเวลา

-การจัดเก็บเงินค่าสมาชิกยุ่งยากกว่าการจัดเก็บเงินจากตัวแทนจำหน่ายและสายส่ง

-หนังสือพิมพ์ขาดหน่วยงานขายสมาชิกและพนักงานขาย

-พฤติกรรมของผู้อ่านหนังสือพิมพ์ภาษาไทยส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการหาซื้อหนังสือพิมพ์จากร้าน หรือแผงหนังสือมาอ่านมากกว่า

อย่างไรก็ดี แนวโน้มในการบอกรับเป็นสมาชิกหนังสือพิมพ์นั้น ต่อไปจะมีมากขึ้นเพราะให้ความสะดวกแก่ผู้อ่านไม่ต้องเสียเวลาไปหาซื้อหนังสือพิมพ์มาอ่าน และนอกจากนั้นความต้องการที่จะอ่านหนังสือพิมพ์ฉบับล่วงหน้าก็เพิ่มมากขึ้นด้วย

5. การเร่ขาย

วิธีการจำหน่ายหนังสือพิมพ์ผ่านการเร่ขาย (street sales) นั้น การกระทำโดยการที่มีผู้มารับหนังสือพิมพ์ไปจำหน่ายให้แก่ผู้ซื้อโดยตรง ผู้มารับหนังสือพิมพ์ไปจำหน่ายดังกล่าวนี้ เรียกว่า "ผู้เร่ขาย" ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเด็ก ผู้เร่ขายจะมารับหนังสือพิมพ์จากตัวแทนจำหน่ายนำไปเสนอขายให้กับผู้อ่านตามสถานที่ที่มีกำลังซื้อสูง เช่น ตามสี่แยกของถนนสายต่าง ๆ ตามตลาดสด ตามสถานบันเทิง หอกระจาย และสำนักงานใหญ่ ๆ ฯลฯ

ผู้เร่ขายถือเป็นกลไกสำคัญของการเพิ่มจำนวนผู้อ่านประเภทชาวจีนที่มีประสิทธิภาพสูง เพราะใกล้ชิดกับผู้อ่านและสามารถจูงใจผู้ซื้อด้วยการโฆษณาข่าวที่ปรากฏอยู่ในหน้าหนังสือพิมพ์ การส่งเสริมการจำหน่ายหนังสือพิมพ์ที่เปิดใหม่ในตลาดจึงนิยมให้ผู้เร่ขายเป็นกำลังสำคัญ

อย่างไรก็ดี การจำหน่ายหนังสือพิมพ์ทางช่องทางกรเร่ขายมีจุดอ่อนเช่นกัน กล่าวคือ การจัดจำหน่ายแบบนี้มีจำนวนผู้เร่ขายไม่แน่นอน โดยเฉพาะในระยะที่โรงเรียนเปิดเทอม ซึ่งผู้เร่ขายจำนวนหนึ่งต้องไปเรียนหนังสือ หรือในช่วงเวลาฝนตก เป็นต้น การทำงานจึงเป็นไปตามอำเภอใจของผู้เร่ขายมากกว่า ทำให้ทางโรงพิมพ์ไม่สามารถควบคุมปริมาณการจำหน่ายได้ ดังนั้น การส่งเสริมการจำหน่ายโดยใช้ผู้เร่ขาย จึงต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง อาจจะเป็นการรณรงค์ชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น

6. บริษัทจัดจำหน่าย

วิธีการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์โดยองค์กรอิสระ ซึ่งทำหน้าที่จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์เป็นการเฉพาะ มีฐานะเป็นศูนย์กำไร (profit centre) หรือบริษัทจัดจำหน่ายนี้ เป็นแนวคิดทางธุรกิจสมัยใหม่ที่น่าสนใจในการจำหน่ายหนังสือพิมพ์ปัจจุบัน ต่างไปจากรูปแบบการจัดจำหน่ายแบบรวมห่อเดิม เนื่องจากบริษัทจัดจำหน่ายนี้มีฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหนังสือพิมพ์ด้วย

1. วัตถุประสงค์บริษัทจัดจำหน่าย การจัดตั้งองค์กรอิสระ มีฐานะเป็นศูนย์กำไรวัตถุประสงค์ ประสงค์สำคัญ 3 ประการคือ

- เพื่อบริการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์และหนังสืออื่นที่จัดพิมพ์ขึ้นภายในเครือของบริษัท
- เพื่อขยายบริการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์สำนักพิมพ์ต่าง ๆ
- เพื่อให้การบริหารจัดจำหน่ายมีลักษณะเป็นศูนย์กำไร

การบริหารงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ประการที่ 1 และประการที่ 2 เป็นการบริหารงานจัดจำหน่ายตามปกติที่ดำเนินกันอยู่ แต่ขยายบทบาทออกไปให้กว้างขวาง ไม่จำกัดเฉพาะแต่หนังสือพิมพ์และหนังสืออื่น ๆ ในเครือ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรให้มากขึ้น ส่วนการบริหารงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ประการที่ 3 เป็นการบริหารงานที่มีลักษณะเป็นศูนย์กำไร คือ รับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวโดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการด้วย เช่น การบริหารงานการตลาดและการขาย การบริหารงานบัญชีและการเงิน การบริหารหนี้สิน การบริหารสินค้าคงเหลือ และการบริหารงานพนักงาน เป็นต้น

การดำเนินงานของบริษัทจัดจำหน่ายจะต่างจากผู้จำหน่ายประเภทรวมห่อ คือ จะมีหนังสือพิมพ์รายวันเป็นพื้นฐานการจำหน่ายร่วมกับหนังสือพิมพ์ประเภทอื่น ๆ ในเครือและหนังสือฝากจำหน่าย ส่วนผู้จำหน่ายประเภทรวมห่อนั้น จะไม่มีหนังสือพิมพ์รายวัน คงรวบรวมหนังสือของสำนักพิมพ์ต่าง ๆ มาจำหน่ายเท่านั้น

นอกจากนั้น การบริหารงานของบริษัทจัดจำหน่ายยังมีลักษณะเป็นแบบวิชาชีพสมัยใหม่ (professional style) มากกว่าแบบครอบครัว (family style) ด้วย

ข้อดีของบริษัทจัดจำหน่าย ข้อดีของการจัดจำหน่ายทางบริษัทจัดจำหน่ายมีดังนี้

-การบริหารงานจัดจำหน่ายของบริษัทจัดจำหน่ายจะแยกออกจากการบริหารงานของหนังสือพิมพ์ ทำให้องค์กรทั้งสองสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

-บริษัทจัดจำหน่ายสามารถขยายภารกิจและการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นกว่าแต่ก่อน จึงเป็นทางหนึ่งที่จะสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัท

-สามารถตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนว่ามีกำไรหรือขาดทุน

-การจัดส่งโดยองค์กรอิสระสามารถกำหนดส่วนลดให้ลูกค้าได้เป็นพิเศษต่างจากมาตรฐานที่กำหนด เช่น ส่วนลดที่ได้รับจากโรงพิมพ์โดยตรงร้อยละ 30 แต่ส่วนลดที่รับจากบริษัทจัดจำหน่ายจะอยู่ระหว่างร้อยละ 25-30

-การมีองค์การอิสระที่จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์และหนังสืออื่น ๆ ทำให้มีอำนาจในการต่อรองดีกว่า

2.แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ

รองศาสตราจารย์ อุดลย์ จาตุรงคกุล ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจว่าเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหาร หน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ(Strategic business unit -SBU) แต่ละแห่งต้องทำ กระบวนการวางแผนดังกล่าวมีขั้นตอนดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT

-ภารกิจของธุรกิจ

-การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัย)

-การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน)

-การวางเป้าหมาย

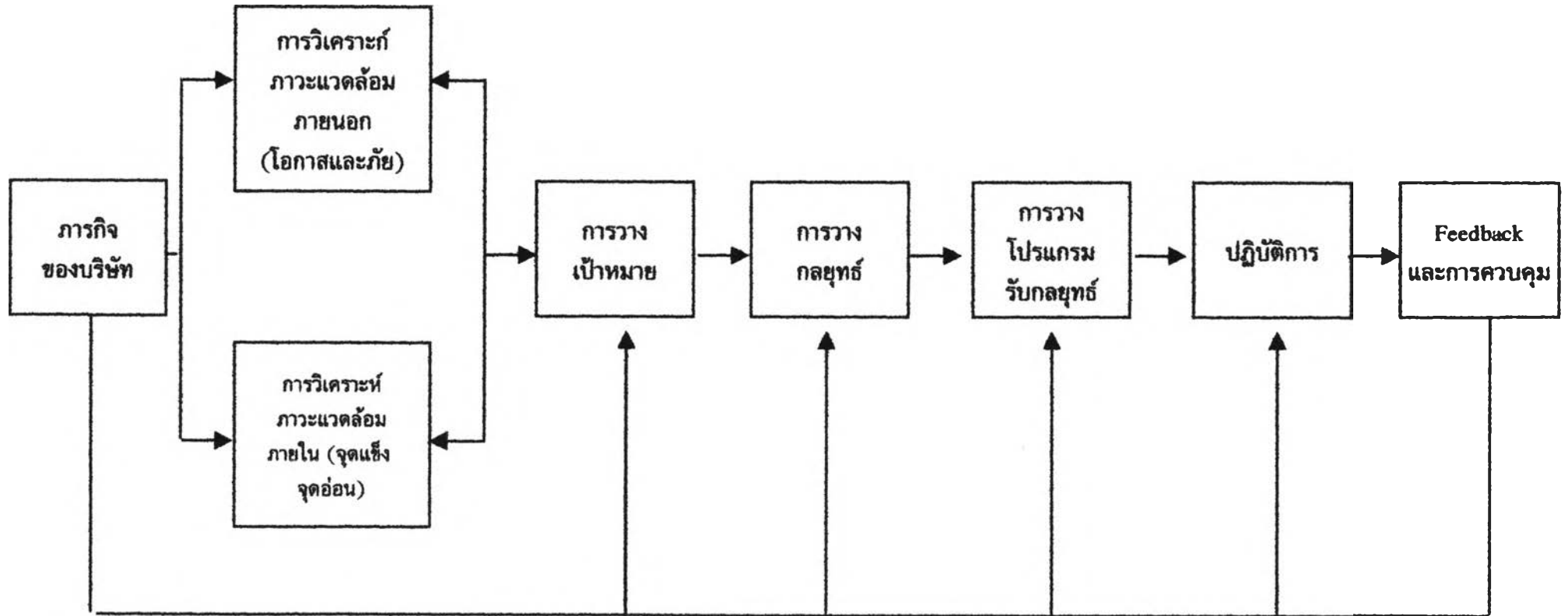
-การวางกลยุทธ์

-การวางโปรแกรมรับกลยุทธ์

-ปฏิบัติการ

-Feedback และการควบคุม

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ



ตามที่กล่าวเราจะพิจารณาถึงขั้นตอนแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ภารกิจของธุรกิจ (Business Mission) แต่ละ หน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ(Strategic business unit -SBU)มีภารกิจโดยเฉพาะภายใต้ภารกิจหลักของบริษัทโดยต้องกำหนดความมุ่งหมายของธุรกิจให้มีความเฉพาะเจาะจง เช่น "บริษัทจะมุ่งวางเป้าหมายที่โรงถ่ายภาพยนตร์สำหรับโทรทัศน์และมุ่งที่การเสนอความชำนาญทางเทคโนโลยีทางด้านแสงสว่างโดยเฉพาะเท่านั้น"

เราอาจทำข้อความของธุรกิจ (Mission Statements) แยกกันได้โดยสามารถแยกเป็นภารกิจ สำหรับการใช้จ่ายความพยายามทางการตลาด หรือเพื่อใช้เป็นปรัชญาสำหรับการให้บริการแก่ลูกค้า หรือใช้เป็นปรัชญาสำหรับพนักงาน หรือเพื่อการอื่นทั้งหมดแสดงให้เห็นได้ ดังนี้

การตลาด : เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดประจำปี 5% แต่ละปีจากการใช้โครงการส่งเสริมตลาดและการตลาดที่สร้างสรรค์และคิดขึ้นมาใหม่เสมอ

บริการ : เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและให้คำแนะนำและทำทุกอย่างเพื่อนำความพอใจสู่ลูกค้า

พนักงาน : พัฒนาให้เกิดความภูมิใจในความเป็นเจ้าของและพนักงานทุกคนมีความพอใจ ในงานในระดับสูงโดยมีการฝึกอบรม ให้การยอมรับ ให้รางวัล และกระจาย

อำนาจให้เพื่อเป็นการประกันว่าทุกคนจะสร้างความพอใจให้ลูกค้าทุกราย

ข้อความของภารกิจของธุรกิจนี้จะทำให้ผู้บริหาร SBU ทุกรายพร้อมที่จะดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนปฏิบัติตามแผนด้วย

การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอก (การวิเคราะห์โอกาสและภัย) เมื่อสร้างข้อความเกี่ยวกับภารกิจแล้ว ผู้จัดการ SBU ก็จะต้องทราบภาวะแวดล้อมที่ตนจะต้องศึกษาตรวจสอบเพื่อปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมาย เช่น ต้องคอยดูอัตราความเจริญเติบโตของตลาดเป้าหมาย สุขภาพทางการเงินของตลาดเป้าหมาย คู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือรายใหม่ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาด การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ กฎหมายที่อาจกระทบต่อการออกแบบสินค้าหรือการตลาด และช่องทางการจำหน่ายสินค้า กล่าวโดยทั่วไปก็คือหน่วยธุรกิจต้องตรวจสอบพลังของสิ่งแวดล้อมมหภาคจากภายนอก (ประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม) และผู้ที่ประกอบกันเป็นสิ่งแวดล้อมจุลภาค (ลูกค้า คู่แข่งขัน ช่องทางการจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย)

และชิ้นส่วนประกอบ) ที่กระทบต่อความสามารถในการทำกำไร SBU ควรตั้งระบบสืบข่าวทางการตลาด เพื่อคอยดูแนวโน้มการพัฒนาที่สำคัญ ๆ เพื่อที่จะระบุโอกาสและภัย

ก.โอกาส (Opportunities) การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอกสามารถทำให้ธุรกิจเห็นโอกาสที่จะทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โอกาสทางการตลาดเป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการของผู้ซื้อที่ทำให้บริษัทสามารถดำเนินการได้อย่างมีกำไร โอกาสแบ่งพิจารณาได้ตามความน่าสนใจและความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติการให้ได้รับความสำเร็จ สินค้าบางตัวเป็นที่ต้องการของตลาดเป้าหมายเพราะมีความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ตรงกันข้ามสินค้าที่เราว่าดีมีคุณภาพสูงกลับมีคู่แข่งจำนวนมาก และมีโอกาสน้อย

ข.ภัย (Threat) เช่นเดียวกันโอกาส การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอก อาจทำให้สามารถระบุภัยที่บริษัทพบและวางแผนป้องกันได้ เพราะถ้าไม่มีปฏิบัติการทางการตลาดในลักษณะ "ตั้งรับ" ละก็ ผลของมันจะนำไปสู่การสูญเสียยอดขายและกำไร ภัยคู่ที่ความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิด ที่เห็นได้ชัดก็คือ ความรวดเร็วของปฏิกิริยาตอบของคู่แข่งที่มีโอกาสที่เรากล่าวมาแล้วในข้อ ก. เราควรมีแผนวางไว้ล่วงหน้าที่จะจัดการกับภัย

การวิเคราะห์โอกาสและภัยที่มีต่อ SBU โดยก็ตาม ทำให้เราเห็นความน่าสนใจของธุรกิจและอาจแบ่งธุรกิจได้ดังนี้

1. Ideal Business โอกาสสำคัญมีสูง และภัยที่สำคัญมีต่ำ
2. Speculative Business โอกาสและภัยที่สำคัญมีสูงทั้งสองอย่าง
3. Mature Business โอกาสสำคัญมีต่ำและภัยก็มีต่ำ
4. Troubled Business โอกาสมีต่ำและภัยมีสูง

การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายใน (การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง) เป็นการวิเคราะห์หาความสามารถที่จะไปสู่ความสำเร็จ ธุรกิจแต่ละที่ที่ต้องทำการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งภายในเป็นระยะ ๆ ทั้งจุดอ่อน จุดแข็งทางด้านการตลาดทางการเงิน การผลิต และการจัดองค์การ

การวางเป้าหมาย (Goal Formulation) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและภัยของบริษัทนั้นเราเรียกว่า SWOT analysis เมื่อบริษัทได้จัดทำการวิเคราะห์ SWOT แล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การสร้างเป้าหมายเฉพาะสำหรับแผนระยะหนึ่ง ขั้นตอนนี้คือ การวางเป้าหมาย เป้าหมายจะอธิบายถึงวัตถุประสงค์ที่มีความเฉพาะเจาะจงในด้านความสำคัญและเวลา ถ้าสามารถเปลี่ยนวัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายที่วัดได้ จะเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับการวางแผน การประยุกต์ใช้แผนและการควบคุมของฝ่ายบริหาร

มีธุรกิจเพียงไม่กี่รายที่มีวัตถุประสงค์เพียงรายการเดียว SBU ส่วนมากมีวัตถุประสงค์หลายรายการให้ผสมกันไปรวมทั้งความสามารถในการทำกำไร ความเติบโตของยอดขาย การปรับปรุงส่วนครองตลาด การจัดการกับภัย การสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ชื่อเสียง ฯลฯ SBU จะสร้างวัตถุประสงค์เหล่านี้ขึ้นเป็น "ชุดของวัตถุประสงค์" และบริหารตามวัตถุประสงค์เหล่านี้ (Management by Objectives-MBO) โดยเป็นไปตามเกณฑ์ดังนี้

1. ต้องมีการจัดการกับวัตถุประสงค์ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากสำคัญมากที่สุด เรื่อยไปจนถึงสำคัญน้อยที่สุด อาจทำได้โดยการจัดกับวัตถุประสงค์ที่กว้างก่อน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน แล้วจึงค่อยจัดการกับวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น ทำกำไรสูงสุด
2. ถ้าเป็นไปได้วัตถุประสงค์จะต้องแสดงในเชิงปริมาณ เช่น เพิ่มอัตราผลตอบแทนในการลงทุนเป็น 15% ภายใน 2 ปี
3. วัตถุประสงค์จะต้องสามารถปฏิบัติได้ จะต้องเกิดจากการวิเคราะห์โอกาสและจุดแข็งของ SBU ไม่ใช่เกิดจากความปรารถนาของคนบางคน
4. วัตถุประสงค์ ของบริษัทจะต้อง "สอดคล้องต้องกัน" เป็นไปไม่ได้ที่จะทำยอดขายและกำไรให้สูงที่สุดพร้อม ๆ กัน

นอกจากนั้นยังจะต้องทำอย่างใดอย่างหนึ่ง "แตกต่างกัน" ระหว่างกำไรระยะสั้นกับระยะยาว เจาะตลาดปัจจุบันอย่างมากกับพัฒนาตลาดใหม่เป้าหมายกำไรกับเป้าหมายไม่ต้องการกำไร เจริญเติบโตสูงกับภัยต่ำ ฯลฯ ทั้งนี้ก็เพราะวัตถุประสงค์แต่ละอย่างใช้กลยุทธ์ทางการตลาดแตกต่างกัน

การวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติ (Game Plan) เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ธุรกิจแห่งต้อง "ปรับ" กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคนที่ Michael Porter ได้แนะนำกลยุทธ์ไว้เป็น 3 ประเภทคือ

ก. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) มีต้นทุนการผลิตและการจัดจำหน่ายต่ำที่สุด เพื่อที่ว่าสามารถทำให้ราคาต่ำกว่าคู่แข่งและมีส่วนครองตลาดมากกว่า บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้ต้องเป็นเลิศในทางวิศวกรรม การจัดซื้อ การผลิตและการแจกจ่ายตัวสินค้า

ข. การทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiation) โดยกลยุทธ์นี้ธุรกิจมุ่งที่จะปฏิบัติการให้เหนือกว่าผู้อื่นเพื่อผลิตคุณประโยชน์ต่าง ๆ ที่ลูกค้าในตลาดส่วนใหญ่มองเห็นคุณค่า เช่น บริษัทพยายามเป็นผู้นำด้านการให้บริการ ผู้นำด้านคุณภาพ ผู้นำด้านสไตล์สินค้า ผู้นำด้านเทคโนโลยี ฯลฯ บริษัทไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำทุกด้านที่กล่าวมานี้ บริษัทสร้างการแข่งขันกันเองเพื่อเป็นข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากคุณประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือมาก

กว่านั้น เช่น บริษัทที่เป็นผู้นำด้านคุณภาพจะซื้อแต่ชิ้นส่วนประกอบที่ดีที่สุด ประกอบขึ้นส่วนด้วยความชำนาญสูงสุด ตรวจสอบสินค้าละเอียดถี่ถ้วน เป็นต้น

ค.มุงที่ตลาดส่วนเล็ก (Focus) ธุรกิจมุ่งเฉพาะกับตลาดส่วนที่แคบ ๆ หนึ่งส่วนหรือมากกว่านั้น แทนที่จะไปสู่อุตสาหกรรม บริษัทรู้ความต้องการของตลาดส่วนนี้เป็นอย่างดี และใช้วิธีการเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับส่วนที่เป็นเป้าหมาย บางบริษัท เช่น บริษัทที่มีความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์อาจใช้วิธีการทำให้เกิดความแตกต่างกับส่วนที่เป็นเป้าหมายนี้ได้เช่นกัน สรุปแล้วถ้าเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน บริษัทก็จะใช้กลยุทธ์ Focused differentiation strategy อย่างบริษัท Harley-Davidson ผลิตเฉพาะแต่รถมอเตอร์ไซด์ขนาดใหญ่ให้ตลาดบางส่วน พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ก็เป็นลูกค้าบริษัทนี้

การวางโปรแกรมรับกลยุทธ์ (Program Formulation) เมื่อหน่วยธุรกิจเลือกกลยุทธ์ได้แล้วงานขั้นต่อไปก็คือ การทำวางแผนการสนับสนุนกลยุทธ์ ถ้าธุรกิจเลือกที่จะเป็น "ผู้นำทางเทคโนโลยี" ก็จะต้องวางแผนวางโปรแกรมที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับฝ่ายวิจัยและพัฒนา รวมทั้งสติปัญญาทางเทคโนโลยีพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ฝึกอบรมพนักงานขายทางเทคนิค สร้างโฆษณาเพื่อสื่อสารการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีแก่ตลาดเป้าหมาย เป็นต้น

ต่อจากนั้นฝ่ายการตลาดต้องประเมินต้นทุนของโปรแกรม มีคำถามบางอย่างเกิดขึ้นในตอนนี้เกี่ยวกับความเหมาะสมหรือไม่ที่จะใช้ Trade Show การแข่งขันยอดขาย จำนวนพนักงานขายที่จะรับเพิ่มขึ้น การโฆษณาเพื่อการตัดสินใจทางการตลาด เป็นต้น

การปฏิบัติการ(Implementation) กลยุทธ์ที่ชัดเจนรวมกับโปรแกรมสนับสนุนกลยุทธ์จะไร้ผลถ้าบริษัทไม่อาจนำมาปฏิบัติได้ ในความเป็นจริงแล้วกลยุทธ์เป็นเพียงแต่องค์ประกอบอย่างเดียวในองค์ประกอบ 7 ประการ ในการที่จะทำให้เกิดการเป็นบริษัท ซึ่งได้แก่

1.กลยุทธ์ (Strategy) เป็นส่วนสำคัญเกี่ยวกับแผนที่ใช้ในการชี้ทิศทางของบริษัทแต่เป็นองค์ประกอบ 1 ใน 7 ประการเท่านั้น แม้กลยุทธ์นี้จะดีที่สุดในแต่ก็ไม่อาจจะใช้ได้ถ้าไม่ได้นำไปใช้ร่วมกันเป็นอย่างดีกับองค์ประกอบอื่น

2.โครงสร้าง (Structure) การจัดองค์การ นโยบาย วิธีปฏิบัติ โดยทำเป็นกระบวนการเพื่อการตัดสินใจและปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก

3.ระบบ (Systems) ระบบครอบคลุมถึงกระบวนการตัดสินใจที่เกิดจากข่าวสารทางการบริหารอย่างพร้อมมูล มีระบบผู้เชี่ยวชาญสนับสนุน ระบบสนับสนุนการตัดสินใจอิงคอมพิวเตอร์และระบบข่าวสารทางการตลาด

4. สไตล์ของพนักงาน (Style) หมายถึง วิธีทางที่พนักงานใช้ในการคิดและก่อพฤติกรรม

5. การพนักงาน (Staff) หมายถึง การที่บริษัทจ้างคนที่มีความสามารถ ฝึกอบรมและจูงใจพนักงานได้ดีและมอบหมายงานที่ถูกต้องแก่บุคคลเหล่านี้

6. ความชำนาญของพนักงาน (Skills) หมายถึง การที่บริษัททำให้พนักงานรู้วิธีการปฏิบัติงานและมีการประดิษฐ์เทคนิคในการทำงานใหม่ ๆ ขึ้นมาใหม่อยู่เสมอ

7. การมีค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) บริษัทมีค่านิยมร่วมกันเมื่อพนักงานใช้ค่านิยมซึ่งทิศ ทางของพฤติกรรมและให้ภารกิจ (Mission) อย่างเดียวกัน

Feedback และการควบคุม ในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ บริษัทต้องการรู้ผลของการปฏิบัติและต้องการตรวจสอบของการพัฒนาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก สิ่งแวดล้อมบางอย่างมีความ "คงตัว" อยู่หลายปีบางอย่างเติบโตช้า ๆ และ

ทำนายได้ แต่บางอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดคะเนไม่ได้ บริษัทจะต้องทบทวนและ "ปรับ" การปฏิบัติงาน โปรแกรม กลยุทธ์หรือแม้กระทั่งวัตถุประสงค์

3. แนวคิดในการบริหารงานหนังสือพิมพ์

จากการดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ในรูปแบบที่มีเอกชนเป็นเจ้าของ มีบุคคลแสดงฝีมือบริหารงาน หนังสือพิมพ์คนเดียวทั้งฉบับ จนพัฒนามาถึงการดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์ในรูปของบริษัทมหาชนมากขึ้นในปัจจุบันดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้หนังสือพิมพ์ต้องใช้เทคนิคการบริหารงานที่เหมาะสมที่ถูกต้อง และสาเหตุสมผลมากขึ้น ไม่เฉพาะในด้านการจัดการธุรกิจเท่านั้น แต่เทคนิคการบริหารงานนั้นจะต้องประยุกต์ใช้ได้ดีกับด้านการบรรณาธิการด้วย

การบริหารงานหนังสือพิมพ์ปัจจุบัน แม้จะปฏิเสธแนวคิดการบริหารธุรกิจดั้งเดิมโดยทั่วไป แต่แนวคิดเหล่านั้นก็มีอิทธิพลต่อธุรกิจหนังสือพิมพ์ปัจจุบัน ซึ่งได้นำแนวคิดต่าง ๆ นั้น มาปรับปรุงและพัฒนาเป็นแนวทางและเทคนิคในการบริหารงานอยู่ไม่น้อย แนวคิดการบริหารธุรกิจดั้งเดิมแนวคิดแรก คือ แนวคิดที่เรียกว่า SCIENTIFIC MANAGEMENT STYLE หรือที่รู้จักกันว่า "ทฤษฎีเอ็กซ์" (THEORY X) ของ เฟรดริก ดับลิว. เทย์เลอร์ (FREDERICK W. TAYLOR) แนวคิดนี้แม้จะใช้กันบ้างในหนังสือพิมพ์บางฉบับ แต่ก็ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือสัก เทย์เลอร์มีความเชื่อว่า การผลิตที่ไร้ประสิทธิภาพนั้น สืบเนื่องมาจากการที่นายจ้างให้ค่าตอบแทนการทำงานแก่ลูกจ้างไม่สมเหตุสมผลเพียงพอ เทย์เลอร์มีความเห็นคล้ายคลึงกับ อัดัม สมิท (ADAM SMITH) ที่ว่าการตอบแทนทางการเงินเป็นแรงกระตุ้นพื้นฐานที่สำคัญต่อการทำงาน และยิ่งไปกว่านั้นก็คือเทย์เลอร์

ประเมินค่าความผูกพันทางจิตใจของลูกจ้างที่มีต่อการปฏิบัติของนายจ้างต่ำเกินไป แนวคิดนี้จึงไม่
โคปรประสพผลในการบริหารงานธุรกิจหนังสือพิมพ์

แมกซ์ เวเบอร์(MAX WEBER) เป็นนักบริหารคนต่อมาที่ได้วางแนวคิดการบริหารธุรกิจใน
ลักษณะที่มีการปกครองตามลำดับชั้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดองค์กรหนังสือพิมพ์โดยแบ่งเป็นสาย
งานอย่างชัดเจนขึ้น ทว่า หัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญที่นำไปสู่เทคนิคการบริหารงานหนังสือพิมพ์สมัย
ใหม่เกิดขึ้นเมื่อนักทฤษฎีทั้งหลายเริ่มตระหนักว่ามนุษย์สัมพันธ์ (HUMAN RELATIONSHIPS) ที่มี
อยู่ในแรงงานนั้น มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานเท่ากับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น
กัน จึงก่อให้เกิดแนวคิดที่เรียกว่า HUMAN RELATIONS THEORY OF MANAGEMENT หรือที่
เรียกว่า "ทฤษฎีวาย" (THEORY) ของ ดักลาส แม็กเกรเกอร์(DOUGLAS MCGREGOR) ขึ้น แนว
คิดนี้เชื่อว่า ลูกจ้างแต่ละคนมีบุคลิกภาพแตกต่างกันทั้งในด้านบุคลิกภาพ (PERSONALITY) และใน
ด้านท่าที (ATTITUDE) ซึ่งความแตกต่างกันนี้ทำให้ลูกจ้างต้องการการตอบแทน(REWARDS)
แตกต่างกันด้วย ขณะเดียวกัน แนวคิดนี้ยังเชื่อมั่นในตัวลูกจ้างว่า มีความสามารถและต้องการที่
จะอะทิตแรงงานให้แก่การทำงาน ดังนั้น จึงไม่มีแรงจูงใจเพียงอย่างเดียวหนึ่งโดยเฉพาะ จะใช้
ได้ผลกับลูกจ้างส่วนใหญ่ แต่การบริหารงานที่ประสพผลสำเร็จนั้น แนวคิดนี้เห็นว่ามาจากความ
เข้าใจ (UNDERSTANDING) ที่ลูกจ้างมีต่อองค์กรและการที่ผู้บริหารยอมรับว่าลูกจ้างแต่ละคน
เป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรขององค์กรด้วย

ยังมีแนวคิดการบริหารธุรกิจอีกบางแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์
เช่น แนวคิดของ วิลเลียม โออุชิ (WILLIAM OUCHI) ซึ่งเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์(HUMAN
RESOURCES) เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ดังนั้น การตัดสินใจใด ๆ ที่จะนำมาใช้ในการบริหาร
ธุรกิจจึงควรได้รับการเห็นพ้องจากลูกจ้าง ซึ่งจะเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการบริหารนั้น โออุชิเห็น
ว่าคุณภาพของชีวิตการทำงาน มีอิทธิพลที่สำคัญต่อคุณภาพของงานที่ผลิตออกมา จะเห็นว่า แนว
คิดนี้ให้ความสำคัญต่อความไว้วางใจ ซึ่งสิ่งที่จะต้องมีในกันและกันระหว่างลูกจ้างกับผู้บริหารเป็น
อย่างมาก อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ค่อนข้างจะเห็นผลช้า เมื่อนำมาใช้บริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์
เนื่องจาก กว่าที่ลูกจ้างและผู้บริหารจะยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังจนกระทั่งเกิดความไว้วาง
ใจในกันและกันได้ นั้น ต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนั้น โดยธรรมชาติของ "คนหนังสือพิมพ์"
นั้น ยังได้รับการฝึกฝนมาให้ "วางใจ" ผู้ใดง่าย ๆ แต่ให้เป็นคน "ช่างสงสัย" อยู่เสมออีกด้วย

แนวคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจหนังสือพิมพ์หลายฉบับในปัจจุบัน
คือ แนวคิดที่เรียกว่า "ทฤษฎีความยืดหยุ่น" (THE CONTINGENCY THEORY) และ "ทฤษฎีระบบ

งาน' (THE SYSTEMS THEORY) ซึ่งเกิดขึ้นจากการศึกษาพฤติกรรมของลูกจ้างไม่ว่าจะเป็นในด้านท่าที (ATTITUDE) ของลูกจ้างเอง หรือวิธีจูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานได้ดีขึ้น แนวคิดแรกคือทฤษฎีความยืดหยุ่นนั้น เน้นหลักการให้ผู้บริหารพยายามปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่หนังสือพิมพ์กำลังเผชิญหน้าอยู่ในแต่ละขณะ อาทิ เมื่อตลาดหนังสือพิมพ์ หรือ การแข่งขันในตลาดหนังสือพิมพ์เปลี่ยนแปลงผู้บริหารหนังสือพิมพ์ก็ย่อมต้องปรับการบริหารเชิงบรรณาธิการ และการบริหารเชิงธุรกิจ ให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของตลาดและการแข่งขันในตลาดด้วย

ส่วนทฤษฎีระบบงานนั้นเน้นหลักการให้ผู้บริหารหนังสือพิมพ์จัดการ "ต่างคนต่างทำงาน" ของ แต่ละหน่วยงาน ขณะเดียวกัน ก็ต้องพยายามรวบรวมความอุสาหะพยายามของแต่ละหน่วยงานนั้น ให้มาทำงาน "เป็นทีม" ให้มากขึ้น ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นให้ทุกหน่วยงาน ในองค์กรยอมรับว่า ปัญหา (PROBLEM) หรือโอกาส(OPPORTUNITY)ใด ๆ ที่หน่วยงานหนึ่งได้รับ ย่อมจะส่งผลกระทบต่อถึงการทำงานของหนังสือพิมพ์ทั้งฉบับได้

4.แนวคิดเรื่องการตลาดและการสื่อสารทางการตลาด

สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา (American Marketing Association) ได้ให้นิยามของคำว่า การตลาด คือกระบวนการวางแผนและบริหารแนวความคิด การกำหนดราคา การส่งเสริมสนับสนุน และการกระจาย ความคิดสินค้า บริการ องค์กร และเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยการแลกเปลี่ยน ที่จะสร้างความพึงพอใจให้แต่ละบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ (สุชาติวง เวียงรุจิระ,2540:4)

จากคำจำกัดความข้างต้น ยาจสรุปได้ว่า การตลาด คือ การสร้างความพึงพอใจหรือนำมาซึ่งความต้องการของบุคคลโดยการซื้อขายแลกเปลี่ยน โดยการซื้อขายแลกเปลี่ยนและความพึงพอใจที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนงานในแต่ละองค์ประกอบของการตลาด อันได้แก่ การวางรูปแบบผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา การทำการส่งเสริมและการจัดจำหน่าย

การดำเนินงานการตลาด จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยที่กิจการต่าง ๆ สามารถควบคุมได้ นั่นคือ ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) การจัดการตลาดของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นการจัดกับส่วนประสมการตลาด เพื่อสร้างข้อเสนอขายที่ก่อให้เกิดการซื้อขายสินค้า

ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค ซึ่งส่วนประสมการตลาดมีด้วยกัน 4 ประการ หรือที่เรียกกันว่า 4 P's คือ

1. ส่วนประสมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Production Mix)
2. ส่วนประสมทางด้านราคา (Price Mix)
3. ส่วนประสมทางด้านสถานที่จำหน่าย (Place Mix)
4. ส่วนประสมทางการส่งเสริมการขาย (Promotion Mix)

องค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด เพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย สามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด (4P's)

ส่วนประสมการตลาด

Marketing Mix

ผลิตภัณฑ์ (Product)

- สินค้าให้เลือก (product Variety)
- คุณภาพ (Quality)
- ลักษณะ (Features)
- การออกแบบ (Design)
- ตราสินค้า (Brand name)
- การบรรจุหีบห่อ (Packing)
- ขนาด (Size)
- บริการ (Services)
- การรับประกัน (Warranties)
- การรับคืน (Returns)

ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

- ช่องทาง (Channels)
- ความครอบคลุม (Coverage)
- การเลือกคนกลาง (Assortment)
- ทำเลที่ตั้ง (Locations)
- สินค้าคงเหลือ (Inventory)
- การขนส่ง (Transport)
- การคลังสินค้า (Warehousing)
- ตลาดเป้าหมาย Target Market

ราคา (Price)

- ราคาสินค้าในรายการ (List Price)
- ส่วนลด (Discounts)
- ส่วนยอมให้ (Allowances)
- ระยะเวลาการชำระเงิน (Payment Period)
- ระยะเวลาการให้สินเชื่อ (Credit Terms)
- นโยบายและกลยุทธ์ราคา
(Price Policy and Strategy)

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

- การโฆษณา (Advertising)
- การขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling)
- การส่งเสริมการขาย (Sales promotion)
- การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์
(Publicity and Public relations)
- การตลาดทางตรง (Direct marketing)

นอกจากส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยภายในในกิจการที่ควบคุมได้ กำหนดได้ เปลี่ยนแปลงได้เหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารในกิจการ ยังมีปัจจัยอีกประเภทหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ รูปแบบการจัดส่วนประกอบของส่วนประสมการตลาด และมีอิทธิพลต่อการกำหนดแผนการตลาด เป็นปัจจัยที่กิจการควบคุมไม่ได้ (Uncontrollable Factors) นั่นคือ สภาวะแวดล้อมของการตลาด ซึ่งมีอยู่ 5 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ (สุชาติวง เรื่องธุรกิจ ,2540: 32-43)

1.สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรมและสังคม (Cultural and Social Environment) เป็นปัจจัยที่อยู่บนสมมติฐานการควบคุมของผู้บริหารการตลาด สามารถแบ่งแยกสภาวะแวดล้อมออกมาเป็น 2 ส่วน คือ

1.1 สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม บุคคลที่อยู่ในสังคมจะได้รับการสะสมยอมรับสิ่งต่าง ๆ เข้าไปโดยไม่รู้ตัว กลายเป็นการยึดรูปแบบ แนวคิดปฏิบัติเหมือนกัน ดังนั้นรูปแบบของวัฒนธรรมสามารถกำหนดพฤติกรรมการซื้อของบุคคลในสังคมได้

1.2 สภาวะแวดล้อมทางสังคม จะต้องพิจารณาจาก

- ครอบครัว (Family)
- กลุ่มอ้างอิง (Reference)
- ชั้นของสังคม (Social Class)
- การโยกย้ายของประชากร (Population Movement)

2.สภาวะแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment) ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ทักษะคิดของรัฐบาล (Attitude of Government) ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการวางแผนและควบคุมเศรษฐกิจของประเทศ การผลิตสินค้า หรือลงทุนในอุตสาหกรรมพาณิชย์จะต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐบาล ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงท่าทีของรัฐบาล นโยบายทางการเมือง เศรษฐกิจ ของรัฐบาลแต่ละกลุ่มด้วย

2.2บรรยากาศทางการเมือง (Political Condition) ผู้บริหารการตลาดจะต้องศึกษาสภาพความมั่นคงทางการเมืองของรัฐบาล เพราะบรรยากาศทางการเมืองจะมีผลต่อการลงทุน ถ้าเห็นว่าบรรยากาศทางการเมืองไม่ค่อยสงบสุข อาจจะทำให้ธุรกิจไม่สามารถขยายความเจริญเติบโตต่อไปได้

2.3 บทบัญญัติทางกฎหมาย และข้อห้าม ทางด้านการเมือง (Legal and Restrictions) ผู้บริหารการตลาดควรจะต้องเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างธุรกิจและรัฐบาลได้ ความผิดพลาดต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจก็อาจจะไม่เกิดขึ้น

3. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment)

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการตลาด เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการกำหนดอำนาจในการซื้อ (Purchasing Power) สินค้าและบริการของผู้บริโภค ในการพิจารณาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ปัจจัยที่สำคัญที่ควรศึกษาได้แก่

3.1 รายได้ประชาชาติ (National Income) ว่า ประชาชนมีรายได้มากน้อยเพียงใด

3.2 ภาวะเงินเฟ้อ (Inflation) ซึ่งในช่วงที่มีอัตราเงินเฟ้อสูง ผู้บริโภคอาจหาวิธีการที่จะประหยัดในการซื้อสินค้า และในช่วงที่เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้น รัฐบาลอาจจะต้องใช้นโยบายทางการเงิน โดยการจำกัดปริมาณเงินในตลาด ลดการจ้างงาน ลดรายได้ของประชากรลง เพื่อให้ปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจลดลง

3.3 การใช้จ่ายของผู้บริโภค (Consumer Expenditure) ขึ้นอยู่กับภาวะเปลี่ยนแปลงของรายได้

3.4 สินเชื่อผู้บริโภค (Consumer Credit) การนำระบบสินเชื่อมาใช้จะทำให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้มากกว่ารายรับที่ได้

4. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)

4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน

4.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งาน จะทำให้ธุรกิจนั้นสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาด เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ

5. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

สภาพการแข่งขัน (Competition) เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้อีกประการหนึ่ง คู่แข่งขันอื่น ๆ ที่อยู่ในตลาดมีเป้าหมายเดียวกับธุรกิจเรา ดังนั้นหากคู่แข่งมีการเพิ่มปริมาณการผลิต ปรับปรุงทางด้านเทคโนโลยี และคุณภาพ เพื่อขยายตลาดและสามารถเพิ่มปริมาณจำหน่ายได้ โดยจำนวนผู้บริโภคในตลาดยังคงเดิม แสดงว่าส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) ของเขาเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจเราลดลง ดังนั้น จะต้องมีการประเมินกำลังของคู่แข่ง จำนวนผู้แข่งขันด้วย

6.ทรัพยากรและวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ (Resources and Objectives of the firm)

ปัจจัยทั้ง 2 ตัว แต่เป็นข้อจำกัด สำหรับการบริหารงานของผู้บริหารการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นข้อจำกัดในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดในระยะสั้น เพราะถ้าหากในระยะยาวอาจสามารถปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ดังนั้น จึงต้องพยายามศึกษาว่าทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน วัตถุดิบ ภาพพจน์ของกิจการ ประสบการณ์ ขนาด ที่ตั้ง พนักงานตลอดจนทัศนคติของผู้บริหาร ฯลฯ มีสภาพการณ์อย่างไร สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างธุรกิจหนึ่งกับธุรกิจอื่น ๆ

การสื่อสารทางการตลาด (Marketing communication)

การสื่อสารทางการตลาด เป็นหนึ่งในส่วนประสมการตลาด ซึ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่ขาดไม่ได้ (เสรี วงษ์มณฑา /2540/6-28)

ส่วนประสมทางการตลาดแบบใหม่ ซึ่งเน้นการสื่อสารทางการตลาด จะปรับจาก 4 P's มาเป็น 3 P's กับ 1 C ซึ่ง C ในที่นี้หมายถึงการติดต่อสื่อสารทางการตลาด โดยถ้าอธิบายว่าในที่นี้มีผลผลิต แต่ไม่สามารถติดต่อสื่อสารให้คนรู้จัก (Awareness) ก็ไม่มีใครมาซื้อสินค้า ถ้ามีผลผลิตแต่ไม่สามารถติดต่อสื่อสารให้คนยอมรับผลิตภัณฑ์ได้ ก็ไม่มีใครซื้อสินค้าเช่นกัน ถ้าสร้างการรู้จัก (Awareness) และการยอมรับ (Acceptance) ได้ จึงจะมีผู้ต้องการซื้อสินค้าไปใช้

ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสาร (Communication หรือ 1 C) กับส่วนประสมการตลาดอื่น ๆ มีดังนี้

1.ผลิตภัณฑ์ (Product) สิ่งที่มีคุณค่าในสายตาลูกค้า ซึ่งจะต้องสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive differentiation) และติดต่อสื่อสารให้ลูกค้าเห็นคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์นั้นและเกิดพฤติกรรมการซื้อ

2.ราคาสินค้า (Price) การติดต่อสื่อสารสามารถช่วยได้ โดยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) สามารถทำให้ตั้งราคาที่ลูกค้ายอมรับและเจ้าของผลิตภัณฑ์ต้องการ การตั้งราคาสินค้าสูงหรือต่ำไม่ใช่ปัจจัยสำคัญ สิ่งที่สำคัญคือราคาที่ตั้งนั้นสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Create value added) ได้หรือไม่ ในแง่ราคานั้นไม่สำคัญว่าจะเป็นราคาสูงหรือต่ำ แต่ขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถสร้างเพิ่มมูลค่าให้คนยอมรับได้หรือไม่ ถ้าสามารถทำได้ก็สามารถตั้งราคาสูงได้ สินค้าที่ต้องต่อสู้ด้วยสงครามราคานั้น เพราะไม่สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์แตกต่างจากคู่แข่งได้ จึงต้องเจอ

สงครามราคา (Price war) ปัจจุบันนั้นผู้บริโภคคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างราคาและมูลค่า (Price-value relationship) มากกว่า ดังนั้นสิ่งสำคัญก็คือต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างราคาและมูลค่า ซึ่งหมายความว่าเมื่อตั้งราคาขึ้นมาต้องทำให้ผู้บริโภคยอมจ่ายตามราคานั้นให้ได้

3.การจัดจำหน่าย (Place) ในด้านช่องทางทางการจัดจำหน่ายนั้น การติดต่อสื่อสารเป็นรอยเชื่อมต่อ ติดต่อกับสื่อสารให้ลูกค้าทราบ อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ทำให้การซื้อหาทำได้ง่ายขึ้น รอยต่อระหว่างความชอบและการใช้เกิดขึ้นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ถ้าสื่อสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่ายไม่ดี หรือผู้บริโภคจะชอบสินค้าแต่หาซื้อไม่ได้ก็เป็นอันตรายต่อตลาดของเรา

การใช้การติดต่อสื่อสารทางการตลาดแนวใหม่ หรือที่เรียกว่า การสื่อสารทางการตลาดแบบครบเครื่อง (Integrated marketing communication : IMC) เป็นกลยุทธ์การประสานงานและการรวมความพยายามทางการตลาดของบริษัท และการติดต่อสื่อสารเพื่อส่งเสริมการตลาด โดยใช้เครื่องมือของการรู้จักที่เหมาะสม เพื่อให้ข่าวสารและภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกัน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การดำเนินกิจการทางการตลาดสำหรับธุรกิจใด ๆ ก็ตามย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปอย่างกว้างขวางว่า โอกาสที่ธุรกิจทั้งหลายจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น จำเป็นต้องอาศัยความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารเป็นหลักสำคัญ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าในการดำเนินงานทางการตลาดจำเป็นต้องอาศัยระบบข่าวสาร (Information System) เพื่อเชื่อมโยงการติดต่อระหว่างผู้ผลิตผู้จำหน่ายและผู้บริโภคที่เป็นผู้ซื้อและผู้ใช้สินค้า ตลอดจนจนถึงคนกลางทั้งหลายซึ่งมีหน้าที่นำสินค้ากระจายออกสู่ตลาดทั่วไปและจัดจำหน่ายสินค้านั้นให้กับผู้บริโภคทั้งยังต้องให้บริการด้านข่าวสารเกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการชนิดต่าง ๆ แก่ลูกค้าอย่างทั่วถึงอีกด้วย ประสิทธิภาพของการสื่อสารข่าวสารในระหว่างผู้ผลิตและจำหน่ายกับลูกค้าที่เป็นเป้าหมายทางการตลาด (Target Market) จึงมีผลไปถึงหลักการสำคัญทางการตลาดคือ ก่อให้เกิดพฤติกรรมการณ์การซื้อสินค้า ดังนั้นธุรกิจจะประสบความสำเร็จในการจำหน่ายสินค้าได้ต้อง อาศัยอิทธิพลของการสื่อสารทางการตลาด (marketing Communication) เป็นเครื่องนำทางด้วย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาดแบบครบเครื่อง จะใช้การติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้บริโภคในกลุ่มนั้น หรือเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคเปิดรับ (Exposure) ทุกรูปแบบ (เลวี วังษ์มณฑา, 2540:81) ประกอบด้วย

- 1.การโฆษณา (Advertising) เช่น โทรทัศน์ นิตยสาร หนังสือพิมพ์ ฯลฯ
- 2.การขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling)
- 3.การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)
- 4.การประชาสัมพันธ์ (Public Relation)
- 5.การตลาดทางตรง (Direct Marketing)
- 6.การตลาดโดยการจัดกิจกรรม (Event Marketing)
- 7.การจัดแสดงสินค้า (Display)
- 8.การจัดโชว์รูม (Showroom)
- 9.การจัดศูนย์สาธิตการทำงานของสินค้า (Demonstration center)
- 10.การจัดสัมมนา (Seminer)
- 11.การจัดนิทรรศการ (Exhibition)
- 12.การจัดศูนย์ฝึกอบรม (Training center)
- 13.การให้บริการ (Services)
- 14.การใช้พนักงาน (Employee)
- 15.การบรรจุภัณฑ์ (Packaging)
- 16.การใช้ยานพาหนะของบริษัทเคลื่อนที่ (Transit)
- 17.การใช้ป้ายต่าง ๆ (Signage)
- 18.การใช้เครือข่ายการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (Internet)
- 19.การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ (Merchandising)
- 20.การให้สัมปทาน (Licensing)
- 21.คู่มือ (Manual)
- 22.อื่น ๆ

4.ทฤษฎีองค์กร(Organization)

เนื่องด้วยองค์กรต้องดำเนินภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผนจึงเกิดขึ้น เพื่อสนองตอบกับการแก้ปัญหาความเสื่อมถอยและล่มสลายขององค์กร โดยมีสมมติฐานว่าหากปล่อยให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ โดยการกระทำของสิ่งแวดลอม และไม่มีการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดแล้ว องค์กรจะเสื่อมสูญและล่มสลายไปในที่สุด

ดังนั้นลักษณะโครงสร้างขององค์กรหรือวิถีในการจัดองค์การ จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมดังกล่าว ดังที่ Hodge และ Anthony (Organization Theory, 1984) สรุปได้ว่า "องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะปรากฏว่ามีการจัดโครงสร้าง รูปแบบขององค์กรที่สอดคล้อง(Consistent) กับความต้องการของสิ่งแวดล้อม" ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ John Child (Organization : A Guide to problems and practice, 1976) ที่สรุปให้เห็นถึงปัจจัยกดดันที่ทำให้ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร (Pressure for Re-Organization) คือ

1. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพขององค์กรในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น มีการแข่งขันทางการค้ามากขึ้น ภาวะเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ฯลฯ ทำให้การวางแผนล่วงหน้ากระทำได้อยู่ยากมากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วทันเหตุการณ์

2. การขยายกิจการไปประกอบกิจการอื่น ๆ (Diversification) การขยายกิจการไปทำด้านอื่น โดยให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานเดิมดูแล หรือจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมารับผิดชอบ

3. เทคโนโลยี (Technology) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีรอบ 20 ปี ที่ผ่านมาโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านคอมพิวเตอร์ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร

4. การขยายตัว (Growth) เป็นเหตุผลของการปรับโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เมื่อองค์กรขยายตัวมากขึ้น จำเป็นต้องมีการขยายบทบาทและขอบเขตการบริหาร บางครั้งมีการเพิ่มสายบังคับบัญชาอันมีผลทำให้การประสานงานยุ่งยากมากขึ้น และการควบคุมลำบาก

5. บุคลากร (Personnel) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรมีผลต่อการปรับโครงสร้างองค์กร โดยที่ทุกคนร่วมรับผิดชอบมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติของเศรษฐกิจได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น รายได้จากการประกอบกิจการลดลงหรือเท่าเดิม ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรเสื่อมถอย ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจที่ทำหน้าที่ผลิตและแจกจ่ายสินค้านั้นต้องกลายเป็นอุตสาหกรรม การขยายตัวขององค์กรเสื่อมถอยกลายเป็นการค้าที่มุ่งหวังกำไรและผลิตสินค้าในวงแคบ และขณะที่การบริโภคซื้อขายกว้างขึ้น ผู้บริโภคมีโอกาสที่จะเลือกใช้สื่อเพื่อคำนวณประโยชน์ส่วนตัวมากขึ้นตามไปด้วย ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามามีบทบาทในสื่อเป็นผลให้การผลิตมีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมมากขึ้น

เมื่อระบบอุตสาหกรรมก้าวหน้า ประกอบกับแรงดันจากภายนอกมากขึ้นเป็นผลให้สื่อมวลชนต้องปรับการผลิตเพียงสื่อประเภทเดียว จนทำกำไรได้สูงสุด แล้วจึงคิดขยายออกไปสู่การผลิตสื่อประเภทอื่น ๆ อีก ในลักษณะของการผูกขาด (Differentiation to concentration) การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการผลิตปริมาณมาก (Mass Product) ส่งผลกระทบให้ อุตสาหกรรมสื่อมวลชนต้องใช้งบการเงินเป็นจำนวนมหาศาล (Granham Murdock & Peter Golding, 1974)

อุตสาหกรรมสื่อมวลชน หรือ Media Industry เป็นคำที่ใช้เรียกรูทกิจสื่อมวลชน ซึ่งขยายตัวจากรูทกิจครอบครัวมาเป็นรูทกิจขนาดใหญ่ ที่ต้องมีการลงทุนหลายสิบล้านบาท มีระบบการบริหารสมัยใหม่ มีระบบการส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง มีการลงทุนเพื่อแสวงหากำไร เช่นเดียวกับการผลิตสินค้าบริโภคอื่น ๆ การขยายตัวไปผลิตสื่อประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากสื่อประเภทที่เป็นรูทกิจหลักของสื่อมวลชน (Concentration) นั้น จนกลายเป็นอุตสาหกรรมสื่อมวลชนดังนี้

1. การเติบโตแบบรวมตัว (Intergration) เป็นการปรับตัวของรูทกิจเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีเครือข่ายในการควบคุมการตลาดได้มากขึ้น และทำให้ได้อัตรากำไรที่สูงขึ้น การขยายตัวของรูทกิจสื่อมวลชนแบบรวมตัวมีอยู่ 2 วิธี

1.1 การวางตัวตามแนวราบ (Horizontal Integration) หมายถึงการที่รูทกิจสื่อมวลชนแบบใดแบบหนึ่ง เข้าไปเป็นเจ้าของรูทกิจในแบบเดียวกับมากขึ้น โดยใช้วิธีรวมหรือการควบกิจการ (Take-Over) หรือการเปิดกิจการใหม่

1.2 การรวมตัวในเชิงแนวตั้ง (Vertical Integration) หมายถึง การรวมกิจการรูทกิจที่เชื่อมอำนาจต่อกันของรูทกิจครบวงจร การรวมตัวในแนวตั้งมี 2 แบบ

1.2.1 การรวมตัวแบบย้อนหลัง (Backward Integration) เป็นการรวมตัวกับรูทกิจที่เป็น Supplier เช่น กิจการหนังสือพิมพ์เข้ามาทำรูทกิจหรือตั้งโรงงานกระดาษของตนเอง เป็นต้น

1.2.2 การรวมตัวแบบเชื่อมโยงไปข้างหน้า (Forward Integration) เป็นการรวมตัวของกิจการที่ต้องใช้รวมตัวของกิจการที่ต้องใช้วัตถุดิบของรูทกิจนั้น ๆ เช่น กิจการหนังสือพิมพ์ ซึ่งผลิตข่าวสารออกมำจำหน่ายในรูปของหนังสือพิมพ์ แล้วยังสามารถนำข่าวสารมาเสนอเป็นฐานข้อมูลสำหรับบริการลูกค้าทางสื่อวิทยุและโทรทัศน์ได้อีก เป็นต้น เป็นความพยายามทำรูทกิจแบบครบวงจรเพื่อให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยถูกลง และสร้างความคล่องตัวในการแข่งขันกับคู่ต่อสู้

2. การเจริญเติบโตแบบกระจายตัว (Diversification) หมายถึง การขยายตัวที่กระจายไปสู่ธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่อาจจะใกล้เคียงหรือแตกต่างกับธุรกิจสื่อมวลชนโดยการกระจายความเสี่ยงไปยังธุรกิจหลายประเภทในเครือ ซึ่งโอกาสทำให้เกิดผลกำไรโดยรวมดีขึ้น

ในอนาคตก็จะมีการปรับตัวของธุรกิจไปยังธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเรียกว่า "Conglomerate" เป็นการขยายตัวในทางธุรกิจที่เปิดกว้าง ประกอบกับความสามารถในการระดมทุน ทำให้นักธุรกิจหันไปทำกิจการทุกอย่างเพื่อครอบคลุมธุรกิจหลายประเภทที่ไม่สัมพันธ์หรือเกี่ยวพันกัน มักจะเป็นก้าวที่ลืมหูลืมตาจากธุรกิจครบวงจรนั่นเอง

6. การบริหารกลยุทธ์เกี่ยวกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

อดุลย์ จาตุรงค์กุล(2542)ได้อธิบายว่าผลิตภัณฑ์และตลาดมีวงจรชีวิตที่ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดอยู่ตลอดเวลาโดยปกติบริษัทต้องวางกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่หลายครั้ง (7-8 ครั้ง) ในระหว่างช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ เป็นต้นว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถานะการณ์ทางเศรษฐกิจ คู่แข่งมีผลิตภัณฑ์หรือส่วนผสมการตลาด 4P's ใหม่ออกมาโจมตี และเมื่อผลิตภัณฑ์ผ่านไปเข้าขั้นตอนใหม่ ๆ ของความสนใจและความปรารถนาของผู้ซื้อ จากนั้นบริษัทต้องคอยวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เพื่อขยายเวลาการคงอยู่ในตลาดของผลิตภัณฑ์และความสามารถในการทำกำไรของบริษัทด้วย

วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle-PLC)

หลังจากที่นำผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดแล้ว ฝ่ายบริหารก็ต้อง การให้ผลิตภัณฑ์มีชีวิตยาวนานและยืนยาว แม้จะไม่ได้คาดหวังว่าผลิตภัณฑ์จะยืนยงอยู่ตลอดกาลก็ตามแต่ฝ่ายบริหารก็ต้องการที่จะทำกำไรอย่างมีเหตุมีผลเพื่อให้คุ้มกับความพยายามและการเสี่ยงที่ได้ทุ่มเทลงไปเพื่อนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาด ผลิตภัณฑ์ทุกอย่างมีวงจรชีวิต

แสดงรูปแบบของ PLC ซึ่งมี 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนพัฒนาผลิตภัณฑ์ เริ่มเมื่อบริษัทพบและพัฒนาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ในระหว่างที่กำลังพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่มียอดขาย ต้นทุนการลงทุนของบริษัทมีแต่เพิ่มมากขึ้น

2. ขั้นตอนแนะนำสู่ตลาด เป็นระยะเวลาที่ความเติบโตของยอดขายช้าในขณะที่มีการแนะนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาด ยังไม่มีกำไรในขั้นตอนนี้เนื่องจากภาระค่าใช้จ่ายอย่างมากจากการ

แนะนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาด ยังไม่มีกำไรในขั้นตอนนี้เนื่องจากภาระค่าใช้จ่ายอย่างมากจากการแนะนำผลิตภัณฑ์

3. ขั้นตอนที่เติบโต เป็นระยะที่ตลาดยอมรับผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วและกำไรสูงขึ้น

4. ขั้นตอนที่สินค้าโตเต็มที่ เป็นระยะเวลาที่ความเติบโตของยอดขายชะลอตัวลง เนื่องจากสินค้าเป็นที่ยอมรับของผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อส่วนใหญ่แล้ว กำไรลดลงเพราะค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นเพื่อปกป้องผลิตภัณฑ์ให้พ้นจากการแข่งขัน

5. ขั้นตอนที่สินค้าถดถอย เป็นระยะเวลาที่ยอดขายตกลงและกำไรลดลงมาก

วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์มีได้มีรูปแบบครบทุกขั้นตอนเสมอไปทุกผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์บางอย่างเมื่อได้รับการแนะนำและก็ตายไปโดยรวดเร็ว บางผลิตภัณฑ์อยู่ใน "ขั้นตอนเต็มอิม" เป็นเวลานาน บางผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นตอนถดถอยแล้วย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนเติบโตอีก เพราะมีการส่งเสริมตลาดอย่างเข้มข้นหรือมีการ "วางตำแหน่ง" ผลิตภัณฑ์เสียใหม่"

กลยุทธ์การตลาดตลอดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Marketing Strategies Throughout the PLC)

เราอาจพิจารณารายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของ PLC พร้อมทั้งกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาด (Introduction Stage)

เริ่มด้วยเมื่อมีการ "ปล่อย" ผลิตภัณฑ์สู่ตลาด เนื่องจากการเคลื่อนตัวของผลิตภัณฑ์จากตลาดหนึ่งไปสู่ตลาดส่วนอื่น ๆ กินเวลามากและต้อง "ครอบคลุม" ตัวแทนจำหน่ายในตลาดให้ทั่วถึงต้องใช้เวลาความเติบโตของยอดขายค่อนข้างช้าในขั้นตอนนี้ Robert B. Buzzell ระบุสาเหตุของการเติบโตช้าของผลิตภัณฑ์ทั้งหลายไว้ดังนี้ (1) ความล่าช้าในการขยายขีดความสามารถในการผลิต (2) ปัญหาทางเทคนิค (3) ความล่าช้าในการจัดจำหน่ายโดยผ่านร้านค้าปลีกอย่างมากพอ (4) ลูกคาลังเลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมที่เคยทำอยู่ในกรณีของสินค้าใหม่ที่มีราคาแพง การเติบโตของยอดขายช้าลงด้วยสาเหตุอื่นบางประการ รวมทั้งการมีผู้ซื้อจำนวนน้อยที่ไม่มีความสามารถที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ได้

กำไรต่ำหรืออาจไม่มีกำไรในขั้นตอนนี้เพราะยอดขายต่ำและค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายและส่งเสริมตลาดสูงมาก บริษัทต้องการเงินมากเพื่อจูงใจตัวแทนจำหน่าย ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมตลาดมีเรื่อต่อยอดขายสูงเพราะมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความพยายามที่จะส่งเสริมตลาดเพื่อ

(1) แจ้งข่าวสารแก่ผู้ที่คาดว่าจะเป็นลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่และยังไม่มีที่รู้จักกัน (2) เพื่อบริษัทมุ่งที่จะขายกับผู้ที่พร้อมซื้อซึ่งโดยปกติเป็นกลุ่มผู้มีรายได้อสูง นอกจากนั้นราคามักสูงเพราะ (1) ต้นทุนสูงเนื่องจากอัตราการขายผลผลิตต่ำ (2) เกิดปัญหาทางเทคนิคเกี่ยวกับการผลิตที่ยังควบคุมไม่ได้ดี และ (3) ความต้องการกำไรสูงเพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาดที่สูงและเพื่อให้เกิดความเติบโต

กลยุทธ์การตลาดในขั้นตอนแนะนำสินค้า ในการปล่อยผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดนั้น ฝ่ายบริหารการตลาดอาจจะจัดให้ตัวแปรทางการตลาดแต่ละตัว คือ ราคา การส่งเสริมการตลาด การจัดจำหน่ายและคุณภาพสินค้าให้อยู่ในระดับสูงหรือต่ำก็ได้ ถ้าพิจารณาเพียงราคากับการส่งเสริมตลาดแล้ว ฝ่ายบริหารอาจจะใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 อย่าง ดังนี้

1.A rapid-skimming strategy ประกอบด้วยการปล่อยผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดด้วยราคาสูงและการส่งเสริมตลาดระดับสูง บริษัทคิดราคาสูงเพื่อที่จะได้พื้นที่ตัวเร็วโดยวางราคาต่อหน่วยสูงที่สุดเท่าที่ทำได้บริษัทใช้เงินเพื่อส่งเสริมการตลาดจำนวนมากเพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความแน่ใจให้ตลาดในด้านความดีของผลิตภัณฑ์ที่มีราคาสูงขึ้น การส่งเสริมตลาดที่สูงก็เพื่อเร่งอัตราการเจาะตลาดให้เร็วขึ้น กลยุทธ์นี้ใช้ได้เมื่อตลาดไม่รู้ตัวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ คนที่รู้จักก็จะอยากได้เป็นเจ้าของและก็ต้องมีความสามารถในการจ่ายราคาด้วย และบริษัทเริ่มเผชิญกับการแข่งขันและต้องการสร้างความชอบในตราหือขึ้น

2.A slow-skimming strategy ประกอบด้วยการปล่อยผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดในราคาสูงแต่มีการส่งเสริมตลาด ราคาที่สูงจะทำให้ได้กำไรต่อหน่วยสูงขึ้นและการส่งเสริมตลาดระดับต่ำช่วยให้ค่าใช้จ่ายในการตลาดต่ำลง เมื่อพิจารณารวมทั้งด้านราคาและส่งเสริมตลาดแล้ว บริษัทก็อาจกวาดเอากำไรจากตลาดได้มาก กลยุทธ์นี้ใช้ได้เมื่อตลาดมีขนาดจำกัด ตลาดส่วนใหญ่รู้ตัวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ผู้ซื้อเต็มใจจ่ายราคาสูงและคู่แข่งที่ใกล้จะมาถึงแล้ว

3.A rapid-penetration strategy ประกอบด้วยการปล่อยผลิตภัณฑ์ราคาต่ำและใช้การโฆษณาอย่างหนัก กลยุทธ์นี้ทำให้เกิดการเจาะตลาดได้เร็วที่สุดและมีส่วนครองตลาดใหญ่ที่สุด กลยุทธ์นี้ใช้เมื่อตลาดใหญ่และไม่รู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ผู้ซื้อส่วนใหญ่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงราคา มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น ต้นทุนผลิตต่อหน่วยลดลง เมื่อระยะเวลาของภาวะลิดรขายคือมากขึ้นพร้อม ๆ กับการที่บริษัทมีประสบการณ์ในการผลิตเพิ่มมากขึ้น

4.A slow-penetration strategy ประกอบด้วยการปล่อยผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดด้วยราคาต่ำและมีการส่งเสริมตลาดระดับต่ำ ราคาที่ต่ำจะส่งเสริมให้มีการยอมรับผลิตภัณฑ์รวดเร็วขึ้นและต้นทุนส่งเสริมการจำหน่ายระดับต่ำจะช่วยผลักดันให้มีกำไรมากขึ้น บริษัทเชื่อว่าอุปสงค์

ของตลาดไวต่อการเปลี่ยนแปลงราคาแต่ไม่ไวต่อการส่งเสริมตลาด กลยุทธ์นี้ใช้ได้เมื่อตลาดใหญ่ และผู้ตัวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์มาก ไวต่อราคาและมีแนวโน้มว่าคู่แข่งกำลังเข้ามาสู่ตลาด

ความเป็นผู้นำในตลาด (Market Pioneer) บริษัทที่มีแผนจะแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดต้องตัดสินใจว่าเมื่อใดจะเข้าสู่ตลาด การเป็น "เจ้าแรก" ในตลาดอาจมี "รางวัล" มากแต่ก็เสี่ยงและต้องลงทุนสูงมาก แต่ถ้าเข้าสู่ตลาดช้ากว่าเจ้าอื่นจะทำได้ก็ต่อ เมื่อบริษัทมีเทคโนโลยีคุณภาพเหนือกว่าหรือมีตราแข็งแรงแรงกว่าคู่แข่ง อย่างไรก็ดี William T. Robinson และ Claes Fornell ได้วิจัยพบว่าการเข้าสู่เป็นผู้นำในตลาดเป็นการได้เปรียบและทำให้บริษัทมีส่วนครองตลาดสูงกว่าผู้ตามในตอนต้น ๆ และผู้เข้าตลาดช้าเป็นอย่างมาก

ข้อดีของการเป็นผู้นำตลาดก็คือ ผู้บริโภคขอบตรารของผู้นำมากกว่าตราอื่นเพราะผู้ใช้ตอนแรกได้ลองใช้และพอใจและได้มีโอกาสแนะนำลูกค้าคนอื่นให้ตัดสินใจซื้อตาม ผู้ผลิตก็มีข้อได้เปรียบอันเกิดจากการผลิตขนาดใหญ่ (Economies of Scale) เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีเป็นเจ้าของทรัพย์สินที่หายาก และมีอุปสรรคมากมายที่จะกั้นกวางไม่ให้คู่แข่งเข้าสู่ตลาดได้โดยง่าย อย่างไรก็ดี Steven P. Schnaars ได้วิจัยพบว่าผู้นำอาจมีจุดอ่อนมากมายก็ได้ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ผลิตออกมาไม่ดีพอ วางตำแหน่งไม่ถูกต้อง ปล่อยลงสู่ตลาดในขณะที่อุปสงค์ยังไม่แข็งแกร่งพอ ใช้ต้นทุนการพัฒนาเกินไปจนทรัพยากรของบริษัทหมด ขาดทรัพยากรที่จะแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่ที่เข้าสู่ตลาดภายหลังและการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพพอ มีการวิจัยรายอื่นพบว่าผู้นำอาจล้มเหลวได้ถ้าดำเนินบทบาทบางอย่างไม่ดีพอ บทบาทเหล่านี้คือ ผู้ประดิษฐ์ (Inventor) บุคคลแรกที่มีสิทธิในสินค้าใหม่ ผู้นำผลิตภัณฑ์ (Product Pioneer) คนแรกที่ผลิต "หุ่น" สินค้าที่ใช้การได้เพื่อพิจารณาตัดสินใจผลิตขนาดใหญ่และ ผู้นำในด้านตลาด (Market Pioneer) บุคคลแรกผู้ขายผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัทอาจดำเนินการตามบทบาทเหล่านี้ได้อย่างใดอย่างหนึ่งไม่ดีทั้ง ๆ ที่มีข้อได้เปรียบหลายประการ ซึ่งก็ทำให้ผู้นำล้มเหลวได้

ผู้นำตลาดต้องเลือกกลยุทธ์ในการนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาดที่สอดคล้องกับการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่บริษัทตั้งใจไว้ กลยุทธ์นี้จึงควรเป็นขั้นตอนแรกใน "แผนหลัก" ของการตลาดแบบมีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Life-cycle marketing)

ขั้นผลิตภัณฑ์เติบโต (Growth Stage)

ขั้นตอนนี้เห็นได้จากการโตเส้นโค้งของยอดขายขึ้นไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำเอาของใหม่มา

ใช้ในตอนต้น ๆ (Early adopters) นิยมชมชอบผลิตภัณฑ์และผู้บริโภคอื่นก็เริ่มซื้อผลิตภัณฑ์ คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดเพราะมีการผลิตขนานใหญ่และกำไรเป็นตัวจูงใจ คู่แข่งเหล่านี้แนะนำลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่และขยายการจัดจำหน่าย

ราคายังคงเดิมหรือลดลงเล็กน้อยขึ้นอยู่กับว่า อุปสงค์เพิ่มขึ้นเร็วช้าเพียงใด บริษัทรักษาค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับเดิมหรือเพิ่มระดับเพียงเล็กน้อยเพื่อ "ประชัน" กับคู่แข่งหรือเพื่อ "ให้ความรู้" แก่ตลาดต่อไปยอดขายเพิ่มขึ้นเร็วกว่าการเพิ่มของค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมตลาด ซึ่งเป็นเหตุให้เรโซร์ของการส่งเสริมการตลาดกับยอดขายค่อย ๆ ลดลง

กำไรเพิ่มขึ้นระหว่างขั้นตอนเติบโตเนื่องจาก (1) ต้นทุนค่าส่งเสริมการตลาดกระจายไปให้กับจำนวนสินค้าที่ขาย ซึ่งมีปริมาณมากทำให้ต้นทุนต่อหน่วยไม่สูงมากนัก และ (2) ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลงเร็วกว่าการลดลงของราคาเนื่องมาจากผู้ผลิตมีประสบการณ์ในการผลิตมากขึ้น

อัตราการเติบโตเปลี่ยนจากอัตราที่เร่งเพิ่มขึ้นไปเป็นอัตราเร่งลดลง น้อยลง บริษัทต้องคอยดูการเพิ่มขึ้นของอัตราที่ลดน้อยถอยลงเพื่อที่จะเตรียมใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อป้องกันมิให้ □ การตกลงของอัตราดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

กลยุทธ์ทางการตลาดในขั้นเติบโต ในขั้นตอนนี้บริษัทใช้กลยุทธ์หลายประการ เพื่อ "ค้าจุน" ความเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็วให้คงอยู่ตามเดิมให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ กลยุทธ์การขยายตัวต่อไปนี้จะทำให้ตำแหน่งของการแข่งขันแท้จริงยิ่งขึ้น

1. ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพิ่มลักษณะสินค้าใหม่และปรับปรุงสไตล์
2. เพิ่มรุ่นใหม่และสินค้า "บริวาร" เช่น ขนาดแตกต่างกัน รสชาติ ฯลฯ เพื่อปกป้องสินค้าหลัก
3. เข้าสู่ตลาดส่วนใหม่
4. เพิ่มการควบคุมตลาดและเข้าสู่ช่องทางกระจายใหม่
5. เปลี่ยนจากโฆษณาให้ลูกค้ารู้ตัวในผลิตภัณฑ์ไปสู่โฆษณาเพื่อสร้างความชอบให้กับตัวผลิตภัณฑ์

6. ลดราคาเพื่อจูงใจผู้ซื้อที่ไวต่อราคา

บริษัทที่อยู่ในขั้นตอนเติบโตจะต้อง "แลกกัน" ระหว่างการมีส่วนร่วมในตลาดสูงและมีกำไรในปัจจุบันสูง ถ้ามีการลดเงินให้กับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมตลาดและการจัด

จำหน่ายให้ดีขึ้นและอาจจะทำให้บริษัทอยู่ในตำแหน่งที่ "ครอบงำ" ส่วนครองตลาดแต่จะต้องทิ้ง
ทั้งกำไรที่ได้อยู่ในปัจจุบันเพื่อไปรับกำไรที่สูงกว่าในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนผลิตภัณฑ์อิมตัว (Maturity Stage)

ในบางจุดอัตราความเติบโตของยอดขายช้าลง ซึ่งก็แสดงว่าผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นตลาดเต็ม
อิมแล้ว ผลิตภัณฑ์ส่วนมากอยู่ในขั้นตอนนี้และฝ่ายบริหารการตลาดก็ยุ่งอยู่กับผลิตภัณฑ์ที่โต
เต็มที่ในตลาดเต็มอิมนี้เป็นส่วนมาก ขั้นตอนนี้อาจแบ่งพิจารณาได้เป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะแรก Growth Maturity อัตราการเติบโตของยอดขายเริ่มลดลง ไม่มีช่องทางการ
จำหน่ายใหม่ให้ทำการจัดจำหน่ายอีกแล้ว แม้ว่าจะมีพวกที่ยังไม่ได้ใช้สินค้า (Laggard
buyers) หลงเหลืออยู่และยังคงจะเข้าสู่ตลาดด้วยก็ตาม

ระยะที่ 2 Stable Maturity ยอดขายต่อลูกค้าแต่ละรายตกลงไปเพราะสินค้าโตเต็มที่ ผู้
ที่คาดว่าจะเป็ลูกค้าส่วนใหญ่ได้ลองใช้ผลิตภัณฑ์ของเราไปหมดแล้วและยอดขายในอนาคตต้อง
คอยเอามาจากการเพิ่มขึ้นของพลเมืองและอุปสงค์ทดแทน

ระยะที่ 3 Decaying Maturity ยอดขายที่เคยมีในระดับที่สูงกว่าของผู้แข่งขันเริ่มต้นลด
ลงเรื่อย ๆ และลูกค้าเริ่มเปลี่ยนไปซื้อสินค้าอื่นและสินค้าทดแทนแล้ว

การที่อัตราของความเติบโตของยอดขายชะลอตัวลงทำให้เกิดขีดความสามารถในอุตสาหกรรม
กรรมมากขึ้นไปจน "เหลือสิ้น" การมีขีดความสามารถมากขึ้นไปนำไปสู่การมีการแข่งขันอย่าง
หนัก คู่แข่งจะแย่งกันหาตลาดย่อยและเดินทางเข้าสู่ตลาดย่อย (Niches) ดังกล่าวทำการลด
ราคา เพิ่มโฆษณาและลดแลกแจกแถม คู่แข่งต่างเพิ่มงบประมาณวิจัยและพัฒนา เพื่อทำการ
ปรับปรุงสินค้าและขยายสายผลิตภัณฑ์ พยายามสร้างตราส่วนตัว (Private Brand) ขั้นตอนนี้จึง
ก่อให้เกิดการลดน้อยถอยลงของกำไร คู่แข่งที่อ่อนแอถอนตัวไปจากตลาดอุตสาหกรรมจึง
ประกอบไปด้วยคู่แข่งที่พยายาม "ยึดที่มั่น" ไว้อย่างมั่นคงและใช้พยายามหาข้อได้เปรียบในเชิง
การแข่งขัน

คู่แข่งที่อยู่ในตลาดในขั้นตอนนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

ประเภทแรก บริษัทขนาดใหญ่ไม่ก็บริษัททำการ "ครอบครอง" อุตสาหกรรมอยู่และผลิต
สินค้าเป็นส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรม บริษัทเหล่านี้จำหน่ายให้ตลาดทั้งหมดและทำกำไร โดยใช้วิธี
ผลิตปริมาณมากและต้นทุนถูกกว่าผู้นำทางด้านปริมาณ (Volume leaders) รวมถึง (n) ผู้นำด้าน

คุณภาพ (Quality leader) ผู้นำทางด้านบริการ (Service leader) และผู้นำด้านต้นทุน (Cost leader)

ประเภทที่ 2 ผู้ค้าในตลาดย่อย (Market nichers) จำนวนมากและอยู่ล้อมรอบบริษัทที่ครอบครองอุตสาหกรรมในประการแรก ผู้ค้าในตลาดย่อยรวมถึงผู้ชำนาญในตลาด (Market Specialists) ผู้นำชาอยู่ในผลิตภัณฑ์ (Product Specialists) และบริษัทที่ผลิตสินค้าเฉพาะเพื่อตลาดส่วนย่อย (Customizing firms) ผู้ค้าในตลาดย่อยจำหน่ายสู่ตลาดเป้าหมายส่วนเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำราคาได้ดี

สิ่งที่บริษัทในตลาดเต็มอิ่มจะต้องเลือกทำ ก็คือพยายามดิ้นรนเพื่อให้ตนเองติดอันดับ "หนึ่งในสาม" ของบริษัทต่างๆ ที่ขายได้ดีที่สุดในอุตสาหกรรมและทำกำไรโดยการขายปริมาณมาก โดยมีต้นทุนต่ำ หรือไม่ก็ใช้กลยุทธ์ตลาดย่อย (Nicheing Strategy) และทำกำไรโดยขายให้ได้ราคาดี

กลยุทธ์การตลาดในตลาดเต็มอิ่ม (Marketing Strategies in the Maturity Stage) ในขั้นตอนนี้บางบริษัท "ลละ" ผลิตภัณฑ์ที่ "ขายไม่ค่อยดี" ออกไปโดยมุ่งทุ่มเททรัพยากรกับสินค้าที่ทำกำไรได้มากกว่าและกับผลิตภัณฑ์ใหม่ นักการตลาดมักพิจารณากลยุทธ์ในการปรับปรุงตลาด ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และปรับปรุงส่วนผสมการตลาด

การปรับปรุงตลาด (Market Modification) บริษัทอาจพยายามที่จะขยายตลาดของตราที่โตเต็มที่แล้วกำลังอิ่มตัวให้ "มีชีวิตชีวา" ขึ้นมาโดยพิจารณาปัจจัย 2 ประการที่ประกอบกันเป็นปริมาณยอดขาย คือ

ในการพิจารณาปัจจัยแรก คือ จำนวนผู้ใช้ตราห้หื่อนั้นบริษัทสามารถขยายจำนวนผู้ใชดังกล่าวได้ 3 วิธีทาง คือ

1. เปลี่ยนผู้ไม่ใช้ให้เป็นผู้ใช้ (Covert nonusers) ผลิตภัณฑ์ของเรา
2. เข้าสู่ตลาดส่วนใหญ่ (เช่น ส่วนทางภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์ ฯลฯ) ที่ใช้ผลิตภัณฑ์อยู่แต่ยังมีได้ใช้ตราของเรา
3. เปลี่ยนลูกค้าของคู่แข่งมาเป็นลูกค้าของเรา โดยให้เขาหลงใช้ตราห้หื่อนของเรา

ในการพิจารณาปัจจัยที่ 2 คือ เพิ่มปริมาณโดยการชักจูงให้ผู้ใช้ตราห้หื่อนในปัจจุบันให้เพิ่มการใช้ตราห้หื่อนประจำปีนั้น บริษัทมีกลยุทธ์ 3 ประการ

1. ส่งเสริมให้มีการใช้ถี่ขึ้น

2. ส่งเสริมให้มีการใช้ในแต่ละโอกาสเพิ่มมากขึ้น

3. ส่งเสริมให้มีวิธีการใหม่ ๆ มากขึ้น

การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ (Product modification) บริษัทอาจกระตุ้นการขายโดยการปรับปรุงลักษณะของผลิตภัณฑ์ ดังนี้

1. ใช้กลยุทธ์ปรับปรุงคุณภาพ โดยการเพิ่มการปฏิบัติการของผลิตภัณฑ์ทางด้านความทนทานความเชื่อถือได้ อัตราความเร็ว รสชาติ ฯลฯ โดยทำให้เกิดมีสินค้าที่ "ใหม่" และ "ปรับปรุงใหม่" หรือแข็งแกว่าใหญ่กว่า ดีกว่าด้วย ในกรณีนี้ผู้บริโภคอาจจะหรืออาจจะไม่ยอมรับในสินค้า "ปรับปรุง" ใหม่ก็ได้

2. ใช้กลยุทธ์ปรับปรุงลักษณะ โดยการเพิ่มลักษณะใหม่ เช่น ขนาด น้ำหนัก ส่วนเพิ่ม อุปกรณ์ที่จะขยายความคล่องตัวให้แก่ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์นี้มีประโยชน์ ดังนี้ (ก) สร้างภาพพจน์ของการมีสิ่งประดิษฐ์ใหม่ สร้างความภักดีกับตลาดส่วนที่เห็นคุณค่าของลักษณะนี้แต่บางลักษณะก็ไม่ใช่ที่ยอมรับหรือมี "อายุ" สั้น ข้อเสียอีกอย่างหนึ่งก็คือ คู่แข่งเลียนแบบง่าย

3. ใช้กลยุทธ์ปรับปรุงสไตล์สินค้า โดยการเพิ่มสิ่งจูงใจในด้านความงามของสินค้า โดยการแนะนำรุ่นใหม่เข้าสู่ตลาดเป็นระยะ ๆ (ดังที่บริษัทรถยนต์ทำกัน) บางทีก็เปลี่ยนสไตล์ของหีบห่อ การนำเอาสไตล์มาแข่งขันกับคู่แข่งชั้นก็อาจมีปัญหาเช่นกัน เช่น (ก) ยากที่จะคาดการณ์ว่าคนจะยอมรับสไตล์ใหม่ใหม่ และแค่นั้น และ (ข) โดยปกติการเปลี่ยนสไตล์ทำให้ต้อง "ยุติ" การใช้สไตล์เดิม

การปรับปรุงส่วนผสมการตลาด (Marketing-Mix Modification) ผู้จัดการผลิตภัณฑ์อาจกระตุ้นการขายได้โดยการปรับปรุงตัวแปรหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ของส่วนผสมทางการตลาด (4P's)

1. ราคา ใช้ราคาจูงใจผู้ลงใช้รายใหม่ (หรือผู้ใช้ โดยอาจลดราคาหรือให้สิทธิอื่น ๆ ในส่วนผสมทางด้านราคาหรือเพิ่มราคาเพื่อให้เห็นคุณภาพได้ดีขึ้น

2. การจัดจำหน่าย แสวงหาการสนับสนุนด้านการจัดจำหน่ายจากพ่อค้าคนกลาง โดยเฉพาะร้านค้าปลีกให้มากขึ้น หรือหาร้านค้าปลีกเพื่อวางสินค้าเพิ่มมากขึ้น

3. การโฆษณา โดยการเพิ่มการส่งเสริมการขาย เช่น ลด แลก แจก แถม

4. การขายโดยพนักงาน โดยการเพิ่มจำนวนพนักงานขายที่มีคุณภาพ ทบทวนเขตขาย ทบทวนระบบจูงใจพนักงานขาย ปรับปรุงการวางแผนเยี่ยมลูกค้า ฯลฯ

5. บริการเพิ่มความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า เพิ่มความช่วยเหลือทางเทคนิคแก่ลูกค้า และอาจขยายสินเชื่อแก่ลูกค้ามากขึ้น

บริษัทจะต้องพิจารณาว่าเครื่องมือทางการตลาดใดจะมีประสิทธิภาพสูง ในขั้นตอนนี้ หรืออาจจะใช้หลายอย่างผสมผสานกันเพื่อให้เหมาะกับตลาดเป้าหมายในสถานการณ์เช่นนี้ก็ได้

ขั้นตอนผลิตภัณฑ์ถดถอย (Decline Stage)

ยอดขายของรูปแบบสินค้าและตราห้อยต่าง ๆ จะต้องพบกับสภาวะ "ถดถอย" ไม่วันใดก็วันหนึ่งอาจจะถดถอยแบบช้า ๆ หรือเป็นไปโดยรวดเร็วก็ได้ ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผู้บริโภคเปลี่ยนรสนิยม มีคู่แข่งทั้งจากภายในประเทศและจากต่างประเทศ เป็นต้น ทั้งหมดนี้ทำให้เกิดขีดความสามารถมีมากเกินไปเกินความต้องการ มีการลดราคาลดต้นทุนและกำไรก็จะถูก "บั่นทอน" ลงไปด้วย เมื่อยอดขายและกำไรลดลง บางบริษัทถอนตัวไปจากตลาด บริษัทที่เหลือต่างก็ลดจำนวนผลิตภัณฑ์ที่คนเสนอขายลง บ้างก็ถอนตัวออกจากตลาดส่วนย่อยและช่องทางการจัดจำหน่ายที่อ่อนแอ อาจถึงกับตัดงบประมาณการส่งเสริมการตลาดลงและลดราคาต่อไปอีก อย่างไรก็ตามส่วนมากมักจะไม่มีการวางแผนที่จะจัดการกับผลิตภัณฑ์ "สูงอายุ" ส่วนมากแล้วฝ่ายบริหารมักเชื่อว่ายอดขายของผลิตภัณฑ์จะดีขึ้นเมื่อเศรษฐกิจดีขึ้น หรือยอดขายจะดีขึ้นถ้าปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดหรือไม่ก็เมื่อมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือไม่ก็ต้องเอาผลิตภัณฑ์ "สูงอายุ" ที่อ่อนแอเอาไว้เพราะมันมีส่วนในการทำให้การขยายของผลิตภัณฑ์อื่นประสบความสำเร็จด้วย

การวางแผนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สูงอายุเป็นเรื่องจำเป็นในขั้นตอนนี้เพราะมันมี "ต้นทุนที่ซ่อนเร้น Hidden cost" ที่คอย "เกาะกิน" กำไรของบริษัทอยู่มากมาย เราเรียกมันว่าผลิตภัณฑ์ที่เจ็บป่วยหรืออ่อนแอ (Weak or sick products) ซึ่ง "ขโมย" เวลาของฝ่ายบริหารใช้ได้มากกว่าที่จำเป็น ต้องคอยปรับราคา ต้องคอยจัดการในฐานะที่เป็นสินค้าคงคลัง ต้องคอยปรับเครื่องจักรบอยในขณะผลิต ต้องโฆษณาพนักงานขายต้องคอยเอาใจใส่ (ซึ่งควรจะใช้กับผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรจะดีกว่า) และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นการสูญเสีย "โอกาส" คือถ้ามีสินค้าอ่อนแออยู่และไม่มีการ "ขจัด" ออกไป บริษัทก็จะเสียเวลาในการเสาะแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่มาทดแทน

กลยุทธ์การตลาดระหว่างขั้นตอนถดถอย (Marketing Strategies During the Decline Stage)

ในการดำเนินการกับผลิตภัณฑ์สูงอายุ บริษัทมีงานและการตัดสินใจ ดังนี้

1.การระดมสินค้าอ่อนแอ ตามระบบนี้ต้องตั้งคณะกรรมการทบทวนผลิตภัณฑ์ อันประกอบด้วย ตัวแทนจากแผนกการตลาด แผนกวิจัยและพัฒนา แผนกผลิตและการเงินเพื่อพัฒนาระบบในการระดมสินค้าอ่อนแอ

2.กำหนดกลยุทธ์การตลาด บางบริษัทออกจากตลาดไปอย่างรวดเร็ว แต่บางบริษัททำไม่ได้เพราะมีอุปสรรคในการออกจากตลาด (Exit Barriers) ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ถ้าอุปสรรคนั้นน้อยก็พอจะออกจากตลาดได้ Kathryn Rudie Humigan ระบุกลยุทธ์ในชั้นตอนนี้ไว้ 5 กลยุทธ์คือ

2.1 เพิ่มการลงทุนเพื่อครอบงำตลาดหรือเพิ่มความแข็งแกร่งของตำแหน่งในการแข่งขัน
 2.2 รักษาระดับการลงทุนให้เท่าเดิมจนกว่าความไม่แน่นอนในอุตสาหกรรมจะหมดไป
 2.3 รักษาระดับการลงทุนของบริษัทลงโดยยกเลิกการขายแก่กลุ่มลูกค้าที่ไม่ทำกำไรให้แต่ในขณะเดียวกันกลับไปเพิ่มความแข็งแกร่งโดยแข็งแกร่งโดยการลงทุน ในตลาดส่วนย่อยที่ได้กำไรงาม (Lucrative niches)

2.4 รักษาไว้โดยลดต้นทุนต่าง ๆ ลง และเก็บเงินสดที่จะได้รับจากการลงทุนโดยรวดเร็ว

2.5 เลิกธุรกิจโดยรวดเร็วด้วยการขายทรัพย์สินให้ได้เงินมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3.การตัดสินใจยกเลิกผลิตภัณฑ์ การยกเลิกอาจทำให้ต้องตัดสินใจเรื่องอื่นอีก ถ้าบริษัทมีระบบการจัดจำหน่ายที่แข็งแกร่งและมี goodwill ดีก็สามารถขายกิจการแก่บริษัทอื่นได้ ถ้าขายใครไม่ได้ก็ควรจะเลิกตราขายให้ไม่เร็วก็ช้า นอกจากนั้นบริษัทยังต้องคิดถึงการต้องเก็บชิ้นส่วนอะไหล่ไว้สำหรับลูกค้าที่ซื้อของไปแล้วด้วย โดยเฉพาะในกรณีที่มีการยกเลิกธุรกิจเพียงแผนกเดียวหรือตราขายให้คนเดียว ส่วนอื่นที่ยังคงเหลืออยู่ก็จะไม่ถูกระทบกระเทือนในด้านภาพพจน์ไปด้วย

7.กลยุทธ์การตลาดสำหรับผู้นำ ผู้ท้าทาย ผู้ตามและผู้ครอบครองตลาดย่อย

พิจารณากลยุทธ์ทางการตลาดในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์มาแล้วต่อไปก็จะต้องพิจารณาปัญหาของการวางกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทเมื่อมีการคำนึงถึงกลยุทธ์ของคู่แข่งชั้นด้วยคู่แข่งบางรายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ บางรายก็มีขนาดเล็ก บางรายมีทรัพยากรมากมาย และบางรายขาดเงินทุน อย่างไรก็ตามนักวิชาการกล่าวว่าบริษัทครองตำแหน่งทางการแข่งขันในตลาดเป้าหมายตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในจำนวน 6 ตำแหน่งด้วยกัน ดังนี้

ธงชัย สัมติวงษ์(2537) ได้จำแนกบริษัทโดยใช้เกณฑ์บทบาทที่มีอยู่ในตลาดเป้าหมายได้ การแข่งขันวิธีนี้เราจะได้กลุ่มบริษัท ดังนี้

ก.ผู้นำในตลาด(Market Leader) มีส่วนครองตลาดมากที่สุด

ข. ผู้ชิงตำแหน่งผู้นำ (Market Challenger) มีส่วนครองตลาดมากเป็นอันดับสอง พยายามต่อสู้อย่างหนักเพื่อเพิ่มส่วนครองตลาด

ค. ผู้ตามในตลาด (Market Follower) มีส่วนครองตลาดเป็นอันดับสามและเต็มใจจะรักษาส่วนครองตลาดและไม่ "ล้มเรือของตัวเอง"

ง. ผู้ขายในตลาดส่วนย่อย (Market Nichers) ทำธุรกิจกับตลาดส่วนย่อยที่บริษัทที่ใหญ่กว่าไม่สนใจที่จะเข้าสู่ตลาดส่วนย่อย

กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)

กลยุทธ์คืออะไร เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น กลยุทธ์หมายถึง ปฏิบัติการต่าง ๆ (actions) ที่เราปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่เราวางไว้ กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 เป็นการบริหารกลยุทธ์การตลาดในระดับบริษัท

ระดับที่ 2 เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด หน่วยงานทางการตลาดเป็นผู้ถือปฏิบัติ

ระดับที่ 3 เป็นยุทธวิธีทางการตลาด (Marketing Tactics) เป็นปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทางการตลาด ผู้ถือปฏิบัติ คือ หน่วยงานภายใต้ฝ่ายการตลาดเพื่อปฏิบัติการกับ 4P's

สรุปก็คือ กลยุทธ์ทางการตลาดทำการเชื่อมระหว่างฝ่ายปฏิบัติการกับกลยุทธ์ทั่วไปของบริษัท

ผู้บริหารการตลาดที่จะวางกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความผันแปรของสถานการณ์ (เวลา ตำแหน่งที่ตั้งและตำแหน่งในการแข่งขัน) ด้วย แม้ว่าตลาดของบริษัทจะเป็นตลาดเพิ่มแต่ก็อาจจะมี ความผันแปรโดยมีการเติบโตชั่วคราวก็ได้ ซึ่งก็ควรจะถือว่าเป็นจุดวิกฤติ (Decisive Point) ซึ่งเป็นจุดที่เราต้องมีความเหนือกว่าคู่แข่งทุกด้าน

กลยุทธ์ทางการตลาดมุ่งที่การเสาะหาและสร้างข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไว้ใช้สำหรับสถานการณ์ทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจง ข้อได้เปรียบนี้หมายถึง การมีข้อได้เปรียบเพราะมีความแตกต่างที่เหนือการแข่งขัน เช่น มีความแข็งแกร่งกว่า และมีกำลังมากกว่าในเวลาและสถานที่ที่มีความต้องการใช้ มีบริษัทเล็ก ๆ มากมายในโลกที่กลายเป็นบริษัทใหญ่เพราะความสามารถในการประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นตัวอย่างที่ดี

อตุลย์ จาตุรงค์กุล(2542) ได้ให้แนวคิดว่ากลยุทธ์การตลาดมีความคล้ายกันกับกลยุทธ์ทางการทหาร ปัญหาก็คือ ทำไมเหมือนกัน ในทางกลยุทธ์ทางการตลาด (เหมือนกับกลยุทธ์ทาง

ทหาร) นั้น การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ มักกระทำภายใต้สภาวะของความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ต้องทำภายใต้ข้อจำกัดคือ การมีทรัพยากรจำกัดและในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงการแข่งขันอย่างหนักด้วย ดังนั้นการดำเนินธุรกิจจึงใช้หลักกลยุทธ์ทางการทหารได้ หลักการสงคราม (Principle of War)สามารถประยุกต์เป็นหลักกลยุทธ์ทางการตลาด (Principle of Marketing Strategy) ได้มีมากมาย หลักบางหลักแสดงให้เห็นได้ดังนี้

กลยุทธ์ของผู้นำในตลาด (Market-Leader Strategies)

ผู้นำในตลาดมีส่วนครองตลาดมากที่สุดในตลาดผลิตภัณฑ์แต่ละอย่าง โดยปกติบริษัทที่เป็นผู้นำมักจะนำบริษัทอื่นในด้านการมีส่วนครองตลาดใหญ่ที่สุด การเปลี่ยนแปลงราคา การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านการครอบคลุมอาณาเขตที่บริษัทจัดจำหน่ายสินค้า และด้านความเข้มข้นในการส่งเสริมตลาด ผู้นำอาจจะหรืออาจจะไม่เป็นที่ยอมรับหรือให้ความนับถือก็ได้ แต่บริษัทอื่นก็ยอมรับในอิทธิพลที่ครอบงำตลาด ผู้นำเป็นจุดหันเหสำหรับคู่แข่งต่าง ๆ ในการทำชิงตำแหน่ง เลียนแบบหรือหลีกเลี่ยง ผู้นำที่รู้จักกันมากที่สุด ได้แก่ โกดัก (ฟิล์มถ่ายภาพ) IBM (คอมพิวเตอร์) Xerox (เครื่องถ่ายเอกสาร) P&G (สินค้าบรรจุนีบห่อเพื่อผู้บริโภค) โคคา-โคลา (น้ำหวานบรรจขวด) และ Gillette (ใบมีดโกน) เป็นต้น

ถ้าบริษัทผู้นำสามารถทำการผูกขาดโดยถูกต้องตามกฎหมาย การดำเนินงานก็ราบรื่น แต่ถ้าไม่เป็นเช่นนั้น ชีวิตของผู้นำก็จะเป็นไปโดยง่าย ผู้นำจำเป็นต้องคอยระวังบริษัทอื่นที่คอยชิงตำแหน่งโดยทดสอบความแข็งแกร่งหรือไม่ก็คอยหาโอกาสโจมตีจุดอ่อน ผู้นำมีโอกาสล้มผิด ๆ และอาจตกมาเป็นตำแหน่ง รอง ๆ ลงมาก็ได้โดยเฉพาะในกรณีสิ่งประดิษฐ์ใหม่ของผู้นำปฏิบัติงานไม่สมความคาดหมาย ผู้นำอาจลำบากใจในขณะที่ผู้ชิงตำแหน่งใช้เวลาด้วยความสบายใจ อีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้นำอาจประเมินการแข่งขันผิดพลาดเลยถูกถอดตำแหน่ง สุดท้ายต้นทุนของผู้นำมากขึ้นมากและกระทบกำไร เป็นต้น หากบริษัทผู้นำต้องการจะเป็น "หมายเลข 1" บริษัทจะต้องปฏิบัติการ ดังนี้ คือ

1. ขยายอุปสงค์ในตลาดรวม
2. ปกป้องส่วนครองตลาดปัจจุบันด้วยปฏิกริยาทาง "รุก" และ "ตั้งรับ"
3. พยายามเพิ่มส่วนครองตลาดเพิ่มอีกแม้ว่าขนาดของตลาดจะคงที่ก็ตาม

การขยายอุปสงค์ในตลาดรวม

โดยปกติเมื่อมีการขยายตลาดบริษัทผู้นำจะได้รับประโยชน์มากที่สุด ถ้าคนไทยเพิ่มการดื่มเบียร์บริษัทเบียร์ตราผู้จำหน่ายเบียร์ตราสิงห์จะได้รับประโยชน์สูงสุดเพราะมียอดขายสูงกว่า 60% ของเบียร์ในประเทศไทยอยู่แล้ว เบียร์ตราทำได้โดยชักจูงให้มีการดื่มเพิ่มขึ้น ดื่มมากโอกาสซื้อดื่มในแต่ละโอกาสมากขึ้นโดยทั่วไปผู้นำตลาดควรคอยดูผู้ใช้รายใหม่ วิธีการใช้ใหม่และการใช้การขึ้น

ผู้ใช้รายใหม่(New Users) สินค้าทั่วไปมีโอกาสสูงใจผู้ซื้อที่ไม่รู้ว่ามีผลิตภัณฑ์จำหน่ายหรือผู้ที่ต่อต้านการใช้เพราะไม่พอใจราคาหรือลักษณะบางอย่าง บริษัทสามารถระดมหาผู้ใช้รายใหม่ได้จากคน 3 กลุ่มโดยใช้กลยุทธ์ 3 อย่าง ดังนี้

ก. กลยุทธ์เจาะตลาด เช่น ผู้ผลิตน้ำหอมจูงใจสตรีที่ไม่ใช้น้ำหอมให้หันมาใช้

ข. กลยุทธ์ตลาดใหม่ มีการจูงใจให้ผู้ชายเริ่มใช้น้ำหอม

ค. กลยุทธ์ขยายเขตภูมิศาสตร์ จูงใจให้ทดลองหรือขายน้ำหอมในประเทศอื่น

วิธีการใช้ใหม่ (New users) ตลาดจะขยายตัวขึ้นถ้ามีการค้นพบและส่งเสริมวิธีการใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ไหมทำเป็นเส้นใย เส้นใยทำเป็นผ้าไหม ผ้าไหมทำเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นต้น วิธีการใช้ใหม่จะเป็นจุดเริ่มต้นชีวิตใหม่ของผลิตภัณฑ์ ในบางกรณีผู้ที่ค้นพบวิธีการใช้ใหม่ ๆ ก็คือ ลูกค้านั่นเอง

การใช้มากขึ้น (More usage) ทำโดยชักจูงให้ลูกค้าใช้สินค้าเพิ่มขึ้นเมื่อมีโอกาสที่จะใช้ เช่น คนดื่มวันละแก้วก็ส่งเสริมให้ดื่มเข้าแก้วเย็นแก้ว

การปกป้องส่วนครองตลาด

ขณะที่กำลังพยายามขยายขนาดของตลาดรวมออกไปนั้น บริษัทผู้นำก็ต้องทำการปกป้องธุรกิจปัจจุบันให้พ้นจากการโจมตีจากคู่แข่งอยู่เสมอ ผู้นำก็เหมือนช้างซึ่งมักจะถูกฝูงผึ้งรุมต่อยเอาผึ้งตัวใหญ่ที่สุดและนำราคาแพงที่สุดแม้จะไม่ต่อยแต่ก็ยังร้องที่หูของช้าง (บริษัทผู้นำ) อยู่เสมอ โคคา-โคลาต้องป้องกันเป๊ปซี่ แมคโดนัลด์ ป้องกันเบอร์เกอร์คิงส์เป็นตัวอย่างที่ดี บางครั้งคู่แข่งก็อยู่ในประเทศ บางครั้งก็มาจากต่างประเทศสิ่งสำคัญที่ต้องระวังก็คือ ผึ้งที่มารุมช้างนั้นอาจเป็นผึ้งตัวใหญ่มีอันตรายมากและก่อกลายตัวด้วย ถ้าเป็นไปดังกรณีนี้ บริษัทผู้นำก็อาจไม่สามารถปกป้องตลาดได้และก็เป็นต้องถอนออกจากแนวรบ

ผู้นำตลาดจะทำอย่างไรเพื่อปกป้องตลาดส่วนของเขา? เมื่อ 20 ศตวรรษมาแล้ว ชุนวูบออกกับนักรบของเขาว่า "เราไม่อาจไว้ใจได้ว่าศัตรูจะไม่โจมตีเราแต่เราเชื่อได้ว่าเราไม่โจมตีเขา" ปฏิกริยาตอบที่เหมาะสมก็คือ ต้องมีการผลิตสิ่งประดิษฐ์ใหม่ขึ้นมาติดต่อกันสู่ตลาดอยู่ตลอด

เวลา (Continuous innovation) ผู้นำจะต้องไม่เพียงแต่พอใจในสิ่งที่ตนมี ต้องนำอุตสาหกรรมด้วยการผลิตสินค้าใหม่ บริการลูกค้าใหม่ สร้างประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายและลดต้นทุนลง ต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและหาคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า ผู้นำต้องใช้หลักทางทหารเกี่ยวกับ "การรุก-offensive" ผู้บัญชาการต้องใช้ความคิดริเริ่มเป็นผู้วางหนทางปฏิบัติและแสวงหาประโยชน์จากจุดอ่อนของศัตรู การตั้งรับที่ดีที่สุด คือ การรุกที่ดี

ในยามสงบบริษัทผู้นำไม่ได้ "รุก" แต่เขาก็จะต้องป้องกันแนวหน้าทั้งหมดของเขาและต้องไม่เปิดด้านข้างไว้เพราะอาจถูกซุ่มโจมตีได้ต้องลดต้นทุนลง ราคาสินค้าต้องสอดคล้องกับคุณค่าที่ลูกค้าเห็นในตราหือของผู้นำ ต้องคอย "อุดรูรั่ว-Plug holes" โดยดูจุดบกพร่องที่ตนมีเพื่อที่ผู้โจมตีจะไม่ "ดอด" มาโจมตีเรา จะเห็นได้ว่าผู้นำมักจะผลิตสินค้าออกมาหลายขนาด หลายรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับความชอบของผู้บริโภคและแสวงหาเนื้อที่ของชั้นวางของในร้านค้าให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ต้นทุนในการอุดรูรั่วอาจสูงมาก แต่ต้นทุนในการสละทิ้งส่วนของตลาดสินค้าของเราที่ไม่ทำกำไรให้(สละรูรั่ว) อาจจะสูงกว่า บริษัท Xerox จะสูญเสียเงินในการทำเครื่องถ่ายเอกสารขนาดเล็กมากจึงทิ้งไปแต่ในปัจจุบัน Xerox สูญเสียเงินมากกว่าหลายเท่าตัว เพราะการยอมให้ญี่ปุ่นเข้าสู่ตลาด (ทางรูรั่วนี้) และมาเจริญเติบโตในตลาดเครื่องถ่ายเอกสาร

ผู้นำตลาดต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าตลาดส่วนใหญ่มีความสำคัญที่จะต้องปกป้อง แม้จะต้องขาดทุนหรืออาจต้องเสี่ยงบ้างก็ตาม จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ที่ตั้งรับก็คือทำการลดความน่าจะเป็นไปได้ที่จะถูกโจมตีหรือชักจูงให้คู่แข่งหันเหไปโจมตีที่ที่เสียหายน้อยลงและลดความหนักแน่นในการโจมตี การโจมตีใดก็ตามจะกระทบต่อกำไรแต่รูปแบบของการตั้งรับและความเร็วในการก่อปฏิบัตียาตามอาจทำให้กำไรที่จะได้แตกต่างกันด้วย

การแข่งขันกันอย่างหนักในโลกทำให้ฝ่ายบริหารหันมาสนใจในเรื่องการสงครามทางการทหารบริษัทผู้นำต่าง ๆ รวมทั้งประเทศผู้นำต่าง ๆ พยายามปกป้องส่วนได้เสียของตนด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น ตอบโต้อย่างรวดเร็ว (Massive retaliation) ใช้วิธีเสี่ยงมากจนตัวมีอันตราย (Brinkmanship) การสงครามจำกัด(Limited warfare)การตอบโต้ทีละขั้น (Graduated Response)และการข่มขู่ เป็นต้น บริษัทผู้นำอาจใช้กลยุทธ์ในการตั้งรับ 6 ประการ ดังนี้

กลยุทธ์การตั้งรับ

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ตั้งป้อมรับ (Position Defense) หลักเบื้องต้นของการตั้งรับก็คือ สร้างป้อมที่ยากต่อการตีให้แตกได้ตามแนวเขตแดนของฝ่ายตั้งรับ ฝรั่งสร้างป้อมมายืนในยามสงบเพื่อปกป้องดินแดนจากการโจมตีของเยอรมันในอนาคต แต่การตั้งป้อมนี้ก็เหมือนกับการล้อมรอบป้องกันประเทศที่ทำในสถานการณ์ "คงที่" ทั้งหลาย (คือไม่มีข้าศึกจริง) มักจะใช้ในสถานการณ์จริงไม่ได้ผลเสมอไป การปกป้องตำแหน่งหรือปกป้องผลิตภัณฑ์อาจจะทำในรูปที่เรียกว่า "สายตาสั้น(marketing myopia)"ก็ได้ เช่น บริษัทโคคา-โคลาซื้อบริษัทเครื่องดื่มน้ำผลไม้ต่าง ๆ และกระจายธุรกิจไปสู่เครื่องมือวิทยาศาสตร์และพลาสติกเพื่อให้ธุรกิจทุกอย่างที่มีอยู่เป็นแหล่งของการเติบโตหลัก (Main sources of future growth) สำคัญในอนาคตและให้ความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น การปฏิบัติเพื่อป้องกันส่วนครองตลาดของตนเองด้วยวิธีนี้จัดว่าทำ "มากเกินไป"ถ้าไม่ทำดังนี้โคคา-โคลา ก็อาจได้ชื่อว่าเป็นบริษัทที่มียอดขายในตลาดน้ำหวานบรรจุขวดเกือบครึ่งหนึ่งของยอดขายในโลก ในขณะที่การตั้งรับเป็นสิ่งสำคัญผู้นำที่ถูกโจมตีนั้นถือว่า "โง่มาก" ถ้าทุ่มทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างป้อมค่ายล้อมรอบผลิตภัณฑ์ที่ตนมีอยู่ในปัจจุบัน

กลยุทธ์ที่ 2 การตั้งรับเพื่อป้องกันด้านข้าง (Flank Defense)ผู้นำตลาดจะต้องไม่เพียงแต่ปกป้องอาณาเขตของเขาเท่านั้น แต่จะต้องตั้งกองรักษา ด้านข้างเพื่อปกป้องด้านที่อ่อนแอหรือตั้งฐานการรุกสำหรับตีได้เข้าศึกด้วย เช่น บริษัทน้ำหวานบรรจุขวดทำการ ป้องกันด้านข้างโดยแนะนำน้ำหวานไดเอทหรือบริษัทคุกกี้แนะนำสายผลิตภัณฑ์คุกกี้ "Low-fat-พว่องมันเนย" เมื่อคู่แข่งจะออกคุกกี้พว่องมันเนย บริษัทผู้นำหรือบริษัทคุกกี้ก็สนับสนุนฐานปฏิบัติการด้านข้าง (คุกกี้พว่องมันเนย) ด้วยการขยายเขตแดนใหม่ เช่นออกไอศกรีมของแปลก ๆ แช่เย็นหรือนมเปรี้ยว ช็อกโกแลต เป็นต้น

อย่างไรก็ดีการตั้งรับเพื่อปกป้องด้านข้างมีคุณค่าน้อยนอกเสียจากบริษัทจำเป็นต้องทำจริง ๆ บริษัทที่ผลิตรถยนต์นั่งขนาดเล็กและขนาดกลางขายในประเทศของเรา ถ้าจะปกป้องด้านข้างคือ ตลาดรถยนต์นั่งขนาดใหญ่โดยจะผลิตรถยนต์นั่งขนาดใหญ่เพื่อสู้กับรถยนต์ขนาดใหญ่ของเยอรมันและสวีเดนก็ไม่เป็นการบังความเพราะเป็นการลงทุนมากและไม่ได้ผลดีในการผลิตและการตลาด

กลยุทธ์ที่ 3 การตั้งรับโดยการชิงตีก่อน (Preemptive Defense) การจัดระบบเพื่อป้องกันอีกวิธีหนึ่งก็คือ ทำการโจมตีข้าศึกก่อนที่ข้าศึกจะเริ่มรุกผู้นำ กลยุทธ์นี้ทำโดยมีสมมติฐานว่า "ป้องกันไว้ดีกว่ารักษา" ถ้าบริษัทหนึ่งมีส่วนครองตลาดแต่ละปี 10% 15% 18% ผู้บริหาร

การตลาดผู้นำซึ่งเป็นคู่แข่งต้องตัดสินใจทำการ "โจมตี" มิฉะนั้นบริษัทนี้ก็จะเพิ่มส่วนครองตลาดไปเรื่อย ๆ

บางครั้งกลยุทธ์นี้ใช้ในการขับเคลื่อนทางจิตวิทยา บริษัทผู้นำมักส่งสัญญาณสู่ตลาดเพื่อยับยั้งคู่แข่งจากการโจมตี เช่น พอลคู่แข่งจะสร้างโรงงานผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน บริษัทผู้นำก็ปล่อยข่าวว่าจะลดราคาสินค้าและสร้างโรงงานเพิ่ม อย่างไรก็ตามก็ตีกลยุทธ์นี้ได้ไม่กี่ครั้ง

ผู้นำตลาดที่มีทรัพยากรมากมักมีความสามารถในการต่อต้านการโจมตีได้ดีกว่า ผู้นำประเภทนี้อาจปล่อยคู่แข่งให้ต้องลงทุนในการโจมตีสูง ในตลาดของมะเขือเทศในอเมริกาครั้งหนึ่ง Heinz ปล่อยให้ Hunt โจมตีอย่างหนักหน่วงโดยไม่โต้ด้าน heinz ลดราคาลงจนถึง 70% ของราคาขายของเขาเอง ลดส่วนยอมให้อย่างมากแก่พ่อค้าปลีก เพิ่มงบประมาณโฆษณาเป็นสองเท่าของที่เคยทำ ในระหว่างที่มีการโจมตี Hunt ก็เต็มใจทุ่มทรัพยากรกลยุทธ์ของ Hunt ใช้ไม่ได้ผลและของมะเขือเทศตรา Heinz ก็เป็นที่นิยมชมชอบของผู้บริโภคต่อไป ในที่สุด Hunt ก็ยอมเลือกโจมตี Heinz แสดงความมั่นใจในความเหนือกว่า ในตราหือของเขาในที่สุด

กลยุทธ์ที่ 4 การตั้งรับโดยการตีต่อต้าน (Counteroffensive Defense) ผู้นำตลาดส่วนใหญ่เมื่อถูกโจมตีก็จะก่อปฏิกิริยาตอบโดยการตีต่อต้าน ผู้นำไม่อาจอยู่เฉยถ้าคู่แข่งตัดราคาหรือก่อสงครามแบบสายฟ้าแลบ (Blitz) โดยทุ่มงบการส่งเสริมตลาด การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือรุกรานเขตการขาย ผู้นำมีทางเลือกใช้กลยุทธ์ต่อต้านการโจมตีด้านหน้า ใช้กลยุทธ์โจมตีด้านข้างของผู้เข้าตีหรือตีขานในลักษณะคีมคีบ (Pincer movement) เพื่อจัดการรวมตัวเพื่อโจมตีจากฐาน ปฏิบัติการของคู่แข่ง บางครั้งถ้าส่วนครองตลาดของผู้นำเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วการถูกโจมตีเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็อาจจะทนต่อการโจมตีครั้งแรกและอาจตีกลับได้เป็นอย่างดี ในบางสถานการณ์อาจคุ้มค่าที่จะถอยหนีหนอยให้เข้าศึกตีก่อน and see-คอยรอดูแล้วค่อยปฏิบัติภายหลัง" ก่อนที่จะทำการตีต่อต้าน เมื่ออาณาเขตของผู้นำถูกโจมตี การตีตอบโต้ที่ดีก็คือ ควรรุกรานเข้าไปในแดนหลักของผู้โจมตีเพื่อที่ว่า คู่แข่งจะได้ถอนกำลังไปป้องกันดินแดน

รูปแบบหนึ่งของการตั้งรับแบบตีต่อต้าน คือ การใช้อิทธิพลทางเศรษฐกิจและการเมืองเพื่อยับยั้งผู้โจมตี เช่น ให้การอุดหนุนสินค้าตัวที่อ่อนแอที่ต้องลดราคาด้วยรายได้ที่มาจากสินค้าตัวที่ได้กำไร หรือแจ้งตลาดว่าจะออกสินค้าที่เกเรตสูงกว่าออกมาเพื่อยับยั้งลูกค้าจากการไปซื้อของคู่แข่งแม้ว่าสินค้านั้นจะยังไม่สามารถออกได้ หรือไม่ก็ติดต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกาออกกฎหมายให้ใช้ปฏิบัติการทางการเมืองเพื่อยับยั้งหรือลดการแข่งขันลง

กลยุทธ์ที่ 5 การตั้งรับโดยมีหน่วยเคลื่อนที่เร็ว (Mobile defense) กลยุทธ์นี้เป็นปฏิบัติการมากกว่าการปกป้องอาณาเขตตลาดของผู้นำเท่านั้น ผู้นำจะขยายเขตที่ถือครองออกไปสู่เขตแดนใหม่ที่อาจใช้เป็นศูนย์ในการตั้งรับและรุกในอนาคตก็ได้ (ในทางการทหารมีการสร้างหน่วยเล็ก ๆ เคลื่อนที่เร็ว มีสมรรถนะในการปฏิบัติการสูงและเครื่องมือพร้อมชนิดที่เรียกว่า "จิวต์แจ๋ว" หน่วยดังกล่าวจะเคลื่อนที่ไปที่ใดก็ได้ไปเสริมกำลังที่จุดใดเพื่อการรุกหรือตั้งโจมตีได้กลับก็ได้ เป็นการขยายขีดความสามารถของกองกำลังหลัก ถึงได้ว่าเป็นตัวทวีกำลัง (Forced multipliers) ที่สูงอย่างหนึ่งผู้นำสามารถแผ่ไปยังแดนใหม่ที่การแพร่ของตราหือโดยปกติทำไม่ได้ การที่กลยุทธ์นี้ทำได้ก็โดยการขยายตลาดให้กว้างขวางขึ้น (Market Broadening) และการกระจายตลาด (Market diversification) ทั้งสองอย่างเป็นการทำให้เกิดความลึกทางกลยุทธ์ (Strategic Depth) ของบริษัทเพิ่มมากขึ้น

การขยายตลาดให้กว้างขวาง (Market broadening) เป็นการเปลี่ยนจุดหมาย (Focus) จากสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบัน เช่น กำลังผลิตละจำหน่ายแฮมเบอร์เกอร์อยู่มามุ่งที่ตอบสนองความต้องการทั่วไปคือ ผลิตและจำหน่ายอาหารแล้วทำการวิจัยและพัฒนาทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการอาหาร ซึ่งมันจะออกมาเป็นอาหารสำหรับรับประทาน ชุปกระป๋อง ปลากระป๋อง สเต็ก พิซซ่า แฮมเบอร์เกอร์ ไก่ทอด เป็นต้น

กลยุทธ์นี้จะต้องไม่ยึดถือให้ "ไกลเกินไป" มิฉะนั้นจะผิดหลักทางทหาร 2 ประการ คือ

(ก) Principle of the objective-หลักการดำรงจุดมุ่งหมาย (ต้องมีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนอย่างเด็ดขาดและเป็นวัตถุประสงค์ที่ปฏิบัติตามได้)

(ข) Principle of mass-หลักการรวมกำลัง(ทุ่มเทความพยายามของบริษัทผู้นำตรงไปที่จุดอ่อนของข้าศึก)

วัตถุประสงค์ของธุรกิจอาหารจากกว้างเกินไป ธุรกิจอาหารไม่ได้ตอบสนองความต้องการเดียวแต่เป็นความต้องการเป็น "ชุด"(ความประหยัด ความโก้ ความสำเร็จ เป็นต้น)นอกจากนั้น ถ้ากว้างเกินไปจะทำให้ "พลังของบริษัท" ในยุทธภพบริเวณที่มีการแข่งขัน (Competitive theater) ในปัจจุบันเจือจางลงเพราะต้องกระจายกำลังไปสู่หลายผลิตภัณฑ์และบริษัทก็ต้องการ "สำรวจกำลัง" ให้เพื่อการดำรงชีพและเพื่อเผชิญต่อสงครามครั้งใหญ่ที่อาจจะเกิดในภายหน้า ในสถานการณ์เช่นนี้การมองการณ์ใกล้ (Marketing Myopia) ก็ควรจะถูกแทนที่โดย Marketing hyperopia ซึ่งหมายถึง การมุ่งมากเกินไปที่อนาคตโดยการลงทุนในปัจจุบัน

อย่างไรก็ดี ถ้าทำให้ดีการขยายตลาดก็อาจใช้ได้ดี บริษัทแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาปรับเปลี่ยน กองกำลังหลักของบริษัทจากการผลิตกระเบื้องปูพื้นมาเป็นเครื่องประดับหืออง (รวมฝาผนัง

และเพดานด้วย) โดยการดึงเห็นความต้องการของลูกค้าที่จะทำให้ภายในอาคารน่าอภิรมย์ด้วย วัตถุประสงค์ของห้องบริษัทนี้ทำได้สำเร็จและขยายไปสู่ธุรกิจที่ใกล้เคียงทำให้เกิดการเกื้อหนุนซึ่งกัน และกันมากกว่าในแต่ละธุรกิจรวมกันจนทำให้บริษัทเติบโตและมีการตั้งรับที่ดี

การกระจายตลาด(Market Diversification) เป็นการกระจายไปสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เป็นทางเลือกหนึ่งที่ทำให้เกิดความลึกในกลยุทธ์มากขึ้น เราจะเห็นว่าบริษัท ซี.พี. จำกัด อาหารสัตว์ ยา สัตว์ ไก่สด อาหารสุนัข และยังทำธุรกิจอื่นอีกด้วย

กลยุทธ์ที่ 6 การถอยตามแผน (Contraction Defense) บางครั้งบริษัทใหญ่ ๆ อาจพบว่าตนไม่สามารถปกป้องเขตแดนได้ ทางที่ดีที่สุดก็คือ ทำการถอยอย่างมีแผนหรือวางกลยุทธ์ถอย การถอยทัพไม่ใช่สละหรือยกเลิกตลาดแต่เป็นการเลิกจำหน่ายในเขตที่อ่อนแอและจัดสรรทรัพยากรเพิ่มให้เขตที่แข็งแกร่ง เราจะเห็นว่าบริษัทต่าง ๆ มีการปรับแต่ง (Prune-ทิ้งบางผลิตภัณฑ์) สายผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ เป็นการถอยทัพเพื่อตั้งหลักใหม่โดยการทุ่มกำลังที่ตำแหน่งสำคัญ

จาก 3 การเพิ่มส่วนครองตลาด (Expanding Market Share) ผู้นำตลาดอาจเพิ่มความสามารถในการทำกำไรโดยการเพิ่มส่วนครองตลาด หลายปีมาแล้วสถาบันวางแผนกลยุทธ์แห่งอเมริกาได้ศึกษาสิ่งที่เรียกว่า อิทธิพลของกลยุทธ์การตลาดต่อกำไร (Profit Impact of Market Strategy-PIMS) ปรากฏว่าตัวแปรที่ทำกำไรให้บริษัทที่ทำการศึกษาคือส่วนครองตลาด คุณภาพของสินค้าเป็นต้น การศึกษานี้ทำให้หลายบริษัทใช้การขยายส่วนครองตลาดและการเป็นผู้นำเป็นวัตถุประสงค์ทางการตลาดของบริษัทดังกล่าวแต่มีผู้ไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีการศึกษารอง PIMS โดยบอกว่าบริษัทที่ทำกำไรแต่ส่วนครองตลาดต่ำก็มี อย่างไรก็ตาม Robert D. Buzzell และ Frederick D. Wiersema พบว่า บริษัทที่มีส่วนครองตลาดมากขึ้นโดยปกติก็จะ "จัด" คู่แข่งขันออกไปจากตลาดโดยใช้มิติ 3 อย่าง คือ กิจกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และค่าใช้จ่ายทางการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

1. บริษัทที่มีส่วนครองตลาดเพิ่มมักสร้างและเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่สายผลิตภัณฑ์
2. บริษัทที่เพิ่มคุณภาพในตัวสินค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่งจะมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่าบริษัทที่คุณภาพสินค้าคงที่หรือลดลง
3. บริษัทที่เพิ่มค่าใช้จ่ายทางการตลาดเร็วกว่าอัตราการเพิ่มของการเติบโตของตลาดโดยปกติมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น
 - 3.1 การเพิ่มค่าใช้จ่ายกับพนักงานขายเพิ่มส่วนครองตลาดทั้งตลาดผู้บริโภคและตลาดสินค้าอุตสาหกรรม
 - 3.2 การเพิ่มค่าโฆษณาเป็นส่วนครองตลาดของบริษัทสินค้าผู้บริโภคเป็นส่วนใหญ่

3.3 การเพิ่มค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายเพิ่มส่วนครองตลาดกับทุกบริษัท

4. บริษัทที่ลดราคาลงมากกว่าคู่แข่งไม่มีส่วนครองตลาดเพิ่มเพราะคู่แข่งเสนอคุณค่า (Value) อย่างอื่นให้แก่ผู้ซื้อเป็นการประชันกัน ผู้ซื้อจึงไม่เปลี่ยนตราयीหือ

กลยุทธ์ของคู่แข่งในตลาด (Market-challenger Strategies)

บริษัทที่ครองส่วนครองตลาดเป็นอันดับสอง สาม และอันดับต่ำกว่าในอุตสาหกรรมนั้น มักเรียกกันว่าคู่แข่งหรือรองผู้นำหรือบริษัทล่าหลัง เช่น เป๊ปซี่ โคคา บริษัทรองผู้นำเหล่านี้อาจใช้ปฏิกริยาอย่างใดอย่างหนึ่งใน 2 อย่าง

ก. อาจโจมตีผู้นำและคู่แข่งอื่นเพื่อแย่งส่วนครองตลาด(คู่แข่ง)

ข. อาจใช้วิธีเดียวกันกับผู้นำและไม่ "จมเรือตัวเอง"(ผู้ตาม)

มีหลายกรณีที่คู่แข่งสามารถ "ยึดพื้นที่" บางส่วนได้จากผู้นำหรือบางทีก็ "แซงหน้า" ผู้นำสินค้าแคนนอน ซึ่งเคยมีตลาดในอเมริกาขนาด 1 ใน 10 ของ Xerox ในปี ค.ศ.1970 ในปัจจุบันผลิตเครื่องถ่ายเอกสารได้มากกว่า Xerox คู่ชิงมี "กำลังใจสูงกว่าและก่อประโยชน์แก่ทรัพยากรที่น้อยกว่าของตนได้มากกว่าในขณะที่ผู้นำดำเนินธุรกิจเอกเช่นปกติ

Robert J.Dolan พบว่าความเท่าเทียมกันของคู่แข่งขึ้นและการลดราคาจะทำให้อุตสาหกรรมที่มีต้นทุนคงที่สูง ต้นทุนสินค้าคงคลังสูงและอุปสงค์เบี่ยงต้นคงที่ เช่น เหล็ก รถยนต์ กระดาษและอุตสาหกรรมเคมี เกิดการแข่งขันกันหนาแน่นที่สุด"

การกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับกลยุทธ์และกำหนดคู่แข่ง

ก่อนอื่นคู่แข่งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ที่พบมากที่สุด คือ ทำการเพิ่มส่วนครองตลาด การตัดสินใจจะโจมตีเกี่ยวกับซึ่งกันและกันกับการตัดสินใจเลือกบริษัทที่จะโจมตี

ก.โจมตีบริษัทผู้นำ มีความเสี่ยงสูง แต่เป็นกลยุทธ์ที่มีผลตอบแทนสูงและ "คู่ดี" ถ้าผู้นำมีข้อผิดพลาดในการให้บริการแก่ตลาด เขตตลาดที่จะต้องตรวจสอบ คือ ความต้องการหรือความไม่พอใจของลูกค้า ตลาดส่วนที่ไม่มีการให้บริการหรือให้บริการแต่ไม่ดีพอมักจะเป็นเป้าหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ดีเลิศ

ข. โจมตีบริษัทขนาดเดียวกัน ซึ่งทำหน้าที่ไม่ดีพอหรือขาดแคลนทรัพยากร ผลิตภัณฑ์ที่มีอายุมากแต่ยังขายราคาสูงหรือลูกค้าไม่พอใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

ค. โจมตีบริษัทในภาค จังหวัด หรือในประเทศ ที่ทำหน้าที่ไม่ดีพอและขาดแคลนเงินตรา

ถ้าบริษัทที่โจมตีผู้อื่นเดินตามหลังผู้นำควรมีวัตถุประสงค์ในการแย่งส่วนครองตลาด Bic ไม่มีแนวโน้มว่าจะล้ม Gillette ในตลาดไบมิดโกลนได้สำเร็จ เพราะฉะนั้นการโจมตีของ Bic ก็คงเพียงแต่จะแสวงหาส่วนครองตลาดให้ตลาดของตนใหญ่ขึ้น ถ้าบริษัทใหญ่ที่โจมตีบริษัทเล็กในท้องถิ่นวัตถุประสงค์ก็คงมีแต่เพียงต้องการขับบริษัทดังกล่าวให้ออกจากตลาด

การเลือกกลยุทธ์โจมตีโดยทั่วไป

เมื่อรู้คู่ปรปักษ์และวัตถุประสงค์แน่ชัดแล้ว มีทางเลือกใดบ้างที่บริษัทมีอยู่เพื่อใช้โจมตีคู่ปรปักษ์ มีกลยุทธ์ 5 อย่าง ดังนี้

1. กลยุทธ์การตีตรงหน้า (Frontal attack) ผู้เข้าตีทำการตีตรงหน้า เมื่อเขาระดมกำลังมุ่ง "ปะทะ" คู่ปรปักษ์เป็นการเข้าตีที่จุดแข็งไม่ใช่จุดอ่อน ผลของการเข้าตีอยู่ที่ใครจะแข็งแกร่งและอดทนได้มากกว่ากัน การโจมตีตรงหน้าแบบแท้ ๆ (Pure frontal attack) ผู้โจมตีจะเปรียบเทียบกับคู่ปรปักษ์ในด้านตัวผลิตภัณฑ์ การโฆษณา ราคา เป็นต้น หลักของการใช้กำลัง (Principle of force) กล่าวว่า ฝ่ายที่มีกำลังพอ(ทรัพยากร)มากกว่าจะชนะศึก กฎนี้จะถูกปรับเปลี่ยนไปถ้าผู้ตั้งรับมีประสิทธิภาพในการระดมยิงสูงกว่าอันเนื่องมาจากข้อได้เปรียบทางด้านภูมิประเทศ (เช่น ยึดเอาภูเขาไว้ได้) ตามหลักทางทหารนั้นการตีตรงหน้าเพื่อเอาชนะคู่แข่งที่ตั้งมั่นในชัยภูมิที่ตีหรือคู่แข่งที่ควบคุม "พื้นที่ที่สูงกว่า" ไว้ได้ กำลังที่จะใช้โจมตีจะต้องเท่ากับอย่างน้อย 3:1 จึงจะได้เปรียบในการรบ ถ้าผู้โจมตีมีกำลังเท่ากับหรืออำนาจในการยิงสู้ผู้ตั้งรับไม่ได้ การตีตรงหน้าก็จะเป็นการกิจที่จะไป "ฆ่าตัวตาย" อย่างโง่ ๆ ผู้ทำชิงไบมิดโกลนในบราซิล ไม่มีอะไรดีกว่า Gillette แต่โจมตีโดยที่ไม่มีอะไรดีกว่าสักอย่างเดียว เพียงแต่ต้องการไล่ Gillette ออกจากตลาดบราซิล ผลก็คือ ฝ่ายโจมตีเป็นฝ่ายปราชัย

ผู้โจมตีต้องมีการเพิ่มความแข็งแกร่งเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจการซื้อหรือรวมกับกิจการอื่นอาจทำให้คู่แข่งมีกำลังมากจนกลายเป็นผู้นำและผู้นำเดินอาจกลายเป็นคู่แข่งก็ได้

นอกเหนือจากการตีตรงหน้าแท้ ๆ ทางเลือกอีกทางหนึ่งของบริษัท คู่ชิงก็คือ การใช้แบบการโจมตีตรงหน้าแบบปรับเปลี่ยน (Modified frontal attack) รูปแบบที่พบเห็นบ่อยก็คือ การประจันบานด้วยการลดราคาสู้กัน การโจมตีมีได้ 2 รูปแบบ วิธีการก็คือปะทะกับผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่ผู้นำเสนอขายแก่ตลาดและแล้วจึงทำการ "ปราบโดยเด็ดขาด" โดยใช้ราคาการโจมตีวิธีนี้จะทำได้ก็ต่อเมื่อ

ก. ถ้าผู้นำมิได้ "แก้เผ็ด" โดยการลดราคา

ข. ถ้าคู่แข่งมีการชกจูงตลาดว่าสินค้ามันเทียบเท่ากับสินค้าของคุณแข่งขันได้แต่ดีกว่าที่ราคาต่ำกว่า

กลยุทธ์อีกรูปแบบหนึ่งมุ่งรุกด้วยราคา (Price-aggressive strategy) คือ การที่ผู้โจมตีลงทุนมากเพื่อให้ต้นทุนผลิตลดลงและแล้วจึงโจมตีคู่แข่งด้วยราคา บริษัทญี่ปุ่นมักใช้กลยุทธ์นี้ตรงหน้าแบบปรับเปลี่ยนและลดต้นทุน

2. กลยุทธ์การตีทางปีก (Flank attack) กองทัพบกของข้าศึกจะแข็งแกร่งที่สุดตรงที่มีการคาดว่าจะเป็นจุดโจมตี เมื่อเป็นเช่นนั้นด้านข้างหรือทางปีกและด้านหลังก็จะมีควมมั่นคงน้อยลงจุดที่อ่อนแอ (จุดอับหรือจุดบอด) โดยปกติก็จะเป็นเป้าหมายของการโจมตีนั่นเอง หลักนิยมของสงครามการรุกก็คือ รวบรวมความแข็งแกร่งเพื่อโจมตีจุดอ่อน ผู้โจมตีอาจทำการโจมตีด้านที่แข็งแกร่ง เพื่อให้ผู้ตั้งรับรวบรวมพลมาไว้ที่จุดนั้นแต่ในเวลาเดียวกันก็จะโจมตีจริงจังที่ด้านข้างหรือด้านหลัง อูบายที่กล่าวมานี้ใช้ได้ในการตลาดโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้โจมตีที่มีทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่ง ถ้าผู้โจมตีไม่อาจเอาชนะผู้ตั้งรับด้วยความแข็งแกร่งได้ ก็ควรเอาชนะด้วยเล่ห์เหลี่ยม

การตีทางปีกอาจมุ่งใช้มิติทางกลยุทธ์ (Strategic dimensions) 2 มิติ คือ มิติภูมิศาสตร์และมิติทางส่วนของตลาด

ก. มิติภูมิศาสตร์ ในการโจมตีเขตแดนภูมิศาสตร์นั้นผู้เข้าตีจะกำหนดจุดที่คู่แข่งมีการปฏิบัติงานในระดับต่ำ เช่น ผู้เข้าตีอาจตั้งหน่วยงานขายสาขาในจังหวัดอำเภอหรือตำบลเล็ก ๆ ที่บริษัทผู้นำละเลย

ข. มิติทางส่วนของตลาด กำหนดความต้องการของตลาดที่ผู้นำยังมิได้เข้าไปทำการตลาดแล้วจึงโจมตี ผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นใช้วิธีนี้ด้วยการเลือกที่จะจำหน่ายรถยนต์ที่มีประสิทธิภาพในการประหยัดพลังงานสู่ตลาดผู้บริโภคที่กำลังเจริญเติบโต

กลยุทธ์การตีทางปีกเป็นชื่อที่เรียกแทนการดำเนินงานเพื่อระบุมความเปลี่ยนแปลงในส่วนของตลาด จนทำให้เกิดช่องว่างขึ้นและกิ๊วเร่งทำการปิดช่องว่างดังกล่าวและลงท้ายด้วยการพัฒนาให้เป็นส่วนตลาดที่แข็งแกร่งแทนที่จะก่อสงครามที่เสียเลือดเนื้อ (ทรัพยากร) มากระหว่างบริษัท 2 แห่งหรือมากกว่าแต่จำหน่ายในตลาดเดียวกัน กลยุทธ์นี้นำไปสู่ความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการที่มันแปรอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเต็มที่กลยุทธ์นี้สร้างความสำเร็จมาให้แก่ผู้โจมตีมากกว่าที่จะใช้กลยุทธ์การตีตรงหน้า

3. การตีโอบ (Encirclemental attack) กลยุทธ์ตีโอบเป็นความพยายามที่จะยึดดินแดน บางส่วนของข้าศึกโดยการโจมตีแบบเบ็ดเสร็จและสายฟ้าแลบ การตีโอบเป็นการรุกครั้งใหญ่สู่ดินแดนส่วนหน้าเพื่อที่ว่าข้าศึกจะได้ปกป้องด้านหน้า ด้านข้างและด้านหลังในเวลาเดียวกัน ผู้โจมตีจะเสนอทุกสิ่งทุกอย่างเท่าที่คู่แข่งเสนอแก่ตลาดและอาจเสนอให้มากกว่าเพื่อที่ว่าข้อเสนอจะไม่ได้ถูกตลาดปฏิเสธการรับ การตีโอบใช้ได้ผลเมื่อผู้เข้าตีมีทรัพยากรมากกว่าและเชื่อว่าการตีโอบอย่างรวดเร็วจะทำให้คู่แข่ง "วุ่นวายใจ" บริษัทนาฬิกาโรให้ธยายการจำกัดจำหน่ายไปสู่ตลาดนาฬิกาที่สำคัญ ๆ และชนะคู่แข่งได้ด้วยแบบของนาฬิกา "หลากหลาย" เฉพาะในสหรัฐอเมริกาไซโก้เสนอ 400 แบบ โดยที่ทั่วโลก 2,300 แบบ มีทั้งนาฬิกาแฟชั่น มีลักษณะหลากหลายตรงความชอบของผู้ใช้และอื่น ๆ ที่อาจจูงใจผู้บริโภคได้เป็นตัวอย่งที่ดีในการตีโอบบริษัทผู้นำ

4. การตีลึกเข้าไปในตลาดอื่น (Bypass attack) กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์โจมตีทางอ้อม โดยเคลื่อนตัว "ผ่าน" ข้าศึกและโจมตีตลาดที่ง่ายกว่าเพื่อขยายฐานทรัพยากรให้กว้างขวางออกไป กลยุทธ์นี้เสนอได้เป็นสามวิธีคือ

- ก. กระจายไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม
- ข. กระจายตัวไปสู่ตลาดภูมิศาสตร์ส่วนใหม่ที่ยังไม่เคยมีใครเข้า
- ค. กระโดดข้ามไปสู่เทคโนโลยีใหม่เพื่อออกผลิตภัณฑ์ใหม่ให้แทนที่ผลิตภัณฑ์เดิม เช่น กระจกแว่นข้ามลิโพไปสู่ตลาดต่างประเทศ และในเวลาต่อไปอาจกระจายไปสู่ผลิตภัณฑ์อื่นที่คู่แข่งที่ป็นผู้นำตลาดไม่มีวิธีนี้มักใช้กันมากในอุตสาหกรรม High-tech

5. การโจมตีแบบไม่มีระบบ แบบกองโจร (Guerrilla attack) เป็นการโจมตีเพื่อรบกวนเขตต่าง ๆ ไม่ซ้ำกันเป็นระยะ ๆ จุดมุ่งหมายก็เพื่อรบกวนจิตใจและ "เขย่าขวัญ" คู่แข่งและแสวงหาที่มั่นถาวรไปด้วยในตัว การรบกวนแบบกองโจรเป็นกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายจำกัดโดยจะคอยให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านความสมดุลของกำลังแล้วค่อยโจมตีเพื่อให้กำลังของข้าศึกบรรเทาเบาบางลง มีการโจมตีอาวุธยุทธโปกรณ์หรือโจมตีท้องถิ่นเพื่อก่อความสูญเสีย หรือล่อให้เขาโจมตีโดยไม่ได้อะไรไปเลยหรือเป็นเหตุให้ข้าศึกกระจายกำลังและอาจทำให้พลังทางกายภาพและขวัญลดน้อยลง การโจมตีโดยไม่มีระบบรวมถึงทำการเลือกลดราคาในตลาดบางส่วน ส่งเสริมตลาดแบบสายฟ้าแลบ ใช้ปฏิริยาทางกฎหมาย เป็นต้น

โดยปกติสงครามกองโจรใช้กับบริษัทเล็กมากกว่าบริษัทใหญ่ หลักทางทหารกล่าวว่า การโจมตีเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นระลอกติดต่อกันโดยปกติจะสร้างอิทธิพลสะสมได้มากกว่า ทำให้รูปแบบ

ของทัพรวนแรงแดกแยกและเกิดความสับสนแก่ข้าศึกมากกว่าการโจมตีครั้งใหญ่ 2-3 ครั้ง โดยมากมักจะโจมตีตลาดที่ได้รับความคุ้มครองที่อ่อนแอและมีความโดดเดี่ยวและมีขนาดเล็กได้ดีกว่าที่จะไปโจมตีตลาดใหญ่ที่แข็งแกร่งอย่างกรุงเทพฯ เชียงใหม่และสงขลาที่มีผู้ปกป้องที่ "ปักหลังลงเสาเข็มอย่างดี" พร้อมทั้งเต็มใจที่จะตอบโต้อย่างรวดเร็วและเด็ดขาด

เราต้องไม่เข้าใจผิดว่าการรณรงค์ในรูปแบบกองโจรใช้ทรัพยากรน้อยเหมาะสำหรับคูริงที่อ่อนแอทางการเงินการทำการรณรงค์โดยไม่มีระบบติดต่อกันมีความ "แพง" มาก แม้จะไม่ต้องลงทุนเท่ากับการตลาดตรงหน้า ตีชนาบข้างหรือตีโฉบก็ตาม อย่างไรก็ตาม อย่างลึ้มว่ากองโจรเป็นการเตรียมทำสงครามมากกว่า การทำสงคราม สุดท้ายกองโจรจะต้องได้รับการสนับสนุนและตามด้วยกองโจรมีชานานใหญ่ ถ้าผู้โจมตีหวังจะเอาชนะประจักษ์

การเลือกกลยุทธ์สำหรับการโจมตี

กลยุทธ์การโจมตี 5 อย่างกว้างเกินไป คูริงจะต้องใช้กลยุทธ์รวมหรือ "กลยุทธ์เบ็ดเสร็จ-a total strategy" ในการนี้คูริงสามารถเลือกได้จากกลยุทธ์โจมตีบางประการ ดังนี้

1.กลยุทธ์การลดราคา (Price-discount strategy) คูริงสามารถขายผลิตภัณฑ์ที่แข่งขันกันในราคาที่ต่ำกว่า กลยุทธ์นี้จะใช้ได้เมื่อมีสภาวะ 3 อย่าง

- ก.คูริงต้องจูงใจผู้ซื้อว่าผลิตภัณฑ์และบริการเทียบกันได้ดีกับของผู้นำ
- ข.ผู้ซื้อมีความไวต่อความแตกต่างทางด้านราคา และสบายใจในการเปลี่ยนไปซื้อจากผู้ขายรายอื่นได้เมื่อต้องการ
- ค.ผู้นำในตลาดปฏิเสธที่จะลดราคาแม้ว่าจะถูกคู่แข่งโจมตีก็ตาม

2.กลยุทธ์สินค้าราคาถูกว่า (Cheaper-goods strategy) คูริงจำหน่ายผลิตภัณฑ์คุณภาพโดยเฉลี่ยหรือคุณภาพต่ำในราคาที่ต่ำกว่ามาก กลยุทธ์นี้ใช้ได้เมื่อมีผู้ซื้อในสวนตลาดที่สนใจราคาในจำนวนมากพอ อย่างไรก็ตามบริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้อาจถูกโจมตีโดยบริษัทที่ขาย "สินค้าราคาถูกว่า" ในการใช้กลยุทธ์ตั้งรับบริษัทต้องพยายามยกระดับคุณภาพในระยะยาว

3.กลยุทธ์สินค้าที่มีชื่อเสียง (Prestige-goods strategy) คูริงขายปลั้ยผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงสุดตลาดและคิดราคาสูงกว่าผู้นำ บริษัทสินค้าที่มีชื่อเสียงบางแห่งออกสินค้าราคาต่ำมาสู่ตลาดเพื่อประโยชน์ในภาวะสงบสนับสนุนสินค้าที่มีชื่อเสียงดังกล่าว

4.กลยุทธ์สินค้าหลากหลาย (Product-proliferation Strategy) คู่ชิงอาจโจมตีผู้นำโดยการปล่อยสินค้าหลากหลายชนิดสู่ตลาดเพื่อให้ผู้ซื้อมีโอกาสเลือกได้มาก

5.กลยุทธ์การผลิตสินค้าใหม่ (Product-innovation strategy) คู่ชิงผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อโจมตีตำแหน่งของผู้นำ

6.กลยุทธ์การปรับปรุงบริการ (Improved-services strategy) คู่ชิงเสนอบริการใหม่หรือดีกว่าต่อลูกค้า

7.กลยุทธ์การใช้ช่องทางการจำหน่ายใหม่ (Distribution-innovation strategy) คู่ชิงพลหรือสร้างช่องทางการจำหน่ายใหม่

8.กลยุทธ์การลดต้นทุนผลิต(Manufacturing-cost-reduction)คู่ชิงมีต้นทุนผลิตต่ำกว่าคู่แข่งเพราะมีการจัดซื้อที่ดีกว่า ต้นทุนแรงงานต่ำกว่าและ/หรือมีเครื่องจักร เครื่องมือในการผลิตทันสมัยกว่า ต้นทุนที่ถูกอาจทำให้บริษัทคู่ชิงใช้ลดราคาเพื่อให้ได้รับส่วนครองตลาดเพื่อมากขึ้น

9.โฆษณาและส่งเสริมตลาดอย่างกว้างขวาง (Intensive advertising Promotion) คู่ชิงโจมตีผู้นำโดยการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและส่งเสริมตลาด

คู่ชิงไม่อาจจะเพิ่มส่วนครองตลาดได้โดยใช้กลยุทธ์อย่างเดียว ความสำเร็จขึ้นอยู่กับการผสมผสานหลักการต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงตำแหน่งของเขาในระยะยาว

กลยุทธ์ของผู้ตามในตลาด (Market-Follower Strategies)

กลยุทธ์การเลียนแบบผลิตภัณฑ์อาจทำกำไรได้เหมือนกับกลยุทธ์ในการประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ผู้ประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องลงทุนค่าใช้จ่ายในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ นำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ช่องทางการจำหน่ายแจ้งข่าวสารและให้ความรู้แก่ตลาด รางวัลของการทำงานและความเสี่ยงที่บริษัทจะได้รับก็คือ การเป็นผู้นำในตลาด อย่างไรก็ตามบริษัทอื่นสามารถเลียนแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นPanasonic มักไม่ค่อยประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ แต่จะเลียนแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Sony และขายมันในราคาที่ต่ำกว่า

บริษัทที่เป็นรองผู้นำหรือผู้ตามทั้งหลายมักนิยมที่จะตามมากกว่าที่จะ "ทำจริง" ผู้นำตลาด ผู้นำตลาดเองก็มักจะไม่นิยมให้มีการแย่งลูกค้าไป แม้ว่าผู้ที่เป็นรองจากผู้นำจะลดด้วยการลดราคา ปรับปรุงบริการหรือใช้ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่คิดค้นได้ใหม่ก็ตาม แต่ผู้นำก็สามารถตอบโต้ได้อย่างรวดเร็วจนทำให้การโจมตี "บรรเทาเบาบางลง" เพราะมีพลังมากกว่า ถ้าต่อสู้กันนานทั้งสองฝ่ายก็จะบอบช้ำ ผู้ตามจึงต้องคิดให้รอบคอบก่อนการโจมตี นอกจากนี้ผู้ตามมีความสามารถจะทำการชิงดีก่อน-ในรูปของการประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างมากมายหรือสามารถใช้การจัดจำหน่ายอย่างที่เราเรียกว่าเจาะ "ทะเลหลวงซ้ำศึกได้" ผู้ตามความจะตามผู้นำมากกว่าที่จะโจมตี

ในอุตสาหกรรมที่ต้องลงทุนหนักและผลิตภัณฑ์มีลักษณะเหมือนกัน (เช่น เหล็ก ปูน และ สารเคมี) มีรูปแบบของกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน โอกาสที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์เกิดความแตกต่างและความแตกต่างของภาพพจน์มีน้อยมาก โดยปกติมักใช้คุณภาพของบริการมาเทียบเคียงกัน และความยืดหยุ่นต่อราคาสูงสงครามราคาอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อุตสาหกรรมมักจะพยายามขยายส่วนครองตลาดให้ได้ในระยะสั้นเพราะกลยุทธ์ที่ใช้จะช่วยให้ฝ่ายหนึ่งทำการแก้แค้นบริษัทส่วนมาก "ขโมย" ลูกค้าซึ่งกันและกัน โดยมากผู้ตามมักเลียนแบบผู้นำ ส่วนครองตลาดเดิมมักจะคงที่และถาวร

ตามที่กล่าวมานี้ไม่ได้หมายความว่าผู้ตามไม่มีกลยุทธ์ ผู้ตามในตลาดต้องรู้วิธีการรักษาลูกค้าปัจจุบันไว้และได้ส่วนของตลาดของลูกค้ารายใหม่ในจำนวนมากพอ ผู้ตามแต่ละรายมักจะแสวงหาข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในตลาดเป้าหมาย ทำเลที่ตั้ง บริการ ภาษี เนื่องจากผู้ตามเป็นเป้าหมายหลักในการโจมตีของคู่แข่ง ผู้ตามต้องพยายามให้ต้นทุนการผลิตต่ำ คุณภาพของสินค้าและบริการสูง ผู้ตามต้องเข้าสู่ตลาดใหม่เมื่อตลาดนั้น "เปิด" ให้บริษัทต่าง ๆ เข้าสู่ตลาด

ผู้ตามนั้นโดยปกติไม่เหมือนกับบริษัท "อยู่เฉย ๆ ไม่ตอบโต้ใคร-Passive" หรือบริษัทที่ลอกเลียนผู้ตามทุกฝักบัว ผู้ตามต้องกำหนดทิศทางของความเติบโตของบริษัทเองและไม่พยายามให้คู่แข่งรับตอบโต้กลยุทธ์อย่างกว้าง ๆ ของผู้ตามมีดังนี้

1. ผู้ปลอมหรือลอกเลียนแบบ (Counterfeiter) ทำการลอกเลียนผลิตภัณฑ์และหีบห่อของผู้นำและขายในตลาดมืดหรือหาผ่านตัวแทนจำหน่ายที่เชื่อถือไม่ได้

2. Cloner เป็นผู้ที่เขาอย่างผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย โฆษณา การจัดจำหน่ายเป็นต้น สินค้าและหีบห่อของ Cloner อาจคล้ายกับของผู้นำแต่ใช้ตราอื่นที่แตกต่างกันบ้าง

3. ผู้ปลอมแปลง (Imitator) ลอกเลียนแบบผู้นำในบางสิ่งบางอย่างแต่มีความแตกต่างกัน ในด้านหีบห่อ การโฆษณา การตั้งราคา เป็นต้น ผู้นำไม่ค่อยรังเกียจผู้ปลอมแปลงตรงเท่าที่ผู้ปลอมแปลงไม่ได้โจมตีผู้นำโดยตรง

4. ผู้ปรับแต่งของเดิม (Adapter) นำเอาสินค้าของผู้นำไปทำการคิดแปลงหรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นเลือกขายในตลาดอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการประจัญหน้าโดยตรงกับผู้นำ ผู้ปรับแต่งของเดิมมักจะเติบโตขึ้นเป็นคู่แข่ง

ผู้ตามไม่มีค่าใช้จ่ายในการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ดังนั้นจึงมักจะตามมาหาได้น้อยกว่าผู้นำในตลาด

กลยุทธ์ของผู้ขายในตลาดส่วนย่อย (Market-nicher Strategies)

ทางเลือกของผู้ตามในตลาดใหญ่ก็คือ เป็นผู้นำในตลาดเล็ก (Niche) บริษัทขนาดเล็กโดยปกติจะหลีกเลี่ยงที่จะแข่งขันกับบริษัทที่ใหญ่กว่า โดยการวางเป้าหมายที่ตลาดเล็กที่บริษัทใหญ่ไม่สนใจหรือสนใจน้อยมาก มีการผลิตสินค้าที่ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อโดยเฉพาะเจาะจง (Specialty Products) ความสำเร็จในการตลาดกับตลาดส่วนย่อยขึ้นอยู่กับความสามารถในการ (1) เลือกสินค้าที่จะไปต่อสู้อย่างระมัดระวัง สินค้าที่เราเลือกเสนอขายต้องเป็น "หมูชิ้นเล็ก" ในสายตาของบริษัทผู้นำ (2) ทำให้ต้นทุนต่ำโดยการพัฒนาและผลิตด้วยตนเอง (3) ผลิตสินค้าใหม่ ๆ ให้มีหลายผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดในแต่ละปี และ (4) ชื่อกิจการที่เป็นคู่แข่งที่เล็กกว่าเพื่อขยายสินค้าที่จะนำออกจำหน่าย อย่าลืมว่าบริษัทใหญ่ ๆ ไม่ลืมตลาดส่วนย่อย บริษัทใหญ่ เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ขายในตลาดส่วนย่อยจึงมักบวกกำไร จากต้นทุนได้มากเพราะผู้ซื้อรับรู้ในคุณค่าที่เพิ่มมากขึ้น ผู้ขายในตลาดย่อยมีกำไรสูงแต่ผู้ขายในตลาดมวลชนขายได้ในปริมาณมาก

ผู้ขายในตลาดส่วนย่อยมีงาน 3 อย่าง

1. สร้างตลาดส่วนย่อย (Creating Niches) เช่น Nike ผลิตรองเท้านักกีฬาสำหรับการกีฬาทุกอย่าง

2. ขยายตลาดส่วนย่อย (Expanding Niches) Nike ออกแบบรองเท้านักกีฬาหลายแบบ เช่น รองเท้าสำหรับคนเดินช้ากับคนเดินเร็ว ผอมหรือน้ำหนักมาก เป็นต้น

3. ปกป้องตลาดส่วนย่อย (Protecting Niches) ปกป้องตำแหน่งของผู้นำเมื่อคู่แข่งรายใหม่เข้ามา

ตลาดส่วนย่อยมีภัยจากการ "ตลาดหมดสภาพ" เช่น หายไปรวมอยู่ในตลาดอื่น หรือคู่แข่งทำให้กลายเป็น Supersegment ของคู่แข่งไป เป็นต้น

ตลาดส่วนย่อยอาจ"หมดความสำคัญไป" บริษัทจึงต้องสร้างตลาดย่อยขึ้นมาใหม่บริษัทยังคงใช้วิธีการตลาดเพื่อตลาดส่วนย่อยอยู่ แต่ไม่ยึดติดอยู่กับตลาดย่อยส่วนเดียว ตลาดย่อยหลากหลาย(Multiple niching) เป็นที่นิยมมากกว่าการตลาดย่อยส่วนเดียว(Single niching) แต่การเข้าสู่ตลาดย่อยควรเข้าที่ละตลาด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องการจัดจำหน่ายโดยตรง เท่าที่ได้สืบค้นจากสถาบันการศึกษาที่สอนเกี่ยวกับวิชาการด้านหนังสือพิมพ์ ปรากฏว่าไม่มีผู้ใดได้ศึกษาไว้ แต่ก็มีกล่าวถึงการจัดจำหน่ายของธุรกิจสิ่งพิมพ์ไว้ในงานวิจัยหลายเรื่อง ซึ่งเป็นเพียงข้อมูลวิธีการดำเนินงานด้านการจัดจำหน่ายเท่านั้น งานวิจัยที่กล่าวถึงได้แก่งานวิจัยของ

กัลยาณิน อินทพันธ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือ"มติชน"มีผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายว่ามติชนได้มีกลยุทธ์ในการจัดจำหน่าย สอดคล้องตามนโยบายทางการตลาด คือการขยายตัวอย่างกว้างขวางไปในทุกกลุ่มเป้าหมาย

ปัญญา ไกรทัศน์ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง โครงสร้าง บทบาทในด้านการข่าวและธุรกิจของศูนย์ข่าวภูมิภาค สรุปผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายได้คือ ในเรื่องของระบบการจัดส่งหนังสือพิมพ์ ของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ มีการจัดจำหน่ายวันละ 4 กรอบ คือ

1. กรอบ 3 ดาวจะปิดต้นฉบับประมาณ 22.00 น. เริ่มพิมพ์เวลา 23.00 น. ขายกรอบ ปริมณฑลกรุงเทพมหานคร เช่น หัวหิน ชัยนาท กาจนบุรี ระยอง (เฉพาะเขตอำเภอเมือง) กรอบนี้คือ กรอบเช้าหรือกรอบหลังหนังสือพิมพ์
2. กรอบ 4 ดาว จะปิดต้นฉบับประมาณ 24.00 น. เริ่มพิมพ์เวลา 01.00 น. ขายใน กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ นนทบุรี เป็นกรอบที่รองรับการพาดหัวข่าวใหญ่
3. กรอบ 1 ดาว จะปิดต้นฉบับเวลา 02.00 น. เริ่มพิมพ์ เวลา 03.00 น. ขายต่างจังหวัด ที่นอกเหนือจากการอีก 3 กรอบ และกรอบนี้จะจัดส่งไปยังมาเลเซียและสิงคโปร์
4. กรอบ 2 ดาว จะปิดต้นฉบับเวลา 07.30 น. เริ่มต้นพิมพ์เวลา 08.00 น. ขายเฉพาะในเขตกรุงเทพฯจะเป็นข่าวกรอบบ่าย กรอบนี้จะเปลี่ยนเฉพาะหน้า 1 เป็นการเปลี่ยนข่าวปัจจุบันที่หลุดจากกรอบ 1 ดาว ดังนั้นข่าวที่เกิดขึ้นก่อนสว่างจะนำมาตีพิมพ์ในกรอบนี้

ประพจน์ ณ บางช้าง (2540) ได้ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตของหนังสือพิมพ์รายวัน" สรุปผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายได้คือ ในเรื่องของระบบการจัดส่งหนังสือพิมพ์ ของการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์กีฬาของบริษัท สยามสปอร์ต จะเป็นการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายรายย่อย และจุดเร่ ซึ่งมีประมาณ 600 รายทั่วประเทศ ในส่วนของเขตกรุงเทพฯ จะมีตัวแทนจำหน่าย 82 แห่ง และมีสายส่ง ซึ่งใช้มอเตอร์ไซด์เป็นพาหนะมารับหนังสือพิมพ์จากบริษัทในทุกวัน แบ่งเป็น 11 สาย โดยสายส่งจะได้รับส่วนลดของหนังสือพิมพ์รายวันเท่ากับตัวแทนจำหน่ายทั่วไป คือ ร้อยละ 30 ของราคาปกเป็นค่าจ้าง ซึ่งทั้ง 11 สาย มีดังนี้

- | | |
|--------------------|----------------|
| 1. สายจรัลสนิทวงศ์ | 7. สายสุขุมวิท |
| 2. สายพระประแดง | 8. สายพหลโยธิน |
| 3. สายตลาดพลู | 9. สายดอนเมือง |
| 4. สายเยาวราช | 10. สายบางซื่อ |
| 5. สายบางรัก | 11. สายปากน้ำ |
| 6. สายประตูน้ำ | |

สำหรับ การส่งหนังสือพิมพ์กีฬาให้กับตัวแทนจำหน่ายต่างจังหวัดที่กระจายอยู่ทั่วประเทศนั้น แบ่งเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1. ทางเครื่องบิน สำหรับตัวแทนหนังสือพิมพ์รายวันของบริษัทในต่างจังหวัด บริษัทจะทำการจัดส่งทางอากาศไปยังจังหวัดใหญ่ 10 จังหวัด คือ หาดใหญ่ ตรัง นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี สงขลา ภูเก็ต พิชณุโลก เชียงราย ลำปาง และขอนแก่น โดยบริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง โดยที่ตัวแทนจำหน่ายต่าง ๆ จะมารับหนังสือพิมพ์จากสนามบิน
2. ทางรถยนต์ สำหรับตัวแทนทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มี 2 ประเภท คือ โดยรถยนต์ของบริษัทเอง และรถยนต์รับจ้าง ซึ่งบริษัทจ่ายค่าขนส่งให้ตามระยะทางและปริมาณ
3. ทางรถไฟ สำหรับตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัด เช่น พิจิตร นครสวรรค์ สุราษฎร์ธานี เป็นต้น ค่าขนส่งวันละ 300-400 บาท (ประพจน์ ณ บางช้าง, 2539)

ธานี วงศ์วรรณ (2535) ได้ศึกษาเรื่อง "แนวโน้มหนังสือพิมพ์ไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2535-2544) และสรุปว่า แนวโน้มด้านทิศทางและนโยบายของหนังสือพิมพ์จะขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าของระบบการสื่อสาร ทุนประกอบของหนังสือพิมพ์ ระดับการศึกษา คุณภาพของผู้ประกอบวิชาชีพ เสรีภาพของการเสนอข่าวสาร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ระบบการบริหารงานของหนังสือพิมพ์กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหนังสือพิมพ์ กระแสข่าว วัฒนธรรมและค่านิยมของประชาชน ตลอดจนนายทุนผู้ลงโฆษณา

ส่วนแนวโน้มด้านเนื้อหา ของหนังสือพิมพ์ไทย จะออกมาในลักษณะของการเสนอเนื้อหา ทุก ๆ ด้านในปี ขณะเดียวกันก็จะมีหนังสือพิมพ์ที่เสนอเนื้อหาเฉพาะด้านออกมา ทางด้านการ ดำเนินกิจการของหนังสือพิมพ์ไทย จะเป็นไปในรูปของบริษัทมหาชนมากขึ้น มีการดำเนินการแบบ ธุรกิจสากล ผลิตหนังสือพิมพ์ออกมาจำหน่ายหลายฉบับ หลายประเภทหรือมีการบริหารงานโดย เครือข่ายที่เชื่อมโยงจากหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจจะหนังสือพิมพ์หรือธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องก็ได้

ชัยวิสา ทานิชศิริ (2538) ศึกษาเรื่อง "พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์ บริษัทผู้จัดการ จำกัด(มหาชน)" ปรากฏว่า บริษัท ผู้จัดการ จำกัด(มหาชน) ได้ ดำเนินการจากองค์กรขนาดเล็กในธุรกิจสิ่งพิมพ์ขยายตัวทางด้านสิ่งพิมพ์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งพิมพ์ มีการพัฒนาเป็นระบบมากขึ้น มีการจัดแบ่งงานกันทำ โดยมีปัจจัยการเติบโตทาง เศรษฐกิจเป็นแรงผลักดันสำคัญให้มีการขยายตัว

พัฒนาการของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด(มหาชน) เกิดขึ้นจากปัจจัย 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยที่ เป็นผลมาจากสภาพภายในองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทุนประกอบการ บุคลากร บุคลิกของผู้ นำ และปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านความเติบโตทางเศรษฐกิจเทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งปัจจัยทั้งสอง มีลักษณะเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด(มหาชน) ต้อง ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ทั้งนี้เพื่อจะดำรง คุณภาพโดยรวมขององค์กรไว้

ส่วนแนวโน้มการเติบโตของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด(มหาชน) มีทิศทางที่สอดคล้องกับ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยจะขยายครอบคลุมกว้างขวางทั้งในระดับ ประเทศ และระดับภูมิภาค