

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและเพื่อศึกษาการปรับกลยุทธ์และยุทธวิธีการจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติ ทั้งนี้ข้อมูลจากการวิจัยจะเสนอโดยแบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 กลยุทธ์ทางการตลาดและการปรับตัวของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จำแนกตามสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ 4 ขั้นตอนได้แก่ ชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ ชั้นผลิตภัณฑ์เติบโต ชั้นผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ชั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย ดังนี้

กลยุทธ์การตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ของ นิตยสารรวมงาน Weekly นิตยสารรด Weekly หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน การปรับกลยุทธ์ การตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์เติบโต ของ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ นิตยสารตลาดสด นิตยสารการศึกษา 2000

การปรับกลยุทธ์การตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ของนิตยสารวิญจักรงาน นิตยสารวิญจักรรด หนังสือพิมพ์สมัครด่วน หนังสือพิมพ์มติชน หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

การปรับกลยุทธ์การตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย ของหนังสือพิมพ์วิญจักรรายวัน หนังสือพิมพ์แหล่งงาน

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การจัดจำหน่ายและการปรับตัวของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จำแนกตามสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ 4 ขั้นตอนได้แก่ ชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ ชั้นผลิตภัณฑ์เติบโต ชั้นผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ชั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย ดังนี้

กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ของ นิตยสารรวมงาน Weekly นิตยสารรด Weekly หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์เติบโต ของ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ นิตยสารตลาดสด นิตยสารการศึกษา 2000

การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ของนิตยสารวิญจักรงาน นิตยสารวิญจักรรด หนังสือพิมพ์สมัครด่วน หนังสือพิมพ์มติชน หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย ของหนังสือพิมพ์วิญจกรรายวัน หนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจำแนกตามสื่อสิ่งพิมพ์ที่มี วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ 4 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ ขั้นผลิตภัณฑ์เติบโต ขั้นผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ขั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย

แต่ก่อนที่จะทำการรายงานผลการศึกษเกี่ยวกับการแผนกลยุทธ์การตลาดและการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในช่วงภาวะเศรษฐกิจเศรษฐกิจ ขอเสนอข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ตัวอย่าง เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจ เกี่ยวกับผลการศึกษาในเรื่องแผนกลยุทธ์ทางการตลาด และการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจตามประเด็น ดังนี้

- วิธีการดำเนินการจัดจำหน่าย
- การกำหนดยอดจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ
- ผลตอบแทนการจัดจำหน่าย
- การจัดเก็บเงินจากการจัดจำหน่าย
- การส่งเสริมการจัดจำหน่าย

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการจัดจำหน่าย ของสื่อสิ่งพิมพ์ตัวอย่าง ซึ่งจะนำเสนอตามประเด็น ดังนี้

- ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการจัดจำหน่าย
- การกำหนดประสิทธิภาพการจัดจำหน่าย
- ผลตอบแทนการจัดจำหน่าย
- การจัดเก็บเงินจากการจัดจำหน่าย
- การส่งเสริมการจัดจำหน่าย

### ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการจัดจำหน่าย

สำหรับขั้นตอนและวิธีการจัดจำหน่าย สื่อสิ่งพิมพ์นั้นจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดจำหน่ายของแต่ละบริษัท หรือเป็นหน้าที่ของบริษัทจัดจำหน่ายที่บริษัทจ้างอยู่ ซึ่งนายอำนาจ จำปาทอง ผู้บริหารการ จัดจำหน่าย บริษัท สรรพสาร จำกัด ได้อธิบายถึงขั้นตอนในการทำงานของฝ่ายจัดจำหน่ายว่าจะมี ลักษณะที่คล้ายกันทุกโรงพิมพ์ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ผู้บริหารโรงพิมพ์เป็นผู้กำหนดยอดจำหน่ายและสัดส่วนในการจำหน่าย
2. ส่งยอดให้ฝ่ายจัดจำหน่ายเพื่อ ทำเอกสารใบปะหน้าห่อและใบส่งของ แยกห่อเตรียมขนส่ง ให้ตัวแทนจำหน่าย
3. ตรวจสอบยอดส่ง และนำหลักฐานการส่งของส่งให้ฝ่ายบัญชี เพื่อเป็นข้อมูลในการออกไป แจกหนี้ต่อไป
4. ทำการจัดส่งโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น รถยนต์ รถไฟ เครื่องบิน ไปยังตัวแทนจำหน่ายต่าง ๆ ทั่วประเทศ
5. ตัวแทนจำหน่ายทำการแยกสิ่งพิมพ์เพื่อส่งหรือให้แผงหนังสือที่อยู่ในความดูแลของตนเอง มารับไปขาย
6. ฝ่ายจัดจำหน่าย ส่งพนักงานการตลาด ออกเยี่ยมตัวแทนจำหน่าย และสำรวจแผงขาย หนังสือ เพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในครั้งต่อไป
7. เมื่อหมดระยะเวลาวางขาย ฝ่ายจัดจำหน่ายจะทำการนัดหมายตัวแทนจำหน่ายเพื่อมาเก็บเงิน จากการขาย และมาเก็บหนังสือที่เหลือ
8. ฝ่ายบัญชีออกใบแจ้งหนี้ ให้จัดจำหน่ายไปเก็บเงินและเก็บหนังสือ
9. ฝ่ายจัดจำหน่ายไปเก็บเงินและหนังสือ ตัวแทนจำหน่ายก็จะจ่ายเงินเป็นเงินสด หรือเช็ค และทำการเก็บหนังสือที่ขายไม่ได้กลับโรงพิมพ์
10. ถ้าเก็บเงินได้แล้วนำหลักฐานต่าง ๆ รวมทั้งเงินสดหรือเช็ค ส่งให้ฝ่ายการเงิน เพื่อทำรายงานส่งผู้บริหาร ถ้าเก็บไม่ได้ก็จะส่งหลักฐานต่าง ๆ ไปให้ฝ่ายบัญชีอีกครั้งเพื่อทำใบแจ้งหนี้เก็บเงิน และทำการเร่งรัดหนี้สินต่อไป

ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้โรงพิมพ์และบริษัทจัดจำหน่ายต่าง ๆ ก็มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในลู่ เป้าหมายตามนโยบายของแต่ละโรงพิมพ์

จากการศึกษากระบวนการจัดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย จะแบ่งการรับผิดชอบให้การดูแลกิจกรรมในการจัดจำหน่าย ออกเป็น 2 เขตใหญ่ ได้แก่

1. กรุงเทพฯและปริมณฑล
2. เขตภูมิภาคซึ่งจะแบ่งเป็นภาคต่าง ๆ คือภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก ภาคใต้

การกำหนดยอดจัดจำหน่ายจะเน้นหนักไปที่ กรุงเทพฯและปริมณฑล ประมาณ 50-60% ส่วนภูมิภาคทั้งหมดประมาณ 40-50 % (นายอำนาจ จำปาทอง ,สัมภาษณ์ ,มีนาคม 2542)

### วิธีการขนส่ง

สำหรับวิธีการขนส่งสื่อสิ่งพิมพ์จากโรงพิมพ์ไปยังตัวแทนจำหน่าย นายประวัติ อมรทรัพย์ทวี ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายกรุงเทพฯและปริมณฑล บริษัทงานดี จำกัด อธิบายว่า"การขนส่งสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อจัดจำหน่ายนั้น โรงพิมพ์เกือบทุกโรงพิมพ์จะใช้การขนส่ง 3 ทาง คือ

1. ทางเครื่องบิน สำหรับตัวแทนหนังสือพิมพ์รายวันของบริษัทในต่างจังหวัด บริษัทจะทำการจัดส่งทางอากาศไปยังจังหวัดใหญ่ คือ หาดใหญ่ นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี สงขลา ภูเก็ต เชียงราย เชียงใหม่ ลำปาง และขอนแก่น
2. ทางรถยนต์ สำหรับตัวแทนทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด มี 2 ประเภท คือ โดยรถยนต์ของบริษัทเอง และรถยนต์รับจ้าง ซึ่งบริษัทจ่ายค่าขนส่งให้ตามระยะทางและปริมาณ และจ้างรถของโรงพิมพ์อื่นเช่นไทยรัฐ เดลินิวส์ มติชน การขนส่งทางรถยนต์มากที่สุด เนื่องจากค่าใช้จ่ายถูก
3. ทางรถไฟ สำหรับตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัด เช่น พิจิตร นครสวรรค์ สุราษฎร์ธานี เป็นต้น

### วิธีการจัดส่ง

การจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์รายวัน กรอบแรกที่จัดส่งจะ ส่งไปยังเขตปริมณฑล ในเวลา 24:00 น แล้วจึงจัดจำหน่ายในเขตกรุงเทพฯเป็นอันดับต่อไป ซึ่งจะถึงมือตัวแทนจำหน่ายประมาณ ติ 3-4 ทางแฉงก็จะมารับหนังสือเหล่านี้ไปจำหน่ายต่อไป ในส่วนของกรุงเทพฯปริมณฑล จะแบ่งเป็นกรอบเข้ากรอบบ่าย จะทำการจัดส่งกรอบเช้าไปก่อน และทยอยส่งกรอบบ่ายตามไป โดยยอดการจัดจำหน่ายของกรอบเช้าและบ่ายในกรุงเทพฯและปริมณฑลจะพอ ๆ กัน ส่วนในต่างจังหวัด กรอบเช้าจะมี

มากกว่ากรอบบ่าย ในกรุงเทพฯหนังสือพิมพ์กรอบบ่ายมักจะขายตามห้างสรรพสินค้ามากกว่า เนื่องจากห้างเปิดสาย จากนั้นจึงจัดจำหน่ายไปยังเขตต่างจังหวัด ตามลำดับ โดยการขนส่งทางรถยนต์ และทางเครื่องบิน โดยจะต้องให้สิ้นสุดกระบวนการจัดส่งในเวลา 02:30 น.จึงจะสามารถจัดจำหน่ายได้ทันเวลา ส่วนนิตยสารรายคาบอื่น ๆ จะจัดจำหน่ายพร้อมกับการจัดกรอบแรกของหนังสือพิมพ์รายวัน ซึ่งจะส่งในกรุงเทพฯได้ในเวลาเดียวกับหนังสือรายวัน

ภาคกลางและภาคตะวันออกจะมีรถวิ่งไปและส่งตามรายทาง ยกตัวอย่างเช่นภาคตะวันออก รถออกจากกรุงเทพฯประมาณ เที่ยงคืน หรือตีหนึ่ง จะเริ่มไล่ส่งตั้งแต่แปดริ้ว ชลบุรี ก็จะส่งตัวแทนจำหน่ายตามรายทางจนสุดท้ายถึงจังหวัดตราด หนังสือที่ถึงจังหวัดใกล้ ๆ ก่อนตี 5 ก็จะสามารถวางแผงได้ทันเช้า เช่นชลบุรี หนังสือจะถึงมือตัวแทนจำหน่ายประมาณ ตี 2 แผงต่าง ๆ ก็จะสามารถวางได้ประมาณ ตี 5 แต่ถ้าเป็นจังหวัดที่ไกลเช่นจังหวัดตราดหนังสือจะถึงมือตัวแทนจำหน่ายประมาณ 10 โมงเช้า ก็จะสามารถวางได้ก่อนเที่ยงเพื่อทันขายเป็นกรอบบ่ายไป เมื่อหนังสือถึงมือตัวแทนจำหน่ายแล้ว ตัวแทนจำหน่ายก็จะแบ่งหนังสือออกเป็นกอง ๆ ตามจำนวนแผงที่ตนดูแลอยู่ เพื่อรอให้แผงมารับหนังสือไปจำหน่าย หรือบางตัวแทนก็จะมีรถขนส่งไปส่งให้ตามแผงต่าง ๆ แต่ส่วนลดก็จะน้อยกว่าการที่แผงมารับเอง สายอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกัน อย่างกรณีของเชียงใหม่ จะไปถึงประมาณไม่เกิน 10 โมงเช้า ในการจัดส่งก็จะเริ่มไล่รายทางไปเช่นเดียวกัน ก็จะทันขายเป็นกรอบบ่าย "

เช่นเดียวกัน นายชูชาติ โพธินาม ผู้บริหารบริษัท เอสดีสหริวิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ และ สื่อสิ่งพิมพ์ในเครือวิจักร เครือสรรพสาร นายบุญเลิศ กตะสิลา ผู้บริหารการ จัดจำหน่ายบริษัทวิจักรจำกัด และนายสิทธิชัย ศรีวุฒิชาน ผู้บริหารการ จัดจำหน่าย บริษัทฐานรวม ห่อ ได้ให้สัมภาษณ์ถึงขั้นตอนการขนส่งในลักษณะที่สอดคล้องกัน

#### การกำหนดประสิทธิภาพการจำหน่าย

ประสิทธิภาพการจำหน่าย คือ สมรรถนะความสามารถในการวางแผนการจำหน่ายหนังสือพิมพ์โดยผ่านตัวแทนจำหน่ายให้จำหน่ายได้มากที่สุด โดยมีหนังสือเหลือคือน้อยที่สุดภายใต้สภาวะ การแข่งขันและเวลาในช่วงหนึ่ง ๆ(ยังยุทธ ศุภชัยวานิช ; 2530,223) แต่ก่อนหนังสือพิมพ์มักจะไม่ให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพการจำหน่าย เพราะต้นทุนค่ากระดาษพิมพ์มีราคาต่ำ ทว่า ในปัจจุบัน

กระดาษพิมพ์มีราคาแพงและยังขาดแคลนอีกด้วย ความสนใจที่จะควบคุมปริมาณการจำหน่ายและควบคุมปริมาณหนังสือพิมพ์เหลือคั้นของฝ่ายจัดการจึงมีมากขึ้น

นายประวัติ อมรทรัพย์ทวี ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่ายกม.และปริมนณฑล บริษัท งานดี จำกัด อธิบายว่าหนังสือพิมพ์มติชน จะมีการกำหนดประสิทธิภาพการจัดจำหน่ายในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจของพนักงานการตลาด ซึ่งพนักงานการตลาดจะแบ่งเป็นเขต แต่ละเขตมีพนักงานการตลาดคอยดูแล ในกรุงเทพฯจะแบ่งเป็น 5 เขต แต่ละเขตจะพนักงานการตลาดคอยดูแล 1 คน ซึ่งพนักงานการตลาดมีหน้าที่ สำรวจแ่งว่าในปัจจุบันนี้ หนังสือของตรงพิมพ์มีเพียงพอหรือไม่ มีวางอยู่บนแผงหรือไม่ ขาดแคลน หรือเหลือมากน้อยเพียงใด มีข้อบกพร่องอะไรเกี่ยวกับแผงหรือไม่ นอกจากการตรวจแ่งแล้วพนักงานการตลาดยังมีหน้าที่ดูแลเยนต์แต่ละพื้นที่ไป ในเขตกรุงเทพฯและปริมนณฑล เราจะแบ่งเป็น 5 เขต

- เขตกรุงเทพฯ ตะวันออก คือ ปากน้ำ
- เขตกรุงเทพฯ ตะวันตก คือ นนทบุรี
- เขตกรุงเทพฯตอนใต้ คือ ตลิ่งชัน
- เขตกรุงเทพฯศูนย์กลางธุรกิจ คือ ตัวเมือง
- เขตกรุงเทพฯ ตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ดอนเมือง หลักสี่

การส่งเสริมการตลาดที่ดีที่สุด ของการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์คือความสัมพันธ์ระหว่างโรงพิมพ์กับเยนต์ และระหว่างแผง เนื่องจากลูกค้าของโรงพิมพ์มี 2 ส่วนรักษาความสัมพันธ์ในทั้ง 2 ส่วนไว้ให้ดี ถ้าความสัมพันธ์ดีแล้วข้อมูลข่าวสารต่างๆ จะมาจากตัวแทนจำหน่ายเอง และแผงจะเป็นผู้ให้ข้อมูลกับเราเองว่าควรจะปรับปรุงอย่างไรเช่นถ้าเนื้อหาของเราไม่ดีเราก็จะบอกทางกองบรรณาธิการ ให้ปรับปรุงหนังสืออีกครั้ง

### การวางแผนยอดจัดจำหน่าย

เมื่อเราทราบข้อมูลจากการสำรวจตลาด และข้อมูลตัวเลขของยอดที่ขายได้จากการเก็บหนังสือคั้นแล้ว ทางฝ่ายบริหารจะต้องมาวางแผนการปรับลดยอดจัดจำหน่าย และกำหนดสัดส่วนการจัดจำหน่ายให้ตัวแทนจำหน่ายแต่ละราย นายสมบูรณ์ อธิษยาวรุฑ ได้ให้แนวคิดในการกำหนดยอดจัดจำหน่ายของ บริษัทวิญจักร จำกัด (มหาชน)

การกำหนดยอดครั้งแรกจะถูกกำหนดโดยตัวแทนจำหน่าย ส่วนใหญ่แล้วตัวแทนจำหน่ายต่างๆจะเกิดมาจากการเป็นแผงก่อน แล้วพัฒนามาเป็นตัวแทนจำหน่าย พื้นฐานการขายหนังสือและประสบการณ์ที่ถูกละสมมา และคลุกคลีกับชุมชนมาโดยตลอด เมื่อชุมชนเติบโตขึ้นตัวแทนจำหน่ายเก่าไม่สามารถเข้าไปดูแลพื้นที่ได้ทั่วถึง แผงดังกล่าวจึงถูกสนับสนุนจากโรงพิมพ์ให้เติบโตขึ้นเป็นอีกตัวแทนจำหน่าย เพื่อดูแลรับผิดชอบการจัดจำหน่ายของโรงพิมพ์ในเขตนั้นให้ทั่วถึง ยกตัวอย่างเช่น หมู่บ้าน A มีตัวแทนจำหน่าย ก.เป็นผู้ดูแล เมื่อหมู่บ้าน A มีความเจริญเติบโตขึ้นจำนวนประชากรมากขึ้น ตำแหน่งจำหน่าย ก ไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึงเพราะมีคนมากขึ้น พื้นที่กว้างขึ้นก็ต้องแบ่งพื้นที่นั้นให้เป็น 2 ส่วน ให้ตัวแทนจำหน่าย ข.ซึ่งแต่เดิมเป็นเพียงแผงหนังสือมาดูแลด้วย เพราะข.ก็รู้ว่าพื้นที่ของตนเองผู้อ่านมีจำนวนเท่าไร ต้องการอ่านสิ่งพิมพ์ประเภทไหน มากน้อยเพียงใด เพราะฉะนั้น ตัวแทนจำหน่าย ข จะสั่งยอดได้ทันทีถ้ามีสิ่งพิมพ์มาให้ขาย ตัวแทนจำหน่ายมักจะรู้หมดว่าสิ่งพิมพ์แต่ละเล่มไม่ว่าจะเป็นดิฉัน แพรท มติชน ไทยรัฐ หรือเล่มอื่นๆ เขาจะต้องสั่งยอดเท่าไร ตัวแทนจำหน่ายใหม่ มักจะมีเวลาดูแลแผงที่อยู่ในความดูแลของตนเองได้อย่างทั่วถึงแต่เมื่อไปสักระยะหนึ่ง เมื่อชุมชนโตขึ้น การดูแลอาจไม่ทั่วถึง ตรงนี้จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดจำหน่ายที่ต้อง ส่งพนักงานการตลาดเข้าไปตรวจแผงหรือสำรวจแผง เพื่อป้องกันการสั่งยอดที่ไม่เหมาะสมและเสนอแนะให้ตัวแทนจำหน่ายต่างๆทราบ ว่าน่าจะสั่งยอดในหนังสือแต่ละเล่ม ในปริมาณมากน้อยเพียงใด

โดยพื้นฐานแล้วข้อมูลต่างๆในการสั่งยอดหนังสือแต่ละเล่ม ตัวแทนจำหน่ายจะทราบด้วยตัวเอง จากการที่แผงซึ่งอยู่ในความดูแลของเขมกรับหนังสือ แผงก็จะบอกรอขอเติมหรือลดยอด เมื่อตัวแทนจำหน่าย ทราบความต้องการของแต่ละแผงแล้ว จะสั่งยอดกับฝ่ายจัดจำหน่าย อีกทางก็มาจากพนักงานการตลาดของฝ่ายจัดจำหน่ายของโรงพิมพ์จะเป็นผู้บอกข้อมูล (อำนาจ จำปาทอง , สัมภาษณ์, มีนาคม 2542)

นายชูชาติ โพธินาม ให้วิธีปฏิบัติในการเพิ่มลดยอดจัดจำหน่ายว่า "การเพิ่มหรือลดยอดก็จะกระทำในการจัดจำหน่ายในครั้งต่อไป การสต็อกหนังสือไว้เพิ่มยอดส่วนใหญ่มักจะเป็นวิธีการที่ใช้กับนิตยสารรายเดือนจะมีสต็อกหนังสือประมาณ 5-10% ถ้าขายดีจนสต็อกไม่พอแสดงว่ายอดขายเกิน 50% พิมพ์ครั้งต่อไปเราจะดูว่าควรจะเพิ่มสต็อกเกิน 5-10%หรือไม่"

การเพิ่มยอดในการพิมพ์ครั้งต่อไป จะต้องดูจากปัจจัยหลายอย่าง ปัจจัยจากการที่เอเยนต์สั่งยอดเพิ่ม เช่นสต็อกไว้ 10 % และขายได้ 15% เราถือว่าไม่ควรเพิ่มเพราะเพิ่มนิดหน่อย หรือถ้าขายได้

20 % ก็ยังไม่ควรเพิ่ม เพราะอาจจะขายได้ เพราะปัจจัยหรือ هوا เช่น ปก พาดปก เป็นต้น ถ้าปกต่อไปไม่หรือหายอดขายก็จะตก เพราะฉะนั้นการประเมินยอดขายจึงเป็นสิ่งที่มีสำคัญอย่างมาก เพราะนี่คือต้นทุนค่าใช้จ่าย"

นายประวัติ อมรทรัพย์ทวี ได้ให้แนวปฏิบัติในการเพิ่มผลยอดการใช้จ่ายจำหน่ายว่า "โดยเฉลี่ยของพิมพ์จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจแผงจะดูจากพัฒนาการของการเติบโตที่แน่นอนถ้ากราฟค่อยๆขึ้นไปทีละนิดนั้นแสดงว่าสมควรเพิ่มเพราะแสดงให้เห็นการเติบโตขึ้นเรื่อยๆ แต่ถ้าเส้นกราฟเริ่มนิ่งแสดงว่าเราต้องตั้งยอดให้คงที่อยู่ในระดับนี้ไปเรื่อยๆก่อน แล้วให้ทางกองบรรณาธิการปรับปรุงเนื้อหาใหม่ เมื่อยอดขายเริ่มขยับขึ้นจึงจะมีการเพิ่มยอด เพราะฉะนั้นการปรับยอดต่างๆจำเป็นต้องดูจากเส้นกราฟเป็นหลัก ไม่ใช่จะเพิ่มตามยอดขายที่หรือ هوا ถ้าเพิ่มยอดโดยใช้ปัจจัยภายนอกไม่ใช่การพัฒนาจากตัวหนังสือที่แท้จริงจะทำการเติบโตเร็วเกินไป และตกเร็วด้วยไม่สามารถมีความมั่นคงและแน่นอนของตัวหนังสือได้ การเติบโตที่มั่นคงและสม่ำเสมอเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง กองบรรณาธิการ กองการผลิต และฝ่ายจัดจำหน่าย 3 ส่วนต้องประสานงานกันตลอด ว่าถ้ายอดเท่านี้ฝ่ายผลิตรับหรือไม่ ปกอย่างนี้จะจำหน่ายขายได้หรือไม่ เนื้อหากองบรรณาธิการควรพัฒนาอย่างไร กองบรรณาธิการจะมีการประชุมโต๊ะข่าว และนำสาระที่ได้จากการประชุม มาคุยกับฝ่ายจัดจำหน่าย ฝ่ายจัดจำหน่ายก็จะมีการประชุมภายใน และนำข้อที่นำจะพัฒนาไปคุยกับกองบรรณาธิการสรุปแล้วจะนำข้อมูลทั้งหมด มาสรุปยอดว่าต้องการพิมพ์เท่าไร และนำไปคุยกับฝ่ายผลิต ว่ายอดพิมพ์เท่านี้ฝ่ายผลิตรับได้หรือไม่ และคิดว่าจะอย่างไรบ้าง ในการผลิต เพราะว่าแต่ละฝ่ายจะมีแง่มุมที่ต่างกัน เมื่อมาประสานงานกันและได้ข้อสรุปที่ลงตัว ย่อมถือว่าเป็นการกลั่นกรองที่ดี เพราะฉะนั้น องค์การที่จะเติบโตอย่างมั่นคงแต่ละฝ่ายจะต้องมีแนวทางการทำงาน ในแนวทางเดียวกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และนี่ก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทางมติชนทำมาโดยตลอด

การกำหนดยอดการใช้จ่ายจำหน่ายนั้น โดยทั่วไปแล้วบทบาทโดยตรงในเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภคต่อตัวผลิตภัณฑ์สื่อสิ่งพิมพ์ก็มีส่วน การเปลี่ยนแปลงรูปลักษณ์ ของหนังสือก็มีส่วนสำคัญ ยกตัวอย่างมติชนสุดสัปดาห์ ปกหน้ามีส่วนสำคัญมาก ในเรื่องการขายบางครั้งเคยลงรูปนักการเมือง บางคนเกิดกระแสการต่อต้านก็มี ทั้งๆที่เนื้อหาข้างในก็ดี มีคุณภาพไม่แพ้เล่มอื่นๆหนังสือที่เกี่ยวกับการเมืองจะค่อนข้างอ่อนไหวมาก หนังสือที่คล้ายๆกับหนังสือการเมืองอีกประเภทหนึ่งคือ หนังสือดารา ถ้ามีการขึ้นปกของดาราที่ผู้คนชื่นชอบ ยอดขายจะขึ้นทันที ถึงแม้เนื้อหาข้างในจะดีหรือไม่ก็ตามซึ่งตรงนี้เราได้ค้นคว้ามาตลอดเพราะฉะนั้นการทำปกแต่ละครั้ง จึงต้องมีการวิเคราะห์ทุกครั้งไปว่าจะใช้ได้หรือไม่



(ประวัติ อมรทรัพย์ทวี , สัมภาษณ์, มีนาคม 2542)

ในเรื่องของราคานั้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อยอดขาย นายสมบุญ อิชยาวกุล กรรมการผู้จัดการ บริษัทวิญจักร คลาสสิกฟรายด์ จำกัด ให้ความคิดเห็นว่า "ราคาส่งส่วนใหญ่จะไม่หนีกันมากนัก ในวงการสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทเนื้อหาเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันนั้น จะเป็นที่ทราบกันว่าใครเป็นผู้นำตลาด การกำหนดราคาจะขึ้นอยู่กับผู้นำกลุ่ม จะตั้งราคาก่อนผู้ตามก็จะปรับราคาตามเช่น นาย ก.เป็นผู้นำกลุ่ม นาย ข. เป็นอันดับ 2 นาย ค. เป็นอันดับ 3 ค.จะตั้งราคาเท่าก.ได้ ก็ต่อเมื่อมั่นใจว่ายอดขายพอสู้กับ ก. และ ข. ได้ ราคาจะดูจากยอดปริมาณการขาย สังเกตได้ว่าถ้าหนังสือเล่มใดขึ้นราคาขึ้นมาแล้วจะต้องมีความมั่นใจว่า ยอดขายจะต้องสู้กับเล่มอื่นได้ แต่เมื่อถึงจุดหนึ่งที่ ค. มียอดขายสูงกว่า ข. ค. ก็อาจจะต้องมีราคาสูงกว่า ข. ก็ได้ นี่คือการตั้งราคาพื้นฐานทั่วไป "

สภาพเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมาก ในอดีต หนังสือดารา หนังสือการ์ตูนขายหัวเราะต่างๆ เป็นหนังสือที่ขายดีมาก ทำหนังสืออย่างไรก็ขายได้ แต่ ณ ปัจจุบันที่สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ หนังสือประเภทดังกล่าว เริ่มมียอดคืบมากขึ้นทุกวัน การอ่านหนังสือก็น้อยลง ปัจจุบันผู้อ่านมักจะซื้อหนังสือน้อยลง จากเดิมที่เคยซื้อหนังสือ หลายเล่มในครั้งเดียว แต่ปัจจุบันนี้ ผู้อ่านมักจะเลือกซื้อ เล่มที่ถูกใจเพียงเล่มเดียว ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพหัวข่าว และเนื้อหาที่ตรงต่อความต้องการเท่านั้น

ในเรื่องของการกำหนดยอดจัดจำหน่ายให้แก่แต่ละตัวแทนจำหน่ายให้มีการจำหน่ายให้เหลือคืบน้อยที่สุดหรือการกำหนดประสิทธิภาพการจัดจำหน่าย นายอำนาจ จำปาทอง ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า ฝ่ายจัดจำหน่ายของแต่ละโรงพิมพ์จะทำการสำรวจตลาดซึ่งอธิบายวิธีการสำรวจตลาดเพื่อปรับกลยุทธ์การกำหนดประสิทธิภาพการจัดจำหน่ายในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจว่ามีขั้นตอนดังนี้

- 1.เมื่อหนังสือได้วางแผงไปแล้ว ฝ่ายจัดจำหน่ายจะส่งพนักงานการตลาดออกสำรวจแผงและเยี่ยมตัวแทนจำหน่ายแต่ละเขต โดยใช้วิธีการสุ่ม เช่น ในสัปดาห์ วันจันทร์อาจจะไปสำรวจแผงทางเขตปทุมวัน ราชเทวี พญาไท วันอังคาร อาจไปสำรวจ เขตลาดพร้าว บางกะปิ วังทองหลาง เป็นต้น โดยพนักงานการตลาดจะต้องมีหน้าที่สำรวจยอดจัดจำหน่ายที่รับมา และยอดที่อยู่บนแผง ของหนังสือเรา และของคู่แข่งด้วย และสอบถามพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ กับตัวแทนจำหน่ายหรือแผง และทำเป็นรายงานวันต่อวันให้กับผู้บริหาร แต่ก่อนอื่นพนักงานการตลาดต้องมีความรู้เกี่ยวกับคู่แข่งด้วยจึงจำเป็นต้องทำสรุปย่อข้อมูลคู่แข่งด้วย หรือจะทำการสรุปผลการสำรวจแผงเป็นรายสัปดาห์ก็ได้ จากนั้นทำกราฟแสดงผลแสดงประสิทธิภาพการจัดจำหน่าย

ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจตลาดประจำวันของพนักงานการตลาด ดังที่กล่าวมาเป็นเพียงข้อมูลพื้นฐานในกำหนดประสิทธิภาพการจัดจำหน่าย ข้อมูลนี้จะใช้ประกอบการกำหนดสัดส่วนการเพิ่มลด ยอดจัดจำหน่ายให้แก่แต่ละตัวแทน แต่ถ้าจะให้แน่นอน ผู้บริหารการจัดจำหน่ายจะต้องพิจารณาจากข้อมูลการขายประจำเดือนซึ่งฝ่ายจัดจำหน่าย จะนำข้อมูลมาจากการเก็บเงินและการเก็บหนังสือคืน ซึ่งจะสำรวจและประมวลผลเป็นรายเดือน ซึ่งจะแบ่งเขตเป็น

- เขตกรุงเทพฯปริมณฑล
- เขตภาคเหนือ
- เขตภาคกลาง
- เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- เขตภาคตะวันออก
- เขตภาคตะวันตก
- เขตภาคใต้ (ซึ่งก็แล้วแต่ทางโรงพิมพ์แต่ละแห่งจะแบ่ง)

โดยข้อมูลที่ทำการประมวลผลจะประกอบไปด้วย เดือนที่เก็บหนังสือ เช่นเก็บหนังสือเดือน มกราคม ใบประมวลก็จะออกในเดือนกุมภาพันธ์ เป็นต้น ชื่อตัวแทนจำหน่าย รายละเอียดสิ่งพิมพ์ที่จัดส่ง ได้แก่ชื่อหนังสือ ยอดส่ง ยอดคืน เปอร์เซ็นต์การคืน ยอดขายได้ เปอร์เซ็นต์ขายได้ ยอดขายสุทธิ (จำนวนเงินที่ขายได้หักค่าจัดจำหน่ายแล้ว) การเพิ่มลดยอดจำหน่ายของหนังสือแต่ละเล่ม

การเพิ่มลดยอดจัดจำหน่ายของ หนังสือแต่ละเล่มนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายด้านดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะแบ่งเป็น

ปัจจัยภายในได้แก่จากข้อมูลการขาย ซึ่งได้มาจากการสำรวจแผน และจากยอดขายจริง ต้นทุนการผลิต ข้อมูลการขายโฆษณา เนื้อหาของสื่อสิ่งพิมพ์ หนังสือบางเล่มถ้าเพิ่มยอดมากจะทำให้ขาดทุนเช่น หนังสือที่มีค่าใช้จ่ายในด้านการพิมพ์มาก ๆ ในเรื่องของกระดาษคุณภาพดี สีสีมาก แต่ตั้งราคาต่ำจะขาดทุนถึงแม้จะมียอดขายสูงก็ตาม

ปัจจัยภายนอก เช่น ฤดูกาล ฤดูฝนหนังสือมักขายไม่ได้ ช่วงระยะเวลา เช่นช่วงนักศึกษาจบ การศึกษายอดขายหนังสืองานและการศึกษาจะสูงขึ้น ช่วงแข่งขันฟุตบอลโลกยอดขายหนังสือกีฬาเพิ่มขึ้น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ยอดขายหนังสือตกลงด้วย (ยงยุทธ สฤษฏ์วานิช; 2530)

สำหรับการเพิ่มลดยอด นั้นมีหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไปตามแต่ละโรงพิมพ์ สำหรับตัวอย่างนี้ นายอำนาจ จำปาทอง ได้อธิบายว่าเขามีหลักเกณฑ์การเพิ่มลดยอดจากตัวเลขเบื้องต้นดังนี้

สำหรับหัวหนังสือที่มียอดจำหน่ายดีและตัวแทนจำหน่ายรู้จักดีเช่น หนังสือพิมพ์สมัครด่วน นิตยสารตลาดรถ จะใช้เกณฑ์วัดจากเปอร์เซ็นต์การขายได้ถ้า มากกว่า 80 % ให้เพิ่มยอดน้อยกว่า 80% ให้ลดยอด ถ้าอยู่ประมาณ 60-79 % ให้คงยอดเดิมสำหรับหนังสือที่มียอดจำหน่ายไม่ค่อนดีหรือหนังสือใหม่ จะใช้เกณฑ์วัดจากเปอร์เซ็นต์การขายได้ ดังนี้ถ้าขายได้มากกว่า 56 % ให้เพิ่มยอด ขายได้น้อยกว่า 34% ให้ลดยอดถ้าขายได้ 35-55 % ให้คงยอดเดิม

แต่วิธีการนี้ก็เป็นที่ใช้ตัดสินใจตัดสินในขั้นต้นเท่านั้นถ้าจะให้ละเอียดและแน่นอนควรจะประเมินผลเป็นไตรมาส และพิจารณาปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ประกอบด้วย

นายบุญเลิศ กตะศิลา ผู้จัดการฝ่ายจัดจำหน่ายของบริษัท วัฏสาร จำกัด ได้ให้ความเห็นว่าการที่สิ่งพิมพ์จะขายได้หรือไม่ได้นั้น ปัจจัยหลักไม่ได้อยู่ที่การจัดจำหน่าย แต่จะขึ้นอยู่กับตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งในที่นี้ก็คือ หนังสือพิมพ์ และนิตยสารต่างๆ ของโรงพิมพ์ต่างๆ การจัดจำหน่ายเป็นเหมือนต่อระบายน้ำเท่านั้น เป็นช่องทางที่ตัวสินค้าจะไปถึงมือผู้อ่านได้อย่างสะดวกและรวดเร็วหรืออาจกล่าวได้ว่าหัวใจของการจัดจำหน่าย คือการวางแผนของหนังสือพิมพ์ นิตยสารให้ทันตามกำหนดโดยประหยัดค่าใช้จ่ายที่สุด เพราะตัวสินค้าจริงๆ แล้วคือเนื้อหาสาระ ข่าวสารที่บรรจุอยู่ในหนังสือพิมพ์ และนิตยสารต่างๆ นั้น ถ้าวางแผนไม่ทันเวลา ข่าวสารต่างๆ เหล่านั้นก็จะซ้ำ และขายไม่ได้ดังมีคำกล่าวที่ว่า "หนังสือพิมพ์สดกว่าผัก" ต้องรีบขายไม่อย่างนั้นข่าวจะเน่า หนังสือก็จะเป็นแค่เศษกระดาษที่ไม่มีค่าเท่านั้น ซึ่งประชาชนอาจจะทราบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่น หรือจากคู่แข่งของสิ่งพิมพ์นั้น หนังสือพิมพ์หรือนิตยสารของเราก็จะขายไม่ได้และส่งผลไปถึงการขายเนื้อที่โฆษณาด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ ฝ่ายจัดจำหน่ายต้องมีหน้าที่รักษาความเชื่อถือหรือรักษาอิทธิพลหลักของการเป็นสื่อหลัก ในการนำเสนอข่าวและข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งสารเพื่อการโฆษณาของหน่วย งานธุรกิจต่างๆ ที่ซื้อเนื้อที่โฆษณา ของหนังสือพิมพ์ไว้

นายสุกิจ รัตนกานติก ผู้บริหารการจัดจำหน่าย บริษัทวัฏสาร จำกัด ได้ให้ข้อปฏิบัติในการวางแผนกำหนดยอดจัดจำหน่ายแต่ละครั้งว่า "จะต้องมีการประสานระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายจัดจำหน่ายเพื่อกำหนดยอดพิมพ์และยอดจัดจำหน่าย ซึ่งข้อมูลการตัดสินใจนั้นจะได้มาจาก เปอร์เซนต์

ของยอดขายของเล่มที่แล้ว ซึ่งได้ทำการสำรวจโดยฝ่ายการตลาด ข้อมูลตรงนี้จะทำให้ผู้บริหารตัดสินใจในการเพิ่มหรือลดยอดพิมพ์ ซึ่งก็จะหมายถึงการเพิ่ม หรือลดยอดการจัดจำหน่ายด้วย

สัดส่วนในการจัดจำหน่ายระหว่างกรุงเทพและปริมณฑล กับต่างจังหวัดขึ้นอยู่กับเนื้อหาของแต่ละเล่ม ปกติแล้วจะให้น้ำหนักการจัดจำหน่ายในกรุงเทพ และปริมณฑลมากกว่าต่างจังหวัด ประมาณ 60% ต่อ 40% เนื่องจากผู้บริโภคในกรุงเทพมีกำลังซื้อมากกว่า และจำนวนแมงมีจำนวนมาก แต่ก็มีบางเล่มที่ยอดขายต่างจังหวัดดีกว่าในกรุงเทพ จึงเป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารแต่ละแห่งจะเป็นผู้กำหนด รัฐบาลจะกำหนดสัดส่วนในการจัดจำหน่ายระหว่างกรุงเทพและปริมณฑล กับต่างจังหวัด เป็น 60: 40"

#### การกำหนดผลตอบแทนการจำหน่าย

นายประวิติ อมรทรัพย์ทวี ได้อธิบายการกำหนดผลตอบแทนการจำหน่ายบริษัทงานดี ซึ่งเป็นบริษัทในเครือมติชน ว่า "งานดีตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลการจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ทั้งหมดในเครือ นอกเหนือการจัดจำหน่ายแล้ว ยังเป็นผู้ดูแลการจัดขนส่งทั้งหมด สายส่งทั้งหมดและดูแลหนังสืออื่นๆที่บริษัทรับจัดจำหน่าย เช่น แม่บ้านทันสมัย HOME BUYER โดยคิด 40% จากยอดขาย สมมุติว่า หนังสือราคาปกติ 100 บาท เราจะได้ 40 บาท โรงพิมพ์จะได้ 60 บาท แต่ 40 บาทที่เราได้มานั้นเราจะต้องนำไปแบ่งให้เอเยนต์ประมาณ 20-25 % เพราะฉะนั้นเราจะได้จริงๆประมาณ 10-15 % ที่เหลือ โดยทั่วไปแล้วโรงพิมพ์มักจะให้ผลตอบแทนกับตัวแทนจำหน่ายในการขายหนังสือพิมพ์รายวันประมาณ ร้อยละ 25-30 เช่นหนังสือพิมพ์รายวันข่าวสด มติชน เราจะขายให้ตัวแทนจำหน่าย 5.76 บาทตามลำดับจากราคาปก 8 บาท แต่ละโรงพิมพ์ก็จะกำหนดราคาให้ตัวแทนจำหน่ายไม่เท่ากันเช่นไทยรัฐจะกำหนดราคาขายให้ตัวแทนจำหน่าย 6.32 บาท ส่วนตัวแทนจะไปขายให้กับแผงเท่าไรก็ได้แต่ละตัวแทนจำหน่ายจะไม่เหมือนกัน ตัวแทนจำหน่ายจะมีแผงที่มาซื้อสองลักษณะคือ ซื้อเป็นเงินสด ตัวแทนจำหน่ายก็จะให้ผลตอบแทนมากหน่อย อาจจะเป็น 15 หรือ 20 % ถ้าแผงเป็นลูกค้าที่ดีของตัวแทนจำหน่ายก็อาจจะได้ผลตอบแทน 20 % หรือถ้าเป็นแผงใหม่ อาจจะได้ผลตอบแทน 15% "

การกำหนดว่าแผงใดจะได้รับผลตอบแทนที่คั้นนั้นมีหลักเกณฑ์ที่ตัวแทนจะพิจารณาคือ

- 1.การเงินของแผง การจ่ายเงินเป็นเงินสดหรือเครดิต
- 2.ระยะเวลาการทำการค้าร่วมกัน
- 3.ประวัติทางด้านการเงิน เคยมีปัญหาหรือไม่
- 4.มารับหนังสือเองหรือไม่

ด้วยหลักเกณฑ์ทั้งสี่ จึงทำให้แผงต่าง ๆ จะมีรายได้จากการขายหนังสือแตกต่างกันถึงแม้จะขายหนังสือเล่มเดียวกัน เช่นแผงที่จ่ายเงินสดและมารับเองก็จะได้รายได้ดีกว่าแผงที่ใช้เครดิตและให้ตัวแทนจำหน่ายเป็นผู้ส่งให้ จึงไม่น่าสงสัยเลยว่าในพื้นที่เดียวกันแผงจะได้รายได้ไม่เท่ากัน

ส่วนใหญ่บริษัทสื่อสิ่งพิมพ์จะให้ส่วนลดในการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์กับตัวแทนจำหน่าย ประมาณ 30% ส่วนนิตยสาร วารสาร มักจะให้ผลตอบแทนกับตัวแทนจำหน่ายในอัตราที่ใกล้เคียงกัน คือประมาณ 20-25 % ก็แล้วแต่ระยะเวลาที่ทำการค้าร่วมกันหรือความสัมพันธ์ระหว่างโรงพิมพ์และตัวแทนจำหน่าย (ตัวแทนจำหน่ายชัยเจริญ สระบุรี, สัมภาษณ์ ,กรกฎาคม 2542)

### การจัดเก็บเงินจากการจัดจำหน่าย

นายประวัติ อมรทรัพย์ทวี อธิบายถึงการจัดเก็บเงินจากการจัดจำหน่ายของบริษัท งานดี จำกัด ว่ามีวิธีการจัดเก็บเงินจากการจัดจำหน่ายดังนี้

1. ต่างจังหวัด จะให้เครดิต 1 เดือน จะมีรอบการเก็บเงิน โดยจะมีพนักงานเก็บเงินประจำแต่ละภาค รอบการเก็บเงินก็หมายความว่า พนักงานเก็บเงินจะออกไปเก็บเงินประมาณ 15-20 วัน พนักงานแต่ละภาคก็จะออกไปเก็บเงินเดือนละ 1 ครั้ง การเก็บเงินแต่ละครั้งจะออกบิลรวมไม่ได้แยกรายสัปดาห์ หรือเป็นรายต่างๆ

รายวัน เก็บเดือนละครั้ง ถ้าเป็น Pocket Book จะมีวางบิลละ 3 เดือน ส่ง 1 มกราคม หนังสือก็จะวางในร้านถึง 30 มกราคม จึงจะเก็บครั้งหนึ่ง ในรอบ 1 เดือนจะมีการเก็บหนังสือมา Clear บัญชีในเดือนกุมภาพันธ์เสร็จแล้วเราจะเก็บเงินเดือนที่ 3 ซึ่งเขเยนต์จะตีเช็คล่วงหน้า 3 เดือน ปีละครั้ง Pocket Book จะใช้วิธีการเก็บเงินแบบนี้ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด

## 2. กรุงเทพและปริมณฑล

จะแบ่งเอเยนต์เป็น 2 พวก คือ

- พวกเอเยนต์รายเดือน เก็บเงินเดือนละครั้งจะมีอยู่ประมาณ 40 % ส่วนใหญ่จะเป็นเอเยนต์เก่าแก่โดยจะเก็บเงินตามรอบบัญชีของแต่ละ

- เอเยนต์รายสัปดาห์ มี 60 % เก็บเงินเดือนละ 4 ครั้ง 7 วันเก็บที่แตกต่างกันตรงที่ว่าเอเยนต์รายเดือนสมมุติว่าเอเยนต์ ก. เราตกลงเก็บเงินในวันที่ 25 ของทุกเดือน เอเยนต์จะตีเช็คล่วงหน้า ในวันที่ 25 กุมภาพันธ์ (จ่ายเช็คใบเดียว) เราเก็บเงินในวันที่ 25 มกราคม

แต่เอเยนต์รายสัปดาห์สมมุติเราเก็บเงินวันที่ 25 มกราคม เราจะตีเช็คล่วงหน้า 25 กุมภาพันธ์ พออีก 7 วัน ต่อมาก็จะเก็บเงินอีกครั้ง ทางเอเยนต์ก็จะตีเช็คล่วงหน้าให้อีก เพราะฉะนั้น ใน 1 เดือน จะมีการเก็บเงิน 4 ครั้ง (จ่ายเช็ค 4 ใบ)

เอเยนต์ที่เป็นรายเดือน มักจะเป็นเอเยนต์เก่าแก่ค้าขายกันมานาน การให้เครดิตถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์ อีกประเภทหนึ่งที่จะใช้เครดิตเก็บเดือนละครั้ง คือเอเยนต์ที่อยู่ตามชานเมือง การเก็บหนังสือคืนจะยากกว่า เกี่ยวกับพื้นที่

ด้านนายสมบูรณ์ อิชยาวรรกุล มีนโยบายในเรื่องนี้ว่าบริษัท วัฏจักร คลาสสิฟายด์ จำกัด มีขั้นตอนการดำเนินการด้านการเงินจะเริ่มดำเนินการตั้งแต่ขั้นแรกของการจัดจำหน่ายซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. หลังจากฝ่ายจัดจำหน่ายได้ประสานงานกับผู้บริหารโรงพิมพ์แล้วกำหนดยอดจัดจำหน่ายและกำหนดสัดส่วนการจัดจำหน่ายแล้ว เมื่อหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารที่จะจัดจำหน่าย ผ่านกระบวนการพิมพ์แล้ว ฝ่ายจัดจำหน่ายจะทำการรวบรวมห่อจัดแยกส่งไปตามสายส่งให้ตัวแทนจำหน่ายในแต่ละพื้นที่ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ฝ่ายจัดจำหน่ายจะทำเก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์เพื่อบันทึกยอดรวม ให้ทางจัดจำหน่ายเพื่อให้ออกใบรับหน้าหอ เพื่อส่งตัวแทนจำหน่าย และทำใบส่งของ เพื่อใส่ไว้ในห่อของแต่ละตัวแทนจำหน่าย

2. จัดจำหน่ายส่งยอดส่งให้ฝ่ายบัญชีเพื่อทำใบเรียกเก็บเงิน(ใบแจ้งหนี้)และส่งมายังฝ่ายจัดจำหน่าย ตามกำหนดการเก็บเงินของแต่ละตัวแทนจำหน่ายที่ตกลงกับบริษัทฯ ฝ่ายบัญชีจะรวบรวม

เอกสาร ส่งให้ฝ่ายการเงินเก็บเอกสารไว้และนำไปแจ้งหนี้ให้กับจัดจำหน่ายเพื่อทำการเก็บเงินและเก็บหนังสือที่เหลือจากการขายต่อไป

3. กรณีที่เก็บเงินได้ ลูกค้าจะจ่ายเช็ค หรือเงินสดส่งให้ฝ่ายเอกสารการเงินพร้อมทั้งเช็ค ฝ่ายเอกสารการเงินจะจัดทำรายงานการเก็บเงินส่งให้ฝ่ายบริหาร พร้อมทั้งส่งรายงานการเก็บเงินสดและเช็ค และสรุปยอดเช็คถึงกำหนดในแต่ละเดือนมาให้ฝ่ายบัญชี กรณีที่เก็บเงิน ไม่ได้ เอกสารทั้งหมดจะส่งมายังฝ่ายบัญชี เพื่อจัดทำกรเก็บเงินครั้งต่อไป

สำหรับระยะเวลาในการจัดเก็บเงินจากการจัดจำหน่ายนั้น บริษัท วัฏจักร จำกัด(มหาชน) จะแบ่งระยะเวลาการจัดเก็บเงินเป็นสองแบบ คือ จัดเก็บเป็นรายสัปดาห์ เป็นการจัดเก็บเงินภายหลังจากที่ตัวแทนจำหน่ายได้จำหน่ายหนังสือพิมพ์และนิตยสารไปครบหนึ่งรอบสัปดาห์ จะใช้กับตัวแทนจำหน่ายที่อยู่ในกรุงเทพและปริมณฑล เหตุผลเพราะสะดวกในการจัดเก็บ และ การจัดเก็บเป็นรายเดือน เป็นการเก็บเงินภายหลังจากที่ลูกค้าได้จำหน่ายหนังสือพิมพ์และนิตยสารไปครบหนึ่งรอบของเดือน จะใช้กับตัวแทนจำหน่ายที่อยู่ต่างจังหวัดเป็นส่วนมาก

ส่วนวิธีการชำระเงิน บริษัท วัฏจักร จำกัด(มหาชน) จะใช้วิธีการชำระเงิน 2 วิธีคือ

1. วิธีการชำระเป็นเงินสด เป็นวิธีการที่บริษัทพยายามใช้แรงจูงใจให้ตัวแทนจำหน่ายจ่ายค่านหนังสือเป็นเงินสด โดยจะให้ เงินค่าธรรมเนียมการวางเงินสดกับตัวแทนจำหน่าย 3 % จากยอดเงินที่ตัวแทนจำหน่ายต้องชำระให้กับโรงพิมพ์ซึ่งก็หมายความว่าถ้าหนังสือมีราคา 100 บาท หักส่วนลด 30 % ตัวแทนจำหน่ายต้องจ่ายค่านหนังสือให้โรงพิมพ์ 70 บาท เมื่อครบระยะเวลาการเก็บเงินซึ่งส่วนมากในปัจจุบันตัวแทนจำหน่ายต้องจ่ายค่านหนังสือให้โรงพิมพ์โดยการจ่ายเป็นเช็คซึ่งมีระยะเวลาการจ่ายประมาณ 1-2 เดือนแล้วแต่กรณี แต่ถ้าตัวแทนจำหน่ายจ่ายเป็นเงินสดจะได้ส่วนลดอีก 3 % จากยอดเงินที่หัก 30 % แล้วคือ 70 บาท นั่นคือตัวแทนจำหน่ายจะจ่ายเพียง 68 บาท เป็นต้น

2. วิธีการชำระเงินเป็นเช็ค ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้มากที่สุด บริษัท วัฏจักรจะให้เครดิตการชำระเงินสำหรับตัวแทนจำหน่ายทั้งในกรุงเทพฯปริมณฑลและต่างจังหวัด ไม่เกิน 60 วัน นับจากวันที่ตัวแทนจำหน่ายรับหนังสือพิมพ์และนิตยสารของโรงพิมพ์ไม่จำหน่ายซึ่งก็มีกรณียกเว้นตามเหตุผลของตัวแทนจำหน่ายแต่ละราย(สมบูรณ์ อธิยาวรกุล, สัมภาษณ์ , มีนาคม 2542

สิทธิชัย ศรีวุฒิชญา ผู้บริหารบริษัท ฐานรวมหล่อได้กล่าวถึงวิธีการการจับเก็บเงินของแต่ละบริษัท ว่า"มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการเป็นไปในลักษณะที่สอดคล้องกัน เพียงแต่จะแตกต่างกันที่การตกลงระยะเวลาการชำระเงินระหว่างโรงพิมพ์กับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น" (สิทธิชัย ศรีวุฒิชญา , สัมภาษณ์ ,กรกฎาคม 2542 )

### การแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ

ถ้าเกิดปัญหาด้านการเงินค้างชำระของตัวแทนจำหน่าย บริษัทต่าง ๆ จะแก้ไขปัญหาเป็นกรณีไป เพราะตัวแทนแต่ละรายก็มีปัญหาทางการเงินที่แตกต่างกันไป

นายประวัติน อมรทรัพย์ทวี อธิบายถึงการแก้ปัญหาที่ว่าบริษัท งานดี จะทำการตรวจสอบว่าตัวแทนจำหน่ายมีประวัติทางการเงินที่ไม่ดีหรือไม่ สอบถามเหตุผลของการค้างชำระ ถ้าตรวจสอบแล้วตัวแทนไม่เคยมีประวัติการเงินที่ไม่ดี นั้นแสดงว่าเขากำลังเกิดปัญหาเฉพาะหน้ากับการเงิน โรงพิมพ์ต้องเข้าไปพูดคุยว่าเขาจะแก้ปัญหาได้หรือไม่และจะให้โรงพิมพ์ช่วยเหลืออะไรได้บ้าง

นายชูชาติ โพนินาม ผู้บริหารบริษัท เอส ดี เอส กล่าวว่าเหตุ ของการค้างชำระที่ทางโรงพิมพ์ส่วนมากจะไม่รับฟังก็คือการที่ตัวแทนจำหน่ายนำเงินที่ได้จากการขายหนังสือไปใช้ในระบบ เช่น ไปทำธุรกิจอื่น ไปซื้อทรัพย์สินฟุ่มเฟือย เป็นต้น และสาเหตุอีกประการก็เกิดจากการจัดระบบการเงินที่ไม่ดีของตัวแทนจำหน่าย ตัวแทนจำหน่ายส่วนมากจะค้าขายกับโรงพิมพ์หลายแห่งและแต่ละโรงพิมพ์ก็ให้เครดิตที่แตกต่างกันไป เพราะฉะนั้นถ้าไม่สามารถจัดการกับระบบเครดิตตรงนี้ได้ก็จะทำให้การจ่ายเงินติดกัน เช่นโรงพิมพ์ ก ให้เครดิต 1 สัปดาห์ โรงพิมพ์ ข ให้เครดิต 3 สัปดาห์ โรงพิมพ์ ค ให้เครดิต 1 เดือน ถ้าไม่จัดระบบให้ดีการจ่ายเช็คก็จะเป็นระบบ จะไม่รู้ว่าเช็คไปไหนถึงระยะเวลาการจ่ายก่อนเงินในธนาคารมีพอหรือไม่พอ เพราะฉะนั้นเมื่อจ่ายเช็คไปแล้วเช็คก็ไม่สามารถขึ้นเงินได้ ถ้าตัวแทนที่มีการจัดการที่ดีจะไม่ใช้ธนาคารเดียวในการจัดการเรื่องการเงิน แต่จะใช้หลายธนาคารโดยแบ่งตามโรงพิมพ์ต่าง ๆ และแบ่งตามเวลาการจ่ายเงิน เช่น โรงพิมพ์ 1 2 3 ใช้ธนาคารกรุงเทพ จำกัด โรงพิมพ์ 4 5 6 ใช้ธนาคาร กสิกรไทย เนื่องจากมีระยะเวลาการจ่ายเงินพร้อมกันและ เพื่อให้ง่ายต่อการจัดสรรระบบการจ่ายเงินของตัวแทนจำหน่าย



นายสมบุญ อธิยวาทกุลให้ความเห็นว่าพัฒนาการที่ดีของตัวแทนจำหน่ายก็ขึ้นอยู่กับการจัดการระบบการเงินด้วย แต่ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้น ก็เนื่องจากตัวแทนส่วนใหญ่จะทำธุรกิจแบบครอบครัว ระบบการจัดการต่าง ๆ จึงไม่เป็นมาตรฐาน ความยืดหยุ่นต่าง ๆ จึงสูง และเกิดปัญหาขึ้นได้

### การส่งเสริมการจัดจำหน่าย

การส่งเสริมการจัดจำหน่ายจะเป็นการส่งเสริมการขายที่กระทำต่อตัวแทนจำหน่ายเป็นการส่งเสริมการขายที่เสนอผลประโยชน์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับร้านค้าช่วยผลักดันสินค้าไปยังผู้บริโภคให้ได้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนช่วยขยายหรือปรับปรุงระบบการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด ซึ่งหมายรวมถึงการพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับร้านค้าในฐานะคู่ค้าด้วย ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับพ่อค้าคนกลาง ร้านค้า ซึ่งในที่นี้ก็คือเอเยนต์ ซับเอเยนต์ และสายส่ง อาจกล่าวได้ว่าเป็นการใช้กลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### - การแจกรางวัลแก่เอเยนต์

โดยทั่วไปกิจกรรมการส่งเสริมการขายที่หนังสือพิมพ์ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติกับเอเยนต์ของตนจนกลายเป็นกิจกรรมหลัก นั่นก็คือการจัดเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี พร้อมมอบของขวัญ

กรณีของฐานเศรษฐกิจ จัดให้มีการเลี้ยงพบปะเอเยนต์ และมอบของขวัญระลึกทุกปี พร้อมกันนั้นก็มีการแถลงนโยบายของบริษัทในอนาคต ขณะเดียวกันยังจัดให้มีการมอบรางวัลแก่เอเยนต์ดีเด่นที่สามารถผลักดันยอดขายหนังสือพิมพ์ได้ถึงเป้าที่ตั้งไว้ นับเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทกับเอเยนต์ นอกเหนือจากการมีโอกาสแลกเปลี่ยนข่าวสารกันเพียงประการเดียว(สิทธิชัย ศรีวุฒิชาย, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2542)

ในขณะที่บริษัท งานดี จำกัด ภาวะเศรษฐกิจเพียงมีรูปแบบหลายรูปแบบในการส่งเสริมการจัดจำหน่าย แต่ที่สำคัญที่สุดคือการจัดแฮร์เอเยนต์ ก็คือการกินแฮร์โดยไม่มีการเปีย ไม่มีการคิดดอก ก็คือการกินเฉยๆ ในการจัดแฮร์นี้เพื่อมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเอเยนต์ทั้งในกรุงเทพ และต่างจังหวัดเดือนละครั้ง ทางบริษัทสิ่งพิมพ์จะเป็นผู้จัดเอง ถือว่าเป็นท้าวแฮร์ วัตถุประสงค์ของการจัดแฮร์ก็เพื่อพบปะกันเดือนละครั้งเพื่อพูดถึงปัญหา, อุปสรรค และแนวความคิดของเอเยนต์ทิศทางการปรับปรุงหนังสือ ไม่ว่าจะเป็นตัว Product , การตลาด, การประสานงาน หรือการบัญชีต่างๆ ก็จะมาพูดกันในโต๊ะแฮร์ แต่การกินแฮร์ไม่ได้หมายความว่าเอเยนต์จะมากินทุกเอเยนต์ เพียงแต่นำเอเยนต์ใหญ่ๆ

ของแต่ละเขตมา เช่น หัวลำโพง สมุทรปราการ ในยุคเศรษฐกิจเฟื่องจะมีการกินโต๊ะแชร์กับเกือบทุกภาค แต่เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำก็จะเหลือเพียงในกรุงเทพและปริมณฑลเท่านั้น เพราะใช้ค่าใช้จ่ายไม่มาก

ทั้งยังแจกรางวัลให้แก่เอเยนต์ที่สามารถผลักดันยอดขายรวม(สิ่งพิมพ์ในเครือมติชน) ได้ถึงเป้าที่ตั้งไว้ ด้วยการพาเอเยนต์ไปเที่ยวต่างประเทศ โดยในปี 2538 มอบรางวัลให้ไปเที่ยวประเทศสวีเดน เซอร์แลนด์และฝรั่งเศส สำหรับเอเยนต์ทั้งจากกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดที่ทำยอดขายได้ถึงเป้าสูงสุด ส่วนเอเยนต์ที่ทำยอดถึงเป้าในอันดับรองลงมาได้รางวัลไปเที่ยวฮ่องกง เป็นต้น แต่ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นนี้ การส่งเสริมการขายของทุกโรงพิมพ์จะหยุดหมด เช่นการกินแชร์ในปัจจุบัน จะเหลือแค่ 2 โรงพิมพ์คือไทยรัฐ และมติชน ซึ่งเดิมจะมี 4 โรงพิมพ์ คือไทยรัฐ มติชนฐานเศรษฐกิจ และวัฏจักร การส่งเสริมอื่นๆก็เป็นพื้นๆ คือการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เช่นมีพนักงานการตลาดของเราออกตรวจตลาดทุกวัน (ประวัติ อมรรทรัพย์ทวี ,สัมภาษณ์, มีนาคม 2542)

บริษัทฐานเศรษฐกิจเน้นใช้ยุทธวิธีสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย ซึ่งมีวิธีสร้างความสัมพันธ์โดยให้สิ่งตอบแทนและจัดเลี้ยงตัวแทนจำหน่าย เช่นบริษัทฐานเศรษฐกิจได้ให้เนื้อที่ในอาคารที่ทำการฐานเศรษฐกิจส่วนหนึ่งเป็นที่ตั้งของสมาคมผู้จัดจำหน่ายแห่งประเทศไทยโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย จัดเลี้ยงผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศประจำปี, ให้รางวัลกับตัวแทนที่จำหน่ายสิ่งพิมพ์ในเครือได้มากที่สุด เป็นต้น (ภวัต วิเศษสรรพ , สัมภาษณ์, มีนาคม 2542)

เพิ่มจำนวนแผงหนังสือ เป็นวิธีหนึ่งที่บริษัทฐานรวมห่อ จูงใจให้กับผู้ที่ตกงาน หรือกำลังหาอาชีพ หันมาทำอาชีพขายหนังสือ โดยทางบริษัทได้เชิญชวนให้ผู้สนใจสมัครเป็นแผงย่อยของบริษัท ซึ่งบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งหนังสือที่บริษัทรับผิดชอบอยู่ให้ โดยให้เครดิต ในการซื้อหนังสือกับแผงเหล่านี้ได้ เป็นยุทธวิธีในการเพิ่มยอดจำหน่าย ที่การจัดจำหน่ายสามารถทำได้

การส่งเสริมการขาย ณ ที่ขายก็เป็นอีกยุทธวิธีที่ฐานเศรษฐกิจใช้อยู่สำหรับร้านค้าและแผงหนังสือทั่วไป ฐานเศรษฐกิจก็จัดให้มีงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปีเช่นเดียวกันจากความสัมพันธ์อันดีกับร้านค้าซึ่งใกล้ชิดกับผู้บริโภคมากที่สุดนี้เอง จะช่วยให้ฐานเศรษฐกิจรับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหนังสือพิมพ์ ให้ตรงตามความต้องการของตลาดได้อย่างถูกต้องต่อไป

นอกจากนี้ฐานเศรษฐกิจยังให้ความสำคัญกับสายส่งไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แม้ว่าสายส่งเหล่านั้นจะรับผิดชอบหนังสือพิมพ์อยู่ด้วยกันหลายชื่อฉบับก็ตาม โดยฐานเศรษฐกิจจัดให้มีการเลี้ยงสังสรรค์

แก่สายส่งเป็นประจำทุกปี ทั้งยังแจกรางวัลให้แก่สายส่งที่สามารถทำยอดสมาชิกได้ถึงเป้าที่ตั้งไว้อีกด้วย

ฐานเศรษฐกิจเป็นหนังสือพิมพ์ที่ให้ความสำคัญกับวัสดุส่งเสริมการขาย ณ จุดซื้อค่อนข้างมาก โดยเฉลี่ยจะเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ปีละประมาณ 3 ล้าน 5 แสนบาทถึง 4 ล้านบาท กล่าวคือ มีการพัฒนารูปแบบของวัสดุส่งเสริมการขายให้แปลกใหม่ และทันสมัยออกมาเผยแพร่เกือบทุกปี นับแต่ในยุคแรก ๆ ที่มีจุดเริ่มต้นมาจาก "สติ๊กเกอร์" เป็นสัญลักษณ์ของชิ้นหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจสีคู่ในเวลาไล่เลี่ยกันนั้นก็นำ "ไม้เท้ากระดาษรูปสามเหลี่ยม" สลักชื่อฐานเศรษฐกิจ ออกจ่ายแจกแก่ร้านค้า และแผงหนังสือ เช่นเดียวกับ "ที่แขวนหนังสือ" มีสัญลักษณ์ฐานเศรษฐกิจ

กระทั่งวิวัฒนาการมาสู่ "แท่นโชว์ปก" ซึ่งนำออกเผยแพร่เฉพาะร้านหนังสือที่อยู่ในห้างสรรพสินค้า และร้านหนังสือขนาดใหญ่ทั่วไป ตั้งแต่ปลายปี.ศ.2538 เป็นต้นมา ปัจจุบันมีแท่นโชว์ปก วางอยู่ประมาณ 1 จุด ในอนาคตมีเป้าหมายจะกระจายให้ครบ 3 จุด แท่นโชว์ปกดังกล่าวเป็นวัสดุที่ทำด้วยสแตนเลส มีช่องด้านเพื่อโชว์ปกหนังสือ แต่ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำการส่งเสริมการจัดจำหน่ายด้วยวัสดุส่งเสริมการขายก็จะลดลง เหลือแต่สติ๊กเกอร์ที่ไร้ประสาทสัมผัสสีใหม่ ๆ เช่นหนังสือพิมพ์งานกับคน และอีกอย่างก็คือคัดเอาหน้าอาคารฐานเศรษฐกิจ ซึ่งจะคอยบอกพาดปกของแต่ละเล่ม ซึ่งก็ได้รับความนิยมพอสมควร (ร้านแพร่พิทยา สาขาปิ่นเกล้า, สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)

นอกจากนี้ฐานเศรษฐกิจยังได้พัฒนาวัสดุส่งเสริมการขาย ณ จุดซื้อควบคู่ไปกับการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ สามารถกระจายหนังสือพิมพ์ให้ถึงมือผู้อ่านด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือจากเอเยนต์ ซับเอเยนต์ และสายส่งที่รับจัดจำหน่ายให้ฐานเศรษฐกิจทั้งนี้ฐานเศรษฐกิจได้ตั้งทีมสำรวจแผงทุกแผงเฉพาะที่อยู่ในกรุงเทพฯ เพื่อทราบข้อมูลยอดขาย กรณีที่พบว่าแผงใดน่าจะเพิ่มยอดได้เจ้าหน้าที่ของฐานเศรษฐกิจก็จะแจ้งให้เอเยนต์ที่คุมพื้นที่นั้น ๆ จัดการเพิ่มยอดให้ ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่เอเยนต์รายใหญ่มีซับเอเยนต์สายส่ง หรือแผงหนังสือในความควบคุมจำนวนมาก ทางฐานเศรษฐกิจจะรับภาระแยกห่อหนังสือพิมพ์ให้แก่แต่ละซับเอเยนต์หรือแต่ละแผงแทน(สิทธิชัย ศรีวุฒิชญา, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2542)

ขณะเดียวกันทีมสำรวจแผงของฐานเศรษฐกิจก็พบว่าในบางทำเลที่เป็นชุมชน และมีพื้นที่จำกัดในการตั้งร้านค้าหรือแผงหนังสือ ตลอดจนมีปัญหาด้านเงินทุนหากจะเปิดเป็นร้านหนังสือเต็มรูปแบบ

แบบ จึงเกิดแนวคิดให้มี "ชุมนุมเศรษฐกิจ" ขึ้น แนะนำให้คนในย่านดังกล่าวขายหนังสือด้วย "ชุมนุมเศรษฐกิจ" โดยติดต่อเอเยนต์ในพื้นที่ให้พิจารณาจัดส่งหนังสือไปให้เท่ากับว่าเอเยนต์ก็จะมียอดเพิ่ม จำนวนหนังสือที่เหลือคืนก็จะลดลง ปัจจุบันมี "ชุมนุมเศรษฐกิจ" สีแดง กระจายอยู่กว่า 30 แห่ง ภายในชุมนุมสามารถจัดวางหนังสือได้เหมือนแผงหนังสือขนาดเล็กทั่วไป แต่สะดวกกว่าตรงที่ไม่ต้องจัดเรียงหนังสือทุกวันเมื่อเลิกขายก็ปิดประตูเหล็กล็อกได้เลย มูลค่าชุมนุมละกว่า 40,000 บาท ทางฐานเศรษฐกิจอนุญาตให้ผ่อนชำระได้แต่มีเงื่อนไขห้ามเปลี่ยนสัญลักษณ์คำว่า "ฐานเศรษฐกิจ" และสีของชุมนุม(ภวิภา ชันทเขตต์, 2539)

**ตอนที่ 1 กลยุทธ์การตลาดและการปรับตัวของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจำแนกตามสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ 4 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ ขั้นผลิตภัณฑ์เติบโต ขั้นผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ขั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย**

### **การจัดตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์**

สื่อสิ่งพิมพ์ที่อยู่ขั้นแนะนำสินค้าที่ใช้เป็นตัวอย่งในงานวิจัยนี้ได้แก่ นิตยสารรวมงาน weekly นิตยสารรวมงาน weekly หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน ซึ่งเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่เพิ่งออกวางตลาดในช่วงต้นปี พ.ศ.2542

ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้กรณีศึกษาของตลาด สื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทงานและสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทมือสองเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทนี้กลับมียอดขายที่สวนกระแส เพราะมีผู้ตงงานมากขึ้น และตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการซื้อขายมือสองก็เป็นอีกตลาดที่ไปได้ดี เนื่องจากความต้องการใช้รถของประชาชนก็ยังมีมาก ผู้ไม่มีรถจะบริโภคหนังสือประเภทนี้ เพื่อสนองความฝัน และเพื่อศึกษาความรู้เกี่ยวกับรถต่าง ๆ ซึ่งมียอดขายไม่ตกมากนัก (สมบูรณ์ อธิยารกุล,สัมภาษณ์,สิงหาคม 2542) จึงเป็นกรณีตัวอย่างที่จะทำให้สามารถมองเห็น แผนกลยุทธ์ได้ชัดเจนเนื่องจากมีความเคลื่อนไหวในการแข่งขันกันสูง

เมื่อพิจารณาถึงบทบาทที่สื่อสิ่งพิมพ์ดังกล่าวอยู่ในตลาดแล้ว แบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ

- กลุ่มที่มีบทบาทในตลาดเป็นลักษณะผู้ทำชิงและผู้ตามคือ สื่อสิ่งพิมพ์ในเครือบริษัทวิทยุสาร จำกัด ได้แก่ นิตยสารรวมงาน weekly นิตยสารรวมงาน weekly หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน

- กลุ่มที่มีบทบาท ในตลาดเป็นลักษณะผู้ทำชิง คือหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน

ตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทงาน จะมี 2 ประเภท คือ สื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็นหนังสือพิมพ์ และนิตยสาร กลุ่มที่เป็นหนังสือพิมพ์จะมีหนังสือพิมพ์สมัครด่วนเป็นผู้นำตลาด หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคนเป็นผู้ทำชิง หนังสือพิมพ์แหล่งงาน และหนังสือพิมพ์รวมแหล่งงานเป็นผู้ตาม

กลุ่มที่เป็นนิตยสาร นิตยสารวิจักษณ์งาน เป็นผู้นำตลาด มีนิตยสารรวมงาน weekly เป็นผู้ทำซิงและผู้ตาม และมีนิตยสารอีกหลายฉบับที่ถือครองตลาดเป็นอันดับรอง ๆ ลงมา เช่น ฐานบริการของ รัศรุท เป็นต้น(ข้อมูลจากตัวแทนจำหน่ายนานาสาสน์ ดลิ่งชั้น, สัมภาษณ์,สิงหาคม 2542)

ตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทมือสอง จะมีนิตยสารวิจักษณ์งาน เป็นผู้นำตลาด มีนิตยสารตลาดสด เป็นผู้ถือครองส่วนแบ่งการตลาด รองลงมานิตยสารรวมงาน weekly เป็นผู้ทำซิง และเป็นผู้ตาม (ข้อมูลจากตัวแทนจำหน่ายสรรพสมุท อนุสาวรีย์, สัมภาษณ์, สิงหาคม ,2542)

### การเริ่มวางแผนกลยุทธ์การตลาด

#### นิตยสารรวมงาน weekly นิตยสารรวมงาน weekly หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน

นิตยสารรวมงาน weekly มีเนื้อหาเกี่ยวกับการประกาศรับสมัครงานของหน่วยงานราชการ เอกชน และเรื่องราวเกี่ยวกับแรงงาน นิตยสารรวมงาน weekly มีเนื้อหาเกี่ยวกับการซื้อขายรถยนต์ทั้งรถใหม่และรถใช้แล้ว และหนังสือพิมพ์รวมแหล่งงานซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการประกาศรับสมัครงานของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานเอกชน สื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสาม มีเป้าหมายทางการตลาด คือ การสร้างส่วนการตลาดสร้างความรู้ให้ผู้อ่านและตัวแทนจำหน่ายได้รู้จักกับผลิตภัณฑ์และให้เกิดการตลาดของใช้ ผลิตภัณฑ์ นิตยสารรวมงาน weekly นิตยสารรวมงาน weekly และหนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน ได้ใช้กลยุทธ์การตลาดเป็นกลยุทธ์การเลียนแบบ กล่าวคือ ตัวผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่ายและการส่งเสริมการขายของทั้งสามเล่ม จะมีลักษณะคล้ายกับนิตยสารวิจักษณ์งาน นิตยสารวิจักษณ์งาน และหนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน

กลยุทธ์ด้านการตลาดของ นิตยสารรวมงาน weekly และ นิตยสารรวมงาน weekly เป็นกลยุทธ์ โจมตีผลิตภัณฑ์ผู้นำตลาด ในตัวตลาดสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทงานและรถมือสองนี้ความเข้มแข็งของผู้นำตลาดคือวิจักษณ์งาน และวิจักษณ์งาน ในเรื่องความนิยมของผู้อ่านยังมีอยู่มาก แต่ปัจจัยที่อาจจะทำให้ นิตยสารรวมงาน Weekly และรวมงาน weekly สามารถแข่งขันมาเป็นผู้นำด้านการตลาดได้ก็คือ สถานการณ์ ความมั่นคงของบริษัทวิจักษณ์ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตนิตยสารรวมงาน weekly และรวมงาน weekly ซึ่งพนักงานเกือบทั้งหมดเคยเป็นพนักงานบริษัทวิจักษณ์ จำกัด (มหาชน) ที่แยกตัวออกมาได้คาดการณ์ว่าบริษัทวิจักษณ์ จำกัด (มหาชน) จะดำเนินธุรกิจได้ไม่นาน และเชื่อมั่นที่งานกองบรรณาธิการ ฝ่ายโฆษณา และฝ่ายจัดจำหน่าย ว่าอาจจะได้รับความไว้วางใจจากผู้อ่าน บริษัทห้างร้านต่าง ๆ รวมทั้งตัวแทนจำหน่าย จึงได้วางกลยุทธ์ทางการตลาด

โจมตีผู้นำตลาดโดยใช้วิธีการเลียนแบบทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่าย และมีการโปรโมชันอย่างหนัก ทั้งการโฆษณาผ่านสื่ออื่น ๆ หรือส่งเสริมการขายกับตัวแทนจำหน่าย (บุญเลิศ กตะศิลา,สัมภาษณ์ ,กรกฎาคม 2542)

สำหรับหนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน มีกลยุทธ์อีกแบบที่จะไม่โจมตีผู้นำทางการตลาด ซึ่งได้แก่หนังสือพิมพ์สมัครด่วน แต่กลับใช้กลยุทธ์ในการโจมตีตัวผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในระดับเดียวกัน คือหันมาโจมตีหนังสือพิมพ์แหล่งงานโดยใช้กลยุทธ์เลียนแบบ เช่นเดียวกัน(บุญเลิศ กตะศิลา ,สัมภาษณ์,กรกฎาคม 2542)

### หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจรายวันงานกับคน เข้ามาทำชิงความเป็นเจ้าตลาดในสื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทหนังสือพิมพ์หางาน ซึ่งมีหนังสือพิมพ์สมัครด่วน เป็นผู้นำตลาดอยู่ ผู้ตามที่มียอดจำหน่ายรองลงมาได้แก่หนังสือพิมพ์แหล่งงาน และหนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน มุ่งหวังที่จะแบ่งส่วนครองตลาดจากหนังสือพิมพ์สมัครด่วน โดยเลือกกลยุทธ์โจมตีหนังสือพิมพ์สมัครด่วน ตรงจุดอ่อนในเรื่องของความเร็วในการวางตลาด โดยออกวางแผงเป็นรายวัน เป้าหมายทางการตลาดของหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน คือการสร้างความรู้จักและสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุด

ด้วยเนื้อหาที่เน้นการรับสมัครงานของหน่วยงานรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจรวมทั้งเอกชนที่คล้ายกันแต่มีเนื้อหาที่หลากหลายกว่า ระยะเวลาที่ออกตีพิมพ์และรูปแบบที่มีสีสัน ใช้กระดาษปอนด์อย่างดี ในการพิมพ์จึงเป็นข้อได้เปรียบในการดึงดูดลูกค้าของหนังสือพิมพ์สมัครด่วนมาเป็นลูกค้าของฐานเศรษฐกิจงานกับคน เป็นกลยุทธ์การโจมตีทางการตลาดที่ได้ผลทีเดียว ผลตอบรับจากผู้อ่านเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ในกลยุทธ์ การส่งเสริมการจำหน่าย ฐานเศรษฐกิจงานกับคนได้มีการจัดอบรมให้กับผู้ที่สมัครเป็นสมาชิก ในเรื่องของการฝึกอาชีพและการพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีการจัดนัดพบแรงงานอยู่เป็นประจำ(สิทธิชัย ศรีวุฒิชญา,สัมภาษณ์,กรกฎาคม,2542)

### ตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์เติบโต

ในวงจรชีวิตของชั้นผลิตภัณฑ์เติบโตนี้ยอดขายจะขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคเริ่มนิยม และซื้อผลิตภัณฑ์มากขึ้น ถ้าไรเพิ่มขึ้น ต้นทุนค่าส่งเสริมตลาดน้อยลงเพราะกระจายไปให้กับจำนวนสินค้าที่ขายในปริมาณมาก ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยไม่สูงมากนัก และต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง (อดุลย์ จาตุรงกุล, มีนาคม 2542,244)

ในการศึกษาคั้งนี้ผู้ศึกษา เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในชั้นนี้ คือหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน นิตยสารตลาด นิตยสารการศึกษา 2000 เนื่องจากในช่วงที่ทำการเก็บข้อมูล สื่อสิ่งพิมพ์ดังกล่าวได้มีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดและมีการเติบโตที่ค่อนข้างเห็นได้อย่างเด่นชัด

### หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ

#### กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ก่อตั้งเมื่อ ปี 2533 ในฐานะหนังสือพิมพ์ธุรกิจการเงิน เนื้อหาจะเน้นหนักไปที่ข่าวการเงิน และธุรกิจในด้าน ต่าง ๆ และขยายฐานผู้อ่านออกไปในส่วนภูมิภาคโดยการจัดตั้งศูนย์ข่าวในภูมิภาคได้แก่ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคอีสาน ภาคตะวันออก เพื่อต้องการให้เป็นหนังสือพิมพ์ระดับชาติ และต้องการสร้างฐานการเงินในภูมิภาค การตั้งศูนย์ข่าวภูมิภาคจะมีการผลิตหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันที่ศูนย์ข่าวแต่ละแห่ง โดยการยิงฟิล์มผ่านดาวเทียม จากกรุงเทพฯ เพื่อไปพิมพ์ที่โรงพิมพ์ในแต่ละศูนย์ข่าวภาคต่าง ๆ ซึ่งการพิมพ์ในโรงพิมพ์แต่ละศูนย์จะทำให้ผู้อ่านได้อ่านหนังสือพิมพ์ผู้จัดการเร็วขึ้นเพราะจัดจำหน่ายกันภายในภูมิภาค ไม่ต้องรอรถส่งหนังสือพิมพ์จากกรุงเทพฯ การจัดจำหน่ายด้วยศักยภาพของเทคโนโลยีและเนื้อหาที่เข้มข้นในเรื่องของการเงิน ธุรกิจ จึงทำให้ผู้จัดการรายวันได้รับการจัดอันดับจากตีมารีว่าเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจที่มียอดจำหน่ายสูงสุดในปี พ.ศ.2538 จึงมีบทบาททางการตลาดเป็นผู้นำตลาด ในด้านการส่งเสริมการจำหน่ายลงโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ ในเครือผู้จัดการไม่ว่าจะเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ และสื่อโทรทัศน์ (ฐชาติ โพธินาม,สัมภาษณ์,สิงหาคม 2542)

ในช่วงต้นของการเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ( พ.ศ.2540 ) หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันได้ประสบปัญหาอย่างหนัก จนทำให้มีการลดขนาดองค์กรลง จนทำให้เนื้อหาลดคุณภาพลงยอดจำหน่ายจึงตกลง



อย่างมาก แต่การปรับเนื้อหาให้เข้ากับสถานการณ์ของตลาด ยุบสื่อสิ่งพิมพ์บางฉบับลง และพัฒนาเนื้อหา ทำให้หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันกลับมาเติบโตในตลาดอีกครั้งหนึ่ง

### การปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

เป้าหมายทางการตลาดของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันคือ พยายามสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุด โดยมีการปรับตัว ในด้านการปรับองค์กรให้เล็กลงโดยการลดพนักงานลง ในด้านการตลาดปรับตัวผลิตภัณฑ์คือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากหนังสือพิมพ์ธุรกิจ การเงิน มาเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจ การเมืองลดจำนวนหน้าลง ตัดเนื้อหาบางส่วนลง เช่น perspective และที่สำคัญปรับเนื้อหาที่แต่เดิมเน้นหนักไปที่เศรษฐกิจ การเงิน หันมาเน้นหนักไปที่เนื้อหาการเมือง ทูจริต คอรัปชั่น โดยนำเสนอเป็นข่าวเจาะ เชิงสืบสวน สอบสวน เป็นประเด็น ๆ ไป

ด้านราคา ไม่มีการปรับเปลี่ยนยังคงราคาที่ 10 บาทอยู่ในขณะที่หนังสือพิมพ์ธุรกิจเล่มอื่นขึ้นราคาเป็น 15 บาท ด้านช่องทางการจำหน่าย ยังใช้บริษัทจัดจำหน่ายของตนเองเป็นผู้จัดจำหน่ายให้คือ บริษัท เอส ดิสทริบิวชั่น จำกัด เน้นหนักไปที่ช่องทางการจัดจำหน่าย โดยผ่านตัวแทนจำหน่าย จัดจำหน่ายทั่วประเทศแต่เน้นกลุ่มผู้อ่านในกรุงเทพเป็นหลัก ด้านการส่งเสริมการขาย มีการโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ ที่มีอยู่เป็นป้ายโฆษณาตามที่ต่าง ๆ เท่านั้น (ฐชาติ โพธินาม, สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)

ผู้จัดการรายวัน พยายามใช้กลยุทธ์ปรับปรุงผลิตภัณฑ์โดยการเพิ่มหรือปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายต้องการ และขยายกลุ่มเป้าหมายเข้าสู่ตลาดกลุ่มใหม่โดยหันมาเน้นหนักในเรื่องทูจริต คอรัปชั่น เป็นต้น การส่งเสริมการจำหน่ายจะเริ่มลดลงเนื่องจากได้ทำการส่งเสริมการจำหน่ายอย่างหนักไปแล้วในช่วงที่ตัวผลิตภัณฑ์ เริ่มอยู่ในช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์

### นิตยสารตลาดรถ

#### กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

นิตยสารตลาดรถเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ของ บริษัทสรรพसार จำกัด มีส่วนแบ่งทางการตลาดของกลุ่มนิตยสารรถประเภทรถมือสอง เป็นอันดับ 2 รองมาจากนิตยสารวิญจักรรถ จึงมีบทบาทเป็นผู้ตามในตลาดมาโดยตลอด เนื่องจากบริษัทสรรพसार จำกัด เป็นบริษัทในเครือบริษัทวิญจักร มหารชน จำกัด จึงต้องทำตาม

นโยบายของบริษัทวิญจักร ในการวางตำแหน่งของตนเองให้แข่งขันกับนิตยสารวิญจักรรด จึงมีเป้าหมายการสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุดในตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทมือสอง กลยุทธ์การตลาดจึงเป็นกลยุทธ์ในการเป็นผู้ตาม คือผลิตภัณฑ์ในเรื่องเนื้อหาจะจับกลุ่ม ๆ เดียวกัน แต่มีความแตกต่าง ๆ กันไป ตามเอกลักษณ์ของแต่ละเล่ม ราคาเดียวกัน ใช้ช่องทางจำหน่ายเดียวกัน คือผ่านตัวแทนจำหน่าย ( อำนาจ จำปาทอง , สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2542)

### การปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

การปรับกลยุทธ์ทางการตลาดไม่ค่อยมีการปรับมากนัก เนื่องจากนิตยสารตลาดรดใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้ตามมาตลอด ด้านเนื้อหาปรับปรุงให้ทันสมัยขึ้น ปรับรูปแบบการจัดหน้าให้ทันสมัยขึ้น ราคาไม่มีการปรับแม้ว่าจะมีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตด้วยความเป็นผู้ตาม มาเป็นเวลานาน จึงเป็นสินค้าทดแทนมาตลอด เนื่องจากในช่วง 7-8 ปี ที่ผ่านมามีสื่อทางด้านนี้เพียงไม่กี่เล่ม แต่ความต้องการของผู้บริโภคมีจำนวนมาก ทำให้จำนวนจำหน่ายใกล้เคียงกัน

เมื่อความต้องการของผู้บริโภคมีมากทำไมจึงไม่เพิ่มยอดพิมพ์ นายอำนาจ จำปาทอง ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาการตลาดและจัดจำหน่ายบริษัท สรรพสาร จำกัด ให้เหตุผลว่า นิตยสารประเภทมือสองนี้มีค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงเนื่องจากใช้กระดาษอาร์ตมันสี่สีในปริมาณมาก เพราะฉะนั้นต้นทุนการผลิตจึงสูงมาก แต่เรากำหนดราคาเพียงแค่ 30 บาท เนื่องจากกลุ่มผู้ซื้อมือสองส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีรายได้ปานกลาง ถ้าตั้งราคาสูงนิตยสารก็จะขายไม่ดี

เพราะฉะนั้นถ้ากำหนดยอดพิมพ์สูง ๆ ในลักษณะเป็นแสนเล่ม เพื่อต้องการยอดจำหน่ายในปริมาณมาก เราอาจจะขายได้มากหรือไม่มากก็ไม่ทราบเป็นการเสี่ยง แต่ที่แน่ ๆ ถ้ากำหนดยอดไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้ขาดทุนก็เป็นได้ เพราะเราต้องไม่ลืมว่าต้นทุนผลิตสูงแต่ราคาขายต่อหน่วยต่ำ ยอดค่าโฆษณาอาจไม่ครอบคลุมต้นทุนก็เป็นได้ เพราะฉะนั้นกลยุทธ์ทางการตลาด ก็เพื่อสร้างส่วนครองตลาดให้ได้มากที่สุด และควบคุมยอดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อผลกำไรสูงสุด ( อำนาจ จำปาทอง , สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2542)

## นิตยสารการศึกษา 2000

### กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

นิตยสารการศึกษา 2000 เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ ที่อยู่ในความดูแล ของบริษัท วัฏจักร คลาสสิกฟายด์ จำกัด เนื้อหาของนิตยสารเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการศึกษาทั่วไปและข้อสอบเข้ามหาวิทยาลัย ซึ่งจะเน้นหนักไปที่กลุ่มนักเรียนมัธยมปลายที่กำลังเตรียมตัวสอบเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา รูปเล่มขนาด A4 ราคา 30 บาท ออกวางตลาดเป็นรายสัปดาห์ ซึ่งมีบทบาทในตลาดกลุ่มนี้เป็นลักษณะผู้ตาม โดยมีนิตยสารจุดประกายเอ็นทรานซ์ เป็นผู้นำตลาด จัดจำหน่ายโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย ทำการจัดจำหน่ายในลักษณะกว้างขวาง แต่ยอดขายไม่ค่อยดีนัก มีการส่งเสริมการจัดจำหน่ายโดยการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ (สมบุญ ธิษยาวรรกุล ,สัมภาษณ์ ,สิงหาคม 2542)

### การปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

เมื่อประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้นจึงต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่โดยหันมาจับตลาดใหม่เป็นกลุ่มครูและผู้ที่สนใจที่จะศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงผู้ที่กำลังมองหาแหล่งทุนการศึกษา ที่มีกำลังซื้อมากกว่านักเรียน จึงเพิ่มเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับครู สถานศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ และรวบรวมทุนการศึกษามาแนะนำเสนอมากยิ่งขึ้น เป็นผลให้ยอดขายสูงขึ้นตามลำดับ ซึ่งมียอดขายอยู่ในขั้นเติบโต วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารการศึกษา 2000 จึงเปลี่ยนมาเป็นการสร้างส่วนครองตลาดในตลาดย่อยให้มากที่สุด นิตยสารการศึกษา 2000 มีการปรับผลิตภัณฑ์หลายต่อหลายครั้ง ตั้งแต่ขนาดซึ่งจากเดิมเป็นขนาด A4 มาเป็นขนาดแทบลอยด์ ปรับเนื้อหาจากเดิมเน้นกลุ่มนักเรียนระดับมัธยมปลายที่กำลังจะเตรียมสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย มาเป็นเน้นกลุ่มครูและบุคคลที่สนใจในด้านการศึกษา ด้านราคามีการปรับราคาจาก 30 บาท มาเป็น 20 บาท และลดต้นทุนการผลิตโดยลดหน้าลง จาก 48 หน้า เหลือ 24 หน้า และปรับมาวางแผงเป็นรายปักษ์ ด้านการส่งเสริมการตลาด มีการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือและส่งเสริมการจัดจำหน่ายกับตัวแทนโดยให้ฝ่ายจัดจำหน่ายแนะนำให้ตัวแทนแนะนำกับแผงให้นำไปวางขาย(สมบุญ ธิษยาวรรกุล ,สัมภาษณ์ ,สิงหาคม 2542)

นิตยสารการศึกษา 2000 นอกจากจะอยู่ในวงจรชีวิตขั้นเติบโตแล้ว เมื่อพิจารณาตามบทบาทในตลาด เป็นผู้ขายในตลาดย่อย กล่าวคือนิตยสารการศึกษาเลือกที่ทำตลาดกับกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นครูหรือนักการศึกษาที่เกี่ยวข้องมากกว่าจะเข้าไปแข่งในตลาดใหญ่ที่จับกลุ่มเป้าหมายเป็นเด็กวัยรุ่น ระดับมัธยมศึกษาที่เนื้อหาจะเน้นไปในเรื่องของสอบเข้ามหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการตลาดของนิตยสารการศึกษา 2000 คือ พยายามสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุด เพราะฉะนั้นกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารการศึกษาต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการตลาดคือสร้างส่วนครองตลาด จากการปรับตัวที่ได้กล่าวมาทำให้เราสามารถบอกได้ว่า นิตยสารการศึกษาได้วางตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้ขายในตลาดส่วนย่อยนั้นคือได้จับตลาดกลุ่มใหม่คือกลุ่มครู ซึ่งในตลาดยังไม่มีบริษัทใดจับตลาดนี้มาก่อน กลยุทธ์ของการตลาดที่เป็นการสร้างส่วนครองตลาดให้ได้มากที่สุดเพียงอย่างเดียว โดยปรับกลยุทธ์ของส่วนผสมการตลาดทั้ง 4 ตัว คือผลิตภัณฑ์ราคา ส่งเสริมการตลาด ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

### ตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์อิมตัว

ในชั้นผลิตภัณฑ์อิมตัวผู้ศึกษาได้ศึกษาตัวแทนของกลุ่มนี้ได้แก่นิตยสารวิทยักรงาน นิตยสารวิทยักรรต หนังสือพิมพ์สมัครด่วน หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ หนังสือพิมพ์มติชน กลยุทธ์ทางการตลาดของแต่ละฉบับที่เป็นตัวแทนจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

#### **นิตยสารวิทยักรงาน และนิตยสารวิทยักรรต**

##### **กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ**

นิตยสารวิทยักรงาน มีบทบาทเป็นผู้นำตลาด นิตยสารรายสัปดาห์ที่เกี่ยวกับการหางาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากผู้อ่านจำนวนมากเนื่องจากได้จำหน่ายมาเป็นเวลา 11 ปี เนื้อหาเป็นการประกาศรับสมัครงานของหน่วยงานราชการ และเอกชน รวมถึงข่าวสารด้านแรงงาน กลุ่มเป้าหมายคือผู้ที่ต้องการหางานหรือผู้ที่กำลังจะเปลี่ยนงานทุกระดับ โดยจะเน้นงานในกรุงเทพฯ และปริมณฑลเป็นหลัก ราคาก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ 30 บาท

นิตยสารวิทยักรรต มีบทบาทเป็นผู้นำตลาดในตลาดของนิตยสารรายสัปดาห์สอง เนื้อหาเป็นเรื่องราวของการบำรุงรักษา รถ การแนะนำรถยนต์ต่าง ๆ ราคาใหม่ ราคาอหลั่ยรถยนต์ต่าง ๆ ที่สำคัญได้รวบรวมแหล่ง

ชื่อรายรถยนต์มือสอง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้อ่านมาเป็นเวลานานเช่นกัน ราคาที่ค่อนข้างจะวิกฤติเศรษฐกิจ 35 บาท

ทั้งสองเล่มนี้จะใช้ การจัดจำหน่ายโดยใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย จัดจำหน่ายในลักษณะกว้างขวาง โดยเน้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลไม่มีการส่งเสริมผ่านสื่อโฆษณาอื่นนอกจากสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือธุรกิจเนื่องจากเป็นที่รู้จักของผู้อ่านและตัวแทนจำหน่ายเป็นอย่างดีอยู่แล้ว การส่งเสริมการจัดจำหน่ายอีกประการที่ทำเป็นประจำคือการจัดนัดพบแรงงานในส่วนของนิตยสารธุรกิจงาน และจัดตลาดนัดรถยนต์มือสองในส่วนของนิตยสารธุรกิจรถ ส่วนเป้าหมายทางการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองเล่มเป็นการรักษาส่วนครองตลาดเท่านั้นไม่ได้มีการเพิ่มหรือขยายไปในตลาดอื่น เนื่องจากในตอนนั้นไม่มีคู่แข่งที่จะสามารถโจมตีสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองได้(สมบุญ ธิษยาววุฒ ,สัมภาษณ์ ,สิงหาคม 2542)

### การปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

นิตยสารธุรกิจงาน มีบทบาทเป็นผู้นำตลาด นิตยสารรายสัปดาห์ที่เกี่ยวกับการหางาน และได้มีผู้เข้ามาทำจริงได้แก่ นิตยสารรวมงาน weekly ซึ่งได้ใช้กลยุทธ์โจมตีนิตยสารธุรกิจงานอย่างหนัก นิตยสารธุรกิจงานจึงมีการวางเป้าหมายทางการตลาดเป็นการปกป้องส่วนครองตลาดของตนเองโดยการปรับกลยุทธ์ทางการตลาด คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ปรับเนื้อหาให้ตรงความต้องการของผู้อ่านมากขึ้น เช่น เพิ่มตำแหน่งงานว่างให้มีจำนวนมากกว่า เพิ่มเนื้อหาที่ครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์หรือเป็นทางเลือกหรือโอกาสสำหรับคนหางาน เช่น อาชีพอิสระ ทุนการศึกษาต่อ และมีตำแหน่งงานจากภูมิภาคมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เป็นการตีตลาด นอกจากนั้นได้ร่วมกับนิตยสารงาน 2000 ให้การผลิตเนื้อหา โดยออกนิตยสารงาน ที่มีลักษณะคล้ายกัน จับกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน วางตลาด 2 เล่ม เพื่อกระตุ้นยอดขายจำหน่ายในระยะสั้น และเป็นการรักษาส่วนครองตลาดที่มีอยู่ด้วย การขยายตลาดให้กว้างขวาง โดยออกนิตยสารประเภทเดียวกัน ให้ช่วยกันแบ่งส่วนครองตลาดจากผู้ทำจริง ด้านราคา นิตยสารธุรกิจงาน ยังไม่มีการปรับเปลี่ยน ส่วนด้านการส่งเสริมการตลาดมีการโฆษณาที่แจ้งผู้อ่านให้เข้าใจไม่ให้สับสน หยิบผิดระหว่างนิตยสารธุรกิจงาน และรวมงาน weekly

นิตยสารรัฐจักรวรรด ก็มีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดคล้ายคลึงกับนิตยสารรัฐจักรงานคือปรับเนื้อหาให้ดีกว่าผู้ทำซึ่งโดยการเพิ่มเนื้อหาที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านที่คู่แข่งไม่มี เป็นต้นว่าเพิ่ม ราคาประเมินรถมือสอง เพิ่มคอลัมน์รถจากต่างประเทศ และคอลัมน์ตอบปัญหาเรื่องรถ ในด้านราคาเนื่องจากต้นทุนการผลิตสูงจึงต้องเพิ่มราคาเป็น 40 บาท พร้อมทั้งร่วมมือกับนิตยสารรถ 2000 ในการวางจำหน่ายเพื่อแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากผู้ทำซึ่งคือนิตยสารรถ Weekly(สมบูรณ ธิษยาวรรุถ ,สัมภาษณ์ ,สิงหาคม 2542)

### หนังสือพิมพ์สมัครด่วน

#### กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

หนังสือพิมพ์สมัครด่วนเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัท สรรพสาร จำกัด และมียอดจำหน่ายสูงสุดในตลาดสื่อสิ่งพิมพ์ทางานที่เป็นหนังสือพิมพ์ มีบทบาทเป็นผู้นำในตลาด ซึ่งสื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็นผู้ตามในกลุ่มนี้ได้แก่ หนังสือพิมพ์แหล่งงาน เพียงเล่มเดียว เป้าหมายการตลาดเพื่อสร้างส่วนครของตลาดให้มากที่สุดเนื่องจากตลาดกลุ่มนี้ยังมีคู่แข่งน้อย จึงไม่มีการปรับกลยุทธ์ด้านใดมากนัก นอกจากนี้นำเสนอเนื้อหาให้เร็วกว่าคู่แข่ง เนื้อหาจะเป็นประกาศรับสมัครงาน ของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน ผลตอบของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ราคา 15 บาท จัดจำหน่ายโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย จัดจำหน่ายในลักษณะกว้างขวาง เน้นหนักไปที่กรุงเทพฯและปริมณฑล (อำนาจ จำปาทอง,สัมภาษณ์,กุมภาพันธ์ 2542)

#### การปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

หนังสือพิมพ์สมัครด่วนมีบทบาทในตลาดเป็นผู้นำทางการตลาด ในกลุ่มของหนังสือพิมพ์สมัครงาน นอกจากจะประสบปัญหาจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจแล้วยังได้มีคู่แข่งในตลาดเข้ามาแบ่งส่วนครของตลาดเพิ่มมากขึ้นอีกได้แก่ หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน หนังสือพิมพ์แหล่งงาน และที่สำคัญหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคนรายวัน และงานด่วนรายวัน ซึ่งมีความถึในการนำเสนอมากกว่าหนังสือพิมพ์สมัครด่วน จึงได้มีการปรับกลยุทธ์ ทางการตลาดดังนี้ ในด้านของตัวผลิตภัณฑ์ได้มีการเปลี่ยนแปลงการจ้ดรูปเล่มการจัดหน้าใหม่ให้ดูทันสมัยขึ้น เนื้อหากระชับ นำเสนอในหลากหลายรูปแบบ เพิ่มส่วนแทรกเข้ามาโดยเนื้อหาของส่วนแทรกนี้ใช้ชื่อว่า Study Post มีเนื้อหาเกี่ยวกับการศึกษาจับกลุ่มผู้อ่านที่กำลังจบการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย-ปริญญาตรี ซึ่งเป็นกลยุทธ์การเพิ่มยอดจำหน่ายโดยขยายตลาดให้กว้างขวาง ซึ่งขยายไปในตลาดสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อการศึกษา ด้านราคาไม่มีการปรับเปลี่ยน การส่งเสริมการตลาด มีการจัดนัดพบแรงงาน และจัดอบรมตัวเพื่อสอบเข้านักเรียนพลตำรวจเป็นต้น (อำนาจ จำปาทอง,สัมภาษณ์,กุมภาพันธ์ 2542)

## หนังสือพิมพ์มติชน

### กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

มติชนเป็นหนังสือพิมพ์รายวันประเภทกึ่งคุณภาพ ในช่วงก่อนภาวะเศรษฐกิจมีเป้าหมายการตลาดเพื่อรักษาตลาด และเจาะตลาดเดิมคือพยายามดึงผู้อ่านที่คาดว่าจะอ่านมติชนให้หันมาอ่านมติชนมากขึ้น ในด้านผลิตภัณฑ์เนื้อหาเน้นหนักไปที่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และข่าวทั่วไป การจัดจำหน่ายใช้บริษัท งานดี ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของมติชน เป็นผู้ดูแลการจัดจำหน่ายทั่วประเทศ(ประวดี อมรทรัพย์ทวี , สัมภาษณ์, มีนาคม 2542)

### การปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจหนังสือพิมพ์มติชนก็ยังมีเป้าหมายการตลาดเพื่อรักษาตลาด และเจาะตลาดเดิมโดยพยายามดึงผู้อ่านที่คาดว่าจะอ่านมติชนให้หันมาอ่านมติชนมากขึ้น ในด้านผลิตภัณฑ์เนื้อหา ก็ยังคงเอกลักษณ์เดิมเน้นหนักไปที่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และข่าวทั่วไปแต่มีการลดเวลาการผลิตให้สั้นลง เพื่อประโยชน์ทางการจัดจำหน่าย และยังคงให้บริษัท งานดี จำกัด เป็นผู้ดูแลการจัดจำหน่ายทั่วประเทศ ด้านราคายังไม่มีการปรับเปลี่ยน ด้านส่งเสริมการตลาด ลดการโฆษณาผ่านสื่ออื่น และหันมาทำกิจกรรมพิเศษ เช่นการอบรม สัมมนา หรือกิจกรรมเพื่อสังคมมากขึ้น(ประวดี อมรทรัพย์ทวี , สัมภาษณ์, มีนาคม 2542)

## หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

### กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ เป็นหนังสือพิมพ์ที่มีเนื้อหาแนวเศรษฐกิจ เน้นในเรื่องการตลาด การเงิน การลงทุน และเป็นผู้นำในกลุ่มหนังสือพิมพ์แนวเศรษฐกิจรายสัปดาห์เป็นหนังสือพิมพ์ที่มีสีสันสวยงามเนื่องจากใช้กระดาษปอนด์พิมพ์สีสี่ทั้งเล่ม ส่งผลให้ยอดโฆษณามีมากขึ้น เนื่องจากโฆษณาต่าง ๆ มักจะมาจากเอกชนซึ่งคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตัวสื่อที่สินค้าจะลงโฆษณา ในเรื่องของการจัดจำหน่ายได้ให้บริษัทฐานรวมห่อ ซึ่งเป็นบริษัทในเครือเป็นผู้ดูแลการจัดจำหน่ายให้ทั่วประเทศ เน้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลเป็นหลัก ราคา 20 บาท(สิทธิชัย ศรีวุฒิชญา, สัมภาษณ์ ,กรกฎาคม 2542)

## การปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ฐานเศรษฐกิจ เป็นหนังสือพิมพ์แนวเศรษฐกิจที่ยังคงรูปแบบของรูปเล่มที่เป็นเอกลักษณ์คือการใช้กระดาษปอนด์ 4สี ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสร้างคุณค่าและภาพลักษณ์ให้กับหนังสือพิมพ์ ซึ่งส่งผลดีให้กับยอดโฆษณา ซึ่งส่วนมากจะมาจาก เอเจนซี่ต่างๆ มีการปรับเนื้อหาให้กระชับมากขึ้นโดยการนำฐานวิเคราะห์รายสัปดาห์มารวมอยู่ในหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจและปรับเนื้อหาของแต่ละส่วนให้เข้มข้นขึ้นด้านราคาไม่มีการเปลี่ยนแปลง ส่วนด้านการส่งเสริมการตลาดมีการเน้นไปที่การจัดสัมมนา อบรมทางด้านธุรกิจ และการตลาดเป็นหลัก และโฆษณาผ่านสื่อทั้งโทรทัศน์ วิทยุ และติดสติ๊กเกอร์ตามแผงต่างๆ การจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจยังจัดจำหน่ายโดยผ่านตัวแทนในลักษณะกว้างขวาง แต่เน้นเรื่องการส่งเสริมการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย เช่น การนำแท่นโชว์ไปวาง ณ แผงหนังสือใหญ่ ๆ ให้มากที่สุด(สิทธิชัย ศรีวุฒิชชาญ,สัมภาษณ์ ,กรกฎาคม 2542)

### ตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ขั้นผลิตภัณฑ์กดออก

ตัวแทนที่เราจะ ๐ การศึกษาในขั้นนี้ ได้แก่หนังสือพิมพ์วิญจักรรายวัน และหนังสือพิมพ์แหล่งงาน ซึ่งมีกลยุทธ์การตลาดดังนี้

#### หนังสือพิมพ์วิญจักรรายวัน และหนังสือพิมพ์แหล่งงาน

##### กลยุทธ์ด้านการตลาดก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

หนังสือพิมพ์วิญจักรรายวัน ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2531 เป็นหนังสือพิมพ์รายวันเชิงธุรกิจ เน้นหนักข่าวเศรษฐกิจโดยเฉพาะหุ้น กลุ่มเป้าหมายเป็นนักธุรกิจ นักศึกษา ประชาชนทั่วไป บทบาทในตลาดเป้าหมายเป็นผู้ตาม ในขณะนั้นผู้นำตลาดคือหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน เป้าหมายการตลาดคือการเพิ่มส่วนครองตลาดให้มากที่สุด มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากหนังสือพิมพ์เชิงธุรกิจมาเป็นเชิงธุรกิจ การเมือง แต่ก็ได้รับการตอบรับในระดับหนึ่ง ด้านราคามีการปรับราคาจาก 10 บาทมาเป็น 15 บาท มีการส่งเสริมการจำหน่ายผ่านสื่อในเครือวิญจักรขณะนั้น ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ และเคเบิลทีวี



หนังสือพิมพ์แห่งงานเป็นหนังสือพิมพ์เพื่อการหางานที่อยู่ในตลาดเดียวกับหนังสือพิมพ์ สมิธคราวน์ มีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ตามในตลาดมาโดยตลอด เนื้อหาเป็นประกาศรับสมัครงานของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน รวมทั้งข่าวสารด้านแรงงาน ราคา 15 บาท การส่งเสริมการจำหน่ายโดยการลงโฆษณาผ่านสื่อในเครือวัฏจักรขณะนั้น ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ และเคเบิลทีวี นอกจากนั้นยังมีการจัดกิจกรรมนัดพบแรงงานต่าง ๆ

การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองฉบับนี้ ใช้ฝ่ายจัดจำหน่ายของบริษัท เป็นผู้ดูแลการจัดจำหน่ายทั้งหมด โดยผ่านตัวแทนจำหน่ายที่มีอยู่ 300 กว่าราย ทั่วประเทศ(สมบุญธรรม อธิยาวรรกุล ,สัมภาษณ์ ,สิงหาคม 2542)

#### การปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ปัจจัยที่ทำให้หนังสือพิมพ์ทั้งสองเล่มมียอดจำหน่ายลดลง เนื่องจากเนื้อหาที่ลดคุณภาพลง เพราะปัญหาภายในของบริษัท ซึ่งมีการลดพนักงานลง ลดเงินเดือนพนักงาน และจ่ายเงินเดือนไม่สม่ำเสมอ สถานการณ์ความมั่นคงของบริษัท วัฏจักร (มหาชน) จำกัด เริ่มสั่นคลอน ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การลดค่าเงินบาททำให้บริษัทมีหนี้สินจำนวนมาก ยิ่งกว่านั้นพนักงานเกือบครึ่งที่เหลืออยู่พร้อมใจลาออก เพื่อตั้งบริษัทใหม่ดำเนินธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในลักษณะเดียวกับบริษัทวัฏจักรจึงทำให้สถานการณ์ของบริษัทวัฏจักรแยลงอีก หนังสือพิมพ์ที่ถูกกระทบมากที่สุดได้แก่ หนังสือพิมพ์วัฏจักรรายวัน และหนังสือพิมพ์วัฏจักรแห่งงาน ซึ่งทั้งสองเล่มมีบทบาทในตลาดเป็นลักษณะผู้ตาม เมื่อบุคลากรมีไม่เพียงพอที่จะดำเนินกิจการ เนื้อหาย่อมลดคุณภาพลง ยอดขายจึงลดลงผู้บริหารบริษัทวัฏจักรจึงได้แก้ปัญหาโดยการจ้างบริษัท วัฏจักรคลาสสิฟรายด์ จำกัด เป็นผู้บริหารการจัดหาโฆษณา จัดทำเนื้อหาและผลิตรูปเล่มให้ โดยมีเป้าหมายทางการตลาดเพื่อรักษาสวนครองตลาดที่มีอยู่และสร้างส่วนครองตลาดให้เพิ่มขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

#### หนังสือพิมพ์วัฏจักรรายวัน

วัฏจักรรายวันได้ปรับลดจำนวนหน้าลง ตัดเนื้อหาบางส่วนออก เพิ่มเนื้อหาของงานและภาวะศึกษา เสนอผลสอบเข้ารับราชการของหน่วยงานต่างๆ ผลสอบเข้าศึกษาต่อสถาบันต่างๆ โดยมุ่งหวังจะดึงยอดขายจากผู้ที่สอบ เพิ่มจำนวนของโฆษณาย่อยให้มากที่สุด ด้วยเหตุผลที่ว่าต้องการให้หนังสือพิมพ์วัฏจักรเป็นหนังสือพิมพ์ที่บริการด้านโฆษณาอ้อย ซึ่งมีกลุ่มผู้ใช้บริการในประเทศไทยจำนวนมากด้านของราคาหนังสือ

พิมพ์วิญญูจักรรายวันไม่มีการปรับเปลี่ยนแต่อย่างใด      ด้านการส่งเสริมการตลาดไม่มีการส่งเสริมการตลาด  
 อย่างใดนอกเหนือการส่งเสริมผ่านตัวแทนจำหน่าย

### หนังสือพิมพ์แห่งงาน

หนังสือพิมพ์แห่งงานเป็นหนังสือพิมพ์ราย 3 วันของบริษัทวิญญูจักร มหาชน จำกัดมีเนื้อหาเกี่ยวกับการประกาศรับสมัครงานและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ยังมีบทบาทในตลาดเป็นผู้ตาม ซึ่งผู้นำในตลาดนี้ได้แก่หนังสือพิมพ์สมัครด่วน หลังจากสถานการณ์ของบริษัทถึงขั้นวิกฤติ เริ่มมีการลดเงินเดือนพนักงาน ทำให้การทำงานของพนักงานด้อยประสิทธิภาพลง เนื้อหาจึงด้อยคุณภาพลงไปด้วย จึงส่งผลให้ยอดจำหน่ายลดลงอย่างมาก เมื่อพนักงานส่วนหนึ่งรวมทั้งทีมงานของหนังสือพิมพ์แห่งงานได้ลาออกไปตั้งบริษัทใหม่ บริษัทวิญญูจักร คลาสสิกฟายด์ จำกัด จึงเข้ามาทำหน้าที่ผลิตเนื้อหา หาโฆษณาและดูแลการจัดจำหน่ายให้ จึงมีการปรับส่วนผสมทางการตลาดให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค โดยมีการปรับเนื้อหาให้มีข้อมูลของตำแหน่งงานมากขึ้น มีเนื้อหาที่หลากหลายขึ้น ที่สำคัญมีการปรับราคาให้ลดลงจากเดิม 15 บาท เป็น 10 บาท ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายโดยผ่านตัวแทน และส่งเสริมการจัดจำหน่ายโดยการโฆษณาลงสื่อในเครือเช่น ในวิญญูจักรรายวัน โนนิตยสารวิญญูจักรงานเป็นต้น(สมบุญรณ์ อิชยาวรรกุล ,สัมภาษณ์ ,สิงหาคม 2542)

**ตอนที่ 2 การปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจำแนกตามสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ 4 ชั้นตอนได้แก่ ชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ ชั้นผลิตภัณฑ์เติบโต ชั้นผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ชั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย**

### กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์

นิตยสารรวมงาน Weekly นิตยสารรถ Weekly หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน

กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การจัดจำหน่าย ของตัวอย่างซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ชั้นแนะนำ เป็นไปตามการวางกลยุทธ์ทางการตลาด วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ จะมีวัตถุประสงค์ทางการตลาดเป็นการ สร้างความรู้จักรให้กับตัวผลิตภัณฑ์ และก่อให้เกิดการตลาดใช้โดยมีการวางกลยุทธ์ทางการจัดจำหน่ายให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางการตลาด คือการโจมตีในรูปแบบต่าง ๆ ดังได้กล่าวแล้วในกลยุทธ์การตลาด เพราะฉะนั้นกลยุทธ์การจัดจำหน่าย ก็คือ การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย ที่เหมาะสมที่สุด เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคคู่แข่งหรือการโจมตีผู้นำตลาด ในรูปแบบต่าง ๆ กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของกลุ่มตัวอย่างในชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์จะใช้การจัดจำหน่ายโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย เป็นช่องทางหลัก และใช้ระบบสมาชิกเป็นช่องทางรอง การจัดจำหน่ายจะต้องทั่วถึงกระจายให้เท่ากับผู้นำ หรือมากกว่า ต้องสร้างความรู้จักรในตัวผลิตภัณฑ์ให้กับตัวแทนจำหน่ายให้มากที่สุด เพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายแพร่กระจายสินค้าและช่วยแนะนำผลิตภัณฑ์สู่ผู้อ่าน (สุกิจ รัตนกานตะติลก ,สัมภาษณ์,กรกฎาคม ,2542)

ตามกลยุทธ์การจัดจำหน่าย ที่มุ่งการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายโดยกระจายผลิตภัณฑ์ให้ทั่วถึง และมุ่งสร้างความรู้จักรในตัวผลิตภัณฑ์ให้กับตัวแทนจำหน่าย กลุ่มตัวอย่าง มียุทธวิธีที่จะทำให้อายุขัยผลิตภัณฑ์สั้นลง

กลุ่มวิทยุสาร ผู้ผลิตนิตยสารรวมงาน weekly ,นิตยสารรถ weekly ,หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน มียุทธวิธีในการแพร่กระจายสินค้าโดยใช้แผนกจัดจำหน่ายของตนเอง ซึ่งมีตัวแทนจำหน่ายที่ดูแลอยู่เมื่อครั้งเป็นแผนกจัดจำหน่ายให้กับบริษัทวิทยุจักร จำนวนกว่า 350 ราย ทั่วประเทศ (บุญเลิศ กตะศิลา ,สัมภาษณ์ ,กรกฎาคม 2542)

ส่งสื่อสิ่งพิมพ์ให้ตัวแทนจำหน่ายลักษณะเป็นกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อสร้างอิทธิพลและแรงจูงใจในการขายให้กับตัวแทนจำหน่าย ซึ่งการส่งเป็นกลุ่มนี้จะทำให้ตัวแทนจำหน่ายมองเห็นรายได้ที่จะได้รับการขายสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งกลุ่มในจำนวนมาก ทำการจัดส่งโดย สายส่งของตนเอง และจ้างรถขนส่งอื่น ๆ เช่น จ้างรถของไทยรัฐ และใช้เครื่องบิน (บุญเลิศ กตะศิลา, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2542 )

ทำการวางสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัทตนเอง คู่กับผู้นำตลาดหรือคู่แข่งทุกแผง เพื่อให้ผู้อ่านเปรียบเทียบและจำสื่อสิ่งพิมพ์ของตนเองได้ (ตัวแทนจำหน่าย ร้านสมศักดิ์ เพชรเกษม 16, สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)

ในด้านการสร้างสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย แผนกจัดจำหน่ายของบริษัทวิทยุसारใช้ยุทธวิธีออกเยี่ยมตัวแทนจำหน่าย เพื่ออธิบายและแนะนำตัวแทนผลิตภัณฑ์ ให้ตัวแทนจำหน่ายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด และเชิญตัวแทนจำหน่ายใหญ่ ๆ มาประชุมสังสรรค์ (ตัวแทนจำหน่าย สกุตทอง, สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)

ให้รางวัลหรือเครดิต ในการชำระเงินก็เป็นอีกวิธีที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและตัวแทนจำหน่ายดีขึ้น (บุญเลิศ กตะศิลา, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2542 )

## หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน

### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน เพื่อกระจายสินค้าให้ทั่วถึงและตรงกลุ่มเป้าหมาย และสร้างความรู้ให้กับผู้อ่านและตัวแทนจำหน่าย โดยมียุทธวิธีคือ

จัดจำหน่ายโดยบริษัท ฐานรวมหอ จำกัดซึ่งเป็นบริษัทในเครือบริษัทฐานเศรษฐกิจ จำกัด เนื่องจากเป็นสินค้าชั้นแนะนำจึงได้กำหนดการวางจำหน่ายโดยเน้นหนักไปที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลเป็นหลัก และใช้การจัดจำหน่ายเป็นกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ไปกับหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจเพื่อเป็นการต่อรองกับตัวแทนจำหน่ายให้ผลักดันสินค้าใหม่ การวาง ณ ที่ขายในระยะแรกจะวางคู่กับหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการวางตำแหน่งในตลาดให้ผู้บริโภคมองว่าอยู่ในระดับของกลุ่มผู้อ่านที่แตกต่างจากหนังสือพิมพ์หางานโดยทั่วไป

แต่ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนขนาดให้เป็นขนาดแทปลอยด์ การวาง ณ จุดขายจึงถูกวางในตำแหน่งที่ใกล้เคียงกับสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทงานทั่วไปซึ่งจะได้เปรียบในเรื่องของความสดของเนื้อหาแต่จะเสียเปรียบในเรื่องของความละเอียดของเนื้อหาการวาง ณ ตำแหน่งใกล้เคียงกันก็ เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ ซึ่งโอกาสที่ผู้อ่านจะเลือกซื้อเป็นไปได้สูง ถ้าคู่แข่งมีจุดอ่อนในเรื่องของเนื้อหา (สิทธิชัย ศรีวุฒิมิชาญ, สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)

### กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของชั้นผลิตภัณฑ์เคปโต

#### หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน

##### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ดังได้กล่าวแล้วว่าหนังสือพิมพ์ผู้จัดการเป็นหนังสือพิมพ์รายวันที่มีศูนย์ข่าวภูมิภาคเพื่อรองรับการผลิตจากส่วนกลาง โดยการยิงฟิล์มผ่านดาวเทียมจากกรุงเทพฯ มาพิมพ์ที่โรงพิมพ์ของแต่ละศูนย์ข่าว และเพิ่มเนื้อหาของแต่ละภูมิภาคเข้าไป เมื่อเป็นเช่นนี้กลยุทธ์การจัดจำหน่ายก็จะเป็นการจัดจำหน่ายที่เน้นการวางจำหน่ายในส่วนภูมิภาคมากขึ้นซึ่งแต่ละศูนย์ข่าวเป็นผู้ดูแลการจัดจำหน่าย สำหรับส่วนกลางก็จะมีฝ่ายจัดจำหน่ายทำหน้าที่จัดจำหน่ายในกรุงเทพฯ และปริมณฑล เพราะฉะนั้นการจัดส่งถึงตัวแทนจำหน่ายในแต่ละพื้นที่จะรวดเร็วขึ้น เช่นที่ศูนย์ข่าวภาคเหนือจะสามารถวางแผงในเวลา 5.00 น. ที่เชียงใหม่(ฐชาติ โภธินาม , สัมภาษณ์ , สิงหาคม 2542)

##### การปรับกลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

บริษัท เอส ดีเอสพี จำกัด(S.D.S.) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ เป็นผู้รับผิดชอบการจัดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือผู้จัดการทั้งหมด ซึ่งมีตัวแทนจำหน่ายที่อยู่ในความดูแลทั้งหมดจำนวนประมาณ 375 ราย การวางจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการในปัจจุบันได้เน้นการวางจำหน่ายที่ส่วนกลาง หลังจากได้ปรับเนื้อหาในส่วนภูมิภาคออกไป และได้ยุบศูนย์ข่าวในภาคต่าง ๆ ลง ก็มีการพิมพ์ที่กรุงเทพฯ ที่เดียวแล้วจัดจำหน่ายจากกรุงเทพฯ ไปยังภาคอื่นโดยการขนส่งทางรถยนต์เป็นหลัก แต่ก็ยังใช้เครื่องบิน และรถไฟในส่วนที่จำเป็น กลยุทธ์การจัดจำหน่ายจะจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง และสร้างแรงจูงใจให้กับตัวแทนจำหน่ายให้ผลักดันยอดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ (ฐชาติ โภธินาม , สัมภาษณ์ , สิงหาคม 2542)

การวางจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ จะแบ่งสัดส่วนการวางจำหน่ายในส่วนกลาง 60% และต่างจังหวัด 40% นอกจากนี้ จะจัดจำหน่ายให้กับสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือผู้จัดการแล้ว บริษัท เอส.ดี.เอส. ยังรับจ้างจัดจำหน่ายอีกด้วย ล่าสุดได้เป็นผู้จัดจำหน่ายให้กับสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือ บริษัท วัฏจักร จำกัด มหาชนและเครือบริษัทสรรพสาธิต จำกัด ด้วย เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นบริษัทจัดจำหน่ายที่มีหนังสืออยู่ในมือจำนวนมากแห่งหนึ่งของประเทศไทย ด้วยปัจจัยนี้จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ตัวแทนจำหน่ายใส่ใจที่จะดูแลและผลักดันยอดจำหน่ายของหนังสือทุกเล่มที่อยู่ในความรับผิดชอบของ บริษัท เอส.ดี.เอส. เพราะเกรงว่าจะถูกตัดยอดการส่งทำให้ขาดรายได้เป็นจำนวนมาก ข้อได้เปรียบตรงนี้ยังทำให้ เอส.ดี.เอส. สามารถกำหนดยอดการจัดจำหน่ายได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องกลัวว่าตัวแทนจำหน่ายจะไม่รับหนังสือไปจำหน่าย นอกจากนั้นยังมียุทธวิธีในการสร้างแรงจูงใจให้การขายอื่น ๆ อีกเช่นการให้ส่วนลดจำนวนมาก ๆ ให้เครดิตในการชำระหนี้จากการขายในระยะเวลาที่นานขึ้น (อำนาจ จำปาทอง, สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)

## นิตยสารตลาดสด

### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากกลยุทธ์ทางการตลาด ของนิตยสารตลาดสดที่มีเป้าหมายสร้างส่วนครองการตลาดให้มากที่สุด โดยไม่มีการคุมยอดจัดจำหน่าย ตัวแทนจำหน่ายต้องการเพิ่มยอดเท่าไรบริษัท ก็จะเพิ่มให้ การจัดจำหน่ายจะเป็นลักษณะกว้างขวาง ไม่มีการกำหนดสัดส่วนการวางจำหน่ายในแต่ละพื้นที่ การกำหนดยอดจัดจำหน่ายขึ้นอยู่กับตัวแทนจำหน่าย (อำนาจ จำปาทอง, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2542)

### การปรับกลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

เป้าหมายการตลาดของนิตยสารตลาดสดคือ เพื่อส่วนครองตลาดให้ได้ผลกำไรมากที่สุด โดยกลยุทธ์ทางการตลาดของนิตยสารตลาดสด จะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้ตามในลักษณะเป็นผู้ปรับแต่งของเดิม (Adapter) ผู้นำในตลาดนี้คือ นิตยสารวัฏจักรสด แต่นิตยสารสด จะไม่ใช่กลยุทธ์ในทางใจเมื่อนิตยสารวัฏจักรสด เนื่องจากอาศัยกลุ่มผู้บริโภค ที่มีจำนวนมากที่ต้องการบริโภค สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทนี้ เมื่อใดที่นิตยสารวัฏจักรสดมีจุดอ่อนในด้านเนื้อหา หรือด้านการจัดจำหน่าย เช่นเนื้อหาต้อยกว่า หรือเนื้อหาไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ผู้บริโภคสามารถเลือกตลาดสดเป็นตัวเลือกอันดับรองลงมาได้ หรือเมื่อใดที่นิตยสารวัฏจักรสด ไม่มีบนแผง เพราะอาจจะหมดก่อนหรือวางไม่ทั่วถึงผู้บริโภคก็จะเลือกซื้อนิตยสารตลาดสดเป็นอันดับต่อไป ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้สร้างส่วนแบ่งการตลาดมาโดยตลอด

กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นลักษณะการเป็นผู้ตามในลักษณะดังกล่าว การวางกลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย จึงสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางการตลาด และต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนจัดจำหน่ายที่เหมาะสม ที่สามารถคุ้มทุนและสร้างกำไรได้สูงสุด แผนกลยุทธ์ทางการตลาด ได้กำหนดให้นิตยสารตลาดรถมีสถานะภาพและบทบาทให้เป็นผู้ตามในตลาด กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย ก็จะวางตามบทบาทการเป็นผู้ตามในตลาด กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์ทางการจัดจำหน่ายคือ จัดจำหน่ายเพื่อสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุด และควบคุมยอดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อผลกำไรสูงสุด

กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของนิตยสารตลาดรถ คือ การจัดจำหน่าย ให้มีประสิทธิภาพที่สุด คือควบคุมยอดจำหน่ายเพื่อผลกำไรสูงสุด มียุทธวิธีการจัดจำหน่าย เป็นดังนี้

- ใช้วิธีวางแผนอย่างทั่วถึงโดยวางตามผู้นำตลาด วางทุกแง่มุมที่มีผลสัมฤทธิ์ของผู้นำตลาด
- วางแผนในตำแหน่งใกล้เคียงกับผู้นำตลาด การที่จะวางแผนในตำแหน่งเดียวกับผู้นำตลาดจะต้องมีการกำหนดรูปแบบ (ตัวผลิตภัณฑ์) ให้มีลักษณะขนาดเดียวกัน บางครั้งรูปแบบการนำเสนอปก ก็จะมีลักษณะใกล้เคียงกัน เมื่อกำหนดลักษณะของผลิตภัณฑ์แล้ว เพื่อจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนไปยังแผงแล้ว แผงต่าง ๆ จะจัดนิตยสารหรือหนังสือพิมพ์ที่มีขนาดและรูปแบบเดียวกัน อยู่ในตำแหน่งเดียวกันบนแผง เมื่อเป็นเช่นนี้ ถ้าผลิตภัณฑ์ของผู้นำตลาดมีข้อด้อย ไม่ว่าจะในด้านเนื้อหา หรือข้อด้อยในเรื่องการจัดจำหน่าย ผู้บริโภคจะตัดสินใจเลือกนิตยสารตลาดรถ เป็นสินค้าทดแทนทันที ทำให้ยอดจำหน่ายเกิดขึ้น เป็นยุทธวิธีชโมยลูกค้าของผู้นำตลาด

- จากปัจจัยในเรื่องของต้นทุนการผลิตและจุดคุ้มทุน เป็นเรื่องที่ต้องกำหนดกลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายในเรื่องของการกำหนดยอดจัดจำหน่ายให้สอดคล้องกับจุดคุ้มทุน ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าต้นทุนในการผลิตของนิตยสารตลาดรถ เป็นต้นทุนที่สูงกว่าราคายามากถ้าพิมพ์มากต้นทุนจะสูงมาก อาจจะทำให้มีกำไรน้อย กว่า การพิมพ์แบบควบคุมยอดจัดจำหน่ายจะต้องกำหนดตามต้นทุน และกำไรที่จะได้รับเพื่อให้คุ้มทุน หรือได้กำไรสูงสุด จำหน่าย (อำนาจ จำปาทอง, สัมภาษณ์, กุมภาพันธ์ 2542)

## นิตยสารการศึกษา 2000

### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ในช่วงก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ นิตยสารการศึกษา 2000 ได้มีการจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางโดยเน้นในกรุงเทพฯและปริมณฑล เนื่องจากเป็นช่วงที่แนะนำผลิตภัณฑ์ จึงพยายามที่จะวางจำหน่ายให้ทั่วทุกแห่งในกรุงเทพฯและปริมณฑล และครอบคลุมตามเมืองใหญ่ ๆ โดยไม่คำนึงถึงยอดหนังสือเหลือคือน วัสดุประสงค์คือเพื่อให้ผู้อ่านและตัวแทนจำหน่ายได้รู้จัก ซึ่งใช้วิธีการกำหนดยอดให้ตัวแทนจำหน่ายและบังคับให้ขาย(สมบุญ ธิชยาวรกุล ,สัมภาษณ์, มีนาคม 2542)

### การปรับกลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายของนิตยสารการศึกษา 2000 เป็นกลยุทธ์เจาะตลาดไปสู่ผู้บริโภคหลักตั้งที่กล่าวแล้วว่า กลุ่มเป้าหมายหลักของนิตยสารการศึกษา คือครู และผู้ที่กำลังมองหาแหล่งทุนการศึกษาและที่ศึกษาต่อ เพราะฉะนั้น ยุทธวิธีการจัดจำหน่าย จะมีลักษณะดังนี้

- กำหนดขอบเขตการวางแผงให้เหมาะสม ตรงกลุ่มเป้าหมาย เช่น วางแผงตามแหล่งที่มีสถานศึกษาหนาแน่น เช่น ย่านปทุมวัน ย่านรามคำแหง ย่านมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นต้น
- กำหนดการจัดยอดหนังสือให้ตัวแทนจำหน่ายที่อยู่ใกล้สถานศึกษาให้มีปริมาณมากกว่า ตัวแทนที่ตั้งในแหล่งชุมชนที่มีสถานศึกษาน้อย (สมบุญ ธิชยาวรกุล,สัมภาษณ์, มีนาคม 2542)

### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายของชั้นผลิตภัณฑ์อิมตัว

#### นิตยสารวิจักรงาน และนิตยสารวิจักรรณ

### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การตลาดทั้งสองเล่มนี้จะใช้ การจัดจำหน่ายโดยใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย จัดจำหน่ายในลักษณะกว้างขวาง โดยเน้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล ไม่มีการส่งเสริมการจำหน่ายผ่านตัวแทนมากนักเนื่องจากเป็นที่รู้จักของผู้อ่านและตัวแทนจำหน่ายเป็นอย่างดีอยู่แล้วนอกจากมีการจูงใจกับตัวแทนจำหน่ายบางรายที่มีความบกพร่องในเรื่องการกระจายสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัท ส่วนเป้าหมายทางการตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองเล่มเป็นการรักษาส่วนครองตลาดเท่านั้นไม่ได้มีการเพิ่มหรือขยายไปในตลาดอื่น เนื่องจากในขณะนั้นไม่มีคู่แข่งที่จะสามารถมาชิงความเป็นผู้นำตลาดได้ (สมบุญ ธิชยาวรกุล,สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)



### การปรับกลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

เมื่อมีกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ให้ขยายตลาดให้กว้างขวางขึ้น โดยการออกนิตยสาร วิทยุ จักรงานและงาน 2000 อีกทั้งออกนิตยสารวิทยุจักรรถและนิตยสารรถ 2000 วางแผนพร้อมกันขึ้นมาจึงเป็นหน้าที่ของการจัดจำหน่าย ในการแพร่กระจายให้มีประสิทธิภาพที่สุด กว้างขวาง และสร้างกำไรในการขาย ให้ได้มากที่สุด ซึ่งมีวิธีการจัดจำหน่ายดังนี้

- จัดจำหน่ายทั้งวิทยุ จักรงาน และงาน 2000 ในปริมาณเท่ากัน โดยจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง และส่งให้ตัวแทนจำหน่ายในลักษณะเป็นคู่ ด้วยลักษณะของเนื้อหา รูปเล่มที่ใกล้เคียงกันเมื่อวางจำหน่ายบนแผงย่อย ก็มักจะจัดวางอยู่ ณ ตำแหน่งเดียวกัน เมื่อมีนิตยสารงานสามฉบับวางบนแผงในเวลาเดียวกัน ผู้บริโภคมีโอกาสที่จะเลือกหยิบนิตยสารงาน 2000 วิทยุ จักรงาน และรวมงาน weekly ในโอกาสเท่า ๆ กัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยในเรื่องเนื้อหาว่าจะเข้าถึงผู้บริโภคมากน้อยขนาดไหน ซึ่งกลยุทธ์เช่นนี้จะมีผลดีสำหรับบริษัทวิทยุ จักร เนื่องจาก จะสามารถขยายตลาดให้กว้างขึ้นโดยเสนอทางเลือกอีกทางให้ผู้บริโภค กระจายความเสี่ยงแทนที่จะตั้งรับแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งมีโอกาสพลาดได้ กลับมีกำลังสนับสนุน ช่วยโจมตีคู่แข่งอีกด้านด้วย อาจจะได้ยับยั้งการโจมตีจากผู้ทำชิงอย่างเด็ดขาด แต่ก็เป็นการสกัดกั้นการโจมตีได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และลดการเติบโตของคุณแข่งได้ การผลิตสื่อเพื่อการหางานออกมาเป็นสองเล่มในกรณีของบริษัทวิทยุ จักรนี้ มีปัจจัยอื่นด้วยที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกกลยุทธ์นี้ได้แก่สถานการณ์ทางความมั่นคงของบริษัท ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพเศรษฐกิจ และการที่พนักงานบางส่วนลาออกเพื่อมาจัดตั้งบริษัทใหม่ขึ้นมาผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทเดียวกับตนเอง จึงมีการผลิตนิตยสารงาน 2000 ขึ้นมาเป็นตัวตายตัวแทน ซึ่งถ้าบริษัทวิทยุ จักร มีผู้บริหารใหม่ จะต้องคืนหัวหนังสือทุกฉบับของบริษัทวิทยุ จักรให้กับผู้บริหารใหม่ ผู้บริหารและทีมงานปัจจุบันก็จะมีผลิตภัณฑ์ เพื่อขายให้ผู้บริโภคได้ทันทีคือ นิตยสารงาน 2000 วิธีนี้นอกจากจะเป็นการป้องกันส่วนแบ่งการตลาด และสร้างตลาดให้กว้างขวางขึ้นแล้ว ยังเป็นการเพิ่มผลกำไรให้เพิ่มขึ้นอีกด้วย นิตยสาร

วิทยุ จักรรถ ก็มียุทธวิธีการจัดจำหน่ายเช่นเดียวกันกับนิตยสารวิทยุ จักรงาน แต่นิตยสารวิทยุ จักรรถ ต้องคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องของต้นทุนการผลิตและจุดคุ้มทุน เป็นเรื่องที่ต้องกำหนดกลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายในเรื่องของการกำหนดยอดจัดจำหน่ายให้สอดคล้องกับจุดคุ้มทุน เนื่องจากต้นทุนในการผลิตของนิตยสารวิทยุ จักรรถเป็นต้นทุนที่สูงกว่าราคาขายมากถ้าพิมพ์มากต้นทุนจะสูงมาก อาจจะทำให้มีกำไรน้อย กว่าที่พิมพ์แบบควบคุมยอดจำหน่าย ยอดจำหน่ายจะต้องกำหนดตามต้นทุน และกำไรที่จะได้รับเพื่อให้คุ้มทุน หรือได้กำไรสูงสุด (สมบูรณ์ อธิยวาทกุล, สิงหาคม 2542)

## หนังสือพิมพ์สมัครด่วน

### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ในช่วงก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจหนังสือพิมพ์สมัครด่วนได้มอบหมายให้บริษัท วัฏจักร จำกัด มหาชนเป็นผู้ดูแลการจัดจำหน่าย สำหรับขั้นตอนและวิธีการจัดจำหน่าย สื่อสิ่งพิมพ์นั้นจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดจำหน่ายของแต่ละบริษัท หรือเป็นหน้าที่ของบริษัทจัดจำหน่ายที่บริษัทจ้างอยู่ ซึ่งนายอำนาจ จำปาทองผู้บริหารการจัดจำหน่าย บริษัท สรรพสาร จำกัด ได้อธิบายถึงขั้นตอนในการทำงานของฝ่ายจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์สมัครด่วนว่าจะมีลักษณะที่คล้ายกับทุกโรงพิมพ์ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ผู้บริหารโรงพิมพ์เป็นผู้กำหนดยอดจำหน่ายและสัดส่วนในการจำหน่าย
2. ส่งยอดให้ฝ่ายจัดจำหน่ายเพื่อ ทำเอกสารใบปะหน้าห่อและใบส่งของ แยกห่อเตรียมขนส่งให้ตัวแทนจำหน่าย
3. ตรวจสอบยอดส่ง และนำหลักฐานการส่งของส่งให้ฝ่ายบัญชี เพื่อเป็นข้อมูลในการออกไปแจ้งหนี้ต่อไป
4. ทำการจัดส่งโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น รถยนต์ รถไฟ เครื่องบิน ไปยังตัวแทนจำหน่ายต่าง ๆ ทั่วประเทศ
5. ตัวแทนจำหน่ายทำการแยกสิ่งพิมพ์เพื่อส่งหรือให้แผงหนังสือที่อยู่ในความดูแลของตนเองมารับไปขาย
6. ฝ่ายจัดจำหน่าย ส่งพนักงานการตลาด ออกเยี่ยมตัวแทนจำหน่าย และสำรวจแผงขายหนังสือเพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในครั้งต่อไป
7. เมื่อหมดระยะเวลาวางขาย ฝ่ายจัดจำหน่ายจะทำการนัดหมายตัวแทนจำหน่ายเพื่อมาเก็บเงินจากการขาย และมาเก็บหนังสือที่เหลือ
8. ฝ่ายบัญชีออกใบแจ้งหนี้ ให้จัดจำหน่ายไปเก็บเงินและเก็บหนังสือ
9. ฝ่ายจัดจำหน่ายไปเก็บเงินและหนังสือ ตัวแทนจำหน่ายก็จะจ่ายเงินเป็นเงินสด หรือเช็ค และทำการเก็บหนังสือที่ขายไม่ได้กลับโรงพิมพ์
10. ถ้าเก็บเงินได้แล้วนำหลักฐานต่าง ๆ รวมทั้งเงินสดหรือเช็ค ส่งให้ฝ่ายการเงิน เพื่อทำรายงานส่งผู้บริหาร ถ้าเก็บไม่ได้ก็จะส่งหลักฐานต่าง ๆ ไปให้ฝ่ายบัญชีอีกครั้งเพื่อทำใบแจ้งหนี้กับเงิน และทำการเร่งรัดหนี้สินต่อไป

จากการศึกษากระบวนการจัดจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย จะแบ่งการรับผิดชอบให้การดูแลกิจกรรมในการจัดจำหน่าย ออกเป็น 2 เขตใหญ่ ได้แก่

1. กรุงเทพฯและปริมณฑล

2. เขตภูมิภาคซึ่งจะแบ่งเป็นภาคต่าง ๆ คือภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก ภาคใต้

การกำหนดยอดจัดจำหน่ายจะเน้นหนักไปที่ กรุงเทพฯและปริมณฑล ประมาณ 50-60% ส่วนภูมิภาคทั้งหมดประมาณ 40-50 % การจัดจำหน่ายเป็นไปอย่างกว้างขวางการเพิ่มยอดเป็นไปตามการขอเพิ่มของตัวแทนจำหน่าย(นายอำนาจ จำปาทอง ,สัมภาษณ์ ,มีนาคม 2542)

**การปรับกลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ**

หลังจากที่หนังสือพิมพ์สมัครด่วนไม่ได้ให้ฝ่ายจัดจำหน่ายของบริษัทวิญจักร จำกัดมหาชนเป็นผู้ดูแลการจัดจำหน่ายแล้ว ได้มอบหมายให้บริษัท เอสดีเอสทีวีชั่น จำกัด เป็นผู้จัดจำหน่ายให้ โดยกลยุทธ์การจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์สมัครด่วนจะเน้นการจัดจำหน่ายอย่างรวดเร็วและทั่วถึงเนื่องจากเนื้อหาจะเป็นข่าว การเปิดรับสมัครงานของหน่วยงานราชการและผลสอบเป็นหลัก ซึ่งต้องการนำเสนอที่รวดเร็ว กลุ่มเป้าหมายเน้นอยู่ที่กรุงเทพฯและปริมณฑลเป็นหลัก โดยมีสัดส่วนการวางจำหน่าย ในกรุงเทพฯ 60% ในภูมิภาค 40% การจัดจำหน่ายสอดคล้องกับแผนการตลาดคือต้องรักษาสถานลูกค้าเดิมให้เหนียวแน่น พร้อมขยายการจัดจำหน่ายไปที่ตลาดใหม่ คือกลุ่มของนักเรียน นักศึกษาที่ต้องการจะศึกษาต่อ กลยุทธ์การจัดจำหน่ายก็ต้องแพร่กระจายผลิตภัณฑ์ ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้า แต่การเพิ่มยอดพิมพ์เพื่อให้กระจายสินค้าทั่วถึงมากขึ้น จะเป็นกลยุทธ์ที่เสี่ยงต่อการขาดทุน จึงมีกลยุทธ์ในการกำหนดยอดการจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ยุทธวิธีการเกลี่ยยอดจัดจำหน่ายให้ตรงกับความเป็นจริงนั่นคือ ลดยอดจัดจำหน่ายของตัวแทนที่มียอดคืนมาก ๆ แล้วนำส่วนที่ลดมาใส่ให้กับตัวแทนที่อยู่ในพื้นที่ที่น่าจะมีความต้องการซื้อแต่ลูกค้าหาซื้อไม่ได้ เนื่องจากหนังสือหมด หรือจัดจำหน่ายได้ทั่วถึงเป็นต้น การกำหนดยอดจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพจะให้การสำรวจตลาดเป็นรายสัปดาห์เพื่อนำข้อมูลจากตัวแทนจำหน่ายและแผงหนังสือในเรื่องของยอดจำหน่ายมาพยากรณ์ ยอดจัดจำหน่าย

การเพิ่มลดยอดจัดจำหน่ายของหนังสือแต่ละเล่มนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายด้าน จะแบ่งเป็น

ปัจจัยภายในได้แก่จากข้อมูลการขาย ซึ่งได้มาจากการสำรวจแผง และจากยอดขายจริง ต้นทุนการผลิต ข้อมูลการขายโฆษณา เนื้อหาของสิ่งพิมพ์ หนังสือบางเล่มถ้าเพิ่มยอดมากจะทำให้ขาดทุนเช่นหนังสือที่มีค่าใช้จ่ายในด้านการพิมพ์มาก ๆ ในเรื่องของกระดาษคุณภาพดี สีส้มมาก แต่ตั้งราคาต่ำจะขาดทุนถึงแม้จะมียอดขายสูงก็ตาม

ปัจจัยภายนอก เช่น ฤดูกาล ฤดูฝนหนังสือมักขายไม่ได้ ช่วงระยะเวลา เช่นช่วงนักศึกษาจบการศึกษา ยอดขายหนังสืองานและการศึกษาจะสูงขึ้น ช่วงแข่งขันฟุตบอลโลก ยอดขายหนังสือกีฬาเพิ่มขึ้น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ยอดขายหนังสือตกลงด้วย

สำหรับการเพิ่มยอดขาย นั้นมีหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไปตามแต่ละโรงพิมพ์ สำหรับตัวอย่างนี้ นายอำนาจ จำปาทอง ได้อธิบายว่าเรามีหลักเกณฑ์การเพิ่มยอดขายจากตัวเลขเบื้องต้นดังนี้

สำหรับหนังสือที่มียอดจำหน่ายดีและตัวแทนจำหน่ายรู้จักดีเช่น หนังสือพิมพ์สมัครด่วน นิตยสาร ตลาตรด จะใช้เกณฑ์วัดจากเปอร์เซ็นต์การขายได้ถ้า มากกว่า 80 % ให้เพิ่มยอดน้อยกว่า 80% ให้ลดยอด ถ้าอยู่ประมาณ 60-79 % ให้คงยอดเดิม

สำหรับหนังสือที่มียอดจำหน่ายไม่ค่อยดีหรือหนังสือใหม่จะใช้เกณฑ์วัดจากเปอร์เซ็นต์การขายได้ ดังนี้ถ้าขายได้มากกว่า 56 % ให้เพิ่มยอด ขายได้น้อยกว่า 34% ให้ลดยอด ถ้าขายได้ 35-55 % ให้คงยอดเดิม

แต่วิธีการนี้ก็เป็นที่ใช้ได้ตัดสินในขั้นต้นเท่านั้นถ้าจะให้ละเอียดและแน่นอนควรจะประเมินผลเป็น ไตรมาส และพิจารณาปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ประกอบด้วย (อำนาจ จำปาทอง ,สัมภาษณ์ ,มีนาคม 2542)

## หนังสือพิมพ์มติชน

### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์มติชนในช่วงก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จะเน้นความรวดเร็วในการจัดจำหน่ายให้ถึงมือผู้อ่านก่อนคู่แข่ง โดยให้การขนส่งสำหรับวิธีการขนส่งสิ่งพิมพ์จากโรงพิมพ์ไปยังตัวแทนจำหน่าย 3 ทาง คือ

1. ทางเครื่องบิน สำหรับตัวแทนหนังสือพิมพ์รายวันของบริษัทในต่างจังหวัด บริษัทจะทำการจัดส่งทางอากาศไปยังจังหวัดใหญ่ คือ หาดใหญ่ นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี สงขลา ภูเก็ต เชียงราย เชียงใหม่ ลำปาง และขอนแก่น

2. ทางรถยนต์ สำหรับตัวแทนทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด มี 2 ประเภท คือ โดยรถยนต์ของบริษัทเอง และรถยนต์รับจ้าง ซึ่งบริษัทจ่ายค่าขนส่งให้ตามระยะทางและปริมาณ และจ้างรถของโรงพิมพ์อื่นเช่นไทยรัฐ เดลินิวส์ มติชน การขนส่งทางรถยนต์มากที่สุด เนื่องจากค่าใช้จ่ายถูก

### 3. ทางรถไฟ สำหรับตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัด เช่น พิจิตร นครสวรรค์ สุราษฎร์ธานี เป็นต้น

การจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์รายวันกรอบแรกที่จัดส่งจะ ส่งไปยังเขตปริมณฑล ในเวลา 24:00 น แล้วจึงจัดจำหน่ายในเขตกรุงเทพเป็นอันดับต่อไป ซึ่งจะถึงมือตัวแทนจำหน่ายประมาณ 3-4 ทางแมงก็จะมารับหนังสือเหล่านี้ไปจำหน่ายต่อไป ในส่วนของกรุงเทพฯปริมณฑล จะแบ่งเป็นกรอบเข้ากรอบบ่าย จะทำการจัดส่งกรอบเช้าไปก่อน และทยอยส่งกรอบบ่ายตามไป โดยยอดการจัดจำหน่ายของกรอบเช้าและบ่าย ในกรุงเทพฯและปริมณฑลจะพอ ๆ กัน ส่วนในต่างจังหวัด กรอบเช้าจะมีมากกว่ากรอบบ่าย ในกรุงเทพฯ หนังสือพิมพ์กรอบบ่ายมักจะขายตามห้างสรรพสินค้ามากกว่า เนื่องจากห้างเปิดสาย จากนั้นจึงจัดจำหน่ายไปยังเขตต่างจังหวัด ตามลำดับ โดยการขนส่งทางรถยนต์ และทางเครื่องบิน โดยจะต้องให้สิ้นสุดกระบวนการจัดส่งในเวลา 02:30 น. จึงจะสามารถจัดจำหน่ายได้ทันเวลา ส่วนนิตยสารรายคาบอื่น ๆ จะจัดจำหน่ายพร้อมกับการจัดกรอบแรกของหนังสือพิมพ์รายวัน ซึ่งจะส่งในกรุงเทพฯได้ในเวลาเดียวกับหนังสือรายวัน

ภาคกลางและภาคตะวันออกจะมีรถไฟไปและส่งตามรายทาง ยกตัวอย่างเช่นภาคตะวันออก ทยอยออกจากกรุงเทพฯประมาณเที่ยงคืน หรือตีหนึ่ง จะเริ่มไล่ส่งตั้งแต่แปดริ้ว ชลบุรี ก็จะมีส่งตัวแทนจำหน่ายตามรายทางจนสุดท้ายถึงจังหวัดตราด หนังสือที่ถึงจังหวัดใกล้ ๆ ก่อนตี 5 ก็จะสามารถวางแผงได้ทันเช้า เช่นชลบุรี หนังสือจะถึงมือตัวแทนจำหน่ายประมาณ ตี 2 แผงต่าง ๆ ก็จะสามารถวางได้ประมาณ ตี 5 แต่ถ้าเป็นจังหวัดที่ไกลเช่นจังหวัดตราดหนังสือจะถึงมือตัวแทนจำหน่ายประมาณ 10 โมงเช้า ก็จะสามารถวางได้ก่อนเที่ยงเพื่อทันขายเป็นกรอบบ่ายไป เมื่อหนังสือถึงมือตัวแทนจำหน่ายแล้ว ตัวแทนจำหน่ายก็จะแบ่งหนังสือออกเป็นกอง ๆ ตามจำนวนแผงที่ตนดูแลอยู่ เพื่อรอให้แผงมารับหนังสือไปจำหน่าย หรือบางตัวแทนก็จะมีรถขนส่งไปส่งให้ตามแผงต่าง ๆ แต่ส่วนลดยก็จะน้อยกว่าการที่แผงมารับเอง สายอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกัน อย่างกรณีของเชียงใหม่ จะไปถึงประมาณไม่เกิน 10 โมงเช้า ในการจัดส่งก็จะเริ่มไล่รายทางไปเช่นเดียวกัน ก็จะทันขายเป็นกรอบบ่าย

- การส่งเสริมการจัดจำหน่ายที่กระทำต่อตัวแทนจำหน่าย ได้แก่ การแจกรางวัลแก่เอเยนต์

จัดเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี พร้อมมอบของขวัญ ทั้งยังแจกรางวัลให้แก่เอเยนต์ที่สามารถผลักดันยอดขายรวม(สิ่งพิมพ์ในเครือมติชน) ได้ถึงเป้าที่ตั้งไว้ ด้วยการพาเอเยนต์ไปเที่ยวต่างประเทศ โดยในปี 2538 มอบรางวัลให้ไปเที่ยวประเทศสวิตเซอร์แลนด์และฝรั่งเศส สำหรับเอเยนต์ทั้งจากกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดที่ทำยอดขายได้ถึงเป้าสูงสุด ส่วนเอเยนต์ที่ทำยอดถึงเป้าในอันดับรองลงมาได้รางวัลไปเที่ยวสงกนง เป็นต้น

การใช้วัสดุส่งเสริมการขายถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่หนังสือพิมพ์นิยมใช้ผลักดันยอดขายผ่านร้านค้า หรือแผงหนังสือทั่วไป เพราะถือเป็นสื่อเสริมที่มีส่วนช่วยสร้างความจดจำชื่อยี่ห้อให้อยู่ในใจกลุ่มผู้อ่าน และอาจเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้อ่านตัดสินใจซื้อหนังสือพิมพ์ฉบับดังกล่าวได้ไม่มากนักน้อย โดยเฉพาะการซื้อจากร้านค้าหรือแผงหนังสือที่มีวัสดุส่งเสริมการขายดังกล่าวเผยแพร่อยู่ (ประวัติ อมรทรัพย์ทวี , สัมภาษณ์ , มีนาคม 2542)

### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์มติชนซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์รายวัน มีการแข่งขันทางการตลาดกันอย่างรุนแรง การจัดจำหน่ายจึงเป็นช่องทางที่สำคัญในการแพร่กระจายสินค้าไปให้ถึงมือผู้อ่านก่อนใคร เนื้อหาของข่าวสารในหนังสือพิมพ์รายวันแต่ละเล่ม มักจะคล้ายๆกันต่างก็การนำเสนอรายละเอียดที่ต่างกัน เพราะฉะนั้น ถ้าหนังสือพิมพ์รายวันเล่มใด ส่งถึงแผงหรือผู้อ่านได้ก่อนย่อมมีโอกาสขายได้มากกว่า ซึ่งมติชนได้ใช้กลยุทธ์การจัดจำหน่ายอย่างรวดเร็วทันเวลาในการวางแผง นอกจากนั้นยังใช้กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย เพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายผลักดันยอดจำหน่าย และเพื่อให้ทราบข้อมูลการจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละเล่มทั้งของบริษัทและของคู่แข่งเพื่อประเมินสถานการณ์ และวางแผนกำหนดยอดจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- มติชนใช้กลยุทธ์การจัดส่งรวดเร็ว ในการจัดจำหน่าย โดยมียุทธวิธีคือ

มติชนได้มอบหมายให้บริษัท งานดี จำกัด เป็นผู้ดูแลการจัดจำหน่าย การจัดจำหน่ายของบริษัท งานดี จะแบ่งเป็นเขต คือ

- กรุงเทพฯ และปริมณฑล
- ภาคเหนือ
- ภาคอีสาน
- ภาคตะวันตก
- ภาคตะวันออก
- ภาคใต้

สื่อสิ่งพิมพ์ทุกชนิดจะมียอดขายส่วนมากกว่า 50% อยู่ที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล และ ต่างจังหวัดใน 5 ภาคนี้อีกประมาณ 50% ส่วนใหญ่จะเป็นแบบนี้ทุกแห่ง

นายประวัติ อมรทรัพย์ทวี ผู้อำนวยการการตลาดและจัดจำหน่ายกรุงเทพมหานครและปริมณฑลของบริษัทงานดีได้กล่าวว่าในเรื่องช่องทางการขนส่ง ในอดีตหนังสือพิมพ์รายวันทุกฉบับจะต้องไปจองคิว

เครื่องบินแทบทุกเที่ยวในรอบเช้าเพื่อขนส่งให้ทันเวลาในปัจจุบันโรงพิมพ์ต่างๆ จะลดการแข่งขันตรงนี้มาก สมมุติเราเคยส่งเครื่องบินประมาณ 7-8 เที่ยวเราได้ลดลงมาเหลือเพียง 2-3 เที่ยว และใช้รถบรรทุกขนส่งอีก ส่วนหนึ่ง แล้วลดเวลาการพิมพ์ให้เร็วขึ้น เมื่อก่อนเราเคยพิมพ์กรอบทางเชียงใหม่ ส่งเครื่องบินตอนตี 4-5 ส่ง 3 เที่ยว ตอนนี้อลดลงเหลือเที่ยวเดียวแต่ช่วงระยะเวลาการผลิตขึ้นมา แล้วนำ 2 เที่ยวบินของเชียงใหม่ มาจัด ขึ้นรถประมาณตี 2 เพื่อส่งไปก่อน เวลาการจัดส่งก็จะเร็วขึ้น 3 ชั่วโมง การขนส่งจะใช้เวลานานขึ้น แต่จัดส่ง ได้ทันเวลา ใกล้เคียงกัน และไม่ได้ลดคุณภาพ ของเนื้อหาข่าวเลย เนื่องจากกองบรรณาธิการก็ยังมีเวลา การทำงานเท่าเดิม เพียงแต่เรามีลดต้นทุนและเวลาการผลิตโดยช่วงระยะเวลาการผลิตให้ลดลง โดยการเพิ่ม บุคลากรทางการผลิต เช่นพนักงานทำเพลท อาจเพิ่มอีกเท่าตัว เพราะเงินเดือนพนักงานตรงนี้เมื่อเทียบกับ ค่าเครื่องบินแต่ละเที่ยวแล้วยังใช้ค่าใช้จ่ายน้อยกว่าต้นทุนค่าเครื่องบินต่อวันเป็นค่าใช้จ่ายที่แพงมากจะตก ประมาณเล่มละ 1 บาท แต่การขนส่งทางเครื่องบินก็ยังใช้อยู่ในปัจจุบัน ใช้ในเส้นทางที่ไม่สะดวกในการใช้ รถยนต์เช่นภาคใหญ่ การใช้จ่ายในการขนส่งทางเครื่องบินลดลงกว่า 70 %

- กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย      กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ระหว่าง บริษัทกับตัวแทนจัดจำหน่ายนั้นว่าเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้มีมติขเจริญเติบโต การสร้างสัมพันธ์กับตัวแทน จำหน่ายนับว่าเป็นอีกหน้าที่ที่สำคัญของกระบวนการจัดจำหน่ายในธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ หนังสือพิมพ์มติชน ซึ่ง จัดจำหน่ายโดยบริษัทงานดี มียุทธวิธีในการสร้างสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายดังนี้

- การให้ผลตอบแทนในการจัดจำหน่าย จะให้ผลตอบแทนกับตัวแทนจำหน่ายแตกต่างกันเพื่อจูงใจ ให้ผลิตภัณฑ์ยอดจำหน่าย การกำหนดว่าแผงใดจะได้รับผลตอบแทนที่ดีนั้นมีหลักเกณฑ์ที่ตัวแทนจะพิจารณา คือ

- 1.การเงินของแผง การจ่ายเงินเป็นเงินสดหรือเครดิต
- 2.ระยะเวลาการทำการค้าร่วมกัน
- 3.ประวัติทางการเงิน เคยมีปัญหาหรือไม่
- 4.มารับหนังสือเองหรือไม่

ด้วยหลักเกณฑ์ทั้งสี่ จึงทำให้แผงต่างๆจะมีรายได้จากการขายหนังสือแตกต่างกันถึงแม้จะขาย หนังสือเล่มเดียวกัน เช่นแผงที่จ่ายเงินสดและมารับเองก็จะได้รายได้ดีกว่าแผงที่ใช้เครดิตและให้ตัวแทน จำหน่ายเป็นผู้ส่งให้ จึงไม่น่าสงสัยเลยว่าในพื้นที่เดียวกันแผงจะได้รายได้ไม่เท่ากัน

- การจัดเก็บเงินจากการจัดจำหน่าย จะให้เครดิตกับตัวแทนจำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือ ในระยะเวลาที่นานกว่าปกติ

- ถ้าเกิดปัญหาด้านการเงินค้างชำระของตัวแทนจำหน่าย บริษัท งานดี จำกัดจะแก้ไขปัญหาเป็นกรณีไป เพราะตัวแทนแต่ละรายก็มีปัญหาทางการเงินที่แตกต่างกันไป แต่วิธีการจัดการกับปัญหานี้จะกระทำด้วยวิธีปรานีประนอม(ประวัติ อมรรทรัพย์ทวี, สัมภาษณ์, มีนาคม 2542)

### หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

#### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

การจัดจำหน่ายในช่วงก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจได้ให้บริษัท ฐานรวมห่อ เป็นผู้จัดจำหน่ายให้ โดยทุกบริษัทจะใช้กลยุทธ์การจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางคือกระจายสื่อสิ่งพิมพ์ให้ครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมดทั่วประเทศไว้ก่อนเพื่อให้ผู้อ่านมีความสะดวกในการหาซื้อ ยิ่งหาซื้อง่ายยิ่งขายได้มาก นอกจากนั้นยังทำให้ผู้อ่านจดจำสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัทได้ดี เหตุที่สามารถจัดจำหน่ายได้เช่นนี้เนื่องจากต้นทุนค่ากระดาษยังคงต่ำอยู่จึงสามารถพิมพ์ได้ในปริมาณที่มาก นอกจากนั้นการส่งเสริมการขายโดยผ่านตัวแทนจำหน่ายไม่ว่าจะเป็นการให้ผลตอบแทน การให้เครดิตในระยะเวลาที่นานกว่าปกติหรือการจัดเลี้ยงประชุมตัวแทนจำหน่ายประจำปี ก็มีผลสำคัญที่ทำให้ฐานเศรษฐกิจได้รับความร่วมมือจากตัวแทนจำหน่ายเป็นอย่างดี การส่งเสริมการขาย ณ จุดขายก็เป็นหน้าที่อีกอย่างของฝ่ายจัดจำหน่ายของฐานรวมห่อ ที่จะต้องนำสต็อกเกอร์สามเหลี่ยมพับหนังสือ หรือที่โชว์ปกไปติดตั้งให้กับแผงหนังสือให้ทั่วถึง(สิทธิชัย ศรีวุฒิชัย, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2542)

#### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การจัดจำหน่าย มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อรักษาส่วนครองตลาด และเพิ่มส่วนครองตลาดให้เพิ่มขึ้น ฐานเศรษฐกิจเป็นบริษัทที่มีจัดจำหน่ายเป็นของตนเอง ได้แก่บริษัทฐานรวมห่อ จัดจำหน่ายและขนส่งสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือบริษัทฐานเศรษฐกิจ และรับจ้างจัดจำหน่ายให้กับบริษัทอื่นด้วย ในการรักษาส่วนครองตลาด และผลักดันสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆที่บริษัทรับผิดชอบอยู่ บริษัทฐานเศรษฐกิจเน้นใช้ยุทธวิธีสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย ซึ่งมีวิธีสร้างความสัมพันธ์ดังนี้



ให้ตั้งตอบแทนและจัดเลี้ยงตัวแทนจำหน่าย เช่นบริษัทฐานเศรษฐกิจได้ให้เนื้อที่ในอาคารที่ทำการฐานเศรษฐกิจส่วนหนึ่งเป็นที่ตั้งของสมาคมผู้จัดจำหน่ายแห่งประเทศไทยโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายจัดเลี้ยงผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศประจำปี, ให้รางวัลกับตัวแทนที่จำหน่ายสิ่งพิมพ์ในเครือได้มากที่สุด เป็นต้น สำหรับร้านค้าและแผงหนังสือทั่วไป ฐานเศรษฐกิจก็จัดให้มีงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปีเช่นเดียวกันจากความสัมพันธ์อันดีกับร้านค้าซึ่งใกล้ชิดกับผู้บริโภคมากที่สุดนี้เอง จะช่วยให้ฐานเศรษฐกิจรับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหนังสือพิมพ์ ให้ตรงตามความต้องการของตลาดได้อย่างถูกต้องต่อไป(ภวัต วิเศษสรรพ ผู้จัดการสมาคมฯ, สัมภาษณ์, มีนาคม 2542)

- เพิ่มจำนวนแผงหนังสือ เป็นวิธีหนึ่งที่บริษัทฐานรวมหล่อ จูงใจให้กับผู้ที่ตกงาน หรือกำลังหาอาชีพหันมาทำอาชีพขายหนังสือ โดยทางบริษัทได้เชิญชวนให้ผู้สนใจสมัครเป็นแผงย่อยของบริษัท ซึ่งบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งหนังสือที่บริษัทรับผิดชอบอยู่ให้ โดยให้เครดิต ในการซื้อหนังสือกับแผงเหล่านี้ได้ เป็นยุทธวิธีในภาวะที่มียอดจำหน่าย ที่การจัดจำหน่ายสามารถทำได้ขณะเดียวกันทีมสำรวจแผงของฐานเศรษฐกิจก็พบว่าในบางทำเลที่เป็นชุมชน แต่มีพื้นที่จำกัดในการตั้งร้านค้าหรือแผงหนังสือ ตลอดจนมีปัญหาด้านเงินทุน หากจะเปิดเป็นร้านหนังสือเต็มรูปแบบ จึงเกิดแนวคิดให้มี "ซุ้มฐานเศรษฐกิจ" ขึ้น แนะนำให้คนในย่านดังกล่าวขายหนังสือด้วย "ซุ้มฐานเศรษฐกิจ" โดยติดต่อตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่ให้พิจารณาจัดส่งหนังสือไปให้ เท่ากับว่าเธอเองนั้นก็จะมีชุดเพิ่ม จำนวนหนังสือที่เหลือคืนก็จะลดลง (ภวิภา ชันทเขตต์ , 2539)

- การส่งเสริมการขาย ณ ที่ขายก็เป็นอีกยุทธวิธีที่ฐานเศรษฐกิจใช้อยู่ บริษัทให้ความสำคัญกับวัสดุส่งเสริมการขาย ณ จุดซื้อค่อนข้างมาก โดยเฉพาะจะเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ปีละประมาณ 3 ล้าน 5 แสนบาท ถึง 4 ล้านบาท กล่าวคือ มีการพัฒนารูปแบบของวัสดุส่งเสริมการขายให้แปลกใหม่ และทันสมัยออกมาเผยแพร่เกือบทุกปี นับแต่ในยุคแรก ๆ ที่มีจุดเริ่มต้นมาจาก "สติ๊กเกอร์" เป็นสัญลักษณ์ของชื่อหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจสีอิฐในเวลาไล่เลี่ยกันนั้นก็นำ "ไม้ทาบกระดาษรูปสามเหลี่ยม" สัญลักษณ์ฐานเศรษฐกิจ ออกจ่ายแจกแก่ร้านค้า และแผงหนังสือ เช่นเดียวกับ "ที่แขวนหนังสือ" มีสัญลักษณ์ฐานเศรษฐกิจ กระทั่งวิวัฒนาการมาสู่ "แท่นโชว์ปก" ซึ่งนำออกเผยแพร่เฉพาะร้านหนังสือที่อยู่ในห้างสรรพสินค้า และร้านหนังสือขนาดใหญ่ทั่วไป ซึ่งจะคอยบอกพาดปกของแต่ละเล่มซึ่งก็ได้รับความสนใจพอสมควร (ร้านแพร่พิทยา สาขาปิ่นเกล้า, สัมภาษณ์ สิงหาคม 2542)

- ตั้งทีมสำรวจแผงทุกแผงเฉพาะที่อยู่ในกรุงเทพฯ เพื่อทราบข้อมูลยอดขาย กรณีที่พบว่าแผงไหนจะเพิ่มยอดได้เจ้าหน้าที่ของฐานเศรษฐกิจก็จะแจ้งให้เธอเองที่คุมพื้นที่นั้น ๆ จัดการเพิ่มยอดให้ ยิ่งไปกว่า

นั้นเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่เอเยนต์รายใหญ่มีรับเอเยนต์ สายส่ง หรือแผงหนังสือในความ  
ควบคุมจำนวนมาก ทางฐานเศรษฐกิจจะรับภาระแยกหนังสือพิมพ์ให้แก่ละรับเอเยนต์หรือแต่ละแผง  
แทน(สิทธิชัย ศรีวิศิษฎ์, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2542)

### กลยุทธ์การจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์กดออก

หนังสือพิมพ์วิภูจักรรายวันและหนังสือพิมพ์แหล่งงาน

#### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

การจัดจำหน่ายของบริษัทวิภูจักร ก่อนภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดจำหน่ายของ  
บริษัท มีหน้าที่ดำเนินการด้านจัดจำหน่ายทั้งหมดตั้งแต่จัดยอดจำหน่าย ขนส่ง จัดเก็บเงิน สํารวจตลาดและ  
ส่งเสริมการจำหน่ายผ่านตัวแทน นโยบายของบริษัทวิภูจักรในช่วงนั้นเกี่ยวกับการจัดจำหน่าย มีลักษณะให้  
จัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย เพื่อรองรับการขยายสื่อไปในทุกกลุ่ม การเพิ่มยอด  
จะเพิ่มได้เต็มที่ถ้าตัวแทนจำหน่ายเรียกร้องมา การสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายก็เป็นอีกกลยุทธ์ที่  
กลุ่มวิภูจักรทำอย่างสม่ำเสมอ มีการเลี้ยงโต๊ะอาหารให้ตัวแทนจำหน่าย ให้ผลตอบแทนโดยการให้ส่วนลด  
มากๆ หรือให้รางวัลกับตัวแทนที่สามารถจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือได้มาก ๆ นอกจากนั้นยังมีการส่งเสริม  
ณ จุดขาย โดยมีชั้นใส่หนังสือในเครือของวิภูจักรแยกออกต่างหากจากหนังสือเครืออื่น ๆ ชั้นหนังสือนี้จะติด  
โลโก้บริษัทวิภูจักรให้เห็นเด่นชัด ทำให้ผู้อ่านจดจำได้(อำนาจ จำปาทอง , สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)

#### กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การจัดจำหน่าย เพื่อสร้างส่วนครองตลาดขึ้นมาใหม่ โดยขยายตลาดให้กว้างขวางขึ้น

ปัญหาที่บริษัท วิภูจักร จำกัด (มหาชน) พบในเรื่องการจัดจำหน่ายเป็นเรื่องของการส่งหนังสือให้ตัวแทน  
จำหน่ายไม่สม่ำเสมอ และช้าไม่ทันขาย ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากกระบวนการผลิตที่ล่าช้า เมื่อจัดจำหน่าย  
ไม่ทันเวลาขาย ตัวแทนจำหน่ายก็จะไม่แกะห่อให้กับแผงย่อย ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัทไม่มีวางจำหน่าย  
ในพื้นที่ของตัวแทนจำหน่ายนั้น ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้จะทำให้เกิดความเสียหายอย่างมากเพราะไม่มีรายได้จาก  
การขายเข้ามา กลยุทธ์ที่กำหนดอย่างแรกของการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายคือการส่งจำหน่ายให้รวดเร็ว  
ทันเวลาในการขายแต่ละวัน ซึ่งกลยุทธ์นี้ใช้ยุทธวิธีการประสานงานกับกองบรรณาธิการและกองการผลิตให้

รู้ถึงปัญหาการจัดจำหน่ายและให้ทั้งสองฝ่ายลดขั้นตอนหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้มากขึ้น (สมบูรณ์ อธิยวารุท , สัมภาษณ์ , สิงหาคม 2542)

ในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจถือได้ว่าเป็นจุดหัวเลี้ยวหัวต่อของความอยู่รอดของหนังสือพิมพ์เป็นอย่างมาก ด้วยสถานการณ์ที่แปรผัน จึงทำให้ตัวแทนจำหน่ายเข้าใจว่า หนังสือพิมพ์วัฏจักรรายวันใกล้ที่จะปิดกิจการแล้วจึงทำให้ตัวแทนขาดความใส่ใจที่จะขายผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ไม่มีการผลักดันยอดจำหน่ายเท่าที่ควร แผลงย่อยต่างๆมักจะไม่หยิบ หนังสือวัฏจักรรายวันและแหล่งงานไปขาย ซึ่งจะส่งผลให้การแพร่กระจายสินค้าไม่ทั่วถึง ยอดจำหน่ายจึงลดลง เมื่อเป็นเช่นนี้กลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดจำหน่ายก็คือการสร้าง ความเข้าใจระหว่างตัวแทนจำหน่ายและองค์กร โดยใช้ยุทธวิธีการส่งจดหมายชี้แจงและส่งพนักงานออก เยี่ยมตัวแทนจำหน่าย เพื่อชี้แจงข่าวสารของบริษัท เพื่อให้ตัวแทนเข้าใจและให้ความร่วมมือในการแพร่กระจายสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัทต่อไป ในขณะที่ศึกษาหนังสือพิมพ์วัฏจักรได้ปรับเปลี่ยนเนื้อหาและเป็นระยะเวลาการตรวจสอบผลตอบรับ ซึ่งการตรวจสอบผลตอบรับนี้เป็นอีกหน้าที่หนึ่งของการจัดจำหน่าย ซึ่งก็เป็น อีกยุทธวิธีหนึ่งในการเพิ่มส่วนครของตลาด การสำรวจยอดจำหน่ายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารทราบว่ามีเนื้อหา ที่ได้ปรับเปลี่ยนสามารถเพิ่มยอดจำหน่ายได้มากน้อยเพียงใด ถ้ายอดจำหน่ายไม่เพิ่มขึ้นนั้นก็แสดงว่าการ ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดในส่วนผลมต่าง ๆ ยังไม่ถูกต้องคงต้องมีการปรับเปลี่ยนกันใหม่(อำนาจ จำปาทอง , สัมภาษณ์ , สิงหาคม 2542)

ปัจจัยอีกประการที่ทำให้สถานการณ์แย่งลงก็คือการเก็บเงินจากการขายหนังสือจากตัวแทนจำหน่ายไม่ได้ทำเนื่องจากไม่มีบุคลากรออกไปเก็บ หรืออาจเป็นเพราะตัวแทนจำหน่ายเข้าใจว่าบริษัทเลิกกิจการไปแล้ว ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมากมีวิธีการแก้ปัญหาหนี้สินค้างชำระจากตัวแทนจำหน่ายซึ่งสรุปได้ดังนี้

- มาตรการแรกถ้าตัวแทนจำหน่ายรายใดมีทำที่ว่าจะค้างชำระเป็นเวลานาน ๆ จะมีการพูดคุยถึงปัญหาของตัวแทนและตกลงหาทางออกให้ทั้งสองฝ่าย
- ถ้ายังไม่มีปฏิกิริยาว่าจะมีการชำระบ้าง ก็จะลดยอดจัดจำหน่ายของตัวแทนนั้น และไปเพิ่มยอดจัดจำหน่ายให้กับตัวแทนใกล้เคียง ซึ่งจะทำให้รายได้ของตัวแทนที่ถูกลดยอดขาดหายไป
- ถ้ายังไม่สามารถชำระเงินได้ มาตรการต่อมาคือการให้ขายให้ฟรี ซึ่งถือว่านำส่วนลด 30% ที่ตัวแทนจำหน่ายต้องได้มาใช้หนี้ จนกว่าจะครบ วิธีนี้อาจจะทำให้ตัวแทนจำหน่ายไม่ดูแลหนังสือพิมพ์และนิตยสารของโรงพิมพ์เท่าที่ควร
- วิธีสุดท้าย คือการใช้มาตรการทางด้านกฎหมายโดยการฟ้องร้องในชั้นศาล ซึ่งเป็นวิธีที่โรงพิมพ์ไม่อยากจะใช้เลยเนื่องจากเป็นการทำลายความสัมพันธ์ระหว่างโรงพิมพ์กับตัวแทนจำหน่าย แต่ระบบจัด

จำหน่ายที่เป็นอยู่ในขณะนี้มักไม่ค่อยมีการฟ้องร้องกันมากนัก เนื่องจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายเป็นระบบที่ถูกกลั่นกรองมาแล้ว และมีระบบการค้ำประกันอีกด้วยจึงมีปัญหาค่อนข้างน้อย

บริษัทวิทยจักร มีการส่งเสริมการจัดจำหน่าย ที่กระทำต่อตัวแทนจำหน่าย ส่วนมากจะเป็นการเสนอผลประโยชน์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับตัวแทนจำหน่ายหรือแผงหนังสือ ให้ผลิตภัณฑ์สินค้าไปยังผู้อ่านให้ได้มากที่สุด ตลอดจนช่วยปรับปรุงระบบการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด นอกจากนี้จะสร้างแรงจูงใจแล้วการสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายในฐานะการเป็นคู่ค้าที่ดีก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่โรงพิมพ์ต่างใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน

การส่งเสริมการตลาดที่ดีที่สุดของการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์คือความสัมพันธ์ระหว่างโรงพิมพ์กับเอเยนต์ และระหว่างแผง เนื่องจากลูกค้าของโรงพิมพ์มี 2 ส่วนรักษาความสัมพันธ์ในทั้ง 2 ส่วนไว้ให้ดี ถ้าความสัมพันธ์ดีแล้วข้อมูลข่าวสารต่างๆจะมาเองทางเอเยนต์ และแผงจะเป็นผู้ให้ข้อมูลกับเราเองว่าควรจะปรับปรุงอย่างไรเช่นถ้าเนื้อหาของเราไม่ดีเราก็จะบอกทางกองบรรณาธิการ ให้ปรับปรุงหนังสืออีกครั้ง (อำนาจ จำปาทอง ,สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)

**ตอนที่ 3 ผลการตอบสนองต่อการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของตัวแทนจำหน่าย จำแนกตามสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ 4 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นตอนนำผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนผลิตภัณฑ์เติบโต ขั้นตอนผลิตภัณฑ์อิ่มตัว ขั้นตอนผลิตภัณฑ์ถดถอย**

**ผลการตอบสนองต่อการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์**

การสร้างกลยุทธ์การตลาดของนิตยสารรวมงาน Weekly นิตยสารรถ Weekly และหนังสือพิมพ์ที่รวมแหล่งงาน ในลักษณะลอกเลียนแบบนิตยสารวิทยจักรงาน นิตยสารวิทยจักรรถ และหนังสือพิมพ์แหล่งงาน เป็นสิ่งที่ตัวแทนจำหน่ายรับไม่ได้เนื่องจากมีข้อตกลงระหว่างสมาชิกของสมาคมผู้จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ทั่วประเทศว่าจะไม่จัดจำหน่ายให้สินค้าลอกเลียนแบบในตอนแรกที่เริ่มออกมาวางในแผงทำให้ตัวแทนจำหน่ายเกิดความสับสนกันมาก ตัวแทนจำหน่ายบางแห่งก็จะไม่กะห่อจัดจำหน่ายให้ แต่เมื่อมีคำชี้แจงจากบริษัทวิทยจักรแล้ว ก็ตัวแทนจำหน่ายก็เริ่มจัดจำหน่ายให้ เนื่องจากพนักงานฝ่ายจัดจำหน่ายที่ออกมาตั้งบริษัทวิทยจักรก็เป็นที่ยุติในวงการตัวแทนจัดจำหน่าย (ภวัต วิเศษสรรพ ,สัมภาษณ์,กรกฎาคม 2542)

เนื่องจาก บริษัท วัฏสาร จำกัด มีสิ่งสิ่งพิมพ์จำนวนมาก จึงเป็นข้อเสนอที่จูงใจตัวแทนจำหน่าย และสิ่งสิ่งพิมพ์แต่ละเล่มตัวแทนมองแล้วพิจารณาว่ามีโอกาสขายได้ดีจึงรับจัดจำหน่ายให้ ซึ่งเป็นเหตุผลเรื่องรายได้ ที่ค่อนข้างมากถ้าขายได้(ตัวแทนจำหน่าย นานาสาสัน ตลิ่งชัน , สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2542)

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน การวางจำหน่ายเป็นรายวันทำให้เหลือหนังสือคืนมากในตอนแรกที่ออกวางตลาดใหม่ ฝ่ายจัดจำหน่ายของฐานรวมห่อจัดยอดจัดจำหน่ายให้ในปริมาณมากเพื่อหวังโปรยหนังสือให้ทั่วถึงทุกแผง แต่ประสบปัญหาตรงที่แผงย่อยจะไม่หยิบไปขายให้ เนื่องจากเห็นว่าอยู่ได้เพียงวันเดียวมีโอกาสเสี่ยงที่จะขายไม่ได้ ราคาที่สูงพอสมควร แต่เมื่อมีการบังคับขายเป็นกลุ่ม ตัวแทนจำหน่ายก็จะแนะนำแผงย่อยให้นำไปขายมากขึ้น(ตัวแทนจำหน่ายนุศรากรมคำแห่ง, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2542)

### ผลการตอบสนองต่อการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายชั้นผลิตภัณฑ์เคเบิ้ล

หนังสือพิมพ์ผู้จัดการเมื่อมีการยุบศูนย์ข่าวภูมิภาคแล้ว หน้าที่การจัดจำหน่ายทั่วประเทศจึงตกอยู่ที่ส่วนกลาง โดยบริษัท เอส ดิสทริบิวชัน จำกัด เมื่อปรับเนื้อหา และสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายเป็นอย่างดี และประกอบกับได้ขยายงานจัดจำหน่ายโดยการรับจ้างจัดจำหน่ายให้บริษัทต่าง ๆ โดยเฉพาะบริษัทในเครือของวัฏจักรทั้งหมด ทำให้การจัดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการมีอำนาจในการต่อรองกับตัวแทนจำหน่ายมากขึ้น เนื่องจากมีหนังสือที่จะให้จัดจำหน่ายจำนวน เกือบ 20 เล่มซึ่งถือว่ามากทีเดียวฝ่ายจัดจำหน่าย จึงเป็นสิ่งที่ตัวแทนจำหน่ายต่าง ๆ ต้องดูแลสิ่งพิมพ์ทุกตัวให้เป็นอย่างดี มิฉะนั้นจะถูกลดยอดจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นการเสียรายได้(ตัวแทนจำหน่ายทุกทอง ตลิ่งชัน, สัมภาษณ์ , สิงหาคม 2542)

นิตยสารตลาดสด เมื่อมีการคุมยอดจัดจำหน่ายทำให้ ตัวแทนขาดรายได้ ตัวแทนจำหน่ายก็จะขอเพิ่มยอดสิ่งพิมพ์เล่มอื่นแทนเพื่อเป็นสินค้าทดแทน แต่ก็ต้องใส่ใจกับนิตยสารตลาดสด เนื่องจากยอดขายดี (ตัวแทนจำหน่าย ร้านสมศักดิ์ เพชรเกษม 16 , สัมภาษณ์ กรกฎาคม 2542)

นิตยสารการศึกษา 2000 มีการเลือกพื้นที่ในการจัดจำหน่ายจึงทำให้เกิดปัญหา มีสินค้าวางแผงน้อยในบางพื้นที่ แผงไหนที่อยู่ใกล้สถานศึกษาก็จะขายได้ดี พื้นที่อื่น ๆ ก็ขายได้เรื่อย จะขายได้ดีช่วงนักเรียนจะศึกษาต่อเพราะมีการแนะนำสถานศึกษาต่อ และทุนการศึกษา(ตัวแทนจำหน่ายสไตส์ อ.จรัลสนิทวงศ์,ร้านสรรพสมุทธร อนุสาวรีย์ สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)

### **ผลการตอบสนองต่อการปรับกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายชั้นผลิตภัณฑ์อิมตัว**

นิตยสารวิทยุจักรงานและนิตยสารวิทยุจักรรดเมื่อมีการออกสื่อสิ่งพิมพ์อิมตัวที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน เพื่อตอบได้นิตยสารรวมงาน Weekly และนิตยสารรดWeekly อาจจะเป็นผลดีกับบริษัท แต่ก็มีบางตัวแทนและบางร้านหนังสือไม่ยอมจำหน่ายให้เนื่องจากเห็นว่าเนื้อหากว่า 70% จะเหมือนกัน แต่เมื่อมีการปรับเป็นเล่มเดียวก็ยอมขายให้ดั้งเดิมและกลับมีขอจำหน่ายเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัว(ร้านแพรวพิทยาสาธาลาดพร้าวและปิ่นเกล้า,สัมภาษณ์, สิงหาคม 2542)

หนังสือพิมพ์สมัครด่วน ยังคงจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางเน้นกลุ่มเป้าหมายเดิมในกรุงเทพฯและปริมณฑล และขยายกลุ่มเป้าหมายเป็นนักเรียนนักศึกษา เนื่องจากเป็นผู้นำตลาด ยอดขายจะคงที่อยู่แล้ว ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจยอดจำหน่ายก็ยังไม่ตก และจะเพิ่มในช่วงที่มีกิจกรรมการสอบเข้ารับราชการเพราะฉะนั้นถ้ามีกิจกรรมเหล่านี้จะมีการประสานงานระหว่างตัวแทนจำหน่ายและฝ่ายจัดจำหน่าย ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นอีกส่วนการเพิ่มส่วนของการศึกษาเข้ามายังไม่เป็นมีผลต่อการเพิ่มขอจำหน่ายเท่าไรนัก (ตัวแทนจำหน่ายนานาสาส์น ตลิ่งชัน,ร้านสไตส์ สายใต้เก่า,ร้านศิริวรรณ ท่าพระ,สัมภาษณ์,กรกฎาคม 2542)

### **สรุปข้อสันนิษฐาน**

จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานด้านการจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์แต่ละขั้นตอนในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ ขั้นตอนแนะนำผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนผลิตภัณฑ์เติบโต ขั้นตอนผลิตภัณฑ์อิมตัว และขั้นตอนผลิตภัณฑ์ถดถอย จะปฏิบัติตามการปรับแผนกลยุทธ์การจัดจำหน่าย ซึ่งกลยุทธ์การจัดจำหน่ายต้องวางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาด เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายทางการตลาด ที่องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ได้วางไว้ ซึ่งตรงตามข้อสันนิษฐานของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ว่า ยุทธวิธีการจัดจำหน่ายจะต้องดำเนินไปตามกลยุทธ์การจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การจัดจำหน่ายต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาด เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการตลาด

สรุปการปรับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ขั้นตอนแนะนำผลิตภัณฑ์

สื่อสิ่งพิมพ์	บทบาทในตลาดและเป้าหมายการตลาด	กลยุทธ์การตลาดก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ	กลยุทธ์จัดจำหน่ายก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ	กลยุทธ์การตลาดช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ	ยุทธวิธีจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ
นิตยสารรวมงาน Weekly นิตยสาร รถ Weekly	บทบาทเป็นผู้ทำช่องทางการตลาด  เป้าหมายการตลาดเพื่อสร้างส่วนครองตลาด เพื่อให้ความรู้กับผู้บริโภคและตัวแทนจำหน่ายให้รู้จักตัวผลิตภัณฑ์	ไม่มีเนื่องจากเป็นช่วงเข้าสู่ตลาดใหม่	ไม่มีเนื่องจากเป็นช่วงเข้าสู่ตลาดใหม่	โจมตีผู้นำตลาดตรงจุดแข็งวางตำแหน่งสินค้าเลียนแบบผู้นำและใช้ส่วนผสมทางการตลาดอันเดียวกัน	เลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมและเอื้อต่อการโจมตีในรูปแบบต่าง ๆ เน้นหนักในการสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย ใช้วิธีการจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางโดยผ่านตัวแทนจำหน่ายเป็นช่องทางหลัก โดยมีฝ่ายจัดจำหน่ายของบริษัทเป็นผู้ดูแลการจัดยอดจำหน่ายไปสู่ตัวแทน ออกเยี่ยมตัวแทนจำหน่ายพบปะสังสรรค์เพื่อชี้แจงนโยบายของบริษัทฯ

หนังสือพิมพ์รวมแหล่งงาน	บทบาทเป็นผู้ตาม  เป้าหมายเพื่อสร้างส่วนครองตลาด เพื่อให้ความรู้กับผู้บริโภคและตัวแทนจำหน่ายให้รู้จักตัวผลิตภัณฑ์	ไม่มีเนื่องจากเป็นช่วงเข้าสู่ตลาดใหม่	ไม่มีเนื่องจากเป็นช่วงเข้าสู่ตลาดใหม่	หันมาโจมตีผู้ตามระดับเดียวกันคือ หนังสือพิมพ์แหล่งงาน ซึ่งมีสถานการณ์ที่ไม่มั่นคงนัก โดยหวังจะดึงส่วนครองตลาดของหนังสือพิมพ์แหล่งงานมาเป็นของตน	เลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมและเชื่อมต่อการโจมตีในรูปแบบต่าง ๆ เน้นหนักในการสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย  ใช้วิธีการจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางโดยผ่านตัวแทนจำหน่ายเป็นช่องทางหลัก โดยมีฝ่ายจัดจำหน่ายของบริษัทเป็นผู้ดูแลการจัดยอดจำหน่ายไปสู่ตัวแทน ออกเยี่ยมตัวแทนจำหน่ายพบปะสังสรรค์เพื่อชี้แจงนโยบายของบริษัทฯ
หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจงานกับคน	บทบาทเป็นผู้ทำชิง  เป้าหมายสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุด	ไม่มีเนื่องจากเป็นช่วงเข้าสู่ตลาดใหม่	ไม่มีเนื่องจากเป็นช่วงเข้าสู่ตลาดใหม่	- โจมตีผู้นำตลาดตรงจุดอ่อนในเรื่องของวาระการวางจำหน่ายโดยปรับให้วางแผงเป็นรายวัน ซึ่งมีความถี่มากกว่า เนื้อหาข่าวสารจึงลดลงและไวกว่า นอกจากนั้นปรับปรุงส่วนผสมการตลาดให้มีจุดเด่นมากขึ้นได้แก่รูปเล่มที่มีสีสันสวยงามเนื้อหาที่หลากหลายกว่าเป็นต้น	- วางจำหน่ายให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและให้เกิดประสิทธิภาพในการวางจำหน่าย  - เร่งสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้เกิดการผลักดันสินค้ามากขึ้น



สรุปการปรับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นของผลิตภัณฑ์เตปโต

สื่อสิ่งพิมพ์	บทบาทในตลาดและเป้าหมายการตลาด	กลยุทธ์การตลาดก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ	กลยุทธ์จัดจำหน่ายก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ	กลยุทธ์การตลาดช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ	ยุทธวิธีจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ
นิตยสารตลาดรวม	บทบาท เป็นผู้ตาม  เป้าหมาย สร้างส่วนครองตลาดให้ได้มากที่สุดสร้างผลกำไรให้ได้มากที่สุด	เป็นผู้ตามในลักษณะผู้ปรับแต่ง เป้าหมายเพื่อสร้างส่วนครองตลาดให้มากที่สุด	- จัดจำหน่ายในลักษณะกว้างขวางเพื่อให้ผู้อ่านรู้จัก และเปรียบเทียบกับและเลือกซื้อ มักจะเป็นสินค้าทดแทนการเพิ่มยอดจำหน่ายตามแต่ตัวแทนจะขอมา	- ผู้ปรับแต่จะไม่โจมตีผู้นำตลาด  สร้างส่วนครองตลาดให้ได้มากที่สุดและขณะเดียวกันควบคุมยอดจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพเพื่อผลกำไรสูงสุด	- จัดจำหน่ายโดยให้เกิดผลกำไรสูงสุด  - กำหนดยอดจำหน่ายโดยดูปัจจัยในเรื่องต้นทุนและกำไรสูงสุดเป็นหลัก เนื่องจากราคาขายต่อหน่วยถูกแต่ต้นทุนต่อหน่วยสูงมาก การกำหนดยอดจัดจำหน่ายสูงมากเกินไปอาจไม่ทำให้เกิดกำไรสูงสุด  - วางจำหน่ายอย่างกว้างขวางและทั่วถึง  - การวางแผนจะวางประกันผู้นำตลาดเสมอเพื่อเป็นทางเลือกที่สองให้ผู้อ่าน

<p>นิตยสารการศึกษา 2000</p>	<p>เป็นผู้ครองตลาดย่อย</p> <p>เป้าหมายสร้างส่วนครองตลาดเป้าหมายให้ได้มากที่สุด</p>	<p>เป็นนิตยสารการศึกษาเพื่อเตรียมสอบเข้ามหาวิทยาลัยและเรื่องเกี่ยวกับการศึกษาทั่วไป กลุ่มเป้าหมายคือนักเรียนและประชาชนทั่วไป</p>	<p>จัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางในลักษณะไปรษณีย์ทั่วถึงเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายหลากหลาย</p>	<p>เจาะตลาดไปสู่ผู้บริโภคหลักโดยปรับปรุงส่วนผสมการตลาดให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดจำหน่ายโดยเจาะไปสู่ผู้บริโภคหลักคือครูและนักเรียนที่สนใจ กำหนดขอบเขตการจัดจำหน่ายให้เหมาะสมตรงกับกลุ่มเป้าหมายหลัก</li> <li>- กำหนดการจัดยอดสื่อสิ่งพิมพ์ให้ตัวแทนแต่ละแห่งให้เหมาะสมตรงกับกลุ่มเป้าหมายหลัก</li> <li>- กำหนดการจัดยอดสื่อสิ่งพิมพ์ให้ตัวแทนแต่ละแห่งให้เหมาะสมโดยใช้เกณฑ์พื้นที่ ที่กลุ่มเป้าหมายอยู่หนาแน่นเป็นหลัก</li> </ul>
<p>หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ</p>	<p>บทบาท เป็นผู้ตามในตลาด</p> <p>เป้าหมาย สร้างส่วนครองตลาดและผลกำไรให้ได้มากที่สุด</p>	<p>เป็นหนังสือพิมพ์เชิงธุรกิจการเงิน เน้นกลุ่มหลากหลาย ทั่วประเทศ</p>	<p>มีศูนย์ข่าวภูมิภาคเป็นผู้ดูแลการจัดจำหน่ายส่วนภูมิภาค การจัดจำหน่ายครอบคลุมทั่วประเทศและรวดเร็วมาก เนื่องจากผลิตที่ภูมิภาค</p>	<p>วางตำแหน่งเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจ การเมืองปรับส่วนผสมการตลาดในเรื่องเนื้อหาโดยเปลี่ยนวิธีนำเสนอข่าวเป็นเชิงเจาะลึก และเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากแนวเดียวมาเป็นเนื้อหาที่เน้นเศรษฐกิจและการเมืองสังคม มากขึ้นเพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย</p>	<p>ยุบศูนย์ข่าวภูมิภาคการจัดจำหน่ายทั้งหมดส่วนกลาง เป็นผู้ดูแลจัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางและให้ทันเวลา จัดจำหน่ายด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนการจัดจำหน่ายที่ผู้จัดการให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการวิเคราะห์ก่อนสั่งขอดีพิมพ์</p>

สรุปการปรับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์อิมตัว

สื่อสิ่งพิมพ์	บทบาทในตลาดและเป้าหมายการตลาด	กลยุทธ์การตลาดก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ	กลยุทธ์จัดจำหน่ายก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ	กลยุทธ์การตลาดช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ	ยุทธวิธีจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ
นิตยสารวิจักรงาน นิตยสารวิจักรรต	เป็นผู้นำตลาด  เป้าหมายเพื่อรักษาส่วน ครองตลาดที่มีอยู่เพื่อสร้าง ผลกำไรสูงสุด	เป็นสื่อสิ่งพิมพ์สำหรับการ หางานที่มียอดจำหน่ายสูง สุด  เป็นสื่อสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับการ ซื้อขายรถยนต์ใช้แล้วที่มี ยอดจำหน่ายสูงสุด	จัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง การสั่งยอดจำหน่ายขึ้นอยู่กับ ตัวแทนจำหน่ายจะสั่งยอด มา	-ปรับส่วนผสมการตลาด เพื่อตอบโต้ผู้ทำชิง - ขยายส่วนครองตลาดให้ กว้างขึ้นโดยการร่วมมือกับ โจมตีผู้ทำชิงโดยสื่อของ บริษัทที่มีเนื้อหาคล้ายกัน และมีกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน	- วางแผนคู่ระหว่างวิจักร งานและงาน 2000 เพื่อสกัด ยอดจำหน่ายของรวมงาน Weekly วางแผนคู่กัน ระหว่าง วิจักรรต และ รต 2000 เพื่อสกัดยอดจำหน่าย ของรต Weekly - วิจักรงานจัดจำหน่าย อย่างกว้างขวางแต่วิจักรรต จัดจำหน่ายโดยการควบคุม ยอดจัดจำหน่ายให้คุ้มทุน และได้กำไรสูงสุด
หนังสือพิมพ์สมัครด่วน	เป็นผู้นำตลาด เป้าหมาย - เพื่อรักษาส่วนครองตลาด ที่มีอยู่ - เพื่อขยายตลาดให้กว้าง ขวางขึ้น	เป็นผู้นำด้านหนังสือพิมพ์หา งานเน้นงานราชการรัฐ วิสาหกิจ	จัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง เน้นกรุงเทพฯและปริมณฑล	ปรับส่วนผสมการตลาดเพื่อ ขยายตลาดให้กว้างขวางขึ้น	- ส้ารวจตลาดเพื่อเกลี่ยยอด จัดจำหน่ายให้แต่ละตัวแทน จำหน่ายตามยอดที่ขายได้ จริง - เพิ่มยอดจัดจำหน่ายให้ตัว แทนที่มีกลุ่มเป้าหมายใหม่ อยู่หนาแน่น

หนังสือพิมพ์มติชน	รักษาส่วนครองตลาดและขยายส่วนครองตลาดให้มากขึ้น	วางตำแหน่งสินค้าที่การเป็นหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณถึงคุณภาพ เน้นหนักเรื่องการเมือง ศิลปวัฒนธรรม การศึกษา	จัดจำหน่ายอย่างกว้างขวางและพยายามเจาะกลุ่มเป้าหมายที่มีแนวโน้มว่าจะซื้อมติชน	ปรับปรุงส่วนผสมการตลาด โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริโภคเฉพาะเนื้อหา ลดขั้นตอนการผลิตให้ใช้เวลาสั้นลง เพื่อให้มีเวลาในการจัดจำหน่ายมากขึ้นและลดค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่ายลงด้วย เจาะกลุ่มลูกค้าเดิม	- ประสานงานกับกองบรรณาธิการและฝ่ายผลิตเพื่อนำระยะเวลาในการผลิตและนำเวลาไปใช้ในการจัดจำหน่ายให้เร็วที่สุดเพื่อช่วงชิงการวางแผงก่อนคู่แข่ง - สำรวจตลาดและออกเยี่ยมตัวแทนจำหน่ายและแผงหนังสือเป็นประจำเพื่อสอบถามความต้องการและสำรวจยอดจำหน่ายของสิ่งพิมพ์แต่ละฉบับเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ
หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ	เป็นผู้ตามเป้าหมายการตลาดเพื่อรักษาส่วนครองตลาดและขยายส่วนครองตลาดให้มากขึ้น	วางตำแหน่งตนเองที่สิ่งพิมพ์เชิงธุรกิจ การตลาดที่มีรูปลักษณ์สวยงาม เพื่อดึงดูดยอดโฆษณา กลุ่มเป้าหมายนักธุรกิจ นักศึกษา	การจัดจำหน่ายเน้นกรุงเทพฯและปริมณฑล จัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง	- ปรับส่วนผสมการตลาด โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ในเรื่องของเนื้อหาและการส่งเสริมการขายเพื่อรักษาและสร้างส่วนครองตลาดให้มากขึ้น	ฐานเศรษฐกิจให้ความสำคัญกับตัวแทนจำหน่ายมากกลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดจำหน่ายของฐานเศรษฐกิจคือการสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายซึ่งเป็นกลยุทธ์การส่งเสริมการขายโดยฝ่ายตัวแทนจำหน่าย

สรุปการปรับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดจำหน่ายของสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นผลิตภัณฑ์ถดถอย

สื่อสิ่งพิมพ์	บทบาทในตลาดและเป้าหมายการตลาด	กลยุทธ์การตลาดก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ	กลยุทธ์จัดจำหน่ายก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ	กลยุทธ์การตลาดช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ	ยุทธวิธีจัดจำหน่ายช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ
หนังสือพิมพ์วิญจกรรายวัน	เป็นผู้ตาม  เป้าหมายเพื่อสร้างส่วน ครองตลาดขึ้นมาใหม่	เป็นสื่อสิ่งพิมพ์เชิง ธุรกิจเน้นเรื่องหุ้น และเน้นการลง โฆษณาบ่อย	จัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง และสร้างความสัมพันธ์กับ ตัวแทนจำหน่าย	-ปรับส่วนผสมการตลาด ในด้านเนื้อหาให้ตรงกับ ความต้องการของกลุ่มเป้า หมายและเพิ่มเนื้อหาเพื่อ จับกลุ่มเป้าหมายใหม่ด้านการส่งเสริมการจำหน่ายจะส่งเสริมโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย	ปรับวิธีการจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเน้นในเรื่องการจัดจำหน่ายให้ทันเวลาและวางจำหน่ายให้ทั่วถึงและสม่ำเสมอ  - สร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายโดยให้ข่าวสารที่ให้ความมั่นใจกับตัวแทนจำหน่ายว่าบริษัทจะดำเนินกิจการต่อไป
หนังสือพิมพ์แหล่งงาน	เป็นผู้ตาม  เป้าหมายเพื่อสร้างส่วน ครองตลาดให้ได้มากที่สุด	เป็นสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อ การทำงานประเภท หนังสือพิมพ์ราย 3 วันเน้นข่าวรับสมัคร งานของหน่วยงานราชการมีบทบาทเป็นผู้ ตามมาตลอด	จัดจำหน่ายอย่างกว้างขวาง และสร้างความสัมพันธ์กับ ตัวแทนจำหน่าย	ปรับส่วนผสมทางการตลาด โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์และ ราคาใช้กลยุทธ์โจมตีผู้นำ ด้วยราคาที่ถูกลงกว่าและการ วางจำหน่ายก่อนผู้นำ 1 วัน	- จัดจำหน่ายให้กว้างขวางและทั่วถึง  - จัดจำหน่ายให้ทันเวลา  - ควบคุมยอดจัดจำหน่ายให้เพิ่มหรือ ลดตามยอดจำหน่ายที่เป็นจริง