

**ตอนที่ 3**  
**การกำหนดและบริหารราคา**

## บทที่ 7

### การกำหนดราคาตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

#### เค้าโครงเรื่อง

1. แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การตลาด
  - 1.1 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
  - 1.2 กลยุทธ์การตลาดในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
    - 1.2.1 กลยุทธ์การตลาดในระยะแนะนำ
    - 1.2.2 กลยุทธ์การตลาดในระยะเจริญเติบโต
    - 1.2.3 กลยุทธ์การตลาดในระยะอิ่มตัว
    - 1.2.4 กลยุทธ์การตลาดในระยะตกต่ำ
2. การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่
  - 2.1 ปัจจัยพิจารณาในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่
  - 2.2 ขั้นตอนการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่
    - 2.2.1 การคัดเลือกตลาดเป้าหมาย
    - 2.2.2 การคาดคะเนดีมานด์
    - 2.2.3 การคาดคะเนต้นทุน
    - 2.2.4 การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างราคา-ปริมาณและผลกำไร
    - 2.2.5 การกำหนดกลยุทธ์ราคา
    - 2.2.6 การกำหนดราคาเฉพาะเจาะจง
3. การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ระยะเจริญเติบโต อิ่มตัว และตกต่ำ
  - 3.1 การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ระยะเจริญเติบโต
    - 3.1.1 กลยุทธ์ราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง
    - 3.1.2 กลยุทธ์ราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำ
    - 3.1.3 แนวทางประเมินเพื่อเลือกและดำเนินกลยุทธ์ที่เหมาะสม

3.1.4 การลดลงของระดับราคาในระยะเติบโตของผลิตภัณฑ์

3.1.5 การกำหนดราคาโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลกำไร  
และปริมาณ

3.2 การกำหนดราคาในระยะอ้อมตัวของผลิตภัณฑ์

3.3 การกำหนดราคาในระยะตกต่ำของผลิตภัณฑ์

#### สาระสำคัญ

1. ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในระยะต่าง ๆ ของวงจรชีวิตได้แก่ขั้นแนะนำสู่ตลาดขั้นเจริญเติบโต  
ขั้นอ้อมตัวและขั้นตกต่ำนั้น มีการใช้กลยุทธ์การตลาด ที่แตกต่างกันในการสร้าง ขยาย หรือรักษา  
ส่วนครองตลาด

2. ขั้นตอนการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้แก่ การคัดเลือกตลาดเป้าหมายการ  
คาดคะเนต้นทุนและต้นทุน พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างราคา-ปริมาณและผลกำไร และเลือก  
ใช้กลยุทธ์ราคาที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นราคาเจาะตลาด ราคาตัดวงกำไร หรือราคาแบบเป็น  
กลาง

3. การกำหนดราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ในระยะ เจริญเติบโตที่มีความเป็นเอกลักษณ์  
หรือมีต้นทุนต่ำอาจใช้กลยุทธ์ราคาสูง ราคาใกล้เคียงคู่แข่งชั้นหรือราคาต่ำ โดยมีแนวทางการ  
พิจารณาเพื่อเลือกและดำเนินกลยุทธ์ราคาที่เหมาะสม โดยทั่วไปในขั้นเจริญเติบโต และอ้อมตัว  
นั้น ราคามีแนวโน้มลดต่ำลง เนื่องจากปัจจัยหลายประการ ในระยะตกต่ำมีทางเลือกของการ  
ใช้กลยุทธ์การตลาดและราคาหลายแนวทาง ได้แก่ ขยายการลงทุนในบางส่วนตลาด เก็บเกี่ยว  
ผลประโยชน์ หรือการประกอบธุรกิจเพื่อรอการฟื้นตัว โดยอาจปรับราคาสูงขึ้น รักษาระดับราคา  
ลดราคาหรือผลักดันสินค้าชิ้นใหม่

#### จุดประสงค์การเรียนรู้

1. สามารถอธิบายให้เห็นว่า ผลิตภัณฑ์ในแต่ละขั้นของวงจรชีวิต ควรใช้กลยุทธ์การ

การตลาดอย่างไร

2. สามารถอธิบายถึงขั้นตอนการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่ และกลยุทธ์ราคาที่เหมาะสมในระยะแรก
3. สามารถเสนอแนะถึงกลยุทธ์ราคาที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ในชั้นเจริญเติบโต อิ่มตัว และตกต่ำ

จากสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในช่วงต่าง ๆ ของวงจรชีวิต เติบโตกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพการแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค เงื่อนไขด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรืออื่น ๆ ดังนั้นความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์ราคาให้เหมาะสมกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ในตลาดได้ โดยยังคงสามารถทำกำไรให้แกกิจการจึงเป็นประเด็นหนึ่งที่นักการตลาดควรมุ่งถึง โดยที่ช่วงแรกของบั้นจะได้พบทวนถึงแนวคิดเกี่ยวกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การตลาดโดยรวมในแต่ละช่วง ก่อนที่จะอธิบายต่อไปถึงกลยุทธ์ราคาในแต่ละขั้นของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

#### 1. แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การตลาด

ผลิตภัณฑ์ก็เช่นเดียวกับมนุษย์ซึ่งมีวงจรชีวิต เริ่มตั้งแต่การเกิด การเจริญเติบโต การเติบโตเต็มที่ การเจ็บและการตาย สำหรับวิถีทางของผลิตภัณฑ์ที่ดำรงอยู่ในตลาด พบว่ามีวงจรชีวิต ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้น ๆ โดยนับเริ่มหลังจากผลิตภัณฑ์ได้ผ่านการพัฒนาจากบริษัทตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และเริ่มที่จะนำเข้าสู่ตลาดเป็นขั้นตอนแรกของวงจรชีวิต

##### 1.1 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

เมื่อพิจารณาถึงระดับของยอดขายของผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาต่าง ๆ พบว่าสามารถแบ่งวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life cycle : PLC) ออกเป็น 4 ช่วงระยะ ได้แก่

1. ระยะแนะนำสู่ตลาด (introduction stage)
2. ระยะเจริญเติบโต (growth stage)
3. ระยะอิ่มตัว (maturity stage)
4. ระยะตกต่ำ (decline stage)

และเนื่องจากคำว่าผลิตภัณฑ์มีความหมายกว้าง สามารถพิจารณาผลิตภัณฑ์ได้ในหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นประเภทของผลิตภัณฑ์ (product categories) รูปแบบของผลิตภัณฑ์ (product forms) หรือตราชื่อของผลิตภัณฑ์ (brands) ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์นั้น หมายถึง ผลิตภัณฑ์ในระดับใด ทั้งนี้เนื่องจากหากพิจารณาในวงกว้างถึงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ประเภทหนึ่ง ๆ โดยยังไม่มองลึกไปถึงผลิตภัณฑ์แต่ละรูปแบบหรือแต่ละตราแล้ว ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท (เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ บุหรี่ เครื่องดื่ม ฯลฯ) ผลิตภัณฑ์ประเภทหนึ่ง ๆ จะมีวงจรชีวิตยาวนาน โดยที่ผลิตภัณฑ์บางประเภทกำลังอยู่ในระยะเจริญเติบโต เช่น คอมพิวเตอร์, รถยนต์, เครื่องใช้ไฟฟ้า ในขณะที่ผลิตภัณฑ์บางประเภทกำลังก้าวสู่ช่วงตกต่ำ เช่น บุหรี่ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการมองวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งประเภทอาจกว้างเกินไปดังนั้นนักการตลาดนิยมพิจารณาวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ในระดับรูปแบบของผลิตภัณฑ์มากกว่า เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า ประเภทโทรทัศน์นั้น โดยรวมคงอยู่ในระยะเริ่มอิ่มตัว (พิจารณาเฉพาะตลาดในเมือง) ในขณะที่โทรทัศน์ขาวดำอยู่ในช่วงตกต่ำ โทรทัศน์สีแบบหลายระบบ (Multi System) สามารถเชื่อมต่ออุปกรณ์ประกอบได้สะดวก (มี AV in-out) อยู่ในช่วงแนะนำ หรือจากตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ประเภทอุปกรณ์บันทึกเสียง ซึ่งกำลังอยู่ในช่วงเจริญเติบโต แผ่นเสียงอยู่ในช่วงถดถอยอย่างมาก เทปคาสเซ็ทอยู่ในช่วงเจริญเต็มที่ และแผ่นซีดี (Compact disk) เริ่มเข้ามาในตลาด เป็นต้น

หากเราพิจารณาเจาะลึกมาถึงในระดับตราสินค้าแล้ว วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ตราต่าง ๆ จะสั้นกว่าวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์แต่ละรูปแบบ และมีการหมุนเวียนมาก และพบว่าผลิตภัณฑ์ตราใหม่ ๆ ที่เริ่มเข้าสู่ตลาดมักจะมีช่วงชีวิตสั้นกว่าตราเก่า ๆ ที่ยังอยู่ในตลาด ในสินค้าบางประเภท ผลิตภัณฑ์แต่ละตราอาจมีช่วงชีวิตยาวนานพอควร เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ ในขณะที่ผลิตภัณฑ์บางชนิด วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์แต่ละตรา อาจจะสั้นมาก ดังกรณีของเพลงของศิลปินต่าง ๆ ในค่ายต่าง ๆ วงจรชีวิตอาจจะสั้นแค่ไม่กี่เดือน เป็นต้น

สำหรับลักษณะของกราฟแสดงยอดขายของผลิตภัณฑ์ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตโดยทั่วไป เป็นดังภาพที่ 7-1 โดยที่วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์อาจเป็นในลักษณะอื่น และที่น้อยมี 3 แบบ คือ

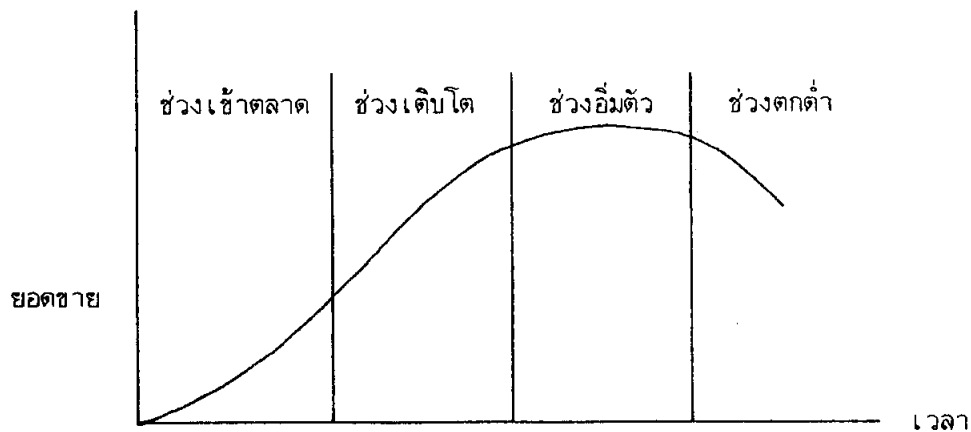
- (1) แบบ growth-slump maturity ดังภาพที่ 7-2 (ก)
- (2) แบบ cycle-recycle ดังภาพที่ 7-2 (ข)

(3) แบบ scalloped ดังภาพที่ 7-2 (ค)

วงจรชีวิตแบบ "growth-slump maturity" นั้นอาจเกิดกับผลิตภัณฑ์บางประเภท เช่น เครื่องใช้ในครัวเรือน ซึ่งในระยะแรกที่นำเข้าสู่ตลาดจะสามารถสร้างยอดขายให้เติบโตได้มาก และต่อมายอดขายจะตกลงเนื่องจากสินค้ามีอายุการใช้งานพอควร ช่วงแรกลูกค้าจะยังไม่ซื้อซ้ำ และไม่สามารถหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นได้มากพอเท่าระยะแรก แต่สามารถคงยอดขายระดับนั้นไว้ได้ในช่วงหลัง เนื่องจากเริ่มมีการซื้อซ้ำของผู้บริโภคเก่าบางกลุ่ม ประกอบกับการพยายามหาลูกค้ารายใหม่ที่ยังหลงเหลืออยู่

วงจรชีวิตแบบ cycle-recycle เป็นลักษณะของผลิตภัณฑ์บางประเภท เช่น น้ำอัดลม (แบบไม่ใช่โคลา) ในช่วงเข้าสู่ตลาดบริษัทได้ทำการส่งเสริมการตลาดอย่างมากทำให้มียอดขายสูง ต่อมาเมื่อบริษัทได้ซ้ากิจกรรมส่งเสริมตลาดลงยอดขายก็ลดลงด้วย จนเมื่อบริษัทได้หันมาใช้ความพยายามในการผลักดัน (relaunch) สินค้าใหม่อีกครั้งก็จะมียอดขายเพิ่มสูงขึ้นได้อีกวาระหนึ่ง

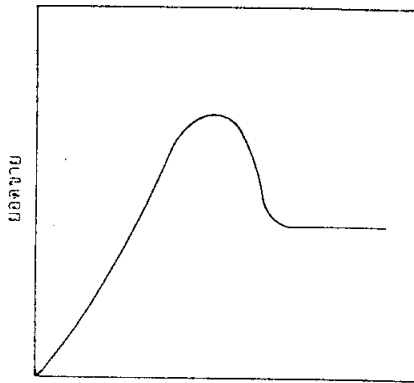
ส่วนวงจรชีวิตแบบ scalloped อาจเกิดกับผลิตภัณฑ์บางประเภทที่ผู้ผลิตสามารถคิดค้นเพิ่มเติมคุณลักษณะหรือประโยชน์ใช้สอย มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง สามารถขยายฐานกลุ่มผู้บริโภคได้กว้างขึ้น สามารถชักจูงให้ผู้บริโภคบริโภคหรือใช้ผลิตภัณฑ์ในโอกาสต่าง ๆ มากขึ้น เช่น น้ำอัดลมประเภทโคลา ผลิตภัณฑ์พลาสติกที่ขยายกลุ่มลูกค้าไปในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น



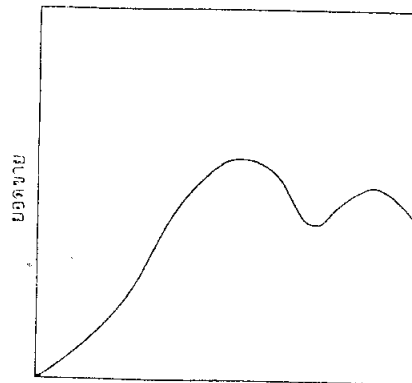
รูปที่ 7.1 วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์

รูปที่ 7.2 วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์แบบต่าง ๆ

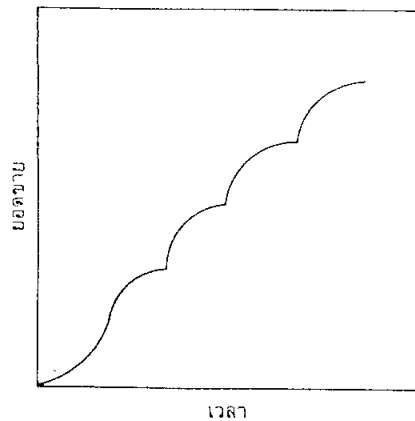
(ก) growth-slump-maturity



(ข) cycle-recycle



(ค) scalloped



1.2 กลยุทธ์การตลาดในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

1.2.1 กลยุทธ์การตลาดในระยะแนะนำ

เมื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ผ่านขั้นตอนตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จนพร้อมที่จะวางตลาด ในกรณีที่ เป็นผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ ที่จะเข้ามาทดแทนผลิตภัณฑ์รูปแบบเดิม เช่น ผลิตภัณฑ์พลาสติก มาแทนผลิตภัณฑ์จากไม้ ธุรกิจต้องพยายามกระตุ้นให้ตลาดเกิดความต้องการขั้นพื้นฐาน (primary demand) ต่อผลิตภัณฑ์ในรูปแบบนี้ กรณีที่เป็นผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่มีอยู่แล้วในตลาด แต่เป็นผลิตภัณฑ์ตราใหม่ ต้องพยายามสร้างการตระหนักถึงตรา (brand awareness) ความสนใจและการทดลองใช้ กล่าวโดยสรุปคือ ความพยายามในการสร้างส่วนครองตลาดให้ได้ในระดับหนึ่ง โดยดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้แก่

- กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ได้ระดับมาตรฐานที่กิจการกำหนดไว้ ตามรูปแบบที่เหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์

- กลยุทธ์ด้านราคา อาจใช้กลยุทธ์ราคาสูง หรือราคาต่ำกว่าปกติแล้วแต่ความเหมาะสม
- กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย กำหนดวิถีทางในการกระจายสินค้า เริ่มสร้างฐานด้านผู้จำหน่าย หรือคนกลาง ถ้าเป็นการขายตรงก็คือการเริ่มสร้างทีมงานขาย
- กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด มักใช้การส่งเสริมการตลาดเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันสินค้าสู่ตลาด เช่น ใช้การโฆษณาควบคู่กับการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้ กระตุ้นความสนใจและการทดลองใช้

### 1.2.2 กลยุทธ์การตลาดในระยะเจริญเติบโต

ในช่วงนี้ยอดขายจะมีอัตราการขยายตัวสูง ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงและกิจการเริ่มได้รับกำไรมากขึ้น แต่กิจการก็มักต้องเผชิญกับคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น เป้าหมายทางการตลาดในขั้นนี้คือการขยายส่วนครองตลาดสำหรับตราสินค้าของกิจการ โดยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่

- กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ มีการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น และเน้นคุณลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์พร้อมกับการให้บริการและการรับประกัน
- กลยุทธ์ด้านราคา ทบทวนนโยบายและกลยุทธ์ราคาให้เหมาะสมกับการขยายตลาด
- กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย ขยายประเภทและจำนวนของคนกลางให้มากและกว้างขึ้น อาจเลือกใช้รูปแบบการจัดจำหน่ายแบบใหม่เพิ่มขึ้น
- กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด การโฆษณาเริ่มเปลี่ยนจากการเผยแพร่ให้รู้จัก มาเป็นการชักชวนโน้มน้าวให้ซื้อสินค้าตราของกิจการอย่างจริงจัง ไปสู่กลุ่มเป้าหมายในวงกว้างมากขึ้น การส่งเสริมการขายอาจลดบทบาทลงกว่าในระยะแนะนำ ถ้ากลยุทธ์ที่ใช้เป็นหลักคือ การขายโดยบุคคลก็คือการขายทีมงานขายให้มากขึ้น

### 1.2.3 กลยุทธ์การตลาดในระยะอิ่มตัว

ในช่วงนี้ยอดขายจะถึงจุดสูงสุด และค่อย ๆ คงที่ ระยะนี้จะมีกำไรต่อหน่วยสูง เพราะต้นทุนต่อหน่วยลดต่ำลงมาก อย่างไรก็ตามความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์จะลดลง ทำให้จำนวนคู่แข่งค่อนข้างคงที่ หรืออาจลดลงบ้าง วัตถุประสงค์ทางการตลาดในขั้นนี้คือการรักษาส่วนครองตลาดของตนไว้ โดยยังมีผลกำไรสูงสุด โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้

- กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ พัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในรูปลักษณะใหม่ ๆ เสนอความหลากหลาย



หลายของผลิตภัณฑ์ให้เลือกได้ การขยายตรา (brand extension) หรืออาจสร้างตราชื่อใหม่

- กลยุทธ์ด้านราคา กำหนดราคาเท่าเทียมกับคู่แข่งหรือตั้งราคาเพื่อสกัดกั้นคู่แข่ง
- กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย ขยายฐานการจัดจำหน่ายให้กว้างขึ้น โดยพยายาม

รักษาความสัมพันธ์และกระตุ้นการทำงานของคนกลาง เดิมมิให้เฉื่อยชาลงไป

- กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด เน้นจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง สร้างความมั่นใจและเชื่อถือในผลิตภัณฑ์ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ (image) ของผลิตภัณฑ์ อาจใช้การส่งเสริมการขายในช่วงเวลาเพื่อดึงดูดผู้บริโภคของคู่แข่งหรือผู้บริโภคกลุ่มอื่น ๆ ให้หันมาใช้ตราชื่อของกิจการ

#### 1.2.4 กลยุทธ์การตลาดในระยะตกต่ำ

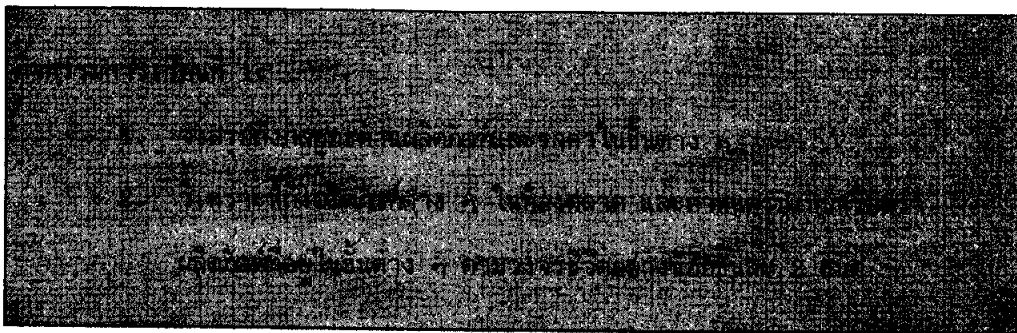
ในช่วงนี้ยอดขายมีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ โดยที่ต้นทุนต่อหน่วยจะยังคงอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ผลกำไรเริ่มลดลงตามยอดขาย ระยะนี้คู่แข่งบางรายจะเริ่มถอนตัวจากตลาด วัตถุประสงค์ทางการตลาดในขั้นนี้คือ การพยายามตัดวงจรผลประโยชน์จากผลิตภัณฑ์โดยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลงเท่าที่ทำได้ โดยดำเนินกลยุทธ์ดังนี้

- กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ยกเลิกผลิตภัณฑ์บางตัวหรือบางตราที่อ่อนแอ หรือไม่คุ้มค่า
- กลยุทธ์ด้านราคา ทบทวนการใช้กลยุทธ์ตัดราคา หรืออาจเพิ่มราคาถ้าลูกค้าบาง

กลุ่มยังคงจงรักภักดีสูง

- กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย พยายามลดผู้จำหน่ายหรือช่องทางที่ไม่มีประสิทธิภาพ และคงเน้นเฉพาะคนกลาง หรือช่องทางที่ยังให้ผลกำไร

- กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ลดบทบาทลงให้เหลือน้อยที่สุด ถ้ายังกระทำอยู่จะมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมายหลัก



## 2. การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่

คำว่าผลิตภัณฑ์ใหม่ ในทางการตลาด นั้นมีอยู่หลายลักษณะ ได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน
2. สายผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับกิจการ
3. ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ที่เพิ่มเข้าไปในสายผลิตภัณฑ์เดิม
4. การปรับปรุง/เสริมแต่งในคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์เดิม
5. การเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดในผลิตภัณฑ์เดิม
6. การลดต้นทุนในผลิตภัณฑ์เดิม

การกำหนดราคาที่เหมาะสมสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละประเภท อาจมีความยากลำบากแตกต่างกันบ้าง สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ในลักษณะแรกนั้น นอกจากมีความเสี่ยงสูงแล้ว เรามักมีข้อมูลต่าง ๆ ไม่เพียงพอ และต้องอาศัยการคาดคะเน ไม่ว่าจะเป็นความต้องการซื้อ ณ ระดับราคาต่าง ๆ ต้นทุนในอนาคต คู่แข่งขัน ตลอดจนการยอมรับด้านราคาของผู้ซื้อและอื่น ๆ ส่วนผลิตภัณฑ์ใหม่ในลักษณะอื่น ๆ เราสามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้มากกว่า เช่น ราคาสินค้าของคู่แข่ง ต้นทุน ความต้องการซื้อและการยอมรับของผู้บริโภค นอกจากนี้ กระบวนการยอมรับในผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละประเภทใช้เวลาในกระบวนการแพร่กระจายของข่าวสารข้อมูล (information diffusion) แตกต่างกัน ตลอดจนความไวต่อราคาของผู้ซื้อต่อผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละประเภทแตกต่างกัน ทำให้เหมาะสมกับกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดที่ต่างกัน โดยบางกรณีอาจใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเป็นสิ่งชักนำให้เกิดการตลาดซื้อ ในขณะที่บางกรณีควรใช้กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดโดยการขายตรง หรือโดยผ่านตัวแทนการจัดจำหน่าย หรืออาจเป็นการใช้ราคาสูง เพื่อบ่งชี้ถึงคุณภาพที่ดีเพื่อความมั่นใจในการตัดสินใจซื้อ

### 2.1 ปัจจัยพิจารณาในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่

ดังที่ได้อธิบายมาแล้วในบทที่ 1 และ 2 ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา ในการตั้งราคาสินค้าใหม่นั้น อย่างน้อยที่สุดต้องพิจารณาถึงปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่

1. ความต้องการซื้อ ความต้องการซื้อเป็นตัวกำหนดเพดานราคา ซึ่งจะสูงหรือต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับการรับรู้คุณค่าผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค ในบางกรณีกิจการอาจทำให้ผู้บริโภครับรู้คุณค่าของผลิตภัณฑ์โดยผ่านกลไกราคา โดยที่ราคาที่กำหนดขึ้นควรอยู่ในระดับที่ผู้บริโภคเห็น

ว่าสมเหตุสมผลกับคุณค่าที่คาดว่าจะได้รับจากผลิตภัณฑ์ อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ ความไวต่อราคาของผู้ซื้อ (หรือความยืดหยุ่นของดีมานด์ต่อราคา) จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาและการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงราคา

2. ต้นทุน ต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นตัวกำหนดพื้นฐานขั้นต่ำของราคา อย่างไรก็ตาม ภารกิจอาจไม่สามารถตั้งราคาได้โดยเร็ว ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งที่จะทำให้กำไรส่วนเพิ่มชดเชยต้นทุนต่าง ๆ ทุกรายการได้ นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องโดยตรงในอนาคตในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ทั้งต้นทุนการผลิตและต้นทุนการตลาด

3. คู่แข่งขัน ปัจจัยด้านการแข่งขัน การกำหนดราคาของคู่แข่งเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่ กรณีของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ยังไม่มีคู่แข่ง อาจสามารถกำหนดราคาสูงได้ แต่ต้องระมัดระวังว่าราคาสูงนั้นจะเป็นสิ่งดึงดูดการเข้ามาของคู่แข่งหน้าใหม่หรือไม่

4. วัตถุประสงค์ขององค์การ ในด้านต่าง ๆ เช่น ผลกำไร ส่วนครองตลาดเป็นสิ่งที่ผู้กำหนดราคาต้องคำนึงถึงว่า ณ ระดับราคาหนึ่ง ๆ นั้น องค์การจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่

5. กฎระเบียบและข้อจำกัดอื่น มีกฎระเบียบของภาคราชการหรือข้อจำกัดอื่นใดบ้างซึ่งเข้ามามีส่วนควบคุมหรือเป็นข้อจำกัด แก่กิจการในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์

## 2.2 ขั้นตอนการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่

มีตำราทางการตลาดหลายเล่ม ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการกำหนดราคาสินค้าและกิจกรรมต่าง ๆ ในขั้นตอนเหล่านั้นไว้ แตกต่างกันไปบ้าง ดังสรุปไว้ในตารางที่ 7-1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 7-1 ขั้นตอนในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่<sup>1</sup>

ขั้นตอน	แนวคิดของ Joel Dean	แนวคิดของ Alfred R. Oxenfeldt	แนวคิดของ Stephen J. Welsh
1.	คาดคะเนดีมานด์	เลือกตลาดเป้าหมาย	คาดคะเนดีมานด์
2.	เลือกตลาดเป้าหมาย	เลือกภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ (brand image)	พิจารณาข้อเรียกร้องทางการ ตลาดตามช่วงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
3.	ออกแบบกลยุทธ์การส่งเสริมตลาด	กำหนดส่วนประสมการตลาด	คาดคะเนและร่างวงจรชีวิต ผลิตภัณฑ์
4.	คัดเลือกช่องทางกระจายสินค้า	กำหนดนโยบายราคา	คาดคะเนต้นทุนในแต่ละช่วง วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
5.		พิจารณากำหนดกลยุทธ์ราคา	คาดคะเนความสามารถของคู่แข่ง ในในตลาดและคู่แข่งหน้า ใหม่
6.		กำหนดราคาเฉพาะเจาะจง	กำหนดราคาเฉพาะเจาะจง

ในขั้นนี้ ขอสรุปว่าขั้นตอนการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะแนะนำสู่ตลาด มีดังนี้

2.2.1 การคัดเลือกตลาดเป้าหมาย

กิจการควรสามารถกำหนดได้ชัดเจนพอสมควรว่า ผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นผลิตขึ้นมาเพื่อมุ่งสู่กลุ่มเป้าหมายใด เพื่อที่จะได้ศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคเป้าหมาย และเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญให้การกำหนดราคาเป็นไปอย่างเหมาะสม และได้รับการยอมรับจากกลุ่มนั้น ๆ

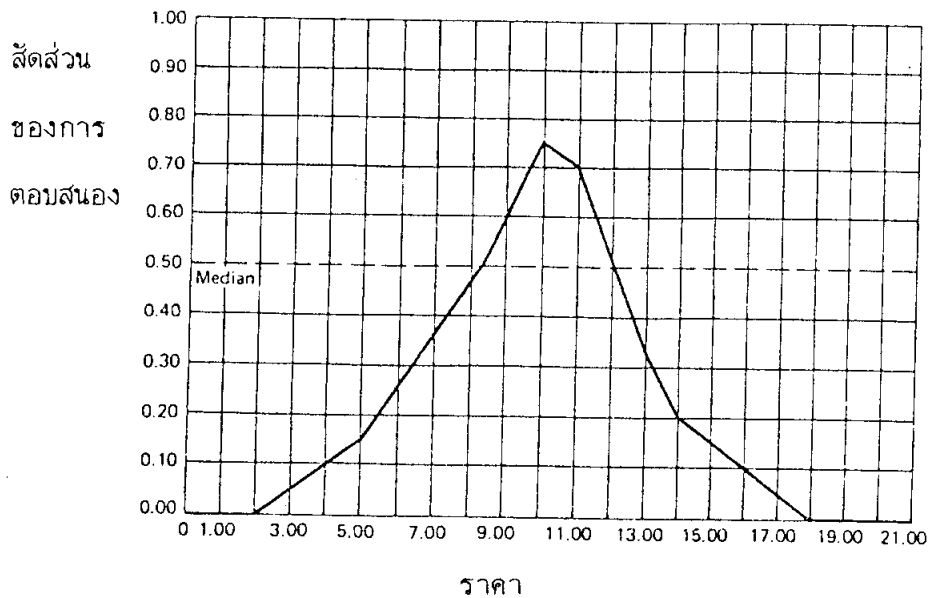
2.2.2 การคาดคะเนดีมานด์

การคาดคะเนดีมานด์คือ การคาดคะเนความต้องการซื้อของตลาดเป้าหมายที่คัดเลือกไว้ในแต่ละระดับราคา โดยพิจารณาถึงช่องทางที่ผู้บริโภคคาดหวังยอมรับและพิจารณาการตอบสนองของผู้ซื้อต่อการเปลี่ยนแปลงราคา ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้อาจได้จากการวิจัยตลาด

ซึ่งอาจจะทำตั้งแต่ระยะของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กรณีที่ไม่ได้ทำการวิจัยตลาด ผู้กำหนดราคาต้องตัดสินใจโดยอาศัยความเชื่อ และประสบการณ์ของตนในการคาดคะเนดังกล่าว

ในการวิจัยเพื่อคาดคะเนช่วงราคาที่ผู้ซื้อคาดหวังยอมรับต่อผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ข้อมูลพื้นฐานอย่างน้อย 2 ประการที่ควรทราบได้แก่ (1) ราคาสูงสุดและราคาต่ำสุดที่ผู้บริโภคคิดว่า จะจ่ายสำหรับผลิตภัณฑ์ (2) ราคาของผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ครั้งหลังสุดที่เขาได้ซื้อไป ข้อมูลในข้อที่ 1 นั้นอาจได้จากคำถามว่า "คุณเห็นว่าราคาที่คุณเห็นว่าเหมาะสมที่สุดที่คุณจะจ่ายสำหรับผลิตภัณฑ์นี้เป็นเท่าใด?" จากคำตอบของผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลาย ๆ ราย เราสามารถนำมาสร้างเป็นกราฟที่เรียกว่า 'buy response curve' ดังภาพที่ 7-3 ซึ่งตัวอย่างนี้พบว่าราคาของผู้บริโภคส่วนใหญ่เห็นว่า เหมาะสมที่สุดคือ 10 บาท โดยอัตราการตอบสนองประมาณ 0.75 หมายถึง 75% ของกลุ่มตัวอย่าง คาดว่าถ้าสินค้ามีราคาเท่านี้ เขายินดีจะซื้อ และช่วงของราคาที่ยอมรับได้ประมาณ 8-12 บาท ซึ่ง ณ ระดับราคาช่วงนี้ อัตราการตอบสนองของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ .50 หรือ 50% ขึ้นไป

ภาพที่ 7-3 แสดง Buy-response curve



เราสามารถนำราคา ณ จุดสูงสุดของ buy-response curve เปรียบเทียบกับ จุดสูงสุดของราคาที่ผู้บริโภครู้ครั้งสุดท้าย (price-last-paid curve) ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ถ้าพบว่าราคาที่ผู้บริโภครยอมรับมากที่สุดนั้น สูงกว่าราคาที่เขาเคยจ่ายมาก่อนสำหรับสินค้าใกล้เคียงกัน ย่อมแสดงถึงโอกาสในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่แพงกว่า ผลิตภัณฑ์เก่าที่คล้ายคลึงกัน โดยได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค อย่างไรก็ตามก็ถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีเป็นครั้งแรก ที่ผู้ซื้อยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ดีพอ และไม่มีราคาผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงมาเปรียบเทียบ อาจไม่เหมาะสมที่จะทำการวิจัยในลักษณะนี้

### 2.2.3 การคาดคะเนต้นทุน

บ่อยครั้งที่พบว่าความผิดพลาดของการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ ความพยายามของฝ่ายจัดการที่จะให้ได้รับรายได้เข้ามาชดเชยการลงทุนที่เสียไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาโดยเร็วในระยะแนะนำสู่ตลาด ทำให้กำหนดราคาสูงเกินกว่าการยอมรับของคนกลางและผู้บริโภค นอกจากนี้ก็คือความผิดพลาดจากการได้รับข้อมูลด้านต้นทุนที่ไม่ถูกต้อง ต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะแนะนำนั้นจะสูงมาก หากรวมเอาต้นทุนในการพัฒนาและต้นทุนคงที่ทั้งหมด มาใช้ในการคำนวณ ถ้าผู้กำหนดราคาใช้ข้อมูลนี้เป็นฐานในการตั้งราคา ราคานั้นอาจทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่สามารถเกิดในตลาดได้เลยก็เป็นได้ แท้จริงแล้วต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และต้นทุนคงที่บางส่วน ควรถือเป็นการลงทุนซึ่งควรได้รับกลับคืนมาจากตลอดช่วงอายุของผลิตภัณฑ์ ดังนั้น ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยที่เหมาะสมควรเป็น ต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์ได้ก้าวไปถึงขั้นเจริญเติบโตที่ปริมาณการผลิตได้ขยายตัวมากพอสมควร

ในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุน เพื่อกำหนดราคาที่เหมาะสมแก่ผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้ตัดสินใจควรสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้เสียก่อนคือ

- (1) ต้นทุนของใคร? การตอบคำถามนี้ต้องพิจารณาถึงต้นทุน 3 ประเภท คือ
  - ต้นทุนของผู้ซื้อ สามารถพิจารณาโดยการวิเคราะห์คุณค่าผลิตภัณฑ์ต่อราคาผู้บริโภค ยินดีจะจ่ายเพิ่มขึ้นสำหรับคุณค่าที่เปลี่ยนไปของผลิตภัณฑ์ใหม่เท่าใด
  - ต้นทุนของคู่แข่ง การพยายามคาดคะเนต้นทุนของคู่แข่ง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินความสามารถของคู่แข่ง กลยุทธ์ราคาที่เราจะใช้รวมทั้งความสามารถในการตอบโต้ด้านราคา ซึ่งต้องพิจารณาทั้งต้นทุนส่วนเพิ่มในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาวของคู่แข่ง

ชั้น ซึ่งหมายถึงทั้งคู่แข่งที่มีอยู่แล้วในตลาด และคู่แข่งชั้นหน้าใหม่ที่อาจเข้ามาสู่ตลาด

- ต้นทุนของบริษัท ประเด็นสำคัญคือการคาดคะเนถึงต้นทุนในการผลิตและการตลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ณ ระดับการผลิตต่าง ๆ ภายใต้เทคโนโลยีที่เป็นอยู่ และที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงไป

(2) ต้นทุนอะไร และบทบาทของต้นทุน

สืบเนื่องจากการพิจารณาถึงต้นทุนของฝ่ายต่าง ๆ ต้นทุนแต่ละประเภทนั้นมีบทบาทและแนวคิดแตกต่างกัน เช่น ต้นทุนของผู้ผลิตและจำหน่าย มีบทบาทต่อการกำหนดราคาสินค้าใหม่ ดังนี้

- ควรตระเตรียมเรื่องราคาของผลิตภัณฑ์ใหม่ตั้งแต่ขั้นวิจัยและพัฒนา และปรับปรุงให้เหมาะสมตามช่วงเวลาเมื่อนำเข้าสู่ตลาด

- ต้นทุนเป็นสิ่งกำหนดพื้นฐานต่ำของราคา ซึ่งต้องคัดเลือกราคาที่เราคิดว่าจะทำให้กิจการได้รับผลตอบแทนตลอดช่วงชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สูงสุด ดังนั้นจึงเกี่ยวข้องกับการพยากรณ์ต้นทุนต่าง ๆ ในอนาคต ได้แก่ ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการกระจายตัวสินค้า ต้นทุนการวิจัยและพัฒนา ต้นทุนการส่งเสริมการตลาด ต้นทุนค่าเสียหายต่าง ๆ ต้นทุนในการผลิตสินค้าใหม่ รวมไปถึง เงินลงทุนในการประกอบการ (Working Capital) ที่จะเพิ่มขึ้นจากการมีผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ โดยมีความจำเป็นต้องคำนวณเปรียบเทียบต้นทุนทั้งหมดระหว่างการมีหรือไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่

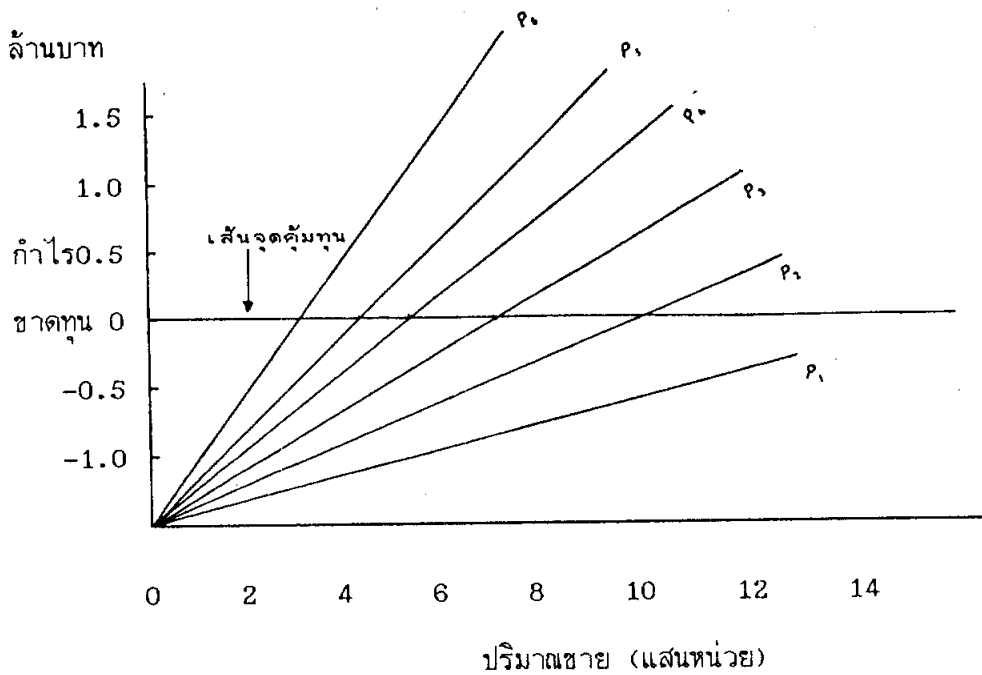
#### 2.2.4 การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างราคา-ปริมาณและผลกำไร

ผลด้านการขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นข้อมูลที่สำคัญมาก แม้ว่าจะคาดคะเนได้ยากในทางทฤษฎีแล้ว วิธีการที่ดีที่สุดในการคาดคะเนปริมาณขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ ณ ระดับราคาต่าง ๆ คือการทดสอบตลาดรวมทั้งการวิเคราะห์ตลอดจนวางแผนตั้งแต่ขั้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิเคราะห์ทางธุรกิจก่อนที่จะตัดสินใจผลิตสินค้านี้สู่ตลาด โดยการวิเคราะห์เกี่ยวข้องกับกำไรส่วนเพิ่ม (contribution) ที่จะได้รับในแต่ละระดับราคา ภายใต้ต้นทุนที่คาดคะเนสำหรับแต่ละระดับของยอดขาย

จากทางเลือกของราคาที่เป็นไปได้ การคาดคะเนต้นทุนที่สมเหตุสมผล และปริมาณการขาย ณ ระดับราคาต่าง ๆ นั้น จะทำให้เราทราบถึงจุดคุ้มทุนในแต่ละระดับราคาได้ และสามารถสร้างกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณขาย-กำไร และจุดคุ้มทุนในแต่ละระดับราคา

(profit-volume break-even chart) ดังภาพที่ 7-4 โดยใช้ข้อมูลจากตารางที่ 7-2

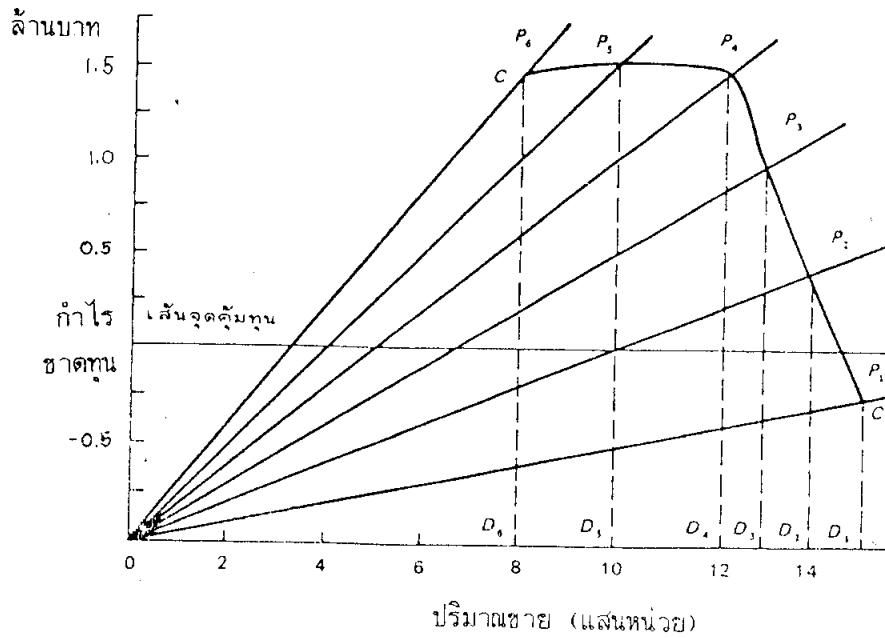
ภาพที่ 7-4 แสดง profit-volume break-even chart



จากภาพที่ 7-4 ได้แสดงให้เห็นถึงจุดคุ้มทุน เมื่อใช้ราคาต่าง ๆ กัน จาก  $P_1$  (6.50 บาท) จนกระทั่ง  $P_6$  (9.00 บาท) โดยยังมีได้นำเอาข้อมูลด้านปริมาณขาย (ความต้องการซื้อ) และผลกำไร ในแต่ละระดับราคาเข้ามาพิจารณาด้วย ดังนั้นสมมติว่าเราสามารถคาดคะเนถึงความต้องการซื้อในแต่ละระดับราคาได้ และเมื่อคำนวณต้นทุนต่าง ๆ ในแต่ละราคาได้ จะทราบถึงผลกำไรในแต่ละระดับราคา ดังข้อมูลในตารางที่ 7-2 สามารถสร้างกราฟแสดงกำไรส่วนเพิ่ม (contribution curve) ของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเส้น  $CC_1$  ในภาพที่ 7-5 ทำให้เราเห็นภาพได้ชัดเจนว่า ณ ระดับราคาใด ที่ให้ผลกำไรที่ดีที่สุด และพบว่า ณ ระดับราคาสูงสุด 9 บาท ( $P_6$ ) นั้น มีใช้ราคาที่ทำให้กำไรสูงสุดแต่อย่างใด แต่ราคาที่ให้ผลกำไรที่ดีที่สุด (จุดสูงสุดของเส้น  $CC_1$ ) คือราคา 8.50 บาท ( $P_5$ ) ซึ่งคาดว่าจะขายได้ 1 ล้านหน่วยในระยะแนะนำ



ภาพที่ 7-5 PV break-even chart และ contribution curve



ตารางที่ 7-2 ข้อมูลราคาต้นทุนและกำไร (Price-volume data for life-cycle pricing)

	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>
1. ราคาขาย/หน่วย	6.50	7	7.50	8.00	8.50	9.00
2. ต้นทุนผันแปร/หน่วย	6	6	6	6	6	6
3. กำไรส่วนเพิ่มต่อหน่วย	0.50	1.00	1.5	2.00	2.50	3.00
PV = $\frac{\text{กำไรส่วนเพิ่ม}}{\text{ราคา}}$	0.077	.143	.20	.250	.294	.333
4. ปริมาณขาย	1.5 ล้าน	1.4 ล้าน	1.3 ล้าน	1.225 ล้าน	1.0 ล้าน	8 แสน
5. รายรับรวม	9.75 ล้าน	9.8 ล้าน	9.75 ล้าน	9.8 ล้าน	8.5 ล้าน	7.2 ล้าน
6. ค่าใช้จ่ายคงที่	1 ล้าน	1 ล้าน	1 ล้าน	1 ล้าน	1 ล้าน	1 ล้าน
7. ต้นทุนผันแปรรวม	9 ล้าน	8.4 ล้าน	7.8 ล้าน	7.35 ล้าน	6 ล้าน	4.8 ล้าน
8. กำไร (ขาดทุน)	(2.5 แสน)	4 แสน	9.5 แสน	1.45 ล้าน	1.5 ล้าน	1.4 ล้าน

ดังนั้นรายรับรวมเท่ากับ 8.50 บาท x 1 ล้านหน่วย = 8.5 ล้านบาท และต้นทุน  
ผันแปรรวมเท่ากับ 6 บาท x 1 ล้านหน่วย = 6 ล้านบาท ในขณะที่ต้นทุนคงที่เท่ากับ 1 ล้าน  
บาท ดังนั้นมีกำไร 1.5 ล้าน ซึ่งสูงสุดจากทั้ง 6 ราคา ดังข้อมูลในตารางที่ 7-2

อย่างไรก็ดี ในกรณีที่บริษัทมีกำลังการผลิตจำกัดในระยะแรก กิจการอาจไม่สามารถ  
กำหนดราคา ณ ระดับที่ให้ผลกำไรสูงสุดได้ เช่นถ้ามีกำลังการผลิตเพียง 900,000 หน่วย กรณี  
ที่มีข้อจำกัดด้านกำลังการผลิตเช่นนี้ กิจการควรตั้งราคาสินค้าเท่ากับ 9 บาท และอาจเปลี่ยนแปลง  
ราคาตาม เมื่อ (1) สามารถผลิตรองรับความต้องการของตลาดได้มากขึ้น (2) เริ่มมีคู่แข่ง  
แข่งขันเข้ามาในตลาด (3) ความไวต่อราคาของผู้ซื้อเพิ่มขึ้น

จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์ผลกำไร-ปริมาณดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกระหว่าง  
ราคาต่าง ๆ ที่อาจเป็นไปได้ ได้เหมาะสมที่สุด เช่น ถ้าผลิตมันฝรั่งอาจมีคู่แข่งโดยง่าย  
กิจการอาจเลือกใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อเจาะตลาด โดยตั้งราคาเพียง 7.00 บาท โดยมีวัตถุประสงค์  
เพื่อให้ราคาต่ำนี้ไม่ดึงดูดคู่แข่งหน้าใหม่และสร้างฐานด้านส่วนครองตลาดไว้ให้มั่นคง  
ก่อน ก่อนที่จะตัดดวงผลกำไรในระยะหลัง แม้ว่าในระยะแรกนั้น การตั้งราคา 7 บาทจะทำให้  
ได้รับกำไรระยะสั้นเพียง 4 แสนบาทน้อยกว่ากำไรจากการตั้งราคา 9 บาทถึง 1 ล้านบาทก็ตาม

อีกประเด็นหนึ่งก็คือ ตัวอย่างนี้สมมติให้ต้นทุนผันแปรต่อหน่วยคงที่ในทุกระดับการผลิต  
ตามราคาต่าง ๆ ดังกล่าวความจริงแล้วถ้ามีปัจจัยด้านขนาดการผลิตที่เหมาะสมและประสิทธิภาพ  
ทำให้ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย สำหรับการผลิตในจำนวนมากลดลง การกำหนดราคาจะเปลี่ยนแปลง  
ไปจากนี้ เช่น ถ้า ณ ระดับการผลิตที่เกิน 1.4 ล้านหน่วย ทำให้มีต้นทุนผันแปรต่อหน่วย  
เท่ากับ 5 บาท ผลกำไรของการตั้งราคาต่ำคือ 6.50 บาท และ 7 บาท จะได้รับผลกำไร  
1.25 ล้านและ 1.8 ล้านบาทตามลำดับ มิใช่ขาดทุน 2.5 แสนและกำไร 4 แสนบาทดังข้อมูล  
เดิม

#### 2.2.5 กำหนดกลยุทธ์ราคา

กิจการต้องตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่โดยเลือกจากกลยุทธ์ราคา  
ต่าง ๆ ดังนี้

##### 1. กลยุทธ์ราคาเจาะตลาด (Penetration Pricing)

ราคาเจาะตลาด หมายถึงการใช้ราคาต่ำ เป็นตัวชักนำให้เกิดการตลาดซื้อ โดย

กำหนดราคาให้ต่ำกว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ หรืออาจมีการให้ส่วนลดอย่างมากจากราคาที่ประกาศว่าเป็นราคาปกติ จนผู้บริโภครู้สึกว่า เขาได้รับผลิตภัณฑ์โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายมากนัก จึงน่าจะทดลองใช้ผลิตภัณฑ์นี้ ถึงแม้ว่าบริษัทอาจไม่ได้รับผลกำไรจากกลยุทธ์เช่นนี้ แต่ถ้ามีเม็ดเงินทำให้ผู้บริโภคได้รับรู้คุณค่าของผลิตภัณฑ์จากการทดลองใช้ ซึ่งถ้าเขาพอใจเขาจะซื้อซ้ำ และเป็นสื่อกลางในการกระจายข่าวสารของผลิตภัณฑ์แก่กลุ่มเป้าหมายรายอื่นต่อไปได้ บริษัทจะได้รับผลดีด้านยอดขายและความสามารถในระยะยาว นอกจากราคาเจาะตลาดหมายถึงถึงการใช้ราคาต่ำเพื่อจูงใจให้ผู้บริโภคทดลองซื้อแล้ว ยังหมายถึง การกำหนดราคาขายให้ต่ำกว่าคู่แข่งชั้น เพื่อต้องการสร้างและขยายส่วนครองตลาดโดยเร็วอีกด้วย กลยุทธ์ราคาเจาะตลาดควรใช้ในกรณีต่อไปนี้

- เป็นสินค้าที่มีสินค้าทดแทนมาก หากสินค้าทดแทนได้ง่าย
- เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีลักษณะเด่นเฉพาะตัว
- ความยืดหยุ่นของดีมานด์ต่อราคาสูง การตั้งราคาต่ำจะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นมาก
- กลุ่มลูกค้ามีรายได้ปานกลาง-ต่ำ ที่มีความสนใจและไวต่อราคาสินค้ามาก
- มีคู่แข่งชั้นในตลาดจำนวนมาก
- เป็นธุรกิจหน้าใหม่ และผลิตภัณฑ์อาจมีจุดด้อยกว่าสินค้าที่มีอยู่แล้วหรือสินค้าที่ไม่มี

ลักษณะแตกต่างไปจากสินค้าเดิมมากนัก

- ต้นทุนการผลิตและการจำหน่ายจะลดลงมาก หากสามารถจำหน่ายและผลิตในจำนวนมาก
- กิจการมีต้นทุนส่วนเพิ่มต่ำเมื่อเทียบกับราคา (มีกำไรส่วนเพิ่มต่อหน่วยสูง)
- มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว
- ต้องการให้ราคาต่ำเพื่อไม่ให้คู่แข่งสนใจเข้ามาในธุรกิจ
- กิจการมีขนาดเล็ก จนสามารถเพิ่มยอดขายได้มากโดยไม่มีผลกระทบต่อยอดขายของคู่แข่งรายใหญ่ ทำให้ไม่ต้องกังวลกับการตอบโต้ของคู่แข่ง

## 2. กลยุทธ์ราคาตัดดวงกำไร (Skimming Pricing)

ราคาตัดดวงกำไร หมายถึง กำหนดราคาผลิตภัณฑ์ไว้สูงเมื่อเทียบกับมูลค่าทางเศรษฐกิจของผลิตภัณฑ์ในระยะแนะนำสู่ตลาด อันทำให้บริษัทสามารถตัดดวงผลกำไรส่วนเพิ่มซึ่ง

ไปชดเชยต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และต้นทุนการส่งเสริมตลาดซึ่งอาจโหมหนักในระยะแรกนี้  
ควบคู่ไปกับการกำหนดราคาสูง

กลยุทธ์ราคาตัดดวงกำไรควรใช้ในระยะต่อไป

- ผลิตภัณฑ์มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากคู่แข่งอื่น โดยทั่วไปเป็นสินค้าเจาะจงชื่อหรือผลิตภัณฑ์คงทนที่มีอายุการใช้งานนาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ IBM ในระยะเริ่มแรกบริษัทไม่ใช้วิธีลดราคาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มยอดขาย แต่จะกำหนดราคาสูง และนำผลกำไรมาสร้างสรรกิจกรรมด้านให้การศึกษาและบริการแก่ลูกค้า ให้ความสำคัญว่าคุณค่าที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์คุ้มค่ากับราคาที่จ่ายไป

- เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่แบบริเริ่ม มีเป็นครั้งแรกหรือได้รับความคุ้มครองทางกฎหมายในรูปของลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร สัมปทาน

- หาผลิตภัณฑ์ทดแทนได้ยาก เลียนแบบโดยคู่แข่งได้ยาก หรือการผลิตไม่สามารถขยายตัวได้เร็ว

- ผู้บริโภคเห็นว่าผลิตภัณฑ์มีความแปลกใหม่ และมีคุณค่าสูง รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะใช้ระดับราคาเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

- มีปัจจัยที่สามารถลดความไวต่อราคาของผู้ซื้อ ทำให้เขายอมจ่ายในราคาที่เขาเห็นว่าแพงเกินไป เช่น ผู้จำหน่ายอาหารในตึกสำนักงาน สามารถตั้งราคาสูงได้ เพราะผู้ซื้อต้องการความสะดวกและประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ไปรับประทานที่อื่น

- ปัจจัยด้านต้นทุนของบริษัทเอื้ออำนวยต่อการกำหนดราคาสูง เช่น บริษัทมีต้นทุนส่วนเพิ่มสูง เมื่อเทียบกับราคา (อัตรากำไรส่วนเพิ่มต่ำ) ทำให้เมื่อตั้งราคาสูง แม้ปริมาณจะลดลงกว่าการขายราคาต่ำกว่า กิจการก็ยังคงมีกำไร นอกจากนี้ก็คือต้นทุนของกิจการจะไม่เพิ่มขึ้นสูงมากเมื่อผลิตในปริมาณน้อย คือเมื่อพิจารณาแล้ว ผลกำไรจากการคิดราคาสูง และขายในปริมาณจำกัด สูงกว่ากำไรจากการคิดราคาต่ำและขายในปริมาณมาก

- มีปัจจัยสะกิดกัน การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ที่จะถูกดึงดูดโดยราคาสูงนั้น

- กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นผู้มีกำลังซื้อสูง มีฐานะการเงินดี และมีความไวต่อราคาต่ำ (ความยืดหยุ่นของดีมานด์ต่อราคาต่ำ) ตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ที่ใช้กลยุทธ์แบบนี้ เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่เมื่อถือเครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์จอภาพใหญ่ เป็นต้น

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ราคาแบบใดระหว่างราคาเพื่อตัดดวงกำไรหรือราคาเจาะตลาดก็คือ ความยาก-ง่ายและความเร็วคู่แข่งชั้น ในการผลิตสินค้าที่ทดแทนกันได้ออกมา ซึ่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

- ศักยภาพหรือความต้องการของตลาด (Market Potential) ถ้ามีมากจะเป็นตัวดึงดูด คู่แข่งขันใหม่
- เงินลงทุนการเข้าสู่ธุรกิจนี้ มากน้อยเพียงใด ถ้ามากก็เป็นชวากหนามสกัดกั้นคู่แข่งหน้าใหม่ได้ในระดับหนึ่ง
- การคุ้มครองสิทธิและความรู้-เทคโนโลยีในการผลิต (know-how) เข้มแข็งเพียงใด
- ความเข้มแข็งและความสามารถของคู่แข่งชั้น

### 3. กลยุทธ์ราคาแบบเป็นกลาง

การกำหนดราคาแบบเป็นกลาง (neutral pricing) คือ การกำหนดราคาในระดับที่ผู้ซื้อส่วนมากเห็นว่ามีเหตุผล หรือเหมาะสมตามมูลค่าทางเศรษฐกิจของผลิตภัณฑ์ และหันไปใช้เครื่องมือทางการตลาดอื่น ๆ ที่ผู้บริหารเชื่อว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าหรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า ในการแนะนำสินค้าใหม่สู่ตลาด และเสนอขายในราคาปานกลางไม่สูงหรือต่ำเกินไป  
ข้อพิจารณาเพิ่มเติมในทางเลือกกลยุทธ์ราคา :

- การเลือกกลยุทธ์ใด ๆ ก็ตาม ต้องคิดถึงราคาในแง่ของราคาสัมพัทธ์ (relative price) คือราคาเป็นตัวเงินเปรียบเทียบกับคุณค่า (มูลค่าทางเศรษฐกิจ) ของผลิตภัณฑ์ เช่น ราคาแบบตัดดวงกำไร หมายถึงราคาสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคุณค่าของผลิตภัณฑ์ (ตั้งกรณีขายสินค้าคุณภาพต่ำในราคาปานกลาง)
- ในการกำหนดราคาสินค้าใหม่ อาจใช้ราคาสินค้าเดิมที่คล้ายคลึงกันที่มีอยู่แล้วในตลาดเป็นราคาอ้างอิง และพิจารณาความแตกต่างของราคาสินค้าใหม่ว่าจะให้สูงหรือต่ำกว่าราคาอ้างอิงเพียงใด
- ต้องพิจารณาถึงผลกำไร-ผลตอบแทนของการลงทุนของกิจการตลอดระยะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ จะต้องคาดคะเน ยอดขาย ต้นทุนรายรับ และผลกำไร ในอนาคต
- กำหนดวัตถุประสงค์ในการกำหนดราคาให้ชัดเจน

- วางแผนราคาตั้งแต่ขั้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ (ก่อนวางตลาด)
- การกำหนดราคาสินค้าขั้นแนะนำ เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยการคาดคะเนและประมาณการอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
- การพิจารณาต้นทุนก็มีความสำคัญ แต่ไม่ควรใช้วิธีกำหนดราคาแบบบวกเพิ่ม และควรสนใจต้นทุนส่วนเพิ่ม และพิจารณาต้นทุนในอนาคต ตามขนาดของการผลิตและภาวะเศรษฐกิจ และการแข่งขัน
- คำนึงถึงการยอมรับของผู้บริโภคด้านราคา คุณค่าของผลิตภัณฑ์ (หรือมูลค่าทางเศรษฐกิจของผลิตภัณฑ์) ในสายตาผู้บริโภค

#### 2.2.6 กำหนดราคาเฉพาะเจาะจง

เมื่อได้กำหนดกลยุทธ์ราคาแล้วขั้นสุดท้ายคือการกำหนดราคาให้กับผลิตภัณฑ์ว่าเป็นเท่าใด หรือหมายถึงกำหนดราคาที่เป็นตัวเลข ขั้นตอนนี้ยังรวมไปถึงกำหนดเงื่อนไขในการชำระเงินและส่วนลดต่าง ๆ ที่ให้แก่ผู้ซื้ออีกด้วย ผลของขั้นตอนนี้จะได้เป็นโครงสร้างราคาที่จะอธิบายรายละเอียดในบทที่ 9 ต่อไป

**กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 2 :**

1. จงอธิบายความหมายของกลยุทธ์ราคาต่อไปนี้ พร้อมทั้งกล่าวถึงกรณีที่เราควรจะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมาอย่างน้อย 3 กรณี
  - 1.1 ราคาเจาะตลาด
  - 1.2 ราคาดีดตรงกำไร
2. จงสรุปขั้นตอนการกำหนดราคาสินค้าใหม่

#### 3. การกำหนดราคาสินค้าในระยะเจริญเติบโตอัตโนมัติและตกต่ำ

##### 3.1 การกำหนดราคาสินค้าในระยะเจริญเติบโต

ในช่วงการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์ มีลักษณะหลายประการในแง่ของตลาดผู้บริโภค และลักษณะของกิจการที่เปลี่ยนแปลงไปจากระยะแนะนำ ดังนี้

- มีกระบวนการแพร่กระจายของข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็ว เนื่องจาก

สื่อกลางในการเผยแพร่ข่าวสารหลายทาง เช่น การบอกต่อของผู้บริโภคที่เคยใช้ผลิตภัณฑ์ ข่าวสารจากคนกลางและผู้จำหน่าย-กิจกรรมการส่งเสริมตลาดของกิจการ ทำให้มีลูกค้ารายใหม่ขยายตัวเพิ่มขึ้น ประกอบกับการซื้อซ้ำของผู้ซื้อช่วงแรก ทำให้ขนาดของตลาดและยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

- ผู้บริโภคจะหันมาพิจารณาถึงจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละตราเพื่อแสวงหาตราที่ให้อรรถประโยชน์สูงสุดมากกว่าที่จะสนใจในการเรียนรู้คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ตั้งในระยะแนะนำ
- ภาวะการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น จำนวนคู่แข่งชั้นมีมากขึ้น ด้วยแรงดึงดูดของผลกำไรของกิจการที่เข้ามาก่อน และขนาดของตลาดที่เติบโตขึ้นทำให้กิจการต่าง ๆ พยายามแสวงหาตำแหน่งทางการตลาดที่ได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ซึ่งอาจกระทำได้ โดยการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (differentiated product strategy) หรือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy)
- ระยะนี้มีการเปลี่ยนแปลงด้านต้นทุนของกิจการไปจากระยะแนะนำโดยทั่วไปคือ ต้นทุนผันแปรเฉลี่ยลดลงจากประสบการณ์ และการผลิตในจำนวนมากขึ้น (การประหยัดจากขนาดการผลิต) ในขณะที่ต้นทุนคงที่บางรายการเพิ่มขึ้นเนื่องจาก การลงทุนเพิ่มหรือขยายกำลังการผลิต ต้นทุนการตลาดเพิ่มขึ้นเนื่องจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

### 3.1.1 กลยุทธ์ราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง

การที่บริษัทเลือกสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ โดยสร้างคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่แข่งชั้น (ความเป็นเอกลักษณ์) และสามารถสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง โดยที่การดำเนินกลยุทธ์นี้ต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนา โดยแนวทางการกำหนดราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งมีดังนี้

1. การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ในระดับสูงกว่าคู่แข่งชั้นรายอื่นที่เรียกว่า ราคาพรีเมียม (premium price) โดยไม่กระทบกระเทือนต่อยอดขายและผลกำไร เพราะผู้บริโภคในสวนตลาดมีความพึงพอใจในคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ และประเมินคุณค่าผลิตภัณฑ์ไว้สูงรวมทั้งมีกำลังซื้อสูง ทำให้ผู้ซื้อที่มีความไวต่อราคาในระดับต่ำ เขายินดีที่จะจ่ายเงินจำนวนมากเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ ดังตัวอย่าง รถยนต์เมอร์ซีเดสเบนซ์ โรงแรมโอเรียนเต็ล เป็นต้น

2. การกำหนดราคาในระดับเดียวกับคู่แข่งชั้น ในขณะที่กำลังสร้างให้ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง เนื่องจากเชื่อว่าผู้บริโภคจะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะเฉพาะมากกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป ในราคาใกล้เคียงกัน ตัวอย่างเช่น รถยนต์นิวแลนเซอร์จำหน่ายในราคาใกล้เคียงรถยนต์ยี่ห้ออื่น แต่มีอุปกรณ์ประกอบต่าง ๆ มากกว่า รวมทั้งมีการออกแบบรูปลักษณ์ใหม่

3. กำหนดราคาในระดับต่ำ (เช่นเดียวกับราคาเจาะตลาด) การกำหนดราคาต่ำกว่าปกติ สำหรับผลิตภัณฑ์ที่เน้นความแตกต่างจากคู่แข่งมีวัตถุประสงค์เพื่อครอบครองส่วนครองตลาดก่อนที่คู่แข่งจะสามารถลอกเลียนแบบ และยังเป็นผลให้คู่แข่งที่ไม่มีประสิทธิภาพต้องถอนตัวออกไป เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันได้ในระดับราคาและคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ดังกล่าว กลยุทธ์เช่นนี้นิยมใช้ในสินค้าอุตสาหกรรมมากกว่าสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งถ้าผู้บริโภคพอใจในผลิตภัณฑ์แล้ว เขาจะยินดีจ่ายเงินมากขึ้น จึงไม่จำเป็นที่บริษัทจะสูญเสียผลกำไร ส่วนนี้ไปโดยการขายราคาต่ำ ในขณะที่ผู้ซื้อในตลาดอุตสาหกรรม จะมีความรอบคอบและใช้เหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความพึงพอใจ ในคุณลักษณะเฉพาะหรือตราของผลิตภัณฑ์

### 3.1.2 กลยุทธ์ราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำ

ในกรณีที่บริษัทเลือกดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งเน้นหนักในความพยายามลดต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์ อันทำได้โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการจัดการผลิตภัณฑ์ โดยที่ไม่ให้ผลกระทบต่อระดับคุณภาพหรือลดคุณค่าของผลิตภัณฑ์ลง โดยมีแนวทางการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ที่บริษัทสามารถลดระดับของต้นทุนลงได้แล้ว ดังนี้

1. การกำหนดราคาต่ำ เช่นเดียวกับราคาเจาะตลาด กรณีนี้เหมาะสมกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เน้นการครอบคลุมทุกส่วนตลาด และกลุ่มเป้าหมายมีความไวต่อราคามาก ถ้าความได้เปรียบด้านต้นทุนนี้มีความสัมพันธ์กับปริมาณการขาย จะยิ่งทำให้กิจการได้ส่วนครองตลาดมาก โดยมีผลกำไรมากเช่นกัน และราคาต่ำนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือกีดกันคู่แข่งชั้นได้

บางกรณีของการเจาะเฉพาะส่วนตลาดที่มีลูกค้าน้อยราย หากลูกค้ามีความไวต่อราคาสูง และมีอำนาจต่อรองมาก การกำหนดราคาต่ำนับเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมเช่นกัน

2. การกำหนดราคาใกล้เคียงกับคู่แข่งชั้น (การกำหนดราคาแบบเป็นกลาง) ทั้งที่กิจการมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ใช้ในกรณีที่ผู้บริโภคไม่เน้นต่อปัจจัยด้านราคาในการตัดสินใจซื้อ พฤติกรรมด้านราคาในธุรกิจเป็นไปแบบร่วมมือ ไม่นิยมการเอาชนะด้วยการตัดราคา แต่แข่งขัน



กันด้วยกลยุทธ์การตลาดอื่น เช่น การสร้างเครือข่ายการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด

3. การกำหนดราคาในระดับสูง กลยุทธ์นี้ควรใช้เมื่อกิจการสามารถดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ควบคู่ไปกับการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งมีใช้เรื่องที่ทำได้โดยง่าย บางกรณีการกำหนดราคาสูงให้กับผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำ อาจเกิดขึ้นได้ หากลูกค้ามีความต้องการเร่งด่วนและไม่มีทางเลือกอื่น (อย่างไรก็ตามราคาสูงนี้เป็นกรณีเพียงราคาชั่วคราวมิใช่ราคาสูงได้โดยถาวรแบบราคาพรีเมียมแต่อย่างใด)

ในบางกรณี ลักษณะของการมีต้นทุนต่ำ อาจมิได้เกิดขึ้นเฉพาะกับกิจการขนาดใหญ่ที่มีปริมาณการผลิตและจำหน่ายมาก มีการประหยัดจากขนาดการผลิต และมีประสบการณ์ยาวนานเท่านั้น เพราะกิจการใหญ่ก็มีต้นทุนต่าง ๆ สูงเช่นกัน กิจการขนาดเล็ก ที่มีต้นทุนคงที่ต่ำ และมีความคล่องตัวในการบริหารงานอาจสามารถผลิตสินค้าในต้นทุนเฉลี่ยต่ำได้เช่นกัน

### 3.1.3 แนวทางการประเมินเพื่อเลือกและดำเนินกลยุทธ์ที่เหมาะสม

แนวทางในการประเมินของผู้บริหารเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในช่วงเติบโตของผลิตภัณฑ์มีดังนี้

1. มีบางส่วนในตลาดที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะเฉพาะและยินดีจ่ายเงินเพิ่มขึ้น เพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ดังกล่าวหรือไม่ ในกรณีที่ตลาดส่วนนี้เมื่ออยู่จริง กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่เจาะตลาดเฉพาะส่วน จะเป็นกลยุทธ์ที่สร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับบริษัท แม้ว่ากิจการจะมีขนาดเล็ก กิจการก็สามารถเก็บเกี่ยวผลกำไรในส่วนนี้ของตลาดดังกล่าวได้ เช่น ในอุตสาหกรรมรถยนต์ ทั้ง ๆ ที่ตลาดส่วนใหญ่ถูกครอบครองโดยผู้นำตลาดที่เน้นกลยุทธ์การลดต้นทุน Avanti ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็กสามารถอยู่รอดและทำกำไรได้โดยการมุ่งเน้นตอบสนองส่วนนี้ของตลาดที่ต้องการรถยนต์ที่มีการออกแบบเฉพาะตัวและมีสมรรถภาพในการใช้งานสูง

2. กิจการมีความพร้อมในทรัพยากรและขีดความสามารถเพียงใด ในการผลักดันให้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์เป็นจริงในทางปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวบรรลุผลนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับความต้องการที่มีอยู่ในตลาดเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับจุดอ่อนและจุดแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการตลาดและการผลิตของบริษัทอีกด้วย การที่บริษัท IBM สามารถใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล

ก็เพราะการมีเครือข่ายการให้บริการด้านเทคนิคและการจัดจำหน่ายที่แข็งแกร่ง ตลอดจนการมีภาพพจน์ที่ดีในทัศนคติของผู้บริโภค โดยทั่วไป

3. ตลาดโดยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีระดับความไวต่อเรื่องราคาค่อนข้างสูงหรือไม่ หากตลาดส่วนนี้มีอยู่จริง การใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำในการลดต้นทุนร่วมกับการกำหนดราคาแบบเจาะตลาดนั้นดูเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ส่วนของตลาดดังกล่าวมีขนาดปานกลาง และยังมีตลาดบางส่วนที่ยินดีจะจ่ายเงินเพิ่มขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะจำเพาะ ในกรณีเช่นนี้ การใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำในการลดต้นทุน (โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนในกระบวนการผลิตขนาดใหญ่เพื่อให้เกิดความประหยัดเนื่องจากขนาด) และเน้นการกำหนดราคาต่ำแบบเจาะตลาดนั้นดูจะเป็นกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม

4. ผู้บริหารกล่าวต่อที่จะทุ่มเทพยายามจำนวนมหาศาล เพื่อสร้างความเป็นผู้นำในการลดต้นทุนและแบกรับความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อผลกำไรที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระยะยาวหรือไม่ มีหลายบริษัทที่พลาดโอกาสทางการตลาดไปอย่างน่าเสียดาย ทั้งนี้เพราะผู้บริหารไม่กล้าเผชิญกับความเสี่ยงดังกล่าว ดังเช่น บริษัทเอนเนอร์ลิส อีเลคทริก และอาร์ซีเอ ได้สูญเสียโอกาสในการเป็นผู้ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ต้นตอ เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าระดับการลงทุนค่อนข้างสูงเกินกว่าที่กิจการจะยอมรับได้

มีความเป็นไปได้เช่นกันที่ผู้ประกอบการรายเล็ก ๆ จะสามารถสร้างรายได้เปรียบทางด้านต้นทุน ในบริษัทเล็ก ๆ บางแห่งอาจจะมีรายได้เปรียบทางด้านต้นทุนเหนือกว่าคู่แข่งรายใหญ่ ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทเหล่านี้มีระดับความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ใช้แรงงานค่อนข้างสูง ทำให้ไม่ประสบกับปัญหาค่าจ้างแรงงาน รวมทั้งการเป็นบริษัทขนาดเล็กทำให้ผู้บริหารสามารถทุ่มเทพยายามที่มีอยู่เพื่อบ่มเน้นความชำนาญเฉพาะทางประสิทธิภาพในการดำเนินการดังกล่าวเป็นผลทำให้บริษัทเป็นผู้นำในด้านต้นทุน ในกรณีเช่นนี้บริษัทจะมีความสามารถในการทำกำไรค่อนข้างสูง แม้ว่าจะกำหนดราคาแบบเจาะตลาด อีกทั้งต้องเผชิญกับคู่แข่งรายใหญ่ ๆ ในตลาด

จากแนวทางดังกล่าวข้างต้น จะทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ราคาแบบใด จึงจะเหมาะสมสำหรับองค์กร อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ควรพิจารณาถึงเพื่อทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวบรรลุผลในทางปฏิบัตินั้นมีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริโภคมีความยินดีที่จะจ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะจำเพาะมากขึ้นเพียงใด? ในกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเป็นอย่างมากคือ ความประหยัดในต้นทุนที่เกิดจากการสร้างคุณลักษณะจำเพาะของผลิตภัณฑ์ เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ ในอดีตมีผู้ประกอบการหลายรายที่เลือกใช้กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์โดยเจาะตลาดเฉพาะส่วน ได้ประสพกับความล้มเหลวในตลาด ทั้งนี้เพราะต้นทุนในการผลิตส่วนของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะจำเพาะเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นนั้นสูงกว่าราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้ ด้วยเหตุนี้ในปัจจุบัน ผู้ประกอบการบางรายที่เลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ เช่น เมอร์เซเดส (Mercedes), จี๊ป (Jeep) ได้ใช้วิธีว่าจ้างกิจการอื่นในการผลิตชิ้นส่วนจำเพาะดังกล่าว แทนที่จะทำการผลิตเอง เนื่องจากกิจการที่รับจ้างผลิตมีขนาดเล็กและผลิตเฉพาะชิ้นส่วนจำเพาะนั้นเพียงอย่างเดียว ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นเห็นผลทำให้ต้นทุนของชิ้นส่วนจำเพาะดังกล่าวต่ำกว่าการที่บริษัทผู้ว่าจ้างจะทำการผลิตเอง

2. ผู้บริโภคมีความยินดีที่จะเปลี่ยนใจจากผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะจำเพาะมาสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกมากขึ้นเพียงใด แม้ว่าในบางตลาด ผู้บริโภคโดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่มีความไวต่อเรื่องราคาค่อนข้างมาก แต่เขาเหล่านั้นก็ยินดีที่จะได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะจำเพาะ บริษัทที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้คือ บริษัทฟอร์ด ซึ่งดำเนินกลยุทธ์ความเป็นผู้นำในการลดต้นทุนในขณะเดียวกัน ก็ทำการผลิตรถยนต์แบบต่าง ๆ ออกมาสู่ตลาด ในขณะที่บริษัท เชนเนอรัล มอเตอร์ ไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดดังกล่าว ผลก็คือ บริษัทเชนเนอรัล มอเตอร์ ได้สูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับบริษัท ฟอร์ด ไปค่อนข้างมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคมีความต้องการรถยนต์ที่มีคุณลักษณะจำเพาะ (แม้เพียงเล็กน้อย) มากกว่ารถยนต์ที่มีราคาถูกเพียงอย่างเดียว

### 3.1.4 การลดลงของระดับราคาในระยะเติบโตของผลิตภัณฑ์

โดยปกติแล้ว ระดับราคาในช่วงเติบโตของผลิตภัณฑ์จะมีแนวโน้มลดต่ำกว่าช่วงแนะนำเข้าสู่ตลาด เนื่องจากปัจจัยสำคัญ คือ การมีคู่แข่งหน้าใหม่ ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นและผู้บริโภคมีข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ตราต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้มีความคำนึงถึงราคามากกว่าในระยะแรก ผลของราคาที่มีแนวโน้มต่ำลงจะเป็นตัวเร่งให้กระบวนการยอมรับและแพร่กระจายในการใช้ผลิตภัณฑ์เร็วขึ้น ทำให้ตลาดขยายตัวเร็วขึ้น ประกอบกับการลดลงของต้นทุนเฉลี่ยทำให้กิจการต่าง ๆ ได้รับผลกำไรอย่างน่าพอใจ แม้ว่าราคาจะลดลงก็ตาม นอกจากนี้การมีคู่แข่ง

แข่งขันมาก ราย มีใช้ เป็นอุปสรรคเสมอไป ในผลิตภัณฑ์บางประเภท เช่น นมพร้อมดื่ม สเตอริไลซ์ นมสด นมเปรี้ยว การมีคู่แข่งจำนวนมาก และต่างดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมตลาด จะมีผลทำให้ช่วยกันขยายขนาดของตลาด การขยายตัวของตลาดในอัตราสูงทำให้กิจการต่าง ๆ มียอดขายเพิ่มขึ้น แม้จะส่วนครองตลาดลดลงบ้างก็ตาม และการเข้ามาของคู่แข่งหน้าใหม่อาจไม่มีผลกระทบต่อผลกำไรและยอดขายของกิจการ

อย่างไรก็ดี ในผลิตภัณฑ์บางประเภทที่ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นและในระยะแรกได้กำหนดราคาไว้ต่ำเพื่อจูงใจผู้บริโภค เมื่อถึงขั้นเจริญเติบโต และมีคู่แข่งมากขึ้น ราคาอาจมีแนวโน้มปรับสูงขึ้นได้ เช่น นมสด นมพร้อมดื่ม เป็นต้น

การนำกลยุทธ์การตัดราคามาใช้ในช่วงเจริญเติบโต อาจเกิดขึ้นได้ในกรณีต่อไปนี้

- กิจการต้องการครอบคลุมส่วนครองตลาดให้มากที่สุดก่อนคู่แข่งขึ้น ดังตัวอย่างการแข่งขันระหว่าง National กับ Sony ในอุตสาหกรรมวีดีโอเทป ซึ่ง National ออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นระบบ VHS ส่วน Sony เป็นระบบ Beta National สามารถช่วงชิงส่วนครองตลาดได้ก่อน เครื่องเล่นวีดีโอเทปและเทปในระบบ VHS จึงได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานอุตสาหกรรมและแพร่หลายมากกว่า

- ตลาดโดยรวม มีความไวต่อราคาค่อนข้างมาก และการเพิ่มขึ้นของส่วนครองตลาดทำให้เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต

- ในอุตสาหกรรมนั้น มีกำลังการผลิตส่วนเกิน มีการขยายกำลังการผลิตมากกว่า การขยายตัวของความต้องการของตลาด

### 3.1.5 การกำหนดราคาโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลกำไรและปริมาณ

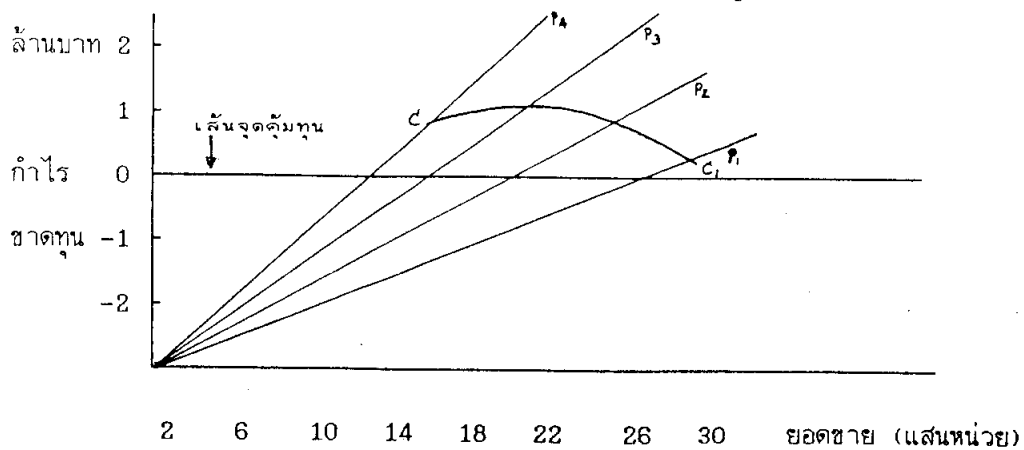
เช่นเดียวกับในระยะแนะนำ เราอาจตัดสินใจด้านราคาโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดคุ้มทุนและผลกำไร ณ ปริมาณการขายที่คาดคะเนในระดับราคาต่าง ๆ (Profit-volume break-even analysis) ดังข้อมูลในตารางที่ 7-3 และภาพที่ 7-6 ความแตกต่างจากในระยะแนะนำคือ ช่วงของราคาที่เป็นไปได้ จะแคบกว่า รวมทั้งช่วงของราคามักลดต่ำกว่าในระยะแรก เนื่องจากปัจจัยด้านการแข่งขัน โดยที่ผลกำไรของกิจการอาจไม่ลดลงจากในช่วงแนะนำ เนื่องจากมีปริมาณขายเพิ่มขึ้น และเกิดการประหยัดในต้นทุนเนื่องจากขนาดการผลิต (economic of scale) รวมทั้งการมีประสบการณ์ในการผลิตและการจัดการ

จากข้อมูลตามตัวอย่างนี้ ราคาที่เหมาะสมในช่วงนี้คือ 7 บาท เนื่องจากคาดคะเนว่าทำให้กิจการได้รับผลกำไรรวมสูงสุด

ตารางที่ 7-3 ข้อมูลราคาและปริมาณสำหรับการตัดสินใจกำหนดราคาในระยะเจริญเติบโต

	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$
1. ราคาขาย/หน่วย	6	6.50	7.00	7.50
2. ต้นทุนผันแปร/หน่วย	5	5	5	5
3. กำไรส่วนเพิ่มต่อหน่วย	1	1.5	2	2.5
4. อัตรากำไรส่วนเพิ่ม (PV) = $\frac{\text{กำไรส่วนเพิ่ม}}{\text{ราคา}}$	.167	.231	.286	.333
5. ปริมาณ (ล้านหน่วย)	2.8	2.5	2.0	1.4
6. รายรับ (ล้านบาท)	16.8	16.25	14.0	10.5
7. ต้นทุนคงที่รวม	2.5	2.5	2.5	2.5
8. ต้นทุนผันแปรรวม	14	12.5	10.0	7.0
9. กำไรรวม	.3	1.25	1.5	1.0

ภาพที่ 7-6 Profit-Volume break-even chart : ชั้นเจริญเติบโต



### 3.2 การกำหนดราคาในระยะอ้อมตัวของผลิตภัณฑ์

ในระยะนี้ขนาดของตลาดจะค่อนข้างลงตัว การเติบโตของยอดขายอยู่ในอัตราที่ต่ำ กิจกรรมต่าง ๆ พยายามปกป้องรักษาส่วนครองตลาดของตน ผลกำไรของกิจการมักมีอัตราต่ำกว่าในระยะผลิตภัณฑ์เจริญเติบโต เนื่องจากสภาพการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งยังคงมีอยู่มาก แม้ว่าจะมีบางรายที่ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ กิจการที่สามารถอยู่รอดและทำกำไรได้ในช่วงอ้อมตัว หมายถึงกิจการที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการลดต้นทุน และใช้กลยุทธ์การตลาดรวมทั้งกลยุทธ์ราคาที่เหมาะสม

ในช่วงนี้มีปัจจัยหลายประการที่ผลักดันให้เกิดการแข่งขันด้านราคา และส่งผลยังแนวโน้มการลดราคาของผลิตภัณฑ์เพื่อรักษาสถานะตลาดและการแข่งขัน ได้แก่

- ความจงรักภักดีต่อตราสินค้าของผู้ซื้อลดลง เนื่องจากผู้บริโภคมีประสบการณ์และความรอบรู้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แต่ละตราชื่อ จึงสามารถประเมินและเปรียบเทียบได้เป็นอย่างดี
- ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ตราต่าง ๆ มีน้อยลง ผลิตภัณฑ์ของบริษัทต่าง ๆ ผนวกเข้าสู่มาตรฐานใกล้เคียงกัน ทั้งในด้านเทคโนโลยีการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือกลยุทธ์การตลาด การลอกเลียนแบบของคู่แข่งสามารถกระทำได้อย่างสมบูรณ์
- ผู้บริโภคจึงมีความไวต่อราคาเพิ่มขึ้น ถ้าเขาเชื่อว่าผลิตภัณฑ์ตราใด ๆ ก็ไม่แตกต่างกันมากนัก เขาจะสนใจเรื่องราคาและเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ที่ให้ข้อเสนอด้านราคาที่ดีที่สุด
- จากขนาดของตลาดที่เริ่มคงที่ ขยายตัวน้อย จึงทำให้การแข่งขันเพื่อรักษาส่วนครองตลาดของบริษัทต่าง ๆ เป็นไปอย่างเข้มข้น ดังนั้นในช่วงผลิตภัณฑ์อ้อมตัว แนวทางการปรับโครงสร้างด้านราคา เพื่อการดำรงอยู่ในตลาดได้โดยมีผลกำไร มีดังนี้

1. การแยกชุดของผลิตภัณฑ์และบริการออกจำหน่าย การกำหนดราคาเดียวของชุดผลิตภัณฑ์ทั้งหมด เช่น กำหนดราคาสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ประกอบโปรแกรม การฝึกอบรม และการบริการหลังขาย รวมกันทั้งหมดเหมาะสมสำหรับในระยะแนะนำและช่วงเจริญเติบโต เพราะสามารถใช้เป็นเครื่องมือกีดกันคู่แข่งไม่ให้เข้าสู่ตลาด เพราะถ้าคู่แข่งจะลอกเลียนแบบ จะต้องลอกเลียนแบบให้ครบองค์ประกอบทั้งหมด ซึ่งทำได้ยากในช่วงดังกล่าว แต่เมื่อเวลาผ่านไปถึงขั้นอ้อมตัว คู่แข่งขันอาจมีประสบการณ์และความชำนาญมาก

ขึ้น ในการผลิตผลิตภัณฑ์ให้ใกล้เคียงในราคาต่ำกว่า หรือคุณภาพดีกว่าในราคาที่เท่ากัน การกำหนดราคา รวมทั้งชุดจะทำให้ผู้ซื้อรู้สึกว่าถูกบีบให้ต้องจ่ายเงินจำนวนมากในครั้งเดียว ทั้งที่เขามีโอกาสเลือกซื้อผลิตภัณฑ์แต่ละส่วนจากบริษัทต่าง ๆ ซึ่งรวมแล้วอาจใช้เงินน้อยกว่า ผู้บริโภคมักยอมรับการแยกราคาของผลิตภัณฑ์แต่ละส่วนและการบริการออกจากกันมากกว่า

2. การลดราคาของผลิตภัณฑ์ลง ตามแรงกดดันของตลาด วิธีนี้ควรใช้เมื่อคาดคะเนว่าผู้บริโภคมีความไวต่อราคาสูง และผลิตภัณฑ์ของบริษัทมิได้มีคุณลักษณะเฉพาะแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ตราอื่นในสายตาของผู้บริโภค

3. การทบทวนโครงสร้างของต้นทุน โดยการวิเคราะห์ต้นทุนส่วนเพิ่มให้สัมพันธ์กับยอดขายของผลิตภัณฑ์แต่ละตัว ในแต่ละส่วนตลาดอย่างถูกต้อง เพื่อทราบถึงความสามารถในการทำกำไรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างชัดเจน ผลิตภัณฑ์รายการใดที่มีต้นทุนส่วนเพิ่มสูง โดยที่ไม่สามารถปรับราคาให้สูงขึ้นตามได้นั้นอาจนำไปสู่การพิจารณาถอดถอนจากสายผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์ต้นทุนนี้รวมไปถึงความพยายามในการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลงไป เช่น ถ้าพบว่าเสียค่าใช้จ่ายในการบริการในสัดส่วนที่สูง เมื่อเทียบกับยอดขายที่เริ่มลงตัวอาจปรับเปลี่ยนนโยบายโดยคิดค่านโยบายจากผู้รับบริการแทนที่จะให้บริการฟรี เช่น ในช่วงแรก ๆ

4. การขยายสายผลิตภัณฑ์ โดยการเพิ่มรายการผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจจะเป็นอุปกรณ์ประกอบ หรือการบริการเพิ่มเติม หรืออาจออกผลิตภัณฑ์ตราใหม่ที่มีคุณค่าลดลง จำหน่ายในราคาถูกเพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มที่มีความไวต่อราคา

5. การทบทวนนโยบายการจัดจำหน่าย ได้แก่ การพยายามเพิ่มหรือขยายช่องทางการจำหน่ายใหม่ ๆ ให้กว้างขึ้น เช่น สินค้าบางชนิดเคยผ่านเฉพาะร้านขายยา ก็นำมาจำหน่ายในซูเปอร์มาร์เก็ต หรือร้านสะดวกซื้อ ในขณะที่ทบทวนถึงการให้เงินสนับสนุนด้านการโฆษณา และส่งเสริมการขาย รวมทั้งส่วนลดหรือผลตอบแทนของคนกลาง ซึ่งอาจจะลดลงจากเดิม ถ้ารายการใดไม่มีความจำเป็น และไม่มีผลกระทบต่อผลกำไรของยอดขาย

### 3.3 การกำหนดราคาในระยะตกต่ำของผลิตภัณฑ์

ในระยะนี้ความต้องการซื้อในผลิตภัณฑ์เริ่มลดลงเรื่อย ๆ ซึ่งสาเหตุสำคัญของการเสื่อมความนิยมคือ เกิดผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีกว่าเข้ามาทดแทน เช่น เทปคาสเซ็ท เข้ามาแทนแผ่นเสียง เสื้อผ้าสำเร็จรูปมาแทนเสื้อผ้าสั่งตัด

เครื่องถ่ายเอกสารเข้ามาแทนที่เครื่องโรเนียว เครื่องคิดเลขเข้ามาแทนที่ลูกคิด เป็นต้น

ผลกระทบของการลดลงของความต้องการซื้อต่อกิจการ จะขึ้นอยู่กับโครงสร้างของ ต้นทุน และความสามารถในการปรับเปลี่ยน ถ้าต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นทุนแปรผัน ผลกระทบจะมี น้อยกว่ากรณีต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นทุนคงที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้นทุนคงที่ที่เป็นต้นทุนจมที่ไม่ สามารถโยกย้ายตัดแปลงไปใช้งานอย่างอื่นได้ เมื่อกิจการจำหน่ายได้น้อยลง และมีกำลังการผลิตส่วนเกินอยู่มาก โดยที่ไม่สามารถลดต้นทุนลงได้มากนัก เป็นการเผชิญวิกฤติการณ์ ซึ่งแนว ทางของกลยุทธ์ ในช่วงตกต่ำของผลิตภัณฑ์ มีดังนี้

1. กลยุทธ์ retrenchment คือแนวคิดในการยอมละทิ้งส่วนของตลาดบางส่วนเพื่อ นำทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดทุ่มเทให้แก่ส่วนตลาดอื่นที่กิจการมีความแข็งแกร่งเพียงพอและคาดว่า ส่วนตลาดนั้นจะยังคงทำกำไรได้

2. กลยุทธ์แบบ harvesting คือการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ครั้งสุดท้ายก่อนที่จะ ถอนตัวออกจากธุรกิจทั้งหมด โดยเริ่มที่การถอนตัวจากส่วนของตลาดที่กิจการอยู่ในฐานะอ่อนแอ ก่อน หลีกเลี่ยงการลงทุนระยะยาวที่ก่อให้เกิดภาระผูกพัน และจำหน่ายสินค้าตัวที่ยังคงมีความ ต้องการของตลาดต่อไป โดยลดการลงทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้มากที่สุด

3. กลยุทธ์แบบ consolidation หมายถึงการตัดสินใจที่จะยังคงอยู่ในธุรกิจนี้ต่อไป เพื่อรอคอยผลตอบแทน เมื่ออุตสาหกรรมนี้ฟื้นตัวในภายหลัง โดยพยายามสร้างความได้เปรียบ แข็งแรงขึ้นขึ้นในระยะตกต่ำนี้ เพื่อประกอบธุรกิจให้ดำรงอยู่ได้ต่อไป ในขณะที่คู่แข่งกันค่อย ๆ ออกไปจากธุรกิจ

ตัวอย่างที่ดีของกลยุทธ์ในระยะตกต่ำทั้ง 3 แบบนี้ คือ กลยุทธ์ของบริษัทต่าง ๆ ที่ใช้ ในสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ ในช่วงทศวรรษที่ 70 ในประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนี้

ในช่วงเวลาดังกล่าวอุตสาหกรรมนี้ได้ประสบกับภาวะการลดลงของอุปสงค์แบบเฉียบ พลัน อันเป็นผลมาจากวิกฤติการณ์น้ำมัน ซึ่งทำให้ผู้บริโภคลดการขับขี้อั่งและหันมาใช้รถยนต์ ขนาดเล็กแทน ซึ่งการผลิตยางสำหรับรถยนต์ขนาดเล็กนั้นมีต้นทุนในการผลิตสูงกว่ายางรถยนต์ ทั่วไป มีเพียงเท่านั้นยางเรเดียลประเภทเสวิมโยเหล็กกำลังเป็นที่นิยมของผู้บริโภคเพราะมีอายุ ในการใช้งานที่นานกว่า ผลกระทบดังกล่าวทำให้ขนาดตลาดหดตัวลงทันทีเหลือเพียง 2 ใน 3



จากขนาดตลาดเดิม ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการแต่ละรายจึงต้องแสวงหาแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ดังกล่าว

ในกรณีของบริษัทไฟร์สโตน ในปี ค.ศ. 1979 ผู้บริหารของบริษัทตัดสินใจผลิตผลในการลงทุนตั้งโรงงานผลิตยางรถยนต์แบบ old-bias-play โดยคิดว่าเป็นวิธีการที่ถูกที่สุดใน การผลิตยางเรเดียล ผลก็คือ บริษัทได้สูญเสียเงินกว่า 400 ล้านเหรียญในทันทีและคาดว่าผลเสียหายดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อเรื่อง ไปอีกในอนาคตอันใกล้ ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงได้ว่าจ้าง จอห์น เนวิน (John Nevin) เนวิน ได้ตัดสินใจที่จะเลือกใช้แนวทางกลยุทธ์แบบ retrenchment ในการแก้ไขสถานการณ์ที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่

แนวความคิดเบื้องต้นของกลยุทธ์แบบ retrenchment คือ การยอมทิ้งส่วนของ ตลาดบางส่วนเพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดทุ่มเทในส่วนของตลาดที่กิจการมีความแข็งแกร่ง เพียงพอ การกระทำดังกล่าวคือการยอมที่จะสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไป เพื่อแลกกับผลกำไรที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นในส่วนของตลาดที่เหลือ

การดำเนินการของเนวิน คือ ตัดสินใจสั่งปิดโรงงานที่ลาสเวกัสแห่งที่ 7 แห่ง ลด ระดับของสินค้าคงคลัง ตลอดจนถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมพลาสติก เป็นผลทำให้บริษัทฯ มี เงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 600 ล้านเหรียญ แม้ว่าการปิดโรงงานจะทำให้สายผลิตภัณฑ์ของไฟร์ สโตนลดน้อยลง แต่ผลปรากฏว่าการใช้กำลังการผลิตในโรงงานส่วนที่เหลือนั้นเพิ่มขึ้นจากเดิม 60% เป็นกว่า 90% อันเป็นผลทำให้ไฟร์สโตนกลายเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีกำไรสูง ดังนั้น บริษัทจึงสามารถป้องกันส่วนแบ่งการตลาดของตนด้วยการกำหนดราคาต่ำได้โดยไม่กระทบ กระเทือน มีเพียงเท่านั้นจากการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้บริษัทมีเงินทุนเพียงพอในการ เสริมสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขัน โดยการสร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายและการให้ บริการ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการจำหน่ายในส่วนของตนที่เหลืออยู่นี้ทำให้ไฟร์สโตน รอดพ้นจากวิกฤตการณ์ดังกล่าวและมีกำไร ทั้ง ๆ ที่การแข่งขันในเรื่องราคาเป็นไปอย่างรุนแรงในตลาด

ผู้แข่งขันในตลาดอีกรายคือ บี.เอฟ.กูตริช (B.F. Goodrich) ได้เลือกที่จะใช้กลยุทธ์ harvesting ในสายผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์ของตน แนวความคิดของกลยุทธ์แบบ harvesting คือการค่อย ๆ ถอนตัวออกจากอุตสาหกรรม จุดเริ่มต้นของกลยุทธ์นี้จะคล้ายคลึงกับกรณีของ

กลยุทธ์แบบ retrenchment กล่าวคือ จะถอนตัวออกจากส่วนของตลาดที่กิจการมีความอ่อนด้อย ก่อน แต่เป้าหมายของกลยุทธ์นี้มิใช่เพื่อนำเอาทรัพยากรทั้งหมดมาทุ่มเทให้กับส่วนของตลาดที่เหลือ เป้าหมายของกลยุทธ์ harvesting คือ การถอนตัวออกจากอุตสาหกรรม ดังนั้นบริษัทที่ดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวจะไม่กำหนดราคาต่ำเพื่อป้องกันส่วนแบ่งการตลาดที่เหลืออยู่ แต่จะพยายามเก็บเกี่ยวผลกำไรให้มากที่สุด ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงการลงทุนระยะยาว เพื่อให้กิจการมีภาระผูกพันน้อยที่สุด การลงทุนในระยะสั้นจะกระทำเท่าที่จำเป็นเพื่อถ่ายเทเงินทุนทั้งหมดไปลงทุนในอุตสาหกรรมอื่นที่น่าสนใจมากกว่า

กู๊ดริช ได้ตัดสินใจที่จะถอนตัวออกจากอุตสาหกรรมในช่วงกลางทศวรรษที่ 70 ในขณะที่คู่แข่งชั้นรายอื่นตั้งความหวังและรอคอยการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมนี้ในปี ค.ศ. 1980 กู๊ดริช ได้หยุดการผลิตยางรถยนต์บางประเภทที่ไม่สามารถสร้างกำไรให้กับบริษัท ขายโรงงานสาขาในต่างประเทศ ตลอดจนยุบตัวแทนการจัดการจำหน่ายของบริษัทลง เป็นผลทำให้บริษัทได้เงินทุนกว่า 150 ล้านดอลลาร์ และได้นำเงินจำนวนดังกล่าวไปลงทุนในอุตสาหกรรมโพลีไวนิลคลอไรด์ (polyvinyl chloride) แทน

สำหรับ กู๊ดเยียร์ (Goodyear) นั้นนอกจากเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดแล้ว ยังเป็นผู้ผลิตที่มีผลกำไรจากการประกอบกิจการ กู๊ดเยียร์ ได้ใช้กลยุทธ์แบบ consolidation ในการเผชิญกับภาวะถดถอยดังกล่าว ในกลยุทธ์แบบ consolidation นั้น ผู้ประกอบการจะพยายามสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในช่วงถดถอยของอุตสาหกรรม ดังนั้นกลยุทธ์นี้จึงเหมาะสมสำหรับกิจการที่มีความแข็งแกร่งในด้านการเงินค่อนข้างสูง เพื่อที่จะใช้ความได้เปรียบดังกล่าวในการขับไล่คู่แข่งชั้นรายอื่น ๆ ให้ออกจากตลาดไป การดำเนินการดังกล่าวหากประสบความสำเร็จ กิจการจะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าเมื่ออุตสาหกรรมนั้นเกิดฟื้นตัวขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง เพราะในโครงสร้างอุตสาหกรรมใหม่นี้จะมีคู่แข่งชั้นเหลืออยู่ไม่กี่ราย อีกทั้งส่วนแบ่งการตลาดโดยส่วนใหญ่นั้นจะถูกครอบครองโดยสายผลิตภัณฑ์ของกิจการ

กู๊ดเยียร์ ได้ใช้เงินจำนวนกว่า 2,000 ล้านดอลลาร์ในการลงทุนสร้างโรงงานผลิตยางรถยนต์แห่งใหม่พร้อม ๆ กับการเปลี่ยนเทคโนโลยีในการผลิตเกือบทั้งหมดในช่วงทศวรรษที่ 70 มิเพียงเท่านั้นยังมีการระดมเงินทุนมากกว่า 400 ล้านดอลลาร์ในแต่ละปีในช่วงทศวรรษที่ 80 เป้าหมายประการสำคัญมิได้ต้องการที่จะขยายกำลังการผลิต แต่ต้องการเป็นบริษัทที่มีต้นทุน

ที่ต่ำสุดในการผลิตยางเรเดียลคุณภาพสูง โดยกระบวนการ consolidation นี้ กู้ตเยียร์ ได้ใช้กลยุทธ์การตัดราคาเพื่อสร้างความกดดันให้คู่แข่งรายอื่น ๆ ต้องออกจากตลาดไป

จากกรณีศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าแม้ตลาดจะอยู่ในภาวะถดถอย ผู้บริหารก็ยังสามารถนำแนวทางกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ไขวิกฤตการณ์ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม แนวทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรและขีดความสามารถที่มีอยู่เป็นสำคัญ

ถ้าพิจารณาเฉพาะในส่วนของเลือกของราคา การกำหนดราคาสินค้าที่เลือกความนิยม มีดังนี้

- รักษาระดับราคา ควบคุมราคาเดิมไว้ ไม่ขึ้นหรือลดราคา ใช้ในกรณีที่ความต้องการซื้อค่อย ๆ ลดลงอย่างช้า ๆ กิจการยังคงสามารถขายสินค้าได้แม้จะค่อยลดลงก็ตาม
- ขึ้นราคาถ้าแน่ใจว่าลูกค้าบางกลุ่ม ยังคงชื่นชอบในผลิตภัณฑ์และภักดีต่อตราอยู่มาก โดยยอมเสียลูกค้าบางส่วนไป แต่ได้รับชดเชยจากราคาคิดสูงขึ้น จากลูกค้าบางกลุ่มที่ยังคงซื้อผลิตภัณฑ์อยู่
- ลดราคาลงมาก เพื่อป้องกันไม่ให้ลูกค้าหันไปซื้อสินค้าใหม่ ควรใช้ในกรณีที่ต้นทุนส่วนเพิ่มต่ำ ต้นทุนส่วนมากเป็นต้นทุนผันแปร หรือต้องการระบายสต็อกสินค้าเพื่อเลิกจากธุรกิจนี้โดยเร็ว
- ลดราคาลง ในสัดส่วนเดียวกับ การลดลงของต้นทุนการตลาดอื่น ๆ เพื่อรักษาระดับกำไร ถ้าเชื่อว่าคุณมีความไวต่อราคาค่อนข้างมาก
- เปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ผลักดันขึ้นมาใหม่ และขึ้นราคาผลิตภัณฑ์ ถ้าพิจารณาเห็นว่าโอกาสของการเจริญเติบโตอีกครั้งของผลิตภัณฑ์ยังคงมีอยู่และเป็นไปได้

อนึ่ง ในการพิจารณาว่า ทางเลือกของราคาแบบใดเหมาะสมได้แก่การคาดคะเนถึงอัตราการลดลงของความต้องการซื้อว่าเป็นไปอย่างช้า ๆ หรือรวดเร็ว เพียงใด ธุรกิจจะมีเวลานานเพียงใด ในการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ครั้งสุดท้าย ความสามารถในการลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายของกิจการมีอยู่ในระดับใด ตลอดจนความไวต่อราคาของผู้บริโภคกลุ่มที่ยังคงพอใจในผลิตภัณฑ์และโอกาสในการผลักดันผลิตภัณฑ์ขึ้นมาใหม่มีอยู่เพียงใด

### กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 3:

1. จงอธิบายสรุปถึงแนวทางการประเมินเพื่อเลือกและดำเนินการกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับผลิตภัณฑ์ในระยะเจริญเติบโต
2. เพราะเหตุใด ระดับราคาผลิตภัณฑ์ในระยะเจริญเติบโตและอิมตัวจึงมีแนวโน้มลดลง

### สรุป

ธุรกิจมีความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดและการกำหนดราคาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ตลอดเวลา เพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถดำรงอยู่ได้ในตลาด โดยสร้างผลกำไรให้แก่กิจการ โดยปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ การแข่งขัน ต้นทุนของกิจการ ความต้องการซื้อและความไวต่อราคาของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการคาดคะเนปริมาณการขายและต้นทุนในอนาคต ณ ระดับราคาต่าง ๆ ในช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาดการกำหนดราคาที่เหมาะสมมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จในการนำสินค้าสู่การยอมรับของคนกลุ่มแรกในตลาด การพิจารณาอย่างรอบคอบตั้งแต่ขั้นพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมทั้งการดำเนินการตามขั้นตอน อาจช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องว่าราคาที่กำหนดขึ้น ควรจะอยู่ในระดับใด

ในช่วงเจริญเติบโต ซึ่งมีคู่แข่งมากขึ้น ในขณะที่ตลาดกำลังขยายตัว โดยทั่วไปแล้วราคามีแนวโน้มลดลง แต่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมมักไม่ใช้กลยุทธ์การตัดราคาในช่วงนี้ ในขณะที่ช่วงอิมตัวของผลิตภัณฑ์ซึ่งมีการแข่งขันรุนแรง ในขณะที่ตลาดเริ่มคงตัว ประกอบกับผู้ซื้อมีความรอบรู้และประสบการณ์ทำให้มีความไวต่อราคาสูงขึ้น ทำให้มีความจำเป็นในการรักษาส່วนครองตลาดและผลกำไรของกิจการ โดยการใช้นโยบายราคาและการปรับปรุงโครงสร้างด้านต่าง ๆ ของกิจการ เช่น ต้นทุน สายผลิตภัณฑ์

สำหรับในระยะตกต่ำนั้น เป้าหมายสำคัญคือการลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียต่าง ๆ ลงให้มากที่สุด ทางเลือกของราคาที่ถูกนำไปปฏิบัติมากคือ การลดราคา ซึ่งอาจนำไปสู่การทำสงครามราคา อย่างไรก็ตาม แนวทางของกิจการที่อาจเลือกปฏิบัติในช่วงนี้มีหลายแบบ เช่น แบบ

retrenchment, harvesting และ consolidations โดยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายในด้านทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร ประกอบกับการประเมินปัจจัยภายนอกเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

#### แบบประเมินผลท้ายบท

ส่วนที่ 1 : ปรนัย จงเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุด

1. สำหรับผลิตภัณฑ์ซึ่งไม่เสื่อมความนิยม แม้ว่าเวลาจะผ่านไป เนื่องจากผู้ผลิตสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และขยายฐานลูกค้าได้เรื่อย ๆ จะมีวงจรชีวิตลักษณะใด
  - ก. cycle-recycle
  - ข. วงจรชีวิตแบบทั่วไป
  - ค. วงจรแบบ Scalloped
  - ง. วงจรแบบ growth-slump maturity
2. การพิจารณาช่วงราคาสำหรับผู้บริโภคยอมรับ สามารถทราบได้จากข้อใด
  - ก. ความยืดหยุ่นของดีมานด์ต่อราคา
  - ข. Buy-response curve
  - ค. P.V.break-even chart
  - ง. ต้นทุนของผู้ซื้อ
3. ในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ใหม่ ควรพิจารณาด้านทุนใดมากที่สุด
  - ก. ต้นทุนเฉลี่ยที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์ถึงระยะเจริญเติบโต
  - ข. ต้นทุนทั้งหมดที่ใช้ไปในการพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่
  - ค. ต้นทุนของคู่แข่งชั้นและต้นทุนของผู้ซื้อ
  - ง. เฉพาะต้นทุนผันแปรเท่านั้น
4. กลยุทธ์ราคาสูง ไม่ว่าจะเป็นราคาตัดดวงกำไรหรือราคาพรีเมียมควรใช้เมื่อใด
  - ก. ต้องการผลกำไรคืนมาอย่างรวดเร็ว
  - ข. เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะเด่น และหาสินค้าทดแทนได้ยาก
  - ค. ผู้ซื้อมีความไวต่อราคาสูง
  - ง. ถูกทุกข้อ

5. ในกรณีที่คาดว่าความต้องการซื้อในตลาดจะลงอย่างช้า ๆ แต่คาดว่าไม่มีโอกาสในการสร้างควมนิยมขึ้นมาใหม่ โครงสร้างต้นทุนของกิจการประกอบด้วยต้นทุนคงที่ในสัดส่วนสูง ไม่อาจตัดแปลงไปใช้ในธุรกิจอื่นได้ง่ายนัก ควรใช้กลยุทธ์ในระยะตกต่ำอย่างไร จึงจะเหมาะสมที่สุด

ก. Retrenchment

ข. harvesting

ค. consolidation

ง. ถูกทุกข้อ

ส่วนที่ 2 : อัดน้ำ จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. ในช่วงที่ผลิตภัณฑ์เริ่มอิ่มตัว กิจการจะมีแนวทางปรับโครงสร้างราคาเพื่อสามารถดำรงอยู่ในตลาดโดยมีผลกำไร ได้อย่างไร
2. จงอธิบายสรุปถึงหลักการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลกำไรและปริมาณ (Profit-volume break even analysis)

#### เชิงอรรถ

1. Kent B. Monroe, Pricing : Making Profitable Decisions.  
2nd.ed., McGraw-Hill Publishing Co.Ltd., 1990. p.283.
2. สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, กลยุทธ์ราคา, บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น : กรุงเทพฯ; 2535  
หน้า 132-134.
3. อ่างแล้ว หน้า 142-144.