

บทที่ 3

ข้อมูลจากการศึกษา

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการค้นคว้าแบบอิสระในครั้งนี้ ผู้ทำการค้นคว้าจึงได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และรายงานข้อมูลที่รวบรวมได้ โดยแบ่งเป็น

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการศึกษาและรวบรวมจากข้อมูลจากฝ่ายข้อมูลสนเทศของบริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน) และจากวารสาร หนังสือพิมพ์ธุรกิจต่างๆ โดยใช้ข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2539 ถึงเดือน กันยายน พ.ศ. 2542 ข้อมูลในส่วนนี้ประกอบด้วย

- 3.1.1 ข้อมูลด้านตลาดผลิตภัณฑ์แชมพูในประเทศไทย
- 3.1.2 มุมเหตุจูงใจในการนำลิกส์ ซูเปอร์ริชออกสู่ตลาด
- 3.1.3 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลิกส์ ซูเปอร์ริช ด้านผลิตภัณฑ์
- 3.1.4 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลิกส์ ซูเปอร์ริช ด้านราคา
- 3.1.5 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลิกส์ ซูเปอร์ริช ด้านการจัดจำหน่าย
- 3.1.6 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลิกส์ ซูเปอร์ริช ด้านการส่งเสริมการตลาด

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการศึกษาโดยการเรียงเรียงข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ตรา ลิกส์ ซูเปอร์ริชและเจ้าหน้าที่ฝ่ายออกแบบบรรจุภัณฑ์ผลิตภัณฑ์เพื่อเส้นผมของบริษัทยูนิลีเวอร์ไทย โฮลคิงส์ จำกัด โดยได้ทำการสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย

- 3.2.1 มุมเหตุจูงใจในการนำลิกส์ ซูเปอร์ริชออกสู่ตลาด
- 3.2.2 การดำเนินงานของลิกส์ ซูเปอร์ริช
- 3.2.3 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลิกส์ ซูเปอร์ริชในปี พ.ศ. 2539
- 3.2.4 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลิกส์ ซูเปอร์ริชในปี พ.ศ. 2540
- 3.2.5 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลิกส์ ซูเปอร์ริชในปี พ.ศ. 2541
- 3.2.6 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลิกส์ ซูเปอร์ริชในปี พ.ศ. 2542
- 3.2.7 ผลการดำเนินงานของลิกส์ ซูเปอร์ริช
- 3.2.8 ข้อได้เปรียบที่ทำให้ลิกส์ ซูเปอร์ริชสามารถแข่งขันในตลาดได้
- 3.2.9 สิ่งที่ต้องการการแก้ไขเพื่อให้ลิกส์ ซูเปอร์ริชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

3.1.1 ข้อมูลด้านตลาดผลิตภัณฑ์แชมพูในประเทศไทย

สินค้าอุปโภคบริโภคในหมวดผลิตภัณฑ์เพื่อเส้นผมประเภทแชมพูเป็นตลาดที่มีการเติบโตสูงมากหลังจากที่บริษัทสัญชาติอเมริกันคือบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล ประเทศไทย รุกเข้าสู่ตลาดประเทศไทย เมื่อ พ.ศ.2530 โดยมีแชมพูผสมครีมนวดผมรีจอยส์เป็นผลิตภัณฑ์หลัก ในปี พ.ศ. 2540 บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ เป็นผู้นำตลาดด้วยส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 44 ของตลาดผลิตภัณฑ์แชมพูและครีมนวดผมทั้งหมด รองลงมาคือบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิลฯ และบริษัท คาโอ คอมเมอร์เชียล ประเทศไทย ด้วยส่วนแบ่งตลาดประมาณร้อยละ 23.7 และ 9.5 ตามลำดับ¹⁷

การแข่งขันของตลาดผลิตภัณฑ์เพื่อเส้นผมประเภทแชมพูภายหลังปี พ.ศ.2530 ถึงปี พ.ศ. 2542 มีภาวะการแข่งขันสูง โดยมีการนำแชมพูตราที่มีอยู่ในตลาดแล้วและแชมพูตราใหม่ออกสู่ตลาด รวมถึงมีการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ตลอดจนมีการทุ่มเงินในการทำตลาดกันอย่างมากจนทำให้ตลาดแชมพูมีมูลค่าสูงเป็นอันดับต้นของสินค้าในหมวดอุปโภคบริโภค

ข้อมูลด้านตลาดผลิตภัณฑ์แชมพูในประเทศไทยแบ่งออกเป็น

- 3.1.1.1 การแบ่งส่วนตลาดและส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์แชมพู
- 3.1.1.2 ผู้ผลิตและตราสินค้าในตลาดแชมพู
- 3.1.1.3 พฤติกรรมผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับการใช้แชมพูสระผม
- 3.1.1.4 ลักษณะของตลาดแชมพูในส่วนตลาดเพื่อความงาม
- 3.1.1.5 สถานการณ์โดยรวมของตลาดแชมพู

¹⁷ ประชาชาติธุรกิจราย 3 วัน 2 มีนาคม 2541. คาโอ-ยูนิลีเวอร์ทำควอลตลาดแชมพู 8 พันล้าน.

3.1.1.1 การแบ่งส่วนตลาดและส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์แชมพู

โดยทั่วไปตลาดแชมพูแบ่งออกเป็น 4 ส่วนตลาด คือ แชมพูเพื่อความงาม แชมพูขจัดรังแค แชมพูผสมครีมนวดผม และแชมพูสำหรับเด็ก โดยแชมพูเพื่อความงามมีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุด รองลงมาคือแชมพูขจัดรังแค แชมพูผสมครีมนวดผม และแชมพูสำหรับเด็กตามลำดับ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงส่วนตลาดและส่วนแบ่งตลาดของแชมพูสระผม ในปี พ.ศ. 2539

ส่วนตลาด (segment)	ส่วนแบ่งตลาด (market share)
แชมพูเพื่อความงาม (beauty shampoo)	ร้อยละ 67
แชมพูขจัดรังแค (anti dandruff shampoo)	ร้อยละ 20
แชมพูผสมครีมนวดผม (conditioning หรือ 2 in 1 shampoo)	ร้อยละ 9
แชมพูสำหรับเด็ก (baby shampoo)	ร้อยละ 4

ที่มา : คู่แข่งรายวัน. 22 พฤษภาคม 2539. ลีเวอร์เซ็นแชมพูน้องใหม่ลัคส์ ซูเปอร์ริชจึงแชร์เพิ่ม. หน้า4.

3.1.1.2 ผู้ผลิตและตราสินค้าในตลาดแชมพู

ตลาดแชมพูในประเทศไทยมีผลิตภัณฑ์หลายตราและมีผู้ผลิตหลายราย ซึ่งรายละเอียดตราสินค้าของผู้ผลิตต่างๆ แสดงได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงตราสินค้าและผู้ผลิตในตลาดแชมพู ณ เดือนกันยายน พ.ศ. 2542

ส่วนตลาด	ผู้ผลิต	ตราสินค้าของผู้ผลิต
เพื่อความงาม	ยูนิลีเวอร์ ไทย โซลคิงส์	ซันซิล , ออแกนิคส์, ลัคส์ ซูเปอร์ริช, ทิมโมเท
	พรอดเตอร์ แอนด์ แกมเบิลฯ	แพนทีน
	คาโอ คอมเมอร์เชียลฯ	ลาวีน์ส, คาโอ เอสเซนเชียล, เฟซ่า
	บริสตอล ไมเยอร์ สควิปป์ ประเทศไทย	แคร์รอล เฮอบิ้ล เอสเซนส์ , แคร์รอล เดลี่ ดีเฟ็นซ์
	ลอรีอัล ประเทศไทย	เอลเซฟ

ส่วนตลาด	ผู้ผลิต	ตราสินค้าของผู้ผลิต
ขจัดรังแค	ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์	คลินิก
	พรอดเคอร์ แอนด์ แกมเบิลฯ	เฮด แอนด์ โชวเคอร์
	บริสตอล ไมเยอร์ สควิปป์ฯ	แคล์รอล แอนด์ แคนครีฟ
	ลอทีอัลฯ	เอลเซฟ แอนด์ แคนครีฟ
ผสมครีมนวด	พรอดเคอร์ แอนด์ แกมเบิลฯ	วีจอยส์
สำหรับเด็ก	ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์	คัตเคิล
	คอลเกต ประเทศไทย	แคร์
	จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน ประเทศไทย	จอห์นสัน
	ไลออนส์ ประเทศไทย	โคโคโม

ที่มา : จากการสำรวจตามร้านขายปลีกประเภทต่างๆในกรุงเทพฯ ณ เดือนกันยายน พ.ศ. 2542

จากข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 3.2 เป็นที่สังเกตว่าผลิตภัณฑ์แชมพูส่วนใหญ่ในตลาดของไทย เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีตราเป็นของบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย (international brand) นอกจากนี้ยังมีตราสินค้าที่ไม่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 6 ซึ่งเป็นแชมพูจากต่างประเทศที่ใช้ตราของผู้ผลิตหรือตราของร้านค้าที่เป็นสาขาของบริษัทในต่างประเทศ (manufacture brand or private brand) เช่น มาร์ค แอน สเปนเซอร์ (Mark & Spencer) บูทส์ (Boots) วัตสัน (Watson) บอดี ชอป (Body Shop) เป็นต้น

ในส่วนของแชมพูที่มีตราเป็นของผู้ผลิตในประเทศไทย (local brand) ก็มีหลายตราเช่นกัน ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดต่ำกว่าแชมพูที่มีตราเป็นของผู้ผลิตต่างประเทศ ได้แก่ แชมพูตราเซนลูกส์ ของบริษัท ห้างขายยาอังกฤษคราญ จำกัด แชมพูสมุนไพรราคอกบัวคู่ ของบริษัท ดอกบัวคู่ จำกัด รวมถึงแชมพูตรา โอเรียลทอล พรินเซส ของบริษัท โอ.พี.เนเชอรัล โปรดักส์ จำกัด

3.1.1.3 พฤติกรรมผู้บริโภคที่เกี่ยวกับการใช้แชมพูสระผม

ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2539 มีการสำรวจพฤติกรรมของผู้บริโภคโดยบริษัทคู่แข่ง มอนิเตอร์ เกี่ยวกับการใช้แชมพูสระผมของประชาชนวัยทำงานในกรุงเทพฯ 300 ตัวอย่าง พบว่าแชมพู ที่ผู้บริโภคนิยมใช้ 3 อันดับแรกมีดังนี้คือ ตราชั้นซิติล ผู้บริโภคนิยมใช้ร้อยละ 40 ตราแพนทีนร้อยละ 22 และตราออร์แกนิกส์ร้อยละ 8 สำหรับเหตุผลในการใช้นั้น แสดงได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงการเปรียบเทียบร้อยละของผู้บริโภคที่ระบุเหตุผลในการใช้แชมพูแต่ละตรา

เหตุผล	ชั้นซิติล	แพนทีน	ออร์แกนิกส์
ใช้แล้วผมนุ่ม	38.3	62.1	62.5
เหมาะกับสภาพผม	20.0	7.6	16.7
มีกลิ่นหอม	15.0	24.2	25.0
ไม่มีอาการแพ้	13.3	9.1	8.3
ผมไม่ร่วง	12.2	13.6	4.2
ไม่เป็นรังแค	9.2	12.1	8.3
ใช้ร่วมกับบุคคลอื่น	7.5	1.5	4.2
หาซื้อง่าย	7.5	1.5	-
ผมไม่พันกัน	5.8	6.1	8.3
ราคาไม่แพง	5.8	4.5	-
คุณภาพดี	5.8	4.5	-
ผมไม่แตกปลาย	5.0	1.5	-
สบายศรีษะ	2.5	4.5	4.2
ผมมีน้ำหนัก	1.7	4.5	8.3
สะดวกในการใช้	0.8	1.5	-

หน่วย : ร้อยละ

ที่มา : คู่แข่งธุรกิจ 25 มีนาคม 2539. ชั้นซิติลแชมพูตลอดกาล หนุ่มสาวทำงานใช้ 40 %. หน้า พ1.

ในด้านพฤติกรรมการใช้แชมพูของผู้บริโภค พบว่า ผู้บริโภคมีการใช้แชมพูตราชั้นซิติลตราแพนทีน และตราออร์แกนิกส์ ในระยะเวลาานเกิน 5 เดือน ตามสัดส่วนร้อยละ 87.5, 80.3 และ 70.8 ตามลำดับ โดยมีการใช้ตราเดียวจนหมดขวดร้อยละ 84 และมีการใช้สลับตราร้อยละ 16¹⁸

ผู้บริโภคมีความภักดีในตราที่ใช้ (brand loyalty) มากกว่าที่จะเปลี่ยนไปใช้ตราอื่น (brand switching) โดยมีสัดส่วนของการไม่เปลี่ยนไปใช้ตราอื่นหลังจากที่ใช้ตราประจำอยู่แล้วร้อยละ 55 และมีการเปลี่ยนไปใช้ตราอื่นหลังจากที่ใช้ตราประจำอยู่แล้วร้อยละ 45¹⁹

สำหรับหลักเกณฑ์ในการเลือกซื้อเมื่อมีผลิตภัณฑ์แชมพูหรือครีมนวดผมตราใหม่ออกสู่ตลาดพบว่าผู้บริโภคคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่ร้อยละ 84.4 คำนึงถึงราคาร้อยละ 35.6 และคำนึงถึงความพึงพอใจจากโฆษณาร้อยละ 24.2 โดยมีรูปแบบของการซื้อเพื่อนำไปใช้เองร้อยละ 44 ซื้อเพื่อนำไปใช้ร่วมกับบุคคลอื่นร้อยละ 15.7 และซื้อเพื่อนำไปใช้เองและใช้ร่วมกับบุคคลอื่นร้อยละ 40.3 ส่วนบุคคลที่มีการใช้แชมพูร่วมกันกับผู้ซื้อเป็นพี่น้องในครอบครัวร้อยละ 39.9 เป็นบุตร ร้อยละ 32.1 และเป็นบิดา มารดา ร้อยละ 28²⁰

นอกจากนี้บริษัทคู่แข่งมอเนเตอร์ยังได้สำรวจเกี่ยวกับประเภทของแชมพูและครีมนวดผมที่ผู้บริโภคเลือกใช้ โดยสำรวจประชาชนวัยทำงาน 300 ตัวอย่างในเขตกรุงเทพฯ พบว่า มีการใช้แชมพูชนิดไม่ผสมครีมนวดร้อยละ 73.3 และใช้แชมพูชนิดผสมครีมนวดร้อยละ 26.7²¹ โดยมีประเภทของแชมพูที่ผู้บริโภคเลือกใช้ ดังแสดงในตารางที่ 3.4

สำหรับการสำรวจเกี่ยวกับครีมนวดที่ใช้ นั้น พบว่าผู้บริโภคมีพฤติกรรมการใช้ครีมนวดหลังจากสระผมด้วยแชมพูที่ไม่ผสมครีมนวดผม โดยใช้ครีมนวดหลังสระผมร้อยละ 66.4 และไม่ใช้ครีมนวดหลังสระผมร้อยละ 33.6 ซึ่งตราของครีมนวดผมที่ใช้ นั้นต้องเป็นตราเดียวกับแชมพูที่ใช้ร้อยละ 85.6 และไม่ใช้ตราเดียวกับแชมพูที่ใช้ร้อยละ 14.4²²

¹⁸ คู่แข่งธุรกิจ 25 มีนาคม 2539. ชั้นซิติลแชมพูตลอดกาล หนุ่มสาวทำงานใช้ 40 %. หน้า พ1.

^{19, 20} เรื่องและหน้าเดียวกัน

²¹ คู่แข่งธุรกิจ 15 เมษายน 2539. ผู้บริโภคปักใจเพียวแชมพูแก้ปัญหาเส้นผม. หน้า พ1.

²² เรื่องและหน้าเดียวกัน

ตารางที่ 3.4 แสดงข้อมูลประเภทของแชมป์ที่ผู้บริโภคลือกใช้

ประเภทของแชมป์ที่ผู้บริโภคลือกใช้	ร้อยละ
แชมป์สำหรับผมแห้ง แดกปลาย	40.7
แชมป์สำหรับขจัดรังแค	26
แชมป์สำหรับผมธรรมดา	24
แชมป์สำหรับผมขาดน้ำหนัก	21.3
แชมป์สำหรับผมร่วง	15.7
แชมป์สำหรับผมมัน	8.3
แชมป์สำหรับผมข้อม คัด	5.0
อื่นๆ	2.3

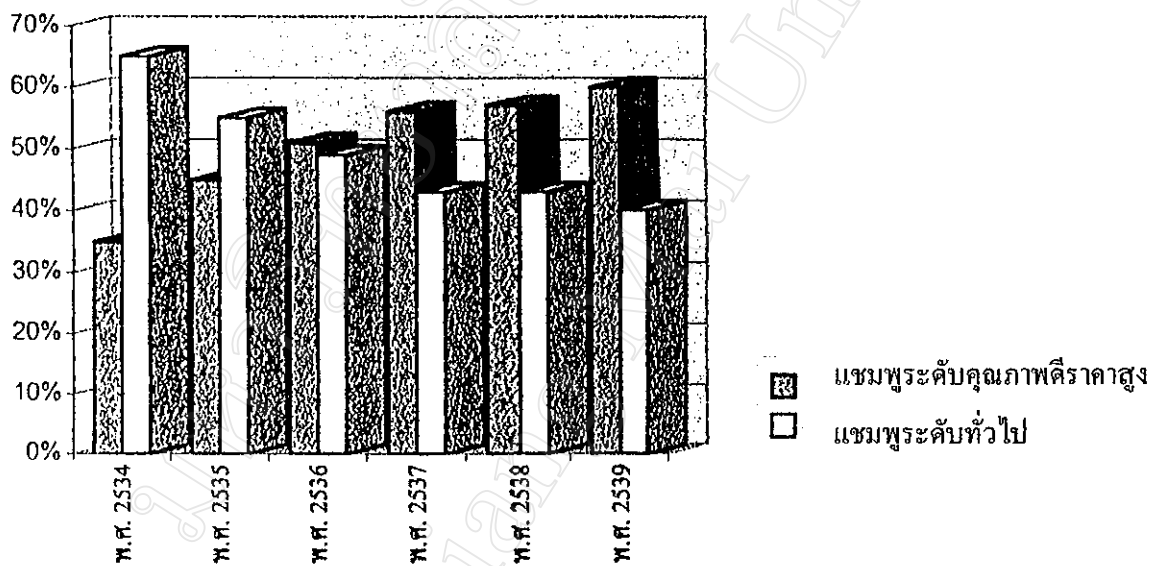
ที่มา : คู่แข่งธุรกิจ 15 เมษายน 2539. ผู้บริโภคลือกใจเพียวแชมป์แก้ปัญหาลือกผม. หน้า พ1.

3.1.1.4 ลักษณะของตลาดแชมป์ในส่วนตลาดเพื่อความงาม

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะแชมป์ในส่วนตลาดเพื่อความงามเท่านั้น เนื่องจากเป็นส่วนตลาดที่มีการเติบโตที่สุด และเป็นส่วนตลาดเป้าหมายของแชมป์ลือกส์ ซูเปอร์ริช แชมป์ในส่วนตลาดนี้มีการแบ่งระดับตามคุณภาพผลิตภัณฑ์ ราคา และลักษณะของลูกค้ำ โดยแบ่งออกเป็น แชมป์ระดับทั่วไป (mass level) คือ แชมป์ในระดับคุณภาพและราคาปาน ลูกค้ำมีสถานะทางเศรษฐกิจตั้งคมอยู่ในระดับล่างถึงปานกลาง ตัวอย่างของแชมป์ที่อยู่ในส่วนตลาดเพื่อความงามระดับนี้ คือ แชมป์ตราชั้นชิด ตราคาโอ เอสเซนเชียล และตราเพซ่า เป็นต้น ส่วนแชมป์ระดับคุณภาพดีราคาสูง (premium level) เป็นแชมป์ที่ตอบสนองลูกค้ำกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนด้วยคุณภาพและราคาที่สูงกว่าแชมป์ระดับทั่วไป นอกจากนี้ยังอาจมีการนำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีหรือบุคลิกลักษณะที่เด่นลงไปในผลิตภัณฑ์ของแชมป์ระดับนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือความภาคภูมิใจแก่ผู้ลือก ดังนั้นลูกค้ำของแชมป์ระดับนี้จึงจัดอยู่ในกลุ่มที่มีสถานะทางเศรษฐกิจตั้งคมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงถึงระดับสูง ตัวอย่างของแชมป์ที่อยู่ในส่วนตลาดเพื่อความงามนี้ คือ แชมป์ตราแพนทีน ตราออร์แกนิกส์ ตราลือกส์ ซูเปอร์ริช ตราแคร์รอล และตราลาวิเนส เป็นต้น

เมื่อพิจารณาส่วนแบ่งตลาดของแชมพูระดับทั่วไปกับแชมพูระดับคุณภาพดีราคาสูง ในช่วงปี พ.ศ. 2534 ถึง พ.ศ. 2538 พบว่าส่วนแบ่งตลาดของแชมพูระดับทั่วไปและระดับคุณภาพดีราคาสูงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือ ตลาดแชมพูในระดับทั่วไปมีสัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดลดลงเมื่อเทียบกับตลาดแชมพูระดับคุณภาพดีราคาสูง คือ ในปี พ.ศ.2534 สัดส่วนของแชมพูระดับทั่วไปที่มีตราชั้นซิลเป็นผู้ครองตลาดมีส่วนแบ่งร้อยละ 65 และระดับคุณภาพดีราคาสูง ซึ่งครองตลาดโดยตราแพนทีนและออร์แกนิกส์มีส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 35 ในปี พ.ศ. 2535, ปี พ.ศ. 2536, พ.ศ. 2537, พ.ศ. 2538 และพ.ศ. 2539 สัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดแชมพูระดับทั่วไปและแชมพูระดับคุณภาพดีราคาสูงมีสัดส่วน เป็น 55:45, 51 : 49, 44 : 56, 43 : 57 และ 40 : 60 ตามลำดับ²³

สัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดของแชมพูระดับทั่วไปและระดับคุณภาพดีราคาสูง แสดงได้ ดังรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 แสดงสัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดของแชมพูระดับทั่วไปเปรียบเทียบกับแชมพูระดับคุณภาพดีราคาสูง
ที่มา : คู่แข่งรายปักษ์ ปีที่ 16 ฉบับที่ 212. ลักส์ ซูเปอร์ริช ยุทธการต่ออายุแบรนด์. หน้า 16.

²³ คู่แข่งรายปักษ์ ปีที่ 16 ฉบับที่ 212. ลักส์ ซูเปอร์ริช ยุทธการต่ออายุแบรนด์. หน้า 16.

3.1.1.5 สถานการณ์โดยรวมของตลาดแชมป์²⁴

ในที่นี้จะกล่าวถึงสภาพการแข่งขันและกลยุทธ์ทางการตลาดที่เกิดขึ้นของตลาดแชมป์ในประเทศไทย ตั้งแต่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2539 ถึงสิ้นไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2542

พ.ศ. 2539

สภาพตลาดโดยรวมยังคงมีการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ในปีนี้มีส่วนแบ่งตลาดแชมป์โดยรวมของผู้ผลิต คือ ยูนิลีเวอร์ฯ มีส่วนแบ่งตลาดประมาณร้อยละ 42.5 พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิลฯ ประมาณร้อยละ 25.2 คาโอ คอมเมอร์เชียลฯ ประมาณร้อยละ 9.4 และผู้ผลิตรายอื่นๆ ประมาณร้อยละ 21²⁵

ด้านผลิตภัณฑ์

จากสัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดแชมป์ระดับทั่วไปต่อแชมป์ระดับคุณภาพดีราคาสูง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริโภคมีรสนิยมการใช้แชมป์ระดับคุณภาพดีราคาสูงมากกว่าแชมป์ระดับทั่วไป จึงมีส่วนให้ผู้ผลิตต่างมีการพัฒนาและเสนอแชมป์ออกสู่ตลาดในระดับคุณภาพดีราคาสูงอย่างคึกคักตลอดปี กล่าวคือ ในเดือนมีนาคม บริษัท ยูนิลีเวอร์ฯ ได้มีการปรับปรุงแชมป์ตราออร์แกนิกส์ เป็นสูตรผสมกลูคาซิด คอมเพ็กซ์ และออร์แกนิกส์ สูตรไลท์ คอนดิชันเนอร์ และได้ส่งแชมป์ตราลักส์ ซูเปอร์ริช ซึ่งแชมป์ตราใหม่ล่าสุดของยูนิลีเวอร์ในขณะนั้นออกสู่ตลาดเป็นครั้งแรกในเดือนพฤษภาคม และยังมีการพัฒนาแชมป์อ่อนใส ชันซิล สูตรเฮกตรา ไมล์ต์ ออกสู่ตลาด ส่วน บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิลฯ นั้นได้นำผลิตภัณฑ์ในตรา เฮค แอนด์ โหว์เคอร์ ซึ่งเป็นแชมป์ตราใหม่ออกสู่ตลาดในส่วนตลาดแชมป์ขจัดรังแคในเดือนตุลาคม

ด้านราคา

ผู้ใช้แชมป์มีหลักเกณฑ์ในการเลือกซื้อแชมป์ โดยคำนึงถึงราคาร้อยกว่าการคำนึงถึงคุณภาพ กล่าวคือ จากผลการวิจัยของกลุ่มตัวอย่างในกรุงเทพฯ จำนวน 300 คนพบว่ามีการเลือกซื้อแชมป์โดย

²⁴ เอกสารวิเคราะห์ข้อมูลตลาดแชมป์ ฝ่ายข้อมูลสนเทศ สำนักพิมพ์คู่แข่ง .2539-2542.

²⁵ สื่อธุรกิจ 8 พฤษภาคม 2540. ลีเวอร์ส่งออร์แกนิกส์ใหม่พลิกประวัติศาสตร์. หน้า 8.

ค่านึงถึงคุณภาพเป็นจำนวนร้อยละ 84.4 ในขณะที่การเลือกซื้อโดยค่านึงถึงราคามีร้อยละ 35.6 และการเลือกซื้อจากการโฆษณา มีร้อยละ 24.2²⁶

ด้านการจัดจำหน่าย

บทความสัมภาษณ์นายราล์ฟ กุกเลอร์ ประธานบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด เปิดเผยว่า “สัดส่วนของการขายสินค้าผ่านช่องทางร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมต่อช่องทางร้านค้าปลีกสมัยใหม่ มีสัดส่วน 50 : 50 และมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการค้าปลีกมากขึ้นจากปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2538) ในด้านการรวมกลุ่มหรือการร่วมทุนของช่องทางการจัดจำหน่าย”²⁷

ด้านการส่งเสริมการตลาด

เนื่องจากผู้ผลิตต่างมีการพัฒนาและเสนอแคมเปญออกสู่ตลาดอย่างถี่ถ้วนตลอดทั้งปีจึงได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นตลาดแคมเปญจึงเกิดความเคลื่อนไหวด้านการโฆษณาและการส่งเสริมการขายของแต่ละตรา เช่น การแจกตัวอย่างให้ผู้บริโภคทดลองใช้หรือการมอบส่วนลดในการซื้อผลิตภัณฑ์ (discount coupon) นอกจากนี้ ยังเกิดกระแสตอบโต้ในตลาดเกี่ยวกับการโฆษณาผ่านโทรศัพท์มือถือของยูนิลีเวอร์ว่าเป็นการโฆษณาแคมเปญใหม่ที่นำเสนอภาพเกินความเป็นจริง

พ.ศ.2540

ไตรมาสที่ 3 ของปี ตลาดแคมเปญโดยรวมเริ่มไม่คึกคักเท่าที่ควรเนื่องจากตลาดและผู้บริโภคได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่มีแนวโน้มหดตัวลง สำหรับส่วนแบ่งตลาดโดยรวมในปีนี้นั้น บริษัท ยูนิลีเวอร์ฯ มีส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 44 รองลงมาคือบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบลล์ฯ ประมาณร้อยละ 23 บริษัท คาโอ คอมเมอร์เชียลฯ ประมาณร้อยละ 11.8 และผู้ผลิตรายอื่นๆ ประมาณร้อยละ 21.2²⁸

²⁶ คู่แข่งธุรกิจ 25 มีนาคม 2539. ซันซิลแคมป์ตลอดกาล หม่อมสาวทำงานใช้ 40 %. หน้า พ1.

²⁷ ประชาชาติธุรกิจราย 3 วัน 19 กุมภาพันธ์ 2539. “ราล์ฟ กุกเลอร์” พาตะลุยแผนงานลีเวอร์ฯ รัปปีชวด. หน้า 38.

²⁸ สยามธุรกิจ 23 สิงหาคม 2541. สงครามตลาดแคมเปญ 6000 ล้านปะทุรอบใหม่ คาโอเปิดศึกชิงแชร์ยูนิลีเวอร์ - พี แอนด์ จี. หน้า 15.

ด้านผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ที่ผู้ผลิตแชมพูนำมาใช้ในปีนี้เป็น การนำแชมพูสูตรใหม่หรือนำแชมพูที่อยู่ในตลาดแล้วเข้ามากระตุ้นตลาดมากกว่าการสร้างตราใหม่ออกสู่ตลาด นอกจากนี้ตลาดแชมพูยังมีแนวโน้มเกิดส่วนตลาดของแชมพูที่มีส่วนผสมของวัตถุดิบธรรมชาติ เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสุขภาพและมีความต้องการแชมพูในส่วนตลาดนี้มากขึ้น

ยูนิลีเวอร์ฯ จึงตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยการพัฒนาแชมพูออร์แกนิกส์ สูตรยูวี บล็อก และพัฒนาแชมพูสกัด ชูเปอร์ริช สูตรเอ็กตรา ทริทเม้นต์ ผสมนุทรี – ชาไน้ 2 เท่า ในส่วนตลาดเพื่อความงามระดับคุณภาพดี ราคาสูง ตลอดจนพัฒนาแชมพูชั้นซัล สูตรผสมมะกรูด ในระดับทั่วไปออกสู่ตลาด นอกจากนี้ บริษัท บริสคอต ไมเยอร์ สควิปฯ ก็ได้นำแชมพูตราแคลร์รอล เซอร์บัล เอสเซนส์ ซึ่งเป็นตราใหม่ที่มีส่วนผสมของวัตถุดิบธรรมชาติออกสู่ตลาดในส่วนตลาดเพื่อความงาม ระดับคุณภาพดีราคาสูงในประเภทแชมพูอ่อนใสด้วยเช่นกัน

ด้านราคา

ในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2540 ผู้บริโภคมีอำนาจซื้ออยู่ในระดับปกติ แต่ในช่วงครึ่งหลังของปี พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการใช้สินค้าในราคาเดิมที่มีคุณภาพคุ้มค่ากับเงินมากขึ้นเนื่องจากมีอำนาจซื้อน้อยลง

ด้านการจัดจำหน่าย

บทสัมภาษณ์ของผู้จัดการฝ่ายการตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผม บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิลฯ ซึ่งให้เห็นว่า “ช่องทางร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังคงได้รับความนิยมเนื่องจากยอดขายของสินค้าที่ผ่านช่องทางร้านค้าปลีกทั่วไปในต่างจังหวัดยังอยู่ในระดับสูง ในขณะที่เดียวกันการแข่งขันผ่านช่องทางร้านค้าปลีกและค้าส่งสมัยใหม่มีบทบาทมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการสินค้าอีกด้วย”²⁹

²⁹ กรุงเทพมหานคร 20 กุมภาพันธ์ 2540. ฝ่ายแผนลีเวอร์กลุ่มพีแอนด์จีบนสมรภูมิตลาดแชมพู. หน้า 10.

ด้านการส่งเสริมการตลาด

เนื่องจากอัตราการเติบโตของตลาดโดยรวมลดต่ำลง ทำให้ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้การทุ่มงบประมาณในการโฆษณาคนน้อยกว่าปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2539) ข้อมูลของบริษัท มีเดียร์ โฟกัส จำกัด เกี่ยวกับการใช้เงินผ่านสื่อโฆษณา 5 สื่อของผลิตภัณฑ์แชมพู 6 ครา แสดงได้ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แสดงจำนวนเงินที่ใช้ในการโฆษณาผ่านสื่อของแชมพู 6 คราในปี พ.ศ. 2539 และ ปี พ.ศ. 2540

ตรา		สื่อโทรทัศน์	สื่อหนังสือพิมพ์ วารสาร	สื่อในโรงภาพยนตร์	สื่อกลางแจ้ง	รวม
1. ชันซิด	พ.ศ. 2539	145.5	0.3	-	-	145.8
	พ.ศ. 2540	131.7	-	-	-	131.7
2. ลักส์ ซูเปอร์ริช	พ.ศ. 2539	121.2	0.1	-	-	121.3
	พ.ศ. 2540	125.5	0.04	-	1.9	127.44
3. ออร์แกนิกส์	พ.ศ. 2539	101.0	0.5	-	-	101.5
	พ.ศ. 2540	117.7	-	-	2.8	120.5
4. แพนทีน	พ.ศ. 2539	100.0	-	-	-	100.0
	พ.ศ. 2540	45.0	-	-	-	45.0
5. รีจอยส์	พ.ศ. 2539	93.7	0.05	-	-	93.75
	พ.ศ. 2540	50.2	-	-	-	50.2
6. คาโอ	พ.ศ. 2539	80.0	-	-	-	80.0
	พ.ศ. 2540	65.0	-	-	0.2	65.2

ที่มา: เอกสารของฝ่ายข้อมูลสนเทศ บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน) . 2540. หน่วย: ล้านบาท

จากข้อมูลของบริษัท มีเดียร์ คาค้า รีเสิร์ช จำกัด หรือ MDR ที่แสดงถึงลักษณะการโฆษณาของแชมพูในเดือนมกราคม และเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540 พบว่า แชมพู 6 คราที่ใช้เงินในการโฆษณามากที่สุดในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ.2540 และเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540 แสดงได้ดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แสดงค่าใช้จ่ายในการโฆษณาแยกตามตราสินค้า

ตรา	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	
	เดือนมกราคม 2540	เดือนกุมภาพันธ์ 2540
1. ลักส์ ซูเปอร์ริช	21.354	10.453
2. แพนทีน	20.223	19.867
3. ร็อยล์	8.113	7.936
4. ชันซิล	7.467	19.119
5. คาโอ เอสเซนเชียล	6.933	4.778
6. ออร์แกนิกส์	5.048	12.496
รวมทั้งตลาด	99.279	108.250

ที่มา : รายงานเศรษฐกิจ ราย 3 วัน 12 มีนาคม 2540. แคมเปญกับการใช้เงินในสื่อโฆษณา. หน้า 34.

ส่วนเรื่องสื่อโฆษณา (media) ที่ใช้ พบว่า มีการใช้เงินในการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์มากกว่าสื่ออื่นๆ โดยใช้เงินในการโฆษณาถึงร้อยละ 90 ของงบโฆษณารวม ดังข้อมูลในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 แสดงจำนวนเงินที่ใช้ในการโฆษณาแยกตามประเภทสื่อโฆษณา

สื่อ	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	
	เดือนมกราคม 2540	เดือนกุมภาพันธ์ 2540
1. โทรทัศน์	92.149	100.944
2. นิตยสาร	3.315	4.385
3. วิทยุ	1.707	1.593
4. สิ่งพิมพ์	1.491	0.953
5. ป้ายกลางแจ้ง	0.378	0.375
6. โรงภาพยนตร์	0.239	-
รวม	99.279	108.250

ที่มา : รายงานเศรษฐกิจ ราย 3 วัน 12 มีนาคม 2540. แคมเปญกับการใช้เงินในสื่อโฆษณา. หน้า 34.

พ.ศ. 2541

แม้ว่าตลาดผลิตภัณฑ์แชมพูโดยรวมยังคงได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ แต่ยังมี การนำผลิตภัณฑ์ในตราใหม่ออกสู่ตลาดในปีนี้ นายไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ นักการตลาดชื่อดังได้ให้ความ เห็นว่า "การออกสินค้าใหม่ของคาโอฯ ท่ามกลางเศรษฐกิจที่ถดถอยอาจถูกมองว่าเป็นเรื่องแปลกแต่ สามารถอธิบายด้วยทฤษฎีการตลาดของผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่ได้ว่า เมื่อมีการออกสินค้าใหม่และมีการ ทุ่มเม็ดเงินเต็มทีในภาวะตลาดที่นิ่งหรือเงียบเหงาจะได้ผลพิเศษและแรงกว่าการออกสินค้าใหม่หรือ การจัดรายการส่งเสริมการขายอย่างมากในช่วงเศรษฐกิจปกติ เพราะผู้บริโภคจะจดจำและประทับใจ สินค้าได้มากและนานกว่า"³⁰

ในปี พ.ศ. 2541 นี้ ตลาดแชมพูและครีมนวดผมมีมูลค่าประมาณ 7,000 ล้านบาท แบ่งเป็น ตลาดแชมพูมูลค่า 6,000 ล้านบาท ครีมนวดผม 1,000 ล้านบาท โดยยูนิลีเวอร์ฯ มีส่วนแบ่งประมาณ ร้อยละ 44 พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิลฯ ร้อยละ 25 คาโอฯ ร้อยละ 14 และอื่นๆ ร้อยละ 17³¹

ด้านผลิตภัณฑ์

ในด้านพฤติกรรมการใช้แชมพูนั้น ผู้บริโภคมีความนิยมในการใช้แชมพูที่มีส่วนผสมจาก ธรรมชาติมากขึ้นและมีแนวโน้มการเกิดส่วนตลาดของแชมพูเพื่อความงามในประเภทแชมพูอ่อนใ สมากขึ้นจากปี พ.ศ. 2540 อย่างไรก็ตาม ผู้บริโภคมีพฤติกรรมในการซื้อแชมพูลดลง ซึ่งก่อนหน้านี้ ผู้บริโภคมีกำลังซื้อ 4-5 ขวดต่อเดือนแต่ในปีนี้จะลดลงเหลือเพียงเดือนละ 1 ขวด อีกทั้งยังต้องการใช้ แชมพูขวดเก่าให้หมดก่อนที่จะเลือกซื้อขวดใหม่ นอกจากนี้ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความสนใจในการ เปลี่ยนสีผมมากขึ้น จากการสำรวจพบว่าผู้หญิงในกรุงเทพฯ ร้อยละ 40 นิยมเปลี่ยนสีผม³²

ในปี พ.ศ. 2541 นี้มีการนำแชมพูตราใหม่ออกสู่ตลาดในส่วนตลาดเพื่อความงาม คือ แชมพู และครีมนวดผมตรา ลาวีน่าส ซึ่งมีส่วนผสม AHA จากธรรมชาติของบริษัท คาโอ คอมเมอร์เชียล ประเทศไทย นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงแชมพูตราเดิมของผู้ผลิตอื่นๆ โดยบริษัท ยูนิลีเวอร์ฯ พัฒนา

³⁰ ประชาชาติธุรกิจ 2 มีนาคม 2541. คาโอ-ยูนิลีเวอร์ทำควอลิตีแชมพู 8 พันล้าน. หน้า 18.

³¹ ไทยรัฐ 28 สิงหาคม 2542. ยักษ์ใหญ่ลุยเต็มลูกสูบ. หน้า 9.

³² สยามธุรกิจ 25 ธันวาคม 2541. ยักษ์ลีเวอร์พลิกเกมรบ คัด หั่นงบ เน้นกิจกรรม. หน้า 12.

แชมพูตราลัคส์ ซูเปอร์ริช เป็นสูตรเอ็กตรา พริทเม้นท์ผสม ซิลค์ โปรตีน และเพิ่มแชมพูออร์แกนิกส์ สูตรปกป้องมลภาวะ อีกทั้งมีการพัฒนาครีมนวดผมขจัดรังแคตราลัคส์ และยังสามารถนำแชมพูอ่อนใส ตราหิมโมเทที่ปรับปรุงให้มีหลายสูตรและมีความหอมแบบธรรมชาติออกสู่ตลาดอีกครั้ง นอกจากนี้ยังพัฒนาแชมพูตราลัคส์ซิลสูตรฟรุตตามีน E วิตามินจากธรรมชาติ ออกสู่ตลาดแชมพูเพื่อความงาม ระดับทั่วไปด้วย

ด้านราคา

ผู้ผลิตแชมพูในตลาดต่างนำกลยุทธ์ราคา เช่นการลดราคา การคงราคาเดิม มาใช้เพื่อรองรับกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ

ด้านการจัดจำหน่าย

จากการค้นคว้าในการศึกษานี้ ไม่พบข้อมูลด้านนี้ในปี

ด้านการส่งเสริมการตลาด

กิจกรรมด้านการส่งเสริมการตลาดในปีนี้มีควมคึกคักมาก เนื่องมาจากการออกสู่ตลาดของแชมพูและครีมนวดตราลาวิ้นส์ด้วยการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ โดยมีนักแสดงนางแบบสาวเมทินี กิ่งโพยม เป็นผู้นำเสนอประกอบการสร้างภาพด้วยกราฟฟิก (graphic) นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมการขายโดยการให้ผู้ซื้อส่งชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ร่วมชิงรางวัลและมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ณ จุดขาย

สำหรับ บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิลฯ นั้นได้มีการจัดกิจกรรมการประกวดเพื่อค้นหาสาวผมสวยเป็นนางแบบในโครงการ Pantene Model Search'98 นอกเหนือจากการโฆษณาตราแพนทีนและรีจอยส์ทางสื่อต่างๆ พร้อมกันนี้ยังได้จัดการบรรยายพิเศษเพื่อเสริมความรู้เกี่ยวกับการดูแลเส้นผมให้แก่สื่อมวลชนและช่างผมชั้นนำ

ด้านบริษัทยูนีลีเวอร์ฯนั้นมีการโฆษณาแชมพูทุกตราผ่านสื่อต่างๆ และมีการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกสินค้าตัวอย่าง มอบส่วนลด และการชิงโชค นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมโฆษณารูปแบบใหม่ที่เน้นความแปลกและความยิ่งใหญ่ และมีการจัดกิจกรรมเพื่อค้นหาสาวงามเข้าร่วมวงการบันเทิงในโครงการ Star of Lux Superrich

พ.ศ.2542 (ถึงสิ้นไตรมาสที่ 3)

นางกาญจนา ไรจนวทัตญ ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ตราลักส์ ซูเปอร์ริช บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ เปิดเผยว่า “เป็นที่คาดว่าสภาพตลาดขนมพุดรวมในช่วง 6 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2542 จะมีแนวโน้มไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร เนื่องจากผลของภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย อย่างไรก็ตามการแข่งขันในตลาดจะมีความรุนแรงมากขึ้นเพราะแต่ละบริษัทต่างต้องการรักษาส่วนแบ่งตลาดของตนในช่วงที่ตลาดหดตัว”³³

ด้านผลิตภัณฑ์

นางกาญจนา ไรจนวทัตญ ยังกล่าวอีกว่าในปี พ.ศ. 2542 ผู้บริโภคยังคงนิยมขนมพุดที่มีส่วนผสมจากธรรมชาติหรือปกป้องเส้นผมจากมลภาวะ ดังนั้นตลาดขนมพุดจึงมีแนวโน้มในการเกิดส่วนตลาดขนมพุดเพื่อการดูแลเส้นผมที่ผ่านการทำสีผมมากขึ้น³⁴

ในปีนี้ผู้ผลิตในตลาดขนมพุดไม่มีการสร้างตราใหม่ออกสู่ตลาดแต่มีการพัฒนาขยายตราของขนมพุดที่อยู่ในตลาดแล้วออกสู่ตลาด โดยบริษัท ยูนิลีเวอร์ฯ มีการพัฒนาเพิ่มขนมพุดชั้นซิล สตริกเอ็กตราไมค์ และมีการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในตราใหม่คือ ครีมเปลี่ยนสีผมชั้นซิลโปร คัลเลอร์ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาขนมพุดลักส์ ซูเปอร์ริช สตริกผสมซิลค์ โปรตีนเข้มข้นพร้อมทั้งพัฒนาขนมพุดและครีมนวดผมตราออร์แกนิกส์สูตรผสมสารอาหารชีวาพอกสู่ตลาดเพื่อตอบรับกระแสชีวิตและธรรมชาติบำบัด

บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกลมิลล์ฯ มีการนำแนวคิด “ขนมพุดและครีมนวดผมนิรนาม” มาใช้ในการเสนอขนมพุดแพนทีน สูตรมอยเจอร์ล๊อคส์ออกสู่ตลาดนอกจากนี้ยังมีการพัฒนาขนมพุดริช ออกสู่ตลาดในส่วนตลาดขนมพุดผสมครีมนวดด้วย

สำหรับ บริษัท บริสทอล ไมเยอร์ สควิปป์ฯ นั้น ในปีพ.ศ. 2542 นี้ได้มีการขยายตราของขนมพุดแคลร์อล เป็น ตราแคลร์อล เดลิคิเฟนซ์ ออกสู่ตลาดขนมพุดเพื่อความงามในประเภทขนมพุดอ่อนใสเพื่อการปกป้องเส้นผมจากมลภาวะ โดยใช้นางแบบชื่อดังคือ ซอนย่า คูลิ่งเป็นผู้นำเสนอ

³³ สยามธุรกิจ 25 ธันวาคม 2541. ยักษ์ลีเวอร์พลิกเกมรบ ตัด หั่นงบ เน้นกิจกรรม. หน้า 12.

³⁴ เรื่องและหน้าเดียวกัน

การโฆษณา

ด้านราคา

ผู้บริโภคยังคงมีกำลังซื้อลดลงจากผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจ ดังนั้นตลาดโดยรวมจึงยังคงมีการใช้กลยุทธ์ลดราคา หรือส่งเสริมการขายของผลิตภัณฑ์ขนาดเล็ก ตลอดจนการคงราคาเดิมเพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค

ด้านการจัดจำหน่าย

จากการค้นคว้าในการศึกษานี้ ไม่พบข้อมูลด้านนี้ในปี

ด้านการส่งเสริมการตลาด

ผู้ผลิตหลายรายมีการลดค่าใช้จ่ายในกิจกรรมการตลาด ดังนั้น จึงทำให้มีกิจกรรมที่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้มากขึ้น เช่น การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมและรายการโทรทัศน์ต่างๆ ในปีนี้มีแนวโน้มของการโฆษณา ณ จุดขายด้วยการจัดแผ่นป้ายประชาสัมพันธ์บนพื้นที่ว่างหรือบนชั้นวางสินค้าในช่องทางร้านค้าปลีกและค้าส่งสมัยใหม่มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ตลาดโดยรวมมีการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์และสิ่งพิมพ์ด้วยรูปแบบที่ไม่มีความพิเศษมากเท่าปี พ.ศ. 2540 และปี พ.ศ. 2541

3.1.2 มุมเหตุจูงใจในการนำ ลักส์ ซูเปอร์ริช ออกสู่ตลาด

ตลอดระยะเวลาของการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ชื่อของยูนิลีเวอร์เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคเป็นอย่างดี ยูนิลีเวอร์ฯ เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์มากมายหลายประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์ประเภทสบู่ แชมพู ตลอดจนผลิตภัณฑ์บำรุงผิว หนึ่งในผลิตภัณฑ์ที่ยูนิลีเวอร์ฯ ให้ความสำคัญและมีการวิจัย พัฒนาสินค้าออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องคือผลิตภัณฑ์ตรา ลักส์ โดยผลิตภัณฑ์แรกที่ยูนิลีเวอร์ผลิตออกมาภายใต้ตราลักส์คือสบู่หอม ต่อจากนั้นเป็นครีมอาบน้ำ และในปี พ.ศ. 2539 ได้มีการแนะนำแชมพูตราลักส์ เข้าสู่ตลาดเมืองไทย

จากการศึกษาข้อมูลของการค้นคว้าอิสระนี้ จำแนกมุมเหตุจูงใจในการนำผลิตภัณฑ์ตรา ลักส์ ซูเปอร์ริช ออกสู่ตลาดได้ดังนี้

3.1.2.1 นโยบายของบริษัทแม่³⁵

แชมป์ูตราลักส์ ซูเปอร์ริช ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อจำหน่ายสำหรับผู้บริโภคในแถบเอเชีย โดยได้มีการวางจำหน่ายแชมป์ูตราลักส์มาก่อนแล้วในประเทศญี่ปุ่น ไต้หวัน จีน และฟิลิปปินส์ ซึ่งล้วนแล้วแต่ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ ดังนั้นบริษัทแม่ของยูนิลีเวอร์ไทยจึงนำแชมป์ูตราลักส์มาเปิดตลาดในไทยอย่างเป็นทางการ โดยหวังจะให้ประสบความสำเร็จเหมือนอย่างในประเทศอื่นๆ ที่ผ่านมา

ผลิตภัณฑ์แชมป์ูตราลักส์ ซูเปอร์ริชที่ยูนิลีเวอร์ได้ทำการแนะนำเข้าสู่ตลาดเมืองไทยนี้ นับเป็นสินค้าตัวแรกของยูนิลีเวอร์ที่ถูกพัฒนาขึ้นจากความร่วมมือระหว่าง 3 ประเทศคือ ญี่ปุ่น อังกฤษ และไทย โดยนักวิจัยของไทยได้ร่วมค้นคว้ากับนักวิจัยของญี่ปุ่นเป็นเวลา 2 ปี และใช้ไทยเป็นศูนย์กลางในการวิจัยนอกจากนี้ บริษัทแม่ยังให้การสนับสนุนด้านการเงินเพื่อการพัฒนาประมาณร้อยละ 2 ของยอดขายรวมของยูนิลีเวอร์ซึ่งมีมูลค่าประมาณ 40,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เป็นการแสดงให้เห็นว่ายูนิลีเวอร์มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสินค้าตัวนี้ออกสู่ตลาดอย่างจริงจัง โดยคาดว่าลักส์ ซูเปอร์ริชจะสามารถทำส่วนแบ่งในตลาดแชมป์ูตราลักส์คุณภาพดีราคาสูงได้ประมาณร้อยละ 10 เช่นเดียวกับในประเทศที่มีการวางตลาดมาก่อน

การเปิดตัวแชมป์ูตราลักส์ ซูเปอร์ริชครั้งนี้สอดคล้องกับนโยบายของยูนิลีเวอร์ซึ่งมุ่งพัฒนานวัตกรรมใหม่แก่สินค้าอย่างต่อเนื่องเพราะตลาดสินค้าของผู้ใช้ส่วนตัวในปัจจุบันมีการแข่งขันกันที่นวัตกรรมเป็นหลัก จากที่ผ่านมามีสินค้าของยูนิลีเวอร์ที่ออกสู่ตลาดด้วยนวัตกรรม ซึ่งได้แก่แชมป์ูตราลักส์ ฟังก์ชันฟอกยีสออกเซล โลชั่นบำรุงผิวหน้าพอนด์ชาแนลคอนโทรล ล้วนได้รับความสำเร็จในตลาด

3.1.2.2 เพื่อรักษาความเป็นผู้นำ โดยการส่งผลิตภัณฑ์ใหม่ลงต่อสู่ชิงส่วนแบ่งตลาด

การนำสินค้าออกสู่ตลาดในระดับคุณภาพดีราคาสูงของยูนิลีเวอร์นั้น นอกจากจะเป็นการนำสินค้าใหม่ลงแข่งขันในตลาดแล้วยังเป็นการเสริมฐานตลาดแชมป์ูตราลักส์คุณภาพดีราคาสูงในส่วนตลาดเพื่อความงามของบริษัทเองอีกด้วย ในขณะที่ยูนิลีเวอร์มีแชมป์ูตราลักส์ในส่วนตลาดเพื่อความงามอยู่เพียงตราเดียวคือตราออร์แกนิกส์ ดังนั้นการนำลักส์ซูเปอร์ริชออกสู่ตลาดจึงเป็นการป้องกันคู่แข่งสำคัญอย่างพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบลล์ ซึ่งมีแชมป์ูตราหลายตราในตลาด คือ ตรา

³⁵ ผู้จัดการรายวัน 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2539. ลีเวอร์ชูนวัตกรรมใหม่ ออกแชมป์ูตราเพื่อชาวเอเชีย.

แพนทีน ตราไอวอรี ตราวิคัลแซสซูน และตราริจอยส์ ริช การมีสินค้าให้ผู้บริโภคเลือกน้อยกว่า อาจส่งผลให้ยูนิลีเวอร์ฯสูญเสียส่วนแบ่งตลาดได้³⁶

การนำแชมพู ลักส์ ซูเปอร์ริชออกสู่ตลาด จึงเป็นความหวังหนึ่งของยูนิลีเวอร์ฯ ที่จะครองความเป็นผู้นำในตลาดแชมพู ในพ.ศ.2539 ยูนิลีเวอร์ฯมีส่วนแบ่งตลาดแชมพูโดยรวมประมาณ ร้อยละ42³⁷ โดยมีตราชั้นซัลซึ่งอยู่ในส่วนตลาดเพื่อความงามระดับทั่วไปเป็นผู้นำตลาด ตามด้วยตราแพนทีนในส่วนตลาดเพื่อความงามระดับคุณภาพดีราคาสูงของพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิลฯ ตราคลีนิกในส่วนตลาดแชมพูขจัดรังแคของยูนิลีเวอร์ฯ และตราออร์แกนิกส์ในส่วนตลาดเพื่อความงามระดับคุณภาพดีราคาสูงของยูนิลีเวอร์ฯตามลำดับ เห็นได้ว่าการนำลักส์ ซูเปอร์ริชลงตลาดจะมีส่วนช่วยผลักดันให้ยูนิลีเวอร์ฯมีฐานตลาดแชมพูสระผมที่กว้างและแข็งแกร่งขึ้น และทำให้ตรา ลักส์มีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากขึ้นด้วย³⁸

ยูนิลีเวอร์ฯเป็นผู้นำตลาดแชมพูมานาน แต่ต้องสูญเสียส่วนแบ่งตลาดบางส่วนให้แก่แชมพูแพนทีนของพรอคเตอร์ แอนด์แกมเบิลฯ ถึงแม้ว่ายูนิลีเวอร์ฯจะสามารถดึงส่วนแบ่งตลาดกลับคืนได้บ้างจากการออกแชมพูตราออร์แกนิกส์ต่อสู้กับตราแพนทีนแต่ก็ไม่สามารถสู้แรงปะทะจากแพนทีนได้เท่าที่ควรดังนั้นยูนิลีเวอร์ฯจึงจำเป็นต้องนำแชมพูตราลักส์ ซูเปอร์ริชลงต่อสู้ในตลาดเพื่อช่วยเสริมแรงตราออร์แกนิกส์ เป็นกลยุทธ์การดิ้นรนขายขวา เนื่องจากเมื่อเข้าปะทะทางเดียวแล้วเสียเปรียบจึงจำเป็นต้องต่อสู้หลายทาง³⁹

³⁶ คู่แข่งธุรกิจ 26 กรกฎาคม 2539. คู่เอก แพนทีน โปร – วิ VS ลักส์ ซูเปอร์ริช เปิดศึกชิงบัลลังก์แชมพู. หน้า 8.

³⁷ คู่แข่งธุรกิจ 3 มิถุนายน 2539. ลีเวอร์ส่งลักส์ ซูเปอร์ริช เจียดตลาดแชมพูพรีเมียม. หน้า 20.

³⁸ คู่แข่งธุรกิจ 22 กรกฎาคม 2539. คู่เอกแพนทีน โปร-วิ VS ลักส์ ซูเปอร์ริช เปิดศึกชิงบัลลังก์แชมพู. หน้า 8.

³⁹ คู่แข่งรายวัน 6 มิถุนายน 2539. ข้อต่อสู้ยูนิลีเวอร์ฯ “คูลเลอร์” สะบัดขรุกรุนวัตรกรรมต้นทุนค่า. หน้า C 17.

3.1.2.3 ช่องว่างในตลาดชมพู ขนาดของตลาด และอัตราเติบโตของตลาดชมพู⁴⁰

ตลาดผลิตภัณฑ์เพื่อเส้นผมเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่และเป็นตลาดที่น่าสนใจมีศักยภาพในการเติบโตสูง ผู้บริโภคส่วนใหญ่ของตลาดผลิตภัณฑ์เพื่อเส้นผมเป็นผู้หญิงและมีอัตราการใช้จ่ายเงินในการดูแลเส้นผมมากกว่าใช้ในเรื่องฟันหรือเรื่องผิว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคซึ่งมีความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ โดยไม่คำนึงถึงราคา นอกจากนี้ตลาดผลิตภัณฑ์เพื่อเส้นผมในระดับคุณภาพดีราคาสูงเป็นตลาดที่มีอัตราการเติบโตสูง ดังนั้นการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดที่มีอัตราการเติบโตสูงจึงเป็นโอกาสให้สินค้านั้นประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

การที่ลักซ์ขยายฐานมายังตลาดชมพูถือเป็นการตอบสนองผู้บริโภคที่มีความจงรักภักดีต่อตราลักซ์เนื่องจากทำให้สินค้าในตรานี้มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการมุ่งสู่ตลาดส่วนย่อยของยูนิลีเวอร์ฯที่ยังไม่มีผู้ผลิตใดนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด โดยการวางตำแหน่งลักซ์ซูเปอร์ริชเป็นชมพูเพื่อความงามในระดับคุณภาพดีราคาสูงที่มีจุดขายของส่วนผสมนุทริ-ชานี่ ที่ทำให้ผมนุ่มสวยเงางามและมีน้ำหนัก ซึ่งยูนิลีเวอร์ฯพบว่า เป็นสองคุณลักษณะที่ผู้บริโภคต้องการแต่ยังไม่มีชมพูตราใดที่ให้ได้

3.1.2.4 เพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้ตราลักซ์ (Lux) ที่ผ่านช่วงเติบโตตามวงจรชีวิต⁴¹

คามทฤษฎีทางการตลาดเรื่องวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ สินค้าตัวใดตัวหนึ่งเมื่อมีระยะการแนะนำตัวเข้าตลาดถึงระดับหนึ่งแล้ว เมื่อเข้าสู่ยุคการขยายตัว ผ่านระยะเติบโตถึงระยะชงักงันจนเข้าสู่ระยะสุดท้ายคือระยะเสื่อมถอยของผลิตภัณฑ์ ถือเป็นระยะอันตรายเพราะหากผลิตภัณฑ์ไม่ได้รับการดำเนินการใดๆ อาจจะทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นสูญเสียโอกาสทางการตลาดหรืออาจต้องออกจากตลาดได้ ดังนั้นนักการตลาดจึงต้องมีกิจกรรมทางการตลาดเพื่อดำรงสินค้านั้นให้คงอยู่

เช่นเดียวกับกรณีของตราลักซ์ที่อยู่ในตลาดเมืองไทยมานาน และผ่านระยะของการเติบโตมาแล้ว ดังนั้นผู้บริหารของตราลักซ์จึงพยายามที่จะทำกิจกรรมทางการตลาดด้วยการออกภาพยนตร์โฆษณาเพื่อเป็นการต่อยอดตราให้อยู่ในความทรงจำของผู้บริโภคและมีการออกสินค้าใหม่ (re-launched) อยู่เสมอ

แต่อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถแก้ไขภาวะที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของผลิตภัณฑ์ในช่วงที่ผ่านการเติบโตตามวงจรชีวิตได้เท่าที่ควร แม้ว่าตราลักซ์จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำทางการตลาดของผลิต

⁴⁰ คู่แข่งรายปักษ์ ปีที่ 16 ฉบับที่ 212. ลักซ์ ซูเปอร์ริช ยุทธการต่ออายุแบรนด์. หน้า-16.

⁴¹ เรื่องเดียวกัน. หน้า 17.

ภัณฑ์เครื่องใช้ส่วนบุคคลที่มีประสิทธิภาพมานาน การออกแชมพูลักส์ ซูเปอร์ริชในระดับคุณภาพดี ราคาสูงของยูนิลีเวอร์ฯจึงเท่ากับเป็นการสร้างภาพพจน์ของตราลักส์ให้ดีขึ้นในสายตาของผู้บริโภค

3.1.2.5 เพื่อทดแทนส่วนตลาดของสบู่ซึ่งมีความอึดตัว และเพื่อขยายส่วนตลาดของตราลักส์⁴²

ในช่วงปี พ.ศ. 2537- พ.ศ. 2538 นับตั้งแต่สบู่ตราโพรเทคส์และตราเซฟการ์ดเข้ามาในตลาดด้วยจุดขายเป็นสบู่สุขภาพผิวส่งผลให้ส่วนตลาดของสบู่สุขภาพผิวที่ไม่เคยมีบทบาทมากในตลาดสามารถขยายตลาดได้อย่างรวดเร็ว

การเติบโตของตลาดสบู่สุขภาพผิวได้สร้างผลกระทบให้ตลาดสบู่หอมเพื่อความงามเริ่มหดตัวลงและทำให้สบู่ตราลักส์ที่เป็นผู้นำตลาดในตลาดสบู่มีส่วนแบ่งตลาดที่ลดลงและมีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่ายูนิลีเวอร์ฯจะได้มีการพัฒนาสบู่ลักส์ให้มีตำแหน่งเป็นสบู่ถนอมผิวมากยิ่งขึ้นเพื่อสกัดกั้นการเติบโตของสบู่สุขภาพผิวแล้วก็ตาม แต่ไม่สามารถที่จะที่จะสกัดกั้นการเติบโตของตลาดสบู่สุขภาพผิวได้ ยูนิลีเวอร์ฯจึงได้ตัดสินใจออกสบู่สุขภาพผิวและถนอมผิวในตราฮาร์โมนี เข้ามาเสริมตลาดเพื่อไม่ให้ส่วนแบ่งในตลาดสบู่ลดลง

แต่อย่างไรก็ตาม การเติบโตของตลาดสบู่ก็อ่อนถือเป็นการเติบโตที่มีอัตราค่อนข้างน้อย เนื่องจากการเข้าสู่ภาวะตลาดที่อึดตัว ซึ่งในระยะหลังต่างหันมาใช้กลยุทธ์ราคาเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน ดังนั้นตราลักส์ซึ่งอยู่ในตลาดมาเป็นเวลานานจึงต้องขยายฐานจากผลิตภัณฑ์สบู่มาเป็นแชมพูโดยยังคงใช้ตราลักส์อยู่

อย่างไรก็ตามยูนิลีเวอร์ฯได้กล่าวถึงเหตุผลของการออกผลิตภัณฑ์แชมพูลักส์ในครั้งนี้ว่าต้องการขยายภาพลักษณ์ความเป็นลักส์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า นับต่อแต่นี้ไป ลักส์ คือผลิตภัณฑ์เพื่อความงามตั้งแต่เส้นผมจรดปลายเท้า ดังนั้นจะเห็นว่าลักส์เป็นตราหนึ่งของยูนิลีเวอร์ที่มีการขยายตราและมีการแตกส่วนตลาดออกมามากที่สุด เพราะชื่อตรา ลักส์ เป็นตราที่ถูกค่ามีความภักดี (brand loyalty) สูงมาก ดังนั้นชื่อ “ลักส์” สามารถนำไปใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของกลุ่มของใช้ส่วนตัวได้⁴³

⁴² คู่แข่งรายเดือน มีนาคม 2540. ปฏิวัติสบู่ลักส์...แผนสู่ตลาดสบู่ก้อนของลีเวอร์. หน้า 13.

⁴³ คู่แข่งรายวัน 6 มิถุนายน 2539. ข้อคัดลีเวอร์ยุค “คุดเลอร์” สะบัดธงรุกนวัตกรรมต้นทุนต่ำ. หน้า C 17.

3.1.3 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลัคส์ ซูเปอร์ริช ด้านผลิตภัณฑ์

ลัคส์ ซูเปอร์ริช ออกสู่ตลาดในเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2539 ในส่วนตลาดแชมพูเพื่อความงามในระดับคุณภาพดีราคาสูง (premium) สูตรผสม นูทรี-ชา Shine (nutri-shine) โดยมีตำแหน่งของผลิตภัณฑ์เป็นแชมพูเพื่อความงามและมีน้ำหนักของเส้นผม ประกอบด้วยสูตรสำหรับผมธรรมดา สำหรับผมแตกปลาย และสำหรับผมคัด กลุ่มเป้าหมายของแชมพูลัคส์ ซูเปอร์ริช คือสตรีอายุ 18-40 ปี ซึ่งมีสถานะทางเศรษฐกิจตั้งคมอยู่ในระดับกลางถึงระดับบน ⁴⁴ คู่แข่งของลัคส์ ซูเปอร์ริช คือ แชมพูในส่วนตลาดเพื่อความงามระดับคุณภาพดีราคาสูง ซึ่งได้แก่ ตราแพนทีน ตราออร์แกนิกส์ และตราแคร์รอด ⁴⁵

ในปี พ.ศ. 2540 มีการพัฒนาเป็นลัคส์ ซูเปอร์ริช สูตร เอ็กตรา ทริทเมนท์ ส่วนผสมนูทรี-ชา Shine 2 เท่า มีตำแหน่งของผลิตภัณฑ์เป็นแชมพูเพื่อปรับผมเสียให้กลับสวย โดยมีกลุ่มผู้หญิงที่มีผมเสียเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักเนื่องจากการวิจัยของยูนิลีเวอร์ระบุว่า ผู้หญิงไทย จำนวนร้อยละ 52 มีปัญหาเรื่องผมเสียและประมาณร้อยละ 20 มีผมเสียมาก ลัคส์ ซูเปอร์ริช สูตร เอ็กตรา ทริทเมนท์ ที่ออกสู่ตลาดแทนสูตรดั้งเดิม ประกอบด้วย สูตรสำหรับผมธรรมดา สูตรสำหรับผมแตกปลาย และสูตรสำหรับผมเสียมากเป็นพิเศษ ⁴⁶

ในปี พ.ศ. 2541 มีการพัฒนา ลัคส์ ซูเปอร์ริช สูตรผสม ซิลค์ โปรตีน แทนสูตร เอ็กตรา ทริทเมนท์ ประกอบด้วยสูตรสำหรับผมธรรมดา สูตรสำหรับผมแตกปลาย และสูตรสำหรับผมเสียมากเป็นพิเศษ โดยมีตำแหน่งของผลิตภัณฑ์เป็นแชมพูที่ซ่อมแซมผมเสียให้กลับสวย ซึ่งการพัฒนาเป็นสูตรใหม่นี้เนื่องมาจากการวิจัยพบว่าผู้บริโภคมีปัญหาเกี่ยวกับเส้นผมเพราะนิยมเปลี่ยนสีผมมากขึ้น ⁴⁷

ในปี พ.ศ. 2542 ลัคส์ ซูเปอร์ริช ยังคงมีสูตรและตำแหน่งผลิตภัณฑ์เช่นเดียวกับปี พ.ศ. 2541

⁴⁴ คู่แข่งธุรกิจ 22 กรกฎาคม 2539. คู่เอก แพนทีน โปร - วิ VS ลัคส์ ซูเปอร์ริช เปิดศึกชิงบัลลังก์แชมพู. หน้า 8.

⁴⁵ เรื่องและหน้าเดียวกัน

⁴⁶ ไทยไฟแนนเชียล 23 พฤษภาคม 2540. ลีเวอร์ออกแชมพูลัคส์ใหม่ ขอรุกส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม 5%. หน้า 16.

⁴⁷ ประชาชาติธุรกิจ 21 พฤษภาคม 2541. 'ยูนิลีเวอร์ยื่นหยัดสินค้าคิมด์ใจถูกค้าไม่สนใจคิงแบรนด์' หน้า 18.

3.1.3.1 ภาพลักษณ์และตำแหน่งของผลิตภัณฑ์

สำหรับกรณีที่ว่าในขณะที่ยูนิลีเวอร์ฯ มีผลิตภัณฑ์แชมพูอยู่ในตลาดแล้วถึง 3 ตรา คือ ตรา ชันซิด ตราออร์แกนิกส์ และตราคลินิก ที่สำคัญคือตราออร์แกนิกส์ก็เป็นแชมพูระดับคุณภาพดีราคาสูงอยู่แล้ว ดังนั้นการออกผลิตภัณฑ์ ชูเปอร์ริช ในครั้งนี้จะเป็นการแย่งชิงส่วนตลาดกันเองหรือไม่นั้น นาย อลัน โจป กรรมการผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัวของยูนิลีเวอร์ฯ กล่าวว่า “ทั้งออร์แกนิกส์และลักส์ ชูเปอร์ริช ต่างมีการวางตำแหน่งที่ต่างกันอยู่แล้ว ดังนั้นจึงไม่เป็นการชิงส่วนแบ่งการตลาดกันเองและในทางกลับกันลักส์ ชูเปอร์ริชออกมาเพื่อแข่งกับแชมพูเพื่อความงามระดับคุณภาพดีราคาสูงที่มีอยู่ในตลาดแล้วเช่น แพนทีน วิคัลแซสซูน มากกว่า”⁴⁸

ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของแชมพูของยูนิลีเวอร์ฯ แสดงได้ดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 แสดงตำแหน่งผลิตภัณฑ์แชมพูของยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์

ผลิตภัณฑ์	ส่วนแบ่ง	ตำแหน่งผลิตภัณฑ์	ระดับ
ชันซิด	ร้อยละ 25	แชมพูเพื่อความงามมีส่วนผสมของธรรมชาติ	ทั่วไป
ออร์แกนิกส์	ร้อยละ 7	แชมพูเพื่อความงามสูตรบำรุงรากผม	คุณภาพดี ราคาสูง
คลินิก	ร้อยละ 7	แชมพูขจัดรังแค	คุณภาพดี ราคาสูง
ลักส์ ชูเปอร์ริช	ร้อยละ 5	แชมพูเพื่อความงามเน้นความเงางามและความมีน้ำหนักรักษาเส้นผม	คุณภาพดี ราคาสูง

ที่มา: ผู้จัดการรายวัน 7 ตุลาคม 2541. ตลาดแชมพูทรุด ลักส์ ชูเปอร์ริชโฉบเฉี่ยวโฉบสะท้านกระแส. หน้า 4.

ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคต่อการตอบรับแชมพูลักส์ ชูเปอร์ริช พบว่า ได้ผลเป็นที่น่าพอใจเพราะผู้บริโภคให้ความสนใจเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าสินค้าเดิมคือสบู่อลักส์มีเป้าหมายอยู่ในระดับกลาง และลักส์ ชูเปอร์ริชมีการตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ไว้ในระดับบน แต่ผู้บริโภคก็เข้าใจในคุณภาพของตราลักส์ว่ามีภาพลักษณ์ที่ดีสอดคล้องกับการวางตำแหน่งของแชมพูลักส์ ชูเปอร์ริช ดังกล่าวนอกจากนั้น รูปแบบบรรจุภัณฑ์ของแชมพูลักส์ ชูเปอร์ริชกับผลิตภัณฑ์สบู่อลักส์ก็สามารถแยกแยะกลุ่มลูกค้าได้ชัดเจน⁴⁹

⁴⁸ ผู้จัดการรายวัน 7 ตุลาคม 2541. ตลาดแชมพูทรุด ลักส์ ชูเปอร์ริชโฉบเฉี่ยวโฉบสะท้านกระแส. หน้า 4.

⁴⁹ คู่แข่งรายวัน 22 พฤษภาคม 2539. 'ลีเวอร์' เจินแชมพูน้องใหม่ 'ลักส์ ชูเปอร์ริช' ชิงแชร์เพิ่ม. หน้า A 4.

การที่ยูนิลีเวอร์ฯ นำแชมพูลักส์ ซูเปอร์ริช เจาะกลุ่มลูกค้าในระดับคุณภาพดีราคาสูง (premium) ซึ่งแตกต่างจากสบู่ลักส์ที่เจาะกลุ่มลูกค้าในระดับทั่วไป (mass) นั้นอาจเป็นการสร้างความ สับสนให้แก่ลูกค้าในเรื่องของตำแหน่งสินค้า นาย อตัน โจป กล่าวว่ “เหตุการณ์เช่นนี้ไม่เป็นปัญหา แต่อย่างใด เพราะชื่อของลักส์นั้นผู้บริโภคต่างทราบกันดีว่าเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อความงาม ดังนั้น การที่ บริษัทได้ทำการพัฒนาสินค้าใหม่ภายใต้ตราลักส์ในรูปของแชมพูระดับคุณภาพดี ราคาสูงก็จะเป็น ปัญหา ตรงกันข้ามกลับจะเสริมภาพให้ลักส์กลายเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อความงามได้อย่างชัดเจนขึ้น”⁵⁰

3.1.3.2 สายผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ในตราลักส์ เป็นตราของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัดที่อยู่ในตลาดมาเป็น เวลานานและมีชื่อเสียงโด่งดังในเรื่องของสบู่ก้อนที่ลักส์สามารถครองตลาดในอันดับหนึ่งได้เป็น ระยะเวลาาน ในระยะแรกตราลักส์ เป็นผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ซักล้างโดยอยู่ในสาย ผลิต ภัณฑ์ (product line) สบู่ แต่ในระยะหลังสบู่ก้อนตราลักส์เริ่มเข้าสู่วงจรชีวิตในขั้นเติบโตเต็มที่ ดัง นั้นตราลักส์ซึ่งเป็นตราที่อยู่ในตลาดมานานจึงมีการตัดสินใจเพิ่มเติมในสายผลิตภัณฑ์ (line-filling decision) โดยการเพิ่มเติมผลิตภัณฑ์เป้งหอมลักส์ โฟมล้างหน้าลักส์ สกินแคร์ และลักส์ เซอเบิต วอร์มมิ่งโฟม ในสายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางและบำรุงผิว และเพิ่มเติมสบู่ก้อนลักส์ บิวตี้ ครีมอาบน้ำ ตราลักส์และครีมอาบน้ำลักส์ สกินแคร์เข้าไปในสายผลิตภัณฑ์สบู่ แต่ตลาดของสายผลิตภัณฑ์สบู่มี การขยายตัวได้น้อยเนื่องจากตลาดค่อนข้างอิ่มตัว ประกอบกับตลาดแชมพูยังมีศักยภาพการเติบโตสูง ดังนั้นจึงได้มีการขยายตราลักส์เข้าสู่ผลิตภัณฑ์ในสายแชมพูซึ่งอยู่ในกลุ่มของใช้ส่วนตัว จะเห็นได้ว่า แต่เดิมผลิตภัณฑ์ลักส์อยู่ในสายของสบู่มาก่อนที่จะมีการตัดสินใจเพิ่มเติมเข้าสู่สายผลิตภัณฑ์เครื่อง สำอางและบำรุงผิว หรือแม้กระทั่งสายผลิตภัณฑ์แชมพู

การตัดสินใจเพิ่มเติมผลิตภัณฑ์ตราลักส์ในสายผลิตภัณฑ์ต่างๆ แสดงได้ในตารางที่ 3.9

⁵⁰ ผู้จัดการรายวัน 22 พฤษภาคม 2539. ลีเวอร์ฯ หนุนนวัตกรรมใหม่ ออกแชมพูเพื่อชาวเอเชีย.

ตารางที่ 3.9 แสดงผลิตภัณฑ์ตราล็กส์ ในผลิตภัณฑ์สายต่างๆ

ความกว้างของส่วน ประสมผลิตภัณฑ์	สายผลิตภัณฑ์	ตรา ในสายผลิตภัณฑ์	รายการผลิตภัณฑ์	
กลุ่มซ้กล้าง	ผงซักฟอก	(ไม่กล่าวถึงในที่นี้)		
	น้ำยาปรับผ้านุ่ม			
	น้ำยาล้างจาน			
	ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด			
	สบู่	ล็กส์	ล็กส์พิเศษ ล็กส์ บิวตี้ ครีมอาบน้ำล็กส์ ครีมอาบน้ำล็กส์ สกินแคร์	
กลุ่มของใช้ส่วนตัว	เปลี่ยนสีผม	(ไม่กล่าวถึงในที่นี้)		
	ยาสีฟัน			
	แปรงสีฟัน			
	น้ำหอมระงับกลิ่นกาย			
	แป้ง			
	เครื่องสำอางและบำรุงผิว	ล็กส์	แป้งหอมถนอมผิวล็กส์	
		ล็กส์	ล็กส์ เฟเชียล โฟม	
			ล็กส์ เฮอเบิล วอร์มมิง โฟม	
	แชมพู	(ไม่กล่าวถึงในที่นี้)	ล็กส์ ซูเปอร์ริช	ล็กส์ ซูเปอร์ริชผสมนุทรี-ชายน้
		ล็กส์ ซูเปอร์ริช		ล็กส์ ซูเปอร์ริชเอ็กตรา ทริทเม้นท์
ล็กส์ ซูเปอร์ริชเอ็กตรา ทริทเม้นท์ จิลค์ โปรตีน				

ที่มา: อ้างอิงจากข้อมูลในภาคผนวก ก

3.1.3.3 ตราของผลิตภัณฑ์

ในปัจจุบันผู้ผลิตมักจะพยายามกำหนดชื่อตราสินค้ากันอย่างแพร่หลาย การกำหนดตราจะมีความเสี่ยงอยู่มากหากผู้ผลิตไม่สามารถผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐาน ดังนั้นจึงต้องมีการตัดสินใจในการใช้ชื่อตราอย่างรอบคอบ บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ตราล็กส์ตัดสินใจใช้กลยุทธ์หลายตรา (multibrand decision) กับสินค้าของบริษัทเพราะต้องการกำหนดตำแหน่งของสินค้าแต่ละรายการให้ชัดเจนและช่วยให้บริษัทเข้าถึงส่วนตลาดที่แตกต่างกันได้ง่ายเนื่องจากบริษัทมีการผลิตสินค้าหลายชนิดเพื่อตอบสนองผู้บริโภคที่มีความต้องการและความพึงพอใจต่างกัน ดังนั้นจะเห็นว่าผลิตภัณฑ์ในสายเดียวกัน เช่น ผลิตภัณฑ์ในสายแชมพูมีการใช้ชื่อตราแตกต่างกันไป

การใช้ชื่อตรา ล็กส์ ในผลิตภัณฑ์โฟมล้างหน้าและครีมอาบน้ำเป็นการนำจุดเด่นที่แข็งแกร่งของตรามาใช้ในการส่งผลิตภัณฑ์ประเภทใหม่ที่มีลักษณะเกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่และประสบความสำเร็จมาก่อนเข้าสู่ตลาด ในกรณีของ ล็กส์ ซูเปอร์ริช เป็นการตัดสินใจขยายตรา (brand extension decision) จากตราล็กส์ซึ่งเป็นตราของสุนัขเป็นเวลานานมาเป็นตราล็กส์ ซูเปอร์ริชในผลิตภัณฑ์ใหม่ในสายของแชมพู อย่างไรก็ตาม ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในสายแชมพูนั้นก็มีส่วนตลาดเฉพาะของแต่ละตราอยู่แล้ว ดังนั้นผลิตภัณฑ์แชมพูในตราล็กส์ซึ่งมีส่วนตลาดเป็นแชมพูระดับคุณภาพดีราคาสูง จึงจำเป็นต้องมีชื่อตราที่แยกแตกต่างจากตราล็กส์ที่เคยใช้กับผลิตภัณฑ์ในระดับทั่วไป ดังนั้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อยู่ในส่วนตลาดใหม่จึงต้องมีชื่อตราที่มีลักษณะพิเศษมากขึ้น ในกรณีนี้ ยูนิลีเวอร์ฯ เลือกที่จะใช้ชื่อตรา ล็กส์ เพราะเป็นตราของแชมพูที่มีความรุ่งโรจน์ที่สุดเมื่อเทียบกับตราอื่นๆ ส่วนคำว่า ซูเปอร์ริช นั้นแสดงถึงความพิเศษที่มีมากกว่าปกติ เป็นชื่อตราของแชมพูใหม่ดังกล่าว การใช้ชื่อตรา ล็กส์ ซูเปอร์ริช ควบคู่ไปกับการโฆษณาเพื่อสื่อถึงความเป็นแชมพูระดับคุณภาพดี ราคาสูงช่วยสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าได้เป็นอย่างดี⁵¹

อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของการสร้างตราสินค้าใหม่นั้น ยูนิลีเวอร์ฯ ไม่มีนโยบายออกสินค้าใหม่เพื่อใช้ในการแข่งขันเหมือนผู้ผลิตสินค้าอุปโภค บริโภครายอื่นที่ต่างเร่งผลิตสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจุบันสินค้าในตราต่างๆของบริษัทได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคไทยเป็นอย่างดี ประกอบกับสินค้าของบริษัทได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีความคุ้มค่ามากขึ้นขณะที่ไม่มีการปรับราคาขายสูงขึ้น⁵²

⁵¹ ผู้จัดการรายลับดาห์ 1 กันยายน 2540. ผ่านเนวคิตอตัน โจป โฆษณาสร้างแบรนด์ดีลิเวอร์.

หน้า 16.

⁵² ประชาชาติธุรกิจ 21 พฤษภาคม 2541. ยูนิลีเวอร์ยื่นหยัดสินค้าดีมีคใจลูกค้า ไม่สนไฟต์ติ้งแบรนด์. หน้า 18.

3.1.3.4 บรรจุกัณฑ์และป้ายฉลาก

บรรจุกัณฑ์มีความสำคัญต่อสินค้าประเภทสะดวกซื้อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรจุกัณฑ์ขั้นแรก (primary packaging) ซึ่งนอกจากจะทำหน้าที่พื้นฐานในการปกป้อง ห่อหุ้มและให้รายละเอียดของผลิตภัณฑ์แล้วยังสามารถสื่อถึงคุณลักษณะหรือรายละเอียดของผลิตภัณฑ์และสร้างให้เกิดแรงดึงดูดใจในการซื้อตลอดจนสร้างความจดจำในตัวผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้บริโภคได้ ดังนั้นในการออกสู่ตลาดครั้งแรกในปี พ.ศ. 2539 ลักส์ ซูเปอร์ริชจึงมีการแบ่งชนิดของแชมพูโดยการใช้สีของเครื่องหมายตราบนบรรจุกัณฑ์ กล่าวคือ มีการใช้สีเขียวบนบรรจุกัณฑ์แชมพูสำหรับผมธรรมชาติ สีม่วงสำหรับผมแตกปลาย และสีชมพูสำหรับผมตัด⁵³

ลักส์ ซูเปอร์ริช มีการใช้กลยุทธ์ที่เห็นได้ชัดเจน คือ การเปลี่ยนแปลงบรรจุกัณฑ์พร้อมกับการพัฒนาสูตร ลักส์ ซูเปอร์ริช สูตรซิลค์โปรตีน ออกสู่ตลาดในปีพ.ศ. 2541 นอกจากนี้ยังมีการใช้กลยุทธ์ป้ายฉลากเพื่อสร้างจุดเด่นบนบรรจุกัณฑ์ด้วยการใช้เครื่องหมายตรา

3.1.3.5 พัฒนาผลิตภัณฑ์ ปังจี้ยแห่งความสำเร็จ

นายอลัน โจป กรรมการอำนวยการ ฝ่ายผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัว ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ ได้กล่าวว่า “ปังจี้ยแห่งความสำเร็จของสินค้าที่ออกสู่ตลาดได้แก่ ชื่อเสียงของตราสินค้า และการวิจัยพัฒนาด้วยนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่เหนือชั้นกว่าคู่แข่งทั้งในด้านกระบวนการผลิตและส่วนประกอบของสินค้าซึ่งต้องตรงกับความต้องการของผู้บริโภคชาวไทยให้มากที่สุด สำหรับขบวนการพัฒนาสินค้าเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ปรับปรุงใหม่ (modified product) ใหม่ นั้น เริ่มต้นจากแนวคิดทั้งจากการวิเคราะห์ในห้วงปฏิบัติการหรือจากการสำรวจผู้บริโภค ซึ่งบางครั้งแนวคิดนั้นอาจมาจากชีวิตประจำวัน หลังจากนั้นจึงนำเรื่องดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์วิจัยเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ หลังจากที่ได้อินค้าใหม่แล้วขั้นต่อไปคือการเลือกตราให้กับสินค้าเหล่านั้น ซึ่งอาจใช้วิธีสร้างตราใหม่ หรือใช้ตราที่มีชื่อเสียงอยู่แล้ว หลังจากนั้นสื่อสารตราไปยังผู้บริโภคด้วยการที่ทำหน้าที่สำคัญ 2 ประการในการบอกผู้บริโภคให้รู้ถึงคุณสมบัติของสินค้าและสร้างชื่อเสียงให้กับสินค้านั้นๆ การทุ่มงบประมาณมิได้มีความหมายจำกัดอยู่แค่ตัวสินค้านั้นๆ แต่จะสามารถใส่คุณค่าหรือบุคลิกเฉพาะตัวเข้าไปด้วย เช่น ลักส์ มิได้หมายถึงแค่เพียงสบู่ แต่จะครอบคลุมถึงภาพลักษณ์ด้านความงาม ความมีเสน่ห์เข้าวนใจ”⁵⁴

⁵³ คู่แข่งธุรกิจ 22 กรกฎาคม 2539. คู่เอก แพนทิน โปร – วิ VS ลักส์ ซูเปอร์ริช เปิดศึกชิงบัลลังก์แชมพู. หน้า 8.

⁵⁴ ผู้จัดการรายสัปดาห์ 26 ตุลาคม-1 กันยายน 2540. ผ่านแนวคิด อลัน โจป โฆษณาสร้างแบรนด์ลิเวอรี. หน้า 16.

การออกสู่ตลาดของแชมพูลักส์ ซูเปอร์ริช สูตรเอ็กตรา ทริทเม้นท์ เมื่อปี พ.ศ.2540 นับเป็นตัวอย่างที่น่าสนใจของแนวความคิดด้านการตลาดโดยรวมของยูนิลีเวอร์ไทย เนื่องจากสามารถแสดงให้เห็นถึงทั้งการตั้งสมชื่อเสียงของตราและกรรมวิธีการสร้างสินค้าใหม่สู่ตลาดซึ่งเริ่มต้นที่การสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้หญิงที่เป็นเป้าหมายสำคัญ พบว่าผู้หญิงไทยมากกว่าร้อยละ 50 คิดว่าเส้นผมของตนเองเสียและต้องการการบำรุงอย่างมาก⁵⁵

ในด้านการพัฒนาของครีมขนาดมมนั้น มีการพัฒนาเพิ่มครีมขนาด ลักส์ ซูเปอร์ริช เซลท์-วอร์มิ่ง ทริทเม้นท์ ซึ่งเป็นรายการสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (innovated product) ที่ไม่เคยผลิตมาก่อนในตลาดและผลิตขึ้นด้วยเทคโนโลยีใหม่ล่าสุด โดยมีแนวความคิดของการอบไอน้ำ ซึ่งเมื่อเนื้อครีมสัมผัสกับผมที่เปียกเนื้อครีมจะค่อยๆ อุ้มน้ำขึ้นทันทีในระดับอุณหภูมิที่พอเหมาะและปลอดภัยต่อเส้นผม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ครั้งนี้สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ของยูนิลีเวอร์เป็นอย่างดี⁵⁶

3.1.4 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลักส์ ซูเปอร์ริช ด้านราคา

แชมพู ลักส์ ซูเปอร์ริช ออกสู่ตลาดครั้งแรกด้วยราคา 75 บาท สำหรับขนาดบรรจุ 300 ลูกบาศก์เซนติเมตร ราคา 50 บาท สำหรับขนาดบรรจุ 200 ลูกบาศก์เซนติเมตร และราคา 25 บาท สำหรับขนาดบรรจุ 100 ลูกบาศก์เซนติเมตร ซึ่งเป็นราคาที่ต่ำกว่าแชมพูในระดับคุณภาพดีราคาสูงซึ่งอยู่ในส่วนตลาดเดียวกัน ราคาขายของ ลักส์ ซูเปอร์ริช ที่แตกต่างกันในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่ายและเมื่อเทียบกับราคาขายของแชมพูในระดับคุณภาพดี ราคาสูงและแชมพูในระดับทั่วไปของส่วนตลาดแชมพูเพื่อความงาม แสดงได้ดังตารางที่ 3.10

⁵⁵ เรื่องและหน้าเดียวกัน.

⁵⁶ สยามรัฐ 13 พฤศจิกายน 2540. ลักส์ ส่งครีมขนาดมมนไฮเทค ซูเปอร์ริชวอร์มิ่งลุยตลาด. หน้า 14.

ตารางที่ 3.10 แสดงราคาของแฮมพุทท์กึ่ง ซูเปอร์ริช และราคาของแฮมพุทท์รายอื่นๆ

ช่องทาง	ขนาด (ลบ.ซม.)	ตราของแฮมพุทท์ในระดับคุณภาพดี ราคาสูง					ตราของแฮมพุทท์ในระดับทั่วไป			
		แคร่รอล เฮอบิ้ล เอสเซ็นส์	แคร่รอล เคลี่ ตีเฟินส์	แพนทีน	ลักส์ ซูเปอร์ริช	ออร์แกนิกส์	ลาวีนัส	ซันซิล	แพช่า	คาโอ
ร้านสะดวกซื้อ 7-eleven	100	-	34	41	30	-	-	16	11	-
	200	56-58	-	74-79	50	60-71	57-59	-	-	-
	300	-	-	-	-	-	-	63	-	-
	400	87-93	-	-	-	-	-	-	-	46.5
	450	-	-	-	-	-	-	-	41.75	-
	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ห้าง สรรพสินค้า LOTUS	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	200	51.5	-	72	47.5	59.25	44-49	44	21.75	28.5
	300	-	84	99	67.5	78-85	57	57	-	-
	400	87	-	-	-	-	-	-	-	46
	450	-	-	-	-	-	76	76	-	-
	500	-	-	-	-	-	-	-	41.75	-
Supermarket ในห้าง สรรพสินค้า THE MALL	100	-	-	-	23	-	-	-	-	-
	200	51-53	86	71.5	47.5	56-63	49-53	42.5	21-22	30
	300	-	104-113	104-113	71	81-91	72-77	60.25	-	-
	400	94-100	134	134	-	-	-	-	-	49
	450	-	-	-	-	-	-	-	43	-
	500	-	-	-	-	-	-	87.75	-	-
TOPS supermarket ในห้าง สรรพสินค้า เซ็นทรัลและ โรบินสัน	100	-	-	-	-	-	-	16	11	-
	200	51.5	-	72-73	50	60	53-57	-	-	33-39
	300	-	84	97-112	-	-	-	63	-	-
	400	87-93	-	131-135	-	-	-	-	-	-
	450	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ที่มา : ข้อมูลจากการสำรวจเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2542

หน่วย : บาท

3.1.4.1 นโยบายราคาในช่วงปรับสูตรใหม่

ในการพัฒนาสูตรเอ็กตรา ทริทเม้นท์ ผสมนุทรี- ชาयน์ 2 เท่า เข้าสู่ตลาดเมื่อเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2540 นั้น ลักส์ ซูเปอร์ริช ยังคงจำหน่ายในราคาเดิม ซึ่งนาย อตัน โจป กรรมการอำนวยการ ฝ่ายของใช้ส่วนตัวของยูนิลีเวอร์ ไทยฯ เปิดเผยว่า “ยูนิลีเวอร์ฯจะรุดตลาด แชมพูอย่างต่อเนื่อง โดยนำลักส์ ซูเปอร์ริช สูตรเอ็กตรา ทริทเม้นท์เข้าเสริมตลาด และยังคงใช้ กลยุทธ์โฆษณาและมีการส่งเสริมการขายเป็นหลักแม้เศรษฐกิจโดยรวมจะมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคซึ่งจะหันมาทดลองใช้สินค้าใหม่บ่อยลง รวมไปถึงการตัดสินใจซื้อที่คุ้มค้ำคุ้มราคา หรือไม่แพงเกินไป อย่างไรก็ตาม ยูนิลีเวอร์ฯก็ยังคงพัฒนาสินค้าด้วยนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เพราะสินค้าที่มีคุณภาพยังเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์ ลักส์ ซูเปอร์ริช ใหม่มีต้นทุน การผลิตสูงขึ้น แต่ยังคงจำหน่ายในราคาเดิมเพื่อไม่ให้ผู้บริโภคได้รับผลกระทบและเพื่อเป็นการ รักษาลูกค้าเก่าไว้”⁵⁷

ในปี พ.ศ. 2541 ได้มีการพัฒนาลักส์ ซูเปอร์ริช สูตร ซิลค์ โปรตีนออกสู่ตลาด ซึ่งนาย อตัน โจป เปิดเผยว่า “สำหรับการออกสินค้าใหม่นั้นยังคงให้ความสำคัญกับเรื่องการออกผลิตภัณฑ์ ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น จากการวิจัยเกี่ยวกับผู้บริโภคพบว่าในการตัดสินใจซื้อสินค้านั้น ผู้บริโภคคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าที่คุ้มค้ำกับเงินที่จ่ายไป ดังนั้น ลักส์ ซูเปอร์ริช จึงไม่ได้มุ่งไปกลยุทธ์สินค้าราคาถูก แต่จะเน้นในเรื่องการเพิ่มความแข็งแกร่งให้ กับสินค้าเป็นหลัก ขณะเดียวกันก็มุ่งลดต้นทุนด้านการบริหาร และการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อให้สามารถขายสินค้าได้โดยไม่มีการขึ้นราคาหรือลดปริมาณ”⁵⁸

3.1.4.2 นโยบายราคาในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

ในช่วงที่มีการนำลักส์ ซูเปอร์ริชสูตรใหม่คือ สูตรเอ็กตรา ทริทเม้นท์ ผสมนุทรี- ชาयน์ และสูตรผสม ซิลค์ โปรตีนลงสู่ตลาดนั้น นายอตัน โจป กล่าวว่า “ตลาดผลิตภัณฑ์แชมพูตลอดจน ตลาดของสินค้าอื่นๆ ล้วนได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศที่ถดถอย ทำให้ กำลังการซื้อของผู้บริโภคลดลงส่งผลให้การเติบโตของสินค้าลดลงเช่นกัน แต่ลักส์ ซูเปอร์ริชก็ไม่ มีนโยบายในการลดราคา และถึงแม้ว่าภาคธุรกิจตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคจะได้รับผลกระทบจาก

⁵⁷ กรุงเทพธุรกิจ 23 พฤษภาคม 2540. ลีเวอร์ซูบชีวิตชีวาตลาดแชมพู เช่นลักส์ ซูเปอร์ริช สูตรใหม่. หน้า 42.

⁵⁸ ประชาชาติธุรกิจ 21พฤษภาคม 2541. ยูนิลีเวอร์ยื่นหยัดสินค้าค้ำค้ำใจลูกค้า ไม่สนไฟ ดิ่งแบรนค์. หน้า 17.

สิ่งแวดล้อมทางการตลาดซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกในเรื่องนโยบายของรัฐบาล เช่น นโยบายค่าเงินบาทลอยตัว มาตรการภาษีมูลค่าเพิ่มที่เพิ่มขึ้นจาก 7% เป็น 10 % ตลอดจนมาตรการการเพิ่มภาษีของกรมสรรพสามิตจากอัตรา 12% เป็น 15 % ก็ไม่มีผลทำให้ล็กส์ ซูเปอร์ริชต้องขึ้นราคาสินค้าตามอัตรากำไรที่สูงขึ้น”

การที่ล็กส์ ซูเปอร์ริช “ไม่ลดราคาและไม่ขึ้นราคา” เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจและกำลังซื้อที่ลดลงของผู้บริโภคนั้น นางกรรณิการ์ ชลิตอาภรณ์ รองประธานกรรมการยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ ให้ความเห็นว่า “กลยุทธ์ราคาจะถูกนำมาใช้มากที่สุดสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ หากยูนิลีเวอร์ฯจะใช้กลยุทธ์นี้ก็จะเลือกใช้เฉพาะช่วงเวลาที่เหมาะสมเท่านั้น และจะไม่นำสินค้าที่มีความแข็งแกร่งและคิดตลาดอยู่แล้วมาลดราคาจำหน่ายลง แต่จะใช้วิธีสร้างตราใหม่เพื่อจับกลุ่มเป้าหมายของสินค้าที่มีการลดราคานั้นแทน ในกรณีของล็กส์ ซูเปอร์ริช ซึ่งเป็นสินค้าที่อยู่ในระดับคุณภาพดี ราคาสูงนั้นการตัดสินใจในเรื่องราคามีส่วนที่สามารถเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ได้”⁵⁹

3.1.5 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของล็กส์ ซูเปอร์ริช ด้านการจัดจำหน่าย

ช่องทางในการจำหน่ายของล็กส์ ซูเปอร์ริช มีลักษณะเดียวกับสินค้าอื่น ๆ ของยูนิลีเวอร์ฯ ดังได้กล่าวไว้ในภาคผนวก ก หน้า 111

นอกจากนี้ ล็กส์ ซูเปอร์ริช ยังนำระบบการจัดการสมัยใหม่ซึ่งเรียกว่าระบบตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Customer Response : ECR) มาใช้ในส่วนของการสั่งซื้อและการติดตามความเคลื่อนไหวของสินค้า การจัดการการขนส่ง ตลอดจนการบริหารการจัดวางสินค้า ส่งผลให้ผู้ขายได้รับประโยชน์ในด้านของการจัดการสินค้า และลูกค้าได้รับประโยชน์จากการขายนั้น⁶⁰ (ดูรายละเอียดระบบ ECR ภาคผนวก ก หน้า 113)

⁵⁹ ประชาชาติธุรกิจ 15 ตุลาคม 2541. ราคาจะถูกนำมาเล่นมากที่สุด. หน้า 17.

⁶⁰ ผู้จัดการรายเดือน ตุลาคม 2540. ยูนิลีเวอร์ 2001 สู่วิถีความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า. หน้า 210.

3.1.6 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลัคส์ ซูเปอร์ริช ด้านการส่งเสริมการตลาด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ถึง พ.ศ. 2542 แคมเปญตราลัคส์ ซูเปอร์ริชมีวิธีการส่งเสริมการตลาด ดังนี้

3.1.6.1 การโฆษณาผ่านสื่อ

ในปี พ.ศ. 2539 ยูนิลีเวอร์ฯ วางงบประมาณส่งเสริมการตลาดแคมเปญลัคส์ ซูเปอร์ริช ในช่วงเปิดตัวถึงสิ้นปีนี้ไว้กว่า 100 ล้านบาท โดยมั่นใจถึงความสำเร็จของลัคส์ ซูเปอร์ริช ในตลาดเอเชีย-แปซิฟิก อาทิ ญี่ปุ่น ไต้หวัน จีน ฟิลิปปินส์ ที่ว่าหลังจากเปิดตัวได้ 1 ปี สามารถครองตลาดได้ส่วนแบ่งร้อยละ 10 ประกอบกับความเป็นผู้นำในตลาดสูงของตราลัคส์ยังเป็นปัจจัยสนับสนุนให้แคมเปญใหม่มีโอกาสทางการตลาดมากขึ้น ดังนั้นในปีแรกของการวางตลาดแคมเปญลัคส์ ซูเปอร์ริช ในประเทศไทย คาดว่าจะมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 10 เช่นเดียวกับการวางตลาดในประเทศอื่น⁶¹ โดยในช่วงเปิดตัวจะทำการออกอากาศภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์โดยมีนางแบบชื่อดัง นาดาชา เปลียนวิติ เป็นผู้นำเสนอ (presenter) ซึ่งภาพยนตร์โฆษณาที่เผยแพร่ทางโทรทัศน์เป็นภาพยนตร์ที่เน้นแนวความคิดสร้างสรรค์ มีการใช้เทคนิคที่ทำให้ภาพยนตร์มีจุดเด่น โดยนำเสนอออกมาในภาพของเงาสะท้อนบนผมนางแบบซึ่งสื่อให้เห็นถึงความเงางามของเส้นผมจนสามารถมองเห็นเงาสะท้อนบนเส้นผมได้ภายหลังการใช้แชมพูลัคส์ ซูเปอร์ริช⁶²

ภายหลังการแพร่ภาพโฆษณาของผลิตภัณฑ์แชมพูลัคส์ ซูเปอร์ริชที่มีนาดาชา เปลียนวิติ เป็นผู้นำเสนอได้เกิดการร้องเรียนกับสำนักคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคว่า โฆษณาดังกล่าวที่มีการนำเสนอภาพเงาสะท้อนบนผมนางแบบนั้นเป็นการนำเสนอภาพที่เกินจริง ในกรณีนี้ นายอัสกัน โจปี กรรมการอำนวยการฝ่ายของใช้ส่วนตัวของยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ได้ชี้แจงว่า “การนำเสนอภาพเงาสะท้อนบนผมนางแบบในโฆษณาดังกล่าวนั้นเป็นการนำเสนอภาพเหตุการณ์ที่คนทั่วไปสามารถทำความเข้าใจได้เองว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในชีวิตประจำวัน อีกทั้งรูปแบบการโฆษณาดังกล่าวก็อยู่ในขอบเขตที่ทำได้และเป็นที่ยอมรับหลายในวงการโฆษณาทั้งในและต่างประเทศ เช่น การโฆษณาลูกอมตราหนึ่งซึ่งเมื่อรับประทานแล้วตัวเย็นกลายเป็นน้ำแข็ง หรือภาพคนวิ่งเร็วคู่ไปกับม้าลายในโฆษณานมเปรี้ยว” อย่างไรก็ตาม ลัคส์ ซูเปอร์ริช ได้รับการตอบ

⁶¹ ผู้จัดการรายวัน 22 พฤษภาคม 2539. “ลีเวอร์” ชูนวัตกรรมใหม่ ออกแชมพูเพื่อชาวเอเชีย. หน้า 35.

⁶² ผู้จัดการรายวัน 8 กรกฎาคม 2539. ลีเวอร์ชี้โฆษณาแชมพูลัคส์ผู้บริโภคส่วนใหญ่เข้าใจดี. หน้า 35.

รับจากลูกค้าเป็นอย่างดีภายหลังจากการออกสู่ตลาดเพียง 2 เดือน ซึ่งส่วนหนึ่งส่งผลให้เกิดการตอบรับที่ดีมาจากการโฆษณาทางโทรทัศน์ที่ใช้เทคนิคการสร้างจุดเด่นในภาพยนตร์โฆษณา⁶³

นอกจากนี้ ภายหลังจากเผยแพร่ภาพยนตร์โฆษณา ยูนิลีเวอร์ฯ ได้มอบหมายให้คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทำการวิจัยและสำรวจทัศนคติของผู้บริโภคต่อภาพยนตร์โฆษณาของ ลักส์ ซูเปอร์ริช ซึ่งทำการสำรวจทัศนคติจากผู้บริโภคจำนวน 300 คนในเขตกรุงเทพฯ โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้หญิงวัย 18 - 40 ปี พบว่า ผู้บริโภคร้อยละ 90 จดจำสินค้าได้และเข้าใจถึงภาพสะท้อนบนผมของผู้นำเสนอว่าเป็นกลวิธีทางเทคนิคที่ช่วยในการนำเสนอ ไม่ใช่ประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ ผู้บริโภคร้อยละ 3.5 ไม่เข้าใจว่ามีการใช้เทคนิคช่วยในการโฆษณา ทั้งนี้ ผู้บริโภคร้อยละ 6.5 ไม่ตอบแบบสอบถาม⁶⁴

การวิเคราะห์ของคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพบว่า ส่วนที่ทำให้ผู้บริโภคไม่เข้าใจอาจมีสาเหตุมาจากตัวอักษรของข้อความกำกับที่มีอยู่เดิมในโฆษณานั้นมีขนาดเล็กเกินไป มองเห็นได้ยาก ดังนั้นยูนิลีเวอร์ฯ จึงได้ทำการแก้ไขขนาดตัวอักษรเดิมของข้อความกำกับภาพให้มีขนาดใหญ่ขึ้น และทำให้สามารถอ่านได้ชัดเจนว่า “การแสดงภาพสะท้อนบนเส้นผมทำโดยเทคนิคพิเศษ” โดยออกอากาศภาพยนตร์โฆษณาที่แก้ไขตั้งแต่คืนวันศุกร์ที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2539⁶⁵

ในปี พ.ศ. 2540 หลังจากที่แชมพูลักส์ ซูเปอร์ริชได้วางตลาดแล้วเป็นเวลา 1 ปี ยูนิลีเวอร์ฯ ได้พัฒนาลักส์ ซูเปอร์ริชใหม่โดยวางตลาดแชมพูและครีมนวดผมลักส์ ซูเปอร์ริชสูตร เอ็กตราทรีทเมนท์ โดยใช้โฆษณาทางโทรทัศน์ชุดใหม่ที่มีนางแบบสาว ฟ้ารุ่ง ชาลีรักษ์ เป็นผู้นำเสนอคนใหม่ของผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเผยแพร่ทางโทรทัศน์เป็นเวลา 3 เดือนเพื่อแนะนำสินค้า ในการนำโฆษณาชุดใหม่ออกเผยแพร่นี้ทำให้ต้องหยุดภาพยนตร์โฆษณาชุดเก่าที่มีนางแบบเปลี่ยนวิถีเป็นผู้นำเสนอไว้ระยะหนึ่งเพื่อป้องกันความสับสนของผู้บริโภค⁶⁶

⁶³ ผู้จัดการรายวัน 8 กรกฎาคม 2539. ลีเวอร์ซีโฆษณาแชมพูลักส์ ผู้บริโภคส่วนใหญ่เข้าใจดี. หน้า 35.

⁶⁴ เรื่องและหน้าเดียวกัน

⁶⁵ สยามรัฐ 9 กรกฎาคม 2539. ลีเวอร์ลุยได้โฆษณาเกินจริงหน้าลักส์ ซูเปอร์ริชแค่เทคนิค. หน้า 9.

⁶⁶ งานเศรษฐกิจ 23 พฤษภาคม 2541. ลีเวอร์ซูบชีวิตชีวาตลาดแชมพู เช่นลักส์ ซูเปอร์ริชสูตรใหม่. หน้า 42.

ในปี พ.ศ. 2541 ยูนิลีเวอร์ฯ มีการพัฒนาแชมพูลักส์ ซูเปอร์ริชเป็นสูตร ซิลค์ โปรตีน ในขณะเดียวกันก็มีภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่เผยแพร่ทางโทรทัศน์โดยมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำเสนอใหม่เป็นนักแสดงสาวรุ่งที่เป็นนางแบบด้วยคือ เจ็มอัปสร ลีรัสุชะ ส่วนโฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ในนิตยสารนั้นมีนางแบบ รัชฎา สัตตบุศย์ ในโฆษณาสำหรับสูตรเพื่อผมเสียมากเป็นพิเศษ

นอกจากภาพยนตร์โฆษณาที่ออกเผยแพร่แล้ว ในช่วงเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน พ.ศ. 2541 แชมพูลักส์ ซูเปอร์ริชยังได้จัดทำรายการทางสื่อ โทรทัศน์ให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของโปรตีนต่อเส้นผมแฝงโฆษณาลักส์ซูเปอร์ริช สูตรใหม่คือสูตรซิลค์ โปรตีน ความยาวประมาณตอนละ 1 นาที โดยมีนางแบบชื่อดัง วราลักษณ์ อรุณวงษ์ ฯ เป็นผู้เสนอ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ชมได้ร่วมสนุกด้วยการตอบคำถามในรายการและส่งคำตอบเพื่อชิงรางวัล⁶⁷

ในปี พ.ศ. 2542 ลักส์ ซูเปอร์ริชและผลิตภัณฑ์ของยูนิลีเวอร์เข้าร่วมเป็นผู้สนับสนุน (sponsor) ในรายการทางโทรทัศน์ เช่น รายการประเภททอล์คโชว์ (talk show) ได้แก่ รายการ mouth to mouth และรายการประเภทเกมส์โชว์ (game show) ได้แก่ รายการ เกมส์จรชน เป็นต้น

3.1.6.2 การโฆษณาในรูปแบบใหม่

นับตั้งแต่ออกสู่ตลาดครั้งแรกในปี พ.ศ. 2539 จนครบ 1 ปี ผลิตภัณฑ์ลักส์ ซูเปอร์ริชประสบความสำเร็จด้วยส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 5 และมีการพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ตลอดจนมีการส่งเสริมการตลาดอยู่เสมอ แต่กระนั้นก็ตาม ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2541 ส่วนแบ่งตลาดของลักส์ ซูเปอร์ริชก็ยังอยู่ที่ร้อยละ 5 ในขณะเดียวกันตลาดแชมพูในปี พ.ศ. 2541 มีสินค้าตราใหม่ของคู่แข่งขั้นที่เป็นผู้ตามในตลาดผลิตภัณฑ์แชมพูคือตราลาวีนิส ของบริษัทลาโอ คอมเมอร์เชียล ประเทศไทย เข้ามาแข่งขันในตลาดด้วยงบประมาณทางการตลาดและโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ทำให้ตลาดเกิดความเคลื่อนไหวอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นยูนิลีเวอร์ฯ จึงจัดโฆษณารูปแบบใหม่เพื่อส่งเสริมตลาดของลักส์ ซูเปอร์ริชขึ้น นอกจากนี้ ยังถือเป็นการโฆษณาในโอกาสครบรอบปีที่ 2 ของการวางตลาดลักส์ ซูเปอร์ริชด้วย⁶⁸

สำหรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่างๆ ของกิจกรรมการตลาดนั้น นางกาญจนา ไรจนวาทัญญู ผู้จัดการผลิตภัณฑ์แชมพูลักส์ ซูเปอร์ริช เปิดเผยว่า “บางบริษัทมีกิจกรรมเพื่อปลุกกระแสตลาดให้คึกคักเพื่อย้ำกลุ่มเป้าหมายให้หันมานิยมใช้สินค้าเพราะผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเห็นได้ชัดเจน คือ มีการซื้อแชมพูลดลงเหลือเพียงเดือนละ 1-2 ขวดเท่านั้นจากเดิมเคยซื้อเดือนละ 4-5 ขวด

⁶⁷ ผู้จัดการรายวัน 15 พฤษภาคม 2541. ‘ลักส์ ซูเปอร์ริช’ รุกกิจกรรมการตลาด. หน้า 15.

⁶⁸ ประชาชาติธุรกิจราย 3 วัน 3-5 สิงหาคม 2541. ลักส์ ซูเปอร์ริชใหม่ บิลบอร์ดคิมิชีวิต แปรวิกฤติเป็นโอกาส. หน้า 5.

ยูนิลีเวอร์ฯ ได้มีแนวทางการปรับตัวมาตั้งแต่ต้นปี โดยวางแผนให้แต่ละไตรมาสมีแคมเปญออกมาตลอดเพื่อต้องการกระตุ้นตลาดและเร่งยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายและนโยบายบริษัทที่วางไว้ ในการให้ลีสท์ ซูเปอร์ริช แยกส่วนแบ่งตลาดให้ได้ร้อยละ 6 ในปี พ.ศ. 2541”⁶⁹

โฆษณาสร้างภาพพจน์รูปแบบใหม่ขึ้นแรกนั้น ยูนิลีเวอร์ฯ ร่วมมือกับตัวแทนโฆษณา คือ บริษัท เจ. วอลเตอร์ ธอมป์สัน (ประเทศไทย) พัฒนารูปแบบผ่านแนวคิดนางแบบภายใต้กิจกรรมระดับโลกแนวใหม่ของวงการโฆษณา โดยผลิตโฆษณาของลีสท์ ซูเปอร์ริช ใหม่ด้วยการใช้สื่อกลางแจ้งคือ “ป้ายโฆษณา (billboard) ขนาดใหญ่มีชีวิต” เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้บริโภครวมทั้งเป็นการสร้างสีสันและความแปลกใหม่ของสื่อกลางแจ้ง สำหรับป้ายโฆษณาของลีสท์ ซูเปอร์ริช ในครั้งนี้ จะเป็นการเปิดเวทีเดินแบบ (catwalk) เพื่อให้สาวผมสวยจำนวน 6 คนเดินบนป้ายโฆษณาที่มีความสูงขนาดตึก 3 ชั้น มีเนื้อที่ 10*20 ตารางเมตร ซึ่ง ตั้งอยู่บริเวณห้าแยกลาดพร้าว โดยมีการเดินตั้งแต่วันที่ 24-30 เมษายน พ.ศ. 2541 ในเวลา 07.30-08.30 น. และ 18.00-19.00น.⁷⁰

บริษัท เจ. วอลเตอร์ ธอมป์สัน (ประเทศไทย) ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่รับผิดชอบโฆษณาสินค้าในตราลีสท์ คือผลิตภัณฑ์แชมพู ผลิตภัณฑ์ครีมนวดผม และผลิตภัณฑ์สบู่ เปิดเผยเหตุผลที่เลือกใช้สื่อโฆษณากลางแจ้งเป็นป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ให้กับผลิตภัณฑ์ลีสท์ซูเปอร์ริช ว่า “ป้ายโฆษณามีชีวิตที่ใช้สามารถกระตุ้นความสนใจของผู้บริโภคได้ดี และทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักกว้างขวางมากขึ้นรวมทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้สื่อโฆษณาประเภทนี้มีความเคลื่อนไหวขึ้นมาอีกครั้งหลังจากที่อยู่ในภาวะซบเซามานาน แต่อย่างไรก็ดี บริษัทยังได้พิจารณาเลือกใช้สื่อต่างๆ ควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์ วิชิตุดิตตามตัว ป้ายโฆษณา ซึ่งป้ายโฆษณาที่ทำไปแล้วในสถานที่ต่างๆ 9 แห่งของกรุงเทพเป็นลักษณะของการโฆษณาเปิดตัวสินค้าโดยใช้ข้อความที่สร้างจุดสนใจในป้ายโฆษณานั้นๆ”⁷¹

ในส่วนของผู้เจ้าของพื้นที่โฆษณา ณ บริเวณห้าแยกลาดพร้าว ได้เปิดเผยถึงการใช้ง่ายโฆษณา ดังกล่าวไว้ว่า “เป็นปรากฏการณ์ใหม่ของสื่อโฆษณาประเภทนี้ซึ่งมีการให้ข้อมูลความรู้แก่ลูกค้ามาตลอด โดยมีมุมมองว่า การทำป้ายโฆษณาในปัจจุบันต้องมีการปรับปรุงเรื่องของการผลิตให้มีความน่าสนใจมากขึ้นกว่าเดิม ในขณะที่เดียวกันสื่อโฆษณาประเภทนี้มีราคาถูกและตรงกลุ่มเป้าหมายกว่าสื่อประเภทมวลชน (mass communication media) เพราะบริเวณห้าแยกลาดพร้าวมีทั้งห้างสรรพสินค้าและสถาน

⁶⁹ สยามธุรกิจ 11 – 17 ตุลาคม 2541. ลีสท์-พีแอนด์จี ผู้ศึกโต้งสุดท้าย เกทับตลาดแชมพู ชิงบัลลังก์ 4 พันล. หน้า 28.

⁷⁰ กรุงเทพธุรกิจ 22 เมษายน 2541. ลีสท์ ซูเปอร์ริชปรับกลยุทธ์ ใช้บิลบอร์ดมีชีวิต. หน้า 6.

⁷¹ เรื่องและหน้าเดียวกัน

ศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม การใช้สื่อชนิดนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของเวลาในการนำเสนอเนื่องจากสามารถนำเสนอได้แค่บางช่วงเท่านั้น โครงการป้ายโฆษณาแบบมีชีวิตของลักส์ ซูเปอร์ริชนี้นับเป็นมิติใหม่ ของสื่อโฆษณากลางแจ้งที่มีการนำสิ่งมีชีวิตเข้ามาผนวกกับป้ายโฆษณา ซึ่งในต่างประเทศมีความนิยม ใช้โฆษณาแบบนี้มาก”⁷²

โฆษณาสร้างภาพลักษณ์รูปแบบใหม่ชิ้นที่ 2 ได้แก่ การจัดสร้างเวทีเดินแบบ (catwalk) ที่มีความยาวที่สุดในโลก ผู้บริหารของยูนิลีเวอร์กล่าวว่า “การนำเวทีเดินแบบที่ยาวที่สุดในโลกมาใช้เป็น จุดดึงดูดเน้นการมอบนวัตกรรมอีกรูปแบบหนึ่งให้กับผู้บริโภคและสร้างให้เกิดความผ่อนคลายให้กับ ลูกค้าในช่วงที่ประสบกับสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ ส่วนการสร้างประวัติศาสตร์เวทีเดินแบบที่ยาวที่สุดในโลกนั้น ไม่ถือว่าเป็นเรื่องผิดปกติเพราะเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการตลาดซึ่งทาง ลักส์ ซูเปอร์ริช ได้ กระทำมาโดยตลอด”⁷³

เวทีเดินแบบที่ยาวที่สุดในโลกนี้มีความยาวทั้งสิ้น 1,111 เมตรใช้เนื้อที่ถึง 11 ไร่ของบริเวณ ที่จอดรถด้านหลังศูนย์การค้าซีคอนสแควร์ กรุงเทพฯ โดยสร้างเวทีเป็นรูปตัวอักษร LUX SUPERRICH เพื่อใช้สำหรับการแสดงแฟชั่นชุดพิเศษ โดยการนำของผู้นำเสนอของลักส์ ซูเปอร์ริช คือ นาดาทา เป็ลยีนวิท, ฟารุง ชาลิรัญและเจ็มอัปสร ลิริสุขะ พร้อมกับนางแบบชื่อดังของไทยรวมทั้งสิ้น 11 คน เพื่อร่วมเดินแฟชั่นเสื้อผ้าชุดพิเศษจาก 11 ห้องเสื้อชั้นนำของไทย นอกจากนี้ยังมีนักแสดงสมทบอีก 50 คน งานเดินแบบนี้ใช้ชื่อว่า “the longest catwalk 1,111 meters” เหตุที่กิจกรรมในครั้งนี้ใช้เลข 1 ทั้งหมดเพราะเป็นสัญลักษณ์แทนเป้าหมายของการขึ้นสู่ชัยชนะและความเป็นผู้นำของลักส์ ซูเปอร์ริช การเดินแบบครั้งนี้มีการแพร่ข่าวสารไปทั่วภูมิภาคเอเชียที่มีผลิตภัณฑ์ลักส์ ซูเปอร์ริชวางจำหน่าย⁷⁴

กิจกรรมนี้บริษัท อินเด็กซ์ โปรโมชัน เอเจนซี จำกัด เป็นผู้ดูแลงานในส่วนของเวทีเดินแบบ การแสดงและการจัดชุดแสดงที่บริเวณซีคอนสแควร์ในวันที่ 23-30 พฤษภาคม พ.ศ. 2541 ส่วนการ เดินแบบจะจัดขึ้นในวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2541 โดยใช้เวลาในการเดินแบบกว่า 2 ชั่วโมง ในงานยัง มีการใช้สื่อผสม (multi media) นำพุลเซเซอร์เข้ามาใช้ในงาน พร้อมนำเทคนิคใหม่ล่าสุดที่ทางอินเด็กซ์ ได้นำมาใช้คือ การทำพลุไฟสีในที่ร่ม (pyrotechnic) ซึ่งจะมีหลายสีให้ชม การสร้างเวทีเดินแบบใน ครั้งนี้ยังเป็นการร่วมสร้างปรากฏการณ์ใหม่ผ่าน โครงการอเมซิ่งไทยแลนด์ นอกจากนี้ยังมีการเตรียม นำเสนอสถิติใหม่ของเวทีเดินแบบที่ยาวที่สุดในโลกคือกินเนส บ๊อค ออฟ เวิลด์เรคอร์ดทันทีเมื่อการสร้าง

⁷² กรุงเทพธุรกิจ 22 เมษายน 2541. ลักส์ ซูเปอร์ริชปรับกลยุทธ์ ใช้บิลบอร์ดมีชีวิต. หน้า 6.

⁷³ คู่แข่งธุรกิจ 25 พฤษภาคม 2541. ลักส์ ซูเปอร์ริชสร้างประวัติแควอล์คยาวที่สุดในโลก. หน้า 12.

⁷⁴ กรุงเทพธุรกิจ 15 พฤษภาคม 2541. ลักส์ ซูเปอร์ริชโชว์แควอล์คยาวที่สุดในโลก. หน้า 6.

เวทีแล้วเสร็จในวันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2541 และมีการเปิดตัวเวทีดังกล่าวอย่างเป็นทางการในวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2541⁷⁵

ภายหลังจากการโฆษณาสร้างภาพพจน์รูปแบบใหม่ดังกล่าวแล้ว ผู้จัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์ แชมพูลักซ์ ซูเปอร์ริช ได้เปิดเผยว่า “สำหรับยอดขายแชมพูของบริษัทในช่วง 3 ไตรมาสที่ผ่านมา ประสบความสำเร็จพอควรเมื่อกลางปีที่ผ่านมาด้วยการเปิดลานแคทวอลด์ที่ยาวที่สุดในโลกที่ศูนย์การค้าซีคอนสแควร์กิจกรรมครั้งนั้นสามารถสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด อีกทั้งยังกระตุ้นยอดขายเพิ่มขึ้นได้ในระดับหนึ่งจากเดิมเมื่อปีที่ผ่านมามีส่วนแบ่งตลาดเพียงร้อยละ 5 เท่านั้น จากมูลค่าตลาดโดยรวม 4,000 ล้านบาท และปัจจุบันนี้สามารถแย่งส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 1”⁷⁶

3.1.6.3 การตลาดเชิงกิจกรรม

นอกจากการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์แล้ว ลักซ์ ซูเปอร์ริช ยังมีโฆษณาทางสื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์ในนิตยสารชั้นนำ เช่น นิตยสารแพรวสุดสัปดาห์ นิตยสาร ELLE และนิตยสาร COSMOPOLITAN เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมพิเศษของบริษัทเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคได้ร่วมกิจกรรมทางวิทยุติดตามตัว ตลอดจนมีการสาธิตผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคที่อยู่ในต่างจังหวัดผ่านหน่วยสาธิตสินค้าเคลื่อนที่ และมีการแจกผลิตภัณฑ์ตัวอย่างกว่า 10 ล้านชิ้นทั่วประเทศทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัดเพื่อให้ผู้บริโภคได้ทดลองใช้อย่างทั่วถึง⁷⁷

ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ลักซ์ ซูเปอร์ริช กล่าวถึงการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการตลาดว่า “จากการแข่งขันของตลาดปีนี้ที่มีความรุนแรงมาก บริษัทได้ทุ่มงบประมาณลงไปร้อยละ 20 จากมูลค่ายอดขายรวมทั้งหมด และสามารถแย่งส่วนแบ่งจากคู่แข่งมาได้อีกระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เชื่อว่าในปี 2542 ตลาดจะมีแนวโน้มหดตัวมากขึ้น ทางรอดของธุรกิจทางหนึ่งของแต่ละบริษัทจะต้องมี คือ การจัดกิจกรรมพิเศษออกมาให้ได้มากที่สุดเพื่อกระตุ้นยอดขายให้กลับมาคึกคัก”⁷⁸

⁷⁵ คู่แข่งธุรกิจ 25 พฤษภาคม 2541. ลักซ์ ซูเปอร์ริชสร้างประวัติแคทวอลด์ที่ยาวที่สุดในโลก. หน้า 12.

⁷⁶ สยามธุรกิจ 11-17 ตุลาคม 2541. ลิเวอรี่-พีแอนดจ์ สู้ศึกโค้งสุดท้าย เกือบตลาดแชมพูชิงบัลลังก์ 4 พันล. หน้า 28.

⁷⁷ ผู้จัดการรายวัน 15 พฤษภาคม 2541. ‘ลักซ์ ซูเปอร์ริช’ รุกกิจกรรมการตลาด. หน้า 15.

⁷⁸ สยามธุรกิจ 11-17 ตุลาคม 2541. ลิเวอรี่-พีแอนดจ์ สู้ศึกโค้งสุดท้าย เกือบตลาดแชมพูชิงบัลลังก์ 4 พันล. หน้า 28.

กิจกรรมพิเศษของล็กส์ ซูเปอร์ริช ในปีพ.ศ. 2541 คือ การจัดกิจกรรมในเดือนตุลาคม-เดือนพฤศจิกายน โดยยูนิลีเวอร์ร่วมกับสถานบันเทิงดิสคัฟเวอร์รีคลับและนิตยสารเองเจ็ล จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้เยาวชนอายุ 15 – 20 ปี ได้เรียนรู้บุคลิกภาพและการเดินแบบมืออาชีพภายใต้ชื่อโครงการ “The Angles of Discovery Club 1998” เพื่อค้นหา “Star of Lux Superrich” โดยมีวัตถุประสงค์ให้กลุ่มนักเรียน นักศึกษาวัย 15 – 20 ปี ได้เรียนรู้และพัฒนาบุคลิกภาพ ผู้เข้าร่วมโครงการที่มีความสามารถทางบริษัทจะส่งเสริมและผลักดันให้เป็นนางแบบมืออาชีพ นักแสดง และนักร้องต่อไป ในโครงการนี้มีนางแบบอาชีพคืออรณา ฤกษ์ฤดี และช่างภาพชื่อดังมาดาม นิมิตภักย์ เป็นผู้แนะนำและสอนเทคนิคการมีบุคลิกที่สวยงามเหมือนกับนางแบบเพื่อให้เยาวชนมีส่วนร่วมและจดจำตราสินค้าได้ดียิ่งขึ้น ⁷⁹

ในปี พ.ศ. 2542 ล็กส์ ซูเปอร์ริชยังคงดำเนินโครงการ “Star of Lux Superrich” ทางสื่อโทรทัศน์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ชมที่มีบุคลิกดีได้มีส่วนร่วมในโครงการผ่านรายการโทรทัศน์เพื่อก้าวสู่วงการบันเทิง และในปีมีการจัดประกวด “Lux Superrich Photo Contest” ทางสู่นิตยสาร โดยให้ผู้อ่านส่งรูปถ่ายที่แสดงให้เห็นผมสวยในแบบของการเป็นนายแบบ นางแบบ พร้อมเนบผ้าขวดแชมพูหรือครีมเนบ เพื่อร่วมชิงเงินรางวัล

3.1.6.4 การประชาสัมพันธ์

ในปี พ.ศ. 2539-พ.ศ. 2542 ล็กส์ ซูเปอร์ริชมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่อสื่อสิ่งพิมพ์อย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการให้ข่าวและการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร ⁸⁰

⁷⁹ ประชาชาติธุรกิจ 12 ตุลาคม 2541. มหัทศจรย์การตลาด ความเหมือนที่แตกต่าง. หน้า 18.

⁸⁰ เอกสารเผยแพร่ข้อมูลบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด. ฝ่ายข้อมูลสนเทศ สำนักพิมพ์ คู่แข่ง. 2539 – 2542.

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

นอกจากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและบทความต่างๆ แล้ว การศึกษานี้ยังได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ตรา ลักส์ ซูเปอร์ริช และเจ้าหน้าที่ฝ่ายออกแบบบรรจุภัณฑ์ เพื่อศึกษาถึงหลักการและผลที่ได้จากการดำเนินกลยุทธ์ โดยทำการสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2542 ดังมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 มุมเหตุจูงใจในการนำลักส์ ซูเปอร์ริชออกสู่ตลาด

ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้กล่าวถึงสิ่งที่เป็นมุมเหตุจูงใจในการนำลักส์ ซูเปอร์ริชออกสู่ตลาดว่า “ตลาดแชมพู โดยเฉพาะอย่างยิ่งแชมพูในส่วนตลาดเพื่อความงามระดับคุณภาพดีราคาสูงมีศักยภาพในการเติบโตสูงมาก ดังนั้นเราจึงต้องสร้างแชมพูในส่วนตลาดนี้และในระดับนี้อีกหนึ่งตราเพิ่มเติมจากตราออร์แกนิกส์ที่อยู่ในตลาดก่อนหน้านี้แล้วเพื่อตอบสนองการเติบโตของตลาด”

นอกจากนี้ ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ตรา ลักส์ ซูเปอร์ริช ยังได้กล่าวถึงมุมเหตุจูงใจด้านการสนับสนุนของบริษัทแม่ว่า “เป็นนโยบายของยูนิลีเวอร์ทั่วโลกอยู่แล้วที่ต้องการพัฒนาหรือหาช่องทางเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งหากยูนิลีเวอร์ในประเทศใดมีความพร้อมก็สามารถดำเนินการกับผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ได้ทันที ซึ่งในเรื่องการปฏิบัติหรือดำเนินการนั้นเป็นเรื่องของยูนิลีเวอร์ในประเทศนั้นๆ ที่จะสร้างการทำงานเนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิดกับตลาดเป็นอย่างดี บริษัทแม่พร้อมที่จะให้การสนับสนุน สิ่งนี้จึงเป็นส่วนผลักดันให้เกิดลักส์ ซูเปอร์ริชในตลาดเมืองไทยนอกเหนือจากที่ได้เข้าสู่ตลาดของประเทศต่างๆ ในเอเชียแล้ว”

มุมเหตุจูงใจด้านอื่นได้แก่ การเสริมสร้างความแกร่งของแชมพูในระดับคุณภาพดีราคาสูงของยูนิลีเวอร์ ไทย “เพราะการออกลักส์ ซูเปอร์ริช เป็นการเสริมฐานของแชมพูในระดับนี้ซึ่งเป็นการสร้างส่วนครองตลาดในตลาดแชมพูโดยรวมของยูนิลีเวอร์ให้มากขึ้นด้วย” ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าว

สำหรับมุมเหตุเพื่อการทดแทนส่วนตลาดของสบู่ลักส์ที่มีความอึดตัวนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ไม่ใช่มุมเหตุของการออกลักส์ ซูเปอร์ริชโดยตรง แต่สบู่ลักส์มีส่วนทำให้แชมพูลักส์ซูเปอร์ริชได้รับประโยชน์ที่ตกทอด หรือที่เรียกว่า heritage ในด้านความมีคุณภาพ ความมีชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดีของผลิตภัณฑ์”

3.2.2 การดำเนินงานของล็กส์ ชูเปอร์ริช

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงการดำเนินงานก่อนการนำล็กส์ ชูเปอร์ริชออกสู่ตลาดว่า “บริษัทแม่เสนอแนวความคิดของการออกแคมเปญใหม่มาให้ยูนิลีเวอร์ไทยศึกษา และพบว่าไทยมีความพร้อมทั้งทางด้านตลาดและทรัพยากร ดังนั้นจึงสนองนโยบายทันทีโดยการจัดทำแผนโครงการในการออกผลิตภัณฑ์ตราใหม่เสนอให้บริษัทแม่เป็นผู้ทบทวน หากผ่านความเห็นชอบก็จะได้รับการตกลงให้ดำเนินการได้ ส่วนแผนที่ไม่ผ่านการพิจารณา บริษัทแม่ก็มีการแนะนำให้ปรับเปลี่ยน สำหรับส่วนของการดำเนินการทางการตลาดนั้นบริษัทแม่มอบหมายให้อยู่ในดุลยพินิจของยูนิลีเวอร์ ไทย”

3.2.2.1 ก่อนออกสู่ตลาด

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงแผนการดำเนินงานที่ใช้ตั้งแต่ก่อนล็กส์ ชูเปอร์ริชออกสู่ตลาด (ช่วงปีพ.ศ 2537 ถึงพฤษภาคม พ.ศ. 2539) ตามลำดับดังนี้

- ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคและข้อมูลเกี่ยวกับตลาด ตลอดจนวิจัยเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
- วิเคราะห์สถานการณ์ทางด้านตลาดและวิเคราะห์สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของสินค้าที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ เทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านการผลิตและส่วนประกอบสินค้า โดยผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด
- ตั้งชื่อตราสินค้า ซึ่งพิจารณาจากการใช้ชื่อตราใหม่หรือการใช้ชื่อตราเดิมที่มีชื่อเสียง
- จัดตั้งระบบการจัดการตราสินค้า (brand management system) โดยมีผู้รับผิดชอบสำหรับตราสินค้าโดยเฉพาะ
- วางแผนการขายและทดลองใช้ผลิตภัณฑ์โดยแจกตัวอย่างสินค้าให้พนักงานในบริษัท ทีมขาย ช่องทางจำหน่าย และผู้บริโภค
- ติดตามผลการทดลองใช้ หากผลตอบรับเป็นที่พอใจ จึงนำสินค้าลงสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว

3.2.2.2 ระหว่างอยู่ในตลาด

ระหว่างล็กส์ ซูเปอร์ริช อยู่ในตลาด (ช่วงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2539–เดือนกันยายน พ.ศ. 2542) มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- ดำเนินขบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์
- ติดตามความเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่งและสถานการณ์การแข่งขัน สำหรับการป้องกันในการแข่งขันกับแชมป์ตราใหม่นั้น ล็กส์ ซูเปอร์ริช ใช้กลยุทธ์การป้องกันด้านหน้า (preemptive defense) ซึ่งเป็นวิธีการวางแผนสร้างความแข็งแกร่งทางการตลาดไว้ล่วงหน้า เปรียบเสมือนการสร้างกำแพงที่แข็งแกร่งป้องกันการรุกตลาดของแชมป์ตราใหม่
- ใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการปรับสูตรต่างๆ ให้ใหม่อยู่เสมอ
- ดำเนินขบวนการในการส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง

3.2.2.3 แนวโน้มในอนาคต

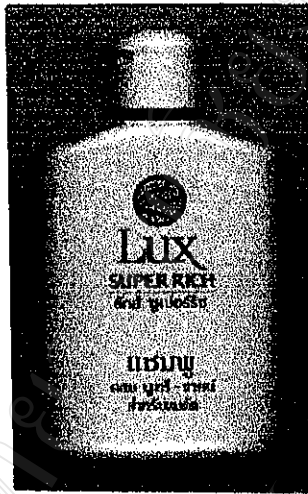
ส่วนแนวโน้มในอนาคต (ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2542 เป็นต้นไป) นั้น ถึงแม้ว่า ล็กส์ ซูเปอร์ริช ยังไม่สามารถบรรลุส่วนแบ่งตลาดตามที่ตั้งไว้คือร้อยละ 10 โดยมีส่วนแบ่งตลาดประมาณร้อยละ 7 เมื่อสิ้นไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2542 “แต่ในด้านภาพลักษณ์และคุณภาพของสินค้าเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคอย่างมาก” อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์ยังกล่าวอีกว่า “จากการวิจัยพบว่า ผู้บริโภคยังคงรับรู้ว่ามีแชมป์ตราผสมในตลาดมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน ดังนั้นสิ่งที่เราต้องดำเนินการต่อไปคือการค้นหาความแตกต่างที่ผู้บริโภคต้องการให้กับผลิตภัณฑ์และทำให้ผู้บริโภครับรู้และได้ประโยชน์จากการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนาจากความต่างนั้น

3.2.3 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของล็กส์ ซูเปอร์ริชในปี พ.ศ. 2539

3.2.3.1 ด้านผลิตภัณฑ์

ในด้านการแข่งขันนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงคู่แข่งของล็กส์ ซูเปอร์ริช ว่าเป็นแชมป์ตราที่อยู่ในส่วนตลาดเพื่อความงามในระดับคุณภาพดีราคาสูง “ในช่วงแรกที่ล็กส์ซูเปอร์ริชออกสู่ตลาดมีคู่แข่งคือ ทรานแพนทีน ทรานออร์แกนิกส์ สำหรับทรานออร์แกนิกส์นั้นเราจะไม่แข่งขันด้วยโดยตรงเพราะเป็นแชมป์ตราของบริษัทเดียวกัน” นอกจากนี้ยังกล่าวเสริมอีกว่า ช่วงเวลาจนถึงปี พ.ศ. 2542 คู่แข่งก็ยังเป็นทรานแพนทีน เพิ่มเติมด้วยตราแคลร์รอล เฮอบัล เอสเซนส์และแคลร์รอล เดลี่ ดีเฟนส์ และตราลาไวน์ส

สำหรับค่านับบรรจุภัณฑ์นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่ “วางจำหน่ายครั้งแรกด้วยบรรจุภัณฑ์พลาสติกแข็งขึ้นรูปเป็นขวด ทรงเหลี่ยมตรงฐานแบนรี ส่วนบนมีบ่ารับคอขวดทรงกระบอกสูง เปิดปิดด้วยฝาลักษณะคิงเปิดกดปิด หรือที่เรียกว่าฝา flip top” ดังแสดงในรูปที่ 3.2 “บรรจุภัณฑ์ของครีมนวดมีลักษณะเหมือนกับบรรจุภัณฑ์ของแชมพูทั้งด้านรูปทรงและการใช้สีของขวดต่างกันแต่ขนาดบรรจุและข้อความที่บ่งบอก ขวดครีมนวดมีขนาดสูงกว่าตามปริมาณบรรจุที่มากกว่า”



รูปที่ 3.2 แสดงบรรจุภัณฑ์ ลักส์ ซูเปอร์ริช เมื่อนำออกสู่ตลาดครั้งแรก

ที่มา : ภายถ่ายจากการเอื้อเพื่อผลิตภัณฑ์โดยยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์

“เราใช้ความแตกต่างของสีในเครื่องหมายตราและข้อความบนขวดในการแบ่งแยกประเภทของแชมพู สีที่นำมาใช้ได้แก่สีเขียว ม่วงและชมพู นอกจากนี้ยังมีการใช้เส้นสีเงินมันวาวคาดที่ส่วนล่างของฝาขวดเพื่อสื่อถึงประกายเงามแวววาว ความทันสมัย และสะท้อนความเป็นแชมพูในระดับคุณภาพดีราคาสูง”

ในส่วนของป้ายฉลากซึ่งทำหน้าที่บ่งบอกรายละเอียดของผลิตภัณฑ์นั้น มีการแสดงตราสินค้าที่ประกอบด้วยชื่อตราในภาษาอังกฤษ “LUX และเครื่องหมายตราไว้อย่างชัดเจน ดังรูปที่ 3.3

SUPER RICH

ลักส์ ซูเปอร์ริช”

นอกจากนี้ยังมี “แชมพู” และข้อความบ่งบอกสูตรของแชมพูตามชนิดของเส้นผมแสดงไว้อีกด้วย “เครื่องหมายตราที่ปรากฏเป็นรูปวงกลมมีเส้นรอบวงและเส้นโค้งสีเงิน 3 เส้นบนพื้นสีเข้มวางไว้เหนือชื่อตรา นั้นแสดงถึงสภาพเส้นผมสีเข้มของคนเอเชียที่มีความนุ่มสลวยมีน้ำหนักพลั่วให้ประกายเงางาม เครื่องหมายตราและชื่อตรา นี้ใช้กับผลิตภัณฑ์ลัคส์ ซูเปอร์ริชที่วางจำหน่ายในหลายประเทศทั่วเอเชีย” ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าว



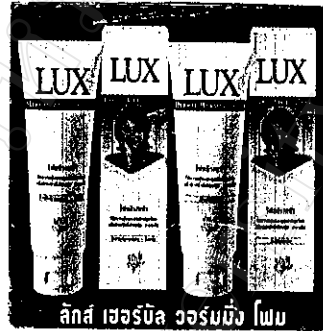
รูปที่ 3.3 แสดงตรา ซึ่งประกอบด้วยชื่อตรา (brand name) และเครื่องหมายตรา (brand mark) ของลัคส์ ซูเปอร์ริช

ที่มา : คู่แข่งธุรกิจ, 25 พฤษภาคม 2541

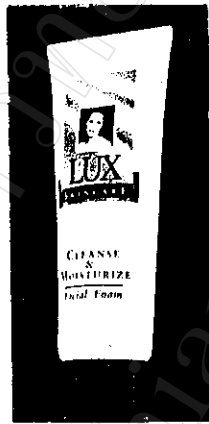
ผู้ให้สัมภาษณ์ยังกล่าวเพิ่มเติมในส่วนของป้ายฉลากอีกว่า “ลักษณะเด่นบนป้ายฉลากที่แสดงให้เห็นว่าลัคส์ ซูเปอร์ริชเป็นตราที่ขยายออกมาจากตราเดิม คือส่วนของชื่อตราที่มีคำว่า LUX ขนาดใหญ่บนขวด ซึ่งใช้เป็นข้อความที่บ่งบอกลักษณะเด่นของตราหรือ brand identity แสดงถึงความคุ้นเคยกับผู้บริโภค ความมีชื่อเสียงมานาน และทำให้ผู้บริโภครู้ว่าตราลัคส์ก็มีแชมพู”

ในเรื่องความแตกต่างของ “LUX” ที่ปรากฏบนบรรจุภัณฑ์ของลัคส์ ซูเปอร์ริช มีความแตกต่างจากบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ในสายอื่น ดังแสดงในรูปที่ 3.3 นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ส่วนหางของตัว X ไม่ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงเพราะชื่อตราบนขวดของลัคส์ ซูเปอร์ริช ยังมีลักษณะเหมือนหรือสัมพันธ์กับตราลัคส์ของผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในสายอื่น ลัคส์ ซูเปอร์ริชไม่ได้เกิด

จากการสร้างตราใหม่แต่เป็นการขยายตราจากตราเดิมที่มีชื่อเสียงและมีความแข็งแกร่งพอที่จะคุ้มครองตราที่เกิดขึ้นมาใหม่ได้ คือเป็นที่เชื่อได้ว่าลิกส์ ซูเปอร์ริชต้องมีคุณภาพดีไม่แพ้ตราลิกส์”



LUX
SKINCARE



รูปที่ 3.4 แสดงลักษณะเหมือนหรือสัมพันธ์ของชื่อตราลิกส์ ซูเปอร์ริชกับตรา ลิกส์ ในสายผลิตภัณฑ์อื่น

ที่มา : นิตยสารคู่สร้าง คู่สม. พฤษภาคม. 2541.

นิตยสารดิฉัน รายปักษ์. 30 กันยายน. 2537.

นิตยสารแพรวรายปักษ์. 10 ธันวาคม. 2537.

นิตยสารแพรวรายปักษ์. พฤศจิกายน. 2541.

3.2.3.2 ด้านราคา

ในส่วนของราคานั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเหตุที่ ลักส์ ซูเปอร์ริชมีราคาสูงกว่าแชมพูตราอื่นๆ ของยูนิลีเวอร์ฯเมื่อเปรียบเทียบราคากับตราซันซิด ตราคลินิก และตราทิมโมเท ว่า “ลักส์ ซูเปอร์ริชมีราคาสูงกว่าเพราะว่าเป็นแชมพูที่อยู่ในระดับต่างกัน ลักส์ ซูเปอร์ริช เป็นแชมพูในระดับคุณภาพดีราคาสูง ดังนั้นจึงมีราคาสูงกว่าแชมพูในระดับทั่วไป แต่เมื่อเทียบราคากับตราออร์แกนิกส์แล้วลักส์ซูเปอร์ริชมีราคาต่ำกว่า”

สำหรับการให้ส่วนลดนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ลักส์ ซูเปอร์ริช มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการติดต่อการค้ากับช่องทางจัดจำหน่ายเหมือนกับผลิตภัณฑ์ตราอื่นๆ ของยูนิลีเวอร์ฯ ต่างกันที่แผนการขายตามลักษณะเฉพาะของสินค้าหรือนโยบายของแต่ละผลิตภัณฑ์” ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการให้ส่วนลดแก่ช่องทางจัดจำหน่ายว่า “มีการตกลงล่วงหน้าหรือการวางแผนร่วมกันตั้งแต่ต้นปีของหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการติดต่อการค้ากับร้านค้านั้นๆ ก่อนระยะเวลาที่จำหน่าย การวางแผนนี้รวมถึงการวางแผนร่วมกันระหว่างยูนิลีเวอร์ฯกับผู้รับสัมปทานเขตซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้เก็บรักษาและกระจายสินค้าให้ร้านค้าย่อยด้วย การวางแผนร่วมกันจะทำให้ร้านค้าสามารถกำหนดจำนวนสั่งซื้อในแต่ละรอบได้ เนื่องจากร้านค้าเป็นผู้ขายสินค้าให้กับลูกค้าโดยตรง การวางแผนนี้มีความยืดหยุ่นสูงและมีการปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีแนวโน้มเป็นไปตามฤดูกาล เช่น ในช่วงฤดูร้อนผู้บริโภคมีอัตราการใช้แชมพูสูงดังนั้นจึงมีจำนวนสั่งซื้อสูง ร้านค้าได้รับส่วนลดจากการสั่งซื้อเป็นส่วนลดตามจำนวนสั่งซื้อและส่วนลดเงินสด จากการชำระค่าสินค้าภายในเวลาที่กำหนด สำหรับผู้ได้รับสัมปทานเขตการขายได้รับส่วนลดการค้าหรือส่วนลดตามหน้าที่ จากการทำหน้าที่กระจายสินค้า”

สำหรับส่วนลดที่ลูกค้าได้รับนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ได้รับส่วนลดโดยตรงในรูปแบบของราคาซื้อที่ต่ำกว่าราคาขายที่กำหนดจากการซื้อผ่านช่องทางร้านค้าปลีกขนาดใหญ่หรือร้านซูเปอร์มาเก็ตในห้างสรรพสินค้าเหมือนกับการซื้อผลิตภัณฑ์ตราอื่นๆ ของยูนิลีเวอร์ฯ ส่วนลดการค้าที่ได้รับนี้เป็นผลมาจากปริมาณการขายหรือการให้ส่วนลดจากผู้ผลิต ตลอดจนการหมุนเวียนสินค้าของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่หรือซูเปอร์มาเก็ตนั้นๆ รวมทั้งสถานการณ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์และการแข่งขันทางการค้าของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่หรือซูเปอร์มาเก็ตดังกล่าวในช่วงเวลานั้นด้วย นอกจากนี้ ลูกค้ายังได้รับส่วนลดตามฤดูกาลจากการจัดให้มีรายการลดราคาพิเศษผลิตภัณฑ์ของยูนิลีเวอร์ฯในแต่ละช่วงเวลาของปี เช่น การลดราคาผลิตภัณฑ์แชมพูในช่วงฤดูหนาว หรือการลดราคาเพื่อการแนะนำสูตรใหม่”

3.2.3.3 ด้านการจัดจำหน่าย

ในด้านการจัดจำหน่ายนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ล็กส์ ซูเปอร์ริช มีหน่วยส่งสินค้าและการจัดการด้านสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการวางแผนร่วมกับร้านค้าล่วงหน้าตั้งแต่ต้นปีว่า เดือนใดจะส่งของให้ร้านค้าเท่าใด ในเดือนใดจะส่งน้อยลงหรือมากขึ้น เป็นหน้าที่ของฝ่ายการค้าว่าจะตกลงกับลูกค้าอย่างไร ในส่วนของการบริหารเราทำได้อีกคือติดตามสถานการณ์การใช้ของผู้บริโภคและนำข้อมูลให้ฝ่ายการค้าเพื่อการวางแผนร่วมกับร้านค้า เช่น ฤดูร้อน มีอัตราการใช้แชมพูสูง ก็จะขายมาก ถ้าเป็นฤดูหนาว ทางภาคเหนือจะมีการใช้แชมพูน้อยก็จัดส่งของน้อย ซึ่งการจัดส่งเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ยกเว้นในกรณีที่เกิดเหตุสุดวิสัย เช่นเกิดเหตุการณ์ภัยธรรมชาติ หรือเหตุสุดวิสัยอื่นที่ทำให้ร้านค้าไม่สามารถขายได้ก็จะไม่มีการจัดส่งสินค้าให้ร้านค้า การส่งสินค้ามีทั้งวิธีที่ยูนิลีเวอร์ฯ ส่งให้ร้านค้าโดยตรงและส่งให้ผู้รับสัมปทานเขตนำไปกระจายให้ร้านค้าต่อไป”

“การกระจายสินค้าไปยังร้านค้าต่างๆ จะผ่านคลังสินค้าของผู้ค้าที่ได้รับสัมปทานเขตในจังหวัดต่างๆ ซึ่งผู้ที่ได้รับสัมปทานเขตนี้ต้องมีคุณสมบัติและมีแผนการดำเนินงานที่ผ่านการพิจารณาของยูนิลีเวอร์ฯ ส่วนการขนส่งสินค้า การคลังสินค้า ตลอดจนการบริหารสินค้าคงคลังขึ้นอยู่กับការวางแผนและการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ได้รับสัมปทานเขตและยูนิลีเวอร์ฯ ส่วนตัวแทนขายซึ่งเป็นพนักงานของยูนิลีเวอร์ฯ ทำหน้าที่กระจายสินค้าโดยผ่านรถขนส่ง ทำหน้าที่ให้บริการแก่ร้านค้าระดับต่าง ๆ ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ลักษณะของช่องทางการจัดจำหน่ายและวิธีการกระจายสินค้าของล็กส์ ซูเปอร์ริชเป็นกลยุทธ์การกระจายสินค้าอย่างทั่วถึง หรือเรียกว่า *intensive distribution strategy*” ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวในเรื่องการกระจายสินค้า

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ยังกล่าวเสริมอีกว่า “การวางแผนร่วมกันระหว่างยูนิลีเวอร์ฯ และร้านค้านั้นมีความยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งหมายถึงความถึงความเคลื่อนไหวของคู่แข่งและผู้บริโภค หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผนที่วางไว้ในการกระจายสินค้าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีขึ้นอย่างรวดเร็ว ฉับไวและถูกต้อง”

3.2.3.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด

ในด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงความสำเร็จของล็กส์ ซูเปอร์ริช ที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาดว่า “การโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์สร้างให้เกิดความสำเร็จอย่างรวดเร็วมากที่สุด มากกว่าการโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรือโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ เนื่องจากสื่อโทรทัศน์สามารถเข้าถึงเป้าหมายได้ดีกว่าสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อวิทยุ สำหรับสื่อทางวิทยุ นั้น ภายหลังจากที่มีการโฆษณาทางสื่อนี้เป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วพบว่ากลุ่มคนที่รับรู้โฆษณาของล็กส์ซูเปอร์ริชผ่านสื่อวิทยุเป็นกลุ่มคนที่รับรู้โฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงสามารถตัดการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุออกได้”

3.2.4 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของลักส์ ซูเปอร์ริชในปี พ.ศ. 2540

3.2.4.1 ด้านผลิตภัณฑ์

เมื่อสอบถามถึงการเปลี่ยนแปลงด้านผลิตภัณฑ์ในผู้ให้สัมภาษณ์ตอบว่า “ในปีนี้มีการพัฒนาสูตรของลักส์ ซูเปอร์ริช เป็น ลักส์ ซูเปอร์ริช เอ็กตรา ทริทเมนท์ เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่มีผมเสียโดยเพิ่มสูตรสำหรับผมเสียมากเป็นพิเศษแทนสูตรสำหรับผมคัดที่ยกเลิกการผลิต”

3.2.4.2 ด้านราคา

สำหรับการสอบถามเรื่องราคา ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบว่า “ในช่วงปี พ.ศ. 2540 - 2541 ตลาดแชมพูโดยรวมของไทยได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ลักส์ ซูเปอร์ริชก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน ซึ่งการแก้ไขไม่ได้อยู่ที่การลดราคาแต่ ลักส์ ซูเปอร์ริชใช้กลยุทธ์โดยการไม่เพิ่มราคาและพยายามส่งเสริมการขายในขนาดขวดเล็กเนื่องจากมีราคาต่ำ นอกจากนี้ยังมีการปรับในส่วนของการดำเนินงานขององค์กรให้รัดกุมมากขึ้นเพื่อให้เป็นการรักษาต้นทุนให้ลดลงแทนการเพิ่มราคาสินค้า”

3.2.4.3 ด้านการจัดจำหน่าย

ในส่วนช่องทางทางการจัดจำหน่ายในปี พ.ศ. 2540 นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ไม่มีลักษณะเด่นแตกต่างไปจากปี พ.ศ. 2539”

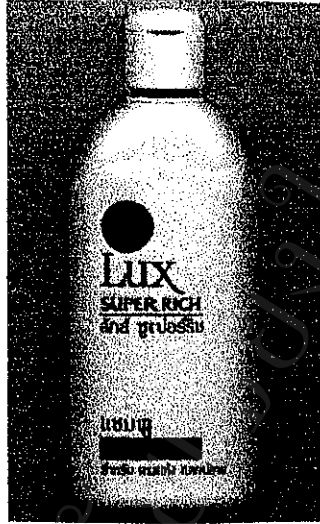
3.2.4.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด

ในส่วนของการส่งเสริมการตลาดในปี พ.ศ. 2540 นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ไม่มีลักษณะเด่นแตกต่างไปจากปี พ.ศ. 2539” เช่นเดียวกับด้านช่องทางทางการจัดจำหน่าย

3.2.5 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของลักส์ ซูเปอร์ริชในปี พ.ศ. 2541

3.2.5.1 ด้านผลิตภัณฑ์

ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงด้านผลิตภัณฑ์ในปี พ.ศ. 2541 ว่า “มีการพัฒนาลักส์ ซูเปอร์ริช จากสูตรเอ็กตรา ทริทเมนท์ เป็นสูตร ซิลค์ โปรตีน และมีการเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ใหม่ “ในการเปลี่ยนสูตรเป็นสูตรซิลค์โปรตีน เราได้เปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ใหม่ให้ลดความแข็งลงด้วยการใช้เส้นโค้งซึ่งยังสามารถทำให้ขวดดูสูงขึ้นอีกด้วย และเฉพาะแชมพูสำหรับผมเสียมากเป็นพิเศษจะมีบรรจุภัณฑ์เป็นสีเหลืองทองทั้งขวดต่างไปจากบรรจุภัณฑ์ขวดสีขาวของสูตรสำหรับผมธรรมดาและผมแห้ง แดกปลาย” ” ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงกรเปลี่ยนแปลงบรรจุภัณฑ์เมื่อมีการเปลี่ยนสูตรใหม่ ดังแสดงในรูปที่ 3.5



รูปที่ 3.5 แสดงบรรจุภัณฑ์ลักส์ ซูเปอร์ริช เมื่อมีการเปลี่ยนสูตร

ที่มา : ภาพถ่ายจากการเอื้อเพื่อผลิตภัณฑ์โดย ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์

3.2.5.2 ด้านราคา

“ในส่วนของราคานั้น ลักส์ ซูเปอร์ริช ไม่มีการเพิ่มราคาขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนสูตรจากนุทรี-ชาน์ เป็นซิลค์ โปรตีน ในทางตรงกันข้ามกลับลดราคาลงประมาณ 2-3 บาทในช่วงแรกเข้าตลาดซึ่งการลดราคานี้เพื่อให้เกิดการดึงดูด นอกจากนี้ในภาวะที่ไทยประสบภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจ ลักส์ ซูเปอร์ริช ไม่มีการใช้กลยุทธ์ลดราคาในการแข่งขัน เนื่องจากการลดราคาอาจสร้างผลกระทบแก่ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตามลักส์ ซูเปอร์ริช ก็มีการลดราคาเป็นบางช่วงในแต่ละปีพร้อมกับผลิตภัณฑ์ตราอื่นๆ ของยูนิลีเวอร์ฯ เช่น ถ้าช่วงใดมียอดขายน้อยก็อาจต้องลดราคาลง หรือมีของแถมซึ่งอาจ เป็นครีมนวดหรือผลิตภัณฑ์ตราอื่นของยูนิลีเวอร์ฯ” ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าว

“ยูนิลีเวอร์ ไทย มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องราคาได้โดยไม่ต้องผ่านบริษัทแม่ การให้ส่วนลดหรือส่วนลดยอมให้ของลักส์ ซูเปอร์ริช นั้นขึ้นอยู่กับทางฝ่ายการค้าว่าจะตกลงกับร้านค้าอย่างไร เช่น มีการตกลงกันไว้ตั้งแต่ต้นปีว่าเมื่อถึงเดือนใดจะมีการลดราคาลักส์ ซูเปอร์ริช หรือจะมีการขึ้นราคาของออร์แกนิกส์ ซึ่งพิจารณาโดยประมาณตลาดว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไร” ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวเสริม

3.2.5.3 ด้านการจัดจำหน่าย

สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายในปี พ.ศ. 2541 นั้น “ไม่มีลักษณะเด่นแตกต่างจากปี พ.ศ. 2540” ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าว

3.2.5.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด

ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ล็กส์ ซูเปอร์ริชมีวิธีสื่อที่สอดคล้องกับสินค้าและสร้างให้เกิดการรับรู้ได้ดีที่สุด โดยสามารถสื่อถึงความทันสมัยและความหรูหราผ่านวิธีการเดินแฟชั่นนางแบบอาชีพ และสร้างให้เกิดการยอมรับของสังคมในระยะยาวผ่านผู้เข้าร่วมโครงการค้นหาดาวซึ่งผ่านการคัดเลือกเข้าสู่วงการบันเทิงอันมีส่วนกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการทดลองใช้ได้อย่างรวดเร็ว”

“การโฆษณาทางสื่อสารมวลชนได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดีในด้านการสร้างให้เกิดความรู้จัก หรือ awareness โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ ส่วนการจัดกิจกรรมโฆษณาแบบอื่น ซึ่งได้แก่ การจัดเวทีเดินแบบและการจัดโครงการค้นหาดาวกับล็กส์ ซูเปอร์ริช นั้น ประสบความสำเร็จอย่างสูงในด้านการสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าให้ผู้บริโภครับรู้และเข้าใจว่าตราล็กส์ ซูเปอร์ริช เป็นสินค้าระดับโลกที่มีการบันทึกในสถิติของกินเนส บุค และเป็นสินค้าที่มีความทันสมัยซึ่งสื่อออกมาโดยการใช้นางแบบหรือดาราที่มีชื่อเสียงเป็นผู้นำเสนอ ซึ่งสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของสปู๊ล็กส์ในด้านการใช้นางแบบหรือดาราที่มีบุคลิกดีและมีชื่อเสียงในการนำเสนอโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์”

3.2.6 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของล็กส์ ซูเปอร์ริชในปี พ.ศ. 2542

สำหรับกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา และกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในปีนี้นั้น “ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ จากปีก่อน” สำหรับด้านการส่งเสริมการตลาด “ในปีนีไม่มีการโฆษณาทางโทรทัศน์หรือสื่อวิทยุ แต่มีการโฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์และมีการจัดกิจกรรมการประกวดภาพถ่ายผ่านทางสื่อสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการเป็นผู้สนับสนุนรายการโทรทัศน์” ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าว

3.2.7 ผลการดำเนินงานของล็กส์ ซูเปอร์ริช

ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงผลการดำเนินงาน ของ ล็กส์ ซูเปอร์ริช ตั้งแต่ เข้าสู่ตลาดจนถึงสิ้นไตรมาส 3 ของปี พ.ศ. 2542ว่า “ล็กส์ ซูเปอร์ริช บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมากในด้านการนำสินค้าเข้าสู่ตลาดซึ่งผู้บริโภคเกิดการรู้จักและให้การตอบรับเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังประสบความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์ของสินค้าที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการสร้างให้เป็นแชมป์เพื่อ

ความงามระดับคุณภาพดีราคาสูง” เมื่อสอบถามถึงการตอบรับจากการนำ ลักส์ ซูเปอร์ริช ออกสู่ตลาดแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบว่า “ตลาดมีการตอบรับที่ดีมากเนื่องจากตลาดไม่มีตราใหม่เข้ามาเป็นเวลานาน ในด้านผู้บริโภคมีการตอบรับที่ดีมากเช่นกันเนื่องจากแชมป์ตราใหม่กำลังเป็นที่ต้องการของตลาด ผู้บริโภคที่ให้การตอบรับเป็นอย่างดีส่วนใหญ่เป็นผู้บริโภคที่นิยมการเปลี่ยนตราหรือ switcher เพราะเมื่อมีแชมป์ตราใหม่จึงเกิดการทดลองใช้ ผู้บริโภคอีกกลุ่มหนึ่งเป็นผู้บริโภคที่เคยใช้สบู่อลักส์และเชื่อมั่นในคุณภาพ จึงติดตามมาใช้แชมป์ด้วย โดยจำนวนของผู้บริโภคที่นิยมการเปลี่ยนตรามีสัดส่วนสูงกว่าจำนวนของผู้บริโภคที่เคยใช้สบู่อลักส์มาก่อน ในด้านของคู่แข่งซึ่งได้แก่ตราแพนทีนมีการตื่นตัวตอบรับอย่างมากพิจารณาจากการออกโฆษณาใหม่ลงตามสื่อและจัดการส่งเสริมตลาดโดยวิธีต่างๆ เพื่อเป็นการสกัดกั้น”

สำหรับด้านส่วนครองตลาดนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ในด้านยอดขายนั้นยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร เป็นผลมาจากสถานการณ์การตลาดที่เปลี่ยนไปซึ่งสืบเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจที่สร้างผลกระทบแก่ผู้บริโภคและตลาดแชมป์ ในช่วงที่ลักส์ ซูเปอร์ริช เข้าสู่ตลาดช่วงแรกและอยู่ในตลาดเป็นเวลา 1 ปีนั้นสามารถทำส่วนครองตลาดได้ถึง 5 % จากที่ตั้งเป้าไว้ 10 % หลังจากนั้นจนถึงเวลาที่ให้สัมภาษณ์เป็นช่วงที่ประเทศไทยประสบปัญหาทางเศรษฐกิจทำให้ตลาดแชมป์มีการเปลี่ยนแปลง การเติบโตของแชมป์ระดับคุณภาพดีราคาสูงเริ่มลดลงเพราะผู้บริโภคหันไปให้ความสนใจในแชมป์ที่มีราคาถูกกว่า ถึงแม้ว่าสภาพตลาดยังไม่เคลื่อนไหวเท่าที่ควรแต่ลักส์ ซูเปอร์ริชก็มีส่วนครองตลาดอยู่ระหว่าง 6-7 % และยังมีส่งเสริมการตลาดอย่างสม่ำเสมอถึงแม้จะไม่โดดเด่นอย่างที่ผ่านมา”

เมื่อตลาดแชมป์มีความเคลื่อนไหวโดยมีแชมป์ตราใหม่ของคู่แข่งเข้าสู่ตลาด ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ลักส์ ซูเปอร์ริชมีการตั้งรับโดยพยายามหาข้อมูลของคู่แข่งว่ามีการดำเนินการอะไร อย่างไรให้ได้มากที่สุดเพื่อเตรียมการป้องกันให้เร็วที่สุด เช่น หากพบว่าคู่แข่งเตรียมดำเนินการอย่างไรอย่างหนึ่ง ลักส์ ซูเปอร์ริช ต้องมีการป้องกันด้านหน้า หรือที่เรียกว่า preemptive defense ซึ่งเป็นวิธีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยสร้างความเข้มแข็งทางการตลาด เปรียบเสมือนการสร้างกำแพง ซึ่งจะใช้วิธีการให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์มากขึ้น ซึ่งผลิตภัณฑ์ในตลาดแชมป์ทุกๆ ตรา ก็ใช้การ preemptive defense ในการป้องกันจากคู่แข่งเช่นกัน เคยปรากฏว่ามีแม้กระทั่งการใช้สิทธิของผลิตภัณฑ์เป็นสิ่เดียวกันในการตั้งรับหรือป้องกัน”

3.2.8 ข้อได้เปรียบที่ทำให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงข้อได้เปรียบหรือสิ่งที่ทำให้ลักส์ ซูเปอร์ริช สามารถแข่งขันในตลาดได้ว่า “คือคุณภาพที่ดีของผลิตภัณฑ์ซึ่งมาจากการคิดค้น วิจัยและพัฒนา ตลอดจนความชำนาญ

ในการทำธุรกิจ รวมทั้งการเป็นองค์กรที่มีความแข็งแกร่งของยูนิลีเวอร์ นอกจากนี้ตัวผลิตภัณฑ์เอง ต้องมีลักษณะเด่นด้วย ลักส์ ซูเปอร์ริช เป็นแชมพูที่มีภาพลักษณ์ดีมากซึ่งเป็นสิ่งที่ตกทอด หรือเรียกว่า heritage มาจากสบู่ลักส์ ซึ่งมีภาพลักษณ์ที่ดีมากเช่นกัน ดังนั้นเมื่อลักส์ ซูเปอร์ริชเป็นการขยาย ตราออกมาจากตราลักส์ จึงมีส่วนช่วยให้ผู้บริโภคที่ใช้ลักส์ ซูเปอร์ริช เกิดความภาคภูมิใจว่าได้ใช้ สินค้าที่มีคุณภาพและมีระดับ”

3.2.9 สิ่งที่ต้องการการแก้ไขเพื่อให้ลักส์ ซูเปอร์ริช ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงสิ่งที่ต้องการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงของลักส์ ซูเปอร์ริชถ้าหาก สามารถย่นเวลาได้ว่า “เนื่องจากผู้บริโภคยังคงมีการรับรู้แชมพูทุกตราในตลาดมีความเหมือนกัน ดังนั้นสิ่งที่เราควรทำและต้องทำคือการค้นหาความแตกต่างที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจาก ตราอื่นๆ ที่มีอยู่และทำให้ความแตกต่างนั้นเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ในขณะที่ลักส์ ซูเปอร์ริช ยัง อยู่ในช่วงเติบโตของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ และยังเป็นสินค้าที่มีขนาดของยูนิลีเวอร์ ดังนั้นการค้นหา ความแตกต่างและการสนองความต้องการเพื่อผู้บริโภคนั้นก็ยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง”