

**ภาคผนวก ก**

**ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด**

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University

## ข้อมูลด้านบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด ที่เกี่ยวข้องกับแชมพูลักส์ ชูเปอร์ริช

บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด (Unilever Thai Holdings Company Limited) ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2475 โดยเป็นบริษัทในเครือยูนิลีเวอร์ หนึ่งในกลุ่มผู้ดำเนินธุรกิจด้านสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่ของโลก สินค้าของยูนิลีเวอร์เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคเป็นอย่างดี ได้แก่ สบู่หอมลักส์ แชมพูชันซิล ผงซักฟอกบริส ผลิตภัณฑ์เพื่อเส้นผม เช่น แชมพูและครีมนวดออร์แกนิกส์ ลักส์ ชูเปอร์ริช ผลิตภัณฑ์ดูแลและปกป้องผิวพอนส์ วาสลินและชิคร้า น้ำยาระงับกลิ่นกายเอ็กซ์ ยาสีฟันโกล์ซิค เปปโซเคนท์ ไอศกรีมวอลต์และชาลิปตัน เป็นต้น

ด้วยประวัติการดำเนินงานของ ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ ที่ยาวนานกว่า 60 ปีในประเทศไทย แสดงถึงความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีส่วนให้สินค้าตราใหม่ของ ยูนิลีเวอร์ ประสบความสำเร็จในตลาด

### ประวัติการดำเนินงานที่เด่นๆ มีดังนี้ <sup>82</sup>

พ.ศ. 2475 เริ่มเปิดกิจการในเมืองไทย ในชื่อบริษัท สยามอินคัสตรีส์ จำกัด เพื่อผลิตและจำหน่ายสบู่ มาคารีนและน้ำมันพืช

พ.ศ. 2483 บริษัทก้าวเป็นผู้นำตลาดสบู่ในประเทศไทยด้วยผลิตภัณฑ์สบู่หอมลักส์และสบู่ซักฟอกชันไลท์

พ.ศ. 2497 เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท ลีเวอร์บราเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

พ.ศ. 2505 พัฒนาผงซักฟอกสูตรใหม่และจำหน่ายภายใต้ตรา “บริส” จนทำให้บริษัทก้าวเป็นผู้นำตลาดผงซักฟอกในประเทศไทยในเวลาต่อมา

พ.ศ. 2513 เริ่มดำเนินการผลิตแชมพูสระผมชนิดน้ำในตรา “ชันซิล” ออกสู่ตลาด ซึ่งทำให้บริษัทก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดแชมพูสระผมมาจนกระทั่งทุกวันนี้ และต่อมาก็เป็นผู้ริเริ่มผลิตครีมนวดผมขึ้นมาเป็นรายแรก เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคสำหรับการดูแลเส้นผม

พ.ศ. 2515 เริ่มดำเนินการผลิตยาสีฟันออกสู่ตลาดและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นยาสีฟัน “โกล์ซิค” ในปี พ.ศ. 2519 และเปปโซเคนท์ ในปี พ.ศ. 2527 พร้อมทั้งเริ่มพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับ

<sup>82</sup> เอกสารเผยแพร่ข้อมูลบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด. ฝ่ายข้อมูลสนเทศ. สำนักพิมพ์ คู่แข่ง . 2541.

ยาลิพันธ์เป็นหลอดลามิเนทและฝาฟิลิปที่ออป นับได้ว่าบริษัทเป็นผู้นำทางด้านการผลิตที่ทันสมัยที่สุดในไทย

พ.ศ. 2532 วางจำหน่ายไอศกรีมวอลล์

พ.ศ. 2535 เป็นผู้นำในตลาดผลิตภัณฑ์อาหารประเภทเครื่องดื่มชาและไอศกรีม โดยมีผลิตภัณฑ์คือชาลิปตันและไอศกรีมวอลล์ ในปีนี้ ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ ปรับตัวทางการตลาดครั้งสำคัญโดยตั้งเป้าหมายยุทธศาสตร์ใหม่ในปี 2539 เรียกยุทธศาสตร์นี้ว่า "Vision 1996"

หลักของยุทธศาสตร์นี้คือการประสานประโยชน์ร่วมกับผู้บริโภครู้จัก ผู้จัดตั้งวัตถุดิบ บุคลากรของบริษัท บริษัทแม่คือ ยูนิลีเวอร์ และบริษัทในเครือทั่วโลก รวมทั้งประสานประโยชน์ร่วมกับชุมชนในชาติเพื่อสนองตอบความต้องการของชาติด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นผู้นำในด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และให้ความรู้ในเรื่องนี้แก่ชุมชน

พ.ศ. 2536 นำแชมพูและครีมนวดผสมตรา ออร์แกนิกส์ ออกสู่ตลาดเครื่องอุปโภค บริโภค

พ.ศ. 2537 ฉลองยอดขายครบ 10,000 ล้านบาท พร้อมทั้งก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้านตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อม โดยได้รับรางวัลการตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อมจากโครงการ "ลีเวอร์ ผู้นำผลิตภัณฑ์แนวใหม่เพื่อสิ่งแวดล้อม" และ "บรีส เอกเซล นวัตกรรมใหม่ของผงซักฟอกเพื่อสิ่งแวดล้อม"

พ.ศ. 2538 เริ่มกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อาทิ โครงการปลูกป่า และโครงการ "สวนร่วมไม้ลีเวอร์" รับรางวัลการตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อมเป็นที่ 2 จากโครงการ "ลีเวอร์กับแนวทางการพัฒนาวัตถุดิบเพื่อการตลาดสีเขียว" นับได้ว่าบรรลุเป้าหมายในการใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างครบวงจรตั้งแต่ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ จนถึงกระบวนการผลิต

พ.ศ. 2539 บริษัทเริ่มใช้ระบบการทำงานแนวใหม่ "Total Productive Maintenance" (TPM) ซึ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเน้นถึงคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิต อันจะช่วยลดต้นทุนการผลิตและการรักษาคุณภาพตั้งแต่ภายในคือพนักงาน ผลิตภัณฑ์ ไปจนถึงลูกค้า ในปีนี้ได้นำแชมพูและครีมนวดผสมตรา ลักส์ ซูเปอร์รีชออกสู่ตลาด

พ.ศ. 2540 ได้รับประกาศนียบัตรรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล ISO 9002 และในวันที่ 16 กันยายน 2540 ได้เปลี่ยนจากชื่อบริษัท ลีเวอร์บราเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัดเป็นบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด

พ.ศ. 2543 ตั้งเป้าหมายที่จะทำยอดขายให้ถึง 20,000 ล้านบาท

### ผลิตภัณฑ์ของยูนิลีเวอร์ ไทย<sup>83</sup>

บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค3 กลุ่ม คือ

#### 1. กลุ่มผลิตภัณฑ์ซักล้าง

1.1 ผงซักฟอก เช่น บริส, บริสอัลตรา, บริสเมติก, บริสเอกเซล, บริส คัลเลอร์, โอ โม

1.2 สบู่ เช่น ลักส์พิเศษ, ลักส์บิวตี้, ไลฟ์บอยย์, ฮาร์โมนี, อาเชบโซ, ชันไลต์, ลักส์

ครีมอาบน้ำ,

1.3 น้ำยาปรับผ้านุ่ม เช่น คอมฟอร์ท

1.4 น้ำยาล้างจาน เช่น ชันไลต์, ชันไลต์ ครีม

1.5 ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดในครัวเรือน เช่น วิมผง, น้ำยาวีม, วิมพาวเวอร์, น้ำ

ยาทำความสะอาดพื้นวิม, จีฟ

#### 2. กลุ่มผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัว

2.1 แชมพู เช่น ชันซิล, ออร์แกนิกส์, ลักส์ ซูเปอร์ริช, คลินิก, ทิม โมเท

2.2 ครีมนวดผม เช่น ชันซิล, ออร์แกนิกส์, ลักส์ ซูเปอร์ริช, ลักส์ เซลฟ์-วอร์มมิ่ง

ทรีทเมนท์

2.3 ยาสีฟัน เช่น เปปโซเดนท, ไกล์ซิด

2.4 แปรงสีฟัน เช่น ไกล์ซิด

2.5 แป้งเด็ก เช่น คัดเคิ้ล

2.6 เครื่องสำอางและโลชั่นบำรุงผิว เช่น พอนด์สกิน ไลท์เทนนิ่ง เฟเชียล โฟม, พอนด์ สกินไลท์เทนนิ่ง มอยซ์เจอร์ไรเซอร์ โลชั่น, พอนด์ สกินไลท์เทนนิ่ง มอยซ์เจอร์ไรเซอร์ครีม, พอนด์ ชายน์ คอนโทรล โฟมมิ่ง เจล, พอนด์ชายน์ คอนโทรล มอยซ์เจอร์ไรเซอร์, พอนด์สชายน์ คอนโทรล เพรสส์ พาวเดอร์, พอนด์ นอริชซิ่ง มอยซ์เจอร์ไรเซอร์ โลชั่น, พอนด์ นอริซิ่ง มอยซ์เจอร์ไรเซอร์ ครีม, พอนด์ โคลด์ครีม, พอนด์ วานิชซิ่งครีม, พอนด์ คลีนซิ่ง โลชั่น, พอนด์ เฟรชเชนนิ่งโทนเนอร์, พอนด์ เอจดีฟายอิง คอมเพล็กซ์ พอนด์ เนเซอร์ล, พอนด์ ฟรีเวนท์ แอนด์ คอเร็ค, แป้งแต่งหน้า พอนด์ ผสมสารกันแดด, พอนด์โนส-โซนเทป, ซีตต้า ไวท์ บิวตี้ โลชั่น, ซีตต้า บิวตี้ โลชั่น, วาสลิน อินเอนซีฟ แคร้โลชั่น, วาสลิน แชนด์แอนด์เนล, วาสลิน ปีโตรเลียมเจล, วาสลิน อินเทนซีฟ แคร้ ยูวี โลชั่น,

<sup>83</sup> คู่แข่งรายเดือน ธันวาคม 2540. CLASSIC . หน้า 154.

วาสลิน บอดีเฟิร์มมิ่งเจต, เฮสทิน โฟมล้างหน้า, เฮสทิน มอยซ์เจอร์ไรซิง ครีม, เฮสทินสโนว์ ครีม, เฮสทิน เจลใต้วงหน้า

2.7 น้ำหอมระงับกลิ่นกาย ได้แก่ เรโซน่า, แอ็กซ์, อิมพลัส

### 3. กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม

3.1 ไอศกรีมวอลล์ เช่น เม็กนัม, คอร์นเนตโต, การ์ที คอร์, วอลต์ คลาสสิก, บีกดีป, เวียนเน็ตตา, โซเลโร, เอเชียนดีไลท์, โยเฟรช, โซโล, แพคเคิลป๊อป, แฟนตาซี, คาลิปโป, ฟิสต์, ชักซ์ดู,

3.2 ชา เช่น ลิปตัน

3.3 ผลิตภัณฑ์อาหารอุตสาหกรรม

#### ผลิตภัณฑ์ของยูนิลีเวอร์ เวิลด์ไวด์<sup>84</sup>

บริษัทยูนิลีเวอร์ เป็นหนึ่งในบริษัทสินค้าอุปโภค บริโภคระดับโลกที่มียอดขายคิดอันดับ บริษัทที่มียอดขายสูงสุด 30 บริษัทแรกของโลก มีผลิตภัณฑ์หลากหลายกว่า 1,000 ครา ซึ่งส่วนใหญ่ เป็นตราสินค้าที่เป็นผู้นำตลาดในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลกดังรายละเอียดในตารางนี้

กลุ่มผลิตภัณฑ์	ประเภทสินค้า	ตราสินค้า (BRAND)
1. ผลิตภัณฑ์อาหาร	ไอศกรีม เครื่องดื่มชา น้ำมันพืช เครื่องปรุง อาหารแช่แข็ง	แมกนัม, การ์ที คอร์, คอร์นเนตโต, โซเลโร, เอเชียนดีไลท์ ลิปตัน, มิงแองชิง, ลิปตันไนซ์, ทาซ่า, เรคตาเบล เบเชล, รามา, ฟลอรา, โพรมิส, ไอคานท์ บีลีฟอิทส์ที่น็อต บัทเทอร์ ซิกา, กิสซัน, ลอว์รี่ส์, อ็อกโซ, ราดู เบิร์ตคอย, ฟรุคเคซ่า, กอร์ด็องซ์
2. ผลิตภัณฑ์ซักล้าง	ซักผ้า ชำระล้างร่างกาย ความสะอาดครัวเรือน	บริส, โอโม, คอมฟอร์ท, เซิร์ฟ, เอส่า, ออล ลักส์, โคฟ, ไสฟิบบอยซ์, แคร้เรส, ลีเวอร์2000 จิป, ชันไลต์, วิม, กิฟ

<sup>84</sup> คู่แข่งรายเดือน ธันวาคม 2540. CLASSIC. หน้า 152.

3.ผลิตภัณฑ์ของผู้มีส่วนตัว	นำหอมมีระดับ นำยาระงับกลิ่นกาย ดูแลเส้นผม ดูแลผิว ทันตอนามัย	อลิซาเบธ อาร์เดน, คาลวิน ไคลน์, คาร์ล ลากอร์เฟลด์, ซโล, เซอรูทติ 1881, ซีนส์ทูลุสเซอร์เรอ แม็กซ์, เร โชน่า, ซัวร์, บรูท, ฟาบริเจ, อิมพัลส์, วาสลิน ออร์แกนิกส์, ซันซิล, ทิมโมเท, คลินิก, สวาฟว์, ซาลอน, ซิลีค ทีพี, กรอเรีย, ลักส์ ซูเปอร์ริช ฟอนด์ส, วาสลิน, ซิตรา, แพร์มอนต์เลิฟลี่, แพร์ส ไกล์ซิค, ฌ็อบโซเคนท์, เอ็ม, เมงทาเคนท์, ซงหัว
----------------------------	--	--

นโยบายการบริหารจัดการที่มีส่วนทำให้สินค้าใหม่ประสบความสำเร็จ เช่น

#### เป้าหมายเชิงการผลิต <sup>85</sup>

จากการวิเคราะห์ของยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลคิงส์ ในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในเชิงการผลิตของศตวรรษที่ 21 ทำให้ยูนิลีเวอร์ตั้งเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จในเชิงการผลิตไว้ว่า เนื่องจากในยุคปัจจุบันโลกธุรกิจมีแนวโน้มของความแตกต่างกันในภูมิภาคต่างๆ น้อยลง หรืออีกนัยหนึ่งคือโลกมีแนวโน้มของการรวมกันเป็นหนึ่งเดียว (globalization) ทั้งด้านความเจริญก้าวหน้าทางสังคมและเทคโนโลยี ดังนั้นยูนิลีเวอร์ต้องพยายามสร้างสินค้าด้วยนวัตกรรมใหม่ (innovation) ท่ามกลางการแข่งขันอย่างเข้มข้นของธุรกิจและความกดดันทางการตลาดภายใต้ข้อตกลงของระบบการค้าสมัยใหม่ (new trade agreements) โดยการผลิตสินค้าที่มุ่งเน้นให้เกิดคุณภาพและนำประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตสินค้าให้มีราคาต้นทุนต่ำสุด ซึ่งอาจใช้วิธีการจ้างผลิตได้ในกรณีที่ไม่สามารถผลิตเองได้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการผลิตเนื่องจากสินค้านี้มีแนวโน้มของวงจรชีวิตที่สั้นลง

<sup>85</sup> กรุงเทพมหานคร 29 พฤศจิกายน 2540. 'ยูนิลีเวอร์' เปิดแนวคิดสินค้าศตวรรษที่ 21. หน้า 7.

### วิสัยทัศน์<sup>86</sup>

ในโอกาสที่บริษัทเปิดดำเนินการครบ 65 ปี ในประเทศไทย นายไนอัล พิตซ์เจอร์ลด์ กรรมการบริหารและประธานกรรมการบริษัทยูนิลีเวอร์พีแอลซีฯ พร้อมด้วย นาย ราล์ฟ กุกเลอร์ ประธานกรรมการ และนางกรรณิกา ชลิตอาภรณ์ รองประธานกรรมการ บริษัทยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด ได้แถลงวิสัยทัศน์ใหม่จะก้าวเดินต่อไปสู่ปี ค.ศ. 2000 หรือ พ.ศ. 2543 ของบริษัทว่า “WINNING TOGETHER” หรือการ “มุ่งสู่ชัยชนะด้วยกัน” ซึ่งรายละเอียดของวิสัยทัศน์ใหม่นี้กล่าวถึงการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจของยูนิลีเวอร์ไทย โฮลดิ้งส์ ให้เป็นบริษัทด้านสินค้าอุปโภค บริโภคอันดับหนึ่งของประเทศไทย บรรลุถึงความเจริญเติบโตทางธุรกิจสูงสุด โดยการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องรวมถึงการให้โอกาสความเจริญก้าวหน้าแก่บุคคลากร

วิสัยทัศน์ใหม่การกล่าวถึงความร่วมมือกันเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายร่วมกันระหว่าง 5 ฝ่าย คือ

1. CONSUMER หรือ ผู้บริโภค ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จะต้องเข้าถึงผู้บริโภคอย่างใกล้ชิด สร้างสรรนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับสินค้าเพื่อให้สินค้าเป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภคโดยผ่านกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานระดับโลก

2. CUSTOMER ลูกค้ำ บริษัทจะเป็นผู้ผลิตที่ชื่นชอบของลูกค้าจะเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการบริหารร้านค้า เพื่อให้ธุรกิจเจริญเติบโตอย่างมีผลกำไรร่วมกัน

3. SUPPLIER บริษัทจะเป็นคู่ค้าที่ชื่นชอบของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ร่วมมือพัฒนาโอกาสให้ธุรกิจของทั้ง 2 ฝ่ายเจริญเติบโตอย่างมีผลกำไร

4. COMMUNITY ชุมชน บริษัทจะดำเนินการอย่างแข็งขันในกิจกรรมสาธารณประโยชน์ และสิ่งแวดล้อม มุ่งมั่นหาหนทางที่จะเพิ่มคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น

5. UNILEVER TEAM ยูนิลีเวอร์ บริษัทจะเป็นนายจ้างที่ได้รับการยกย่องว่าให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและความปลอดภัยของบุคคลากรและยึดมั่นในคุณค่าของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

---

<sup>86</sup> งานเสรมกิจราย 3 วัน 19 กันยายน 2540. เปิดวิชั่นยูนิลีเวอร์ไทย WINNING TOGETHER อีก 3 ปีป็นยอด 2 หมื่นล้าน. หน้า 26.

วิสัยทัศน์ ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ แสดงให้เห็นได้ดังนี้ <sup>87</sup>



วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด <sup>88</sup>

ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ ให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยผลักดันให้เกิดผู้บริหารผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็น  
คนรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นบรรยากาศของการทำงานและการสร้างทีมงานที่ดีและมี  
การลงทุนเพื่อสร้างนวัตกรรมในการผลิต การสร้างสรรค์และการพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งทำให้  
ต้องมีการศึกษาความต้องการของผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา

#### นโยบายพัฒนาสินค้าใหม่

ตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคในไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจาก  
สังคม เทคโนโลยี รวมทั้งการดำเนินชีวิตและรสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ยูนิลีเวอร์ฯ

<sup>87</sup> คู่แข่งรายเดือน ธันวาคม 2540. CLASSIC. หน้า 151.

<sup>88</sup> ผู้จัดการรายสัปดาห์ 20 เมษายน 2541. เผยเคล็ดลับยูนิลีเวอร์บริหารทรัพยากรบุคคล.



ต้องมีการศึกษาวิจัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาสินค้าเดิมหรือสร้างตราสินค้าใหม่ องค์ประกอบของความสำเร็จของยูนิลีเวอร์คือเทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านกระบวนการผลิตและส่วนประกอบในสินค้า และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสนองความต้องการของผู้บริโภคชาวไทยให้มากที่สุด

#### การจัดจำหน่ายของยูนิลีเวอร์ในประเทศไทย

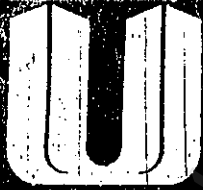
ยูนิลีเวอร์แบ่งช่องทางการจำหน่ายสินค้าเป็น 2 ช่องทาง คือ ช่องทางร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และช่องทางร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่ ซึ่งการแบ่งช่องทางการจำหน่ายนั้น นายราล์ฟ ลูกเลอร์ ประธานบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด ได้ให้ความเห็นว่า “ร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่มีการเติบโตเร็วมาก แต่ในประเทศไทยนั้นร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังมีความสำคัญอยู่ ดังนั้นยูนิลีเวอร์จึงจำเป็นต้องพิจารณาช่องทางทั้งสองด้านเพื่อการวางกลยุทธ์ที่ถูกต้อง โดยในตลาดต่างจังหวัดยังคงใช้ช่องทางที่มีอยู่เดิมเนื่องจากเป็นช่องทางของสินค้าระดับทั่วไปเป็นส่วนใหญ่ สำหรับตลาดกรุงเทพฯ และในเมืองใหญ่นั้นยูนิลีเวอร์ให้ความสนใจช่องทางร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากกว่าช่องทางร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมโดยจัดจำหน่ายสินค้าผ่านร้านสรรพากร ห้างสรรพสินค้าชั้นนำ หรือศูนย์ค้าส่งด้วยวิธีการเข้าไปเป็นพันธมิตรทางการค้าและให้ความร่วมมือกับคู่ค้าโดยตรงอย่างใกล้ชิด ตลอดจนมีการวางแผนระยะยาวร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ”<sup>89</sup>

สำหรับการกระจายสินค้าของยูนิลีเวอร์เพื่อให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งโดยแยกลูกค้าออกเป็น 4 ระดับ คือ 1. ระดับค้าปลีกขนาดเล็ก 2. ระดับค้าปลีกขนาดใหญ่ 3. ระดับร้านสรรพากร และ 4. ระดับธุรกิจค้าส่ง เพื่อให้บริการในการเสริมจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละส่วนอย่างมีระบบรวมทั้งมีการเปลี่ยนระบบการจัดจำหน่ายจากเดิมที่ให้ผู้ค้าเก็บสินค้าและสั่งซื้อเป็นงวดโดยมีการกระจายสินค้าจากหน่วยรถขายจากคลังสินค้าของยูนิลีเวอร์ที่เรียกว่าระบบ stockist มาเป็นการจัดจำหน่ายภายใต้ระบบการให้สัมปทานเขตการขายแก่ผู้ค้าที่มีสิทธิ์เป็นตัวแทนจำหน่ายและกระจายสินค้า โดยมีเงื่อนไขพิเศษเรื่องราคาหรือที่เรียกว่าระบบ concessionaire นอกจากนี้ยังมีการนำระบบการบริหารมาใช้ในการประสานงานกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (supplier) อีกด้วย

ยูนิลีเวอร์มีการจัดระบบการกระจายสินค้าในเขตต่างจังหวัดใหม่ โดยได้มอบหมายให้สัมปทานเขตรับผิดชอบการกระจายสินค้าให้กับร้านค้าปลีกรายย่อยและร้านค้าที่มียอดขายไม่เกิน

<sup>89</sup> คู่แข่งรายวัน 27 พฤศจิกายน 2539. ทีเวอร์คันทอนเซสชันแนร์เพิ่มช่องค้าส่ง. หน้า A6.

20,000 บาทแทนหน่วยรถคิดของบริษัท นอกจากนี้สัมปทานเขตยังสามารถกระจายสินค้าได้เพิ่มขึ้นในช่องทางค้าส่งและห้างสรรพสินค้าท้องถิ่นแทนการกระจายสินค้าจากหน่วยงานของบริษัท การเพิ่มบทบาทการกระจายสินค้าให้กับสัมปทานเขตนอกจากจะทำให้ยูนิลีเวอร์ไม่ต้องรับผิดชอบในการกระจายสินค้าเองแล้วยังเป็นการเพิ่มบทบาทให้กับสัมปทานเขตในการสามารถแข่งขันกับช่องทางจำหน่ายแบบสมัยใหม่เช่น ศูนย์ค้าส่ง Macro ร้านค้าส่วนลด Big C ร้านค้าส่วนลด LOTUS หรือร้านค้าส่วนลด Carrefour ซึ่งมีบทบาททั้งในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งเป็นอย่างมาก ส่วนการกระจายสินค้าที่จัดจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าที่อยู่ในกรุงเทพฯ และห้างสรรพสินค้าที่อยู่ในเครือข่ายของกลุ่มค้าปลีกชั้นนำ เช่น กลุ่ม CR (CENTRAL ROBINSON) และกลุ่ม CP MALL (THE MAL) นั้น ยูนิลีเวอร์มอบหมายให้อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยการค้าของยูนิลีเวอร์และเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาสินค้า (distributor) ที่แต่ละห้างแต่งตั้งขึ้นมา



## เส้นทางธุรกิจ สู่ความเป็น 1 เคียงคู่กับเรา

**บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด**  
รับสมัครผู้รับสัมปทานเขตการขาย  
(Concessionaire)

ท่ามกลางความผันผวนของเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด ยังคงยืนหยัดอย่างมั่นคงด้วยยอดขายมากกว่า 16,000 ล้านบาทต่อปี ครองความเป็นผู้นำในตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคด้วยสินค้าที่มีคุณภาพ และได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคตลอดระยะเวลากว่า 60 ปีที่ผ่านมา อาทิเช่น ผงซักฟอกบริล ไอเม แชมพูซินซิล สยูลักส์ แชมพูออร์แกนิกส์ น้ยาล้างจานซินไลด์ น้ยารับผ้าปูมคอมฟอร์ท ผลิตภัณฑ์ดูแลผิวพอนด์ส และอีกมากมาย

ถ้าท่านเป็นคนหนึ่งที่ต้องการเป็นเจ้าของกิจการที่มั่นคงในระบบสัมปทานการขายของบริษัทฯ ซึ่งมีอัตรากำไรเติบโตของยอดขายที่ผ่านมามีค่ากว่า 15-20 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ขณะนี้บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด กำลังเปิดโอกาสให้กับท่านร่วมเติบโตไปพร้อมกับเราในเขตจังหวัดต่างๆ อาทิเช่น สงขลาและสตูล เป็นต้น

### ผู้สมัครควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. อายุระหว่าง 28-45 ปี การศึกษาระดับปริญญาขึ้นไป
2. มีเงินลงทุนระหว่าง 5-10 ล้านบาท และสามารถจัดหาสัญญาเช่าประกันตามวงเงินที่บริษัทฯ กำหนด
3. สามารถทุ่มเทเวลาเพื่อบริหารกิจการได้อย่างเต็มที่
4. สามารถจัดหาบุคลากรผู้ร่วมงาน สถานประกอบการ รวมทั้งโกดังเก็บสินค้าที่มีพื้นที่ไม่ต่ำกว่า 400 ตารางเมตร
5. มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภค

หากท่านสนใจ กรุณาส่งจดหมายพร้อมรูปถ่าย (ใส่ประวัติและประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งรายละเอียดความพร้อมด้านการลงทุน และแนวการบริหารกิจการมาตามที่อยู่ข้างล่างนี้

ผู้ฝึก Sales Operation (ชั้น 5) บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด

411 ถนนพหลโยธินมีที่ 5 ถนนสุขุมวิท แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250 โทร. 351-2289, 351-2426

รูปแสดงประกาศการรับสมัครผู้รับสัมปทานเขตการขาย ที่มา : หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ. 2541. ตุลาคม

การนำระบบการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการกระจายสินค้า<sup>90</sup>

นอกจากนี้ ยูนิลีเวอร์ฯยังได้นำระบบการบริหารการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการกระจายสินค้าด้วยระบบตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (ECR : efficient customer response) ซึ่งเป็นระบบที่ประสานการจัดการสินค้าเข้ากับข้อมูลสารสนเทศ (information technology) รวมถึงการบริหารหมวดหมู่สินค้าเพื่อให้ทุกขั้นตอนมีการสูญเสียน้อยที่สุด ยูนิลีเวอร์ฯมีขั้นตอนการดำเนินงาน โดยเริ่มทำในเรื่องของมาตรฐานขั้นพื้นฐาน เช่นระบบรหัสแท่ง (bar code) ต่อมาคือเรื่องใบสั่งซื้อ เรื่องการส่งสินค้าด้วยระบบข้อมูลสารสนเทศ (EDI) ขนาดรถขนส่งและไม้เรียงสินค้า เรื่องของมาตรฐานการขนส่ง ตามลำดับ เป็นต้น

ระบบตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วยการตอบสนองผู้บริโภคในเชิงที่ไม่ใช่การแข่งขัน (non competitive ECR) ซึ่งได้แก่การกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ และการตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพที่ใช้แข่งขัน (competitive ECR) ซึ่งได้แก่ การบริหารการจัดวางสินค้า (space management) การบริหารตามกลุ่มประเภทสินค้า (category management)

ในเรื่องการกระจายสินค้านั้น นายราล์ฟ ลูกเลอร์ให้ความเห็นว่า” ในส่วนของยูนิลีเวอร์ฯเองได้มีการทุ่มเทให้กับ ECR มาก โดยในปี พ.ศ. 2540 ธุรกิจของยูนิลีเวอร์ฯผ่านระบบ EDI เกือบ 50% แล้ว และคาดว่าในปีพ.ศ. 2541 จะผ่านระบบ EDI 100% ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยลดค่าใช้จ่ายได้อย่างมาก อันส่งผลดีให้กับผู้บริโภคโดยตรงไม่ว่าจะเป็นการพยายามบริหารตามการกลุ่มประเภทสินค้า หรือการบริหารการจัดวางสินค้า ซึ่งตรงจุดนี้เราก็พัฒนาไปอย่างต่อเนื่องเพื่อผู้บริโภค”<sup>91</sup>

ในด้านการบริหารการจัดวางสินค้านั้น ยูนิลีเวอร์ฯได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดีเพราะระบบดังกล่าวเป็นการพัฒนารูปแบบการจัดวางสินค้าในซูเปอร์มาเก็ต ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสวยงาม รวมทั้งบริษัทและลูกค้าได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้ ยูนิลีเวอร์ฯได้มีการลงทุนในการบริหารระบบดังกล่าวในด้านของบุคลากร คอมพิวเตอร์ ซอฟแวร์ โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใด ๆ กับลูกค้า ซึ่งประโยชน์ที่ยูนิลีเวอร์ฯได้รับคืออัตราการหมุนเวียนของสินค้าที่เร็วขึ้น ความเคลื่อนไหวทางการตลาดของบริษัทและคู่แข่ง การบริหารสินค้าคงคลัง ตลอดจนทำให้ทราบความเติบโตของธุรกิจควบคู่ไปกับลูกค้า

<sup>90</sup> ผู้จัดการรายเดือน ตุลาคม 2540. ยูนิลีเวอร์ 2001 สู่ความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า. หน้า 210.

<sup>91</sup> คู่แข่งรายเดือน ธันวาคม 2540. CLASSIC. หน้า 150.

นอกจากนี้ ยูนิลีเวอร์ฯยังมีบริการการตอบสนองผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพที่ชี้แจงจนให้ลูกค้าด้วย กล่าวคือ หากลูกค้าต้องการปรับปรุงเรื่องการบริหารตามกลุ่มประเภทสินค้า (category management) หรือการบริหารการจัดวางสินค้า (space management) ทางบริษัทจะมีพนักงานในกลุ่มพัฒนาลูกค้าที่ทำหน้าที่ทางด้านนี้ออกไปแนะนำเรื่องการจัดวาง โดยผสมผสานความรู้สมัยใหม่ของผู้ผลิตเข้ากับประสบการณ์ความรู้ของลูกค้าหรือเจ้าของร้าน เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการให้สร้างผลตอบแทนสูงสุดแก่เจ้าของ

ยูนิลีเวอร์ฯใช้การบริหารชั้นวางสินค้าในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน ร้านค้าส่วนลด เช่น บิ๊กซี แม็คโคร คาร์ฟู ส่วนห้างสรรพสินค้าขนาดกลางที่มีการนำไปใช้ คือ ห้างตั้งฮั่วเส็ง เป็นต้น ซึ่งในอนาคตห้างขนาดใหญ่จะมีการเปลี่ยนรูปแบบมาใช้ในการบริหารการจัดวางสินค้าทั้งหมดในขณะที่ห้างสรรพสินค้าขนาดกลางขึ้นอยู่กับความพร้อม ซึ่งยูนิลีเวอร์เปิดโอกาสและให้ความร่วมมือกับทุกห้างสรรพสินค้าที่มีความสนใจ ระบบดังกล่าวได้รับประโยชน์ร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า ช่วยให้ต้นทุนลดลง การหมุนเวียนสินค้าเร็วขึ้น รูปแบบห้างสรรพสินค้าสวยงามและเป็นระเบียบมากขึ้น เป็นการบริหารเนื้อที่ของชั้นวางอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในต่างประเทศโดยเฉพาะยุโรปและอเมริกามีการใช้ระบบดังกล่าวทั้งหมด คาดว่าในอนาคตอันใกล้ห้างสรรพสินค้าจะนำระบบดังกล่าวมาใช้ในการบริหารพื้นที่ในทุกส่วนของห้าง

#### การพัฒนาบุคลากร<sup>92</sup>

แต่ละปี บริษัทยูนิลีเวอร์ไทยใช้งบประมาณปีละ 20 ล้านบาท ในด้านการฝึกอบรม ในทุกๆ วันทำงานจะมีโปรแกรมการอบรม 1 หรือ 2 โปรแกรมแทรกอยู่ ค่าเฉลี่ยของวันที่พนักงานเข้าฝึกอบรมจะมีมากกว่า 10 วันต่อปี โดยมีการเปิดโอกาสให้มีการฝึกอบรมใหม่ๆ ในสถานการณ์ต่างๆ ภายใต้ความเชื่อมั่นว่าการเติบโตของบริษัทจะต้องเน้นการทำงานเป็นทีม ทางด้านการพัฒนาบุคลากร ยูนิลีเวอร์ไทยทำงานร่วมกับยูนิลีเวอร์ในประเทศอื่น มีหลักสูตรการฝึกอบรมประมาณ 50 หลักสูตรเพื่อส่งพนักงานไปที่ยูนิลีเวอร์ที่มีอยู่หลายๆ แห่งทั่วโลก และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างได้ผลในระดับผู้บริหาร โดยใช้การสลับสับเปลี่ยนการทำงานในต่างประเทศ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้จัดการฝึกหัดที่อยู่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือในประเทศนั้นๆ เป็นเวลาแม้เพียง 6 เดือนหรือ 1 ปี ได้มีโอกาสทำงานในประเทศต่างๆ

<sup>92</sup> ผู้จัดการรายสัปดาห์ 20 เมษายน 2541. เผยเคล็ดลับยูนิลีเวอร์บริหารทรัพยากรบุคคล. หน้า 7.

บริษัทยูนิลีเวอร์ฯเป็นองค์กรระดับโลกที่เข้าถึงวิถีของท้องถิ่นในแต่ละประเทศ เพราะมีการดำเนินงานใกล้ชิดกับตลาดภายในประเทศนั้นๆ และด้วยรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหาร บริษัทในเครือจึงมีผู้จัดการเป็นคนท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่และมีผู้จัดการที่เป็นชาวต่างชาติซึ่งส่วนใหญ่มาจากหลากหลายประเทศโดยเฉลี่ยเพียงร้อยละ 7 เพื่อหนุนนำให้ธุรกิจของยูนิลีเวอร์ฯมีความเป็นสากลด้วย

การพยายามสร้างสภาพแวดล้อมในบริษัทให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้คนทำงานร่วมกันเป็นทีมนับเป็นจุดสำคัญแห่งความสำเร็จ โดยการรักษาคือให้อยู่คู่องค์กรนั้น ต้องพัฒนาให้เกิดทักษะและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะงาน รวมถึงการใช้คนในการทำงานในแนวทางที่บริษัทยูนิลีเวอร์ฯ เน้นคือให้พนักงานระดับสูงจูงใจคนข้างๆ มาทำงาน การพัฒนาบุคลากรจะมุ่งเน้นไปในด้าน Professional Skills หรือการฝึกฝนทักษะในเรื่องวิชาชีพ และ Team Skills หรือการฝึกฝนทักษะในเรื่องการทำงานเป็นทีม เรียกรวมว่า “Performance Development Plane” โดยมีกระบวนการคือ

1. การตั้งเป้าหมายที่ทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

2. การกำหนดแผนดำเนินการและการให้การฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ การสับเปลี่ยนหน้าที่ในระหว่างอบรมและการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าของพนักงาน โดยบริษัทจะเป็นผู้ที่ผสมผสานให้ทำงานในสิ่งที่พนักงานพอใจภายใต้ทางเลือกเช่น ในด้านการตลาด ที่ให้เลือกมี 2 แผนก คือ ผลิตภัณฑ์อาหารหรือผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัวซึ่งต้องมีพื้นฐานความชำนาญคล้ายกัน แต่มีกลุ่มลูกค้าต่างกัน จึงต้องมีปพลิเคชันในด้านการอบรมระหว่าง 2-3 กลุ่มผลิตภัณฑ์

3. การประเมินผล

บรรยากาศการทำงานที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรเริ่มต้นจากบริษัทจะคัดเลือกบุคลากรเข้ามาส่งเสริมให้ทำงานร่วมกัน เน้นการสร้างทีมงาน (team work) ในบริษัทอย่างชัดเจนโดยเริ่มจากความหมายของทีมงานที่ไม่ใช่คำจำกัดความในหนังสือแต่ใช้วิธีการให้พนักงานกำหนดความหมายขึ้นเอง เช่นถ้าบริษัทจะเจริญก้าวหน้าดีพนักงานจะต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง คุณค่าที่ยึดถือในบริษัทคืออะไร ซึ่งการปฏิบัติได้เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดมาโดยใช้วิธีการซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถาม ระดมและรวบรวมความคิดเพื่อจัดทำแผนเชิงปฏิบัติการและนำมากำหนดความหมายที่ถือเป็นรากฐานในการทำงาน ด้วยคำย่อ 4 ตัวอักษร คือ ETCB ที่หมายถึง Empowerment การมอบอำนาจและหน้าที่ Trust and Respect การไว้วางใจและการเคารพต่อกัน

Co-operation การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียว และ Balance ความสมดุลของชีวิต หากย้อนประวัติของ ยูนิลีเวอร์<sup>93</sup> แล้ว สิ่งที่ประสบความสำเร็จมาเป็นเวลานานคือการให้ความสำคัญกับคนและการทำให้ ยูนิลีเวอร์<sup>93</sup> มีความสัมพันธ์และสำคัญเปรียบเสมือนบ้านของพนักงานทุกคน

การเป็นบริษัทข้ามชาติและเป็นบริษัทที่อยู่ในประเทศไทยนานกว่า 66 ปี ยูนิลีเวอร์จึงมีการ ผสมผสานระหว่างความเป็นบริษัทข้ามชาติและความเป็นท้องถิ่นในการพัฒนาสินค้าต่างๆ ที่สามารถ ตอบสนองผู้บริโภคได้ แต่ในปีบริษัทยูนิลีเวอร์จะรับผู้จัดการฝึกหัด ปีละประมาณ 20 คน โดยรับ นิสิตฝึกงานฤดูร้อน 30-40 คนจากมหาวิทยาลัย และส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันที่ถือเป็น โปรแกรมที่เป็นจุดเด่นได้เปรียบของบริษัทและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการฝึกหัดจะได้ประจำอยู่ใน เวียดนาม ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ ตามความร่วมมือในระดับภูมิภาค ซึ่งเป็นโครงการแลกเปลี่ยนเป็น เวลา 6 เดือน นับเป็นหนึ่งในการปูฐานการสร้างเครือข่ายการทำงานในระดับภูมิภาคได้ในอนาคต

สำหรับโอกาสการทำงานในต่างประเทศนั้น พิจารณาจากความเหมาะสมทางด้านภาษาและความสามารถส่วนตัวของพนักงาน จากนั้นบริษัทจะให้การอบรมพนักงานและศึกษาว่าพนักงานมีความเชี่ยวชาญในหน่วยงานใด เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นเริ่มเติบโตพร้อมก้าวไปสู่ยูนิลีเวอร์<sup>93</sup> ทั่วโลก ได้อย่างเต็มภาคภูมิ

ยามวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ยูนิลีเวอร์<sup>93</sup> ถือว่าการลงทุนในด้านบุคลากรเป็นแผนลงทุนในระยะยาวที่จะสร้างความต่างและความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างชัดเจนที่สุด

### การลงทุน<sup>93</sup>

ช่วงครึ่งหลังของปีพ.ศ. 2540 บริษัทแม่ของยูนิลีเวอร์ไทย (ยูนิลีเวอร์ เวิลด์ไวด์) ได้ขยายการลงทุนในไทยอย่างต่อเนื่องเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำยอดขาย 20,000 ล้านบาทในปีพ.ศ. 2543 ด้วยการซื้ออุปกรณ์และเครื่องจักรต่างๆ สำหรับใช้ในการผลิตเพิ่มขึ้นอีกเป็นเงินกว่า 750 ล้านบาท เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ จะสามารถรองรับการผลิตสินค้าใหม่ๆ ของบริษัท ในอนาคตได้ ถือเป็นการลงทุนให้กับฐานที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของยูนิลีเวอร์<sup>93</sup> ในภูมิภาคนี้

<sup>93</sup> ประชาชาติธุรกิจราย 3 วัน 22 กันยายน 2540. บริษัทแม่หนุน "ลีเวอร์" ลงทุนต่อ สถานฝัน เข้าเป้า 2 หมื่นล้าน ปี 2000. หน้า 26.

ส่วนหนึ่งของการตัดสินใจลงทุนนี้ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการขยายโรงงานของบริษัทคู่แข่งอย่างพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบลล์<sup>94</sup> ที่ประกาศลงทุนขยายโรงงานมูลค่ากว่า 500 ล้านบาท เมื่อต้นเดือนเมษายน พ.ศ. 2539 สำหรับ พ.ศ. 2540 โรงงานของยูนิลีเวอร์ฯ ทั้ง 11 แห่งในประเทศไทย เป็นโรงงานที่ทันสมัยที่สุดเมื่อเทียบกับโรงงานของยูนิลีเวอร์ฯ แห่งอื่นทั่วโลก เช่นเดียวกับการอบรมบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความรู้และความชำนาญงานนั้นก็ดำเนินการควบคู่กันไป

นายราล์ฟ ลูกเกลอร์ ประธานกรรมการบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งเปิดเผยว่า บริษัทมีนโยบายวางแผนระยะยาวมุ่งเน้นการลงทุนอย่างต่อเนื่องทั้งด้านผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่ายและทรัพยากรบุคคล งบลงทุน 1,000 ล้านบาท เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจรองรับการเปิดการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ภายในปี พ.ศ. 2546

#### การผลิต<sup>94</sup>

บริษัทวางเป้าหมายระยะ 5 ปีในการผลักดันโรงงานผลิตสินค้าของยูนิลีเวอร์ฯ ทั้ง 11 แห่ง ขึ้นสู่การเป็นโรงงานที่มีมาตรฐานการผลิตระดับโลก (World Class Manufacturing) โดยเริ่มดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537

ปี พ.ศ. 2542 โรงงานของบริษัทซึ่งประกอบด้วย โรงงานผลิตผงซักฟอกธรรมดา โรงงานผลิตผงซักฟอกเข้มข้น โรงงานผลิตวัตถุคิปี และ โรงงานผลิตแชมพูได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล ISO 9002 ซึ่งเป็นการรับรองจาก Bureau Veritas Quality (BVQI) ซึ่งยูนิลีเวอร์ฯ เคยได้รับมาแล้วจากโรงงานผลิตสบู่ โรงงานผลิตยาสีฟัน และ โรงงานผลิตกรีเซอร์ลิน เมื่อปี พ.ศ. 2539 โรงงานทั้ง 4 แห่งมีการพิจารณาด้านขบวนการผลิต ตั้งแต่การวางแผนการผลิต การเลือกซื้อวัตถุดิบ การบริการจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ การตรวจสอบวัตถุดิบ การควบคุมกระบวนการผลิต การตรวจและรักษาอุปกรณ์การผลิตให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมในการผลิต การจัดเก็บและจำหน่ายสินค้าก่อนถึงผู้บริโภค การรับประกันคุณภาพและการประกันลูกค้า

นอกจากนี้ โรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้ง 4 แห่งนั้น โรงงานผลิตผงซักฟอกเป็นโรงงานผลิตที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดในภูมิภาคเอเชีย และ โรงงานผลิตแชมพูยังเป็นฐานการผลิตในเอเชียอีกด้วย ซึ่งขณะนี้สินค้าทั้งสองกลุ่มที่ยูนิลีเวอร์ฯ ผลิตและจำหน่ายภายใต้ยี่ห้อต่างๆล้วนแต่เป็นผู้

<sup>94</sup> กรุงเทพธุรกิจ, 21 เมษายน 2540, ลีเวอร์เร่งดัน 4 โรงงานรับไอเอสไอ 9002, หน้า 9.

นำตลาดทั้งสิ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องยกระดับการผลิตให้เข้าสู่ระบบการเน้นคุณภาพผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ รวมถึงการลดต้นทุนสินค้าให้สามารถแข่งขันในตลาดสากลได้ในอนาคต ตลอดจนการให้ความสำคัญในเรื่องของสิ่งแวดล้อม โดยการขอมาตรฐานการผลิต ISO14000 ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะ

#### การตลาดโดยรวม <sup>95</sup>

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มซักล้าง กลุ่มของใช้ส่วนตัว และกลุ่มผลิตภัณฑ์อาหาร ซึ่งแต่ละกลุ่มมีทิศทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ต่างกันไป สำหรับแนวโน้มสินค้ากลุ่มซักล้าง จะเน้นในเรื่องอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งาน เนื่องจากผู้ใช้บริโภคจะมีความรู้มากขึ้น อีกทั้งยังให้ความสนใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นพิเศษ นอกจากนี้ยังต้องเน้นความสะดวกสบายในการใช้ อาทิ เรื่องบรรจุภัณฑ์ที่ใช้งานง่าย กลุ่มของใช้ส่วนตัว บริษัทใช้กลยุทธ์ส่วนตลาด รวมถึงการพัฒนาสินค้าที่เจาะตลาดส่วนย่อยเป็นหลัก เนื่องจากพบว่าผู้บริโภค มีความต้องการความเป็นส่วนตัวมากขึ้น การตลาดจึงเป็นตลาดส่วนย่อยมากขึ้น กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารจะเน้นในเรื่องความสะดวกสบายเป็นหลัก เพราะนอกจากจะเป็นความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่แล้ว บริษัทยังมองไปถึงแนวโน้มการเติบโตของสินค้าอำนวยความสะดวกในกลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าเป็นตัวอย่างประกอบการพัฒนาสินค้าประเภทนี้ด้วยเช่น อัตราเต็บ โตของตลาดไมโครเวฟ ตลาดเครื่องซักผ้าแบบฝาเปิดด้านหน้า เป็นต้น

นอกจากนี้บริษัทยังเน้นการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อใช้เป็นฐานในการตัดสินใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง โดยเฉพาะการคำนึงถึงผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ ซึ่งจะเป็นที่มาของผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างตรงจุด ดังนั้นจึงได้เกิดแนวคิดจัดตั้ง “ศูนย์บริการผู้บริโภค” ขึ้นในประเทศไทย

<sup>95</sup> กรุงเทพมหานคร 29 พฤศจิกายน 2540. ‘ยูนิลีเวอร์’ เปิดแนวคิดสินค้าศตวรรษที่ 21. หน้า 6.



## วิจัยและพัฒนา <sup>96</sup>

ยูนิลีเวอร์เวิลด์ไวด์มีศูนย์วิจัยและพัฒนาสินค้า 5 แห่งทั่วโลก คือ ในประเทศฝรั่งเศส ญี่ปุ่น อังกฤษ อาร์เจนติน่า และไทย โดยมีการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นที่คาดว่า ยูนิลีเวอร์ทั่วโลกใช้เงินร้อยละ 2 จากยอดขายเพื่อการวิจัยและให้กับศูนย์วิจัย 5 แห่งนี้ ซึ่งเมื่อเทียบกับพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล ซึ่งมีศูนย์วิจัยและพัฒนาทั่วโลก 7 แห่งแล้ว นับว่ายูนิลีเวอร์เวิลด์ไวด์ ใช้งบวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ด้วยแนวคิดที่ว่า “มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ที่ยังมีได้รับการตอบสนอง ด้วยเทคโนโลยีทันสมัยชั้นนำ”

ศูนย์วิจัยและพัฒนาของยูนิลีเวอร์ประจำประเทศไทย ดูแลทุกหมวดผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ผลิตภัณฑ์ซักล้าง หมวดของใช้ส่วนตัว หมวดอาหาร รวมถึงหมวดอุตสาหกรรม สำหรับศูนย์บริการผู้บริโภคของยูนิลีเวอร์ไทยนั้น ตั้งอยู่ในพื้นที่โรงงานผลิตสินค้าของยูนิลีเวอร์ที่นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ซึ่งศูนย์แห่งนี้จะตอบข้อข้องใจเกี่ยวกับสินค้าของบริษัทให้ผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากตั้งอยู่ใกล้กับศูนย์ควบคุมคุณภาพของยูนิลีเวอร์ฯ ซึ่งจะมีนักวิทยาศาสตร์คอยสนับสนุนทางด้านข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ข้อมูลที่ได้จากผู้บริโภคผ่านศูนย์แห่งนี้จะถูกนำมาใช้ในการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงแนวทางการวางกลยุทธ์การตลาดแบบเนวลีคของบริษัท นอกจากนี้ยูนิลีเวอร์ไทยยังมีนโยบายสนับสนุนบริษัทวิจัย ซึ่งเป็นพันธมิตรธุรกิจของยูนิลีเวอร์ในต่างประเทศ ให้เข้ามาร่วมมือกับยูนิลีเวอร์ในประเทศไทยด้วย เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของไทย มีเป้าหมายส่งไปจำหน่ายยังตลาดแถบประเทศเอเชียมากขึ้นจากที่เคยเน้นเฉพาะตลาดในประเทศเป็นหลัก

<sup>96</sup> ผู้จัดการรายสัปดาห์ เมษายน 2539. ศูนย์ R& D 5 แห่งและงบ 800 ล้านดอลลาร์. หน้า 9.

ภาคผนวก ข

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University

### ส่วนของสถานการณ์การตลาด สถานการณ์และการดำเนินงานของล็กส์ ซูเปอร์รีช

1. การดำเนินงานของล็กส์ ซูเปอร์รีช เมื่อเข้าสู่ตลาดและระหว่างที่อยู่ในตลาดเป็นอย่างไร
2. เมื่อนำล็กส์ ซูเปอร์รีช เข้าสู่ตลาดแล้วได้รับการตอบรับอย่างไรจากผู้บริโภคและคู่แข่ง
3. เมื่อตลาดมีความเคลื่อนไหวโดยมีผลิตภัณฑ์ตราใหม่ หรือมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตราเดิมเข้าสู่ตลาด ล็กส์ ซูเปอร์รีชมีการตั้งรับหรือตอบโต้ได้อย่างไร
4. เมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ล็กส์ ซูเปอร์รีชมีการปรับตัวอย่างไร

### ส่วนของมูลเหตุจูงใจในการนำล็กส์ ซูเปอร์รีชเข้าสู่ตลาด

5. อะไรคือมูลเหตุจูงใจหลักและมูลเหตุรอง ที่ทำให้ล็กส์ ซูเปอร์รีช เข้าสู่ในตลาดในไทย
6. มูลเหตุที่เกี่ยวกับการทดแทนส่วนตลาดของสนุล็กส์มีส่วนเกี่ยวข้องกับล็กส์ ซูเปอร์รีชอย่างไร

### ส่วนของกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด

#### ด้านผลิตภัณฑ์

7. คู่แข่งของล็กส์ ซูเปอร์รีช ได้แก่ผลิตภัณฑ์ตราใดบ้าง
8. การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ล็กส์ ซูเปอร์รีชจากเริ่มแรกเข้าสู่ตลาดจนถึงเวลาที่ให้สัมภาษณ์นั้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
9. องค์ประกอบของบรรจุภัณฑ์ล็กส์ ซูเปอร์รีช มีลักษณะที่สอดคล้อง ประสานกันระหว่างผลิตภัณฑ์ในสายหรือไม่ อย่างไร และมีความสำคัญในการสื่อให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้หรือเข้าใจและเกิดการใช้ผลิตภัณฑ์อย่างไร
10. ล็กส์ ซูเปอร์รีชนำประโยชน์จากบรรจุภัณฑ์ ไปใช้ทางการตลาดอย่างไรบ้าง

#### ด้านราคา

11. ราคาของล็กส์ ซูเปอร์รีชมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรจากเมื่อแรกเข้าสู่ตลาด
12. ล็กส์ ซูเปอร์รีชมีการดำเนินการอย่างไรในช่วงที่ผู้บริโภคมีกำลังซื้อลดลง และตลาดได้รับผลกระทบจากภาวะทางเศรษฐกิจ
13. ในการดำเนินการทางการค้าของล็กส์ ซูเปอร์รีช มีหลักในการให้ส่วนลดหรือ ส่วนยอมให้หรือไม่อย่างไร

### ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

14. ลักษณะของการกระจายสินค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายของ ลักส์ ซูเปอร์ริช เป็นอย่างไร
15. หลักการของการบริหาร จัดการสินค้าเป็นอย่างไร

### ด้านการส่งเสริมตลาด

16. การส่งเสริมตลาดด้านใดที่สร้างความสำเร็จให้กับลักส์ ซูเปอร์ริช
17. กิจกรรมส่งเสริมตลาดที่เน้นความแปลกและยิ่งใหญ่มีผลต่อลักส์ ซูเปอร์ริชอย่างไร

### สรุป

18. อะไรคือข้อได้เปรียบที่ทำให้ลักส์ ซูเปอร์ริช สามารถแข่งขันในตลาดได้
19. ในช่วงที่ทำการศึกษานี้ ลักส์ ซูเปอร์ริช ประสบความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร
20. ถ้าเป็นไปได้ อะไรคือสิ่งที่ยูนิลีเวอร์ต้องการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้ลักส์ ซูเปอร์ริชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างโฆษณาทางสื่อโทรทัศน์และสื่อสิ่งพิมพ์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University



ที่มา : เสรี วงมณฑา. รมบเครื่องเรือนการสื่อสารศิลปศ. วิถีชุมชนพจนาน. 2540. หน้า 136.

โฆษณาทางสื่อ โทรทัศน์ที่ได้รับบริการเรียนรู้ว่าเป็นการโฆษณาเกินจริง



น้ำตาล...ใหม่

เพราะสิ่งใหม่

หมดแทนไปราคาพิเศษไป

ความเข้มข้นสูงปรี๊ด

สูตรอ่อนโยนระทมแทน

ขวดทอง หมดชิดไปเร็ว

เข้มข้น ด้วยคุณค่าเต็ม

ที่ถูกทาสีเพื่อความ

สวยงาม มีทานก้อยเสมอ

123



โฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์

ที่มา : นิตยสาร COSMOPOLITAN. ฉบับ เดือนกุมภาพันธ์ 2542.



# LUX SUPER RICH PHOTO CONTEST



หญิง ชายหลายท่านเตรียมโพสต์ท่าเก๋สุดเหวี่ยง พร้อมโชว์ผมสวย มีน้ำหนักร่างงาม แว่ววับ เป็นเพราะใช้  
 ซูเปอร์ริช กันถ้วนหน้า พร้อมชวนเพื่อนหรือช่างภาพคนสนิท กดชัตเตอร์ให้ ส่งมาหลายๆภาพ  
 พลุุดิสุดๆ ลงให้ มีบางคนยังไม่ทราบกติกา บอกอีกที เพียงคุณถ่ายรูปครั้งตัวโพสต์ท่าให้เปรี้ยว เก๋ เหมือนนางแบบ  
เมแมกกาซีน โชว์ผมสวย มีน้ำหนักร่างงาม พร้อมกับส่งประวัติส่วนตัวของท่านอย่างย่อๆ และลืมไม่ได้ว่าต้องแนบ  
พู่ หรือครีมหน้าผมห ลักส์ ซูเปอร์ริช หรือใบเสร็จสินค้ามาด้วย  
 ในแต่ละปีก็จะเลือกท่านที่ผมสวยสวยเก๋ ร่างงาม มีน้ำหนัก 3 ท่านมาลง (เริ่มบักซ์ 16 กันยายน ถึงบักซ์  
 2542 )

เงินรางวัลท่านละ 3,000 บาท

รับ 7/9-18 ถนนอรุณอมรินทร์ บางกอกน้อย กทม. 10700  
 Lux Super Rich Photo Contest

30 พฤศจิกายน 2542 ส่งก่อนมีสิทธิ์โชว์ผมสวยก่อนใครเพื่อน



โฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มา : นิตยสาร IMAGE ฉบับ เดือน กันยายน 2542.



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวประชิดจิต ทองใบ
วัน เดือน ปี เกิด	28 ธันวาคม 2510
ประวัติการศึกษา	
ปีการศึกษา 2528	สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา โรงเรียนศึกษานารี กรุงเทพฯ
ปีการศึกษา 2533	สำเร็จการศึกษาปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต (ศิลปอุตสาหกรรม) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ปีการศึกษา 2541	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาภาษาอังกฤษเฉพาะอาชีพ (ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2533 – พ.ศ. 2535	packaging designer ฝ่ายผลิต บริษัท อุตสาหกรรมไทยบรรจุภัณฑ์ จำกัด สมุทรสาคร
พ.ศ. 2535 – ปัจจุบัน	วิศวกรระบบอาวุโส (graphic design) กองการผลิต ฝ่ายธุรกิจ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กรุงเทพฯ