

ตอนที่ 6
ภาคผนวก
(Appendix)

ในภาคผนวกนี้จะเป็นการเน้นถึงกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค
เพื่อเน้นถึงความชำนาญให้มากขึ้นจากการศึกษากระบวนการวิชานี้

Nike, Inc. (ไนกี้)

ประวัติของบริษัทไนกี้ เริ่มต้นจากโลกของไนกี้เอง ซึ่งมีสัญลักษณ์เหมือนกับไอน้ำที่ เกิดขึ้นบนท้องฟ้าเวลาเครื่องบินไอพ่นวิ่งผ่าน ไนกี้เริ่มก่อตั้งในช่วงต้น 1970 โดยอดีตผู้อำนวยการ มหาวิทยาลัยโอริกอน ฟิลิป เอช ไนท์ (Philip H. Knight) นายฟิลิป กับกลุ่มอดีตนักกีฬาเป็นผู้ทำให้ ไนกี้เติบโตจากบริษัทนำเข้ารองเท้ากีฬาเล็ก ๆ ในปี 1972 ไปเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สามารถทำยอดขายได้ ถึง 900 ล้านดอลลาร์ ภายในเดือนสิงหาคมปี 1984 ไนกี้ไม่เพียงแต่กลายเป็น บริษัทที่ขายรองเท้าวิ่ง ได้มากที่สุดเท่าที่นั่น แต่ยังสามารถขับอาดิดาส (Adidas) ซึ่งเป็นยี่ห้อที่ได้รับความนิยมออกจากตลาด ได้อีกด้วย การประสบความสำเร็จของไนกี้เกิดจากทีมบริหารที่มีฝีมือดี ที่ร่วมกันทำงานโดยเฉพาะ การฉวยโอกาสจากการมองเห็นความคลั่งไคล้อย่างรุนแรงของผู้บริโภคชาวอเมริกันที่มีต่อกิจกรรมการ ออกกำลังกาย สมาชิกในทีมบริหารหลายท่านเคยเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการแข่งขันกรีฑาทั้งประเภทคู่ และเดี่ยว ของมหาวิทยาลัยโอริกอน ซึ่งมีหมายถึงผู้ก่อตั้งเองด้วย (Philip) ไม่เพียงแต่การร่วมผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านการวิ่งมาบริหารงานเท่านั้นที่ทำให้ไนกี้ประสบความสำเร็จ แต่ยังรวมถึงความสามารถ เฉพาะตัวที่โดดเด่นในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือประเพณีที่ทันสมัยด้วย

สภาพทางด้านประเพณีวัฒนธรรม และกลยุทธ์ในการส่งเสริม

ถ้าสหรัฐอเมริกาไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตมาให้ความสนใจทางด้านสุขภาพ และ การกีฬาเหมือนในขณะนี้ บริษัทไนกี้ก็จะต้องซื้อรองเท้าของตัวเองใส่จ็อกกิ้ง หรือไม่ก็ขายรองเท้าวิ่ง ให้กับกลุ่มตลาดนักวิ่งเล็ก ๆ เท่านั้น ซึ่งก็หมายถึงจะขายได้ไม่คึกคัก อาจจะไม่มีใครเคยคิดเลยว่าการเล่น กีฬาจะกลายเป็นกิจกรรมที่ผู้คนให้ความสนใจกันมาก ในช่วงกลาง 1970 บริษัทไนกี้ได้ทำให้รองเท้า ของเขากลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อยุค “Me Generation” คือยุคสมัยที่ผู้คนให้ความสนใจในตัวเอง ไม่ว่าจะป็นด้านใดก็ตาม ซึ่งก็ทำให้ยอดขายของรองเท้าวิ่ง เพิ่มขึ้นอย่างมาก

รองเท้าวิ่งเป็นผลิตภัณฑ์อย่างแรกของบริษัทไนกี้ ซึ่งก็เหมาะสมกับ ยุคที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อสุขภาพทั้งในด้านอาหารการกิน หรือด้านกิจกรรมการออกกำลังกาย ดังนั้นการโฆษณา จึงมุ่งไปยังผู้ที่มีความชอบในการวิ่งโดยเฉพาะ

การวิ่งเหยาะ ๆ หรือจ็อกกิ้งนั้น จริง ๆ แล้วเป็นกิจกรรมที่เป็นส่วนตัวอย่างมาก เหมาะสำหรับผู้ที่ชอบความสันโดษ และเป็นกิจกรรมที่สร้างความอวดตัวเองดี (ego) นอกจากนั้นยังเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดเกี่ยวกับตัวเองอีกด้วย (self-concept) สิ่งที่คุณสวมใส่ขณะที่กำลังจ็อกกิ้งอยู่นั้น สามารถสื่อสารความเป็นตัวคุณให้คนอื่นรู้ได้ เช่นผู้ที่ใส่รองเท้าวิ่งที่มีมาตรฐานและยี่ห้อดี จะบ่งบอกถึงว่า ผู้สวมใส่นั้นมีความเหมาะสมทางด้านร่างกาย และเป็นผู้มีความต้องการ (ด้านจิตใจ) ต่อของที่มีรสนิยมสูง ในก็ได้ตั้งชื่อตามเทพเจ้าแห่งชัยชนะของกรีก จึงเป็นสิ่งแสดงถึงความสำเร็จที่ผู้ใช้จะได้รับ ในก็ยังได้ใช้คำอธิบายภาพในโฆษณา เช่น “เครื่องจักรได้ทำให้ร่างกายของพวกเราไม่ต้องทำงาน” และ “ไม่ช้าก็เร็ว นักวิ่งตัวจริงจะได้สัมผัสกับความพิเศษที่เป็นส่วนตัวและประสบการณ์ที่หลายคนยังไม่ได้รู้จัก บางคนก็เรียกมันว่าความปลานปลืม บางคนก็บอกว่ามันเป็นประสบการณ์ที่แปลกประหลาดชนิดใหม่” ข้อความโฆษณาเหล่านี้สามารถเข้าถึงทั้งนักศึกษาจ็อกกิ้งจริง ๆ และผู้ที่ไม่ใช่ นักจ็อกกิ้ง นอกจากนั้นยังเหมาะกับนักเรียนมัธยมปลายและหนุ่มสาวในระดับวิทยาลัย สำหรับกลุ่มวัยรุ่น โฆษณาเหล่านี้สามารถจับจุดสำคัญของความยาก และปรารถนาของพวกเขาเหล่านี้ได้ ในก็จึงประสบความสำเร็จในการจួយโอกาสนี้ ที่จะใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมและความคิดนี้เอาไว้ และใช้ประโยชน์กับมันในทางค่อยเป็นค่อยไป มากกว่าในทางทันทีทันใด หรือเร่งด่วนและรุนแรง

ในการที่จะดึงดูดใจผู้คนในใจตัวสินค้าและตัวโฆษณา ในก็จึงใช้นักกีฬาที่มีชื่อเสียงอย่างจอห์น แมคเอนโร ซึ่งเขาสามารถเรียกค่าตัวได้ 100,000 ดอลลาร์ต่อปี กับการที่แค่ต้องผูกเชือกรองเท้าในก็เท่านั้น หนังสือ “แอดเวอร์ทไทซิ่งเอง” รายงานว่า ไมเคิล จอร์แดน ดาวเด่นแห่งทีม ชิคาโกบูลส์ ได้รับค่าตัว 2.5 ล้านดอลลาร์ กับการใส่รองเท้าในก็ 5 ปี ทางบริษัทยังได้ทำให้สถานการณ์ของบริษัทมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น โดยการให้นักกีฬาช่วยในการออกแบบรองเท้า ขณะที่ในก็ไม่สามารถจ่ายเงินให้กับนักกีฬาสมัครเล่นได้ ทางบริษัทจึงบริจาครองเท้า และอุปกรณ์อื่น ๆ ให้กับองค์กรของพวกเขา ซึ่งรองเท้าและอุปกรณ์เหล่านั้น ล้วนมีโลโก้ของในก็ติดอยู่ เกือบ 75% ของงบประมาณด้านโฆษณา และด้านส่งเสริมสินค้าของบริษัท ถูกใช้กับการโปรโมทประเภทนี้

จากนั้นไม่นาน บริษัทไนกี้ได้เข้าร่วมกับองค์กรโอลิมปิก และนักกีฬาสมัครเล่น การสนับสนุนองค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นโปรแกรมแรกของไนกี้ ไนกี้ได้ใช้เงินมากถึง 2 ล้านดอลลาร์ต่อปี ในการสนับสนุนประเภทนี้ แอทเลติก เวส (Athletics West) เป็นองค์กรหนึ่งที่ไนกี้ให้การสนับสนุน นักกีฬาที่ยังเป็นวัยรุ่นอยู่ก็มักจะได้งานนอกเวลาทำ และมีรายได้ประมาณ 2-3 ร้อยดอลลาร์ต่อเดือน ผู้นำทางด้านกีฬาที่มักจะได้รับสัญญาที่มีค่าประมาณเลข 6 หลัก ความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างไนกี้ และสมาชิกขององค์กร แอทเลติก เป็นสิ่งที่สร้างความเชื่อมั่นว่าสินค้าของบริษัทจะสามารถขายได้แน่นอน ความช่วยเหลือของไนกี้ต่อนักกีฬานั้นก็ถูกแสดงให้เห็นในโฆษณา

ประวัติเกี่ยวกับการขาย

การประสบความสำเร็จของไนกี้ ยอดขาย และรายได้สุทธิของบริษัทในปี 1976 ได้ถูกแสดงไว้ในภาพข้างล่าง การลดลงของกำไรในช่วงฤดูร้อนปี 1984 และ 1985 ส่วนหนึ่งเกิดจากความคลั่งไคล้ในการซื้อรองเท้าถึงจุดสูงสุดในปี 1982 และรักษาระดับเดียวกันมาตลอด (ไม่เพิ่ม, ไม่ลด) ในการสำรวจของปี 1981 คาดการณ์ไว้ว่า จำนวนของผู้วิ่งซื้อรองเท้าจะอยู่ประมาณ 20 ล้านคน และอาจจะมีการเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น บรรณาธิการของหนังสือ "Runner's World" (ริชาร์ด เบนโฮ) คาดการณ์ไว้ในปี 1981 ว่า ถ้าการวิ่งซื้อรองเท้ายังคงเพิ่มขึ้นในอัตราเดียวกับช่วงแรกที่มีผู้คลั่งไคล้การซื้อรองเท้าอย่างมาก คนในประเทศก็จะออกมาวิ่งกันทุกคนภายในปี 1985 (แต่ความจริงมีการลดลงแล้ว) เนื่องจากความต้องการ (ความคลั่งไคล้ในการวิ่ง) เริ่มลดลงแล้ว ผู้ผลิตรองเท้าหลายราย จึงเห็นว่าบริษัทของตัวเองมีความสามารถในการผลิตที่เกินความต้องการแล้ว (Xurplus) และหุ้นส่วนการตลาด (market share) ลดลงอย่างเห็นได้ชัด ในปี 1983 รองเท้าของไนกี้ที่เก็บไว้เป็นสินค้าคงเหลือ (inventory) เพิ่มขึ้นเป็น 22 ล้านคู่ เป็นผลให้ในช่วงปี 1984 ไนกี้ต้องตัดสินค้าคงเหลือออกจากบัญชี 27 ล้านดอลลาร์ การสะสมของสินค้าจึงลดลงเหลือ 15 ล้านคู่ ซึ่งไม่ตรงกับที่ตั้งเป้าเอาไว้คือ 12 ล้านคู่ ทั้งเรื่องนี้และอีกหลายปัญหา ได้ส่งผลกระทบต่อราคาหุ้นของไนกี้ หุ้นของบริษัทเข้าตลาดครั้งแรกเมื่อเดือนธันวาคม ปี 1980 ที่ราคา 22 ดอลลาร์ และได้พุ่งขึ้นเป็น 43 ดอลลาร์ ในช่วงปลายปี 1982 แต่พอถึงเดือนธันวาคม ปี 1984 ราคาหุ้นอยู่ที่ 8 ดอลลาร์ และได้เพิ่มเป็น 17 ดอลลาร์ ในช่วงเดือนมิถุนายน ปี 1986

ยอดขายและรายได้สุทธิ (พันล้าน)

ปี	ยอดขาย	รายได้สุทธิ
1976	14.1	-
1977	28.0	-
1981	457.0	25.9
2	694.0	49.0
3	867.0	57.0
4	920.0	40.7
5	946.0	10.2

กลยุทธ์ด้านสินค้า

หลังจาก ประสบความสำเร็จจากรองเท้าวิ่ง ที่ได้รับการออกแบบ อย่างมีเอกลักษณ์ในช่วงต้น 1970 ไนกี้ก็เริ่มเปลี่ยนไปมุ่งเน้นในกีฬาประเภทอื่น เช่น บาสเกตบอล และเทนนิส เมื่อยอดขายเพิ่มขึ้น ไนกี้ได้ย้ายการผลิตจากญี่ปุ่นไปเกาหลีใต้ และได้หวัน ซึ่งเป็นประเทศที่ใช้ต้นทุนในการผลิตน้อยกว่ามาก การย้ายสถานที่ผลิตครั้งนี้ทำให้บริษัทได้นำเสนอรองเท้าประเภทใหญ่ ซึ่งมีราคาไม่แพงนัก และสามารถกลายเป็นรองเท้าที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มวัยรุ่นได้อย่างรวดเร็ว และยังสามารถนำเสนอขายรองเท้าอีกประเภทหนึ่ง สำหรับผู้เริ่มฝึกวิ่งโดยเฉพาะ

ในปี 1978 บริษัทก็เริ่มเพิ่มความหลากหลายกับรูปแบบของรองเท้าอีก โดยการผลิตรองเท้าที่เหมาะสมสำหรับทารกและเด็ก สำหรับผู้ปกครองที่ให้ความสำคัญกับยี่ห้อ ก็จะซื้อรองเท้าที่เป็นที่ยอมรับนี้ให้กับลูก ๆ วัยรุ่นของพวกเขา ในปี 1980 ไนกี้ได้เพิ่มประเภทของเครื่องแต่งกายกีฬาที่เหมาะสมสำหรับผู้บริโภคระดับกลาง ต่ำ (lower middle-class) ในปี 1984 ผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายคิดเป็น 21 % ของรายได้ใน อเมริกา ของไนกี้

ด้วยภาพลักษณ์ที่ขยายตัวขึ้นในสินค้าของไนกี้ทั้งหมด บริษัทจึงได้เริ่มผลิตสินค้าที่ไม่เกี่ยวกับการกีฬา แต่เกี่ยวกับการพักผ่อนหย่อนใจ และรองเท้าทำงาน เพื่อเป็นส่วนประกอบของสินค้าประเภทเครื่องแต่งกาย จากนั้นจึงได้เปลี่ยนความสนใจไปเป็นผลิตรองเท้าเฉพาะ สำหรับผู้เล่นแอโรบิค ซึ่งเป็นไปอย่างล่าช้า และไม่ประสบความสำเร็จเท่าไรนัก

การขยายสู่ตลาดประเทศ

ในปี 1980 หลังจากการเข้าสู่ตลาดไม่ถึง 10 ปี ไนกี้เริ่มขยายตัวออกนอกเขตอเมริกา และแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำในด้านรองเท้า ซึ่งคือตลาด อาดีเดส (Adidas) อย่างประสบความสำเร็จ ดังนั้น ไนกี้จึงขยายตลาดไปยังตลาดของยุโรปและญี่ปุ่นในปี 1981 ด้วยความหวังที่ว่า การใช้ความเป็นนานาชาติของสินค้าจะช่วยส่งเสริมการเพิ่มขึ้นของยอดขายในประเทศ ในการขยายตลาดไปสู่อุโรปครั้งนี้ ไนกี้ได้ใช้กลยุทธ์เดียวกับวิธีที่ใช้ในอเมริกา ที่นำความสำเร็จมาให้กับบริษัทด้วยความคิดที่ว่า จะได้ผลเหมือนกัน แต่การวิ่งจ็อกกิ้งไม่ได้เป็นที่นิยมในยุโรปเหมือนกับในสหรัฐอเมริกา และผู้ผลิตรองเท้ารายอื่นก็ได้หันไปผลิตรองเท้าฟุตบอล เทนนิส และบาสเกตบอลแทนเพื่อเพิ่มยอดขายในต่างประเทศ นักสังเกตการณ์ชาวอังกฤษคนหนึ่งได้พูดเอาไว้ว่า “ชาวอังกฤษไม่มีความทะเยอทะยานอย่างคลั่งไคล้ต่อการแข่งขัน ถึงจะทำให้คนทั้งประเทศวิ่งได้ การแสวงหาความสมบูรณ์ของตนเองนั้น เป็นเหมือนศาสนาหนึ่ง ที่นี้หรือที่ใดก็ตามในยุโรป ผู้คนไม่ได้ยึดถือกับมัน และเมื่อไม่มีมัน ไนกี้ก็ไม่มีอำนาจวิเศษแล้ว”

เปรียบเทียบกับตลาดของยุโรป ในประเทศญี่ปุ่น ไนกี้และผู้ผลิตสินค้ากีฬาอื่น ๆ ต่างได้รับผลประโยชน์จากความร่วมมืออย่างแข็งขัน ระหว่างผู้ผลิตสินค้ากีฬาของอเมริกา และจากภาพลักษณ์ของคุณภาพของสินค้าอเมริกา และอีกอย่างคือ บริษัทคู่แข่งในญี่ปุ่นมีขนาดเล็กและสิ่งที่มาคุกคามก็น้อยกว่าในยุโรปที่มี Adidas เป็นคู่แข่ง เมื่อสินค้าประเภทรองเท้าได้ถูกนำเสนอขายในญี่ปุ่นในช่วงปลายปี 1981 ยอดขายของไนกี้ก็จำนวนมากกว่า 11 ล้านดอลลาร์ ภายในเดือนพฤษภาคม ซึ่งมีผลลัพท์ที่ดีกว่าในยุโรปมาก

ผลิตภัณฑ์ทางด้านเครื่องแต่งกายไม่ได้ช่วยให้ไนกี้เติบโตมากนัก สินค้าประเภทนี้ถูกแนะนำสู่ต่างประเทศในปี 1982 ขณะที่สินค้าเครื่องแต่งกายสามารถทำรายได้ให้กับอเมริกา ไนกี้ได้ถึง 21% ในเดือนสิงหาคมของปี 1984 การขายในต่างประเทศทำรายได้แค่ 18% ของรายได้ข้างต้น ซึ่งไม่เป็นที่น่าพอใจ ทางบริษัทยังได้พยายามที่จะหาตำแหน่ง เพื่อที่จะเสนอสินค้าในเขตเอเชีย แอฟริกา และลาตินอเมริกา แต่ในภูมิภาคเหล่านี้ สินค้าประเภทนี้ก็เพียงแต่เสื้อผ้าธรรมดา ที่มีภาพชื่อของไนกี้อยู่ สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ของวิเศษ ไม่มีความเป็นเอกลักษณ์ต่อคนในประเทศเหล่านั้นและก็ไม่มีความแปลกใหม่สร้างสรรค์ด้วย

กลยุทธ์ในอนาคต

แม้ว่าชาวอเมริกันหลายคนมีโปรแกรมการออกกำลังกาย หรือวิธีการออกกำลังกายที่หลากหลาย แต่ผู้บริหารของไนกี้ก็ยังเชื่อว่าตลาดโดยรวมแล้วยังคงมีความมั่นคงอยู่ กลยุทธ์ในอนาคตของไนกี้ก็จะรวมถึงการชี้ให้เห็นความเป็นไนกี้ให้เด่นชัด และการลบภาพลักษณ์ที่เสื่อมเสียจากการผลิตสินค้าประเภทเครื่องแต่งตัว และรองเท้าหลายประเภทจนเกินไปให้น้อยลง

แม้ว่าผู้คนจำนวนมากยังวิ่งจ็อกกิ้งกันอยู่ แต่บางคนก็หันไปเข้าศูนย์ฟิตเนสต่าง ๆ ที่มีกีฬาหลายประเภทให้เลือกได้ และเนื่องจากการมีโปรแกรมฟิตเนสให้เลือกมากมาย ไนกี้จึงเห็นแนวโน้มนี้ และจะโปรโมทบริษัทตัวเองให้เป็นบริษัทฟิตเนสทั้งหมด ไนกี้จึงได้วางแผนไว้ที่จะตัดจำนวนแบบหรือรุ่นของรองเท้าออก 30% และการซื้อบริษัทผู้ผลิตเครื่องออกกำลังกายในบ้าน และอุปกรณ์ต่าง ๆ (acquisition) ก็ช่วยให้บริษัทขยายกิจการไปยังธุรกิจอื่นด้วย (diversification)

ทางบริษัทหวังที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการขายจากต่างประเทศ เพื่อที่จะเพิ่มยอดขายโดยรวม จากปัจจุบัน 16% ไปเป็น 20% ภายในปีหน้า และจะดำเนินการต่อไปในเรื่องการส่งเสริมสินค้าโดยใช้บุคคลสำคัญด้านกีฬามาส่งเสริม แต่ปัญหามีอยู่ว่า สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการแข่งขันในตลาดสามด้าน ซึ่งรวมถึง ยุโรป ญี่ปุ่น และอเมริกา จะเป็นเหตุผลเดียวกันกับที่ทำให้ไนกี้พุ่งพรวดขึ้นมาเป็นที่หนึ่งในตลาดอเมริกาหรือเปล่า จุดเด่นของไนกี้ในช่วง 1970 ก็คือ ทีมบริหารที่ฉลาด และความสามารถที่จะปรับสภาพให้เข้ากับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ไนกี้ยังต้องการอยู่ก็คือนักวางแผนกลุ่มใหม่ และกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่จะดำเนินการเกี่ยวกับการโจมตีทางการตลาดระหว่างประเทศ มันไม่น่าจะเป็นไปได้ว่า อาดิดาส (Adidas) จะมีความไม่มั่นคงในตลาดสินค้ากีฬาเหมือนกับที่อยู่ในอเมริกา ผู้บริหารของอาดิดาส ผู้หนึ่งกล่าวว่า “บริษัทไนกี้ควรจะรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาดที่ว่าสิ่งที่ทำให้ไนกี้ประสบความสำเร็จในอเมริกา อาจจะใช้ไม่ได้ผลในตลาดของยุโรปก็ได้”

การเปลี่ยนแปลงในการจัดการระดับสูงของไนกี้ เมื่อเร็ว ๆ นี้ ทำให้นายฟิลิป ตรีหนัก ถึงความจำเป็นของกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ในปี 1982 นายฟิลิป ได้จ้าง นายนิล โกลด์สมิท ผู้ซึ่งเคยรับหน้าที่เป็นอดีตเลขานุการของแผนกการขนส่งในองค์กรแห่งหนึ่ง มาเป็นรองประธานทางการตลาดระหว่างประเทศ นายนิล โกลด์สมิท ผู้นี้มีประสบการณ์ทางธุรกิจรองเท้ากีฬาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จึงถูกย้ายไปดูแลด้านการตลาดในแคนาดาในปี 1984 ในการเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่งของไนกี้ในเดือน

กันยายน 1984 ก็คือ นายฟิลิป ได้เรียกตำแหน่งประธานตำแหน่งหนึ่งคือ จากนายโรเบิร์ต วูดเคิล อาจจะเป็นไปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่จะจัดตำแหน่งของผู้บริหารให้มีความเปลี่ยนแปลงกันได้มากขึ้น เพื่อที่จะส่งผลตอบแทนต่อความสำเร็จที่ล่าช้า ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ

คำแถลงข้างล่างต่อไปนี้ คัดมาจากรายงานประจำปี 1985 ของไนกี้ ซึ่งชี้ให้เห็นปัญหาบางด้านที่ไนกี้เพิ่งประสบมาเมื่อเร็ว ๆ นี้ ซึ่งยังชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการอุทิศเสียสละต่อเป้าหมายสูงสุด :

“สำหรับไนกี้ปี 1985 เป็นปีที่มีการเปลี่ยนแปลงในบริษัทเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านั้น มาพร้อมกับการประสบความสำเร็จอย่างล้นหลาม ในสินค้าและเทคนิคทางการตลาดใหม่ ๆ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ก็ทำให้เกิดปัญหาด้วยเช่นกัน เช่น ปัญหาเรื่องสินค้าที่มีเก็บไว้ และปัญหาการขาดทุนในไตรมาสแรกแห่งปี การตรวจสอบเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่าง ๆ และแผนการระยะยาวของไนกี้ โดยคณะผู้บริหารยืนยันให้เห็นถึงคุณค่าของความสำเร็จอันใหญ่หลวงที่บริษัทได้สร้างมา การตรวจสอบเดียวกันนั้น ยังชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงภายใน ด้วยเช่นกัน.....จนถึงบัดนี้ ไนกี้ คือ กีฬา ไนกี้ คือ การออกกำลังเพื่อความสมบูรณ์ จุดยืนของไนกี้ได้มุ่งเน้นทางการศึกษา และจะยังมุ่งเน้นต่อไป”

คำถาม

1. รองเท้าวิ่งของไนกี้ เป็นผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่หรือไม่? อะไรเป็นเหตุผลเบื้องต้นต่อความสำเร็จของไนกี้?
2. อิทธิพล หรือปัจจัยที่มีผลต่อทฤษฎีทางสังคม และความคิดเกี่ยวกับตัวเอง (self-concept) ส่งผลอย่างไรในตลาดของไนกี้? และประเพณีมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลอย่างไร?
3. กระบวนการสื่อสารติดต่อประเภทไหน ที่ไนกี้ใช้ในการเผยแพร่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์?
4. ทำไมไนกี้มีปัญหาด้านความคิดในประเทศอื่นที่จะใช้ไนกี้ และมีเทคนิคอะไรที่ทำให้ไนสหรัฐอเมริกาจึงประสบความสำเร็จ?

Which Coke is it?

บริษัทโคคา-โคล่า เป็นบริษัทผู้ผลิตและเป็นผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ที่สุดเกี่ยวกับ Soft drink เช่น Diet-Coke , Cherry-Coke , Fresca , Sprite , Orange soda , Fanta ซึ่ง Fanta มีสินค้าถึง 8 ชนิด และยังมีเครื่องดื่มอื่น ๆ อีก

ปี 1886 John S. Pemberton ได้ค้นพบสูตรในการทำโค้ก

ปี 1903 มีการปรับสูตรโค้กโดยสกัดโคเคนออกทำให้หลายคนในบริษัทไม่ชอบและกล่าวสูตรเดิมเป็นสูตรอมตะ

ปี 1984 หัวเชื้อ Coca-Cola ได้ถูกขายให้กับผู้ค้าปลีก 68% หรือ 500 ขวด ส่วนที่เหลือจะขายให้กับพ่อค้าคนกลางอีกประมาณ 4,000 ราย และมีการขายในต่างประเทศมากกว่า 38% ของรายได้ทั้งหมด และเพิ่มเป็น 50% ในที่สุด บริษัท Columbia Picture ได้ทำโฆษณาเป็นภาพเคลื่อนไหวออกฉายทางทีวีทำให้ยอดขายของ Coca-Cola สูงขึ้นและถือว่าประสบความสำเร็จที่ดีมาก

ในปี 1985 ยุคแห่งการโฆษณา Dr. Pemberton ได้คิดค้นโค้กสูตรใหม่โดยใช้ชื่อว่า New Coke (ซึ่งในไม่ช้าก็จะมีการกลับมาของสูตรเก่า) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงรสชาติเครื่องดื่มของอเมริกา ซึ่งเป็นสาเหตุให้ผู้บริโภคไม่พอใจและเป็นไปได้ที่ทำให้ยี่ห้ออื่นดำเนินการได้ดีกว่า ถึงแม้ว่าบริษัทจะใช้เงินมากกว่า 4 ล้านเหรียญ สำหรับการทดสอบรสชาติโค้กใหม่แต่อย่างน้อยที่สุดก็จะขึ้นอยู่กับรายงานในปัจจุบัน

การเข้ามาของ Pepsi

ได้เข้ามาแข่งขันกับโค้ก 10 ปีก่อนที่โค้กจะมีการปรับตัว ในปี 1982 ซึ่งในปีนั้นโค้กได้คิดว่าสูตรดั้งเดิมเป็นที่นิยมของคนอเมริกา พื้นฐานง่าย ๆ ก็คือ จะต้องไม่ปรับเปลี่ยนค้นคว้า

Pepsi เริ่มคิดว่า ถ้าไม่สามารถทำได้คิดว่าโค้กก็ต้องดีเทียบเท่ากับโค้กโดยในช่วงแรกจะใช้ความแตกต่างด้านราคาเป็นจุดขาย ให้ส่วนลดทางการค้ากับ Supermarket และใช้การส่งเสริมการขายมากกว่าการโฆษณาทำให้ผู้บริโภคหลายคนหันมาดื่ม Pepsi

ปี 1985 ในช่วงแรกที่มีการโฆษณาแนะนำสินค้าใหม่ที่เปลี่ยนสูตรออกสู่ตลาด จึงส่งผลให้ผู้บริโภคไม่ชอบโค้กสูตรใหม่ จึงหันไปดื่ม Pepsi และในสิ้นเดือนมิถุนายนผู้บริโภคมากกว่า 40,000 คน โทรมาที่ Coca-Cola เพื่อติว่าผู้ที่เปลี่ยนสูตรเหมือนคนตาบอด แล้วให้กลับไปเปลี่ยนเป็นสูตรเดิม ร้านขายของชำ และผู้จัดการจำหน่ายได้กักตุนโค้กเก่าไว้เพื่อทำกำไรสูง ๆ ซึ่งทางบริษัทโค้ก จะส่งมาสินค้าเก่า 6 Pack โดยคละเคล้ามากับผลิตภัณฑ์ใหม่ในหนึ่ง Lot และผู้ดื่มโค้กในสหรัฐมีการตั้งสมาคมต่อต้าน และมีคนมากกว่า 1 แสนคน ที่พยายามกดดันให้โค้กกลับมาทำสูตรเดิม โดยวิธีการคว่ำบาตร

ในเดือนพฤษภาคม 1985 พบว่ามีผู้ดื่มโค้กสูงขึ้น 8% จากปีที่แล้ว แต่ 4% ของคนที่ชอบดื่มโค้กเก่ากลับไม่ชอบดื่มโค้กใหม่ และเปลี่ยนไปดื่มยี่ห้ออื่นแทน ทำให้บริษัทผิดหวัง และกลับมาใช้สูตรเก่า

การกลับไปสู่โค้กเก่า (Return of the "Classic")

ตั้งแต่กรกฎาคม 1985 Coca-Cola ได้รายงานถึงตัวเลขที่ไม่ชัดเจนว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่ไม่ชอบ ซึ่งให้เห็นว่า 1% ที่ชอบดื่มโค้กเดิมเปลี่ยนยี่ห้อทันที และในวันที่ 10 กรกฎาคม 1985 บริษัทประกาศอย่างเป็นทางการว่าผู้บริโภคต้องการดื่มโค้กต้นตำรับเดิม วันที่ 11 กรกฎาคม 1985 บริษัทได้กลับมาแถลงการแนะนำตราผลิตภัณฑ์ใหม่คือ "Coke Classic" ซึ่งเป็นชื่อใหม่ของผลิตภัณฑ์สูตรเดิม เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ทำให้มีผลต่อความคิดเห็นของประชาชนในสหรัฐและมีผลต่อเรื่องหุ้นของ โคคา-โคล่า ทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น \$2.35 ต่อหุ้นและเพิ่มขึ้นเป็น \$2.375 ในวันเดียวกันหลังจากมีการแถลงข่าว และราคาปิดที่ \$74.75 ผู้บริหารของโคคา-โคล่า กล่าวว่าในสถานการณ์นี้ควรรักษา Coke classic ให้อยู่ในระดับ Maturity โดยไม่เน้นการโฆษณา และส่งเสริมการขาย

การทดสอบรสชาติของผู้บริโภค

ในการทดสอบรสชาติของผู้บริโภคจะชอบดื่มโค้กคลาสสิกมากถึง 53% แต่ถือเป็นการวิจัยที่ผิดพลาด นักจิตวิทยาได้เสนอให้ผู้บริโภคลุกขึ้นต่อต้าน New Coke บริษัทให้ความเชื่อถือในการทดสอบรสชาติมากเกินไป ซึ่งการทดสอบสามารถผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากการทดสอบตัวอย่างครั้งแรกจะดีกว่าครั้งที่ 2 และการทดสอบในวันที่ร้อนหรือในกรณีที่เกิดความกระหายจะมีผลการวิจัยที่ผิดพลาดได้

ได้มีการวิจารณ์ถึงการทดสอบรสชาติโดยมีตัวเลือกเป็น 2 ชนิด โดยผู้บริโภคมีทางเลือกมากมายใน ซุปเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งผู้บริโภคอาจเลือก New Coke เป็นการทดสอบรสชาติ แต่จริง ๆ แล้วผู้บริโภคชอบ Pepsi หรือ Royal Crown มากกว่า

โดยในการทดสอบนักวิจัยพยายามที่จะเก็บตัวอย่างไว้ที่อุณหภูมิที่เท่ากัน เสิร์ฟเพียงครั้งเดียวให้กับผู้ถูกทดสอบ และมีการเสิร์ฟน้ำเปล่า 1 แก้ว และ Cracker 1 ชิ้นในระหว่างทำการทดสอบ แต่โดยส่วนใหญ่การทดสอบจะถูก Set ไว้โดยไม่ค่อยเป็นธรรมชาติ

นักวิจัยของ Campbell Soup กล่าวว่า เขามักจะได้ผลการทดสอบที่แตกต่างกันมาก เมื่อผู้ถูกทดสอบได้กิน Soup และน้ำผลไม้จากบ้าน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรสชาติด้วยการชิมเพียงเล็กน้อย ผู้บริหารการวิจัยคนหนึ่งพูดว่า คุณจะต้องระมัดระวังต่อผลกระทบโดยรวมที่จะขึ้นกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งถ้าให้ชิมมากเกินไปผลิตภัณฑ์ของเราจะมีรสหวานมากเกินไป หรือไม่ก็ไม่สามารถดับกระหายได้จริง

นักวิทยาศาสตร์ได้กล่าวว่า การรับรู้รสชาติเป็นขั้นตอนที่ซับซ้อน ยากต่อการเข้าใจอย่างทอ้งแท้ รสชาตินั้นจะทำปฏิกิริยากับต่อมกับรสที่ลิ้น กลิ่น สี และเส้นประสาท จะตอบสนองต่อความร้อน เย็น มีความเจ็บ หรือระคายเคือง การตอบสนองของคนก็จะเปลี่ยนไปตลอดวันไม่ว่าเขาจะกำลังดื่ม หรือดื่มเสร็จแล้ว ส่วนในเรื่องของสี นักวิจัยการตลาดกล่าวว่า Seven Up มักจะชนะโคลาในการทดสอบรสชาติ เพราะคนชอบความใส สีอ่อน และขวดสีเขียวของ Seven Up ส่วนนักวิจัย โคลา โคลา กล่าวว่า มีคนเพียงครั้งเดียวเท่านั้นที่มีต่อมรับรสที่สามารถบอกถึงความแตกต่างระหว่าง Coke กับ Pepsi ได้ (ถ้าเราเอาสี Caramel ออกจาก Coke แล้วคนส่วนใหญ่จะไม่สามารถบอกได้ว่า มันเป็นเครื่องดื่มที่ไม่มีสีอย่าง Sprite)

ผลที่ตามมา

ยอดขายของ New Coke ในเดือนมิถุนายน 1985 แสดงให้เห็นว่ากิจการพัฒนาขึ้นเล็กน้อยจากต้นปี เช่นเดียวกันในเดือนกรกฎาคม และในช่วงต้นสิงหาคม ยอดขายของ Coke (New and Classic Versus Diet) ที่มีน้ำตาลสูงขึ้น 15% จากปีที่ผ่านมา แต่ส่วนหนึ่งมาจากการเปิดตัวของ Cherry Coke อย่างรุนแรง

หนังสือ Business Week รายงานว่าจากการสัมภาษณ์ผู้บริโภค แสดงให้เห็นว่า Two Colas ร่วมกันมีส่วนครองตลาดที่ใกล้เคียงกัน และไม่มีใครสูงกว่ามากนัก

ยอดขายของ Coke Classic มากกว่า Coke ดั้งเดิมในเขตทางใต้ และตะวันตกเฉียงใต้ Coke Classic กลับมาอีกครั้งจาก Texas to North Carolina ที่ส่วนใหญ่นิยม Coca Cola และมีหลายยี่ห้อในรัฐทางใต้ ทำให้สูตรดั้งเดิมก็คือ Regular กลับมาอีกครั้งในทางเหนือ New Coke กำลังขายคืออยู่

อย่างไรก็ตามบริษัทจะทำ New Coke ให้เป็นหัวหอกที่สำคัญของบริษัท ซึ่งมันก็สร้างความกดดันให้กับผู้ผลิตที่จะผลักดันให้ New Coke เกิดขึ้นใหม่ แต่อย่างไรก็ต้องทำต่อและพยายามผลักดันสินค้าไปสู่ผู้บริโภค ซึ่งการวางตำแหน่งของสินค้าเกิดการผิดพลาดในครั้งแรก เขาจึงพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ผู้บริโภคกลับมาดื่ม Coke อีกครั้ง

ปัญหาอื่น ๆ ก็คือ น้ำอัดลมใหม่ ๆ ครั้งที่ขายในแหล่งกำเนิดและในร้านอาหารอย่างมากมาย และมีขายมากใน Fast food

ดังนั้นพวกเขาก็ได้ตกลงใจที่จะให้มีทั้ง 2 ตรายี่ห้อ การตัดสินใจครั้งนี้คือ การตัดสินใจชี้ขาดของ Coca-Cola เพราะว่า 1 ใน 3 ของยอดขายในอเมริกา จะขายที่แหล่งกำเนิดถ้าการตัดสินใจเปลี่ยน New Coke จะเกิดปัญหาที่ซีเรียสในการตัดสินใจสำหรับหัวหอกของบริษัท และถ้ามีการตัดสินใจที่ผิด Pepsi จะเข้ามาสู่ตลาดทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจของแหล่งกำเนิดและมันเป็นจุดอ่อนของ Coke

สิ้นสุดไตรมาสที่ 3 ของปี 1985 ยอดขายของ Coke Classic มากกว่าที่สามารถไล่ตาม New Coke ได้ทัน โดยสิ้นสุดของไตรมาส Coke Classic มีประมาณ 70% ของ Coke Classic และ New Coke รวมกัน ในเดือนกรกฎาคม Coca Cola ได้รับการตอบรับจากลูกค้ามากขึ้นในตลาดน้ำอัดลมเมื่อเปรียบเทียบกับไตรมาสเดียวกันในปี 1984 จะมียอดขายเพิ่มขึ้น 8% สิ้นปี 1985 Coca Cola มีส่วนแบ่งตลาดน้ำอัดลมในอเมริกา ซึ่งมันเติบโตถึง 39% และเพิ่มขึ้น 6% ระหว่างปี มันเป็นส่วนแบ่งตลาดที่ใหญ่ที่บริษัทประสบความสำเร็จในระยะ 10 ปี และส่วนแบ่งตลาดของ Pepsi เพิ่มขึ้น 8% ในปี 1984 ของทั้งหมด 27%

บริษัทได้ประกาศรายละเอียดการผลักดัน Coke เข้าสู่ตลาดต่างประเทศจนถึงฤดูใบไม้ผลิ มีการวางแผนต้นแบบในการนำสินค้าออกสู่ตลาดต่างประเทศ ซึ่งในปี 1985 มันมียอดขายตกลงเนื่องจาก Coca Cola นำ New Coke ออกสู่ตลาดต่างประเทศในเดือนตุลาคม 1985 Federal Trade Commission ได้พูดว่าผลิตภัณฑ์ใหม่จะไม่ใช้ชื่อใหม่หลังจากอยู่ตลาดเกิน 6 เดือน

ก่อนปี 1986 Coca Cola ได้ประกาศว่าตลาด New Coke & Coke Classic แยกจากกันเงื่อนไขหนึ่งที่ Coke Classic ควรกลับมาสู่ตลาดคือ Coke เป็นส่วนหนึ่งของคนอเมริกันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่คนอเมริกามีความจงรักภักดีต่อ Coke ในกรกฎาคม 1985 Coke จึงสามารถกลับมาสู่ตลาดอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้ Slogan “Red, White and you” โดยใช้สีในการเรียกความสนใจ และการโฆษณาโดยใช้นักกีฬาและศิลปินเพื่อแสดงความจงรักภักดีต่อสินค้า New Coke จะมีการแข่งขันโดยตรงกับ Pepsi และการโฆษณาของมันจะสะท้อนถึงความทันสมัย และมองดูว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีที่สูง และใช้ Slogan ใหม่ว่า “Catch the Wave” และเสนอมาในรูปแบบของกีฬาและการเล่นกระดานโต้คลื่น

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมในระยะยาวก่อนที่จะเกิดการเข้าใจอย่างถ่องแท้ สำหรับผลระยะยาวของ ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่มันก็เป็นสิ่งที่แน่นอน หลังจากที่บริษัทหยุดนิ่งมานานก็ได้ลุกขึ้นมา ทำการแข่งขันใหม่อีกครั้ง และรุนแรง การวางแผนผลิตภัณฑ์ใหม่ จะทำให้เกิดความมั่งคั่งและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมน้ำอัดลมอีกครั้ง

คำถาม

1. อิทธิพลพื้นฐานอะไรที่ คุณคิดว่าเป็นเหตุทำให้ผู้บริโภคมีปฏิกิริยาตอบโต้อย่างรุนแรงกับ New Coke และ Brand Loyalty กับการทำให้ประสบผลสำเร็จ (เครื่องมือ) ที่ผ่านมาเหมาะสมหรือไม่?
2. ทำไม Coke ถึงเชื่อในเรื่องการทดสอบรสชาติของสินค้า และมีอะไรอีกหรือไม่ที่เขาควรจะทำ?
3. คุณคิดว่า Coke สูตรใหม่ ได้รับข้อมูลจากการแจกให้ผู้บริโภคชิมฟรี จะช่วยในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดหรือไม่?

The Polaroid Corporation

บริษัท Polaroid เป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าชนิดเดียว ที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในสหรัฐอเมริกา เมื่อ 50 ปีที่แล้ว W.Averill Harriman , Jame P. Warburg และคนอื่น ๆ อีกหลายคน รวมทั้ง Adwin Land ได้รวมเงินกัน \$ 375,000 เพื่อก่อตั้งบริษัทวิจัยชื่อ The New Polaroid Co. ซึ่งหมายถึง แสง Polarize โดยให้นาย Land รับผิดชอบในเรื่องแสง Polaroid แต่นาย Land ไม่ได้ศึกษาเทคโนโลยีเพื่อใช้กับกล้องหรือการถ่ายภาพ แต่หันไปพัฒนาเลนส์ไฟहन้ารถยนต์ที่สามารถลดประกายแสงจากไฟได้ โดยใช้หลอดแบบเดิม แต่โชคไม่ดีที่บริษัทรถยนต์ไม่สนใจเลนส์แบบนี้ แต่เมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ความต้องการใช้เลนส์จึงมีขึ้น ซึ่งบริษัทของนาย Land สามารถผลิตได้คือมีคุณภาพ และมีกำไร

เมื่อสงครามโลกสิ้นสุดลง ความต้องการเลนส์ก็หมดไป เหมือนกับบริษัทอื่น ๆ ที่มีการทำสัญญากับทหาร ก็หมดสัญญา ทำให้บริษัทเกือบล้มละลาย แต่นาย Land ได้ค้นพบวิธีที่ทำให้กล้องถ่ายรูปสามารถถ่ายและล้างรูปได้เสร็จภายในกล้อง จากนั้นก็นำออกมาจากกล้อง และรออีกเพียงไม่กี่นาทีก็จะปรากฏภาพออกมา กล้องรุ่นนี้ออกขายครั้งแรกในปี 1948 โดยทำการโฆษณาว่าเป็นกล้องที่รวดเร็วทันใจ และกล้องรุ่นนี้ก็ประสบความสำเร็จ เพราะเป็นนวัตกรรมใหม่ มันเป็นที่สนใจของผู้ที่ต้องการจะเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์เป็นคนแรก การปรับแผนการตลาดด้านราคา จึงทำให้ยอดขายถูกจำกัด และงูใจผู้ที่ต้องการ ส่วนราคาจะเป็นราคากลาง ๆ ไม่ถูกและไม่แพง เมื่อมีการตลาดสมัยใหม่ และนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งอุปกรณ์ใหม่จึงเพิ่มขึ้น ราคาลดลง ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นมากจาก 35 ปีที่ผ่านมา สินค้าหลักของกล้องทันใจในปี 1971 Polaroid เติบโตทำให้กลายเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าสูงถึง 500 ล้านดอลลาร์ จากเดิมที่ไม่มีความต้องการในสินค้านี้มาก่อนหน้านั้นเลย

การเสื่อมถอยของกล้องทันที

ในปี 1985 Polaroid ประสบปัญหารุนแรงมาก และกระทบถึงการเป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าชนิดเดียว แม้ว่าในปี 1970 Kodak จะเข้ามาในตลาดกล้องถ่ายรูปตัวนี้ Polaroid ก็ยังเป็นผู้นำ เพราะได้รับความคุ้มครองลิขสิทธิ์ ตลาดของกล้องทันทีเติบโตในปี 1970 โดยการแนะนำกล้องถ่ายภาพสีรุ่นใหม่ล่าสุดตลาด ซึ่งเป็นที่นิยมและราคาถูกชื่อ Polaroid SX-70 และรุ่น Pronto ปี 1978 Polaroid มียอดขายถึง 9.4 ล้านเหรียญ ในขณะที่ Kodak ขายได้ 4.5 ล้านเหรียญ ในช่วงปี 1973-1985 แสดงถึง เปอร์เซ็นต์การเป็นเจ้าของกล้อง โดยเป็นกล้องตั้งเคม 93.2% กล้องทันที 36.3% กล้องถ่ายภาพยนต์ในบ้าน 27.5% และกล้องวิดีโอ 2.7% ส่วนยอดขายของกล้องทันทีก็มียอดขายลดลงทั้งในส่วนของผู้ผลิตด้วย

การเติบโตในปี 1970 เกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ ปี 1979 ยอดขายของ Polaroid ลดลง 1.1% แต่ในปี 1984 ลดลงเหลือ 3.5 ล้านกล้อง ซึ่งในช่วงที่ตกต่ำนี้ Polaroid ยังมีส่วนแบ่งสูงถึง 2 ใน 3 ของตลาด แต่เป็นตลาดที่มียอดขาย 45% ของปี 1978

นักวิเคราะห์ส่วนใหญ่วิเคราะห์ว่าการเสื่อมถอยของตลาด คำนีปี 1980 เกิดจาก พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยน มีนักถ่ายรูปสมัครเล่นเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว พวกนี้ชอบการถ่ายรูปด้วยกล้องที่มีเลนส์ 35 มม. ซึ่งขายในราคาเพียง 100-200 เหรียญ และกล้องเหล่านี้จับซื้อง่ายขึ้น แต่จ่ายต่อการใช้งานและคุณภาพของภาพถ่ายที่ต่ำกว่าด้วย ทำให้ยอดขายของกล้องประเภทนี้ใน อเมริกา เพิ่มขึ้นเกือบ 3 เท่า จากเดิมที่มียอดขาย 1.2 ล้านเหรียญ ในปี 1976 เพิ่มขึ้น 3.5 ล้านเหรียญในปี 1980 ซึ่งเป็นการเพิ่มที่น่าสนใจมาก อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีของกล้อง 35 มม. นั้นมาจากผลการวิจัยของ นาย Land . ใน Lab Polaroid และกล้อง 35 มม. ก็ตอบสนองวัฒนธรรมผู้บริโภคชาวอเมริกาด้วยความรู้สึกที่ว่า กล้อง 35 มม. เป็นกล้องอัตโนมัติ แต่เขาสามารถที่จะปรับและควบคุมคุณภาพการถ่ายภาพได้มากขึ้น นักวิเคราะห์บางคนกล่าวว่า กล้องถ่ายรูปทันทีเหมือนกับหมวกใบเก่าของนักถ่ายรูป

ที่มาของความยุ่งยาก

ทุกวันนี้ Polaroid ได้มีการวิจัยอย่างมากสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เก่าและที่นอกเหนือจากการถ่ายรูป แต่จะมีข้อจำกัดอยู่ 3 ข้อ ซึ่งข้อจำกัดทั้ง 3 ข้อนี้ เป็นการวิเคราะห์ตลาดที่ผิดพลาดที่ไม่น่าให้อภัย

ข้อแรก เกี่ยวกับปรัชญาส่วนตัวของ นาย Land ผู้ก่อตั้ง Polaroid แนวความคิดของเขามาจากคำพูดที่ว่า Concept ของเราคือ อุตสาหกรรมของเราต้องตอบสนองความต้องการของมนุษย์โดยแท้จริง ดังนั้นเขาจึงนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาสนองความต้องการนั้น ตลาดที่มีอยู่แล้วเป็นตลาดที่แน่นอน เพราะการต่อต้านการถ่ายภาพเพื่อการค้า ตลาด Polaroid จึงถูกจำกัดอยู่ที่นักถ่ายรูปสมัครเล่นเท่านั้นทุกวันนี้ไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ทำรายได้ให้กับ Polaroid และขณะเดียวกันกล้องถ่ายรูปที่ทันสมัยก็มียอดขายลดลง ถึงแม้ว่า Polaroid จะพยายามรุกเข้าสู่ตลาดก็ตาม ซึ่งคงใช้เวลาอีกหลายปี

ข้อที่ 2 การตัดสินใจที่ผิดพลาดของ Polaroid เมื่อทำนายผิดพลาดเกี่ยวกับยอดขายและความต้องการที่เพิ่มขึ้นของตลาดในปี 1978 และต่อมาจะลดลงอย่างต่อเนื่อง แทนที่บริษัทจะเร่งผลิตกล้องที่มีคุณภาพดีขึ้นและเข้าคุมบังเหียนด้วยตัวเอง ซึ่งผลิตกล้องและทำตลาดมานานถึง 40 ปี สิ่งนี้เป็นความผิดพลาดอย่างร้ายแรงของบริษัท เป็นผลให้ Kodak เข้ามาแย่งตลาดได้

ข้อที่ 3 เรื่อง Polavision Fiasco ที่ทำลายชื่อเสียงในด้านการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีให้เกิดขึ้นในช่วงถ่ายรูปสมัครเล่นและเสียหายมาก ในการทำตลาดซึ่งเกิดจากความผิดพลาดของผลิตภัณฑ์ Polavision ความผิดพลาดที่ว่ามีดังนี้

The Polavision Adventure

ในปี 1960 Polaroid ได้เริ่มมีโปรแกรมวิจัย ชื่อ “Project Sesame” เป็นเรื่องเกี่ยวกับฟิล์มพิเศษที่สามารถทำให้เกิดภาพโดยการฉายแสงผ่าน ในขณะที่ฟิล์มรุ่นเก่าทำให้เกิดภาพได้โดยการอัดใส่กระดาษ Polavision จะเป็นระบบใหม่ในการสร้างหนังที่รวดเร็วทันใจ โดยใช้แสงส่องผ่าน ใช้เวลาในการวิจัยถึง 8 ปี กว่าจะนำออกสู่ตลาด

ประวัติของ Polaroid มีความเป็นเลิศทั้งทางด้านเทคโนโลยีและการตลาด แต่เขาก็กลับล้มเหลวเมื่อแนะนำ Polavision ออกสู่ตลาดเมื่อปี 1977 นาย Land ได้ใช้เงิน 300 ล้านดอลลาร์ เพื่อการวิจัยพัฒนา และการผลิตในการที่จะนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด Polavision ออกแบบมาเพื่อถ่ายภาพเคลื่อนไหวด้วยกล้องพิเศษที่สามารถล้างได้ในทันทีเพื่อที่จะฉายบนจอ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มหัศจรรย์ แต่มีผู้บริโภคต้องการน้อย

ความมหัศจรรย์ที่ว่าก็มีสิ่งบกพร่อง คือ เราต้องถือกล้องด้วยมือและให้แสงที่สว่างมาก ซึ่งน่ากลัวอันตรายและรบกวนผู้อื่น ยิ่งไปกว่านั้นจะเป็นหนังเฉยๆ และภาพที่ได้ไม่คมชัดเมื่อนำมาฉายบนจอ 12 นิ้ว แต่ละภาพของฟิล์มหนังจะอยู่ได้นานประมาณ 2 นาทีเท่านั้น บริษัท Polaroid รู้ดีถึงความบกพร่องอันนี้แต่ก็ยังนำผลิตภัณฑ์ออกขาย และยังมีปัญหาอื่น ๆ อีกในการออกแบบเทคโนโลยีที่ไม่มีประสิทธิภาพ แทนที่บริษัทจะผลิตสินค้าที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคและการโฆษณาที่ให้ความรู้แก่ผู้บริโภค Polaroid กลับขายในร้านที่ขายกล้องถ่ายรูปเช่นเดียวกับ กล้องรุ่น Sx-70 ผู้บริโภครู้แต่เพียงผลิตภัณฑ์ปกติของ Polaroid แต่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับ Polavision และการใช้งานอย่างง่าย ๆ ในร้านธรรมดา เมื่อผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ไปเขาก็ย่อมต้องการให้แสดงวิธีการใช้ ซึ่งสิ่งนี้เองที่บริษัท Polaroid ไม่สามารถที่จะแสดงได้ในห้างสรรพสินค้าที่มีลูกค้าจำนวนมาก ๆ และพนักงานขายที่ไม่มีประสบการณ์ กล่าวได้ว่า Polaroid ยังไม่รู้วิธีการขาย

แต่ว่าในปี 1978 Polaroid ก็พยายามขาย Polavision โดยในช่วงคริสต์มาสก็จะใช้ซานตาครอส จำนวน 3,000 คน จัดส่งให้ถึงบ้าน ทำให้มีผู้ซื้อถึง 10,000 คน แต่จากความไม่มีประสิทธิภาพของระบบก็เกิดขึ้นอีก จากผู้ที่ซื้อนวัตกรรมใหม่นี้ไปใช้ประมาณ 13,000 คน พวกนี้ไม่ได้เป็นที่เผยแพร่ให้กับผลิตภัณฑ์เลย หลังจากนั้น Polavision ก็ไม่มีผู้ซื้อ

ไม่เฉพาะเทคโนโลยีและการตลาดที่ล้มเหลวเท่านั้น แต่บริษัทไม่ได้ศึกษาในเรื่องการวิจัยตลาดและความต้องการ เกี่ยวกับการถ่ายภาพ Wolfman Report ซึ่งให้เห็นว่า 1.12 ล้าน กล้องถ่ายภาพยนต์ 8 ม.ม. สามารถขายได้ในปี 1972 แต่ผู้บริโภคซื้อเพียงครั้งเดียว หรือ 560,000 เหรียญ ในปี 1978 จะเห็นว่า ความต้องการลดลงมาก ถึงแม้ว่า Polaroid จะไม่มีข้อมูลแต่สามารถพยากรณ์จากการถดถอยของกลุ่มแข่งขัน ซึ่งเป็นผลมาจากการเข้ามาของกล้องวิดีโอ ที่สามารถฉายในกล้องทีวีได้ การใช้กล้องถ่ายวิดีโอสามารถแสดงภาพหลังจากถ่ายได้นานกว่า Polavision ซึ่งแสดงได้เพียง 2 นาที และขณะเดียวกันที่ Polaroid Film สามารถใช้ได้ครั้งเดียว แต่ วิดีโอ สามารถฉายได้ซ้ำแล้วซ้ำอีก แต่สิ่งที่น่าสนใจมากที่สุดก็คือ วิดีโอเทปมีเสียงด้วย ปรากฏว่าในปี 1984 2.8% ของครัวเรือนมีกล้อง วิดีโอ ขณะที่ 27.5% มีกล้องถ่ายภาพยนต์แบบเก่า

ในปี 1979 Polaroid ได้พยายามแก้ไขสิ่งที่บกพร่องของ Polavision โดยปรับปรุงฟิล์มให้ดีขึ้น แต่สายเกินไป ต้นปี 1980 Polaroid จึงเก็บ Polavision ออกจากตลาดและตัดเงินออกจากบัญชีถึง 68 ล้านดอลลาร์ ซึ่งเป็นผลมาจากรายได้รวมในปี 1979 ที่ลดลงจาก 118 ล้านดอลลาร์ มาเป็น 36 ล้านดอลลาร์ ในปี 1980 และยอดขายลดลง 1.1% เหลือ 1.36 พันล้านเหรียญ

กลางปี 1981 บริษัทได้แนะนำกล้องถ่ายรูปทันใจรุ่น Sum 600 ที่ใช้แฟลชอัตโนมัติ ต่อมาในปี 1983 ออกรุ่น LMS 600 ซึ่งมีแฟลชในตัว และรุ่น SLR 680 แบบออโตเมติกโฟกัส และอีกหลายโมเดล ในปลายปี 1985 Polaroid ได้แนะนำกล้องรุ่นใหม่ คือรุ่น Series 7000 ซึ่งได้รับการพัฒนาอย่างมาก

ผู้เชี่ยวชาญการถ่ายภาพกล่าวว่า การวิจัยของ Polaroid ได้พัฒนาคุณภาพของหนังและภาพถ่ายที่ทันใจ ขณะที่ภาพถ่ายแบบเก่าก็ยังมีคุณภาพดีกว่า และกล้องทันใจเป็นเทคโนโลยีแบบเก่า ซึ่งขณะเดียวกันนวัตกรรมการถ่ายภาพที่มุ่งไปในทางเดียวกันคือ การเก็บภาพเป็นข้อมูลแทนฟิล์มแบบเดิม และเทคโนโลยีทางอิเล็กทรอนิกส์ คือความสำคัญของนวัตกรรมการถ่ายภาพ ขณะที่ Polaroid กลับใช้ความคิดแบบเดิม ๆ ในการเสนอนวัตกรรมใหม่

คำถามวิเคราะห์

- ข้อ 1. แนวความคิดใดของวัฒนธรรมพฤติกรรมผู้บริโภคที่เกี่ยวกับตลาดผู้บริโภคของกล้อง 35 ม.ม. ซึ่งปรับปรุงจากกล้องระบบขั้นตอนเดียวอย่างง่าย
- ข้อ 2. ทำไมตลาด Polavision ของ บริษัท Polaroid จึงมีข้อบกพร่องที่เห็นชัดเจนอย่างมากมาย
- ข้อ 3. ท่านคิดว่าความล้มเหลวของ Polavision เกี่ยวข้องกับแนวความคิดที่ว่า “เป้าหมายและความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา” อย่างไร

PROCTER AND GAMBLE - THE SIGN AND THE SYMBOL

Procter and Gamble ก่อตั้งขึ้นในปี 1837 เป็นบริษัทที่ผลิตสบู่และเทียนไข ผู้บริโภค มักจะคุ้นเคยกับ Ivory Soap ของ Procter and Gamble ที่นำเข้ตลาดในปี 1879 ซึ่งสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก Procter and Gamble ทำการวิจัยตลาดครั้งแรกในปี 1924 โดยการซื้อกิจการของบริษัทสบู่ของอังกฤษและได้เข้สู่ตลาดต่างประเทศในปี 1930 ในปี 1932 Procter and Gamble ได้เป็นผู้สนับสนุนรายการวิทยุที่มีชื่อว่า The Puddle Family 14 ปีต่อมาในปี 1946 Tide ได้ถูกนำเข้ตลาด ตามด้วย Crest (ยาสีฟัน) ในปี 1955 และ Pampers ในปี 1961 ตั้งแต่ปี 1980-1982 ได้เข้สู่ยุคของการปรับเปลี่ยนธุรกิจ (Diversification) โดยการซื้อ Ben Hill Griffin Citrus และ Norwich Eaton Pharmaceuticals

การวิจัยตลาดที่มีขึ้นในปี 1924 เป็นจุดเริ่มต้นที่ Procter and Gamble ได้มีความใกล้ชิดอยู่กับผู้บริโภคอย่างมาก และได้กระทำอย่างต่อเนื่อง ย้อนหลังไปในปี 1879 เมื่อพนักงานคนหนึ่ง ลืมปิดเครื่องเมื่อออกไปทานข้างกลางวัน เมื่อเขากลับมาพบว่า ส่วนผสมที่ได้ผสมไว้ไม่สามารถใช้ได้ แต่เขาและทีมงานได้พิจารณาแล้ว ส่วนผสมที่วานั้นยังไม่เป็นอันตรายกับผู้ใช่และสามารถนำมาทำแบบใหม่เพื่อขายได้ หลายอาทิตย์ถัดมาได้มีร้านค้าปลีกในแถบลุ่มน้ำ Ohio ร้องเรียนมาเกี่ยวกับสบู่ว่ามีฟองสบู่กระจายไปทั่วเพราะมีผู้นำไปใช้ในแถบลุ่มน้ำ เพราะสาเหตุที่ไว้ใช้เวลาผสมนานเกินไป (ลืมปิดเครื่องจักร)

เหตุการณ์นี้ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อ Ivory Soap แต่ยังเป็นจุดกำเนิดของนโยบายที่ใช่โดยเน้นที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ปัจจุบันนี้ Procter and Gamble ได้รับจดหมายและโทรศัพท์ของลูกค้ากว่าครึ่งล้านในแต่ละปี จดหมายและโทรศัพท์ที่มีเข้มานั้น 6 ใน 10 จะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ใช่ภายในบ้าน 3 ใน 10 เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความสวยงาม และ 2 ใน 10 เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อาหาร ครึ่งหนึ่งของจดหมายและโทรศัพท์จะสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล 1 ใน 3 เป็นคำติ และ 1 ใน 6 จะแสดงความคิดเห็นในเชิงบวก

จากการที่ได้ติดต่อกับผู้บริโภคทำให้ Procter and Gamble สามารถโทรศัพท์ไปยังผู้บริโภคกว่า 1.5 ล้านคนในแต่ละปี เพื่อทำวิจัยและค้นหาสิ่งที่ผู้บริโภคคิดเห็นกับผลิตภัณฑ์ว่ามีความรู้สึกอย่างไร การบรรจุหีบห่อ และคุณลักษณะอย่างอื่น ๆ การวิจัยยังรวมถึงการสอบถามว่าผู้บริโภคได้ทำงานบ้านอย่างไรบ้าง เช่น ทำความสะอาด เตรียมอาหาร ซักเสื้อผ้า หัวหน้าของแผนกบริการลูกค้าได้สรุปผลจากการวิจัยในครั้งนี้ว่า พวกเขาต้องเพิ่มคำแนะนำในการทำขนมเค้กบนข้างกล่อง Duncan Hines Brownie และยังพบว่ามีกล่องอยู่แบบหนึ่งของผลิตภัณฑ์ที่ดูแล้วสับสนสำหรับผู้ซื้อ จึงได้ทำการเปลี่ยนแปลงให้สะดวกมากขึ้น และยิ่งไปกว่านั้นในแต่ละปีจะมีผู้บริโภคเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เข้ามากว่า 4000 รายการ

Procter and Gamble เป็นหนึ่งในองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เมื่อพบว่า Rely Brand Tampons มีพิษ ภายในสองอาทิตย์ได้ถอนสินค้าออกจากตลาด การทำเช่นนี้ทำให้งานวิจัยกว่า 20 ปีที่ได้ทำและมีมูลค่ากว่า 75 ล้านเหรียญต้องหมดไปและหยุดลง และยังทำการประชาสัมพันธ์และให้ข่าวสารเกี่ยวกับอาการของโรคนี้อีกกับผู้บริโภคที่เป็นหญิงได้ทราบ ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกับ Tampons การกระทำเช่นนี้เป็นการป้องกันภาพพจน์ในเชิงลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ยังจำหน่ายอยู่ในท้องตลาด

การเกิดเรื่องราวเกี่ยวกับฟ้องของ Ivory Soap, Procter and Gamble ได้พยายามที่จะสอบถามไปยังผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าในแต่ละวันที่มีมูลค่ากว่า 17 ล้านเหรียญว่ามีความคิดเห็นอย่างไร และอีกเหตุการณ์หนึ่งเกี่ยวกับข่าวลือเรื่องของยาสีฟัน (Crest) ในปี 1976 องค์กรได้เผชิญกับข่าวลือที่นำเอา Procter and Gamble ไปเชื่อมโยงกับลัทธิทางศาสนา ซึ่งข่าวลือนี้มีสาเหตุมาจาก Trademark ของ Procter and Gamble ซึ่งใช้มากว่า 100 ปี เครื่องหมายการค้าได้บรรยายกลุ่มดวงดาว 13 ดวงภายในวงกลมเป็นรูปของผู้ชายที่มีหนวดเคราภายในพระจันทร์ (a bearded man-in-the-moon) จุดเริ่มต้นของ Logo เป็นเพราะว่าสินค้าของ Procter and Gamble จะถูกส่งมาเรือทางเมือง Ohio และริมฝั่งแม่น้ำทางด้าน Midwestern พนักงานที่ทำเรือได้ใช้ถังไม้และได้วาดสัญลักษณ์ดาวไว้ที่ข้างถังเพื่อให้ทราบว่าเป็นของใครและจะส่งไปที่ไหน หลังจากนั้น Procter and Gamble ก็ได้นำมาใช้กับข้างกล่องโดยมีการตกแต่งเพิ่มเติมคือ มีวงกลมล้อมรอบดวงดาวและมีรูปของพระจันทร์ ซึ่งมาจากจินตนาการว่าเป็นที่นิยมกันในยุคสมัยนั้น และ Procter and Gamble ก็เริ่มที่ทำให้เครื่องหมายค้านั้นติดอยู่ที่ข้างกล่องอย่างถาวร เพราะบางครั้งเครื่องหมายที่ติดถูกลบเลือนและร้านค้าส่งจะปฏิเสธที่จะรับของเพราะร้านค้าส่งเหล่านั้นจะเชื่อถือสินค้าเฉพาะที่มีตราหยั้ห่อติดไว้เท่านั้น ตารางที่ 1 ได้แสดงรูปของการวิวัฒนาการของเครื่องหมายการค้า

William Procter ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทแนะนำให้ใช้ดาว 13 ดวงเพื่อเป็นตัวแทนของธงชาติของอเมริกัน ในปี 1882 ได้มีการพิจารณาเครื่องหมายการค้าและได้จดทะเบียนลิขสิทธิ์ภายใต้เลขที่ 9829 และได้ใช้มันนับตั้งแต่นั้นมา 100 ปีต่อมาในปี 1976 ข้างลือต่าง ๆ ก็ถูกนำมาเชื่อมโยงเข้ากับ Logo บ่อยขึ้น หนังสือพิมพ์ Wall Street Journal ได้ลงข่าวลือว่า Moonies ได้เข้า Taken Over (ซื้อกิจการ) ของ Procter and Gamble ไม่มีใครสามารถบอกได้ว่าจุดเริ่มต้นเกิดขึ้นได้อย่างไร และได้นำไปเชื่อมโยงกับสัญลักษณ์ของดวงจันทร์ของ The Rev. Moon's Unification Church และ Procter and Gamble ก็ได้ออกมาตอบคำถามเกี่ยวกับเรื่องการถูกซื้อกิจการหลายครั้งในปี 1979 ในตอนต้นปี 1980 มีข่าวรายงานว่ามีพนักงานได้ออกมาพูดว่า "Moon Church" เป็นเจ้าของ Procter and Gamble หลายวันต่อมา Lafayette-Nicollet (Minnesota) Ledger เกือบจะตีพิมพ์เพื่อจะ Loycott ผลิตภัณฑ์ Procter and Gamble โชคดีที่มีบางคนติดต่อกับ Procter and Gamble ก่อนที่ข่าวชิ้นนี้จะถูกตีพิมพ์ออกและบรรณาธิการได้แนะนำให้ผู้อ่านตรวจสอบข่าวก่อนที่จะทำการ boycott.

ในเวลานั้น Procter and Gamble คิดว่าเหตุการณ์คงยุติเพียงนั้นเลยไม่ได้ทำอะไรเพิ่มเติม แต่สองปีให้หลังได้เกิดเหตุการณ์ซ้ำขึ้นในกลุ่มของผู้นับถือศาสนา Protestant ข่าวลือครั้งนี้เป็นข่าวลือเฉพาะเรื่องที่กำลังหาประธานของ Procter and Gamble, John Smale และเชื่อมโยงไปถึงความสำเร็จอันไม่คาดคิดขององค์กร โดยการเปิดเผยของสมาชิกในกลุ่ม Church of Satan และระบุว่า Procter and Gamble มีส่วนรู้เห็นในการทุจริตเงินบริจาค Professor Martin Marth แห่ง University of Chicago กล่าวอ้างจากบทความตอนที่ถูกเผยแพร่อยู่ในขณะนั้น (ดู Logo ที่ถูกขยายใหญ่ขึ้นในตารางที่ 2)

ให้สังเกตสัญลักษณ์ทุกอย่างบนผลิตภัณฑ์ของ Procter and Gamble (ใบหน้าของหอมสีกับดวงดาว 13 ดวง) ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของ Satanism หนึ่งในผู้บริหารของ Procter and Gamble เป็นสมาชิกของ Satanist ได้ให้ข่าวทางโทรทัศน์ถึงความสำเร็จของ Procter and Gamble นั้นเกิดขึ้นได้เพราะ Satan เพราะมีสัญลักษณ์ติดอยู่กล่องของผลิตภัณฑ์และสามารถนำเอา Satan เข้าไปอยู่ในทุกครัวเรือนของชาวอเมริกัน

ในปี 1982 ได้มีพิธีการเฉลิมฉลองตราฮีท้อในโอกาสครบรอบร้อยปี มีผู้บริโภครีบเข้ามามากมายวันละประมาณ 300 สาย และมีสูงสุดประมาณ 15,000 สายในเดือนมิถุนายน 1982 ส่วนใหญ่ที่โทรเข้ามาจะเป็นการสอบถามเกี่ยวกับ Logo และความสัมพันธ์ที่มีต่อ Church of Satan Procter and Gamble เชนิชญกับการฟ้องร้องคดี 6 คดีเกี่ยวกับข้าวลือ ทางบริษัทได้ใช้สื่อ เพื่อการอธิบายถึงเครื่องหมายการค้าจนกว่าพันฉบับไปยังกลุ่มลูกค้าที่กล่าวอ้างว่าเป็นผู้นำทางศาสนา ในเดือนกรกฎาคม ไม่เพราะว่าการกระทำต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นบรรลุผลหรือข้าวลือได้ถึงจุดอิมควจำนวนโทรศัพท์ที่มีเข้ามาลดลงและหมดไปในปี 1982 Procter and Gamble ได้เก็บรวบรวมข้อมูลและเลิกวิตกกังวล ในปี 1983 และต้นปี 1984 มีจำนวนสายที่โทรเข้ามาเพียง 35 รายต่อเดือน

แต่ Procter and Gamble ได้ตกเป็นข่าวอีกครั้งในปี 1984 เมื่อ Sister Domitilla Drobnik ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งใน Clymer, Pa., พบแผ่นพับที่ไม่ได้ลงชื่อในตู้ไปรษณีย์ เนื้อความไค้ระบุเรื่องที่ประธาณ Procter and Gamble ได้ไปปรากฏตัวในรายการ "Phil Donahue Show" และพูดว่าไค้เป็นผู้สนับสนุน Church of Satan และปรากฏเครื่องหมายการค้า the-man-in-the-moon ซึ่งมีลายเซนของ Satan ปรากฏอยู่ด้วย เมื่อตีความไค้เซนนั้นในแผ่นพับไค้ถูกแพร่กระจายไปในกลุ่มนักเรียนพร้อมกับบันทึกส่วนตัวเรียกร้องให้ Boycott สินค้าของ Procter and Gamble เช่น ยาสีฟัน Crest, Tide, และ Ivory Soap ความพยายามของ Sister Domitilla และพวกไค้ผลก่อนข้างดี ในเดือนตุลาคมข้าวลือกระจายไปยังร้านเสริมสวยบนถนนสายหลักของ Clymer และตามเหมืองแร่ซูเปอร์มาร์เก็ตท้องถิ่นประกาศลดราคาให้กับผู้ที่หันมาดื่มกาแฟ Folger's แทนที่จะดื่ม devil's brew ข้าวในทำนองเดียวกันกระจายต่อไปยังคานตะวันตกของ Pennsylvania ใน Clymer

ข่าวที่มาทางคาน Milwaukee, ที่ซึ่ง Virginia Meves, บรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ (ที่มียอดจำหน่าย 6000 เล่ม) โดยปกติจะรายงานข่าวประเภทกฎหมายการทำแท้ง และกฎระเบียบทางราชการ ก็หันมาตีพิมพ์ในเรื่อง Satanism แต่ที่ Stamford, Connecticut ที่ซึ่ง Sister Noel ไค้กระจายข่าวโดยผ่านทางกลุ่มสุขภาพสตรี รวมถึง Sister Domitilla ไค้เพิกถอนในการกระทำของตนที่เป็นผู้กระจายข่าว

แต่ก็ยังมีกลุ่มคนบางกลุ่มที่ยังไม่ยอมเพิกถอน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนักบวช, Father Trongo บาทหลวงของ St. Anthony's Church ใน Clymer, Pa., "พวกคุณไม่สามารถยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับ Church of Satan" "Procter and Gamble สามารถใช้ข่าวลือเรื่อง The Satanism เป็นเงื่อนไขต่อสาธารณชนได้แต่ฉันไม่ยุติการพูดในเรื่องนี้ (ต่อต้าน Procter and Gamble)"

ในปี 1982 ข่าวลืออยู่ในกลุ่มของ Protestant, ในปี 1984 Procter and Gamble ได้เสนอข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทาง Roman Catholic ในกลุ่มของนักบวชและแม่ชีส่วนใหญ่อยู่ในแถบ Northeast แต่โทรศัพท์ที่มีเข้ามาจาก California, Wisconsin, Western New York และ Chicago ปัญหาในปี 1982 เป็นปัญหาระดับรัฐ แต่ในปี 1984 ได้กลายเป็นปัญหาคานภูมิภาคและกระจายไปยัง Church, โรงเรียน, ศูนย์การค้า และกลุ่มแรงงาน ในปี 1984 ตัวแทนของ Procter and Gamble ได้กล่าวว่าทางบริษัททราบถึงปัญหาดีเกี่ยวกับ บุคคลที่ไม่หวังดีที่ติดต่อกับ Catholic Churches เพื่อกล่าวหาโดยผ่านทางประกาศของ Church ต่าง ๆ เหตุการณ์ในลักษณะนี้ก็ได้เกิดเช่นเดียวกันกับที่ Cleveland และ Pittsburgh

ข่าวลือได้ถูกแพร่กระจายด้วยวิธีการปากต่อปาก สื่อสิ่งพิมพ์ และการพูดจากันกับสิ่งที่ได้ยินต่อ ๆ กันมา โดยผู้บริโภคที่เชื่อว่า Procter and Gamble ได้นำเอาสัญลักษณ์เครื่องหมายทางการค้ามาจาก Satanic Church คงควาหมายถึงระบบของ Satanic และเลข 13 หมายถึงสิ่งที่ไม่ดี แต่ถ้าต้องการจะค้นหาความหมายจริง ๆ น่าจะสลับบนล่าง และมองผ่านกระจกจะพบเลข 666 ซึ่งถูกซ่อนอยู่ในวงกลมของรูป the-man-in-the-moon เลขนี้มีความหมายในหนังสือของ Revelation หมายถึงเครื่องหมายของความครุร้าย เป็นสัญลักษณ์แห่งความเร้นลับในกลุ่มผู้ถือ โศคกลางชาว Christians ในสหรัฐอเมริกา และการตีความในลักษณะเช่นนี้ถือว่าตีความมากเกินไป

จากการตรวจสอบสินค้าของ Procter and Gamble จะพบตราเล็ก ๆ นี้ใกล้ ๆ กับเบอร์โทรศัพท์และเลขลิขสิทธิ์ ซึ่งเป็นตราที่ได้ทำการพิมพ์ขึ้นมาใหม่ในผลิตภัณฑ์ 3 อย่างและเป็นการยากที่จะเชื่อว่าจะเป็นชุดของการเริ่มต้นเกี่ยวกับข่าวลือต่างๆ ข้อถกเถียงตลอดจนการป้องกันข่าวลือที่ Procter and Gamble ได้ใช้

ในตอนกลางปี 1984 Procter and Gamble ได้ยกเลิกที่จะใช้เครื่องหมายการค้ากับสินค้า Twin-Tower อาคาร 18 ชั้นใน Cincinnati แม้ว่ามีการวางแผนไว้ในตอนต้นว่าจะใช้สัญลักษณ์ดังกล่าวโดยโฆษกของ Procter and Gamble ได้ให้เหตุผลว่าเป็นเพราะภาวะเศรษฐกิจ แต่ผู้ที่ออกแบบตรา กลับคิดว่าสาเหตุเนื่องมาจากข่าวลือที่ว่า boycott ผลิตภัณฑ์ของ Procter and Gamble มากกว่า

ในปี 1985 ทางองค์กรได้ประกาศว่าจะยกเลิกตราที่กล่องของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด เพื่อพยายามระงับข่าวลือ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ไม่ปรากฏให้เห็นที่ข้างกล่องผลิตภัณฑ์ในหลายปีต่อมาและกล่องของผลิตภัณฑ์ได้ถูกออกแบบใหม่ แต่ Procter and Gamble ยังคงใช้สัญลักษณ์ดังกล่าวบนกระดาษห้วงคหมายและรายงานประจำปี ในวันที่ 16 พฤษภาคม 1985 Procter and Gamble ได้ฟ้องร้องกับบริษัทที่หนึ่งที่เป็นผู้ปล่อยข่าวลือว่า Procter and Gamble มีส่วนพัวพันกับ Satanism ข้อกล่าวหาในเรื่องใส่ร้ายป้ายสีองค์กรว่าเป็นผู้สนับสนุน Church of Satan และอีกข้อหาหนึ่งก็คือ สัญลักษณ์ของ Procter and Gamble ที่ถูกหาว่าเป็นสัญลักษณ์ของ Statanism รวมถึงการยุยงให้ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ของ Procter and Gamble

คำถาม

1. บทบาทอะไรเป็นสาเหตุให้ศาสนาในวัฒนธรรมย่อยและสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมย่อยเป็นจุดเริ่มของข่าวลือ Satanism? จริงหรือที่เป็นเรื่องของสัญลักษณ์และผู้บริโภคนำไปเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมทางสังคม?
2. จริงหรือที่ผู้ปล่อยข่าวลือเชื่อว่า Procter and Gamble เป็นสมาชิกของ Satan ประกอบกับที่ประธานบริษัทออกมายอมรับทางโทรทัศน์?
3. Procter and Gamble ค่อนข้างวิตกกังวลกับข่าวลือ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับทัศนคติและความเชื่อของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตอันเนื่องมาจากสาเหตุของข่าวลือ?
4. สัญลักษณ์ของ Procter and Gamble มีขนาดเล็กมากจนไม่ค่อยมีใครสังเกตเห็น ทำไม Procter and Gamble จึงใช้เวลาในการตัดสินใจนานที่จะยกเลิก?

ตารางที่ 1

แสดงถึงวิวัฒนาการของสัญลักษณ์องค์กร

1.		1. เป็นรูปกากบาท หยาบ ๆ ที่วาดโดยคนเรือนกलोंไม้ที่ใช้บรรจุเทียนไขชื่อ Star ในราวปี 1851 และเป็นจุดเริ่มต้นของรูปพระจันทร์และดาว
2.		2. เครื่องหมายกากบาท ได้ถูกพัฒนาเป็นรูปดาวในวงกลม ซึ่งคงยังถูกวาดโดยคนเรือนสังสินค้าแสดงถึงภาษาเครื่องหมาย
3.		3. เครื่องหมายการค้ามาตรฐานตัวแรกได้นำมาใช้โดยบริษัทซึ่งเป็นรูปพระจันทร์เสี้ยวกับดาว 13 ดวง
4.		4. ในปี 1988 ได้มีการปรับปรุง รูปพระจันทร์และดวงดาว ขึ้นใหม่และได้จดทะเบียนขึ้นใน USA
5.		5. ในปี 1902 เครื่องหมายการค้ายังคงไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง แต่ได้เพิ่มตัวอักษรไวบนขอบ
6.		6. ในปี 1920 เครื่องหมายการค้าถูกทำให้ดูง่ายขึ้น แต่ยังคงรูปแบบเดิมไว้
7.		7. แบบสุดท้ายเกิดขึ้นในปี 1930 P & G ได้ให้ช่างประติมากรเป็นผู้ออกแบบเครื่องหมายการค้า ที่ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งมีชื่อเสียงของพระจันทร์และดวงดาว

ตารางที่ 2

แสดงถึงสัญลักษณ์ปัจจุบันของบริษัท



THE SPORT OF KINGS

ใน Shankopee, Minnesata, ตั้งอยู่ด้านรอบ ๆ ของ Minneapolis, สนามแข่งม้าได้ถูกสร้างขึ้นในช่วงปลายมิถุนายน 1985 เป็นเพียงแห่งที่ 2 ของชาติในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาและต้นทุน 70 ล้านดอลลาร์ มันแปลกที่สนามแข่งม้าถูกสร้างใน Minisota ซึ่งเป็นรัฐที่ไม่ได้มีอุตสาหกรรมและคนงานกรรมกรมากมาย กลุ่มนี้รวมถึงชนกลุ่มน้อยซึ่งที่จะเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงของสนามแข่งให้แพร่ไปทั่วทั้งประเทศ แต่ที่น่าฉงนเกิดขึ้นเมื่อการแข่งขันม้าเริ่มลดความนิยมลงจนกระทั่งปี 1984 การแข่งม้าเป็นกีฬาที่มีผู้ชมจะให้ความสนใจมากที่สุดคในสหรัฐ แต่ในปีนั้นกีฬาเบสบอลก็แข่งขันมาเป็นกีฬาที่น่าถึงแม้ว่า League สำคัญของเบสบอลจะมีผู้ชมมากกว่าครึ่งเล็กน้อยของผู้ชมม้าแข่ง League อื่น ๆ ก็จะมีตัวเลขใกล้เคียงกันและการแข่งม้าจะกลายเป็นอันดับที่ 2 ตารางที่ 1 แสดงถึงการเจริญเติบโตอย่างสม่ำเสมอของผู้ชมเบสบอลตั้งแต่ปี 1970 และระดับจำนวนของผู้ม้าแข่งที่ลดลง ในตารางที่ 2 แสดงถึงฟุตบอลทั้งที่เป็นระดับมหาวิทยาลัยและมีอาชีพซึ่งเป็นอันดับที่ 3 บาสเก็ตบอลอันดับที่ 4 ตารางที่ 2 แสดงจำนวนของการพนันที่เพิ่มขึ้น 2 เท่าจากปี 1970 ถึง 1983 ระบบการพนันนี้ในสนามแข่งคือผู้ชนะจะต้องแบ่งเปอร์เซ็นต์เล็กน้อยของเงินพนันให้กับผู้จัด

แคนเทอเบอร์รี่เป็นสนามแข่งม้าแห่งใหม่ของมินิโซตาที่ได้จ่ายเงินสนับสนุนเศรษฐกิจของรัฐปีละ 150 ล้านดอลลาร์ การไปดูแข่งขันเป็นประสบการณ์ใหม่ของลูกค้าที่มีศักยภาพเพียงประมาณครึ่งหนึ่งของลูกค้าเมืองหลวงของ Minneapolis บริเวณที่เป็นสนามแข่งและมีเพียง % น้อยเป็นผู้ซึ่งให้คำนิยามของเงื่อนไขทั่วไปของการแข่งขันอย่างถูกต้อง คำถามก็คือ เป็นไปได้หรือไม่ที่สถานแห่งนี้จะดึงดูดลูกค้าวันละ 10,000 คน และใช้จ่ายเงินโดยเฉลี่ยคนละ 120 เหรียญ

ปัญหาของสนามแข่งอื่น ๆ

สนามแข่งเดิมมีปัญหาเกี่ยวกับการดึงดูดลูกค้าและอุตสาหกรรมนี้ถูกโยนเพื่อบางอย่างที่จะสร้างสนามแข่งม้าให้เกิดขึ้นมาใหม่ไม่มีสิ่งใดสำเร็จใน Super Bowl และก็ปรากฏการณ์ของการหาเงินของฟุตบอลมืออาชีพ อุตสาหกรรมแข่งม้าได้ถูกตัดสินใจที่จะทำแล้วน่าประทับใจในเหตุการณ์รอบปีที่เรียกว่า Beeder cup ซึ่งเป็นที่น่าตื่นใจซึ่งจะมีมาประมาณ 100 ตัว จากการคัดเลือกจากที่เป็นแชมป์ของภูมิภาคต่าง ๆ

ผู้ชนะสูงสุดของการแข่งขันทั้งหมด 7 ครั้ง จะได้รับรางวัลทั้งหมดเป็นเงินสด 10 ล้านเหรียญ มากที่สุดในประวัติศาสตร์การแข่งขันม้าครั้งแรก Beeders' cup มีในวันที่ 10 ปี 1984 ที่ Hollywood Park ในแคลิฟอร์เนีย ซึ่งปรับปรุงให้สมบูรณ์สำหรับเหตุการณ์โทรทัศน์ได้รายงานอย่างรวดเร็วเป็นเวลา 14 ชั่วโมง

ในการติดตามการแข่งขันอย่างใกล้ชิดโดยจะมีผู้ชมโทรทัศน์ 7% แต่จะมีผู้ชมการแข่งขันม้า 5.1% ขณะที่ Kentucky Derby มีการชมถึง 12% ในปีเดียวกัน Beeder cup ครั้งที่ 2 นี้ถูกจัดขึ้นที่สนาม Aqueduct Race ใน New York วันที่ 2 พฤศจิกายน 1985 ซึ่งประสบความสำเร็จบ้างนั้นแสดงถึงว่า Beeder cup มีได้ทำให้การแข่งขันเหมือนกับ Super bowl แข่งฟุตบอล

ปัญหาพื้นฐาน

นักการตลาดชี้ว่าการ โฆษณาและโปรโมชั่นจะทำให้ปัญหาธุรกิจการแข่งขันม้าถูกแก้ไขได้บ้างซึ่งเป็นวิธีที่ไม่ค่อยจะได้ผลในอดีต เป็นการ Lobby สถานิติบัญญัติของรัฐให้เพิ่มจำนวนวันการแข่งขันและส่วนกำไรจากการพนัน แต่ไม่มีการจัดการแสดงก็มีการปรับปรุงแก้ไขเหมือนกับค่าบริการของสนามเดิมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติของนักการตลาดใหม่ที่จะทำให้การแข่งขันม้าเป็นที่ปรารถนาอย่างยิ่งยวด

ผู้ซื้อและผู้ขายของการแข่งขันก็จะเรียนรู้ในสิ่งตรงกันข้ามก็คือทางหนึ่งจะมีความมั่งคั่งความเป็นหมู่คณะกลุ่มมืออาชีพของเจ้าของของผู้ฝึกของผู้สมพันธ์และอีกด้านหนึ่งก็เป็นส่วนของคนงานกรรมกรชนกลุ่มน้อยนักข่าว คนทำงานบริษัทระดับกลาง การฟอรัมตัวจะทำให้ต้นทุนแพงขึ้นอย่างรวดเร็ว และอายุเฉลี่ยของแฟนแข่งม้าคือ 50 ปี หนังสือ Business Week บอกว่า “อุตสาหกรรมแข่งม้านี้ ไม่ใช่วัฒนธรรมใหม่ของตลาด” เหตุผลหนึ่งคือ กีฬามีหลากหลายการแข่งขันม้ามีโดยทั่วไปจำนวนวันของการแข่งขันขึ้นอยู่กับทัศนคติของรัฐ คือเมื่อสนามหนึ่งเปิดอีกสนามหนึ่งก็จะปิดเหตุผลอื่น ๆ คือกีฬาไม่มีความแน่นอนของตลาด หรือการตลาดนั้นต้องแข่งกลุ่มลูกค้า เบสบอล ฟุตบอล บาสเก็ตบอล เป็นการแข่งขันหลักหรือไม่ การพนันม้าแข่ง ลอตเตอรี่และเกมส์ผัดกะหล่ำจะทำให้ลูกค้าออกไปจากการแข่งขันหรือไม่ ศักยภาพของการแข่งม้าที่หาสิ่งบันเทิงใหม่หรือไม่ หรือทั้ง 3 เหตุผล ที่ทำให้ต้องพิจารณารายได้อย่างระมัดระวัง

ทัศนคติของผู้บริโภค

สนามแข่งขัน New York พยายามที่จะเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการแข่งขันโดยดึงดูดผู้ชมรุ่นใหม่เข้ามาโดยการจัดคอนเสิร์ตจากวงชื่อดัง และความบันเทิงแต่พวกเขาก็จะมาเพื่อฟังดนตรี

อย่างเห็นได้ชัดเจนนว่า ทัศนคติไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปจากจำนวนเงินที่น้อย ถ้าทัศนคติและพฤติกรรมเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ดังนั้นทัศนคติของชนรุ่นใหม่จะต่อต้านการแข่งขันมารูปที่ 3 แสดงผลระดับการวัด แตกต่างกันของทัศนคติและความเชื่อเกี่ยวกับการแข่งขันมารูปที่ 4 แสดงถึงการรับรู้ถึงคุณค่าของ 4 กลุ่มผู้ชมกีฬาในสหรัฐอเมริกาข้อมูลแสดงถึงการศึกษานานใหญ่จากผู้ชมกีฬาทั้งหมดได้แสดงออกมาอย่างไม่น่าพอใจต่อการแข่ง และการเข้าไปในสนามแข่งมา

วิเคราะห์คำถาม

1. ตามตารางที่ 4 ที่แสดงความคิดที่แตกต่างกันของกีฬา 4 ชนิด สิ่งใดที่สามารถจัดเป็นทัศนคติทั้งหมด และสิ่งใดที่มีความสัมพันธ์กับความเชื่อมากกว่า
2. วิธีการบริหารใดที่ Beeder's cup และสนามนิวยอร์ก จัดขึ้นเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้ารุ่นใหม่
3. ทำไมกิจกรรมเหล่านั้นจึงไม่สามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้กลายเป็นผู้ชื่นชอบการแข่งขันมาได้
4. คุณคิดว่าวิธีการใดที่เจ้าของจะทำให้เปลี่ยนทัศนคติหรือความเชื่อได้

ตารางที่ 1
จำนวนผู้เข้าชมในปี 1970 - 83

กีฬา	1970	1975	1978	1980	1982	1983
เบสบอล	29,100	30,500	41,400	43,700	45,400	46,200
แข่งม้า	29,700	78,600	75,300	74,700	76,800	75,700
ฟุตบอล	39,500	42,400	47,700	49,600	45,000	50,200
บาสเก็ตบอล	4,900	7,600	39,800	41,700	41,800	41,700

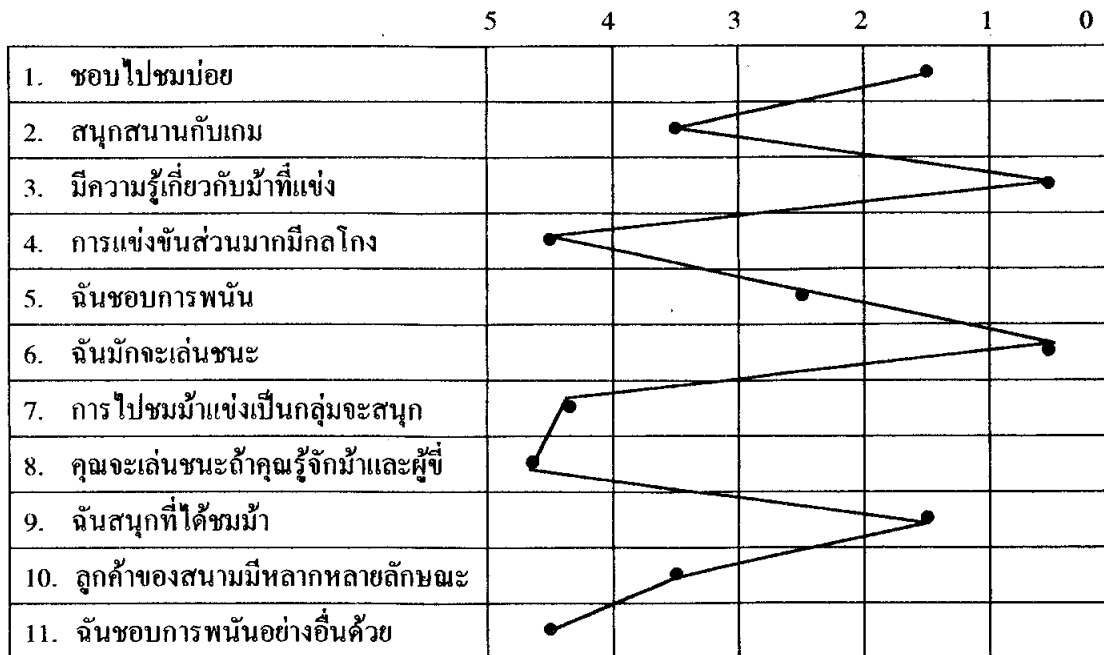
ตารางที่ 2
รายได้จากการพนัน 1970 - 83 (พันล้าน)

1970	1975	1978	1980	1982	1983
1,096	1,568	1,722	1,859	1,951	1,974

ตารางที่ 3

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งม้า

ค่าน้ำหนักจากมาก (5) ไปยังน้อย (0)



ตารางที่ 4

ระดับความชอบในกลุ่มกีฬา

คำถาม ถ้าคุณชอบกีฬาประเภทใด กรุณาบอกเหตุผลที่ท่านชอบ

ฟุตบอล	บาสเกตบอล	การแข่งม้า	เบสบอล
- การใช้แรง	- การเคลื่อนไหว	- การพนัน	- มีการเล่นเป็นทีม
- ใช้ความสามารถทางร่างกาย	- รวดเร็ว	- รู้จักม้า	- ความชำนาญเฉพาะตัว
- การเคลื่อนไหว	- น่าตื่นเต้น	- การมีส่วนร่วมส่วนบุคคล	- การวิ่ง
- รวดเร็ว	- ใช้กลยุทธ์	- รู้จักผู้ขี่	
- เป็นเกมแม่เหล็ก			
- มีสีสัน			

สลิมมาขอเป็นอันดับสองในตลาดน้ำตาลเทียม

สภาพความเป็นอยู่ของคนไทยในปัจจุบันแม้จะมีเศรษฐกิจที่เจริญก้าวหน้าแต่คุณภาพชีวิตดุดดอยลง ส่งผลให้มีสุขภาพทรุดโทรมลงทุกวัน ดังนั้นรุ่นใหม่จึงหันมาใส่ใจและเสาะหาคุณภาพชีวิตมากขึ้น พร้อมทั้งได้มีการตื่นตัวในเรื่องของการเลือกสรรอาหาร ที่มีคุณค่าต่อร่างกายและมีแคลอรีต่ำ สินค้าประเภทน้ำตาลเทียม จึงเป็นสินค้าอีกประเภทที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในขณะนี้ สังเกตได้จากมีอาหารและเครื่องดื่มหลายประเภทที่เกิดขึ้นและได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว

ดังนั้นบริษัท โอสดสภา (เติกเฮงฮยู) จำกัด จึงได้ออกน้ำตาลเทียมภายใต้ชื่อ “สลิมมา” ซึ่งเป็นสารให้ความหวานแทนน้ำตาลที่ผลิตจากความหวานแทนน้ำตาลที่ผลิตจากธรรมชาติ แต่ให้แคลอรีต่ำ โดยสลิมมา 1 ซอง จะให้ความหวานเท่ากับน้ำตาลทรายธรรมดา 2 ซ้อนชา เหมาะสำหรับผู้บริโภคทั่วไปที่ต้องการควบคุมน้ำหนักและรักษาสุขภาพ รวมทั้งผู้ป่วยด้วยโรคเบาหวานโดยสามารถนำไปผสมเครื่องดื่มหรือปรุงอาหารแทนน้ำตาลได้ซึ่ง “สลิมมา” บรรจุอยู่ในซองฟอยล์พิเศษ มี 2 ขนาดคือกล่องละ 20 ซอง และ 50 ซอง

และด้วยช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมที่มีอยู่กว่า 10,000 แห่งทั่วประเทศ รวมทั้งมีหน่วยรถยนต์ของบริษัทที่กระจายอยู่เกือบทุกภาคเป็นทำตลาด ซึ่งในช่วงแรกจะเน้นการจัดจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าและร้านขายยาทั่วไปโดยแบ่งเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านซูเปอร์มาร์เก็ต 60 เปอร์เซ็นต์ ร้านขายยา 30 เปอร์เซ็นต์ โรงพยาบาลและโรงแรมอีก 10 เปอร์เซ็นต์ หรือรวมทั้งมีการจัดแคมเปญโฆษณาและประชาสัมพันธ์ จะใช้งบประมาณในส่วนนี้ถึง 20 ล้านบาท โดยหวังว่าในปีแรกที่วางสินค้าจะมีส่วนแบ่งในตลาดน้ำตาลเทียมเป็นอันดับ 2 รองจากน้ำตาลเทียมเจ้าแรกที่วางตลาดก่อนคือ อีควอล

ปัจจุบัน ตลาดน้ำตาลเทียมมีคู่แข่งเพียง 2 ถึง 3 ราย มูลค่าตลาดรวมที่สำรวจในปี 2537 ประมาณ 100 ล้านบาท มีอัตราการโตเฉลี่ยปีละ 20-30 เปอร์เซ็นต์ ทั้งยังเป็นตลาดที่เรียกได้ว่ามีคู่แข่งตลาดน้อยรายในขณะที่ผู้ที่ต้องการใช้น้ำตาลเทียมมีอัตราการโตที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอัตราการเพิ่มของผู้ป่วยด้วยโรคเบาหวานประมาณปีละ 10 เปอร์เซ็นต์ (เฉพาะในกรุงเทพฯ 25 ถึง 42 เปอร์เซ็นต์)

โอกาสการแข่งเกิดของ “สลิมม่า” จึงเป็นไปได้สูงโดยเฉพาะส่วนแบ่งตลาดที่หวังครองเพียงอันดับ 2 ประกอบกับการออกทั้งแคมเปญโฆษณาและภาพยนตร์โฆษณาที่ใช้ฟรีเซนเซอร์ระดับมิสไทยแลนด์เวิลด์คือ “เมทินี กิ่งโพยม” ทาง “อิคवल” คงต้องหาทางแก้ถ้าในเร็ววันเพื่อป้องกันส่วนแบ่งตลาดที่จะเสียไป ขณะเดียวกันการเข้าตลาดของสลิมม่าคงจะทำให้การแข่งขันในตลาดก็กักขึ้น

(จากนิตยสารคู่แข่ง ฉบับ เดือนเมษายน 2540 หน้า 24)

คำถาม

1. Market Potential ของ “สลิมม่า” ได้แก่ ผู้บริโภคกลุ่มใด ให้เหตุผลโดยละเอียด
2. ให้ท่านวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของกลุ่มเป้าหมายในการบริโภคน้ำตาลเทียม

เป๊ปซี่ โค ฟู้ดส์ แคตเช็กเมนต์ มั่นฝรั่งโตแน่

ตลาดสแน็กมูลค่า 5,500 ล้านบาท เริ่มคึกคักเมื่อบริษัทเป๊ปซี่ โค ینگ์ ที่เป็นบริษัทที่จับมือกับเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ก่อตั้ง บริษัทสยามสแน็กเริ่มเปิดเกมรุกอย่างหนักในตลาดสแน็กหลังจากเห็นเทรนด์ของตลาดโตประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ต่อปีพร้อมทั้งปรับโครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจใหม่ โดยการกระจายโครงสร้างให้ผู้ร่วมทุนทั้งสองได้รับผิดชอบสินค้าร่วมกัน

โดยทางบริษัทเบอร์ลี่ยุคเกอร์จะเป็นผู้ดูแลการตลาดและจัดจำหน่ายขนมขบเคี้ยวชนิดหวานได้แก่ ปร่าดี แคมปัส และฟรังโก้ ในขณะที่ทางเป๊ปซี่ โค ینگ์ ก็ได้ตั้งบริษัทใหม่ คือบริษัทเป๊ปซี่ โค ฟู้ดส์ (ประเทศไทย) เป็นผู้รับผิดชอบในส่วนของการดำเนินงานขนมขบเคี้ยวชนิดเค็มอันได้แก่ เลย์ และซีโตส ซึ่งเป็นช่วงแรกนี้ทางเบอร์ลี่ยุคเกอร์จะเป็นคนจัดจำหน่ายให้เป๊ปซี่ โค ฟู้ดส์ ก่อนจนกว่าจะมีการตั้งทีมขายเป็นของตนเอง

ในส่วนของเป๊ปซี่ โค ฟู้ดส์หลังจากได้คุณอภิรักษ์ โกษะโยธิน เป็นกรรมการผู้จัดการก็ได้เปิดเกมรุกในตลาดสแน็กอย่างหนักหน่วง โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์เลย์หนึ่งในมันทอดกรอบที่ขายดีที่สุดในสหรัฐโดยได้ออกภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่และจัดโปรโมชันทายผลการแข่งขันอเมริกันฟุตบอลรอบชิงชนะเลิศหรือซูเปอร์โบวล์เกมว่าทีมใดจะเป็นผู้ชนะเลิศในปีนี้ และมีสิทธิรับรางวัลกว่า 150 รางวัล

การที่เป๊ปซี่ โค ฟู้ดส์ หันมาเปิดเกมรุกในตัว เลย์ อย่างเต็มที่เนื่องจากมองเห็นว่า เซ็กเมนต์มันฝรั่งทอดกรอบเป็นตลาดที่มีศักยภาพการเติบโตค่อนข้างสูง แม้ปัจจุบันจะมีสัดส่วนของตลาดเพียง 15 เปอร์เซ็นต์ แต่มีเทรนด์การเติบโตสูงและเชื่อว่าในอนาคตข้างหน้านี้เซ็กเมนต์มันฝรั่งจะเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดเช่นเดียวกับตลาดต่างประเทศขณะที่ตลาดมันฝรั่งในเมืองไทยก็มีหลายแบรนด์ทำตลาด เช่น มันมัน ก๊อบกอบ และอื่น ๆ แต่ด้วยปัญหาวัตถุดิบที่ขาดแคลนอยู่เสมอทำให้ตลาดนี้ไม่สามารถที่จะเติบโตได้มากนัก

แต่สำหรับเลขที่วางตลาดไปเพียง 1 ปี ก็มีแชร์ถึง 15 เปอร์เซ็นต์ในตลาดและถ้าเปิดเกมรุกตลาดอย่างจริงจังคงจะเป็นผู้นำในไม่ช้าประกอบกับปัญหาทางด้านวัตถุดิบคงจะไม่มีปัญหาเนื่องจากเป๊ปซี่ โค ฟู้ดส์ ได้ให้ทีมงานจากฟรีโด เลขี แห่งอเมริกาที่เป็นยักษ์ใหญ่ในตลาดสแน็กและเป็นบริษัทหนึ่งในเครือของเป๊ปซี่ โค อิงค์ มาทำให้ที่ดูแลการพัฒนาโรมันฝรั่งในไทยให้ได้ผลผลิตสูงสุดและได้มาตรฐานตามฟรีโด เลขี การที่ออกหนังสือโฆษณาและโปรโมชันดังกล่าวคงจะทำให้เลขีมีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้น 40-50 เปอร์เซ็นต์ และมีแผนจะออกเลขีในขนาด 10 บาท และ 30 บาท ในเร็ว ๆ นี้

ขณะที่ซีโอสในปีนี้จะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น 20-30 เปอร์เซ็นต์ และเป๊ปซี่ โค ฟู้ดส์ คาดหวังว่าภายใน 5 ปีข้างหน้าบริษัทน่าจะมียอดขาย 110 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีมาร์เก็ตแชร์ในตลาดสแน็กไม่น้อยกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ โดยมีแผนที่จะนำสินค้าที่มีชื่อเสียง เช่น Ruffles ที่เป็นมันฝรั่งทอดที่มีชื่อเสียงอีกแบรนด์หนึ่ง รวมทั้งแบรนด์ Dontos และ Tostitos ที่อยู่ในตระกูลข้าวโพดอบกรอบเข้ามาทำตลาด

อย่างไรก็ตามการที่พฤติกรรมผู้บริโภคตลาดสแน็กในบ้านเรายังค่อนข้างน้อย เฉลี่ยประมาณ 400-450 กรัมต่อคนต่อปี ในขณะที่ในตลาดอเมริกามีอัตราการบริโภคสูงถึง 7.7 กก.ต่อคนต่อปีเลยทีเดียว เชื่อแน่ว่าการเปิดแวนรบบของเป๊ปซี่ โค ฟู้ดส์ คงจะทำให้การแข่งขันในตลาดสแน็กคึกคักขึ้น และความฝันที่ครองตลาดนี้จะประสบความสำเร็จหรือไม่คงต้องติดตามดู เพราะเมืองไทยได้ชื่อว่าเป็นตลาดปราบเซียนมานานักต่อนักแล้ว

(จากนิตยสารคู่แข่ง ฉบับเดือนมีนาคม 2540 หน้า 20)

คำถาม

1. ให้ท่านวิเคราะห์ว่า Potential ของตลาดมันฝรั่งจะโตได้หรือไม่ ให้เหตุผลทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภค
2. ที่ว่าตลาดเมืองไทยเป็นตลาดปราบเซียน นั้น ให้ท่านอธิบายเหตุผลในเชิงพฤติกรรมผู้บริโภค

แปรงสีฟันวิคตอรีสร้างจุดขายชุมชน

บริษัท บี.บี.เปอร์ซันส์ จำกัด ผู้จัดจำหน่าย แปรงสีฟัน แอร์โรว์, วิคตอรีและอิสท์แมน คือเป็นค่ายที่มีกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องมาตลอด ล่าสุดได้ลงมือซ้อสท์แมนแบบรุ่นดับเบิลยูทัพท์เพิ่มอีก 2 รุ่น ด้วยจุดเด่นของแปรงตรงที่ขนแปรงที่อ่อนนุ่มพิเศษ ค้ำไส จับถนัดมือ หัวแปรงทรงวี คอแปรงโค้งมน สามารถทำความสะอาดทุกซอกฟัน พร้อมนำกลยุทธ์ SEXUAL MARKETING ออกแบบสร้างสรรค์ตัวโปรดักส์ ชูรูปผู้ชาย และผู้หญิงในการสร้างจุดเพศชายและเพศหญิงเพื่อแบ่งแยกความแตกต่างออกมาโดยชัดเจน ที่เน้นเฉพาะสำหรับผู้หญิงและผู้ชายในกลุ่มระดับบน

ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายนั้น จะเน้นไปที่ช่องทางโมเดิร์นเทรดเป็นหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ในขณะที่แบรนด์วิคตอรี ซึ่งเป็นสินค้าอีกตัวของค่ายนี้ ก็พยายามที่จะเข้าทุกช่องทางจัดจำหน่ายตามร้านค้าทุกจุดโดยเฉพาะร้านค้าระดับกลางทั่วประเทศนอกจากนี้ได้ขยายฐานไปยังประเทศอินโดจีน เช่น กัมพูชา เวียดนาม เป็นต้น

ตลาดแปรงสีฟันระดับบน (ตลาดพรีเมียม) มีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 60 ของมูลค่าตลาดรวมประมาณ 900-1,000 ล้านบาท มีอัตราการเติบโตประมาณ 40 เปอร์เซ็นต์ต่อปี มีคู่แข่งรายสำคัญ ๆ ในตลาด ที่ส่วนใหญ่จะวางราคายกด้านละ 25 บาทขึ้นไป คืออควาเฟรช, คอลเกต พรีเมียม, วิคตอรี อีสท์ เป็นต้น

ในส่วนในตลาดแปรงสีฟันระดับกลางนั้น แนวโน้มของตลาดมีที่คาดว่าจะมีอัตราการเติบโตที่ถดถอยลงโดยในตลาดนี้มีส่วนแบ่งทางการตลาดประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์ ของมูลค่าตลาดประมาณ 375 ล้านบาท มีอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยประมาณ 10-15 เปอร์เซ็นต์ ราคาของสินค้าระดับกลางจะมีราคาด้านละ 15 บาทขึ้นไป ขณะที่ตลาดล่างจะมีมูลค่าประมาณ 50-55 ล้านบาท อัตราการเติบโตประมาณ 15-20 เปอร์เซ็นต์ เป็นตลาดที่ค่อนข้างเล็กกลุ่มเป้าหมายจะเป็นคนในต่างจังหวัดเป็นส่วนใหญ่

ส่วนตลาดแปรงสีฟันที่มีอัตราการเติบโตที่ดีที่สุด คือตลาดในเซ็กเมนต์ของแปรงสีฟันเด็กเนื่องจากยังไม่ผู้ผลิตลงมาเล่นในเซ็กเมนต์นี้มากนักและยังไม่มีผู้ประกอบการรายใดครองตลาด แปรงสีฟันเด็กอย่างแท้จริงซึ่งส่วนใหญ่จะกระจายไปยังแบรนด์ต่างๆ ที่อยู่ในตลาดในอัตราที่ใกล้เคียงกัน

สำหรับการแข่งขันของตลาดแปรงสีฟันไม่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากนัก เพราะยังไม่มี
ค่ายใดที่ทำตลาดอย่างจริงจัง เมื่อไม่นานนี้ทางค่ายคอลเกตได้ออกมาทำตลาดแปรงสีฟันกับยาสีฟันอย่าง
จริงจัง โดยใช้ชื่อกิจกรรมว่า “ทายาทคอลเกต” ซึ่งได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคเป็นอย่างดีโดยเฉพาะ
กลุ่มผู้บริโภคที่อยู่ในต่างจังหวัด

อย่างไรก็ตาม ตลาดแปรงสีฟันในบ้านเรา ยังไม่มีการแบ่งเซ็กเมนต์อย่างชัดเจน และยังมี
อัตราการเติบโตที่น้อย เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคยังใช้แปรงสีฟันต่อต้านหนึ่งนานพอสมควรอย่างกลุ่ม
เป้าหมาย คนระดับกลางจะใช้ประมาณ 3-4 ค้ำ ต่อปี และไม่พิถีพิถันในการเลือก ซึ่งหนทางแก้ไขต้อง
เน้นไปที่การให้คำแนะนำและให้การศึกษาแก่ผู้บริโภคเพิ่มขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

(จากนิตยสารคู่แข่ง ฉบับเดือนตุลาคม 2540 หน้า 30)

คำถาม

ท่านคิดว่า “การสร้างจุดขายพิเศษจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ให้เหตุผลในเชิงพฤติกรรม
ผู้บริโภค

อาหารเข้าซีเรียลยังบอนไซ

พฤติกรรมการบริโภคอาหารเข้าของคนไทยยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ตลาดอาหารเข้าซีเรียลไม่เติบโตเท่าที่ควร เพราะถึงแม้ผลการสำรวจด้านพฤติกรรมการบริโภคอาหารเข้าของคนไทย เฉพาะที่อยู่ในวัยทำงานในกรุงเทพฯ จำนวน 340 คน จะพบว่า มีเพียง 8 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่ไม่ได้รับประทานอาหารเข้า และมีถึง 62 เปอร์เซ็นต์ที่รับประทานอาหารเข้าทุกวัน ส่วนอีก 29 เปอร์เซ็นต์จะรับประทานเป็นบางวัน

แต่จากข้อเท็จจริงที่พบว่าอาหารมือเข้าของคนไทยมีหลายหลากชนิดให้เลือก ไม่ว่าจะเป็นโจ๊กข้าวต้ม ข้าวกับกล้วย ขนมนึ่ง กาแฟ ไข่กรอก นมและอาหารจานเดียวอื่น ๆ อีกมาก เช่น ข้าวมันไก่ ข้าวหมูแดง เป็นต้น ทั้งโดยพฤติกรรมการเลือกบริโภคอาหารเข้าของคนไทยนั้นยังคงเคยชินที่จะบริโภคอาหารดังที่กล่าวมาข้างต้น

เหล่านี้จึงพอจะชี้ชัดลงไปได้ว่าทำไมมูลค่าตลาดอาหารเข้าซีเรียลจึงอยู่ที่ 400 ล้านบาทต่อปี ยิ่งเมื่อเทียบอัตราการบริโภคซีเรียลของคนไทยพบว่าโดยเฉลี่ยมีเพียง 17 กรัมต่อคนต่อปี ขณะที่สิงคโปร์มีอัตราการบริโภคสูงถึง 417 กรัมต่อคนต่อปี จึงทำให้มีความหวังว่าอาหารเข้าซีเรียลยังมีช่องทางเติบโตได้อีกมากและถึงกับประมาณการว่าจะเติบโตต่อเนื่องในอัตรา 30 เปอร์เซ็นต์ต่อปี โดยมีปัจจัยด้านราคาที่น่าสนใจเป็นแรงจูงใจซึ่งปัจจุบันค่ายเคลสล็อกส์ก็ประกาศลดราคาลง 30 เปอร์เซ็นต์เนื่องจากมีข้อได้เปรียบด้านการผลิตจากโรงงานที่เพิ่งเปิดดำเนินการ ณ นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดไปเมื่อเดือนมีนาคมที่ผ่านมา นับเป็นโรงงานแห่งแรกของเคลสล็อกส์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งมีเป้าหมายจะเป็นการผลิตเพื่อส่งออกยังประเทศต่าง ๆ ในแถบภูมิภาคนี้กว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของกำลังการผลิตทั้งหมด

อย่างไรก็ตามการรุกตลาดในประเทศไทยก็ยังคงไม่อาจหลุดพ้นจากกรอบกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กซึ่งนอกจากจะบริโภคเป็นอาหารเข้าแล้วยังมีพฤติกรรมบริโภคเป็นของกินเล่นแบบสแน็กอีกด้วย จะเห็นได้จากสัดส่วนตลาดของเช็กเมนต์สำหรับเด็กที่มีอยู่ถึง 70 เปอร์เซ็นต์ รองลงมาคือเช็กเมนต์สำหรับครอบครัว 19 เปอร์เซ็นต์ ที่เหลือ 8 เปอร์เซ็นต์เป็นเช็กเมนต์มุสลิม และอีก 3 เปอร์เซ็นต์เป็นเช็กเมนต์เพื่อสุขภาพ

(จากนิตยสารคู่แข่ง ฉบับเดือนพฤษภาคม 2540 หน้า 24)

คำถาม

แบบการดำรงชีวิตของผู้บริโภคจะมีผลกระทบต่อการบริโภคอาหารเข้าซีเรียลอย่างไรอธิบาย

RIVERINE CLUB

สพอตคลับสำหรับครอบครัวรุ่นใหม่

โดยทั่วไปธุรกิจสพอตคลับจะเป็นธุรกิจแฝงไปกับธุรกิจคอนโดมิเนียม อาคารสำนักงาน และบ้านจัดสรร.....ซึ่งจะใช้เป็นจุดดึงดูดให้คนหันมาเช่า และเข้ามาพักอาศัยเป็นหลัก และยิ่งปัจจุบันกระแสความแรงเรื่องสุขภาพของคนมีมากขึ้น ประกอบกับสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของคนกรุงเทพฯ มีจำกัด อาทิ ห้างสรรพสินค้า สวนสนุก โรงภาพยนตร์ ศูนย์ออกกำลังกาย.... ทำให้หลาย ๆ โครงการต่างใช้สพอตคลับเป็นจุดขายกันเกือบทุกแห่ง....

ริเวอร์ไรน์คลับเป็นสพอตคลับครบวงจรที่ทันสมัยแห่งแรกในย่านนนทบุรี....ให้บริการแก่สมาชิกที่เป็นลูกค้ำคอนโดมิเนียม “ริเวอร์ไรน์เพลส” และบุคคลภายนอกทั่วไปที่สนใจ หรือพักอาศัยในบริเวณใกล้เคียง...รัชโยธิน...วงศ์สว่าง...เจริญสุขุมวิท... เป้าหมายหลักเพื่อให้เป็นสถานออกกำลังกาย หรือแหล่งกิจกรรมของสมาชิกในครอบครัวยุคใหม่...นอกเหนือจากการเป็นศูนย์ออกกำลังกายทั่วไป

ที่นี่จะมีพื้นที่ออกกำลังกายมากถึง 2,000 ตารางเมตร ประกอบด้วย สนามเทนนิส สนามแบดมินตัน สนามสควอช ห้องยิมนาสติก แอโรบิก สระว่ายน้ำ ห้องซาวน่า สุนัขเกอร์ ใต้บังปอง.....

นอกจากนี้ยังมีห้องกิจกรรมสำหรับเด็กอายุ 3-8 ขวบ ห้องสันทนาการอื่น ๆ อาทิ ห้องเล่นเกม....โรงภาพยนตร์ขนาดย่อม รวมไปถึงห้องประชุมย่อม ห้องบันทึกเสียง มุมกาแฟ และลานอเนกประสงค์

อัตราค่าสมาชิกของที่นี่จะแบ่งเป็น 3 อัตรา คือสมาชิกทั่วไปปีละ 30,000 บาท ถ้าสมัครเป็นกลุ่ม 3 คนขึ้นไป เสียค่าสมาชิกปีละ 22,000 บาทต่อคน สมัครเป็นครอบครัว (พ่อ-แม่-ลูก 2 คน) จ่ายปีละ 50,000 บาท สำหรับในปีแรกนี้ทางริเวอร์ไรน์คลับจะรับสมาชิกเพียง 500 คนเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อต้องการอำนวยความสะดวก และให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างเต็มที่ ส่วนในปีต่อ ๆ ไปทางริเวอร์ไรน์คลับมีแผนที่จะขยายการให้บริการเพิ่มขึ้น และคาดว่าจะสามารถรองรับสมาชิกได้สูงสุดถึง 1,000 คนต่อปี.....

นับเป็นสปอตคลับที่อำนวยความสะดวก และให้บริการอย่างเต็มรูปแบบที่สุดในเวลานี้
สำหรับครอบครัวยุคใหม่ที่ใส่ใจในสุขภาพพลานามัย ซึ่งกลุ่มนี้กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว

(จากนิตยสารคู่แข่ง ฉบับเดือนมิถุนายน 2540 หน้า 24)

คำถาม

อิทธิพลของครอบครัวที่มีต่อการตัดสินใจใช้บริการของคลับดังกล่าวมีอะไรบ้าง
อธิบายให้เหตุผล