

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

จากการศึกษาในหัวข้อการแข่งขันของผู้ประกอบการรายหลักในตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้าสำหรับผู้หญิงประเภทสควกซ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรม กลยุทธ์การแข่งขัน สาเหตุที่ทำให้ผู้ประกอบการรายหลักเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขันตอบโต้ระหว่างกัน รวมถึงการศึกษาว่าผู้ประกอบการรายหลักมีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันตอบโต้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับผู้ประกอบการรายหลักที่ออกผลิตภัณฑ์มาก่อนในตลาดหรือไม่ โดยศึกษาข้อมูลของผู้ประกอบการจำนวน 5 ราย ในช่วงเวลา พ.ศ. 2543 - 2552 มีประเด็นสำคัญดังนี้

5.1.1 โครงสร้างตลาด พฤติกรรม และกลยุทธ์การแข่งขัน

ตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้าสำหรับผู้หญิงประเภทสควกซ์ มีการแบ่งส่วนตลาดตามลักษณะผิวหน้าเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค ออกเป็น 4 ตลาดย่อย คือ ตลาดไวท์เทนนิ่งที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงสุด ประมาณร้อยละ 51 ตลาดลดเลือนริ้วรอย มีส่วนแบ่งตลาดรองลงมา ประมาณร้อยละ 38 ตลาดบำรุงผิวหน้าขั้นพื้นฐาน ประมาณร้อยละ 4 และ ตลาดบำรุงและดูแลผิวหน้าเฉพาะจุด ประมาณร้อยละ 7 สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์จะจำหน่ายในช่องทางค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านขายยา และผลิตภัณฑ์เพื่อความงามและสุขภาพ ร้านสควกซ์ และ ช่องทางค้าปลีกแบบดั้งเดิม โดยมีระดับราคาของสินค้าอยู่ในระดับที่ผู้บริโภคทั่วไปสามารถซื้อได้

ตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้าสำหรับผู้หญิงประเภทสควกซ์มีผู้ขายเป็นจำนวนมาก แต่มีผู้นำตลาดในลักษณะตลาดผู้ขายน้อยราย โดยมีผู้ประกอบการรายหลักจำนวน 5 ราย มีส่วนแบ่งตลาดเป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 78.1 ของมูลค่าตลาดรวม และอีกร้อยละ 21.9 แบ่งเป็นสินค้าสำหรับผู้ขายร้อยละ 6 สินค้าแฮนด์แบรนด์ ร้อยละ 4.6 และที่เหลือร้อยละ 11.3 เป็นของผู้ประกอบการจำนวนมากประมาณ 30 ราย ซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่นั้นสามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่าย เนื่องจากผลิตภัณฑ์ประเภทบำรุงผิวหน้านั้นสามารถทดแทนกันได้ง่ายในด้านคุณสมบัติของ

ผลิตภัณฑ์ แต่เมื่อเข้ามาในตลาดแล้วจะสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้หรือไม่เป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความใส่ใจในเรื่องผลลัพธ์จากการใช้ว่าเมื่อใช้แล้วผิวหนังจะดูดีขึ้นและไม่เกิดการระคายเคืองหลังการใช้ หากผลิตภัณฑ์ที่ใช้ช่วยให้ประสิทธิภาพเป็นที่น่าพอใจและไม่เกิดการแพ้ก็จะไม่เปลี่ยนไปใช้ยี่ห้ออื่น จึงทำให้การลองสินค้าอื่นที่ตนไม่เคยใช้มาก่อนเป็นไปได้ยาก ดังนั้นตราสินค้าที่เป็นที่ยอมรับโดยวงกว้างจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค ซึ่งกว่าที่แต่ละตราสินค้าจะติดตลาดได้จำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน ผู้ประกอบการรายเดิมในตลาดจึงมีการแข่งขันกันอย่างสูงมากเพื่อสร้างความภักดีต่อตราสินค้ากับกลุ่มผู้บริโภค ดังจะเห็นได้จากความสัมพันธ์กันของผู้ประกอบการรายหลัก ในการนำกลยุทธ์การแข่งขันออกมาตอบโต้กัน โดยเฉพาะการโฆษณาที่ค่าใช้จ่ายต่อยอดขายมีสัดส่วนที่ลดลงในผู้นำตลาดและผู้ทำชิงตลาด 3 รายแรก อันแสดงถึงพฤติกรรมของผู้ประกอบการรายหลักในตลาดที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะของผู้ขายน้อยรายมากกว่าที่เป็นพฤติกรรมของตลาดผู้ขายมากมายที่สัดส่วนค่าโฆษณาต่อยอดขายควรจะเพิ่มสูงขึ้นเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

กลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้มาจากพฤติกรรมทั้งด้านการใช้ราคาและพฤติกรรมด้านไม่ใช่ราคา มีทั้งด้านผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาดของทั้งผู้นำตลาดและผู้ทำชิงตลาด สอดคล้องกับการศึกษาของ Stasch & Ward (1997) Robinson & Chiang (2002) Hauser & Shugan (1983) Sun & Hwang (2005) และ Carpenter & Nakamoto (1990)

กลยุทธ์การแข่งขันด้านที่ไม่ใช่ราคาที่สำคัญประกอบไปด้วย การพัฒนาหนึ่งตราสินค้าแต่มีหลายสายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เหมาะกับแต่ละส่วนตลาดย่อย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตลอดเวลาทั้งการออกสายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มเติมหรือการปรับปรุงสูตรในสายผลิตภัณฑ์เดิม นอกจากนี้ในด้านผลิตภัณฑ์ยังมีการแข่งถึงส่วนผสมที่เป็นชื่อทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้สินค้าดูน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับการศึกษาของจันทิมา ปัทมธรรมกุล (2550)

กลยุทธ์การโฆษณาถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เป็นอย่างมากในตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหนัง ในปี พ.ศ. 2551 พอนด์ส ที่มีค่าใช้จ่ายสูงที่สุดในตลาดแม้ว่าจะมีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับที่ 2 และ โอเลย์ ที่มีค่าใช้จ่ายสูงในตลาดรองจากพอนด์สแม้ว่าจะมีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับที่ 1 แต่ทั้งสองตราสินค้านี้มียอดขายการใช้จ่ายด้านโฆษณาในแต่ละปีสูงติดอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศ และตราสินค้าการ์นิเย่ ลอรีอัลที่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับที่ 3 และ 4 ตามลำดับมีการใช้จ่ายด้านการโฆษณารองลงมาตามลำดับเช่นกัน และยูเซอรินที่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับที่ 7 รองจากสมูท อี และนีเวีย วิซาจ กลับมียอดการใช้จ่ายด้านการโฆษณาสูงกว่า เนื่องจาก สมูท อีที่มี

ส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับที่ 5 และนี้เวีย วิชาจที่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับที่ 6 และวิธีที่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับที่ 8 มียอดการใช้จ่ายด้านโฆษณาไม่ติดอันดับ 1 ใน 100 ของตราสินค้าที่ใช้โฆษณาสูงสุด แต่ก็ยังคงมีการโฆษณาให้เห็นในโทรทัศน์ที่เป็นสื่อหลักอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการโฆษณาของตราสินค้าหลักอยู่ที่ประมาณปีละ 160 - 650 ล้านบาทต่อตราสินค้า ทำให้ผู้ที่เข้ามาในตลาดรายใหม่ต้องคำนึงถึงงบประมาณการโฆษณาที่ต้องเป็นต้นทุนหลักอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กลยุทธ์การใช้ฟรีเซนเตอร์ที่เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มาอย่างยาวนานในตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้า ซึ่งการเลือกฟรีเซนเตอร์ที่ดีที่สามารถสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายจะเป็นทางหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในตลาด

กลยุทธ์การจัดกิจกรรมเป็นกลยุทธ์ที่มีการทำในหลายรูปแบบ กล่าวคือ มีทั้งการจัดกิจกรรมแนะนำผลิตภัณฑ์ ที่มีทั้งการเปิดตัวสินค้าใหม่ การแนะนำผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ซึ่งกิจกรรมที่จัดอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกลุ่มคนที่ได้รับเชิญ ประเภทบุคคลที่มีชื่อเสียง นักแสดง เพื่อนำมาทำเป็นข่าวประชาสัมพันธ์ หรือ อาจเป็นกลุ่มเป้าหมายที่เป็นลูกค้าเพื่อให้ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมการประกวดทั้งการประกวดสาวผิวสวย และการประกวดบรรยายความประทับใจในผลิตภัณฑ์ ซึ่งแต่เดิมจะเป็นการประกวดที่ต้องมีการประกวดในลักษณะของเวทีการประกวด หรือ การส่งข้อความบรรยายความประทับใจส่งทางไปรษณีย์ แต่ปัจจุบันได้เพิ่มรูปแบบการประกวดโดยนำสื่อทางอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการประกวดเพิ่มเติมอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้เข้าถึงผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น กลยุทธ์การสนับสนุนการจัดกิจกรรมเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มาอย่างตลอด จากเดิมที่เป็นการสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการประกวดด้านความงาม ผู้ประกอบการได้เพิ่มการสนับสนุนประเภทของกิจกรรมไปสู่การสนับสนุนการจัดประชุมทางวิชาการที่เกี่ยวกับผิวพรรณ การสนับสนุนด้านบันเทิง และการทำกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

สำหรับกิจกรรมส่งเสริมการขาย ผู้ประกอบการมีกิจกรรมส่งเสริมการขายเป็นอย่างมาก ประกอบไปด้วย การแถมของฟรีเมื่อซื้อสินค้าครบตามที่กำหนดไว้ การแจกสินค้าตัวอย่างเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งผู้ประกอบการมีวิวัฒนาการในการแจกสินค้าตัวอย่าง จากที่เดิมนิยมแจกในที่ที่คาดว่าจะกลุ่มเป้าหมายจะอยู่ แต่ปัจจุบันมีวิธีการให้ผู้บริโภคที่สนใจจะรับสินค้าตัวอย่างส่ง SMS มาที่หมายเลขที่กำหนดเพื่อรับรหัสไปแลกสินค้าตัวอย่างที่ร้านค้าที่ร่วมรายการ เพื่อที่ผู้ประกอบการจะได้แจกสินค้าได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมีการแจกผลิตภัณฑ์ขนาดจริง โดยการให้ผู้บริโภคนำสินค้าที่ใช้อยู่เดิมของผู้ประกอบการมาย

อันมาแลผลิตภัณท์ใหม่ การรับประกันความพึงพอใจเป็นกลยุทธ์การส่งเสริมการขายที่ผู้ประกอบการนำมาใช้ในการแข่งขันเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา หากผู้บริโภคไม่พอใจในผลิตภัณฑ์สามารถนำมาขอเงินคืนได้ โดยมีทั้งคืนเงินเป็น 2 เท่า และ 3 เท่า ของราคาผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์การแข่งขันด้านราคาที่ผู้ประกอบการนำมาใช้ในการแข่งขัน ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การตั้งราคาขาย กลยุทธ์การปรับราคาขึ้นเมื่อทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ กลยุทธ์การลดราคาขายหลังจากสินค้าเข้าสู่ตลาดแล้ว กลยุทธ์การลดราคาสินค้าเฉพาะช่วงเวลา โดยมีรายละเอียดคือ

กลยุทธ์การตั้งราคาขาย ที่ผลิตภัณฑ์ในตลาดประเภทสะดวกซื้อจะมีระดับราคาตั้งแต่ 10 บาท แต่ไม่เกิน 2,900 บาท โดยจะแบ่งระดับตลาดออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ ตลาดทั่วไปสำหรับลูกค้าที่มีกำลังซื้อปานกลางค่อนข้างต่ำ และตลาดพรีเมียมสำหรับลูกค้าที่มีกำลังซื้อปานกลางขึ้นไปจนถึงสูงซึ่งสามารถแบ่งได้อีก 2 กลุ่มย่อย คือ ตลาดแมสทีจ ที่ผู้ประกอบการมีความสนใจในการทำตลาดในระดับนี้มากขึ้น เนื่องจากระดับราคาสินค้าที่สูงกว่าสินค้าระดับทั่วไป ทำให้มีกลุ่มเป้าหมายที่มาจากกลุ่มลูกค้าที่เคยใช้สินค้าระดับทั่วไปมาก่อน และ มีความต้องการที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและขั้นตอนในการบำรุงผิวหน้ามากขึ้น จึงมีความต้องการใช้สินค้าแมสทีจ และกลุ่มลูกค้าที่เคยใช้สินค้าชั้นสูง ประเภทเคาเตอร์แบรนด์มาก่อน และต้องการที่จะประหยัดค่าใช้จ่ายจึงหันมาบริโภคสินค้าแมสทีจแทน ทำให้ตลาดสำหรับสินค้าแมสทีจมีความสำคัญเพิ่มขึ้น และทำให้มูลค่าตลาดเติบโตได้มากกว่าตลาดระดับทั่วไป ที่ผู้ประกอบการไม่สามารถเพิ่มราคาขายได้มากนัก และตลาดเวชสำอางที่มีราคาสินค้าสูงเกือบเทียบเท่าเคาเตอร์แบรนด์ โดยใช้จุดขายด้านคุณสมบัติความเป็นยา จึงทำให้สามารถตั้งราคาได้สูง

อัตราการเติบโตในตลาดพรีเมียมที่สูงกว่าตลาดทั่วไปเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ประกอบการนำเสนอสินค้าเข้าสู่ตลาดพรีเมียม ทั้งสินค้าแมสทีจและสินค้าเวชสำอาง ดังนั้นจึงเกิดกลยุทธ์การปรับราคาขึ้นเมื่อทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเริ่มจากลอรีอัล เพลนนิจูด ที่เปลี่ยนชื่อเป็น ลอรีอัล เดอร์โม-เอ็กซ์เพอทีส มีการปรับบรรจุภัณฑ์ ส่วนผสมให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งปรับราคาขึ้นเพื่อให้สินค้ามีความแตกต่างเหนือจากคู่แข่งในขณะนั้น และต่อมาโอเลย์ได้ทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ไวท์ เรเดียนซ์ และ รีเจนเนอริส ให้มีบรรจุภัณฑ์ที่หรูหราและใช้ส่วนผสมที่คิดค้นด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ขั้นสูงในผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งปรับราคาขายขึ้น ทำให้พอนด์สต้องออกสายผลิตภัณฑ์ใหม่ประเภทสินค้าแมสทีจเข้ามาแข่งขัน คือ เอจ มิราเคิล และ ฟลอเลส ไวท์ รวมถึงสมูท อี เช่นกัน ในขณะที่สินค้าเวชสำอางมีเพียงยูเซอริน และ วิซี ที่เข้ามาทำตลาดตั้งแต่วแรก โดยที่ไม่มีคู่แข่งรายใดที่สามารถปรับภาพลักษณ์ให้เป็นสินค้าเวชสำอางได้

กลยุทธ์การลดราคาขายหลังจากสินค้าเข้าสู่ตลาดแล้ว เป็นกลยุทธ์ที่มีเพียงโอเลย์ รายเดียวที่ใช้กลยุทธ์นี้ กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2547 มีการลดราคาผลิตภัณฑ์ โททัล ไวท์ ลง เพื่อให้สินค้าเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคขายใหม่ได้ดียิ่งขึ้น และ ย้ำถึงจุดขายที่เป็นสินค้าที่เน้นความคุ้มค่าของ ราคา และในปี พ.ศ. 2551 หลังจากที่ โททัลเอฟเฟ็คส์ เป็นผู้นำในตลาดลดเลือนรื้อรอย มาเป็น ระยะเวลา 8 ปี แล้ว โอเลย์ได้ลดราคาขายโททัลเอฟเฟ็คส์ ลง เพื่อให้ตอกย้ำความเป็นผู้นำ โดยการกีดกันคู่แข่งเข้ามาทำตลาดได้ยากขึ้น

กลยุทธ์ด้านราคาที่สำคัญอีกกลยุทธ์หนึ่ง คือ การลดราคาสินค้าเฉพาะช่วงเวลาเพื่อ กระตุ้นยอดขายในระยะสั้น เป็นกลยุทธ์ที่มีการใช้มาโดยตลอด โดยช่วงเวลาที่นิยมใช้คือ ช่วงที่ เป็นฤดูขายสินค้า กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์ที่ส่วนผสมสารป้องกันแสงแดดจะมีการลดราคาในช่วงฤดู ร้อน ผลิตภัณฑ์ประเภทครีมบำรุงผิวจะมีการลดราคาในฤดูหนาว และชุดของขวัญจะมีกิจกรรม ส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลปีใหม่ นอกจากนี้ยังมีการลดราคาสินค้าเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้สินค้าได้เป็นที่รู้จักและผู้บริโภคได้ทดลองใช้สินค้าได้เร็วขึ้น การลดราคาสินค้าอีกประเภท หนึ่งคือการลดราคาเพื่อจะให้สินค้าเดิมหมดไปจากตลาดเพื่อนำผลิตภัณฑ์สูตรปรับปรุงใหม่เข้ามา การใช้กลยุทธ์การลดราคาเพื่อตอบโต้คู่แข่งก็มีให้เห็นในตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้าเช่นกัน กล่าวคือ พอนด์สได้จัดรายการส่งเสริมการขายโดยลดราคาลง ร้อยละ 50 ในปี พ.ศ. 2547 เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่โอเลย์กำลังมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นจากผลิตภัณฑ์ โททัล ไวท์ และ โททัล เอฟเฟ็คส์ ทำให้พอนด์สต้องแสดงความเป็นผู้นำตลาดโดยการลดราคาสินค้าลงเป็นอย่างมาก เพื่อ กีดกันไม่ให้โอเลย์ขึ้นมาเป็นผู้นำตลาดได้

กลยุทธ์การขายควบชุด เป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการนำผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ 2 ชนิดขึ้นไป มาจัดเป็นชุดแล้วขายคู่กัน ซึ่งสินค้าที่นิยมนำมาขายควบชุด มักเป็นผลิตภัณฑ์บำรุงผิวสำหรับ กลางวันและกลางคืน

5.1.2 การเลือกใช้กลยุทธ์ตอบโต้ระหว่างกันของผู้ประกอบการรายหลัก

ผู้ประกอบการรายหลักมีลักษณะเป็นผู้นำตลาดและผู้ทำชิงตลาด โดยพอนด์สเป็น ผู้นำตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้ารวมในช่วงปี พ.ศ. 2543 - 2547 และโอเลย์เป็นผู้นำตลาดแทน ในช่วงปี พ.ศ. 2548 - 2552 เนื่องจากโอเลย์มีการนำนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์เข้ามาแข่งขัน ในขณะที่ พอนด์สไม่มีนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์มากนัก สอดคล้องตามการศึกษาของ Stasch & Ward (1997) ที่ผู้นำตลาดจะถูกโจมตีเมื่อมีกลยุทธ์ที่อ่อนแอ และโอเลย์ยังมีการป้องกันตนเพื่อรักษา

ความเป็นผู้นำตลาดด้วยการนำเสนอในด้านความแตกต่าง และการใช้ส่วนผสมทางการตลาดที่แตกต่างจากรายอื่น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Stasch & Ward (1997) เช่นกัน นอกจากนี้ยังมีผู้ประกอบการรายหลักอีก 6 ตราสินค้า คือ ลอรีอัล การ์นิเย่ สมูท อี นิเวีย วิซาช ยูเชอริน และวีชี เป็นผู้ทำชิงตลาดทั้งในตลาดไวท์เทนนิ่ง และ ตลาดลดเลือนริ้วรอย

สาเหตุที่ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขันตอบโต้ระหว่างกันส่วนใหญ่ของผู้นำตลาดของโอเลย์ คือ การขยายตลาดเพิ่ม โดยการหาผู้ใช้รายใหม่ทั้งการขยายไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้สูงขึ้นด้วยการออกผลิตภัณฑ์แมสทีจ และการเปรียบเทียบว่าผลิตภัณฑ์ของโอเลย์ดีเทียบเท่าการทำเลเซอร์และทรีตเมนต์ การขยายไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้ต่ำลงด้วยการลดขนาดผลิตภัณฑ์ การออกสายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดทั่วไป หรือแม้กระทั่งการขยายไปยังกลุ่มเป้าหมายรายได้เดิมด้วยการใช้กลยุทธ์การบอกต่อจากผู้ที่เคยใช้ผลิตภัณฑ์ และการขยายไปยังกลุ่มเป้าหมายเดิมด้วยการเพิ่มจำนวนขั้นตอนการใช้ผลิตภัณฑ์

การป้องกันส่วนแบ่งตลาดเดิมของผู้นำตลาดใช้กลยุทธ์ในการป้องกันตำแหน่งของตนด้วยการสร้างชื่อเสียงด้านตราสินค้าที่เหนือกว่าเพื่อตอกย้ำความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีการป้องกันแบบโต้ตอบด้วยการรุกเข้าในตลาดไวท์เทนนิ่งซึ่งเป็นตลาดสำคัญของผู้ทำชิงส่วนใหญ่ที่มีถึง 3 สายผลิตภัณฑ์ครอบคลุมตลาดระดับทั่วไปและแมสทีจ

กลยุทธ์การขยายส่วนแบ่งตลาดของโอเลย์ คือ การให้ผู้บริโภคนำสินค้าของคู่แข่งมาแลกเพื่อรับผลิตภัณฑ์โททัล เอฟเฟ็คส์ ขนาดจริงไปทดลองใช้ ทำให้ผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนมาใช้ผลิตภัณฑ์ของโอเลย์ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่โอเลย์เริ่มใช้เป็นรายแรกในตลาด

ผู้ทำชิงตลาด มีการใช้กลยุทธ์อย่างหลากหลายสอดคล้องกับการศึกษาของ Sun & Hwang (2005) ที่ผู้ประกอบการจะใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านราคา ผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการขายในการตอบโต้คู่แข่ง โดยกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการรายหลักใช้เป็นอย่างมากคือ กลยุทธ์การโจมตีด้านหน้าด้วยการออกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันออกมาแข่งขันกัน หรือการแข่งขันในการใช้กลยุทธ์แบบเดียวกัน

พอนด์สที่เป็นผู้ทำชิงตลาดลดเลือนริ้วรอย ได้ให้ความสำคัญในตลาดนี้มากขึ้น โดยการออกผลิตภัณฑ์ลดเลือนริ้วรอยเข้าสู่ตลาดเพิ่มขึ้น คือ เอจ มิราเคิล และได้นำผลิตภัณฑ์ไลท์เทน แอนด์ รีนิว และ เพอร์เฟ็กทรีซัลท์ มาทำกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ในบางครั้งผู้ทำชิงตลาดยังมีการโจมตีด้านข้าง หรือ การหาช่องว่างในพื้นที่ที่คู่แข่งไม่สนใจด้วยการอย่าง สมูท อี ที่มีการจัดงานสัมมนาเกี่ยวกับผิวหนังในโรงพยาบาล เช่นเดียวกันกับกลยุทธ์ที่ยูเชอรินที่เป็นสินค้าเวชสำอางทำ

การโจมตีด้วยการโอบล้อม เป็นกลยุทธ์ที่ลอรีอัลใช้ในการออกสายผลิตภัณฑ์เดอร์มา เจเนซิสเข้ามาเสริมในการแข่งขันในตลาดลดเลือนริ้วรอย นอกเหนือไปจากที่มีสายผลิตภัณฑ์ รีไวทัลลิฟท์ และเอจรีเพอร์เฟกต์อยู่แล้ว

การโจมตีทางอ้อม ในกรณียูเชอรินและวีซี ที่มีราคาสูงกว่าสินค้าอื่นในตลาดแม้ว่าจะไม่ใช่การแข่งขันโดยตรง แต่ก็ทำให้เกิดการแย่งกำลังซื้อจากผู้บริโภคในสินค้าประเภทแมสทีจได้

นอกเหนือจากนี้อาจมีการพัฒนากลยุทธ์แบบเฉพาะ ได้แก่ การเสนอสินค้าราคาถูกกว่าแต่มีคุณภาพเทียบเท่าหรือต่ำกว่า กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ ดังที่การนิเยซึ่งมีราคาสินค้าระดับทั่วไปแต่มีประเภทของผลิตภัณฑ์และภาพลักษณ์ที่มีความเป็นพรีเมียมและสามารถแข่งขันได้กับสินค้าแมสทีจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Starch & Ward (1997) และ Robinson & Chiang (2002) ที่ผู้ทำชิงตลาดจะโจมตีคู่แข่งด้วยการใช้นวัตกรรมใหม่และการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่

5.1.3 การตอบโต้ด้วยการใช้กลยุทธ์การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน

การใช้กลยุทธ์การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ บางครั้งมักเกิดการโต้ตอบของคู่แข่งด้วยการออกผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันเข้าสู่ตลาด สอดคล้องกับการศึกษาของ Sun & Hwang (2005) และกฤติกา ธรรมเวทิน (2548) ซึ่งผู้ประกอบการรายหลักในตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้ามีการใช้กลยุทธ์นี้เช่นกัน ดังจะเห็นได้จาก

ผลิตภัณฑ์พอนด์ส เพอร์เฟกท์ รีซัลท์ และ ลอรีอัล รีไวทัลลิฟท์ ครีม ที่มีบรรจุภัณฑ์ และคุณสมบัติในการลดริ้วรอยในผลิตภัณฑ์เดี่ยวเหมือนกันกับ โอลีย์ โททัลเอฟเฟกต์

ผลิตภัณฑ์โททัลเอฟเฟกต์ ออกครีมบำรุงผิวสูตรผสมครีมรองพื้นในเดือนมกราคม พ.ศ. 2552 ต่อมาในเดือนกรกฎาคม ปีเดียวกัน พอนด์ส เอจ มิราเคิล ได้ออกผลิตภัณฑ์ครีมบำรุงผิวผสมครีมรองพื้นออกมาเช่นกัน

การออกผลิตภัณฑ์ประเภทเดย์ครีม ชนิดซอง ของโอลีย์ พอนด์ส การนิเย และ นิเวีย วิชาจ สำหรับตลาดรายได้ปานกลางค่อนข้างต่ำ

การออกผลิตภัณฑ์ประเภทแมสที่จของ โอเลย์ พอนด์ส และลอรีอัล ในตลาด
ไวท์เทนนิ่ง พอนด์ส ออกผลิตภัณฑ์ฟลอเลส ไวท์ ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2550 โอเลย์ ออก
ผลิตภัณฑ์ ไวท์ เรเดียนซ์ สูตรปรับปรุงใหม่ ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2552 ลอรีอัล ออกผลิตภัณฑ์
ไวท์ เพอร์เฟ็คท์ ทรานส์ฟาแรนท์ โรซีไวท์เทนนิ่ง สูตรปรับปรุงใหม่ ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2552

สำหรับตลาดลดเลือนริ้วรอย พอนด์ส ออกผลิตภัณฑ์ เอจ มิราเคิล ในเดือน
พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 และได้ปรับปรุงสูตรใหม่อีกครั้งในเดือนเมษายน พ.ศ. 2551 โอเลย์ออก
ผลิตภัณฑ์ รีเจนเนอริส สูตรปรับปรุงใหม่ ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2551 และลอรีอัล ออก
ผลิตภัณฑ์เดอerma เจเนซิส ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2551 และอกริไวท์ลิปส์ สูตรปรับปรุงใหม่ ใน
เดือนมีนาคม พ.ศ. 2552

จะเห็นว่าในตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้ามีการตอบโต้ด้วยการใช้กลยุทธ์การออก
ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันออกมาเพื่อแข่งขันในตลาด

5.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาเพิ่มเกี่ยวกับการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้า
สำหรับผู้หญิงประเภทสควชี่อ มีดังนี้

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมถึงตลาดผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดผิวหน้าสำหรับผู้หญิง
ประเภทสควชี่อ ซึ่งเป็นขั้นตอนในการดูแลผิวหน้าอีกขั้นตอนหนึ่ง แต่เนื่องจากผู้ประกอบการ
แยกการใช้กลยุทธ์การแข่งขันและการนับมูลค่าตลาดออกจากกันจึงไม่นำมาศึกษาในครั้งนี้

2. ควรศึกษาเพิ่มเติมถึงการแข่งขันของผู้ประกอบการรายย่อยในตลาดที่มีส่วนแบ่ง
ตลาดรวมกันร้อยละ 22 ว่ามีกลยุทธ์การแข่งขันอย่างไรจึงสามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีการ
แข่งขันกันอย่างรุนแรงนี้ และมีลักษณะการแข่งขันเหมือนหรือแตกต่างจากผลการศึกษานี้