

媚達您化妝品公司一 產品目標市場、功效屬性探索以及定位思量¹

呂長民 陳乃華 劉文玲²

壹、前言

凍齡幾乎是每位女性追求的美麗目標，因此女性同胞們對能讓自己青春美麗的商品通常會保持高度興趣。媚達您化妝品公司在使女人美麗的基礎研究上已著力多年，極力追求女性對透亮、白皙、Q 彈有活力、抗皺、緊緻、細滑、不刺激性等方面臉部肌膚需求的滿足，該公司對讓女人青春美麗的元素成分研究頗為透徹，尤其在運用各類胜肽(Peptide)類成分來達到消炎、美白、促進膠原蛋白生長、增加皮膚厚度等成效上，更有其獨到之處，這些能力可說是媚達您化妝品公司的核心競爭力所在。

目前公司在保養系列方面的產品計有化妝水、日霜、保濕精華液、美白保濕緊緻面膜、珍珠精華面霜、眼霜等，產品銷售單價區間位於 500 元~3,000 元；而適合中性與乾性臉部肌膚女性的保濕精華液更是該公司主力產品。該公司的主要顧客為 45 歲以上層級熟女，銷售管道以實體專櫃為主，網站銷售為輔，平面廣告、電視廣告與網路廣告都被加以廣泛使用。

總經理黎三貴在偶然機會中聽到互動頻繁的幾位 50 歲左右很注重臉部肌膚保養的熟女級友人，談及在秋冬時節使用晚霜的經驗，抱怨臉部肌膚在夏冬兩季常有乾燥缺水的現象，使用所買過的多種知名晚霜品牌後，卻深感價格與功效不成對比。這讓總經理想到這似乎顯示有相當比率的都會女性對晚霜功效不甚滿意之外，尚有找不著適合自己的晚霜的跡象，同時公司目前的保養系列產品中也沒有晚霜這項產品，這醞釀出總理想介入開發女性晚霜市場的念頭。

媚達您化妝品公司的市場主力是 45 歲以上的女性顧客，但黎總經理考量到公司未來也可能

¹ 本個案摘錄自《管理個案評論》(2017.06) 第八卷第一期 p.67~p.85，原題目為「媚達您化妝品公司一晚霜目標市場、功效屬性探索以及產品定位思量」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

² 呂長民為大同技術學院商業經營與設計系副教授；陳乃華為建國科技大學資訊管理系副教授；劉文玲為福泰國際旅館管理顧問股份有限公司嘉義分公司副總經理。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

***如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

需要開發其他年齡女性族群，想透過調查法來探討公司未來是否可開拓某些特定年齡女性晚霜市場以及如何開拓的問題。他深信透過市場調查分析所產生的可信結果，將可讓他在未來董事會報告時，不僅容易拿出數據做說明，也容易獲得支持，這比僅用口頭說明那個市場潛力有多大、購買力有多強、自家競爭態勢多麼優越，強太多了。

為避免可能會漏失具開發潛力顧客群，以及掌握未來開發臉部肌膚保養品的資訊收集，總經理特別指定公司內具商學背景的商品開發部研究員王芷玲，進行對成年女性晚霜認知的調查研究，他希望藉此來培植公司在這方面的調查研究人才，並藉此建立營運知識庫，特別交代務必延聘有經驗的外部專家提供諮詢與指導調查工作。除此之外，總經理還要王芷玲在每一階段進行時，必須將所遇到問題與他討論。調查執行經費編列 15 萬元，以電話訪問方式進行問卷調查，調查贈品以每人不超過 100 元為原則。另編列延聘外部單位專家提供諮詢與派員指導費用 3 萬元。

黎總經理希望從現在使用保養品的成年女性作深入調查，來達成下列目標：

1. 探索找出晚霜目標顧客與對目標市場潛力做估量。
2. 探索目標顧客她們對晚霜的功效屬性認知，希望能找出對目標顧客購買具關鍵影響力的晚霜功效屬性，作為未來晚霜開發的決策參考。
3. 調查的結果能應用在晚霜定位的思考量上。

貳、研究調查

根據總經理所交付任務，王芷玲明白要達成任務，必須處理好以下四項問題：

1. 問卷建構。
2. 抽樣設計。
3. 要運用哪些分析方法來分析所蒐集的資料。
4. 透過問卷調查所蒐集的資料，除希望正確找出晚霜目標顧客外，另要估計目標市場潛力、探討目標顧客在意的晚霜功效屬性，以及進一步好好的運用研究發現。

一、問卷建構

為了做好問卷設計，王芷玲心想這一定得去找總經理問問他的想法才行。王芷玲向總經理說道：「總經理，請問透過問卷調查來找出晚霜目標顧客，不知您有什麼想法？」總經理：「芷玲，我的想法是從使用臉部保養品女性的調查來進一步探索出晚霜目標顧客，這可透過人口統計變數、使用狀況與消費行為的調查，像是從年齡別、肌膚別、使用晚霜的頻次、購買價格等等，以交叉分析找出其中的特異處來做進一步探討。對了，從一些女性朋友的反應，我很懷疑是否顧客有找不到適合的晚霜的問題，妳把這問題也列入調查項目。至於晚霜功效認知調查與

必要探討蒐集的資訊，妳再向資深美容師王逸蓁請教吧。王美容師曾擔任同業晚霜品牌櫃姐多年，她有蒐集顧客資料的習慣，對顧客她們的特性與消費行為瞭解頗為深入，是半年前我好不容易才從業界延聘來的業務高手。」

有關消費者對晚霜功效認知屬性的調查問卷設計，王芷玲翻閱相關文獻並沒找到近年來完全符合她心目中對消費者對晚霜功效的衡量構面資料，只找到 Pollster 波仕特線上市調網 (2014) 所發表的一篇名為【波仕特雙週報】保養品認知與購買行為調查報告，但她認為該報告問卷題目設計與問題詢問方式都已過時。原本她是想透過訪談進行質性研究重新去找衡量構面；不過，此時的她產生另一個想法，她想從知名品牌的臉部保養品廣告的功效訴求重點去找尋，應該一定也能反應出消費者對晚霜功效的認知，因這些熱銷的名牌化妝保養品不但行銷多年，除對顧客的功效認知已有相當了解外，還能引領潮流，從其廣告訴求當中定能找到設計調查問卷的方向與重點。

王芷玲發現到 SK II 曾在美容資訊報導上提及「任何年齡」女性要呈現晶瑩剔透肌膚的話，一定要能符合光澤度、白晳度、緊緻度、細滑度、抗皺度這五大美肌維度(構面)要求；還把這些屬性當作訴求重點，來宣揚自家產品的優越性。王研究員也參考知名日式保養品的訴求，納入紅潤有活力、沒刺激性這兩項特性。另外她還採納資深美容師王逸蓁依據她在實務經驗所提的建議，將白晳度修改為淨白，將光澤度修改為透亮，王美容師認為如此更能貼切表達出顧客真正的需求原意。

王芷玲原本的想法是只要調查出目標顧客針對晚霜在這七項功效屬性的在意程度排序先後，即可據此來開發晚霜。她記得曾看過一篇文獻提及所謂的「決定性購買屬性」(Determinant Buying Attitudes)觀點，這觀點認為顧客的購買決策，會受到顧客她對晚霜功效的重要性認知(必要性)與對市售晚霜各品牌間功效的差異性認知，這兩者的強烈影響。從這兩種特性認知加以探討，方能確認出會真正影響目標顧客購買決策的關鍵晚霜功效屬性。王芷玲認為「決定性購買屬性」應比單純只調查顧客著重的晚霜功效屬性項目，對公司的決策高層將更具說服力，也更符合顧客心態。因此她改變了想法，想透過顧客對晚霜在透亮、淨白、紅潤有活力、緊緻度、細滑度、抗皺度、沒刺激性等這七項功效構面的重要性認知，以及市售晚霜商品各品牌間在這七項構面的差異性認知度來設計問卷題目。經向黎總經理報告討論後，總經理同意以這種觀點去作調查。

經再三思索，王芷玲對問卷設計的想法定案了。她是透過人口統計變數、消費行為變數、使用習性與晚霜功效屬性認知四大項目變數來設計問卷。為怕問卷有不妥之處，她遵照總經理指示特地邀請聲名卓著的南方行銷研究公司副總經理林偉哲，擔任外部專家請益並指導調查工作的進行。林副總對問卷內容做了相當程度地修改，修改後的細部問卷變數內容說明，見表 1。