

#### 4. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

##### การเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมที่สำคัญในรอบปี 2551

- **BSC COSMETOLOGY :**

ก่อตั้ง : ตุลาคม 2548

1) **BSC COSMETOLOGY** ออกแคมเปญ “Total Beauty ให้ผู้หญิงสวยครบสูตรได้ทุกคน”

แบรนด์มีสินค้าที่จะสร้างความงามให้ผู้หญิงสวยตั้งแต่ภายในสู่ภายนอก เห็นได้จากกรรมรงค์ให้คิดบวก และยังมีผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่สร้างสุขภาพที่แข็งแรงจากภายใน ส่วนความงามจากภายนอกมีผลิตภัณฑ์ เมคอัพและสกินแคร์รองรับอีกด้วย

2) **BSC PANADDA** เป็นสินค้าแบรนด์ใหม่ที่แนะนำเข้าสู่ตลาดความงาม สินค้าเกี่ยวกับดวงตาเป็นหัวหอก

สำคัญในการทำตลาด โดยความโดดเด่นอยู่ที่ผลิตภัณฑ์ขนตาปลอม ที่มีนวัตกรรมในเรื่องของความเบาสบาย และสามารถติดได้ง่ายด้วยตัวเอง ซึ่งวางการตลาดแบบ CELEBRITY MARKETING

โดยคุณปิ่นดา วงศ์ผู้ดี เป็นแบรนด์เมนเจอร์ อีกทั้งการตั้งราคาสินค้าที่ไม่แพง จะกระตุ้นการซื้อได้ง่าย

- **วอล์ก โบว์ชมพู่ สู้มะเร็งเต้านม**

เป็นงานเพื่อสังคมที่บริษัทฯ ทุ่มเทอย่างต่อเนื่องตลอดมาร่วมกับมูลนิธิถิ่นรักษ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี

ปี 2551 วอล์กจัดกิจกรรม “Balancing Bra Donation” เพื่อบริจาคเสื้อชั้นในพร้อมเด็มนเทียมให้กับสตรี ผู้สูญเสียเต้านมจากการผ่าตัดมะเร็ง โดยยึดมั่นในปณิธานที่จะสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค และจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

- **WACOAL C - CLEVER**

นวัตกรรมความสวยเพื่อสาวคัพ C ขึ้นไป ด้วย C - CLEVER โครจอัจฉริยะเพิ่มวงโอบรอบคัพเป็นรูปตัว C ช่วยเน้นอกชิดสวยพร้อมทั้งเก็บกระชับส่วนเกินได้ทุกจุด

- **WACOAL MIRACLE PAD**

นวัตกรรมฟองน้ำคั่นทรงที่ตอบสนองทุกความต้องการของผู้หญิง ด้วยความหนา-เว้า โค้ง ถึง 3 ระดับ

สำหรับผู้หญิงคัพ A, B, C แต่ละคัพมีสรีระแตกต่างกัน จึงต้องการจุดเสริมความหนาของ Miracle Pad ที่ต่างกัน ทำให้นี้ผู้หญิงสามารถอัพ Volume... ให้สะใจ ทุกคัพไซส์ ได้สวยเท่ากันด้วยนวัตกรรมใหม่จาก Miracle Pad

- **WACOAL BIJOUX**

ชุดชั้นในประดับเพชรที่ผู้หญิงปรารถนา ด้วยการนำ Made with CRYSTALLIZED™ Swarovski Elements มาประดับบนตัวบราและสายบ่าได้อย่างลงตัว

- 14 -

- **ARROW : FABRIC-DESIGN INNOVATION**

“Wrinkle Free Express Shirt” เชื้อที่รีดง่าย-ยับยาก; “Cotta zilk” Shirt เชื้อใหม่-ฝ้าย จากการออกแบบเส้นใยผ้าเชื้อสูตรพิเศษที่ลงตัวในคุณสมบัติเด่นของเส้นไหมธรรมชาติและเส้นใยฝ้ายคุณภาพสูง “Anti-UV, Anti-Bacteria and Air Flow Fabric” สามคุณสมบัติพิเศษในเสื้อตัวเดียวกัน

- **ARROW นวัตกรรมทางด้านสังคม**

“ช่วยข้างกลับบ้าน” เป็นโครงการความร่วมมือของ Arrow กับมูลนิธิกั้นข้างสู่ธรรมชาติ สนองพระราชดำริในสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ อย่างต่อเนื่อง โดยการปล่อยช้าง 4 เชือก ในปีนี้

- **ARROW นวัตกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว**

“เที่ยวทั่วไทย ไปกับคูร์กนกปิ่น” โดยผลิตภัณฑ์ HORNBILL ร่วมกับ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการรณรงค์การใช้จักรยานและแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวในจังหวัด

- **LACOSTE : นวัตกรรมการสร้างความปลอดภัย**

“LACOSTE SINGLE COLOUR” โดยการนำเสนอแนวคิดที่ว่า สีเดียวก็เปรี้ยวได้ ตั้งแต่หัวจรดเท้าสามารถแต่งให้เทได้ด้วยสีเพียงสีเดียว

- **LACOSTE : นวัตกรรมการสร้างสรรคงานศิลป์**

เป็นการนำงานศิลป์ ไปไว้บนเสื้อโปโล โดยฝีมือการสร้างสรรคงานของ 12 ศิลปินชื่อดังของโลก ในหลากหลายแขนงผสานกับวิธีการนำเสนอให้เป็นศิลปะเคลื่อนที่ด้วยความร่วมมือกับนิตยสารชื่อดัง VISIONAIRE ของอเมริกา จนกลายเป็นโครงการ “LACOSTE VISIONAIRE 54 SPORT”

## ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

### 1. อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางและเครื่องหอม

#### (1) ลักษณะผลิตภัณฑ์

##### - ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางมานับแต่บริษัทเริ่มดำเนินงานในปี 2507 ภายได้เครื่องสำอาง PIAS ซึ่งเป็น BRAND จากญี่ปุ่น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังนำ BRAND ต่างๆ เข้ามาดังนี้ FOLTENE, BSC PURE CARE, SHEENÉ, ARTY PROFESSIONAL, HONEI V, ST. ANDREWS และล่าสุดในเดือนตุลาคม 2548 เริ่มแนะนำแบรนด์เครื่องสำอาง BSC COSMETOLOGY เพื่อสร้าง BRAND เครื่องสำอางในเครือสหพัฒน์ให้ก้าวสู่ระดับสากล โดยใช้เป็งค์เป็นสินค้าหลักในการโฆษณาผ่านสื่อให้เกิดการรับรู้ (Brand Awareness) กับกลุ่มเป้าหมาย โดยเลือกใช้ฟรีเซ็นเตอร์ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของประชาชนมาแนะนำผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดความต้องการทดลองใช้ ในปี 2551 บริษัทฯ ได้แนะนำแบรนด์ใหม่ BSC PANADDA โดยมีสินค้าเกี่ยวกับดวงตาเป็นหัวหอกสำคัญในการทำตลาด ความโดดเด่นอยู่ที่ผลิตภัณฑ์ขนตาปลอม ที่มีนวัตกรรมในเรื่องของความเบาสบาย และสามารถติดได้ง่ายด้วยตัวเอง

ส่วนอัตราการเจริญเติบโตของแบรนด์ มีอัตราการเจริญเติบโตในส่วนของกลุ่มห้างสรรพสินค้า สอดคล้องกับการเติบโตของตลาด และเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ทางแบรนด์ได้เปิดจุดขายใหม่ โดยขยายเพิ่มเข้าไปในร้านค้าที่ไม่ได้อยู่ในห้างสรรพสินค้า เช่น ร้าน BLISS ที่ Esplanade ซึ่งเป็น Life Style Shop แห่งแรกภายใต้การดูแลของแบรนด์ BSC COSMETOLOGY ที่ถูกออกแบบตกแต่งเป็นพิเศษให้เป็น BEAUTY CENTER ของคนรุ่นใหม่ที่รักความสวยความงาม และเพื่อต้องการจับกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่

**- ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อโอกาส หรือ ข้อจำกัดการประกอบธุรกิจ**

**- โอกาส และ อุปสรรคของการประกอบธุรกิจ**

โอกาส

1. ตลาดเครื่องสำอางและน้ำหอม มีอัตราการเติบโตเนื่องทั้งอุตสาหกรรม ส่งผลให้ห้างสรรพสินค้าต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนการจัดพื้นที่ มีการปรับไซส์ ทั้งขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก เห็น ได้จากการที่ เทสโก้โลตัส พัฒนามาเป็น โลตัสเอ็กซ์เพรส ที่เปิดจำหน่ายตามปั้มน้ำมันต่างๆ เป็นต้น และในปีที่ผ่านมา เทสโก้ โลตัส มีการปรับเปลี่ยนพื้นที่ขายใหม่ โดยเน้นเพิ่มพื้นที่ส่วน Cosmetic Shop มากขึ้น เพื่อต้องการจับกลุ่มลูกค้าที่มี Lifestyle เป็นคนรุ่นใหม่ และเป็นการเสริมภาพลักษณ์ให้แก่ Discount Stores เอง และเพิ่มยอดขายไปในตัวอีกด้วย

2. ปัจจุบันลูกค้ามีความรู้ในการเลือกใช้เครื่องสำอางมากขึ้น การเลือกซื้อส่วนหนึ่งเกิดจากสถานะทางสังคม โดยเฉพาะช่วงอายุระหว่าง 30-49 ปี ที่มีปริมาณการซื้อเครื่องสำอางราคาแพงมากขึ้น เพราะให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของตนเอง โดยรวมแล้วทุกแบรนด์ต่างแข่งขันกันช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด แต่ปัญหาคือเมื่อแข่งขันกันมาก ทั้งการโปรโมชันของห้างสรรพสินค้า จากการแจกสินค้าตัวอย่าง และการให้กิฟต์เซต จนสร้างความเคยชินให้กับลูกค้า ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่ลด - ไม่ซื้อ และสิ่งที่ตามมาอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้คือ โอกาสในการเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์มีได้ยาก ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนแบรนด์สูง ทำให้บริษัทฯ ต้องทำการส่งเสริมการตลาดมากยิ่งขึ้น โดยใช้จุดแข็งของบริษัทฯ ที่มีสินค้าหลากหลายทุกหมวดหมู่ มาทำกิจกรรมส่งเสริมการขายแบบ Cross Promotion ระหว่างแบรนด์ภายในบริษัท

3. บริษัทฯ ใช้เทคโนโลยี (IT) เข้าช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหาร สร้างระบบ QUICK RESPONSE MARKETING SYSTEM (QRMS) ณ จุดขาย เพื่อให้ทราบผลการขายอย่างละเอียดต่อเนื่อง เป็นครั้ง เป็นขึ้น เป็นรายรหัส และทราบภาวะสินค้าที่ขายและสินค้าคงคลังได้ตลอดเวลา อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องโดยระบบออนไลน์ ที่เชื่อมจุดขาย บริษัทฯ และผู้ผลิต จากระบบนี้ทำให้บริษัทฯ สามารถป้อนสินค้าได้รวดเร็วขึ้น ไม่เสียโอกาสการขาย และป้อนสินค้าได้ตามชนิด สี ประเภทตามที่ลูกค้าต้องการ แตกต่างกันตามพื้นที่ขาย และตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว และเป็นการสร้างเครือข่าย (SUPPLY CHAIN) ที่แข็งแกร่งให้กับธุรกิจ

4. บริษัทฯ สร้างระบบเติมสินค้าอัตโนมัติ (Auto Replenishment) เพื่อนำระบบ QRMS มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าในร้านค้าให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยระบบเติมเต็มสินค้าอัตโนมัตินี้จะนำข้อมูลการขายสินค้าแต่ละ SKU ในแต่ละร้านค้า ผ่านสูตรการคำนวณทางสถิติ

เพื่อพยากรณ์การเติมเต็มสินค้าเข้าร้านค้าต่อวัน เพื่อให้มีสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยปริมาณที่เหมาะสม ทำให้หน้าร้านมี Stock ที่สมดุลกับการขาย ไม่มีสินค้ามากเกินไป และช่วยลดการสูญเสียโอกาสในการขาย

5. บริษัทฯ มีนโยบายในการบริหารสต็อกสินค้า โดยใช้วิธีการควบคุมวงเงินการสั่งซื้อสินค้า เพื่อบริหารควบคุมการสั่งซื้อเชิงรุก โดยสามารถบริหารจัดการการจัดซื้อต่างๆ เพื่อให้มีสินค้าในปริมาณที่เพียงพอต่อการขาย ไม่มีมากจนทำให้เกิดสินค้าคงคลังสต็อกเกินความจำเป็น และยังส่งผลให้สินค้าต่างๆ ที่จำหน่ายให้กับลูกค้าเป็นสินค้าใหม่ที่เพิ่งผลิตได้ไม่นานอีกด้วย

### อุปสรรค

1. ปัจจุบันการแข่งขันในตลาดเครื่องสำอางเคาน์เตอร์แบรนด์ในประเทศไทยมีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งจากการทำการตลาดของแบรนด์เดิมที่มีอยู่ในตลาด และแบรนด์ใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำการตลาดเพิ่มอีกเกือบ 10 แบรนด์ ห้างสรรพสินค้านอกจากจะพิจารณาจากยอดขายต่อพื้นที่ขายเป็นหลักแล้ว ยังพิจารณาภาพลักษณ์ของแบรนด์ด้วย โดยหากแบรนด์ใดทำยอดขายได้มาก ภาพลักษณ์ดี หรือเป็นแบรนด์ที่ห้างฯ ร้านนำเข้าจากต่างประเทศด้วยตัวเอง ก็จะให้สิทธิเครื่องสำอางเหล่านั้นในการเลือกพื้นที่ขาย หรือให้ผลประโยชน์ก่อน โดยทุกแบรนด์ต้องพยายามให้อยู่ใน TOP 10 RANKING ของห้างฯ ให้ได้ เพื่อให้ได้ทำเล (LOCATION) ที่ดีที่สุดจากห้างฯ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของการสร้างจุดปะทะลูกค้า

2. DISCOUNT STORE ยังคงการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้อัตราโตในปีที่ผ่านมาไม่น่าเกิน 12% โดยการเพิ่มจำนวนสาขาอย่างรวดเร็วของดิสเคาน์สโตร์ รายใหญ่ในตลาด 4 ราย คือ เทสโก้โลตัส บิ๊กซี คาร์ฟู และเม็ค โคร โดยเฉพาะในต่างจังหวัด ทำให้ห้างสรรพสินค้าดั้งเดิมในจังหวัดใหญ่ๆ เกิดการปรับตัว และบางห้างฯ ได้ถูกดิสเคาน์สโตร์ควบรวมกิจการ (TAKE OVER) หรือให้เช่าพื้นที่ทั้งหมด หรือบางส่วน เพราะกระแสห้างฯ ที่ใหญ่ และใหม่กว่า โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์ราคาเพื่อดึงดูดผู้บริโภคระดับกลางซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ ทำให้ดิสเคาน์สโตร์ได้รับการตอบรับอย่างรวดเร็ว ถ้าปลีกแนวดิสเคาน์สโตร์จึงมีอำนาจการต่อรองที่มีอยู่ในมือ ทำให้เกิดการเรียกร้องผลประโยชน์ในเชิงรุก และดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ทำให้บริษัทลูกค้าต้องรับภาระการแข่งขันเพิ่มขึ้น เกิดเป็นต้นทุนการขาย หรือต้นทุนการตลาดที่สูงขึ้น รวมถึงดิสเคาน์สโตร์มีลักษณะเป็นการลงทุนข้ามชาติ ทำให้สามารถขยายฐานการเปิดสาขาได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการขยายตัวไปในลักษณะของคอนวีเนียนสโตร์ และซูเปอร์มาร์เก็ตแบบย่อยส่วนไปในชุมชนต่างๆ เพื่อสร้างฐานอำนาจการต่อรองกับบริษัทลูกค้าให้มากขึ้น

ผลกระทบ คือ ชัฟฟลายเออร์ หรือบริษัทลูกค้า ถูกกำหนดเงื่อนไข ให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มดิสเคาน์สโตร์มากกว่า แทนที่จะเป็นการตกลงผลประโยชน์จากทั้ง 2 ฝ่ายแบบ WIN-WIN SITUATION และเนื่องจากดิสเคาน์สโตร์ใช้กลยุทธ์ลดราคาต่ำกว่าป้าย เป็นสิ่งดึงดูดผู้บริโภค ทำให้บริษัทลูกค้าต้องรับภาระการถูกรุกในการเรียกร้องเรื่องการให้ส่วนลดการค้าที่สูงขึ้น เพื่อให้มีโอกาสขายในห้างฯ นั้น ในลักษณะนี้บริษัทฯ มีมาตรการในการสร้างให้เกิดความสมดุล โดยพยายามหลีกเลี่ยงการลดราคาสินค้า โดยใช้วิธีอื่น เช่น มีของแถมแทนการลดราคา เพื่อไม่ให้ร้านค้าในท้องถิ่นได้รับผลกระทบจากการลดราคาสินค้า และยังเป็นการทำตลาดกับลูกค้าอย่างสมดุลอีกทางหนึ่งด้วย

หากผลิตภัณฑ์ใดมียอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายผลิตภัณฑ์นั้นก็จะถูกพิจารณาตัดทอนพื้นที่ขายไปในที่สุด เพื่อเปิดโอกาสให้กับ BRAND อื่น หรือนำสินค้าเข้าสู่แบรนด์มาแทนที่ ประกอบกับระบบการจัดการค้าปลีกรูปแบบใหม่ เช่น ศูนย์กระจายสินค้า ทำให้การบริหารพื้นที่บนเชลฟ์มีความรวดเร็วมาก สินค้าที่ไม่เป็นที่ต้องการจะถูกกำจัดออกไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันจะเหลือพื้นที่ให้กับสินค้าที่มีส่วนแบ่งการตลาดติดอันดับ 1 - 3 และสินค้าที่เป็นไฮสแอนด์ ทำให้บริษัทลูกค้าต้องรับค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนในการขายและการส่งเสริมการขายมากขึ้นในเชิงรับตลอดเวลา

โดย Discount Stores เองก็มีการปรับตัวเพื่อให้สามารถเข้าไปขายได้ในทุกพื้นที่ โดยมีการปรับไซส์ ทั้งขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก เห็นได้จากการที่ เทสโก้ โลตัส พัฒนามาเป็น โลตัสเอ็กซ์เพรส ที่เปิดจำหน่ายตามปั้มน้ำมันต่างๆ เป็นต้น และในปีที่ผ่านมา เทสโก้ โลตัส มีการปรับเปลี่ยนพื้นที่ขายใหม่ โดยเน้นเพิ่มพื้นที่ส่วน Cosmetic Shop ให้มากขึ้น เพื่อต้องการจับกลุ่มลูกค้าที่มี Lifestyle เป็นคนรุ่นใหม่ และเป็นการเสริมภาพลักษณ์ให้แก่ Discount Stores และเพิ่มยอดขายไปในตัวอีกด้วย

3. ในปีที่ผ่านมาการทำการตลาดเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะมีปัจจัยเรื่องการเมืองและเศรษฐกิจเข้ามากระทบ ส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคหดตัว ทำให้ต้องกระตุ้นตลาดตั้งแต่ต้นปี เพื่อปลุกกำลังซื้อ โดยขณะนี้ตลาดเครื่องสำอางเต็มไปด้วยโปรโมชัน ลด แลก แจก แถม จนเกิดเป็นสงครามราคา ประกอบกับพฤติกรรมของลูกค้าก็มีความภักดีกับแบรนด์น้อยลง ทำให้ต้องมีการทำการตลาดให้เข้าถึงผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

4. นโยบายการขายตลาดออกสู่ต่างจังหวัดของเครื่องสำอางที่เป็นอินเทอร์เน็ตแบรนด์ ต่างก็ขยายตลาดออกไปสู่ต่างจังหวัดกันแทบทุกแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็น เอสเต้ ลอเดอร์, คลินิกซ์ ฯลฯ เพื่อต้องการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ ซึ่งก็สอดคล้องกับนโยบายของห้างสรรพสินค้าแนวหน้าชั้นนำอย่าง THE MALL และ CENTRAL ที่มีนโยบายขยายสาขาไปในต่างจังหวัดมากขึ้น ซึ่งสินค้าเหล่านี้ให้ผลกำไรแก่ห้างมากกว่า หรือยอมให้ส่วนลดรับประกันผลประโยชน์ห้างฯ (ค่า Guarantee ยอดขายแก่ห้าง) ทำให้ได้รับการพิจารณาเลือกทำเลในการจัดวางจุดขายที่ได้เปรียบในโอกาสที่ห้างมีการปรับเปลี่ยนการจัดพื้นที่หรือห้างที่เปิดใหม่ หรือเสริมตรงจุดปะทะที่ดี มีโอกาสเชิญชวนซื้อได้มากกว่า มีผลกระทบต่อภาระจากรองพื้นที่ของเครื่องสำอางแบรนด์ในประเทศ

## (2) การตลาดและภาวะการแข่งขัน

### (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด

#### - กลยุทธ์การแข่งขัน

การตลาดเครื่องสำอางในกลุ่มเคาน์เตอร์เชลฟ์ มีมูลค่าโดยรวมประมาณ 10,500 ล้านบาท โดยในปีนี้ตลาดเครื่องสำอางในส่วน Counter Sale มีอัตราการเติบโตเพียง 6% เท่านั้น ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจทำให้ยอดขายต่อมิลของเคาน์เตอร์แบรนด์ลดลงในช่วงที่ผ่านมา เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการระมัดระวังค่าใช้จ่ายทำให้แบรนด์ต่าง ๆ ต้องลุกขึ้นมาจัดกิจกรรมกระตุ้นการจับจ่ายที่มีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งในแง่ของความถี่และการจัดเซตที่มีราคาไม่สูงมากเป็นตัวกระตุ้น โดยแต่ละแบรนด์ได้มีการจัดชุด VALUE SET เพื่อให้เกิดการทดลองใช้และดึงดูดใจลูกค้ากลุ่มใหม่ เครื่องสำอางที่เป็นอินเทอร์เน็ตแบรนด์ต่างขยายตลาดออกไปสู่ต่างจังหวัดแทบทุกแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็น เอสเต้ ลอเดอร์, คลินิกซ์ ฯลฯ เพื่อเป็นการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่โดยการหันไปโฟกัส

ตลาดต่างจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของห้างสรรพสินค้าแนวหน้าชั้นนำอย่าง THE MALL และ CENTRAL ที่มีนโยบายขยายสาขาไปในต่างจังหวัดมากขึ้น เป็นโอกาสให้เครื่องสำอางแบรนด์ชั้นนำต่างขยับตัวออกไปเปิดจุดขายในต่างจังหวัดมากขึ้น รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งการโฆษณาผ่านสื่อโฆษณา ณ จุดขาย การจัดแคมเปญตามมหาวิทยาลัย การออกบูธตามงานแสดงสินค้าต่าง ๆ อีกทั้งมีการทำระบบลูกค้าสัมพันธ์ หรือ Customer Relationship Management (CRM) กันอย่างเข้มข้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าออกไปยังกลุ่มใหม่ ด้วยการร่วมกับพันธมิตรห้างและบัตรเครดิต จัดโปรโมชั่นเป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งนี้ เคาเตอร์แบรนด์ยังเน้นการเปิดตัวสินค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้ามากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อสร้างภาพลักษณ์ และยอดขายแก่ห้างสรรพสินค้า แต่ปัญหาคือ เมื่อแข่งขันกันมากทั้งการโปรโมชั่นของห้างสรรพสินค้า แจกสินค้าตัวอย่าง และการให้Giftเซต จนสร้างความเคยชินให้กับลูกค้า ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่ลด ก็ไม่ซื้อ และสิ่งที่ตามมาอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้คือ โอกาสในการเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์มีได้ยาก ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนแบรนด์สูง

โดยขณะนี้ตลาดเครื่องสำอางเต็มไปด้วยโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม จนเกิดเป็นสงครามราคา ประกอบกับพฤติกรรมของลูกค้าก็มีความภักดีกับแบรนด์น้อยลง จึงทำให้ต้องมีการทำการตลาดให้เข้าถึงผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมของฝ่ายเครื่องสำอางและน้ำหอมนั้น ได้ให้น้ำหนักของการพัฒนาสินค้านวัตกรรมที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค ที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่ช่วยเพิ่มความสวยและบุคลิกภาพที่ดี พร้อมทั้งเครื่องมือใหม่ๆ ที่ช่วยให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องใช้ผลิตภัณฑ์ รวมถึงผลลัพธ์ที่จะได้รับ โดยเฉพาะในเรื่องของแป้งผสมรองพื้น ทั้งนี้เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในตลาดแป้งผสมรองพื้นอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากที่ BSC COSMETOLOGY วางตลาดแป้งเค้ก BSC SUPER POWDER ที่เป็นสุดยอดนวัตกรรมแห่งการยกกระชับผิว มีเนื้อแป้งให้เลือกถึง 3 ระดับ เพื่อตอบสนอง 3 ผิวต่างของลูกค้า ไร้ประกายความมัน แนะนำควบคู่ไปกับเซรั่มยกกระชับผิว BSC Vital White Double Lift up และด้วย PHYTO LIFTING COMPLEX สารสกัดจากข้าวโอ๊ตที่ช่วยยกกระชับ และลดเลือนริ้วรอย ทำให้ผิวแน่นกระชับ เพื่อเป็นการขยายตลาดให้มีความเข้มแข็งในกลุ่มของสกินแคร์อีกด้วย โดยเน้นหนักเรื่องการทำการตลาดในกลุ่มสกินแคร์ BSC COSMETOLOGY ให้มีความสำคัญและเน้นหนักตั้งแต่ต้นปี โดยเฉพาะกลุ่มของตลาด Anti-Aging ได้แนะนำผลิตภัณฑ์ Caviar Extreme Intensive Care ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมของไขปลาสดเคียวและทองคำบริสุทธิ์ที่มีประสิทธิภาพในการลดเลือนริ้วรอย ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี หรือการที่ SHEENE' ได้ขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่นอกเหนือจากแป้ง OIL FREE ซึ่ง SHEENE' เป็นเจ้าตลาดอยู่แล้ว โดยการออกผลิตภัณฑ์ในกลุ่มลิปสติก "SHEENE' SASSY LIP" ซึ่งเป็นลิปสติกที่มีสีชมพูที่สวยงามที่สุด และเหมาะกับทุกสีผิว เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ในอนาคต หรือการออกแป้ง OIL FREE EXTRA ภายใต้คอนเซ็ปต์ "ตบมิดปีดิ้วรอย" เพื่อตอบสนองความต้องการแป้งรองพื้นที่ช่วยปกปิดริ้วรอยบนใบหน้าได้มากขึ้น และในตลาดของแป้งที่ช่วยทำให้ใบหน้าขาวกระจ่างใส SHEENE' WHITE PLUS เพื่อจับกลุ่มลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่ง

## PRODUCT INNOVATION

1. การเปิดตัวสินค้าภายใต้แบรนด์ BSC PANADA ซึ่งใช้ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มของดวงตา เข้ามาเป็นหัวหอกในการเจาะตลาดเครื่องสำอางประเภทเมคอัพ โดยเริ่มวางจำหน่ายในเดือนกุมภาพันธ์ โดยผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นและเป็นนวัตกรรม ได้แก่ ขนตาปลอมที่เบาสบาย และสามารถติดได้ง่ายด้วยตนเอง ซึ่งวางการตลาดในรูปแบบ CELEBRITY MARKETING โดยคุณปนัดดา วงศ์ผู้ดี เป็นแบรนด์เมนเจอร์อีกทั้งการตั้งราคาสินค้าที่ไม่แพง จะกระตุ้นให้เกิดการซื้อได้ง่าย

2. พนักงานขาย เป็นหนึ่งในนโยบายในการพัฒนาคุณภาพของพนักงานเพื่อให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า โดยมีการจัดอบรมเรื่องการให้บริการ การพัฒนาเทคนิคการขาย และเรื่องของนวัตกรรมสินค้าใหม่

3. การใช้ระบบลูกค้าสัมพันธ์หรือ CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) เพื่อรักษาฐานข้อมูลที่มีอยู่ในกลุ่มลูกค้ามีความภักดีต่อแบรนด์สินค้าสูงขึ้น และขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยการรวมระบบสมาชิกของฝ่ายเครื่องสำอาง และน้ำหอม กับระบบสมาชิก (CUSTOMER DATABASE) ของบริษัท ในโครงการ HIS & HER PLUS POINT ซึ่งเป็นโครงการที่ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ณ เคาน์เตอร์ปกติ และร้านค้าที่มีสัญลักษณ์ของ HIS & HER PLUS POINT สามารถสะสมคะแนนเพื่อแลกของรางวัลได้ ทำให้ได้ฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ และสามารถบริหารจัดการฐานลูกค้าสมาชิกในเชิงกลยุทธ์ให้เกิดยอดขายเพิ่มขึ้น

### - ลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

เครื่องสำอาง BSC COSMETOLOGY และ SHEENE/ มีแนวทางชัดเจนในการขยายฐานกลุ่มลูกค้า โดยใช้กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์เหมือนกัน แต่ต่างกันที่แนวคิด และกลุ่มเป้าหมาย

BSC COSMETOLOGY ใช้เป้าเด็กเป็นหัวหอกในการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ นิตยสาร ให้กลุ่มเป้าหมายผู้หญิงอายุ 25 - 35 ปี ได้รู้จักแบรนด์ โดยเน้นกลยุทธ์ CELEBRITY MARKETING โดยในปี 2551 ที่ผ่านมามี BSC COSMETOLOGY ได้ออกแคมเปญ “TOTAL BEAUTY ให้ผู้หญิงสวยครบสูตรได้ทุกคน” โดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าคนทำงานอายุ 25 - 35 ปี รายได้ปานกลางถึงสูงเป็นหลัก กลุ่ม B-A เป็นหลัก ในขณะที่ SHEENE/ มุ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ ซึ่งต้องการใช้แป้งเด็กที่ช่วยให้ใบหน้าขาวกระจ่างใส SHEENE/ WHITE PLUS และขยายฐานลูกค้าไปในกลุ่มที่อายุมากขึ้นโดยการออกแป้ง SHEENE/ OIL FREE EXTRA และนอกจากกลุ่มแป้งแล้วยังได้ออกสินค้าในหมวดลิปสติค SHEENE SASSY LIP เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

## (ข) สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

### - สภาพการแข่งขัน

แม้ว่าสภาพการแข่งขันตลาดเครื่องสำอางโดยรวมจะมีการแข่งขันสูง และทวีความรุนแรงขึ้น โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์การโฆษณา การส่งเสริมการขายทุกรูปแบบ และการมุ่งขยายฐานลูกค้าใหม่ที่อายุน้อยลง หรือการวางตลาดสินค้าสำหรับผู้ชายมากขึ้น โดยเฉพาะ BSC COSMETOLOGY ซึ่งเป็นแบรนด์ที่เพิ่งเริ่มเข้ามาทำการตลาด จึงต้องใช้กลยุทธ์การโฆษณารวมถึงการส่งเสริมการขายต่อเนื่องตลอดปี เพื่อผลักดันนโยบายเชิงรุกในด้านการขยายฐานลูกค้าใหม่ให้ได้ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันสามารถเพิ่มยอดขายให้มีอัตราโตเท่าที่ตั้งไว้ โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดทุกรูปแบบเพื่อครองตลาด รวมทั้งการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นองค์ประกอบ รวมถึงมี

การปลูกฝังบุคลิกภาพ ทุกส่วนให้มีหลักคิดในเชิงบวก (POSITIVE THINKING) ในการทำงาน และมุ่งเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์สิ่งดีให้แก่สังคม โดยได้เริ่มโครงการ “Think Positive, Think BSC” โดยได้สานต่อในกิจกรรมคิดบวกมาโดยตลอด โดยในปี 2551 ที่ผ่านมานี้ ได้จัดกิจกรรมรวมพลคนคิดบวก ด้วยแนวความคิดที่ต้องการเห็นผู้หญิงไทยเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญให้แก่สังคม โดยการเปลี่ยนวิธีคิดของผู้หญิงให้เป็นผู้ที่คิดบวก อีกทั้งยังเป็นการตอกย้ำความเป็นอันดับหนึ่งของแบรนด์อีกด้วย

- จำนวนและขนาดของกลุ่ม

ประเภท	จำนวนคู่แข่งทั้งหมด
COUNTER SALE ที่เน้น MAKE UP ทั่วไป	43
COUNTER SALE ที่เน้น SKIN CARE	33
COUNTER SALE ที่เน้น PROFESSIONAL MAKE UP	11
SELF SELECTION	32

- สถานภาพและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท

บริษัทฯ มีนโยบายมุ่งเน้นที่ ARTY PROFESSIONAL และสร้าง BRAND BSC PURE CARE สำหรับกลุ่มเป้าหมาย 20 ปีขึ้นไป เพื่อให้ครอบคลุม BSC COSMETOLOGY ที่มีกลุ่มเป้าหมาย 25 ปีขึ้นไป บริษัทฯ จึงได้ปรับวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ของภาพลักษณ์แบรนด์ SHEENE ซึ่งเป็นกลุ่ม เมคอัพ ให้แข่งขันทางด้านคุณภาพ ราคา และภาพลักษณ์กับแบรนด์ที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ โดยเน้นกลยุทธ์ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ รวมถึงพนักงานขาย ให้แบรนด์ SHEENE เป็นที่ยอมรับทั้งในด้านภาพลักษณ์ และคุณภาพจากลูกค้า และลูกค้า มีผลต่อยอดขาย และภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่สูงขึ้น

- แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต

ตลาดเครื่องสำอางยังคงมีอัตราโตเพิ่มขึ้นประมาณ 3% มีผลให้มูลค่าโดยรวมอยู่ประมาณ 33,000 ล้านบาท เนื่องจากเครื่องสำอางยังเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้หญิงต้องการ โดยเฉพาะตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวที่มีมูลค่าเกือบครึ่งหนึ่งของตลาด โดยเฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์ต้านริ้วรอย (Anti Aging) เนื่องจากปัจจุบันกระแสของผลิตภัณฑ์ลดริ้วรอยกำลังได้รับความนิยมสูงขึ้น นอกจากนี้เทรนด์ในการตลาดยังมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อก่อให้เกิดการสร้างยอดขายที่เพิ่มขึ้น ในเรื่องของการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR: Corporate Social Responsibility ซึ่งปัจจุบันกำลังกลายเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร และในอนาคตจะกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่แบรนด์ชั้นนำทั่วโลกต่างหยิบยกกันมาใช้

ในอนาคต การแข่งขันในตลาดเครื่องสำอางจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้ผลิตในประเทศต้องแข่งขันกับผู้นำเข้า โดยที่ผู้ผลิตในประเทศได้รับการปกป้องจากภาครัฐน้อยลง โดยเฉพาะอัตราภาษีนำเข้าของกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่ที่ 5% ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) ลดน้อยลง และมีแนวโน้มไม่ยึดติดกับแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่ง ซึ่งเป็นผลพวงจากการที่แต่ละสินค้ามีการทำโปรโมชัน



- 21 -

ลด แลก แจก แถม จนทำให้ผู้บริโภคเกิดความเคยชิน นำไปสู่พฤติกรรมไม่ลด - ไม่ซื้อ และจะเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับตัวเองเป็นหลัก นอกจากนี้ยังขาดการสนับสนุนจากภาครัฐในแง่ของการวิจัย (Research & Development) และเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้กับผู้ผลิตในประเทศ ทำให้บริษัทผู้ผลิตในไทยต้องนำเข้า และพึ่งพาเทคโนโลยีต่างประเทศในด้านต่างๆ ตลอดจน สภาวะความผันผวนทางการเมือง และเศรษฐกิจ รวมถึงการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจโลก ทำให้ราคาสินค้าในตลาดระดับกลางต้องปรับตัวตามด้วย บริษัทฯ จึงต้องสร้างความแข็งแกร่งด้วยการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยต้องมุ่งเน้นการบริการ การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกลุ่มลูกค้า โดยผ่านกิจกรรมทางการตลาดรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การจัดกิจกรรมเปิดตัวสินค้าใหม่ การใช้บุคคลที่มีชื่อเสียง Celebrity และการบริการ ณ จุดจำหน่าย เพราะผู้บริโภคส่วนหนึ่งยังคำนึงถึงภาพลักษณ์เป็นสำคัญ

### (3) การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ในแง่การผลิต ปัจจุบันผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางของบริษัททั้งหมด ยังคงผลิตในประเทศ 90% ส่วนใหญ่จากบริษัท อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล แลบบอราทอรีส์ จำกัด และบริษัท เอส แอนด์ เจ อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือสหพัฒน์ ด้วยมาตรฐานการผลิตของ ISO 9002 และนำเข้าจากต่างประเทศรวมร้อยละ 10

### (4) งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

- ไม่มี -

## 2. อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสุภาพสตรี

### (1) ลักษณะผลิตภัณฑ์

#### - ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ มีศักยภาพในการทำตลาดชุดชั้นในที่สูงมากกว่าบริษัทอื่นๆ ในตลาด เนื่องจากบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายถึง 7 แแบรนด์ คือ WACOAL, BSC, ELLE, VANITY FAIR, VR, POP LINE, KULLASTRI ดังนั้นกลยุทธ์ในการสร้างความโดดเด่นในตลาดคือการสร้างความแตกต่างในแต่ละ BRAND และการทำตลาดแบบครอบคลุมเป้าหมายโดยการเพิ่มประสิทธิภาพคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ และการสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มมูลค่าให้สูงขึ้น

#### - ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อโอกาสหรือข้อจำกัดการประกอบธุรกิจ

##### โอกาส

1. บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันเต็มที่ เนื่องจากบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรีถึง 7 แแบรนด์ ซึ่งแต่ละแบรนด์มี Positioning ที่แตกต่างกัน จึงสามารถรองรับโครงสร้างตลาดและกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน โดยครอบคลุมทุกช่วงวัยของลูกค้า แตกต่างจากแบรนด์อื่นที่เน้นการตลาดเฉพาะกลุ่มช่วงอายุเท่านั้น

2. บริษัทฯ ตระหนักถึงประโยชน์อันมากมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดโครงการออกแบบและพัฒนาระบบ ที่เรียกว่า QUICK RESPONSE MARKETING SYSTEM (QRMS) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและการขาย โดยการเก็บข้อมูลจากร้านค้าโดยตรง การอัปเดตข้อมูลจะเป็นแบบ Real Time ข้อมูลดังกล่าวนี้ บริษัทฯ นำไปใช้ในด้านการวางแผนการกระจายสินค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด และเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับผู้บริโภค

3. ช่องทางการจัดจำหน่ายมีหลากหลายมากขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ผลิตสามารถนำเสนอสินค้าที่มีความหลากหลายและโดดเด่น เพื่อตอบสนองและเข้าถึงผู้บริโภคได้ดีและง่ายขึ้น

### อุปสรรค

1. Free Trade Agreement (FTA) ข้อตกลงการค้าเสรีทำให้การไหลเข้าของสินค้าต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้านำเข้ามายังตลาดภายในประเทศง่ายขึ้นและเร็วขึ้นเป็นอย่างมาก บริษัทฯ นอกจากจะต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการในประเทศแล้ว ยังต้องวางแผนกลยุทธ์แข่งกับสินค้าต่างประเทศที่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดอีกด้วย

2. ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันผู้บริโภคมีรสนิยมเฉพาะตนมากขึ้น เนื่องจากมีความเป็นตัวของตัวเองสูงขึ้น และต้องการความแปลกใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริโภคในกลุ่มวัยรุ่น ดังนั้น บริษัทฯ จำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ทันทั่วถึง เนื่องจากสินค้านิยมจรรยาชีวิตสั้นขึ้น และต้องมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น ดังนั้นการบริหารสต็อกที่มีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

## (2) การตลาดและภาวะการแข่งขัน

### (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด

#### - กลยุทธ์การแข่งขัน

บริษัทมีนโยบายการตลาดที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า โดยค้นหาความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไร และเน้นกระบวนการเพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยใช้กลยุทธ์ Concentration Growth ทั้งด้านสายการผลิต, ช่องทางการจัดจำหน่าย และบริษัทมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับโรงงานผู้ผลิตเพื่อทำงานร่วมกัน ในด้านของการลดต้นทุนการผลิต การควบคุมดูแลวัตถุดิบ และสินค้าคงเหลือ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันสูงสุด ทั้งคู่ค้า โรงงานผลิต และผู้บริโภคคนสุดท้าย

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ สร้างความโดดเด่นในตลาด โดยมุ่งเน้นแนวคิดเกี่ยวกับ INNOVATION และ FITTING คือการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับสินค้าใหม่ๆ ในตลาด เพื่อสร้างความแตกต่างขณะเดียวกันตอกย้ำความมีคุณภาพที่ดีในแง่การสวมใส่เพราะบริษัทเป็นที่ยอมรับในเรื่องการเข้าใจถึงสรีระของสตรีอย่างต่อเนื่อง และสิ่งเหล่านี้สามารถสนับสนุนให้บริษัทเป็นหลักในการแข่งขันในตลาด ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาสินค้าที่มีมาตรฐานให้เหมาะสมกับสรีระของสตรีไทย เช่น WACOAL ได้ออกแบบชุดชั้นในที่สามารถปรับความสวยได้ทุกความต้องการทุกสรีระด้วยนวัตกรรมเพิ่ม Volume กับ Miracle Pad ฟองน้ำพิเศษ ดีไซน์ความหนา-เว้า

โค้ง ถึง 3 ระดับ สำหรับผู้หญิงคัพ A, B, C แต่ละคัพมีสรีระแตกต่างกัน จึงต้องการจุดเสริมความหนาของ Miracle Pad ที่ต่างกัน ทำให้วันนี้ผู้หญิงสามารถอัพ Volume.... ให้สะใจ ทุกคัพไซส์ได้สวยเท่ากันด้วยนวัตกรรมใหม่จาก Miracle Pad

2. กลยุทธ์ราคา การตั้งราคาสินค้าในปัจจุบันเน้นที่ความเหมาะสมกับคุณภาพ โดยคำนึงถึงกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย ภาพลักษณ์ของสินค้า ต้นทุนการผลิต และต้นทุนด้านการตลาดเป็นพื้นฐาน เพื่อให้ลูกค้าได้ใช้สินค้าที่มีคุณภาพดี ราคายุติธรรม สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด

3. กลยุทธ์การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัทฯ ได้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในตามห้างสรรพสินค้าต่างๆ และการขายผ่าน Discount Store เนื่องจากผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปนิยมสินค้าดี ราคาถูก โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์ราคา เพื่อดึงดูดผู้บริโภคระดับกลาง ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ ทำให้ Discount Store ได้รับการตอบรับและการขยายสาขาอย่างรวดเร็ว และเพิ่มช่องทางการขายสินค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่ม Sport Bra ซึ่งได้มีการเจรจาเพื่อลงสินค้าขายในบริเวณพื้นที่กีฬา หรือ Specialty Store เพื่อกลุ่มสินค้าสำหรับออกกำลังกายโดยเฉพาะ

4. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย มุ่งเน้นการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวของสินค้าอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแคมเปญการตลาดเพื่อช่วยสังคม อาทิ โครงการวาโก้โบว์ชมพู สู้มะเร็งเต้านม เพื่อรณรงค์ให้หญิงไทยห่างไกลจากมะเร็งเต้านม ซึ่งในปี 2551 วาโก้โบว์ชมพูสู้มะเร็งเต้านม โดยเพียงคุณแวะมาลองชุดชั้นในหรือซื้อผลิตภัณฑ์วาโก้ คุณจะได้มีส่วนร่วมสมทบทุนซื้อ Balancing Bra พร้อมเต้านมเทียม เพื่อมอบแด่สตรีด้อยโอกาสซึ่งสูญเสียเต้านมจากการผ่าตัดมะเร็ง พร้อมกันนี้ในโครงการฯ วาโก้ยังได้บริจาคแผ่นพับ 3 นิ้ว 3 สัมผัส สะกัดมะเร็งเต้านม จำนวน 1,000,000 ฉบับ ให้กับสถาบันมะเร็งแห่งชาติ เพื่อรณรงค์ให้หญิงไทย ปลอดภัยจากมะเร็งเต้านม และเพื่อร่วมรณรงค์ลดสภาวะโลกร้อน วาโก้จัดโครงการ “Wacoal Cool The World” โดยการมอบจักรยานให้กับ 5 มหาวิทยาลัย ทั่วประเทศไทย จำนวน 500 คัน พร้อมทั้งเชิญชวนให้นักศึกษา หันมาใช้จักรยานแทนการใช้รถจักรยานยนต์ เพื่อลดการใช้เชื้อเพลิงและช่วยลดสภาวะโลกร้อนอีกด้วย

#### 5. การให้บริการและการรับประกัน

เนื่องจาก WACOAL มีความเชี่ยวชาญด้านสรีระ และคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้น WACOAL จึงมีโครงการ WACOAL BODY CLINIC เพื่อให้บริการรับส่งตัดชุดชั้นในพิเศษเฉพาะบุคคล เช่น Balancing Bra ยกทรงสำหรับผู้สูญเสียเต้านมข้างเดียวหรือทั้งสองข้าง ให้เลดูมีบุคลิกภาพสมส่วนและสวยงามใกล้เคียงธรรมชาติ Clinical Wear Service สินค้าสำหรับลูกค้าหลังการรักษายาบาดแผล (BURN) เพื่อกระชับรอยแผลเป็นนูน คีลอยด์ (KELOID) ให้เนียนเรียบ เป็นต้น

บริษัทฯ เน้นการให้บริการแนะนำการใส่สินค้าให้เหมาะสมกับสรีระที่ถูกต้อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการหลังการขาย ยินดีปรับเปลี่ยนสินค้า หรือซ่อมแซมสินค้าที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทันที

- **ลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย**

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์มีหลายส่วน (SEGMENT) ขึ้นอยู่กับการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (POSITIONING) ที่มีการกำหนดเพื่อให้ครอบคลุมกับกลุ่มเป้าหมาย (Target) ดังนี้

- กลุ่ม FIRST BRA อายุตั้งแต่ 8 - 12 ปี สำหรับวัยที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางสรีระและเพิ่งเริ่มใส่ชุดชั้นใน โดยสินค้าในกลุ่มนี้มีตั้งแต่เสื้อกล้ามไปจนถึงยกทรง COLLECTION ที่จำหน่าย เช่น WACOAL FIRST BRA

- กลุ่ม CAMPUS อายุตั้งแต่ 13 - 15 ปี สำหรับเด็กที่เริ่มเข้าสู่วัยรุ่น COLLECTION ที่จำหน่าย เช่น WACOAL CAMPUS

- กลุ่ม YOUNG อายุตั้งแต่ 16 - 22 ปี สำหรับวัยรุ่น วัยที่ชอบสิ่งแปลกใหม่ ชอบแฟชั่นชอบลองของใหม่ มีความหลากหลายและมีความเป็นตัวของตัวเอง COLLECTION ที่จำหน่าย เช่น WACOAL YOUNG, VR, ELLE

- กลุ่ม MISSY อายุตั้งแต่ 23 ปีขึ้นไป สำหรับสาววัยทำงาน ที่มีความคล่องตัว ชอบการแต่งกายแบบนำสมัย รักความก้าวหน้า COLLECTION ที่จำหน่าย เช่น WACOAL MISSY, VANITY FAIR, BSC, MODERN K

นอกเหนือจากชุดชั้นในที่กล่าวมาข้างต้น บริษัทฯ ยังจัดจำหน่ายสินค้ากลุ่มพิเศษ ดังนี้

- กลุ่ม MATERNITY ชุดชั้นในสำหรับคุณแม่ที่ตั้งครรภ์ ทั้งก่อนคลอดและหลังคลอด COLLECTION ที่จำหน่าย เช่น WACOAL MATERNITY

- กลุ่ม SPORT ชุดชั้นในเฉพาะสำหรับผู้หญิงที่รักการออกกำลังกาย ต้องการความคล่องตัวสูง มีความทะมัดทะแมง คล่องแคล่วว่องไว COLLECTION ที่จำหน่าย เช่น WACOAL SPORTS

- กลุ่ม BODY CLINIC ชุดชั้นในสั่งตัดสำหรับผู้หญิงที่ทำศัลยกรรมตกแต่ง หรือ ผู้มีปัญหาเกี่ยวกับสรีระ เช่น รูปร่างใหญ่หรือเล็ก แตกต่างจากปกติ และผู้ที่ผ่านการผ่าตัดมะเร็งเต้านม

- กลุ่ม PRESTIGE ชุดชั้นในที่มีความหรูหรา มีระดับสูง เหมาะกับลูกค้าตลาดบน เช่น WACOAL PRESTIGE

- กลุ่ม MASS MARKET ชุดชั้นในสำหรับกลุ่มวัยรุ่นจนถึงกลุ่มวัยทำงานมีครบทุกกลุ่มสินค้า ตั้งแต่ยกทรง, กางเกงใน, สเตย์, บังทรง ฯลฯ ราคาอยู่ในระดับปานกลาง เน้นเรื่องความกระชับในการสวมใส่ และวางจำหน่ายในร้านค้าย่อย และ MODERN TRADE COLLECTION ที่จำหน่าย เช่น KULLASTRI, POP LINE

(ข) **สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม**

- **สภาพการแข่งขัน**

ในช่วงปีที่ผ่านมา แม้สถานะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศจะชะลอตัวลงก็ตาม แต่ตลาดชุดชั้นในสตรี มีผู้ประกอบการรายเดิม และรายใหม่เข้ามาสร้างสีสันในตลาดเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุผลว่าชุดชั้นในสตรีเป็นสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูงและประกอบกับผู้บริโภคมีลักษณะความต้องการหลากหลายมากขึ้น ทำให้ผู้

- 25 -

ประกอบการในตลาดต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขันสูงมาก โดยเฉพาะมีการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศที่ทำได้ง่าย และมีผู้ผลิตรายใหม่ที่ผลิตสินค้าราคาถูก จึงมีผลต่อราคาชุดชั้นในในท้องตลาด โดยเฉพาะตลาดระดับกลางและระดับล่างที่ลูกค้ามีกำลังการซื้อน้อย ส่วนตลาดระดับบนจะมุ่งเน้นมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าและบริการ ด้วยการคิดค้นวิจัยพัฒนา นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ทั้งในแง่วัตถุดิบ การตัดเย็บ รูปแบบดีไซน์ รวมถึงการยกระดับคุณภาพในการบริการลูกค้าเป็นสำคัญเพื่อให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

การแข่งขันของสินค้าชุดชั้นใน ผู้ค้าทั้งหลายจะมุ่งเน้นการแข่งขันที่คำนึงถึงตัวลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Responsiveness) ดังนี้

1. การทำวิจัยและพัฒนา (R&D) สม่ำเสมอเพื่อทราบถึงความต้องการตลาดที่แท้จริง
2. ความมุ่งมั่นด้านตัวสินค้า (Production) สร้างความเป็น Innovation นวัตกรรมเกี่ยวกับสินค้าใหม่ ๆ ในตลาดเพื่อสร้างความแตกต่าง
3. การวางแผนกระจายสินค้า โดยนาระบบ Quick Response Marketing System (QRMS) มาจัดระบบการกระจายสินค้า เพื่อสามารถตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด และสร้างความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภค
4. สร้างระบบเติมสินค้าอัตโนมัติ (Auto Replenishment) โดยนาระบบ QRMS มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และเต็มประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าในร้านค้าให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยปริมาณที่เหมาะสม หน้าร้านมี Stock ที่สมดุลกับการขาย ไม่มีสินค้ามากเกินไป และช่วยลดการสูญเสียโอกาสในการขาย
5. การฝึกอบรมพนักงานขายถึงความสำคัญในการบริการลูกค้า (Human Resource)

นอกจากนี้ บริษัทยังเล็งเห็น “คุณค่า” ของแบรนด์ด้วยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านแฟชั่น คุณภาพสินค้า คุณภาพในการบริการ ควบคู่กับการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์ของชุดชั้นในสตรี ส่งผลให้บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขันได้ระยะยาวอย่างยั่งยืน

#### - จำนวนและขนาดของกลุ่มแข่งขัน

อุตสาหกรรมชุดชั้นในสตรีเป็นอุตสาหกรรมที่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดสูง ผู้เล่นที่สามารถอยู่รอดได้ต้องมีธุรกิจที่ประกอบการครบวงจร เริ่มตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตวัตถุดิบบางส่วน การตัดเย็บ และการจัดจำหน่าย นอกจากนี้ ชุดชั้นในยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคค่อนข้างยึดติดกับตราสินค้า ดังนั้น การสร้าง Brand Awareness ย่อมใช้การลงทุนมิใช่น้อย นอกจากนี้ช่องทางการจัดจำหน่ายยังต้องอาศัยตัวกลาง เช่น ห้างสรรพสินค้า หรือดีสเคาน์สโตร์ ซึ่งเป็นภาระที่ยากแก่การเจรจา เนื่องจากฐานลูกค้าของกลุ่มแบรนด์สินค้าภายใต้ ICC ทั้งหมด 7 แบรนด์คือ WACOAL, BSC, ELLE, VR, VANITY FAIR, POP LINE และ KULLASTRI สามารถขยายฐานลูกค้า ได้ครอบคลุมผู้บริโภคในทุกความต้องการ โดยครองส่วนแบ่งตลาดจากช่องทางขายหลักเกินกว่า 60%

**- สถานภาพและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท**

บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรมชุดชั้นในสตรีอย่างเต็มที่ เนื่องจากบริษัทฯ มองถึงโอกาสและโครงสร้างตลาด โดยเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในถึง 7 Brand แต่ละ Brand มี Positioning ที่แตกต่างกันเพื่อรองรับตลาดและครอบคลุม Target ที่ชัดเจน ทั้งยังเป็นผู้จำหน่ายสินค้าแบรนด์ WACOAL ซึ่งเป็น Brand Leader เป็นจุดแข็งให้เกิดอำนาจในการเจรจาต่อรองด้านต่างๆ เป็นการได้เปรียบกว่าคู่แข่งรายอื่น โดยเฉพาะแบรนด์อื่นๆ ที่อยู่ในความดูแลของบริษัท ก็ยังสามารถเสริมสร้างรายได้ โดยเกื้อหนุนกันในด้านช่องว่างทางการตลาดได้เป็นอย่างดี (Synergy) ส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่

**- แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต**

ชุดชั้นในสตรีในประเทศมีแนวโน้มการแข่งขันอย่างรุนแรง และจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นทุกปี แต่บริษัทฯ มีแบรนด์ที่หลากหลายกว่าและได้รับความร่วมมือจากบริษัทผู้ผลิตในการจัดการด้านต้นทุนสินค้า การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับตัวสินค้า เพื่อช่วยสร้างโอกาสการขายใหม่ๆ ทางธุรกิจ โดยแนวโน้ม Lifestyle ของผู้หญิงรุ่นใหม่นิยมใช้ชุดชั้นในที่มีรูปแบบที่สอดคล้องกับกระแสแฟชั่นเสื้อผ้า ชุดชั้นนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้มีการซื้อบ่อยและหลากหลายมากขึ้น รวมถึงกระแสผู้บริโภคที่มีความเป็นโลกาภิวัตน์ พยายามยกระดับตัวเองสู่ความเป็นสากล นับเป็นโอกาสของการสร้างแบรนด์สู่ความเป็นพรีเมียมมากขึ้น โดยการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าที่เป็น Profitability Customer ช่วยให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

**(3) การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ**

ผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรีที่บริษัทฯ เป็นผู้จำหน่ายถึง 7 แบรนด์ โดยมีโรงงานผู้ผลิตสำคัญ 2 บริษัท คือ

- 1) บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตสินค้า WACOAL, POP LINE
- 2) บริษัท ภัทยาอุตสาหกรรม จำกัด ผู้ผลิตสินค้า VR, KULLASTRI, VANITY FAIR, BSC, ELLE

ทั้งสองบริษัทนี้มีผู้ผลิตวัตถุดิบประกอบด้วย บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทิจ จำกัด (มหาชน), บริษัท ไทยทาเคดะเลข จำกัด และบริษัท ไทยซาคาอะเลข จำกัด ซึ่งทั้งสามบริษัทเป็นบริษัทในเครือสหพัฒน์ ที่ได้รับมาตรฐานการผลิต ISO 9002 มีการวิจัย ค้นคว้า และพัฒนาวัตถุดิบใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ บริษัทฯ จึงได้เปรียบคู่แข่งในด้านความหลากหลายด้านวัตถุดิบ และต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

**(4) งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ**

- ไม่มี -

### 3. อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษ

#### (1) ลักษณะผลิตภัณฑ์

##### - ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ เป็นผู้จัดจำหน่ายเครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษภายใต้ Brand ARROW, EXCELLENCY, GUY LAROCHE, GUY DE GUY LAROCHE, DAKS, ELLE HOMME, LACOSTE, GETAWAY, BSC JEANS, BSC EX, ST.ANDREWS, MARINER, GUNZE, MIZUNO, LE COQ SPORTIF และ MAXIMUS โดยมีช่องทางจัดจำหน่ายหลัก คือห้างสรรพสินค้าทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ที่มีพนักงานขายประจำเพื่อให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์และให้บริการหลังการขาย และมีการขยายช่องทางการจำหน่ายเข้าไปในห้างดิสนีย์สโตร์ รวมทั้งการเปิดร้านในศูนย์การค้าด้วย

##### - ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อโอกาสหรือข้อจำกัดการประกอบธุรกิจ

##### - โอกาสและอุปสรรคของการประกอบธุรกิจ

##### โอกาส

1. จากสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอย และปัญหาทางการเมืองที่เกิดขึ้น ทำให้อารมณ์ในการซื้อสินค้าของผู้บริโภคลดลง แต่กำลังซื้อในกลุ่มตลาดเป้าหมายยังคงมีอยู่ ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมทางการตลาด และผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น และน่าสนใจ จะทำให้เกิดโอกาสในการสร้างอารมณ์ซื้อของผู้บริโภคได้
2. ตลาดกลุ่มเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญต่อภาพพจน์ของสินค้า / ราคา / ความคุ้มค่า
3. คู่แข่งในตลาดหลายรายที่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนต้องออกจากตลาดไป
4. การรับรู้ความต้องการลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภค และผลิตภัณฑ์อย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยสำคัญในการครองใจผู้บริโภค โดยเฉพาะกิจกรรมทางการตลาดที่มีส่วนช่วยสังคม และสาธารณกุศล
5. คู่แข่งในตลาดส่วนใหญ่ไม่มีการสร้างกระบวนการสื่อสารถึงผู้บริโภคที่แตกต่างและโดนใจ โดยมากใช้แต่กลยุทธ์ราคา โดยเฉพาะในปีนี้ ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการลดสต็อกเป็นสำคัญ ทำให้ขาดการทำการตลาดที่น่าสนใจ
6. ช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากร้านค้าในระดับท้องถิ่นที่ฟื้นตัวมากขึ้น

##### อุปสรรค

1. ตลาดกลุ่มเป้าหมายมีความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ลดลง ตัดสินใจซื้อจากกิจกรรมทางการตลาดเป็นหลัก
2. กลยุทธ์ราคายังคงเป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขัน
3. นโยบายเขตการค้าเสรี ทำให้เกิดมาตรการลดภาษีนำเข้าสินค้าสำเร็จรูป ทำให้เกิดคู่แข่งในตลาดมากขึ้นทั้งในตลาดสินค้าแบรนด์เนม และสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน

## (2) การตลาดและภาวะการแข่งขัน

### (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด

บริษัทฯ มีนโยบายการตลาดที่มุ่งเน้นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยเน้นความสำคัญที่การตลาด (Market Oriented) และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management)

#### - กลยุทธ์การแข่งขัน

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ในด้านการตัดเย็บ การสวมใส่ มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี จะเอื้ออำนวยให้เกิดความสบาย หรือความสะดวกในการใช้งาน และดูแลรักษา ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับ TREND FASHINON ที่เป็นที่ต้องการของตลาดเป้าหมายด้วย

2. กลยุทธ์ราคา มุ่งรักษาระดับสัดส่วนราคาและคุณภาพให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การใช้ นโยบายการแข่งขันด้านราคาจะใช้กับการบริหารสินค้าล้าสมัยเป็นสำคัญ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการซื้อ ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

3. กลยุทธ์การจัดจำหน่าย มีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในห้างสรรพสินค้าชั้นนำทั่วประเทศ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง โดยจะเน้นการนำเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์ โดยนวัตกรรมใหม่ แฟชั่นที่ทันสมัย คุณภาพดี ราคาที่เหมาะสม มีการจัดโชว์สินค้าที่สวยงามมี Concept ในการนำเสนอที่โดดเด่น แตกต่าง จากคู่แข่ง และดึงดูดความสนใจของลูกค้า และมีการจัดพนักงานขายที่ผ่านการอบรมด้านผลิตภัณฑ์และการบริการเป็นอย่างดีในจุดขายเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ และให้บริการที่ดีทั้งระหว่างการขายและการให้บริการหลังการขาย

4. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย ให้ความสำคัญการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และนำเสนอ ความเคลื่อนไหวของสินค้าใหม่ในฤดูกาล โดยการสร้างเรื่องราวของการส่งเสริมการขายที่สอดคล้อง ความต้องการและเป็นที่น่าสนใจของลูกค้า และแตกต่างจากคู่แข่ง มีการนำเสนอ นวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งแคมเปญการตลาดเพื่อช่วยเหลือสังคมที่กลุ่มตลาดเป้าหมายให้ความสนใจ และทำให้ได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสื่อต่างๆ กิจกรรม ณ จุดขาย โดยเน้นชื่อเสียง คุณภาพ และความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ

5. การให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ บริษัทฯ เน้นการให้บริการ ณ จุดขาย ตั้งแต่ลูกค้าเริ่มเข้าร้านค้า จนออกจากร้านค้า โดยมุ่งหวังให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจมากที่สุด

6. การรับประกัน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ บริษัทฯ เน้นการให้บริการหลังการขายที่จะต้องให้บริการที่รวดเร็วและประทับใจ และยินดีเปลี่ยนสินค้าให้ลูกค้าที่เกิดความไม่พึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์

#### - ลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บริษัทฯ จัดจำหน่ายเครื่องแต่งกายบุรุษหลากหลายแบรนด์ในตำแหน่งทางการตลาดที่แตกต่าง กัน กระจายเข้าสู่หลาย SEGMENT ของตลาด มีแบรนด์ที่มีความเข้มแข็ง ทำให้สามารถครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาด และสามารถกระจายความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์มีหลาย Segment ขึ้นกับ Positioning ของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัท ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นสุภาพบุรุษ วัย 25 – 50 ปีฐานะปานกลางค่อนข้างสูง (ระดับ C ขึ้นไป) ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ พนักงานบริษัท นักศึกษา มีรสนิยมทางแฟชั่นค่อนข้างร่วมสมัย และชอบแต่งตัว

**- การจัดจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย**

บริษัทฯ ใช้การจัดจำหน่ายผ่านคนกลางคือ ห้างสรรพสินค้า ห้างดีสเคาน์สโตร์ ซึ่งบริษัทฯ มีอำนาจในการต่อรอง เนื่องจากกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายชายส่วนใหญ่ที่บริษัทฯ จัดจำหน่ายเป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้บริโภค และบริษัทฯ มีการสร้างกิจกรรมทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มุ่งเน้นนโยบายในการพัฒนาธุรกิจร่วมกับคู่ค้า เพื่อให้เกิดประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้บริโภค

**(ข) สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม**

**- สภาพการแข่งขัน**

ในช่วงปีที่ผ่านมา การขยายตัวของตลาดเครื่องแต่งกายชาย มีอัตราการเติบโตเพียงเล็กน้อย เนื่องจากความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเมืองที่เกิดขึ้น ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมในการซื้อ และพฤติกรรมการเลือกซื้อให้เกิดความคุ้มค่ามากขึ้น ดังนั้น ผู้ผลิตต้องทำการปรับตัวในการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มความคุ้มค่าและสร้างการสื่อสารถึงผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง จึงจะเป็นผู้แข่งขันส่วนแบ่งการตลาดไปได้ ในขณะเดียวกัน กิจกรรมการตลาดช่วยเหลือสังคมยังคงเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคให้ความสนใจและเป็นปัจจัยหนึ่งในการตัดสินใจซื้อ ซึ่งผู้ประกอบการต้องมีอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผู้ผลิตส่วนใหญ่ มุ่งเน้นแต่การใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาเพื่อเพิ่มยอดขาย และลดภาระสต็อกที่มีอยู่ทำให้กลุ่มผู้ผลิตต้องมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตที่ทำให้เกิดการบริหารต้นทุนให้ลดลง และคล่องตัวในการจัดการเพื่อจะสร้างความสามารถในการแข่งขัน และมีงบประมาณในการทำกิจกรรมการตลาดเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในระยะยาว

**- จำนวนและขนาดของกลุ่มแข่งขัน**

มีจำนวนของสินค้าเครื่องแต่งกายชายระดับกลางขึ้นไป อยู่ในตลาดประมาณ 65 แบรินด์ แต่เกิดการทดแทนโดย Brand นำเข้าจากต่างประเทศมาแทนที่ Brand ในประเทศที่ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้

**- สถานภาพและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท**

บริษัทฯ ยังมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

1. บริษัทฯ มีการสร้าง Portfolio ของกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายชายให้มีความครอบคลุมกลุ่มตลาดเป้าหมายในหลาย Segment ทำให้เกิดการกระจายที่ครอบคลุมการครองตลาดเครื่องแต่งกายชายและเกิดผลลัพธ์ต่อการจัดจำหน่าย
2. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นที่รู้จักและยอมรับในด้านชื่อเสียงและคุณภาพ
3. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดได้เพราะได้รับการสนับสนุนจากผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศ (ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทในเครือ) มีการขยายโรงงานที่รองรับการเติบโต

โดยมีตั้งแต่ โรงงานทอผ้า จนถึง โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อสนับสนุนให้บริษัทมีศักยภาพในการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. บริษัทมีบุคลากรที่เข้มแข็ง มีหลักคิดและความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- **แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต**

อุตสาหกรรมมีแนวโน้มทรงตัว หรือถดถอยเล็กน้อย และภาวะการแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลก แนวโน้มการส่งออกที่ลดน้อยลง ทำให้คู่แข่งในตลาดระดับกลาง-ล่างมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งสินค้าราคาถูกจากประเทศจีนถูกนำเข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้น ทำให้การทำการตลาดที่แตกต่าง การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ การทำกิจกรรมทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจง รวดเร็ว ดึงดูดความสนใจของลูกค้าและแตกต่างจากคู่แข่ง และการสร้างความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการแข่งขันในอนาคต มากกว่าการใช้กลยุทธ์ราคาเพียงอย่างเดียว

**(3) การจัดหาผลิตภัณฑ์ของบริษัท**

บริษัทฯ จัดหาผลิตภัณฑ์จากโรงงานผู้ผลิตสำคัญ 6 บริษัท คือ

1. บริษัท ธนลักษณ์ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิต เสื้อเชิ้ต เสื้อยืด สูท เครื่องหนัง กระเป๋า
2. บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิต เสื้อยืด กางเกง
3. บริษัท แชมป์เอช จำกัด ผู้ผลิตชุดชั้นใน กระเป๋า
4. บริษัท ไหมทอง จำกัด ผู้ผลิต เสื้อเชิ้ต เสื้อยืด กางเกง
5. บริษัท บางกอกไนลอน จำกัด ผู้ผลิตถุงเท้า
6. บริษัท บางกอก โดเกียว ซ็อคส์ จำกัด ผู้ผลิตถุงเท้า

ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตเป็นเทคโนโลยีระดับกลาง มีการใช้กำลังคนในการผลิตพอสมควร ขณะเดียวกันก็มีการพัฒนานำเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาใช้เพื่อให้กระบวนการผลิตทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทผู้ผลิตมีจัดตั้งโรงงานในเขตส่งเสริมการลงทุน โซน 3 ทำให้ได้สิทธิพิเศษจาก BOI ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการพัฒนาต้นทุน ได้มากขึ้นด้วย

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งหวังที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด โดยการพัฒนาในรูปแบบสีสันมีอย่างต่อเนื่องตามแนวโน้มของแฟชั่นที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า โดยรวบรวมข้อมูลทั้งจากยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น เป็นแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับผู้บริโภคของไทย นอกจากนี้บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในหลายด้านเพื่อตอบสนองความสะดวกสบายในการใช้งานของผู้บริโภคด้วย เช่น

1. นวัตกรรมของเนื้อผ้า เช่น เสื้อเชิ้ต WRINKLE FREE EXPRESS รีดง่าย ยับยาก เสื้อเชิ้ต COTTA ZILK (ผ้า cotton silk look) เสื้อยืดที่ใช้ผ้าที่มีคุณสมบัติทั้ง ANTI-UV และ ANTI BACTERIA ในตัวเดียวกัน เสื้อระบายอากาศ ( AIR FLOW )

- 31 -

2. นวัตกรรมการตลาดในการช่วยเหลือสังคม โดย สร้าง แคมเปญ " ช่วยช้างกลับบ้าน " โดย ARROW ร่วมกับมูลนิธิคีนันช้างผู้ธรรมชาติ สนองพระราชดำริของสมเด็จพระนางเจ้าฯพระบรมราชินีนาถ อย่างต่อเนื่องโดยทำการปล่อยช้าง 4 เชือก ในปีนี้

3. นวัตกรรมการตลาดในการตอบสนองกระแสของตลาด ในการนำเสนอแฟชั่นเสื้อผ้า – ดำ ให้แก่ลูกค้า ในช่วง SUMMER ภายใต้ แคมเปญ “ARROW WHITE & WHITE”

4. นวัตกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยสร้างแคมเปญ “เที่ยวทั่วไทย ไปกับคู่รักนักปั่น” โดยผลิตภัณฑ์ HORNBILL ร่วมกับ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการรณรงค์การใช้จักรยานและแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวในจังหวัด

**(4) งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ**

- ไม่มี -