3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

การเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมที่สำคัญในรอบปี 2550

- **BSC COSMETOLOGY :**

  ก่อตั้ง : ตุลาคม 2548

  1) มีเป้าหมายการพัฒนา : BSC COSMETOLOGY เป็น World Class – Fashion Brand บริษัทฯ ได้เชิญคุณนาตาลี เกลโบวา มิสยูนิเวิร์ส 2005 มาเป็นพรีเซ็นเตอร์ของแบรนด์
  2) BSC COSMETOLOGY : ที่เป็นสินค้าใหม่ในแนวคิด “BSC COSMETOLOGY ให้ผู้หญิงคิดบวกยิ่งสวยขึ้น” ในปีนี้คือ Expert White : powder cake ในหมวดสินค้า make up สำหรับหมวดสินค้า skin care ภายใต้แบรนด์ BSC PURE CARE ได้เสนอ “Extra Repair Series” เครื่องสำอางปรนนิบัติผิวสีทอง จากสูตรสมุนไพร “จตุผลาธิกะ” (สมอเทศ สมอไทย สมอภิเภก และมะขามป้อม) ในตำรา “พระไตรปิฎก” นำมาผสานเข้ากับนวัตกรรมโพลิเมอร์ ธรรมชาติ ให้เพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพในการลบเลือนริ้วรอยแห่งวัย และต่อต้านอนุมูลอิสระจากความเครียดและมลภาวะ ทำให้ผิวแลดูอ่อนเยาว์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
  3) ขยายตลาดเข้าไปในช่องทางการขายแก่กลุ่มลูกค้ารุ่นใหม่ให้กว้างขวาง (ในส่วนที่ไม่ใช่ห้างสรรพสินค้าซึ่งได้พัฒนาไปแล้ว)

- **SHEENE´ :**

  ขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ ด้วยการเสนอสินค้าแป้งเค้ก **SHEENE´** White Plus คู่กับ Happy Face Serum ในหมวด Skin Care ที่ปรุงสูตรจากสารสกัดจากซากุระ และเบต้าเอ็นดอร์ฟิน เพื่อขยายตลาดของหมวด Skin Care ในอนาคต

- **MAKE UP JEANS :**

  เป็น Product Innovation ที่นำเสนอโดยผนวก Make Up Colors มากกว่า 200 เฉดสีในตลับ (Packing) ลายยีนส์

- **SCIENCE HIPS : Body Fitting Innovation by “WACOAL”**

  เป็นนวัตกรรมจากงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านสิ่งทอและการวิจัยรูปร่าง รูปทรงช่วงล่าง ที่เสริมบุคลิกภาพและสุขภาพแก่คุณสุภาพสตรีด้วยผลงานการออกแบบตามหลักสรีระศาสตร์แห่งการเดิน (Walking Science) และวัสดุและการออกแบบ U – Support สิทธิบัตรงานการตัดต่อเฉพาะของ Wacoal

- **วาโก้ โบว์ชมพู สู้มะเร็งเต้านม**

  เป็นงานเพื่อสังคมที่บริษัทฯ ทุ่มเทอย่างต่อเนื่องตลอดมาร่วมกับมูลนิธิถันยรักษ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี

ปี 2550 ได้จัดสร้าง Full Field Digital Mammography Mobile Unit (DMMU) คือ หน่วยเคลื่อนที่เอกซ์เรย์เต้านม เพื่อมอบให้แก่มูลนิธิถันยรักษ์ ใช้ยกระดับบริการสู่สังคมในโอกาสถวายเป็นพระราชกุศลแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในวโรกาสที่ทรงพระชนมายุครบ 80 พรรษา และเป็นการสืบสานพระราชปณิธานของสมเด็จย่าให้หญิงไทยปลอดภัยจากมะเร็งเต้านม

- **WACOAL BODY CLINIC :**

  บริการรับสั่งตัดชุดชั้นในพิเศษเฉพาะบุคคล

  - Balancing Bra สำหรับผู้สูญเสียเต้านม ให้ดูมีบุคลิกภาพสมส่วน และสวยงามใกล้เคียงธรรมชาติ
  - Clinical Wear Service สำหรับผู้รักษาแผล (Burn) เพื่อกระชับรอยแผลเป็นนูน คีลอยด์ (Keloid) ให้เรียบเนียน

- **WACOAL SURPRISE**

  Non-Wire Seamless Bra บราไร้โครงไร้ตะเข็บ สร้างความนุ่มสบาย กระชับอก เน้นอกสวยด้วยชั้นเชิงการออกแบบ Pad Up และ Bust Line ในมิติใหม่ที่โอบอุ้มเต้าทรงและฐานทรงเป็นพิเศษ เป็นงานค้นคว้าวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้ครองใจลูกค้าผู้ปรารถนาคุณค่าแห่งความงามของอกแต่ไม่คุ้นเคยกับขอบโครง

- **WACOAL AFTER SALES SERVICE**

  - ยินดีรับเปลี่ยนสินค้า หรือ
  - ซ่อมแซมสินค้าทันทีในส่วนที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจในคุณภาพ

- **ARROW : FABRIC-DESIGN INNOVATION**

  “Wrinkle Free Express Shirt” เชิ้ตที่รีดง่าย-ยับยาก; “Cotta zilk ” Shirt เชิ้ตไหม-ฝ้าย จากการออกแบบเส้นใยผ้าเชิ้ตสูตรพิเศษที่ลงตัวในคุณสมบัติเด่นของเส้นไหมธรรมชาติและเส้นใยฝ้ายคุณภาพสูง “Anti-UV, Anti-Bacteria and Air Flow Fabric” สามคุณสมบัติพิเศษในเสื้อตัวเดียวกัน เพื่อเพิ่มการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า

- **ARROW นวัตกรรมทางด้านสังคม**

  “ช่วยช้างกลับบ้าน” เป็นโครงการความร่วมมือของ Arrow กับมูลนิธิคืนช้างสู่ธรรมชาติ สนองพระราชดำริในสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ

- **ARROW : นวัตกรรมการตอบสนองกิจกรรมกระแสสังคม** “Everyday Yellow Everyday Arrow”

ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

1. อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางและเครื่องหอม

(1) ลักษณะผลิตภัณฑ์

- ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางมานับแต่บริษัทเริ่มดำเนินงานในปี 2507 ภายใต้เครื่องสำอาง 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 โดยใช้แป้งเค้กเป็นสินค้าหลักในการโฆษณาผ่านสื่อให้เกิดการรับรู้ (BRAND AWARENESS) กับกลุ่มเป้าหมาย โดยเลือกใช้พรีเซ็นเตอร์ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของประชาชนมาแนะนำผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดความต้องการทดลองใช้ และขยายฐานลูกค้าใหม่ด้วยการโฆษณาสินค้าที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อได้ง่าย เช่นแป้งเค้กในกลุ่ม WHITENING, เมคอัพในกลุ่มสินค้ายีนส์ รวมถึงโฆษณาสกินแคร์กลุ่มดูแลผิวหน้าขาว (WHITENING) ในปลายปี เพื่อสร้างการรับรู้ถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

- ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อโอกาส หรือ ข้อจำกัดการประกอบธุรกิจ

- โอกาส และ อุปสรรคของการประกอบธุรกิจ

<u>โอกาส</u>

1. ตลาดเครื่องสำอางและน้ำหอม มีอัตราการเติบโตต่อเนื่องทั้งอุตสาหกรรม ส่งผลให้ห้างสรรพสินค้าต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนการจัดพื้นที่ตลอดจนการขยายพื้นที่กลุ่มเครื่องสำอางเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีห้างสรรพสินค้าระดับพรีมี่ยม เช่น สยามพารากอน เปิดตัวในเดือนธันวาคมที่ผ่านมา ซึ่งมีเครื่องสำอาง น้ำหอม และสกินแคร์กว่า 200 แบรนด์ มาจำหน่าย ที่ส่งผลด้านยอดขายจนปัจจุบัน ทำให้ห้างสรรพสินค้าระดับบนย่านถนนราชดำริ - สุขุมวิท ปรับโฉม (RENOVATE) พื้นที่การขายครั้งใหญ่ รวมถึงเปิดตัวใหม่ของห้างสรรพสินค้าแนวบันเทิงย่านอื่นๆ เช่น ดิ เอสพละนาด ย่านถนนรัชดาภิเษก ทำให้ห้างสรรพสินค้ากรุ๊ปใหญ่อื่นๆ มีการขยายตัวของสินค้า รวมทั้งการจัดส่งเสริมการขายของห้างเองอย่างต่อเนื่อง สร้างความรู้สึกคุ้มค่าแก่ผู้บริโภคมากที่สุด ทำให้ลูกค้าตื่นตัวในการซื้อเครื่องสำอางมากขึ้น

2. จากสภาวะความเชื่อมั่นต่อเศรษฐกิจ และการเติบโตของประเทศ ประกอบกับความมั่นคงทางอาชีพ และรายได้ปัจจุบัน รวมถึงการที่ลูกค้ามีความรู้ในการเลือกซื้อเครื่องสำอางใช้เองมากขึ้น การเลือกซื้อส่วนหนึ่งจึงเกิดจากสถานะทางสังคม (SOCIAL STATUS) โดยเฉพาะกลุ่มผู้หญิงอายุ 30 – 49 ปี ที่มีปริมาณการซื้อเครื่องสำอางราคาแพงมากขึ้น เพราะให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของตนเอง โดยรวมแล้วทุกแบรนด์ต่างแข่งขันกันช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด แต่กลับไม่ได้ความภักดีในตราสินค้าจากลูกค้า เมื่อแข่งขันกันมาก ทั้งการโปรโมชั่นของห้างสรรพสินค้า แจกสินค้าตัวอย่าง และการให้กิฟต์เซ็ต จนสร้างความเคยชินให้กับลูกค้า

ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่ลดก็ไม่ซื้อ และสิ่งที่ตามมาอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้คือ โอกาสในการเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์มีได้ยาก ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนแบรนด์สูง บริษัทฯได้มีแนวทางในการส่งเสริมการตลาดในภาพรวมของบริษัทฯในโครงการ “เพื่อนชวนเพื่อน” วัตถุประสงค์ของการส่งเสริมการตลาดแคมเปญนี้ เพื่อกระตุ้นยอดขายหลีกเลี่ยงการลดราคาสินค้าซึ่งกระทบต่อกำไรในการขายโดยตรง โดยใช้จุดแข็งของบริษัทที่มีสินค้าหลากหลายทุกหมวดหมู่ ให้เป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการขาย (CROSS PROMOTION) ระหว่างแบรนด์อีกด้วย

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

4. บริษัทฯ สร้างระบบเติมสินค้าอัตโนมัติ (Auto Replenishment) เพื่อนำระบบ QRMS มาประยุกต์ใช้อย่างมีประโยชน์และเต็มประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าในร้านค้าให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยระบบเติมเต็มสินค้าอัตโนมัตินี้จะนำข้อมูลการขายสินค้าแต่ละ SKU ในแต่ละร้านค้า ผ่านสูตรการคำนวณทางสถิติเพื่อพยากรณ์การเติมเต็มสินค้าเข้าร้านค้าต่อวัน เพื่อให้มีสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยปริมาณที่เหมาะสม ทำให้หน้าร้านมี Stock ที่สมดุลกับการขาย ไม่มีสินค้ามากเกินไป และช่วยลดการสูญเสียโอกาสในการขาย

5. บริษัทฯ มีนโยบายในการบริหารสต็อคสินค้า โดยใช้วิธีการควบคุมวงเงินการสั่งซื้อสินค้าเพื่อบริหารควบคุมการสั่งซื้อเชิงรุก โดยสามารถบริหารจัดการการจัดซื้อต่างๆ เพื่อให้มีสินค้าในปริมาณที่เพียงพอต่อการขาย ไม่มีมากจนทำให้เกิดสินค้าคงค้างสต็อคเกินความจำเป็น และยังส่งผลให้สินค้าต่างๆที่จำหน่ายให้กับลูกค้าเป็นสินค้าใหม่ที่เพิ่งผลิตได้ไม่นานอีกด้วย

<u>อุปสรรค</u>

1. ปัจจุบันห้างสรรพสินค้าต่างๆ ตื่นตัวในการปรับภาพลักษณ์ของห้าง รวมถึงการปรับปรุงพื้นที่ขายมากขึ้นเพื่อให้แข่งขันกับห้างสรรพสินค้าพรีเมี่ยมได้ มีการนำแบรนด์นำเข้าจากต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยหากแบรนด์ใดทำยอดขายได้มาก ภาพลักษณ์ดี หรือเป็นแบรนด์ที่ห้างฯ ร้านนำเข้าจากต่างประเทศด้วยตัวเอง ก็จะให้สิทธิ์เครื่องสำอางเหล่านั้นในการเลือกพื้นที่ขาย หรือให้ผลประโยชน์ก่อน โดยทุกแบรนด์ต้องพยายามให้อยู่ใน TOP 10 RANKING ของห้างฯ ให้ได้ เพื่อให้ได้ทำเล (LOCATION) ที่ดีที่สุดจากห้างฯ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของการสร้างจุดปะทะลูกค้า

2. DISCOUNT STORE ยังคงการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้อัตราโตในปีที่ผ่านมาไม่น่าจะเกิน 5% โดยการเพิ่มจำนวนสาขาอย่างรวดเร็วของดิสเคาน์สโตร์ รายใหญ่ในตลาด 4 ราย คือ เทสโก้โลตัส บิ๊กซี คาร์ฟู และแม็คโคร โดยเฉพาะในต่างจังหวัด ทำให้ห้างสรรพสินค้าดั้งเดิมในจังหวัดใหญ่ๆ เกิดการปรับตัว

และบางห้างฯได้ถูกดิสเคาน์สโตร์ควบรวมกิจการ (TAKE OVER) หรือให้เช่าพื้นที่ทั้งหมด หรือบางส่วน เพราะกระแสห้างฯ ที่ใหญ่ และใหม่กว่า โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์ราคา เพื่อดึงดูดผู้บริโภคระดับกลางซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ ทำให้ดิสเคาน์สโตร์ได้รับการตอบรับอย่างรวดเร็ว ค้าปลีกแนวดิสเคาน์สโตร์จึงมีอำนาจการต่อรองที่มีอยู่ในมือ ทำให้เกิดการเรียกร้องผลประโยชน์ในเชิงรุก และดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ทำให้บริษัทคู่ค้าต้องรับภาระการแข่งขันเพิ่มขึ้น เกิดเป็นต้นทุนการขาย หรือต้นทุนการตลาดที่สูงขึ้น รวมถึงดิสเคาน์สโตร์มีลักษณะเป็นการลงทุนข้ามชาติ ทำให้สามารถขยายฐานการเปิดสาขาได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการขยายตัวไปในลักษณะของคอนวีเนี่ยนสโตร์ และซูเปอร์มาร์เก็ตแบบย่อส่วนไปในชุมชนต่างๆ เพื่อสร้างฐานอำนาจการต่อรองกับบริษัทคู่ค้าให้มากขึ้น

ผลกระทบ คือ ซัพพลายเออร์ หรือบริษัทคู่ค้า ถูกกำหนดเงื่อนไข ให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มดิสเคาน์สโตร์มากกว่า แทนที่จะเป็นการตกลงผลประโยชน์จากทั้ง 2 ฝ่ายแบบ WIN-WIN SITUATION และเนื่องจากดิสเคาน์สโตร์ใช้กลยุทธ์ลดราคาต่ำกว่าป้าย เป็นสิ่งดึงดูดผู้บริโภค ทำให้บริษัทคู่ค้าต้องรับภาระการถูกรุกในการเรียกร้องเรื่องการให้ส่วนลดการค้าที่สูงขึ้น เพื่อให้มีโอกาสขายในห้างฯนั้น ในลักษณะนี้บริษัทฯมีมาตรการในการสร้างให้เกิดความสมดุล โดยพยายามหลีกเลี่ยงการลดราคาสินค้า โดยใช้วิธีอื่น เช่นมีของแถมแทนการลดราคา เพื่อไม่ให้ร้านค้าในท้องถิ่นได้รับผลกระทบจากการลดราคาสินค้า และยังเป็นการทำการตลาดกับคู่ค้าอย่างสมดุลอีกทางหนึ่งด้วย

หากผลิตภัณฑ์ใดมียอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายผลิตภัณฑ์นั้นก็จะถูกพิจารณาตัดทอนพื้นที่ขายไปในที่สุด เพื่อเปิดโอกาสให้กับ BRAND อื่น หรือนำสินค้าเฮ้าส์แบรนด์มาแทนที่ ประกอบกับระบบการจัดการค้าปลีกรูปแบบใหม่ เช่น ศูนย์กระจายสินค้า ทำให้การบริหารพื้นที่บนเชลฟ์มีความรวดเร็วมาก สินค้าที่ไม่เป็นที่ต้องการจะถูกกำจัดออกไปอย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันจะเหลือพื้นที่ให้กับสินค้าที่มีส่วนแบ่งการตลาดติดอันดับ 1 – 3 และสินค้าที่เป็นเฮ้าส์แบรนด์ ทำให้บริษัทคู่ค้าต้องรับค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนในการขายและการส่งเสริมการขายมากขึ้นในเชิงรับตลอดเวลา

ดิสเคาน์สโตร์เองก็มีการปรับตัวเพื่อให้สามารถเข้าไปขายได้ในทุกพื้นที่ โดยมีการปรับไซส์ทั้งขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก เห็นได้จากการที่ เทสโก้โลตัส พัฒนามาเป็นโลตัสเอ็กเพรส ที่เปิดจำหน่ายตามปั๊มน้ำมันต่างๆ เป็นต้น

3. จากสภาวะราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้กำลังซื้อผู้บริโภคเครื่องสำอางในกลุ่มระดับกลางชะลอตัวลง แบรนด์เครื่องสำอางต่างๆจึงต้องใช้กลยุทธ์เรื่องราคา และโปรโมชั่นสินค้ากันมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีสินค้าราคาถูกที่มาจากจีน และเกาหลี เข้ามาสู่ตลาดเครื่องสำอางระดับกลาง-ล่างมากขึ้น ในขณะที่ตลาดเครื่องสำอางระดับบนมีแบรนด์นำเข้าจากต่างประเทศเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น

4. นโยบายเชิงรุกทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (NEW COMER BRANDS) ที่เข้ามาในตลาดซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้านำเข้ามาจากต่างประเทศ โดยจัดจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า และดิสเคาน์สโตร์ ซึ่งสินค้าเหล่านี้ให้ผลกำไรแก่ห้างมากกว่า หรือยอมให้ส่วนลดรับประกันผลประโยชน์ห้างฯ (ค่า Guarantee ยอดขายแก่ห้าง) ทำให้สามารถได้รับการพิจารณาเลือกทำเลในการจัดวางจุดขายที่ได้เปรียบในโอกาสที่ห้างมีการปรับเปลี่ยน

การจัดพื้นที่หรือห้างที่เปิดสาขาใหม่ หรือเสริมตรงจุดปะทะที่ดี มีโอกาสในการเชิญชวนซื้อได้มากกว่า มีผลกระทบต่อการเจรจาต่อรองเรื่องพื้นที่เครื่องสำอางแบรนด์ต่างๆ ในประเทศไม่เว้นแม้แต่ BSC COSMETOLOGY

5. ในอนาคตเครื่องสำอางไทย ต้องเข้าสู่มาตรฐาน ASEAN GMP ภายใต้ข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างอาเซี่ยน 10 ประเทศ ที่กำหนดวิธีการผลิตที่ดีสำหรับเครื่องสำอางให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 มกราคม 2551 ทั่วอาเซียน ทำให้ผู้ประกอบการในไทยต้องเตรียมตัวให้พร้อมในทุกด้าน และต้องเพิ่มต้นทุนในการปรับตัวให้รองรับกับมาตรฐานดังกล่าว มิฉะนั้นจะไม่สามารถส่งออกไปขายในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนได้เลย

(2) การตลาดและภาวะการแข่งขัน

(ก) นโยบายและลักษณะการตลาดของผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ

- กลยุทธ์การแข่งขัน

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ตลาดเครื่องสำอางในกลุ่มเคาน์เตอร์เซลล์ มีมูลค่าโดยรวมประมาณ 10,000 ล้านบาท โดยมีการแข่งขันกันสูงขึ้น อีกทั้งพฤติกรรมของลูกค้ามีความภักดีกับแบรนด์น้อยลง ทำให้ต้องทำการตลาดให้เข้าถึงผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมของฝ่ายเครื่องสำอางและน้ำหอมนั้นได้ให้น้ำหนักของนวัตกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องของแป้งเค้ก ทั้งนี้เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในตลาดแป้งเค้กอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากการที่ BSC COSMETOLOGY วางตลาดแป้งเค้ก Expert White ที่เป็นสุดยอดนวัตกรรมของแป้งรองพื้นที่มีเนื้อบางเบา ไร้ประกายความมัน และด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะที่ช่วยกระจายแสงอย่างนุ่มนวลและด้วยส่วนผสมสารสกัดจากเปลือกสนฝรั่งเศส ช่วยชะลอความอ่อนเยาว์ของผิว ให้สดใส เนิ่นนาน หรือการที่ SHEENE′ ได้ขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ซึ่งต้องการใช้แป้งเค้กที่ช่วยทำให้ใบหน้าขาว กระจ่างใส แป้งเค้ก Sheene′ White Plus โดยขายคู่กับ Happy Face Serum สกินแคร์ที่มีส่วนผสมจากสารสกัดจากซากุระและเบต้าเอ็นโดฟริน ทำให้ใบหน้าขาว กระจ่างใส เต่งตึง เพื่อให้ลูกค้าได้มีโอกาสทดลองใช้สินค้าหมวดสกินแคร์ เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ในอนาคต และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในหมวดสกินแคร์อีกด้วย

PRODUCT INNOVATION ที่โดดเด่น ได้แก่ การ LAUNCH สินค้าเมคอัพยีนส์ ที่มีหลากหลายสีสันกว่า 200 เฉดสี และใช้ตลับ (PACKAGING) ที่ทำจากผ้ายีนส์ของ BSC COSMETOLOGY รวมถึงผลิตภัณฑ์ BSE PURE CARE ที่นำเสนอชุด EXTRA REPAIR SERIES นำเอาสมุนไพรไทยในตำราพระไตรปิฎก อันได้แก่ สมอเทศ, สมอไทย, สมอภิเภก และมะขามป้อมมาผสานกับเทคโนโลยีทางวิทยาศาสตร์ พร้อมด้วยคุณค่าทองคำบริสุทธิ์มาผลิตเป็นสินค้าในหมวดลดเลือนริ้วรอย ช่วยในการต่อต้านอนุมูลอิสระได้ดีกว่าชาเขียวมากกว่าถึง 19 เท่า มาเป็นนวัตกรรมของ BSC PURE CARE ในปีนี้

2. พนักงานขาย เป็นนโยบายของบริษัทในการพัฒนาให้พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีขึ้นด้วยความเต็มใจ และส่งเสริมประสิทธิภาพการขายของพนักงานให้สูงขึ้นอย่างน้อย 10% โดยการฝึกอบรมและส่งเสริมพัฒนาเทคนิคการขาย

3. การใช้ระบบลูกค้าสัมพันธ์ หรือ 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 จะสามารถสะสมคะแนนเพื่อแลกของรางวัลได้ ทำให้ได้ฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ และสามารถบริหารจัดการฐานลูกค้าสมาชิกในเชิงกลยุทธ์ให้เกิดยอดขายเพิ่มขึ้น

- **ลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย**

เครื่องสำอาง BSC COSMETOLOGY และ SHEENE′ มีแนวทางชัดเจนในการขยายฐานกลุ่มลูกค้า โดยใช้กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์เหมือนกัน แต่ต่างกันที่แนวคิด และกลุ่มเป้าหมาย

ในส่วนของ BSC COSMETOLOGY ใช้แป้งเค้กเป็นหัวหอกในการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ นิตยสาร ให้กลุ่มเป้าหมายผู้หญิงอายุ 25-35 ปี ได้รู้จักแบรนด์ โดยในปี 2550 นี้ บริษัทฯได้เลือกพรีเซ็นเตอร์ที่เป็นที่ยอมรับในเรื่องความงามและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักคือ นาตาลี เกลโบวา มิสยูนิเวิร์ส 2005 มาเป็นพรีเซ็นเตอร์ในผลิตภัณฑ์แป้งเค้กชุด EXPERT WHITE โดยมี CONCEPT “BSC COSMETOLOGY ให้ผู้หญิงคิดบวกยิ่งสวยขึ้น” มุ่งลูกค้ากลุ่มคนทำงานอายุ 25-35 ปี รายได้ระดับปานกลางถึงสูงเป็นหลัก กลุ่ม B-A เป็นหลัก ในขณะที่ SHEENE′ มุ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ซึ่งต้องการใช้แป้งเค้กที่ช่วยทำให้ใบหน้าขาวกระจ่างใส Sheene White Plus โดยขายคู่กับ Happy Face Serum สกินแคร์ที่มีส่วนผสมจากสารสกัดจากซากุระ และเบต้าเอ็นโดฟริน ทำให้ใบหน้าขาว กระจ่างใส เต่งตึง เพื่อให้ลูกค้าได้มีโอกาสทดลองใช้สินค้าหมวดสกินแคร์ เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ในอนาคต และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในหมวดสกินแคร์อีกด้วย สำหรับ BSC PURE CARE กลุ่มเป้าหมายจะเน้นที่กลุ่มผู้ใช้สกินแคร์ อายุตั้งแต่ 20-55 ปี ในปี 2550 ได้ออกผลิตภัณฑ์ต่อต้านริ้วรอยชุด Extra Repair Series ที่ช่วยต่อต้านริ้วรอย ให้ใบหน้าขาว กระจ่างใส จะเน้นกลุ่มผู้หญิงอายุ 30 ปีขึ้นไป มีส่วนผสมของสมุนไพรไทยในตำราพระไตรปิฎก คือ สมอเทศ, สมอไทย, สมอภิเภก และมะขามป้อมเป็นหลัก หรือ “จตุผลาธิกะ” มาผสานกับทองคำบริสุทธิ์เป็นชุดเครื่องสำอางปรนนิบัติผิวสีทอง ที่ดูแลผิวให้อ่อนเยาว์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

(ข) สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

- **สภาพการแข่งขัน**

แม้ว่าสภาพการแข่งขันตลาดเครื่องสำอางโดยรวมจะมีการแข่งขันสูง และทวีความรุนแรงขึ้นโดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์การโฆษณา การส่งเสริมการขายทุกรูปแบบ และการมุ่งขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ที่อายุน้อยลง หรือการวางตลาดสินค้าสำหรับผู้ชายมากขึ้น แต่เครื่องสำอางในบริษัทโดยเฉพาะ BSC COSMETOLOGY ซึ่งเป็นแบรนด์ใหม่สำหรับผู้บริโภคในช่องทางเคาน์เตอร์เซลล์ จึงต้องใช้กลยุทธ์ในการโฆษณา รวมถึงการส่งเสริมการขายต่อเนื่องตลอดปี เพื่อผลักดันนโยบายเชิงรุกในด้านการขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ให้ได้ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันสามารถเพิ่มยอดขายให้มีอัตราโตเท่าที่ตั้งไว้ โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดทุกรูปแบบ เพื่อครองตลาด รวมทั้งการใช้นวัตกรรมใหม่ๆเป็นองค์ประกอบ รวมถึงมีการปลูกฝังบุคคลากร

ทุกส่วนให้มีหลักคิดในเชิงบวก (POSITIVE THINKING) ในการทำงาน และมุ่งเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์สิ่งดีให้แก่สังคม โดยได้ริเริ่มโครงการ “Think Positive, Think BSC” ด้วย Slogan “BSC Cosmetology ให้ผู้หญิงคิดบวกยิ่งสวยขึ้น” ด้วยแนวความคิดที่ต้องการเห็นผู้หญิงไทยเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญให้แก่สังคม โดยการเปลี่ยนวิธีคิดของผู้หญิงให้เป็นผู้ที่คิดบวก อีกทั้งยังเป็นการตอกย้ำความเป็นอันดับหนึ่งของแบรนด์อีกด้วย

- **จำนวนและขนาดของคู่แข่ง**

ประเภท	จำนวนคู่แข่งทั้งหมด
COUNTER SALE ที่เน้น MAKE UP ทั่วไป	40
COUNTER SALE ที่เน้น SKIN CARE	30
COUNTER SALE ที่เน้น PROFESSIONAL MAKE UP	11
SELF SELECTION	30

- **สถานภาพและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท**

บริษัทฯ มีนโยบายมุ่งเน้นที่ ARTY PROFESSIONAL และสร้าง BRAND BSC PURE CARE สำหรับกลุ่มเป้าหมาย 20 ปีขึ้นไป เพื่อให้ครอบคลุม BSC COSMETOLOGY ที่มีกลุ่มเป้าหมาย 25 ขึ้นไป บริษัทฯจึงได้ปรับวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ของภาพลักษณ์แบรนด์ SHEENE′ ใหม่ซึ่งเป็นกลุ่ม เมคอัฟ ให้แข่งขันทางด้านคุณภาพ ราคา และภาพลักษณ์กับแบรนด์ที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ โดยเน้นกลยุทธ์ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ รวมถึงพนักงานขาย ให้แบรนด์ SHEENE′ เป็นที่ยอมรับทั้งในด้านภาพลักษณ์ และคุณภาพจากคู่ค้า และลูกค้า มีผลต่อยอดขาย และภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่สูงขึ้น

- **แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต**

ตลาดเครื่องสำอางยังคงมีอัตราโตเพิ่มขึ้นประมาณ 10% มีผลให้มูลค่าโดยรวมอยู่ประมาณ 33,000 ล้านบาท โดยเฉพาะตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวที่มีมูลค่าเกือบครึ่งหนึ่งของตลาด โดยเฉพาะกลุ่มลดเลือนริ้วรอย (Anti Aging) เนื่องจากปัจจุบันกระแสของผลิตภัณฑ์ลดเลือนริ้วรอยกำลังได้รับความนิยมสูงขึ้น ในปี 2551 การแข่งขันในตลาดเครื่องสำอางจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ผู้ผลิตในประเทศต้องแข่งขันกับผู้นำเข้า และผู้ผลิตในประเทศได้รับการปกป้องจากภาครัฐน้อยลง โดยเฉพาะอัตราภาษีนำเข้าของกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่ที่ 5% ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (BRAND LOYALTY) ลดน้อยลง และมีแนวโน้มไม่ยึดติดกับแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่ง ซึ่งเป็นผลพวงจากการที่แต่ละสินค้ามีการทำโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม จนทำให้ผู้บริโภคเกิดความเคยชิน นำไปสู่พฤติกรรมไม่ลด-ไม่ซื้อ และจะเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมะสมกับตัวเองเป็นหลัก นอกจากนี้ยังขาดการสนับสนุนจากภาครัฐในแง่ของการวิจัย (Research & Development) และเทคโนโลยีต่างๆ ให้กับผู้ผลิตในประเทศ ทำให้บริษัทผู้ผลิตในไทยต้องนำเข้า และพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศในด้านต่างๆ ตลอดมา สภาวะความผันผวนทางการเมือง และเศรษฐกิจ รวมถึงราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ทำให้ราคาสินค้าในตลาดระดับกลางต้องปรับตัวตาม บริษัทฯจึงต้องสร้างความแข็งแกร่ง

ด้วยการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้บริโภคส่วนหนึ่งยังคำนึงถึงภาพลักษณ์ และความพึงพอใจต่างจากการจัดการตลาดที่แข่งขันกันด้วยราคา รวมถึงในอนาคตเครื่องสำอางไทย ต้องเข้าสู่มาตรฐาน ASEAN GMP ภายใต้ข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างอาเซียน 10 ประเทศ ที่กำหนดวิธีการผลิตที่ดีสำหรับเครื่องสำอางให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 มกราคม 2551 ทั่วอาเซียน ทำให้ผู้ประกอบการในไทยต้องเตรียมตัวให้พร้อมในทุกด้าน และต้องเพิ่มต้นทุนในการปรับตัวให้รองรับกับมาตรฐานดังกล่าว

(3) การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

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

(4) งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

- ไม่มี -

2. อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสุภาพสตรี

(1) ลักษณะผลิตภัณฑ์

- ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ มีศักยภาพในการทำตลาดชุดชั้นในที่สูงมากกว่าบริษัทอื่นๆ ในตลาด เนื่องจากบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายถึง 8 แบรนด์ คือ WACOAL, BSC, ELLE, VANITY FAIR, VR, MODERN K, POP LINE, KULLASTRI ดังนั้นกลยุทธ์ในการสร้างความโดดเด่นในตลาดคือการสร้างความแตกต่างในแต่ละ BRAND และการทำตลาดแบบครอบคลุมเป้าหมายโดยการเพิ่มประสิทธิภาพคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ และการสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มมูลค่าให้สูงขึ้น

- ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อโอกาสหรือข้อจำกัดการประกอบธุรกิจ

<u>โอกาส</u>

1. บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันเต็มที่ เนื่องจากบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรีถึง 8 แบรนด์ ซึ่งแต่ละแบรนด์มี Positioning ที่แตกต่างกัน จึงสามารถรองรับโครงสร้างตลาดและกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน โดยครอบคลุมทุกช่วงวัยของลูกค้า แตกต่างจากแบรนด์อื่นที่เน้นการตลาดเฉพาะกลุ่มช่วงอายุเท่านั้น

2. บริษัทฯ ตระหนักถึงประโยชน์อันมากมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดโครงการออกแบบและพัฒนาระบบ ที่เรียกว่า QUICK RESPONSE MARKETING SYSTEM (QRMS) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและการขาย โดยการเก็บข้อมูลจากร้านค้าโดยตรง การอัพเดทข้อมูลจะเป็นแบบ Real Time ข้อมูลดังกล่าวนี้บริษัทฯนำไปใช้ในด้านวางแผนการกระจายสินค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด และเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับผู้บริโภค

3. ช่องทางการจัดจำหน่ายมีหลากหลายมากขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ผลิตสามารถนำเสนอสินค้าที่มีความหลากหลายและโดดเด่น เพื่อตอบสนองและเข้าถึงผู้บริโภคได้ดีและง่ายขึ้น

อุปสรรค

1. Free Trade Agreement (FTA) ข้อตกลงการค้าเสรีทำให้การไหลเข้าของสินค้าต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าราคาถูกเข้ามายังตลาดภายในประเทศง่ายขึ้นและเร็วขึ้นเป็นอย่างมาก บริษัทฯ นอกจากจะต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการในประเทศแล้ว ยังต้องวางแผนกลยุทธ์แข่งกับสินค้าต่างประเทศที่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดอีกด้วย

2. ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันผู้บริโภคมีรสนิยมเฉพาะตนมากขึ้น เนื่องจากมีความเป็นตัวของตัวเองสูงขึ้น และต้องการความแปลกใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริโภคในกลุ่มวัยรุ่น ดังนั้น บริษัทฯ จำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ทันท่วงที เนื่องจากสินค้ามีวงจรชีวิตสั้นขึ้น และต้องมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น ดังนั้นการบริหารสต็อกที่มีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

(2) การตลาดและภาวะการแข่งขัน

(ก) นโยบายและลักษณะการตลาดของผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรี

- กลยุทธ์การแข่งขัน

บริษัทฯมีนโยบายการตลาดที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า โดยค้นหาความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไร และเน้นกระบวนการเพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยใช้กลยุทธ์ Concentration Growth ทั้งด้านสายการผลิต, ช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งบริษัทฯมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับโรงงานผู้ผลิตเพื่อทำงานร่วมกัน ในด้านของการลดต้นทุนการผลิต การควบคุมดูแลวัตถุดิบและสินค้าคงเหลือ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันสูงสุด ทั้งคู่ค้า โรงงานผลิต และผู้บริโภคคนสุดท้าย

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ สร้างความโดดเด่นในตลาด โดยมุ่งเน้นแนวคิดเกี่ยวกับ INNOVATION และ FITTING คือการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับสินค้าใหม่ๆในตลาด เพื่อสร้างความแตกต่างขณะเดียวกันตอกย้ำความมีคุณภาพที่ดีในแง่การสวมใส่เพราะบริษัทเป็นที่ยอมรับในเรื่องการเข้าใจถึงสรีระของสตรีอย่างต่อเนื่อง และสิ่งเหล่านี้สามารถสนับสนุนให้บริษัทฯเป็นหลักในการแข่งขันในตลาด ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาสินค้าที่มีมาตรฐานให้เหมาะสมกับสรีระของสตรีไทย เช่นชุดชั้นใน เพื่อเก็บกระชับรูปร่างที่เรียกว่าสเตย์ จัดเป็นยกทรงสะโพกที่ช่วยควบคุมรูปร่างเฉพาะจุดของผู้หญิง ด้วยการเก็บหน้าท้อง ยกสะโพกและกระชับต้นขา ซึ่งผลของการใช้ทำให้รูปร่างของผู้หญิงดูสวยงามในขณะสวมใส่ แต่เมื่อถอดออกรูปร่างก็ยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงเป็นแนวคิดในการพัฒนาสินค้า SCIENCE HIPS นวัตกรรมชุดชั้นในท่อนล่างแบบใหม่ที่ให้ผู้หญิงสามารถมีรูปร่างที่ดีขึ้นได้ในระยะยาวด้วย U-SUPPORT ลิขสิทธิ์การตัดต่อเฉพาะของ WACOAL จะช่วยกระชับสะโพกและยกก้นให้สวยและยังช่วยปรับเปลี่ยนวิธีการเดินของคุณให้ถูกต้องตามหลักสรีระศาสตร์แห่งการเดิน (WALKING SCIENCE) ทำให้กล้ามเนื้อสะโพกยิ่งกระชับมากขึ้นเมื่อเกิดการ

เดินอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ ทำให้ SCIENCE HIPS เป็นที่ยอมรับในตลาดซึ่งถือว่าเป็นสินค้า INNOVATION เพื่อดูแลรูปร่างโอบกระชับก้นได้อย่างสวยงาม

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. กลยุทธ์การโฆษณาและส่งเสริมการขาย มุ่งเน้นการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวของสินค้าอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแคมเปญการตลาดเพื่อช่วยสังคม อาทิ โครงการวาโก้โบว์ชมพู สู้มะเร็งเต้านม เพื่อรณรงค์ให้หญิงไทยห่างไกลจากมะเร็งเต้านม ซึ่งในปี 2550 ได้จัดสร้างรถเอกซเรย์เต้านมเคลื่อนที่ระบบดิจิตอล (FULL FIELD DIGITAL MAMMOGRAPLY MOBILE UNIT) หรือ DMMU มอบให้กับมูลนิธิถันยรักษ์ในพระบรมราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี และออกให้บริการตรวจเอกซเรย์เต้านมเพื่อถวายเป็นพระราชกุศลแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในวโรกาสที่ทรงพระชนมายุครบ 80 พรรษา และเป็นการสืบสานพระราชปณิธานของสมเด็จย่าให้หญิงไทยปลอดภัยจากมะเร็งเต้านม

5. การให้บริการและการรับประกัน

เนื่องจาก WACOAL มีความเชี่ยวชาญด้านสรีระ และคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้น WACOAL จึงมีโครงการ WACOAL BODY CLINIC เพื่อให้บริการรับสั่งตัดชุดชั้นในพิเศษเฉพาะบุคคล เช่น Balancing Bra ยกทรงสำหรับผู้สูญเสียเต้านมข้างเดียวหรือทั้งสองข้างให้แลดูมีบุคลิกภาพสมส่วนและสวยงามใกล้เคียงธรรมชาติ Clinical Wear Service สินค้าสำหรับลูกค้าหลังการรักษาบาดแผล (BURN) เพื่อกระชับรอยแผลเป็นนูน คีลอยด์ (KELOID) ให้เนียนเรียบ เป็นต้น

บริษัทฯ เน้นการให้บริการแนะนำการใส่สินค้าให้เหมาะสมกับสรีระที่ถูกต้อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการหลังการขาย ยินดีรับเปลี่ยนสินค้า 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 ชุดชั้นในสั่งตัดเพื่อผู้หญิงที่ทำศัลยกรรมตกแต่ง หรือ ผู้มีปัญหาเกี่ยวกับสรีระ เช่น รูปร่างใหญ่หรือเล็ก แตกต่างจากปกติ และผู้ที่ผ่านการผ่าตัดมะเร็งเต้านม

- กลุ่ม PRESTIGE ชุดชั้นในที่มีความหรูหรา มีระดับสูง เหมาะกับลูกค้าตลาดบน เช่น WACOAL PRESTIGE

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

(ข) สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

- สภาพการแข่งขัน

ในช่วงปีที่ผ่านมา การขยายตัวของตลาดชุดชั้นในสตรีมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นไม่มาก เนื่องจากผลกระทบทางด้านสภาพเศรษฐกิจโดยรวม ทำให้ผู้ประกอบการในตลาดต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขันสูงมาก และจำนวนคู่แข่งมีมากขึ้นในตลาดเพราะสามารถนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศได้ง่ายและเร็วขึ้น จึงมีผลกระทบกับตลาดระดับกลางและระดับล่าง แนวทางในการทำตลาดจึงมุ่งเน้นสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ทั้งในแง่วัตถุดิบ การตัดเย็บ รูปแบบดีไซน์ รวมถึงการ

ยกระดับคุณภาพในการบริการลูกค้า ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภค และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

การแข่งขันของสินค้าชุดชั้นใน ผู้ค้าทั้งหลายจะมุ่งเน้นการแข่งขันที่คำนึงถึงตัวลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Responsiveness) ดังนี้

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

- จำนวนและขนาดของคู่แข่งขัน

อุตสาหกรรมชุดชั้นในสตรีเป็นอุตสาหกรรมที่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดสูง ผู้เล่นที่สามารถอยู่รอดได้ต้องมีธุรกิจที่ประกอบการครบวงจร เริ่มตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตวัตถุดิบบางส่วน การตัดเย็บ และการจัดจำหน่าย นอกจากนั้น ชุดชั้นในยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคค่อนข้างยึดติดกับตราสินค้า ดังนั้น การสร้าง Brand Awareness ย่อมใช้การลงทุนมิใช่น้อย นอกจากนั้นช่องทางการจัดจำหน่ายยังต้องอาศัยตัวกลาง เช่น ห้างสรรพสินค้า หรือดิสเคาน์สโตร์ ก็ยังเป็นภาระที่ยากแก่การเจรจา ด้วยปัจจัยเหล่านี้ พบว่า การเข้าสู่ตลาดของชุดชั้นในสตรีใหม่ทำได้ไม่ง่ายนัก แม้คู่แข่งในระดับที่สามารถเข้าช่องทางการขายเดียวกันที่มีอยู่ในตลาด ซึ่งเป็นคู่แข่งตรง (Direct Competitor) มีอยู่ประมาณ 20 แบรนด์ มีการแข่งขันกันสูง แต่เนื่องจากฐานลูกค้าของกลุ่มแบรนด์สินค้าภายใต้ ICC ทั้งหมด 8 แบรนด์ คือ WACOAL, BSC, ELLE, VR, VANITY FAIR, MODERN K, POP LINE และ KULLASTRI สามารถขยายฐานลูกค้า ได้ครอบคลุมผู้บริโภคในทุกความต้องการ โดยครองส่วนแบ่งตลาดจากช่องทางขายหลักเกินกว่า 60%

- สถานภาพและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท

บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรมชุดชั้นในสตรีอย่างเต็มที่ เนื่องจากบริษัทฯ มองถึงโอกาสและโครงสร้างตลาดโดยเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในถึง 8 Brand แต่ละ Brand มี Positioning ที่แตกต่างกันเพื่อรองรับตลาดและครอบคลุม Target ที่ชัดเจน ทั้งยังเป็นผู้จำหน่ายสินค้าแบรนด์ WACOAL ซึ่งเป็น Brand Leader ซึ่งเป็นจุดแข็งให้เกิดอำนาจในการเจรจาต่อรองด้านต่างๆ เป็นการได้เปรียบ

กว่าคู่แข่งรายอื่น โดยเฉพาะแบรนด์อื่นๆ ที่อยู่ในความดูแลของบริษัท ก็ยังสามารถเสริมสร้างรายได้ โดยเกื้อหนุนกันในด้านช่องว่างทางการตลาดได้เป็นอย่างดี (Synergy) ส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่

- แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต

การขยายตัวของตลาดชุดชั้นในสตรีปัจจุบันมีแนวโน้มการแข่งขันอย่างรุนแรง และมีแนวโน้มของจำนวนคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งสภาพตลาด Department ในกรุงเทพเกิดการอิ่มตัว แนวโน้มตลาดต่างจังหวัด Department Store และ Discount Store มีอัตราการเกิดเพิ่มขึ้นและเติบโตขึ้น เนื่องจากจำนวนประชากรต่างจังหวัดมีมากกว่ากรุงเทพและความเจริญต่างๆ กระจายสู่นอกเมือง ความได้เปรียบของบริษัทฯในแง่ศักยภาพในการแข่งขัน ได้เปรียบมากกว่าผู้ประกอบการรายอื่นๆ เนื่องจากบริษัทฯมี Brand ที่หลากหลายกว่าและได้รับความร่วมมือจากบริษัทผู้ผลิตในการจัดการด้านต้นทุนสินค้า การควบคุมคุณภาพที่ดีของผลิตภัณฑ์ รวมตลอดถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับตัวสินค้า เพื่อช่วยสร้างโอกาสการขายใหม่ๆ ทางธุรกิจ โดยการรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มช่องทางลูกค้าใหม่ในตลาด

(3) การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรีที่บริษัทฯเป็นผู้จำหน่ายถึง 8 แบรนด์ โดยมีโรงงานผู้ผลิตสำคัญ 2 บริษัท คือ

1) บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตสินค้า WACOAL, POP LINE

2) บริษัท ภัทยาอุตสาหกิจ จำกัด ผู้ผลิตสินค้า VR, KULLASTRI, VANITY FAIR, BSC, ELLE, MODERN K

ทั้งสองบริษัทนี้มีผู้ผลิตวัตถุดิบประกอบด้วย บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทีจ จำกัด (มหาชน), บริษัท ไทยทาเคดะเลซ จำกัด และบริษัท ไทยซาคาเอะเลซ จำกัด ซึ่งทั้งสามบริษัทเป็นบริษัทในเครือสหพัฒน์ ที่ได้รับมาตรฐานการผลิต ISO 9002 มีการวิจัย ค้นคว้า และพัฒนาวัตถุดิบใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ บริษัทฯ จึงได้เปรียบคู่แข่งในด้านความหลากหลายด้านวัตถุดิบ และต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

(4) งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

- ไม่มี -

3. อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษ

(1) ลักษณะผลิตภัณฑ์

- ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัทฯเป็นผู้จัดจำหน่ายเครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษภายใต้ BRAND ARROW, EXCELLENCY, GUY LAROCHE, GUY DE GUY LAROCHE, DAKS, ELLE HOMME, LACOSTE, GETAWAY, ZAZCH, BSC EX, BSC ACTIVE, BSC2001, ST.ANDREWS, MARINER, GUNZE, MIZUNO, LE COQ SPORTIF และผลิตภัณฑ์ใหม่ภายใต้ Brand “MAXIMUS” โดยมีช่องทางจัดจำหน่ายหลัก คือห้างสรรพสินค้าทั้งในกรุงเทพ และต่างจังหวัด ที่มีพนักงานขายประจำเพื่อให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์และให้บริการหลังการขาย และมีการขยายช่องทางการจำหน่ายเข้าไปในห้างดิสเคาน์สโตร์ รวมทั้งการเปิดร้านในศูนย์การค้าด้วย

- ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อโอกาสหรือข้อจำกัดการประกอบธุรกิจ

- โอกาสและอุปสรรคของการประกอบธุรกิจ

<u>โอกาส</u>

1. กำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมายยังคงมี แต่อารมณ์ในการซื้อลดลง จากปัจจัยความผันผวนทางการเมือง การทำการตลาดให้เป็นที่น่าสนใจ จะเป็นโอกาสในการสร้างอารมณ์ซื้อได้
2. ตลาดกลุ่มเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญต่อภาพพจน์ของสินค้า / ราคา / ความคุ้มค่า
3. คู่แข่งในตลาดหลายรายที่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนต้องออกจากตลาดไป
4. การรับรู้ความต้องการลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภค และผลิตภัณฑ์อย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยสำคัญในการครองใจผู้บริโภค โดยเฉพาะการตอบรับความต้องการ

   ที่เกิดจากกระแสเสื้อสีเหลือง ซึ่งเป็นที่ต้องการต่อเนื่องมาตั้งแต่ไตรมาส 2 ของปี 2006 โดยสร้างสินค้าให้เกิดความสนุกในการสวมใส่
5. คู่แข่งในตลาดส่วนใหญ่ไม่มีการสร้างกระบวนการสื่อสารถึงผู้บริโภคที่แตกต่างและโดนใจ โดยมากใช้แต่กลยุทธ์ราคา โดยเฉพาะในปีนี้ ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการลดสต็อคเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้ขาดการทำการตลาดที่น่าสนใจ
6. ช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากร้านค้าในระดับท้องถิ่นที่ฟื้นตัวมากขึ้น

<u>อุปสรรค</u>

1. ตลาดกลุ่มเป้าหมายมีความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ลดลง ตัดสินใจซื้อจากกิจกรรมทางการตลาดเป็นหลัก
2. กลยุทธ์ราคายังคงเป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขัน
3. นโยบายเขตการค้าเสรี ทำให้เกิดมาตรการลดภาษีนำเข้าสินค้าสำเร็จรูป ทำให้เกิดคู่แข่งในตลาดมากขึ้นทั้งในตลาดสินค้าแบรนด์เนม และสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน
4. การเกิดกระแสเสื้อสีเหลือง ทำให้พฤติกรรมการแต่งกายของกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้ผลิตต้องปรับแผนการผลิตและการตลาดให้สอดคล้องอย่างรวดเร็ว

(2) การตลาดและภาวะการแข่งขัน

(ก) นโยบายและลักษณะการตลาด

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

- กลยุทธ์การแข่งขัน

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ในด้านการตัดเย็บ การสวมใส่ วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี มีนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านวัตถุดิบ การใช้งานที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีความรวดเร็วในการสร้างกลุ่มสินค้าที่ตอบสนองความต้องการที่เกิดจากกระแส เช่น การผลิตเสื้อเหลืองที่ตอบสนองความต้องการและยังคงมีความเป็น Fashion และคุณภาพ ที่เหมาะสมกับกลุ่มตลาดเป้าหมายด้วย

2. กลยุทธ์ราคา มุ่งรักษาระดับสัดส่วนราคาและคุณภาพให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การใช้นโยบายการแข่งขันด้านราคาจะใช้กับการบริหารสินค้าล้าสมัยเป็นสำคัญ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท

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

4. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย ให้ความสำคัญการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และนำเสนอความเคลื่อนไหวของสินค้าใหม่ในฤดูกาล โดยการสร้างเรื่องราวของการส่งเสริมการขายที่สอดคล้องความต้องการและเป็นที่สนใจของลูกค้า และแตกต่างจากคู่แข่ง มีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งแคมเปญการตลาดเพื่อช่วยเหลือสังคมที่กลุ่มตลาดเป้าหมายให้ความสนใจ และทำให้ได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสื่อต่างๆ กิจกรรม ณ จุดขาย โดยเน้นชื่อเสียง คุณภาพ และความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ

5. การให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ บริษัทฯเน้นการให้บริการ ณ จุดขาย ตั้งแต่ลูกค้าเริ่มเข้าร้านค้า จนออกจากร้านค้า โดยมุ่งหวังให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจมากที่สุด

6. การรับประกัน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ บริษัทฯเน้นการให้บริการหลังการขายที่จะต้องให้บริการที่รวดเร็วและประทับใจ และยินดีเปลี่ยนสินค้าให้ลูกค้าที่เกิดความไม่พึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์

- ลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บริษัทฯ จัดจำหน่ายเครื่องแต่งกายบุรุษหลากหลายแบรนด์ในตำแหน่งทางการตลาดที่แตกต่างกัน กระจายเข้าสู่หลาย SEGMENT ของตลาด มีแบรนด์ที่มีความเข้มแข็ง ทำให้สามารถครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาด และสามารถกระจายความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์มีหลาย Segment ขึ้นกับ Positioning ของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัท ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นสุภาพบุรุษ วัย 25 – 50 ปี ฐานะปานกลางค่อนข้างสูง (ระดับ C ขึ้นไป) ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ พนักงานบริษัท นักศึกษา มีรสนิยมทางแฟชั่นค่อนข้างร่วมสมัย และชอบแต่งตัว

- การจัดจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

บริษัทฯ ใช้การจัดจำหน่าย ผ่านคนกลางคือ ห้างสรรพสินค้า ห้างดิสเคาน์สโตร์ ซึ่งบริษัทฯ มีอำนาจในการต่อรอง เนื่องจากกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายชายส่วนใหญ่ที่บริษัทฯจัดจำหน่ายเป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้บริโภค และบริษัทฯ มีการสร้างกิจกรรมทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ดี บริษัทฯมีนโยบายในการพัฒนาธุรกิจร่วมกันกับคู่ค้า เพื่อให้เกิดประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้บริโภค

(ข) สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

- สภาพการแข่งขัน

ในช่วงปีที่ผ่านมา การขยายตัวของตลาดเครื่องแต่งกายชาย มีอัตราการถดถอยลงเล็กน้อย การเติบโตของตลาดในปีนี้ อยู่ในกลุ่มตลาดลำลองเป็นหลักใหญ่ เนื่องจากกระแสของการใส่เสื้อสีเหลืองยังคงมีอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี และพฤติกรรมการแต่งตัวของกลุ่มข้าราชการและธนาคาร มีการใช้ชุดฟอร์มเป็นเสื้อยืดสีเหลืองมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการในตลาดต้องปรับตัวและทำการตลาดเพื่อตอบสนองกระแสความต้องการอย่างรวดเร็ว จึงจะเป็นผู้แย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดไปได้ ในขณะเดียวกัน การสร้างความแตกต่างทางด้านนวัตกรรมและช่วยเหลือสังคมยังเป็นสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจที่ผู้ประกอบการต้องมีอย่างต่อเนื่อง จากสภาวะเศรษฐกิจและการเมืองที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ผลิตส่วนใหญ่มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาเพื่อลดภาระสต๊อคที่มีอยู่ และละเลยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และทำการส่งเสริมการตลาด ดังนั้นผู้ที่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์สื่อสารเข้าถึงลูกค้าได้ จะสามารถแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างถาวรได้

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงในด้านช่องทางจัดจำหน่าย การขายยังคงเน้นในห้างสรรพสินค้าเป็นหลัก และการขยายช่องทางไปทางด้านดิสเคาน์สโตร์ นอกจากนี้กลุ่มร้านค้าระดับท้องถิ่นฟื้นตัวมากขึ้นจากสภาวะเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ทำให้กลุ่มผู้ผลิตต้องมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตที่ทำให้ต้นทุนลดลง เพื่อสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมเข้าสู่ช่องทางต่างๆเหล่านี้ได้ ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ที่ยึดครองตลาดอยู่อย่างแข็งแรงได้จะต้องมุ่งเน้นความสามารถในการสร้างชื่อเสียง การรับรู้และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันต้องคล่องตัวในการจัดการและบริหารต้นทุน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อไปในระยะยาว

- จำนวนและขนาดของคู่แข่งขัน

มีจำนวนของสินค้าเครื่องแต่งกายชายระดับกลางขึ้นไป อยู่ในตลาดประมาณ 70 แบรนด์ แต่เกิดการทดแทนโดย Brand นำเข้าจากต่างประเทศมาแทนที่ Brand ในประเทศที่ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้

- สถานภาพและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท

บริษัทฯ ยังมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

1. บริษัทฯ มีการสร้าง Portfolio ของกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายชายให้มีความครอบคลุมกลุ่มตลาดเป้าหมายในหลาย Segment ทำให้เกิดการกระจายที่ครอบคลุมการครองตลาดเครื่องแต่งกายชายและเกิดดุลย์ต่อรองในการจัดจำหน่าย

2. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นที่รู้จักและยอมรับในด้านชื่อเสียงและคุณภาพ

3. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดได้เพราะได้รับการสนับสนุนจากผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศ (ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทในเครือ) มีการขยายโรงงานที่รองรับการเติบโต โดยมีตั้งแต่ โรงงานทอผ้า จนถึง โรงงานผลิตเสื้อสำเร็จรูป เพื่อสนับสนุนให้บริษัทมีศักยภาพในการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. บริษัทมีบุคคลากรที่เข้มแข็ง มีหลักคิดและความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต

จากอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มจะขยายตัวในอัตราไม่มากนัก แต่ภาวะการณ์แข่งขันจะยังคงรุนแรงขึ้น และแนวโน้มของจำนวนคู่แข่งขันจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากนโยบายเขตการค้าเสรี (FTA) ซึ่งจะทำให้เกิดมาตรการลดภาษีสินค้านำเข้าแบรนด์จากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้นถึงแม้ยังคงจำกัดพื้นที่การขายและกลุ่มลูกค้าเฉพาะอยู่ รวมทั้งสินค้าราคาถูกจากประเทศจีนถูกนำเข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้น และตลาดมีการแตกเป็น segment ย่อยๆ มากขึ้น การทำการตลาดแบบ mass จะน้อยลงและต้องมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

ดังนั้น การสร้างความได้เปรียบ จากการจัดการทั้งด้านต้นทุนและการคงคุณภาพที่ดีของผลิตภัณฑ์ที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญสำหรับการแข่งขันในอนาคต คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆและกิจกรรมทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงและรวดเร็ว การสร้างความสัมพันธ์ และการสร้างวิธีการสื่อสารแปลกใหม่ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าและแตกต่างจากคู่แข่งได้มากกว่าจะเป็นปัจจัยที่สำคัญ และครองใจลูกค้าได้มากกว่าการใช้กลยุทธ์ราคาเพียงอย่างเดียวในการแข่งขัน

(3) การจัดหาผลิตภัณฑ์ของบริษัท

บริษัทฯ จัดหาผลิตภัณฑ์จากโรงงานผู้ผลิตสำคัญ 5 บริษัท คือ

1. บริษัท ธนูลักษณ์ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิต เสื้อเชิ้ต เสื้อยืด สูท เครื่องหนัง
2. บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิต เสื้อยืด กางเกง
3. บริษัท แชมป์เอช จำกัด ผู้ผลิตชุดชั้นใน
4. บริษัท ไหมทอง จำกัด ผู้ผลิต เสื้อเชิ้ต เสื้อยืด กางเกง
5. บริษัท บางกอกไนล่อน จำกัด ผู้ผลิตถุงเท้า

ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตเป็นเทคโนโลยีระดับกลาง มีการใช้กำลังคนในการผลิตพอสมควร ขณะเดียวกันก็มีการพัฒนานำเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาใช้เพื่อให้กระบวนการผลิตทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทผู้ผลิตมีจัดตั้งโรงงานในเขตส่งเสริมการลงทุน โซน 3 ทำให้ได้สิทธิพิเศษจาก BOI ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการพัฒนาต้นทุนได้มากขึ้นด้วย

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งหวังที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด โดยการพัฒนารูปแบบสีสันมีอย่างต่อเนื่องตามแนวโน้มของแฟชั่นที่เกิดขึ้นใน

อุตสาหกรรมเสื้อผ้า โดยรวบรวมข้อมูลทั้งจากยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น เป็นแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับผู้บริโภคของไทย นอกจากนี้บริษัทฯยังให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในหลายด้านเพื่อตอบสนองความสะดวกสบายในการใช้งานของผู้บริโภคด้วย เช่น

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

2. นวัตกรรมการตลาดในการช่วยเหลือสังคม โดย สร้าง แคมเปญ " ช่วยช้างกลับบ้าน " โดย ARROW ร่วมกับมูลนิธิคืนช้างสู่ธรรมชาติ สนองพระราชดำริของสมเด็จพระนางเจ้าฯพระบรมราชินีนาถ

3. นวัตกรรมการตลาดในการตอบสนองกระแสของตลาด ในการนำเสนอแฟชั่นเสื้อสีเหลืองให้แก่ลูกค้าภายใต้ แคมเปญ " Everyday Yellow Everyday ARROW "

(4) งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

- ไม่มี -