

### 3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

#### 3.1 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางและเครื่องหอม

##### (1) ลักษณะผลิตภัณฑ์

##### - ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางมานานับแต่บริษัทเริ่มดำเนินงานในปี 2507 ภายใต้อุปกรณ์เครื่องสำอาง 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 ขึ้นมาเพื่อสร้าง BRAND เครื่องสำอางในเครือสหพัฒน์ให้ก้าวสู่ระดับสากล โดยใช้แป๊ะแก็กเป็นสินค้าหลักในการโฆษณาผ่านสื่อให้เกิดการรับรู้ (BRAND AWARENESS) กับกลุ่มเป้าหมาย

##### - ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อโอกาส หรือ ข้อจำกัดการประกอบธุรกิจ

##### - โอกาส และ อุปสรรคของการประกอบธุรกิจ

##### โอกาส

1. ตลาดเครื่องสำอางและน้ำหอม มีอัตราการเติบโตต่อเนื่องทั้งอุตสาหกรรม ส่งผลให้ห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ และร้านค้าปลีก มีการปรับเปลี่ยนการจัดพื้นที่ตลอดจนการขยายพื้นที่กลุ่มเครื่องสำอางเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีห้างสรรพสินค้าระดับพรีเมียม เช่น สยามพารากอน เปิดตัวในเดือนธันวาคมที่ผ่านมา ซึ่งมีเครื่องสำอาง น้ำหอม และสกินแคร์ยี่ห้อใหม่ๆ กว่า 200 แบรนด์ มาจำหน่าย ส่งผลด้านยอดขายจนปัจจุบันทำให้ห้างสรรพสินค้าระดับบนย่านถนนราชดำริ - สุขุมวิท ปรับโฉมพื้นที่การขายครั้งใหญ่ รวมถึงถึงเปิดตัวใหม่ของห้างสรรพสินค้าแนวบันเทิงย่านอื่นๆ เช่น ดี เอสพลานาด ย่านถนนรัชดาภิเษก ทำให้ห้างสรรพสินค้ากลุ่มใหญ่อื่นๆ มีการขยายตัวของสินค้า รวมทั้งการจัดส่งเสริมการขายของห้างเองอย่างต่อเนื่อง สร้างความรู้สึกคุ้มค่าแก่ผู้บริโภคมากที่สุด ทำให้ลูกค้าตื่นตัวในการซื้อเครื่องสำอางมากขึ้น

2. จากสภาวะความเชื่อมั่นต่อเศรษฐกิจ และการเติบโตของประเทศ ประกอบกับความมั่นคงทางอาชีพ และรายได้ปัจจุบัน รวมถึงการที่ลูกค้ามีความรู้ในการเลือกซื้อเครื่องสำอางใช้เองมากขึ้น การเลือกซื้อส่วนหนึ่งจึงเกิดจากสถานะทางสังคม (SOCIAL STATUS) โดยเฉพาะกลุ่มผู้หญิงอายุ 30 – 49 ปี ที่มีปริมาณการซื้อเครื่องสำอางราคาแพงมากขึ้น เพราะให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของตนเอง

3. บริษัทฯ ได้ใช้เทคโนโลยี (IT) เข้าช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหาร สร้างระบบ QUICK RESPONSE MARKETING SYSTEM (QRMS) ณ จุดขาย เพื่อให้ทราบผลการขายอย่างละเอียดต่อเนื่อง เป็นครั้ง เป็นขึ้น เป็นรายรหัส และทราบภาวะสินค้าที่ขายและสินค้าคงคลังได้ตลอดเวลา อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยระบบออนไลน์ ที่เชื่อมจุดขาย บริษัท และผู้ผลิตจากระบบนี้ทำให้บริษัทฯ สามารถป้อนสินค้าได้รวดเร็วขึ้น ไม่เสียโอกาสการขาย และป้อนสินค้าได้ตามชนิด สี ประเภทตามที่ลูกค้าต้องการ แตกต่างกันตามพื้นที่ขาย และตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว และเป็นการสร้างเครือข่าย (SUPPLY CHAIN) ที่แข็งแกร่งให้กับธุรกิจ

### อุปสรรค

1. ปัจจุบันห้างสรรพสินค้าต่างๆ ได้ตื่นตัวในการปรับภาพลักษณ์ของห้าง รวมถึงการปรับปรุงพื้นที่ขายมากขึ้นเพื่อให้แข่งขันกับห้างสรรพสินค้าพรีเมียมได้ จึงมีการนำเสนอแบรนด์นำเข้ามาจากต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยหากแบรนด์ใดทำยอดขายได้มาก ภาพลักษณ์ดี หรือเป็นแบรนด์ที่ห้างฯ รัานนำเข้าจากต่างประเทศด้วยตัวเอง ก็จะให้สิทธิเครื่องสำอางเหล่านั้นในการเลือกพื้นที่ขาย หรือให้ผลประโยชน์ก่อน โดยทุก

แบรนด์ต้องพยายามให้อยู่ใน TOP 10 RANKING ของห้างฯ ให้ได้ เพื่อให้ได้ทำเล (LOCATION) ที่ดีที่สุดจากห้างฯ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของการสร้างจุดปะทะลูกค้า

2. DISCOUNT STORE เนื่องจากการเพิ่มจำนวนสาขาอย่างรวดเร็วของดิสเคาน์สโตร์ โดยเฉพาะในต่างจังหวัด ทำให้ห้างสรรพสินค้าดั้งเดิมในจังหวัดใหญ่ๆ เกิดการปรับตัว และบางห้างฯ ได้ถูกดิสเคาน์สโตร์ควบรวมกิจการ (TAKE OVER) หรือให้เช่าพื้นที่ทั้งหมด หรือบางส่วน เพราะกระแสห้างฯ ที่ใหญ่ และใหม่กว่า โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์ราคา เพื่อดึงดูดผู้บริโภคระดับกลางซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ ทำให้ดิสเคาน์สโตร์ได้รับการตอบรับอย่างรวดเร็ว ค่าปลีกแนวดิสเคาน์สโตร์จึงมีอำนาจการต่อรองที่มีอยู่ในมือ ทำให้เกิดการเรียกร้องผลประโยชน์ในเชิงรุก และดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ทำให้บริษัทคู่ค้าต้องรับภาระการแข่งขันเพิ่มขึ้น เกิดเป็นต้นทุนการขาย หรือต้นทุนการตลาดที่สูงขึ้น รวมถึงดิสเคาน์สโตร์มีลักษณะเป็นการลงทุนข้ามชาติ ทำให้สามารถขยายฐานการเปิดสาขาได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีกรขยายตัวไปในลักษณะของคอนวีเนียนสโตร์ และซูเปอร์มาร์เก็ตแบบย่อยส่วนไปในชุมชนต่างๆ เพื่อสร้างฐานอำนาจการต่อรองกับบริษัทคู่ค้าให้มากขึ้น

ผลกระทบ คือ ชัฟฟลายเออร์ หรือบริษัทคู่ค้า ถูกกำหนดเงื่อนไข ให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มดิสเคาน์สโตร์มากกว่า แทนที่จะเป็นการตกลงผลประโยชน์จากทั้ง 2 ฝ่ายแบบ WIN-WIN SITUATION และเนื่องจากดิสเคาน์สโตร์ใช้กลยุทธ์ลดราคาต่ำกว่าป้าย เป็นสิ่งดึงดูดผู้บริโภค ทำให้บริษัทคู่ค้าต้องรับภาระการถูกรุกในการเรียกร้องเรื่องการให้ส่วนลดการค้าที่สูงขึ้น เพื่อให้มีโอกาสขายในห้างฯ นั้น

หากผลิตภัณฑ์ใดมียอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์นั้นก็จะถูกพิจารณาตัดทอนพื้นที่ขายไปในที่สุด เพื่อเปิดโอกาสให้กับ BRAND อื่น หรือนำสินค้าเข้าสู่แบรนด์มาแทนที่ ประกอบกับระบบการจัดการค้าปลีกรูปแบบใหม่ เช่น ศูนย์กระจายสินค้า ทำให้การบริหารพื้นที่บนเชลฟ์มีความรวดเร็วมาก สินค้าที่ไม่เป็นที่ต้องการจะถูกกำจัดออกไปอย่างรวดเร็ว

3. จากสภาวะราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้กำลังซื้อผู้บริโภคเครื่องสำอางในกลุ่มระดับกลางชะลอตัวลง แบรนด์เครื่องสำอางต่างๆ จึงต้องใช้กลยุทธ์เรื่องราคา และโปรโมชันสินค้ากันมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีสินค้านำเข้าจากจีน และเกาหลี เข้ามาสู่ตลาดเครื่องสำอางระดับกลาง-ล่างมากขึ้น ในขณะที่ตลาดเครื่องสำอางระดับบนมีแบรนด์นำเข้ามาจากต่างประเทศเข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น

4. นโยบายเชิงรุกทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (NEW COMER BRANDS) ที่เข้ามาในตลาด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้านำเข้ามาจากต่างประเทศ โดยจัดจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า และ DISCOUNT STORE ซึ่ง

- 11 -

สินค้าเหล่านี้ให้ผลกำไรแก่ห้างมากกว่า หรือยอมให้ส่วนลดรับประกันผลประโยชน์ต่างๆ (ค่า GUARANTEE ยอดขายแก่ห้าง) ทำให้สามารถได้รับการพิจารณาเลือกทำเลในการจัดวางจุดขายที่ได้เปรียบในโอกาสที่ห้างมีการปรับเปลี่ยนการจัดพื้นที่หรือห้างที่เปิดสาขาใหม่ หรือเสริมตรงจุดปะทะที่ดี มีโอกาสในการเชิญชวนซื้อได้มากกว่า มีผลกระทบต่อภาระจากรอเรื่องพื้นที่เครื่องสำอางแบรนด์ต่างๆ ในประเทศไม่ว่าแม้แต่ BSC COSMETOLOGY

5. ในอนาคตเครื่องสำอางไทย ต้องเข้าสู่มาตรฐาน ASEAN GMP ภายใต้อัตกกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างอาเซียน 10 ประเทศ ที่กำหนดวิธีการผลิตที่ดีสำหรับเครื่องสำอางให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 มกราคม 2551 ทัวอาเซียน ทำให้ผู้ประกอบการในไทยต้องเตรียมตัวให้พร้อมในทุกด้าน และต้องเพิ่มต้นทุนในการปรับตัวให้รองรับกับมาตรฐานดังกล่าว มิฉะนั้น จะไม่สามารถส่งออกไปขายในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนได้เลย

## (2) การตลาดและภาวะการแข่งขัน

### (ก) นโยบายและลักษณะการตลาดของผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ

#### - กลยุทธ์การแข่งขัน

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ โดยภาพรวมของฝ่ายเครื่องสำอางและน้ำหอมนั้น ได้ให้น้ำหนักของนวัตกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องของแป้งเค้ก ทั้งนี้เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในตลาดแป้งเค้กอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากการที่ BSC COSMETOLOGY วางตลาดแป้งเค้กที่มีความเหมาะสมกับสภาพผิวที่แตกต่างกันของผู้หญิงไทย 3 รุ่น ที่ผสมสารสกัดจากเปลือกสนฝรั่งเศส ช่วยชะลอความอ่อนเยาว์ของผิวให้สดใส นุ่มนวล ตั้งแต่ต้นปี หรือการที่ SHEÉNE ได้ขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ซึ่งยังไม่เคยใช้แป้งเค้ก SHEÉNE ด้วยการออกโฆษณาแป้ง SHEÉNE TO GO แป้งควบคุมความมันขนาดพกพาออกมากกระตุ้นตลาดแป้งควบคุมความมัน นอกจากนี้ SHEÉNE ยังได้เพิ่มการรุกเข้าไปในตลาดวัยรุ่นอายุ 15-20 ปี โดยการออก SHEÉNE JU JUB ลิปกอลอส 7 สี กลิ่นผลไม้โดยใช้โฆษณาทางโทรทัศน์คู่กับแป้งเค้กเช่นกัน นอกจากนี้ ยังมีการสร้างการรับรู้สินค้าในกลุ่มอื่นๆ นอกจากแป้งเค้ก เช่น การโฆษณาโฟมล้างหน้า ลิปกอลอส และสกินแคร์แก่ผู้บริโภคด้วย

**PRODUCT INNOVATION** ที่โดดเด่น ได้แก่ การ LAUNCH ผลิตภัณฑ์ BSC PURE CARE ชุด AGE EXPERT SERIES ที่นำเอาเทคโนโลยีทันสมัย ได้แก่ นาโนเทคโนโลยีมาผนวกกับสารสกัดจากเกสรบัวหลวง ( LOTUS SPIRIT) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบำรุงผิว และลดเลือนริ้วรอยได้อย่างเห็นผลชัด และมีประสิทธิภาพในการต่อต้านอนุมูลอิสระได้ดีกว่าซาเลียวถึง 2 เท่า และ ได้รับการจดอนุสิทธิบัตรเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของคนไทยในการใช้สารสกัดจากเกสรบัวหลวง เป็นสารแอนติออกซิเจนท์ในผลิตภัณฑ์อาหารเสริม และ เครื่องสำอาง นอกจากนี้ตัลผลิตภัณฑ์ BSC PURE CARE ยังได้รับรางวัลจากกรมส่งเสริมการค้า ส่งออก ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ประเภทเมคอัพด้วย

2. พนักงานขาย เป็นนโยบายของบริษัทในการพัฒนาให้พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีขึ้นด้วยความเต็มใจ และส่งเสริมประสิทธิภาพการขายของพนักงานให้สูงขึ้นอย่างน้อย 10% โดยการฝึกอบรมและส่งเสริมพัฒนาเทคนิคการขาย

- 12 -

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

ในส่วนของแป้งเค้ก BSC COSMETOLOGY 3 รุ่น ให้ระดับการปกปิดที่ต่างกันตามสภาพผิว จะมุ่งลูกค้ากลุ่มคนทำงานอายุ 25-35 ปี กลุ่ม B-A เป็นหลัก ในขณะที่ SHEENE OIL FREE ที่มุ่งกลุ่มเป้าหมายผู้ที่มีปัญหาผิวหน้ามันเป็นหลัก และได้ออก SHEENE JU JUB ลิปกอส ที่ช่วยเพิ่มความเอบอิม แก้มฝ้าปากให้ลูกค้าอายุ 15-20 ปี ซึ่งทุกแบรนด์ใช้กลยุทธ์การโฆษณาผ่าน MASS MEDIA เพื่อสร้างการจดจำแก่กลุ่มเป้าหมาย สำหรับ BSC PURE CARE กลุ่มเป้าหมายจะเน้นที่กลุ่มผู้เริ่มใช้สกินแคร์ อายุตั้งแต่ 20-35 ปี โดยชุด AGE EXPERT SERIES ที่ช่วยต่อต้านริ้วรอย ให้ใบหน้าขาว กระจ่างใส จะเน้นกลุ่มผู้หญิงอายุ 30 ปีขึ้นไป โดยมีส่วนผสมของสารสกัดจากเกสรบัวหลวงเป็นหลัก

(ข) สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

- สภาพการแข่งขัน

แม้ว่าสภาพการแข่งขันตลาดเครื่องสำอางโดยรวมจะมีการแข่งขันสูง และทวีความรุนแรงขึ้น โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์การโฆษณา การส่งเสริมการขายทุกรูปแบบ และการมุ่งขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ที่อายุน้อยลง หรือการวางตลาดสินค้าสำหรับผู้ชายมากขึ้น แต่เครื่องสำอางในบริษัทโดยเฉพาะ BSC COSMETOLOGY ซึ่งเป็นแบรนด์ใหม่สำหรับผู้บริโภคในช่องทางเคาน์เตอร์เซลล์ จึงต้องใช้กลยุทธ์ในการโฆษณา รวมถึงการส่งเสริมการขายต่อเนื่องตลอดปี เพื่อผลักดันนโยบายเชิงรุกในด้านการขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ให้ได้ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันสามารถเพิ่มยอดขายให้มีอัตราโตตามที่ตั้งไว้ โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดทุกรูปแบบ เพื่อครองตลาด รวมทั้งการใช้นวัตกรรมใหม่ๆเป็นองค์ประกอบ รวมถึงมีการปลูกฝังบุคลากรทุกส่วนให้มีหลักคิดในเชิงบวก (POSITIVE THINKING) ในการทำงาน และมุ่งเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

- จำนวนและขนาดของกลุ่มแข่ง

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

- 13 -

**- สถานภาพและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท**

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

**- แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต**

ตลาดเครื่องสำอางยังคงมีอัตราโตเพิ่มขึ้นประมาณ 10% มีผลให้มูลค่าโดยรวมอยู่ประมาณ 33,000 ล้านบาท โดยเฉพาะตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวที่เติบโตขึ้น เนื่องจากปัจจุบันกระแสของผลิตภัณฑ์ลดเลือนริ้วรอยกำลังได้รับความนิยมสูงขึ้น ในปี 2550 การแข่งขันในตลาดเครื่องสำอางจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้ผลิตในแต่ละประเทศต้องแข่งขันกับผู้นำเข้า โดยที่ผู้ผลิตในประเทศได้รับการปกป้องจากภาครัฐน้อยลง โดยเฉพาะอัตราภาษีนำเข้าของกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่ที่ 5% ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (BRAND LOYALTY) ลดน้อยลง และมีแนวโน้มไม่ยึดติดกับแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่ง โดยเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับตัวเองเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังขาดการสนับสนุนจากภาครัฐในแง่ของการวิจัย (RESEARCH & DEVELOPMENT) และเทคโนโลยีต่างๆ ให้กับผู้ผลิตในประเทศ ทำให้บริษัทผู้ผลิตในไทยต้องนำเข้า และพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศในด้านต่างๆ ตลอดมา รวมถึงสถานะความผันผวนทางการเมือง และเศรษฐกิจ รวมถึงราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ทำให้ราคาสินค้าในส่วนตลาดระดับกลางต้องปรับตัวตามด้วย บริษัทฯ จึงต้องสร้างความแข็งแกร่งด้วยการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้บริโภคส่วนหนึ่งยังคำนึงถึงภาพลักษณ์ และความพึงพอใจต่างจากการจัดการตลาดที่แข่งขันกันด้วยราคา รวมถึงในอนาคตเครื่องสำอางไทย ต้องเข้าสู่มาตรฐาน ASEAN GMP ภายใต้ข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างอาเซียน 10 ประเทศ ที่กำหนดวิธีการผลิตที่ดีสำหรับเครื่องสำอางให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 มกราคม 2551 ทว่าอาเซียน 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

- 14 -

#### (4) งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

- ไม่มี -

### 3.2 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสุภาพสตรี

#### (1) ลักษณะผลิตภัณฑ์

##### - ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัท ICC เป็นผู้จัดจำหน่ายชุดชั้นในสตรี WACOAL, BSC, ELLE, VANITY FAIR, POP LINE และ KULLASTRI และในปีบริษัทฯ ได้สร้างแบรนด์ใหม่เพิ่มอีก 2 แบรนด์ คือ VR และ MODERN K รวมทั้งสิ้น 8 แบรนด์ ซึ่งแต่ละ Brand มี Positioning ที่แตกต่างกันเพื่อรองรับโครงสร้างตลาดและกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งรูปแบบที่ทันสมัย การสวมใส่ที่พอดีกับสรีระ โดยบริษัทฯ จะให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาสินค้าเป็นหลัก เพราะผู้บริโภคคนไทยยังให้ความสำคัญเรื่อง FUNCTION ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความรู้สึกเชิง EMOTIONAL ของผู้บริโภคด้วย

##### - ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อโอกาสหรือข้อจำกัดการประกอบธุรกิจ

##### โอกาส

1. บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันเต็มที่ เนื่องจากบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรีถึง 8 แบรนด์ ซึ่งแต่ละแบรนด์มี Positioning ที่แตกต่างกัน จึงสามารถจับกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุมทุกช่วง Lift Time และ Lift Style ของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากแบรนด์อื่นที่เน้นการตลาดเฉพาะกลุ่มช่วงอายุเท่านั้น

2. บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงประโยชน์อันมากมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดโครงการออกแบบและพัฒนาระบบ ที่เรียกว่า QUICK RESPONSE MARKETING SYSTEM (QRMS) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและการขาย โดยการเก็บข้อมูลจากร้านค้าโดยตรง การอัปเดตข้อมูลจะเป็นแบบ Real Time ข้อมูลดังกล่าวนี้ทางบริษัทฯ ได้นำไปใช้ในด้านการกระจายสินค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด และเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับผู้บริโภค

3. ความหลากหลายของร้านค้า ตลาดค้าปลีกในปัจจุบันมีความหลากหลายมากขึ้น สาเหตุที่สำคัญอาจเป็นเพราะมีผู้ดำเนินธุรกิจจำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจห้างสรรพสินค้า ไม่ว่าจะเป็นห้างที่ดำเนินการอยู่แล้ว หรือห้างที่จะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต แต่ละห้างใช้กลยุทธ์ในการพรีเซ็นต์ เพื่อให้เกิดความแตกต่างที่โดดเด่น และสามารถดึงดูดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ บริษัทฯ ได้เล็งเห็นโอกาสในการทำธุรกิจนี้ จึงได้

### อุปสรรค

1. Free Trade Agreement (FTA) ข้อตกลงการค้าเสรีทำให้การไหลเข้าของสินค้าต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้านำเข้าราคาถูกภายในประเทศง่ยขึ้นและเร็วขึ้นเป็นอย่างมาก บริษัทฯ นอกจาก

- 15 -

จะต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการในประเทศแล้ว ยังต้องวางแผนกลยุทธ์แข่งกับสินค้าต่างประเทศที่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดอีกด้วย

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

3. ต้นทุนผลิตของสินค้าไทยสูงกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะตลาดระดับล่างที่มาจากประเทศจีน ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับราคา ดังนั้นการทำตลาดในปัจจุบันต้องพยายามสร้างมูลค่าให้กับสินค้าโดยไม่มุ่งเน้นการแข่งขันด้านราคาเพียงอย่างเดียว

### (2) การตลาดและภาวะการแข่งขัน

#### (ก) นโยบายและลักษณะการตลาดของผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรี

##### - กลยุทธ์การแข่งขัน

บริษัทฯ มีนโยบายการตลาดที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า (Market Offering) โดยค้นหาความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไร และทำทุกอย่างเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ และเน้นกลยุทธ์ Concentration Growth ทั้งด้านสายการผลิต และช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งบริษัทฯ จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับโรงงานผู้ผลิตเพื่อทำงานร่วมกัน ในด้านการลดต้นทุนการผลิต การควบคุมดูแลวัตถุดิบและสินค้าคงเหลือ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันสูงสุด และในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้ปรับตัวด้วยการหันไปขยายสู่ตลาดพรีเมียม โดยวาโก้ร่วมกับสวารอฟสกี นำชุดชั้นในประดับคริสตัล WACOAL DIAMOND INTIMACY สร้างชุดชั้นในให้เป็นอาภรณ์ประดับในเรือนร่างผู้หญิงอย่างลงตัว จากการทำตลาดครั้งนี้ทำให้ภาพลักษณ์วาโก้ก้าวกระโดดเป็นแบรนด์พรีเมียมที่ซ้ดมากขึ้น ส่วนด้านกลยุทธ์มีการปรับตัวด้วยการแตกแบรนด์ MODERN K ชุดชั้นในเพื่อสาวทันสมัยและอินเทรนด์ เพื่อจับกลุ่มผู้บริโภคระดับบนโดยเฉพาะ

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพ โดยแบ่งสินค้าออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- สินค้ากลุ่ม Function ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในด้านต่างๆ เช่นด้าน สรีระ, ด้านวัตถุประสงค์การใช้ หรือด้านเทคนิคพิเศษในการตัดเย็บ โดยบริษัทฯ จัดจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ อย่างแท้จริง
- สินค้ากลุ่ม Fashion โดยทำสินค้าให้เข้ากับ Lifetime & Lifestyle ของลูกค้า โดยคำนึงถึงสมัยนิยม และความต้องการของตลาดอย่างทันทั่วทั้งที่

- 16 -

- สินค้ากลุ่มนวัตกรรม เป็นการสร้างสรรค์สินค้าให้เป็นที่สนใจในความแปลกใหม่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน อาทิ ชุดชั้นใน WACOAL SPORTS “NANO FRESH” เทคโนโลยีอีกระดับในการปกป้องกลิ่นอับชื้น กำจัดแบคทีเรีย ด้วยนวัตกรรมที่เคลือบผิวผ้าด้วยซิลเวอร์นาโนไทเทเนียมไดออกไซด์ ลงสีกระดับนาโนคงความหอมตลอด 24 ชั่วโมง

2. กลยุทธ์ราคา การตั้งราคาสินค้าในปัจจุบันเน้นที่ความเหมาะสมกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมายหลักของแต่ละแบรนด์ ภาพลักษณ์ของสินค้า ต้นทุนการผลิต และต้นทุนด้านการตลาดเป็นพื้นฐาน โดยคำนึงถึงการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด

3. กลยุทธ์การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัทฯ ได้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในตามห้างสรรพสินค้าต่างๆ และการขายผ่าน Discount Store เนื่องจากผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปนิยมสินค้าดีราคาถูก โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์ราคา เพื่อดึงดูดผู้บริโภคระดับกลาง ซึ่งมีปริมาณสูงของประเทศ ทำให้ Discount Store ได้รับการตอบรับ และการขยายสาขาอย่างรวดเร็ว และเพิ่มช่องทางการขายสินค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่ม Sport Bra ซึ่งได้มีการเจรจาเพื่อลงสินค้าขายในบริเวณพื้นที่กีฬา หรือ Specialty Store เพื่อกลุ่มสินค้าสำหรับออกกำลังกายโดยเฉพาะ

4. กลยุทธ์การโฆษณาและส่งเสริมการขาย

4.1 การโฆษณา

เน้นภาพลักษณ์เชิง EMOTIONAL เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจสูงสุดและภูมิใจในการใช้สินค้ามากขึ้น รวมทั้งเลือกการใช้สื่อเฉพาะกลุ่มเพื่อออกย้ำภาพลักษณ์และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด เช่น นิตยสาร , WEBSITE และสื่อ ณ พื้นที่ขาย

นอกจากนั้น ยังทำโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านบุคคลที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับทางสังคม เพื่อชักจูงให้กลุ่มเป้าหมายโน้มเอียงและอยากใช้สินค้าเหมือนบุคคลดังกล่าว

4.2 การประชาสัมพันธ์ผ่าน Intimate Advisor

เป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าอีกรูปแบบหนึ่ง โดยให้พนักงานขายเป็น INTIMATE ADVISOR ที่บริการขายและสวมใส่สินค้าประจำที่คอร์เนอร์เป็น PRESENTER แนะนำสินค้าและแนวทางการแต่งตัวให้กับลูกค้า โดยวิธีการประชาสัมพันธ์วิธีนี้สามารถสร้างความโดดเด่นกับพนักงานขายให้แตกต่างจากแบรนด์อื่นๆ



#### 4.3 กิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับร้านค้า

การจัดกิจกรรมร่วมกับร้านค้าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแบรนด์กับร้านค้า เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้ออย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดโครงการ LET'S SEXY GET BONUS ร่วมกับห้างสรรพสินค้าโรบินสันกับชุดชั้นใน 5 แบรินด์ WACOAL, BSC, VANITY FAIR, VR, ELLE ด้วยการซื้อสินค้าและสะสมสติ๊กเกอร์เพื่อแลกของรางวัล และโครงการ JUST MY LUCK ร่วมกับห้างสรรพสินค้า สยาม พารากอน เดอะมอลล์ และดิ เอ็มโพเรียม กับชุดชั้นใน 5 แบรินด์ WACOAL, BSC,

- 17 -

VANITY FAIR, VR, ELLE เข้าร่วมสะสมสติ๊กเกอร์เพื่อรับบัตรเข้าชม SIAM OCEAN WORLD เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าของผลิตภัณฑ์ ห้างสรรพสินค้า และลูกค้า

#### 4.4 การสร้างพันธมิตรทางการตลาด

การสร้างพันธมิตรทางการตลาด คือ การจับมือร่วมกันทำธุรกิจกับบริษัทต่างๆ ในการทำสินค้า ดังเช่นที่ผ่านมา Wacoal ได้ร่วมกับ Swarovski นำคริสตัลหุ้มาประดับบนชุดชั้นใน เพื่อเป็นการสร้างความแปลกใหม่ให้กับสินค้า และสามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ชอบความหรูหราหรือกลุ่มลูกค้าของ Swarovski ให้หันมาสนใจและซื้อสินค้า อีกทั้งยังเป็นการปรับภาพลักษณ์ของแบรนด์ Wacoal ให้อยู่ในระดับสูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังทำการตลาดวัยรุ่น โดยร่วมกับ RS ออกศิลปินวัยรุ่น เจนนี่ เพื่อเป็น PRESENTER BRAND และสร้างแนวการตลาดรูปแบบใหม่เพื่อครองใจวัยรุ่น

การสร้างพันธมิตรทางการตลาดจึงเป็นการทำการตลาดอีกแนวหนึ่งที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ รวมทั้งเป็นการขยายฐานของกลุ่มเป้าหมายให้เพิ่มขึ้น

#### 5. การให้บริการและการรับประกัน

เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ บริษัทฯ เน้นการให้บริการแนะนำการใส่สินค้าให้เหมาะสมกับสรีระที่ถูกต้อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการหลังการขาย บริษัทฯ 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

- 18 -

- 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

ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา มีการแข่งขันของ BRAND สูงขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มวัยรุ่นที่มี BRAND LOYALTY น้อย ตลาดกลุ่มวัยรุ่นจึงเกิด BRAND ใหม่ๆ ในตลาดแข่งขันกันในเรื่องของดีไซน์ ลูกเล่นให้กับสินค้า ดังนั้นการทำตลาดสำหรับกลุ่มวัยรุ่นนี้ต้องทำตลาดแบบ MARKET OFFERING โดยการค้นหาความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงว่าลูกค้าต้องการอะไรและตอบสนองให้ทันท่วงที

การแข่งขันของสินค้าชุดชั้นใน ผู้ค้าทั้งหลายจะมุ่งเน้นการแข่งขันที่คำนึงถึงตัวลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Responsiveness) ดังนี้

1. การทำวิจัยและพัฒนา (R&D) สม่าเสมอเพื่อทราบถึงความต้องการตลาดที่แท้จริง
2. ความมุ่งมั่นด้านตัวสินค้า (Production) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีหลายสไตล์เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย

3. การวางแผนกระจายสินค้า โดยนาระบบ Quick Response Marketing System (QRMS) มาจัดระบบการกระจายสินค้า เพื่อสามารถตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด และสร้างความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภค
4. การฝึกอบรมพนักงานขายถึงความสำคัญในการบริการลูกค้า (Human Resource)

**- จำนวนและขนาดของกลุ่มแข่งขัน**

อุตสาหกรรมชุดชั้นในสตรีเป็นอุตสาหกรรมที่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดสูง ผู้เล่นที่สามารถอยู่รอดได้ต้องมีธุรกิจที่ประกอบการครบวงจร เริ่มตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตวัตถุดิบบางส่วน การตัดเย็บ และการจัดจำหน่าย นอกจากนั้น ชุดชั้นในยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคค่อนข้างยึดติดกับตราสินค้า ดังนั้น การสร้าง Brand Awareness ย่อมใช้การลงทุนมีใช้น้อย นอกจากนั้นช่องทางการจัดจำหน่ายยังต้องอาศัยตัวกลาง เช่น ห้างสรรพสินค้า หรือดิสเคานท์สโตร์ ก็ยังเป็นภาระที่ยากแก่การเจรจา ด้วยปัจจัยเหล่านี้ พบว่า การเข้าสู่ตลาดของชุดชั้นในสตรีใหม่ทำได้ไม่มากนัก แม้คู่แข่งในระดับที่สามารถเข้าช่องทางการขายเดียวกันที่มีอยู่ใน

- 19 -

ตลาด ซึ่งเป็นคู่แข่งตรง (Direct Competitor) มีอยู่ประมาณ 20 แแบรนด์ จะมีการแข่งขันกันสูง แต่เนื่องจากฐานลูกค้าของกลุ่มแบรนด์สินค้าภายใต้ ICC ทั้งหมด 8 แแบรนด์ 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 ทั้งยังเป็นผู้นำสินค้าแบรนด์ WACOAL ซึ่งเป็น Brand Leader ซึ่งเป็นจุดแข็งให้เกิดอำนาจในการเจรจาต่อรองด้านต่างๆ เป็นการได้เปรียบกว่าคู่แข่งรายอื่น โดยเฉพาะแบรนด์อื่นๆ ที่อยู่ในความดูแลของบริษัท ก็ยังสามารถเสริมสร้างรายได้ โดยเกื้อหนุนกันในด้านช่องว่างทางการตลาดได้เป็นอย่างดี (Synergy) ส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่

**- แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต**

ในช่วงปีที่ผ่านมา การขยายตัวของตลาดชุดชั้นใน มีอัตราการเติบโต 6-7 % และมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนแนวโน้ม LIFESTYLE ของผู้บริโภครุ่นใหม่นิยมใช้ชุดชั้นในที่มีรูปแบบเฉพาะที่สอดคล้องกับกระแสแฟชั่นเสื้อชุดชั้นนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้พฤติกรรม การซื้อชุดชั้นในบ่อยขึ้นและหลากหลายขึ้น ดังนั้นในแต่ละแบรนด์จึงต้องสร้างสรรค์สินค้าให้สอดคล้องกับ LIFESTYLE ของลูกค้าให้เร็วขึ้นตามไปด้วย

**(3) การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ**

ผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรีที่บริษัทเป็นผู้จำหน่ายถึง 8 แแบรนด์ โดยมีโรงงานผู้ผลิตสำคัญ 2 บริษัท คือ

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

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

ทั้งสองบริษัทนี้มีผู้ผลิตวัตถุดิบประกอบด้วย บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทิจ จำกัด (มหาชน), บริษัท ไทยทาเคอะเลซ จำกัด และบริษัท ไทยซาคาอะเลซ จำกัด ซึ่งทั้งสามบริษัทเป็นบริษัทในเครือสหพัฒน์ ที่ได้รับมาตรฐานการผลิต ISO 9002 มีการวิจัยค้นคว้า และพัฒนาวัตถุดิบใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ บริษัทฯ จึงได้เปรียบคู่แข่งในด้านความหลากหลายด้านวัตถุดิบ และต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

**(4) งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ**

- ไม่มี -

- 20 -

**3.3 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 คือห้างสรรพสินค้าทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ที่มีพนักงานขายประจำเพื่อให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์และให้บริการหลังการขาย และมีการขยายช่องทางการจำหน่ายเข้าไปในห้างดิสนีย์สโตร์ รวมทั้งการเปิดร้านในศูนย์การค้าด้วย

**- ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อโอกาสหรือข้อจำกัดการประกอบธุรกิจ**

**- โอกาสและอุปสรรคของการประกอบธุรกิจ**

โอกาส

1. กำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมายค่อนข้างทรงตัวจากปัจจัยทางการเมืองและภาวะการส่งออกที่ถดถอยลง
2. ตลาดกลุ่มเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญต่อภาพพจน์ของสินค้า / ราคา / ความคุ้มค่า
3. คู่แข่งในตลาดหลายรายที่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนต้องออกจากตลาดไป
4. การรับรู้ความต้องการลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภค และผลิตภัณฑ์อย่างใกล้ชิดเป็นปัจจัยสำคัญในการครองใจผู้บริโภค โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการที่เกิดจากกระแสสื่อโซเชียล ซึ่งเป็นที่ต้องการต่อเนื่องมาตั้งแต่ไตรมาส 2 ของปี 2006

5. คู่แข่งในตลาดส่วนใหญ่ไม่มีการสร้างกระบวนการสื่อสารถึงผู้บริโภคที่แตกต่างและโดนใจ โดยมากใช้แต่กลยุทธ์ราคา
6. ช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากร้านค้าในระดับท้องถิ่นที่ฟื้นตัวมากขึ้น

#### อุปสรรค

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

- 21 -

## (2) การตลาดและภาวะการแข่งขัน

### (ก) นโยบายและลักษณะการตลาด

บริษัทฯ มีนโยบายการตลาดที่มุ่งเน้นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยเน้นความสำคัญที่การตลาด (MARKET ORIENTED) และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CUSTOMER RELATION MANAGEMENT)

#### - กลยุทธ์การแข่งขัน

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ในด้านการตัดเย็บ การสวมใส่ วัสดุผิวที่มีคุณภาพดี มีนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านวัสดุผิว การใช้งานที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างกลุ่มสินค้าที่ตอบสนองความต้องการที่เกิดจากกระแสให้มี TREND FASHION ที่เหมาะสมกับกลุ่มตลาดเป้าหมายด้วย
2. กลยุทธ์ราคา มุ่งรักษาระดับสัดส่วนราคาและคุณภาพให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การใช้ นโยบายการแข่งขันด้านราคาจะใช้กับการบริหารสินค้าล้ำสมัยเป็นสำคัญ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท
3. กลยุทธ์การจัดจำหน่าย มีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในห้างสรรพสินค้าชั้นนำทั่วประเทศ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง โดยจะเน้นการนำเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์ โดยนวัตกรรมใหม่ แฟชั่นที่ทันสมัย คุณภาพดี ราคาที่เหมาะสม มีการจัดโชว์สินค้าที่สวยงามมี concept ในการนำเสนอที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง และดึงดูดความสนใจของลูกค้า และมีการจัดพนักงานขายที่ผ่านการอบรมด้านผลิตภัณฑ์และการบริการเป็นอย่างดีในจุดขายเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ และให้บริการที่ดีทั้งระหว่างการขายและการให้บริการหลังการขาย

4. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย มุ่งเน้นการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวของสินค้าใหม่ในฤดูกาลโดยการสร้างเรื่องราวของการส่งเสริมการขายที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นที่น่าสนใจของลูกค้า และแตกต่างจากคู่แข่ง มีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งแคมเปญการตลาดเพื่อช่วยเหลือสังคม ให้กลุ่มตลาดเป้าหมายได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสื่อต่างๆ กิจกรรม ณ จุดขาย โดยเน้นชื่อเสียง คุณภาพ และความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ

5. การให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ บริษัทฯ เน้นการให้บริการ ณ จุดขาย ตั้งแต่ลูกค้าเริ่มเข้าร้านค้า จนออกจากร้านค้า โดยมุ่งหวังให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจมากที่สุด

6. การรับประกัน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ บริษัทฯ เน้นการให้บริการหลังการขายที่จะต้องให้บริการที่รวดเร็วและประทับใจ และยินดีเปลี่ยนสินค้าให้ลูกค้าที่เกิดความไม่พึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์

- 22 -

#### - ลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บริษัทฯ จัดจำหน่ายเครื่องแต่งกายบุรุษหลากหลายแบรนด์ในตำแหน่งทางการตลาดที่ต่างจากกัน กระจายเข้าสู่หลาย SEGMENT ของตลาด มีแบรนด์ที่มีความเข้มแข็ง ทำให้สามารถครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดสูง และสามารถกระจายความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์มีหลาย SEGMENT ขึ้นกับ POSITIONING ของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัท ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นสุภาพบุรุษ วัย 15 – 50 ปี ฐานะปานกลางค่อนข้างสูง (ระดับ C ขึ้นไป) ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ พนักงานบริษัท นักศึกษา มีรสนิยมทางแฟชั่นค่อนข้างร่วมสมัย และชอบแต่งตัว

#### - การจัดจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

บริษัทฯ ใช้การจัดจำหน่ายผ่านคนกลางคือ ห้างสรรพสินค้า ห้างดิสนีย์สโตร์ ซึ่งบริษัทฯ มีอำนาจในการต่อรอง เนื่องจากกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายชายส่วนใหญ่ที่บริษัทฯ จัดจำหน่ายเป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้บริโภค และบริษัทฯ มีการสร้างกิจกรรมทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอ ทุกรีตี้ บริษัทฯ มีนโยบายในการพัฒนาธุรกิจร่วมกันกับคู่ค้าเพื่อให้เกิดประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้บริโภค

#### (ข) สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

##### - สภาพการแข่งขัน

ในช่วงปีที่ผ่านมา การขยายตัวของตลาดเครื่องแต่งกายชาย มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น 5-6% โดยการเติบโตของตลาดในช่วงตั้งแต่ไตรมาส 2 ของปี 2006 มีกระแสของการใส่เสื้อสีเหลืองเข้ามา และต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงในด้านช่องทางจัดจำหน่าย การขายยังคงเน้นในห้างสรรพสินค้าเป็นหลักและการขยายช่องทางไปทางด้านดิสเคาน์สโตร์ เกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ กลุ่มร้านค้าระดับท้องถิ่นเริ่มฟื้นตัวมากขึ้นจากสถานะเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ทำให้กลุ่มผู้ผลิตต้องมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตที่จะทำให้อัตราต้นทุนลดลง เพื่อสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมเข้าสู่ช่องทางต่างๆ เหล่านี้ได้ ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ที่ยึดครองตลาดได้อย่างแข็งแกร่งได้ จะต้องมุ่งเน้นความสามารถในการสร้างชื่อเสียง การรับรู้และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันต้องคล่องตัวในการจัดการและบริหารต้นทุนเพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อไปในระยะยาว

**- จำนวนและขนาดของกลุ่มแข่งขัน**

มีจำนวนของสินค้าเครื่องแต่งกายชายระดับกลางขึ้นไป อยู่ในตลาดประมาณ 70 แบรินด์

**- สถานภาพและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท**

บริษัทฯ ยังมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

- 23 -

1. บริษัทฯ มีการสร้าง PORTFOLIO ของกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายชายให้มีความครอบคลุมกลุ่มตลาดเป้าหมายในหลาย SEGMENT ทำให้เกิดการกระจายที่ครอบคลุมการครองตลาดเครื่องแต่งกายชายและเกิดดุลย์ครองในการจัดจำหน่าย

2. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นที่รู้จักและยอมรับในด้านชื่อเสียงและคุณภาพ

3. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดได้เพราะได้รับการสนับสนุนจากผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศ (ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทในเครือ) มีการขยายโรงงานที่รองรับการเติบโต โดยมีตั้งแต่ โรงงานทอผ้า จนถึง โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อสนับสนุนให้บริษัท ไอ.ซี.ซี. มีศักยภาพในการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. บริษัทมีบุคลากรที่เข้มแข็ง มีหลักคิดและความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**- แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต**

จากอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มจะขยายตัวในอัตราไม่มากนัก แต่ภาวะการแข่งขันจะยังคงรุนแรงขึ้นและแนวโน้มของจำนวนคู่แข่งจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากนโยบายเขตการค้าเสรี ( FTA ) ซึ่งจะทำให้เกิดมาตรการลดภาษีสินค้านำเข้า มีแบรนด์จากต่างประเทศแม้ยังคงจำกัดพื้นที่การขายและกลุ่มลูกค้าเฉพาะอยู่ และสินค้านำเข้าจากประเทศจีนถูกนำมาเข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้น

ดังนั้น การสร้างความได้เปรียบ จากการจัดการทั้งด้านต้นทุนและการคงคุณภาพที่ดีของผลิตภัณฑ์ที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญสำหรับการแข่งขันในอนาคต คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และกิจกรรมทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงและรวดเร็ว การสร้างความสัมพันธ์ และการสร้างวิธีการสื่อสารแปลกใหม่ที่อาจดึงดูด

**(3) การจัดหาผลิตภัณฑ์ของบริษัท**

บริษัทฯ จัดหาผลิตภัณฑ์จากโรงงานผู้ผลิตสำคัญ 5 บริษัท คือ

1. บริษัท ธนลักษณ์ 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 บางกอกไนลอน จำกัด ผู้ผลิตถุงเท้า

ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตเป็นเทคโนโลยีระดับกลาง มีการใช้กำลังคนในการผลิตพอสมควร ขณะเดียวกันก็มีการพัฒนานำเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาใช้เพื่อให้กระบวนการผลิตทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทผู้ผลิตมีจัดตั้งโรงงานในเขตส่งเสริมการลงทุน โซน 3 ทำให้ได้สิทธิพิเศษจาก BOI ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการพัฒนาต้นทุนได้มากขึ้นด้วย

- 24 -

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งหวังที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด โดยการพัฒนาในรูปแบบสีสันมีอย่างต่อเนื่องตามแนวโน้มของแฟชั่นที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า โดยรวบรวมข้อมูลทั้งจากยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น เป็นแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับผู้บริโภคของไทย นอกจากนี้บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในหลายด้านเพื่อตอบสนองความสะดวกสบายในการทำงานของผู้บริโภคด้วย 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)

2. นวัตกรรมการตลาดในการตอบสนองกระแสของตลาด ในการนำเสนอเสื้อสี่เหลี่ยมให้แก่ลูกค้า ภายใต้แคมเปญ “รักพ่อ เชื้อพ่อ รู้จักพ่อ”

**(4) งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ**

- ไม่มี -