

## Nature of business

### ลักษณะการประกอบธุรกิจ

#### 1. ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท

- อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง และเครื่องหอม

บริษัท ดำเนินธุรกิจในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางมานับแต่บริษัทเริ่มดำเนินงานในปี 2507 ภายใต้เครื่องสำอาง PIAS ซึ่งเป็น BRAND จากญี่ปุ่น นอกจากนี้บริษัท ยังนำ BRAND ต่างๆ เข้ามาดังนี้ FOLTENE, BSC PURE CARE, SHEENÉ, ARTY PROFESSIONAL, HONEI V, ST. ANDREWS และล่าสุดในเดือน ตุลาคม 2548 เริ่มแนะนำแบรนด์เครื่องสำอาง BSC COSMETOLOGY ขึ้นมาเพื่อสร้าง BRAND เครื่องสำอางในเครือสหพัฒน์ให้ก้าวสู่ระดับสากล โดยใช้แปงค์เป็นสินค้าหลักในการโฆษณาผ่านสื่อให้เกิดการรับรู้ (BRAND AWARENESS) กับกลุ่มเป้าหมาย และขยายฐานลูกค้าใหม่ด้วยการโฆษณาสินค้าที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อได้ง่าย เช่น โฟมล้างหน้า และลิปกลอส รวมถึงมีการโฆษณา สกินแคร์กลุ่มดูแลผิวหน้าขาว (WHITENING) ในปลายปี เพื่อสร้างการรับรู้ถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

- อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสุภาพสตรี

บริษัท เป็นผู้จัดจำหน่ายชุดชั้นในสตรี WACOAL, BSC, ELLE, VANITY FAIR, POP LINE, KULLASTRI และในปีนี้บริษัท ได้สร้างแบรนด์ใหม่เพิ่มอีก 2 แบรนด์ คือ VR และ MODERN K รวมทั้งสิ้น 8 แบรนด์ ซึ่งแต่ละ Brand มี Positioning ที่แตกต่างกัน เพื่อรองรับโครงสร้างตลาดและกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งรูปแบบที่ทันสมัย การสวมใส่ที่พอดีกับสรีระ โดยบริษัท ให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาสินค้าเป็นหลัก เพราะผู้บริโภคคนไทยยังให้ความสำคัญเรื่อง FUNCTION ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความรู้สึกเชิง EMOTIONAL ของผู้บริโภคด้วย

- อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายสำเร็จรูปสุภาพบุรุษ

บริษัท เป็นผู้จัดจำหน่ายเครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษภายใต้ BRAND ARROW, EXCELLENCY, GUY LAROCHE, GUY DE GUY LAROCHE, DAKS, ELLE HOMME, LACOSTE, GETAWAY, THE HORNBILL, BSC2001, BSC EX, ST.ANDREWS, MARINER, GUNZE, MIZUNO, LE COQ SPORTIF และผลิตภัณฑ์ใหม่ ภายใต้ Brand "MAXIMUS" โดยมีช่องทางจัดจำหน่ายหลัก คือ ห้างสรรพสินค้าทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ที่มีพนักงานขายประจำเพื่อให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์และให้บริการหลังการขาย และมีการขยายช่องทางการจำหน่ายเข้าไปในห้าง ดิสเคาน์สโตร์ รวมทั้งการเปิดร้านในศูนย์การค้าด้วย

#### 2. โครงสร้างรายได้ของบริษัท

บริษัท ประกอบกิจการตัวแทนจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน จึงไม่มีนัยสำคัญในการเปิดเผยสัดส่วนรายได้จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ

#### 3. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปีที่ผ่านมายของลักษณะการประกอบธุรกิจ

##### 3.1 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง และเครื่องหอม

- ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัท ได้สร้าง BRAND BSC COSMETOLOGY เพื่อให้เกิดการยอมรับอย่างกว้างขวางและพัฒนาให้แข็งแกร่งขึ้นเพื่อนำไปสู่การส่งออกเป็น BRAND ของเครือสหพัฒน์เอง ให้สู่ระดับสากล โดย BSC COSMETOLOGY ใช้แปงค์เป็นหัวหอกในการโฆษณาผ่านสื่อ MASS MEDIA ให้กลุ่มเป้าหมายผู้หญิงอายุ 25-35 ปี ได้รู้จักแบรนด์ ผ่าน PRESENTER ที่มีชื่อเสียง 6 คน เป็นภาพยนตร์โฆษณาถึง 6 คน เริ่มออกอากาศครั้งแรกตั้งแต่ปลายเดือน ตุลาคม 2548

สำหรับ BRAND BSC PURE CARE ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้หญิง อายุ 20 ปีขึ้นไป ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่ม SKIN CARE โดยการนำ NANOTECHNOLOGY ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ช่วยเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพให้ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวด้วยอนุภาคที่เล็กมากขนาด 1 ในแสนเท่าของเส้นผม ทำให้สารอาหารจากครีมบำรุงผิวสามารถ ซึมลึก ซึมเร็วลงสู่ผิว และบำรุงผิวได้อย่างเต็มที่ โดยมีการนำสารสกัดจากเกสรบัวหลวง (LOTUS SPIRIT) ที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมแห่งชาติ ประจำปี 2548 จากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มาเป็นส่วนผสมในเครื่องสำอาง เพื่อช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้า โดยเกสรบัวหลวงมีสรรพคุณในการช่วยบำรุงผิวพรรณ และต่อต้านอนุมูลอิสระได้ดีกว่าชาเขียว 2 เท่า รวมถึงการสร้างเครื่องสำอางสำหรับผู้ชาย โดยเฉพาะ (BSC FOR MEN) มีส่วนผสมของสารสกัดจากเกสรบัวหลวงเช่นกัน

- การตลาด

โดยภาพรวมของฝ่ายเครื่องสำอาง และน้ำหอมนั้น ได้ให้น้ำหนักของนวัตกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องของแปงค์ ทั้งนี้เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในตลาดแปงค์อย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากการที่ BSC COSMETOLOGY ได้วางตลาดแปงค์ที่มีความ



เหมาะสมกับสภาพผิวที่แตกต่างกันของผู้หญิงไทย 3 รุ่นที่ผสมสารสกัดจากเปลือกสนฝรั่งเศส ช่วยชะลอความอ่อนเยาว์ของผิวให้สดใสเหนียวแน่น ตั้งแต่ต้นปี หรือ การที่ SHEENÉ ได้ขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ซึ่งไม่เคยใช้ แป้งเค้ก SHEENÉ ด้วยการออกโฆษณา SHEENÉ TO GO แป้งควบคุมความมันขนาดพกพา ออกมากระตุ้นตลาดแป้งควบคุมความมัน นอกจากนี้ SHEENÉ ยังได้เพิ่มการรุกเข้าไปในตลาดวัยรุ่นอายุ 15 - 20 ปี โดยการออก SHEENÉ JU JUB ลิปกลอส 7 สี กลิ่นผลไม้โดยใช้โฆษณาทางโทรทัศน์คู่กับแป้งเค้กเช่นกัน นอกจากนี้ ยังมีการสร้างการรับรู้สินค้าในกลุ่มอื่นๆ อย่างหลากหลาย นอกจากแป้งเค้ก เช่น การที่ BSC COSMETOLOGY โฆษณาโฟมล้างหน้า ลิปกลอส และสกินแคร์ เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในหมวดสินค้าอื่น

**PRODUCT INNOVATION** ที่โดดเด่น ได้แก่ การ LAUNCH สินค้าเมคอัพยีนส์ ที่มีหลากหลายสีสีนกว่า 200 เฉดสี และใช้ดัลบี้ (PACKAGING) ที่ทำจากผ้ายีนส์ของ BSC COSMETOLOGY รวมถึงผลิตภัณฑ์ BSC PURE CARE ที่ยังนำเสนอชุด AGE EXPERT SERIES ที่นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ นาโนเทคโนโลยีมาผนวกกับสารสกัดจากเกสรบัวหลวง (LOTUS SPIRIT) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบำรุงผิว และลดเลือนริ้วรอยได้อย่างเห็นผลชัด และมีประสิทธิภาพในการต่อต้านอนุมูลอิสระได้ดีกว่าซาเซียวถึง 2 เท่า และได้รับการจดอนุสิทธิบัตรเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของคนไทยในการใช้สารสกัดจากเกสรบัวหลวง เป็นสารแอนติออกซิเดนท์ในผลิตภัณฑ์ยา อาหารเสริม และเครื่องสำอาง นอกจากนี้ดัลบี้ผลิตภัณฑ์ BSC PURE CARE ยังได้รับรางวัลจากการส่งเสริมการส่งออก ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ประเภทเมคอัพด้วย

#### - ภาวะการแข่งขัน

อาจพิจารณาภาวะการแข่งขันตามช่องทางจัดจำหน่ายได้ดังนี้

1) **COUNTER SALE** มีการแข่งขันสูงมาก ในห้างสรรพสินค้าต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนการจัดพื้นที่ตลอดจนการขยายพื้นที่กลุ่มเครื่องสำอางเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีห้างสรรพสินค้าระดับพรีเมียม เช่น สยามพารากอน เปิดตัวเมื่อปี 2548 แต่ถึงส่งผลให้มีการนำเครื่องสำอาง น้ำหอม และ สกินแคร์กว่า 200 แบรินต์ มาจำหน่าย และสร้างรายได้หลักให้แก่ห้างฯ รวมถึงการจัดกิจกรรม (EVENT) อย่างต่อเนื่องทั้งปี ทำให้ห้างสรรพสินค้าระดับบนย่านถนนราชดำริ-สุขุมวิท ปรับโฉม (RENOVATE) พื้นที่การขายครั้งใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นห้างสรรพสินค้าของกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา เช่น เซ็นทรัลเวิร์ด รวมถึง เปิดตัวใหม่ของห้างสรรพสินค้าแนวบันเทิงย่านอื่นๆ เช่น ดิ เอสพลานาด ที่อยู่รัชดาภิเษก ทำให้ห้างสรรพสินค้ากลุ่มอื่นๆ มีการขยายตัวของสินค้า รวมทั้งการจัดส่งเสริมการขายของห้างเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกคุ้มค่าแก่ผู้บริโภคมากที่สุด ทำให้ลูกค้าตื่นตัวในการซื้อเครื่องสำอางมากขึ้น โดยเครื่องสำอางเคาน์เตอร์แบรนด์ ต่างก็แข่งขันกันออกโฆษณาสินค้าผ่านสื่อ (MASS MEDIA) มากขึ้น ทั้งที่เป็นโฆษณาสินค้า เช่น SHISEIDO โฆษณาลิปสติก หรือ การโฆษณาเชิงภาพลักษณ์ (CORPORATE ADVERTISING) เช่น ORIENTAL PRINCESS รวมถึงการจัดกิจกรรม (EVENT) ต่างๆ ที่จะเข้าหากลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อสร้างภาพลักษณ์ และยอดขายแก่ห้างสรรพสินค้า โดยห้างสรรพสินค้านอกจากจะพิจารณาจากยอดขายต่อพื้นที่ขายเป็นหลักแล้ว ยังพิจารณาภาพลักษณ์ของแบรนด์ด้วย โดยแบรนด์ที่ขายยอดขายได้มาก ภาพลักษณ์ดี หรือเป็นแบรนด์ที่ห้างฯ ร้าน นำเข้าจากต่างประเทศด้วยตัวเอง ก็จะทำให้สิทธิเครื่องสำอางเหล่านั้นในการเลือกพื้นที่ขาย หรือให้ผลประโยชน์ก่อน โดยทุกแบรนด์ต้องพยายามให้อยู่ใน TOP 10 RANKING ของห้างฯ ให้ได้เพื่อให้ได้ทำเล (LOCATION) ที่ดีที่สุดจากห้างฯ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของการสร้างจุดปะทะลูกค้า

2) **DISCOUNT STORE** เนื่องจากการเพิ่มจำนวนสาขาอย่างรวดเร็วของดิสเคาน์สโตร์ โดยเฉพาะในต่างจังหวัด ทำให้ห้างสรรพสินค้าดั้งเดิมในจังหวัดใหญ่ๆ เกิดการปรับตัว และบางห้างฯ ได้ถูกดิสเคาน์สโตร์ควบรวมกิจการ (TAKE OVER) หรือ ให้เช่าพื้นที่ทั้งหมด หรือ บางส่วน เพราะกระแสห้างฯ ที่ใหญ่ และใหม่กว่า โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์ราคา เพื่อดึงดูดผู้บริโภคระดับกลางซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ ทำให้ดิสเคาน์สโตร์ได้รับการตอบรับอย่างรวดเร็ว ค่าปลีกแนวดิสเคาน์สโตร์จึงมีอำนาจการต่อรองที่มีอยู่ในมือ ทำให้เกิดการเรียกร้องผลประโยชน์ในเชิงรุก และดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ทำให้บริษัทคู่ค้า ต้องรับภาระการแข่งขันเพิ่มขึ้น เกิดเป็นต้นทุนการขาย หรือต้นทุนการตลาดที่สูงขึ้น รวมถึงดิสเคาน์สโตร์ มีลักษณะเป็นการลงทุนข้ามชาติ ทำให้สามารถขยายฐานการเปิดสาขาได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการขยายตัวไปในลักษณะของคอนวีเนียนสโตร์ และซูเปอร์มาร์เก็ตแบบย่อยส่วนไปในชุมชนต่างๆ เพื่อสร้างฐานอำนาจการต่อรองกับบริษัทคู่ค้าให้มากขึ้น

ผลกระทบ คือ ชัฟฟลายเออร์ หรือ บริษัทคู่ค้า ถูกกำหนดเงื่อนไข ให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มดิสเคาน์สโตร์มากกว่า แทนที่จะเป็นการตกลงผลประโยชน์จากทั้ง 2 ฝ่ายแบบ WIN-WIN SITUATION และเนื่องจากดิสเคาน์สโตร์ใช้กลยุทธ์ลดราคาต่ำกว่าป้ายเป็นสิ่งที่ดึงดูดผู้บริโภค ทำให้บริษัทคู่ค้าต้องรับภาระการถูกรุกในการเรียกร้องเรื่องการให้ส่วนลดการค้าที่สูงขึ้น เพื่อให้มีโอกาสขายในห้างฯ นั้น

หากผลิตภัณฑ์ใดมียอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์นั้นก็จะถูกพิจารณาตัดทอนพื้นที่ขายไปในที่สุด เพื่อเปิดโอกาสให้กับ BRAND อื่น หรือ นำสินค้าแฮนด์แบรนด์มาแทนที่ ประกอบกับระบบการจัดการค้าปลีกรูปแบบใหม่ เช่น ศูนย์กระจายสินค้า ทำให้การบริหารพื้นที่บนเชลล์ที่มีความรวดเร็วมาก สินค้าที่ไม่เป็นที่ต้องการจะถูกกำจัดออกไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันจะเหลือพื้นที่ให้กับสินค้าที่สับสนแบ่งการตลาดดี

อันดับ 1-3 และสินค้าที่เป็นแฮนด์แบรด์ ทำให้บริษัทคู่ค้าต้องรับค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนในการขาย และการส่งเสริมการขายมากขึ้นในเชิงรับตลอดเวลา

ในภาพรวม เกิดจากการร่วมมือกันทั่วโลก โดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มการค้า หรือกลุ่มทางเศรษฐกิจ ทั้งในระดับโลก เช่น องค์การการค้าโลก (WORLD TRADE ORGANIZATION หรือ WTO) และระดับภูมิภาค เช่น APEC มีผลทำให้กำแพงภาษีลดลง ทำให้กลุ่มคู่ค้าในประเทศเองก็เกิดการแข่งขันสูง เกิดการลดต้นทุน เพิ่มราคา เพื่อให้แข่งขันกับสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศได้ และที่สำคัญ คือ การเปิดเขตการค้าเสรี (FREE TRADE AREA-FTA) กำแพงภาษีศุลกากรระหว่างกลุ่มการค้าที่ลดลงน้อยที่สุด หรือ 0% ในอนาคต ทำให้เครื่องสำอางต่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มอาเซียน เช่น จีน เกาหลี เข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดสินค้ากลุ่มเครื่องสำอางได้มากขึ้น รวมถึงในอนาคต เครื่องสำอางไทยต้องเข้าสู่มาตรฐาน ASEAN GMP ภายใต้ข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างอาเซียน 10 ประเทศ ที่กำหนดวิธีการผลิตที่ดีสำหรับเครื่องสำอางให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 มกราคม 2551 ทว่าอาเซียน ทำให้ผู้ประกอบการในไทยต้องเตรียมตัวให้พร้อมในทุกด้าน และต้องเพิ่มต้นทุนในการปรับตัวให้รองรับกับมาตรฐานดังกล่าว

#### - การจัดหาผลิตภัณฑ์ของบริษัท

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

ในแง่ของการพัฒนา PRODUCT ใช้แนวทางแบบ GLOBAL SOURCING คือ การแสวงหาสูตรวัตถุดิบ (INGREDIENT) และบรรจุภัณฑ์จากทั่วทุกมุมโลก

#### - แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันในอนาคต

ตลาดเครื่องสำอางยังคงมีอัตราโตเพิ่มขึ้นประมาณ 10% มีผลให้มูลค่าโดยรวมอยู่ประมาณ 33,000 ล้านบาท โดยเฉพาะตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิวที่มีมูลค่าเกือบครึ่งหนึ่งของตลาด โดยเฉพาะกลุ่มลดเลือนริ้วรอย (ANTIAGING) เนื่องจากปัจจุบันกระแสของผลิตภัณฑ์ลดเลือนริ้วรอยกำลังได้รับความนิยมสูงขึ้น ในปี 2550 การแข่งขันในตลาดเครื่องสำอางจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้ผลิตในประเทศต้องแข่งขันกับผู้นำเข้าโดยที่ผู้ผลิตในประเทศได้รับการปกป้องจากภาครัฐน้อยลง โดยเฉพาะอัตราภาษีนำเข้าของกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่ที่ 5% ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปมีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (BRAND LOYALTY) ลดน้อยลง และมีแนวโน้มไม่ยึดติดกับแบรด์ใดแบรด์หนึ่ง โดยเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับตัวเองเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังขาดการสนับสนุนจากภาครัฐในแง่ของการวิจัย (RESEARCH & DEVELOPMENT) และเทคโนโลยีต่างๆ ให้กับผู้ผลิตในประเทศ ทำให้บริษัทผู้ผลิตในไทยต้องนำเข้า และพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศในด้านต่างๆ ตลอดจน สภาพแวดล้อมทางเมือง และเศรษฐกิจ รวมถึงราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ทำให้ราคาสินค้าในส่วนตลาดระดับกลางต้องปรับตัวตามด้วย บริษัทฯ จึงต้องสร้างความแข็งแกร่งด้วยการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้บริโภคส่วนหนึ่งยังคำนึงถึงภาพลักษณ์ และความพึงพอใจจากการจัดการตลาดที่แข่งขันกัน

### 3.2 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ดูแลผิวในสุภาพสตรี

#### - ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ ได้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในใหม่ ภายใต้แบรด์ VR และ MODERN K

#### - การตลาด

บริษัทฯ มีนโยบายการตลาดที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า Market Offering โดยการค้นหาความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไร และทำทุกอย่างเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ และเน้นกลยุทธ์ Concentration Growth ทั้งด้านสายการผลิต และช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งบริษัทฯ จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับโรงงานผู้ผลิตเพื่อทำงานร่วมกัน ในด้านของการลดต้นทุนการผลิต การควบคุมดูแลวัตถุดิบและสินค้าคงเหลือ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันสูงสุด และในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้ปรับตัวด้วยการหันไปขยายสู่ตลาดพรีเมียม โดยวาโก้ร่วมกับสวารอฟสกี นำชุดชั้นในประดับคริสตัล WACOAL DIAMOND INTIMACY สร้างชุดชั้นในให้เป็นอาภรณ์ประดับเรือนร่างผู้หญิงอย่างลงตัวจากการทำตลาดครั้งนี้ทำให้ภาพลักษณ์วาโก้ก้าวกระโดดเป็นแบรด์พรีเมียมที่ชัดเจนมากขึ้น ส่วนด้านกลยุทธ์มีการปรับตัวด้วยการแตกแบรด์ MODERN K ชุดชั้นในเพื่อสาวทันสมัยและอินเทรนด์ เพื่อจับกลุ่มผู้บริโภคระดับบนโดยเฉพาะ

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพ โดยแบ่งสินค้าออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- สินค้ากลุ่ม Function ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในด้านต่างๆ เช่น ด้านสรีระ, ด้านวัตถุประสงค์การใช้ หรือด้านเทคนิคพิเศษในการตัดเย็บ โดยบริษัทฯ จัดจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ อย่างแท้จริง

- สินค้ากลุ่ม Emotion โดยทำสินค้าให้เข้ากับ Lifetime & Lifestyle ของลูกค้า โดยคำนึงถึงสมัยนิยม และความต้องการของตลาดอย่างทันท่วงที

- สินค้ากลุ่มนวัตกรรม เป็นการสร้างสรรค์สินค้าให้เป็นที่สนใจในความแปลกใหม่ ไม่เคยมีใครทำมาก่อน อาทิ ชุดชั้นใน WACOAL SPORTS “NANO FRESH” เทคโนโลยีอีกระดับในการปกป้องกลิ่นอับชื้น กำจัดแบคทีเรีย ด้วยนวัตกรรมที่เคลือบผิวผ้าด้วยซิลเวอร์ไบรอน

ไทเทเนียมไดออกไซด์ลงลิกระดับนาโน คงความหอมตลอด 24 ชั่วโมง

2. กลยุทธ์ราคา การตั้งราคาสินค้าในปัจจุบันเน้นที่ความเหมาะสมกับคุณภาพ โดยคำนึงถึงกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย ภาพลักษณ์ของสินค้า ต้นทุนการผลิต และต้นทุนด้านการตลาดเป็นพื้นฐาน เพื่อให้ลูกค้าได้ใช้สินค้าที่มีคุณภาพดี ราคายุติธรรม สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด

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

4. กลยุทธ์การโฆษณาและส่งเสริมการขาย

#### 4.1 การโฆษณา

เน้นภาพลักษณ์เชิง EMOTIONAL เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจสูงสุดและภูมิใจในการใช้สินค้ามากขึ้น รวมทั้งเลือกการใช้สื่อเฉพาะกลุ่มเพื่อต่อยอดภาพลักษณ์และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด เช่น นิตยสาร, WEBSITE และ สื่อ ณ พื้นที่ขาย นอกจากนี้ ยังได้มีการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านบุคคลที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับทางสังคม เพื่อเป็นการชักจูงให้กลุ่มเป้าหมายอยากใช้สินค้าเหมือนบุคคล ดังกล่าว

#### 4.2 การประชาสัมพันธ์ผ่าน Intimate Advisor

เป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าอีกรูปแบบหนึ่ง โดยให้พนักงานขายเป็น INTIMATE ADVISOR ที่บริการขายและสวมใส่สินค้าประจำที่คอร์เนอร์เป็น PRESENTER แนะนำสินค้าและแนวทางการแต่งตัวให้กับลูกค้า โดยการประชาสัมพันธ์วิธีนี้ สามารถสร้างความโดดเด่นพนักงานขายให้แตกต่างจากแบรนด์อื่นๆ

#### 4.3 กิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับร้านค้า

การจัดกิจกรรมร่วมกับร้านค้าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแบรนด์กับร้านค้า เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้ออย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดโครงการ LET'S SEXY GET BONUS ร่วมกับห้างสรรพสินค้าโรบินสัน กับชุดชั้นใน 5 แบรินด์ WACOAL, BSC, VANITY FAIR, VR, ELLE ด้วยการซื้อสินค้าและสะสมสติ๊กเกอร์เพื่อแลกของรางวัล และโครงการ JUST MY LUCK ร่วมกับห้างสรรพสินค้าสยาม พารากอน เดอะมอลล์ และ ดี เอ็มโพเรียม กับชุดชั้นใน 5 แบรินด์ WACOAL, BSC, VANITY FAIR, VR, ELLE เข้าร่วมสะสมสติ๊กเกอร์เพื่อรับบัตรเข้าชม SIAM OCEAN WORLD เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าของผลิตภัณฑ์ ห้างสรรพสินค้า และลูกค้า

#### 5. การให้บริการและการรับประกัน

การบริการโดยพนักงานขายที่มีความเชี่ยวชาญด้านสรีระเพื่อให้คำแนะนำการใส่สินค้าให้เหมาะสมกับสรีระที่ถูกต้อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการหลังการขาย ยินดีปรับเปลี่ยนสินค้า หรือซ่อมแซมสินค้าที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทันที

#### - ภาวะการแข่งขัน

##### 1. สภาพการแข่งขัน

ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาได้มีการแข่งขันของ BRAND สูงขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มวัยรุ่น ที่มี BRAND LOYALTY น้อย ตลาดกลุ่มวัยรุ่นจึงเกิด BRAND ใหม่ๆ ในตลาดแข่งขันกันในเรื่องของดีไซน์ ลูกเล่นให้กับสินค้า ดังนั้นการทำตลาดสำหรับกลุ่มวัยรุ่นนี้ต้องทำตลาดแบบ MARKET OFFERING โดยการค้นหาความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ว่าลูกค้าต้องการอะไรและตอบสนองให้ทันทั่วทั้ง

การแข่งขันของสินค้าชุดชั้นในผู้ค้าทั้งหลายจะมุ่งเน้นการแข่งขันที่คำนึงถึงตัวลูกค้าเป็นสำคัญ (Consumer Responsiveness)

ดังนี้

1. การทำวิจัยและพัฒนา (R&D) สม่าเสมอเพื่อทราบถึงความต้องการตลาดที่แท้จริง

2. ความมุ่งมั่นด้านตัวสินค้า (Production) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีหลายสไตล์เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย

3. การวางแผนกระจายสินค้า โดยนาระบบ Quick Response Marketing System (QRMS) มาจัดระบบการกระจายสินค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด และสร้างความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภค

4. การฝึกอบรมพนักงานขาย (Human Resource) ถึงความสำคัญในการบริการลูกค้า

##### 2. จำนวนและขนาดของคู่แข่ง

อุตสาหกรรมชุดชั้นในสตรีเป็นอุตสาหกรรมที่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดสูง ผู้เล่นที่สามารถอยู่รอดได้ต้องมีธุรกิจที่ประกอบกรครบวงจร เริ่มตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตวัตถุดิบบางส่วน การตัดเย็บและการจัดจำหน่าย นอกจากนี้ ชุดชั้นในยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคค่อนข้างยึดติดกับตราสินค้า ดังนั้นการสร้าง Brand Awareness ย่อมใช้การลงทุนมีใช้น้อย นอกจากนั้นช่องทางการจัดจำหน่ายยังต้องอาศัยตัวกลาง

เช่น ห้างสรรพสินค้า หรือ ดิสเคานท์สโตร์ ก็ยังเป็นภาวะที่ยากแก่การเจรจา ด้วยปัจจัยเหล่านี้ พบว่า การเข้าสู่ตลาดของชุดชั้นในสตรีใหม่ทำได้ไม่ถนัดนัก แม้คู่แข่งในระดับที่สามารถเข้าช่องทางขายเดียวกันที่มีอยู่ในตลาด ซึ่งเป็นคู่แข่งตรง (Direct Competitor) มีอยู่ประมาณ 20 แบรินด์ จะมีการแข่งขันกันสูง แต่เนื่องจากฐานลูกค้าของกลุ่มแบรนด์สินค้าภายใต้ ICC ทั้งหมด 8 แบรินด์ คือ WACOAL, BSC, ELLE, VR, VANITY FAIR, MODERN K, POP LINE และ KULLASTRI ก็สามารถขยายฐานลูกค้า ครอบคลุมผู้บริโภคในทุกความต้องการ โดยครองส่วนแบ่งตลาดจากช่องทางขายหลักเกินกว่า 60%

### 3. สถานภาพและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท

บริษัท มีศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรมชุดชั้นในสตรีอย่างเต็มที่ เนื่องจากบริษัท มองถึงโอกาสและโครงสร้างตลาด โดยเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในถึง 8 Brand และแต่ละ Brand มี Positioning ที่แตกต่างกันเพื่อรองรับตลาดและครอบคลุม Target ที่ชัดเจน ทั้งยังเป็นผู้นำจำหน่ายสินค้าแบรนด์ WACOAL ซึ่งเป็น Brand Leader เป็นจุดแข็งให้เกิดอำนาจในเจรจาต่อรองด้านต่างๆ เป็นการได้เปรียบกว่าคู่แข่งรายอื่น โดยเฉพาะเมื่อแบรนด์อื่น ๆ ที่อยู่ในความดูแลของบริษัท ก็ยังสามารถเสริมสร้างรายได้ โดยเกื้อหนุนกันในด้านช่องว่างทางการตลาดได้เป็นอย่างดี (Synergy) ส่งผลให้บริษัท ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่

#### - การจัดหาผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรีที่บริษัท เป็นผู้นำจำหน่ายถึง 8 แบรินด์ โดยมีโรงงานผู้ผลิตสำคัญ 2 บริษัท คือ

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

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

ทั้งสองบริษัทนี้มีผู้ผลิตวัตถุดิบประกอบด้วย บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทีจ จำกัด (มหาชน), บริษัท ไทยทาเคเคเอส จำกัด และ บริษัท ไทยซาคาเอะเอส จำกัด ซึ่งทั้งสามบริษัทเป็นบริษัทในเครือสหพัฒน์ ที่ได้รับมาตรฐานการผลิต ISO 9002 มีการวิจัยค้นคว้า และพัฒนาวัตถุดิบใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ บริษัทฯ จึงได้เปรียบคู่แข่งในด้านความหลากหลายด้านวัตถุดิบ และต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

#### - แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต

ในช่วงปีที่ผ่านมา การขยายตัวของตลาดชุดชั้นใน มีอัตราการเติบโต 6-7% และมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดแนวโน้ม LIFE STYLE ของผู้บริโภครุ่นใหม่นิยมใช้ชุดชั้นในที่รูปแบบเฉพาะที่สอดคล้องกับกระแสแฟชั่นเสื้อชุดชั้นนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้พฤติกรรมการซื้อชุดชั้นในบ่อยขึ้นและหลากหลายขึ้น ดังนั้นในแต่ละแบรนด์ก็ต้องสร้างสรรค์สินค้าให้สอดคล้องกับ LIFE STYLE ของลูกค้าให้เร็วขึ้นตามไปด้วย

## 3.3 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษ

### - ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ จัดจำหน่ายเครื่องแต่งกายบุรุษหลากหลายแบรนด์ในตำแหน่งทางการตลาดที่แตกต่างกันกระจายเข้าสู่หลาย SEGMENT ของตลาด คือ ตลาด DRESS เช่น ARROW, BSC EX, ST. ANDREWS, EXCELLENCY, GUY LAROCHE ตลาด CASUAL เช่น LACOSTE, GUY DE GUY LAROCHE, DAKS, ELLE HOMME, GETAWAY, THE HORNBILL, BSC 2001, MIZUNO, LECOQ SPORTIF นอกจากนี้ในปีที่บริษัทฯ ยังได้ริเริ่มการตลาดเข้าสู่ตลาดยีนส์ภายใต้ แบรินด์ ARROW, LACOSTE, BSC 2001 และ แบรินด์ใหม่ "MAXIMUS" ทั้งนี้การที่บริษัทฯ มีแบรินด์ที่เข้มแข็ง ทำให้สามารถครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดและกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

### - การตลาด

บริษัทฯ มีนโยบายการตลาดที่มุ่งเน้นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยเน้นความสำคัญที่การตลาด (MARKET ORIENTED) โดยมีกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญ คือ

1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ในด้านการตัดเย็บ การสวมใส่ วัตถุดิบที่มีคุณภาพดีมีนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านวัตถุดิบ การใช้งานที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างกลุ่มสินค้าที่ตอบสนองความต้องการที่เกิดจากกระแสให้มี TREND FASHION ที่เหมาะสมกับกลุ่มตลาดเป้าหมายด้วย

2. กลยุทธ์ราคา มุ่งรักษาระดับสัดส่วนราคาและคุณภาพให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การใช้นโยบายการแข่งขันด้านราคาจะใช้กับการบริหารสินค้าล้าสมัยเป็นสำคัญ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท

3. กลยุทธ์การจัดจำหน่าย มีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในห้างสรรพสินค้าชั้นนำทั่วประเทศเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง โดยจะเน้นการนำเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์ โดยนวัตกรรมใหม่ แฟชั่นที่ทันสมัย คุณภาพดี ราคาที่เหมาะสม มีการจัดโชว์สินค้าที่สวยงาม มี concept ในการนำเสนอที่โดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง และดึงดูดความสนใจของลูกค้า และมีการจัดพนักงานขายที่ผ่านการอบรมด้านผลิตภัณฑ์และการบริการเป็นอย่างดี ในจุดขายเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ และให้บริการที่ดีทั้งระหว่างการขาย และการให้บริการหลังการขาย

4. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย มุ่งเน้นการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวของสินค้าใหม่ในฤดูกาล โดยการสร้างเรื่องราวของการส่งเสริมการขายที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นที่น่าสนใจของลูกค้า และแตกต่างจากคู่แข่ง มีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้ง

แคมเปญการตลาดเพื่อช่วยเหลือสังคม ให้กลุ่มตลาดเป้าหมายได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสื่อต่างๆ กิจกรรม ณ จุดขาย โดยเน้นชื่อเสียง คุณภาพ และความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ

5. การให้บริการและการรับประกัน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ บริษัทฯ เน้นการให้บริการหลังการขาย ที่จะต้องมีการให้บริการที่รวดเร็วและประทับใจ และยินดีเปลี่ยนสินค้าให้ลูกค้าที่เกิดความไม่พึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทันที

#### - ภาวะการแข่งขัน

ในช่วงปีที่ผ่านมา การขยายตัวของตลาดเครื่องแต่งกายชาย มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น 5-6% โดยการเติบโตของตลาดในช่วงตั้งแต่ไตรมาส 2 ของปี 2006 มีกระแสของการใส่เสื้อสีเหลืองและต่อเนื่องมาจนถึงสิ้นปี ทำให้ผู้ประกอบการในตลาดที่สามารถปรับตัว และทำการตลาดเพื่อตอบสนององกระแสดังกล่าวได้อย่างรวดเร็ว จะเป็นผู้แย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดไปได้ ทั้งนี้การแข่งขันทางด้านราคาก็ยังคงเป็นปัจจัยหลักที่ผู้ผลิตต่าง ๆ มุ่งเน้น ผู้ผลิตที่มีการสร้างความสัมพันธ์และสำรวจความต้องการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้สื่อสารเข้าถึงลูกค้าได้ จะสามารถแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นได้อย่างถาวร

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงในด้านช่องทางจัดจำหน่าย การขายยังคงเน้นในห้างสรรพสินค้าเป็นหลัก และการขยายช่องทางไปด้านดิสเคาน์สโตร์ เกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ กลุ่มร้านค้าระดับท้องถิ่นพื้นตัวมากขึ้นจากสภาวะเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ทำให้กลุ่มผู้ผลิตต้องมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตที่ทำให้ต้นทุนลดลง เพื่อสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมเข้าสู่ช่องทางต่างๆ เหล่านี้ได้ ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ที่ยืดหยุ่นตลาดอยู่อย่างแข็งแกร่งได้ จะต้องมุ่งเน้นความสามารถในการสร้างชื่อเสียง การรับรู้และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันต้องคล่องตัวในการจัดการและบริหารต้นทุน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในระยะยาว

ในด้านสถานการณ์การแข่งขัน บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

1. บริษัทฯ มีการสร้าง PORTFOLIO ของกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายชายให้มีความครอบคลุมกลุ่มตลาดเป้าหมายในหลากหลาย SEGMENT ทำให้เกิดการกระจายที่ครอบคลุมการครองตลาดเครื่องแต่งกายชายและเกิดดุลย์ต่อรองในการจัดจำหน่าย
2. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นที่รู้จักและยอมรับในด้านชื่อเสียงและคุณภาพ
3. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดได้สม่ำเสมอ เพราะได้รับการสนับสนุนจากผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศ (ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทในเครือ) มีการขยายโรงงานที่สามารถรองรับการเติบโต โดยมีตั้งแต่ โรงงานปั่นด้าย โรงงานฟอกย้อม โรงงานตกแต่งผ้า จนถึงโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อสนับสนุนให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง
4. บริษัทฯ มีบุคลากรที่เข้มแข็ง มีหลักคิดและความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

#### - การจัดหาผลิตภัณฑ์ของบริษัท

บริษัทฯ จัดหาผลิตภัณฑ์จากโรงงานผู้ผลิตสำคัญ 5 บริษัท คือ

1. บริษัท ธนลักษณ์ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตเสื้อเชิ้ต เสื้อยืด สูท เครื่องหนัง กระเป๋า
2. บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตเสื้อยืด กางเกง
3. บริษัท แชมป์เอช จำกัด ผู้ผลิตชุดชั้นใน กระเป๋า
4. บริษัท ไหมทอง จำกัด ผู้ผลิตเสื้อเชิ้ต เสื้อยืด กางเกง
5. บริษัท บางกอกไนลอน จำกัด ผู้ผลิตถุงเท้า

เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตเป็นเทคโนโลยีระดับกลาง มีการใช้กำลังคนในการผลิตพอสมควร ขณะเดียวกันมีการพัฒนานำเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาใช้เพื่อให้กระบวนการผลิตทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทผู้ผลิตได้จัดตั้งโรงงานในเขตส่งเสริมการลงทุน โซน 3 ทำให้ได้สิทธิพิเศษจาก BOI ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการพัฒนาต้นทุน

#### - แนวโน้มภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอนาคต

จากอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มขยายตัวในอัตราไม่มากนัก แต่ภาวะการแข่งขันยังคงรุนแรงขึ้น และแนวโน้มของจำนวนคู่แข่งจะเพิ่มจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากนโยบายเขตการค้าเสรี (FTA) ซึ่งจะทำให้เกิดมาตรการลดภาษีสินค้านำเข้า แปรนัยจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ยังคงจำกัดพื้นที่การขายและกลุ่มลูกค้าเฉพาะอยู่ รวมทั้งสินค้าราคาถูกจากประเทศจีนถูกนำเข้ามาแข่งขันในตลาดประเทศไทยมากขึ้น

ดังนั้น การสร้างความได้เปรียบจากการจัดการทั้งด้านต้นทุนและการคงคุณภาพที่ดีของผลิตภัณฑ์ สิ่งสำคัญสำหรับการแข่งขันในอนาคต คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และกิจกรรมทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจงและรวดเร็ว การสร้างความสัมพันธ์ และการสร้างวิธีการสื่อสารแปลกใหม่ที่สามารดึงดูดความสนใจของลูกค้า และแตกต่างจากคู่แข่งได้มากกว่าจะเป็นปัจจัยที่สำคัญ และครองใจลูกค้าได้มากกว่าการใช้กลยุทธ์ราคาเพียงอย่างเดียวในการแข่งขัน

## Nature of Business

### ลักษณะการประกอบธุรกิจ

#### 1. Nature of Corporate Business

##### - Cosmetics and Perfumeries Industry

From the start of its incorporation in 1964, the company's core business has been involved in the sale of cosmetics under the Japanese brand name PIAS. Since then, the company has launched various other brands, such as FOLTENE, BSC PURE CARE, SHEENÉ, ARTY PROFESSIONAL, HONEI V, St. ANDREWS, and most recently - in October 2005 - began introducing a cosmetics brand BSC COSMETOLOGY, to create a Saha Group brand that can be introduced on to the international stage. Compact powder is the main product advertised through the media to create brand awareness within the target group and expand the customer base by promoting easy-purchase products, such as facial foam and lip gloss, as well as the year-end campaigns focusing on skin-whitening care in order to reach a sustained awareness of product varieties.

##### - Lingerie Industry

The company carries several brands of lingerie, which include WACOAL, BSC, ELLE, VANITY FAIR, POP LINE, and KULLASATRI. In addition, this year, two new brands have been added - VR and MODERN K; a total of 8 brands. Each brand has a different positioning in the market and caters to highly specific target groups. These brands have consistently undergone product development to ensure their fashionable design, perfect fit and comfort; such prioritizing of product development is in keeping with the high priority Thai consumers give to function. At the same time, consideration has been taken of the consumers' emotional benefits as well.

##### - Men's Wear Industry

The company is the distributor of men's wear under such brands as ARROW, EXCELLENCY, GUY LAROCHE, GUY DE GUY LAROCHE, DAKS, ELLE HOMME, LACOSTE, GETAWAY, THE HORNBILL, BSC 2001, BSC EX, ST. ANDREWS, MARINER, GUNZE, MIZUNO and LE COQ SPORTIF, and a new brand under the brand name MAXIMUS. The main distribution channels are department stores in Bangkok and upcountry, with regular sales personnel providing product advice and an after-sales service. A new distribution channel has also been opened in discount stores, as well as in shops that have opened in shopping malls.

#### 2. Revenue Structure

As the company has conducted a business as a distributor of consumer products within the same group of business, so it was deemed no significance for the company to disclose proportion of revenue classified by business group.

#### 3. Important changes made in the past year in terms of business operation

##### 3.1. Cosmetics and Perfumeries Industry

###### - Product Characteristics

The company has created the brand BSC COSMETOLOGY to achieve wide acceptance and develop brand awareness more strongly so as to achieve a Saha Group brand that can be launched at an international level. As the strategy, a compact powder has been used as its main product to penetrate the market via advertising through the mass media, targeting women of the ages 25 to 35. Six presenters starring in six individual TV advertisements appeared at the end of October 2005 and helped create an awareness of the brand.

As for the BSC PURE CARE that targets women over 20, the brand has developed its skin care products by introducing nanotechnology, which is an innovation that adds quality and efficacy to skin care products. Its particles measure one in one hundred thousandth of a hair, resulting in a cream with nutrients that the skin can absorb deeply and quickly, thus nourishing it thoroughly. Essence of lotus spirit is used and it received the National Innovation Award for 2005 from the National Innovation Office at the Ministry of Science and Technology. The essence is added to the makeup to increase the product value. Lotus spirit nourishes the skin and fights free radicals twice as efficiently as green tea. Makeup for men (BSC FOR MEN) has also been created and this also includes essence of lotus spirit.

###### - Marketing

Looking at the overall picture in the cosmetics and perfumeries division, much weight has been consistently given to various innovations, especially compact powder, to maintain a sustained leadership in the pressed powder market. This can be seen from BSC COSMETOLOGY's pressed powder presence in the market that is suitable for the three different skin types



in Thai women. The beginning-of-year launched a pressed powder containing French Maritime Pine Bark extract that delays the aging process of skin, keeping it radiant for a longer time. In addition SHEENÉ's expansion of customer base into non-users of compact powder was launched by its campaign, SHEENÉ TO GO, the travel-size oil-control powder to enhance the oil-control powder market. Furthermore, SHEENÉ has increased its penetration of the market for teenagers from 15 to 20 years by launching SHEENÉ JU JUB lip gloss, which comes in seven colors and fruit flavours, using TV advertisements in tandem with its compact powder. Also, awareness of other product categories has been enhanced by, for example, the BSC COSMETOLOGY advertising launch of facial foam, lip gloss and skincare to enlarge its new customer base and to increase market share in other product categories.

An outstanding product innovation is the launch of the MAKE-UP JEANS products that come in multiple colours of more than 200 shades with the use of BSC COSMETOLOGY JEANS fabric packaging, as well as the AGE EXPERT SERIES in the BSC PURE CARE range that uses modern technology like nanotechnology and combines it with lotus spirit extract to increase effectiveness in the nourishment of skin and the reduction of wrinkles. It is also two times more effective than green tea in battling free radicals. A patent for the use of lotus spirit extract as an antioxidant in drugs, food supplements and cosmetics products has been registered as the intellectual property of the Thai people. Additionally, BSC PURE CARE packaging has received the Department of Export Promotion's award for product design in the make-up category.

#### - State of Competition

The state of competition can be considered according to the following distribution channels:

##### 1) Counter Sales

There is very keen competition in terms of counter sales, with a space modification in display and space expansion for cosmetics, since premium department stores such as Siam Paragon opened in 2005. This has resulted in more than 200 brands of cosmetics, perfumeries and skin care products being carried creating a substantial income for the department store, as well as giving rise to continuous all-year sale and promotional events. This has forced a face-lift renovation on the sales areas of other premium department stores on the Ratchadamri and Sukhumvit roads, including the Central Pattana Group department stores, such as Central World, and the opening of new entertainment-style department stores in other zones such as The Esplanade on Ratchdapisek Road. This has led to merchandise generation in other groups of big department stores with continuous in-house sales promotions to create the optimum value-for-money for consumers and stimulate increasing cosmetic purchases. Counter brand cosmetics compete in advertising via the mass media, with product advertising, such as SHISEIDO, lipstick advertising, or corporate advertising such as ORIENTAL PRINCESS, as well as events organization aiming to reach more specific targets, with a view to creating image and sales volume to the department stores. Apart from evaluation of the sales volume in each sales area, department stores also evaluate the image of the brands. Brands with the highest sales and best image or imported brands by the stores are the brands that the store gives first choice to in choosing the sales area that best benefiting them. All brands must compete to stay in the Top Ten Ranking of the department store in order to receive the best location from the store, which is considered an advantage in terms of consumer point of contact.

##### 2) Discount Stores

As there has been a rapid increase of store branches, especially in provincial areas, original department stores in the large provinces have undergone changes, some of which have been taken over by the discount store or need to lease partial or entire space, succumbing to the power of the larger and newer stores. Price strategy is used especially to draw in middle-class customers, who make up the majority of the country and give discount stores a very quick response. Thus, the retail business in the form of discount stores is very powerful since the power of negotiation is in their hands and this has led to their offensive demand for profit, including implementation of various kinds of activities. Trade partners have been burdened with a more intensified competition leading to higher sales and marketing costs. Business operation of discount stores is in the form of overseas investment with heavy resources, allowing the continuous expansion of branches. Moreover, market expansion has included the convenience store and mini-mart that have spread into communities for the better empowerment in negotiating with their trade partners.

The result is that the supplier or trade partner must face conditions that benefit the group of discount stores rather than are beneficial to both parties as in a win-win situation. Since discount stores use the strategy of lowering prices to draw in consumers, the trade partner is left with the burden of demand for higher margins for the chance of sales in that store.

If the product sales do not reach the target, the chances are that the sales area will be reduced or removed eventually to give way to other brands or the house brand. Combined with the new retail trade system, for example a product distribution center, the management of shelf space is very fast. Any less-demanded products can be swiftly removed, leaving space for the top three products in the market and the house brand. This caused the trade partners to bear defensively higher costs of sales and promotional activities.

- In the overall view, given the increase of worldwide trade cooperation through trade or economic groups, at a global level such as the World Trade Organization (WTO) or at a regional level such as APEC, tax walls have lowered, making local trade partners face higher competition. Cost reduction and price increase strategy has been used to compete with imported products. Most importantly, the Free Trade Area (FTA), which affects the lowering of import duties to the lowest possible and being lifted finally in the future among trade groups, can allow the international brand cosmetics, especially from the ASEAN countries such as China and South Korea, to grab an even bigger share of the cosmetics market. Moreover, in the future Thai cosmetics must be upgraded to the ASEAN GMP standard under the agreement on cooperation between the ten ASEAN nations stipulating the standardization of the cosmetic manufacturing process with effect from January 1, 2008 throughout ASEAN countries. Manufacturers and entrepreneurs in Thailand must be prepared in all respects need to raise production costs to cover such measures.

#### - Product Acquisition

- In terms of production, currently 90% of all of the company's products are manufactured in the country, mostly by the International Laboratories Corp. Ltd., and S & J International Enterprise Public Co. Ltd., both of which belong to the Saha Group and are under the quality management of ISO 9002. Another 10% of the company's products are imported.

- In terms of product development, global sourcing involves the search for ingredients and packaging from all over the world.

#### - Industrial Trends and Future Competition

There has been a 10% growth in the cosmetics industry this year, calculated at a value of Baht 33,000 million. The growth is particularly in the skin care products of which their market accounts for nearly half of the market with the anti-aging products being the top sales, as the current trend in anti-aging products rises in popularity. In 2007 the competition in the field of cosmetics will be more intense as local manufacturers will have to compete with importers. Local manufacturers will receive less protection from the government, especially with the import tax of ASEAN countries at 5%. This will combine with the changing behaviour of consumers who have less brand loyalty and no attachment to any one brand and choose across brands to find the product that best suits them. There is also a lack of support from the government in terms of research and development and various technologies for local manufacturers leading them to import technology from foreign countries. Political and economic instability, as well as the rising oil price have caused product price in the middle market to move up accordingly. The company needs to strengthen its stand by continually developing innovations in products and marketing campaigns as part the strategy to make consumers continue to pay attention to brand image and demand satisfaction from competitive marketing.

### 3.2 Lingerie Industry

#### - Product Characteristics

The company has introduced a new line of lingerie under the brands VR and MODERN K.

#### - Marketing

With a corporate marketing policy which will respond to optimum customer need or marketing offering, real consumers' needs are investigated to achieve a true understanding of their requirements and to respond in every possible way with a view to their satisfaction. Strategies focus on concentration growth in the production line and distribution channels, where the company has a close relationship with the manufacturing factories, who cooperate in minimizing production costs, controlling raw materials and inventory for optimum mutual benefit. In the past year, the company has adjusted itself by expanding to the premium market, with WACOAL joining hands with SWAROVSKI to introduce crystal-studded lingerie on the theme of WACOAL DIAMOND INTIMACY that portrays underwear as the woman's ideal accessory. The marketing launch has catapulted Wacoal's brand image into a clearer premium brand. On its part, KULLASTRI has adjusted itself by splitting its brands into MODERN K for the modern and trendy woman to specifically target the upscale market.

1. Product Strategy - the company aims at the development of quality products by dividing the product format into three groups as follows:

- A functional product, which responds to the needs of the consumers in various ways, such as physique, purpose of usage or special techniques in sewing. The company will sell quality products that accurately meet consumer need.

- An emotional product, which suits the customer's lifetime and lifestyle taking into account current trends as

well as the market needs of the moment.

- An innovative product, which offers the appeal of creativity in its innovation and uniqueness, for example WACOAL SPORTS "NANO FRESH", anti-bacterial technology to prevent dampness and odours, with the innovation of a fabric coating of silver on titanium dioxide that penetrates at nano-level to maintain all-day, 24 hour fragrance.

2. Pricing Strategy - product pricing currently focuses on suitability with quality based on the purchasing power of the target group, product image, production costs and marketing costs, so as to provide customers with good quality products at a fair price, while giving the greatest possible customer satisfaction.

3. Sales and Distribution Strategy - the company sells women's lingerie products at various department stores and through discount stores where customers have shifted their focus to products that are of good quality and low price. The strategy of price is especially important to attract middle-class customers, the biggest class in Thailand that has caused a very rapid expansion of discount stores. Also, channels should be added to sell specialty products like the sports bra. Placing the sports bra in the sports space or stores specializing in fitness product has already been negotiated.

#### 4. Advertising and Sales Promotion Strategy

##### 4.1 Advertising

The focus is on the promoting of emotional benefits to achieve maximum consumer satisfaction and more pride in product usage, as well as the use of specifically-targeted media, such as magazines, websites and points-of-sale, to reinforce the image and reach the relevant target groups. Moreover, advertisement and PR using celebrities and prominent people to influence the target audience to use the products is also employed.

##### 4.2 Public Relations through an Intimate Advisor

This kind of public relations has been developed using the counter sales girls as the live models (Intimate Advisors) wearing the products in a corner and representing as product presenters to introduce products and give advice and dressing guidelines. This PR strategy is effective in attracting customers and creating uniqueness and a distinctiveness from other brands.

##### 4.3 Sales Promotion in cooperation with the stores

It is important to undertake joint activities with the stores to foster good relations between the brand and the store, which, in turn, will stimulate and sustain purchases, with such schemes as the LET'S GET SEXY BONUS campaign in conjunction with Robinson's Department Store featuring 5 lingerie brands: WACOAL, BSC, VANITY FAIR, VR and ELLE. Participation in the program is by making purchases and collecting stickers to redeem rewards. Another program is called the JUST MY LUCK campaign in conjunction with Siam Paragon, The Mall and The Emporium Departments Stores, featuring 5 lingerie brands: WACOAL, BSC, VANITY FAIR, VR and ELLE. Participation is by collecting stickers to exchange for entrance tickets into Siam Ocean World. These campaigns have the objective of fostering a good relationship between the product owner, the department stores and the customers.

#### 5. Service and Guarantee Strategy

To provide satisfaction to customers, the company focuses on advice from sales representatives who are physiology experts and adept at choosing the right lingerie to fit the female body so as to achieve the highest customer satisfaction in product quality and also offer an after-sales service which welcomes product change or repair with prompt service.

#### - State of Competition

##### 1. Competitive Situation

In the past few years, there has been more competition between brands, especially in the teen market with low brand loyalty. New brands have been launched on the teen market, with vigorous competition in product design and ideas aiming to appeal to these volatile markets. Marketing strategies in this segment need to be based on market offering by searching for real consumer need and responding promptly and appropriately.

The competition in lingerie products among traders focuses on competition that is concerned with customer responsiveness, as follows:

1. Constant research and development (R&D) to always be aware of the real needs and wants of the customers.

2. Dedication to production so that the product will be available in various styles to respond to the variety of needs of consumers.

3. Planning the distribution of products by using the Quick Response Marketing System (QRMS) to create a system for distribution, which responds to fast changing markets and creates the highest level of consumers' satisfaction.

4. The training of sales staff (Human Resources) always to be concerned with the importance of service to the customers.

## 2. Number and Size of Competitors

The women's lingerie industry presents many obstacles when entering the market. Players who wish to survive must have a full-cycled business, beginning with the importation of raw materials, the production of some raw materials, sewing, and the sale of products. Furthermore, lingerie is a product where consumers are usually rather attached to brands and so building brand awareness is an expensive process. Additionally, sales channels require a middleman, such as a department store or a discount store, which requires discussion and negotiation. With these factors in mind, entrance into the women's lingerie market is not at all easy. However, even if there are about twenty direct competitors in this industry who employ the same sales channels, a customer data base of the eight ICC brands including WACOAL, BSC, ELLE, VR, VANITY FAIR, MODERN K, POP LINE, and KULLASTRI, can be expanded to cover every target group with different needs, holding 60% of the total market share through main sales channels.

## 3. Status and Potential for Corporate Competition

The company has strong potential in the competitive ladies' lingerie industry, as it looks at opportunities and the structure of the market as the distributor of eight brands of lingerie, with each brand being positioned differently to support the market and clearly cover the target group. It is also the distributor of WACOAL, which is a valuable brand leader, a very strong selling point in various negotiations. It has an advantage over other competitors in terms of creating strategic synergy in helping other brands of the company gain a greater income and fill the market gaps, resulting in maximum benefit to the company.

### - Product Acquisition

ICC is currently carrying eight lingerie brands, produced by two major manufacturers:

- 1) Thai Wacoal Public Co. Ltd., manufacturer of Wacoal and Pop Line.
- 2) Pattaya Manufacturing Co. Ltd., manufacturer of VR, KULLASTRI, VANITY FAIR, BSC, ELLE and MODERN K

Suppliers of raw materials for both these companies are Textile Prestige Plc., Thai Takeda Lace Co. Ltd., and Thai Sakae Lace Co. Ltd, all three of which belong to the Saha Group with manufacturing standard ISO 9002. Research into and development of new materials have consistently been conducted resulting in an advantage over competitors in terms of having a wide range of raw materials and also lower production costs.

### - Industrial Trend and Future Competition

In the past year, the lingerie market has had a growth rate of 6-7% and is likely to grow continuously. Lifestyle among the new generation of consumers are inclined to the use of lingerie that complements the fast-changing trends of fashionable outer garments. As a result, consumers make more varied and frequent purchases of lingerie. Each brand has to respond by creating products and designs to keep up with the consumers' fast-changing lifestyles.

## 3.3 Men's Wear Industry

### - Product Characteristics

The company carries and distributes various brands of men's wear in different market positioning, extending to many segments of the market. The dress market encompasses brands such as ARROW, BSC EX, ST. ANDREWS, EXCELLENCY and GUY LAROCHE. The casual market is made up of LACOSTE, GUY DE GUY LAROCHE, DAKS, ELLE HOMME, GETAWAY, THE HORNBILL, BSC 2001, MIZUNO and LE COQ SPORTIF. In addition, in this past year, the company has invaded the jeans market with the brands ARROW, LACOSTE, BSC 2001 and the new MAXIMUS brand. Having strong brands can lead to domination in market share and help to diversify possible business risks.

### - Marketing

The company has a market-oriented policy with a focus on the means of obtaining customer satisfaction with the following key strategies:

1. Product Strategy: Focus is on improving the quality of products in terms of cut, comfort, high-quality and innovative material, both for raw materials and a use that responds to the needs of the customers, as well as creating product groups that respond to the target market's needs in terms of trend and fashion.
2. Pricing Strategy: Focus is on maintaining the right balance between price and quality. A competitive pricing policy is mainly used on outdated products, so as to give consumers confidence in the company's products.
3. Distribution Strategy: Arrangement is made to see that products are thoroughly distributed at leading department stores nationwide to reach the target market. Focus is on presentation of innovative product value, fashion, prime quality, reasonable pricing, attractive display with competitive concepts that stand out and draw customers' attention, and provision of well-trained salespersons to recommend products and provide good service at the point-of-sale, during-sales and an after-sales service.

4. Sales Promotion Strategy: Focus is on public relations and the advertising of new products in season by

creating an interesting storyline for promotion that corresponds with the needs of the customer and is different from other brands. Also presented are product innovations and marketing campaigns emphasizing social contribution, so as to constantly reach the target market's awareness via the mass media and point-of-sales activities, with the emphasis on product image, quality and credibility.

5. Service and Guarantee: To achieve customer satisfaction, the company focuses on prompt and impressive after-sales service as well as an immediate change of goods in cases of any dissatisfaction found in product quality.

#### - State of Competition

Over the past year, the market expansion of men's wear experienced a growth of 5-6%. The market growth during the second quarter of 2006 was dominated by the trend of yellow-shirt wearing and continued to grow until the year's end. Manufacturers and entrepreneurs who adjusted quickly and reached the market by responding to the huge need were successful in grabbing the majority of the market share. However, pricing was still the major factor used by manufacturers to stay competitive. Manufacturers who consistently fostered good relations and conducted research on consumer need, as well as those who created products that communicated to the customers, gained permanent prominence in market share.

Furthermore, changes in distribution channels have resulted in the concentration on sales in department stores and discount stores, which are currently undergoing fast expansion. Provincial shop business has started to pick up due to the economic recovery. Hence, the manufacturing group has seen a compulsory trend toward developing production efficiency to minimize production costs and to produce suitable products to sell through these channels. As a result, the strong and dominant products must be reputation-oriented to very quickly acknowledge and meet the requirements of each segment of the market, while flexible management and cost efficiency must be strictly practised in order to gain long-term advantage.

As far as the state of competition is concerned, some advantages still prevail. They are:

1. The company's men's wear has created a wide range of product lines (portfolio) which can cover the whole target market in many various segments, resulting in wide distribution and a strong market share as well as the balance of negotiating power in distribution.

2. The company's products are well-known and well-accepted for their high reputation and quality.

3. The company's products have undergone development and it has successfully and consistently launched innovations into the market owing to support from major suppliers (belonging to the Group). There is an expansion of factories to cater for this growth, from the thread-spinning factory, dyeing factory, cloth decoration factory to ready-made shirts manufacturing factories, to support the company in its potential to create a constantly growing market share.

4. The company has strong personnel with good habits of thought and the determination to achieve the corporate targets and they are consistently ready to learn and improve.

#### - Product Acquisition

The company has acquired products from 5 major suppliers, namely:

1. Thanulux Plc., manufacturer of shirts, T-shirts, suits, bags and leather goods.

2. People's Garment Plc., manufacturer of T-shirts and trousers.

3. Champ Ace Co.Ltd., manufacturer of undergarments and bags.

4. Thai Itokin Co.Ltd., manufacturer of shirts, T-shirts and trousers

5. Bangkok Nylon Co.Ltd., manufacturer of socks

Manufacturing technology is medium-ranged, with a fair number of workers and the modern use of automated machinery for higher production efficiency.

Moreover, the manufacturing group has established factories within the BOI-promoted Industrial area (Zone 3), resulting in a decisive advantage in production costs.

#### - Industrial Trend and Future Competition

For an industry that has a tendency to expand at a relatively low rate, the state of competition is also becoming more intense. The number of competitors will increase due to the Free Trade Agreement (FTA), which includes import tax deductions. Thus foreign brands have increased, even with the limited sales area and specialized customers, and cheap competing products from China will be imported to Thailand more frequently.

Henceforth, to create an advantage from management, both in terms of investment and the quality of the product, which is important for future competition, it is important to create innovations and be specific and prompt in marketing activities. Emphasis must be placed on building relationships and creating new, competitive and unique ways of communication which are different from the competitors, to attract customer interest and to hold their loyalty, rather than just through pricing strategy.