

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัท ซาปينا จำกัด (มหาชน) หรือ SABINA ผู้ผลิตและจำหน่ายชุดชั้นในสตรีแบรนด์คนไทยอันดับหนึ่งของประเทศ ด้วยช่องทางการจำหน่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ในหลายๆ ช่องทางการจำหน่าย และขยายไปยังประเทศเพื่อนบ้านในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเฉพาะ CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม) รวมทั้งภูมิภาคอื่นของโลก นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายชุดชั้นในตามคำสั่งของลูกค้าที่เป็นผู้จำหน่ายชุดชั้นในในต่างประเทศ (OEM)

สินค้าชุดชั้นในของซาปينا นอกจากมีจุดเด่นเรื่องคอลเลกชันที่ครอบคลุมทุกกลุ่มวัยในทุกระดับราคาแล้ว ยังโดดเด่นทั้งเรื่องแฟชั่นและฟังก์ชัน คือ ภายนอกมีดีไซน์ที่สวยงาม ขณะที่ภายในมีเรื่องฟังก์ชันที่เป็นไปตามสรีระของผู้สวมใส่ มีความเหมาะสมกับรูปร่างของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นรายบุคคล โดยจะใช้ข้อมูลการวิจัยและผลสำรวจตลาดมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสินค้า จนปัจจุบันซาปيناสามารถตอบโจทย์ได้ครอบคลุมทั้งสาวหน้าอกเล็กและสาวหน้าอกใหญ่ ตลอดจนนำนวัตกรรมมาใช้ในการผลิต เพื่อก้าวไปสู่การผลิตชุดชั้นในที่ ดี สวมใส่สบาย

บริษัทฯ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ วันที่ 17 สิงหาคม 2538 ชื่อเดิมว่า บริษัท เจ แอนด์ ดี แอพพาวเรล จำกัด มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายชุดชั้นในให้แก่บริษัทย่อย และลูกค้าซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายชุดชั้นในในต่างประเทศ (OEM - Original Equipment Manufacturer) โดยบริษัทย่อยคือ บริษัท ซาปينا ฟาร์อีสท์ จำกัด ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2520

บริษัทฯ และบริษัทย่อย ก่อตั้งขึ้นจากการร่วมทุนกันของสมาชิกกลุ่มที่ 2 ของครอบครัว “ธนาलगกรณ์” นำโดยนายวิโรจน์ ธนาलगกรณ์ ซึ่งมีความชำนาญในอุตสาหกรรมชุดชั้นในมากกว่า 40 ปี เนื่องด้วยสมาชิกกลุ่มที่ 1 ของครอบครัวมีจุดเริ่มต้นจาก “ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างยกทองจินตนา” (ปัจจุบันชื่อ บริษัท จินตนาแอพพาวเรล จำกัด) ประกอบธุรกิจชุดชั้นในภายใต้การบุกเบิกของคุณจินตนาและคุณอดุลย์ ธนาलगกรณ์ ผู้เป็นมารดาและบิดาของนายวิโรจน์ ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ

บริษัท เจ แอนด์ ดี แอพพาวเรล จำกัด (มหาชน) ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ซาปينا จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2550 มีสำนักงานจดทะเบียนตั้งอยู่เลขที่ 177 หมู่ที่ 8 ตำบลวังไก่อ้อ้น อำเภอบ้านคา จังหวัดชัยนาท และสำนักงานสาขา 4 สาขา ตั้งอยู่ เลขที่ 12 ถนนอรุณอมรินทร์ แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร, เลขที่ 30/5 หมู่ 12 ถ.พุทธมณฑลสาย 5 ตำบลไร่ขิง อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม, เลขที่ 236 หมู่ที่ 10 ตำบลคูขี้ อำเภอยะโฮร์ จังหวัดยะโฮร์ และเลขที่ 81,106 หมู่ที่ 6 ตำบลหนองโสน อำเภอเมืองบุรีรัมย์

เดิมการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้า OEMของบริษัทฯ เป็นการผลิตและจำหน่ายให้แก่บริษัทย่อย ซึ่งรับคำสั่งผลิตมาจากลูกค้าอีกทอดหนึ่ง เนื่องจากบริษัทย่อยดำเนินธุรกิจมานาน และเป็นที่รู้จักของลูกค้าต่างประเทศมากกว่า เมื่อ

บริษัทฯ เริ่มเป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าต่างประเทศจึงเริ่มจำหน่ายสินค้า OEM ตรงสู่ลูกค้ามากขึ้น จนทำให้การผลิตให้กับผู้จัดจำหน่ายชุดชั้นในต่างประเทศมีสัดส่วนเป็นรายได้หลัก แต่หลังจากบริษัทฯ ปรับเปลี่ยนนโยบาย โดยลดการจัดจำหน่ายให้กับผู้จัดจำหน่ายในต่างประเทศ ตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา ทำให้ปัจจุบันสัดส่วนรายได้หลักของบริษัทฯ มาจากการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัทย่อยภายใต้แบรนด์ “ซาบิน่า” (SABINA) เป็นหลัก

#### การดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

##### บริษัท ซาบิน่า จำกัด (มหาชน)

ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายชุดชั้นในให้แก่บริษัทย่อยและลูกค้าซึ่งเป็นผู้จำหน่ายชุดชั้นในต่างประเทศ (OEM) ปัจจุบันมีโรงงาน 3 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดชัยนาท ยโสธร และบุรีรัมย์ มีเครื่องจักรรวมทั้งสิ้น 2,860 เครื่อง แบ่งเป็นเครื่องจักรเย็บจำนวน 2,773 เครื่อง และเครื่องจักรอื่นๆ จำนวน 87 เครื่อง นอกจากนี้ ยังมีอุปกรณ์เสริมเครื่องจักรเย็บซึ่งสามารถช่วยปรับเครื่องจักรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับรูปแบบผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยจะมีหลายแบบแตกต่างกันไปตามรูปแบบสินค้า ซึ่งบริษัทฯ มีปริมาณการผลิตจริงทั้งสิ้น 8.8 ล้านชิ้นต่อปี

##### บริษัท ซาบิน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด (บริษัทย่อย)

ดำเนินธุรกิจออกแบบ ผลิต และจัดจำหน่ายชุดชั้นใน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ดังนี้

1. ธุรกิจการออกแบบ ผลิต และจำหน่ายชุดชั้นใน ภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง คือ SABINA โดยมี Collection ย่อยๆ เช่น Sabinie, DoommDoomm, Soft Doomm, Modern V by Sabina และอีกหลากหลาย Collection ที่ตอบสนองความต้องการของผู้หญิงทุกวัย

2. ธุรกิจการออกแบบ ผลิตและจำหน่ายชุดชั้นในตามคำสั่งของลูกค้าซึ่งเป็นผู้จำหน่ายชุดชั้นในในต่างประเทศ (OEM) เช่น อังกฤษสหรัฐอเมริกา ยุโรป รัสเซีย และสแกนดิเนเวีย เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังจำหน่ายชุดชั้นในภายใต้เครื่องหมายการค้า “SABINA” “SABINIE” และ “SBN” ที่จดทะเบียนเรียบร้อยแล้วบางส่วนในต่างประเทศ ซึ่งการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเองในต่างประเทศนั้น เป็นการขยายตลาดให้แก่ตัวแทนจำหน่าย โดยจะนำสินค้าไปวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าของตนเองเป็นส่วนใหญ่ เช่น ในแถบตะวันออกกลาง ได้แก่ สาธารณรัฐอาหรับเอมิเรต บาร์เรน ในแถบเอเชีย ได้แก่ ปากีสถาน, บังกลาเทศ และกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ได้แก่ พม่า, กัมพูชา, ฟิลิปปินส์, ลาว และเวียดนาม เป็นต้น

ปัจจุบันบริษัทย่อยมีโรงงาน 2 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร และนครปฐม มีเครื่องจักรรวมทั้งสิ้น 1,570 เครื่อง โดยแบ่งเป็นเครื่องจักรเย็บจำนวน 1,377 เครื่อง และเครื่องจักรอื่น 193 เครื่อง ปัจจุบันบริษัทย่อยมีกำลังในการผลิตทั้งสิ้น 3.4 ล้านชิ้นต่อปี

## 1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัท

### วิสัยทัศน์ (Vision)

บริษัทฯ ดำเนินกิจการภายใต้แนวคิด “Create Value with Innovation” มุ่งมั่นที่จะสร้างแบรนด์ ซาปรีน่า ให้เป็นแบรนด์ชั้นนำที่มีคุณค่าด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านแพ็คเกจที่ล้ำสมัย คุณภาพที่ได้รับการยอมรับ สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของสภาพสตรีในทุกประเทศควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคม

### พันธกิจ (Mission)

บริษัทฯ มีพันธกิจที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ภายใต้แนวความคิดในการดำเนินงานที่แยกออกเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้

**People: Trust and Worthiness in human as precious resources**

**พนักงาน :** บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าพนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทฯ ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จึงให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่าของบริษัท

**Product: Delivered products beyond expectation**

**สินค้า :** บริษัทฯ จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพให้เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า ด้วยการวิจัย พัฒนา เพื่อให้ได้นวัตกรรมใหม่ๆ ของสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของผู้หญิงทุกเพศทุกวัย

**Partners: Trust and Reliable Enterprise**

**หุ้นส่วน:** บริษัทฯ จะบริหารงาน และดำเนินงาน เพื่อทำให้ได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นจากหุ้นส่วน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ในทุกๆ ด้านอันได้แก่ ผู้ถือหุ้น, พนักงาน, ลูกค้า, เจ้าหนี้, และคู่แข่ง

**Productivity: Innovation through productivity by advance mechanism**

**การผลิต:** บริษัทฯ จะบริหารการผลิตโดยนำวิธีการบริหารการผลิต เทคโนโลยีการผลิต นวัตกรรมการผลิต รวมถึงเครื่องจักรที่ล้ำสมัยมาใช้ในการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และได้รับการยอมรับจากลูกค้าทุกประเทศ

**Planet: Return Benefit to Society and Environment**

**สังคม:** บริษัทฯ ยังคงยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการคืนกำไรให้กับสังคม และสิ่งแวดล้อม

## การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) 4 ดี

บริษัทฯ ยึดหลักการ “องค์กรแห่งความสุข” เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการ และมีความเชื่อว่า องค์กรจะดีได้ ถ้าพนักงานทำงานอย่างมีความสุขเปรียบเสมือนองค์กรเป็นบ้านหลังที่ 2 การบริหารงานมีหลายแบบ ทั้งแบบการบริหารจัดการแบบบนลงล่าง หรือแบบล่างขึ้นบน แต่บริษัทฯ ยึดหลักการบริหารโดยใช้พนักงานเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (Client Center) และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพราะมีความเชื่อว่า ถ้าสิ่งที่ทำ เกิดจากความตั้งใจ และเกิดจากการกระทำโดยพนักงานทุกคนเองแล้ว ความสุขจะเป็นคำตอบสุดท้ายที่ทุกคนได้รับ ซึ่งเป็นที่มาของคำว่า วัฒนธรรมองค์กร 4 ดี ประกอบด้วย “คิดดี พูดดี ทำดี และเป็นคนดี”

**คิดดี** หมายถึง ทุกคนต้องเริ่มต้น การคิดบวก มองบวก มีสติทั้งกับตนเองและผู้อื่น

**พูดดี** หมายถึง ทุกคนต้องพูดจากันด้วยคำพูดที่ดีลดการเปรียบเทียบ

**ทำดี** หมายถึง รู้เสียเปรียบ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น รู้จักการให้

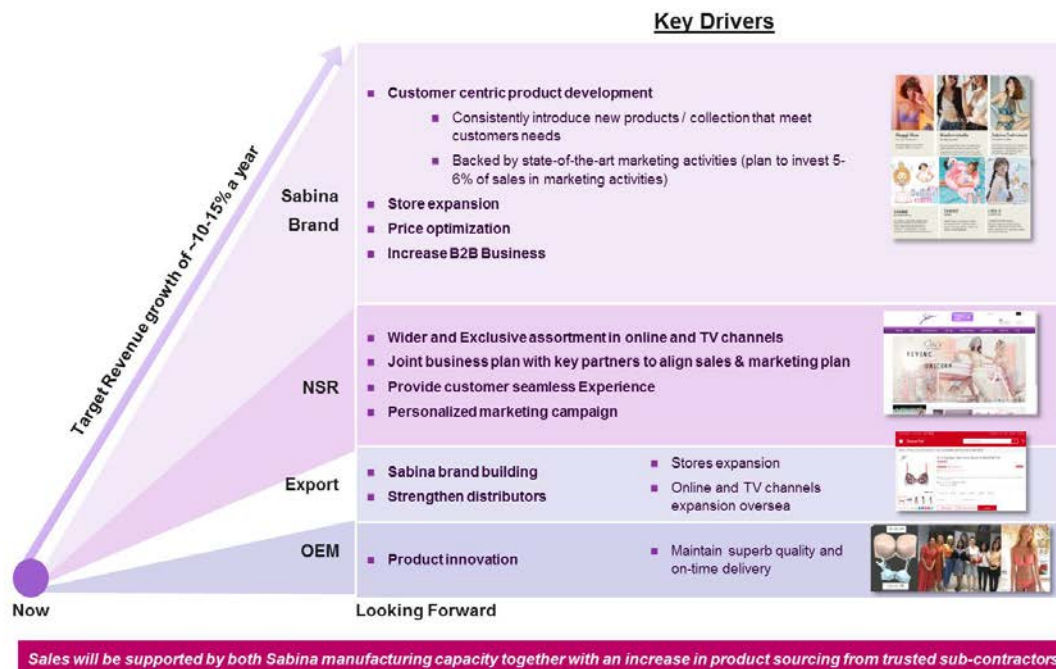
**คนดี** จะเกิดขึ้นทันที เมื่อเรามี 3 ดี ข้างต้น พร้อมแล้ว

และจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของปัจจัยรอบด้านในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นระบบการทำงาน ภาวะตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค คู่แข่ง ฯลฯ บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นหลักการของ ชนาธิป สรงกระสินธ์ ที่ว่า “ตราบใดที่คิดว่าตัวเองเก่ง เราก็จะเหมือนน้ำเต็มแก้ว ที่ไม่สามารถเรียนรู้อะไรได้อีก” เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา



## กลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาว

## Growth Strategy in 2018-2023



เป้าหมายระยะยาวจากนี้ไป ในปี 2018-2023 บริษัทคาดว่าจะมียอดขายที่สามารถเติบโตได้อีก 10%-15% ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป บางช่วงอาจเติบโตได้ถึง 15% แต่ถ้าสถานการณ์ที่ไม่ค่อย ดีนัก บริษัทก็ยังคงคาดว่าจะเติบโตได้ถึง 10% ด้วยเหตุผลจากโครงสร้างรายได้ที่แบ่งออกมาเป็น 4 โครงสร้าง ดังนี้

1. **การขายแบรนด์ SABINA ภายในประเทศ** บริษัทคาดว่าจะยังเติบโตได้อีก เนื่องจากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ในปี 2006-2015 บริษัทได้เน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีคัพ A เพียงอย่างเดียวที่อยู่ในรุ่น Doomm Doomm ซึ่งจากการ Survey ของบริษัทพบว่ามีส่วนของผู้หญิงที่มีคัพทรง B C และ D อยู่ที่ 65% บริษัทจึงหันมาจับกลุ่มลูกค้าที่มีคัพทรงใหญ่มากขึ้น จึงสามารถบอกได้ว่าขณะนี้ SABINA สามารถขายสินค้าได้ครบ 100% จากฐานลูกค้าทั้งหมด และบริษัทได้มองถึงระดับราคาสินค้าที่ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ และช่องทางการจำหน่ายที่จะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าตามระดับราคาของสินค้า ที่เหมาะสมของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ให้ครบทุกกลุ่ม

2. **การขายผ่านช่องทาง NSR (Non Store Retailing)** เป็นช่องทางที่บริษัทขายสินค้าผ่านทาง TV และ Online ซึ่งการขายสินค้าผ่านทาง TV จะมีกลุ่มลูกค้าเป็นคนวัยเกษียณอายุที่อยู่บ้าน และส่วนใหญ่เป็นคนรุ่น Baby Boomer ที่มีจำนวนประชากรมาก ในขณะที่การขายสินค้าผ่านทาง Online เช่น Shopee , Lazada รวมทั้ง Line@ จะมีกลุ่มลูกค้าเป็นวัยรุ่นมากกว่า โอกาสที่ NSR จะเติบโตจึงเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากในแต่ละปีบริษัทได้มีการเติบโตถึง 100 % มาโดยตลอด และช่องทางนี้จึงเป็นการสร้างรายได้ที่มีค่าใช้จ่ายต่ำทำให้ไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าเช่า ค่า Discount ที่ต้องจ่ายให้กับห้างร้านทั่วไป ค่าตกแต่งร้านค้า ค่าจ้างพนักงานขาย รวมถึงค่าขนส่งสินค้าที่ละมากๆ โดยจะส่งสินค้าให้กับลูกค้าในลักษณะ B2C

คือการส่งสินค้าจากโรงงานส่งไปที่บ้านตามที่ลูกค้าสั่งซื้อผ่านทาง Online บริษัทจึงคาดว่าจะยิ่งยอดขาย NSR เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งบริษัทได้หาสินค้าจากการทำ Outsourcing มาขาย ก็ยิ่งจะส่งเสริมทำให้กำไรสุทธิของบริษัทสูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งในปี 2018 บริษัทสามารถทำกำไรสุทธิสูงถึง 12%

**3. การส่งสินค้า SABINA ไปขายต่างประเทศ** โดยเฉพาะในประเทศ CLMV เช่น เวียดนาม ลาว พม่า และฟิลิปปินส์ โดยการส่งพนักงานไปประจำอยู่กับบริษัทที่เป็น Distributor ในแต่ละประเทศเพื่อสร้างจุดแข็งและถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อช่วยพัฒนาในเรื่องของ Inventory Management ที่จะทำอย่างไรให้สินค้าที่ขายดีไม่ขาดตลาด และสินค้าที่ขายไม่ดีไม่ต้องสั่งซื้อจากประเทศไทยไปขาย เพื่อให้บริษัทที่เป็น Distributor สามารถมีสภาพคล่องของสต็อกสินค้าที่ดีขึ้น จึงทำให้มีการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละปีเพิ่มมากขึ้นด้วย นอกจากนี้บริษัทยังมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทางการขาย ในการขายสินค้าตามสถานที่ต่างๆ รวมทั้งการทำธุรกิจ Online ในประเทศนั้นๆ ด้วย บริษัทจึงคาดว่าจะในอีก 3-5 ปีข้างหน้าการส่งสินค้า SABINA ไปขายในต่างประเทศจะดีขึ้น โดยเฉพาะประเทศเวียดนามซึ่งเป็นประเทศที่กำลังเติบโต เนื่องจากมีกำลังซื้อมาก และเป็นประเทศส่งออกที่ผลิตสินค้าให้กับตลาดโลกในทุกๆอุตสาหกรรม

**4. การขายสินค้า OEM** เป็นโครงสร้างรายได้ที่บริษัทไม่ได้มุ่งเน้นมากนัก และไม่ได้ขยายตลาดให้มากขึ้นกว่านี้ เนื่องจากในอดีตบริษัทมีสัดส่วนการขาย OEM อยู่ที่ 90% ซึ่งในปัจจุบันเหลือ 10% แต่บริษัทยังคงมุ่งเน้นที่จะผลิตสินค้าที่เป็นงานยากๆ เป็นสินค้า High Fashion หรือเป็นสินค้าที่มีดีไซน์ใหญ่ๆ ซึ่งโรงงานผลิตอื่นผลิตได้ค่อนข้างยากจึงทำให้ลูกค้ายังคงสั่งผลิตสินค้ากับบริษัทอยู่ ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการขายสินค้า OEM ของบริษัท ดูได้จากการขายสินค้า OEM ในปัจจุบันที่สามารถทำกำไรได้มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา กล่าวคือ ในอดีตจะต้องขายสินค้าให้ได้ 1,000 ล้านบาท เพื่อที่จะได้กำไรขั้นต้นเพียง 20% เท่านั้น แต่ในปัจจุบันการขายสินค้าอยู่ที่ 200-300 ล้านบาท แต่ได้ผลกำไรถึง 35% และในอีก 5 ปีข้างหน้าบริษัทยังคาดว่าจะการขายสินค้า OEM จะเติบโตไปตามลูกค้าต่อไป

## กลยุทธ์ และเป้าหมาย

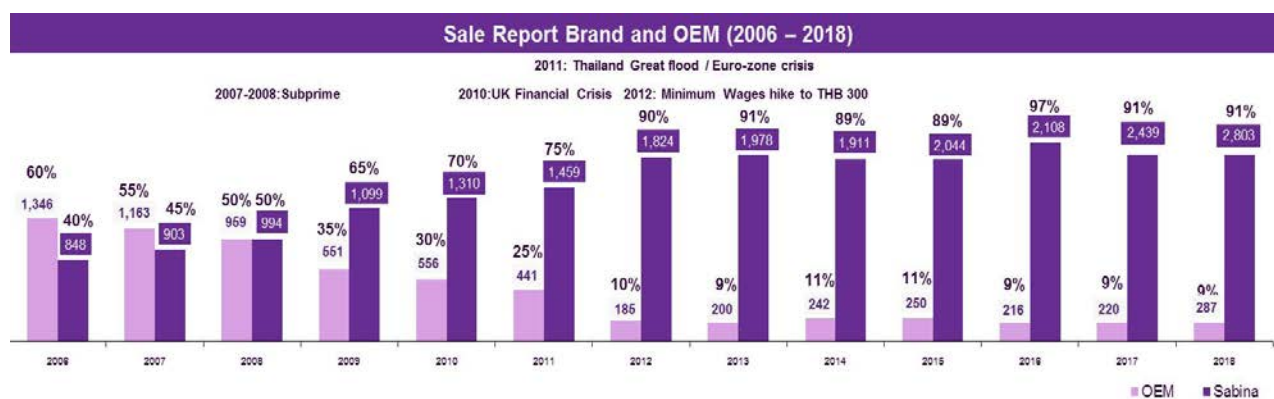
### ด้านการสร้างและขยายแบรนด์

บริษัทฯ มุ่งหมายที่จะเป็นแบรนด์ (Brand) ไทยอันดับหนึ่ง ครอบคลุมทั้งในประเทศและกลุ่มประเทศอาเซียน หรือ Asian Brand ผ่านทุกช่องทางทางการจำหน่าย โดยเฉพาะการขายผ่านทาง TV และทาง Online มุ่งเน้นส่งเสริมการตลาดแบบ Digital Marketing รวมทั้งมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ผลิตชุดชั้นในสตรีที่มีคุณภาพและมีนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ทันยุคตามความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ

**การขยายแบรนด์ “ซาบีน่า” ในประเทศ** บริษัทฯ มีเป้าหมายสร้างแบรนด์ซาบีน่าให้แข็งแกร่งและอยู่ในใจผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด และมีสินค้าตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในทุกๆ ช่วงอายุ เพื่อครองส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้มากที่สุด โดยเน้นถึงการศึกษาพฤติกรรม, เทรนด์แฟชั่น และความต้องการของผู้บริโภค เพื่อออกสินค้าให้ตอบสนองกับความต้องการและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงการจัดกิจกรรมการตลาดเพิ่มมากขึ้น เพื่อขยายฐานลูกค้า ตลอดจนเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านทุกช่องทาง โดยเฉพาะการขายผ่านทาง TV และ On Line ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ปรับเปลี่ยนระบบการซื้อและการส่งของให้สะดวกต่อผู้ซื้อมากขึ้น และมุ่งเน้นส่งเสริมการตลาดแบบ Digital Marketing ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคในโลกออนไลน์



**การขยายแบรนด์ “ซาบีน่า” ในต่างประเทศ** บริษัทฯ วางนโยบายขยายแบรนด์ให้ครอบคลุมไปยังกลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC : Asean Economic Community) ซึ่งมีการจัดตั้งผู้จัดจำหน่ายไปแล้วใน 5 ประเทศ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา และเร่งประสานงานกับผู้จัดจำหน่ายในการเปิดจุดจัดจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้า, สแตนด์โลนช็อป, ไฮเปอร์มาร์เก็ต ในแต่ละประเทศให้ได้มากที่สุด เพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์และยอดขาย หลังจากนั้นได้วางแผนการทำการตลาดในลักษณะ Localized และใช้สื่อการตลาดในลักษณะ Social Marketing เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด รวมทั้งการทำงานใกล้ชิดกับผู้จัดจำหน่ายมากขึ้นในการบริหารคลังสินค้าของผู้จัดจำหน่าย เพื่อช่วยให้ผู้จัดจำหน่ายมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังได้สะดวก และรวดเร็วขึ้น เนื่องจากสินค้าของบริษัทฯ เป็นสินค้าที่เน้นหนักในกลุ่มแฟชั่น ซึ่งต้องการการหมุนเวียนของแฟชั่นใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อวางแผนทางในการที่จะเติบโตเป็น Asian Brand ต่อไป ส่วนประเทศอื่นๆ นอกเหนือจากสมาชิกอาเซียน บริษัทฯ ได้ดำเนินการทั้งในรูปการแต่งตั้งตัวแทนจำหน่าย และการขายในรูปแบบปกติ ได้แก่ ประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ปากีสถาน บังคลาเทศ คาซัคสถาน เป็นต้น



ขณะเดียวกันบริษัทฯ ได้ปรับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2550 โดยลดสัดส่วนการขายผลิตภัณฑ์ OEM กับสัดส่วนการขายภายใต้แบรนด์ซาบีน่าในประเทศมาตลอด จนล่าสุดปี 2561 มีสัดส่วนการขายผลิตภัณฑ์ OEM ร้อยละ 9.24 และสัดส่วนการขายภายใต้แบรนด์ ร้อยละ 90.34 ของรายได้รวมตามงบการเงินรวม แต่บริษัทฯ ยังคงนโยบายในการรักษาสัดส่วนการขายผลิตภัณฑ์ OEM ให้อยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 10-20 ของกำลังการผลิต ในอัตราการขายที่เติบโตมากขึ้น เนื่องจากจุดแข็งของการผลิตสินค้า OEM ของบริษัทในเรื่องคุณภาพและการส่งมอบที่ตรงเวลา ทำให้ลูกค้าบางส่วนที่ได้รับผลกระทบจากผู้ผลิตรายอื่น เริ่มหันมาสั่งผลิตสินค้ากับบริษัทมากขึ้น อีกทั้งยังมีการเสนอรับจ้างผลิตสินค้าทางใหญ่ๆ มากยิ่งขึ้น รวมทั้งเสนอการรับผลิตชุดว่ายน้ำที่ได้ทดลองผลิตให้ลูกค้าบางรายช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ดังนั้น บริษัทฯ ยังคงเน้นลูกค้าเหล่านี้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากกำลังการผลิตของบริษัทฯ นั้นไม่สามารถที่จะเพิ่มได้อีกจำนวนหนึ่ง แต่บริษัทฯ ยังคงเน้นในการพิจารณาในส่วนของการเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ สาเหตุที่บริษัทฯ ยังคงรักษาสัดส่วนของการขายภายใต้แบรนด์ซาบีน่า และภายใต้แบรนด์ของลูกค้า OEM ไว้ในระดับดังกล่าว เป็นดังนี้

1) **ความไม่แน่นอนของตลาดทั้งในและต่างประเทศ** เนื่องจากการกำลังการผลิตของโรงงานส่วนใหญ่ใช้แรงงานฝีมือไม่สามารถที่จะลดลง หรือเพิ่มขึ้นได้ทันที เพราะแรงงานเหล่านี้ต้องใช้ความสามารถและทักษะสูงในการผลิต ดังนั้น บริษัทจึงต้องรักษาระดับของการผลิตให้สอดคล้องกับแรงงานฝีมือดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ระหว่างการผลิตให้กับแบรนด์ของบริษัท และการผลิตภายใต้แบรนด์ของลูกค้า หรือ OEM เพื่อบริหารประสิทธิภาพการผลิตให้สูงสุดตลอดเวลา และสร้างกำไรให้อยู่ในระดับที่สูงที่สุดตลอดเวลา รวมทั้งการหาตลาดใหม่ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่ม AEC ที่มีข้อตกลงในเรื่องของภาษีระหว่างประเทศเป็นศูนย์ ซึ่งเริ่มตั้งแต่เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2558 เป็นต้นมา

2) **เพื่อการเรียนรู้เทคโนโลยีและเทรนด์ดีไซน์ใหม่ๆ** การรับออเดอร์จากต่างประเทศ ทำให้บริษัทได้เรียนรู้ก้าวหน้าทันความต้องการของตลาดชุดชั้นในและชุดว่ายน้ำทั่วโลก ทั้งด้านเทคโนโลยีในการผลิตใหม่ๆ ทิศทางและแนวโน้มของตลาดในแต่ละประเทศ, การหาโอกาสในการเข้าไปขยายตลาดในประเทศเหล่านั้น รวมทั้งเทรนด์แฟชั่นของชุดชั้นในและชุดว่ายน้ำในอนาคต เพื่อนำมาพัฒนาทางด้านการผลิตและดีไซน์สำหรับแบรนด์ของบริษัทเอง

### • ด้านผลิตภัณฑ์

#### การสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในและชุดว่ายน้ำ

บริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้จัดตั้งทีมวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในและชุดว่ายน้ำ ทั้งทางด้านของฟังก์ชันใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงดีไซน์ที่ทันสมัย โดยนำข้อมูลการจัดจำหน่ายในอดีตมาวิเคราะห์ เพื่อหาลักษณะสินค้า, รูปแบบสินค้า รวมถึงแฟชั่นของสินค้า เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคตลอดเวลา นอกจากนั้น บริษัทฯยังได้เรียนรู้แนวทาง แฟชั่น สินค้า จากการที่บริษัทได้รับจ้างผลิตให้กับลูกค้าในแถบประเทศยุโรปและอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้นำทางด้านแฟชั่นและชุดชั้นใน อีกทั้งทางทีมวิจัยพัฒนายังมีการนำวัตถุดิบและสูตรการผลิตใหม่ๆ เข้ามาปรับให้สอดคล้องกับสรีระ และความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯมีความทันสมัยและเป็นที่ดึงดูดใจต่อผู้บริโภค และสอดคล้องกับสถานะตลาดในปัจจุบันของตลาดชุดชั้นใน

#### การวิจัยและสำรวจความต้องการของผู้บริโภคโดยตรง

เพื่อให้ได้สินค้าที่ตรงต่อความต้องการของตลาด บริษัทย่อยจึงทำการสำรวจความต้องการของผู้บริโภคโดยใช้วิธีต่างๆ เช่น การทำวิจัยกลุ่ม (Focus Group)สำรวจความคิดเห็นทั้งก่อน และหลังการวางจำหน่ายสินค้าการเก็บข้อมูลในพื้นที่ขาย (Market Survey) การพูดคุยกับกลุ่มเป้าหมายผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น Campus tour, Work shop เป็นต้น ซึ่งบริษัทย่อยจะจัดทำการศึกษาตลอดเวลาในทุกๆ คอลเลคชั่น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสินค้าตัวอย่างแล้วนำไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายต่อไป ซึ่งใช้ระยะเวลาในการพัฒนาและทดลองสินค้าเป็นระยะเวลาหนึ่ง จนกระทั่งบริษัทฯ มั่นใจในคุณภาพและผลิตภัณฑ์จึงจะนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายในตลาด



## การลดต้นทุน

บริษัทฯ ดูแลและบริหารจัดการเรื่องต้นทุนอย่างต่อเนื่องด้วยกลยุทธ์ที่หลากหลาย จากอดีตที่เคยมีต้นทุนสูงถึง 65% แต่ปัจจุบันต้นทุนลดลงมาอยู่ที่ 48% ส่งผลให้กำไรขั้นต้นสูงขึ้น และในอนาคตมีแนวโน้มที่จะทำให้กำไรขั้นต้นสูงขึ้นได้อีก

การมุ่งเน้นลดสัดส่วนการผลิตและจำหน่ายแบบ OEM ให้อยู่ในระดับเหมาะสม เป็นแนวทางหนึ่งในการลดต้นทุน เนื่องจากการผลิตรูปแบบดังกล่าวจะต้องใช้วัตถุดิบตามที่แบรนด์กำหนด บริษัทฯ จำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ตามที่ตกลงกันไว้แล้ว ทำให้อำนาจการต่อรองราคามีไม่มาก ขณะที่การผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัทฯ มากขึ้น นอกจากจะสามารถตั้งราคาขายได้ดีขึ้นแล้ว การเป็นลูกค้ารายใหญ่ของผู้ผลิตวัตถุดิบก็ทำให้บริษัทฯ มีอำนาจต่อรองมากขึ้นด้วย ทำให้ต้นทุนลดลง ส่งผลให้กำไรขั้นต้นมากขึ้น สะท้อนได้จากผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2550 จนถึงปัจจุบัน อัตรากำไรขั้นต้นอยู่ที่ 50%

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ดำเนินการลดต้นทุนวัตถุดิบโดยไม่ลดคุณภาพของวัตถุดิบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อการแข่งขันกับทั้งคู่แข่งภายในประเทศและคู่แข่งจากต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน และประเทศอินโดนีเซีย อีกทั้งการลดต้นทุนช่วยให้บริษัทฯ ใช้ราคาที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้มากขึ้น บริษัทฯ จึงมีกำไรจากการขายมากขึ้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีวิธีการลดต้นทุนวัตถุดิบ โดยการหาวัตถุดิบแหล่งใหม่ และการให้ผู้จัดจำหน่ายประกวดราคาขายวัตถุดิบ ซึ่งเป็นการเพิ่มทางเลือกทั้งในแง่คุณภาพวัตถุดิบและอำนาจในการต่อรองราคา ทำให้การควบคุมบริหารจัดการเรื่องวัตถุดิบมีประสิทธิภาพอย่างมาก

การหาวัตถุดิบแหล่งใหม่ที่มีความหลากหลาย มีคุณภาพดี และมีราคาสมเหตุสมผล เป็นการลดการพึ่งพาผู้จัดจำหน่ายรายใดรายหนึ่ง ป้องกันปัญหากำลังการผลิตของผู้จัดจำหน่ายไม่เพียงพอต่อปริมาณที่บริษัทฯ สั่งซื้อ ป้องกันการผูกขาดด้านราคาของผู้จัดจำหน่าย และช่วยให้มีทางเลือกมากขึ้นในการกระจายปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการซื้อไปยังผู้จัดจำหน่ายหลายราย ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันข้อตกลงทางการค้ากับหลายๆ ประเทศ ทำให้ภาวการณ์นำเข้าวัตถุดิบลดลงอย่างมาก ทั้งนี้ การจัดหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ นอกจากเป็นการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบริษัทฯ ว่ามีการพัฒนาทางด้านการจัดหาวัตถุดิบแล้วยังช่วยเพิ่มความหลากหลาย และทันสมัยให้ผลิตภัณฑ์อีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ศึกษานวัตกรรมต่างๆ รวมทั้งเทคนิคในการผลิตวัตถุดิบบางส่วนเอง เพื่อให้ต้นทุนวัตถุดิบต่ำลง และเป็นการลดการพึ่งพา การผูกขาดของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ เช่น ฟองไมลด์ ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตชุดชั้นใน ปัจจุบันบริษัทสามารถผลิตฟองไมลด์ได้เอง 89% ของจำนวนที่ต้องการใช้ (จากเดิมผลิตเอง 30% ในปี 2014) และมีแผนในการผลิตเองให้ถึง 100% ในปี 2562

อีกหนึ่งแนวทางในการลดต้นทุนคือ การว่าจ้างผลิตสินค้าสำเร็จรูปจากภายนอก (Outsourcing) เพิ่มขึ้นในกลุ่มสินค้าที่สามารถตัดเย็บได้ง่ายๆ สามารถใช้เครื่องจักรแทนแรงงานฝีมือได้ ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ โดยบริษัทฯ จะเน้นผลิตสินค้าที่

ต้องใช้ฝีมือเป็นงานยากแต่มีกำไรขั้นต้นสูง ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาบริษัทได้เพิ่มสัดส่วน Outsourcing อย่างต่อเนื่อง และในอนาคตความสามารถด้านการว่าจ้างผลิตจะดีขึ้นไปอีก เนื่องจากบริษัทฯ ได้เข้าไปช่วยให้คำแนะนำกับผู้รับจ้างผลิต ร่วมมือกันในรูปแบบของพันธมิตร เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่ยากขึ้นได้ตามคุณภาพที่บริษัทฯ ต้องการ อันจะส่งผลให้ต้นทุนต่ำลงและกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นอีก

#### ● ด้านการผลิตสินค้า

สินค้าของบริษัทฯแบ่งออกเป็นคอลเลกชันที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกวัย และในทุกระดับราคา โดยในการผลิตนอกจากจะเน้นความสวยงามในแง่ของดีไซน์แล้ว ยังมีเรื่องฟังก์ชันผสมอยู่ด้วยเพื่อให้เป็นไปตามสรีระที่แตกต่างกันของผู้สวมใส่ โดยชุดชั้นในของบริษัทฯ ทุกตัวมีจุดเด่นอยู่ที่เวลาสวมใส่แล้วเหมาะสมกับรูปทรงของผู้สวมใส่ ซึ่งภายนอกจะดูไม่ออก แต่ภายในจะเป็นไปตามสรีระจริงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ส่วนปริมาณสินค้าที่จะผลิตขึ้นอยู่กับการปัจจัยหลายประการ เช่น การคาดการณ์สภาวะการแข่งขันทางการตลาด ฤดูกาลในการวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ กำลังการผลิตของแต่ละโรงงาน และนโยบายจากฝ่ายบริหารงาน โดยมีปัจจัยพื้นฐานมาจากความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยในเรื่องรูปแบบการผลิต หากแบ่งสินค้าออกตามรูปแบบการผลิตสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ สินค้าที่มีการผลิตรูปแบบซ้ำเดิม หรือสินค้าเบสิก (Basic) และสินค้ารูปแบบใหม่หรือ สินค้าแฟชั่น (Fashion) โดยสินค้านี้รูปแบบซ้ำเดิมจะเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคชอบใช้แบบเดียวกันบ่อยครั้ง ซึ่งจะมีการผลิตในลักษณะการเติมเต็มสินค้าตลอดเวลา ทำให้บริษัทฯ สามารถคาดการณ์การผลิต และวางแผนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ไลน์ผลิต ผลิตในแบบเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันตลอดเวลาเพื่อเพิ่มความชำนาญ ทำให้ได้ประสิทธิภาพการผลิตที่ดีขึ้น ได้ผลผลิตมากยิ่งขึ้น ขณะที่สินค้าแฟชั่น จะมีการออกแบบใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา จะไม่นำแบบเดิมกลับมาผลิตใหม่ แม้สินค้านี้รูปแบบใหม่มีความยากในการผลิตมากกว่า แต่มีรายได้จากการขายที่สูงกว่า และอัตรากำไรขั้นต้นที่ดีกว่า

สำหรับผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ จะมีการวางแผนการวางจำหน่ายสินค้าล่วงหน้าทุกปี เพื่อควบคุมการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนการวางจำหน่ายสินค้าแบ่งบอกถึงปริมาณและชนิดสินค้าที่บริษัทฯ ต้องผลิตในแต่ละเดือน เพื่อที่จะวางจำหน่ายได้ตรงเวลาที่วางแผน โดยแผนการผลิตมีความยืดหยุ่นตามปริมาณการสั่งซื้อในระหว่างปี ฝ่ายวางแผนการผลิตส่วนกลางเป็นผู้กระจายปริมาณการผลิตไปยังโรงงานต่างๆ โดยกระจายปริมาณสินค้าตามความเหมาะสมของระยะเวลา แบ่งชนิดสินค้าตามความเหมาะสมของเครื่องจักร และความชำนาญของพนักงานในแต่ละโรงงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต

ในส่วนผลิตภัณฑ์ OEM บริษัทฯ จะมีการผลิตตามการสั่งซื้อจากลูกค้าเป็นครั้งๆ ไป กล่าวคือไม่มีการผลิตล่วงหน้า ซึ่งลูกค้าจะสั่งซื้อก่อนวันที่ต้องการสินค้าเป็นระยะเวลานานตามแผนการวางจำหน่ายสินค้าของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในการผลิต และส่งสินค้า บริษัทฯ จะมีการกระจายปริมาณสินค้าที่จะผลิตไปยังโรงงานต่างๆ ตามความเหมาะสมของกำลังผลิต ระยะเวลา และรูปแบบสินค้า โดยพิจารณาควบคู่ไปกับปริมาณการผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง

ด้วย หากพบว่าการสั่งซื้อจากลูกค้าเข้ามามากกว่ากำลังผลิตที่คงเหลือ บริษัทฯ จะไม่รับการสั่งซื้อนั้นๆ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับทั้งลูกค้าและบริษัทฯ

นอกจากนี้บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เช่น การพัฒนาแรงงานคน เนื่องจากแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสินค้าต้องการรายละเอียดและมีดีไซน์ที่หลากหลาย ปัจจุบันมีการพัฒนาความสามารถของพนักงานและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ในระหว่างการผลิตจะมีการตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอน และมีการกระตุ้นพนักงานให้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมพนักงานเป็นระยะ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องการวางจำหน่าย และความจำเป็นในการเพิ่มทักษะการผลิต

**การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต** บริษัทฯ มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตโดยนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารการผลิต เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) นอกจากนี้จะพัฒนาปรับปรุง และบูรณาการกระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ยังได้ขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กรรวมถึงคู่ค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ โดยผ่านโครงการ SPM (Sabina Productive Management) ซึ่งเป็นการรวมทุกเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหารการผลิตของบริษัทฯ มาขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการซึ่งมาจากตัวแทนของทุกหน่วยงานของบริษัทฯ โดยเฉพาะแนวคิด Lean Enterprise เพื่อขยายผลของการบริหารการผลิตแบบพอดี ทันเวลา หรือระบบลีนไปทั่วทั้งบริษัท รวมถึงการขยายผลไปถึงคู่ค้าและลูกค้า เพื่อให้เป็นห่วงโซ่เดียวกัน เป็นการทำให้เกิดความเข้มแข็งของธุรกิจ โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้เกิดการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management) และกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร

ด้วยนโยบายในการลดระยะเวลาในการผลิต และส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น จึงได้มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการวางแผนผลิต และการสื่อสารร่วมมือกันระหว่างทีมงาน ส่งผลให้สามารถลด Lead time การผลิต จาก 120-180 วัน เหลือ 90-150 วัน

นอกจากนี้ การที่บริษัทฯ ประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบ LEAN ทำให้ลดระยะเวลาการส่งมอบวัตถุดิบ และลดของเสียได้อย่างมาก โดยปริมาณ Inventory และ WIP จาก 244 ล้านบาท (ในปี 2555) เหลือประมาณ 198 ล้านบาท (ในปี 2561) ทำให้บริษัทฯ สามารถหมุนเวียนเงินไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นได้ดียิ่งขึ้น

#### ● ด้านโลจิสติกส์

จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความต้องการสินค้าหลากหลายมากขึ้น บริษัทฯ จึงต้องผลิตสินค้าหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น มีความจำเป็นต้องกระจายสินค้าไปยังร้านค้าไว้รองรับความต้องการของผู้บริโภคตลอดเวลา ทำให้ต้องพัฒนาระบบโลจิสติกส์ หรือการดูแลสต็อกสินค้าในแต่ละร้านค้า เพื่อกระจายสินค้าให้ถูกที่ ถูกเวลา ถูก

กับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่โดยบริษัทเริ่มพัฒนาระบบ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถตรวจสอบสินค้าที่ขายได้ ให้มีสต็อกสินค้าสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละร้านค้าในทุกร้านค้า เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าให้มากยิ่งขึ้น

อีกทั้งปัจจุบันการซื้อขายผ่านออนไลน์เข้ามามีบทบาทกับผู้บริโภคมากขึ้น บริษัทฯ ได้ปรับการทำงานให้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว มุ่งเน้นขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น ซึ่งมีการตอบรับที่ดี ต้องส่งสินค้าถึงผู้บริโภคโดยตรงมากขึ้น ระบบโลจิสติกส์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้ต้องปรับระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้าให้ตอบสนองกับพฤติกรรมผู้บริโภค

นอกจากนั้น การที่บริษัทฯ ได้เริ่มกระจายสินค้าไปยังอาเซียนมากขึ้น จำเป็นต้องมีระบบการตรวจสอบสต็อกสินค้าของผู้จัดจำหน่าย หรือดีลเลอร์ของบริษัทฯ ตลอดเวลา เพราะการส่งสินค้าไปยังประเทศต่างๆ ต้องใช้เวลาทั้งในการดำเนินการเอกสารการส่งสินค้า และระยะเวลาการส่งสินค้า เพื่อให้มีสินค้าใหม่ ได้ระยะเวลาใกล้เคียงกันกับในประเทศ

### ● ด้านราคา

การกำหนดนโยบายราคาสินค้าสามารถแบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ การกำหนดราคาขายของสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย ( Sabina ) และการกำหนดราคาสินค้าที่ผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิต ( OEM ) โดยปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดราคาสินค้า 2 ประการนี้ คือ ลักษณะ ปริมาณ รวมไปถึงมูลค่าทางการตลาดของสินค้า

ราคาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย (Sabina) จะใช้วิธีการกำหนดราคาตามความเหมาะสมต่อผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โดยจะเพิ่มราคาตามมูลค่าทางการตลาดของสินค้าด้วย การกำหนดราคาจะให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่งในตลาดระดับเดียวกันเพื่อให้ผู้บริโภคใช้สินค้าอย่างคุ้มค่า และให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ ปัจจุบันราคาสินค้าของบริษัทฯ ถือว่าอยู่ในระดับราคากลางเมื่อเปรียบเทียบกับราคาสินค้าประเภทเดียวกันในตลาด บริษัทฯ ไม่มีนโยบายในการแข่งขันทางด้านราคากับผู้ผลิตรายอื่น อย่างไรก็ตามสินค้าอาจมีการลดราคาตามกลยุทธ์การตลาดของห้างสรรพสินค้า และจุดจำหน่ายต่างๆ ตามความเหมาะสม

สำหรับราคาสินค้า OEM บริษัทฯ จะคัดเลือกลูกค้าที่อยู่ในระดับบน และใช้นโยบายในการตั้งราคาแบบเพิ่มอัตรากำไรจากต้นทุนการผลิต (Cost Plus) ซึ่งราคาขายจะครอบคลุมถึงความเสี่ยงของความผันผวนเงินตราต่างประเทศบางส่วน และกำไรขั้นต้นจากการผลิตสินค้าแต่ละชนิด มากน้อยตามรูปแบบของสินค้า รวมถึงปริมาณสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อ

### ● ด้านการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ

เมื่อมีการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC จากที่กล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นโอกาสอันดีในการที่บริษัทฯ จะขยายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่นๆ เช่น การนำเข้าแบรนด์ต่างๆ ในอาเซียนเข้ามาขายในตลาดในประเทศไทย ซึ่งบริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญ และความสัมพันธ์อันดีกับห้างชั้นนำต่างๆ ในประเทศไทยเป็นข้อได้เปรียบในการติดต่อ และดำเนินการ

บริษัทได้พัฒนาและเพิ่มศักยภาพในช่องทางขายแบบไม่มีหน้าร้าน (Non Store Retailing) เพื่ออุดช่องโหว่เรื่อง การเข้าถึงสินค้า เนื่องจากลูกค้าบางคนอาจจะไม่สะดวกในการเดินทาง ผ่านกลยุทธ์ “ทเวนตีโฟร์ เซเวน” คือพยายามให้ลูกค้า เข้าถึงบริการได้ 24 ชั่วโมงใน 7 วัน โดยขยายการไปบนแพลตฟอร์มออนไลน์ ที่วิติจิทัล และแคตตาล็อก ซึ่งนอกจากทำให้เข้าถึง สินค้าได้ง่ายแล้ว ยังช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเรื่องเงินลงทุนหน้าร้าน ลดต้นทุนค่าเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งร้าน ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ให้กับห้างสรรพสินค้า หรือโมเดิร์นเทรดต่างๆ

### ตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า

บริษัทฯ ได้ยกระดับการดูแลด้านคุณภาพการผลิต โดยปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดด้านงานซ่อม (ทั้งนี้ยังคงเป็น KPI ภายใน หน่วยงาน) เป็นตัวชี้วัดด้านคุณภาพจากปัญหาต่างๆของลูกค้า เพื่อสนองตอบต่อความต้องการและรักษาระดับความพึงพอใจ ของลูกค้ามากที่สุด โดยนำข้อมูลต่างๆที่ศูนย์ CRM หรือ Customer Relationship Management รวบรวมจากทุกช่องทางการ ขาย นำมาวิเคราะห์ ปรับปรุง และตรวจติดตาม โดยเทียบยอดขายล้านชิ้น หรือ PPM (Parts Per Million) ในปี 2561 มีผล ดำเนินงานดังนี้

ขายแบบมีหน้าร้าน	2559	2560	2561
ปัญหาจากการบริการ	3	1.3	1.8
ปัญหาจากสินค้า	10.1	5.7	8.7
รวม ppm	13.1	7	10.5

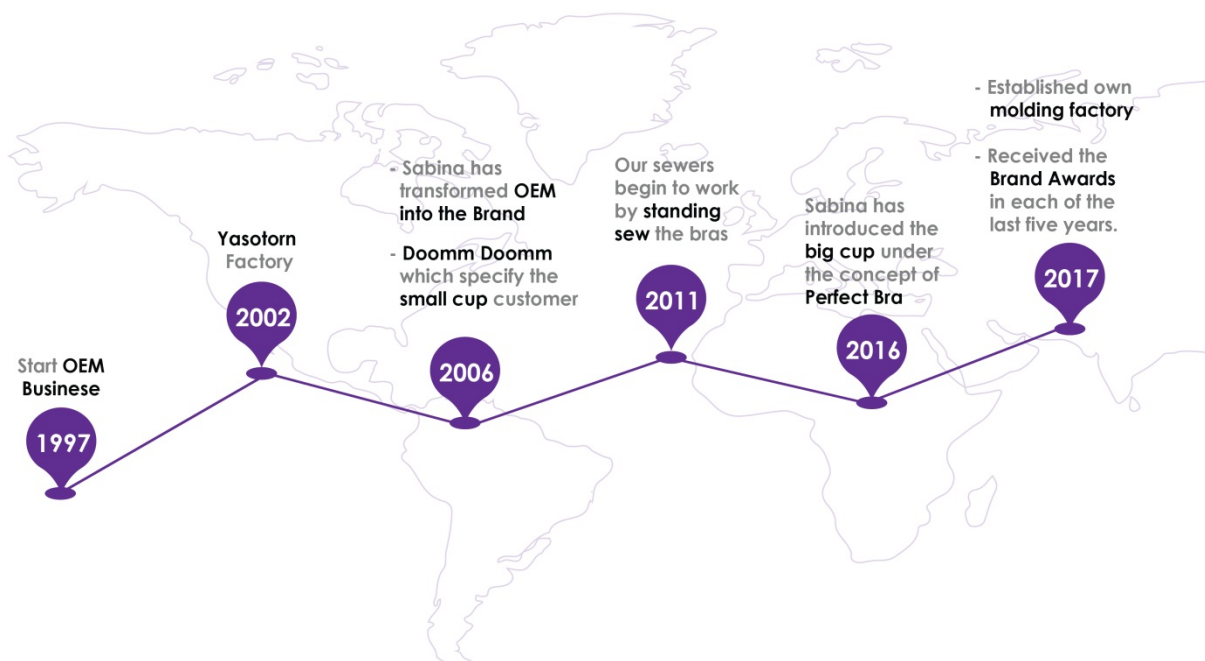
ในปีพ.ศ.2561 ปัญหาจากสินค้าเพิ่มขึ้นเป็น 8.7 ตัว/ล้านชิ้น มาจากการขยายกำลังการผลิต โดยรับ พนักงานใหม่ประมาณ 20% ซึ่งจะดำเนินการพัฒนาทักษะการเย็บของพนักงานใหม่เหล่านี้ต่อไป

ขายแบบไม่มีหน้าร้าน	2560	2561
ปัญหาส่งผิด/ส่งไม่ครบ	96.0	9.0
ปัญหาลิ้มฟองสอ/สายแขน	41.0	2.7
ปัญหาจากของแถม	35.0	6.8
ปัญหาจากสินค้า	55.0	32.2
รวม ppm	227.0	50.7

ในปีพ.ศ.2561 บริษัทฯได้นำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากช่องทางการขายแบบไม่มีหน้าร้าน (Non Store Retailing) มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดแนวทาง กลยุทธ์ ในการแก้ไขป้องกัน ทำให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างมาก

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ



ปี 2540 – เป็นช่วงที่เศรษฐกิจประเทศไทยตกต่ำมาก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง (Tum Yum Kung Crisis) เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก เนื่องจากค่าเงินบาทที่อ่อนค่าลงจับพลันภายในข้ามคืนจาก 26 บาท เป็น 45 บาท บริษัทจึงเห็นโอกาสในการปรับตัวและทิศทางการทำธุรกิจส่งออกภายใต้ แบรินด์ของลูกค้าในประเทศอังกฤษและประเทศในยุโรปเป็นหลัก จากเดิมที่บริษัทได้เริ่มต้นทำแบรนด์มาก่อนระยะหนึ่งแล้ว

ปี 2545 – บริษัทได้ขยายโรงงานเพิ่มแห่งที่ 4 ตั้งอยู่ที่จังหวัดยโสธร ซึ่งเป็นโรงงานที่ใหญ่ที่สุด แต่ก่อนหน้านี้บริษัทได้จัดตั้งโรงงานมาแล้ว 3 แห่ง คือ โรงงานที่ท่าพระ โรงงานที่ชัยนาท และโรงงานที่พุทธมณฑลสาย 5 เนื่องจากมียอดขาย OEM เพิ่มขึ้นจากประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้เราต้องเปิดโรงงานเพิ่มขึ้น

ปี 2549 – บริษัทได้เปลี่ยนจากการทำ OEM มาขายแบรนด์มากขึ้น เนื่องจากเล็งเห็นถึงค่าเงินบาทที่แข็งค่ามากขึ้นที่ 36 บาท/USD และ GSP ที่ยุโรปให้กับประเทศไทยไม่มีแล้ว รวมทั้งค่าแรงที่สูงขึ้น ทำให้การแข่งขันในการส่งออกสินค้าของบริษัทต่ำลง บริษัทจึงมองไปอีก 10 ข้างหน้าว่าค่าเงินบาทอาจลงได้ถึง 30-31 บาท/USD นั้นหมายความว่าบริษัทจะไม่ได้ประโยชน์จากการทำ OEM อีกต่อไป บริษัทจึงปรับปรุงยุทธศาสตร์ที่เน้นสร้างแบรนด์ของตนเองเพิ่มมากขึ้น และเจาะตลาดในประเทศก่อน เนื่องจากมีคู่แข่งทางการตลาดน้อย ที่มีอยู่ก็เป็นแบรนด์ของประเทศญี่ปุ่นและประเทศเยอรมัน ไม่มีแบรนด์ของประเทศไทยเลย

ปี 2549 – โดยที่ในปีนั้นบริษัทเริ่มต้นมองหาจุด Segmentation จากตลาดที่ไม่มีใครสนใจ และวางตำแหน่งของบริษัทในการผลิตสินค้า Doomm Doomm (ชุดชั้นในเสริมฟองหนา) ให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีคัพ A ซึ่งเป็นการสร้าง Positioning ของแบรนด์ได้เป็นอย่างดี จนกระทั่งผ่านมา 10 กว่าปีแล้ว คนส่วนใหญ่ยังจดจำแบรนด์ SABINA ที่ผลิตสินค้าเพื่อสาวคัพเล็กอยู่



ปี 2554 – เป็นช่วงที่บริษัทต้องต่อสู้กับค่าแรงขั้นต่ำที่สูงขึ้นถึง 300 บาท/วัน และวิกฤตการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่ในประเทศ ซึ่ง 2-3 ปีก่อนนี้ บริษัทได้เริ่มนำระบบ LEAN มาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้นแล้ว แต่ในปี 2554 นี้ บริษัทได้นำระบบ LEAN มาพัฒนาจากการนั่งเย็บเป็นการยืนเย็บ ทำให้ใช้พนักงานน้อยลงจากการนั่งเย็บที่ต้องใช้พนักงาน 2 คน เหลือเพียง 1 คน โดย 1ไลน์การผลิตสินค้าปกติจะใช้พนักงานเย็บประมาณ 40 คน แต่ปัจจุบันเหลือเพียง 20 คนเท่านั้น และบริษัทมีนโยบายพนักงานลาออกจะไม่รับพนักงานทดแทน ซึ่งในขณะนั้นพนักงานลดลงจาก 5,100 คนลงมาอยู่ที่ประมาณ 3,900 คน ทำให้พนักงานมีรายได้มากขึ้น การอยู่โอทีที่น้อยลง และเป็นผลทำให้บริษัทสามารถก้าวข้ามวิกฤตในช่วงของค่าแรงขั้นต่ำสูงได้

ปี 2559 – บริษัทได้หันไปจับกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพมากขึ้น โดยที่เมื่อก่อนบริษัทจับกลุ่มลูกค้าที่มีคัพ A อย่างเดียว ซึ่งมีประมาณ 35% - 40% ของตลาดเท่านั้น ดังนั้นบริษัทจึงได้หันมาจับลูกค้าที่มีคัพ B C D และ E มากขึ้น ซึ่งมีประมาณ 60% - 65% ซึ่งในปัจจุบันบริษัทมีฐานของกลุ่มลูกค้าครบ 100% มีผลทำให้ในปี 2560 และ 2561 มียอดขายที่สูงขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านๆมา

ปี 2560 – บริษัทได้สร้างโรงผลิตโมลต์ในการผลิตโมลต์ที่เป็น padding เพื่อช่วยลดต้นทุนในการผลิตสินค้าเนื่องจากปกติบริษัทได้นำเข้าโมลต์มาจากประเทศญี่ปุ่นและประเทศไต้หวัน และมีราคาอยู่ที่คู่ละประมาณ 45-50 บาท แต่ปัจจุบันบริษัทผลิตโมลต์ได้เองต้นทุนจึงลดลงมาอยู่ที่คู่ละประมาณ 18-20 บาทเท่านั้น ทำให้เราต้องเพิ่มคนงานมาอีก 200 คน ในปี 2560-2561

ปี 2560 – บริษัทยังได้รับรางวัลจากคณะพาณิชย์ศาสตร์การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็น Brand Award ในหมวดของ Fashion เป็นเวลา 5 ปีติดต่อกัน จนได้ขึ้น Hall of Fame ซึ่งถือได้ว่าเป็น Brand Award ที่มีมูลค่าในด้านคุณค่าของแบรนด์ SABINA

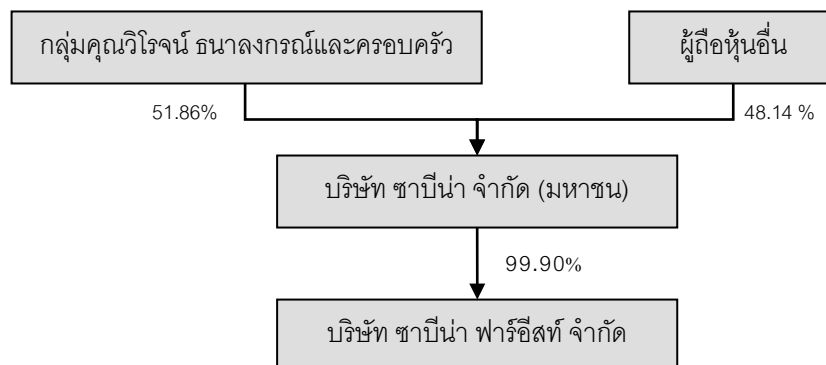
ซึ่งในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาบริษัทฯ และบริษัทย่อยได้รับรางวัลต่างๆ สรุปได้ดังนี้

- ปี 2559**
- บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลสถานประกอบการปฏิบัติตามกฎหมาย จ้างงานคนพิการดีเด่น วันที่ 14 มกราคม 2559
  - บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัล Thailand Lean Award ระดับ Silver Award วันที่ 28 กรกฎาคม 2559 โดยสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น
  - บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณ Thailand's Top Corporate Brand Value หมวดธุรกิจแฟชั่น ประจำปี 2559
- ปี 2560**
- บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) ประกาศแสดงตนเอง (Self-Declaration) เข้าสู่ระบบมาตรฐานแรงงานไทย (มรท.๘๐๐๑-๒๕๕๓) จากสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกระทรวงแรงงาน ประจำปี 2560 เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2560
  - บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลสถานประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานประกอบการ (มยส.) จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2560

ปี 2561

- บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัล Zero Accident ระดับประเทศในระดับทอง ปีที่ 3 เดือน มิถุนายน 2561
- บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านความปลอดภัย อาชีวปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2561
- บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับเกียรติบัตร สถานประกอบการอุตสาหกรรม ที่ดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ ธรรมภิบาลสิ่งแวดล้อม เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2561
- บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงานดีเด่น (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 13 เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2561
- บริษัท ซาปรีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานพทุมมณฑลสาย 5 และโรงงานยโสธร ได้รับรางวัลสถานประกอบการปลอดโรค ปลอดภัย กายใจเป็นสุข ระดับประเทศ ระดับทอง จากสำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม ปี 2561 เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2561

### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท



นโยบายการแบ่งการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่ม

#### บริษัทฯ

ทำหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายชุดชั้นในให้แก่บริษัทย่อย และลูกค้า ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายชุดชั้นในต่างประเทศ (OEM หรือ Original Equipment Manufacturer) เดิมการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้า OEM ของบริษัทฯ เป็นการผลิต และจำหน่ายให้แก่บริษัทย่อย ซึ่งรับคำสั่งผลิตมาจากลูกค้าอีกทอดหนึ่ง เนื่องจากบริษัทย่อยดำเนินธุรกิจมานาน และเป็นที่รู้จักของลูกค้าต่างประเทศมากกว่า เมื่อบริษัทฯ เริ่มเป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าต่างประเทศจึงเริ่มจำหน่ายสินค้า OEM ตรงสู่ลูกค้าโดยไม่ผ่านบริษัทย่อยมากขึ้น

#### บริษัทย่อย

ทำหน้าที่ในการออกแบบ ผลิต และจัดจำหน่ายชุดชั้นในสตรี ภายใต้ แบรนด์ “ ซาปรีน่า “ รวมถึงการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าที่ใช้แบรนด์ของลูกค้า หรือ OEM ( Original Equipment Manufacturer) และเป็นบริษัทฯ ผู้จัดจำหน่ายชุดชั้นในสตรี ภายใต้แบรนด์ “ซาปรีน่า “ ไปยังห้างสรรพสินค้า, ร้านค้าตามศูนย์การค้าและ โมเดิร์นเทรด ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งการจำหน่ายผ่านทางช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ เช่น TV Shopping, Website และ Application ของบริษัทเอง และ Website อื่นๆ

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้

รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย นับเป็นรายได้หลักของบริษัทในปัจจุบัน โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 91.03 และ 90.34 ของรายได้รวมตามงบการเงินรวมปี 2560 และ 2561 ตามลำดับ ในขณะที่รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ OEM มีสัดส่วนร้อยละ 8.22 และ 9.24 ของรายได้รวมตามงบการเงินรวมในปี 2560 และ 2561

สายผลิตภัณฑ์	ดำเนินการโดย	% การถือหุ้นบริษัท	ปี 2559		ปี 2560		ปี 2561	
			มูลค่า	%	มูลค่า	%	มูลค่า	%
ผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย	บริษัท ซาปรีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด	99.90%	2,167.01	90.40	2,438.85	91.03	2,803.04	90.34
ขายผลิตภัณฑ์ OEM	บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน)	-	215.90	9.01	220.17	8.22	286.80	9.24
รายได้จากการบริการและรายได้อื่น <sup>1,2</sup>	บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน)	-	14.13	0.59	20.10	0.75	13.06	0.42
รวม			2,397.04	100.00	2,679.12	100.00	3,102.90	100.00

หมายเหตุ : 1. รายได้จากการบริการ ได้แก่ รายได้จากการรับจ้างตัดผ้า และรายได้จากการรับจ้างเย็บสินค้า  
2. รายได้อื่น ได้แก่ ดอกเบี้ยรับ, รายได้จากการคั่นอาหาร, กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน, รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ เป็นต้น

### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้า Sabina มีจุดเด่นอยู่ที่การออกแบบสินค้านำเข้าชั้นคุณภาพสูงที่มีสีสันและลวดลายทันสมัย และมีฟังก์ชันที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้หญิงยุคใหม่ได้ทุกราย ช่วยเสริมบุคลิกการแต่งกายให้สวยงามตามแฟชั่น ซึ่งแบ่งผลิตภัณฑ์ออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ดังนี้

#### 2.1.1 ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย

ผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

##### (1) ผลิตภัณฑ์ประเภทเสื้อชั้นใน

บริษัทฯ เน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์เสื้อชั้นในเพื่อเสริมบุคลิกภาพและให้ความมั่นใจกับผู้สวมใส่ ปัจจุบันรูปแบบเสื้อชั้นในมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น แบ่งเป็นประเภทต่างๆ ตามรูปทรงและการใช้งาน ดังนี้

- แบ่งตามรูปทรง เช่น เสื้อชั้นในครึ่งเต้าทรง เสื้อชั้นในเต็มเต้าทรง เสื้อชั้นใน  $\frac{3}{4}$  เต้าทรงเสื้อชั้นในเกาะอก
- แบ่งตามฟังก์ชันการใช้งาน เช่น เสื้อชั้นในมีโครงรับฐานทรง เสื้อชั้นในไร้โครงรับฐานทรง เสื้อชั้นในดันทรงเสื้อชั้นในไม่ดันทรงเสื้อชั้นในเก็บกระชับทรง

## (2) ผลิตภัณฑ์ประเภทกางเกงชั้นใน

บริษัทฯ ผลิตกางเกงชั้นในที่มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองทุกความต้องการลูกค้าสตรีทุกวัย แบ่งเป็นประเภทต่างๆตามประเภทของวัสดุที่นำมาผลิต รูปทรง และการใช้งานตามประโยชน์ที่ต้องการ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- Panty Set คือกลุ่มสินค้ากางเกงชั้นในในรูปแบบแพชชั่น เป็นกางเกงชั้นในที่มีรูปแบบลวดลายเข้าคู่กันกับเสื้อชั้นใน รวมถึงผลิตภัณฑ์กางเกงในชุดแพ็คด้วย
- Panty Zone คือกลุ่มสินค้ากางเกงชั้นในในรูปแบบเบสิคสีพื้น แบ่งออกได้ตามรูปทรงการใช้งานต่างๆ เช่น แบบเดี่ยว แบบบิกินี แบบเต็มตัว และยังแบ่งตามชนิดของเนื้อผ้าที่ผลิต เช่น ผ้าฝ้าย cotton ผ้า microfiber ผ้า micromodale ในปี 2558 บริษัทฯ ได้ออกสินค้าใหม่ในกลุ่มนี้เพิ่มขึ้น โดยเพิ่มคุณสมบัติของผ้าพิเศษที่ใช้ในการผลิต

## (3) ผลิตภัณฑ์ชุดว่ายน้ำ

บริษัทฯ ได้ขยายไลน์การผลิตจากชุดชั้นในไปสู่ชุดว่ายน้ำมากขึ้น โดยมีการนำเสนอกับลูกค้าในทวีปยุโรป ซึ่งการผลิตและจำหน่ายสินค้าทำไรซ์ตันอยู่ในระดับสูง โดยผลิตภัณฑ์ชุดว่ายน้ำสามารถแบ่งตามวัยของกลุ่มลูกค้าได้ 2 กลุ่ม คือ วัยเด็ก และวัยสาว

## (4) ผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าชุดชั้นใน ได้แก่

- อุปกรณ์เสริมในการปรับแต่งเสื้อชั้นใน เช่น ตะขอขยายรอบตัว สายแขนใสถอดเปลี่ยนได้
- อุปกรณ์เสริมพิเศษ เช่น silicone bra สำหรับเพิ่มขนาดหน้าอก ที่ปิดหัวนม
- สินค้าอื่นๆ เช่น ชุดนอน เสื้อทับบั้งทรง

## 2.1.2 ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของลูกค้าซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศ

(OEM)

บริษัทฯ มีการผลิตและจำหน่ายสินค้า OEM ตามลักษณะที่ลูกค้าต้องการ โดยรูปแบบของสินค้าที่ผลิตและจำหน่ายส่วนหนึ่งมาจากต้นแบบที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยเป็นผู้ออกแบบไว้ แล้วนำไปปรับปรุงแบบในบางส่วน ตามความต้องการของลูกค้า หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 30 ของปริมาณสินค้า OEM ทั้งหมด

ปัจจุบันมีการทำงานใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้นโดยผู้ออกแบบของลูกค้าจะเดินทางมาร่วมออกแบบกับผู้ออกแบบของบริษัทฯ มีการแนะนำแนวทาง Trend, Color, Mood and Tone ของแต่ละฤดูกาล ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาเป็นตัวอย่างสินค้า อีกทั้งยังมีการพัฒนาร่วมกันกับผู้ขายลูกไม้ ผ้า และรวมทั้งลวดลายและสีสรรต่างๆกับทาง Suppliers วัตถุดิบอีกด้วย

## การจัดกลุ่มผลิตภัณฑ์ตามวัย

สินค้าของบริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกช่วงอายุและทุกรูปทรงสำหรับสุขภาพสตรี ตั้งแต่สินค้ากลุ่มวัยเด็ก วัยรุ่น วัยสาว จนถึงวัยผู้ใหญ่ ตลอดจนสินค้าจำพวกกระชับสัดส่วน สเตย์ และสินค้าที่เกี่ยวข้องอื่นๆ โดยสามารถแยกประเภทสินค้าออกตามช่วงวัยของลูกค้า ได้ดังนี้

- **วัยเด็ก** ผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการต่อการเจริญเติบโตทางสรีระที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวัยเด็ก ได้แก่
  - ผลิตภัณฑ์กลุ่ม Sabinie สำหรับเด็กผู้หญิงในช่วงอายุ 6-12 ปี ที่เริ่มมีเต้านางจนถึงมีเต้านางบ้างเล็กน้อย ใช้ตัวการ์ตูนเด็กผู้หญิงที่ชื่อว่า “Sabinie” มาเป็นลวดลายสัญลักษณ์และตกแต่ง โดยเน้นแสดงถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ให้สาระความรู้ทันยุคสมัยและเน้นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ จุดเด่นคือไม่มีการนำโครงเหล็กเข้ามาใช้เป็นส่วนประกอบเน้นวัตถุดิบคุณภาพดีให้สัมผัสนุ่มนวลไม่ระคายผิว และใช้ผ้าพื้นสีขาวเป็นหลักเพื่อให้เด็กๆ ใส่ไปโรงเรียนได้ดูกระเปียบ ซึ่งผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงในหมู่ผู้ปกครองที่ซื้อให้บุตรหลาน
  - ผลิตภัณฑ์กลุ่ม Cool Teen สำหรับเด็กผู้หญิงในช่วงอายุ 13-15 ปี เหมาะกับเด็กวัยแรกรุ่นที่เริ่มมีเต้านางเติบโตขยายมากขึ้นแต่ยังไม่โตเต็มที่ มีรูปแบบทั้งที่มีโครงฐานรับเต้านางโดยใช้โครงอ่อนที่มีความยืดหยุ่นสูง ไม่มีการนำโครงเหล็กเข้ามาเป็นส่วนประกอบและแบบไร้โครงเน้นการออกแบบที่ดูน่ารักเหมาะสมกับวัยสดใส
  - ผลิตภัณฑ์ Sabina Swim ซึ่งเป็นชุดว่ายน้ำสำหรับเด็ก
- **วัยรุ่น** ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้เหมาะกับเด็กสาวที่เติบโตจากวัยเด็กมาสู่วัยรุ่น เริ่มตั้งแต่วัยเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายและเข้าเรียนมหาวิทยาลัยจนถึงเริ่มทำงานช่วงอายุ 15-25 ปี เริ่มเป็นสาวและใส่ใจในภาพลักษณ์ รูปแบบสินค้ามีสีสันสดใส บ่งบอกถึงวัยอันเบิกบานและสนุกกับการใช้ชีวิต สินค้าในกลุ่มนี้ได้แก่
  - กลุ่ม Pretty Perfect สำหรับวัยรุ่นช่วงอายุ 15-18 ปี เน้นลวดลายทันสมัย มีฟังก์ชันฟองน้ำและเสริมदनทรงเพียงเล็กน้อยเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับวัยรุ่นที่เต้านางยังขยายไม่เต็มที่สมส่วนมีรูปแบบฟองน้ำเสริมทรงแบ่งเป็น 2 ชนิดคือ แบบฟองกระชับและแบบฟองนิ่ม เน้นการออกแบบที่ทันสมัยตามแฟชั่น

นอกจากนี้ ในกลุ่มสินค้าวัยรุ่นยังมีการแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ย่อยตามฟังก์ชันการใช้ประโยชน์ของสินค้า ได้แก่ กลุ่ม Doomm Series สำหรับวัยรุ่นในช่วงอายุ 18-25 ปี เน้นการใช้ฟองน้ำเสริมในเสื้อชั้นในเพื่อदनทรงในระดับต่างๆ เหมาะสำหรับผู้หญิงที่มีเนื้อเต้านางน้อยและต้องการให้หน้าอกแลดูเต็มสมส่วนน่าดึงดูดใจ โดดเด่นด้วยสีสันสดใสและความสนุกสนานแบบสาวมั่นใจ ประกอบด้วย Doomm Doomm ซึ่งเป็นสินค้ายอดนิยมที่ครองใจลูกค้ามานาน และยังมี Soft Doomm รวมถึง Doomm Functions ที่เหมาะสำหรับการสวมใส่กับเสื้อผ้าแฟชั่นในรูปแบบต่างๆ



- กลุ่ม Maggie Mae สำหรับวัยรุ่นช่วงอายุ 18-25 ปี สินค้าในกลุ่มนี้ใช้ฟองน้ำบางนุ่มนวลไม่มีการดันทรง เหมาะกับผู้หญิงที่มีเนื้อเต้านมเต็มส่วนและต้องการให้หน้าอกแลดูกระชับน่าดึงดูดใจ รูปแบบสินค้าเน้นความทันสมัยตามกระแสแฟชั่นนิยมตามสโลแกน “Full Cup, Full Fashion”
- **วัยสาว** ผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้เหมาะกับสาววัยทำงานช่วงอายุ 25-45 ปี ซึ่งผู้บริโภคอยู่ในวัยที่มีรายได้เป็นของตนเอง จึงสนใจเลือกซื้อสินค้าอย่างมีเหตุผลทั้งพิจารณาจากประโยชน์ใช้สอยและรูปแบบแฟชั่นที่มีความสวยงามทันสมัย โดยแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ย่อยตามฟังก์ชันการใช้ประโยชน์ของสินค้า ได้แก่
  - Modern V สำหรับสาววัยทำงานที่ช่างแต่งตัวและต้องการให้หน้าอกสวยกระชับและอวดมีร่องอกเหมาะสำหรับวัยสาวที่เริ่มมีเนื้อส่วนเกินของหน้าอกตามวัยที่เพิ่มขึ้น
  - Perfect Bra สำหรับสาวที่มีเนื้อหน้าอกเต็ม ชอบใช้ชุดชั้นในแบบไม่ดันทรง และเริ่มมีปัญหาสภาพเนื้อหน้าอกเปลี่ยนแปลงไปตามวัยที่เพิ่มขึ้น
  - Sbn Sport สำหรับสาวที่ต้องการเสื้อชั้นในให้ความคล่องตัวแต่กระชับสวมใส่สบาย โดยผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้มีลักษณะกึ่งสปอร์ตคล้ายเสื้อชั้นในสำหรับเล่นกีฬา

นอกจากนี้ ยังแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ย่อยตามเทรนด์แฟชั่น ในรูปแบบของการออกสินค้าเป็น Collection ที่มีเรื่องราวน่าสนใจตามจินตนาการต่างๆ ช่วยยกระดับตราสินค้าขึ้นสู่ระดับผู้นำในวงการแฟชั่นชุดชั้นในของไทย ได้แก่

- Mad Moisselle เป็นผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบด้วยแรงบันดาลใจจากแฟชั่นล้ำสมัย ใช้วัสดุและเทคนิคการตัดเย็บคุณภาพสูง และมีรูปแบบที่น่าสนใจสะดุดตาเป็นพิเศษเป็นการปรับภาพลักษณ์ของสินค้าให้เหมาะสมกับลูกค้าสาวยุคใหม่ที่ชื่นชอบสินค้านำแฟชั่นเช่นเดียวกับแบรนด์ชั้นนำของต่างประเทศ ช่วยยกระดับภาพลักษณ์ของบริษัทให้สูงขึ้นทัดเทียมแบรนด์แฟชั่นชั้นนำ สร้างความแตกต่างอย่างโดดเด่นในหมู่แบรนด์คู่แข่ง และสามารถขยายฐานเพิ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ให้บริษัทอีกด้วย
- Celebrity's Collection เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่เชิญดารานักแสดง เช่น “คริส หอวัง” , “อุ้มเสี้ยน” มาทำงานออกแบบร่วมกันภายใต้ชื่อของคริส รวมถึงการจัดทำแผนการตลาดและส่งเสริมการขายด้วยช่วยยกระดับให้แบรนด์มีชื่อเสียงและเป็นที่นิยมในหมู่ดารานักแสดงชั้นนำของเมืองไทย และขยายกลุ่มเพิ่มลูกค้าสาวรุ่นใหม่ที่ชอบสไตล์การแต่งตัวและนำสมัยแบบผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคม
- **วัยผู้ใหญ่** ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้เหมาะกับวัยสาวใหญ่ที่มีช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป จนถึงวัยผู้สูงอายุ ลูกค้าในช่วงอายุนี้นักมีปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับสภาพหน้าอก ลูกค้ามักอยู่ในช่วงที่มีรายได้มั่นคง จึงสนใจเลือกซื้อสินค้าอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากประโยชน์ใช้สอยและสวมใส่สบายเป็นหลัก ซึ่งสินค้าในกลุ่มวัยผู้ใหญ่ มีการแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ย่อยตามฟังก์ชันการใช้ประโยชน์ ได้แก่

- Function Bra เหมาะสำหรับผู้บริโภคในวัยเริ่มสูงอายุที่สรีระมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อมถอยลงจากกล้ามเนื้อหน้าอกที่ขาดความกระชับ จึงช่วยตอบสนองความต้องการการยกกระชับเก็บทรง โดยมีฟังก์ชันครบถ้วนและรูปแบบดีไซน์ที่ทันสมัย
- Function Shape Wear เป็นผลิตภัณฑ์กระชับรูปร่าง สำหรับสุขภาพสตรีที่ใส่ใจในรูปร่างให้แลดูสมส่วน เช่น สเตย์ สเตย์ชุด ล่าสุดบริษัทฯ ได้ออกสินค้าใหม่ชื่อ Secret S Curve ซึ่งเป็นที่นิยมของลูกค้า
- Happy Bar เป็นผลิตภัณฑ์ที่เน้นสวมใส่สบาย ขยายผ่านช่องทางทีวีดิจิทัล ซุปเปอร์โฮม สำหรับจับกลุ่มลูกค้าวัยเกษียณ

### การจัดกลุ่มผลิตภัณฑ์ในรูปแบบอื่นๆ

นอกจากการแบ่งกลุ่มสินค้าตามช่วงวัย ฟังก์ชัน และแฟชั่นแล้ว ยังมีกลุ่มสินค้าประเภทอื่นๆ ได้แก่

- Maternity เป็นผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสำหรับคุณแม่ให้นมบุตรและมีทางเกยอุ้มหน้าท้องรับน้ำหนักครรภ์ที่ขยายขึ้นในช่วงใกล้คลอด
- Fill Up Bra เป็นผลิตภัณฑ์เสื้อชั้นในสำหรับกลุ่มผู้หญิงที่ได้รับการผ่าตัดเต้านมออกแล้วจากการรักษาโรคมะเร็งเต้านม โดยมีถุงเย็บพิเศษสำหรับให้ใส่เต้านมเทียมได้เพื่อช่วยปรับสมดุลการทรงตัวของผู้สวมใส่
- Happy เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเพื่อจัดจำหน่ายในราคาย่อมเยาในบางช่องทางการจำหน่าย เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในแหล่งที่ผู้บริโภคมีรายได้ไม่สูงให้สามารถเข้าถึงสินค้าคุณภาพดีของบริษัทได้ด้วย ในปี 2558 ได้ผลิตสินค้าในกลุ่มนี้สำหรับทั้งวัยรุ่นและวัยผู้ใหญ่และได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี

ด้วยความสามารถในการผลิตชุดชั้นในที่หลากหลายครบถ้วนตอบสนองได้ทุกความต้องการของผู้บริโภค ทำให้บริษัทฯ มีความแข็งแกร่งจนเป็นผู้นำในตลาดชุดชั้นในของประเทศไทย

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 กลยุทธ์การตลาด

- การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในใหม่ๆ

เนื่องจากความต้องการและสรีระของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาบริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยทำการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคว่ามีความต้องการอย่างไร เน้นการจัดทำ Focus Group สอบถามลูกค้าเป้าหมายกลุ่มย่อย และทำแบบสอบถามลูกค้าทางสื่อ online เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า ทั้งด้านฟังก์ชันและแฟชั่นของชุดชั้นใน เช่น ในอดีตการทำวิจัยพบว่าผู้หญิงไทยส่วนใหญ่จะมีหน้าอกค่อนข้างเล็ก จึงนำมาสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์คอลเลกชัน “Doomm Series” เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการสวมใส่ชุดชั้นในให้ผู้บริโภค และหลังจากชา

ปีน่าประสบความสำเร็จในตลาดชุดชั้นในแล้ว ได้มีการทำวิจัยเพิ่มเติมพบว่า ยังมีกลุ่มลูกค้าที่มีหน้าอกไซส์ค่อนข้างใหญ่ เป็นฐานที่ไม่เล็กสำหรับประเทศไทย ซึ่งปี 2558 บริษัทฯ เริ่มเข้าไปจับลูกค้ากลุ่มนี้ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมารองรับได้รับการตอบรับที่ดี ทำให้ปีที่ผ่านมา ฐานลูกค้าเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงได้ข้อสรุปว่า สินค้าของบริษัทสามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกความต้องการไม่ว่าจะเป็นเต้าทรงเล็กหรือใหญ่ ด้วยคำตอบเดียวกันคือ การผลิตชุดชั้นในที่ดี สวมใส่สบายอย่างที่คุณลูกค้าต้องการ

ขณะที่การผลิตเพื่อขยายรายได้แบรนด์ของลูกค้าจากประเทศในยุโรป ทำให้บริษัทมี know how เกี่ยวกับเทคนิคการตัดเย็บรูปแบบใหม่ๆ และการสมัครเข้าเป็นสมาชิกของ WGSN ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่บริษัทผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มชั้นนำของโลก นิยมใช้อย่างแพร่หลายมานาน ทำให้บริษัทสามารถทราบถึง Global Trend Fashion ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นได้ถึง 24 เดือนล่วงหน้า และสามารถผลิตสินค้ามาแพ้นทันสมัยได้ตรงตามความนิยมของลูกค้าได้อย่างแม่นยำขึ้น อีกทั้งยังคงคุณภาพสูงได้ในราคาที่เหมาะสมคุ้มค่าต่อผู้บริโภค

#### ● การขยายฐานลูกค้าในกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ

บริษัทฯ ขยายธุรกิจ โดยการส่งออกสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย หรือ แบรนด์ Sabina เพื่อขยายไปยังต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเขตประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC : ASIAN ECONOMIC COMMUNITY) ซึ่งปัจจุบันมีการแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายและดำเนินการแล้ว 5 ประเทศ อันได้แก่ เวียดนาม, ลาว, กัมพูชา, พม่า และฟิลิปปินส์ ขณะที่มีการยกเลิกการเป็นตัวแทนจำหน่ายใน 2 ประเทศ คือ ประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์ เนื่องจากตัวแทนจำหน่ายไม่สามารถทำการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามเป้าหมายที่บริษัทฯ กำหนด ส่วนประเทศบรูไน และอินโดนีเซีย นั้น ยังคงอยู่ระหว่างการดำเนินการ ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังคงตั้งเป้าหมายที่จะขยายแบรนด์ Sabina ให้เป็นที่รู้จักในตลาดอาเซียน และผู้บริโภคจากต่างประเทศ ปูทางไปสู่การทำให้ “Sabina” เป็น ASEAN Brand ซึ่งสาเหตุที่บริษัทฯ เน้นขยายตลาดในอาเซียน เนื่องจากผู้บริโภคในแถบอาเซียนมีสรีระที่ไม่ต่างจากคนไทยมากเท่าไรนัก สามารถใช้แพทเทิร์นเดียวกันในการผลิตและการจำหน่ายได้ นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังได้แต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายในประเทศอื่นด้วย ได้แก่ ตะวันออกกลาง และเอเชีย เช่น สาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์, บังกลาเทศ ปากีสถาน เป็นต้น

#### ● การทยอยวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

บริษัทฯ ได้วางกลยุทธ์การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในรุ่นใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครอบคลุมการใช้งานในทุกช่วงวัยของสุภาพสตรี เริ่มตั้งแต่วัยเด็กหญิงในช่วงอายุ 6 ปีขึ้นไป ที่ควรเริ่มใช้ชุดชั้นในเพื่อดูแลรักษาทรวดทรงอย่างเหมาะสมและถูกวิธี โดยแบ่งกลุ่มสินค้าทุกประเภทตามรูปแบบคือ สินค้า basic พื้นฐาน และสินค้า fashion ที่ออกแบบตามสมัยนิยมนำแฟชั่นอยู่เสมอ ช่วยให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความทันสมัยและการเคลื่อนไหวตามแฟชั่นตลอดเวลาบริษัทฯ ได้วางจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าตรา “Sabina” รุ่นใหม่ทุกเดือน เพื่อรักษาความภักดีต่อตราสินค้า โดยฝ่ายการตลาดจะเลือกช่วงเวลาในการวางจำหน่ายสินค้าให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละผลิตภัณฑ์ เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ Sabinie และ Cool Teen ซึ่งเป็นชุดชั้นในสำหรับวัย

เด็ก จะวางตลาดในช่วงก่อนเปิดเทอมภาคการศึกษาใหม่ เพื่อให้ผู้ปกครองได้มีเวลาจัดหาสินค้าให้บุตรหลานในช่วงเวลาที่มีความต้องการซื้อสูงสุด

บริษัทฯ ยังวางแผนการจำหน่ายสินค้าด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เช่น สินค้ากลุ่มใหม่ชื่อ Soft Collection ที่เน้นการผลิตด้วยผ้าทอถุงไร้ยางเหนียว ให้ความยืดหยุ่นสูงและเนื้อผ้าให้สัมผัสนุ่มสบายผิว อีกทั้งนำสินค้าลิขสิทธิ์อันเป็นที่นิยมมานำเสนอเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าให้ความสนใจมาก เช่น สินค้าลิขสิทธิ์ Disney Frozen จากประเทศสหรัฐอเมริกา นำมาออกแบบผลิตภัณฑ์ในกลุ่มวัยเด็ก และบริษัทฯ ยังสนับสนุนทรัพยากรทางปัญญาของคนไทย ด้วยการนำลวดลายการ์ตูนที่มีชื่อเสียงมาร่วมออกแบบผลิตภัณฑ์กลุ่ม Pretty Perfect สำหรับวัยรุ่นได้แก่ ตัวการ์ตูนมะม่วงจิ้ง ของคุณวิสุทธิ พรนิมิตร ตัวการ์ตูนจาก Facebook Fanpage คนอะไรมีแฟนเป็นหมื่น ตัวการ์ตูน “หมิว” ที่มีชื่อเสียงทางสตีกเกอร์ใน Line นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอสินค้าใหม่ในรูปแบบของ fashion collection สำหรับกลุ่มลูกค้าวัยรุ่น วัยสาว และวัยผู้ใหญ่หมุ่นเวียนอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

#### ● การรักษาระดับยอดขายของลูกค้าปัจจุบัน และหาลูกค้าใหม่

บริษัทฯ มุ่งมั่นรักษาระดับยอดขายของลูกค้าปัจจุบันอย่างยิ่ง เนื่องจากตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าทุกราย ซึ่งจะช่วยให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและมีบริการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า คุณภาพ รวมทั้งการบริการที่ตรงต่อเวลา เพื่อรักษายอดสั่งผลิตให้มีอยู่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังพยายามหาลูกค้าใหม่ๆ นอกจากลูกค้าในแถบยุโรป โดยขยายไปทางรัสเซีย ที่ต้องการสินค้าที่มีดีไซน์ทันสมัย คุณภาพดี และราคาสูง เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับผู้ผลิตในประเทศอื่นๆ ที่เน้นแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลัก เพื่อรักษาระดับอัตรากำไรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ได้ปรับช่องทางการเข้าถึงสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันหันไปซื้อขายผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น และที่เดินช้อปปิ้งในศูนย์การค้าก็ไม่นิยมเดินในโซนของห้างสรรพสินค้า รูปแบบร้านค้าของซาปรีน่าในศูนย์การค้า จึงเน้นการขายในร้านที่เป็นสแตนด์โลนในศูนย์การค้ามากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งในโซนของห้างสรรพสินค้า

### 2.2.2 การจัดจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

#### ● การจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย

บริษัทฯ จำหน่ายชุดชั้นในภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อยภายในประเทศผ่านหลายช่องทาง เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ผ่านเคาน์เตอร์ภายในห้างสรรพสินค้าในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด รวมถึงเคาน์เตอร์ภายในดิสนีย์สโตร์ทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 580 เคาน์เตอร์

ช่องทาง จัดจำหน่าย	สัดส่วนการจัดจำหน่าย (เชิงปริมาณ) (ร้อยละ)	ชื่อผู้จัดจำหน่าย	จำนวน เคาน์เตอร์/ ร้าน
ห้างสรรพสินค้า	14	เซ็นทรัล	23
		โรบินสัน	48
		เดอะมอลล์	9
ดิสเคาท์สโตร์	53	บิ๊กซี	130
		โลตัส	176
ร้านค้าของบริษัท	14	ร้านค้าของบริษัท	83
ช่องทางอื่น ๆ	19	สหกรณ์, ร้านค้าปลีกทั่วไป, ร้านค้าของบริษัทฯ	111
รวม	100		580

บริษัทฯ จะวางขายตามจุดจำหน่ายต่างๆ ในลักษณะการฝากขายสินค้า และมีการโอนย้ายสินค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างยอดขายอย่างต่อเนื่อง โดยในแต่ละจุดจำหน่ายจะจัดให้มีพนักงานขายจำนวน 2-3 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถในการสื่อสารสินค้าให้ถึงลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับวิธีการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง และจุดเด่นต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ ในขณะเดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้ากลับมาয়ฝ่ายวิจัยพัฒนาเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานขายจำนวนทั้งสิ้น 1,100 คน ทั้งนี้ จากแนวโน้มการซื้อสินค้าผ่านออนไลน์ที่เติบโตขึ้น ทำให้บริษัทฯ ไม่เน้นการเปิดร้านค้าใหม่ แต่หันไปเพิ่มช่องทางขายผ่านออนไลน์มากขึ้น ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้ด้วย

สำหรับการจำหน่ายในต่างประเทศ บริษัทฯ จัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า “Sabina” “Sabinie” ผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศอาเซียนแล้ว 5 ประเทศ คือ พม่า เวียดนาม กัมพูชา ลาว และฟิลิปปินส์ โดยมีจุดจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าต่างๆ มากกว่า 100 จุด

#### ● การจำหน่ายสินค้า OEM

บริษัทฯ มีการผลิตสินค้าตามรูปแบบที่ออกแบบโดยบริษัทฯ และบริษัทย่อย และตามรูปแบบของลูกค้าเอง โดยลูกค้า OEM ส่วนใหญ่ เป็นลูกค้ารายใหญ่ ที่มีชื่อเสียง ในยุโรปและอังกฤษโดยลูกค้าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันมายาวนาน มีลักษณะการจำหน่ายเป็นครั้งๆ ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ประกอบด้วยลูกค้าที่เป็นทั้ง Own Stores, Department Stores, Modern Trade, Wholesaler, Trading firm, Importer ตลอดจนถึงลูกค้าที่ทำธุรกิจ On line ซึ่งมีทั้งผู้ริเริ่มใหม่และผู้ที่มีตัวตนมาจากธุรกิจ Direct Catalogues

### 2.2.3 นโยบายการส่งเสริมการขาย

เนื่องจากตลาดสินค้าชุดชั้นในสตรีมีการแข่งขันสูงมาก มีคู่แข่งที่น่าเสนอสินค้าทั้งราคาถูกมากคุณภาพต่ำไปจนถึงราคาสูงมากและคุณภาพสูง บริษัทฯ จึงร่วมกับห้างสรรพสินค้าจัดให้มีการส่งเสริมการขายอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการแนะนำสินค้าใหม่ การจัดรายการโปรโมชั่นสินค้า การจัดกิจกรรมที่ลูกค้ามีโอกาสได้มีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มปริมาณการขายและดึงดูดผู้บริโภคที่ไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้มาทดลองใช้ ผ่านการทำกิจกรรมการตลาดร่วมกับห้าง ทั้งการลงโฆษณาสื่อของทางห้าง การจัดงานแฟชันโชว์ และกิจกรรมทางการตลาดอื่นๆ

นอกจากนี้ ยังเน้นการจัดการส่งเสริมการขายของบริษัทฯ เอง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่นิยมในหมู่ผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง สร้างภาพลักษณ์ที่น่าสนใจ น่าใช้ และน่าเชื่อถือ สร้างแบรนด์ Sabina ให้เป็น top of mind ในใจของผู้บริโภคคนไทย โดยนำเสนอภาพลักษณ์ของแบรนด์สินค้าที่คุณภาพสูงในราคาที่คุ้มค่า ตั้งแต่ปี 2558 จนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ได้เน้นการใช้สื่อโฆษณาทันสมัยเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคแบบ omni-channels โดยการใช้สื่อที่หลากหลายให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งการใช้โฆษณาทางโทรทัศน์ สื่อป้าย billboard สื่อวิทยุ สื่อในศูนย์การค้า สื่อบนสถานีรถไฟฟ้าและลิฟท์ออฟฟิศชั้นนำ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และสื่อโฆษณา online ทั้งในรูปแบบของ social media อันเป็นที่นิยม และการโฆษณาบน Youtube ทำให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมมากขึ้น อีกทั้งมีการเปิดรับสมัคร Sabina Club เพื่อผูกใจผู้บริโภคด้วยสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้าให้แข็งแรงยิ่งขึ้น

### 2.2.4 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บริษัทฯ ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามวัย และประเภทของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า ดังนี้

- **กลุ่มลูกค้าวัยเด็ก และวัยแรกรุ่ง**

กลุ่มลูกค้าทั้งสองวัยนี้เป็นฐานลูกค้าหลักของบริษัทฯ เนื่องจากบริษัทฯ ผลิตสินค้าที่ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเรื่องการออกแบบตัดเย็บคุณภาพดี รูปแบบทันสมัยเนื้อผ้าคุณภาพสูงปราศจากการแพ้หรือระคายเคือง สีสดและความน่ารักเหมาะสมกับวัย ทำให้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย เป็นที่รู้จักนิยมอย่างแพร่หลายในกลุ่มลูกค้าวัยเด็กและวัยรุ่นโดยมีการวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ตลอดทั้งปี บริษัทฯ จึงสามารถสร้างรายได้จากสินค้ากลุ่มนี้อย่างต่อเนื่อง

กลุ่มลูกค้าวัยเด็กคือ ตั้งแต่ระดับการศึกษาชั้นประถมต้นจนถึงมัธยมต้น ในกลุ่มนี้ผู้ปกครองเป็นผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า บริษัทฯ ได้ผลิตชุดชั้นในของเด็กภายใต้เครื่องหมายการค้า “Sabine” เพื่อรองรับการเติบโตของสตรีในวัยเด็ก โดยเน้นการออกแบบที่ใส่ความรู้เข้าใจกับลวดลายของสินค้า เช่น Collection AEC ซึ่งสอดแทรกความรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในกลุ่ม AEC ผ่านลวดลายน่ารักบนสินค้า และยังจัดกิจกรรมซาบีน่าแคมป์ นำเยาวชนผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกมาร่วมสนุกกับกิจกรรมฐานแต่ละประเทศใน AEC โดยมีเจ้าของภาษามาให้ความรู้ และเรียนรู้การปลูกข้าวอันเป็นอาหารหลักร่วมกันของผู้คนทั้งภูมิภาค เพื่อให้เด็กๆ ได้รับความรู้ ความประทับใจ และจดจำซาบีน่าได้



### ● กลุ่มลูกค้าวัยรุ่น

เป็นนักเรียนในระดับชั้นมัธยมปลายถึงนักศึกษามหาวิทยาลัย เป็นวัยที่เพื่อนและบุคคลที่ตนเองชื่นชอบมีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อสินค้า ซึ่งมักเลือกซื้อสินค้าตามแฟชั่นสมัยนิยม และฟังก์ชันในการใช้งานที่สามารถทำให้บุคลิกภาพของตนดูดียิ่งขึ้นในสายตาของคนอื่นๆ ปัจจุบันแบรนด์ซาปรีน่า ได้รับความนิยมอย่างมากในกลุ่มวัยรุ่นด้วยรูปแบบทันสมัย มีฟังก์ชันที่ต้องการครบถ้วน ช่วยดันทรงให้ศีรษะแลดูสวยงามสมส่วน มีลวดลายสีที่สดใสในแฟชั่น โดยบริษัทฯ ยังคงเน้นในการออกผลิตภัณฑ์ที่เป็นแฟชั่นในกลุ่มนี้อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้โดยตลอด

### ● กลุ่มลูกค้าวัยสาวและวัยผู้ใหญ่

กลุ่มลูกค้าวัยสาวจัดเป็นกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ นักศึกษามหาวิทยาลัยจนถึงวัยทำงาน ซึ่งเพื่อน พนักงานขาย และเครื่องหมายการค้ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเลือกซื้อ กลุ่มนี้จะเน้นฟังก์ชันในการใช้งานที่สอดคล้องกับแฟชั่นเครื่องแต่งกายภายนอก ต้องการมีบุคลิกภาพที่ดี มีความมั่นใจในการสวมใส่เสื้อผ้า เป็นกลุ่มที่มีความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้นและเริ่มมีรายได้เป็นของตัวเอง ทำให้เริ่มคำนึงถึงประโยชน์การใช้งานมากกว่าความสวยงามเพียงอย่างเดียว นอกจากนั้น ยังมีอำนาจการซื้อสูงและปริมาณลูกค้าจำนวนมาก บริษัทฯ จึงวางแผนออกผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้ากลุ่มนี้มากขึ้นในอนาคต โดยได้เริ่มมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีฟังก์ชันประโยชน์ในการใช้งาน แกะไขข้อบกพร่อง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น มีสินค้าสำหรับรูปทรงหน้าอกของลูกค้าทุกรูปแบบ และตอบสนองกับทุกปัญหาสรีระที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามวัยที่เพิ่มขึ้น เช่น สินค้าสำหรับวัยสาวชื่อ Modern V มีฟังก์ชันพองน้ำดันทรงด้านข้างรูปตัววี เหมาะสำหรับวัยสาวที่เริ่มมีการเผาผลาญไขมันได้ช้าลง ทำให้เริ่มมีเนื้อส่วนเกิน ซึ่งรุ่นดังกล่าวสามารถเก็บเนื้อส่วนเกินด้านข้างหน้าอก และทำให้หน้าอกกระชับเข้ามาชิดกัน มีร่องอกที่สวยงาม เพิ่มความมั่นใจมากขึ้น ทำให้สินค้าในรุ่นนี้ได้รับความนิยมจนถึงปัจจุบัน

### ● กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ (OEM)

กลุ่มลูกค้าต่างประเทศผู้สั่งผลิตชุดชั้นในภายใต้เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิต โดยส่วนใหญ่เป็นคู่ค้ากับบริษัทฯ มานาน จากชื่อเสียงของบริษัทฯ ในการผลิตสินค้าที่รักษาคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ และมีการส่งมอบที่ตรงเวลา ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่น ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทจำหน่ายชุดชั้นในที่มียี่ห้อ มีแบรนด์เป็นของตัวเอง มีการประกอบกิจการมานานในสหรัฐอเมริกาและทวีปยุโรป เช่น อังกฤษ ฝรั่งเศส สเปน เยอรมัน เนเธอร์แลนด์ เป็นต้น

กลุ่มลูกค้าเหล่านี้มีทั้งผู้จำหน่ายชุดชั้นในที่เน้นฟังก์ชันการใช้งานจนถึงแบบแฟชั่นที่เป็นคอลเลกชันสำหรับตลาดผู้บริโภคตั้งแต่ระดับกลางจนถึงระดับบนแต่จากสภาพเศรษฐกิจที่ผู้บริโภคลดการบริโภคและใช้จ่ายประหยัดขึ้น ในทวีปยุโรปหลายแบรนด์เริ่มปรับตลาดตนเองไปยังระดับกลางถึงล่างมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เร่งหาตลาดใหม่เพิ่มเติม เพื่อมารองรับในส่วนลูกค้าเก่าที่ลดการสั่งซื้อ โดยมีลูกค้าใหม่ที่มาจาก ประเทศในยุโรปตะวันออก เป็นต้น ซึ่งจะเน้นสินค้าเต้าทรงใหญ่ที่ผลิตยาก เพื่อให้มีกำไรขั้นต้นสูง และเลี่ยงการแข่งขันตัดราคากับโรงงานในต่างประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่า รวมทั้งค่าเงินอ่อนกว่าเงินบาท

## 2.2.5 ภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขัน

- ภาวะอุปสงค์และอุปทานของชุดชั้นในในประเทศไทย

**ภาวะอุปสงค์** สัดส่วนประชากรในประเทศไทยในปี 2561 มีประชากรเพศหญิงใกล้เคียงกับเพศชาย กล่าวคือ มีประชากรเพศหญิงประมาณ 33.86 ล้านคน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 66.41 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50.99 ของประชากรทั้งหมดของประเทศไทย

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกซื้อชุดชั้นในจะแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ กล่าวคือ ชุดชั้นในสำหรับเด็ก ส่วนใหญ่แล้ว พ่อแม่จะเป็นผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อ มากกว่า

ช่วงวัยรุ่น การตัดสินใจซื้อจะขึ้นอยู่กับกรอบแบบ แฟชั่น และการใช้งานเป็นสำคัญ

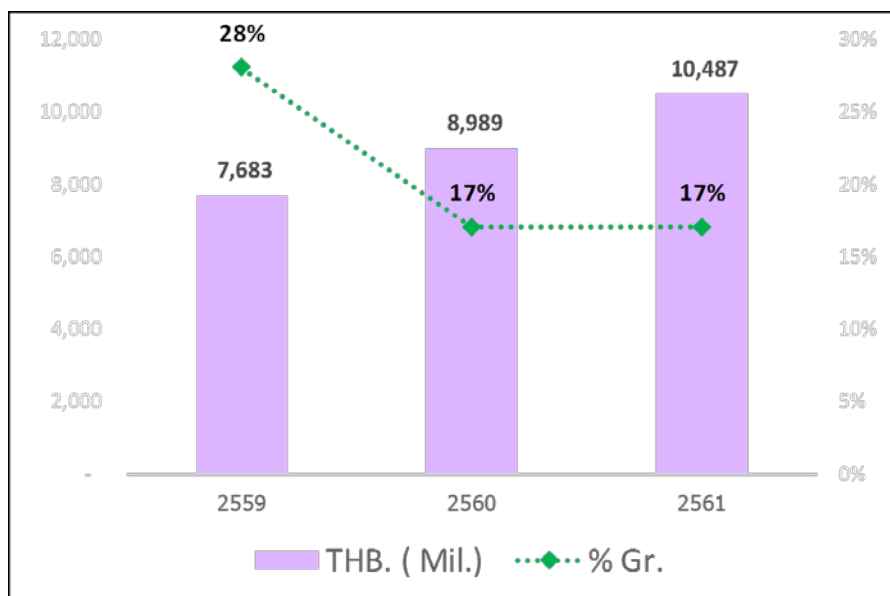
ช่วงวัยสาวและวัยผู้ใหญ่ จะตัดสินใจซื้อจากฟังก์ชันการใช้งานและรูปแบบเรื่องดีไซน์ ซึ่งนอกจากจะสวยงามแล้ว ยังต้องเหมาะกับชุดที่สวมใส่ภายนอกด้วยเนื่องจากชุดชั้นในเป็นสินค้าจำเป็นและมีอายุการใช้งานจำกัด ในปีที่ผ่านมาแนวโน้มชุดชั้นในจึงเป็นกลุ่มสินค้า Basic ใส่สบาย มีความต้องการเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งนับเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีปริมาณความต้องการบริโภคชุดชั้นในอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2561 อุปสงค์ของชุดชั้นในโดยรวมในประเทศไทยอยู่ในลักษณะเติบโตเป็นไปตามกระแสการซื้อสินค้าทาง Social Media มากกว่า

**ภาวะอุปทาน** ชุดชั้นในสตรีในประเทศไทยมีผู้ผลิตทั้งรายใหญ่ รายกลาง และรายย่อยเพิ่มสูงขึ้นมากจากการขายผ่านระบบ E-Commerce อีกทั้งมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นมากของ mass brands ชื่อนำจากต่างประเทศที่มีการขายชุดชั้นในนำเข้าแฟชั่นด้วยในราคาถูก จากการผลิตและนำเข้าจากประเทศจีนและประเทศด้อยพัฒนาที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ การขยายตัวของสินค้าราคาถูกที่วางจำหน่ายผ่านช่องทางค้าปลีกแบบ hypermarket & discounted stores ทั้งสินค้านำเข้าจากประเทศที่ต้นทุนการผลิตต่ำ และการเพิ่มสัดส่วน house brands ของทางห้างเอง

- การนำเข้าสินค้าประเภทชุดชั้นใน


มูลค่าการนำเข้าชุดชั้นในสตรีของไทย ตั้งแต่ปี 2559 ถึง 2561 มีรายละเอียดดังนี้ (หน่วย : ล้านบาท)



ที่มา : กระทรวงพาณิชย์ HS:6108/6109/6208/6212

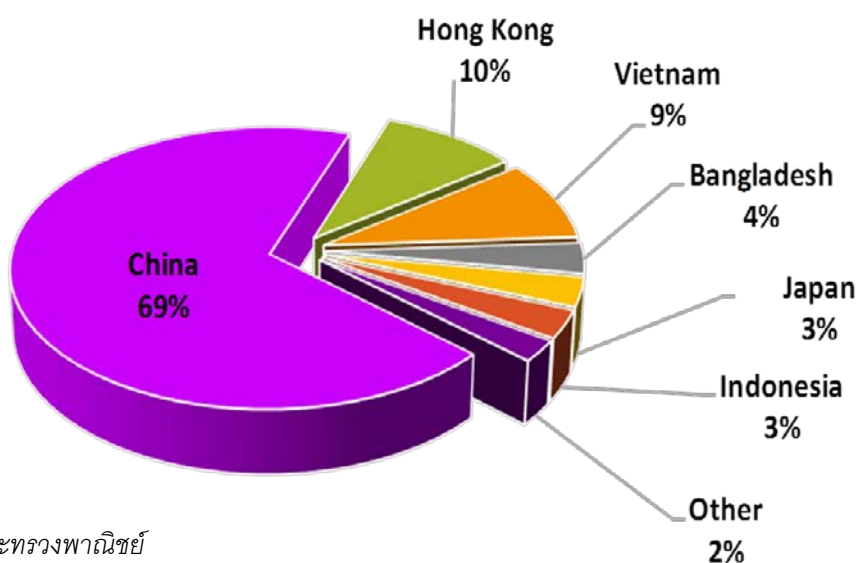
จากตารางและกราฟ จะเห็นได้ว่าการนำเข้าสินค้าในกลุ่มชุดชั้นใน ยังคงมีแนวโน้มสูงขึ้นในปี 2561 โดยมีการเติบโตถึงร้อยละ 17 ต่อปี คิดเป็นมูลค่าการนำเข้าสูงกว่า 10,000 ล้านบาท และมีแนวโน้มสูงขึ้นไปอีก ทั้งนี้ คาดว่ามาจากปัจจัย 2 ด้าน คือ ตลาดชุดชั้นในสตรีในประเทศไทย เป็นตลาดที่มีศักยภาพ มีปริมาณการบริโภคชุดชั้นในอยู่ในอัตราที่สูง ทั้งจากการบริโภคภายในประเทศเอง และจากนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวและจับจ่ายใช้สอยในประเทศไทยมากขึ้นเป็นอย่างมาก เนื่องจากไทยเป็นฮับ หรือ ศูนย์กลางในการท่องเที่ยวในอาเซียน ทำให้หลายๆ แบรินด์จากต่างประเทศเข้ามาทำตลาดในประเทศไทยมากขึ้น ทั้งแบรนด์จากยุโรป และสหรัฐอเมริกา ส่วนอีกด้านหนึ่งคาดว่า เนื่องจากต้นทุนการผลิตชุดชั้นในในประเทศไทย มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ เช่นเดียวกัน ทำให้มีหลายๆ แบรินด์ เริ่มไปว่าจ้างผลิตในต่างประเทศ เพื่อเป็นการลดต้นทุน

## มูลค่าการนำเข้าสินค้าประเภทชุดชั้นในจากประเทศคู่ค้าหลักปี 2559 – 2561 (ล้านบาท)

Country	2559	2560	2561
 China	3,983	4,824	5,619
 Hong Kong	774	806	776
 Vietnam	503	575	753
 Bangladesh	269	285	288
 Japan	284	191	276
 Indonesia	143	168	266
 Portugal	132	141	158
 Malaysia	36	33	44

ที่มา : กระทรวงพาณิชย์ HS:6108/6109/6208/6212

## สัดส่วนการนำเข้าชุดชั้นในปี 2561

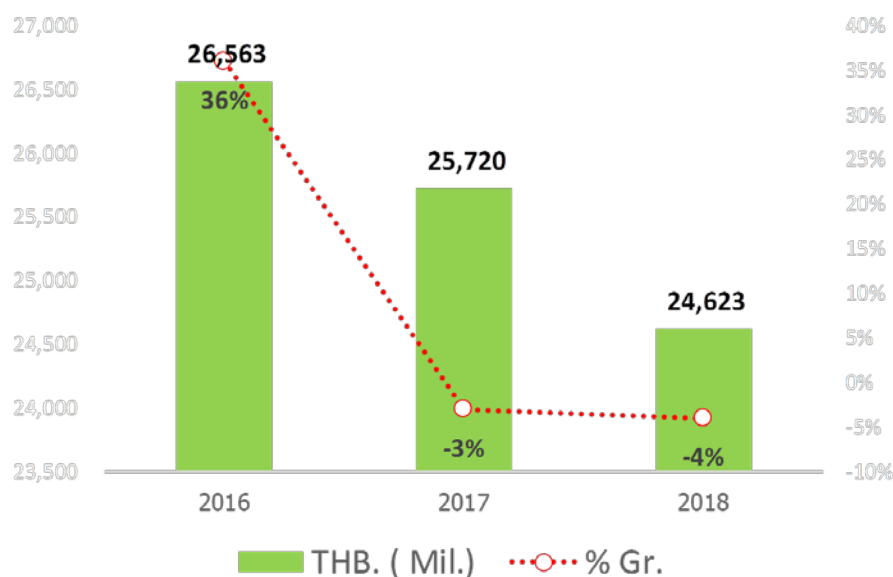


ที่มา : กระทรวงพาณิชย์

เมื่อพิจารณาจากการนำเข้า ทั้งทางด้านมูลค่าการนำเข้า และสัดส่วนการนำเข้า จะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีการนำเข้าจากประเทศจีนในมูลค่า และสัดส่วนที่สูงมากที่สุดมาโดยตลอด โดยมีสัดส่วนการนำเข้าถึงร้อยละ 69 ทั้งนี้คาดว่า การนำเข้าจากประเทศจีน ยังคงอยู่ในอัตราที่สูง เนื่องจากต้นทุนการผลิตในประเทศจีนยังอยู่ในอัตราที่ต่ำ เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ อีกทั้งสินค้าจากประเทศจีนได้มีการพัฒนาทางด้านคุณภาพที่ดีขึ้น และดีไซน์ที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม สัดส่วนการนำเข้าจากประเทศในอาเซียน จะมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากการรวมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC ทำให้ภาษีการนำเข้าอยู่ในอัตราร้อยละ 0 คาดว่าการนำเข้าชุดชั้นในในประเทศแถบนี้จะสูงขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต

- การส่งออกสินค้าประเภทชุดชั้นใน







มูลค่าการส่งออกชุดชั้นในจากประเทศไทยตั้งแต่ปี 2559 จนถึงปี 2561 มีรายละเอียดดังนี้ (หน่วย : ล้านบาท)



ที่มา : กระทรวงพาณิชย์

จากตารางและกราฟการส่งออกสินค้าประเภทชุดชั้นในไปยังต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า มูลค่าการส่งออกลดลง ในปี 2561 ถึง -4% คาดว่าส่วนหนึ่งมาจากนโยบายการตั้งกำแพงภาษีนำเข้าของสหรัฐอเมริกา ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจของหลายประเทศทั่วโลก อย่างไรก็ตาม การส่งออกไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีมูลค่าการส่งออกจากประเทศไทยมากที่สุด ยังคงมีการเติบโตได้ เนื่องจากการเติบโตภายในประเทศของสหรัฐอเมริกายังคงแข็งแกร่ง

มูลค่าการส่งออกสินค้าประเภทชุดชั้นในสู่ประเทศคู่ค้าหลักปี 2559 - 2561 (ล้านบาท)

Country	2559	2560	2561
 USA	8,787	8,307	8,749
 Japan	5,255	5,329	4,637
 Belgium	2,138	2,265	2,488
 France	1,024	1,079	926
 Germany	788	768	497
 UK	783	691	571

ที่มา : กระทรวงพาณิชย์

## ● ภาวะการแข่งขันในประเทศ

ตลาดชุดชั้นในภายในประเทศเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงในทุกระดับราคา โดยมีผู้ประกอบการหลายรายในอุตสาหกรรมชุดชั้นใน เช่น บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตชุดชั้นในตรา “Wacoal” บริษัท ไทรอัมพ์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ผลิตชุดชั้นในตรา “Triumph” และบริษัทฯ ผู้ผลิตชุดชั้นในตรา “Sabina” นอกจากนี้ยังมีผู้ผลิตรายย่อยที่ไม่มีเครื่องหมายการค้าจำนวนมากรองรับตลาดผู้บริโภคที่คำนึงถึงราคาเป็นประเด็นสำคัญในการเลือกซื้อสินค้า ซึ่งหากแบ่งสัดส่วนตลาดโดยประมาณแล้ว บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) จะมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด รองลงมาเป็นบริษัทฯ ภายใต้แบรนด์ “Sabina” และบริษัท ไทรอัมพ์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ภายใต้แบรนด์ “Triumph”

ในปี 2561 จากสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ยังคงอยู่ในภาวะทรงตัว ตลาดโดยรวมของชุดชั้นในจะมีการเติบโตน้อยเนื่องจากกำลังซื้อของผู้บริโภคไม่ได้เพิ่มขึ้นและชะลอการใช้จ่าย อีกทั้งผู้บริโภคมีทางเลือกในการซื้อสินค้าในราคาที่ย่อมเยามากขึ้น และจะตัดสินใจซื้อเมื่อมีโปรโมชั่น หรือการส่งเสริมการขายที่น่าสนใจ โดยเฉพาะการลดราคา หรือราคาพิเศษ ทำให้การแข่งขันด้านราคาของตลาดชุดชั้นในในประเทศทวีความรุนแรงมาก

นอกจากการแข่งขันระหว่างบริษัทผู้ผลิตภายในประเทศแล้ว ยังมีการแข่งขันจากผู้ผลิตชุดชั้นในชั้นนำจากต่างประเทศ เช่น ฝรั่งเศส สหรัฐอเมริกา เป็นต้น ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดผู้บริโภคระดับบน สำหรับตลาดผู้บริโภคที่คำนึงถึงราคาเป็นประเด็นหลัก มีการแข่งขันจากชุดชั้นในนำเข้าราคาประหยัดจากผู้ผลิตจากประเทศใกล้เคียง เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งมีต้นทุนการผลิตต่ำ เป็นต้น

## ● ศักยภาพการแข่งขัน

ในสภาวะตลาดที่มีการแข่งขันเสรีทั้งในและต่างประเทศ ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายชุดชั้นในจำเป็นต้องรักษาความสามารถในการแข่งขันของตนอยู่เสมอ ทั้งนี้ ศักยภาพการแข่งขันของบริษัทฯ เมื่อเทียบกับคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

### (1) คุณภาพผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ ผลิตชุดชั้นในที่มีคุณภาพทัดเทียมกับคู่แข่งจากประเทศรายใหญ่ และจากการผลิตชุดชั้นในตามคำสั่งซื้อของผู้จำหน่ายชั้นนำในต่างประเทศ ทำให้มีความชำนาญในการผลิตที่ต้องอาศัยทักษะการตัดเย็บสูงได้ และคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จนได้รับใบรับรองคุณภาพจากหลายสถาบัน ทั้งทางด้านการรับรองเรื่องการใช้วัตถุดิบที่ไม่ปลอดจากสารที่ทำให้เกิดมะเร็ง, การไม่ใช้แรงงานเด็ก, และได้รับ ISO 9001 : 2000 เป็นต้น โดยบริษัทฯ มีระบบการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสินค้าพร้อมขาย ซึ่งมีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบด้วยมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าจากต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการผลิต มีระบบการควบคุมคุณภาพการตัด และเย็บในทุกขั้นตอน จนกระทั่งแพ็คเกจกล่อง นอกจากนี้ยังมีบริการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเพื่อให้บริการที่ครบวงจรอีกด้วย ซึ่งนับเป็นข้อได้เปรียบเมื่อเทียบกับผู้ผลิตสินค้า OEM จากประเทศใกล้เคียงเช่นผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในประเทศจีนที่แม้จะมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า แต่ผลผลิตสินค้าที่



ด้วยคุณภาพกว่า และแม้ว่าจะมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า แต่ยังไม่ค่อยเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าเท่าไรนัก ดังนั้น ลูกค้าผู้จำหน่ายชุดชั้นในชั้นนำในต่างประเทศจึงให้ความสนใจและทำการส่งผลิตภัณฑ์กับบริษัทอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลายาวนาน

## (2) การออกแบบผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมสินค้า

บริษัทฯ มีทีมออกแบบชุดชั้นในที่เชี่ยวชาญในการออกแบบลวดลายให้เหมาะสมกับทุกรุ่นทุกวัย โดยมีการส่งดีไซน์เนอร์ไปศึกษาดูงานยังต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้ถึงเทรนด์ดีไซน์เพื่อนำมาปรับ และใช้ในการออกแบบให้กับสินค้าในประเทศ โดยเฉพาะสินค้าวัยรุ่นที่มีลวดลายน่ารัก ซึ่งแตกต่างจากของยี่ห้ออื่นๆ มักไม่เน้นออกแบบลวดลายเพื่อเอาใจกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นมากนัก จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ได้รับการยอมรับ และสามารถครองส่วนแบ่งตลาดผู้ซื้อกลุ่มวัยรุ่นได้มาก นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละช่วงอายุ ทำให้สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

## (3) ช่างฝีมือที่มีทักษะในการตัดเย็บสูง

บริษัทฯ มีช่างฝีมือที่มีทักษะสูงสามารถตัดเย็บชุดชั้นในที่สลับซับซ้อนได้ โดยได้เปิดศูนย์การเรียนรู้ในโรงงานซึ่งให้การศึกษานักงานทั้งในสายสามัญและสายอาชีพ จึงเป็นส่วนเสริมให้บริษัทฯ สามารถคัดเลือกช่างเย็บที่มีความสามารถได้

## (4) ระบบการจัดการโรงงานและจัดเตรียมความพร้อมพนักงาน

หลังจากประสบความสำเร็จในการนำระบบ Lean Manufacturing Systems เข้ามาใช้ปรับปรุงระบบการจัดการในโรงงานจนได้รับรางวัลจากสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นแล้ว บริษัทฯ ยังได้นำระบบ KAIZEN ของญี่ปุ่นเข้าใช้ในการจัดการด้วย และยังคงหาเครื่องมือการจัดการเข้ามาเพื่อช่วยบริหารงานโรงงานมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ระบบ QCC หรือ Quality Circle Control , ระบบ TPM หรือ Total Productive Maintenance (การบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม) เป็นต้น เข้ามาช่วยเสริมการจัดการในโรงงานให้มีระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ลดการสูญเสีย

## (5) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

บริษัทฯ มีนโยบายเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการสนับสนุนให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” เพราะการพัฒนาปรับปรุงต่างๆ ต้องอาศัยความรู้และการเรียนรู้ของคนในองค์กร ด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรง ทำให้เกิดการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะได้เปรียบกว่าองค์กรอื่นๆ ดังนั้น หากทำให้สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการแลกเปลี่ยนความรู้อันอาจเกิดจากการลองผิดลองถูกและมีการถ่ายทอดความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กร เพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสมาชิกสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การสร้างกระบวนการและการจัดการในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์

### ● กำลังการผลิตและนโยบายการผลิต

ปัจจุบันบริษัทฯ มีโรงงาน 3 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดชัยนาท จังหวัดยโสธรและจังหวัดบุรีรัมย์ มีเครื่องจักรรวมทั้งสิ้น 2,860 เครื่อง โดยแบ่งเป็นเครื่องจักรเย็บ จำนวน 2,773 เครื่อง และเครื่องจักรอื่นๆ จำนวน 87 เครื่อง นอกจากเครื่องจักรหลักเหล่านี้แล้วยังมีอุปกรณ์เสริมเครื่องจักรเย็บซึ่งสามารถช่วยให้ปรับเครื่องจักรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับรูปแบบของผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยจะมีหลายแบบแตกต่างกันไปตามรูปแบบสินค้า ปัจจุบันบริษัทฯ มีปริมาณการผลิตจริงทั้งสิ้น 8.8 ล้านชิ้นต่อปี

บริษัทย่อยมีโรงงาน 2 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร และจังหวัดนครปฐม มีเครื่องจักรรวมทั้งสิ้น 1,570 เครื่อง โดยแบ่งเป็นเครื่องจักรเย็บ จำนวน 1,377 เครื่อง และเครื่องจักรอื่นจำนวน 193 เครื่อง นอกจากนี้ยังมีการบำรุงรักษาเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และความปลอดภัยต่อพนักงานอีกด้วย ปัจจุบันบริษัทย่อยมีการผลิตจริงทั้งสิ้น 3.4 ล้านชิ้นต่อปี

กำลังผลิตของแต่ละโรงงานเป็นดังนี้

หน่วย: ล้านชิ้นต่อปี *	2559	2560	2561
โรงงานพุทธมณฑลสาย 5			
กำลังการผลิตสูงสุด **	1.56	1.06	1.42
ปริมาณการผลิตจริง	1.25	1.03	1.40
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	80.13	97.17	98.59
โรงงานท่าพระ			
กำลังการผลิตสูงสุด **	2.79	1.84	2.04
ปริมาณการผลิตจริง	1.94	1.79	1.95
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	69.53	97.28	95.59
โรงงานชัยนาท			
กำลังการผลิตสูงสุด **	2.64	2.36	2.71
ปริมาณการผลิตจริง	2.13	2.15	2.74
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	80.68	91.10	101.11
โรงงานยโสธร			
กำลังการผลิตสูงสุด **	4.60	4.44	5.26
ปริมาณการผลิตจริง	4.10	4.09	4.73
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	89.13	92.12	89.92
โรงงานบุรีรัมย์			
กำลังการผลิตสูงสุด **	0.69	0.61	1.40
ปริมาณการผลิตจริง	0.51	0.70	1.35
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	73.91	114.75	96.43
รวม			
กำลังการผลิตสูงสุด **	12.28	10.31	12.83
ปริมาณการผลิตจริง	9.93	9.76	12.17
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	80.86	94.67	94.86

\*\* กำลังการผลิตสูงสุดให้เท่ากับจำนวนชิ้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นเป้าหมายสูงสุด มีใช้กำลังการผลิตสูงสุดที่เคยทำได้

● การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต

		2562-2565	Total Quality Management	Sustainable Business
		2559-2561	Lean Enhancement, Problem Solving, Employee Engagement	High Performance Organization
		2556-2558	5S In process & 5S Empowerment	5S Enhancement
		2554-2556	Integration (5S, Kaizen, Lean, AM-PM, QCC, HRD+4D, อนุรักษ์พลังงาน)	SPM
		2551-2553	Lean System, Standing Sewing	Lean Manufacturing
		2550-2551	5S, Kaizen, Group Incentive	Participation
		2549-2550	Standard time, Benchmark, Flow Process, SOP, Balance line	Basic Tools

บริษัทได้กำหนด Road Map การปรับปรุงพัฒนาองค์กรเป็นแผนระยะยาว ตั้งแต่ปี 2549 ถึง ปี 2565 โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ ความยั่งยืนของธุรกิจ ดำเนินการปรับปรุงพัฒนา 7 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1 Basic Tools**

เป็นการปรับปรุงโดยนำเครื่องมือพื้นฐานการผลิต มาใช้กำหนดเวลามาตรฐาน (Standard Time) เพื่อกำหนดต้นทุน, วางแผนการผลิต, บริหารสายการผลิต, และวัดระดับความสามารถในการผลิต

**ขั้นที่ 2 Participation**

เป็นการยกระดับให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมการปรับปรุงพัฒนา โดยผ่านเครื่องมือ 5S, Kaizen, และปรับรูปแบบการจ่ายค่าแรงจูงใจ เป็น Group Incentive เพื่อมุ่งเป้าหมายเดียวกัน

**ขั้นที่ 3 Lean Manufacturing**

เป็นการปรับปรุงเพื่อกำจัดความสูญเปล่าต่างๆ รวมทั้งงานที่ไม่มีคุณค่า (Non Value Added : NVA) ในกระบวนการ โดยนำระบบ Lean มาบริหารจัดการในกระบวนการผลิต และปรับเปลี่ยนระบบการผลิตจากการนั่งเฝ้า เป็นระบบยืนเฝ้า เพื่อให้เกิดการไหลของงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Flow) ซึ่งใช้จำนวนพนักงานน้อยกว่ากันถึง 50% แต่ให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นกว่า 30% และปรับเปลี่ยนจากระบบผลัก (Push System) เป็นระบบดึง (Pull System) ตามหลักการ Lean

**ขั้นที่ 4 Sabina Productive Management (SPM)**

เป็นการบูรณาการเครื่องมือการปรับปรุงต่างๆที่เหมาะสมกับองค์กร ให้เป็นระบบจัดการของบริษัท ที่เรียกว่า SPM แบ่งเป็น 6 เสา ( 5S+Kaizen, Lean, AM-PM, QCC, HRD+4D และ อนุรักษ์พลังงาน) ซึ่งแต่ละเสาจะมีคณะทำงานมาจากทุกหน่วยงานในการขับเคลื่อน และทำงานในรูปแบบ Cross Function Team

## ขั้นที่ 5 5S Enhancement

เป็นการยกระดับการดำเนินงาน 5ส จาก 5ส พื้นที่เป็น 5ส ในกระบวนการทำงาน (5S In Process) เพื่อสะสาง ขั้นตอน หรือ ระบบงานที่เกินความจำเป็น ออกแบบวิธีการทำงานให้สะดวก ง่าย รวดเร็ว สะอาดเพื่อตรวจสอบสิ่งผิดปกติ สร้างมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงาน และยังส่งเสริมการมีส่วนร่วม ผ่านหัวหน้า SGA เป็นการทำให้หัวหน้างานกลุ่มย่อยมีอำนาจในการตัดสินใจ และบริหารจัดการระดับหนึ่ง (5S Empowerment)

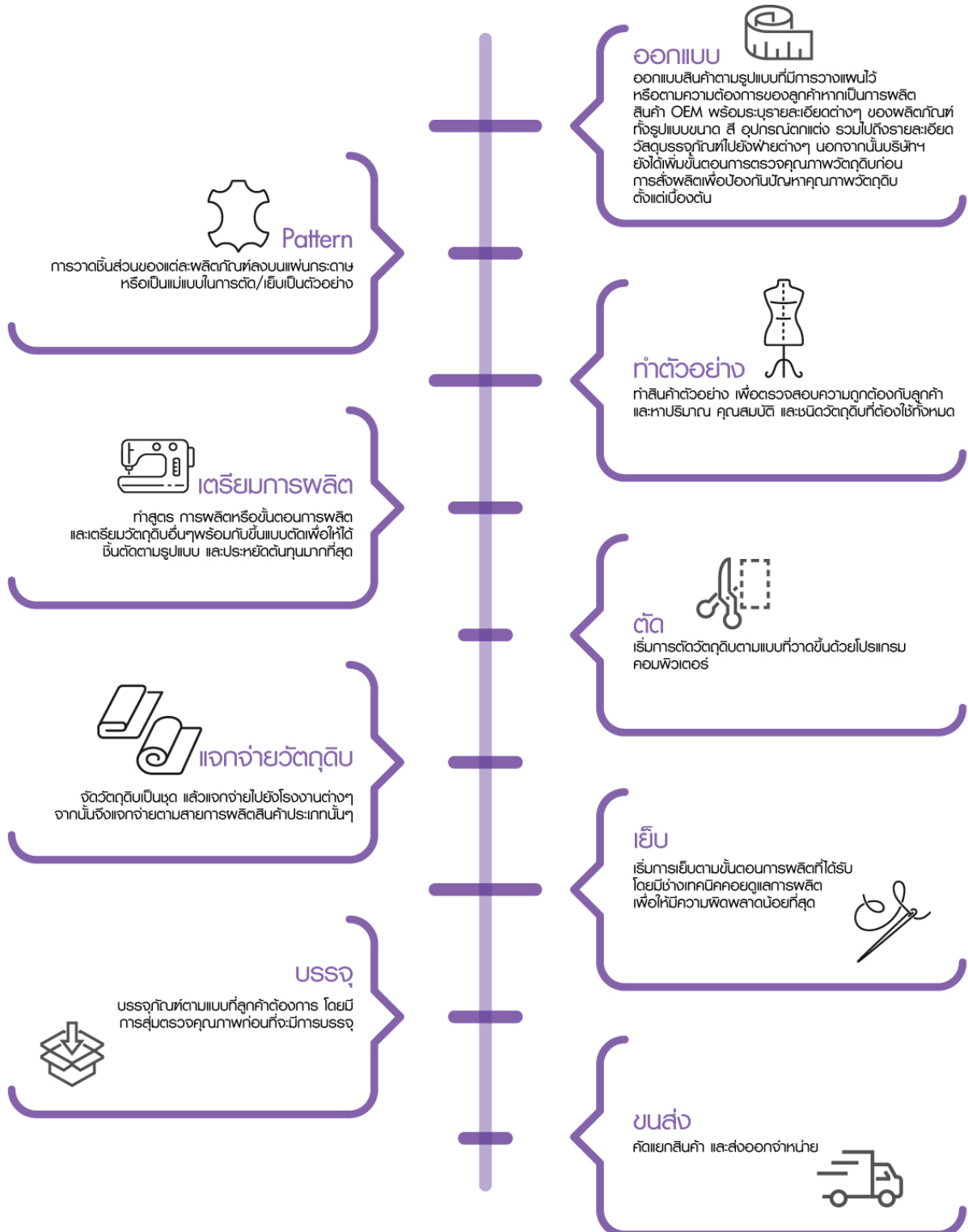
## ขั้นที่ 6 High Performance Organization

เป็นการยกระดับทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง บริษัทจึงขยายผลการปรับปรุงจาก Lean Manufacturing สู่ Lean Enterprise เชื่อมโยงถึง Supplier และลูกค้า เพื่อให้เป็นห่วงโซ่เดียวกัน ทำให้เกิดความเข้มแข็งของ ธุรกิจ และนำเครื่องมือ QCC มาจัดการปัญหาเรื้อรัง (Problem Solving) รวมทั้งพัฒนาความผูกพันของพนักงานกับองค์กร (Employee Engagement) เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการปรับปรุงพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

## ขั้นที่ 7 Sustainable Business

ด้วยหลักการ Total Quality Management (TQM) ทำให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน ทำให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจ รวมทั้งการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนในธุรกิจต่อไป

## กรรมวิธีการผลิต



การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ นอกจากขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพระหว่างขั้นตอนการผลิตแล้ว บริษัทฯ ยังมีมาตรการควบคุมคุณภาพสินค้าโดยส่งเสริมให้พนักงานรักษาคุณภาพมาตรฐานและสอนทักษะอื่นที่ช่วยลดอัตราความผิดพลาดในการผลิต จากการสุ่มตรวจสอบที่ผ่านมา พบผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานก่อนการบรรจุและจำหน่ายให้ลูกค้าเพียงร้อยละ 0.5 ของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ทั้งหมด

### ● วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต

ผ้าเป็นส่วนประกอบหลักของผลิตภัณฑ์ทุกประเภท มีปริมาณที่ใช้ในการผลิตค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทและบริษัทย่อยต้องมีการจัดซื้อในปริมาณมาก และเพื่อควบคุมให้ได้คุณภาพและปริมาณที่ต้องการ จึงสั่งซื้อจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่มีการสั่งซื้อเป็นประจำน้อยราย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีผู้ประกอบการหลายรายที่ผลิตวัตถุดิบประเภทนี้อีกเป็นจำนวนมาก จึงไม่มีปัญหาในเรื่องการจัดหาหากเกิดปัญหาในการตกลงกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่มีการซื้อขายอยู่ในปัจจุบัน

ยางเป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ทุกประเภท มีหลากหลายแบบ และด้วยอายุการใช้งานจำกัด ทำให้ต้องมีการซื้อวัตถุดิบประเภทนี้อยู่เสมอ แต่การตรวจสอบคุณภาพทำได้ง่าย จึงง่ายต่อการจัดการและการจัดหา ส่วนวัตถุดิบหลักอีกชนิด คือ ฟองน้ำมี 2 ประเภทหลัก ได้แก่ ฟองน้ำที่ยังไม่ขึ้นรูปสามารถสั่งซื้อได้จากผู้ผลิตภายในประเทศ และฟองน้ำสำเร็จรูป เป็นวัตถุดิบเฉพาะพิเศษแตกต่างกันในแต่ละแบรนด์ที่มีผู้ผลิตภายในประเทศน้อยราย ทำให้ต้องนำเข้าจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เช่น ประเทศจีน ซึ่งฟองน้ำมีอายุจำกัด ไม่สามารถเก็บได้นาน จึงใช้นโยบายการซื้อแบบ JIT (Just In Time) เพื่อแก้ปัญหาในเรื่องคุณภาพของวัตถุดิบ และลดต้นทุนในการเก็บวัตถุดิบด้วย นอกจากนี้ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ติดตั้งเครื่องจักรปั๊มฟองโมลด์เองเพื่อลดต้นทุนการผลิต และลดการพึ่งพาซัพพลายเออร์ เนื่องจากฟองโมลด์ถือเป็นวัตถุดิบที่สำคัญ และเป็นความลับของแต่ละแบรนด์ ปัจจุบันมีเครื่องปั๊มโมลด์อยู่จำนวน 50 เครื่องด้วยกัน

### ● การจัดหาวัตถุดิบ

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลักดังนี้ วัตถุดิบหลัก อุปกรณ์ตกแต่งสินค้า และวัสดุบรรจุภัณฑ์ โดยวัตถุดิบหลักประกอบด้วย ผ้า ยาง และฟองน้ำ มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 82.42 เมื่อเทียบกับมูลค่าการซื้อวัตถุดิบทั้งหมดในปี 2560 และคิดเป็นร้อยละ 81.34 ในปี 2561 ซึ่งมีผู้จัดจำหน่ายหลักน้อยราย เพื่อความรวดเร็วในการติดต่อ และควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ สำหรับอุปกรณ์ตกแต่งสินค้ามีความหลากหลายขึ้นอยู่กับรูปแบบของผลิตภัณฑ์และความต้องการของลูกค้า OEM เช่น ตะขอ จุดแต่ง ห่วงคล้องสายแขน ด้าย และเอ็น เป็นต้น ส่วนวัสดุบรรจุภัณฑ์ได้แก่ ไม้แขวน กลอง สายรัด ถุงพลาสติก และอื่นๆ

## มูลค่าการซื้อขายวัตถุดิบจำแนกตามประเภท ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย










หน่วย: ล้านบาท	2559		2560		2561	
	มูลค่า	%	มูลค่า	%	มูลค่า	%
วัตถุดิบหลัก	488.43	82.55	456.02	82.42	604.76	81.34
อุปกรณ์ตกแต่งสินค้า	65.78	11.11	60.66	10.96	88.51	11.90
วัสดุบรรจุภัณฑ์	37.50	6.34	36.57	6.62	50.24	6.76
รวม	591.71	100.00	553.25	100.00	743.51	100.00

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีนโยบายซื้อขายวัตถุดิบล่วงหน้ามาเก็บไว้ เนื่องจากต้องการลดต้นทุนในการเก็บวัตถุดิบ และวัตถุดิบส่วนใหญ่จะมีอายุการใช้งานสั้น หากเก็บไว้นานจะทำให้คุณภาพลดลง ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบ และช่วยป้องกันความผันผวนของราคา บริษัทฯ จะทำสัญญาซื้อขายในระยะยาวแทน กล่าวคือจะมีการทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าเพื่อจูงใจกำลังการผลิตของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ และเพื่อส่งมอบวัตถุดิบตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้ สำหรับวัตถุดิบหลัก เช่น ผ้า และยาง เป็นสิ่งจำเป็นต่อการผลิตสินค้าทุกชนิดนั้น จะใช้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายประจำเพียงไม่กี่รายและมีการซื้อขายกันเป็นระยะเวลานาน ส่วนอุปกรณ์ตกแต่ง และวัสดุบรรจุภัณฑ์นั้นจะมีรายละเอียดมากทำให้ไม่มีผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายประจำ

ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยสั่งซื้อวัตถุดิบประเภทต่างๆ จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบรวมทั้งสิ้นกว่า 200 ราย โดยเป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใหญ่ 2-3 ราย มีสัดส่วนการซื้อขายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใหญ่ 10 รายแรก คิดเป็นร้อยละ 52.67 และร้อยละ 62.27 ของยอดซื้อรวมโดยประมาณในปี 2560 และปี 2561 ตามลำดับ ทั้งนี้ไม่มีผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใดที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 15 ของยอดซื้อวัตถุดิบรวมทั้งหมด บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะสั่งซื้อวัตถุดิบหลักจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายประจำ ซึ่งหากต้องการวัตถุดิบชนิดใหม่ที่ไม่เคยมีการนำมาใช้ในการผลิต ก็จะจัดให้มีการประกวดราคาโดยฝ่ายจัดซื้อจะพิจารณาตามความเร่งด่วนของงานประกอบในการจัดหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศในสัดส่วนร้อยละ 16.62 เทียบกับมูลค่าการซื้อขายวัตถุดิบหลักทั้งหมดในปี 2560 และคิดเป็นร้อยละ 20.24 ในปี 2561 โดยเป็นการสั่งซื้อจากประเทศฮ่องกง เกาหลี จีน และไต้หวัน เป็นต้น



มูลค่าสั่งซื้อวัตถุดิบหลัก		ปี 2559		ปี 2560		ปี 2561	
หน่วย : ล้านบาท		มูลค่า	%	มูลค่า	%	มูลค่า	%
ภายในประเทศ		398.61	81.6%	380.21	83.4%	482.34	79.8%
ต่างประเทศ							
ฮ่องกง		17.07	3.5%	15.57	3.4%	21.98	3.6%
เกาหลี		19.98	4.1%	12.99	2.8%	14.05	2.3%
จีน		23.64	4.8%	19.19	4.2%	44.34	7.3%
ไต้หวัน		17.31	3.5%	17.97	3.9%	24.74	4.1%
อิตาลี		0.50	0.1%	1.87	0.4%	4.46	0.7%
สวิตเซอร์แลนด์		1.30	0.3%	0.68	0.1%	0.02	0.0%
ฝรั่งเศส		0.05	0.0%	0.32	0.1%	0.39	0.1%
อินโดนีเซีย		5.62	1.2%	4.42	1.0%	5.02	0.8%
อื่นๆ		4.35	0.9%	2.79	0.6%	7.42	1.2%
รวมต่างประเทศ		89.82	18.4%	75.80	16.6%	122.42	20.2%
รวมมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบ		488.43	100.0%	456.01	100.0%	604.76	100.0%

#### ● การควบคุมคุณภาพการผลิต

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมการผลิตสินค้าอย่างเข้มงวด โดยในทุกโรงงานจะมีระบบการควบคุมคุณภาพก่อนผลิต เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนผลิต – Pre-Production Meeting, การควบคุมคุณภาพระหว่างผลิต เพื่อป้องกันความผิดพลาดระหว่างการผลิต (QC In Line) และการควบคุมคุณภาพหลังผลิต เพื่อตรวจสอบขั้นสุดท้ายหลังจากการผลิตสินค้าเสร็จสิ้นก่อนส่งมอบให้ลูกค้า เพื่อให้แน่ใจได้ว่าสินค้าที่ผลิตผ่านมาตรฐานสากล และเป็นไปตามคำสั่งผลิต (End Control 100% และการสุ่มตรวจ) นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพจากสำนักงานใหญ่ เข้าตรวจสอบระบบคุณภาพของโรงงานหรือทำการสุ่มตรวจสินค้าหลังผลิต (เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของลูกค้า)

### 3.ปัจจัยความเสี่ยง

- ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

หลายๆ ปัจจัยได้ถูกลดทอนและเปลี่ยนแปลงจากการแก้ไขในการดำเนินธุรกิจและการปรับเปลี่ยนของสภาวะตามความเป็นจริงในยุคปัจจุบัน เช่น

- ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่

ปัจจุบันช่องทางการจำหน่ายได้เพิ่มมากขึ้น ตามกระแสที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค โดยบริษัทฯ ก็ได้ขยายช่องทางการจำหน่ายมากขึ้นในหลายๆ ช่องทาง เช่น การขายทาง Social Media การขายทาง TV การขายทางไดเรกต์เซลล์ ไม่ได้อาศัยเฉพาะช่องทางการจำหน่ายเดิม

- ความเสี่ยงจากการเปิดร้านค้าของบริษัทเอง

ปัจจุบันบริษัทได้ปรับลดร้านค้าโดยการไม่ต่อสัญญาเช่าในร้านค้าที่ไม่ได้สร้างผลกำไร และเพิ่มความระมัดระวังในการเปิดร้านค้าใหม่ให้มากยิ่งขึ้น และยังสามารถรักษายอดขายไว้ได้จากการเติบโตในจุดขายเดิม และการขยายไปทางตลาด online ที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า

- ความเสี่ยงจากการเกิดสินค้าล้าสมัย

ปัจจุบันบริษัทมีแนวทางในการลดทอนสินค้าที่ไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้บริโภคอย่างใกล้ชิด ข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นจึงลดน้อยลง ในการคาดการณ์ปริมาณสินค้าต่อแบบ โดยเฉพาะแบบ Fashion ที่เปลี่ยนแปลงไปตาม Trend ของตลาดเสมอ ทางบริษัทได้ลดปริมาณต่อแบบและวางจำหน่ายเฉพาะร้านค้าในระดับบนเท่านั้น รวมทั้งการสร้างสินค้า Exclusive เฉพาะแต่ละช่องทางการจำหน่าย

บริษัทยังได้ลดภาระการเก็บและกระจายสินค้า เพื่อลดค่าใช้จ่ายโดยระบบ Sabina@home คือ ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านทุกจุดขาย(offline) ให้ไปส่งถึงที่บ้านหรือที่ทำงานได้อีกด้วย

- อัตราแลกเปลี่ยน

ปัจจุบันบริษัทมีสัดส่วนธุรกิจส่งออกที่ต่ำกว่าในอดีตเป็นอย่างมาก และแนวโน้มค่าเงินบาทในปีนี้ก็ไปในทิศทางที่แข็งตัวมากขึ้น บริษัทได้ทำการประกันความเสี่ยงด้วยการทำ Forward Exchange Currency ล่วงหน้าในทุกๆ รายการที่ส่งออก ขณะที่การนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศและการสั่งซื้อสินค้าสำเร็จรูปมาจำหน่าย(Sourcing)กลับเป็นบวกต่อกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน อย่างไรก็ตามความเสี่ยงยังคงอยู่กับธุรกิจต่อไป เพราะการคาดการณ์อัตราแลกเปลี่ยนอาจพลิกกลับในทิศทางตรงกันข้ามได้เสมอ ดังนั้นแผนธุรกิจของบริษัทจึงมิได้คาดหวังกำไรจากหมวดอัตราแลกเปลี่ยนเลย

## - ความเสี่ยงจากการบริโภคภายในประเทศ

เนื่องจากยอดขายของบริษัทฯ มาจากภายในประเทศเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ซึ่งถ้าภาวะเศรษฐกิจในประเทศเติบโตต่ำ หรือพิจารณาจากอัตราผลผลิตมวลรวมประชาชาติ (Gross Domestic Products หรือ GDP) ซึ่งในปี 2562 อยู่ที่ประมาณร้อยละ 3-4 การบริโภคภายในประเทศที่เริ่มทรงตัว การใช้จ่ายของผู้บริโภคเริ่มดีขึ้น ในปีนี้บริษัทฯ ได้พยายามดำเนินกิจกรรมการตลาดมากขึ้นในทุกด้าน ทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้น นอกจากนี้ ยังหาตลาดทดแทนโดยขยายแบรนด์ไปตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะในแถบอาเซียน หรือ AEC เพื่อเป็นการขยายตลาดและยอดขาย รวมทั้งเร่งหาออเดอร์จากลูกค้าต่างประเทศที่ใช้แบรนด์ของลูกค้าเองให้มากยิ่งขึ้น

## - ความเสี่ยงด้านการรับออเดอร์จากลูกค้าต่างประเทศที่ใช้แบรนด์ตัวเอง (OEM)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีลูกค้ารายใหญ่ เป็นผู้จำหน่ายชุดชั้นในชั้นนำในต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าในแถบยุโรปเป็นหลัก ได้ว่าจ้างให้ออกแบบและผลิตชุดชั้นในภายใต้เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิต (OEM) ซึ่งการรับจ้างผลิตให้กับลูกค้าต่างประเทศที่ใช้แบรนด์ลูกค้าเอง ถึงแม้ว่าบริษัทฯ ได้พยายามในการลดต้นทุนการผลิตเพื่อแข่งขันได้มากแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลก เริ่มกลับมาชะลอตัวในปี 2562 ขณะเดียวกันผู้ผลิตที่เป็นคู่แข่งในแต่ละประเทศที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นจากประเทศจีน, อินโดนีเซีย, อินเดีย, ศรีลังกา และอื่นๆ ก็ต้องเข้ามาแข่งขันในการรับออเดอร์อย่างหนัก โดยเฉพาะในจีนที่มีกำลังผลิตเหลือเพราะกรณีสงครามการค้ากับสหรัฐอเมริกา จึงแข่งขันโดยการตัดราคาเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การทำการค้า OEM มิได้เป็นเป้าหมายใหญ่ของบริษัทจากที่ปี 2550 ที่เราเน้นการสร้าง Brand “Sabina” มากกว่าดังนั้น บริษัทฯ จึงใช้จุดเด่นของการผลิตสินค้าคุณภาพในการเสนอขายลูกค้า OEM ตลาดบนมากขึ้น อีกทั้ง การส่งมอบที่ตรงเวลาก็คือเป็นเรื่องที่สำคัญ

## - ความเสี่ยงจากเทคโนโลยี

ความเสี่ยงจากเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริโภคสื่อและเปลี่ยนรูปแบบการซื้อสินค้า ตลอดจนเทคโนโลยี ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสาร สามารถเปรียบเทียบ และมีตัวเลือกในการบริโภคมากขึ้น บริษัทฯ จึงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่การออกแบบสินค้าให้ตรงต่อความต้องการ ที่ทันสมัย การผลิตสินค้า ให้ได้คุณภาพตามที่มีการโฆษณาไว้ และต้องสามารถให้บริการลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ

- ความเสี่ยงเกี่ยวกับการผลิต

- การขาดแคลนแรงงานฝีมือและการเพิ่มขึ้นของค่าแรงทุก ๆ ปี

ปัจจุบันแม้ว่าประเทศไทยมีค่าแรงอยู่ในระดับที่สูงพอสมควร เมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบอาเซียน แต่แรงงานที่จะใช้ในอุตสาหกรรมชุดชั้นในยังเป็นแรงงานซึ่งหาได้ยาก เนื่องจากต้องเป็นแรงงานที่มีฝีมือในการตัดเย็บสูง ได้รับการฝึกฝนจนชำนาญในระดับหนึ่ง แตกต่างจากแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทออื่นทำให้แรงงานหันไปทำงานในโรงงานที่ไม่ต้องใช้ความสามารถมากนัก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่ใช้เครื่องจักร และเทคโนโลยีอันทันสมัย ซึ่งได้ผลตอบแทนที่เท่ากันหรือมากกว่า ทำให้อุตสาหกรรมนี้ยังคงขาดแคลนแรงงานเป็นอย่างมาก แต่การปรับตัวของบริษัทไปในทิศทางของ Lean Manufacturing ปรับการนั่งเย็บเป็นการยืนเย็บ ได้ส่งผลดีต่อ Productivity รวมทั้งรายได้พนักงานที่เพิ่มมากขึ้น ปัจจุบัน Turn Over ของบริษัทอยู่ที่ต่ำกว่า 1.5%

ปัจจุบันบริษัทยังลดความเสี่ยงในกรณีต้นทุนค่าแรงอาจจะสูงขึ้นอย่างมากในบางปีจากนี้ไป ด้วยการลดการลงทุนขยายโรงงานใหม่โดยการสั่งซื้อสินค้าสำเร็จรูปมาจำหน่ายในต้นทุนที่ต่ำกว่าจากประกาศข้างเคียง ในปี 2561 สัดส่วนการสั่งซื้อมาขายเป็น 18% ของสินค้าเตรียมขายทั้งหมดแล้ว

- การคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ความเสี่ยงในการตอบสนองต่อภาวะโลกร้อน และเป็นส่วนหนึ่งในการรักษาสภาพแวดล้อม บริษัทมีความตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อม เนื่องจากกระบวนการผลิต จนถึงจัดจำหน่ายสินค้า มีการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ถุงพลาสติก ทั้งนี้ ได้มีนโยบาย ในทุกส่วนงาน เพื่อทำโครงการลดการใช้ วัสดุที่ทำลายสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการลดปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 ทรัพย์สินถาวรหลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเภทสินทรัพย์	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท) ณ วันที่			ภาระผูกพัน
		31 ธ.ค.59	31 ธ.ค.60	31 ธ.ค.61	
ที่ดิน					
บริษัทฯ					ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินติดภาระจำนองเป็นหลักประกันในการกู้ยืมกับ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา วงเงิน100 ล้านบาท
-โฉนดที่ดิน จำนวน 2 แปลง ที่ตั้ง ต.วังไก่อ๊ะ อ.หันคา จ.ชัยนาท รวมเนื้อที่ 7 ไร่ 2 งาน 28 ตารางวา เป็นที่ตั้งโรงงาน	เป็นเจ้าของ	1.00	1.00	1.00	
-โฉนดที่ดิน จำนวน 1 แปลง ที่ตั้ง ต.วังไก่อ๊ะ อ.หันคา จ.ชัยนาท เนื้อที่ 8 ไร่ 1 งาน 56 ตารางวา เป็นที่ตั้งโรงงานและสำนักงาน	เป็นเจ้าของ	6.13	6.13	6.13	
-โฉนดที่ดิน จำนวน 2 แปลง ที่ตั้ง ต.คู่งอ. เมือง จ.ยโสธร รวมเนื้อที่ 53 ไร่ 2 งาน 98 ตารางวา เป็นที่ตั้งโรงงานและสำนักงาน	เป็นเจ้าของ	10.29	10.29	10.29	ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินติดภาระจำนองเป็นหลักประกันในการกู้ยืมกับ ธนาคารกสิกรไทย วงเงิน 129.78 ล้านบาท
บริษัทย่อย					
-โฉนดที่ดิน จำนวน 2 แปลง ที่ตั้ง 93/23 ซอยร่มไทร ถนนเพชรเกษม แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กทม. รวมเนื้อที่ 138 ตารางวา เป็นที่ตั้งโรงงาน	เป็นเจ้าของ	1.72	1.72	1.72	ไม่มี
-โฉนดที่ดิน จำนวน 3 แปลงเลขที่ 7611,7612,7613 ที่ตั้ง 93/8 ซ.เพชรเกษม 7 ถ.เพชรเกษม แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กทม. เนื้อที่รวม 2 งาน 37 ตารางวา เป็นที่ตั้งโรงงาน	เป็นเจ้าของ	9.95	9.95	9.95	ไม่มี

ประเภทสินทรัพย์	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท) ณ วันที่			ภาระผูกพัน
		31 ธ.ค.59	31 ธ.ค.60	31 ธ.ค.61	
-โฉนดที่ดินเลขที่ 12037,12778 จำนวน 2 แปลง ที่ตั้ง 93/47 ซ.เพชรเกษม 7 ถ.เพชรเกษม แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพฯ เนื้อที่รวม 1 งาน 89 ตารางวา เป็นที่ตั้งโรงงาน	เป็นเจ้าของ	7.94	7.94	7.94	ไม่มี
-โฉนดที่ดิน จำนวน 2 แปลง เลขที่ 12 ถนน อรุณอมรินทร์ แขวงอรุณอมรินทร์ เขต บางกอกน้อย กทม. รวมเนื้อที่ 2 งาน 17 ตารางวา เป็นที่ตั้งสำนักงาน	เป็นเจ้าของ	7.96	7.96	7.96	ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินติดภาระจำนองเป็นหลักประกันกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา วงเงิน 200 ล้านบาท
-โฉนดที่ดิน จำนวน 1 แปลงโฉนดที่ดินเลขที่ 9378 ที่ตั้ง 30/11 หมู่ 12 ถ.พุทธมณฑลสาย 5 ต.ไร่ขิง อ.สามพราน จ. นครปฐม เนื้อที่รวม 11 ไร่ 2 งาน 35 ตารางวา เป็นที่ตั้งสำนักงาน และโรงงาน	เป็นเจ้าของ	52.10	52.10	52.10	ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินติดภาระจำนองเป็นหลักประกันในการกู้ยืมกับธนาคารกสิกรไทย วงเงิน 191.86 ล้านบาท
-โฉนดที่ดิน จำนวน 1 แปลงโฉนดที่ดินเลขที่ 20329 ที่ตั้ง 30/5 หมู่ 12 ถ.พุทธมณฑลสาย 5 ต.ไร่ขิง อ.สามพราน จ. นครปฐม เนื้อที่รวม 4 ไร่ 1 งาน 87 ตารางวา เป็นที่ตั้งสำนักงาน และโรงงาน	เป็นเจ้าของ	21.40	21.40	21.92	
<b>อาคาร</b> <b>บริษัท</b>					
-โรงงาน ที่ตั้ง ต.ดู่ทุ่ง อ.เมือง จ.ยโสธร	เป็นเจ้าของ	42.72	36.71	30.70	ติดภาระจำนองพร้อมที่ดินเป็นหลักประกันในการกู้ยืมกับ ธนาคารกสิกรไทย วงเงิน 129.78 ล้านบาท
-โรงงานที่ตั้ง ต.วังไก่อเลื้อย อ.หันคา จ. ชัยนาท	เป็นเจ้าของ	2.51	1.92	2.00	ติดภาระจำนองพร้อมที่ดินเป็นหลักประกันในการกู้ยืมกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา วงเงิน 100 ล้านบาท
- โรงงานที่ตั้ง ต.หนองโสน อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์		1.52	1.41	1.31	ไม่มี

ประเภทสินทรัพย์	ลักษณะ กรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท) ณ วันที่			ภาระผูกพัน
		31 ธ.ค.59	31 ธ.ค.60	31 ธ.ค.61	
<u>บริษัทย่อย</u>  -อาคารคลังสินค้า 2 ชั้น และอาคารตัดเย็บ และสำนักงาน 4 ชั้น ที่ตั้ง ถนนพุทธมณฑล สาย5 ต.ไร่ขิง อ.สามพราน จ.นครปฐม  -สำนักงาน ที่ตั้ง ถ.อรุณอมรินทร์ แขวง อรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กทม.  -อาคาร 93/23 ต.วัดท่าพระ อ.บางกอก ใหญ่ กทม.  -อาคาร93/8 ซ.เพชรเกษม 7 ถ.เพชรเกษม แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กทม.  -อาคาร93/47 ซ.เพชรเกษม7 ถ.เพชรเกษม แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กทม.	เป็นเจ้าของ   				

ประเภทสินทรัพย์	ลักษณะ กรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท) ณ วันที่			ภาระผูกพัน
		31 ธ.ค.59	31 ธ.ค.60	31 ธ.ค.61	
<b>งานระหว่างก่อสร้าง,สินทรัพย์ระหว่าง ติดตั้ง</b> <u>บริษัทฯ</u> งานระหว่างก่อสร้าง สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง  <u>บริษัทย่อย</u> สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง <sup>1 *</sup>	 เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ  เป็นเจ้าของ	 - -  5.97	 - -  3.99	 - -  0.39	 ไม่มี ไม่มี  ไม่มี
<b>สินทรัพย์ไม่มีตัวตน</b> <u>บริษัทฯ</u> โปรแกรมคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ โปรแกรมระหว่างติดตั้ง  <u>บริษัทย่อย</u> โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมระหว่างติดตั้ง สิทธิการเช่ารายการตัดบัญชี	 เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ  เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ	 - -  4.56 - 21.78	 - -  3.55 - 17.61	 - 1.00  6.61 1.00 13.14	 ไม่มี ไม่มี  ไม่มี ไม่มี ไม่มี



มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทสินทรัพย์	ราคาทุนตามงบการเงิน ณ วันที่			อายุการใช้ งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่		
	31 ธ.ค.59	31 ธ.ค.60	31 ธ.ค.61		31 ธ.ค.59	31 ธ.ค.60	31 ธ.ค.61
ที่ดิน	118.49	118.49	119.01	-	118.49	118.49	119.01
อาคาร และส่วนปรับปรุง	314.79	317.75	328.22	20	88.30	77.28	76.70
เครื่องจักร	272.82	279.06	302.68	10	26.56	30.77	46.85
เครื่องมือและอุปกรณ์	12.76	13.69	15.57	5	1.23	1.76	2.86
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	139.45	146.54	158.11	5	49.40	35.69	30.72
เครื่องใช้สำนักงาน	55.27	55.09	56.49	5	9.28	7.91	7.22
ยานพาหนะ	43.83	40.91	34.18	5	0.01	1.50	1.16
ค่าติดตั้งโปรแกรม และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์	27.53	27.91	34.27	3	4.57	3.55	8.61
สินทรัพย์อื่น	0.95	0.95	0.96	5	0.08	0.06	0.05
คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์	45.45	47.07	51.87	3	6.38	6.01	8.70
งานระหว่างก่อสร้าง	-	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง	5.97	3.99	0.39	-	5.97	3.99	0.39
สิทธิการเช่ารถดับบัญชี	73.67	73.97	73.97	-	21.78	17.61	13.14
<b>รวม</b>	<b>1,110.98</b>	<b>1,125.42</b>	<b>1,175.72</b>		<b>332.05</b>	<b>304.62</b>	<b>315.41</b>

## สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีสินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่มีความสำคัญในการประกอบธุรกิจ แต่มิได้มีการบันทึกมูลค่าทางบัญชีคือ เครื่องหมายการค้าต่างๆ ซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัท ซาปรีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด โดยจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศได้แก่ Sabina, Sabinie, SBN, Moldern Soft by Sabina, Moldern Curve by Sabina, และ Doomm Doomm เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทย่อย จะทำการต่ออายุเครื่องหมายการค้าทั้งที่จดทะเบียนภายในประเทศ และต่างประเทศ ทุกเครื่องหมายเมื่อถึงกำหนดต่ออายุ เนื่องจากเครื่องหมายการค้าเหล่านี้ยังมีความสำคัญต่อการค้าในอนาคต โดยบริษัทฯ คาดว่าจะมีการออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ภายใต้เครื่องหมายการค้าเหล่านี้สืบเนื่องต่อไป หากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปร่างและจุดเด่นที่ต่างออกไปอย่างมีนัยสำคัญ บริษัทย่อยจะดำเนินการขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าใหม่ตามความเหมาะสมนอกจากเครื่องหมายการค้าต่างๆแล้ว บริษัทย่อยได้มีการยื่นขอสิทธิบัตรในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และอนุสิทธิบัตรการประดิษฐ์เพิ่มเติมอีกด้วย

ปัจจุบันบริษัทย่อย มีการเช่าพื้นที่ในอาคารพาณิชย์ต่างๆ ได้แก่ อาคารศูนย์การค้า มาร์เก็ต วิลเลจ หัวหิน และศูนย์การค้า แหลมทอง ซุปเปอร์มาร์เก็ต ชลบุรี และ ศูนย์การค้าแฟชั่นไอส์แลนด์ กรุงเทพฯ เพื่อดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าประเภท ชุดชั้นในสตรี

นอกจากนี้ บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแก่ทรัพย์สินของบริษัทฯ จึงได้มีการจัดทำสัญญาประกันภัยจากความเสียหายทุกชนิดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งครอบคลุมทรัพย์สินถาวรของบริษัทฯ เกือบทั้งหมด โดยมีการประกันทรัพย์สินของทุกโรงงานรวมถึงทรัพย์สินในสำนักงาน เช่น อาคารและสิ่งก่อสร้าง สินค้าคงคลัง เฟอร์นิเจอร์ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

## นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย

บริษัทฯ มีนโยบายการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกัน ใกล้เคียงกัน หรือก่อให้เกิดประโยชน์ และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคง และพัฒนาผลการดำเนินงานของบริษัทฯ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต หรือลดต้นทุนในการผลิต เป็นต้น ในส่วนของนโยบายการบริหารงานในบริษัทร่วมหรือบริษัทย่อยดังกล่าว บริษัทฯ จะส่งผู้แทนซึ่งเป็นบุคคลที่ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งในทางธุรกิจกับบริษัทฯ และบริษัทย่อย เข้าร่วมเป็นกรรมการในบริษัทนั้นๆ ในสัดส่วนที่ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมดของบริษัทย่อย เพื่อควบคุมในเรื่องการกำหนดนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานของบริษัทย่อยอย่างใกล้ชิด

ณ วันที่ 16 มีนาคม 2550 บริษัทฯ ได้ลงทุนในบริษัท ซาปรีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัดโดยซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ซาปรีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัดในสัดส่วนร้อยละ 99.90 ของทุนจดทะเบียน

---

5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

- ไม่มี -

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### ข้อมูลทั่วไป

บริษัท	: บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน)
ประกอบธุรกิจ	: ประกอบธุรกิจหลักเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายชุดชั้นในสตรี
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	: 177 หมู่ 8 ตำบลวังไก่อ่อน อำเภอหันคา จังหวัดชัยนาท
เลขทะเบียนบริษัท	: 0107550000068
Home Page	: <a href="http://www.sabina.co.th">www.sabina.co.th</a>
โทรศัพท์	: 056-437156-8, 02-422-9400
โทรสาร	: 056-437159, 02-434-5911
- สำนักงานสาขาของบริษัท สาขาที่ 1	: 12 ถนนอรุณอมรินทร์ แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์	: 02-422-9400
โทรสาร	: 02-434-5911
- สำนักงานสาขาของบริษัท สาขาที่ 2	: 30/5 หมู่ที่ 12 ถนนพุทธมณฑลสาย 5 ตำบลไร่ขิง อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม
โทรศัพท์	: 02-811-8220-31
โทรสาร	: 02-811-8081
- สำนักงานสาขาของบริษัท สาขาที่ 3	: 236 หมู่ที่ 10 ตำบลคูท่ง อำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร
โทรศัพท์	: 045-737-351-3
โทรสาร	: 045-737-356
- สำนักงานสาขาของบริษัท สาขาที่ 4	: 81, 106 หมู่ที่ 6 ตำบลหนองโสน อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์
โทรศัพท์	: 044-6571107, 044-657210
โทรสาร	: 044-657207
นักลงทุนสัมพันธ์	: <a href="mailto:ir@sabina.co.th">ir@sabina.co.th</a>
เงินลงทุนจดทะเบียน	: 347,500,000 บาท
เรียกชำระแล้ว	: 347,500,000 บาท
หุ้นสามัญ	: 347,500,000 หุ้น
มูลค่าหุ้น	: 1 บาท
นายทะเบียนหลักทรัพย์	: บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด
ที่ตั้ง	: 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์	: 02-0099999

ผู้สอบบัญชี	นางณัฐสรณ์ สโรชนันท์จีน หรือ นายชัยยุทธ อังศุวิทยา ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียน 4563 และ 3885
ที่ตั้งสำนักงาน	สำนักงาน เอ เอ็ม ที แอสโซซิเอท 491/27 สี่ลมพลาซ่า ถนนสีลม บางรัก กรุงเทพมหานคร 10500
โทรศัพท์	02-2341676 , 02-2341678 , 02-2372132
โทรสาร	02-2372133
ข้อมูลอื่น	ผู้ลงทุนสามารถศึกษาข้อมูลของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์เพิ่มเติมได้จากแบบแสดงรายการ ข้อมูลประจำปี (แบบ56-1) ของบริษัทที่แสดงไว้ใน <a href="http://www.set.or.th">www.set.or.th</a> หรือ <a href="http://www.sabina.co.th">www.sabina.co.th</a>