

ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) หรือ SABINA ผู้ผลิตและจำหน่ายชุดชั้นในสตรี ภายใต้แบรนด์คนไทยอันดับหนึ่งของประเทศไทย ด้วยช่องทางการจำหน่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ผ่านทุกช่องทางการจัดจำหน่าย และขยายไปยังประเทศเพื่อนบ้านในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเฉพาะ CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม) รวมทั้งภูมิภาคอื่นของโลก นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ผลิตชุดชั้นในให้กับแบรนด์ชุดชั้นในชั้นนำในต่างประเทศ (OEM)

สินค้าชุดชั้นใน “ซาบีน่า” มีสินค้าครอบคลุมทุกกลุ่มวัยในทุกระดับราคาในตลาดต้องการ อีกทั้งยังเป็นผู้นำแฟชั่นและฟังก์ชัน “ไปพร้อมๆ กัน” คือ ภายนอกมีดีไซน์ที่สวยงาม ขณะที่ภายในมีเรื่องฟังก์ชันที่เป็นไปตามสรีระของผู้สวมใส่ มีความเหมาะสมกับรูปร่างของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นรายบุคคล ตามข้อมูลการวิจัยและผลสำรวจตลาดโดยวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสินค้า จนปัจจุบันซาบีน่าสามารถตอบโจทย์ได้ครอบคลุมทั้งสาวหน้าอกเล็กและสาวหน้าอกใหญ่ ตลอดจนนวัตกรรมมาใช้ในการผลิต เพื่อก้าวไปสู่การผลิตชุดชั้นในที่มีคุณภาพดี สวมใส่สบาย และคงความทันสมัยเสมอ

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

บริษัทฯ และบริษัทย่อย ก่อตั้งขึ้นจากการร่วมทุนกันของสมาชิกรุ่นที่ 2 ของครอบครัว “ธนาलगรณ” นำโดยนายวิโรจน์ ธนาलगรณ ซึ่งมีความชำนาญพิเศษในอุตสาหกรรมชุดชั้นใน ต่อเนื่องจากสมาชิกรุ่นที่ 1 ของครอบครัวซึ่งมีจุดเริ่มต้นจาก “ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างยกทรงจินตนา” (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท จินตนา แอพพาเรล จำกัด) ประกอบธุรกิจชุดชั้นใน ภายใต้การบุกเบิกของคุณจินตนาและคุณอดุลย์ ธนาलगรณ ผู้เป็นมารดาและบิดาของนายวิโรจน์ ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ

บริษัท เจ แอนด์ ดี แอพพาเรล จำกัด (มหาชน) ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2550 มีสำนักงานจดทะเบียนตั้งอยู่เลขที่ 177 หมู่ที่ 8 ตำบลวังไก่อเลื้อย อำเภอหันคา จังหวัดชัยนาท และสำนักงานสาขา 4 สาขา ประกอบด้วย

1. เลขที่ 12 ถนนอรุณอมรินทร์ แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
2. เลขที่ 30/5 หมู่ 12 ถ.พุทธมณฑลสาย 5 ตำบลไร่จิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม
3. เลขที่ 236 หมู่ที่ 10 ตำบลคูฟ่ง อำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร
4. เลขที่ 81,106 หมู่ที่ 6 ตำบลหนองโบสถ์ อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์

อดีต การดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้า OEM ของบริษัทฯ เป็นการผลิตและจำหน่ายให้แก่บริษัทย่อย ซึ่งรับคำสั่งผลิตมาจากลูกค้าอีกทอดหนึ่ง เนื่องจากบริษัทย่อยดำเนินธุรกิจมานาน และเป็นรู้จักของลูกค้าต่างประเทศมากกว่า เมื่อบริษัทฯ เริ่มเป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าต่างประเทศจึงเริ่มจำหน่ายสินค้า OEM ตรงสู่ลูกค้ามากขึ้น จนทำให้การผลิตให้กับผู้จัดจำหน่ายชุดชั้นในต่างประเทศมีสัดส่วนเป็นรายได้หลัก แต่หลังจากบริษัทฯ ปรับเปลี่ยนนโยบาย ปรับลดสัดส่วนการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้า OEM ตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา เป็นผลให้สัดส่วนรายได้หลักของบริษัทฯ มาจากการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัทย่อยภายใต้แบรนด์ “ซาบีน่า” (SABINA) เป็นหลัก

การดำเนินงานของบริษัทฯและบริษัทย่อย

บริษัทซาบีน่า จำกัด (มหาชน)

ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายชุดชั้นในให้แก่บริษัทย่อยและลูกค้าซึ่งเป็นผู้จำหน่ายชุดชั้นในต่างประเทศ (OEM) ปัจจุบันมีโรงงาน 3 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดชัยนาท ยโสธร และบุรีรัมย์ มีเครื่องจักรรวมทั้งสิ้น 2,829 เครื่อง แบ่งเป็นเครื่องจักรเย็บจำนวน 2,766 เครื่อง และเครื่องจักรอื่นๆ จำนวน 63 เครื่อง นอกจากนี้ ยังมีอุปกรณ์เสริมเครื่องจักรเย็บ เพื่อช่วยให้เครื่องจักรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับรูปแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะมีหลายชนิดแตกต่างกันไปตามรูปแบบสินค้า โดยบริษัทฯ มีปริมาณการผลิตจริงทั้งสิ้น 8.4 ล้านชิ้นต่อปี

บริษัท ซาบีน่า 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 ที่ตอบสนองความต้องการของผู้หญิงทุกราย

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

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

ปัจจุบันบริษัทย่อยมีโรงงาน 2 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร และนครปฐม มีเครื่องจักรรวมทั้งสิ้น 1,430 เครื่อง โดยแบ่งเป็นเครื่องจักรเย็บจำนวน 1,279 เครื่อง และเครื่องจักรอื่น 151 เครื่อง ปัจจุบันบริษัทย่อยมีกำลังในการผลิตทั้งสิ้น 3.3 ล้านชิ้นต่อปี

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัท



วิสัยทัศน์ (Vision)

บริษัทฯ ดำเนินกิจการภายใต้แนวคิด “Create Value with Innovation” มุ่งมั่นที่จะสร้างแบรนด์ ซาปรีน่า ให้เป็นแบรนด์ชั้นนำในที่มีคุณค่าด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านแฟชั่นที่ล้ำสมัย คุณภาพที่ได้รับการยอมรับ สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในทุกประเทศควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อสังคม

พันธกิจ (Mission)

บริษัทฯ มีพันธกิจที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ที่วางไว้ภายใต้แนวความคิดในการดำเนินงานที่แยกออกเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้

1. People: Trust and Worthiness in human as precious resources

พนักงาน : บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าพนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทฯ ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จึงให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานทุกคน ทุกระดับ เสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่าของบริษัท

2. Product: Delivered products beyond expectation

สินค้า : บริษัทฯ มุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความคาดหวังของลูกค้า ด้วยการวิจัย พัฒนา เพื่อให้ได้นวัตกรรมใหม่ๆ ของสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกเพศทุกวัย

3. Partners: Trust and Reliable Enterprise

หุ้นส่วน: บริษัทฯ จะบริหารงาน และดำเนินงาน เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นจากหุ้นส่วน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ในทุกๆ ด้านอันได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า เจ้าหนี้ และคู่แข่ง

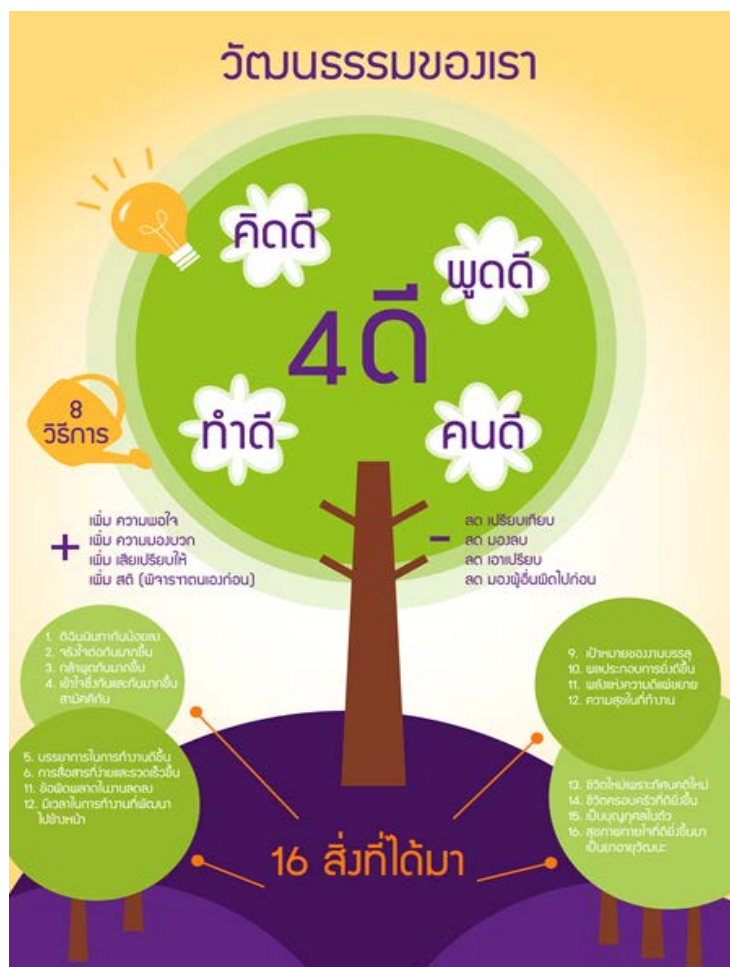
4. Productivity: Innovation through productivity by advance mechanism

การผลิต: บริษัทฯ จะบริหารการผลิตโดยนำ เทคโนโลยีการผลิต นวัตกรรมการผลิต รวมถึงเครื่องจักรที่ล้ำสมัยมาใช้ในการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และประสิทธิภาพในการผลิตสูงสุด

5. Planet: Return Benefit to Society and Environment

สังคม: บริษัทฯ ยังคงยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจ ไม่สร้างภาระให้สังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนคำนึงกำไรให้กับสังคม และสิ่งแวดล้อม

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) 4 ดี



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

คิดดี หมายถึง ทุกคนต้องเริ่มต้น การคิดบวก มองบวก มีสติทั้งกับตนเองและผู้อื่น

พูดดี หมายถึง ทุกคนต้องพูดจาด้วยคำพูดที่ดีลดการเปรียบเทียบ

ทำดี หมายถึง รู้เสียเปรียบ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น รู้จักการให้

คนดี จะเกิดขึ้นทันที เมื่อเรามี 3 ดี ข้างต้น พร้อมแล้ว

กลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาว



เป้าหมายระยะยาวจากนี้ไป ในปี 2019-2024 บริษัทคาดว่าจะมียอดขายที่สามารถเติบโตได้อีกโดยเฉลี่ย 10% ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโดยรวม โดยยอดขายมาจากโครงสร้างรายได้ที่แบ่งออกเป็น 4 โครงสร้างใหญ่ๆ ดังนี้

โดย มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการเติบโต ดังนี้

- เพื่อนำแบรนด์ ซาปรีน่า ให้เป็นแบรนด์ชุดชั้นในอันดับ 1 ในไทยและก้าวสู่แบรนด์ระดับภาคพื้นเอเชีย (Regional Brand)
- เป็นผู้นำนวัตกรรมการผลิตที่ทันสมัย ตลอดจนผู้นำแฟชั่น และฟังก์ชั่น ชุดชั้นใน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มวัย
- เป็นแบรนด์ที่ทันสมัย และเข้าใจความต้องการของลูกค้า ตามสโลแกน “เพราะเราคือเพื่อนที่เข้าใจผู้หญิง” โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีมาตอบโจทย์ความต้องการ และพัฒนาการสื่อสารการเข้าถึงลูกค้าตาม Life Style ที่เปลี่ยนไป
- พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งเครื่องจักรและวัตถุดิบ เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และนำมาสู่ต้นทุนที่ลดลง

1. **การขายแบรนด์ SABINA ภายในประเทศ** บริษัทยังมีความมั่นใจว่าตลาดในประเทศยังสามารถเติบโตได้ตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงของตลาด โดยกลยุทธ์ต่างๆ มีดังนี้

- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายเพื่อบริการลูกค้าให้สอดคล้องกับ ความต้องการและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้า โดยเน้นการเข้าถึงลูกค้า มากกว่ารอให้ลูกค้าเดินทางมาที่หน้าร้าน
- เน้นการวิจัย และพัฒนาคุณภาพและรูปแบบของสินค้าอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในเรื่องนวัตกรรมตั้งแต่การผลิตตลอดจนตัวสินค้า ให้ครอบคลุมความต้องการทุกกลุ่มของลูกค้า และเพิ่มความหลากหลายของสินค้าโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
- บริหารต้นทุนหน้าร้านโดยพัฒนาระบบเพื่อให้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง
- พัฒนาความสามารถของพนักงานขายให้มี Multi-skill ในการทำงาน เข้าถึงลูกค้ามากขึ้น และสามารถสร้างรายได้เพิ่มได้

2. **การขายแบบไม่มีหน้าร้าน (Non-Store Retailing)** อีกหนึ่งช่องทางที่บริษัทให้ความสำคัญในการพัฒนา และเร่งอัตราการเติบโต อย่างต่อเนื่องคือ กลุ่มการขายผ่านช่องทางแบบไม่มีหน้าร้าน ซึ่งเพิ่งเกิดได้เพียงไม่กี่ปี แต่มีอัตราการเติบโตที่สูงที่สุด ทั้งนี้เป็นการขายที่ครอบคลุมทุกช่องทางการขาย ที่ไม่ทับซ้อนกับช่องทางการขายแบบมีหน้าร้านที่มีพนักงานขาย ยืนให้บริการลูกค้า โดยจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ของการขายแบบไม่มีหน้าร้าน คือ

- เพื่อเติมเต็ม พื้นที่ให้บริการ ที่หน้าร้านปกติ ยังเข้าไปไม่ถึง หรือมีต้นทุนการเข้าถึงที่สูง
- มุ่งเน้น ในการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าเฉพาะช่องทางการขาย โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการนำเสนอสินค้า ให้ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม
- ใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยในการพัฒนาระบบการบริการ ให้มีความรวดเร็ว แม่นยำ และเข้าถึงได้ทุกเมื่อที่ลูกค้าต้องการ
- พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการบริการ ให้กับลูกค้า ให้ได้ตามสโลแกนของซาบีน่า “เพราะเราคือเพื่อนที่เข้าใจผู้หญิง”

3. **การส่งสินค้า SABINA ไปขายต่างประเทศ** ในส่วนของการขายสินค้าภายใต้แบรนด์ซาบีน่าผ่านตัวแทนจำหน่าย ไปขายยังต่างประเทศ ยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มประเทศใน CLMV เช่น เวียดนาม ลาว พม่า และฟิลิปปินส์ โดยกลยุทธ์ในการพัฒนาขยายให้เติบโต ในกลุ่มนี้ คือ

- พัฒนาบุคลากรในพื้นที่แต่ละประเทศ โดยมีการส่งพนักงานซาบีน่าไปประจำในประเทศหลักๆ เช่น เวียดนามและฟิลิปปินส์ เพื่อช่วยพัฒนาระบบ และถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย และนำไปประยุกต์ให้เข้ากับแต่ละพื้นที่ โดยเน้นย้ำเรื่องความเข้าใจในเรื่องของสินค้าและบริการ ตลอดจนการบริหารสต็อกคงคลัง
- ช่วยเจรจาทางการขาย เพื่อขยายช่องทางการขายในต่างประเทศ โดยนำความสำเร็จของการขายในประเทศไทย เพื่อต่อยอดการพัฒนา และต่อรองการค้าในประเทศอื่นๆ ทั้งการขายแบบมีหน้าร้าน และการขายแบบไม่มีหน้าร้าน

- c. เริ่มมีการ Sourcing สินค้าจากฐานการผลิตในประเทศนั้น ๆ เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มความรวดเร็วในการเพิ่มสินค้าหน้าร้าน ให้ตอบรับกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละประเทศ ทั้งนี้ ยังคงอยู่ภายใต้การควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานซาบีน่า เทียบเท่าการผลิตในประเทศไทย

4. การขายสินค้า OEM เป็นสัดส่วนโครงสร้างรายได้ เสริมของบริษัท ซึ่งควบคุมไม่ให้เกิดส่วนในการเติบโต กว่าในปัจจุบัน แต่จะคงรักษาสัดส่วนเม็ดเงินการขายไม่ให้ลดลง เนื่องจากการขายสินค้า OEM ถือเป็นการพัฒนาเทคนิค และเชื่อมต่อองค์ความรู้ทั้งทางด้านเครื่องจักร วัตถุดิบ และรูปแบบสินค้าใหม่ๆ ที่ได้รับมาจากประเทศโลกตะวันตก และยังสามารถนำมาประยุกต์พัฒนาสินค้าในประเทศของเราได้อย่าง

ทั้งนี้ในส่วนของการบริหารการผลิตและระบบส่งเสริมการขาย ยังคงเน้น กลยุทธ์ ย่อย เพื่อส่งเสริมเป้าหมายหลักให้สำเร็จ ดังนี้

1. ลดต้นทุนการผลิต โดยการพัฒนางานวัตถุดิบร่วมกับ ซัพพลายเออร์ และมีการสำรองวัตถุดิบที่ใช้ปริมาณมาก โดยมีการสั่งซื้อแบบรวม และทยอยนำเข้าวัตถุดิบเท่าที่จำเป็นในการผลิต ไม่นำมาเป็นสต็อก ซึ่งจะเสียค่าบริหารจัดการ และพื้นที่ในการจัดเก็บเยอะ

2. พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตให้ทันสมัย เพื่อมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) เพื่อพัฒนาปรับปรุง และบูรณาการ กระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงาน พร้อมขยายผลไปทั่วทั้งองค์กรรวมถึงคู่ค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ โดยผ่านโครงการ SPM(Sabina Productive Management) ซึ่งเป็นการรวมทุกเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหารการผลิตของบริษัท มาขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการซึ่งมาจากตัวแทนของทุกหน่วยงานของบริษัท โดยเฉพาะแนวคิด Lean Enterprise เพื่อขยายผลของการบริหารการผลิตแบบพอดี ทันเวลา หรือระบบ Lean ไปทั่วทั้งบริษัท รวมถึงการขยายผลไปถึงคู่ค้าและลูกค้า เพื่อให้เป็นห่วงโซ่เดียวกัน เป็นการทำให้เกิดความเข้มแข็งของธุรกิจ โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้เกิดการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management) และกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กรยึดหลัก Sustainability

3. การพัฒนาบุคลากร ให้มีการทำงานแบบ Multi Skill สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ เพื่อให้คล่องตัวต่อการรองรับการทำงานที่เติบโตเร็วในปัจจุบัน โดยไม่มีความจำเป็นต้องเพิ่มบุคลากร ทั้งนี้มีการปรับใช้ในทุกส่วนงานในโรงงาน และมีการปรับการทำงานโดยใช้ระบบ ที่ทันสมัยและได้มาตรฐาน ง่ายต่อการใช้งาน ทำให้พนักงานเกิดความคุ้นเคย เรียนรู้ได้เร็ว ตัวอย่างเช่น พนักงานเย็บ มีการใช้ระบบ Sewing Passport มาใช้ในการพัฒนาฝีมือแรงงาน และปรับให้พนักงานมีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น เป็นต้น

4. การกำหนดนโยบายราคาสินค้าสามารถแบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ การกำหนดราคาขายของสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย (Sabina) และการกำหนดราคาสินค้าที่ผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของผู้ส่งผลิต (OEM) โดยปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดราคาสินค้า 2 ประเภทนี้ คือ ลักษณะ ปริมาณ รวมไปถึงมูลค่าทางการตลาดของสินค้า ราคาสินค้าภายใต้

เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย (Sabina) จะใช้วิธีการกำหนดราคาตามความเหมาะสมต่อผู้ผลิตภัณฑ์ โดยจะเพิ่มราคาตามมูลค่าทางการตลาดของสินค้าด้วย การกำหนดราคาจะให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่งในตลาดระดับเดียวกันเพื่อให้ผู้บริโภคใช้สินค้าอย่างคุ้มค่า และให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ ปัจจุบันราคาสินค้าของบริษัท ถือว่าอยู่ในระดับราคากลางเมื่อเปรียบเทียบกับราคาสินค้าประเภทเดียวกันในตลาด บริษัทฯ ไม่มีนโยบายในการแข่งขันทางด้านราคากับผู้ผลิตรายอื่น อย่างไรก็ตามสินค้าอาจมีการลดราคาตามกลยุทธ์การตลาดของห้างสรรพสินค้า และจุดจำหน่ายต่างๆ ตามความเหมาะสมสำหรับราคาสินค้า OEM บริษัทฯ จะคัดเลือกลูกค้าที่อยู่ในระดับบน และใช้นโยบายในการตั้งราคาแบบเพิ่มอัตรากำไรจากต้นทุนการผลิต (Cost Plus) ซึ่งราคาขายจะครอบคลุมถึงความเสี่ยงของความผันผวนเงินตราต่างประเทศบางส่วน และกำไรขั้นต้นจากการผลิตสินค้าแต่ละชนิด มากน้อยตามรูปแบบของสินค้า รวมถึงปริมาณสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อ

● ด้านผลิตภัณฑ์

การสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในและชุดว่ายน้ำ

บริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้จัดตั้งทีมวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในและชุดว่ายน้ำ ทั้งทางด้านของฟังก์ชันใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงดีไซน์ที่ทันสมัย โดยนำข้อมูลการจัดจำหน่ายในอดีตมาวิเคราะห์ เพื่อหาลักษณะสินค้า, รูปแบบสินค้า รวมถึงแฟชั่นของสินค้า เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคตลอดเวลา นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังได้รับรู้แนวทาง แฟชั่น สินค้า จากการที่บริษัทได้รับจ้างผลิตให้กับลูกค้าในแถบประเทศยุโรปและอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้นำทางด้านแฟชั่นและชุดชั้นใน อีกทั้งทางทีมวิจัยพัฒนายังมีการนำวัตถุดิบและสูตรการผลิตใหม่ๆ เข้ามาปรับให้สอดคล้องกับสรีระ และความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีความทันสมัยและเป็นที่ยอมรับต่อผู้บริโภค และสอดคล้องกับสภาวะตลาดในปัจจุบันของตลาดชุดชั้นใน

การวิจัยและสำรวจความต้องการของผู้บริโภคโดยตรง

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

การลดต้นทุน

บริษัทฯ ดูแลและบริหารจัดการเรื่องต้นทุนอย่างต่อเนื่องด้วยกลยุทธ์ที่หลากหลาย จากอดีตที่เคยมีต้นทุนสูงถึง 65% แต่ปัจจุบันต้นทุนลดลงมาอยู่ที่ 48% ส่งผลให้กำไรขั้นต้นสูงขึ้น และในอนาคตมีแนวโน้มที่จะทำให้กำไรขั้นต้นสูงขึ้นได้อีก

การมุ่งเน้นลดสัดส่วนการผลิตและจำหน่ายแบบ OEM ให้อยู่ในระดับเหมาะสม เป็นแนวทางหนึ่งในการลดต้นทุน เนื่องจากการผลิตรูปแบบดังกล่าวจะต้องใช้วัตถุดิบตามที่แบรนด์กำหนด บริษัทฯ จำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ ตามที่ตกลงกันไว้แล้ว ทำให้อำนาจการต่อรองราคามีไม่มาก ขณะที่การผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัทมากขึ้น นอกจากจะสามารถตั้งราคาขายได้ดีขึ้นแล้ว การเป็นลูกค้ารายใหญ่ของผู้ผลิตวัตถุดิบก็ทำให้บริษัทฯ มีอำนาจต่อรองมากขึ้นด้วย ทำให้ต้นทุนลดลง ส่งผลให้กำไรขั้นต้นมากขึ้น สะท้อนได้จากผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2550 จนถึงปัจจุบัน อัตรากำไรขั้นต้นอยู่ที่ 50%

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ดำเนินการลดต้นทุนวัตถุดิบโดยไม่ลดคุณภาพของวัตถุดิบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อการแข่งขันกับคู่แข่งภายในประเทศและคู่แข่งจากต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน และประเทศอินโดนีเซีย อีกทั้งการลดต้นทุนช่วยให้บริษัทฯ ใช้ราคาที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้มากขึ้น บริษัทฯ จึงมีกำไรจากการขายมากขึ้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีวิธีการลดต้นทุนวัตถุดิบ โดยการหาวัตถุดิบแหล่งใหม่ และการให้ผู้จัดจำหน่ายประกวราคาขายวัตถุดิบ ซึ่งเป็นการเพิ่มทางเลือกทั้งในแง่คุณภาพวัตถุดิบและอำนาจในการต่อรองราคา ทำให้การควบคุมบริหารจัดการเรื่องวัตถุดิบมีประสิทธิภาพอย่างมาก

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

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ศึกษานวัตกรรมต่างๆ รวมทั้งเทคนิคในการผลิตวัตถุดิบบางส่วนเอง เพื่อทำให้อัตราต้นทุนวัตถุดิบต่ำลง และเป็นการลดการพึ่งพา การผูกขาดของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ เช่น ฟองโมลด์ ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตชุดชั้นใน ปัจจุบันบริษัทสามารถผลิตฟองโมลด์ได้เอง 90%ของจำนวนที่ต้องการใช้ (จากเดิมผลิตเอง 30% ในปี 2014)

อีกหนึ่งแนวทางในการลดต้นทุนคือ การว่าจ้างผลิตสินค้าสำเร็จรูปจากภายนอก (Outsourcing) เพิ่มขึ้นในกลุ่มสินค้าที่สามารถตัดเย็บได้ง่ายๆ สามารถใช้เครื่องจักรแทนแรงงานฝีมือได้ ทำให้อัตราต้นทุนการผลิตต่ำ โดยบริษัทฯ จะเน้นผลิตสินค้าที่ต้องใช้ฝีมือเป็นงานยากแต่มีกำไรขั้นต้นสูง ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาบริษัทได้เพิ่มสัดส่วน Outsourcing อย่างต่อเนื่อง และในอนาคตความสามารถด้านการว่าจ้างผลิตจะดีขึ้นไปอีก เนื่องจากบริษัทฯ ได้เข้าไปช่วยให้คำแนะนำกับผู้รับจ้างผลิต ร่วมมือกันในรูปแบบของพันธมิตร เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่ยากขึ้นได้ตามคุณภาพที่บริษัทฯ ต้องการ อันจะส่งผลให้อัตราต้นทุนต่ำลงและกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นอีก

- **ด้านการผลิตสินค้า**

สินค้าของบริษัทฯแบ่งออกเป็นคอลเลกชันที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกวัย และในทุกระดับราคา โดยในการผลิตนอกจากจะเน้นความสวยงามในแง่ของดีไซน์แล้ว ยังมีเรื่องฟังก์ชันผสมอยู่ด้วยเพื่อให้เป็นไปตามสรีระที่แตกต่างกันของผู้สวมใส่ โดยชุดชั้นในของบริษัทฯ ทุกตัวมีจุดเด่นอยู่ที่เวลาสวมใส่แล้วเหมาะสมกับรูปทรงของผู้สวมใส่ ซึ่งภายนอกจะดูไม่ออก แต่ภายในจะเป็นไปตามสรีระจริงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ส่วนปริมาณสินค้าที่จะผลิตขึ้นอยู่กัปัจจัยหลายประการ 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 แผนการวางจำหน่ายสินค้าบ่งบอกถึงปริมาณและชนิดสินค้าที่บริษัทฯ ต้องผลิตในแต่ละเดือน เพื่อที่จะวางจำหน่ายได้ตรงเวลาที่วางแผน โดยแผนการผลิตมีความยืดหยุ่นตามปริมาณการสั่งซื้อในระหว่างปี ฝ่ายวางแผนการผลิตส่วนกลางเป็นผู้กระจายปริมาณการผลิตไปยังโรงงานต่างๆ โดยกระจายปริมาณสินค้าตามความเหมาะสมของระยะเวลา แบ่งชนิดสินค้าตามความเหมาะสมของเครื่องจักร และความชำนาญของพนักงานในแต่ละโรงงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต

ในส่วนผลิตภัณฑ์ OEM บริษัทฯ จะมีการผลิตตามการสั่งซื้อจากลูกค้าเป็นครั้งๆ ไป กล่าวคือไม่มีการผลิตล่วงหน้า ซึ่งลูกค้าจะสั่งซื้อก่อนวันที่ต้องการสินค้าเป็นระยะเวลานานตามแผนการวางจำหน่ายสินค้าของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในการผลิต และส่งสินค้า บริษัทฯ จะมีการกระจายปริมาณสินค้าที่จะผลิตไปยังโรงงานต่างๆ ตามความเหมาะสมของกำลังผลิต ระยะเวลา และรูปแบบสินค้า โดยพิจารณาควบคู่ไปกับปริมาณการผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเองด้วย หากพบว่ามีการสั่งซื้อจากลูกค้าเข้ามามากกว่ากำลังผลิตที่คงเหลือ บริษัทฯ จะไม่รับการสั่งซื้อนั้นๆ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับทั้งลูกค้าและบริษัทฯ

นอกจากนี้บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เช่น การพัฒนาแรงงานคน เนื่องจากแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสินค้าต้องการรายละเอียดและมีดีไซน์ที่หลากหลาย ปัจจุบันมีการพัฒนาความสามารถของพนักงานและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

ในระหว่างการผลิตจะมีการตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอน และมีการกระตุ้นพนักงานให้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมพนักงานเป็นระยะ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องการวางจำหน่าย และความจำเป็นในการเพิ่มทักษะการผลิต

การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต บริษัทฯ มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตโดยนำเครื่องมือต่างๆมาใช้ในการบริหารการผลิต เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) นอกจากจะพัฒนาปรับปรุง และบูรณาการกระบวนการต่างๆในการปฏิบัติงาน ยังได้ขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กรรวมไปถึงคู่ค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ โดยผ่านโครงการ SPM(Sabina Productive Management) ซึ่งเป็นการรวมทุกเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหารการผลิตของบริษัท มาขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการซึ่งมาจากตัวแทนของทุกหน่วยงานของบริษัท โดยเฉพาะแนวคิด Lean Enterprise เพื่อขยายผลของการบริหารการผลิตแบบพอดี ท้นเวลา 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 90-150วัน

นอกจากนี้ การที่บริษัทฯ ประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบ LEAN ทำให้ลดระยะเวลาการส่งมอบวัตถุดิบ และลดของเสียได้อย่างมาก โดยปริมาณ Inventory และ WIP จาก 244 ล้านบาท (ในปี 2555) เหลือประมาณ 200 ล้านบาท (ในปี 2562) ทำให้บริษัทฯ สามารถหมุนเวียนเงินไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นได้ดียิ่งขึ้น

● ด้านโลจิสติกส์

จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความต้องการสินค้าหลากหลายมากขึ้น บริษัทฯ จึงต้องผลิตสินค้าหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น มีความจำเป็นต้องกระจายสินค้าไปยังร้านค้าไว้รองรับความต้องการของผู้บริโภคตลอดเวลา ทำให้ต้องพัฒนาระบบโลจิสติกส์ หรือการดูแลสต็อกสินค้าในแต่ละร้านค้า เพื่อกระจายสินค้าให้ถูกที่ ถูกเวลา ถูกกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่โดยบริษัทเริ่มพัฒนาระบบ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถตรวจสอบสินค้าที่ขายได้ ให้มีสต็อกสินค้าสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละร้านค้าในทุกร้านค้า เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าให้มากยิ่งขึ้น

อีกทั้งปัจจุบันการซื้อขายผ่านออนไลน์เข้ามามีบทบาทกับผู้บริโภคมากขึ้น บริษัทฯ ได้ปรับการทำงานให้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว มุ่งเน้นขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น ซึ่งมีการตอบรับที่ดี ต้องส่งสินค้าถึงผู้บริโภคโดยตรงมากขึ้น

ระบบโลจิสติกส์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้ต้องปรับระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้าให้ตอบสนองกับพฤติกรรมผู้บริโภค

นอกจากนั้น การที่บริษัทฯ ได้เริ่มกระจายสินค้าไปยังอาเซียนมากขึ้น จำเป็นต้องมีระบบการตรวจสอบสต็อกสินค้าของผู้จัดจำหน่าย หรือดีสทริบิวเตอร์ของบริษัทฯ ตลอดเวลา เพราะการส่งสินค้าไปยังประเทศต่างๆ ต้องใช้เวลาทั้งในการดำเนินการเอกสารการส่งสินค้า และระยะเวลาการส่งสินค้า เพื่อให้มีสินค้าใหม่ ได้ระยะเวลาใกล้เคียงกันกับในประเทศ

• ด้านราคา

การกำหนดนโยบายราคาสินค้าสามารถแบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ การกำหนดราคาขายของสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย (Sabina) และการกำหนดราคาสินค้าที่ผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของผู้ส่งผลิต (OEM) โดยปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดราคาสินค้า 2 ประเภทนี้ คือ ลักษณะ ปริมาณ รวมไปถึงมูลค่าทางการตลาดของสินค้า

ราคาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย (Sabina) จะใช้วิธีการกำหนดราคาตามความเหมาะสมต่อผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โดยจะเพิ่มราคาตามมูลค่าทางการตลาดของสินค้าด้วย การกำหนดราคาจะให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่งในตลาดระดับเดียวกันเพื่อให้ผู้บริโภคใช้สินค้าอย่างคุ้มค่า และให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ ปัจจุบันราคาสินค้าของบริษัทฯ ถือว่าอยู่ในระดับราคาปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับราคาสินค้าประเภทเดียวกันในตลาด 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

บริษัทฯ ได้พัฒนาและเพิ่มศักยภาพในช่องทางขายแบบไม่มีหน้าร้าน (Non Store Retailing) เพื่ออุดช่องโหว่เรื่องการเข้าถึงสินค้า เนื่องจากลูกค้าบางคนอาจจะไม่สะดวกในการเดินทาง ผ่านกลยุทธ์ “ทเวนตีโฟร์ เซเวน” คือพยายามให้ลูกค้าเข้าถึงบริการได้ 24 ชั่วโมงใน 7 วัน โดยขยายการไปบนแพลตฟอร์มออนไลน์ ที่วีดิทัศน์ และแคตตาล็อก ซึ่งนอกจากทำให้เข้าถึงสินค้าได้ง่ายแล้ว ยังช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเรื่องเงินลงทุนหน้าร้าน ลดต้นทุนค่าเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งร้าน ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายให้กับห้างสรรพสินค้า หรือโมเดิร์นเทรดต่างๆ

1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ



ปี พ.ศ.2540 (ค.ศ.1997) – เป็นช่วงที่เศรษฐกิจประเทศไทยตกต่ำมาก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง (Tum Yum Kung Crisis) เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก เนื่องจากค่าเงินบาทที่อ่อนค่าลงฉบับพลันภายในข้ามคืนจาก 26 บาท เป็น 45 บาท บริษัทจึงเห็นโอกาสในการปรับตัวและทิศทางการทำธุรกิจส่งออกภายใต้ แบรินด์ของลูกค้าในประเทศอังกฤษและประเทศในยุโรปเป็นหลัก จากเดิมที่บริษัทได้เริ่มต้นทำแบรินด์มาก่อนระยะหนึ่งแล้ว

ปี พ.ศ.2545 (ค.ศ.2002) – บริษัทได้ขยายโรงงานเพิ่มแห่งที่ 4 ตั้งอยู่ที่จังหวัดยโสธร ซึ่งเป็นโรงงานที่ใหญ่ที่สุด โดยบริษัทได้จัดตั้งโรงงานมาแล้ว 3 แห่ง คือ โรงงานที่ทำพระ โรงงานที่ชัยนาท และโรงงานที่พุทธมณฑลสาย 5 เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า OEM ที่เพิ่มขึ้น

ปี พ.ศ.2549 (ค.ศ.2006) – บริษัทได้เปลี่ยนจากการผลิตเพื่อ OEM มาขายแบรินด์มากขึ้น เนื่องจากเห็นแนวโน้มค่าเงินบาทที่แข็งค่ามากขึ้น อยู่ที่ 36 บาท/USD และคาดการณ์จะแข็งค่าถึง 30-31 บาท/USD รวมถึงสิทธิประโยชน์ GSP ที่ยุโรปให้กับประเทศไทยไม่มีแล้ว รวมทั้งค่าแรงที่ปรับตัวสูงขึ้น ทำให้การแข่งขันในการส่งออกสินค้าของบริษัทลดลง นั่นหมายความว่าบริษัทจะไม่ได้ประโยชน์จากการทำ OEM อีกต่อไป บริษัทจึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มาเน้นการสร้างแบรินด์ของตนเองเพิ่มมากขึ้น และเจาะตลาดภายในประเทศก่อน

และในปี พ.ศ.2549 (ค.ศ.2006) นี้เองบริษัทเริ่มต้นมองหาตลาดจาก Segmentation ที่ไม่มีใครสนใจ และวางตำแหน่งของบริษัทในการผลิตสินค้ารุ่น Doomm Doomm (ชุดชั้นในเสริมฟองหน้าพิเศษ) ให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีเต้านทรงเล็ก หรือ คัพ A ซึ่งเป็นการสร้าง Positioning ของแบรินด์ได้เป็นอย่างดี จนกระทั่งผ่านมา 10 กว่าปีแล้ว คนส่วนใหญ่ยังจดจำแบรินด์ SABINA และเป็นอีกหนึ่งในใจสาวคัพเล็กจนถึงปัจจุบัน

ปี พ.ศ.2554 (ค.ศ.2011) – เป็นช่วงที่บริษัทต้องต่อสู้กับค่าแรงขั้นต่ำที่สูงขึ้นถึง 300 บาท/วัน และวิกฤตการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่ในประเทศ ซึ่ง 2-3 ปีก่อนนี้ บริษัทได้เริ่มนำระบบ LEAN มาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้นแล้ว แต่ในปี พ.ศ.2554 นี้บริษัทได้นำระบบ LEAN มาพัฒนาจากการนั่งเย็บเป็นการยืนเย็บ ทำให้สามารถลดพนักงานน้อยลงจากการ

นั่งเย็บที่ต้องใช้พนักงาน 2 คน เหลือเพียง 1 คน โดย 1ไลน์การผลิตสินค้าปกติจะใช้พนักงานเย็บประมาณ 40 คน แต่ปัจจุบันเหลือเพียง 20 คนเท่านั้น และบริษัทมีนโยบายพนักงานลาออกจะไม่รับพนักงานทดแทน ซึ่งในขณะนั้นพนักงานลดลงจาก 5,100 คนลงมาอยู่ที่ประมาณ 3,900 คน ทำให้พนักงานมีรายได้มากขึ้น การอยู่โอทีน้อยลง และเป็นผลทำให้บริษัทสามารถก้าวข้ามวิกฤตในช่วงของค่าแรงขึ้นต่ำสูงได้

ปี พ.ศ.2559 (ค.ศ.2016)– บริษัทได้หันไปจับกลุ่มลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เพื่อให้ครอบคลุม กลุ่มลูกค้าทุกไลฟ์สไตล์ และเป็นฐานลูกค้าที่กว้างกว่า เดิมที่เน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพเล็ก เท่านั้น

ปี พ.ศ.2560 (ค.ศ.2017) – บริษัทได้สร้างโรงผลิตฟองน้ำขึ้นรูป (โมลด์) เพื่อช่วยลดต้นทุนในการผลิตสินค้าและรวดเร็วในการพัฒนาวัสดุสินค้าผลิตภัณฑ์ ได้ทันต่อความต้องการของตลาด

ปี พ.ศ.2560 (ค.ศ.2017) – บริษัทยังได้รับรางวัล Top Brand Award จากคณะพาณิชย์ศาสตราจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในหมวดของ Fashion ซึ่งเป็นปีที่ 5 ติดต่อกันที่ได้รับรางวัล จนได้ขึ้น Hall of Fame ซึ่งถือได้ว่าเป็น Brand Award ที่มีมูลค่าในด้านคุณค่าของแบรนด์ SABINA

ปี พ.ศ.2562 (ค.ศ.2019) – บริษัทได้รับรางวัลการดำเนินงานโดดเด่นจากงาน “SET Awards 2019” โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยรางวัลดังกล่าวเป็นรางวัลที่มอบให้แก่บริษัทจดทะเบียน ที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่นพิจารณาจากผลประกอบการทางธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ การเปิดเผยข้อมูล และคุณภาพของงบการเงิน

ซึ่งในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาบริษัทฯ และบริษัทย่อยได้รับรางวัลต่างๆ สรุปได้ดังนี้

- | | |
|---------|---|
| ปี 2560 | <ul style="list-style-type: none"> ■ บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) ประกาศแสดงตนเอง (Self-Declaration) เข้าสู่ระบบมาตรฐานแรงงานไทย (มรท.๘๐๐๑-๒๕๕๓) จากสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกระทรวงแรงงาน ประจำปี 2560 เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2560 ■ บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานประกอบกิจการ (มยส.) จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2560 |
| ปี 2561 | <ul style="list-style-type: none"> ■ บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัล Zero Accident ระดับประเทศในระดับทอง ปีที่ 3 เดือน มิถุนายน 2561 ■ บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2561 ■ บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับเกียรติบัตร สถานประกอบการอุตสาหกรรม ที่ดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ ธรรมมาภิบาลสิ่งแวดล้อม เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2561 ■ บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงานดีเด่น (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 13 เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2561 |

- บริษัท ชาน้ำ ฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานพุทธมณฑลสาย 5 และโรงงานยโสธร ได้รับรางวัลสถานประกอบการปลอดโรค ปลอดภัย ภายใจเป็นสุข ระดับประเทศ ระดับทอง จากสำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม ปี 2561 เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2561

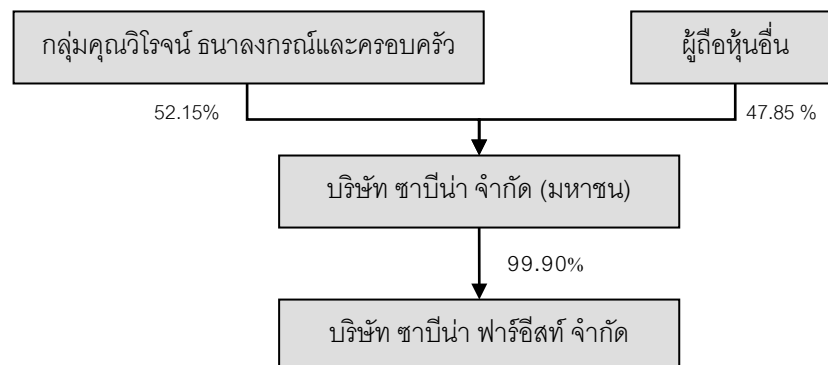
ปี 2562

- บริษัทชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับใบประกาศเกียรติคุณระดับทอง ด้านการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2562
- บริษัทชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับใบประกาศเกียรติคุณระดับเงิน ในการรณรงค์ลดสถิติอุบัติเหตุจากการทำงานให้เป็นศูนย์ ประจำปี 2562 ปีที่ 4 จำนวน 19,186,741 ชั่วโมง จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2562
- บริษัทชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยในสถานประกอบการ ประจำปี 256 –2562 จากกระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย ศูนย์อนามัยที่ 10 เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2562
- บริษัทชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 14 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2562
- บริษัท ชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลสถานประกอบการอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 2 (Green Industry) จากกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2562
- บริษัทชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณ ในการประกวด Kaizen Suggestion System ผลงาน อุปกรณ์เสริมช่วยลดสายแขนบิด จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น) เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2562
- บริษัทชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนระบบทวิภาคี จากวิทยาลัยการอาชีพเนินขาม เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2562
- บริษัทชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการมีงานทำแก่ประชาชน จากกรมจัดหางาน กระทรวงแรงงาน เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2562
- บริษัทชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลสถานประกอบการปฏิบัติงานตามกฎหมายจ้างงานคนพิการดีเด่น ปีที่ 5 จากสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จังหวัดชัยนาท เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2562
- บริษัทชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานบุรีรัมย์ ได้รับใบประกาศเกียรติคุณ ด้านการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากกรมสวัสดิการและ

คุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2562

- บริษัทชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานบุรีรัมย์ ได้รับรางวัลสถานประกอบการอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 1 (Green Industry) จากกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2562
- บริษัทชาน้ำฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานท่าพระ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานดีเด่น (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 12 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2562
- บริษัท ชาน้ำฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานท่าพระ ได้รับรางวัลสถานประกอบการอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 2 (Green Industry) จากกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2562
- บริษัทชาน้ำฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานพุทธมณฑลสาย 5 ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานดีเด่น (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 10 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2562

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 90.34 และ 90.82 ของรายได้รวมตามงบการเงินรวมปี 2561 และ 2562 ตามลำดับ ในขณะที่รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ OEM มีสัดส่วนร้อยละ 9.24 และ 8.71 ของรายได้รวมตามงบการเงินรวมในปี 2561 และ 2562

สายผลิตภัณฑ์	ดำเนินการโดย	% การถือหุ้นบริษัท	ปี 2560		ปี 2561		ปี 2562	
			มูลค่า	%	มูลค่า	%	มูลค่า	%
ผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย	บริษัท ซาปรีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด	99.90%	2,438.85	91.03	2,803.04	90.34	2,992.46	90.82
ขายผลิตภัณฑ์ OEM	บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน)	-	220.17	8.22	286.80	9.24	287.04	8.71
รายได้จากการบริการและรายได้อื่น ^{1,2}	บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน)	-	20.10	0.75	13.06	0.42	15.46	0.47
รวม			2,679.12	100.00	3,102.90	100.00	3,294.96	100.00

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

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้า Sabina มีจุดเด่นอยู่ที่การออกแบบสินค้าแฟชั่นคุณภาพสูงที่มีสีสันและลวดลายทันสมัย และมีฟังก์ชันที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกเพศทุกวัย ช่วยเสริมบุคลิกภาพการแต่งกายให้สวยงามตามแฟชั่น และเสริมความมั่นใจในทุกๆ วัน สามารถแบ่งผลิตภัณฑ์ออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ดังนี้

2.1.1 ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย

ผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ โดยในแต่ละกลุ่มจะมีสินค้าที่มีรูปแบบสินค้าทั้งที่เป็นแฟชั่นและฟังก์ชัน โดยยังคงเน้นสินค้าที่สามารถใส่ได้ทุกวัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มสินค้าคือ

- (1) สินค้าในกลุ่มชุดชั้นใน ประกอบด้วย เสื้อชั้นใน กางเกงชั้นใน เสื้อทับบั้งทรง กางเกงกันเป้ ชุดกระชับสัดส่วน อุปกรณ์เสริมสำหรับใช้กับชุดชั้นใน หรือทดแทนชุดชั้นในต่างๆ เช่น สายแขนใส สายแขนแฟชั่น ตะขอต่อความยาวตัวเสื้อ ซิลิโคนบังหัวนม
- (2) สินค้าในกลุ่มนอกเหนือจากชุดชั้นใน ประกอบด้วย ชุดว่ายน้ำ ชุดออกกำลังกาย ชุดชั้นในที่สามารถนำมาใส่เป็นชุดชั้นนอกได้ เช่น สินค้าในกลุ่ม Mad Moisselle Collection เป็นต้น

บริษัทฯ เน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์เสื้อชั้นในเพื่อเสริมบุคลิกภาพและให้ความมั่นใจกับผู้นสวมใส่ ปัจจุบันรูปแบบเสื้อชั้นในมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบรับกับความต้องการของลูกค้า ที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

2.1.2 ผลิตรภัณฑ์ที่ผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของลูกค้าซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศ (OEM)

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

ปัจจุบันมีการทำงานใกล้ชิดกันมากขึ้น โดยผู้ออกแบบของลูกค้าจะเดินทางมาร่วมออกแบบกับผู้ออกแบบของบริษัทฯ มีการแนะนำแนวทาง Trend, Color, Mood and Tone ของแต่ละฤดูกาล ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาเป็นตัวอย่างสินค้า อีกทั้งยังมีการพัฒนาร่วมกันกับผู้ขายลูกไม้ ผ้า และรวมทั้งลวดลายและสีสันทัน ต่างๆกับทาง Suppliers วัตถุดิบอีกด้วย

การจัดกลุ่มผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ แบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ออกเป็นกลุ่ม ตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย โดยกำหนดให้มีราคาเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มสินค้า ดังรูปด้านล่าง โดยแบ่งออกหลักๆ ได้ทั้งหมด 4 กลุ่มหลัก ๆ คือ

1. กลุ่มสินค้าเด็ก
2. กลุ่มสินค้าวัยรุ่น
3. กลุ่มสินค้าผู้ใหญ่
4. กลุ่มสินค้าอื่นๆ

	Medium (<THB700)	Medium-High(THB700-1,000)	High(>THB1,000)
Children (4-15 years)			
Teens (15-25 years)			
Young women (25-45 years)			
Women (> 45 years)			

สินค้าในแต่ละกลุ่มจะมีจุดเด่น ไม่เหมือนกัน เช่น สินค้ากลุ่มวัยเด็ก จะเริ่มตั้งแต่น้องๆ วัย 6 ขวบปี ถึง 12 ปี จะเน้นไปที่คุณภาพของวัตถุดิบ ที่ต้องไม่ก่อให้เกิดความระคายเคืองต่อผิวที่อ่อนนุ่มของเด็ก เป็นต้น อีกทั้งยังมีการนำ ตัวการ์ตูน Sabinie มาเป็นสื่อในการสื่อสารกับเด็กๆ ในกลุ่มวัยเริ่มเข้าเรียน เพื่อให้เข้าใจถึงสรีระ ที่จะมีการเปลี่ยนแปลง สินค้า CoolTeen จะเป็นสินค้าที่โต ขึ้นมาต่อจาก Sabinie Collection จะเริ่มมีการใช้วัตถุดิบ ใกล้เคียงกับชุดชั้นในเด็ก แต่จะเริ่มปรับเปลี่ยนผ้า ให้มีความใส่สบาย ดูแลรักษาง่าย มีลวดลายที่สวยงามทันสมัย และยังเริ่มมีการใช้ ฟังก์ชัน ของเสื้อใน เพื่อเตรียมจัดทรงให้กับน้องๆ ที่เริ่มโตขึ้น

สินค้ากลุ่มวัยรุ่น ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้เหมาะกับเด็กสาวที่เติบโตจากวัยเด็กมาสู่วัยรุ่น เริ่มตั้งแต่วัยเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายและเข้าเรียนมหาวิทยาลัยจนถึงเริ่มทำงานช่วงอายุ 15-25 ปีเริ่มเป็นสาวและใส่ใจในภาพลักษณ์ รูปแบบสินค้ามีสีสันสดใส บ่งบอกถึงวัยอันเบิกบานและสนุกกับการใช้ชีวิต สินค้าในกลุ่มนี้ จะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ เสื้อชั้นในแบบदनทรง และเสื้อชั้นในแบบไม่दनทรง

- กลุ่มเสื้อชั้นในแบบदनทรง จะประกอบด้วย สินค้าที่เป็นตัวหลักของบริษัท คือ Doomm Series โดยมีฟองน้ำदनทรงธรรมชาติ และदनทรงหนาพิเศษ เพื่อตอบรับกับวัยรุ่นที่ต้องการความมั่นใจในการใส่ชุดชั้นนอก ทันสมัย และใส่ได้ในทุกๆ วันที่ต้องการ
- กลุ่มเสื้อชั้นในแบบไม่दनทรง จะประกอบด้วย สินค้าหลัก ที่ขายดีที่สุดอีกกลุ่มคือ Pretty Perfect โดยมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามานำสินค้าในกลุ่มนี้ เพื่อสร้างความสบาย ในทุกองศาที่ใส่ให้กับลูกค้า เหมาะสำหรับทุกโอกาส มาในรูปแบบ เบสิค และสีสน์แฟชั่น ให้เลือกตามต้องการ โดยมีสินค้ากลุ่ม Maggie Mae มาตอบโจทย์สาว ๆ ที่ชอบชุดชั้นในไม่दनทรง และต้องการสินค้าที่มีสีสน์ แฟชั่น ทันสมัย ทั้งนี้ ในกลุ่มลูกค้าที่ต้องการความสบายเป็นหลัก

สินค้ากลุ่ม วัยสาวถึงผู้ใหญ่ ผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้เหมาะกับสาววัยทำงานช่วงอายุ 25 ปีขึ้นไป ซึ่งผู้บริโภคอยู่ในวัยที่มีรายได้เป็นของตนเอง จึงสนใจเลือกซื้อสินค้าอย่างมีเหตุผลทั้งพิจารณาจากประโยชน์ใช้สอยและรูปแบบแฟชั่นที่มีความสวยงามทันสมัย โดยสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

- กลุ่มเสื้อชั้นในदनทรง ซึ่งจะประกอบด้วย รุ่น Modern V ที่เน้นให้หน้าอกสวยกระชับและอกชิดมีร่องอกเหมาะสำหรับสาวที่เริ่มมีเนื้อส่วนเกินของหน้าอกตามวัยที่เพิ่มขึ้น
- กลุ่มเสื้อชั้นในไม่दनทรง ประกอบด้วย Perfect Bra สำหรับสาวที่มีเนื้อหน้าอกเต็มมีให้เลือกหลายฟังก์ชันทั้งมีโครง และไม่มีโครง สำหรับสาว ๆ ที่ชอบแฟชั่นมากๆ อีกกลุ่มที่เน้นฟังก์ชันการสวมใส่เป็นหลัก คือ Function Bra และ Secret S Curve โดย ทั้ง 2 กลุ่มนี้ จะเน้น ฟังก์ชันในการเก็บกระชับ โดยประกอบด้วยเสื้อชั้นใน กางเกงชั้นใน ชุดกระชับสัดส่วน ยังมี กลุ่ม Mad Moisselle Collection มาตอบโจทย์ รวมทั้งสินค้า Collection พิเศษ Celebrity's Collection ที่มีความพิเศษในการออกแบบ โดย Celebrity ที่มีชื่อเสียงในสังคม

กลุ่มสินค้าอื่นๆ

1. กลุ่ม Everyday Wear หรือสินค้าที่ใส่ได้ทุกวัน จะประกอบด้วย สินค้า ดังนี้
 - สินค้า Sbn Sport เป็นชุดชั้นในสปอร์ต สำหรับสาวที่ต้องการความคล่องตัวแต่กระชับสวมใส่สบาย โดยผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้มีลักษณะกึ่งสปอร์ต สำหรับเล่นกีฬาได้
 - สินค้ากลุ่ม Soft Collection เป็นสินค้าที่ใช้ในวัตรกรรมการผลิตแบบ Seamless Fit เนียนสบายให้ทรงสวย เน้นการสวมใส่ที่สบาย ไร้ตะเข็บ

2. กลุ่มสินค้าเฉพาะเจาะจง เช่น Maternity สินค้าสำหรับคุณแม่ ให้นมบุตร ประกอบด้วย เสื้อชั้นในและกางเกงชั้นในพยุงท้อง และ Fill up Bra คือ เสื้อชั้นในสำหรับ ผู้ป่วยที่ตัดเต้านม โดยมีบริการ ทั้งเสื้อชั้นใน ที่มีกระเปาะสำหรับใส่เต้านมเทียมสำเร็จ และเต้านมเทียม ไว้บริการ
3. กลุ่มสินค้า Happy Price คือสินค้า กลุ่มราคาประหยัด ผลิตมาเฉพาะเจาะจง สำหรับกลุ่มร้านค้า Modern Trade

2.2 การตลาดและการแข่งขัน



2.2.1 กลยุทธ์การตลาด

- การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในใหม่ๆ

เนื่องจากความต้องการและสรีระของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาบริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยทำการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคว่ามีความต้องการอย่างไร เน้นการจัดทำ Focus Group สอบถามลูกค้าเป้าหมายกลุ่มย่อย และทำแบบสอบถามลูกค้าทางสื่อ online เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า ทั้งด้านฟังก์ชันและแฟชั่นของชุดชั้นใน เช่น ในอดีตการทำวิจัยพบว่าผู้หญิงไทยส่วนใหญ่จะมีหน้าอกค่อนข้างเล็ก จึงนำมาสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์คอลเลคชั่น “Doomm Series” เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการสวมใส่ชุดชั้นในให้ผู้บริโภค และหลังจากซาปรีน่าประสบความสำเร็จในตลาดชุดชั้นในเต้านมแล้ว ได้มีการทำวิจัยเพิ่มเติมพบว่า ยังมีกลุ่มลูกค้าที่มีหน้าอกไซส์ค่อนข้างใหญ่ เป็นฐานที่ไม่เล็กสำหรับประเทศไทย ซึ่งปี 2558 บริษัทฯ เริ่มเข้าไปจับลูกค้ากลุ่มนี้ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมารองรับได้รับการตอบรับที่ดี ทำให้ที่ผ่านมา ฐานลูกค้าเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงได้ข้อสรุปว่า สินค้าของบริษัทสามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกความต้องการไม่ว่าจะเป็นเต้านมเล็กหรือใหญ่ ด้วยคำตอบเดียวกันคือ การผลิตชุดชั้นในที่ดี สวมใส่สบายอย่างที่คุณลูกค้าต้องการ

ขณะที่การผลิตเพื่อขายภายใต้แบรนด์ของลูกค้าจากประเทศในยุโรป ทำให้บริษัทมี know how เกี่ยวกับเทคนิคการตัดเย็บรูปแบบใหม่ๆ และการสมัครเข้าเป็นสมาชิกของ WGSN ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่บริษัทผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มชั้นนำของโลก นิยมใช้อย่างแพร่หลายมานาน ทำให้บริษัทสามารถทราบถึง Global Trend Fashion ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นได้ถึง 24 เดือนล่วงหน้า และสามารถผลิตสินค้านำแฟชั่นทันสมัยได้ตรงตามความนิยมของลูกค้าได้อย่างแม่นยำขึ้น 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 เนื่องจากตัวแทนจำหน่ายไม่สามารถทำการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนด ส่วนประเทศบรูไน และอินโดนีเซีย นั้น ยังคงอยู่ระหว่างการดำเนินการ ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังคงตั้งเป้าหมายที่จะขยายแบรนด์ Sabina ให้เป็นที่รู้จักในตลาดอาเซียน และผู้บริโภคจากต่างประเทศ ปูทางไปสู่การทำให้ “Sabina” เป็น ASEAN Brand ซึ่งสาเหตุที่บริษัทฯ เน้นขยายตลาดในอาเซียน เนื่องจากผู้บริโภคในแถบอาเซียนมีสรีระที่ไม่ต่างจากคนไทยมากเท่าไรนัก สามารถใช้แพทเทิร์นเดียวกันในการผลิตและการจำหน่ายได้ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้แต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายในประเทศอื่นด้วย ได้แก่ ตะวันออกกลาง และเอเชีย เช่น สาธารณรัฐอาหรับเอมิเรต, บังคลาเทศ ปากีสถาน เป็นต้น

● การทยอยวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

บริษัทฯ ได้วางกลยุทธ์การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครอบคลุมการใช้งานในทุกช่วงวัยของสุภาพสตรี เริ่มตั้งแต่วัยเด็กหญิงในช่วงอายุ 6 ปีขึ้นไป ที่ควรเริ่มใช้ชุดชั้นในเพื่อดูแลสุขภาพทรวงอกอย่างเหมาะสมและถูกวิธี โดยแบ่งกลุ่มสินค้าทุกประเภทตามรูปแบบคือ สินค้า basic พื้นฐาน และสินค้า fashion ที่ออกแบบตามสมัยนิยมนำแฟชั่นอยู่เสมอ ช่วยให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความทันสมัยและการเคลื่อนไหวตามแฟชั่นตลอดเวลาบริษัทฯ ได้วางจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าตรา “Sabina” รุ่นใหม่ทุกเดือน เพื่อรักษาความภักดีต่อตราสินค้า โดยฝ่ายการตลาดจะเลือกช่วงเวลาในการวางจำหน่ายสินค้าให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละผลิตภัณฑ์ เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ Sabinie และ Cool Teen ซึ่งเป็นชุดชั้นในสำหรับวัยเด็ก จะวางตลาดในช่วงก่อนเปิดเทอมภาคการศึกษาใหม่ เพื่อให้ผู้ปกครองได้มีเวลาจัดหาสินค้าให้บุตรหลานในช่วงเวลาที่มีความต้องการซื้อสูงสุด

บริษัทฯ ยังวางแผนการจำหน่ายสินค้าด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เช่น สินค้ากลุ่มใหม่ชื่อ Soft Collection ที่เน้นการผลิตด้วยผ้าทอถุงไรรอยตะเข็บ ให้ความยืดหยุ่นสูงและเนื้อผ้าให้สัมผัสนุ่มสบายผิว อีกทั้งนำสินค้าลิขสิทธิ์อันเป็นที่นิยมมานำเสนอเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าให้ความสนใจมาก เช่น สินค้าลิขสิทธิ์ Disney Frozen จากประเทศสหรัฐอเมริกา นำมาออกแบบผลิตภัณฑ์ในกลุ่มวัยเด็ก และบริษัทฯ ยังสนับสนุน

ทรัพย์สินทางปัญญาของคนไทย ด้วยการนำวลิตถาวรที่มีชื่อเสียงมาร่วมออกแบบผลิตภัณฑ์กลุ่ม Pretty Perfect สำหรับวัยรุ่นได้แก่ ตัวการ์ตูนมะม่วงจัง ของคุณวิสุทธิ พรนิมิตร ตัวการ์ตูนจาก Facebook Fanpage คนอะไรมีแฟนเป็นหมื่น ตัวการ์ตูน “หมี่ซอ” ที่มีชื่อเสียงทางสตีกเกอร์ใน Line นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอสินค้าใหม่ในรูปแบบของ fashion collection สำหรับกลุ่มลูกค้าวัยรุ่น วัยสาว และวัยผู้ใหญ่หมื่นเยียนอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

- **การรักษาระดับยอดขายของลูกค้าปัจจุบัน และหาลูกค้าใหม่**

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

ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ได้ปรับช่องทางการเข้าถึงสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันหันไปซื้อผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น และที่เดินซื้อปิ้งในศูนย์การค้าก็ไม่นิยมเดินในโซนของห้างสรรพสินค้า รูปแบบร้านค้าของซาปรีน่าในศูนย์การค้า จึงเน้นการขายในร้านที่เป็นสแตนด์อโลนในศูนย์การค้ามากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งในโซนของห้างสรรพสินค้า

2.2.2 การจัดจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

- **การจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย**

บริษัทฯ จำหน่ายชุดชั้นในภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อยภายในประเทศผ่านหลายช่องทาง เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ผ่านเคาน์เตอร์ภายในห้างสรรพสินค้าในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด รวมถึงเคาน์เตอร์ภายในดิสนีย์แลนด์ทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 584 เคาน์เตอร์

ช่องทาง จัดจำหน่าย	สัดส่วนการจัดจำหน่าย (เชิงปริมาณ) (ร้อยละ)	ชื่อผู้จัดจำหน่าย	จำนวน เคาน์เตอร์/ ร้าน
ห้างสรรพสินค้า	28	เซ็นทรัล โรบินสัน เดอะมอลล์	24 50 9
ดิสเคาท์สโตร์	30	บิ๊กซี โลตัส	128 177
ร้านค้าของบริษัท	19	ร้านค้าของบริษัท	95
ช่องทางอื่น ๆ	23	สหกรณ์, ร้านค้าปลีก ทั่วไป, ร้านค้าของ บริษัทฯ	101
รวม	100		584

บริษัทฯ จะวางขายตามจุดจำหน่ายต่างๆ ในลักษณะการฝากขายสินค้า และมีการโอนย้ายสินค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างยอดขายอย่างต่อเนื่อง โดยในแต่ละจุดจำหน่ายจะจัดให้มีพนักงานขายจำนวน 2-3 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถในการสื่อสารสินค้าให้ถึงลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับวิธีการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง และจุดเด่นต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ ในขณะเดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้ากลับมาয়ฝ่ายวิจัยพัฒนาเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ได้ตรงต่อความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานขายจำนวนทั้งสิ้น 1,168 คน ทั้งนี้ จาก แนวโน้มการซื้อสินค้าผ่านออนไลน์ที่เติบโตขึ้น 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 ซึ่งมีทั้งผู้ที่เริ่มใหม่และผู้ที่มีพื้นฐานตัวเองมาจากธุรกิจ Direct Catalogues

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 สื่อบนสถานีรถไฟและลิฟท์ออฟฟิศชั้นนำ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และสื่อโฆษณา online ทั้งในรูปแบบของ social media อันเป็นที่นิยม และการโฆษณาบน Youtube ทำให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมมากขึ้น อีกทั้งมีการเปิดรับสมัคร Sabina Club เพื่อผูกใจผู้บริโภคด้วยสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้าให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

2.2.3 ภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขัน

- ภาวะอุปสงค์และอุปทานของชุดชั้นในในประเทศไทย

ภาวะอุปสงค์ สัดส่วนประชากรในประเทศไทยในปี 2562 มีประชากรเพศหญิงใกล้เคียงกับเพศชาย กล่าวคือ มีประชากรเพศหญิงประมาณ 33.95 ล้านคน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 66.55 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 51.01 ของประชากรทั้งหมดของประเทศไทย

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกซื้อชุดชั้นในจะแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ กล่าวคือ ชุดชั้นในสำหรับเด็ก ส่วนใหญ่แล้ว พ่อแม่จะเป็นผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อมากกว่า

ช่วงวัยรุ่น การตัดสินใจซื้อจะขึ้นอยู่กับการออกแบบ แฟชั่น และการใช้งานเป็นสำคัญ

ช่วงวัยสาวและวัยผู้ใหญ่ จะตัดสินใจซื้อจากฟังก์ชันการใช้งานและรูปแบบเรื่องดีไซน์ ซึ่งนอกจากจะสวยงามแล้ว ยังต้องเหมาะกับชุดที่สวมใส่ภายนอกด้วยเนื่องจากชุดชั้นในเป็นสินค้าจำเป็นและมีอายุการใช้งานจำกัด ในปีที่ผ่านมาแนวโน้มชุดชั้นในจึงเป็นกลุ่มสินค้า Basic ใส่สบาย มีความต้องการเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งนับเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีปริมาณความต้องการบริโภคชุดชั้นในอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2563 อุปสงค์ของชุดชั้นในโดยรวมในประเทศอยู่ในลักษณะเติบโตเป็นไปตามกระแสการซื้อสินค้าทาง Social Media มากกว่า

ภาวะอุปทาน ชุดชั้นในสตรีในประเทศมีผู้ผลิตทั้งรายใหญ่ รายกลาง และรายย่อยเพิ่มสูงขึ้นมากจากการขายผ่านระบบ E-Commerce อีกทั้งมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นมากของ mass brands ชื่อนำจากต่างประเทศที่มีการขายชุดชั้นในนำเข้าด้วยในราคาถูก จากการผลิตและนำเข้าจากประเทศจีนและประเทศด้อยพัฒนาที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ การขยายตัวของสินค้าราคาถูกที่วางจำหน่ายผ่านช่องทางค้าปลีกแบบ hypermarket & discounted stores ทั้งสินค้านำเข้าจากประเทศที่ต้นทุนการผลิตต่ำ และการเพิ่มสัดส่วน house brands ของทางห้างเอง

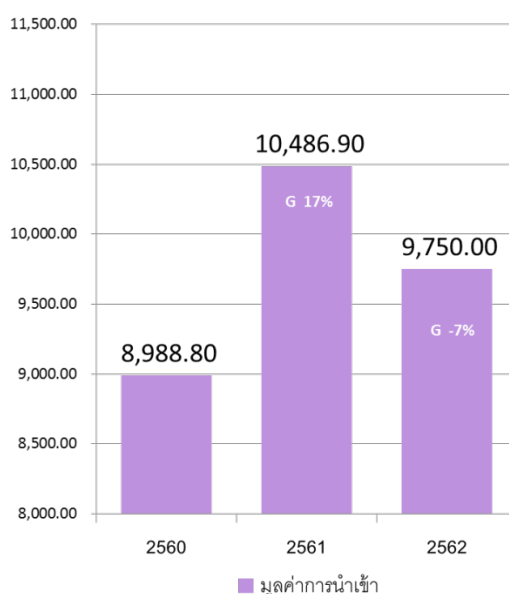
- การนำเข้าสินค้าประเภทชุดชั้นใน

มูลค่าการนำเข้าชุดชั้นในสตรีของไทย ตั้งแต่ปี 2560 ถึง 2562 มีรายละเอียดดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ปี	2560	2561	2562
มูลค่าการนำเข้า	8,988.80	10,486.90	9,750.00
อัตราการเติบโต (%)	17%	17%	-7%




กราฟแสดงมูลค่าการนำเข้าชุดชั้นในสตรีของไทย ตั้งแต่ปี 2560 ถึง 2562



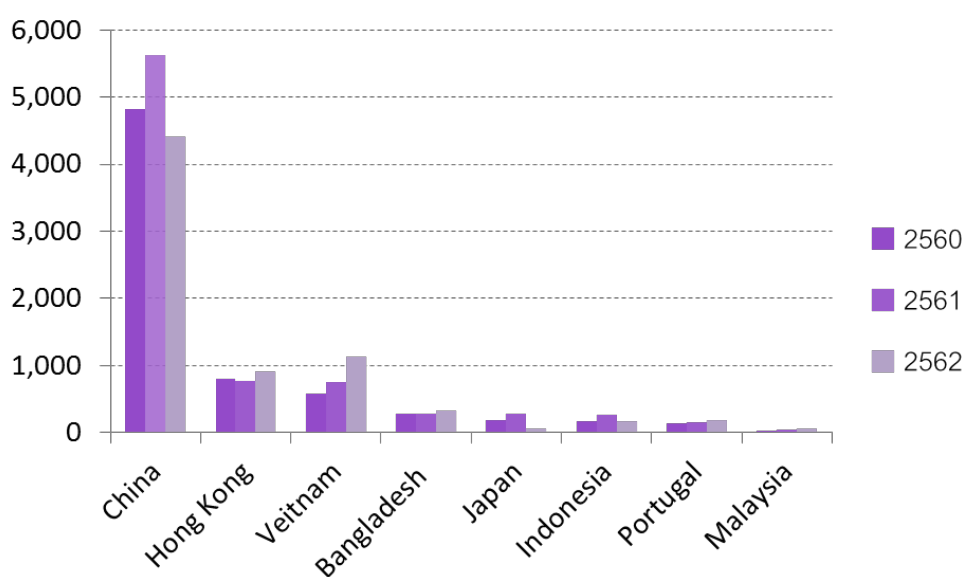
ที่มา : กระทรวงพาณิชย์

จากตารางและกราฟ จะเห็นว่าจำนวนการนำเข้าสินค้าในกลุ่มชุดชั้นในนั้น มีการปรับตัวลดลงถึงร้อยละ 7 ในปี 2562 คิดเป็นมูลค่าการนำเข้า 9,750 ล้านบาท ทั้งนี้ คาดว่ามาจากปริมาณการบริโภคชุดชั้นในที่ลดลง ทั้งจากการบริโภคภายในประเทศเอง และจากนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวและจับจ่ายใช้สอยในประเทศไทยน้อยลง

มูลค่าการนำเข้าสินค้าประเภทชุดชั้นในจากประเทศคู่ค้าหลักปี 2560 – 2562 (ล้านบาท)

Country	2560	2561	2562
	4,824	5,619	4,404
	806	776	918
	575	753	1,132
	285	288	332
	191	276	68
	168	266	172
	141	159	192
	33	44	55

กราฟแสดงมูลค่าการนำเข้าสินค้าประเภทชุดชั้นในจากประเทศคู่ค้าหลักปี 2560 – 2562

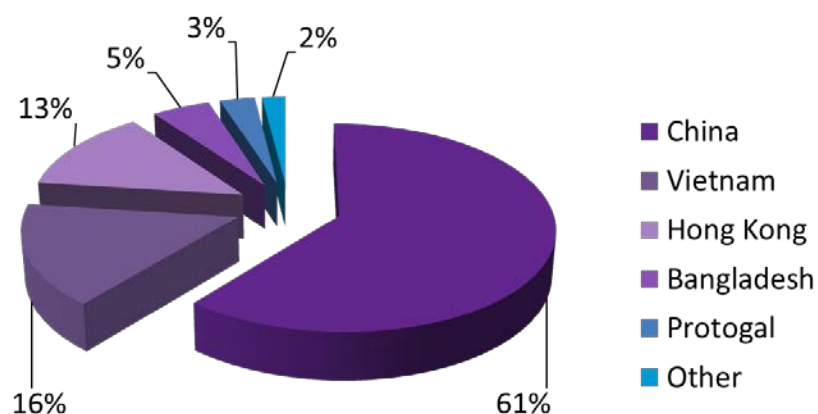


ที่มา : กระทรวงพาณิชย์

สัดส่วนการนำเข้าชุดชั้นในปี 2562

ประเทศ	จีน	ฮ่องกง	บังคลาเทศ	เวียดนาม	โปรตุเกส	อื่นๆ
อัตราส่วน (%)	61	13	5	16	3	2

สัดส่วนการนำเข้าชุดชั้นในปี 2562



ที่มา : กระทรวงพาณิชย์

ถึงแม้ว่าอัตราการนำเข้าโดยรวมจะลดลง แต่เมื่อพิจารณาด้านมูลค่าและสัดส่วนการนำเข้า จะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีการนำเข้าจากประเทศจีนในมูลค่าและสัดส่วนที่สูงมากที่สุดมาโดยตลอด โดยคิดเป็นร้อยละ 61 ของประเทศต่างๆที่ประเทศไทยทำการนำเข้า ทั้งนี้คาดว่า การนำเข้าจากประเทศจีน ยังคงอยู่ในอัตราที่สูง เนื่องจากต้นทุนการผลิตในประเทศจีนยังอยู่ในอัตราที่ต่ำ เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ อีกทั้งสินค้าจากประเทศจีนได้มีการพัฒนาทางด้านคุณภาพที่ดีขึ้น และดีไซน์ที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม สัดส่วนการนำเข้าจากประเทศในอาเซียน จะมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากการรวมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC ทำให้ภาษีการนำเข้าอยู่ในอัตราร้อยละ 0 คาดว่าการนำเข้าชุดชั้นในในประเทศแถบนี้ จะสูงขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต

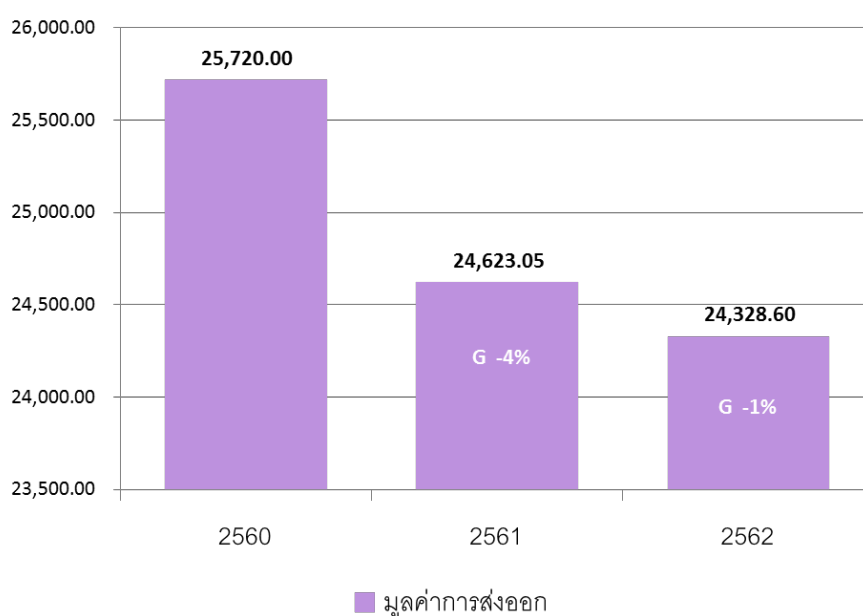
- การส่งออกสินค้าประเภทชุดชั้นใน

มูลค่าการส่งออกชุดชั้นในจากประเทศไทยตั้งแต่ปี 2560 จนถึงปี 2562 มีรายละเอียดดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	2560	2561	2562
มูลค่าการส่งออก	25,720.00	24,623.05	24,328.60
อัตราการเติบโต (%)	-3%	-4%	-1%







กราฟแสดงมูลค่าการส่งออกชุดชั้นในจากประเทศไทยตั้งแต่ปี 2560 จนถึงปี 2562



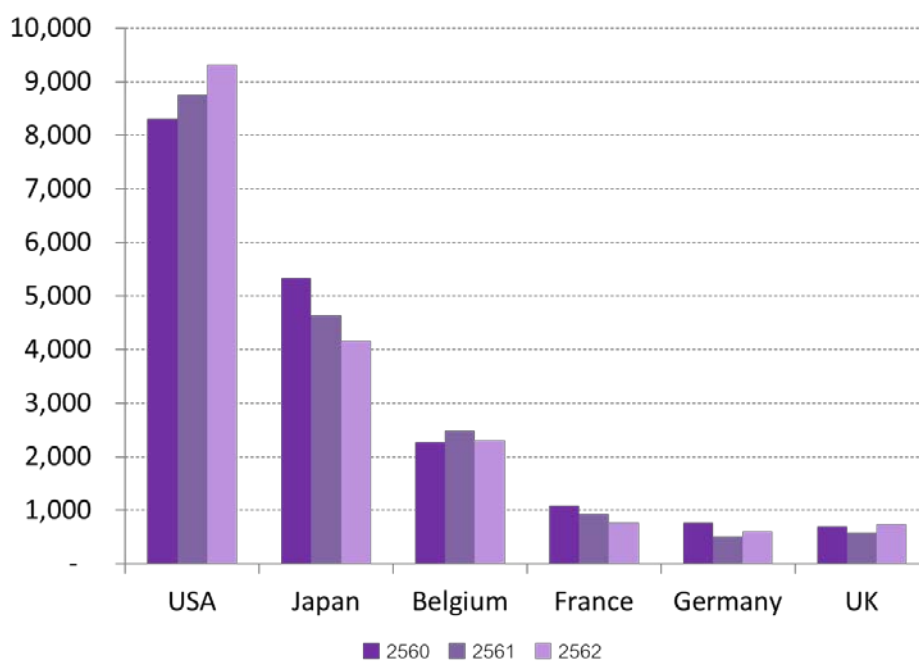
ที่มา : กระทรวงพาณิชย์

จากตารางและกราฟการส่งออกสินค้าประเภทชุดชั้นในไปยังต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า มูลค่าการส่งออก ลดลง ร้อยละ 1 ในปี 2562 คาดว่าส่วนหนึ่งมาจากนโยบายการตั้งกำแพงภาษีนำเข้าของสหรัฐอเมริกา ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจของหลายประเทศทั่วโลก อย่างไรก็ตาม การส่งออกไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีมูลค่าการส่งออกจากประเทศไทยมากที่สุดยังคงมีการเติบโตได้ เนื่องจากการเติบโตภายในประเทศของสหรัฐอเมริกายังคงแข็งแกร่ง

มูลค่าการส่งออกสินค้าประเภทชุดชั้นในสู่ประเทศคู่ค้าหลักปี 2560 - 2562 (ล้านบาท)

Country	2560	2561	2562
	8,307	8,749	9,327
	5,329	4,637	4,151
	2,265	2,488	2,307
	1,079	926	764
	768	497	608
	691	571	737

กราฟแสดงมูลค่าการส่งออกสินค้าประเภทชุดชั้นในสู่ประเทศคู่ค้าหลักปี 2560 - 2562



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 2562 จากสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยที่อยู่ในภาวะตกต่ำ ตลาดโดยรวมของชุดชั้นในจากมุมมองของการค้า Offline ตามห้างร้านทั่วไปจะมีการเติบโตน้อยเนื่องจากกำลังซื้อของผู้บริโภคไม่ได้เพิ่มขึ้นและชะลอการใช้จ่าย แต่ในด้านของ Online มีการค้าขายที่เติบโตและคึกคักมากกว่ามาก ดังนั้นสรุปโดยรวมยังคงคาดว่า ตลาดชุดชั้นในยังมีการเติบโตอยู่พอสมควร เมื่อรวมทั้งตลาด Offline กับ Online เข้าด้วยกัน

นอกจากการแข่งขันระหว่างบริษัทผู้ผลิตภายในประเทศแล้ว ยังมีการแข่งขันจากผู้ผลิตชุดชั้นในชั้นนำจากต่างประเทศ เช่น ฝรั่งเศส สหรัฐอเมริกา เป็นต้น ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดผู้บริโภคระดับบน สำหรับตลาดผู้บริโภคที่คำนึงถึงราคาเป็นประเด็นหลัก มีการแข่งขันจากชุดชั้นใน non brand ราคาประหยัดมากขึ้น โดยเฉพาะจากช่องทาง Online แต่คุณภาพก็ยังคงด้อยกว่าสินค้าที่มี Brand

• 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 นอกจากนี้ ยังมีบริการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเพื่อให้บริการที่ครบวงจรอีกด้วย ซึ่งนับเป็นข้อได้เปรียบเมื่อเทียบกับผู้ผลิตรายอื่น OEM จากประเทศใกล้เคียงเช่นผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในประเทศจีนที่แม้จะมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า แต่ผลิตรายอื่นที่ด้อยคุณภาพกว่า และแม้ว่าจะมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า แต่ยังไม่ค่อยเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าเท่าไรนัก ดังนั้น ลูกค้า

ผู้จำหน่ายชุดชั้นในชั้นนำในต่างประเทศจึงให้ความไว้วางใจและทำการสั่งผลิตสินค้ากับบริษัทฯอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลายาวนาน

(2) การออกแบบผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมสินค้า

บริษัทฯ มีทีมออกแบบชุดชั้นในที่เกี่ยวข้องชาวนในการออกแบบลวดลายให้เหมาะสมกับทุกกลุ่มวัย โดยมีการส่งดีไซน์เนอร์ไปศึกษาดูงานยังต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้ถึงเทรนด์ดีไซน์เพื่อนำมาปรับ และใช้ในการออกแบบให้กับสินค้าในประเทศ โดยเฉพาะสินค้าวัยรุ่นที่มีลวดลายน่ารัก ซึ่งแตกต่างจากของยี่ห้ออื่นๆ มักไม่เน้นออกแบบลวดลายเพื่อเอาใจกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นมากนัก จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ได้รับการยอมรับ และสามารถครองส่วนแบ่งตลาดผู้ซื้อกลุ่มวัยรุ่นได้มาก นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละช่วงอายุวัย ทำให้สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

(3) ช่างฝีมือที่มีทักษะในการตัดเย็บสูง

บริษัทฯ มีช่างฝีมือที่มีทักษะสูงสามารถตัดเย็บชุดชั้นในที่สลับซับซ้อนได้ โดยได้เปิดศูนย์การเรียนรู้ในโรงงานซึ่งให้การศึกษาพนักงานทั้งในสายสามัญและสายอาชีพ 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 มีการแลกเปลี่ยนความรู้อันอาจเกิดจากการลองผิดลองถูกและมีการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กร เพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสมาชิกสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การสร้างกระบวนการและการจัดการในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ

2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์

● กำลังการผลิตและนโยบายการผลิต

ปัจจุบันบริษัทฯ มีโรงงาน 3 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดชัยนาท จังหวัดยโสธรและจังหวัดบุรีรัมย์มีเครื่องจักรรวมทั้งสิ้น 2,829 เครื่อง แบ่งเป็นเครื่องจักรเย็บจำนวน 2,766 เครื่อง และเครื่องจักรอื่นๆ จำนวน 63 เครื่อง นอกจากนี้เครื่องจักรหลักเหล่านี้แล้วยังมีอุปกรณ์เสริมเครื่องจักรเย็บซึ่งสามารถช่วยให้ปรับเครื่องจักรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับรูปแบบของผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยจะมีหลายแบบแตกต่างกันไปตามรูปแบบสินค้า ปัจจุบันบริษัทฯ มีปริมาณการผลิตจริงทั้งสิ้น 8.4 ล้านชิ้นต่อปี

บริษัทย่อยมีโรงงาน 2 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร และจังหวัดนครปฐม มีเครื่องจักรรวมทั้งสิ้น 1,430 เครื่อง โดยแบ่งเป็นเครื่องจักรเย็บจำนวน 1,279 เครื่อง และเครื่องจักรอื่น 151 เครื่อง นอกจากนี้ยังมีการบำรุงรักษาเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และความปลอดภัยต่อพนักงานอีกด้วย ปัจจุบันบริษัทย่อยมีการผลิตจริงทั้งสิ้น 3.3 ล้านชิ้นต่อปี

กำลังผลิตของแต่ละโรงงานเป็นดังนี้

หน่วย: ล้านชิ้นต่อปี *	2560	2561	2562
โรงงานพุทธมณฑลสาย 5			
กำลังการผลิตสูงสุด **	1.06	1.42	1.67
ปริมาณการผลิตจริง	1.03	1.40	1.54
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	97.17	98.59	92.49
โรงงานท่าพระ			
กำลังการผลิตสูงสุด **	1.84	2.04	1.76
ปริมาณการผลิตจริง	1.79	1.95	1.77
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	97.28	95.59	100.38
โรงงานชัยนาท			
กำลังการผลิตสูงสุด **	2.36	2.71	2.61
ปริมาณการผลิตจริง	2.15	2.74	2.45
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	91.10	101.11	93.96
โรงงานยโสธร			
กำลังการผลิตสูงสุด **	4.44	5.26	4.60
ปริมาณการผลิตจริง	4.09	4.73	4.27
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	92.12	89.92	93.00
โรงงานบุรีรัมย์			
กำลังการผลิตสูงสุด **	0.61	1.40	1.84
ปริมาณการผลิตจริง	0.70	1.35	1.71
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	114.75	96.43	92.84
รวม			
กำลังการผลิตสูงสุด **	10.31	12.83	12.47
ปริมาณการผลิตจริง	9.76	12.17	11.74
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	94.67	94.86	94.15

** กำลังการผลิตสูงสุดให้เท่ากับจำนวนชิ้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นเป้าหมายสูงสุด มิใช่กำลังการผลิตสูงสุดที่เคยทำได้

- การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต

	2565-2568	Total Quality Management	Sustainable Business
	2559-2564	Lean Enhancement , Problem Solving, Employee Engagement	High Performance Organizational
	2556-2558	5S In Process & Empowerment	5S Enhancement
	2554-2556	Integration (5S, Kaizen, Lean, AM-FM, 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 2568 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 และงานที่ไม่มีคุณค่า (Non Value Added) ในกระบวนการ ทำให้สัดส่วนของพนักงาน Indirect ลดลงจาก 32% เป็น 24% ในปี 2562 และปรับเปลี่ยนระบบการผลิตจากนิ่งเย็บ เป็นระบบยืนเย็บ เพื่อให้เกิดการไหลของงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Flow) ทำให้จำนวนพนักงาน/ไลน์การผลิตลดลงจาก 30 คน เหลือ 16-18 คน ซึ่งเหมาะกับสภาพงานหลายแบบและมีจำนวนตัว/แบบน้อยลง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนการผลิตจากระบบผลัก (Push System) เป็นระบบดึง (Pull System) ตามหลักการ Lean ซึ่งทำให้ผลผลิตการผลิตดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 4 Sabina Productive Management (SPM)

เป็นการบูรณาการเครื่องมือการปรับปรุงที่เหมาะสมกับองค์กร ให้เป็นระบบจัดการของบริษัท แบ่งเป็น 6 เสา (5ส+ Kaizen, Lean, AM-PM, QCC, HRD+4D และ อนุรักษ์พลังงาน) และทำงานในรูปแบบ Cross Function Team โดยมีคณะทำงานมาจากทุกหน่วยงานของบริษัท

ขั้นที่ 5 5S Enhancement

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

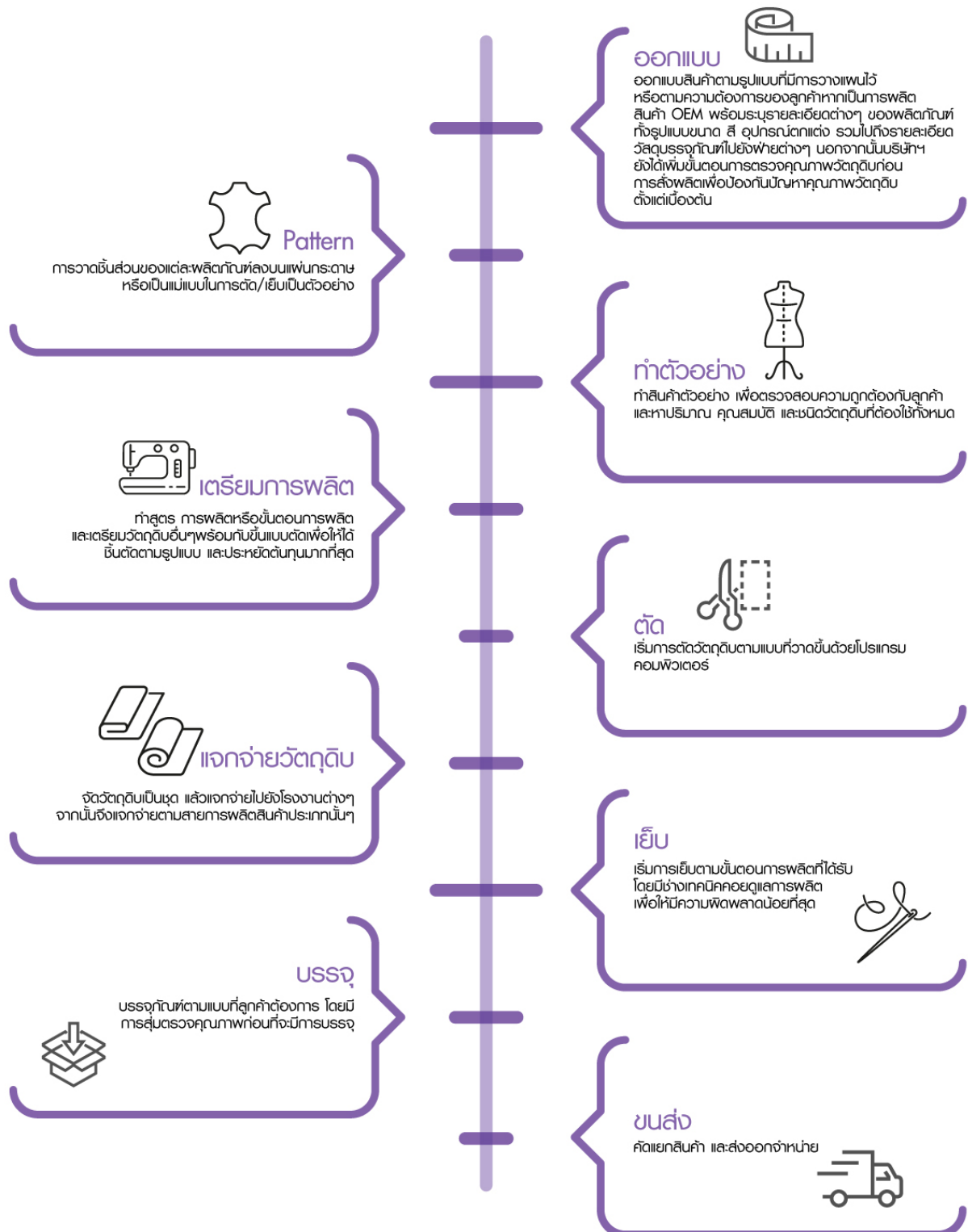
ขั้นที่ 6 High Performance Organization

เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง บริษัทจึงขยายผลการปรับปรุงจาก Lean Manufacturing สู่ Lean Enterprise เชื่อมโยงจาก Supplier ถึงลูกค้า ให้เป็นห่วงโซ่เดียวกัน สร้างความเข้มแข็งของธุรกิจ และนำเครื่องมือ QCC มาจัดการปัญหาเรื้อรัง (Problem Solving) รวมทั้งพัฒนาความผูกพันของพนักงานกับองค์กร (Employee Engagement) เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการปรับปรุงพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

ขั้นที่ 7 Sustainable Business

ขยายการปรับปรุงการบริหารจัดการจากกระบวนการผลิต ไปสู่ทุกหน่วยงานขององค์กร เพื่อการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามหลักการ Total Quality Management (TQM) 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 เป็นวัตถุดิบเฉพาะพิเศษแตกต่างกันในแต่ละแบรนด์มีผู้ผลิตภายในประเทศน้อยราย ทำให้ต้องนำเข้าจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เช่น ประเทศจีน ซึ่งฟองน้ำมีอายุจำกัด ไม่สามารถเก็บได้นาน จึงใช้นโยบายการซื้อแบบ JIT (Just In Time) เพื่อแก้ปัญหาในเรื่องคุณภาพของวัตถุดิบ และลดต้นทุนในการเก็บวัตถุดิบด้วย นอกจากนี้ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ติดตั้งเครื่องจักรปั๊มฟองโมลด์เองเพื่อลดต้นทุนการผลิต และลดการพึ่งพาซัพพลายเออร์ เนื่องจากฟองโมลด์ถือเป็นวัตถุดิบที่สำคัญ และเป็นความลับของแต่ละแบรนด์ ปัจจุบันมีเครื่องปั๊มโมลด์อยู่จำนวน 56 เครื่องด้วยกัน และมีเครื่องปั๊มโมลด์สำรอง 8 เครื่อง

● การจัดหาวัตถุดิบ

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลักดังนี้ วัตถุดิบหลัก อุปกรณ์ตกแต่งสินค้า และวัสดุบรรจุภัณฑ์ โดยวัตถุดิบหลักประกอบด้วย ผ้า ยาง และฟองน้ำ มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 81.34 เมื่อเทียบกับมูลค่าการซื้อวัตถุดิบทั้งหมดในปี 2561 และคิดเป็นร้อยละ 82.02 ในปี 2562 ซึ่งมีผู้จัดจำหน่ายหลักน้อยราย เพื่อความรวดเร็วในการติดต่อ และควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ สำหรับอุปกรณ์ตกแต่งสินค้ามีความหลากหลายขึ้นอยู่กับรูปแบบของผลิตภัณฑ์และความต้องการของลูกค้า OEM เช่น ตะขอ จุดแต่ง ห่วงคล้องสายแขน ด้าย และเอ็น เป็นต้น ส่วนวัสดุบรรจุภัณฑ์ได้แก่ ไม้แขวน กล่อง สายรัด ถุงพลาสติก และอื่นๆ










มูลค่าการซื้อขายวัตถุดิบจำแนกตามประเภท ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย: ล้านบาท	2560		2561		2562	
	มูลค่า	%	มูลค่า	%	มูลค่า	%
วัตถุดิบหลัก	456.02	82.42	604.76	81.34	623.05	82.02
อุปกรณ์ตกแต่งสินค้า	60.66	10.96	88.51	11.90	83.69	11.02
วัสดุบรรจุภัณฑ์	36.57	6.62	50.24	6.76	52.93	6.97
รวม	553.25	100.00	743.51	100.00	759.66	100.00

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีนโยบายซื้อวัตถุดิบล่วงหน้ามาเก็บไว้ เนื่องจากต้องการลดต้นทุนในการเก็บวัตถุดิบ และวัตถุดิบส่วนใหญ่จะมีอายุการใช้งานสั้น หากเก็บไว้นานจะทำให้คุณภาพลดลง ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบ และช่วยป้องกันความผันผวนของราคา บริษัทฯ จะทำสัญญาซื้อขายในระยะยาวแทน กล่าวคือจะมีการทำสัญญาซื้อขยล่วงหน้าเพื่อจองกำลังการผลิตของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ และเพื่อส่งมอบวัตถุดิบตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้ สำหรับวัตถุดิบหลัก เช่น ฝ้ายและยาง เป็นสิ่งจำเป็นต่อการผลิตสินค้าทุกชนิดนั้น จะใช้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายประจำเพียงไม่กี่รายและมีการซื้อขายกันเป็นระยะเวลานาน ส่วนอุปกรณ์ตกแต่ง และวัสดุบรรจุภัณฑ์นั้นจะมีรายละเอียดมากทำให้ไม่มีผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายประจำ

ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยสั่งซื้อวัตถุดิบประเภทต่างๆ จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบรวมทั้งสิ้นกว่า 200 ราย โดยเป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใหญ่ 2-3 ราย มีสัดส่วนการซื้อขยกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใหญ่ 10 รายแรก คิดเป็นร้อยละ 62.27 และร้อยละ 59.25 ของยอดซื้อรวมโดยประมาณในปี 2561 และปี 2562 ตามลำดับ ทั้งนี้ไม่มีผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใดที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 15 ของยอดซื้อวัตถุดิบรวมทั้งหมด บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะสั่งซื้อวัตถุดิบหลักจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายประจำ ซึ่งหากต้องการวัตถุดิบชนิดใหม่ที่ไม่เคยมีการนำมาใช้ในการผลิต ก็จะจัดให้มีการประกวดราคาโดยฝ่ายจัดซื้อจะพิจารณาตามความเร่งด่วนของงานประกอบในการจัดหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศในสัดส่วนร้อยละ 20.24 เทียบกับมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบหลักทั้งหมดในปี 2561 และคิดเป็นร้อยละ 20.64 ในปี 2562 โดยเป็นการสั่งซื้อจากประเทศฮ่องกง เกาหลี จีน และไต้หวัน เป็นต้น

มูลค่าสั่งซื้อวัตถุดิบหลัก		ปี 2560		ปี 2561		ปี 2562	
หน่วย : ล้านบาท		มูลค่า	%	มูลค่า	%	มูลค่า	%
ภายในประเทศ		380.21	83.4%	482.34	79.8%	494.43	79.4%
ต่างประเทศ							
ฮ่องกง		15.57	3.4%	21.98	3.6%	22.94	3.7%
เกาหลี		12.99	2.8%	14.05	2.3%	13.12	2.1%
จีน		19.19	4.2%	44.34	7.3%	49.49	7.9%
ไต้หวัน		17.97	3.9%	24.74	4.1%	23.65	3.8%
อิตาลี		1.87	0.4%	4.46	0.7%	5.11	0.8%
สวิตเซอร์แลนด์		0.68	0.1%	0.02	0.1%	0.01	0.0%
ฝรั่งเศส		0.32	0.1%	0.39	0.1%		
อินโดนีเซีย		4.42	1.0%	5.02	0.8%	3.73	0.6%
อื่น ๆ		2.79	0.6%	7.42	1.2%	10.56	1.6%
รวมต่างประเทศ		75.80	16.6%	122.42	20.2%	128.61	20.6%
รวมมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบ		465.01	100.0%	604.76	100.0%	623.05	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

- **ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้จำหน่ายรายใหญ่**

ปัจจุบันช่องทางการจำหน่ายได้เพิ่มมากขึ้น ตามกระแสที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค โดยบริษัทฯ ก็ได้ขยายช่องทางการจำหน่ายมากขึ้นในหลายๆ ช่องทาง เช่น การขายทาง Social Media การขายทาง TV การขายทางไดเรกต์เซลล์ ไม่ได้อาศัยเฉพาะช่องทางการจำหน่ายเดิม อย่างห้างสรรพสินค้า ร้านค้าย่อย และ Discount Store

ในปี 2562-2563 บริษัทยังมีแผนการเพิ่มสัดส่วนการขายจากช่องทางของตนเอง โดยการขายแบบเคลื่อนที่ Mobile Pop Up Store ให้มากยิ่งขึ้น

- **ความเสี่ยงจากการเปิดร้านค้าของบริษัทเอง**

ปัจจุบันบริษัทได้ปรับลดร้านค้าโดยการไม่ต่อสัญญาเช่าในร้านค้าที่ไม่ได้สร้างผลกำไร และเพิ่มความระมัดระวังในการเปิดร้านค้าใหม่ให้มากยิ่งขึ้น และยังสามารถรักษายอดขายไว้ได้จากการเติบโตในจุดขายเดิม และการขยายไปทางตลาด online ที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า ในปี 2562 บริษัทได้ปิดร้านค้าย่อย (Traditional Trade) ไปถึง 5 ร้านค้า ส่วนร้านค้าที่เปิดใหม่ก็มุ่งเน้นให้เป็นร้านค้าที่มีการใช้พื้นที่น้อยลง แนวทางในปี 2563 บริษัทมีแผนที่จะปิดร้านค้าย่อยมากถึง 20 แห่ง โดยยังรักษาพนักงานขายไว้ เพื่อเสริมการขายในรูปแบบ Mobile Pop Up Store

- **ความเสี่ยงจากการเกิดสินค้าล้าสมัย**

ปัจจุบันบริษัทมีแนวทางในการลดทอนสินค้าที่ไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้บริโภคอย่างใกล้ชิด ซ้ำลดพลาตที่เคยเกิดขึ้นจึงลดน้อยลง ในการคาดการณ์ปริมาณสินค้าต่อแบบ โดยเฉพาะแบบ Fashion ที่เปลี่ยนแปลงไปตาม Trend ของตลาดเสมอ ทางบริษัทได้ลดปริมาณต่อแบบและวางจำหน่ายเฉพาะร้านค้าในระดับบนเท่านั้น รวมทั้งการสร้างสินค้า Exclusive เฉพาะแต่ละช่องทางการจำหน่าย หากสินค้า Exclusive ไม่สำเร็จ ก็สามารถนำมาสลับทดลองขายในช่องทางอื่นๆ ได้ ในปี 2562 ปริมาณสินค้า Basic มีมากขึ้นเป็น 70% ในขณะที่สินค้า Fashion ลดลงเป็น 30% เป็นผลให้สินค้าล้าสมัยลดน้อยลง

บริษัทยังได้ลดภาระการเก็บและกระจายสินค้า เพื่อลดค่าใช้จ่ายโดยระบบ Sabina@home คือ ลูกค้าสามารถสั่งสินค้าผ่านทุกจุดขาย(offline) ให้ไปส่งถึงที่บ้านหรือที่ทำงานได้อีกด้วย

- อัตราแลกเปลี่ยน

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

ในปี 2563 แม้ค่าเงินบาทจะมีแนวโน้มอ่อนค่าในช่วงต้นปี แต่ก็ยังไม่มีความสำคัญพอที่จะเร่งการส่งออกไปแข่งขันกับประเทศที่ได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี (GSP) และมีค่าแรงต่ำกว่า ค่าเงินอ่อนกว่าเรา ในทางตรงกันข้ามค่าเงินบาทที่แข็งค่าในระดับ 33 บาท ลงไปที่ 32 บาท, 31 บาท ไปจนถึง 30 บาท เป็นแนวทางที่จะได้รับประโยชน์กับเรามากกว่า เนื่องจากปัจจุบันบริษัทมีการนำเข้าสินค้ามากถึง 35%

- ความเสี่ยงจากการบริโภคภายในประเทศ

เนื่องจากยอดขายของบริษัทฯ มาจากภายในประเทศเป็นส่วนถึงร้อยละ 80 ในปี 2561 และลดลงเป็นร้อยละ 79 ในปี 2562 ซึ่งถ้าสถานะเศรษฐกิจในประเทศเติบโตต่ำ หรือพิจารณาจากอัตราผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross Domestic Products หรือ GDP) ซึ่งในปี 2563 อยู่ที่ประมาณร้อยละ 2 การบริโภคภายในประเทศที่เริ่มหดตัว การใช้จ่ายของผู้บริโภคเริ่มลดลง ในปีนี้บริษัทฯ ได้พยายามดำเนินกิจกรรมการตลาดที่ตรงช่องทางให้เหมาะสมมากขึ้น ทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้จ่ายให้แม่นยำ ตรงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ยังหาตลาดทดแทนโดยขยายแบรนด์ไปตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะในแถบอาเซียน หรือ AEC เพื่อเป็นการขยายตลาดและยอดขาย ในปี 2563 บริษัทยังคงเร่งอัตราการเติบโตในช่องทาง TV , Online มากยิ่งขึ้นด้วย

- ความเสี่ยงด้านการรับออเดอร์จากลูกค้าต่างประเทศที่ใช้แบรนด์ตัวเอง (OEM)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีลูกค้ารายใหญ่ เป็นผู้จำหน่ายชุดชั้นในชั้นนำในต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าในแถบยุโรปเป็นหลัก ได้ว่าจ้างให้ออกแบบและผลิตชุดชั้นในภายใต้เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิต (OEM) ซึ่งการรับจ้างผลิตให้กับลูกค้าต่างประเทศที่ใช้แบรนด์ลูกค้าเอง ถึงแม้ว่าบริษัทฯ ได้พยายามในการลดต้นทุนการผลิตเพื่อแข่งขันได้มากแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจโลก เริ่มกลับมาชะลอตัวในปี 2563 ขณะเดียวกันผู้ผลิตที่เป็นคู่แข่งในแต่ละประเทศที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นจากประเทศจีน, อินโดนีเซีย, อินเดีย, ศรีลังกา และอื่นๆ ก็ต้องเข้ามาแข่งขันในการรับออเดอร์อย่างหนัก อย่างไรก็ตาม การทำการค้า OEM มิได้เป็นเป้าหมายใหญ่ของบริษัทจากที่ปี 2550 ที่เราเน้นการสร้าง Brand “Sabina” มากกว่าดังนั้น บริษัทฯ จึงใช้จุดเด่นของการผลิตสินค้าคุณภาพในการเสนอขายสินค้า High Fashion , Big Cup Bra , Big Cup Swim Wear ให้กับลูกค้า OEM ตลาดบนมากขึ้น เป็นการมุ่งเน้นที่ผลกำไรมากกว่าการขายการรับ Order มากๆ

- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยี

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

● ความเสี่ยงเกี่ยวกับการผลิต

- การขาดแคลนแรงงานมีฝีมือและการเพิ่มขึ้นของค่าแรงทุก 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 ด้วยการไม่ลงทุนขยายโรงงานใหม่โดยการสั่งซื้อสินค้าสำเร็จรูปมาจำหน่ายในต้นทุนที่ต่ำกว่าจากประกาศข้างเคียง ในปี 2561 สัดส่วนการสั่งซื้อมาขายเป็น 18% ของสินค้าเตรียมขายทั้งหมด ในปี 2562 สัดส่วนนี้ได้เพิ่มขึ้นมาเป็น 37% และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 40 – 45 % ในปี 2563

- การคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ความเสี่ยงในการตอบสนองต่อภาวะโลกร้อน และเป็นส่วนหนึ่งในการรักษาสิ่งแวดล้อม บริษัทมีความตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อม เนื่องจากกระบวนการผลิต จนถึงจัดจำหน่ายสินค้า มีการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ถุงพลาสติก ทั้งนี้ ได้มีนโยบาย ในทุกส่วนงาน เพื่อทำโครงการลดการใช้ วัสดุที่ทำลายสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการลดปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อที่ 10. ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งกล่าวถึงเรื่อง ESG ไว้ในด้านต่างๆ ดังนี้ 1. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental) 2. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social) 3. ความรับผิดชอบต่อธรรมาภิบาล (Governance)

4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

4.1 ทรัพย์สินถาวรหลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเภทสินทรัพย์	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท)			ภาระผูกพัน
		ณ วันที่			
		31 ธ.ค. 60	31 ธ.ค. 61	31 ธ.ค. 62	
ที่ดิน					
<u>บริษัทฯ</u>					
-โฉนดที่ดิน จำนวน 2 แปลง ที่ตั้ง ต.วังไก่อ่อน อ.หันคา จ.ชัยนาท รวมเนื้อที่ 7 ไร่ 2 งาน 28 ตารางวา เป็นที่ตั้งโรงงาน	เป็นเจ้าของ	1.00	1.00	1.00	ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินติดภาระจำนองเป็นหลักประกันในการกู้ยืมกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา วงเงิน100 ล้านบาท
-โฉนดที่ดิน จำนวน 1 แปลง ที่ตั้ง ต.วังไก่อ่อน 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 อ.เมือง จ.ยโสธร รวมเนื้อที่ 53 ไร่ 2 งาน 98 ตารางวา เป็นที่ตั้งโรงงานและสำนักงาน	เป็นเจ้าของ	10.29	10.29	10.29	ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินติดภาระจำนองเป็นหลักประกันในการกู้ยืมกับธนาคารกสิกรไทย วงเงิน 129.78 ล้านบาท
<u>บริษัทย่อย</u>					
-โฉนดที่ดิน จำนวน 2 แปลง ที่ตั้ง93/23 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
-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

ประเภทสินทรัพย์	ลักษณะ กรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท) ณ วันที่			ภาระผูกพัน
		31 ธ.ค. 60	31 ธ.ค. 61	31 ธ.ค. 62	
-โฉนดที่ดิน จำนวน 2 แปลง เลขที่ 12 ถนน อรุณอมรินทร์ แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอก น้อย กทม. รวมเนื้อที่ 2 งาน 17 ตารางวา เป็น ที่ตั้งสำนักงาน	เป็นเจ้าของ	7.96	7.96	7.96	ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างบน ที่ดินติดภาระจำนองเป็น หลักประกันกับธนาคารกรุง ศรีอยุธยา วงเงิน 200 ล้าน บาท
-โฉนดที่ดิน จำนวน 1 แปลงโฉนดที่ดินเลขที่ 9378 ที่ตั้ง 30/11 หมู่ 12 ถ.พหลโยธินสาย 5 ต.ไร่ขิง อ.สามพราน จ.นครปฐม เนื้อที่รวม 11 ไร่ 2 งาน 35 ตารางวา เป็นที่ตั้งสำนักงาน และ โรงงาน	เป็นเจ้าของ	52.10	52.10	52.10	ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างบน ที่ดินติดภาระจำนองเป็น หลักประกันในการกู้ยืมกับ ธนาคารกสิกรไทย วงเงิน 191.86 ล้านบาท
-โฉนดที่ดิน จำนวน 1 แปลงโฉนดที่ดินเลขที่ 20329 ที่ตั้ง 30/5 หมู่ 12 ถ.พหลโยธินสาย 5 ต.ไร่ขิง อ.สามพราน จ.นครปฐม เนื้อที่รวม 4 ไร่ 1 งาน 87 ตารางวา เป็นที่ตั้งสำนักงาน และ โรงงาน	เป็นเจ้าของ	21.40	21.92	21.92	
อาคาร บริษัทฯ					
-โรงงาน ที่ตั้ง ต.คู่ง อ.เมือง จ.ยโสธร	เป็นเจ้าของ	36.71	30.70	24.70	ติดภาระจำนองพร้อมที่ดิน เป็นหลักประกันในการกู้ยืม กับ ธนาคารกสิกรไทย วงเงิน 129.78 ล้านบาท
-โรงงานที่ตั้ง ต.วังไก่อื่อน อ.หันคา จ.ชัยนาท	เป็นเจ้าของ	1.92	2.00	2.14	ติดภาระจำนองพร้อมที่ดิน เป็นหลักประกันในการกู้ยืม กับธนาคารกรุงศรีอยุธยา วงเงิน 100 ล้านบาท
- โรงงานที่ตั้ง ต.หนองโสน อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์		1.41	1.31	1.20	ไม่มี

ประเภทสินทรัพย์	ลักษณะ กรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท)			ภาระผูกพัน
		ณ วันที่			
		31 ธ.ค. 60	31 ธ.ค. 61	31 ธ.ค. 62	
<u>บริษัทย่อย</u> -อาคารคลังสินค้า 2 ชั้น และอาคารตัดเย็บและสำนักงาน 4 ชั้น ที่ตั้ง ถนนพุทธมณฑลสาย5 ต.ไร่ขิง อ.สามพราน จ.นครปฐม -สำนักงาน ที่ตั้ง ถ.อรุณอมรินทร์ แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กทม. -อาคาร 93/23 ต.วัดท่าพระ อ.บางกอกใหญ่ 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. 60	31 ธ.ค. 61	31 ธ.ค. 62	
งานระหว่างก่อสร้าง,สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง <u>บริษัทฯ</u> งานระหว่างก่อสร้าง สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง <u>บริษัทย่อย</u> สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง ^{1 *}	เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ	- - 3.99	- - 0.39	- - 3.24	ไม่มี ไม่มี ไม่มี
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน <u>บริษัทฯ</u> โปรแกรมคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ โปรแกรมระหว่างติดตั้ง <u>บริษัทย่อย</u> โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมระหว่างติดตั้ง สิทธิการเช่ารายการตัดบัญชี	เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ	- - 3.55 - 17.61	- 1.00 6.61 1.00 13.14	- 1.04 6.60 1.05 8.67	ไม่มี ไม่มี ไม่มี ไม่มี ไม่มี

มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทสินทรัพย์	ราคาทุนตามงบการเงิน ณ วันที่			อายุการใช้ งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่		
	31 ธ.ค.60	31 ธ.ค.61	31 ธ.ค.62		31 ธ.ค.60	31 ธ.ค.61	31 ธ.ค.62
ที่ดิน	118.49	119.01	119.01	-	118.49	119.01	119.01
อาคาร และส่วนปรับปรุง	317.75	328.22	335.08	20	77.28	76.70	72.06
เครื่องจักร	279.06	302.68	302.56	10	30.77	46.85	39.59
เครื่องมือและอุปกรณ์	13.69	15.57	16.46	5	1.76	2.86	2.96
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	146.54	158.11	167.92	5	35.69	30.72	28.15
เครื่องใช้สำนักงาน	55.09	56.49	58.92	5	7.91	7.22	6.83
ยานพาหนะ	40.91	34.18	26.13	5	1.50	1.16	0.82
ค่าติดตั้งโปรแกรม และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์	27.91	34.27	35.50	3	3.55	8.61	8.69
สินทรัพย์อื่น	0.95	0.96	0.96	5	0.06	0.05	0.03
คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์	47.07	51.87	54.95	3	6.01	8.70	9.40
งานระหว่างก่อสร้าง	-	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง	3.99	0.39	3.24	-	3.99	0.39	3.24
สิทธิการเช่ารถดับบัญชี	73.97	73.97	73.97	-	17.61	13.14	8.67
รวม	1,125.42	1,175.72	1,194.70		304.62	315.41	299.45

สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีสินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่มีความสำคัญในการประกอบธุรกิจ แต่มิได้มีการบันทึกมูลค่าทางบัญชีคือ เครื่องหมายการค้าต่างๆ ซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัท ซาปينا 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 แผลมทอง ซุปเปอร์ฟูลซ่า ชลบุรี และ ศูนย์การค้าแฟชั่นไอซ์แลนด์ กรุงเทพฯ เพื่อดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าประเภท ชุดชั้นในสตรี

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

นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย

บริษัทฯ มีนโยบายการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เกื้อหนุนกัน หรือก่อให้เกิดประโยชน์ และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคง และพัฒนาผลการดำเนินงานของบริษัทฯ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต หรือลดต้นทุนในการผลิต เป็นต้น ในส่วนของนโยบายการบริหารงานในบริษัทร่วมหรือบริษัทย่อยดังกล่าว บริษัทฯ จะส่งผู้แทนซึ่งเป็นบุคคลที่ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งในทางธุรกิจกับบริษัทฯ และบริษัทย่อย เข้าร่วมเป็นกรรมการในบริษัทนั้นๆ ในสัดส่วนที่ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมดของบริษัทย่อย เพื่อควบคุมในเรื่องการกำหนดนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานของบริษัทย่อยอย่างใกล้ชิด

ณ วันที่ 16 มีนาคม 2550 บริษัทฯ ได้ลงทุนในบริษัท ซาปينا ฟาร์อีสท์ จำกัดโดยซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ซาปينا 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	: www.sabina.co.th
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	: ir@sabina.co.th
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 www.set.or.th หรือ www.sabina.co.th