

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 ตลอดจนนำนวัตกรรมมาใช้ในการผลิต 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 “ธนาลงกรณ์” นำโดยนายวิโรจน์ ธนาลงกรณ์ ซึ่งมีความชำนาญพิเศษในอุตสาหกรรมชุดชั้นใน ต่อเนื่องจากสมาชิกรุ่นที่ 1 ของครอบครัวซึ่งมีจุดเริ่มต้นจาก “ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างยกทรงจินตนา” (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท จินตนา แอพพาเรล จำกัด) ประกอบธุรกิจชุดชั้นใน ภายใต้การบุกเบิกของคุณจินตนาและคุณอดุลย์ ธนาลงกรณ์ 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 ตำบลคูฟ่าง อำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร
4. เลขที่ 81,106 หมู่ที่ 6 ตำบลหนองโบสถ์ อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์

อดีต การดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้า OEM ของบริษัทฯ เป็นการผลิตและจำหน่ายให้แก่บริษัทย่อย ซึ่งรับคำสั่งผลิตมาจากลูกค้าอีกทอดหนึ่ง เนื่องจากบริษัทย่อยดำเนินธุรกิจมานาน และเป็นที่รู้จักของลูกค้าต่างประเทศมากกว่า 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 7.4 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 ที่ตอบสนองความต้องการของผู้หญิงทุกวัย

2. ธุรกิจการออกแบบ ผลิตและจำหน่ายชุดชั้นในตามคำสั่งของลูกค้าซึ่งเป็นผู้จำหน่ายชุดชั้นในในต่างประเทศ (OEM) เช่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ยุโรป และแอฟริกาใต้ 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 3.0 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

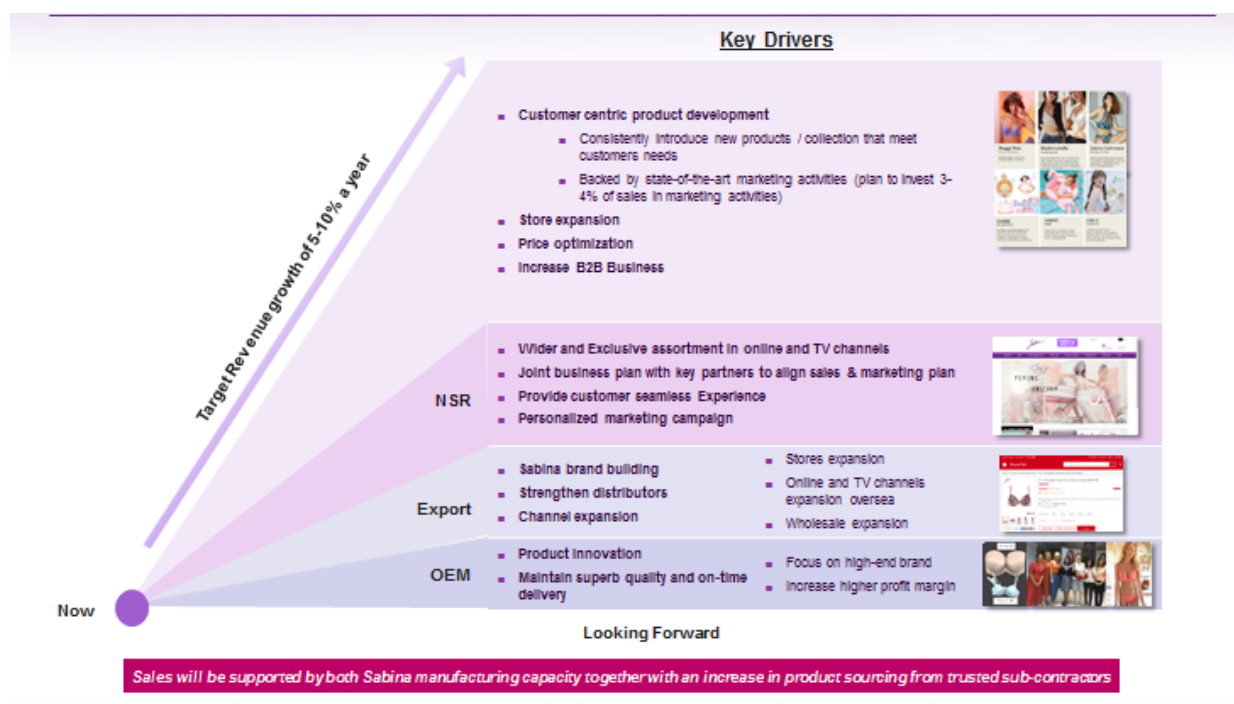
4. Productivity: Innovation through productivity by advance mechanism

การผลิต: บริษัทฯ จะบริหารการผลิตโดยนำ เทคโนโลยีการผลิต นวัตกรรมการผลิต รวมถึงเครื่องจักรที่ล้ำสมัยมาใช้ในการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และประสิทธิภาพในการผลิตสูงสุด

5. Planet: Return Benefit to Society and Environment

สังคม: บริษัทฯ ยังคงยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจ ไม่สร้างภาระให้สังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนคำนึงกำไรให้กับสังคม และสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาว 2564-2568



เป้าหมายระยะยาวจากนี้ไป ในปี 2564-2568 บริษัทคาดว่าจะมียอดขายที่สามารถเติบโตได้อีกโดยเฉลี่ย 10% ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโดยรวม โดยยอดขายมาจากโครงสร้างรายได้ที่แบ่งออกเป็น 4 โครงสร้างใหญ่ๆ ดังนี้

โดย มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการเติบโต ดังนี้

- เพื่อนำแบรนด์ ซาบีน่า ให้เป็นแบรนด์ชุดชั้นในอันดับ 1 ในไทยและก้าวสู่แบรนด์ระดับภาคพื้นเอเชีย (Regional Brand)
- เป็นผู้นำนวัตกรรมการผลิตที่ทันสมัย ตลอดจนผู้นำแฟชั่น และฟังก์ชัน 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 กัมพูชา และฟิลิปปินส์ โดยกลยุทธ์ในการพัฒนายอดขายให้เติบโต 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 ซึ่งควบคุมไม่ให้มีส่วนในการเติบโต กว่าในปัจจุบัน แต่จะคงรักษาสัดส่วนเม็ดเงินการขายไม่ให้ลดลง เนื่องจากการขายสินค้า OEM ถือเป็นการพัฒนาเทคนิค และเชื่อมต่อองค์ความรู้ทั้งทางด้านเครื่องจักร วัตถุดิบ และรูปแบบสินค้าใหม่ๆ ที่ได้รับมาจากประเทศโลกตะวันตก และยังสามารถนำมาประยุกต์พัฒนาสินค้าในประเทศของเราได้

ทั้งนี้ในส่วนของบริษัทส่งเสริมการขายและการพัฒนากระบวนการผลิต มีกลยุทธ์และการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมเป้าหมายหลักให้สำเร็จ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายราคาสินค้า แบ่งเป็น 2 วิธี คือ การกำหนดราคาขายของสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย (Sabina) และการกำหนดราคาสินค้าที่ผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของผู้ส่งผลิต (OEM) โดยปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดราคาสินค้า 2 ประการนี้ คือ ลักษณะ ปริมาณ รวมไปถึงมูลค่าทางการตลาดของสินค้า ราคาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย (Sabina) จะใช้วิธีการกำหนดราคาตามความเหมาะสมต่อผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเพิ่มราคาตามมูลค่าทางการตลาดของสินค้าด้วย โดยให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่งในตลาดและสามารถแข่งขันได้ ซึ่งราคาสินค้าของบริษัทฯถือว่าอยู่ในระดับราคากลาง เมื่อเปรียบเทียบกับราคาสินค้าประเภทเดียวกันในตลาด ทั้งนี้บริษัทฯ ไม่มีนโยบายในการแข่งขันทางด้านราคากับผู้ผลิตรายอื่น อย่างไรก็ตามสินค้าอาจมีการลดราคาตามกลยุทธ์การตลาดของห้างสรรพสินค้า และจุดจำหน่ายต่างๆ ตามความเหมาะสม สำหรับราคาสินค้า OEM บริษัทฯจะคัดเลือกลูกค้าที่อยู่ในระดับบน และใช้นโยบายในการตั้งราคาแบบเพิ่มอัตรากำไรจากต้นทุนการผลิต (Cost Plus) ซึ่งราคาขายจะครอบคลุมถึงความเสี่ยงของความผันผวนเงินตราต่างประเทศบางส่วน และกำไรขั้นต้นจากการผลิตสินค้าแต่ละชนิดมากน้อยตามรูปแบบของสินค้า รวมถึงปริมาณสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อ

2. ลดต้นทุนการผลิต โดยการพัฒนาวัตถุดิบร่วมกับลูกค้า รวมทั้งมีการต่อรองวัตถุดิบที่ใช้ปริมาณมาก โดยการสั่งซื้อแบบรวมจำนวน และทยอยนำเข้าวัตถุดิบเท่าที่จำเป็นในการผลิต (Just In Time) เพื่อไม่เกิดต้นทุนจม (Inventory & Work In Process) ส่งผลให้ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ซึ่งมีผลต่อการลดต้นทุนการผลิต

3. พัฒนาศักยภาพพนักงานเย็บให้มีการทำงานแบบ Multi Skill สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ เพื่อให้คล่องตัวต่อการรองรับการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Quick Change Over) และมีรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม ทั้งนี้กำหนดให้มีการวัดทักษะการใช้จักรประเภทต่างๆของพนักงานเย็บ (Work Passport) เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการวางแผนพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยในปี 2563 ระดับ Multi Skill พนักงานเย็บของทั้งองค์กร เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ถึง 10% ดังตาราง ด้านล่าง

ปี	สาย 5	ท่าพระ	ชัยนาท	บุรีรัมย์	ยโสธร	เจดีย์
2562	55%	54%	34%	36%	51%	47%
2563	60%	57%	50%	48%	61%	57%
เพิ่มขึ้น	5%	3%	16%	12%	10%	10%

4. พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ผ่านโครงการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มย่อย (Small Group Activity Leader)

เพื่อเรียนรู้แนวคิด-เครื่องมือในการบริหารจัดการ 8 หลักสูตร คือ

- Kaizen : การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องด้วย ECRS แล้วยกระดับเป็นมาตรฐานตามวงจร Plan- Do- Check- Act.
- 5ส กับการเพิ่มผลผลิต : การประยุกต์ใช้ 5ส จากเครื่องมือดูแลพื้นที่ ยกกระดับเป็น 5ส ในกระบวนการทำงาน เช่น มีแต่ของที่จำเป็นทั้งจำนวนและเวลา , มีระบบการมองเห็นด้วยสายตาเพื่อการควบคุม, การตรวจพบสิ่งผิดปกติของเครื่องมือและเครื่องจักรจากการทำความสะอาดประจำวัน
- Lean System : เข้าใจกิจกรรมงานที่มีคุณค่า (Value Added) ,งานไม่มีคุณค่า (Non-Value Added) และงานไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ(Necessary Non-Value Added) รวมทั้งการไม่ยอมรับความสูญเปล่าต่างๆ คือ Overproduction, Inventory, Transportation, Motion, Processing, Delay, Defect, Non-Utilized
- IE for non IE : เข้าใจเครื่องมือการจัดการเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็น การหาเวลามาตรฐาน, กำหนดเป้าหมาย, วางแผนการผลิต, วัดระดับความสามารถในการผลิต และเทคนิคการเพิ่มผลผลิตต่างๆ
- QCC (Quality Control Cycle) : การพัฒนาการทำงานหรือแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัย กิจกรรมกลุ่มในการระดมความคิดอย่างมีเหตุมีผล ด้วยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จ และใช้เครื่องมือเทคนิคต่างๆ (7 QC. Tools) ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา
- Leadership : กระตุ้นและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน, การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ, การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งการโน้มน้าวและสร้างกำลังใจให้ทีมงาน
- Work Happiness : การทำงานอย่างมีความสุขด้วยการ ตระหนักรู้คุณค่าของตนเอง การอยู่กับปัจจุบัน การมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต
- HR for non HR : เข้าใจถึงการช่วยกันดูแลซึ่งกันและกัน ตั้งแต่กระบวนการสรรหา – พัฒนา – ให้โอกาส - รักษาไว้ตามวัฒนธรรมองค์กร 4ดี คิดดี-พูดดี-ทำดี-คนดี โดยไม่คิดว่าเป็นหน้าที่เฉพาะของฝ่ายบุคคล

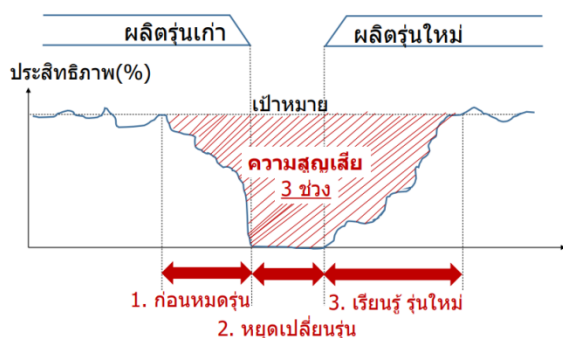
5. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานด้วยการประยุกต์ใช้ Lean บริษัทยกระดับการประยุกต์ใช้ Lean ด้วยการจัดอบรมและWork Shop เรื่องการค้นหาและกำจัดความสูญเปล่าในการทำงานให้ระดับหัวหน้างาน โดยวิทยากรอิสระ และเข้าพื้นที่จริงเพื่อค้นหาความสูญเปล่าในหน่วยงาน สำหรับกำหนดแผนการปรับปรุงแก้ไขแบบ Quick Win และ Long Term

สรุป จำนวนบุคลากรเข้าร่วมอบรม Lean ครั้งที่ 1

	ผจก.	หัวหน้าอาวุโส	หัวหน้า	เจ้าหน้าที่	รวม
สาย 5	2	19	8	7	36
ท่าพระ	3	11	5	12	31
ชัยนาท	5	6	9	9	29
ยโสธร	9	26		4	39
บุรีรัมย์	1	3		1	5
รวม	20	65	22	33	140 คน
คิดเป็น	14%	46%	16%	24%	100%

นอกจากนี้ดำเนินการอบรม หัวหน้างานสายการผลิตในเรื่องการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับงานที่มีจำนวนตัวต่อแบบน้อย โดยวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตช่วงเปลี่ยนรุ่นงาน โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงวิเคราะห์ คือ ช่วงก่อนงานหมดรุ่น, ช่วงหยุดเปลี่ยนรุ่นงานใหม่, ช่วงเรียนรู้รุ่นงานใหม่

ความสูญเสียจาก Set up Time



โรงงาน ชัยนาท

โรงงาน ท่าพระ+สาย 5

สรุป จำนวนบุคลากรเข้าร่วมอบรม Lean ครั้งที่ 2

	ผจก.	หัวหน้าอาวุโส	หัวหน้า	เจ้าหน้าที่	รวม
สาย 5	1	6	3	1	11
ท่าพระ	3	10	5	7	25
ชัยนาท	6	7	11	9	33
รวม	10	23	19	17	69
คิดเป็น	14%	33%	28%	25%	100%

จากการที่บริษัทฯ ประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบ LEAN ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการบริหารสต็อกวัตถุดิบ โดยปริมาณ Inventory และ WIP จาก 244 ล้านบาท (ในปี 2012) เหลือประมาณ 66 ล้านบาท (ในปี 2563) โดยปริมาณการจัดเก็บวัตถุดิบลดลงจากปี 2562 ถึง 51% และจากการประยุกต์ใช้การบริหารการผลิตแบบพอดี้ ท้นเวลา ไปทั่วทั้งบริษัท

ส่งผลให้สามารถลดระยะเวลาในการผลิต (Lead time) จาก 120-180 วัน เหลือ 90-150 วัน อีกทั้งส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้ทันเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้เป็นไปตามการพัฒนางานองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ซึ่งเป็นแผนการพัฒนางานองค์กรระยะยาว ตั้งแต่ปี 2549 ถึง ปี 2568 โดยมี Road Map แสดงการปรับปรุงพัฒนา 7 ขั้นตอนดังนี้

	2565-2568	Total Quality Management	Sustainable Business
	2559-2564	Lean Enhancement , Problem Solving, Employee Engagement	Hight Performance Organizaton
	2556-2558	5S In Process & 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

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 และงานไม่มีคุณค่า (Non Value Added) ในกระบวนการ ทำให้สัดส่วนของพนักงาน Indirect ลดลงจาก 32% เป็น 24% ในปี 2563 และปรับเปลี่ยนระบบการผลิตจากนิ่งเย็บ เป็นระบบยืนเย็บ เพื่อให้เกิดการไหลของงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Flow) ทำให้จำนวนพนักงาน/ไลน์การผลิตลดลงจาก 30 คน เหลือ 16-18 คน ซึ่งเหมาะกับสภาพงานหลายแบบและมีจำนวนตัว/แบบน้อยลง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนการผลิตจากระบบผลัก (Push System) เป็นระบบดึง (Pull System) ตามหลักการ Lean ซึ่งทำให้ผลผลิตภาพการผลิตดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 4 Sabina Productive Management (SPM)

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

ขั้นที่ 5 5S Enhancement

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

ขั้นที่ 6 High Performance Organization

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

ขั้นที่ 7 Sustainable Business

ขยายการปรับปรุงการบริหารจัดการจากกระบวนการผลิต ไปสู่ทุกหน่วยงานขององค์กร เพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามหลักการ Total Quality Management (TQM) และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน ทำให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจ รวมทั้งการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนในธุรกิจต่อไป

ในปีที่ผ่านมาบริษัทมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการเย็บ สำหรับการผลิตหน้ากากผ้าแทนชุดชั้นใน พร้อมทั้งจัดหาวัตถุดิบให้สอดคล้องกับการผลิตหน้ากากผ้า

• ด้านผลิตภัณฑ์

การสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในและชุดว่ายน้ำ

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

การวิจัยและสำรวจความต้องการของผู้บริโภคโดยตรง

เพื่อให้ได้สินค้าที่ตรงต่อความต้องการของตลาด บริษัทย่อยจึงทำการสำรวจความต้องการของผู้บริโภคโดยใช้วิธีต่างๆ เช่น การทำวิจัยกลุ่ม (Focus Group)สำรวจความคิดเห็นทั้งก่อน และหลังการวางจำหน่ายสินค้าการเก็บข้อมูลในพื้นที่ขาย

(Market Survey) การพูดคุยกับกลุ่มเป้าหมายผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น Campus tour, Work shop เป็นต้น ซึ่งบริษัทย่อยจะจัดทำการศึกษาตลอดเวลาในทุกๆ คอลเลกชัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสินค้าตัวอย่างแล้วนำไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายต่อไป ซึ่งใช้ระยะเวลาในการพัฒนาและทดลองสินค้าเป็นระยะเวลาหนึ่ง จนกระทั่งบริษัท มั่นใจในคุณภาพและผลิตภัณฑ์จึงจะนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายในตลาด

การลดต้นทุน

บริษัทฯ ดูแลระดับความเสี่ยงเรื่องต้นทุนอย่างต่อเนื่องด้วยกลยุทธ์ที่หลากหลาย จากอดีตที่เคยมีต้นทุนสูงถึง 65% แต่ปัจจุบันต้นทุนลดลงมาอยู่ที่ 48% ส่งผลให้กำไรขั้นต้นสูงขึ้น และในอนาคตมีแนวโน้มที่จะทำให้กำไรขั้นต้นสูงขึ้นได้อีก

การมุ่งเน้นลดสัดส่วนการผลิตและจำหน่ายแบบ OEM ให้อยู่ในระดับเหมาะสม เป็นแนวทางหนึ่งในการลดต้นทุน เนื่องจากการผลิตรูปแบบดังกล่าวจะต้องใช้วัตถุดิบตามที่แบรนด์กำหนด บริษัทฯ จำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ตามที่ตกลงกันไว้แล้ว ทำให้อำนาจการต่อรองราคามีไม่มาก ขณะที่การผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัทมากขึ้น 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 ทำให้ภาษีในการนำเข้าวัตถุดิบลดลงอย่างมาก ทั้งนี้ การจัดหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ นอกจากเป็นการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบริษัทฯ ว่ามีการพัฒนาทางด้านการจัดหาวัตถุดิบแล้วยังช่วยเพิ่มความหลากหลาย และทันสมัยให้ผลิตภัณฑ์อีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ศึกษานวัตกรรมต่างๆ รวมทั้งเทคนิคในการผลิตวัตถุดิบบางส่วนเอง เพื่อให้ต้นทุนวัตถุดิบต่ำลง และเป็นการลดการพึ่งพา การผูกขาดของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ เช่น ฟองโมลด์ ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตชุดชั้นใน ปัจจุบันบริษัทสามารถผลิตฟองโมลด์ได้เอง 90% ของจำนวนที่ต้องการใช้ (จากเดิมผลิตเอง 30% ในปี 2557)

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

● ด้านการผลิตสินค้า

สินค้าของบริษัทฯ แบ่งออกเป็นคอลเลกชันที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกวัย และในทุกระดับราคา โดยในการผลิตนอกจากจะเน้นความสวยงามในแง่ของดีไซน์แล้ว ยังมีเรื่องฟังก์ชันผสมอยู่ด้วยเพื่อให้เป็นไปตามสรีระที่แตกต่างกันของผู้สวมใส่ โดยชุดชั้นในของบริษัทฯ ทุกตัวมีจุดเด่นอยู่ที่เวลาสวมใส่แล้วเหมาะสมกับรูปทรงของผู้สวมใส่ ซึ่งภายนอกจะดูไม่ออก แต่ภายในจะเป็นไปตามสรีระจริงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ส่วนปริมาณสินค้าที่จะผลิตขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ 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 โดยพิจารณาควบคู่ไปกับปริมาณการผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเองด้วย หากพบว่ามีการสั่งซื้อจากลูกค้าเข้ามามากกว่ากำลังผลิตที่คงเหลือ บริษัทฯ จะไม่รับการสั่งซื้อนั้นๆ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับทั้งลูกค้าและบริษัทฯ

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

ในปีที่ผ่านมาบริษัทมีการปรับรูปแบบธุรกิจ เช่น เปลี่ยนจากการผลิตชุดชั้นในเป็นการผลิตหน้ากากผ้าแทน ซึ่งทำให้พนักงานได้มีงานทำ โดยทางบริษัท ไม่มีนโยบายเลิกจ้างงานพนักงาน และช่วยรักษากระแสเงินสดไม่ต้องจัดซื้อวัตถุดิบของชุดชั้นใน ไม่สร้างภาระสินค้าสำเร็จรูปเนื่องจากห้างร้านปิดการจำหน่ายตามนโยบาย พรก.ฉุกเฉิน

- **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 หรือดีลเลอร์ของบริษัทฯ ตลอดเวลา เพราะการส่งสินค้าไปยังประเทศต่างๆ ต้องใช้เวลาทั้งในการดำเนินการเอกสารการส่งสินค้า และระยะเวลาการส่งสินค้า เพื่อให้มีสินค้าใหม่ ได้ระยะเวลาใกล้เคียงกันกับในประเทศ

- **ด้านราคา**

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

ราคาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย (Sabina) จะใช้วิธีการกำหนดราคาตามความเหมาะสมต่อผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โดยจะเพิ่มราคาตามมูลค่าทางการตลาดของสินค้าด้วย การกำหนดราคาจะให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่งในตลาดระดับเดียวกันเพื่อให้ผู้บริโภคใช้สินค้าอย่างคุ้มค่า และให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ ปัจจุบันราคาสินค้าของบริษัท 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

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 และเป็นที่หนึ่งในใจสาวคัพเล็กจนถึงปัจจุบัน

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 1 ไลน์การผลิตสินค้าปกติจะใช้พนักงานเย็บประมาณ 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 กลุ่มลูกค้าทุกศักยภาพ และเป็นฐานลูกค้าที่กว้างกว่า เดิมที่เน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพเล็ก เท่านั้น

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

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

ปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ.2020) – เป็นปีที่ต้องฝ่าฟันกับสถานการณ์โรคระบาดของ Covid-19 บริษัทยังสามารถได้รับรางวัลต่างๆ ภายในปีนี้ อาทิเช่น รางวัลดีเด่นด้านนวัตกรรม Outstanding Innovative Company Awards จากเวที SET Awards 2020, รางวัล CFO ยอดเยี่ยม ประจำปี 2563 จากสมาคมนักวิเคราะห์การลงทุน ในงานประกาศผลรางวัล “IAA Awards for Listed Companies 2020”, รางวัล Asia’s 200 Best Under A Billion 2020 โดยนิตยสารฟอร์บส์ (Forbes), ได้รับการประเมินด้านการกำกับดูแลกิจการบริษัท ในระดับ “ดีเลิศ” EXCELLENT CG SCORE เป็นปีที่ 3 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะก.ล.ต. , ได้รับการจัดอันดับ ESG 100 จากการดำเนินงานโดดเด่นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance) จากสถาบันไทยพัฒน์, ได้รับรางวัล Consumer Choice Award จากเวที Shopee Brand Conference 2020 เป็นต้น

ซึ่งในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาบริษัทฯ และบริษัทย่อยได้รับรางวัลต่างๆ สรุปได้ดังนี้

- ปี 2561**
- บริษัท ชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัล Zero Accident ระดับประเทศในระดับทอง ปีที่ 3 เดือน มิถุนายน 2561
 - บริษัท ชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2561
 - บริษัท ชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับเกียรติบัตร สถานประกอบการอุตสาหกรรม ที่ดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ ธรรมภิบาลสิ่งแวดล้อม เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2561
 - บริษัท ชาน้ำ จำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงานดีเด่น (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 13 เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2561
 - บริษัท ชาน้ำ ฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานพทุมมณฑลสาย 5 และโรงงานยโสธร ได้รับรางวัลสถานประกอบการปลอดภัย ปลอดภัย กายใจเป็นสุข ระดับประเทศ ระดับทอง จากสำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม ปี 2561 เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2561
- ปี 2562**
- บริษัทชาน้ำจำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับใบประกาศเกียรติคุณระดับทอง ด้านการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2562
 - บริษัทชาน้ำจำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับใบประกาศเกียรติคุณระดับเงิน ในการรณรงค์ลดสถิติอุบัติเหตุจากการทำงานให้เป็นศูนย์ ประจำปี 2562 ปีที่ 4 จำนวน 19,186,741 ชั่วโมง จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2562
 - บริษัทชาน้ำจำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยในสถานประกอบการ ประจำปี 256 –2562 จากกระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย ศูนย์อนามัยที่ 10 เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2562
 - บริษัทชาน้ำจำกัด (มหาชน) โรงงานยโสธร ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 14 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2562
 - บริษัท ชาน้ำจำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลสถานประกอบการอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 2 (Green Industry) จากกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2562
 - บริษัทชาน้ำจำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณ ในการประกวด

Kaizen Suggestion System ผลงาน อุปกรณ์เสริมช่วยลดสายแขนบิด จากสมาคมส่งเสริม

เทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น) เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2562

- บริษัทซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนระบบทวิภาคี จากวิทยาลัยการอาชีพเนินขาม เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2562
- บริษัทซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการมีงานทำแก่ประชาชน จากกรมจัดหางาน กระทรวงแรงงาน เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2562
- บริษัทซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานชัยนาท ได้รับรางวัลสถานประกอบการปฏิบัติงานตามกฎหมายจ้างงานคนพิการดีเด่น ปีที่ 5 จากสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จังหวัดชัยนาท เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2562
- บริษัทซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานบุรีรัมย์ ได้รับใบประกาศเกียรติคุณ ด้านการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2562
- บริษัทซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) โรงงานบุรีรัมย์ ได้รับรางวัลสถานประกอบการอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 1 (Green Industry) จากกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2562
- บริษัทซาปรีน่าฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานท่าพระ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานดีเด่น (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 12 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2562
- บริษัท ซาปรีน่าฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานท่าพระ ได้รับรางวัลสถานประกอบการอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 2 (Green Industry) จากกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2562
- บริษัทซาปรีน่าฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานพุทธมณฑลสาย 5 ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานดีเด่น (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 10 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2562

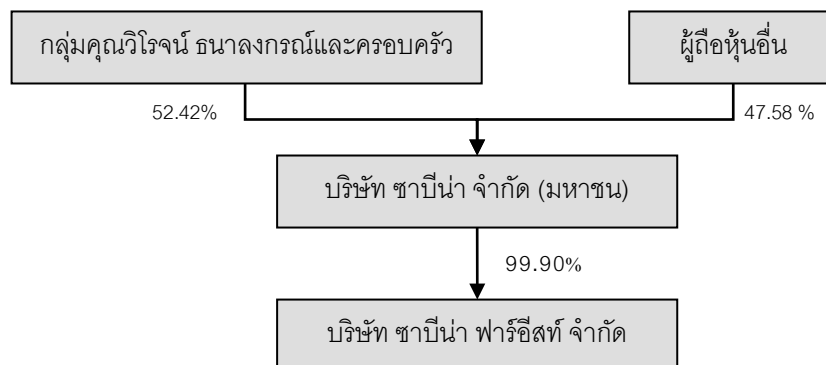
ปี 2563

- ได้รับรางวัลดีเด่นด้านนวัตกรรม Outstanding Innovative Company Awards จากเวที SET Awards 2020 โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากผลงาน “SABINA Seamless Fit Inovation-Non Slip Tech Bra”
- รางวัล CFO ยอดเยี่ยม ประจำปี 2563 จากสมาคมนักวิเคราะห์การลงทุน ในงานประกาศผลรางวัล “IAA Awards for Listed Companies 2020”
- ได้รับการจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 200 บริษัทมหาชนที่มีรายได้ต่ำกว่า 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐที่ดีที่สุดในเอเชีย ประจำปี 2020 (Asia's 200 Best Under A Billion 2020) โดยนิตยสารฟอรับส์ (Forbes)

ซึ่งเป็น 1 ใน 19 บริษัทไทยที่ติดอันดับในปีนี้

- ได้รับการประเมินด้านการกำกับดูแลกิจการบริษัท ในระดับ “ดีเลิศ” EXCELLENT CG SCORE เป็นปีที่ 3 ต่อเนื่อง จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะก.ล.ต.
- ได้รับการจัดอันดับ ESG 100 จากการดำเนินงานโดดเด่นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance) จากสถาบันไทยพัฒน์
- ได้รับรางวัล Consumer Choice Award จากเวที Shopee Brand Conference 2020
- รางวัล Top Brand Award รางวัลสำหรับผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยม จาก Lazada
- รางวัล 100K FOLLOWERS ในฐานะแบรนด์ที่มีผู้ติดตามเกินกว่า 1 แสน จาก Lazada
- รางวัล FASHION Category Captain จากเวที Lazmall Awards จาก Lazada
- บริษัท ซาปรีน่า จำกัด (มหาชน) สาขาโคราช ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการคุ้มครองแรงงานดีเด่น 15 ปี ขึ้นไป ปีที่ 15 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2563
- บริษัท ซาปรีน่า จำกัด(มหาชน) สาขาบุรีรัมย์ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ1 (Green Industry)จากกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563
- บริษัท ซาปรีน่า จำกัด(มหาชน) สาขาบุรีรัมย์ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ2(Green Industry)จากกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2563
- บริษัทซาปรีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานท่าพระ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานดีเด่น (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 13 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563
- บริษัทซาปรีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานท่าพระ ได้รับใบรับรอง มรท.ขั้นพื้นฐาน TLS8001-2010 จาก บริษัท SGS วันที่ 21 กันยายน 2563
- บริษัทซาปรีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด โรงงานพุทธมณฑลสาย 5 ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานดีเด่น (10 ปี ขึ้นไป) ปีที่ 11 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2563

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 90.82 และ 91.63 ของรายได้รวมตามงบการเงินรวมปี 2562 และ 2563 ตามลำดับ ในขณะที่รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ OEM มีสัดส่วนร้อยละ 8.71 และ 6.60 ของรายได้รวมตามงบการเงินรวมในปี 2562 และ 2563

สายผลิตภัณฑ์	ดำเนินการโดย	% การถือหุ้นบริษัท	ปี 2561		ปี 2562		ปี 2563	
			มูลค่า	%	มูลค่า	%	มูลค่า	%
ผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย	บริษัท ซาบีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด	99.90%	2,803.04	90.34	2,992.46	90.82	2,669.95	91.63
ขายผลิตภัณฑ์ OEM	บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน)	-	286.80	9.24	287.04	8.71	192.23	6.60
รายได้จากการบริการและรายได้อื่น ^{1,2}	บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน)	-	13.06	0.42	15.46	0.47	51.64	1.77
รวม			3,102.90	100.00	3,294.96	100.00	2,913.82	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 กางเกงกันเปื้อ ชุดกระชับสัดส่วน อุปกรณ์เสริมสำหรับใช้กับชุดชั้นใน หรือทดแทนชุดชั้นในต่างๆ เช่น สายแขนใส่ สายแขนแฟชั่น ตะขอต่อความยาวตัวเสื้อ ซิลิโคนบังหัวนม
- (2) สินค้าในกลุ่มนอกเหนือจากชุดชั้นใน ประกอบด้วย ชุดว่ายน้ำ ชุดออกกำลังกาย ชุดชั้นในที่สามารถนำมาใส่เป็นชุดชั้นนอกได้ เช่น สินค้าในกลุ่ม Mad Moisselle Collection เป็นต้น

บริษัทฯ เน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าชั้นในเพื่อเสริมบุคลิกภาพและให้ความมั่นใจกับผู้สวมใส่ ปัจจุบันรูปแบบเสื้อชั้นในมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบรับกับความต้องการของลูกค้า ที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

2.1.2 ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของลูกค้าซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศ (OEM)

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

ปัจจุบันมีการทำงานใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น โดยผู้ออกแบบของลูกค้าจะเดินทางมาร่วมออกแบบกับผู้ออกแบบของบริษัทฯ มีการแนะนำแนวทาง Trend, Color, Mood and Tone ของแต่ละฤดูกาล ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาเป็นตัวอย่างสินค้า อีกทั้งยังมีการพัฒนาร่วมกันกับผู้ขายลูกไม้ ผ้า และรวมทั้งลวดลายและสีสันทัน ต่างๆ กับทาง 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 (16-25 years)			
Young women (26-45 years)			
Women (> 45 years)			

สินค้าในแต่ละกลุ่มจะมีจุดเด่น ไม่เหมือนกัน เช่น สินค้ากลุ่มวัยเด็ก จะเริ่มตั้งแต่น้องๆ วัย 6 ขวบปี ถึง 12 ปี จะเน้นไปที่คุณภาพของวัตถุดิบ ที่ต้องไม่ก่อให้เกิดความระคายเคืองต่อผิวที่อ่อนนุ่มของเด็ก เป็นต้น อีกทั้งยังมีการนำ ตัวการ์ตูน Sabina มาเป็นสื่อในการสื่อสารกับเด็กๆ ในกลุ่มวัยเริ่มเข้าเรียน เพื่อให้เข้าใจถึงสรีระ ที่จะมีการเปลี่ยนแปลง สินค้า CoolTeen จะเป็นสินค้าที่โต ขึ้นมาต่อจาก Sabina Collection จะเริ่มมีการใช้วัตถุดิบ ไกล่เคียงกับชุดชั้นในเด็ก แต่จะเริ่ม

ปรับเปลี่ยนผ้า ให้มีความใส่สบาย ดูแลรักษาง่าย มีลวดลายที่สวยงามทันสมัย และยังเริ่มมีการใช้ ฟังก์ชัน ของเสื้อใน เพื่อเตรียมจัดทรงให้กับน้องๆ ที่เริ่มโตขึ้น

สินค้ากลุ่มวัยรุ่น ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้เหมาะสำหรับเด็กสาวที่เติบโตจากวัยเด็กมาสู่วัยรุ่น เริ่มตั้งแต่วัยเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายและเข้าเรียนมหาวิทยาลัยจนถึงเริ่มทำงานช่วงอายุ 15-25 ปีเริ่มเป็นสาวและใส่ใจในภาพลักษณ์ รูปแบบสินค้ามีสีสันสดใส บ่งบอกถึงวัยอันเบิกบานและสนุกกับการใช้ชีวิต สินค้าในกลุ่มนี้

สินค้ากลุ่ม วัยสาวถึงผู้ใหญ่ ผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้เหมาะสำหรับสาววัยทำงานช่วงอายุ 25 ปีขึ้นไป ซึ่งผู้บริโภคอยู่ในวัยที่มีรายได้เป็นของตนเอง จึงสนใจเลือกซื้อสินค้าอย่างมีเหตุผลทั้งพิจารณาจากประโยชน์ใช้สอยและรูปแบบแฟชั่นที่มีความสวยงามทันสมัย ตอบโจทย์แต่ละวันของสาว ๆ ที่มีความต้องการไม่เหมือนกัน เน้นเสริมบุคลิกภาพ ตามรูปแบบการใช้ชีวิตในปัจจุบันที่เปลี่ยนไป โดยในปี พ.ศ.2563 ได้มีการจัดกลุ่มสินค้า เพื่อให้ง่ายต่อการสื่อสาร กับลูกค้า ในเรื่องความพิเศษ และรายละเอียดของฟองน้ำ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ ของการเลือกซื้อชุดชั้นใน ภายใต้ การสื่อสารใหม่ คือ “เลเวล บรา” (Level Bra) บราดีมี 4 เลเวล เพื่อให้ลูกค้าได้สนุกกับประสบการณ์การเลือกซื้อชุดชั้นในในรูปแบบใหม่ โดยใช้กิมมิคการเลือกความหวานของชา นมไข่มุกที่มี 4 เลเวล ตั้งแต่ 0% จนถึง 100% เชื่อมโยงกับการเลือกระดับความหนาของฟองน้ำของเสื้อชั้นในคอลเลกชันต่างๆ ของซาปรีน่า ที่มีความหนาตั้งแต่ 0% 25% 50% จนถึง 100% เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้หญิงจากผลสำรวจที่พบว่า ผู้หญิงส่วนใหญ่มักมีเสื้อชั้นในที่มีความหนาของฟองน้ำหลายแบบ ขึ้นอยู่กับการใช้งาน

การเลือกระดับฟองน้ำเป็น % จะเหมือนการเลือกใส่ ท็อปปี้งบนชุดชั้นใน ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ใหม่ที่สนุกกับการช้อปปิ้งมากขึ้น ขณะเดียวกัน ชุดชั้นในซาปรีน่ายังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่มในหลากหลายคอลเลกชัน ไม่ว่าลูกค้าจะต้องการความหนาของฟองน้ำที่ระดับ 0% ถึง 100% โดยลูกค้าสามารถเลือกชุดชั้นในที่มีความหนาของฟองน้ำตามที่ต้องการได้ทุกช่องทางจำหน่าย ทั้งซาปรีน่า ช้อป หรือเคาน์เตอร์ซาปรีน่า ในห้างสรรพสินค้าชั้นนำทั่วไป รวมถึงช่องทางซาปรีน่าออนไลน์

สำหรับการแบ่งเลเวลของชุดชั้นใน จะแบ่งเป็น

Level 1 : ฟอง 0% “ไม่เต็ม แต่ทรงสวย” เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในที่จะมีฟองน้ำหนาตั้งแต่ 0.5 – 1.0 เซนติเมตร เป็นฟองน้ำระดับบาง แต่ด้วยเทคนิคการตัดเย็บของซาปรีน่า จะทำให้น้ำอกดูทรงสวยแบบธรรมชาติ แม้ไม่ได้มีฟองน้ำเสริม สำหรับเลเวลนี้ จะประกอบไปด้วยสินค้านี้ Pretty Perfect, Mad Moisselle, Maggie Mae, Perfect Bra, และ Function Bra

Level 2: ฟอง 25% “เต็มเบาๆ แต่เอาอยู่” เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในที่จะมีฟองน้ำหนาตั้งแต่ 1.5 – 2.0 เซนติเมตร เป็นระดับที่เพิ่มการเสริมฟองน้ำเล็กน้อย เพื่อจัดทรงให้น้ำอกดูสวย ได้แก่ สินค้ารุ่น Signature และ Soft Collection

Level 3: ฟอง 50% “เติมพอดี มีพอดัน” เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในที่มีฟองน้ำหนาตั้งแต่ 2.3 – 3.0 เซนติเมตร ซึ่งเป็นฟองน้ำระดับปานกลาง ที่จะดันทรงให้พอดี ดูมีมิติขึ้น โดยในเลเวลนี้จะประกอบไปด้วย สินค้ารุ่น Modern V และ Soft Doomm

Level 4 : ฟอง 100% “เต็มแน่น ๆ เห็นเนินชัด ๆ” เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในที่มีฟองน้ำหนาตั้งแต่ 3.5 เซนติเมตร ขึ้นไป เป็นชุดชั้นในดันทรงที่มีระดับฟองน้ำหนาพิเศษ ที่จะช่วยเพิ่มคัพไซส์ของหน้าอก เน้นให้เห็นเนินชัด โดยจะเป็นสินค้าในรุ่น Doomm Doomm

การสื่อสารเรื่องระดับฟองน้ำ ภายใต้แคมเปญ ‘เลเวล บรา’ จะช่วยให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้นและตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ซึ่งจริงๆ แล้ว สาวๆ สามารถเลือกฟองน้ำได้หลายเลเวล เพื่อตอบโจทย์การใช้งานในโอกาสที่ต่างกัน ทั้งวันพักผ่อน วันทำงาน หรือวันที่มีกิจกรรมพิเศษๆ โดยซาปรีน่าได้ใช้ช่องทางการสื่อสารในการสร้างปรากฏการณ์ไวรัลให้เกิดขึ้นในโลกออนไลน์อีกครั้ง โดยเลือก “ไบเฟิร์น-พิมพ์ชนก ลีวิเศษไพบูลย์” เป็นตัวแทนของสาวๆ ที่มีกิจกรรมหลากหลาย ด้วยการส่งคลิปโฆษณา “เลือกฟองนมเท่าไรดีคะ” เชื่อมโยงกับการเลือกความหวานของชานม ส่งตรงถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มสินค้าอื่นๆ

1. กลุ่ม Everyday Wear หรือสินค้าที่ใส่ได้ทุกวัน จะประกอบด้วย สินค้า ดังนี้
 - สินค้า Sbn Sport เป็นชุดชั้นในสปอร์ต สำหรับสาวที่ต้องการความคล่องตัวแต่กระชับสวมใส่สบาย โดยผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้มีลักษณะกึ่งสปอร์ต สำหรับเล่นกีฬาได้
 - สินค้ากลุ่ม Soft Collection เป็นสินค้าที่ใช้นวัตกรรมการผลิตแบบ 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 และหลังจากซาปรีน่าประสบความสำเร็จในตลาดชุดชั้นในเด็กแล้ว ได้มีการทำวิจัยเพิ่มเติมพบว่า ยังมีกลุ่มลูกค้าที่มีหน้าอกไซส์ค่อนข้างใหญ่เป็นฐานที่ไม่เล็กสำหรับประเทศไทย ซึ่งปี 2558 บริษัทฯ เริ่มเข้าไปจับลูกค้ากลุ่มนี้ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมารองรับได้รับการตอบรับที่ดี ทำให้ปีที่ผ่านมา ฐานลูกค้าเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงได้ข้อสรุปว่า สินค้าของบริษัทสามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกความต้องการไม่ว่าจะเป็นเต้านางเล็กหรือใหญ่ ด้วยคำตอบเดียวกันคือ การผลิตชุดชั้นในที่ดี สวมใส่สบายอย่างที่คุณลูกค้าต้องการ

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

● การขยายฐานลูกค้าในกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ

บริษัทฯ ขยายธุรกิจ โดยการส่งออกสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย หรือ แแบรนด์ 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 นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้แต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายในประเทศอื่นด้วย ได้แก่ ตะวันออกกลาง และเอเชีย เช่น สาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์, บังคลาเทศ ปากีสถาน เป็นต้น

● การทยอยวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

บริษัทฯ ได้วางกลยุทธ์การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในรุ่นใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครอบคลุมการใช้งานในทุกช่วงวัยของสุขภาพสตรี เริ่มตั้งแต่วัยเด็กหญิงในช่วงอายุ 6 ปีขึ้นไป ที่ควรเริ่มใช้ชุดชั้นในเพื่อดูแลสุขภาพทรวงอกอย่างเหมาะสม และถูกวิธี โดยแบ่งกลุ่มสินค้าทุกประเภทตามรูปแบบคือ สินค้า basic พื้นฐาน และสินค้า fashion ที่ออกแบบตามสมัยนิยมนำแฟชั่นอยู่เสมอ ช่วยให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความทันสมัยและการเคลื่อนไหวตามแฟชั่นตลอดเวลาบริษัทฯ ได้วางจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าตรา “Sabina” รุ่นใหม่ทุกเดือน เพื่อรักษาความภักดีต่อตราสินค้า โดยฝ่ายการตลาดจะเลือกช่วงเวลาในการวางจำหน่ายสินค้าให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละผลิตภัณฑ์ เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ Sabinie และ Cool Teen ซึ่งเป็นชุดชั้นในสำหรับวัยเด็ก จะวางตลาดในช่วงก่อนเปิดเทอมภาคการศึกษาใหม่ เพื่อให้ผู้ปกครองได้มีเวลาจัดหาสินค้าให้บุตรหลานในช่วงเวลาที่มีความต้องการซื้อสูงสุด

บริษัทฯ ยังวางแผนการจำหน่ายสินค้าด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เช่น สินค้ากลุ่มใหม่ชื่อ Soft Collection ที่เน้นการผลิตด้วยผ้าทอถุงไรรอยตะเข็บ ให้ความยืดหยุ่นสูงและเนื้อผ้าให้สัมผัสนุ่มสบายผิว อีกทั้งนำสินค้าลิขสิทธิ์อันเป็นที่นิยมมานำเสนอเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าให้ความสนใจมาก เช่น สินค้าลายลิขสิทธิ์ต่างๆ ทั้งที่เป็นลิขสิทธิ์ ต่างประเทศ และในประเทศ ที่กำลังเป็นที่นิยมในขณะนั้น นำมาออกแบบผลิตภัณฑ์ตามกลุ่มเป้าหมายของลวดลายนั้น ๆ โดยในปี พ.ศ.2563 ที่ผ่านมานี้ ได้ร่วมออกแบบกับดีไซเนอร์ชื่อดังของไทย Juli Baker and summer ในคอลเลคชั่น Thai Fruit เมื่อเดือน เมษายน ที่ผ่านมา



จากนั้นช่วงเปิดเทอม ที่มีการเลื่อนมาเป็นเดือน มิถุนายน โดยได้ส่ง คอลเลคชั่น ภายใต้การออกแบบของ คุณทิน แสงทวีป. ใน คอลเลคชั่น Daddy And The Muscle Academy Collection ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีมากจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่น



และช่วงปลายปี พ.ศ.2563ปิดท้ายปี ด้วยลายลิขสิทธิ์ อมตะ ออกแบบโดย Charles M. Schulz ภายในชื่อ Peanuts Collection เป็นการกระตุ้นยอดขาย ช่วงสิ้นปี พ.ศ.2563 ได้ตามเป้าหมาย



การรักษาระดับยอดขายของลูกค้าปัจจุบัน และหาลูกค้าใหม่

บริษัทฯ มุ่งมั่นในการรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบันเป็นสำคัญ โดยตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าทุกราย ซึ่งจะช่วยรักษาระดับยอดขาย และการสนับสนุนของลูกค้าปัจจุบัน ให้มีการซื้อซ้ำ และบอกต่อ โดยบริษัทฯ สามารถได้นำข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะที่ลูกค้าปัจจุบัน สื่อสารมาปรับการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ทั้งรูปแบบสินค้าที่สวยงาม คุณภาพที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งการบริการที่ตรงต่อเวลา เพื่อรักษายอดสั่งผลิตและยอดขายสินค้าแบรนด์ ซาปรีน่า ให้ได้ตามเป้าหมาย นอกจากนั้น ยังเน้นการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ ๆ ทั้งในส่วนการรับจ้างผลิต โดยขยายจากฐานลูกค้าในแถบยุโรป ไปทางรัสเซีย ที่ต้องการสินค้าที่มีดีไซน์ทันสมัย คุณภาพดี และราคาสูง เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับผู้ผลิตในประเทศอื่นๆ ที่เน้นแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลัก เพื่อรักษาระดับอัตรากำไรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สำหรับลูกค้าภายในแบรนด์ ซาปรีน่า เน้นให้ลูกค้าทดลองใช้สินค้า โดยไม่มีความกังวลใจ และขยายช่องทางในการสื่อสาร ให้ง่ายและเร็วขึ้น เพื่อรับข้อเสนอแนะต่างๆ และนำกลับมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ได้ปรับช่องทางการเข้าถึงสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันหันไปซื้อขายผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น และที่เดินซื้อปิ้งในศูนย์การค้าก็ไม่นิยมเดินในโซนของห้างสรรพสินค้า รูปแบบร้านค้าของซาปรีน่าในศูนย์การค้า จึงเน้นการขายในร้านที่เป็นสแตนด์โลนในศูนย์การค้ามากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งในโซนของห้างสรรพสินค้า

2.2.2 การจัดจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

- การจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อย

บริษัทฯ จำหน่ายชุดชั้นในภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทย่อยภายในประเทศแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการขายผ่านเคาน์เตอร์ในห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ รวมถึง ร้านค้าของบริษัทเอง รวมทั้งสิ้น 597 แห่งทั่วประเทศ โดยการขายในรูปแบบนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นการขายแบบฝากขาย มีพนักงานขายของบริษัทฯ บริการที่จุดขาย เพื่อแนะนำสินค้า และบริการให้กับลูกค้า เพื่อความคล่องตัว และง่ายต่อการเข้าถึงให้กับลูกค้า อีกทั้ง บริษัทฯ ยังมีจุดขายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ ใน 5 ประเทศ คือ พม่า เวียดนาม กัมพูชา ลาว และฟิลิปปินส์ ผ่านตัวแทนจำหน่ายโดยมีจุดจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าต่างๆ รวมมากกว่า 100 จุดจำหน่าย
2. รูปแบบการขายแบบไม่มีหน้าร้าน ประกอบด้วย การขายแบบออนไลน์ แคตตาล็อก ทิวซ้อปิ้ง ตู้อัตโนมัติ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการขาย โดยสามารถบริการลูกค้าได้ทุกที่ ทุกวัน ตลอดเวลา เน้นการบริการ ความชัดเจน และมีความหลากหลายให้ลูกค้าเลือกได้ตามความต้องการ



• การจำหน่ายสินค้า OEM

บริษัทฯ มีการรับจ้างผลิตสินค้าตามรูปแบบที่ออกแบบโดยบริษัทฯ และบริษัทย่อย หรือตามรูปแบบของลูกค้าเอง โดยลูกค้าส่วนใหญ่ เป็นลูกค้ารายใหญ่ ที่มีชื่อเสียง มีแบรนด์ของตนเองทั้งที่มี ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีก ร้านค้าส่ง หรือเป็นผู้นำเข้า ตัวแทนการค้าต่างๆ ตลอดจน เจ้าของธุรกิจออนไลน์ และแคตตาล็อก ซึ่งมีทั้งผู้ริเริ่มใหม่และผู้ผันตัวเองมาจากธุรกิจ Direct Catalogues ในยุโรปและอังกฤษโดยลูกค้าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันมายาวนาน โดยสั่งผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

นโยบายการส่งเสริมการขาย

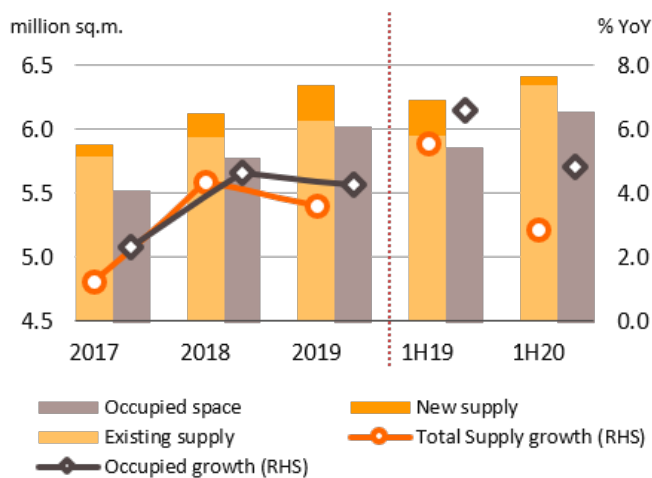
บริษัทฯ มุ่งเน้นการนำเสนอสินค้าและบริการ ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่มที่มีความต้องการไม่เหมือนกัน โดยไม่มุ่งเน้น ให้ร้านค้าทุกร้านค้ามีสินค้าทุกอย่าง แต่มีการใช้ข้อมูลเชิงลึกในการปรับความหลากหลายของสินค้าให้เหมาะสมกับลูกค้าที่ใช้บริการในร้านค้านั้น ๆ รวมถึงการสื่อสารการตลาดต่างๆ จะเน้นการสื่อสารตรงไปยังกลุ่มเป้าหมายนั้นเลย ลดการสื่อสารแบบวงกว้าง (mass media)

โดยมีการวางแผนการสื่อสารการตลาด โดยมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าไว้ตั้งแต่ มีการพัฒนาสินค้าเพื่อให้ สินค้าและสื่อต่างๆ เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายและเหมาะสม พร้อมกันนี้ ยังมีการนำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้นๆ มาปรับให้เข้ากับการสื่อสารการตลาด เพื่อให้ทันสมัยและสามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างง่ายและรวดเร็ว โดยเน้นหลักการ เพื่อวางแผนในการให้บริการลูกค้าแบบ Omni-Channel หรือช่องทางการสื่อสารและบริการลูกค้าที่หลากหลายและสามารถเชื่อมโยงกันให้เป็นหนึ่งเดียวทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ซึ่งช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าทั้งหมดเอาไว้ เพื่อทำให้การเข้าถึงข้อมูลลูกค้าเป็นไปได้ง่ายและรวดเร็ว และสามารถออกแบบ Customer Journey หรือ เส้นทางกระบวนการตัดสินใจของลูกค้า ได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำกลับมาปรับปรุงสินค้าและบริการต่อไป

2.2.3 ภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขัน

สัดส่วนการขายของบริษัทฯ ตามโครงสร้าง สัดส่วนใหญ่ยังมาจาก การขายผ่านหน้าร้าน ซึ่งจะถูกระทบทางตรงมาจาก สภาพการณ์ พื้นที่ค้าปลีก เป็นหลัก สถานการณ์ปี 2563 ช่วงครึ่งปีแรก มีพื้นที่ค้าปลีกใหม่ เกิดขึ้นน้อยมาก เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในรอบหลายปีที่ผ่านมา ผลจากสถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID-19 และในพื้นที่เดิมมีการปิดพื้นที่การขายในช่วงเวลา เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลที่จำกัดการเดินทางในประเทศ กำหนดเวลาเปิด-ปิดสถานประกอบการ การปิดพื้นที่ขายสินค้าไม่จำเป็นและพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าบางส่วน ไตรมาส 2 ปี พ.ศ.2563 ครึ่งปีหลัง ภาวะธุรกิจมีทิศทางปรับตัวที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงครึ่งปีแรก โดยได้แรงหนุนจากมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ ได้แก่ (1) มาตรการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยโดยเพิ่มกำลังซื้อให้ผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ และ (2) มาตรการลดหย่อนภาษี “ซื้อดีมีคืน” นอกจากนี้ การเติบโตของการค้าออนไลน์และการเข้าสู่ฤดูกาลจับจ่ายตามเทศกาลในช่วงปลายปีจะช่วยประคองภาคค้าปลีกได้บ้าง ถึงแม้ในบางพื้นที่ในช่วงไตรมาส 4 ประสบปัญหาความไม่สงบ ทำให้พื้นที่ ต้องมีการ ปิดๆ เปิดๆ เป็นช่วงเวลา ทำให้ ความหนาแน่นของลูกค้าที่ไปตามศูนย์การค้าใหญ่ๆ ลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยลูกค้าบางส่วน ได้เริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมในการซื้อสินค้า ไปอยู่ในช่องทางเลือกอื่นๆ และเน้นการซื้อในพื้นที่ใกล้ตัว มากขึ้น

Figure 1: Existing and New Supply



Source: CBRE

ที่มา : <https://www.krungsri.com/th/research/industry/Industry-Horizon/industry-summary-outlook-2021-2023>

แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจแต่ละประเภท มีดังนี้

ห้างสรรพสินค้า คาดขยายตัวเฉลี่ย 1.3-2.6% ต่อปี จากที่หดตัว 8.5% ในปี 2563 ปัจจุบันหนุนจากกำลังซื้อในประเทศที่กระเตื้องขึ้น โดยผู้ประกอบการเน้นลงทุนในจังหวัดที่มีศักยภาพ รวมถึงในต่างประเทศ

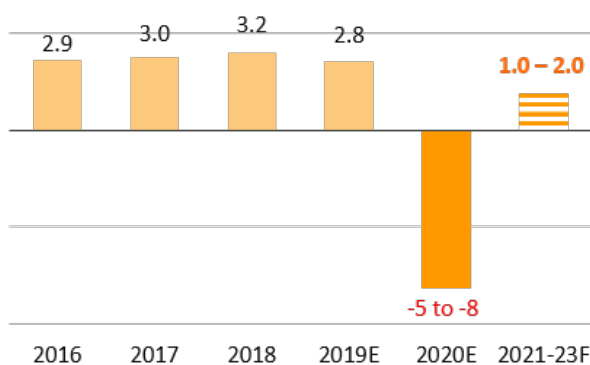
ดิสเคาท์สโตร์ คาดเติบโตเฉลี่ย 1.0-2.0% ต่อปี จากที่หดตัว 6.6% ในปี 2563 ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มรายได้ปานกลางหรือน้อยกว่า ซึ่งเน้นสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน อย่างไรก็ตาม การแข่งขันด้านราคาภายในธุรกิจยังคงรุนแรง ทั้งยังต้องแข่งขันกับร้านค้าปลีกอื่นๆ เช่น ร้านสะดวกซื้อ

ซูเปอร์มาร์เก็ต คาดเติบโตเฉลี่ย 1.9-3.8% ต่อปี จากที่หดตัว 6.5% ในปี 2563 หนุนโดยกำลังการจับจ่ายของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูง

ร้านสะดวกซื้อ คาดเติบโตเฉลี่ย 1.1-2.1% ต่อปี จากที่หดตัว 6.9% ในปี 2563 จากการขยายสาขาครอบคลุมเกือบทุกพื้นที่

ปัจจัยท้าทายของธุรกิจ ได้แก่ การแข่งขันจากธุรกิจ E-commerce และหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง

Figure 2: Retail Business Growth (% YoY)



Source: Thai Retailer Association
Note: Forecast by Krungsri Research

ภาพรวมการค้าของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยในช่วงต้นปี 2563 ที่ผ่านมา ผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าจำนวนมากที่ต้องหยุดการประกอบกิจการชั่วคราว หรือลดกำลังการผลิตลง หรือถึงขั้นปิดกิจการไป สืบเนื่องมาจากการระบาดของโควิด-19 ตลอดจนการแพร่ระบาดในครั้งนี้นี้ ไม่ได้เป็นเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น ในต่างประเทศที่ยังคงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มูลค่าการส่งออกของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไปยังทั่วโลกลดลง โดยเฉพาะร้อยละ 16.9 เป็นผลจากผู้ผลิตถูกยกเลิกคำสั่งซื้อจากแบรนด์ สินค้าต่าง ๆ ที่ต้องปิดหน้าร้านค้าหรือในห้างสรรพสินค้า และปัญหาการจัดส่งสินค้าที่ไม่สามารถจัดส่งได้ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ห่วงโซ่อุปทาน ทั้งระบบของอุตสาหกรรมสิ่งทอทั่วโลก สะท้อนได้จากมูลค่าการส่งออก-นำเข้าอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยในปี 2563 ครึ่งปีแรก ตั้งแต่เดือนมกราคม - มิถุนายน ที่ลดลง ดังนี้

- การส่งออก มีมูลค่า 2,856.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ 16.9 แบ่งเป็น
 - 1) กลุ่มสิ่งทอ (เส้นใย เส้นด้าย ผ้าผืน) มีมูลค่า 1,780.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ 18.9
 - 2) กลุ่มเครื่องนุ่งห่ม มีมูลค่า 1,075.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ 13.3
- การนำเข้า มีมูลค่า 2,206.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ 18.6 แบ่งเป็น
 - 1) กลุ่มสิ่งทอ (เส้นใย เส้นด้าย ผ้าผืน) มีมูลค่า 1,455.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ 21.9
 - 2) กลุ่มเครื่องนุ่งห่ม มีมูลค่า 750.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ 11.5

ภาวะการแข่งขันในประเทศ

ตลาดชุดชั้นในภายในประเทศ เป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงในทุกระดับราคา โดยมีผู้ประกอบการหลายรายในอุตสาหกรรมชุดชั้นใน โดยส่วนมากเป็นแบรนด์ที่ซื้อลิขสิทธิ์ตราสินค้ามาจากต่างประเทศ เป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีผู้ผลิตรายย่อยที่ไม่มีเครื่องหมายการค้าจำนวนมาก ทั้งที่ผลิตเองในประเทศ และนำเข้าจากต่างประเทศ เพื่อรองรับกับตลาดผู้บริโภคที่คำนึงถึงราคาเป็นประเด็นสำคัญในการเลือกซื้อสินค้า

ในปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา จากสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยที่อยู่ในภาวะตกต่ำ ตลาดโดยรวมของชุดชั้นในจากมุมมองของการค้าหน้าร้านทั่วไป ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ พบว่ามีการเติบโตน้อยลงเนื่องจากภาวะโรคระบาดโควิด 19 ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคถูกจำกัดด้วยสภาวะทางเศรษฐกิจและชะลอการใช้จ่าย แต่ในด้านของ Online มีการค้าขายที่เติบโตและคึกคักมากกว่ามาก ดังนั้นสรุปโดยรวมยังคงคาดว่า ตลาดชุดชั้นในยังมีการเติบโตอยู่พอสมควร เมื่อรวมทั้งตลาดร้านค้าทั่วไป ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ และร้านค้าของบริษัทเอง รวมถึงการขายผ่านช่องทางออนไลน์ และช่องทางใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

นอกจากการแข่งขันระหว่างบริษัทผู้ผลิตภายในประเทศแล้ว ยังมีการแข่งขันจากผู้ผลิตชุดชั้นในชั้นนำจากต่างประเทศ เช่น ฝรั่งเศส สหรัฐอเมริกา เป็นต้น ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดผู้บริโภคระดับบน สำหรับตลาดผู้บริโภคที่คำนึงถึงราคาเป็นประเด็นหลัก มีการแข่งขันจากชุดชั้นใน non brand ราคาประหยัดมากขึ้น โดยเฉพาะจากช่องทาง Online แต่คุณภาพก็ยังคงด้อยกว่าสินค้าที่มี Brand แต่ในช่วงต้นปี พ.ศ.2563 ที่ผ่านมา สืบเนื่องจาก ภาวะโรคระบาดโควิด 19 เป็นโอกาสให้บริษัท ขยายฐานลูกค้าได้ในวงกว้างเนื่องจาก ผู้ขายรายย่อย ที่นำเข้าสินค้ามาขาย ไม่สามารถนำสินค้าเข้ามาได้เหมือนเดิม เนื่องจากมีการปิดการเดินทาง ตลอดจนการลงทุนตรงในการซื้อ สต็อกสินค้าสำเร็จรูป เป็นเรื่องที่ต้องระงับ ในปีที่ผ่านมา ทำให้เกิดโอกาส ช่องทางใหม่ให้กับบริษัท ในการทำรูปแบบการขายพิเศษ และขยายและสร้างฐานลูกค้าในกลุ่มนี้ เพื่อนำสินค้าไปกระจายสู่ลูกค้าปลายทางได้

● ศักยภาพการแข่งขัน

ในสภาวะตลาดที่มีการแข่งขันเสรีทั้งในและต่างประเทศ ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายชุดชั้นในจำเป็นต้องรักษาความสามารถในการแข่งขันของตนอยู่เสมอ ทั้งนี้ ศักยภาพการแข่งขันของบริษัทฯ เมื่อเทียบกับคู่แข่งทั้งภายในและต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

(1) คุณภาพผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ เน้นการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ให้ได้ตามมาตรฐาน โดยเริ่มตั้งแต่การคัดสรร วัตถุดิบ ที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐาน OEKO-TEX Standard 100 โดยใช้มาตรฐานเดียวกัน ทั้งสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัทเอง และการรับจ้างผลิต หรือ OEM เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการใช้สินค้า เพราะสินค้า ชุดชั้นในเป็นสินค้าที่มีการสัมผัสผิวโดยตรง อีกทั้งบริษัทฯ ยังคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักสำคัญ ในการออกแบบและปรับปรุงสินค้า เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าเสมอ โดยได้มีการนำข้อเสนอแนะ ดีชม จากลูกค้า มาปรับปรุง และพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำเสนอ ออกมาสู่ท้องตลาด ทุกปี

(2) ช่างฝีมือที่มีทักษะในการตัดเย็บสูง

บริษัทฯ มีการพัฒนาฝีมืออาชีพแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานเย็บ อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหลักการพัฒนาให้พนักงานส่วนงานที่เป็นฝีมือ ผ่านการฝึกอบรม 2 แบบ คือ

Re Skill คือ การฝึกให้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ของงานประจำเดิม ที่ทำอยู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือลดต้นทุนในขั้นตอนการทำงาน ผ่านทางกิจกรรม Kaizen ที่ทำอย่างต่อเนื่องมากกว่า 10 ปีแล้ว

Up Skill คือ ต่อยอดพัฒนาทักษะที่มีอยู่ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำหลายทักษะมากขึ้น ตัวอย่าง สำหรับ ลายน์การผลิต คือการทำ Working Passport คือการทำ Visualize ความสามารถของพนักงานเย็บ ให้ หัวหน้างานเห็นชัด เพื่อทำการวางแผนการผลิต และปรับปรุงการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนงานในการพนักงานให้มีความสามารถในการใช้จักร อุตสาหกรรมได้ทุกประเภท เป็นต้น

(3) ระบบการจัดการโรงงานและจัดเตรียมความพร้อมพนักงาน

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

(4) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

บริษัท ส่งเสริมให้ บริษัท เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการรวบรวมหน่วยงานที่ ทำงานเกี่ยวพัน กัน ให้เป็นหน่วยงานเดียว เพื่อใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด และลดปริมาณการส่งต่องาน เพื่อให้เกิดความถูกต้องในกระบวนการทำงาน และเพิ่มความเร็วในการทำงานให้มากขึ้น และได้เน้นการใช้ หลักการบริหารแบบ Agile ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้การทำงานเร็วขึ้น โดยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานด้านเอกสารลง และมุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารกันในทีมให้มากขึ้น เพื่อร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เร็วขึ้น พร้อมนำมาทดสอบ และเก็บผลตอบรับต่าง ๆ เพื่อกลับไปแก้ไขปรับปรุง ซึ่งทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วและตอบโจทย์ผู้ใช้งานมากขึ้นนั่นเอง โดยนำหลักความคิดของ ความคิดในเชิงออกแบบ หรือ Design Thinking มาปรับใช้ ในกระบวนการทำงาน ทุกกระบวนการ

2.3 การจัดหาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์

2.3.1 การจัดหาวัตถุดิบ

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลักดังนี้ วัตถุดิบหลัก อุปกรณ์ตกแต่งสินค้า และวัสดุบรรจุภัณฑ์ โดยวัตถุดิบหลักประกอบด้วย ผ้า ยาง และฟองน้ำ สำหรับอุปกรณ์ตกแต่งสินค้ามีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับรูปแบบของผลิตภัณฑ์และความต้องการของลูกค้า OEM เช่น ตะขอ จุดแต่ง ห่วงคล้องสายแขน ด้าย และเอ็น เป็นต้น ส่วนวัสดุบรรจุภัณฑ์ ได้แก่ ไม้แขวน กล่อง สายรัด ถุงพลาสติก และอื่นๆ ซึ่งมีสัดส่วนของวัตถุดิบหลักดังแสดงในตารางดังนี้

ปี	ร้อยละของวัตถุดิบหลัก
2561	81.3
2562	82.0
2563	88.0

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีนโยบายซื้อวัตถุดิบล่วงหน้ามาเก็บไว้ อันส่งผลต่อต้นทุนในการจัดเก็บวัตถุดิบ ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบ และความผันผวนของราคา รวมทั้งการควบคุมวัตถุดิบให้ได้มาตรฐานคุณภาพ และกำหนดส่งมอบทันเวลา โดยเฉพาะวัตถุดิบหลักคือ ผ้า ซึ่งเป็นส่วนประกอบหลักของผลิตภัณฑ์ทุกประเภท และมีปริมาณที่ใช้ในการผลิตค่อนข้างสูง บริษัทฯจึงทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าในระยะยาว เพื่อจูงใจกำลังการผลิตของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และทำแผนงานกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีการสั่งซื้อเป็นประจำ อันเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายวัตถุดิบระยะยาวด้วย

ส่วนยางซึ่งเป็นอีกวัตถุดิบหลัก อันเป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ทุกประเภทและมีความหลากหลาย บริษัทฯจึงร่วมพัฒนาวัตถุดิบกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบเพื่อออกแบบวัตถุดิบที่เหมาะสมกับแต่ละลูกค้า และเพื่อลดต้นทุนการผลิต

นอกจากนี้วัตถุดิบหลักอีกชนิด คือ ฟองน้ำมี 2 ประเภท ได้แก่ ฟองน้ำที่ยังไม่ขึ้นรูป สามารถสั่งซื้อได้จากผู้ผลิตภายในประเทศ และฟองน้ำขึ้นรูป (ฟองโมลด์) ถือเป็นวัตถุดิบที่เป็นหัวใจสำคัญของการออกแบบชุดชั้นในที่มีรูปลักษณ์ต่างๆ ทั้งแบบไม่เต็ม (ระดับฟอง 0%), เต็มเบาๆ (ระดับฟอง 25%), เต็มพอดี (ระดับฟอง 50%), และเต็มแน่นๆ (ระดับฟอง 100%) โดยฟองน้ำขึ้นรูปนี้เป็นการออกแบบจากการวิจัยและพัฒนาสูตรสภาพสรีระของบริษัท ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลการ

ออกแบบรั้วไหล บริษัทจึงติดตั้งเครื่องจักรปั๊มฟองโมลด์ เพื่อดำเนินการผลิตเอง นอกจากนี้ได้ส่งผลต่อการลดต้นทุนการผลิต ทั้งนี้ในปี 2563 สัดส่วนการผลิตฟองน้ำขึ้นรูปเป็นร้อยละ 87 ของผลิตภัณฑ์ที่ใช้ฟองน้ำทั้งหมด

มูลค่าการซื้อขายวัตถุดิบจำแนกตามประเภท ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย










หน่วย: ล้านบาท	2561		2562		2563	
	มูลค่า	%	มูลค่า	%	มูลค่า	%
วัตถุดิบหลัก	604.76	81.34	623.05	82.02	364.70	79.74
อุปกรณ์ตกแต่งสินค้า	88.51	11.90	83.69	11.02	48.68	10.64
วัสดุบรรจุภัณฑ์	50.24	6.76	52.93	6.97	44.01	9.62
รวม	743.51	100.00	759.66	100.00	457.39	100.00

ทั้งนี้ บริษัทฯและบริษัทย่อยสั่งซื้อวัตถุดิบประเภทต่างๆ จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบรวมทั้งสิ้นกว่า 200 ราย โดยมีสัดส่วนการซื้อขายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใหญ่ 10 รายแรก ดังแสดงในตาราง ดังนี้

ปี	ร้อยละการซื้อขายกับผู้จำหน่ายรายใหญ่ 10 รายแรก
2561	62.27
2562	59.25
2563	56.36

โดยไม่มีผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใดที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 15 ของยอดซื้อวัตถุดิบรวมทั้งหมด ทั้งนี้หากบริษัทฯและบริษัทย่อยต้องการวัตถุดิบชนิดใหม่ที่ไม่เคยถูกใช้ในการผลิต จะจัดให้มีการประกวดราคา โดยฝ่ายจัดซื้อจะพิจารณาตามความเร่งด่วนของงานประกอบในการจัดหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯและบริษัทย่อยมีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ ในสัดส่วนประมาณร้อยละ 20 เทียบกับมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบหลักทั้งหมดในแต่ละปี โดยเป็นการสั่งซื้อจากประเทศฮ่องกง เกาหลี จีนและไต้หวัน เป็นต้น

มูลค่าสั่งซื้อวัตถุดิบหลัก		ปี 2561		ปี 2562		ปี 2563	
หน่วย : ล้านบาท		มูลค่า	%	มูลค่า	%	มูลค่า	%
ภายในประเทศ		482.34	79.8%	494.43	79.4%	294.36	80.7%
ต่างประเทศ							
ฮ่องกง		21.98	3.6%	22.94	3.7%	10.94	3.0%
เกาหลี		14.05	2.3%	13.12	2.1%	4.74	1.3%
จีน		44.34	7.3%	49.49	7.9%	32.84	9.0%
ไต้หวัน		24.74	4.1%	23.65	3.8%	11.51	3.2%
อิตาลี		4.46	0.7%	5.11	0.8%	1.04	0.3%
สวิตเซอร์แลนด์		0.02	0.1%	0.01	0.0%		
ฝรั่งเศส		0.39	0.1%				
อินโดนีเซีย		5.02	0.8%	3.73	0.6%	3.66	1.0%
อื่น ๆ		7.42	1.2%	10.56	1.6%	5.60	1.5%
รวมต่างประเทศ		122.42	20.2%	128.61	20.6%	70.34	19.3%
รวมมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบ		604.76	100.0%	623.05	100.0%	364.70	100.0%

2.3.2 การจัดหาผลิตภัณฑ์

จากการดำเนินงานทางการตลาดเพื่อเผยแพร่ตราสินค้าของบริษัท ส่งผลให้ตราสินค้าของบริษัทเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและได้รับความนิยมจากลูกค้าอย่างมาก ทำให้บริษัทต้องจัดหาผลิตภัณฑ์เพื่อรองรับยอดขายที่เติบโตขึ้นอย่างมาก บริษัทจึงปรับเปลี่ยนนโยบายในการจัดหาผลิตภัณฑ์จากการผลิตเองทั้งหมด เป็นการผลิตและจ้างผลิต

● **การจัดหาผลิตภัณฑ์จากการผลิตเอง**

ปัจจุบันบริษัทฯ มีโรงงาน 3 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดชัยนาท จังหวัดยโสธรและจังหวัดบุรีรัมย์ มีกำลังการผลิต 7.4 ล้านชิ้นต่อปี และบริษัทย่อยมีโรงงาน 2 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดกรุงเทพฯ และจังหวัดนครปฐม มีกำลังการผลิต 3.0 ล้านชิ้นต่อปี รวมกำลังการผลิตทั้งสิ้น 10.4 ล้านชิ้นต่อปี ทั้งนี้สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้สูงสุดประมาณ 20% จากการทำงานล่วงเวลา

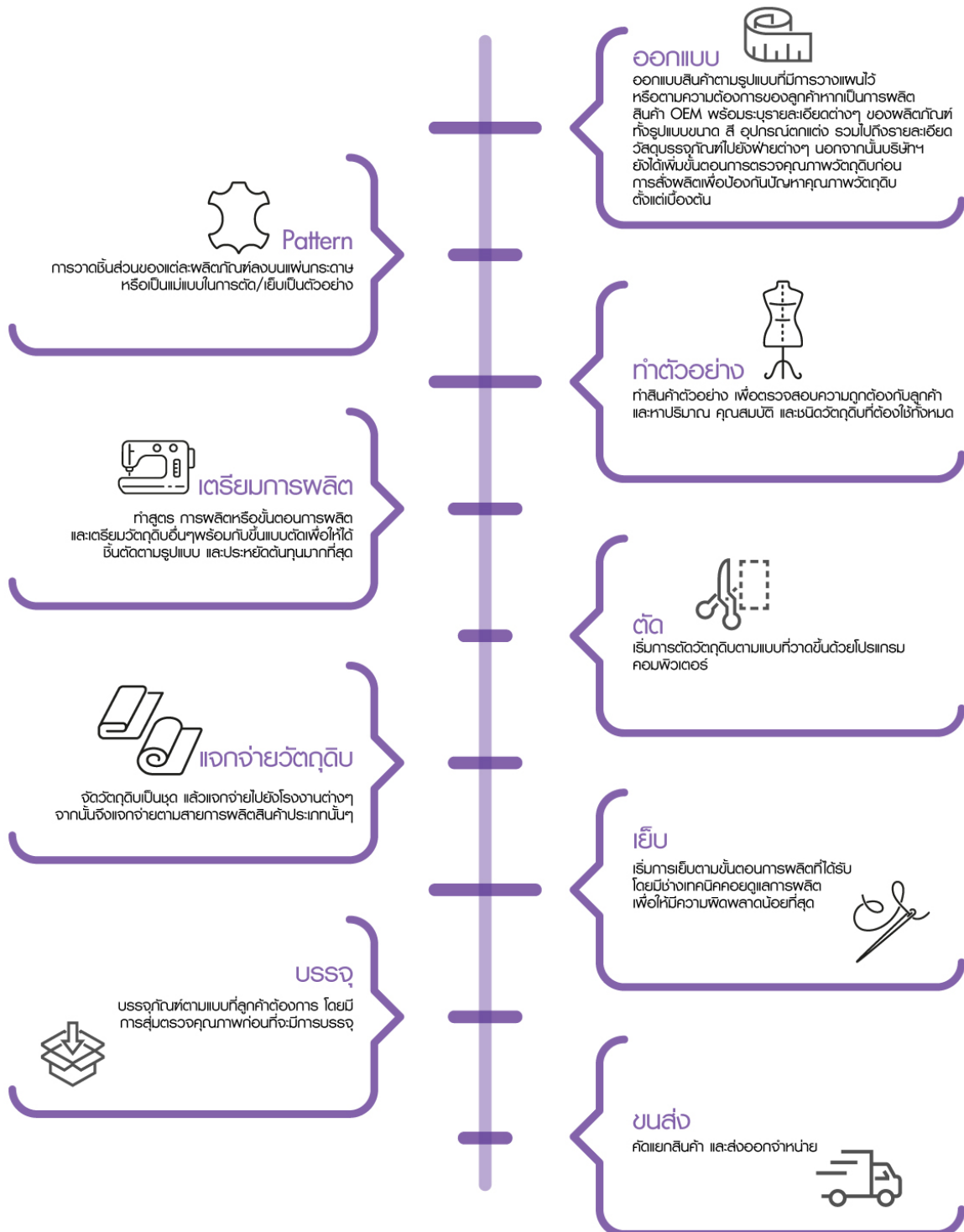
กำลังผลิตของแต่ละโรงงานเป็นดังนี้

หน่วย: ล้านชิ้นต่อปี *	2561	2562	2563
โรงงานพุทธรณทลสาย 5			
กำลังการผลิตสูงสุด **	1.42	1.67	1.91
ปริมาณการผลิตจริง	1.40	1.54	1.93
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	98.59	92.49	100.95
โรงงานท่าพระ			
กำลังการผลิตสูงสุด **	2.04	1.76	1.90
ปริมาณการผลิตจริง	1.95	1.77	1.82
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	95.59	100.38	96.10
โรงงานชัยนาท			
กำลังการผลิตสูงสุด **	2.71	2.61	2.29
ปริมาณการผลิตจริง	2.74	2.45	2.29
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	101.11	93.96	99.88
โรงงานยโสธร			
กำลังการผลิตสูงสุด **	5.26	4.60	6.78
ปริมาณการผลิตจริง	4.73	4.27	6.61
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	89.92	93.00	97.49
โรงงานบุรีรัมย์			
กำลังการผลิตสูงสุด **	1.40	1.84	1.95
ปริมาณการผลิตจริง	1.35	1.71	1.84
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	96.43	92.84	94.50
รวม			
กำลังการผลิตสูงสุด **	12.83	12.47	14.83
ปริมาณการผลิตจริง	12.17	11.74	14.49
อัตราการใช้กำลังการผลิต(ร้อยละ)	94.86	94.15	97.71

** กำลังการผลิตสูงสุดให้เท่ากับจำนวนชิ้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นเป้าหมายสูงสุด มิใช่กำลังการผลิตสูงสุดที่เคยทำได้

บริษัทมีกระบวนการในการผลิต ตั้งแต่กระบวนการออกแบบ จนถึง การส่งมอบ ดังนี้

กรรมวิธีการผลิต



ทั้งนี้บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมการผลิตสินค้าอย่างเข้มงวด โดยกำหนดระบบการควบคุมคุณภาพเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมก่อนผลิต (Pre-Production Meeting), การขึ้นตัวอย่างแรกเพื่อทวนสอบความเข้าใจ, การควบคุมคุณภาพระหว่างผลิต เพื่อป้องกันความผิดพลาดระหว่างการผลิต (QC In Line) และการควบคุมคุณภาพหลังผลิต เพื่อตรวจสอบขั้นสุดท้ายก่อนส่งมอบให้ลูกค้า (End Control 100%) รวมทั้งกำหนดให้มีการสุ่มตรวจ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพให้แน่ใจว่าสินค้าที่ผลิตผ่านมาตรฐานคุณภาพ และเป็นไปตามคำสั่งผลิต อีกทั้งได้กำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบคุณภาพจากสำนักงานใหญ่ ทำการสุ่มตรวจสินค้าหลังผลิต (เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของลูกค้า)

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีมาตรการควบคุมคุณภาพสินค้าโดยส่งเสริมทักษะการเย็บ และอบรมพนักงานเย็บในเรื่องมาตรฐานคุณภาพและทักษะการดูแลจักรเบื้องต้น เพื่อลดอัตราความผิดพลาดในการผลิต จากการสุ่มตรวจสอบที่ผ่านมา พบผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานก่อนการบรรจุและจำหน่ายให้ลูกค้าเพียงร้อยละ 0.5 ของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ทั้งหมด

- **การจัดหาผลิตภัณฑ์จากการจ้างผลิต**

จากรูปแบบของสินค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตามความนิยม โดยเฉพาะชุดชั้นในที่มีความเนียนเรียบ ไร้รอยต่อ และไร้ตะเข็บ ซึ่งใช้เทคโนโลยีการทอขึ้นรูป (Weaving) การเชื่อมต่อผ้าเก็บขอบแบบไร้ตะเข็บด้วยกาวและความร้อน (Bonding) และการตัดขอบเนียน ไม้ลุ่ย (Free cut) และความหลากหลายของสินค้า รวมทั้งการปรับลดต้นทุน ทำให้บริษัทมีนโยบายในการจัดหาผลิตภัณฑ์จากการจ้างผลิตมากขึ้น ทั้งนี้บริษัทได้ดำเนินการโดยสรรหาโรงงานผู้ผลิตที่มีเครื่องจักรที่ทันสมัยและระบบในการดำเนินงานที่ดี และดำเนินการตรวจโรงงานและระบบก่อนการสั่งผลิตสินค้า นอกจากนี้ในระหว่างการผลิตสินค้าได้กำหนดให้โรงงานผู้ผลิตปฏิบัติตามขั้นตอนปฏิบัติงานเพื่อมาตรฐานและคุณภาพของสินค้า โดยการส่งตัวอย่างระหว่างการผลิตเป็นระยะ (Production Sample, Inline Sample, Final Sample) และมอบหมายให้บริษัทรับจ้างตรวจสอบดำเนินการตรวจสินค้าก่อนส่งออก เพื่อความมั่นใจในคุณภาพของสินค้า

ทั้งนี้เพื่อให้การจัดหาผลิตภัณฑ์จากการผลิตเองและจ้างผลิตเป็นไปอย่างเหมาะสม บริษัทกำหนดสัดส่วนในการผลิตเองและจ้างผลิต บนพื้นฐานของระดับสินค้าสำเร็จรูปที่เหมาะสมกับยอดขายและทวนสอบเป็นระยะ

3.ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัท ชานีน่า จำกัด (มหาชน) “บริษัทฯ” และบริษัท ชานีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด “บริษัทย่อย” ได้จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำหรับทำหน้าที่ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแล สนับสนุน พิจารณาแผนจัดการความเสี่ยง และติดตามผลจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมทั้งรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นระยะ เพื่อเป็นการดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ โดยกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเป็นเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการระบุเหตุการณ์ วิเคราะห์ ประเมินโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯและบริษัทย่อย และกำหนดมาตรการจำกัด ป้องกัน รวมถึงการควบคุมความเสี่ยงเพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน ของบริษัทฯและบริษัทย่อย ตลอดจนประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงติดตามสถานการณ์ และเหตุปัจจัยของความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา จึงกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร ได้รับทราบข้อมูลความเสี่ยงที่สำคัญ และความเสี่ยงในภาพรวม รวมถึงการกำกับดูแลความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล
 2. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติใช้ในแนวทางเดียวกันทั่วองค์กร และกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์แผนงาน และ การดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร
 3. เพื่อให้สามารถค้นหา ระบุ จำกัด และป้องกันความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพื่อลดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสม
 4. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณามาตรการที่จะลดโอกาสและ/หรือผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่บริษัทฯ กำหนดไว้
- ทั้งนี้ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงมีผลบังคับใช้กับทุกการดำเนินงาน รวมถึงกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของบริษัทฯ และบริษัทย่อย โดยบริษัทกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้
1. บริษัทฯ และบริษัทย่อย ดำเนินธุรกิจภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ต่างๆ และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนธุรกิจประจำปี การบริหารงานและการตัดสินใจประจำวัน รวมถึงกระบวนการบริหารโครงการต่างๆ
 2. ผู้บริหารและพนักงานทุกคน เป็นเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุเหตุการณ์ และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดมาตรการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยจะต้องได้รับการจัดการอย่างทันการณ์และต่อเนื่อง ดังนี้
 - ระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
 - ประเมินโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว
 - จัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุนและผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้น
 - มีการติดตามดูแล และรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องทบทวนนโยบายฉบับนี้เป็นประจำทุกปี และเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยงองค์กร Enterprise Risk Management (ERM)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ถูกกำหนดให้เชื่อมโยงกับนโยบาย แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายทางธุรกิจ โดยวิเคราะห์และประเมินปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และด้านความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อจัดทำความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) 7 ด้าน คือ ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้าน IT ความเสี่ยงด้านการทุจริต/คอร์รัปชัน ความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชื่อเสียงองค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และความเสี่ยงที่จะส่งผลเสียหายรุนแรงต่อธุรกิจหรือทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก ทั้งนี้บริษัทจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เพื่อติดตามและรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และคณะกรรมการตรวจสอบตามที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Assessment)

บริษัททบทวนทุกธุรกรรมจากการดำเนินงาน เพื่อค้นหาประเด็นสาระสำคัญของความเสี่ยง และกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และด้านความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อประเมินความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง Key Risk Indicator (KRI), ค่าความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่กำหนด Risk Tolerance เพื่อติดตามความเสี่ยง 7 ด้าน และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และคณะกรรมการตรวจสอบ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ประเด็นสาระ/ความเสี่ยง	KRI / การควบคุม	Likelihood	Impact	L x I
1. การพึ่งพาแหล่งของรายได้โดยไม่เหมาะสม	สัดส่วนของรายได้แต่ละช่องทางการขาย	4	3	12
2. การพึ่งพาแหล่งที่มาของสินค้าอย่างไม่เหมาะสม	สัดส่วนของการผลิตเอง และจ้างผลิต	3	2	6
3. ผลการดำเนินงานทางธุรกิจไม่ได้ตามเป้าหมาย	ยอดขาย และค่าใช้จ่าย	4	4	16

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

ประเด็นสาระ/ความเสี่ยง	KRI / การควบคุม	Likelihood	Impact	L x I
4. การดำเนินงานของคู่ค้า	-จำนวนคู่ค้าต่อวัตถุดิบแต่ละประเภท และ การจัดอันดับคู่ค้าของบริษัท	3	3	9
5. ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	- ระดับความสามารถ Multi Skill	3	3	9
6. ปริมาณสินค้าเพื่อขายไม่เหมาะสม	- Days Stock	3	2	6

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ประเด็นสาระ/ความเสี่ยง	KRI / การควบคุม	Likelihood	Impact	L x I
7. ความเสี่ยงจากลูกหนี้ชำระเงินล่าช้า	-มูลค่าลูกหนี้เกินกำหนดชำระเทียบมูลค่า ทั้งหมด	1	4	4
8. ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน	-อัตราที่แลกเปลี่ยนจริง เทียบกับอัตราที่ กำหนดไว้	2	2	4

4. ความเสี่ยงด้าน IT (IT Risk)

ประเด็นสาระ/ความเสี่ยง	KRI / การควบคุม	Likelihood	Impact	L x I
9. การหยุดชะงักของระบบต่างๆ ในการดำเนินงาน	-ความถี่ในการหยุดชะงักของระบบจากทุก สาเหตุ	3	2	6
10. การฉ้อโกง/การสวมรอย เข้าถึงข้อมูล ของ บุคคลภายนอก	-Fire wall Risk Factor	1	3	3

5. ความเสี่ยงด้านการทุจริต/คอร์รัปชันทั้งองค์กร (Corruption Risk)

ประเด็นสาระ/ความเสี่ยง	KRI / การควบคุม	Likelihood	Impact	L x I
11. จ่ายสินบน เพื่อความสะดวกในการปล่อยวัตถุดิบออกจากท่าเรือ	-ไม่มีการจ่ายสินบน	1	2	2
12. การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์ ของขวัญสินน้ำใจ	-ไม่มีการรับผลประโยชน์ ในการจัดซื้อ หรือจัดจ้าง	1	2	2

6. ความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม(Social & Environmental Risk)

ประเด็นสาระ/ความเสี่ยง	KRI / การควบคุม	Likelihood	Impact	L x I
13. ผลกระทบด้านลบ ต่อสังคม	-ไม่มีข้อร้องเรียนจากชุมชนรอบข้าง	1	3	3
14. ผลกระทบด้านลบ ต่อสิ่งแวดล้อม	- นำทิ้งผ่านเกณฑ์มาตรฐานสากล - การระบายอากาศ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสากล	1	3	3

7. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ประเด็นสาระ/ความเสี่ยง	KRI / การควบคุม	Likelihood	Impact	L x I
15. การรั่วไหลของข้อมูลพนักงาน / ลูกค้า	- ควบคุมสิทธิการเข้าถึง - การเข้ารหัสข้อมูล	1	2	2

จากการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว ทำให้บริษัทสามารถระบุระดับของความเสี่ยงองค์กร ดังแสดงในตาราง

ระดับคะแนนความเสี่ยง						
Risk Matrix						
IMPACT	LIKELIHOOD					
	คะแนน	1	2	3	4	5
	5					
	4	7			3	
	3	10 13 14		4 5	1	
	2	11 12 15	8	2 6 9		
	1					

จากระดับคะแนนของแต่ละความเสี่ยงองค์กร และเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม บริษัทจึงทบทวนทุกประเด็นสาระสำคัญของความเสี่ยงสำหรับการกำหนดมาตรการในการควบคุมดูแล เพื่อกระจายและบรรเทาความเสี่ยงต่างๆ โดยเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับผลกระทบปานกลางขึ้นไป (ระดับ 3) 8 ความเสี่ยง ดังนี้

การพึ่งพาแหล่งของรายได้อย่างไม่เหมาะสม

ทั้งนี้บริษัทมีรายได้จาก 4 ช่องทาง คือ Retail Business, Non Store Retailing, Sabina Export และ OEM (Original Equipment Manufacturer) จากวิกฤติโควิด 19 ที่ส่งผลกระทบต่อการขายผ่านช่องทาง Retail Business รวมทั้ง Sabina Export ในขณะเดียวกันก็ทำให้บริษัทมีโอกาสในการขยายช่องทาง Non Store Retailing รวมทั้งมีโอกาสในการรับจ้างผลิตหน้ากากผ้า (ช่องทาง OEM) จากสถานการณ์หน้ากากอนามัยขาดแคลน ซึ่งสามารถทดแทนการผลิตสินค้าปกติได้เกือบ 3 เดือน อันเป็นผลจากการบริหารความเสี่ยงของบริษัทในการกำหนดการกระจายสัดส่วนของรายได้ในปี 2563 ตามนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายทางธุรกิจ

ผลการดำเนินงานทางธุรกิจไม่ได้ตามเป้าหมาย

ประเด็นสาระสำคัญของความเสี่ยงนี้มีระดับความสำคัญสูงมาก บริษัทจึงทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยงในเรื่องยอดขายและค่าใช้จ่ายเป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางธุรกิจ รวมทั้งปรับเปลี่ยนการบริหารต้นทุนแบบ Cost Center เป็น Profit Center และแยกหน่วยงาน เพื่อดู Profit & Loss ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานทางธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถจ่ายเงินปันผลในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิ ทั้งนี้ได้

อนุมัติจ่ายเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้น ในอัตราร้อยละ 100 ตั้งแต่ปี 2560 ถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีอัตราส่วนของหนี้สินต่อส่วนผู้ถือหุ้นน้อยกว่า 1.0 มาโดยตลอด โดยในปี 2562 บริษัทมี DE Ratio อยู่ที่ 0.62

การดำเนินงานของคู่ค้า

บริษัทกำหนดแนวทางในการควบคุมความเสี่ยงนี้ โดยสรรหาแหล่งที่มาของวัตถุดิบจากคู่ค้าทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้มั่นใจสำหรับการมีวัตถุดิบหลากหลายเพียงพอในการผลิต โดยทวนสอบการดำเนินการจากดัชนีชี้วัด เรื่องจำนวนคู่ค้าต่อวัตถุดิบแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการคัดเลือกคู่ค้าที่มีการจัดการด้านสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจมนุษยชน และปฏิบัติตามกฎหมาย โดยสรุปผลการจัดส่งวัตถุดิบของคู่ค้าแต่ละราย สำหรับการจัดอันดับคู่ค้าของบริษัท ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานของคู่ค้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานวัตถุดิบ

ขาดแคลนแรงงานฝีมือ

แรงงานในอุตสาหกรรมชุดชั้นในเป็นแรงงานซึ่งหาได้ยาก เนื่องจากต้องมีความทักษะในการตัดเย็บสูง และจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนจนชำนาญในระดับหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทออื่น ทำให้แรงงานสนใจทำงานในโรงงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะและความสามารถมากนัก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่ใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีอัตโนมัติ ซึ่งได้ผลตอบแทนที่เท่ากันหรือมากกว่า ทำให้อุตสาหกรรมนี้ขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ บริษัทจึงกำหนดให้มีการฝึกพัฒนาทักษะพนักงานเย็บให้มีความสามารถหลากหลาย ทำงานได้หลายประเภทจักรและหลายขั้นตอน (Multi Skill) และกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงนี้เป็นระดับ Multi Skill โดยในปี 2563 มีสัดส่วน Multi Skill เพิ่มขึ้น 10% จากปี 2562

ความเสี่ยงจากลูกหนี้ชำระเงินล่าช้า

บริษัทกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลลูกหนี้แต่ละราย โดยมีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับลูกหนี้ เพื่อทราบความเป็นไปและความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งทำให้เห็นแนวโน้มของลูกหนี้ที่อาจมีปัญหาในการชำระหนี้ และกำหนดมาตรการในการดูแลทางออกร่วมกัน ปัจจุบันบริษัทมีอัตราส่วนการเกินกำหนดชำระหนี้ของลูกค้านำเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำกว่า 5 % รวมถึงไม่มีลูกหนี้ที่เป็นหนี้สูญเลย

การอำพราง/การสวมรอย เข้าถึงข้อมูลของบุคคลภายนอก

จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และวิกฤติโควิด 19 ทำให้ธุรกิจ E-commerce เติบโตอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และเป็นโอกาสสำหรับบริษัท ในขณะเดียวกันก็เกิดความเสี่ยงจากการอำพราง/การสวมรอย เข้าถึงข้อมูลของบุคคลภายนอก ซึ่งอาจเกิดความเสียหายร้ายแรงจากการเข้าถึงข้อมูลสำคัญของบริษัท หรือการหลอกลวงเกี่ยวกับธุรกรรมทางการเงิน บริษัทจึงกำหนดมาตรการดูแลและควบคุมในประเด็นสาระสำคัญของความเสี่ยงนี้ โดยกำหนดชื่ออีเมล และระดับการเข้าถึงข้อมูล ของพนักงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้กำหนดให้พนักงานทุกคนต้องมี password และเปลี่ยน Password ตามรอบเวลาที่กำหนด รวมทั้งทวนสอบชื่ออีเมล และระดับการเข้าถึงข้อมูลเป็นประจำทุกปี

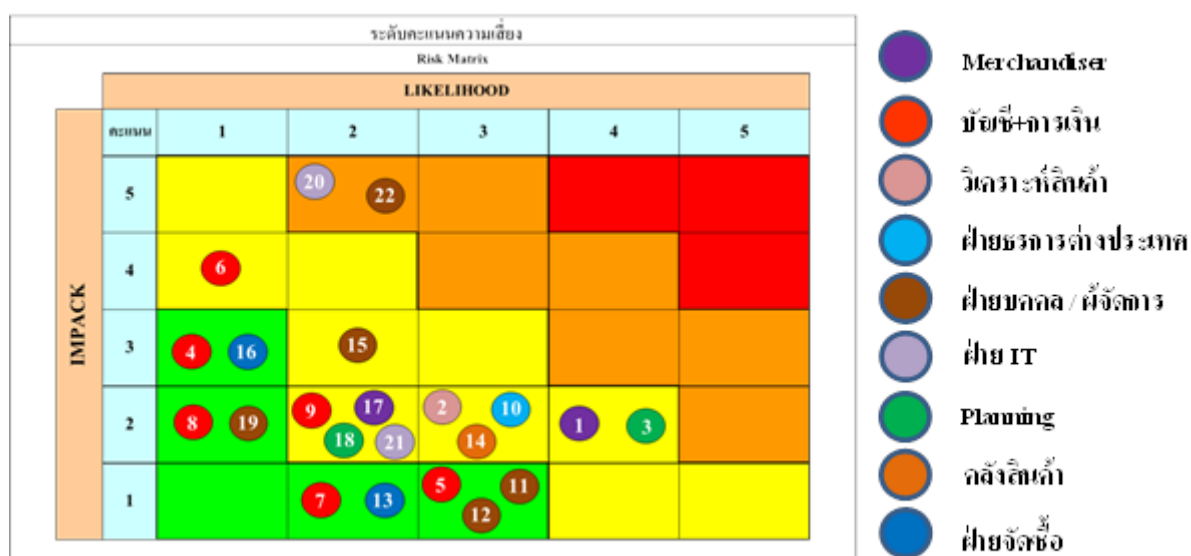
ผลกระทบด้านลบ ต่อสังคม

บริษัทกำหนดมาตรการดูแลชุมชนรอบข้างที่อาจได้รับผลกระทบทางลบจากการดำเนินงานของบริษัท เช่น ขยะ, การจราจร, เสียง, น้ำทิ้ง, อากาศ ฯลฯ ทั้งนี้บริษัททำการสำรวจผลกระทบทางลบต่อชุมชนผ่านแบบสำรวจการประเมินผลกระทบต่อชุมชน เพื่อทราบข้อมูลและกำหนดมาตรการในการแก้ไขป้องกัน ซึ่งในปี 2563 บริษัทไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องดังกล่าวจากชุมชน

ผลกระทบด้านลบ ต่อสิ่งแวดล้อม

ในการป้องกันผลกระทบทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็น อากาศ, น้ำทิ้ง ฯลฯ บริษัทกำหนดให้มีระบบบำบัดต่างๆก่อนปล่อยออกสู่ภายนอก อีกทั้งกำหนดให้หน่วยงานที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ดำเนินการตรวจวัดค่าอากาศ, น้ำทิ้ง ตามรอบเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นการยืนยันระบบการป้องกันของบริษัท ซึ่งในปี 2563 ค่าตรวจวัด น้ำทิ้ง และอากาศ ของบริษัทเป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดทุกค่า

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถลดความสูญเสียจากสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากร ทรัพย์สิน การดำเนินธุรกิจ และภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด ดังนั้นนอกจากมาตรการสำหรับการบริหารความเสี่ยงองค์กรแล้ว บริษัทยังตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรซึ่งจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงาน โดยอบรมการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานผู้เกี่ยวข้อง เมื่อวันที่ 27 ส.ค.2563 จำนวน 40 คน เพื่อสร้างความตระหนักรู้และปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ได้จัดประชุมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วย กรรมการบริหารความเสี่ยง เลขานุการคณะกรรมการความเสี่ยง และเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อกำหนดประเด็นสาระสำคัญความเสี่ยงภายในหน่วยงาน 22 ข้อ โดยมอบหมายให้หน่วยงานตรวจสอบภายใน ติดตามดูแล และประชุมติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของคณะทำงาน



การหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจ (Emerging Risk)

ความเสี่ยงของการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจ อันเป็นผลกระทบจากเหตุฉุกเฉินหรือความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจ การเมือง ภัยธรรมชาติ โรคระบาด และเหตุการณ์ร้ายแรง ทำให้รายได้, กำไร ซึ่งต้องพึ่งพิงการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค, การดำเนินงานต่างๆ และแผนการพัฒนาของบริษัท อาจได้รับผลกระทบด้านลบจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ ซึ่งล้วนอยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท จึงทำให้บริษัทกำหนดนโยบายและจัดทำมาตรการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI), ค่าความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่กำหนด Risk Tolerance สำหรับควบคุมดูแลและติดตามความเสี่ยงเป็นระยะ เพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจและผลประกอบการของบริษัทจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดให้ได้มากที่สุด ดังนี้

1. **การขาดแคลนสินค้า** อาจเป็นสาเหตุให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงัก จากการไม่มีสินค้าสำหรับการขายให้ผู้บริโภค บริษัทได้คำนึงถึงผลกระทบด้านลบจากการขาดแคลนสินค้า โดยบริหารช่องทางในการได้มาของสินค้าหลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นผลิตสินค้าเอง หรือ ดำเนินการจ้างผลิต (Sourcing) สินค้าจากหลายประเทศ โดยยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานของสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

2. **ช่องทางการขายสินค้าผ่านหน้าร้านหยุดชะงักจากเหตุฉุกเฉินต่างๆ** อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงัก จากการที่บริษัทขาดรายได้ และส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ บริษัทจึงบริหารความหลากหลายของแหล่งที่มาของรายได้ใน 4 ช่องทาง (Retail Business (การขายแบบมีหน้าร้าน), Non Store Retailing (การขายผ่านช่องทาง Online), Sabina Export และ OEM (Original Equipment Manufacturer) โดยเฉพาะการขายผ่านช่องทาง Online จึงทำให้บริษัทไม่พึ่งพิงแหล่งที่มาของรายได้ผ่านช่องทางการขายแบบมีหน้าร้านมากเกินไป ส่งผลให้บริษัทสามารถผ่านวิกฤตการณ์ Lock Down และสั่งปิดห้างสรรพสินค้าซึ่งกระทบกับการขายแบบมีหน้าร้านทั้งหมดเป็นเวลา 2 เดือน (22 มีนาคม – 17 พฤษภาคม 2563) และจากการบริหารความเสี่ยงที่ดี ทำให้บริษัทสามารถเติบโตจากการขายผ่านช่องทาง Online อย่างเป็นเท่าตัว

3. **การผลิตหยุดชะงักจากเหตุฉุกเฉินต่างๆ** อาจเป็นสาเหตุให้ขาดแคลนสินค้า และไม่สามารถส่งสินค้าทันกำหนดในช่องทางการขายแบบ OEM บริษัทจึงจัดเตรียมแผนสำรอง และจำลองสถานการณ์ในการรับมือกับเหตุฉุกเฉิน หรือ วิกฤตต่างๆ ที่ไม่คาดคิดอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงกำหนดแผนในการฟื้นตัวของธุรกิจของบริษัทอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บริษัทสามารถผ่านวิกฤตการณ์ผลิตหยุดชะงักของโรงงานซาบีน่า สาขาพุทธมณฑลสาย 5 จากภัยธรรมชาติน้ำท่วมในปี 2554 ซึ่งเป็นระยะเวลา 3-4 เดือน โดยกระจายการผลิตไปอีก 4 โรงงานที่ไม่ได้รับผลกระทบ และโรงงานซาบีน่า สาขาพุทธมณฑลสาย 5 สามารถฟื้นตัวกลับสู่การผลิตปกติได้ทันทีหลังน้ำลด

ปัจจัยเสี่ยงเกิดใหม่ (New Risk)

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันส่งผลกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนรูปแบบการซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งส่งผลกับการดำเนินธุรกิจแบบ Retail Business เช่น ระบบการบริหารการขาย ระบบการบริหารคลังสินค้า ระบบขนส่ง การทำสื่อการตลาดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ความเสี่ยงนี้อาจจะส่งผลกระทบในการดำเนินธุรกิจแบบเดิม ดังนั้นบริษัทจึงกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง โดยเริ่มนำเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) สำหรับวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า เพื่อให้บริษัทสามารถคาดเดาความต้องการและสามารถออกสินค้าและบริการใหม่ที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า และเป็นการเพิ่มรายได้ของบริษัท นอกจากนี้บริษัทจำเป็นต้องกำหนดมาตรการในการปรับปรุงการบริหารคลังสินค้าและระบบขนส่ง เพื่อลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้าสำหรับตอบสนองวิถีชีวิตที่เร่งรีบและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงง่ายขึ้นและรวดเร็ว

ส่วนการทำสื่อการตลาดก็คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากขึ้น เมื่อผู้บริโภคเปลี่ยนช่องทางการรับสื่อจากแบบเดิม เป็นแบบใหม่ที่สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและตลอดเวลา อีกทั้งช่องทางของสื่อแบบใหม่ยังมีอิทธิพลในการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริโภคได้ง่ายและมากขึ้น ทำให้บริษัทต้องเริ่มปรับเปลี่ยนการทำสื่อการตลาดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้

2. ความเสี่ยงจากค่าแรงที่ปรับเพิ่มสูงขึ้น

ค่าแรงที่มีการปรับสูงขึ้นจะส่งผลต่อต้นทุนการผลิตและสะท้อนราคาสินค้า ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า บริษัทจึงเริ่มกำหนดมาตรการในการพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นแบบ Multi-skill ปรับเปลี่ยนเครื่องจักรที่ใช้เทคโนโลยีใหม่และมีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งการประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการ เช่น 5ส, Lean, Kaizen ทำให้สินค้ามีคุณภาพและต้นทุนที่ต่ำลง เพื่อเป็นประโยชน์แก่ลูกค้า และเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ

3. ความเสี่ยงจากการปรับตัวของพนักงานกับเทคโนโลยีใหม่

จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง บริษัทจึงพัฒนาระบบการทำงานและนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร จึงเป็นปัญหาและความท้าทายสำหรับพนักงานของบริษัทในการปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ บริษัทจึงเริ่มมาตรการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างรอบด้าน โดยให้พนักงานเรียนรู้ทักษะใหม่ (Reskill) รวมทั้งการให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะที่สูงขึ้นให้กับพนักงาน (Upskill) เพื่อสามารถทำงานที่แตกต่างจากเดิม และสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ได้

4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

4.1 ทรัพย์สินถาวรหลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเภทสินทรัพย์	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท)			ภาระผูกพัน
		ณ วันที่			
		31 ธ.ค. 61	31 ธ.ค. 62	31 ธ.ค. 63	
ที่ดิน					
<u>บริษัทฯ</u>					
-โฉนดที่ดิน จำนวน 2 แปลง ที่ตั้ง ต.วังไก่อเลื้อน 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.วังไก่อเลื้อน 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	
<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	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท)			ภาระผูกพัน
		ณ วันที่			
		31 ธ.ค. 61	31 ธ.ค. 62	31 ธ.ค. 63	
-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.พหลโยธินสาย5 ต.ไร่ขิง อ.สามพราน จ.นครปฐม เนื้อที่รวม 4 ไร่ 1 งาน 87 ตารางวา เป็นที่ตั้งสำนักงาน และ โรงงาน	เป็นเจ้าของ	21.92	21.92	21.92	
อาคาร <u>บริษัทฯ</u> -โรงงาน ที่ตั้ง ต.คู่ง อ.เมือง จ.ยโสธร	เป็นเจ้าของ	30.70	24.70	18.78	ติดภาระจำนองพร้อมที่ดิน เป็นหลักประกันในการกู้ยืม กับ ธนาคารกสิกรไทย วงเงิน 129.78 ล้านบาท
-โรงงานที่ตั้ง ต.วังไก่อเลื้อย อ.หันคา จ.ชัยนาท	เป็นเจ้าของ	2.00	2.14	1.92	ติดภาระจำนองพร้อมที่ดิน เป็นหลักประกันในการกู้ยืม กับธนาคารกรุงศรีอยุธยา วงเงิน 100 ล้านบาท
- โรงงานที่ตั้ง ต.หนองโสน อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์		1.31	1.20	1.09	ไม่มี

ประเภทสินทรัพย์	ลักษณะ กรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท) ณ วันที่			ภาระผูกพัน
		31 ธ.ค.	31 ธ.ค.	31 ธ.ค.	
		61	62	63	
<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. 61	31 ธ.ค. 62	31 ธ.ค. 63	
งานระหว่างก่อสร้าง,สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง <u>บริษัทฯ</u> งานระหว่างก่อสร้าง สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง <u>บริษัทย่อย</u> สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง ^{1 *}	เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ	- - 0.39	- - 3.24	- - 2.35	ไม่มี ไม่มี ไม่มี
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน <u>บริษัทฯ</u> โปรแกรมคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ โปรแกรมระหว่างติดตั้ง <u>บริษัทย่อย</u> โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมระหว่างติดตั้ง สิทธิการเช่ารายการตัดบัญชี	เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ	- 1.00 6.61 1.00 13.14	- 1.04 6.60 1.05 8.67	- 2.32 7.21 4.00 5.14	ไม่มี ไม่มี ไม่มี ไม่มี ไม่มี

มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทสินทรัพย์	ราคาทุนตามงบการเงิน ณ วันที่			อายุการใช้ งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่		
	31 ธ.ค.61	31 ธ.ค.62	31 ธ.ค.63		31 ธ.ค.61	31 ธ.ค.62	31 ธ.ค.63
ที่ดิน	119.01	119.01	119.01	-	119.01	119.01	119.01
อาคาร และส่วนปรับปรุง	328.22	335.08	335.16	20	76.70	72.06	60.64
เครื่องจักร	302.68	302.56	302.89	10	46.85	39.59	31.90
เครื่องมือและอุปกรณ์	15.57	16.46	16.77	5	2.86	2.96	2.30
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	158.11	167.92	181.41	5	30.72	28.15	29.54
เครื่องใช้สำนักงาน	56.49	58.92	67.38	5	7.22	6.83	12.63
ยานพาหนะ	34.18	26.13	21.69	5	1.16	0.82	0.48
ค่าติดตั้งโปรแกรม และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์	34.27	35.50	41.46	3	8.61	8.69	13.53
สินทรัพย์อื่น	0.96	0.96	0.96	5	0.05	0.03	0.02
คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์	51.87	54.95	57.74	3	8.70	9.40	8.64
งานระหว่างก่อสร้าง	-	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง	0.39	3.24	2.35	-	0.39	3.24	2.35
สิทธิการเช่ารถดับบัญชี	73.97	73.97	74.28	-	13.14	8.67	5.14
รวม	1,175.72	1,194.70	1,221.10		315.41	299.45	286.18

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 แหลมทอง ซุปเปอร์มาเก็ต 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 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 อำเภอสามปราชญ์ จังหวัดนครปฐม
โทรศัพท์	: 02-811-8220-31
โทรสาร	: 02-811-8081
- สำนักงานสาขาของบริษัท สาขาที่ 3	: 236 หมู่ที่ 10 ตำบลดู่ทุ่ง อำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร
โทรศัพท์	: 045-737-351-3
โทรสาร	: 045-737-356
- สำนักงานสาขาของบริษัท สาขาที่ 4	: 81, 106 หมู่ที่ 6 ตำบลหนองโสน อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์
โทรศัพท์	: 044-657107, 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 หรือ นางสาวดรณี สมกำเนิด หรือ นางสาวจารุณี น่วมแม่ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียน 4563,3885,5007 และ 5596 ตามลำดับ
ที่ตั้งสำนักงาน	สำนักงาน เอ เอ็ม ที แอสโซซิเอท 491/27 สีลมพลาซ่า 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