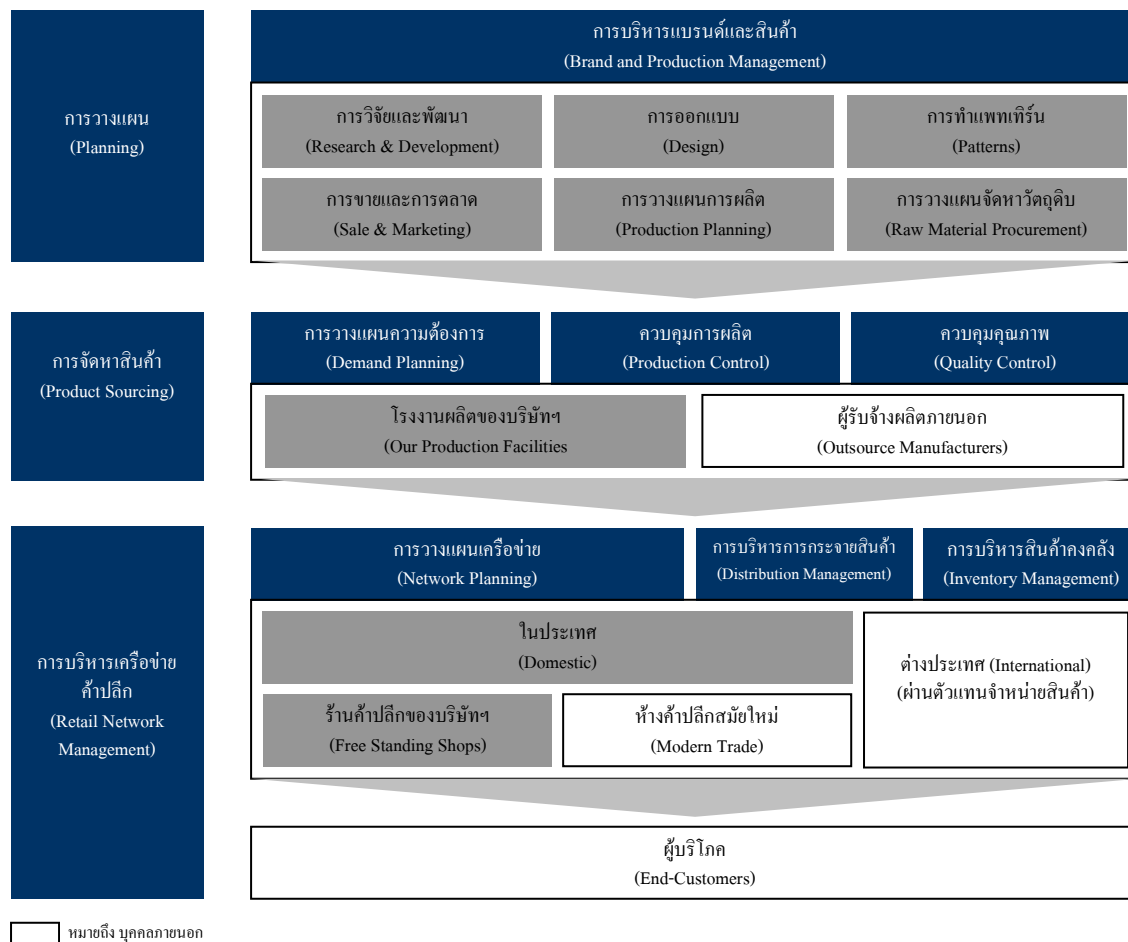


### 3 การประกอบธุรกิจของแต่ละผลิตภัณฑ์

#### 3.1 รูปแบบการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ

บมจ. แม็คกรุ๊ป ดำเนินธุรกิจค้าปลีกเครื่องแต่งกายและไลฟ์สไตล์ ภายใต้เครื่องหมายการค้าของกลุ่มบริษัทฯ และเครื่องหมายการค้าของบุคคลอื่น โดยบมจ. แม็คกรุ๊ป มุ่งเน้นการเป็นผู้บริหารตราสินค้า บริหารการขายและการตลาด การออกแบบ จัดหาผลิตภัณฑ์ บริหารคลังสินค้า และการกระจายสินค้าสำหรับการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของกลุ่มบริษัทฯ โดยมีรูปแบบการประกอบธุรกิจ (Business Model) ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภายใต้ความสำเร็จของการเติบโตของธุรกิจ ผ่านการขายเครือข่ายการจัดจำหน่ายครอบคลุมทั่วประเทศที่ผ่านมา บมจ. แม็คกรุ๊ป ได้ตระหนักถึงคุณค่าของการเพิ่มมูลค่าธุรกิจ ผ่านร้านค้าและจุดจำหน่ายที่แข็งแกร่งของบริษัทฯ ซึ่งเป็นรากฐานองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความมั่นคงและต่อยอดโอกาสในการสร้างความหลากหลายในแบรนด์และสินค้าของบริษัทฯ บมจ. แม็คกรุ๊ป จึงให้ความสำคัญกับรูปแบบการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินงานได้เป็นสามส่วนงานหลัก ได้แก่ การวางแผนเพื่อการบริหารแบรนด์และสินค้า การจัดหาสินค้า และการบริหารเครือข่ายค้าปลีก 3 ดังนี้

## 1) การวางแผนเพื่อการบริหารแบรนด์และสินค้า (Planning)

บริษัทให้ความสำคัญกับการบริหารแบรนด์เพื่อสร้างความมั่นคงอย่างต่อเนื่องของแบรนด์เดิม และศึกษาโอกาสในการสร้างแบรนด์หรือสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาด เนื่องจากการวางแผนการบริหารแบรนด์และสินค้าเป็นปัจจัยหลักในกระบวนการดำเนินธุรกิจของบริษัท บริษัทจึงมีการวิเคราะห์และวางแผนดำเนินการโดยพิจารณาเงื่อนไขและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ด้วยการศึกษาความต้องการของผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อที่บริษัทจะสามารถนำเสนอและพัฒนาแบรนด์หรือสินค้าได้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้ในเวลาที่เหมาะสม การวิจัยและพัฒนาแบรนด์หรือรูปแบบสินค้าอย่างต่อเนื่อง และการทำแพทเทิร์นหรือโครงการเพื่อให้ได้คุณภาพดีและเหมาะสมกับสรีระของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ บริษัทยังมีการวางแผนการขายและการตลาดในแต่ละแบรนด์หรือสินค้า รวมถึงการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบและการจัดหาสินค้าจากหลายแห่งเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพในต้นทุนราคาที่สามารถแข่งขันได้ โดยบริษัทมีการพัฒนาวัตถุดิบร่วมกับผู้ผลิต เช่น การพัฒนาผ้าชนิดต่างๆ เพื่อให้ได้รูปแบบ ลวดลาย หรือคุณสมบัติที่เหมาะสมในแต่ละแบรนด์หรือสินค้าด้วย เพื่อนำไปสู่ความแผนในการจัดหาสินค้าได้อย่างเหมาะสม

## 2) การจัดหาสินค้า (Product Sourcing)

ภายหลังจากการวางแผนในการพัฒนาและออกรูปแบบสินค้าแล้ว บริษัทฯ จะเป็นผู้จัดหาผลิตภัณฑ์โดยการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการของสินค้านั้นๆ โดยพิจารณาจากปริมาณความต้องการสินค้าในแต่ละรุ่น แบบ สี และขนาด เพื่อให้บริษัทสามารถวางแผนการจัดหาสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพและต้นทุนที่แข่งขันได้ เพียงพอและทันต่อแผนการจำหน่ายสินค้าไปทั่วประเทศ

บริษัทฯ จัดหาสินค้าจากโรงงานผลิตของกลุ่มบริษัทฯ (Our Production Facilities) และจากการว่าจ้างผู้รับจ้างผลิตภายนอก (Outsource Manufacturers) หลายรายในการผลิตสินค้าให้กับบริษัทฯ ซึ่งเป็นรายที่บริษัทฯ เชื่อมั่นในคุณภาพและการส่งมอบที่ตรงเวลาจากการร่วมดำเนินธุรกิจกันมาเป็นระยะเวลานาน และจากประสบการณ์การผลิตสินค้าด้วยตนเองที่ผ่านมา บริษัทฯ สามารถเป็นผู้ควบคุมการผลิต (Production Control) ให้คำแนะนำและควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การผลิต เพื่อให้การจัดหาสินค้าของบริษัทฯ ไม่ว่าจากแหล่งใดสามารถตอบสนองเป็นไปตามแผนความต้องการสินค้าได้ภายในเวลาที่กำหนด

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะมุ่งเน้นการจัดหาสินค้าจากผู้รับจ้างผลิตภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีแผนการทยอยลดกำลังการผลิตในโรงงานผลิตของกลุ่มบริษัทฯ ลง โดยในปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ระหว่างศึกษาและว่าจ้างผู้รับจ้างผลิตภายนอกเพิ่มเติมทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยพิจารณาถึงคุณภาพ ราคา และการส่งมอบของสินค้าเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ จะยังคงจัดหาสินค้าจากโรงงาน PK1 และโรงงาน PK บางปะกงอยู่ เนื่องจากได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี (BOI) และมีแผนที่จะทยอยลดกำลังการผลิตของโรงงาน PK2 และโรงงาน PK3 ลง

โดยในปี 2555 บริษัทฯ มีรายได้จากการขายที่เกิดจากการจัดหาสินค้าจากผู้รับจ้างผลิตภายนอก ในสัดส่วนร้อยละ 31.1 ของรายได้จากการขายรวมในปี 2555 และมีแผนที่จะเพิ่มสัดส่วนการจัดหาสินค้าจากผู้รับจ้างผลิตภายนอกให้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของรายได้จากการขายรวมในปี 2557

### 3) การบริหารเครือข่ายค้าปลีก (Retail Network Management)

บริษัทฯ มุ่งเน้นการบริหารเครือข่ายค้าปลีกที่มีอยู่มากกว่า 500 แห่งทั่วประเทศซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจของบริษัทฯ โดยปัจจุบัน บริษัทฯจำหน่ายแบรนด์และสินค้าของตนเองที่หลากหลาย เช่น “Mc” “Mc Lady” “McPink” “McMini” และ “Bison” และจะจำหน่ายแบรนด์ “Blue Brothers” เพิ่มเติมในอนาคตอันใกล้

บริษัทฯ มีการบริหารจัดการช่องทางการค้าปลีกเพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง โดยมีแผนที่จะขยายสาขาให้ครอบคลุมยิ่งขึ้นและมุ่งเน้นการเปิดร้านค้าปลีกของตนเองเป็นหลัก เพื่อลดข้อจำกัดการเติบโตที่ต้องพึ่งพิงการเติบโตของห้างค้าปลีกสมัยใหม่ และยังเป็นการขายตรงสู่ผู้บริโภค ซึ่งทำให้บริษัทฯสามารถบริหารสินค้า เงินสด และความสามารถในการทำกำไรได้ดีกว่า โดยบริษัทฯมีทีมงานในการวางแผนเครือข่ายอย่างเป็นรูปแบบ มีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาที่สามารถวัดประสิทธิภาพได้ ซึ่งมาจากประสบการณ์ความสำเร็จที่ผ่านมาของบริษัท และทำหน้าที่วิเคราะห์สถานที่ตั้งที่มีศักยภาพในการเปิดร้านค้าปลีกแห่งใหม่ รวมถึงคอยติดตามวิเคราะห์และวัดผลการดำเนินงานภายหลังการเปิด เพื่อให้บริษัทฯสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทันทั่วถึง และเป็นการวางแผนรองรับความเสี่ยงที่จะนำไปใช้กับการเปิดช่องทางการขายปลีกแห่งถัดไป นอกจากนี้ บริษัทฯยังมีเครือข่ายค้าปลีกในต่างประเทศ ผ่านคู่ค้าซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำตลาดในแต่ละประเทศ เช่น พม่า และลาว เป็นต้น และมีแผนที่จะขยายตลาดไปยัง อินโดนีเซีย มาเลเซีย และกัมพูชา ในอนาคต

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีแผนในการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายทางอินเทอร์เน็ตหรือออนไลน์ โดยบจก. ว้าว มี ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบมจ. แม็คกรุ๊ป มีแผนที่จะเปิดตัวช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ ภายใต้ชื่อเว็บไซต์ [www.wowme.co.th](http://www.wowme.co.th) เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสู่ลูกค้ารายย่อยอีกทางหนึ่ง โดยจะเป็นการจัดจำหน่ายแบรนด์และสินค้าอื่นด้วย

การที่บริษัทฯมีเครือข่ายค้าปลีกที่ครอบคลุมทั่วประเทศ และในต่างประเทศ และมีแผนรองรับการบริหารการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทฯสามารถนำเสนอสินค้าให้กับผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง พร้อมกันนี้ บริษัทฯยังให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ โดยการวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับการตรวจนับสินค้าได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำทั้งในแต่ละสาขาทั่วประเทศและคลังสินค้าของบริษัท ซึ่งจะเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนการรวมศูนย์คลังสินค้าสำเร็จรูปไว้ในสถานที่เดียวกัน ซึ่งคาดว่าจะดำเนินการได้ในไตรมาสที่หนึ่งปี 2556

#### 3.2 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

บมจ. แม็คกรุ๊ป เป็นผู้บริหารการจัดจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง (accessories) ภายใต้แบรนด์สินค้าของกลุ่มบริษัทฯ อาทิเช่น “Mc” “McLady” “McPink” และ “Bison” เป็นต้น ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายรวมทั้งสิ้น 530 แห่งทั่วประเทศ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2556 แบ่งเป็นการขายผ่านห้างค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) จำนวน 398 แห่ง และเป็นร้านค้าปลีกของตนเอง (free standing shop) จำนวน 132 แห่ง

ในปี 2555 บมจ.แม็คกรุ๊ป บริหารการจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า (“แบรนด์”) ของกลุ่มบริษัทฯ เป็นหลัก โดยมีรายได้จากการจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ “Mc” “McLady” และ “Bison” ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นเสื้อผ้าสำเร็จรูปประเภทยีนส์ และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้วางแผนธุรกิจและกำหนดกลยุทธ์การเติบโตของการจัดจำหน่าย ด้วยการเพิ่มความหลากหลายของสินค้าให้มากขึ้น อาทิเช่น การออกสินค้าประเภทแฟชั่นสตรี ภายใต้ชื่อ “McPink” ในเดือนกุมภาพันธ์ 2556 การออกสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับเด็ก ภายใต้

ชื่อ “McMini” ในเดือนเมษายน 2556 และกลุ่มบริษัทฯ วางแผนการจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์อื่นๆ ที่กลุ่มบริษัทฯ ไม่ได้เป็นเจ้าของ ภายใต้บันทึก ว่าว มี ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2556 เป็นต้นไป เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มบริษัทฯ แบ่งออกเป็น เสื้อผ้าสำเร็จรูปท่อนบน ได้แก่ เสื้อยืด เสื้อยีนส์ เสื้อโปโล และเสื้อเชิ้ต เป็นต้น เสื้อผ้าสำเร็จรูปท่อนล่าง ได้แก่ กางเกงยีนส์ กางเกงลำลอง และกระโปรง เป็นต้น ผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เข็มขัด หมวก กระเป๋า รองเท้า และถุงเท้า เป็นต้น โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555 กลุ่มบริษัทฯ มีรายได้จากการจัดจำหน่าย เสื้อผ้าสำเร็จรูปท่อนบน : เสื้อผ้าสำเร็จรูปท่อนล่าง : ผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ในสัดส่วนร้อยละ 20 : 78 : 2

แบรนด์สินค้าของกลุ่มบริษัทฯ มีจุดเด่น และดีไซน์ที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

### 1. ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้แบรนด์ “Mc”

แบรนด์ “Mc” เป็นแบรนด์ที่มุ่งเน้นการออกแบบที่สร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว และสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง ภายใต้แนวคิด “Affordable Classic Jeans with Style” โดยมีจุดเด่นด้านการออกแบบให้มีลวดลาย หรือสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความเป็นแบรนด์ “Mc” ได้อย่างชัดเจนบนผลิตภัณฑ์ เป็นสินค้าที่เน้นรูปทรงพื้นฐาน (เบสิก) ซึ่งมีความเท่อยู่ในตัวและสามารถสวมใส่ได้ในทุกโอกาส ในราคาที่สามารถเป็นเจ้าของได้ ผลิตภัณฑ์ “Mc” สามารถสวมใส่ได้ทั้งผู้ชายและผู้หญิง ทั้งในระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์แบรนด์ “Mc” อยู่ในช่วงประมาณ 495-2,295 บาท

ตั้งแต่ปี 2523 กางเกงยีนส์ “Mc” เป็นหนึ่งในสินค้าที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดในประเทศไทย ซึ่งเติบโตคู่กับสังคมไทย ภายใต้กระแสนิยมยีนส์ตะวันตก ที่เข้ามาจัดจำหน่ายในประเทศไทย ด้วยการคงไว้ซึ่งหลักการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพดี และการออกแบบให้เหมาะกับสรีระของคนไทย ส่งผลให้ปัจจุบัน แบรนด์ “Mc” เป็นหนึ่งในผู้นำในตลาดผลิตภัณฑ์ยีนส์ในประเทศไทย ด้วยความนิยมและยอมรับของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องเป็นเวลากว่า 38 ปี โดยปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “Mc” มีจัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกของตนเอง (free standing shop) จำนวน 89 แห่ง และผ่านห้างค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) จำนวน 340 แห่งทั่วประเทศ

ผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “Mc” ถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้หลักให้แก่บริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าภายใต้แบรนด์ “Mc” คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 82.5 ร้อยละ 79.4 และ ร้อยละ 78.2 ของรายได้จากการขายรวม ในปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 ตามลำดับ สามารถแบ่งผลิตภัณฑ์ได้เป็น (1) ผลิตภัณฑ์กางเกงยีนส์ (2) ผลิตภัณฑ์เสื้อ และ (3) เครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง (accessories) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ผลิตภัณฑ์กางเกงยีนส์

กางเกงยีนส์ “Mc” เป็นสินค้าที่สร้างรายได้หลักให้แก่บริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีรายได้จากการขายกางเกงยีนส์ “Mc” คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 64.8 ร้อยละ 62.0 และ ร้อยละ 61.6 ของรายได้จากการขายสินค้า ในปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 ตามลำดับ กางเกงยีนส์ “Mc” มีระดับราคาขายปลีกอยู่ในช่วงประมาณ 1,295-2,195 บาท สามารถแบ่งสินค้าได้เป็น 3 กลุ่มตามจุดเด่นของสินค้าและลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนี้

##### 1) กลุ่ม Original Classic

สินค้ากลุ่ม Original Classic เป็นสินค้าที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าวัยทำงาน และนักธุรกิจ ที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ซึ่งถือเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ ที่มีความชื่นชอบในความคลาสสิกของรูปทรงและเอกลักษณ์ของกางเกงยีนส์ “Mc” โดยสินค้ากลุ่ม Original Classic มีจุดเด่นด้านการออกแบบให้คงเอกลักษณ์ดั้งเดิมของกางเกง

ยีนส์ “Mc” ด้วยเนื้อผ้า สี การฟอก และรูปทรงที่เป็นพื้นฐาน (เบสิก) เช่น กางเกงทรงกระบอก และกางเกงทรงขา  
ม้า เป็นต้น รวมทั้งป้ายหนังสือที่เชื่อมโลโก้ Mc แบบคลาสสิกดั้งเดิม กระเป๋ารูปใบโพพร้อมปักลายอักษรตัวเอ็ม  
“M” ซึ่งเป็นลายสัญลักษณ์ดั้งเดิม หมุดอักษรและกระดุมดื้อทที่ทำจากอัลลอยตามแบบดั้งเดิมของ “Mc” ทั้งนี้  
ระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์กางเกงยีนส์ “Mc” กลุ่ม Original Classic อยู่ในช่วงประมาณ 1,295 – 1,895  
บาท

## 2) กลุ่ม Basic Fashion

สินค้ากลุ่ม Basic Fashion เป็นสินค้าที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าวัยทำงาน ที่มีอายุระหว่าง 25 ปี ถึง 35 ปี ซึ่งม  
ีความชื่นชอบกางเกงยีนส์ “Mc” ที่มีรูปทรงที่เป็นพื้นฐาน (เบสิก) ผสมแฟชั่นเล็กน้อย ดังนั้นกางเกงใน กลุ่ม Basic  
Fashion จึงมีจุดเด่นด้านการออกแบบเนื้อผ้า สี การฟอก และรูปทรง ให้มีความทันสมัยขึ้น แต่ยังคงรูปทรงที่เป็น  
พื้นฐาน (เบสิก) อยู่ เช่น กางเกงทรงกระบอกใหญ่ และกางเกงทรงกระบอกเล็ก เป็นต้น มีการออกแบบป้ายหนังสือ  
ที่เชื่อมโลโก้ “Mc” และกระเป๋ารูปใบโพให้มีความทันสมัยและโดดเด่นมากขึ้น รวมทั้งออกแบบหมุดอักษรและ  
กระดุมดื้อทด้วยดีไซน์ใหม่และใช้วัสดุทองเหลืองในการผลิต ทั้งนี้ระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์กางเกงยีนส์  
“Mc” กลุ่ม Basic Fashion อยู่ในช่วงประมาณ 1,495 – 1,795 บาท

## 3) กลุ่ม Fashion

สินค้ากลุ่ม Fashion เป็นสินค้าที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าวัยรุ่น นักศึกษา และวัยเริ่มทำงาน ที่มีอายุระหว่าง 20  
ปี ถึง 30 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความชื่นชอบกางเกงยีนส์ “Mc” ที่มีความทันสมัยและมีดีไซน์แฟชั่น ดังนั้นกางเกงยีนส์  
กลุ่ม Fashion จึงมีจุดเด่นด้านการออกแบบเนื้อผ้า สี เทคนิคการฟอกและรูปทรง ให้มีความทันสมัยสูง ตาม  
แนวโน้มแฟชั่นในปัจจุบัน เช่น กางเกงทรงกระบอกเล็ก กางเกงทรงเข้ารูป และกางเกงทรงขาติบ เป็นต้น มีการ  
ออกแบบป้ายหนังสือที่เชื่อมโลโก้ “Mc” กระเป๋ารูปใบโพ หมุดอักษรและกระดุมดื้อทด้วยดีไซน์ใหม่ให้มีความ  
โดดเด่นขึ้น และให้ตรงกับความต้องการด้านแฟชั่นของลูกค้าวัยรุ่น โดยราคาขึ้นอยู่กับเทคนิคต่างๆของการผลิต  
เนื่องจากความต้องการของลูกค้าดังกล่าวมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์  
กางเกงยีนส์ “Mc” กลุ่ม Fashion อยู่ในช่วงประมาณ 1,495 – 2,195 บาท

## 2. ผลิตภัณฑ์เสื้อ

ผลิตภัณฑ์เสื้อ “Mc” ประกอบด้วย เสื้อยืด ทีเชิ้ต เสื้อเชิ้ต เสื้อเชิ้ตยีนส์ เสื้อแจ็กเก็ต และเสื้อแจ็กเก็ตยีนส์ เป็นต้น มี  
จุดเด่นด้านการออกแบบให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวภายใต้แนวคิด “Casual Lifestyle” ทำให้สินค้ามีความหลากหลายของแบบ  
สี และเนื้อผ้า โดยระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์เสื้อแบรนด์ “Mc” อยู่ในช่วงประมาณ 495 – 2,095 บาท

## 3. เครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง (accessories)

เครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง (accessories) ของแบรนด์ “Mc” ประกอบด้วย เข็มขัด หมวก กระเป๋าสตางค์ กระเป๋  
รองเท้า และถุงเท้า เป็นต้น มีจุดเด่นด้านการออกแบบที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ของแบรนด์ “Mc” รวมทั้งเสริมให้สินค้ามีความ  
หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ระดับราคาขายปลีกของเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง (accessories) แบรนด์ “Mc” อยู่ในช่วง 295 –  
2,295 บาท

รูปผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้แบรนด์ “Mc”



## 2. ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้แบรนด์ “McLady”

แบรนด์ “McLady” เป็นแบรนด์สินค้าสตรีที่มุ่งเน้นการออกแบบให้มีลูกเล่นมากขึ้น สวมใส่สบาย และเหมาะสมเข้ากับสรีระของผู้หญิง ภายใต้แนวคิด “Lively, Casual and Comfortable” โดยมีจุดเด่นด้านการออกแบบให้เสื้อผ้ามีลักษณะเป็น Jeanswear และ Streetwear สำหรับผู้หญิงทันสมัย คล่องแคล่ว มั่นใจ สดใส และเป็นตัวของตัวเอง ทั้งนี้ระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์แบรนด์ “McLady” อยู่ในช่วงประมาณ 595-1,995 บาท

ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์แบรนด์ “McLady” คือ ผู้หญิงวัยรุ่น วัยนักศึกษา และวัยเริ่มทำงาน ที่มีอายุระหว่าง 18 ปี ถึง 25 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเป็นตัวของตัวเอง ทันสมัย ตามแนวโน้มแฟชั่น และชอบท่องเที่ยว

บริษัทฯ จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “McLady” ตั้งแต่ปี 2548 รวมเวลากว่า 8 ปี ทำให้แบรนด์ “McLady” เป็นหนึ่งในแบรนด์ของบริษัทฯ ที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภค โดยปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “McLady” มีจัดจำหน่ายร่วมกับแบรนด์ “Mc” ผ่านร้านค้าปลีกของตนเอง (free standing shop) จำนวน 15 แห่ง และห้างค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) จำนวน 61 แห่งทั่วประเทศ

ผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “McLady” เป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้ที่สำคัญให้แก่บริษัทฯ รองจากผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “Mc” โดยบริษัทฯ มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “McLady” คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 14.3 ร้อยละ 17.9 และร้อยละ 18.3 ของรายได้จากการขายสินค้า ในปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 ตามลำดับ แบรนด์ “McLady” สามารถแบ่งผลิตภัณฑ์ได้เป็น (1) ผลิตภัณฑ์กางเกงยีนส์ (2) ผลิตภัณฑ์เสื้อ และ (3) เครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง (accessories) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ผลิตภัณฑ์กางเกงยีนส์

ผลิตภัณฑ์กางเกงยีนส์ “McLady” ประกอบด้วย กางเกงยีนส์ขาขาว กางเกงยีนส์ขาสั้น และกระโปรงยีนส์ เป็นต้น มีจุดเด่นคือมีรูปทรงกางเกงที่พอดีกับสรีระของผู้หญิง 18-25 ปี โดยระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์กางเกงยีนส์ “McLady” อยู่ในช่วงประมาณ 1,095 – 1,795 บาท

### 2. ผลิตภัณฑ์เสื้อ

ผลิตภัณฑ์เสื้อ “McLady” ประกอบด้วย เสื้อยืด เสื้อแจ็คเก็ต เสื้อโปโล และเสื้อเชิ้ต เป็นต้น มีจุดเด่นด้านแบบ สี เนื้อผ้า และเสื้อจะมีรายละเอียดของความเป็นแฟชั่นบ้าง แต่ไม่มากเกินไป โดยระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์เสื้อ “McLady” อยู่ในช่วงประมาณ 595 – 1,995 บาท

### 3. เครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง (accessories)

เครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง (accessories) แบรินด์ “McLadY” ประกอบด้วย เข็มขัด หมวก และกระเป๋า เป็นต้น โดยมีระดับราคาขายปลีกของเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง (accessories) แบรินด์ “McLadY” อยู่ในช่วงประมาณ 595 – 995 บาท

รูปผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้แบรนด์ “McLadY”



### 3. ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้แบรนด์ “Bison”

บริษัทฯ จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “Bison” ตั้งแต่ปี 2548 รวมเวลากว่า 8 ปี บริษัทฯมีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “Bison” คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.9 ร้อยละ 2.2 และร้อยละ 3.4 ของรายได้จากการขายสินค้า ในปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 ตามลำดับ โดยปัจจุบันผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “Bison” มีจัดจำหน่ายร่วมกับแบรนด์ “Mc” ผ่านร้านค้าปลีกของตนเอง (free standing shop) ทั่วประเทศ แบรินด์ “Bison” เป็นแบรนด์ที่มุ่งเน้นการออกแบบและบริหารการตลาดภายใต้แนวคิด “Cool, Breaking Rules, Character” โดยมีจุดเด่นด้านการออกแบบให้สามารถสวมใส่ได้ในทุกโอกาส เช่นเดียวกับแบรนด์ “Mc” แต่กำหนดตำแหน่งทางการตลาดด้วยการให้ความสำคัญด้านราคาเป็นหลัก แต่ยังคงคุณภาพและความปราณีตในการตัดเย็บ ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์แบรนด์ “Bison” ประกอบด้วย กางเกงยีนส์ขาขาว กางเกงยีนส์ขาสั้น เสื้อยืด และเสื้อเชิ้ต เป็นต้น ทั้งนี้ระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์กางเกงยีนส์แบรนด์ “Bison” อยู่ในช่วงประมาณ 695 – 895 บาท และระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์เสื้อแบรนด์ “Bison” อยู่ในช่วงประมาณ 345 – 895 บาท

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์แบรนด์ “Bison” จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญด้านราคาเป็นหลักในการตัดสินใจซื้อสินค้า แต่ยังคงคำนึงถึงคุณภาพและแบรนด์ของผลิตภัณฑ์ โดยสามารถแบ่งตามลักษณะเฉพาะในแต่ละกลุ่มลูกค้าได้ดังนี้

- 1) ลูกค้าวัยทำงาน ที่มีอายุระหว่าง 35 ปี ถึง 50 ปี ซึ่งเน้นสินค้าพื้นฐาน (เบสิก)
- 2) ลูกค้าวัยรุ่น นักศึกษา และวัยเริ่มทำงาน ที่มีอายุระหว่าง 18 ปี ถึง 25 ปี ซึ่งเน้นสินค้าแฟชั่นตามแนวโน้มในปัจจุบัน

### รูปผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้แบรนด์ “Bison”



#### 4. ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้องภายใต้แบรนด์ “McPink”

แบรนด์ “McPink” เป็นสินค้าแฟชั่นสตรี ที่เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯ ภายใต้แนวคิด “Stylish & Fashionable Everyday Wear” ซึ่งบริษัทฯ เริ่มจัดจำหน่ายตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2556 เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความหลากหลายของสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ และเป็นการขยายฐานลูกค้าเป้าหมายให้ครอบคลุมกลุ่มเสื้อผ้าสำเร็จรูปกลุ่มแฟชั่นสำหรับสตรี เพื่อรองรับความต้องการของตลาดทั่วประเทศ โดยจัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกจำหน่ายของตนเอง (free standing shop) และห้างค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) ที่กลุ่มบริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญทั่วประเทศ

ผลิตภัณฑ์แบรนด์ “McPink” ประกอบด้วย กางเกง กางเกงยีนส์ กางเกงขาสั้น กระโปรง เสื้อผ้าชีฟอง เสื้อลูกไม้ เสื้อผ้าตามแนวโน้มนัแฟชั่น และชุดเดรส เป็นต้น ทั้งนี้ระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์กางเกงแบรนด์ “McPink” อยู่ในช่วงประมาณ 890 – 1,990 บาท และระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์เสื้อ และชุดเดรสแบรนด์ “McPink” อยู่ในช่วงประมาณ 590 – 1,990 บาท

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์แบรนด์ “McPink” คือ ลูกค้านักศึกษา และวัยเริ่มทำงานผู้หญิง ที่มีอายุระหว่าง 18 ปี ถึง 25 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่ชื่นชอบแฟชั่นและใส่ใจในการแต่งกายให้มีความโดดเด่นและทันสมัย ชอบเข้าสังคม และชอบจับจ่ายซื้อของ ที่มีกำลังซื้อและความถี่ในการเปลี่ยนเครื่องแต่งกายสูง

รูปผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้แบรนด์ “McPink”



## 5. ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ปัจจุบัน บมจ. แม็คกรุ๊ป มีการพัฒนาและออกแบบกลุ่มผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ใหม่เพื่อขยายไปยังตลาดที่มีลักษณะเฉพาะ และมีศักยภาพในการเติบโต โดยบริษัทฯ วางแผนการจัดจำหน่ายภายในปี 2556 ประกอบด้วย (1) ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้แบรนด์ “McMini” และ (2) ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้แบรนด์อื่นๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้องภายใต้แบรนด์ “McMini”

แบรนด์ “McMini” เป็นกลุ่มสินค้าใหม่ของบริษัทฯ ที่มุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มเด็ก จากช่องว่างทางการตลาดที่มีอยู่ และเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย ภายใต้แนวคิด “Fun and Joyful” บริษัทฯ เปิดตัวและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “McMini” ในเดือนเมษายน 2556 โดยมีจุดเด่นคือเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ เทียบเท่ากับสินค้าของผู้ใหญ่ และมีความสดใสของรูปแบบสินค้า ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์แบรนด์ “McMini” ประกอบด้วย กางเกงยีนส์ กางเกงผ้า เสื้อยืด เสื้อเชิ้ต และเสื้อแจ็กเก็ตสำหรับเด็ก เป็นต้น ทั้งนี้ระดับราคาขายปลีกของผลิตภัณฑ์แบรนด์ “McMini” อยู่ในช่วงประมาณ 490 – 1,190 บาท

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์แบรนด์ “McMini” คือ กลุ่มเด็กผู้ชาย ที่มีอายุระหว่าง 6 ปี ถึง 12 ปี

โดยในช่วงเริ่มแรก บริษัทฯ ตั้งเป้าหมายว่าผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ “McMini” คาดว่าจะถูกจัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกของตนเอง (free standing shop) จำนวน 40 แห่งทั่วประเทศ

รูปผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้แบรนด์ “McMini”



## 2. ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้องภายใต้แบรนด์อื่นๆ

กลุ่มบริษัทฯ วางแผนการจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์อื่นๆ ที่กลุ่มบริษัทฯ ไม่ได้เป็นเจ้าของ ได้แก่ สินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องแต่งกาย รวมทั้งกางเกงยีนส์ของผู้ผลิตรายอื่นที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายที่เป็นร้านค้าเฉพาะของบริษัทฯ ภายใต้ชื่อ “Blue Brothers” และช่องทางอินเทอร์เน็ตหรือช้อปปิ้งออนไลน์ภายใต้ชื่อเว็บไซต์ [www.wowme.co.th](http://www.wowme.co.th) ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2556 เป็นต้นไป เพื่อเพิ่มความหลากหลายของสินค้าในช่องทางการขายของกลุ่มบริษัทฯ ให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง

### 3.3 การตลาดและการแข่งขัน

#### 3.3.1 ลูกค้าหลัก

ลูกค้ารายใหญ่ 10 รายแรกของกลุ่มบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่จะเป็นห้างค้าปลีกสมัยใหม่รายใหญ่ (modern trade) โดยมีสัดส่วนรายได้จากการขายของลูกค้า 10 รายแรก คิดเป็นร้อยละ 50.8 ร้อยละ 49.2 และร้อยละ 46.1 ของยอดขายรวมในปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 ตามลำดับ

สำหรับการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าปลายทาง (end users) ของบริษัทฯ โดยแบ่งตามภูมิศาสตร์ บริษัทฯ มียอดขายจากกลุ่มลูกค้าผู้ใช้สินค้าในต่างจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 79.5 ร้อยละ 81.6 และร้อยละ 80.5 ของยอดขายรวมในปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 ตามลำดับ และมียอดขายจากกลุ่มลูกค้าผู้ใช้สินค้าในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 20.5 ร้อยละ 18.4 และร้อยละ 19.5 ของยอดขายรวมในปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 ตามลำดับ

#### 3.3.2 การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย

ในปี 2555 กลุ่มบริษัทฯ มีการจัดโครงสร้างการถือหุ้น โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการจัดจำหน่ายและกำหนดให้ บมจ. แม็คกรุ๊ป เป็นบริษัทแกนหลักที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีอยู่ทั่วประเทศ โดย ณ วันที่ 31 มีนาคม 2556 บมจ. แม็คกรุ๊ป จัดจำหน่ายสินค้าทั้งหมด ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายรวม 530 แห่ง ทั่วประเทศไทย และ 7 แห่งในต่างประเทศ ผ่านตัวแทนจำหน่าย เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้อย่างทั่วถึง โดยมีรายละเอียดตามประเภทของช่องทางการจัดจำหน่ายดังนี้

**1. ร้านค้าปลีกของตนเอง (free standing shop)**

ร้านค้าปลีกของบริษัทฯ ซึ่งส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในศูนย์การค้า และพลาซ่าในห้างสรรพสินค้า เป็นต้น ประกอบด้วย

- ร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปประเภทยีนส์เป็นหลัก ภายใต้แบรนด์ “Mc” และ/หรือ “McLady” และ/หรือ “Mc Mini” และ/หรือ “Bison”
- ร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าแฟชั่นสตรี ภายใต้แบรนด์ “McPink”

ทั้งนี้ บริษัทฯ มีแผนธุรกิจที่จะเปิดร้านค้าปลีกของตนเองในรูปแบบเฉพาะเจาะจงเพิ่มเติมในอนาคต ได้แก่

- ร้านค้าปลีกภายใต้ชื่อ “Blue Brothers” จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทยีนส์ที่เน้นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง (premium) ซึ่งเป็นสินค้าภายใต้แบรนด์ที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของ และสินค้านำเข้าภายใต้แบรนด์ที่บริษัทฯ ไม่ได้เป็นเจ้าของ โดยมีแผนที่จะเปิดร้านภายในปี 2556
- ร้านค้าแฟลกชิป สโตร์ (flagship store) ที่จัดจำหน่ายทุกผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ของบริษัทฯ โดยเน้นให้มีสินค้าในทุกกลุ่มทุกแบบ เฉพาะอย่างยิ่งสินค้านำเข้าในปัจจุบัน ในราคาปกติ
- ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Big Store) จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัท ในราคาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

**2. ห้างค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade)**

เป็นจุดขายหรือเคาน์เตอร์ในห้างสรรพสินค้าทั้งที่เป็นเครือข่ายและเป็นห้างสรรพสินค้าท้องถิ่นในต่างจังหวัด และซูเปอร์สโตร์ที่มีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน เดอะมอลล์ บิ๊กซี เทสโกโลดส์ เป็นต้น

**3. ช่องทางการขายอื่นๆ เช่น การเปิดบูธขายในงานแสดงสินค้าหรือเทศกาลต่างๆ การขายผ่านช่องทางรถเคลื่อนที่ (mobile unit) ของบริษัทฯ และการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย ในต่างประเทศ เป็นต้น**

ตารางแสดงจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งตามประเภทของกลุ่มบริษัทฯ ในปี 2553 2554 2555 และไตรมาส 1 ปี 2556

| แบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย              | ปี 2553    |              | ปี 2554    |              | ปี 2555    |              | ไตรมาส 1 ปี 2556 |              |
|------------------------------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------------|--------------|
|                                          | แห่ง       | ร้อยละ       | แห่ง       | ร้อยละ       | แห่ง       | ร้อยละ       | แห่ง             | ร้อยละ       |
| ร้านค้าปลีกของตนเอง (free standing shop) | 53         | 13.1         | 74         | 16.6         | 117        | 22.9         | 132              | 24.6         |
| ห้างค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade)       | 352        | 86.9         | 372        | 83.4         | 394        | 77.1         | 398              | 74.1         |
| ช่องทางการขายอื่น <sup>1/</sup>          | -          | -            | -          | -            | -          | -            | 7                | 1.3          |
| <b>รวม</b>                               | <b>405</b> | <b>100.0</b> | <b>446</b> | <b>100.0</b> | <b>511</b> | <b>100.0</b> | <b>537</b>       | <b>100.0</b> |

หมายเหตุ: 1/ จำนวนจุดขายในต่างประเทศ ผ่านตัวแทนจำหน่าย โดยมี 6 แห่งในพม่า และ 1 แห่งในลาว ณ สิ้นไตรมาส 1 ปี 2556

ตารางแสดงจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งตามภูมิศาสตร์ของกลุ่มบริษัทฯ ในปี 2553 2554 2555 และไตรมาส 1 ปี 2556

| แบ่งตามภูมิศาสตร์     | ปี 2553 |        | ปี 2554 |        | ปี 2555 |        | ไตรมาส 1 ปี 2556 |        |
|-----------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|------------------|--------|
|                       | แห่ง    | ร้อยละ | แห่ง    | ร้อยละ | แห่ง    | ร้อยละ | แห่ง             | ร้อยละ |
| ต่างจังหวัด           | 281     | 69.4   | 316     | 70.9   | 364     | 71.4   | 384              | 71.5   |
| - ร้านค้าปลีกของตนเอง | 41      | 10.1   | 58      | 13.0   | 90      | 17.6   | 103              | 19.2   |
| - ห้างค้าปลีกสมัยใหม่ | 240     | 59.3   | 258     | 57.8   | 275     | 53.8   | 281              | 52.3   |
| กรุงเทพและปริมณฑล     | 124     | 30.6   | 130     | 29.1   | 146     | 28.6   | 146              | 27.2   |
| - ร้านค้าปลีกของตนเอง | 12      | 3.0    | 16      | 3.6    | 27      | 5.3    | 29               | 5.4    |
| - ห้างค้าปลีกสมัยใหม่ | 112     | 27.7   | 114     | 25.6   | 119     | 23.3   | 117              | 21.8   |
| ต่างประเทศ            | -       | -      | -       | -      | -       | -      | 7                | 1.3    |
| รวม                   | 405     | 100.0  | 446     | 100.0  | 511     | 100.0  | 537              | 100.0  |

โดยในแต่ละจุดขาย บริษัทฯ จัดให้มีพนักงานขายจำนวนประมาณ 1-3 คนต่อแห่ง ซึ่งเป็นพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมให้มีความเข้าใจในจุดเด่นของสินค้า และสามารถสื่อหรือแนะนำสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน พนักงานขายยังเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการหรือข้อเสนอแนะของลูกค้า กลับมายังสายการขาย สายแบรนด์และการตลาด และสายการออกแบบผลิตภัณฑ์และพัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อปรับปรุงสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานขายจำนวนประมาณ 836 คน กระจายอยู่ตามจุดขายทั่วประเทศ

ในปี 2555 กลุ่มบริษัทฯ เริ่มขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปสู่ต่างประเทศ ด้วยการแต่งตั้งตัวแทนการจัดจำหน่าย ซึ่งจะเป็นผู้ทำการตลาด เพื่อกระจายและจัดจำหน่ายสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ ในประเทศพม่า ในเดือนเมษายน 2555 และในประเทศลาว ในเดือนธันวาคม 2555 และได้ตั้งเป้าหมายในการขยายการจัดจำหน่ายไปสู่ประเทศในเขตประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เช่น อินโดนีเซีย มาเลเซีย และกัมพูชา เป็นต้น

#### ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านอินเทอร์เน็ต

บริษัทฯ ได้กำหนดแผนธุรกิจโดยการเปิดช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางอินเทอร์เน็ต ภายใต้ชื่อเว็บไซต์ [www.wowme.co.th](http://www.wowme.co.th) ในเดือนมิถุนายน 2556 เพื่อเข้าสู่ตลาดการจัดจำหน่ายประเภทออนไลน์ ซึ่งบริหารจัดการโดยบริษัทย่อยของบมจ.แม็คกรุ๊ป ชื่อ บจก.ว้าว มี โดยมีบมจ.แม็คกรุ๊ปเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในสัดส่วนร้อยละ 79.97 ร่วมกับผู้บริหารของบจก.ว้าว มี ที่ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 20 ผู้บริหารของบจก. ว้าว มี เป็นผู้ที่มีประสบการณ์โดยตรงในการบริหารเครือข่ายการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าประเภทเครื่องแต่งกาย เสื้อผ้าพร้อมใส่ และสินค้าที่เกี่ยวข้อง การเปิดช่องทางการจัดจำหน่ายทางอินเทอร์เน็ตนี้จะทำให้บริษัทฯ ขยายฐานสินค้าไปสู่สินค้าอื่นที่มีความหลากหลายมากขึ้นได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์ภายใต้เครือข่ายของบริษัทฯ และเข้าสู่ฐานลูกค้ากลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีพฤติกรรมบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นช่องทางการจำหน่ายที่มีศักยภาพการเติบโตอย่างรวดเร็ว

### 3.3.3 นโยบายการกำหนดราคา

บมจ. แม็คกรุ๊ป มีนโยบายในการกำหนดระดับราคาขายปลีก โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ อาทิเช่น ต้นทุนสินค้า ประเภทสินค้า รุ่น แบบสินค้า และอัตรากำไรขั้นต้นที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ บริษัทฯ จะพิจารณาถึงอุปสงค์ในตลาด การแข่งขัน และกำลังซื้อของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยบริษัทฯ มีการกำหนดระดับราคาขายปลีกให้เหมาะสม สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระดับเดียวกัน และให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ บริษัทฯ ไม่มีนโยบายในการแข่งขันด้านราคากับผู้จัดจำหน่ายสินค้ารายอื่น อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อาจมีการนำสินค้ามาจัดรายการ ตามกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทฯ และ/หรือห้างค้าปลีกสมัยใหม่ ในจุดจำหน่ายต่างๆตามความเหมาะสม เพื่อกระตุ้นยอดขาย และเพิ่มฐานลูกค้าในแต่ละช่วงเวลา

บริษัทฯมีกลยุทธ์ในการกำหนดราคาขายปลีกสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ เป็น 3 รูปแบบ แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย และช่วงเวลาในการทำประชาสัมพันธ์หรือส่งเสริมการขาย ดังนี้

- **สินค้าราคาปกติ (Normal Price):** กำหนดระดับราคาขายปลีกเป็นราคาปกติเท่ากับราคาป้าย ซึ่งใช้กับสินค้าที่จัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกของตนเอง (free standing shop) และจุดขายในห้างสรรพสินค้าทั่วประเทศ
- **สินค้าราคาเดียว (One Price):** กำหนดระดับราคาขายปลีกเป็นราคาเดียว เช่น 599 699 และ 899 บาทต่อตัว ซึ่งเป็นสินค้าที่มีการออกแบบและผลิตเฉพาะรุ่นพิเศษสำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะกลุ่มที่เหมาะสมกับช่องทางการจัดจำหน่ายบางประเภท ส่วนใหญ่ในร้านค้าปลีกขนาดใหญ่
- **สินค้าราคาโปรโมชัน:** กำหนดระดับราคาขายปลีกโดยมีส่วนลดจากราคาปกติ โดยนำสินค้าบางกลุ่มมาจัดรายการส่งเสริมการขาย ด้วยกลยุทธ์การให้ส่วนลด สำหรับสินค้าที่เคลื่อนไหวช้า หรือให้ส่วนลดเพื่อเร่งยอดขายในช่วงเทศกาล เป็นต้น

### 3.3.4 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

#### 3.3.4.1 ภาวะอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่และมีความสำคัญในฐานะอุตสาหกรรมขั้นปลายของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีมูลค่าตลาดรวม 303,009 ล้านบาท ในปี 2554 อ้างอิงตามข้อมูลการใช้จ่ายภาคเอกชน (Private Consumption Expenditure) หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.9 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) หรือเทียบเท่าสัดส่วนร้อยละ 78.5 ของมูลค่าตลาดสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในปี 2554 อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีอัตราการเติบโตเป็นไปในทิศทางเดียวกับอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในปี 2554 พบว่า มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม มีอัตราการเติบโตร้อยละ 5.2 ต่อปี ในขณะที่ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) มีอัตราการเติบโต ร้อยละ 4.3 ต่อปี มูลค่าเครื่องนุ่งห่มมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายมีอัตราการทดแทนและซื้อใหม่ (Replacement and Repurchase Rate) ที่สูง จากพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบ ค่านิยม และเทคโนโลยี อีกทั้งเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายยังมีความจำเป็นในการใช้งาน และความทนทานที่ต่ำกว่าสินค้าอุปโภคบางประเภท นอกจากนี้อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อทั้งภาคเศรษฐกิจและสังคมไทยเพราะเป็นอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานสูง ก่อให้เกิดการกระจายรายได้สู่ประชากร เน้นการใช้แรงงานที่มีทักษะ มีประสิทธิภาพด้านงานฝีมือและการตัดเย็บที่ประณีต

## ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) และมูลค่าตลาดเครื่องนุ่งห่มไทย ตั้งแต่ปี 2553 ถึงปี 2555

|                                   | มูลค่า (พันล้านบาท) |        |        | อัตราการเติบโต (ร้อยละ) |      |
|-----------------------------------|---------------------|--------|--------|-------------------------|------|
|                                   | 2553                | 2554   | 2555   | 2554                    | 2555 |
| ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)     | 10,105              | 10,540 | 11,363 | 4.3                     | 7.8  |
| มูลค่าตลาดสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม | 377                 | 386    | 408    | 2.6                     | 5.6  |
| มูลค่าตลาดเครื่องนุ่งห่ม          | 288                 | 303    | n/a    | 5.2                     | n/a  |

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ประมาณการแนวโน้มการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของประเทศไทย ในปี 2556 ว่าจะขยายตัวในช่วงร้อยละ -4.5 -5.5 เนื่องจากอุปสงค์ภาคต่างประเทศมีบทบาทในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยมากขึ้น จากสถานการณ์ฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่เริ่มมีความชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะการฟื้นตัวของเศรษฐกิจสหรัฐฯ จีนและประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชีย อย่างไรก็ตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ ยูโรโซนยังมีแนวโน้มที่จะล่าช้ากว่าการคาดการณ์ เนื่องจากการดำเนินนโยบายการคลังที่เข้มงวดของประเทศสมาชิก นอกจากนี้การดำเนินมาตรการขยายปริมาณเงินเพิ่มเติมในประเทศสำคัญๆ จะส่งผลให้มีการเคลื่อนย้ายเงินทุนเข้าสู่ประเทศกำลังพัฒนา และสร้างแรงกดดันต่อค่าเงินมากขึ้น

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ได้จัดทำรายงานเรื่อง “ศักยภาพทางการตลาด ผู้จัดจำหน่ายธุรกิจขึ้นสัในประเทศไทย” โดยวิเคราะห์จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังนี้

## จุดอ่อนของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

1. ต้องนำเข้าสินค้าฝ้ายจากต่างประเทศเนื่องจากวัตถุดิบฝ้ายในประเทศลดลงเพราะเกิดปัญหาแมลง
2. ต้นทุนการผลิตในประเทศไทยสูงเนื่องจากมีการเก็บภาษีในการนำเข้าวัตถุดิบสูงอีกทั้งยังมีค่าจ้างและเงินเดือนแรงงานสูงกว่าประเทศอื่นในภูมิภาค
3. จากการรายงานพบว่า ผู้ผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มของไทยยังมีการโดนปฏิเสธจากลูกค้าในระดับที่สูงผลมาจากการไม่มีประสิทธิภาพในการผลิต และสินค้าไม่ได้มาตรฐาน
4. ประเทศไทยพึ่งตลาดในการส่งออกกับประเทศหลักมากเกินไป โดยเฉพาะประเทศอเมริกาที่มีปริมาณการส่งออกคิดเป็น 3 เท่าของยอดการส่งออกทั้งหมดทำให้อุตสาหกรรมได้รับผลกระทบทั้งจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยในอเมริกาและกลุ่มประเทศทางยุโรปและปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
5. ไทยมีปัญหानในเรื่องความโปร่งใสของการดำเนินงานของรัฐบาลกับธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มนอกจากนี้ยังมีการละเมิดลิขสิทธิ์ที่ขยายไปในวงกว้าง

## โอกาสของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

1. ข้อตกลงและความร่วมมือระหว่างประเทศ ภายใต้ความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (JTEPA) อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นในหลายๆด้าน ทำให้ไทยมีความเข้าใจและเจาะตลาดเครื่องนุ่งห่มของญี่ปุ่นได้เพิ่มมากขึ้น
2. การเชื่อมโยงทางการค้าในภูมิภาคอาเซียน โครงการ The Source Asean Full Service Alliance หรือ SAFSA ก่อตั้งภายใต้กรอบความร่วมมือของสมาพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทออาเซียน (AFTEX) และโครงการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน (ACE) ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อให้เกิด

การเชื่อมโยงธุรกิจขึ้นในภูมิภาคและให้อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในอาเซียนเป็นอุตสาหกรรมที่ครบวงจรและตอบสนองความต้องการของตลาดโลกโดยมีเป้าหมายที่จะจับคู่ทางธุรกิจระหว่างผู้ผลิตและผู้ซื้อให้ได้จำนวน 20 คู่ขณะนี้มีแบรนด์ดังจากอเมริกาและยุโรปที่เข้าร่วมโครงการ

3. การเจริญเติบโตและแนวโน้มของอุตสาหกรรมแฟชั่น การที่ไทยได้เป็นเจ้าภาพจัดงาน Bangkok Fashion City ส่งผลทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในอุตสาหกรรมรวมไปถึงตราสินค้าของไทยโดยมีการคาดหวังว่าประเทศไทยจะสามารถเป็นศูนย์กลางทางด้านแฟชั่นได้ในปี 2555
4. การฟื้นตัวของเศรษฐกิจจากการที่ไทยมีข้อตกลงการค้าเสรีต่างๆ ทำให้อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นในปี 2553 แต่ข้อจำกัดในการพัฒนาศักยภาพการผลิตสินค้าส่งออกสู่ตลาดโลกที่พบคือการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ โดยเฉพาะวิศวกรนักเคมีและดีไซน์เนอร์

#### ภัยคุกคามของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

1. ปัจจัยทางการเมือง
2. ปัจจัยทางด้านต้นทุนการผลิต หลายประเทศในภูมิภาคเอเชียพยายามขยายตลาดส่งออกไปยังต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น เช่นประเทศบังคลาเทศ และกัมพูชา ที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าไทยและมีแนวโน้มในการพัฒนาทักษะแรงงานให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการพัฒนาระบบการผลิตให้ทันสมัยมากขึ้น
3. การกีดกันทางการค้า ที่ผ่านม่อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของโลกได้กลับเข้าสู่กรอบการค้าเสรี การแข่งขันก็ทวีความรุนแรงขึ้น โดยเฉพาะสินค้าจีนได้เข้ามามีบทบาทในตลาดโลกมากขึ้นจากการได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตที่ต่ำ และสหรัฐอเมริกาต้องยกเลิกมาตรการจากการนำเข้าสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากจีนในช่วงปี 2549 - 2551 เพื่อเปิดเสรีทางการค้ามากขึ้นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกับกลุ่มประเทศคู่ค้าที่สำคัญ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกับสหรัฐอเมริกาในปี 2553 การนำเข้าของสหรัฐจากประเทศไทยมีแนวโน้มลดลงเพียงเล็กน้อยโดยมีส่วนต่างเพิ่มขึ้นในประเทศอื่นๆ เช่น อินเดีย เวียดนาม ฮอนดูรัส เป็นต้น โดยที่เสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ทำจากฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์มูลค่าการส่งออกมากที่สุด ไทยนั้นเป็นผู้ส่งออกหลักของตลาดสหรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเสื้อชั้นในสตรีและชุดชั้นใน เนื่องจากผู้นำเข้าสหรัฐ มองว่าไทยมีความสามารถในการจัดการโซ่อุปทานเป็นอย่างดี การนำเข้าสินค้าจากไทยในตลาดสหรัฐที่ผ่านมานั้นค่อนข้างคงที่ แม้ว่าไทยจะได้รับผลกระทบจากการยกเลิกนโยบายการให้สิทธิการค้าพิเศษการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน และการริเริ่มความตกลงการค้า สำหรับไทยนั้นผู้ผลิตสำคัญๆ เช่น ชุดชั้นใน Hanes ได้เลือกให้ไทยเป็นผู้ส่งสินค้าหลักเพราะมีความพึงพอใจในการจัดการโซ่อุปทานที่ดีมาโดยตลอด ดังนั้นไทยจึงจำเป็นต้องรักษาความสามารถในการส่งสินค้าการให้ข้อมูลและเอกสารประกอบสินค้าตามที่ต้องการรวมถึงการรักษาความสัมพันธ์การค้ากับบริษัทคู่ค้าไว้ให้ดีด้วย เพื่อไม่ให้บริษัทคู่ค้าสหรัฐ พิจารณารับนำเข้าสินค้าจากประเทศอื่นอันเป็นการสร้างความเหนือกว่าทางการแข่งขันของไทยกับประเทศคู่ค้าของสหรัฐอื่นๆ ด้วยอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกับสหภาพยุโรปไทยต้องเผชิญกับคู่แข่งทางการค้าใหม่ๆ ที่สามารถขยายจำนวนและศักยภาพในการผลิตในราคาที่ต่ำกว่าและมีความได้เปรียบมากกว่าในด้านราคาเพื่อเข้าตลาดยุโรป จากสัดส่วนการส่งออกในระดับ 3.16 เปอร์เซ็นต์ของปริมาณการส่งออกเครื่องนุ่งห่มรวมของโลกในปี 2538 ลดลงเหลือ 1.60 เปอร์เซ็นต์ในปี 2546 และลดลงเรื่อยๆ นอกจากนั้นสถานะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในปัจจุบันอยู่กึ่งกลาง (Comparative Nutcracker) ระหว่างสินค้าระดับบนกับสินค้าระดับล่างทำให้ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดทั้ง 2 ระดับ ในตลาดบนไทยต้องเผชิญกับคู่แข่งที่ได้เปรียบในด้านชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ การออกแบบและคุณภาพ อาทิ อิตาลี ฝรั่งเศส และฮ่องกง ในขณะที่ตลาดระดับล่าง

ไทยเผชิญการกับการแข่งขันกับจีนและเวียดนาม อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกับเอเชียประเทศคู่ค้าการส่งออกที่สำคัญของไทยคือ ญี่ปุ่นและฮ่องกงโดยเฉพาะข้อตกลงโครงการหนึ่งที่ไทยได้ประสานงานกับทางประเทศญี่ปุ่น ทำให้ไทยได้รับการสนับสนุนจากความร่วมมือกับญี่ปุ่นให้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อที่จะส่งสินค้าไปขายในตลาดระดับบนได้โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมฟอกระบายและตกแต่งสำเร็จ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้ผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย ได้รับความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้สินค้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยตรงตามรสนิยมของชาวญี่ปุ่น และด้วยความได้เปรียบตรงที่เป็นผู้ผลิตที่มีทักษะและประสบการณ์มาก จึงส่งผลให้ทำให้อุตสาหกรรมของไทยสามารถแข่งขันได้ดีในตลาดต่างประเทศส่วนกับประเทศอื่นในเอเชียสถานการณ์จะเป็นไปทางด้านการแข่งขันการส่งออกมากกว่า

### การแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

ปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีการแข่งขันอย่างรุนแรง เนื่องจากปัญหาการตลาดด้านอุปทาน (supply) ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ที่พบว่า กว่าร้อยละ 90 เป็นการรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing--OEM) ให้แก่เจ้าของเครื่องนุ่งห่มการค้าต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการขายในประเทศและการส่งออก ส่งผลให้ขาดการตลาดเชิงรุก ทำให้มีมูลค่าเพิ่มอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับการขายภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง (Own Brand Manufacturing--OBM) ซึ่งก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มที่สูงกว่ามาก ดังนั้นการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยส่วนใหญ่จึงเน้นการควบคุมต้นทุน โดยขาดความใส่ใจในการพัฒนาทักษะ เทคโนโลยีการผลิต และเพิ่มมูลค่าสินค้า

นอกจากนี้ปัญหาการตลาดด้านอุปสงค์ (demand) ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บริโภคภายในประเทศไม่ให้ความสำคัญกับการบริโภคสินค้าคุณภาพและสินค้าที่มีแบรนด์สินค้าในประเทศ ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแบรนด์สินค้าในประเทศ ทำให้ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันทั้งสองระดับ โดยตลาดระดับกลางต้องเผชิญกับคู่แข่งที่มีความได้เปรียบด้านชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ การออกแบบและคุณภาพ เช่น ฮ่องกง และสิงคโปร์ เป็นต้น ขณะที่ตลาดระดับล่างต้องเผชิญกับการแข่งขันจากจีนและเวียดนาม ซึ่งมีความได้เปรียบด้านต้นทุนค่าแรงงานต่ำ และเป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ เช่น ฝ้าย ไหมและเส้นใยประดิษฐ์

### ธุรกิจค้าปลีกเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

ธุรกิจค้าปลีกเครื่องนุ่งห่มมีการแข่งขันที่สูง ตลาดค้าปลีกเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องตามอุปสงค์ที่สูงขึ้นจากกำลังซื้อที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งจากพฤติกรรมคนไทยในปัจจุบันซึ่งหันมาดูแลตัวเองมากขึ้น มีความสนใจด้านการแต่งกายและแฟชั่นและสามารถเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงด้านแฟชั่นทั้งในประเทศและในต่างประเทศที่ง่ายขึ้น จึงทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยต้องจัดหาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าทั้งที่เป็นแบรนด์เสื้อผ้าในประเทศและจากต่างประเทศ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคได้

การเข้ามาของแบรนด์เสื้อผ้าจากต่างประเทศ ทั้งในระดับบน และระดับกลาง เช่น “Zara” “UNIQLO” “GAP” “H&M” เป็นต้น เป็นผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารที่เข้าถึงง่ายและแพร่หลาย ทำให้คนไทยสามารถติดตามและรับรู้ถึงความนิยมของแบรนด์เสื้อผ้าต่างๆจากต่างประเทศได้เป็นอย่างดี และให้การตอบรับที่ดีต่อแบรนด์เสื้อผ้าจากต่างประเทศ ซึ่งมีการทำการตลาดที่ดีอย่างต่อเนื่อง

ผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกเครื่องนุ่งห่มประกอบด้วยผู้ประกอบการที่มีหลากหลายขนาด ซึ่งจำหน่ายแบรนด์สินค้าที่หลากหลาย เช่น กลุ่มเซกซ์ทรี เป็นผู้จัดจำหน่ายแบรนด์สินค้า “TOPSHOP/ TOPMAN” “XXI Forever” “Zara”

“Wranger” “Lee” “HushPuppies” และ “Mango” เป็นต้น กลุ่มไมเนอร์ เป็นผู้จัดจำหน่ายแบรนด์สินค้า “ESPRIT” “Bossini” “Charles & Keith” “Pedro” และ “TUMI” เป็น และกลุ่ม Reno เป็นผู้จัดจำหน่ายแบรนด์สินค้า AIZI, CAMEL และ VNC เป็นต้น

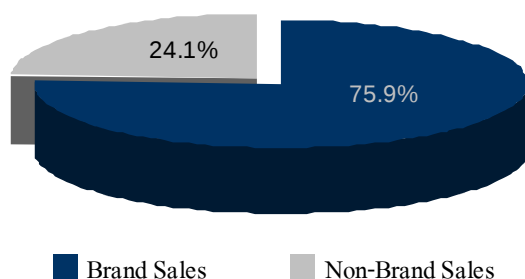
ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกเครื่องนุ่งห่มในจึงต้องเผชิญกับการแข่งขันทางการตลาดที่สูงขึ้น เนื่องจากมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและช่องทางการจัดจำหน่ายที่ตรงกัน คือ ห้างสรรพสินค้าชั้นนำ และการเปิดร้านขนาดใหญ่ตามศูนย์กลางแฟชั่นต่างๆ ผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกเครื่องนุ่งห่มจึงต้องให้ความสำคัญในการทำการตลาดเพื่อสร้างแบรนด์ของตนให้มีจุดเด่น และสามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับแบรนด์เสื้อผ้าของผู้ประกอบการในประเทศและจากต่างประเทศ ทั้งที่มีอยู่แล้วและเข้ามาใหม่ ซึ่งมีความได้เปรียบในด้านความสดใหม่ของแบรนด์สินค้า มีใช้เทคโนโลยีการออกแบบและตัดเย็บที่ทันสมัย หรือมีเครือข่าย โรงงานตัดเย็บในต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า

### 3.3.4.2 ภาวะตลาดยีนส์ในประเทศไทย

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ได้จัดทำรายงานเรื่อง “ศักยภาพทางการตลาด ผู้จัดจำหน่ายธุรกิจยีนส์ในประเทศไทย” ลงวันที่ 19 มีนาคม 2556 โดยวิเคราะห์ภาวะตลาดยีนส์ การแข่งขันและส่วนแบ่งการตลาดยีนส์ในประเทศไทย ดังนี้

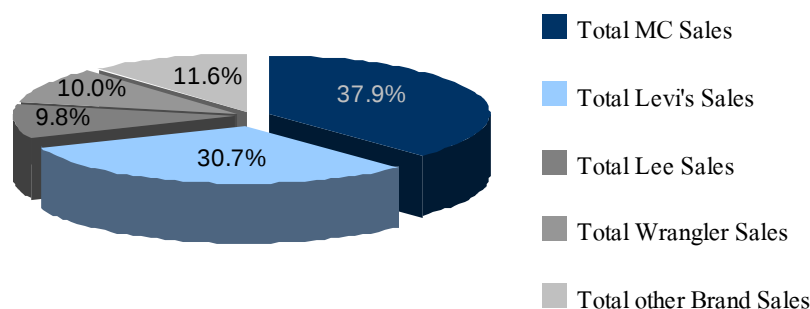
ตลาดเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยที่น่าสนใจและมูลค่าตลาดเป็นที่น่าจับตาได้แก่ ตลาดยีนส์ โดยจากข้อมูลมูลค่าตลาดรวมยีนส์ที่จำหน่าย กว่า 11,416 ล้านบาท และมีแนวโน้มเติบโตไม่ต่ำกว่า 15-20% ต่อปี เป็นสิ่งที่ทำให้ใครๆ มองข้ามตลาดนี้ไม่ได้ โดยที่มีผู้ผลิตและจัดจำหน่ายมากมายหลากหลายแข่งขันกันอย่างดุเดือดในตลาด ซึ่งมีทั้งอยู่ในรูปแบบของ Brand และ Non-Brand

- มูลค่าขายสินค้าที่เป็น ยี่ห้อ Brand ขึ้นมา เปรียบเทียบกับ No Brand คิดเป็นสัดส่วน Brand VS Non-Brand : 76% (8,665.7 ล้านบาท) VS 24% (2,750.2) ล้านบาท



และท่ามกลางบรรยากาศอันคึกคักนี้ แบรนด์ระดับสากลที่มุ่งหน้าเข้ามาล้วนสร้างแรงดึงดูดใจให้กับลูกค้าชาวไทยไปไม่น้อยแต่ในทางกลับกัน แบรนด์ในประเทศไทย ก็ยังมุ่งหน้าพัฒนาตัวเอง โดยหวังที่จะผงาดเพื่อพาดพิงกับแบรนด์ต่างชาติให้ได้ หนึ่งในนั้นคือ “แม็ค ยีนส์” ยีนส์สายพันธุ์ไทยแท้ ที่มีอายุ 38 ปีแล้ว และจะกลายเป็นชื่อที่วงการแฟชั่นต้องจับตามองมากขึ้น “แม็ค ยีนส์” ยีนส์สายพันธุ์ไทย กับสโลแกนที่ว่า “ถ้าคุณชอบยีนส์ เราคือแม็ค” ที่วันนี้ออกมาประกาศอย่างเต็มภาคภูมิแล้วว่าเป็นผู้นำตลาด ยีนส์ในเมืองไทย โดย “แม็ค ยีนส์” เป็นแบรนด์หนึ่งที่ปรับตัวให้เข้ากับทิศทางตลาดและ ความต้องการของผู้บริโภคมาโดยตลอด กระทั่งสามารถขึ้นมาเป็นเบอร์ 1 ของตลาดยีนส์ โดยที่ลิวายส์ แบรนด์ดังจากต่างประเทศตลอดกาล ตามมาเป็นอันดับ 2 ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากการครอบคลุมจุดขายทุกเซ็กเมนต์ที่ แม็ค ยีนส์ ได้บูรณาการไปทั่วประเทศ โดยอาจสรุปโดยนัยสังเขปได้ว่าตลาดยีนส์ในไทยกำลังต่อสู้กันเพียง 2 แบรนด์หลักนี้

- จากมูลค่าตลาดรวมทั้งหมด โดยประมาณ 11,000 ล้านบาท ตามในแผนภูมิ สามารถแบ่งสัดส่วนการขายออกเป็น ผู้ผลิตรายหลักๆตามสัดส่วนการตลาดโดยเรียงตามลำดับยอดขายรวม โดยที่ แมคอินส์มีียอดขายรวมสูงสุด 28.8% ตามด้วยลีวายส์ 23.3% และแรงเลอร์ 7.6% ลี 7.4% ยี่ห้ออื่นๆรวมกันที่ 8.6% และอีก 24.4% จะเป็นใน ส่วนของสินค้าระดับล่างตามตลาดท้องถิ่น หรือสินค้าที่ลอกเลียนแบบ



- สัดส่วน การขาย Brand Sale : แต่เมื่อนำยอดขายรวมของแต่ละยี่ห้อซึ่งมีจุดขายทุกช่องทางครอบคลุมช่องทาง ขายทั้งหมดมารวมกัน ซึ่งมียอดขายรวมถึง 8,665.7 ล้านบาท จะพบว่า แมคอินส์ มีสัดส่วนการขายถึง 37.9% ตาม ด้วย ลีวายส์ 30.7% , แรงเลอร์ 10% , ลี 9.8% , ส่วนของยี่ห้ออื่นๆในตลาดรวมที่ 11.6%

#### การวิเคราะห์ตลาดยีนส์ในไทย

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพทาง การตลาด ผู้จัดจำหน่ายธุรกิจยีนส์ในประเทศไทย พบว่า

- มูลค่าการขายในกลุ่มห้างสรรพสินค้า ของ ตลาดสินค้าเครื่องนุ่งห่ม ( Apperal ) เฉพาะสินค้าเสื้อผ้า คิดเป็น 34,188 MB. หรือประมาณ 16.5% จากมูลค่าตลาดการขายทั้งหมด
- มูลค่าตลาด (Market Value) ผลิตภัณฑ์ยีนส์ ในปี 2012 ประมาณ 10 – 11 พันล้านบาท
- คาดการณ์ มูลค่าตลาด (Market Value) ผลิตภัณฑ์ยีนส์ ในปี 2013 ประมาณ 11.5 – 13 พันล้านบาท
- อัตราการเติบโตเฉลี่ย ของตลาดยีนส์ โดยรวมในปี 2011 – 2012 ประมาณ 15% ซึ่งแบ่งเป็น ยีนส์ตลาดผู้ชายที่ 12.8 % และตลาดผู้หญิง ที่ 14.4 % (ในกลุ่มห้างสรรพสินค้า ซึ่งพบว่า แบรินด์ หลักๆมุ่งเน้นการออกสินค้าใน รูปแบบแฟชั่น สู่ตลาดผู้หญิง)
- สัดส่วนการขาย ของผลิตภัณฑ์ ยีนส์ในประเทศ แยกประเภทผู้บริโภค ผู้ชายที่ 60% และของ ผู้หญิงที่ 40% (จาก การสำรวจในกลุ่มห้างสรรพสินค้า , Supercenter , ร้าน Flagship/Brand )
- พฤติกรรมผู้บริโภค ของ ชายและหญิง แบ่งแยกลักษณะประเภทสินค้า เป็นประเภทแฟชั่น และ ปกติ

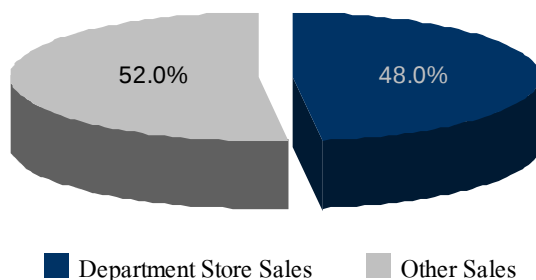
|          |      |   |        |
|----------|------|---|--------|
|          | ปกติ | : | แฟชั่น |
| ( ชาย )  | 80   |   | 20     |
| ( หญิง ) | 20   |   | 80     |

- ช่องทางการขายของตลาดสินค้า ในภาพรวมเชิงกว้าง แบ่งเป็น ช่องทางค้าปลีก ( Moderntrade ) และ ช่องทางการขายแบบดั้งเดิม / อื่นๆ ( Traditional Trade / Others )
- ช่องทางค้าปลีก ( Moderntrade ) : ซึ่งได้รวมในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด ได้แบ่งเป็นในรูปแบบตามกลุ่ม
  - กลุ่มห้างสรรพสินค้า ( Departmentstore )
  - กลุ่มห้าง Superstore
  - กลุ่มห้างบูธหรือห้างท้องถิ่น
- ช่องทางการขายแบบดั้งเดิม / อื่นๆ ( Traditional Trade / Others ) : เป็นช่องทางการค้าอื่นๆ ในรูปแบบของ
  - ห้างร้าน Standalone / Flagship
  - การขายในลักษณะ Event / Promotion ตามจุดขายหรือแหล่งต่างๆ
  - ห้างร้านการขายในตลาด หรือแหล่งชุมชนท้องถิ่น
- ช่องทางห้างสรรพสินค้า (Departmentstore) : ประกอบด้วยกลุ่ม Central (ห้าง Central & Robinson ) , กลุ่มห้าง The Mall ( The Mall , Paragon , Emporium ) กลุ่มห้างอื่นๆ และห้างท้องถิ่นหรือห้างบูธ
  - จำนวนห้างสรรพสินค้า

| Total         | Total   |           |            |
|---------------|---------|-----------|------------|
|               | #Outlet | BKK-Metro | Up Country |
|               | 149     | 35        | 114        |
| Central       | 18      | 10        | 8          |
| Robinson      | 27      | 10        | 17         |
| The Mall      | 9       | 8         | 1          |
| Others Stores | 95      | 7         | 88         |

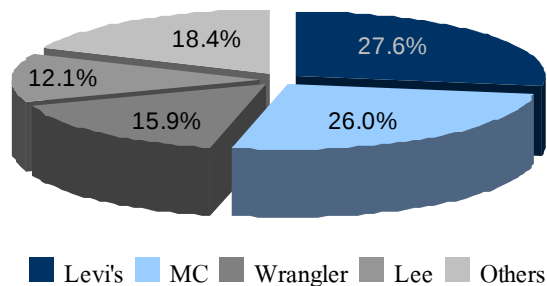
โดยพบว่าการจำหน่ายใน Departmentstore sale อยู่ที่ 48.0% คิดเป็น 5,476,309,028 บาท others sale อยู่ที่ 52.0 % คิดเป็น 5,939,690,972 บาท

|                             |              |                       |
|-----------------------------|--------------|-----------------------|
| <b>Total</b>                |              | <b>11,416,000,000</b> |
| <b>Departmentstore sale</b> | <b>48.0%</b> | <b>5,476,309,028</b>  |
| <b>Others Sale</b>          | <b>52.0%</b> | <b>5,939,690,972</b>  |

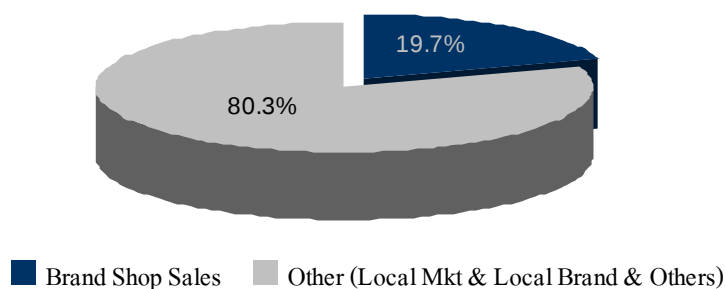


โดยช่องทางการจัดจำหน่าย Others sale กว่า 5,939,690,972 บาท สามารถแยกออกเป็น Brand shop sales อยู่ที่ 19.7% คิดเป็น 1,167,712,400 บาท และ others ที่ 0.3% คิดเป็น 4,771,978,572 บาท โดยตลาดยีนส์มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญได้แก่ Levi, Mc, Lee, Wranger และอื่นๆ แม้ว่าผู้นำในตลาดยีนส์อย่าง Levi ตัวแทนแห่งยีนส์ ใส่แล้วรู้สึกเท่ ล้าสมัย ส่วน Lee ใช้กลยุทธ์ออกคอลเล็กชั่นใหม่ถี่ขึ้น โดยแม็คยีนส์ ที่มีจุดแข็งเข้าถึงความต้องการทุกเซ็กเมนต์ แต่ทุกวันนี้ยังมีแบรนด์หน้าใหม่ออกสู่ตลาด ขณะที่ช่องทางจำหน่ายอย่างห้างสรรพสินค้า หรือโมเดิร์นเทรด ก็หันมาซุกซนในเรื่องยีนส์เพื่อเรียกลูกค้า เท้ากับเป็นการประกาศศึกที่ราบ เพื่อช่วงชิงตลาดยีนส์กันอย่างชัดเจน ส่วน "แรงเลอร์" เป็นอีกแบรนด์ที่ยอมรับว่า ตลาดยังแข่งขันเรื่องราคาเป็นหลัก แรงเลอร์ เองก็มีแคมเปญลดราคา แต่ก็ต้องคำนึงถึงแบรนด์ที่เน้นการสร้างคุณภาพของสินค้า ขณะที่ "ฮาร่า" แม้จะมั่นใจเรื่องราคาที่ถูกว่าคู่แข่ง แต่ก็ต้องปรับตัวในแง่ของภาพลักษณ์สินค้าที่ต้องหันมาหาแฟชั่น ทำให้คู่แข่ง และกลับมาเน้นสินค้าผู้ชายมากขึ้น โดยจะเดินหน้าขายจุดจำหน่ายทั้งรูปแบบสแตนด์อะโลนและซ้อปในห้าง รวมถึงยังจะให้น้ำหนักช่องทางขายในตลาดอีคอมเมิร์ซมากขึ้นด้วย หลังจากเข้าไปขายผ่านเว็บไซต์ ไซโรล่าและแวลูวูออนท์ ไม่เพียงแต่ผู้ผลิต ผู้นำเข้าจะแข่งขันกันดุเดือดเท่านั้น ด้านห้างสรรพสินค้า หรือโมเดิร์นเทรดเอง ก็ยังโคดเข้ามาซุกซนเรื่อง "ยีนส์" เพื่อชิงลูกค้าให้เข้าห้างมากขึ้นด้วย โดยที่ผ่านมารอบินสันได้เห็นการเติบโตของกลุ่มสินค้ายีนส์ที่มีอัตราเติบโต เป็นอันดับต้น ๆ และยอดขายส่วนใหญ่ก็มาจากแผนกแฟชั่นถึง 40% ในขณะที่ช่องทางไฮเปอร์มาร์เก็ตอย่างเทสโก้ โลตัส ยังทนความหอมหวานของตลาดยีนส์ไม่ไหว ต้องออกมาประกาศว่า "ต้องเป็นที่ 1 เรื่องยีนส์" นอกเหนือจากเป็นที่ 1 ด้านราคาแล้ว โดยได้พยายามขยายไลน์และการออกแบบดีไซน์เครื่องแต่งกายยีนส์ทั้งสตรีและบุรุษ โดยแบรนด์ที่มีจำหน่ายในเทสโก้ฯ เช่น เอฟเอนด์เอฟ แอสซายน์ และแม็คยีนส์ หากดูผลสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคของชาวไทยแล้ว ดูเหมือนตลาดยีนส์หมื่นล้านจะเพิ่มศักยภาพการแข่งขันหนักขึ้น เพราะปัจจุบันคนไทยนิยมซื้อยีนส์เพิ่มขึ้นจาก 6 ตัวต่อคน เป็น 8 ตัวต่อคนต่อปี ทำให้ตลาดนี้เป็นที่น่าจับตา

- ที่ยอดขาย 5,476.3 ล้านบาท ในห้างสรรพสินค้าหรือคิดเป็น ประมาณ 48% ของมูลค่าตลาดรวม ซึ่งจะพบว่า ลิวายส์ มีสัดส่วนการขาย 27.6% ลงรองมาคือ แมคอินส์ ที่สัดส่วน 26% ตามด้วยแรงเลอร์ 15.9% 12.1% และยี่ห้ออื่นๆเช่น ฮาร่า บิ๊กจอห์น รวมกัน 18.4%



- มูลค่าตลาดส่วนอื่นที่เหลือจากช่องทางขายในกลุ่มห้างสรรพสินค้า (Non-Departmentstore) 52% หรือคิดเป็นมูลค่า 5,939.7 ล้านบาท ประกอบด้วย
  - ร้าน Flagship ของ Brand หลักๆอันประกอบด้วย Mc Shop , Levi Shop , Wrangler Shop , Lee Shop คิดเป็น 19.7% หรือมูลค่า 1,167.7 ล้านบาท



- สัดส่วนที่เหลือ 80.3% หรือมูลค่า 4,771.9 ล้านบาท เป็นยอดขายที่มาจาก มูลค่าขายใน Superstore , Event & Promotion , และในกลุ่มตลาดท้องถิ่นต่างๆ
- ระดับการแบ่งแยกกลุ่มยี่ห้อ (Brand) ของผลิตภัณฑ์ยีนส์ ,ระดับราคาขายของสินค้า และสถานที่จัดจำหน่าย
  - กลุ่มยี่ห้อ (Brand) ระดับพรีเมียม : ราคาขายเฉลี่ยในปกติ จะอยู่ขั้นต่ำที่สูงกว่า 2,500 บาท ซึ่งได้แก่ ยี่ห้อแบรนด์นำเข้าต่างๆ และยี่ห้อดังคือ ลิวายส์ Levi ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติในแถบเอเชีย (จีน) และกลุ่มลูกค้าระดับบนขึ้นไป  
สถานที่จัดจำหน่าย : ห้างสรรพสินค้าระดับบน และ ระดับกลาง , Brand Shop ( Flagship)
  - กลุ่มยี่ห้อ (Brand) ระดับ บน - ปานกลาง : ราคาขายเฉลี่ยในปกติ จะอยู่ในช่วง 1,400 - 2,500 บาท ซึ่งจะมีอยู่ในตลาดอยู่หลายผลิตภัณฑ์ ได้แก่ แมคอินส์ (Mc) , ลี (Lee) , แรงเลอร์ (Wrangler ) ,Hara, Big John , LeeCooper ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นคนไทย ระดับรายได้ปาน

กลาง , นักเรียน , นักศึกษา ที่พักอาศัยในย่านศูนย์กลาง , ในเมือง รับรู้ข่าวสารทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง

สถานที่จัดจำหน่าย : ห้างสรรพสินค้าระดับบน และ ระดับกลาง , Brand Shop ( Flagship) , ห้างท้องถิ่น

- กลุ่มยี่ห้อ (Brand) ระดับปานกลาง – ต่ำ : ราคาขายเฉลี่ยของ Brand ระดับนี้ จะอยู่ในช่วงราคา 700 – 1,300 บาท ซึ่งผลิตภัณฑ์จะเป็นสินค้าประเภท Fighting , Promotion item พิเศษเฉพาะของ Brand หลักๆ , OEM Brand ได้แก่ แมคยีนส์ (Mc) , และภายใต้ OEM Brand ของห้าง Lotus & Big C ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นคนไทย ระดับรายได้น้อย , นักเรียน , นักศึกษา
- สถานที่จัดจำหน่าย : ห้างสรรพสินค้า ระดับกลาง (Promotion Area) , ห้างประเภท Superstore , ห้างท้องถิ่น
- กลุ่มยี่ห้อ (Brand) ระดับต่ำ : ราคาขายเฉลี่ยของ Brand ระดับนี้ จะอยู่ต่ำกว่า 500 บาท ซึ่งผลิตภัณฑ์จะเป็นสินค้าประเภทระดับต่ำ Low End หรือสินค้าเลียนแบบ ลอกเลียนแบบและใช้ชื่อใกล้เคียงกับ Brand ชำนาญ ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นคนไทย ระดับรายได้น้อย , นักเรียน , นักศึกษา , คนงาน สถานที่จัดจำหน่าย : พื้นที่จัดรายการ Promotion Area ในห้างระดับท้องถิ่น , ตามท้องตลาดทั่วไปตามต่างจังหวัด

### 3.3.4.3 ภาวะอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย

อุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทยเติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปี 2553 – 2555 พบว่าดัชนีค้าปลีกของประเทศไทยเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 11.1 อันเป็นผลจากความต้องการสินค้าและบริการที่สูงขึ้นจากตามภาวะการเติบโตทางเศรษฐกิจและระดับรายได้ต่อครัวเรือนที่สูงขึ้น รวมทั้งการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) ขนาดกลางและขนาดใหญ่เช่น ห้างสรรพสินค้า (department store) และร้านขายสินค้าขนาดใหญ่ (superstore) ซึ่งพัฒนามาแทนที่ร้านค้าปลีกดั้งเดิม (traditional) โดยมีต้นทุนดำเนินงานสูงกว่ารูปแบบเดิม บริหารงานเป็นระบบมากขึ้น ตั้งอยู่ในย่านที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ง่าย ใช้นวัตกรรมดำเนินการจำนวนมาก มีสถานที่กว้างขวางและรวมสินค้าหรือร้านค้าที่สำคัญไว้ในที่เดียว ซึ่งสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันที่ต้องการความสะดวกสบาย ความแปลกใหม่ ความหลากหลายของสินค้าและบริการได้เป็นอย่างดี

บริษัทฯ จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยบริษัทฯ จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศ ผ่านร้านค้าปลีกของตนเอง (free standing shop) และผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) อาทิ ห้างสรรพสินค้า (department store) เช่น เซ็นทรัล เดอะมอลล์ และโรบินสัน เป็นต้น และร้านขายสินค้าขนาดใหญ่ (superstore) เช่น บิ๊กซี และเทสโก้ โลตัส เป็นต้น เพื่อกระจายสินค้าให้กับผู้บริโภคให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) มีการลงทุนปรับปรุงและสร้างความทันสมัยให้กับร้านค้าอยู่ตลอดเวลา รวมถึงมีแผนการลงทุนเพื่อขยายสาขาเพิ่มอย่างต่อเนื่องทั้งในต่างจังหวัด และ ในกรุงเทพและปริมณฑล เพื่อให้เข้าถึงและครอบคลุมผู้บริโภคทั่วประเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## แผนการขยายสาขาของห้างค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade)

|                                      | จำนวนสาขา<br>(ณ 31 ธ.ค. 2551) | จำนวนสาขา<br>(ณ 31 ธ.ค. 2555) | แผนการขยายสาขา                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ห้างสรรพสินค้า (department store) |                               |                               |                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1.1 ห้างเซนทรัล                      | 11                            | 20                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>23 สาขาภายในปี 2556 (เพิ่มขึ้น 3 สาขาในต่างจังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ อุบลราชธานี และหาดใหญ่)<sup>1/</sup></li> <li>30 สาขาภายในปี 2558 (เพิ่มขึ้น 7 สาขา)<sup>1/</sup></li> </ul>          |
| 1.2 ห้างโรบินสัน                     | 20                            | 30                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>35 สาขาภายในปี 2556 (เพิ่มขึ้น 5 สาขาในต่างจังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี สกลนคร และอุบลราชธานี)<sup>1/</sup></li> <li>50 สาขาภายในปี 2559 โดยเพิ่มสาขา 5 สาขาในแต่ละปี<sup>1/</sup></li> </ul> |
| 1.3 ห้างเดอะมอลล์                    | 8                             | 8                             | เป้าหมายเพิ่มสาขาอีก 10 สาขาในปี 2565 <sup>2/</sup>                                                                                                                                                                              |
| 2. ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ (superstore)  |                               |                               |                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2.1 บิ๊กซี                           | 56                            | 112                           | 300 สาขาภายในปี 2559 (เพิ่มขึ้น 189 สาขา ในกรุงเทพ และในต่างจังหวัด) <sup>3/</sup>                                                                                                                                               |
| 2.2 เทสโก้ โลตัส                     | 79                            | 108                           | n/a <sup>4/</sup>                                                                                                                                                                                                                |
| รวม                                  | 174                           | 278                           |                                                                                                                                                                                                                                  |
| อัตราเติบโตเฉลี่ย (CAGR)             | 12.4%                         |                               |                                                                                                                                                                                                                                  |

ที่มาของข้อมูลจำนวนสาขา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี และข้อมูลเผยแพร่ใน Website แต่ละบริษัท

ที่มาของแผนการขยายสาขา : <sup>1/</sup> อ้างอิงเอกสารข้อมูลบริษัท (Corporate Presentation) งวดไตรมาส 3 ปี 2555<sup>2/</sup> บทสัมภาษณ์ รองประธานกรรมการ บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด โดยหนังสือพิมพ์ไทยโพสต์ ลงวันที่ 10 ตุลาคม 2555<sup>3/</sup> บทสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด มหาชน (โดยหนังสือพิมพ์ ASTV ผู้จัดการออนไลน์ ลงวันที่ 17 ธันวาคม 2555)<sup>4/</sup> ไม่มีข้อมูล

## ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจค้าปลีก

## 1) การเปิดห้าง ร้าน หรือจุดจำหน่ายเพิ่มเติม

ธุรกิจค้าปลีกมีการขยายตัวมากขึ้น จากการลงทุนขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกที่เพิ่มจำนวนขึ้น บนที่ตั้งที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในเมืองใหญ่ๆ เมืองท่องเที่ยว และเขตชุมชนเมืองซึ่งธุรกิจเชื่อว่าจะเกิดการขยายตัวมากขึ้น เช่น การขยายสาขาของห้างสรรพสินค้าหรือซูเปอร์สโตร์ในเขตชุมชนต่างๆ และการขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในห้างสรรพสินค้าหรือซูเปอร์สโตร์ที่มีผู้เข้ามาใช้บริการมาก อันเนื่องจากรูปแบบการใช้จ่ายของคนในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป นิยมที่จะซื้อสินค้าหรือบริการที่ใกล้ที่พัก หรือในห้างสรรพสินค้าหรือซูเปอร์สโตร์ขนาดใหญ่ที่มีร้านค้าที่หลากหลาย และสะดวกสบาย

## 2) การเพิ่มขึ้นของปริมาณการขายในแต่ละจุดขายที่มีอยู่เดิม

การขยายตัวมากขึ้นในแต่ละจุดขายที่มีอยู่เดิม เกิดจากปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ ปัจจัยทางด้านกำลังซื้อของผู้บริโภคที่สูงขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจ หรือเฉพาะในกลุ่มผู้บริโภคของธุรกิจค้าปลีกแต่ละประเภท รวมทั้งความสามารถในการนำเสนอสินค้าที่มีอยู่ หรือการจัดหาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้ความสำเร็จของทำเลที่ตั้งของแหล่งค้าปลีกที่จุดขายตั้งอยู่ก็มีส่วนสำคัญ เนื่องจากสามารถเพิ่มจำนวนของผู้บริโภคที่มีโอกาสซื้อสินค้าของธุรกิจเช่นกัน

### 3.3.4.4 ภาวะอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและผลิตภัณฑ์ยืนต้นในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economics Cooperation: AEC)

การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 เป็นความร่วมมือทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค (Regional Economic Cooperation) ของประเทศในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียน (ASEAN) ทั้ง 10 ประเทศ ประกอบด้วย ประเทศไทย ประเทศเวียดนาม ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศมาเลเซีย ประเทศสิงคโปร์ ประเทศลาว ประเทศพม่า ประเทศกัมพูชา และประเทศบรูไน โดยมีส่วนเอื้อประโยชน์สำคัญในด้านความเสรีการเคลื่อนย้ายทรัพยากร แรงงาน และการค้าขายระหว่างกันในตลาดอาเซียน รวมทั้งเป็นการเพิ่มโอกาส อำนาจการต่อรองทางการค้า ความร่วมมือและศักยภาพในการแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ ของโลก ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มในตลาดอาเซียนซึ่งมีแนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ย่อมมีส่วนทำให้เกิดการขยายตลาดจากในประเทศออกไปสู่ตลาดประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียนภายใต้กฎระเบียบที่ผ่อนคลายขึ้น รวมทั้งมาตรการส่งเสริมการตลาดและการลงทุนระหว่างกัน ก่อให้เกิดตลาดผู้บริโภคที่ใหญ่ขึ้นและกำลังซื้อที่มากขึ้น ในปี 2554 พบว่าประเทศในอาเซียนมีประชากรรวมจำนวน 607.7 ล้านคนและมีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) รวม 2,112.5 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (ปี 2542 – 2554) เท่ากับร้อยละ 7.6 ในขณะที่ประเทศไทยมีประชากรจำนวน 64.3 ล้านคน และมีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) จำนวน 339 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (ปี 2542 – 2554) เท่ากับร้อยละ 3.9

#### จำนวนประชากรและมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ปี 2554

| ประเทศ              | ประชากร<br>จำนวน<br>(ล้านคน) | มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) |                            |                             |                                                         |
|---------------------|------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------|
|                     |                              | มูลค่า<br>(‘000 ล้านดอลลาร์)        | อัตราการเติบโต<br>(ร้อยละ) | ต่อประชากร<br>(เหรียญสหรัฐ) | อัตราการเติบโตเฉลี่ย<br>ต่อปี (ปี 2542 – 2554) (ร้อยละ) |
| 1 ประเทศอินโดนีเซีย | 240.5                        | 834                                 | 6.4                        | 3,469                       | 6.3                                                     |
| 2 ประเทศไทย         | 64.3                         | 339                                 | 3.5                        | 5,278                       | 3.9                                                     |
| 3 ประเทศสิงคโปร์    | 5.3                          | 267                                 | 5.3                        | 50,283                      | 9.7                                                     |
| 4 ประเทศมาเลเซีย    | 28.7                         | 248                                 | 5.2                        | 8,627                       | 6.2                                                     |
| 5 ประเทศฟิลิปปินส์  | 95.8                         | 216                                 | 4.7                        | 2,256                       | 5.7                                                     |
| 6 ประเทศเวียดนาม    | 89.3                         | 122                                 | 5.8                        | 1,362                       | 6.3                                                     |
| 7 ประเทศพม่า        | 62.4                         | 50                                  | 5.5                        | 806                         | 20.8                                                    |
| 8 ประเทศบรูไน       | 0.4                          | 16                                  | 2.8                        | 39,000                      | 6.4                                                     |
| 9 ประเทศกัมพูชา     | 14.4                         | 13                                  | 6.7                        | 917                         | 2.4                                                     |
| 10 ประเทศลาว        | 6.6                          | 8                                   | 8.3                        | 1,197                       | 8.3                                                     |
| รวม                 | 607.7                        | 2,113                               | เฉลี่ย (รวมทั้งหมด)        |                             | 7.6                                                     |
|                     |                              |                                     | เฉลี่ย (ไม่รวมประเทศไทย)   |                             | 8.0                                                     |

ที่มา : กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ ไอเอ็มเอฟ (IMF)

### การส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทย

ตั้งแต่ปี 2553 ถึงปี 2555 มูลค่าส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทยมีการเติบโตปรับลดลง โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงร้อยละ 1.3 ต่อปี และมีมูลค่าการส่งออกรวม 98,755 ล้านบาทในปี 2555 โดยตลาดส่งออกที่สำคัญของไทย ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น และอาเซียน

ตลาดส่งออกที่มีการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง คือ ตลาดอาเซียน โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 15.6 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2553 ถึงปี 2555 มีมูลค่าส่งออกจำนวน 4,978 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 5 ของมูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่มรวมของไทยในปี 2555

### มูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทย ตั้งแต่ปี 2553 – ปี 2555

| ตลาดส่งออก      | มูลค่าส่งออก(ล้านบาท) |        |        | อัตราเติบโต (ร้อยละ) | ส่วนแบ่งตลาด |      |      |
|-----------------|-----------------------|--------|--------|----------------------|--------------|------|------|
|                 | 2553                  | 2554   | 2555   |                      | 2553         | 2554 | 2555 |
| สหรัฐอเมริกา    | 39,974                | 34,438 | 31,438 | -11.3%               | 39           | 35   | 32   |
| สหภาพยุโรป      | 32,179                | 30,179 | 24,019 | -13.6%               | 32           | 31   | 24   |
| ญี่ปุ่น         | 8,000                 | 9,804  | 11,386 | 19.3%                | 8            | 10   | 12   |
| อาเซียน         | 3,726                 | 4,475  | 4,978  | 15.6%                | 4            | 5    | 5    |
| อื่นๆ           | 17,583                | 19,858 | 26,933 | 23.8%                | 17           | 20   | 27   |
| รวมมูลค่าส่งออก | 101,462               | 98,755 | 98,755 | -1.3%                | 100          | 100  | 100  |

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

### ปัญหาแรงงานขาดแคลนของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและการย้ายฐานการผลิต

นโยบายปรับค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติปรับค่าจ้างขั้นต่ำใหม่สูงสุด 300 บาทต่อวัน มีผลบังคับใช้ ณ วันที่ 1 เม.ย 2555 ทั้งหมด 7 จังหวัดประกอบด้วยจังหวัดภูเก็ต กรุงเทพฯ นนทบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และนครปฐม และปรับค่าแรงขั้นต่ำสำหรับจังหวัดอื่นที่เหลือทั่วประเทศ โดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2556 เป็นต้นไป มีผลให้กลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการใช้แรงงาน (labor intensive) เน้นการใช้ทักษะและประสบการณ์ด้านงานฝีมือและการตัดเย็บที่ประณีต ทำให้ผู้ประกอบการมีต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น จึงทำให้เกิดความเสี่ยงต่ออุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม หากผู้ประกอบการไม่สามารถปรับตัว เพื่อรับมือกับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น อาจทำให้ผู้ประกอบการบางส่วนต้องมีการลดจำนวนแรงงานลง ย้ายฐานการผลิต หรือปิดกิจการ

การขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมจำนวนมากมีส่วนให้เกิดการพิจารณาการย้ายไปลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านแทน เช่น พม่า, ลาว, กัมพูชา และเวียดนาม ซึ่งโดยเปรียบเทียบแล้ว ประเทศไทยมีต้นทุนค่าจ้างที่สูงกว่าประเทศอื่นมาก โดยประเทศไทยมีค่าจ้างต่อปีที่ 2,293 ดอลลาร์สหรัฐ สูงกว่าประเทศลาว และเวียดนาม 1 เท่า สูงกว่าประเทศพม่า 5 เท่า และสูงกว่าประเทศกัมพูชา 3.5 เท่า ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมการเคลื่อนย้ายของแรงงานในอนาคตปัจจัยหนึ่ง

### เปรียบเทียบค่าจ้างในกลุ่มประเทศอาเซียนปี 2553

| ประเทศ      | ค่าจ้างต่อปี (USD) |
|-------------|--------------------|
| มาเลเซีย    | 4,735              |
| ไทย         | 2,293              |
| ฟิลิปปินส์  | 2,053              |
| ลาว         | 1,057              |
| อินโดนีเซีย | 1,027              |
| เวียดนาม    | 1,002              |
| กัมพูชา     | 672                |
| พม่า        | 401                |
| บรูไน       | n/a                |
| สิงคโปร์    | n/a                |

ที่มา: กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF)

### 3.3.4.5 ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

บมจ. แม็คกรุ๊ป เชื่อว่า บริษัทฯ มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญ ดังนี้

**บมจ. แม็คกรุ๊ป เป็นบริษัทจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชั้นนำในประเทศไทย ภายใต้แบรนด์แม็คยีนส์ที่แข็งแกร่ง**

บมจ. แม็คกรุ๊ป เป็นผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายประเภทกางเกงยีนส์รายใหญ่ในประเทศไทย โดย แบรนด์แม็คยีนส์ของกลุ่มบริษัทฯ มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับ 1 ในประเทศไทย หรือคิดเป็นร้อยละ 37.9 มูลค่าตลาดธุรกิจยีนส์ที่มีแบรนด์ในประเทศไทย (อ้างอิงจากรายงานการวิจัยศักยภาพทางการตลาด ผู้จัดจำหน่ายธุรกิจยีนส์ในประเทศไทย โดย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2556 และเป็นแบรนด์ยีนส์ของไทยเพียงรายเดียวที่สามารถแข่งขันได้กับแบรนด์ยีนส์จากต่างประเทศได้ ด้วยคุณภาพที่ดี และราคาที่เหมาะสม รวมทั้งมีการออกแบบที่เหมาะสมกับสรีระของคนไทยได้เป็นอย่างดี บริษัทฯสามารถครองตลาดส่วนใหญ่ในต่างจังหวัด โดยร้อยละ 80.5 ของยอดขายในปี 2555 และร้อยละ 77.8 ของยอดขายในไตรมาส 1 ปี 2556 มาจากการขายในต่างจังหวัด (ไม่รวมกรุงเทพและปริมณฑล)

**บมจ. แม็คกรุ๊ป ประสบความสำเร็จในการขยายและบริหารจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย ให้ครอบคลุมทั่วประเทศไทย**

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2556 บมจ. แม็คกรุ๊ป มีช่องทางการจัดจำหน่ายรวมทั้งสิ้นจำนวน 530 แห่งทั่วประเทศไทย แบ่งเป็นร้านค้าปลีกของตนเอง (free standing shop) จำนวน 132 แห่ง และจุดขายในห้างค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) จำนวน 398 แห่ง โดยร้อยละ 72.5 ของจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งหมดในประเทศ ตั้งอยู่ในเขตต่างจังหวัด และอีกร้อยละ 27.5 ของจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งหมดในประเทศ ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการขยายจำนวนช่องทางการจัดจำหน่าย ระหว่างปี 2553 ถึงปี 2555 โดยมีช่องทางการจัดจำหน่ายเป็น 511 แห่งในปี 2555 เพิ่มขึ้นจาก 405 แห่งในปี 2553 ทำให้บริษัทฯ มีรายได้จากการขายสินค้า 2,555.6 ล้านบาทในปี 2555 ซึ่งมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ร้อยละ 40.7 ตั้งแต่ปี 2553 ถึงปี 2555 และมีกำไรสุทธิจำนวน 599.3 ล้านบาทในปี 2555 ซึ่งมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ร้อยละ 139.0 ตั้งแต่ปี 2553 ถึงปี 2555

บริษัทฯ เชื่อว่า การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมมากขึ้น และบริหารจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ เช่น การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย จะทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสินค้าของบริษัทฯ ได้สะดวกมากขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของรายได้ของบริษัทฯ

**บมจ. แม็คกรุ๊ป ดำเนินธุรกิจหลักในตลาดผลิตภัณฑ์ยีนส์ในประเทศไทย ซึ่งเป็นตลาดที่เติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง**

บมจ. แม็คกรุ๊ป ดำเนินธุรกิจตลาดผลิตภัณฑ์ยีนส์ในประเทศไทย ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง อ้างอิงจากรายงานการวิจัยเรื่อง ศักยภาพทางการตลาด ผู้จัดจำหน่ายธุรกิจยีนส์ในประเทศไทย โดย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2556 ระบุว่า ตลาดยีนส์ในประเทศไทย มีแนวโน้มเติบโตไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15-20 ต่อปี ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ยีนส์เติบโตอย่างต่อเนื่อง คือ ความนิยมในการใช้ผลิตภัณฑ์ยีนส์อย่างต่อเนื่อง จากการเป็นเครื่องแต่งกายซึ่งเหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย ทุกบุคลิกภาพและสามารถสวมใส่ได้ในหลากหลายโอกาส และด้วยคุณสมบัติเด่นของผลิตภัณฑ์ยีนส์ที่มีความทนทาน ใส่สบาย เสริมสร้างบุคลิกภาพให้กับผู้สวมใส่ รวมทั้งมีความหลากหลายและการพัฒนาในด้านการออกแบบ รูปทรง คุณภาพวัตถุดิบและระดับราคา

บริษัทฯ เชื่อว่า ตลาดผลิตภัณฑ์ยีนส์ในประเทศไทย ยังคงมีแนวโน้มการเติบโตในระดับสูงอย่างต่อเนื่องในอนาคต จากกำลังซื้อของประชากรที่มีแนวโน้มปรับสูงขึ้น จากรายได้ต่อครัวเรือนที่สูงขึ้น

**บมจ. แม็คกรุ๊ป มีโอกาสสูงในการขยายช่องทางทางการจัดจำหน่ายไปสู่ตลาดผลิตภัณฑ์ขั้นต้นในกลุ่มภูมิภาคอาเซียน (ไม่รวมประเทศไทย) ซึ่งเป็นตลาดที่มีการเติบโตสูง**

บมจ. แม็คกรุ๊ป มีเป้าหมายที่จะขยายไปยังกลุ่มประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งมีอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของกลุ่มภูมิภาคอาเซียน (ไม่รวมประเทศไทย) เฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2542 ถึงปี 2554 (อ้างอิงข้อมูลจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF)

บริษัทฯ เชื่อว่า ตลาดผลิตภัณฑ์ขั้นต้นในกลุ่มภูมิภาคอาเซียน (ไม่รวมประเทศไทย) ยังคงมีแนวโน้มการเติบโตในระดับสูงอย่างต่อเนื่องในอนาคต จากกำลังซื้อของประชากรที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น จากรายได้ต่อครัวเรือนที่สูงขึ้น

**บมจ. แม็คกรุ๊ป มีการบริหารและควบคุมต้นทุนขายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้**

บมจ. แม็คกรุ๊ป สามารถบริหารและควบคุมต้นทุนขายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้ โดย บริษัทฯ มีโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ขั้นต้น ของตนเองจำนวน 4 โรงงาน ภายใต้ PKG และ MJM โดยเป็นการผลิตเพื่อรองรับการขายของบริษัทฯ ทั้งหมด และมีการว่าจ้างผู้ผลิตภายนอก (outsourcing) ภายใต้การควบคุมต้นทุนและคุณภาพของกลุ่มบริษัทฯ

บริษัทฯ เชื่อว่าโรงงานของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพในการผลิตที่ดี ด้วยอัตราการใช้กำลังการผลิตในอัตราที่สูง โดยมีอัตราการใช้กำลังการผลิตรวมของโรงงานทั้งหมด ร้อยละ 95.7 ในปี 2555 บริษัทฯ มีการสรรหากระบวนการบริหารจัดการด้านการผลิตใหม่ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอ โดยบริษัทฯ ได้มีการนำระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing System) มาใช้ เพื่อปรับปรุงระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทฯ มีการเปิดศูนย์พัฒนาแรงงานให้มีความสามารถในการทำงานได้หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนและมีมูลค่าสูงขึ้นได้ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีความได้เปรียบของต้นทุนวัตถุดิบ จากการสั่งซื้อในปริมาณมาก และมีความสัมพันธ์อันยาวนานกับผู้ขายฝ่ายรายสำคัญ โดยบริษัทฯ ได้รับประโยชน์จากการมีอำนาจต่อรองในการซื้อเข้ามาขึ้นตามการเติบโตของการขายของบริษัทฯ บริษัทฯ ยังมีการประเมินประสิทธิภาพในการผลิตของโรงงานทั้งหมดของบริษัทฯ โดยการเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน เพื่อให้การบริหารงานและควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ จากประสบการณ์การผลิตสินค้าของบริษัทฯ ภายใต้การบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้นำหลักการเดียวกันในการร่วมบริหารจัดการต้นทุนสินค้าที่สั่งผลิตจากผู้รับจ้างผลิตสินค้า (Outsource) ให้กับกลุ่มบริษัทฯ ทำให้ บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการบริหารและควบคุมต้นทุนขายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้ระหว่างปี 2553 ถึงปี 2555 โดยมีอัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 55.9 ในปี 2555 จากร้อยละ 39.9 ในปี 2553

**บจก. พี.เค.การ์เมนต์ ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ บมจ. แม็คกรุ๊ป ได้รับสิทธิประโยชน์จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)**

บจก. พี.เค.การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบมจ. แม็คกรุ๊ป ได้รับสิทธิประโยชน์จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนสำหรับกิจการผลิตเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 2 ฉบับ โดยสิทธิประโยชน์ที่มีสาระสำคัญ คือ การยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการประกอบกิจการที่ได้รับการส่งเสริมกำหนดเวลา 8 ปี นับจากวันที่คณะกรรมการอนุมัติให้การส่งเสริม ซึ่งโรงงาน PK1 ได้รับอนุมัติให้การส่งเสริมจากคณะกรรมการตั้งแต่วันที่ 27 มิถุนายน 2554 และโรงงาน PK บางปะกง ได้รับอนุมัติให้การส่งเสริมจากคณะกรรมการตั้งแต่วันที่ 30 ธันวาคม 2554 โดยโรงงาน PK1 มีปริมาณการผลิตจริงคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 51.0 ของปริมาณการผลิตจริงรวมทุกโรงงานภายใต้กลุ่มบริษัทฯ ในปี 2555 และโรงงาน PK บางปะกง มีปริมาณการผลิตจริงคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4.3 ของปริมาณการผลิตจริงรวมทุกโรงงานภายใต้กลุ่มบริษัทฯ ในปี 2555

บริษัทฯ เชื่อว่าการได้รับสิทธิประโยชน์จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนของบริษัทย่อยของบริษัทฯ จะทำให้บริษัทฯ มีโอกาสในการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**บมจ. แม็คกรุ๊ป มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีฐานะการเงินที่แข็งแกร่ง**

บมจ. แม็คกรุ๊ป มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีรายได้จากการขายสินค้าในปี 2553 ถึงปี 2555 เท่ากับ 1,291.6 ล้านบาท 1,804.5 ล้านบาท และ 2,555.6 ล้านบาท ตามลำดับ หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตในปี 2554 และปี 2555 เท่ากับร้อยละ 39.7 และร้อยละ 41.6 ตามลำดับ และมีกำไรสุทธิในปี 2553 ถึงปี 2555 เท่ากับ 104.9 ล้านบาท 298.8 ล้านบาท และ 599.3 ล้านบาท ตามลำดับ หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตในปี 2554 และปี 2555 เท่ากับร้อยละ 184.9 และร้อยละ 100.5 ตามลำดับ

สำหรับงวดไตรมาส 1 ปี 2556 บริษัทฯ มีรายได้จากการขายสินค้าเท่ากับ 672.6 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 23.7 จาก 543.7 ล้านบาทในงวดเดียวกันของปีก่อน และมีกำไรสุทธิเท่ากับ 180.7 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 29.9 จาก 139.1 ล้านบาทในงวดเดียวกันของปีก่อน

บริษัทฯ มีโครงสร้างเงินทุนและฐานะการเงินที่แข็งแกร่ง โดยพิจารณาจากงบการเงินรวมของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2556 บริษัทฯ มีหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยรวม 750 ล้านบาท ซึ่งเป็นเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน และมีหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 1.40 เท่า

บริษัทฯ มีแผนในการนำเงินที่ได้จากการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชน (IPO) ในครั้งนี้ ส่วนหนึ่งไปชำระหนี้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน 750 ล้านบาท ณ วันที่ 31 มีนาคม 2556 ทั้งจำนวน

บริษัทฯ เชื่อว่าโครงสร้างโครงสร้างเงินทุนและฐานะการเงินที่แข็งแกร่งของบริษัทฯ จะทำให้บริษัทฯ มีโอกาสในการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้ความคุ้มครองทางการเงินได้ในระดับหนึ่งจากผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นชั่วคราวกับธุรกิจของบริษัทฯ ได้

**บมจ. แม็คกรุ๊ป มีคณะผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยีนส์**

คณะผู้บริหารหลักของบมจ. แม็คกรุ๊ป ภายใต้การนำของนายพิชัย ภัฏจนารักษ์ และนางสาวสุณี เสรีภาพ มีประสบการณ์ในการบริหารงานและความรู้ในด้านการขายและการผลิตเป็นอย่างดี ในตลาดผลิตภัณฑ์ยีนส์ และผู้บริหารท่านทุกท่านมีประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้ามายาวนาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนายพิชัย ภัฏจนารักษ์ ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมาเป็นระยะเวลาประมาณ 38 ปี ตั้งแต่เริ่มดำเนินธุรกิจในปี 2518 และนางสาวสุณี เสรีภาพ ได้มีส่วนในการบริหารงานด้านการตลาดให้กลุ่มบริษัทฯ เติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา

บริษัทฯ เชื่อว่า คณะผู้บริหารของบริษัทฯ นั้นมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ในอดีตที่ผ่านมา โดยพิจารณาจากการสร้างแบรนด์แม็คยีนส์ให้เป็นที่ยอมรับ การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย การรักษากลุ่มลูกค้า และการจัดการบริหารต้นทุนผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริษัทฯ เชื่อว่า คณะผู้บริหารของบริษัทฯ จะยังสามารถนำพาให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปในอนาคต

### 3.4 การจัดหาผลิตภัณฑ์

บมจ. แม็คกรุ๊ป มีแนวทางการจัดหาผลิตภัณฑ์เพื่อจัดจำหน่ายใน 2 ช่องทางหลัก คือ 1) การจัดหาผลิตภัณฑ์จากโรงงานผลิตของบริษัทย่อยภายในกลุ่ม และ 2) การจัดหาผลิตภัณฑ์โดยจ้างจากผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอก (outsource) ในปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายในการจัดหาผลิตภัณฑ์ประเภทกางเกงยีนส์ในรุ่นมาตรฐาน (เบสิก) ด้วยการผลิตจากโรงงานผลิตของบริษัทย่อย และมีนโยบายในการจ้างผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกสำหรับการจัดหาสินค้าประเภทอื่น เช่น เสื้อยืด เสื้อเชิ้ต เสื้อโปโล เสื้อผ้าแฟชั่นสตรี และสินค้าเกี่ยวเนื่อง อาทิ กระเป๋า รองเท้า เข็มขัด เป็นต้น รวมทั้งการจ้างผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกสำหรับการผลิตกางเกงยีนส์ประเภทแฟชั่นที่มีรายละเอียดสูง หรือในกรณีที่กำลังผลิตของกลุ่มบริษัทมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ กลุ่มบริษัทฯ จะจ้างผู้รับจ้างผลิตภายนอกทั้งในรูปแบบของการจ้างผลิตเป็นตัว หรือจ้างผลิตในบางกระบวนการผลิตที่มีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ เช่น การฟอก หรือการย้อม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อยู่ระหว่างศึกษาทางเลือกในการจัดหาผลิตภัณฑ์ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุนสูงสุดต่อกลุ่มบริษัทฯ อาทิเช่น การจ้างผลิตในต่างประเทศที่มีต้นทุนค่าแรงงานที่ต่ำกว่า เป็นต้น โดยในปี 2555 กลุ่มบริษัทฯ มีรายได้จากการขายที่เกิดจากการจัดหาสินค้าจากโรงงานผลิตของกลุ่มบริษัทฯ ในสัดส่วนร้อยละ 68.9 ของยอดขายรวม และมีรายได้จากการขายที่เกิดจากการจัดหาสินค้าจากผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอก (outsource) ในสัดส่วนร้อยละ 31.1 ของรายได้จากการขายรวมในปี 2555

จากนโยบายการบริหารงานในเชิงรุกของบริษัทฯ ด้วยการมุ่งเน้นการบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ การเปิดร้านค้าปลีกของตนเอง ซึ่งเป็นการขายตรงให้กับผู้บริโภคเป็นเงินสด ทำให้สามารถบริหารจัดการความสามารถในการทำกำไรได้ดีกว่า บริษัทจึงได้มีการวางกลยุทธ์โดยให้ผู้บริหาร ทีมงานและบุคลากรของบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารการจัดจำหน่ายเป็นหลัก การจัดหาสินค้านั้น ให้มุ่งเน้นที่การจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพ บริหารต้นทุนสินค้าโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อความต้องการของทีมจัดจำหน่าย โดยบริษัทได้วางแผน ในการจัดตั้งส่วนงานจัดหาสินค้า และคัสตอมเมอร์ (Merchandising team) ซึ่งจะทำหน้าที่ในการประสานงานกับทีมฝ่ายขาย วางแผนตั้งแต่การประมาณการขายจนกระทั่งการหาแหล่งสินค้าที่มาสับสนุนให้ทันความต้องการ โดยมุ่งเน้นการว่าจ้างผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอก (Outsource) เป็นหลัก ลดการบริหารจัดการในโรงงานลง การว่าจ้างผู้รับจ้างผลิตภายนอกนั้นจะดำเนินการไม่ว่าจะเป็นทั้งผู้รับจ้างภายในประเทศและต่างประเทศ ในส่วนของการว่าจ้างผู้รับจ้างผลิตจากต่างประเทศ บริษัทอยู่ระหว่างดำเนินการติดต่อผู้ผลิตในประเทศกัมพูชาโดยพิจารณาเรื่องคุณภาพและราคาของสินค้าเป็นหลัก

ส่วนหน่วยผลิตของบริษัท ซึ่งปัจจุบันมีอยู่ 4 โรงงาน นั้น บริษัทจะมุ่งเน้นการผลิต ในโรงงานที่บริษัทได้สิทธิประโยชน์ BOI ซึ่งคือ โรงงาน PK 1 และ โรงงาน PK บางปะกง โดยในอนาคตจะเน้นผลิตเฉพาะส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องการความพิถีพิถัน โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากศูนย์ออกแบบของบริษัท และเมื่อสามารถพัฒนาต้นแบบได้แล้ว จะจัดหาผู้ผลิตจากภายนอกเพื่อรองรับต่อไป ในส่วนอีก 2 โรงงาน คือ โรงงาน PK 2 และ PK 3 บริษัทจะทยอยลดการผลิตลงจนอาจจะปิดสายการผลิตในที่สุด โดยในปี 2556 เริ่มต้นลดการผลิตในโรงงาน PK 2 ซึ่งเป็นโรงงานที่ผลิตเสื้อเชิ้ตและเสื้อยืด ปัจจุบันมีกำลังการผลิตประมาณ 1 ล้านตัวต่อปี และในปี 2557 เริ่มลดการผลิตในโรงงาน PK 3 ซึ่งเป็นโรงงานที่ผลิตกางเกงยีนส์เป็นหลัก ปัจจุบันมีกำลังการผลิตประมาณ 800,000 ตัวต่อปี

จากการบริหารจัดการข้างต้น จะมีผลทำให้สัดส่วนการว่าจ้างผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกในปี 2555 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 31.1 ของรายได้จากการขายรวม เพิ่มขึ้นเป็นประมาณ ร้อยละ 50 ของรายได้จากการขายรวม ในปี 2557

## 3.4.1 โรงงานผลิตของบริษัทย่อย

## 1) กำลังการผลิตและนโยบายการผลิต

ปัจจุบัน กลุ่มบมจ. แม็คกรุ๊ป มีโรงงานผลิตทั้งสิ้น 4 แห่ง ซึ่งดำเนินการภายใต้บริษัทย่อยของบริษัทฯ จำนวน 2 บริษัทดังนี้

- 1) บจก. พี.เค.การ์เมนต์(อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) มีโรงงาน 2 แห่ง คือ โรงงาน PK1 และ โรงงาน PK บางปะกง ซึ่งเป็นโรงงานที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน ตามนโยบายส่งเสริมการลงทุนแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ทั้ง 2 แห่ง มีเครื่องจักรจำนวนรวมประมาณ 721 ตัว
- 2) บจก. แม็ค ยีนส์ แมนูแฟคเจอร์ มีโรงงาน 2 แห่ง คือ โรงงาน PK2 และ โรงงาน PK3 มีเครื่องจักรจำนวนรวมประมาณ 743 ตัว

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา กลุ่มบริษัทฯ มีอัตราการเติบโตของยอดขายสูงขึ้นมาก ส่งผลให้กลุ่มบริษัทฯ ดำเนินการขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับการจัดหาผลิตภัณฑ์ให้เพียงพอกับความต้องการและการเติบโตของยอดขาย โดยกำลังการผลิตรวมเพิ่มขึ้นจาก 1,382,283 ตัวในปี 2553 เป็น 4,098,145 ตัวในปี 2555 และมีอัตราการใช้กำลังการผลิตรวมเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 72.2 ในปี 2553 เป็นร้อยละ 95.7 ในปี 2555 ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทมีกำลังการผลิต ปริมาณการผลิต และอัตราการใช้กำลังการผลิตของแต่ละโรงงานในระหว่างปี 2553 ถึงปี 2555 ดังนี้

|                                       | หน่วย  | ปี 2553 | ปี 2554   | ปี 2555   | ไตรมาส 1 ปี 2556 |
|---------------------------------------|--------|---------|-----------|-----------|------------------|
| <b>โรงงาน PK1</b>                     |        |         |           |           |                  |
| กำลังการผลิตสูงสุด <sup>1/</sup>      | ตัว    | 860,522 | 1,363,754 | 2,087,302 | 488,837          |
| ปริมาณการผลิตจริง                     | ตัว    | 648,336 | 1,169,491 | 2,000,280 | 358,225          |
| อัตราการใช้กำลังการผลิต               | ร้อยละ | 75.3    | 85.8      | 95.8      | 73.3             |
| <b>โรงงาน PK2</b>                     |        |         |           |           |                  |
| กำลังการผลิตสูงสุด <sup>1/</sup>      | ตัว    | 459,661 | 771,044   | 1,053,912 | 293,444          |
| ปริมาณการผลิตจริง                     | ตัว    | 332,400 | 601,992   | 1,010,237 | 291,156          |
| อัตราการใช้กำลังการผลิต               | ร้อยละ | 72.3    | 78.1      | 95.9      | 99.2             |
| <b>โรงงาน PK3</b>                     |        |         |           |           |                  |
| กำลังการผลิตสูงสุด <sup>1/</sup>      | ตัว    | 62,100  | 362,142   | 775,892   | 271,833          |
| ปริมาณการผลิตจริง                     | ตัว    | 16,999  | 308,779   | 743,843   | 232,849          |
| อัตราการใช้กำลังการผลิต               | ร้อยละ | 27.4    | 85.3      | 95.9      | 85.7             |
| <b>โรงงาน PK บางปะกง<sup>2/</sup></b> |        |         |           |           |                  |
| กำลังการผลิตสูงสุด <sup>1/</sup>      | ตัว    | -       | -         | 181,038   | 75,810           |
| ปริมาณการผลิตจริง                     | ตัว    | -       | -         | 168,996   | 50,499           |
| อัตราการใช้กำลังการผลิต               | ร้อยละ | -       | -         | 93.3      | 66.6             |

|                                  | หน่วย  | ปี 2553   | ปี 2554   | ปี 2555   | ไตรมาส 1 ปี<br>2556 |
|----------------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| <b>รวม</b>                       |        |           |           |           |                     |
| กำลังการผลิตสูงสุด <sup>1/</sup> | ตัว    | 1,382,283 | 2,496,940 | 4,098,145 | 1,129,925           |
| ปริมาณการผลิตจริง                | ตัว    | 997,735   | 2,080,262 | 3,923,356 | 932,729             |
| อัตราการใช้กำลังการผลิต          | ร้อยละ | 72.2      | 83.3      | 95.7      | 82.5                |

หมายเหตุ: 1/ กำลังการผลิตสูงสุด คำนวณจากจำนวนชั่วโมงทำงานปกติคือ 9.5 ชั่วโมงต่อวัน (ชั่วโมงปกติ 8 ชั่วโมง และชั่วโมงพิเศษ 1.5 ชั่วโมง) และมีจำนวนวันทำงาน 295 วันต่อปี

2/ ในปี 2553 และปี 2554 โรงงาน PK บางปะกง มีเพียงขั้นตอนเย็บเท่านั้น และเป็นส่วนหนึ่งในขั้นตอนการผลิตของโรงงาน PK1 ดังนั้น กำลังการผลิตของโรงงาน PK บางปะกงในปี 2553 และปี 2554 จะถูกรวมไปในกำลังการผลิตของโรงงาน PK1 สำหรับในปี 2555 โรงงาน PK บางปะกง มีการปรับเพิ่มขั้นตอนการผลิตให้ครบสมบูรณ์ทั้งสายการผลิต

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะมุ่งเน้นการจัดหาสินค้าจากผู้รับจ้างผลิตภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีแผนการทยอยลดกำลังการผลิตในโรงงานผลิตของกลุ่มบริษัทฯ ลง โดยในปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ระหว่างศึกษาและว่าจ้างผู้รับจ้างผลิตภายนอกเพิ่มเติมทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยพิจารณาถึงคุณภาพ ราคา และการส่งมอบของสินค้าเป็นหลัก บริษัทฯ มีแผนที่จะเพิ่มสัดส่วนการจัดหาสินค้าจากผู้รับจ้างผลิตภายนอกให้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของรายได้จากการขายรวม ในปี 2557 โดยมีแผนที่จะทยอยลดกำลังการผลิตของโรงงาน PK2 และโรงงาน PK3 ลง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ จะยังคงจัดหาสินค้าจากโรงงาน PK1 และโรงงาน PK บางปะกงอยู่ เนื่องจากได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี (BOD)

บจก. พี.เค.การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) และบจก. แม็ค ชินส์ แมนูแฟกเจอร์ส มีนโยบายการผลิตสินค้าตามแผนการขายและการตลาดของบมจ.แม็คกรุ๊ป ซึ่งจะมีการกำหนดความต้องการสินค้าเพื่อขายในแต่ละช่วงเวลาตามแนวโน้มความต้องการของสินค้านั้นๆ และแผนการเปิดตัวสินค้าคอลเลกชันใหม่ โดยพิจารณาประกอบกับปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมเพื่อให้มีขนาด รุนและแบบเพียงพอต่อการจัดจำหน่ายทั่วประเทศ ทั้งนี้บริษัทย่อยของบริษัทฯ ดำเนินการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมดแก่บมจ.แม็คกรุ๊ป เท่านั้น โดยบริษัทย่อยมีการวางแผนการผลิตล่วงหน้าควบคู่ไปกับการบริหารสายการผลิตและสินค้าคงคลัง เพื่อให้สามารถส่ง มอบสินค้าได้ตามคุณภาพและภายในเวลาที่กำหนดของบมจ.แม็คกรุ๊ป

บจก. พี.เค.การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) และบจก. แม็ค ชินส์ แมนูแฟกเจอร์ส ดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม อย่างต่อเนื่อง ในปี 2555 บริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System) ISO 9001 : 2008 ขององค์การนานาชาติด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization - ISO) รับรองโดย บริษัท ยูไนเต็ล รีจิสตร้า ออฟ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด (URS)

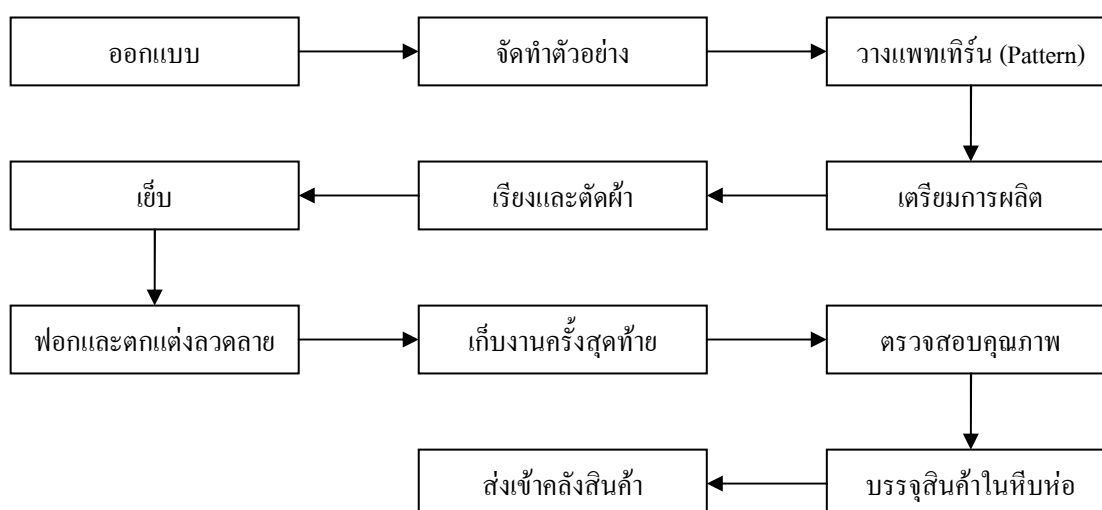
ตั้งแต่ปี 2553 ถึงปี 2555 บจก. พี.เค.การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) และบจก. แม็ค ชินส์ แมนูแฟกเจอร์ส ได้ลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งจัดสรรผังโรงงานเพื่อวางสายการผลิตใหม่ เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตและประสิทธิภาพการผลิตสำหรับรองรับคำสั่งซื้อที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้บริษัทย่อยได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการผลิตตามระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing System) ซึ่งเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้ดีขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการผลิต และวิธีการจัดวางสายการผลิตให้สามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่องและเสร็จทั้งตัวในสายการผลิตเดียว และมีการแบ่งการทำงานเป็นกลุ่มตามสายการผลิต ซึ่งช่วยลดเวลาและความสูญเสียในการผลิต โดยกลุ่มบริษัทฯ ใช้วิธีการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานฝ่ายผลิตตามปริมาณการผลิตจริงที่แต่ละสายการผลิตผลิตได้ซึ่งเป็นประโยชน์โดยตรงกับพนักงาน

โดยมีผลตอบแทนที่สูงขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทในการเพิ่มกำลังการผลิตและประสิทธิภาพการผลิต ตลอดจนเป็นการรักษาพนักงานไว้ได้จากผลกระทบเรื่องของการขึ้นค่าแรงงานทั่วประเทศนอกจากนี้ บจก. พี.เค. การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) และ บจก. แม็ค ยีนส์ แมนูแฟกเจอร์ ยังให้ความสำคัญในการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สามารถพร้อมใช้งานได้เสมอ โดยเฉพาะเครื่องจักรเย็บผ้า ซึ่งบริษัทย่อยของบริษัทกำหนดให้หัวหน้าสายการผลิตและพนักงานตัดเย็บตรวจสอบความพร้อมของเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น บจก. พี.เค. การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) และ บจก. แม็ค ยีนส์ แมนูแฟกเจอร์ จึงมีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่สามารถรองรับคำสั่งซื้อของบริษัทได้อย่างเพียงพอ

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทมีการพัฒนาให้พนักงานมีความชำนาญ เพื่อให้มีความสามารถในการใช้จักรเย็บผ้าทุกประเภท ในหลายขั้นตอน พร้อมกันนี้ กลุ่มบริษัทมีการนำนโยบาย “happy workplace” มาใช้ เพื่อให้พนักงานมีความสุข ความสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิต (work-life balance)

## 2) การผลิตและกระบวนการผลิต

แผนผังกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าของบริษัทย่อย เป็นดังนี้



### ขั้นตอนที่ 1 ออกแบบ :

ออกแบบสินค้าให้ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรวมทั้งแผนการขายและการตลาดในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งเป็นการร่วมมือกันระหว่างสายการออกแบบผลิตภัณฑ์และพัฒนาธุรกิจใหม่ สายการขาย สายแบรนด์และการตลาด และสายการผลิต โดยจะมีการระบุรายละเอียดต่างๆ ได้แก่ รูปทรง สี เนื้อผ้า และอุปกรณ์ตกแต่ง เพื่อนำไปจัดทำสินค้าตัวอย่างต่อไป

### ขั้นตอนที่ 2 จัดทำตัวอย่าง :

ทำสินค้าตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องร่วมกันกับทุกสายที่มีส่วนร่วม พร้อมทั้งหาปริมาณผลิต คุณสมบัติ ชนิด วัสดุที่ต้องใช้ และคำนวณต้นทุนผลิต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการขายและการตลาดของสินค้า

### ขั้นตอนที่ 3 วางแพทเทิร์น (Pattern) :

ช่างแพทเทิร์นจะทำการวาดชิ้นส่วนของสินค้าลงบนแผ่นกระดาษ และนำมาทำการทอด้วยส้อมให้ครบทุกชิ้น หลังจากนั้นจะนำเอาชิ้นส่วนมาจัดเรียงใหม่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดการสูญเสียจากการตัดน้อยที่สุด โดยจะพิมพ์ลงบนแผ่นกระดาษแม่แบบเพื่อนำไปจัดวางในขั้นตอนการตัดต่อไป

### ขั้นตอนที่ 4 เตรียมการผลิต :

วางแผนการผลิต กำลังคน และขั้นตอนการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งจัดเตรียมวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทุกรายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ้า ซึ่งบริษัทฯ จะทำการตรวจสอบผ้าอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ผ้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด

### ขั้นตอนที่ 5 เรียงและตัดผ้า :

เรียงผ้าให้เป็นชั้น และตัดผ้าตามแผ่นกระดาษแม่แบบที่จัดทำโดยช่างแพทเทิร์น โดยจะมีการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานตัด พร้อมกับจัดชิ้นงานเป็นชุด เพื่อแจกจ่ายไปยังแผนกเย็บต่อไป

### ขั้นตอนที่ 6 เย็บ :

เย็บตามขั้นตอนการเย็บที่ได้รับ เช่น การทำถุงกระเป๋ากางเกง การรีดบล็อกกระเป๋าล้าง การเดินเส้นหูกางเกง และการเดินลายกระเป๋าล้าง เป็นต้น ด้วยการจักรเย็บด้วยช่างผู้ชำนาญการ และมีการเดินลายเย็บที่มีความคมชัดเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใคร โดยมีช่างเทคนิคคอยดูแลการเย็บเพื่อให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุด โดยมีการตรวจสอบคุณภาพของงานเย็บในทุกขั้นตอน

### ขั้นตอนที่ 7 ฟอก และตกแต่งลวดลาย :

นำกางเกงมาตกแต่งโดยผ่านการฟอก ย้อม ขัดลาย ฟันสเปย์ จับยับ และรีด ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยช่างผู้ชำนาญการ เพื่อให้กางเกงดูมีรูปแบบที่ทันสมัยและให้ได้ตามแบบที่ต้องการ โดยมีการตรวจสอบคุณภาพในการตกแต่ง

### ขั้นตอนที่ 8 เก็บงานครั้งสุดท้าย :

ทำการเก็บงานในขั้นตอนสุดท้าย เช่น ตัดหู ตัดด้าย ตัดกระดุม ติดซิป ตอกรีเว็ต และติดป้ายหนัง เป็นต้น

### ขั้นตอนที่ 9 ตรวจสอบคุณภาพ :

ตรวจสอบคุณภาพว่าสินค้าที่ผลิตได้เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทฯ ที่กำหนดไว้

### ขั้นตอนที่ 10 บรรจุสินค้าในหีบห่อ :

ดำเนินการติดป้ายราคาสินค้า และบรรจุสินค้าในหีบห่อเพื่อส่งเข้าคลังสินค้า

### ขั้นตอนที่ 11 ส่งเข้าคลังสินค้า :

ส่งสินค้าเข้าคลังสินค้า พร้อมกับมีการคัดแยกสินค้า จัดเก็บ และเตรียมส่งออกจำหน่ายในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทฯ

จากการควบคุมคุณภาพของสินค้าในทุกขั้นตอนการผลิตของกลุ่มบริษัทฯ พบว่าสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานก่อนการบรรจุสินค้าในหีบห่อและจัดจำหน่ายมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 1.0 ของสินค้าที่กลุ่มบริษัทฯ ผลิตได้ทั้งหมด ซึ่งสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานดังกล่าวจะถูกนำไปแก้ไข หรือจัดจำหน่ายเป็นสินค้ามีตำหนิซึ่งมีคุณภาพดีด้วยราคาประหยัดต่อไป

กลุ่มบริษัทฯ มีการว่าจ้างผู้ผลิตภายนอกเป็นครั้งคราวในขั้นตอนฟอก ย้อม และตกแต่งลวดลาย ในกรณีที่โรงงานผลิตของบริษัทฯ ย่อยมีการผลิตเร่งด่วน หรือมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอในบางช่วง โดยสายการผลิตจะเป็นผู้วางแผน และฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้ว่าจ้าง

**3) การจัดหาวัตถุดิบ**

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลักดังนี้

- 1) ผ้า ได้แก่ ผ้ายืนส์ ผ้ายัด ผ้าลูกฟูก ผ้าเช็ด และผ้าสก็อต เป็นต้น มีสัดส่วนการซื้อผ้าคิดเป็นร้อยละ 82.1 ในปี 2555
- 2) อุปกรณ์ตกแต่งสินค้า ประกอบด้วย ด้าย กระดุม ซิป ริเว็ต ป้ายหนัง ป้ายราคา เป็นต้น มีสัดส่วนการซื้ออุปกรณ์ตกแต่งสินค้าคิดเป็นร้อยละ 17.9 ในปี 2555

มูลค่าการซื้อวัตถุดิบจำแนกตามประเภท สามารถสรุปได้ดังนี้

| ประเภทวัตถุดิบ      | ปี 2553      |              | ปี 2554      |              | ปี 2555      |              | ไตรมาส 1 ปี 2556 |              |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|
|                     | มูลค่า       | ร้อยละ       | มูลค่า       | ร้อยละ       | มูลค่า       | ร้อยละ       | มูลค่า           | ร้อยละ       |
| ผ้า                 | 254.9        | 84.6         | 571.5        | 88.0         | 483.9        | 82.1         | 65.9             | 80.1         |
| อุปกรณ์ตกแต่งสินค้า | 46.3         | 15.4         | 78.2         | 12.0         | 105.8        | 17.9         | 16.4             | 19.9         |
| รวมยอดซื้อวัตถุดิบ  | <b>301.2</b> | <b>100.0</b> | <b>649.7</b> | <b>100.0</b> | <b>589.7</b> | <b>100.0</b> | <b>82.3</b>      | <b>100.0</b> |

ผ้าเป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตสินค้าทุกประเภทของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ใช้ผ้าหลากหลายชนิด เช่น ผ้ายืนส์ ผ้ายัด ผ้าลูกฟูก ผ้าเช็ด และผ้าสก็อต เป็นต้น เนื่องจากบริษัทฯ มีปริมาณการใช้ผ้าในการผลิตค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทฯ มีการจัดซื้อผ้าในปริมาณมาก ดังนั้น เพื่อควบคุมผ้าให้ได้คุณภาพและปริมาณที่ต้องการ บริษัทฯ จึงสั่งซื้อผ้าจากผู้จำหน่ายที่มีการซื้อขายกันมาเป็นระยะเวลานาน มีความสัมพันธ์ที่ดี และเชื่อถือได้ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีนโยบายการเก็บผ้าให้อยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสม เนื่องจากผ้าซึ่งส่วนใหญ่ทำจากฝ้าย มีอายุการใช้งานจำกัด อีกทั้งยังป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาผ้า ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามราคาฝ้าย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากในประเทศไทยมีผู้ประกอบการหลายรายที่ผลิตผ้าประเภทต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต จึงไม่มีปัญหาในการจัดหาผ้า หากเกิดปัญหาในการตกลงกับผู้จัดจำหน่ายผ้าที่มีการซื้อขายอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้บริษัทฯ จัดซื้อผ้าจากผู้จัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวนหลายราย โดยเป็นผู้จัดจำหน่ายในประเทศประมาณ 67 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.8 ของมูลค่าจัดซื้อผ้าในปี 2555

อุปกรณ์ตกแต่งสินค้า เป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตสินค้าอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งบริษัทฯ สามารถจัดหาได้จากผู้จัดจำหน่ายในประเทศทั้งหมด โดยอุปกรณ์ตกแต่งสินค้าบางประเภท เช่น ซิป กระดุม ริเว็ต และป้ายหนัง เป็นต้น มีผู้ผลิตน้อยรายในประเทศ ทำให้บริษัทฯ ต้องสั่งซื้ออุปกรณ์ตกแต่งดังกล่าวจากผู้จำหน่ายเฉพาะรายที่มีการซื้อขายเป็นประจำ มีระยะเวลานาน และมีความสัมพันธ์ที่ดี อย่างไรก็ตามหากเกิดปัญหากับผู้จำหน่ายดังกล่าว บริษัทฯ สามารถที่จะจัดซื้อจากผู้ผลิตรายอื่นในประเทศ หรือสามารถนำเข้าจากต่างประเทศได้

**การจัดหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบ**

กลุ่มบริษัทฯ สั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายที่มีการซื้อขายกันมาเป็นระยะเวลานาน เนื่องจากบริษัทฯ ดำเนินการผลิตสินค้ามาอย่างยาวนานกว่า 38 ปี ทำให้บริษัทฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบทุกราย ทั้งนี้การเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบขึ้นอยู่กับชนิดสินค้า หรือรูปแบบของผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจมีความจำเป็นต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบเฉพาะราย

กลุ่มบริษัทฯ ตั้งซื้อวัตถุดิบประเภทต่างๆ จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายราย โดยมีสัดส่วนการซื้อขายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใหญ่ 10 รายแรก คิดเป็นร้อยละ 75.1 ร้อยละ 67.9 และร้อยละ 69.6 ของยอดซื้อวัตถุดิบรวมโดยประมาณในปี 2553 ปี 2554 และปี 2555 ตามลำดับ

#### 4) สิทธิประโยชน์จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

บจก. พี.เค.การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (“BOI”) จำนวน 2 ฉบับ ซึ่งทำให้บจก. พี.เค.การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) ได้รับสิทธิประโยชน์หลายประการในฐานะผู้ได้รับการส่งเสริมการลงทุนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520 .โดยมีรายละเอียดของบัตรส่งเสริมการลงทุนดังนี้

| รายการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ฉบับที่ 1                                                                                                                                                 | ฉบับที่ 2                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เลขที่บัตรส่งเสริมการลงทุน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | เลขที่ 2135(5)/2554                                                                                                                                       | เลขที่ 1673(5)/2555                                                                                                                                         |
| ลงวันที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 16 กันยายน 2554                                                                                                                                           | 30 พฤษภาคม 2555                                                                                                                                             |
| บริษัทที่ได้รับบัตรส่งเสริม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | บจก. พี.เค.การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต)                                                                                                               | บจก. พี.เค.การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต)                                                                                                                 |
| โรงงานที่ได้รับการส่งเสริม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | โรงงาน PK1                                                                                                                                                | โรงงาน PK บางปะกง                                                                                                                                           |
| ที่ตั้งโรงงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 33/5-6 ถนนอ่อนนุช แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร                                                                                                      | 30/216 ถนน ทางเข้าโรงไฟฟ้าบางปะกง หมู่ที่ 6 ตำบล ท่าข้าม อำเภอบางปะกง จังหวัด ฉะเชิงเทรา                                                                    |
| ชนิดผลิตภัณฑ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ผลิตเครื่องนุ่งห่ม ประเภท 3.1 กิจการผลิตผลิตภัณฑ์สิ่งทอหรือชิ้นส่วน                                                                                       | ผลิตเครื่องนุ่งห่ม ประเภท 3.1 กิจการผลิตผลิตภัณฑ์สิ่งทอหรือชิ้นส่วน                                                                                         |
| เงื่อนไขขนาดของกิจการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | กำลังผลิต ปีละประมาณ 4,800,000 ชิ้น (แก้ไขตามหนังสือแจ้งมติเลขที่ ออก 0905/005448)                                                                        | กำลังผลิต ปีละประมาณ 900,000 ชิ้น (แก้ไขตามหนังสือแจ้งมติเลขที่ ออก 0905/005447)                                                                            |
| เงื่อนไขขนาดการลงทุน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ไม่น้อยกว่า 5 แสนบาท ไม่รวมค่าที่ดินและทุนหมุนเวียน                                                                                                       | ไม่น้อยกว่า 5 แสนบาท ไม่รวมค่าที่ดินและทุนหมุนเวียน                                                                                                         |
| ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการประกอบกิจการที่ได้รับการส่งเสริมกำหนดเวลา 8 ปี ให้รวมถึงรายได้จากการจำหน่ายผลพลอยได้ ได้แก่ เศษหรือของเสียจากกระบวนการผลิต ได้รับอนุญาตให้นำผลขาดทุนประจำปีที่เกิดขึ้นในระหว่างเวลานั้นไปหักออกจากกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นภายหลังระยะเวลาได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลมีกำหนดเวลาไม่เกิน 5 ปี นับแต่วันพ้นกำหนดเวลานั้น โดยจะเลือกหักจากกำไรสุทธิของปีใดปีหนึ่งหรือหลายปีก็ได้ | กำหนดเวลา 8 ปี นับจากวันที่คณะกรรมการอนุมัติให้การส่งเสริม ซึ่งเป็นวันที่ 27 มิถุนายน 2554 โดยโครงการเริ่มใช้สิทธิประโยชน์ตั้งแต่วันที่ 17 พฤศจิกายน 2554 | กำหนดเวลา 8 ปี นับจากวันที่คณะกรรมการอนุมัติให้การส่งเสริม ซึ่งเป็นวันที่ 30 ธันวาคม 2555 โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555 โครงการยังมิได้เริ่มใช้สิทธิประโยชน์ |
| ได้รับยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับเครื่องจักรตามที่คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ต้องเป็นเครื่องจักรใหม่ ซึ่งนำเข้าภายในวันที่ 16 มีนาคม 2557                                                                                              | ต้องเป็นเครื่องจักรใหม่ ซึ่งนำเข้าภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2557                                                                                             |
| ได้รับยกเว้นไม่ต้องนำเงินปันผลจากกิจการที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ได้รับยกเว้น                                                                                                                                              | ได้รับยกเว้น                                                                                                                                                |

| รายการ                                                                                                                                                                                                               | ฉบับที่ 1                                                                                                                                                                                                                                                    | ฉบับที่ 2                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ได้รับการส่งเสริมซึ่งได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล ไปรวมคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้ตลอดระยะเวลาที่ 8 ปีที่ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ได้รับอนุญาตนำคนต่างด้าวซึ่งเป็นช่างฝีมือหรือผู้ชำนาญการ คู่สมรสและบุคคลซึ่งอยู่ในอุปการะของบุคคลทั้งสองประเภทนี้เข้ามาในราชอาณาจักรได้ตามจำนวนและกำหนดระยะเวลาให้อยู่ในราชอาณาจักรเท่าที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร | ได้รับอนุญาตทำงานเฉพาะตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่คณะกรรมการให้ความเห็นชอบตลอดระยะเวลาเท่าที่ได้รับอนุญาตให้อยู่ในราชอาณาจักร                                                                                                                                   | ได้รับอนุญาตทำงานเฉพาะตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่คณะกรรมการให้ความเห็นชอบตลอดระยะเวลาเท่าที่ได้รับอนุญาตให้อยู่ในราชอาณาจักร                                                                                                                                       |
| เงื่อนไขการเปิดดำเนินการ                                                                                                                                                                                             | ต้องเปิดดำเนินการภายในกำหนดเวลาไม่เกิน 36 เดือน นับตั้งแต่วันที่ออกบัตรส่งเสริม คือวันที่ 16 กันยายน 2554                                                                                                                                                    | ต้องเปิดดำเนินการภายในกำหนดเวลาไม่เกิน 36 เดือน นับตั้งแต่วันที่ออกบัตรส่งเสริม คือวันที่ 30 พฤษภาคม 2555                                                                                                                                                        |
| เงื่อนไขโครงสร้างเงินทุนและสัดส่วนผู้ถือหุ้น                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้วไม่น้อยกว่า 250 ล้านบาท</li> <li>- ต้องมีบุคคลผู้มีสัญชาติไทยถือหุ้นรวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 51 ของทุนจดทะเบียน</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้วไม่น้อยกว่า 250 ล้านบาท</li> <li>- ต้องมีบุคคลผู้มีสัญชาติไทยถือหุ้นรวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 51 ของทุนจดทะเบียน</li> </ul>                                                           |
| เงื่อนไขการดำเนินการให้ได้รับใบรับรองระบบคุณภาพตามมาตรฐาน หากไม่สามารถดำเนินการได้ภายในกำหนดเวลาดังกล่าว จะถูกเพิกถอนสิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นเวลา 1 ปี                                            | ISO 9000 หรือ ISO 14000 หรือมาตรฐานสากลอื่นที่เทียบเท่า ภายใน 2 ปี นับตั้งแต่วันที่เปิดดำเนินการ                                                                                                                                                             | ISO 9000 หรือ ISO 14000 หรือมาตรฐานสากลอื่นที่เทียบเท่า ภายใน 2 ปี นับตั้งแต่วันที่เปิดดำเนินการ                                                                                                                                                                 |
| เงื่อนไขสถานที่ตั้งโรงงาน                                                                                                                                                                                            | ต้องตั้งโรงงานในท้องที่กรุงเทพมหานคร โดยต้องไม่อยู่ในเขตหวงห้ามตามประกาศผังเมืองรวมของจังหวัด และต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงอุตสาหกรรมหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้ ภายในระยะเวลา 15 ปี นับแต่วันเปิดดำเนินการ จะย้ายโรงงานไปตั้งในท้องที่อื่นมิได้ | ต้องตั้งโรงงานในท้องที่จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยต้องไม่อยู่ในเขตหวงห้ามตามประกาศผังเมืองรวมของจังหวัด และต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงอุตสาหกรรมหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้ ภายในระยะเวลา 15 ปี นับแต่วันเปิดดำเนินการ จะย้ายโรงงานไปตั้งในท้องที่อื่นมิได้ |

ทั้งนี้ บจก. พี.เค.การ์เม้นท์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) เป็นกิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน ตามประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่ 1/2553 เรื่อง นโยบายส่งเสริมการลงทุนแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่ 2/2554 เรื่อง การแก้ไขเพิ่มเติมนโยบายส่งเสริมการลงทุนแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยบริษัทย่อยของบริษัทฯต้องดำรงฐานะบริษัทตามเงื่อนไขดังนี้

1. เป็นกิจการที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อประเทศเป็นพิเศษ คือ กิจการประเภท 3.1 กิจการผลิตผลิตภัณฑ์สิ่งทอหรือชิ้นส่วน

2. แต่ละโครงการ จะต้องมีการลงทุนไม่รวมค่าที่ดินและทุนหมุนเวียนไม่เกิน 80 ล้านบาท แต่เมื่อรวมทั้งกิจการแล้ว จะต้องมียกเว้นการสูญหรือขาดการลงทุนไม่รวมค่าที่ดินและทุนหมุนเวียนไม่เกิน 200 ล้านบาท
3. อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนไม่เกิน 3:1
4. คนไทยถือหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 51 ของทุนจดทะเบียน
5. นำเครื่องจักรใช้แล้วในประเทศมาใช้ในโครงการได้มีมูลค่าไม่เกิน 10 ล้านบาท และลงทุนเครื่องจักรใหม่มีมูลค่าไม่น้อยกว่า 1 ใน 4 ของมูลค่าเครื่องจักรใช้แล้วในประเทศ

### 3.4.2 ผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอก (outsourcing)

กลุ่มบริษัทฯ มีการจัดหาผลิตภัณฑ์โดยการจ้างผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอก สำหรับการจัดหาสินค้าประเภทเสื้อผ้าแฟชั่นสตรี และผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายที่เกี่ยวข้อง (accessories) และในกรณีที่โรงงานผลิตกางเกงยีนส์ของบริษัทย่อยมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอในบางช่วง หรือมีสินค้าที่มีการออกแบบในลักษณะพิเศษ ทั้งนี้ บริษัทฯมีรายได้จากการขายสินค้าที่บริษัทฯ จัดหาโดยการว่าจ้างผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกคิดเป็นร้อยละ 31.1 ของรายได้จากการขายรวมในปี 2555 และจัดหาสินค้าจากผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกจำนวนประมาณ 22 รายในปี 2555 โดยมีขั้นตอนในการว่าจ้างผู้ผลิตสินค้าภายนอกดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ออกแบบ : บมจ.แม็คกรุ๊ป เป็นผู้ออกแบบสินค้าและกำหนดรูปทรง สี และประเภทวัตถุดิบที่ต้องการ
- ขั้นตอนที่ 2 จัดหาผู้ผลิตสินค้าภายนอก : กลุ่มบริษัทฯ เป็นผู้คัดเลือกผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกตามรายชื่อในรายชื่อผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว ซึ่งบริษัทฯเก็บรวบรวมรายชื่อผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปได้ทั้งหมด หรือผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกที่รับจ้างผลิตในบางขั้นตอน เช่น การฟอก หรือย้อม เป็นต้น โดยพิจารณาประวัติการรับจ้างผลิต และการประเมินผลงานรับจ้างผลิต เพื่อคัดเลือกผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกที่เหมาะสมสำหรับสินค้าหรืองานแต่ละประเภท
- ขั้นตอนที่ 3 สั่งผลิต : กลุ่มบริษัทฯจะเป็นผู้สั่งซื้อและกำหนดแบบ รูปทรง สี ประเภทวัตถุดิบ และแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบที่ต้องใช้สำหรับการผลิตสินค้านั้นๆ โดยผู้รับจ้างผลิตสินค้าภายนอกจะต้องผลิตสินค้าที่มีแบบและคุณภาพให้เป็นไปตามความต้องการของบริษัทฯในต้นทุนที่บริษัทฯพิจารณาแล้วว่าเหมาะสม
- ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบคุณภาพ : ตรวจสอบคุณภาพว่าสินค้าที่สั่งผลิตเป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทฯ ที่กำหนดไว้

### 3.5 การบริหารสินค้าคงคลัง

บมจ.แม็คกรุ๊ป ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานในทุกภาคส่วนของการประกอบธุรกิจตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การบริหารสายการผลิต การบริหารสินค้าสำเร็จรูป และการจัดส่งสินค้าสู่ร้านค้าทั่วประเทศ โดยนำเทคโนโลยีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือ Supply chain management มาบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลผลิต และพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต และลดระยะเวลาในการส่งสินค้าออกสู่ตลาด

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการจำหน่ายสำหรับร้านค้าแต่ละร้าน โดยบริษัทฯอยู่ระหว่างการปรับปรุงระบบสารสนเทศการบริหารข้อมูล (Management Information System) ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯสามารถทำการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เช่น จำนวน ประเภท และมูลค่าสินค้าที่ผลิตและจำหน่าย รวมทั้งสินค้าคง

คลังคงเหลือ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ และนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ถึงความต้องการสินค้าของกลุ่มลูกค้า ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ สามารถวางแผนในการผลิตหรือสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ ความคุมปริมาณสินค้าคงคลัง และจัดส่งสินค้าไปให้ร้านค้าและเคาน์เตอร์จำหน่ายต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจุบัน บริษัทฯ จัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปที่คลังสินค้า 2 แห่ง คือ คลังสินค้าในโรงงาน PK1 มีพื้นที่ประมาณ 7,050 ตารางเมตร และคลังสินค้าในโรงงาน PK3 มีพื้นที่ประมาณ 1,065 ตารางเมตร ซึ่งใช้เก็บทั้งสินค้าสำเร็จรูปและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ทำให้เกิดความแออัดต่อการจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปจากโรงงานทั้ง 4 แห่งของบริษัทย่อย ทั้งนี้ บริษัทฯ มีแผนที่จะเช่าคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าแห่งใหม่ที่มีพื้นที่ 12,700 ตารางเมตร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าและกระจายสินค้าสู่ร้านค้าต่างๆ ทั่วประเทศ โดยจะรวมสินค้าไว้ที่คลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าแห่งใหม่เพียงแห่งเดียว และยังสามารถรองรับการเพิ่มขึ้นของปริมาณการขายในอนาคต

### 3.6 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

บจก. พี.เค.การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) และบจก. แม็ค ยีนส์ แมนูแฟคเจอร์ริง ให้ความสำคัญ และมีการติดตามผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต เช่น น้ำเสียจากการซักฟอก และฝุ่นละอองจากการปั่น糸เปย์ โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ บจก. พี.เค.การ์เมนต์ (อิมพอร์ต-เอ็กซ์พอร์ต) และบจก. แม็ค ยีนส์ แมนูแฟคเจอร์ริง มีการดำเนินการเพื่อควบคุมและจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมดังนี้

- 1) น้ำเสียจากการซักฟอก: โรงงาน PK1 ของบริษัทย่อยมีน้ำเสียที่เกิดจากขั้นตอนการซักฟอกผลิตภัณฑ์ โดยจะถูกเก็บไว้ในบ่อบำบัดน้ำเสีย เพื่อให้มีอุณหภูมิ มีสภาพเป็นกรด-ด่าง กลิ่นและสีที่เหมาะสมตามข้อบังคับของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ก่อนถูกปล่อยลงสู่แหล่งน้ำสาธารณะหรือสิ่งแวดล้อม
- 2) ฝุ่นละอองจากการปั่น糸เปย์: โรงงาน PK1 ของบริษัทย่อยมีฝุ่นละอองจากขั้นตอนการปั่น糸เปย์เพื่อตกแต่งผลิตภัณฑ์ โดยจะมีระบบการดูดฝุ่นละอองจากการปั่น糸เปย์ดังกล่าวไม่ให้ฟุ้งกระจายออกไปภายนอกโรงงานในทันที นอกจากนี้ พนักงานจะได้รับการป้องกันที่เหมาะสมเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตที่อาจมีการสัมผัสกับสารเคมีหรือฝุ่นละออง เช่น การสวมถุงมือยาง เสื้อคลุม ผ้าปิดปาก รองเท้าบูต เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทย่อยมีเศษวัตถุดิบที่เหลือจากการผลิต เช่น เศษผ้า เท่านั้น ซึ่งบริษัทย่อยได้จำหน่ายให้แก่ผู้รับซื้อเศษวัตถุดิบต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่เริ่มดำเนินการผลิต โรงงานทั้งหมดของบริษัทย่อย ไม่เคยมีข้อพิพาทหรือฟ้องร้องเกี่ยวกับการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและไม่เคยได้รับการคัดเตือนหรือปรับจากหน่วยงานของรัฐตามกฎหมายที่บริษัทย่อยต้องปฏิบัติตามอันได้แก่ พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 แต่อย่างใด

### 3.7 ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

บริษัทฯ ตระหนักดีว่า การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมีการบริหารความสมดุลในมิติของเศรษฐกิจ )การบริหารให้มีการเติบโตของผลการดำเนินงาน (สังคม )การมีความใส่ใจในการดูแลบุคลากรรวมทั้งชุมชนรอบถิ่นที่ตั้งของธุรกิจ (และสิ่งแวดล้อม )การใส่ใจในการดำเนินธุรกิจที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการร่วมรักษาสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติ(

การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาและส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์ของประเทศไทยเป็นที่รู้จักในระดับประเทศและระดับภูมิภาคเทียบเคียงได้กับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันของต่างประเทศ ซึ่งความสำเร็จของบริษัทฯ

ย่อมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอาชีพให้เกิดขึ้นในประเทศไทย ไปพร้อมๆ กับการสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศ โดยบริษัทมีแนวนโยบายหลักในการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ ดังนี้

- **ด้านเศรษฐกิจ** บริษัทฯ ทุ่มเทให้การดำเนินธุรกิจด้วยกลยุทธ์ที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับกระบวนการผลิต ด้วยการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พร้อมไปกับแผนการขยายธุรกิจไปสู่ตลาดใหม่ๆ เพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้บริษัทฯ สามารถสร้างผลกำไรแบ่งปันให้กับผู้ถือหุ้นและตอบแทนให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียใกล้ชิดขององค์กร ได้อย่างเหมาะสมและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- **ด้านสังคม** บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม ดูแลและแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเหมาะสมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างครอบคลุม ใส่ใจในการต่อต้านการทุจริต ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม เคารพในสิทธิมนุษยชนของผู้เข้าร่วมเป็นบุคลากรของบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้กับบุคคลผู้ด้อยโอกาสเข้าร่วมงานกับบริษัทฯ ก็เป็นโครงการที่บริษัทฯ ได้มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง
- **ด้านสิ่งแวดล้อม** บริษัทฯ ตระหนักดีถึงภาวะการเปลี่ยนแปลงไปของภาวะอากาศของโลก จึงให้ความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมด้านการผลิตและการทำงาน ที่มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ, การจัดการวัสดุเหลือใช้ ให้นำมาใช้ประโยชน์ได้อีก รวมไปถึงการพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสีเขียวในการทำงาน นอกเหนือไปจากความใส่ใจในการรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานและรอบสถานประกอบการ

อย่างไรก็ดี การบริหารให้เกิดความสมดุลในมิติทั้ง 3 ด้านข้างต้นนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการบนพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี พร้อมๆ กับการดำเนินการด้านการดูแลพนักงานและบุคลากรให้มีสถานะในการดำรงชีพที่ดี มีความสุขในการทำงาน รวมทั้งการมีโครงการพัฒนาอบรมวิชาชีพให้กับพนักงานและครอบครัวอย่างต่อเนื่อง

### 3.8 งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

เนื่องจากธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมิได้เป็นการผลิตตามคำสั่งจากลูกค้าภายนอก ดังนั้นจึงไม่มีงานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ