

คู่มือแนวทางการบริหารจัดการใช้คุณค่า

“อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม”



สำนักโกลิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่



Value Chain Management Manual for Textile & Garment Industry

คู่มือแนวทางการบริหารจัดการโซ่คุณค่า “อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม”



สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่



ชื่อหนังสือ คู่มือแนวทางการบริหารจัดการโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม
Value Chain Management Manual for Textile and Garment Industry

ภายใต้โครงการ โครงการยกระดับศักยภาพการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของกลุ่มวิสาหกิจ
ผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรมเพื่อเป็นฐานการผลิตของ AEC (อุตสาหกรรมสิ่งทอ
และเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมอาหาร)

เจ้าของลิขสิทธิ์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม
75/10 ถนนพระรามที่ 6 แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร
10400

จัดทำโดย ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พิมพ์ครั้งที่ 1 (มกราคม 2558)

จำนวนพิมพ์ 300 เล่ม

ISBN 978-616-265-146-5

พิมพ์ที่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด นันทกานต์ กราฟฟิค การพิมพ์
120 ซอย 7 (พงษ์สุวรรณ) ถนนช้างเผือก ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงใหม่ 50200
โทรศัพท์ 053 217 014 โทรสาร 053 410 009

คำนำ

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวม เป็นอุตสาหกรรมของไทยที่มีศักยภาพในการเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการ ก่อให้เกิดการจ้างงานที่สูง อีกทั้งยังเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตของมนุษย์ และยังมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมกระดุม ชิป ฉลากสินค้า เป็นต้น มีกระบวนการผลิตในโซ่อุปทานที่ครบวงจรตั้งแต่กระบวนการปั่นด้าย ทอผ้า ถักผ้า ฟอกย้อม และแปรรูปเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูป ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานและนำรายได้เข้าประเทศ โครงสร้างการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เมื่อพิจารณาทั้งในด้านการจ้างงาน การส่งออก และสร้างมูลค่าเพิ่ม

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ โดยสำนักโลจิสติกส์ จึงได้ดำเนินโครงการยกระดับศักยภาพการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของกลุ่มวิสาหกิจผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรม เพื่อเป็นฐานการผลิตของ AEC โดยมีอุตสาหกรรมเป้าหมาย คือ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งเป็นสองสาขาอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งประเทศไทยเป็นฐานการผลิตที่สำคัญ โดยหนังสือคู่มือเล่มนี้ได้นำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การดำเนินงานและเสนอแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาศักยภาพและการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Value Chain) สำหรับกลุ่มวิสาหกิจผู้ผลิตสินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ภายใต้กรอบการจัดการโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มต่อไป

ทางคณะผู้จัดทำขอขอบพระคุณสถานประกอบการกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ที่ได้เข้าร่วมโครงการยกระดับศักยภาพการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของกลุ่มวิสาหกิจผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรม เพื่อเป็นฐานการผลิตของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) จนบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานทั้งด้านการผลิตและการตลาดของผู้ประกอบการ เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มให้มีศักยภาพสู่ระดับสากล และรองรับการเป็นฐานการผลิตของภูมิภาคอาเซียนและเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป

สำนักโลจิสติกส์
กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่
มกราคม 2558



สารบัญ

บทที่ 1

1-1

เส้นทางสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 2

2-1

แนวคิดและเทคนิคการบริหารจัดการโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 3

3-1

ปัจจัยป้อนเข้าการผลิต (Inbound Logistics) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 4

4-1

กระบวนการผลิต (Operation) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 5

5-1

การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Outbound Logistics) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 6

6-1

การตลาดและการขาย (Marketing and Sale) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 7

7-1

การบริการ (Service) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 8

8-1

บทสรุปแนวทางการปรับปรุงแบบกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บรรณานุกรม

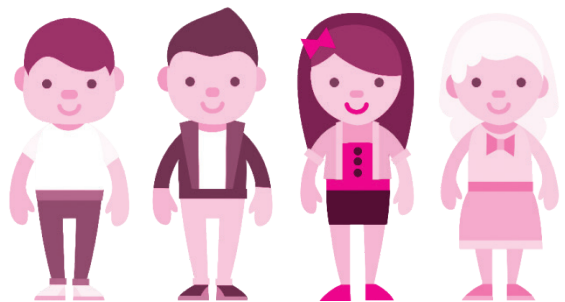


บทที่ 1

เส้นทางสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย เน้นเป็นฐานการผลิตมายาวนาน จึงทำให้มีบทบาทในแง่การค้าเวทีโลกที่เน้นเป็นผู้รับจ้างการผลิต (Original Equipment Manufacturer: OEM) เป็นแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสมต่อการผลิต ซึ่งที่ผ่านมากระแสการจัดการค้าขายของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ด้วยหลายสาเหตุหลายปัจจัย เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และอื่นๆ ดังนั้นเมื่อยุคเศรษฐกิจใหม่ได้นำไปสู่การรวมกลุ่มกันของประเทศในแถบภูมิภาคต่างๆ และจากนโยบายการเปิดการค้าเสรีโลก ดังนั้นการสร้างการแข่งขันในระดับภูมิภาคจึงเป็นเงื่อนไขข้อต่อรองทางด้านการค้าและเศรษฐกิจโลก

ธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ได้พัฒนากลยุทธ์และประสิทธิภาพการผลิต และมีความเชี่ยวชาญการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพดีในระยะหนึ่ง แต่เมื่อวัฏจักรของธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปในยุคที่มีการย้ายฐานการผลิตไปสู่ประเทศที่มีค่าแรงต่ำซึ่งประเทศไทยจะเสียเปรียบเงื่อนไขนี้ในปัจจุบัน ดังนั้นการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องรู้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดที่สามารถนำมาช่วยพัฒนาการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมนี้ ที่น่าจะส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ คือ การพัฒนาโซ่คุณค่า (Value Chain) ทั้งด้านการจัดการคำสั่งซื้อ การบริหารจัดการซัพพลายเออร์ การผลิต การส่งมอบ การตลาด การวิจัยและพัฒนา และอื่นๆ รวมถึงการพัฒนาสาธารณูปโภคโครงสร้างพื้นฐานของประเทศให้เจริญเติบโตอย่างเป็นลำดับ ด้วยแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่านี้ จึงควรมองตั้งแต่การจัดการอุตสาหกรรมต้นน้ำ ไปจนถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ ซึ่งไม่ได้มองเพียงแค่ประเทศไทยประเทศเดียวแต่ต้องมองไปยังตลาดการค้าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) จะนำมาซึ่งโอกาสการสร้างโซ่คุณค่าให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้กับธุรกิจสามารถแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต



1.1 บทบาทของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อการขับเคลื่อนธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เป็นการสร้างความร่วมมือกันใหญ่ที่สุดของกลุ่มประเทศอาเซียน โดยมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ และการลงทุนโดยตรงและเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ (Skilled Labor) อย่างเสรี รวมถึงมีการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เป็นไปโดยเสรีมากยิ่งขึ้น เนื่องจากภูมิภาคนี้มีประชากรรวมสูงถึงประมาณ 574 ล้านคน (ประมาณร้อยละ 9 ของโลก) มีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) รวมกัน 1,719 พันล้านเหรียญสหรัฐ (ประมาณร้อยละ 2 ของโลก) AEC มิใช่เพียงการเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area: FTA) แต่เป็นความพยายามเพื่อให้บรรลุถึงการเป็นหนึ่งเดียวกันทางด้านเศรษฐกิจของประเทศสมาชิก ดังนั้นจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จึงเป็นที่สนใจและถูกชักชวนจากคู่ค้ารายใหญ่ เช่น จีน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ยุโรป และอื่นๆ ให้เข้าร่วมกลุ่มทางเศรษฐกิจ จึงเป็นที่มาของกรอบความร่วมมือ ASEAN +3 (รวมจีน เกาหลีใต้และญี่ปุ่น) และ ASEAN+6 (รวมจีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น อินเดีย ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์)

การเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น จะก่อให้เกิดการขยายตลาด โอกาสด้านการค้า และการลงทุน สร้างอำนาจการต่อรองและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่ รวมทั้งเกิดการรวมตัวกันทางเครือข่ายใหม่ทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้ต่างชาติเกิดความสนใจที่จะเข้าทำการลงทุนในภูมิภาคมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจและช่วยกระตุ้นให้เกิดการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจให้แก่ประเทศไทย อย่างไรก็ตามการเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น จะส่งผลกระทบต่อหลายประการต่อการค้าของประเทศไทยกับประเทศในอาเซียน โดยพบว่าสินค้าส่งออกหลายรายการของไทยนั้นยังมีความได้เปรียบคู่แข่งขันในอาเซียน แต่ก็จะมีสินค้าหลายรายการที่จะต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ซึ่งกลุ่มสินค้าส่งออกของประเทศไทยที่คาดว่าจะได้เปรียบเมื่อเปิดการค้าเสรี เช่น ข้าวโพด ผลิตภัณฑ์ยาง และเฟอร์นิเจอร์ในตลาดอินโดนีเซีย เสื้อผ้าสำเร็จรูป เฟอร์นิเจอร์ รถยนต์ในตลาดมาเลเซีย เป็นต้น ขณะที่สินค้าส่งออกบางรายการจำเป็นต้องปรับตัว เช่น ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง เม็ดพลาสติก ผ้าผืน ในตลาดอินโดนีเซีย ยางพารา ผ้าผืน ในตลาดฟิลิปปินส์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการเข้ามาสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นจะเป็นการสร้างโอกาสและตลาดที่ใหญ่ขึ้นสำหรับผู้ประกอบการไทย สำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของโซ่อุปทาน เช่น การเกิดการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เนื่องจากต้นทุนแรงงาน วัตถุดิบที่ถูกกว่า หรือเนื่องจากข้อจำกัดในด้านภาษี พิธีการด้านศุลกากรมีข้อจำกัดน้อยลง ซึ่งการย้ายฐานการผลิตไปสู่ประเทศอื่นๆ นี้ ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาแรงงานจำนวนมาก ทำให้ต้องหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ดังนั้นผู้ประกอบการไทยจำเป็นต้องศึกษา ทำความเข้าใจ เพื่อทราบถึงข้อได้เปรียบและเสียเปรียบที่จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับอุตสาหกรรม และเตรียมความพร้อมสำหรับกลยุทธ์การรุกและรับไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดในสาขาด้านการผลิตและพัฒนาขีดความสามารถของไทยในตลาดอาเซียนและตลาดโลก (พิทนนท์ มงคลศิริวัฒน์, 2554) อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มร้อยละ 1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปีพ.ศ. 2553

มูลค่าการส่งออก 102,386.57 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.7 ของการส่งออกรวมของไทย (สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2553) และแหล่งจ้างงานที่สำคัญที่ทำให้เกิดการจ้างงาน 810,850 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 15.1 ของการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งมีศักยภาพของการผลิตของประเทศไทย โดยแสดงดังตารางที่ 1-1 รายการสินค้าเครื่องนุ่งห่มส่งออกที่สำคัญของไทย

ตารางที่ 1-1 รายการสินค้าเครื่องนุ่งห่มส่งออกที่สำคัญของไทย

รายการ	มูลค่าการส่งออก ล้านเหรียญ สหรัฐฯ	สัดส่วน ร้อยละเทียบกับ ตลาดส่งออกสำคัญ ในแต่ละประเทศ	ตลาดส่งออกสำคัญ สัดส่วนร้อยละ
เสื้อชั้นใน	298.52	9.23	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 53.36 2. ประเทศฝรั่งเศส ร้อยละ 10.03 3. ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 5.17
เสื้อชั้นในทำด้วยวัสดุ ทออื่นๆ	249.79	7.72	1. ประเทศเบลเยียม ร้อยละ 17.02 2. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 14.48 3. ประเทศอังกฤษ ร้อยละ 11.29
เสื้อผ้าเด็ก ทำด้วยฝ้าย	179.50	5.55	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 65.69 2. ประเทศอิตาลี ร้อยละ 3.59 3. ประเทศเม็กซิโก ร้อยละ 3.31
เสื้อเชิ้ต เสื้อชั้นใน ทำด้วยฝ้าย	174.01	5.38	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 35.13 2. ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 14.69 3. สหรัฐอาหรับ ร้อยละ 3.78
เจอร์ซีทำด้วยเส้นใย ประดิษฐ์	130.74	4.04	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 29.36 2. ประเทศสเปน ร้อยละ 22.67 3. ประเทศเยอรมนี ร้อยละ 14.47
กางเกงชั้นในสตรีทำ ด้วยฝ้าย	122.51	3.79	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 82.28 2. ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 8.56 3. ประเทศอังกฤษ ร้อยละ 1.63
กางเกงบุรุษทำด้วย เส้นใยสังเคราะห์	117.58	3.63	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 70.79 2. ประเทศเบลเยียม ร้อยละ 5.18 3. ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 4.94

รายการ	มูลค่าการส่งออก ล้านเหรียญ สหรัฐฯ	สัดส่วน ร้อยละเทียบกับ ตลาดส่งออกสำคัญ ในแต่ละประเทศ	ตลาดส่งออกสำคัญ สัดส่วนร้อยละ
กางเกงบุรุษ ทำด้วยฝ้าย	101.71	3.14	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 19.47 2. ประเทศเนเธอร์แลนด์ ร้อยละ 13.60 3. ประเทศเยอรมนี ร้อยละ 7.99
กางเกงขั้วในบุรุษ ทำด้วยฝ้าย	101.33	3.13	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 58.99 2. ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 15.45 3. ประเทศเนเธอร์แลนด์ ร้อยละ 7.35
เชิ้ตบุรุษถักแบบนิต หรือโครเซต์ ทำด้วยฝ้าย	100.11	3.09	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 58.29 2. ประเทศเยอรมนี ร้อยละ 12.30 3. ประเทศอังกฤษ ร้อยละ 3.67
เชิ้ตบุรุษไม่ถัก ทำด้วยฝ้าย	92.75	2.87	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 34.03 2. ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 8.12 3. ประเทศอังกฤษ ร้อยละ 7.96
เจอร์ซี ทำด้วยฝ้าย	82.89	2.56	1. สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 48.06 2. ประเทศเยอรมนี ร้อยละ 20.88 3. ประเทศสเปน ร้อยละ 6.51

(ที่มา: World Trade Atlas, 2010)

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำของระบบโครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่จำเป็นต้องลงทุนสูงและใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ไม่ซับซ้อนมากนัก แต่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ได้ค่อนข้างสูง ซึ่งเทคโนโลยีการผลิตส่วนใหญ่ยังใช้เครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานาน แต่ก็ยังคงเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกสูง นอกจากนี้แรงงานไทยเป็นแรงงานที่มีฝีมือ ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ได้แก่ เสื้อผ้าสำเร็จรูปจากการทอ และเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากการถักสำหรับอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เช่น อุตสาหกรรมไหม อุตสาหกรรมผ้าไม่ถักไม่ทอ (Non-Woven) ซึ่งผลิตผ้าอ้อมเด็ก ชุดผ่าตัดของแพทย์ ผลิตภัณฑ์ไว้ในโรงพยาบาล และอุตสาหกรรมสิ่งทอเพื่อการเคหะ เป็นต้น

ที่ผ่านมาในอดีตประเทศไทยได้เปรียบด้านค่าจ้างแรงงานโดยผลิตตามคำสั่งซื้อ (Original Equipment Manufacturer: OEM) แต่ผลจากการปรับค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท และค่าแรงที่สูงขึ้นทำให้ผู้ว่าจ้างได้ย้ายฐานการผลิต

ไปประเทศอื่นที่มีค่าแรงต่ำกว่า เช่น สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ราชอาณาจักรกัมพูชา ประเทศบังคลาเทศ และประเทศอินเดีย เป็นต้น ดังนั้นประเทศไทยควรมีการพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างสินค้าที่เป็นตราสินค้า (Brand Name) ของไทยเอง และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความรวดเร็วและแม่นยำขึ้น ซึ่งได้สรุปถึงผลกระทบและโอกาสของ AEC ต่ออุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในตารางที่ 1-2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1-2 ผลกระทบ/โอกาสของ AEC ต่ออุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ปัจจัย	ผลกระทบ/โอกาส
1. วัตถุดิบ การผลิต ต้นทุนการผลิต และมาตรฐาน	- วัตถุดิบและวิธีการผลิตมีความหลากหลายขึ้น - ลดต้นทุนการผลิตโดยย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศค่าแรงถูกกว่า เช่น สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสหภาพเมียนมา
2. แรงงานภายในประเทศและการเคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพ	- มีการพัฒนาฝีมือแรงงานอยู่ตลอดเวลา เมื่อจำนวนแรงงานลดลงก็ไม่กระทบยอดการส่งออก - สามารถใช้แรงงานราคาถูกจากประเทศเพื่อนบ้านได้ - ปัจจุบันมีจำนวนแรงงานต่างด้าวในระบบมากกว่าแรงงานในระบบเกือบ 2 เท่า - ขาดแคลนแรงงานประเภทช่างตัดเย็บในประเทศ - คุณภาพของแรงงานยังไม่ดีเท่าที่ควร
3. ตลาด สินค้า และลูกค้า	- สินค้าหลักของไทยมีน้อยชนิด - การทำตลาดในอาเซียนทำได้แต่ยังเป็นอุปสรรคอยู่มากต่อโรงงานขนาดเล็ก โดยเฉพาะการพยายามพัฒนาสินค้าตามยุคสมัยและความนิยม
4. การลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ	- ต่างชาติเริ่มทยอยย้ายฐานการลงทุนออกจากประเทศจีนเพราะไม่ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น จึงเป็นโอกาสของประเทศในกลุ่มอาเซียน
5. อุตสาหกรรมสนับสนุนและโลจิสติกส์	- ประเทศไทยยังมีความได้เปรียบในเรื่องอุตสาหกรรมสนับสนุนที่ครบวงจร
6. อัตราภาษี ระเบียบพิธีการศุลกากร	- ได้สิทธิประโยชน์นำเข้าของประเทศเพื่อนบ้านในการส่งสินค้าไปขายยังทวีปยุโรปและสหรัฐอเมริกา - มีมาตรการป้องกันสารปนเปื้อนในเสื้อผ้าเด็ก ซึ่งสินค้าไทยได้มาตรฐานและสามารถส่งออกได้

(ที่มา: คู่มือเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC), 2552)

ศักยภาพของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยด้านการผลิตการค้า และการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ปัจจุบันพบว่ามียุทธศาสตร์ในการแข่งขันสูง เมื่อพิจารณาในด้านวัตถุดิบประเทศไทยมีกระบวนการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านการผลิตการใช้เทคโนโลยีเครื่องจักรสิ่งทอไม่ได้มีความแตกต่างกัน สำหรับด้านบุคลากรแรงงานของไทยโดยรวมมีทักษะทางการผลิตที่ดี ส่วนเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Research and Development) ผู้ประกอบการไทยยังมีความหลากหลายในการพัฒนาไม่สูงมาก เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการวิเคราะห์ความมีศักยภาพที่กล่าวมาจึงส่งผลต่อความสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมโดยภาพรวมเพื่อการส่งออก ซึ่งผู้ส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มควรตระหนักพร้อมรับมือกับกฎระเบียบการค้าเสรีในรายละเอียดเรื่องข้อมูลการค้า สิทธิประโยชน์ต่างๆ การกีดกันทางการค้าในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งเปลี่ยนแนวคิดใหม่เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านการส่งมอบทันเวลา ราคาขายที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย และการรักษาความพึงพอใจลูกค้าหลังการขาย เพื่อให้เกิดความประทับใจและเกิดการซื้อ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการค้า การขาย และการผลิตในปัจจุบันมีการดำเนินธุรกิจในโลกไร้พรมแดน ดังนั้นประเทศไทยจึงควรมีการรวมตัวกับอุตสาหกรรมในกลุ่มอาเซียนเพื่อเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในระดับภูมิภาคอาเซียน

ผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย ที่ผ่านมามีการปรับตัวและเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยเมื่อมองภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกองค์ประกอบได้แก่ ด้านรูปแบบธุรกิจที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจ และด้านระยะเวลาที่มีแนวโน้มจะขยายธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมเรื่อง ดังต่อไปนี้คือ

- 1) การลงทุนเพิ่มเติมเพื่อขยายฐานการผลิตทั้งในระดับกลางน้ำและปลายน้ำ
- 2) การขยายตลาดการค้าเพื่อเป็นแหล่งตลาดต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน โดยจะเป็นการหาตลาดใหม่ที่เป็นผู้รับซื้อทั้งวัตถุดิบและสินค้าหรือบริการ หรือเป็นผู้นำเข้าจัดจำหน่ายทั้งในลักษณะธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง และรวมถึงการนำเข้าสินค้าที่มีราคาถูกมาจำหน่ายในประเทศ
- 3) การขยายฐานการตลาดสินค้า และตราสินค้าของไทยไปยังลูกค้าในตลาดอาเซียน
- 4) การร่วมทุนกับผู้ผลิตในกลุ่ม AEC
- 5) การดำเนินธุรกิจ
- 6) ระยะเวลาที่มีแนวโน้มจะขยายธุรกิจ

1.2 สถานการณ์ทางการค้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยภายในภูมิภาคอาเซียน

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมขึ้นปลายน้ำของอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยและสร้างรายได้จำนวนมากให้กับประเทศ เป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตของมนุษย์ และยังมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมกระดาษ ชีพ ผลิตเส้นใย เป็นต้น สำหรับประเทศไทยมีกระบวนการผลิตในโซ่อุปทานที่ครบวงจรตั้งแต่กระบวนการ ผลิตเส้นใย ปั่นด้าย ทอผ้า ถักผ้า ฟอกย้อม และแปรรูปเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูป ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานและนำรายได้เข้าประเทศ โครงสร้างการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มสามารถแบ่งออกเป็น 5 อุตสาหกรรมย่อย ได้แก่

1) **อุตสาหกรรมเส้นใย** ประกอบด้วย เส้นใยธรรมชาติ และเส้นใยสังเคราะห์หรือเส้นใยประดิษฐ์ซึ่งในส่วนของอุตสาหกรรมเส้นใยสังเคราะห์ถือเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำของอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เนื่องจากการนำเอาพอลิเมอร์ที่ได้จากการสังเคราะห์สารเคมีอันเป็นผลมาจากอุตสาหกรรมปิโตรเคมีมาใช้โดยตรง โรงงานอุตสาหกรรมเส้นใยสังเคราะห์จึงเป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ใช้เงินลงทุนและเทคโนโลยีในระดับสูง (Capital Intensive) และเป็นโรงงานที่รวมลงทุนกับชาวต่างชาติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีชนิดของเส้นใยสังเคราะห์ที่ผลิต คือ เรยอน อะคริลิก ไนลอน และพอลีเอสเตอร์ เป็นต้น

2) **อุตสาหกรรมปั่นด้าย** เป็นอุตสาหกรรมที่รับเอาเส้นใยธรรมชาติ เช่น ฝ้าย หรือ เส้นใยสังเคราะห์ มาตีเป็นเกลียวหรือปั่นเป็นเส้นด้าย อุตสาหกรรมปั่นด้ายเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องมีเงินลงทุนสูงและมีการใช้เทคโนโลยีระดับปานกลาง

3) **อุตสาหกรรมทอผ้าและถักผ้า** เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำให้เครื่องทอผ้าแบบกระสวย (Shuttle Loom) ได้ถูกเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องทอผ้าแบบไร้กระสวย (Shuttle Less Loom) เพื่อลดอันตรายที่เกิดขึ้นจากเสียง การสั่นเปลืองพลังงาน อันตรายที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลให้มีความเร็วในการผลิตที่สูงขึ้น

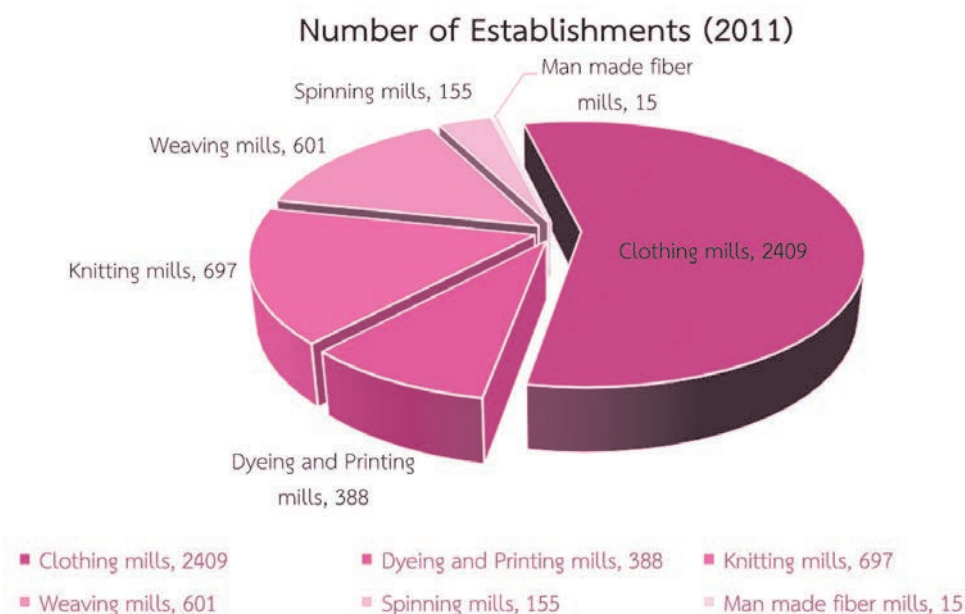
4) **อุตสาหกรรมฟอก ย้อม พิมพ์และตกแต่งสำเร็จ** เป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ คือ การเตรียม (Pretreatment) การย้อมหรือพิมพ์ (Dyeing or Printing) ไปจนถึงการตกแต่งสำเร็จ (Finishing) เพื่อให้เกิดความสวยงาม เช่น การขัดมัน การตะกุน เพื่อให้ได้คุณสมบัติเฉพาะตามที่ต้องการ เช่น ป้องกันแบคทีเรีย และดูดซับความชื้น เป็นต้น

5) **อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม** ประกอบด้วยเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเคหะสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนสูง เทคโนโลยีและเครื่องจักรในระดับไม่สูงมากนัก ในขณะที่มีความต้องการใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก ในกระบวนการผลิต คุณลักษณะที่สำคัญของแรงงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจะต้องมีประสบการณ์ด้านการฝีมือและการตัดเย็บที่ประณีตมีคุณภาพสม่ำเสมอ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจึงเป็นอุตสาหกรรมที่มีความต้องการแรงงานมากที่สุด

โดยอุตสาหกรรมทั้ง 5 เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเชื่อมต่อกันแบบครบวงจรและมีการประสานกันอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการส่งต่อวัตถุดิบจากอุตสาหกรรมหนึ่งไปยังอุตสาหกรรมหนึ่งโดยอุตสาหกรรมเส้นใยธรรมชาติและเส้นใยสังเคราะห์เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมปั่นด้าย อุตสาหกรรมทอผ้าและถักผ้า อุตสาหกรรมฟอก ย้อม พิมพ์และตกแต่งเป็นอุตสาหกรรมกลางน้ำและอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำ

ข้อมูลสถิติอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มประเทศไทย

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีโรงงานที่จัดตั้งขึ้นมาและทั้งที่ดำเนินการอยู่ ขยายโรงงานและมีบางโรงงานปิดตัวไป ซึ่งในปีพ.ศ. 2554 กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ทำการเก็บข้อมูลจำนวนโรงงาน ดังนี้คือ โรงงานผลิตเส้นใยประดิษฐ์จำนวน 15 โรงงาน ผลิตเส้นด้าย 155 โรงงาน ผลิตผ้าทอจำนวน 601 โรงงาน ผลิตผ้าถักจำนวน 697 โรงงาน โรงงานย้อมตกแต่งและพิมพ์สิ่งทอจำนวน 388 โรงงาน และมีโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่มจำนวน 2,409 โรงงาน ดังแสดงในแผนภูมิวงกลมรูปที่ 1-2 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ ปีพ.ศ. 2554

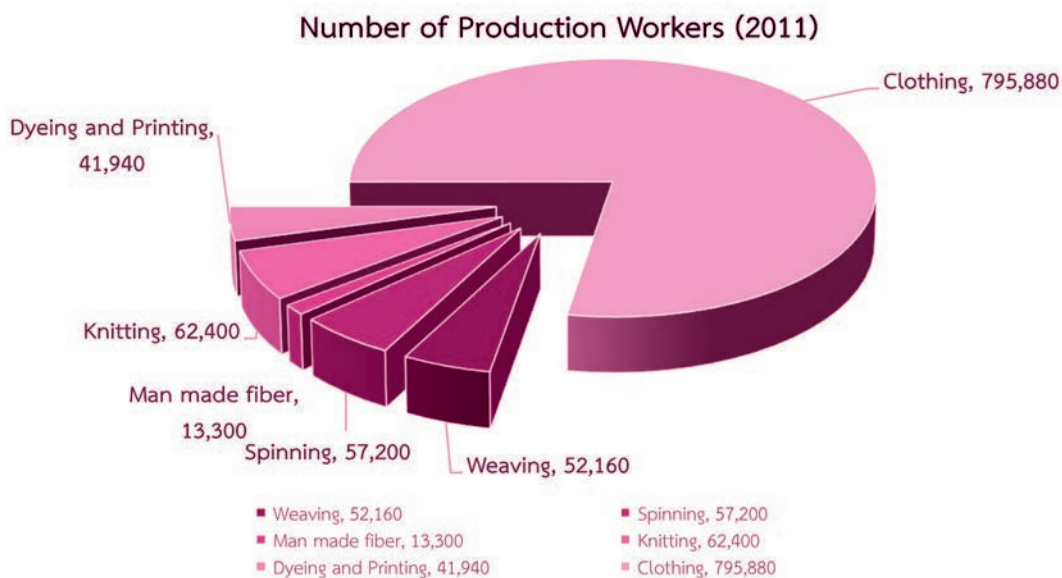


รูปที่ 1-2 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอในปี พ.ศ. 2554 (หน่วย: โรงงาน)

(ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

รวบรวมเรียบเรียงโดย – ศูนย์ข้อมูลสิ่งทอ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2554)

การพัฒนาธุรกิจมีภาคแรงงานที่เข้ามาอยู่ในสาขาวิชาชีพที่ทั้งเป็นสายปฏิบัติและอื่นๆ มีจำนวนแยกตามประเภทของอุตสาหกรรม ได้แก่ แรงงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมผลิตเส้นใยประดิษฐ์จำนวน 13,300 คน คนงานในโรงงานปั่นเส้นด้ายจำนวน 57,200 คน คนงานโรงงานทอผ้าจำนวน 52,160 คน คนงานโรงงานถักผ้าจำนวน 62,400 คน คนงานโรงงานย้อม ตกแต่งสำเร็จและพิมพ์ผ้าจำนวน 41,940 คน และคนงานในโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่มจำนวน 795,880 คน ดังแสดงในแผนภูมิวงกลมรูปที่ 1-3 จำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ปีพ.ศ. 2554



รูปที่ 1-3 จำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในปี พ.ศ. 2554 (หน่วย: คน)

(ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

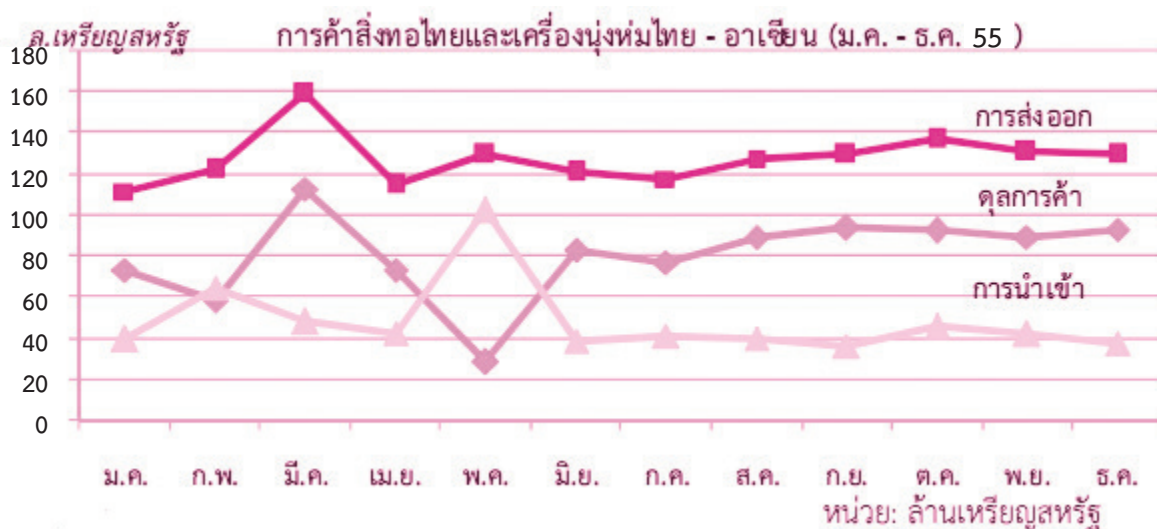
รวบรวมเรียบเรียงโดย - ศูนย์ข้อมูลสิ่งทอ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2554)

ผลผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเมื่อพิจารณาภาพรวมนับว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอุตสาหกรรมหนึ่ง โดยที่มีกำลังการผลิต (ตัน/ปี) ดังนี้ เส้นใย 708,000 ตัน เส้นด้าย 808,900 ตัน ผ้าผืน 677,600 ตัน และเครื่องนุ่งห่ม 481,500 ตัน ดังแสดงในรูปที่ 1-4 จำนวนผลผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ปีพ.ศ. 2554



รูปที่ 1-4 จำนวนผลผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ปีพ.ศ. 2554 (หน่วย: ตัน)

(ที่มา: ศูนย์ข้อมูลสิ่งทอ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2554)



รูปที่ 1-5 การค้าสิ่งทอไทยและเครื่องนุ่งห่มไทย - อาเซียน (ม.ค. - ธ.ค. 2555)
(ที่มา: สำนักงานบริหารการนำเข้า กรมการค้าต่างประเทศ, 2555)

จากรูปที่ 1-5 พบว่าสัดส่วนการค้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย - อาเซียน ในเดือนมีนาคม มียอดสัดส่วนการส่งออกสูงที่สุดจำนวน 160 ล้านเหรียญสหรัฐ ยอดการส่งออกสูงทำให้ดุลการค้าสูงที่สุด เมื่อเทียบกับทุกเดือนใน ปีพ.ศ. 2555 ในเดือนพฤษภาคมสัดส่วนดุลการค้าต่ำสุดจำนวน 30 ล้านเหรียญสหรัฐ เนื่องจากมีสัดส่วนการนำเข้าสินค้าจำนวนมาก ซึ่งมากที่สุดเดือนพฤษภาคม 110 ล้านเหรียญสหรัฐ โดยที่ยอดสัดส่วนการส่งออกเพียง 130 ล้านเหรียญสหรัฐ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน ถึง เดือนธันวาคม ทุกๆ เดือนค่อนข้างคงที่ โดยมีสัดส่วนการส่งออกสูงที่สุด รองลงมาสัดส่วนดุลการค้า และสัดส่วนการนำเข้า ตามลำดับ

ธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยได้มีการพัฒนามายาวนานโดยสิ่งทอของไทยประกอบด้วยอุตสาหกรรมการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยส่วนใหญ่รูปแบบการผลิตโรงงานจะมีสถานะเป็นผู้รับจ้างผลิตหรือที่เรียกว่า Original Equipment Manufacturer (OEM) โดยธุรกิจการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปและสิ่งทอของประเทศไทยยังคงมีความอ่อนแอเรื่องการวิจัยและพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบบริหารจัดการด้วยแนวคิดเชิงนวัตกรรม ในขณะที่นโยบายระดับประเทศต้องการพัฒนาให้อุตสาหกรรมสิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูปเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและมีศักยภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อผลักดันในเรื่องการเปลี่ยนแปลงสถานภาพออกจากการเป็นผู้รับจ้างผลิตไปสู่การตลาดและการผลิตครบวงจร รวมทั้งการสร้างตราสินค้า (Brand Name) ของประเทศที่มีลักษณะรูปแบบเป็น Original Design Manufacturer (ODM) และ Original Brand Manufacturer (OBM) และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยความเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเรื่องเสื้อผ้าที่มีความหลากหลายและสามารถตอบสนองผู้บริโภคหลายแง่มุมทั้งเรื่องรสนิยม ความสะดวกสบาย การสวมใส่เพื่อปกป้อง และอื่นๆ อีกมากมาย ดังนั้นอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มจึงนับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างมากในเรื่องการผลิตที่เปลี่ยนจากการผลิตจำนวนมากเพื่อลดต้นทุน (Mass Production) ไปสู่การผลิตระบบอุตสาหกรรมที่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภคที่หลากหลายมากขึ้น (Mass Customization) โดยที่จำนวนการผลิต

ต่อคำสั่งซื้อน้อยลง สินค้ามีความหลากหลายมากขึ้น และต้องเน้นในการบริหารผลิตที่มีต้นทุนต่ำ โดยที่ต้องพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิตและบริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ดังนั้นจึงได้เกิดการพัฒนาแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการบริหารจัดการ Logistics ขึ้นมา เพื่อสร้างความรวดเร็ว ความคล่องตัว และการสร้างประสิทธิภาพทางการผลิตสูงสุด

สำหรับความตกลงทางการค้าระหว่างประเทศปัจจุบันได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐจากการที่มีการเจรจาข้อตกลงทางความร่วมมือทางการค้าร่วมกัน FTA เพื่อเป็นข้อตกลงในการทำการค้าโดยเสรีที่ทำขึ้นระหว่างประเทศที่คู่ค้า เพื่อเป็นการกระตุ้นการพาณิชย์ระหว่างประเทศให้เติบโตมากขึ้น นอกจากนี้ความร่วมมือในการจัดซื้อแล้ว องค์กร ASEAN Federation of Textile Industries (AFTEX) ยังมีการพัฒนาบุคลากรโดยการวางมาตรฐานวิชาชีพ ภายใต้โครงการ ASEAN Common Competency Program (ACCP) ซึ่งได้วางมาตรฐานวิชาชีพใน 5 ตำแหน่งที่สำคัญ ได้แก่ ช่างเย็บ (Sewing Machine Operator) ช่างซ่อมบำรุงจักร (Sewing Machine Mechanic) หัวหน้างานเย็บ (Sewing Machine Supervisor) นักวางแผนหรือจัดการสินค้า (Merchandiser) และช่างวางแบบ (Pattern Maker) อันเป็นบุคลากรที่สำคัญของอุตสาหกรรมตัดเย็บ (ที่มา: คู่มือการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ และที่ปรึกษาโครงการ, 2554)

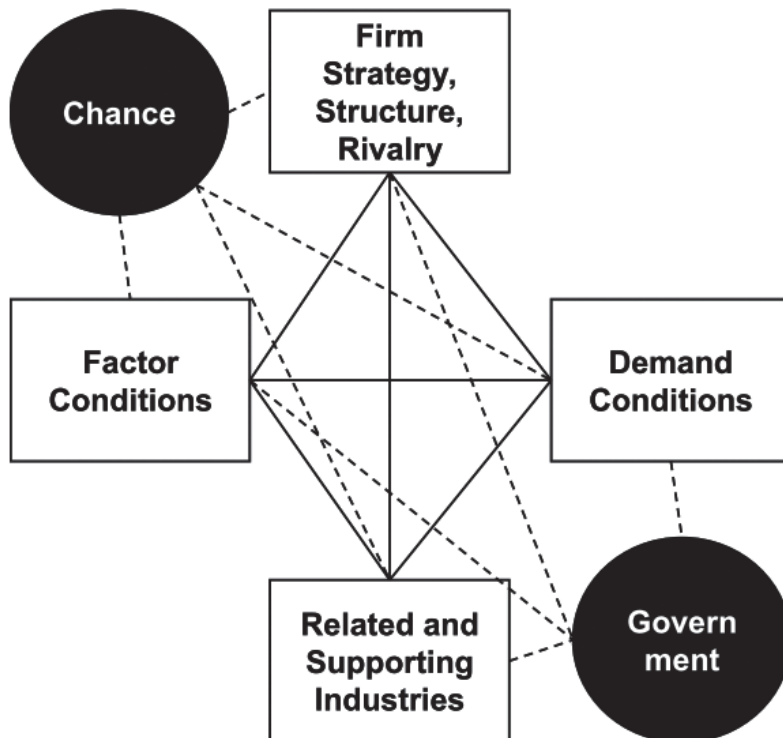
การพัฒนาโซ่คุณค่าในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีความสำคัญต่อการยกระดับธุรกิจสิ่งทอตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำในโซ่อุปทานทั้งระบบ ประเด็นสำคัญ คือ การเน้นเรื่องการเพิ่มคุณค่าให้แก่กระบวนการผลิตทุกกระบวนการเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด และสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค โดยแนวทางการดำเนินงานจะประกอบด้วยการสร้างความแตกต่างผลิตภัณฑ์ (Differentiation) การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ การต่อยอดนวัตกรรม (Innovation) และการสร้างโอกาสทางด้านการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและเพื่อแสวงหาโอกาสในการสร้างตลาดใหม่ ดังนั้นเมื่อระบบธุรกิจการค้าและการผลิตมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกันไป จะส่งผลต่อรายได้ผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น จนกระทั่งเมื่อถึงจุดหนึ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจะพยายามสร้างความแตกต่างหรือแสวงหาสิ่งที่จะสร้างโอกาสทางการค้า โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มในโซ่คุณค่า ได้แก่ ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

1.3 การประเมินศักยภาพอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มด้วยรูปแบบ Diamond Model

1.3.1 ตัวแบบ Diamond Model

การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มโดยการพิจารณาและประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจโดยใช้รูปแบบของ Diamond Model ซึ่งเป็นแนวคิดสำหรับวิเคราะห์ผลกระทบต่อความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของสถานประกอบการที่สำคัญ 4 ด้าน นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการ สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสถานการณ์เหล่านั้นจะเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุงและการพัฒนาผลิตภาพของธุรกิจอย่างไรและมากน้อยเพียงใด รวมไปถึงการวิเคราะห์บทบาทของภาครัฐที่จะส่งผลต่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ

รูปที่ 1-6 แสดงรูปแบบของ Diamond Model ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ 4 ด้าน ได้แก่ เงื่อนไขปัจจัยด้านการผลิต เงื่อนไขด้านอุปสงค์ บริบทด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกันและกันอีก 2 ปัจจัยเสริม ได้แก่ โอกาสทางธุรกิจและบทบาทของภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



รูปที่ 1-6 Porter's Diamond Model
(ที่มา: Porter's Diamond Model, 1990)

1) เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ได้แก่ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรธรรมชาติ โครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค เทคโนโลยีและแหล่งเงินทุน ที่จะมีผลต่อการดำเนินกิจการสำหรับ สถานประกอบการด้านสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

2) เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) ได้แก่ บริบทหรือสิ่งแวดล้อมในธุรกิจและอุตสาหกรรม ที่ลูกค้าและผู้บริโภคมีลักษณะความต้องการที่พิถีพิถัน และเรียกร้องให้ผู้ผลิต/จำหน่ายตอบสนองต่อความต้องการนั้น อุปสงค์ของผู้บริโภคภายในประเทศสามารถช่วยคาดการณ์อุปสงค์ของผู้บริโภคในประเทศอื่น ในกรณีที่อุปสงค์ของผู้บริโภคในประเทศดังกล่าวมีความก้าวหน้าและซับซ้อนกว่าอุปสงค์ของผู้บริโภคในประเทศอื่นๆ ซึ่งสามารถตอบสนอง ทั้งตลาดภายในและภายนอกประเทศ

3) **บริบทด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ (Firm Strategy, Structure and Rivalry)** เป็นสิ่งที่องค์กรกำหนดขึ้นมา เช่น เป้าหมายกลยุทธ์การจัดการในด้านต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการเอื้อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ เช่น ความสามารถในการดำเนินการองค์กรที่มีความเข้มแข็งและผู้บริหารสามารถบริหารองค์กรได้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น

4) **อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries)** โดยพิจารณาด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนปัจจัยการผลิต มาตรการภาครัฐ อุปสงค์ท้องถิ่น เช่น ความได้เปรียบอุตสาหกรรมสนับสนุนที่มีความร่วมมือกัน เพื่อสร้างความรวดเร็วในการที่สินค้าเข้าสู่ตลาด เป็นต้น

5) **โอกาสทางธุรกิจ (Chance)** เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาท การเปิดการค้าเสรี การเปิดประชาคมอาเซียน เป็นต้น

6) **บทบาทของรัฐบาล (Government)** เช่น นโยบายส่งเสริมจากภาครัฐ นโยบายด้านภาษี การคุ้มครองสิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

1.3.2 อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

จากการวิเคราะห์โดยใช้แนวคิด Diamond Model เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ จากรูปที่ 1-7 จะพบว่า ปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม สามารถพิจารณาตามปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม โดยมีแนวทางการพัฒนาแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

1) **เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)** อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีความได้เปรียบในด้านของทักษะแรงงานฝีมือที่มีความชำนาญ มีโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวย และผู้ผลิตที่มีความยืดหยุ่นและมีคุณภาพงานบริการที่ดี อย่างไรก็ตามสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมคือ ยังขาดแคลนฝีมือแรงงานรุ่นใหม่และนโยบายค่าแรงที่เพิ่มสูงขึ้น

2) **เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Condition)** ในภาพรวมสถานการณ์ด้านอุปสงค์ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ผู้ซื้อมีความต้องการการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพจากประเทศไทย ส่วนสภาวะการแข่งขันที่อุตสาหกรรมยังคงเผชิญอยู่คือ ลูกค้าไทยส่วนใหญ่มีความนิยมสินค้าแบรนด์แฟชั่นจากต่างประเทศ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเทรนด์แฟชั่นที่ทันสมัย และค่านิยมในการบริโภคสินค้าแบรนด์เนม นอกจากนี้ห้างสรรพสินค้ายังให้ความสำคัญกับแบรนด์แฟชั่นต่างประเทศมากกว่าแบรนด์แฟชั่นไทย และยังมีพื้นที่จำกัดในการจัดจำหน่ายแบรนด์แฟชั่นของไทยในห้างสรรพสินค้า เนื่องจากการนำเข้ามาของแบรนด์เนมแฟชั่นต่างประเทศ

3) **บริบทด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ (Firm Strategy, Structure and Rivalry)** ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเน้นการแข่งขันด้านคุณภาพ ความแตกต่าง และการตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มมากยิ่งขึ้น ส่วนสภาวะการแข่งขันที่ควรให้ความสำคัญคือ การผลิตเครื่องนุ่งห่มและการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น และการเติบโตของการผลิตและค่าแรงราคาถูกจากต่างประเทศ

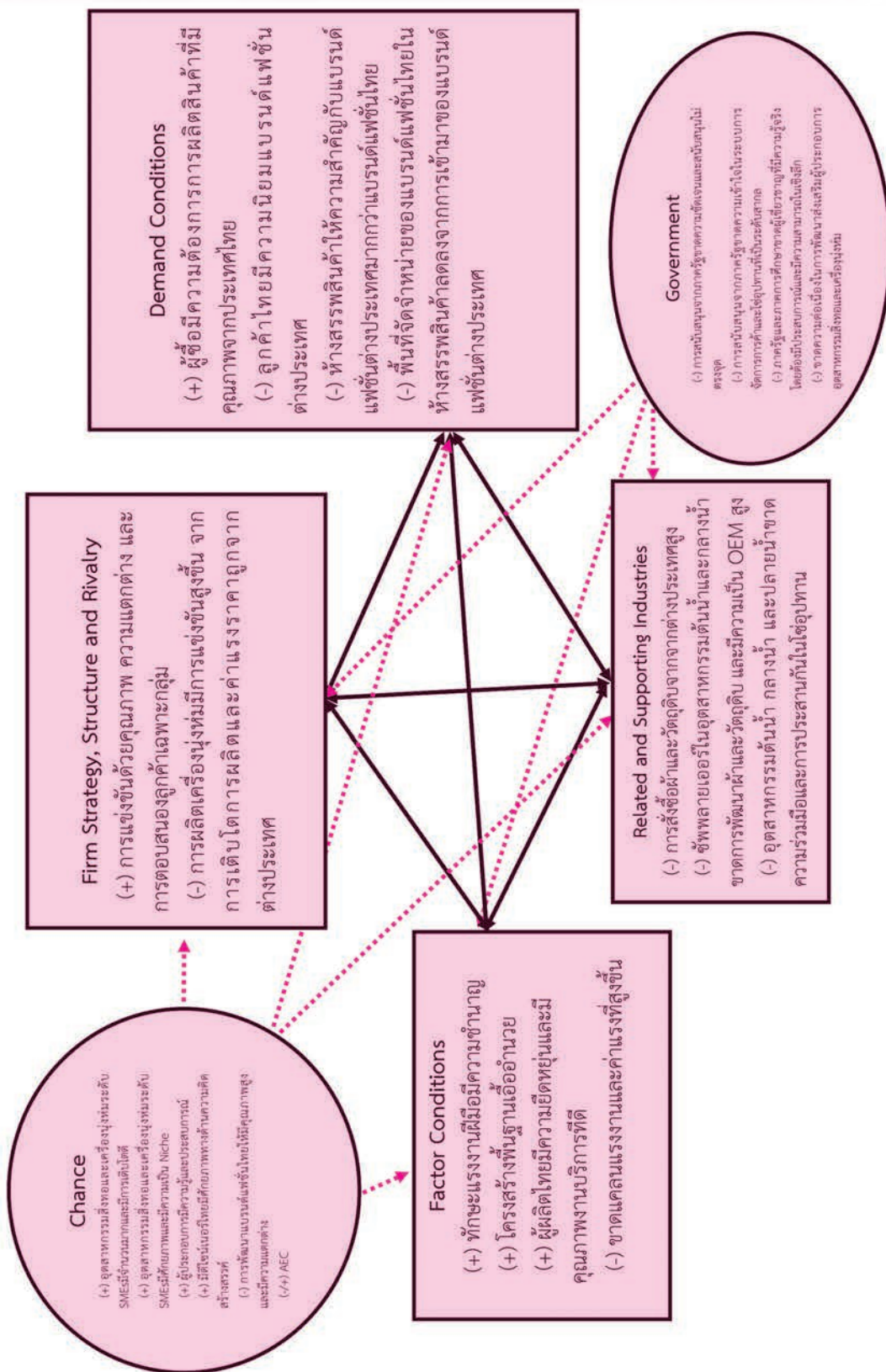
4) **อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกันของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (Related and Supporting Industries)** อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ยังขาดความร่วมมือในการประสานกันในโซ่อุปทาน ทำให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าได้สินค้าที่มีราคาสูงขึ้น นอกจากนี้ผู้ส่งมอบ

วัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำยังขาดการพัฒนาผ้าและวัตถุดิบ ทำให้อุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องในประเทศไทยยังต้องมีการสั่งซื้อผ้าและวัตถุดิบจากต่างประเทศ

นอกจากปัจจัยหลักทั้ง 4 ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น การวิเคราะห์ปัจจัยเสริมในด้านโอกาสและการสนับสนุนจากภาครัฐ จะทำให้เข้าใจสถานการณ์ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) โอกาสทางธุรกิจของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (Chance) ถือว่ายังอยู่ในสภาวะการแข่งขันสูง เนื่องจากอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มระดับ SMEs มีจำนวนมากและมีการเติบโตดี นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังพยายามพัฒนาแบรนด์แฟชั่นสินค้าไทยให้มีความแตกต่างและมีความเป็นตลาดเฉพาะให้กับลูกค้ามากขึ้น

2) การสนับสนุนจากภาครัฐบาล (Government) อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการจัดการและโซ่อุปทานที่เป็นระดับสากล เช่น นโยบายส่งเสริมจากภาครัฐ นโยบายด้านภาษี การคุ้มครองสิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น ทั้งนี้ภาครัฐต้องสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และมีประสบการณ์ เพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อพัฒนาและส่งเสริมผู้ประกอบการต่อไป



รูปที่ 1-7 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มด้วยรูปแบบ Diamond Model

1.4 กลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย

1.4.1 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

จากการประเมินศักยภาพโดยใช้รูปแบบ Diamond Model สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มากำหนดประเด็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย โดยประเด็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้ได้แบ่งตามกิจกรรมหลักของโซ่คุณค่า ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก ได้แก่ (1) ปัจจัยป้อนเข้าการผลิต (Inbound Logistics) (2) กระบวนการผลิต (Operations) (3) การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Outbound Logistics) (4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และ (5) การบริการ (Service)

ในแต่ละกลยุทธ์จะมีการกำหนดรหัสกลยุทธ์โดยกำหนดจากรหัสของกิจกรรมหลัก (ดังแสดงในตารางที่ 1-3) และลำดับของกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์ที่หนึ่งของกิจกรรมโลจิสติกส์ขาเข้า มีรหัส I1 เป็นต้น

ตารางที่ 1- 3 การกำหนดรหัสกิจกรรมหลัก

กิจกรรมหลัก	รหัส
Inbounds Logistics	I
Operations (Production)	P
Outbound Logistics	O
Marketing and Sales	M
Service	S

เพื่อให้สถานประกอบการสามารถนำหัวข้อกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการได้ มีการกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อความเหมาะสมกับกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมสนับสนุน ทั้ง 4 กิจกรรม ได้แก่ (1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) (2) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) (3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) และ (4) การจัดซื้อ (Procurement) ในแต่ละแผนปฏิบัติการจะมีการกำหนดรหัสของแผน โดยกำหนดจากรหัสของกลยุทธ์และรหัสของกิจกรรมสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ ดังแสดงในตารางที่ 1-4 แผนปฏิบัติการที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมสนับสนุนใดๆ จะใช้รหัส G: General แทนรหัสกิจกรรมสนับสนุน

ตารางที่ 1-4 การกำหนดรหัสกิจกรรมสนับสนุน

กิจกรรมสนับสนุน	รหัส
Firm Infrastructure	F
Human Resource Management	H
Technology	T
Procurement (Resource)	R

1.4.2 ระยะเวลาของแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการแต่ละแผนมีระยะเวลาในการดำเนินการที่เหมาะสมแตกต่างกัน บางแผนสามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาอันสั้น บางแผนมีความจำเป็นที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่เหมาะสม ซึ่งระยะเวลาในการดำเนินการนี้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะสั้น (S: Short Term 1 ปี)
2. แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะกลาง (M: Medium Term 1-3 ปี)
3. แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะยาว (L: Long Term 3-5 ปี)
4. แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในทันทีและเป็นแผนต่อเนื่อง (C: Continuing Term)

แสดงสัญลักษณ์ได้ในตารางที่ 1-5

ตารางที่ 1-5 การกำหนดรหัสระยะเวลาของแผนปฏิบัติการ

ระยะเวลาการดำเนินงาน ของแผนปฏิบัติการ	สัญลักษณ์
ระยะสั้น (0-1 ปี)	S
ระยะกลาง (1-3 ปี)	M
ระยะยาว (3-5 ปี)	L
ดำเนินงานได้ในทันทีและเป็นแผนต่อเนื่อง	C

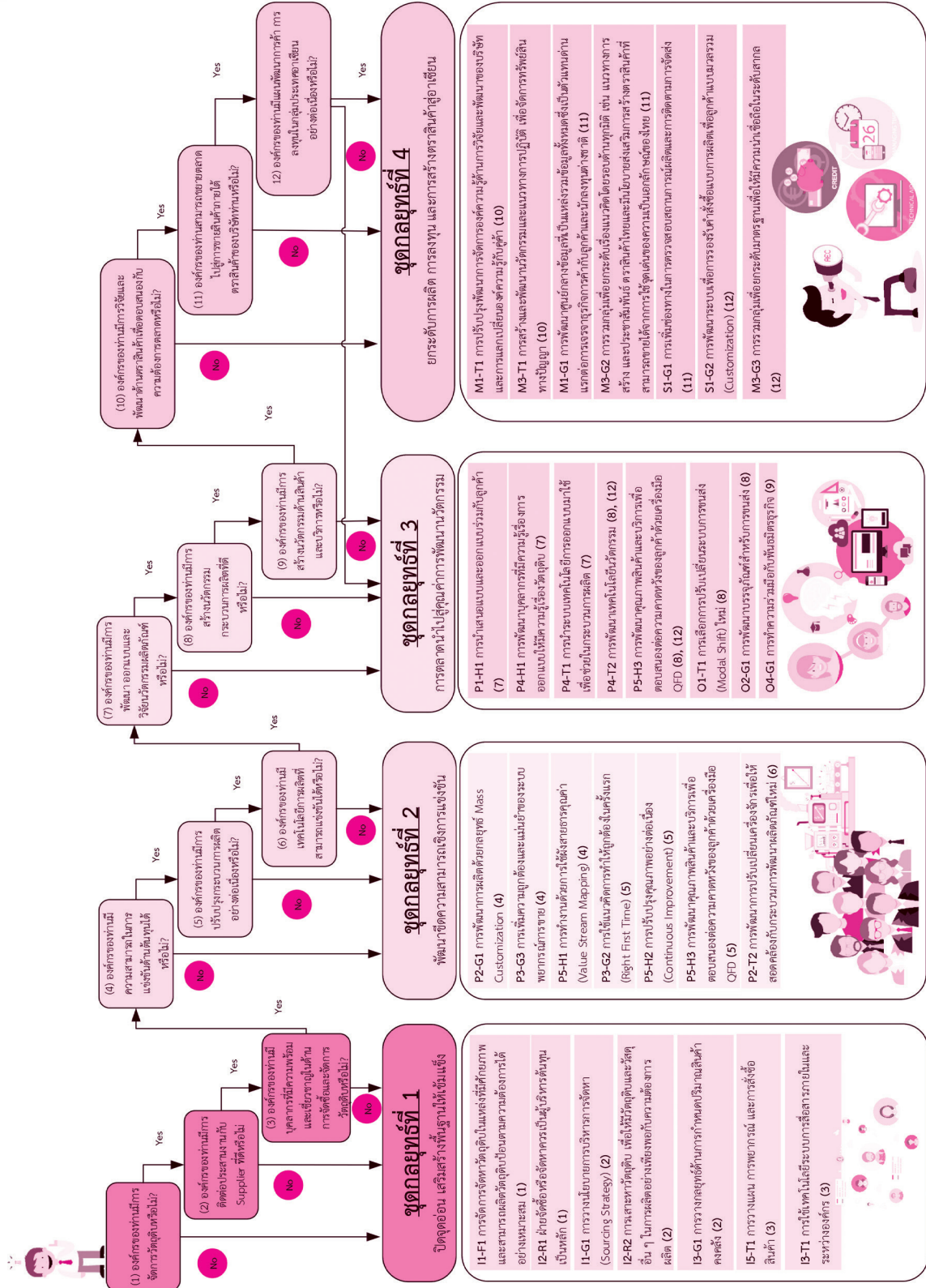
1.5 แนวทางการคัดเลือกกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำหรับของสถานประกอบการ

เพื่อให้ผู้ใช้งานคู่มือแนวทางการบริหารจัดการโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มได้นำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ในขั้นตอนแรกสถานประกอบการจะต้องทำการประเมินตนเอง เพื่อกำหนดแนวทางในการคัดเลือกกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน ผลจากการประเมินตนเองจะทำให้ทราบสถานะปัจจุบันและระดับความสามารถขององค์กร และหากต้องการพัฒนาระดับความสามารถองค์กรควรเลือกกลยุทธ์ใดบ้างมาประยุกต์ใช้ในสถานประกอบการ เพื่อความง่ายในการคัดเลือกกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานประกอบการ ได้มีการนำเสนอชุดกลยุทธ์เบื้องต้นจำนวน 4 ชุดกลยุทธ์ ได้แก่

- ชุดกลยุทธ์ที่ 1 ปิดจุดอ่อน เสริมสร้างพื้นฐานให้เข้มแข็ง
- ชุดกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถ เติบโตแข่งขัน
- ชุดกลยุทธ์ที่ 3 การตลาดนำไปสู่คุณค่า การพัฒนานวัตกรรม
- ชุดกลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับการผลิต การลงทุน และการสร้างตราสินค้าสู่อาเซียน

ในแต่ละชุดกลยุทธ์ประกอบไปด้วยแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายละเอียดของแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับชุดกลยุทธ์ต่างๆ ทั้ง 4 ชุด แสดงในตารางที่ 1-6 และสถานประกอบการสามารถประเมินตนเองโดยใช้แผนภาพประเมินองค์กรเบื้องต้น ดังแสดงรายละเอียดในรูปที่ 1-8 เพื่อคัดเลือกชุดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร

คู่มือเล่มนี้ได้เสนอแนวทางในการคัดเลือกกลยุทธ์ของสถานประกอบการ ผ่านการตอบคำถามทีละข้อ ทั้งหมด 12 ข้อ ซึ่งจากการตอบคำถามจะนำไปสู่ชุดกลยุทธ์แนะนำเบื้องต้น ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กรตอบคำถามข้อ (1) (2) และ (3) ว่าใช่ และตอบข้อ (4) ว่าไม่ใช่ แผนภาพจะนำไปสู่ชุดกลยุทธ์ที่ 2 “การพัฒนาขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน” ซึ่งประกอบด้วยแผนปฏิบัติการแนะนำ 7 แผน ได้แก่ P2-G1, P2-T2, P3-G2, P3-G3, P5-H1, P5-H2 และ P5-H3 ซึ่งองค์กรสามารถดูรายละเอียดของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแนะนำได้ในบทที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้องค์กรอาจพิจารณาเพิ่มเติมใช้กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอื่นประกอบตามความเหมาะสมเพื่อประยุกต์ใช้กับองค์กรต่อไป



รูปที่ 1-8 แผนภาพประเมินองค์การเบื้องต้นเพื่อคัดเลือกกลุ่มกลยุทธ์ที่เหมาะสม



คำแนะนำ

ตัวอย่างรหัสกลยุทธ์ P3-G2 แสดงว่าเป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในกลุ่มของ Operations แทนด้วยรหัส (P) และเป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมสนับสนุนด้านใดๆ แทนด้วยรหัส (G)

ตัวอย่างรหัสกลยุทธ์ P5-H1 แสดงว่าเป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในกลุ่มของ Operations แทนด้วยรหัส (P) และเป็นกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมสนับสนุนด้าน Human Resource แทนด้วยรหัส (H)

ตารางที่ 1-6 แผนปฏิบัติการที่เหมาะสมในแต่ละกลยุทธ์

ชุดกลยุทธ์ที่ 1 ปิดจุดอ่อน เสริมสร้างพื้นฐานให้เข้มแข็ง

รหัส	แผนปฏิบัติการ
I1-F1	ด้านการจัดการจัดหาวัตถุดิบในแหล่งที่มีศักยภาพเชิงการผลิตที่สามารถผลิตวัตถุดิบป้อนตามความต้องการได้อย่างเหมาะสม
I1-G1	การวางนโยบายการบริหารการจัดหา (Sourcing Strategy)
I2-R1	ฝ่ายจัดซื้อหรือจัดหาควรเป็นผู้บริหารต้นทุนเป็นหลัก
I2-R2	การจัดซื้อจัดหา (Procurement Sourcing) ด้วยการเสาะหาวัตถุดิบ เพื่อให้มีวัตถุดิบและวัสดุอื่นๆ ในการผลิตอย่างเพียงพอกับความต้องการผลิต
I3-G1	การวางกลยุทธ์ด้านการกำหนดปริมาณสินค้าคงคลังสำรอง (Safety Stock)
I3-T1	การใช้เทคโนโลยีระบบการสื่อสารภายในและระหว่างองค์กร (Intranet และ Extranet)
I5-T1	การวางแผน การพยากรณ์ และการสั่งซื้อสินค้าร่วมกัน (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment: CPFR)

ชุดกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถ แข่งการแข่งขัน

รหัส	แผนปฏิบัติการ
P2-G1	การพัฒนาการผลิตด้วยกลยุทธ์ Mass Customization
P2-T2	การพัฒนาการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
P3-G2	การใช้แนวคิดการทำให้ถูกต้องในครั้งแรก (Right First Time)
P3-G3	การเพิ่มความถูกต้องและแม่นยำของระบบพยากรณ์การขาย

รหัส	แผนปฏิบัติการ
P5-H1	การทำงานด้วยการใช้ผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping)
P5-H2	การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
P5-H3	การพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยเครื่องมือ (Quality Function Deployment :QFD)

ชุดกลยุทธ์ที่ 3 การตลาดนำไปสู่คุณค่า การพัฒนานวัตกรรม

รหัส	แผนปฏิบัติการ
P1-H1	การนำเสนอแบบและออกแบบร่วมกับลูกค้า (Co-Design หรือ Co-Creation)
P4-H1	การพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้เรื่องการออกแบบให้มีความรู้เรื่องวัตถุดิบ
P4-T1	การนำระบบเทคโนโลยีการออกแบบมาใช้เพื่อช่วยในกระบวนการผลิต
P4-T2	การพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม
P5-H3	การพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยเครื่องมือ (Quality Function Deployment :QFD)
O1-T1	การเลือกการปรับเปลี่ยนระบบการขนส่ง (Modal Shift) ใหม่
O2-G1	การพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับการขนส่ง
O4-G1	การทำความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ

ชุดกลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับการผลิต การลงทุน และการสร้างตราสินค้าสู่อาเซียน

รหัส	แผนปฏิบัติการ
M1-G1	พัฒนาศูนย์กลางข้อมูลที่เป็นแหล่งรวมข้อมูลทั้งหมดซึ่งเป็นตัวแทนด้านแรกต่อการเจรจาธุรกิจการค้ากับลูกค้าและนักลงทุนต่างชาติ
M1-T1	ปรับปรุงพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนาของบริษัทและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับคู่ค้า เช่น การแลกเปลี่ยนด้านความรู้วัตถุดิบกับลูกค้าซึ่งส่งผลต่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความทันสมัยและในที่สุดสามารถพัฒนาต่อยอดไปเป็นผู้นำหรือผู้บุกเบิกการสร้างนวัตกรรม
M3-T1	การสร้างและพัฒนา นวัตกรรมและแนวทางการปฏิบัติ เพื่อจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Management)
M3-G2	การรวมกลุ่มเพื่อยกระดับเรื่องแนวคิดโดยรอบด้านทุกมิติ เช่น แนวทางการสร้าง และประชาสัมพันธ์ตราสินค้าไทยและนโยบายส่งเสริมการสร้างแบรนด์ที่สามารถขายได้จากการใช้จุดเด่นของความเป็นเอกลักษณ์ของไทย

รหัส	แผนปฏิบัติการ
M3-G3	การรวมกลุ่มเพื่อยกระดับมาตรฐานเพื่อให้มีความน่าเชื่อถือในระดับสากล
S1-G1	การเพิ่มช่องทางในการตรวจสอบสถานการณ์ผลิตและการติดตามการจัดส่ง
S1-G2	การพัฒนาระบบเพื่อการรองรับคำสั่งซื้อแบบการผลิตเพื่อลูกค้าแบบมวลรวม (Customization)

ในบทที่ 1 นี้ได้นำเสนอศักยภาพอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย จากการประเมินโดยใช้รูปแบบ Diamond Model และได้กำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบ่งตามกิจกรรมโซ่คุณค่า (Value Chain) นอกจากนี้ยังได้มีการนำเสนอชุดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสถานประกอบการในอุตสาหกรรม เนื้อหาของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจะมีการอธิบายอย่างละเอียดในบทที่ 3 ถึงบทที่ 7

สำหรับเนื้อหาในบทต่างๆ ของคู่มือนี้จะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บทที่ 2 กล่าวถึง แนวคิดและเทคนิคของการบริหารจัดการโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 3 กล่าวถึงรายละเอียดกลยุทธ์ของโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) หรือปัจจัยป้อนเข้าการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 4 กล่าวถึงรายละเอียดกลยุทธ์กระบวนการผลิต (Operations) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 5 กล่าวถึงรายละเอียดกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) หรือการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 6 กล่าวถึงรายละเอียดกลยุทธ์การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 7 กล่าวถึงรายละเอียดกลยุทธ์การบริการ (Service) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

บทที่ 8 บทสรุปแนวทางการปรับปรุงแบบกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม





บทที่ 2

แนวคิดและเทคนิคการบริหารจัดการโซ่คุณค่า ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

มุมมองการพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงคือการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เมื่อวิเคราะห์จากรายงานต่างๆ ของโลกจะเห็นได้ว่าการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีทางด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด และเข้ามามีบทบาทกับชีวิตประจำวันของประชากรโลก ด้วยเหตุนี้สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือเรื่องข้อมูลข่าวสารที่กระจายถึงกันได้อย่างรวดเร็วและติดต่อเครือข่ายโยงใยถึงกันทั่วโลกในระยะเวลาอันสั้น จึงเรียกได้ว่าการสื่อสารของโลกในปัจจุบันมีความรวดเร็วเหมือนย่อโลกมาไว้ใกล้กัน และหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่เน้นร่วมกันทำงานในระบบที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือจึงเป็นที่มาของกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และเพื่อเป็นแนวทางเพิ่มคุณค่าตลอดโซ่อุปทานจึงมีแนวทางการวิเคราะห์โซ่คุณค่าเพื่อยกระดับการแข่งขันทางธุรกิจในระดับต่างๆ

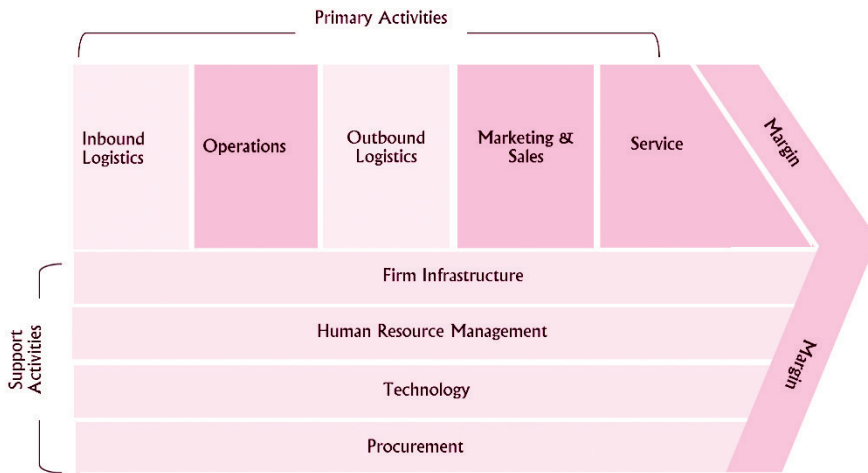
การบริหารจัดการโซ่คุณค่า (Value Chain Management) เป็นแนวคิดของ Michael E. Porter ซึ่งได้เผยแพร่แนวคิดดังกล่าวนี้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985 แนวคิดนี้ช่วยในการสร้างกรอบความคิดเกี่ยวกับการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละกิจกรรมของห่วงโซ่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กรต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลตอบแทนที่คุ้มค่า ผ่านการส่งมอบคุณค่าของสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้กับลูกค้า

การพัฒนาโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยตลอดโซ่อุปทานมีหลายกลยุทธ์ที่ต้องได้รับการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ การพิจารณาความต้องการของตลาด ปัจจัยแนวทางส่งเสริมด้านการบริหารจัดการ การสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต และพัฒนาแนวคิดการสร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน จากการที่อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ต้องเผชิญกับการแข่งขันทั้งที่เป็นทางด้านคู่แข่งและคู่ค้าไปพร้อมๆ กัน การปรับตัวโดยการพัฒนาโซ่คุณค่าตลอดโซ่อุปทานด้วยแนวคิดการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/สินค้านวัตกรรมกระบวนการ/ระบบ และนวัตกรรมบริการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันของประเทศไทย ประกอบไปด้วยรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation)

และนวัตกรรมแบบทีละเล็กละน้อย (Incremental Innovation) นั้น สามารถสร้างและพัฒนาต่อยอดได้ตลอดโซ่คุณค่าทั้งกระบวนการที่ใช้เทคโนโลยีและไม่ใช้เทคโนโลยี หรือสามารถสร้างการบริการรูปแบบใหม่ ที่สร้างความประทับใจให้แก่ผู้บริโภคก็เป็นได้ โดยโซ่คุณค่าตั้งแต่ต้นกระบวนการจนสุดท้ายกระบวนการ เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม ตั้งแต่กิจกรรมจัดหา จัดส่ง การผลิต การวิจัย และพัฒนา เพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ และมีรายได้เข้ามาบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง โดยที่ผู้ประกอบการต้องเห็นโอกาสและช่องว่างทางการตลาด พร้อมทั้งต้องเชื่อมโยงเครือข่ายตลอดทั้งโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถทำให้ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ

การบริหารจัดการโซ่คุณค่าในสายโซ่อุปทานมีมุมมองหลายมิติที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ผลตามที่เจ้าของธุรกิจคาดหวังไว้ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมพื้นฐานของอุตสาหกรรมการผลิต การส่งมอบ ความเข้าใจ และการประเมินผู้ส่งมอบสินค้าและบริการ และการบริหารการไหลของวัตถุดิบและสารสนเทศทั้งในและระหว่างองค์กร การทำความเข้าใจถึงหลักการโซ่อุปทานนั้น ต้องเข้าใจว่าการประกอบธุรกิจแบบสนใจแต่องค์กรของตนเพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจคู่ค้าและองค์ประกอบอื่นๆ ในโซ่อุปทานนั้น ยากที่จะประสบความสำเร็จหรือยั่งยืนได้ในระยะยาว เนื่องจากการทำธุรกิจสมัยใหม่นี้มีเรื่องของเวลาและคุณภาพการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ ในการบริหารจัดการ การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยลดต้นทุนทางด้านการผลิต การขนส่ง สินค้าคงคลัง ฯลฯ ซึ่งการร่วมมือร่วมใจกันเพื่อสร้างโซ่อุปทานที่ดีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในระบบการผลิตส่งผลให้การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารถึงกันอย่างรวดเร็ว มีการเตรียมพร้อมของบริษัทคู่ค้าทั้งในเรื่องวัตถุดิบ ผลผลิตจากการผลิตเพื่อส่งมอบตามกำหนดเวลา สามารถพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า (Value Added) ร่วมกัน และที่สำคัญการสร้างโซ่คุณค่าสามารถทำร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้โซ่คุณค่าของทุกๆ อุตสาหกรรมรวมถึงอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม สามารถแบ่งกิจกรรมภายในขององค์กรหรือสถานประกอบการ ออกเป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทั้งหมดมีเป้าหมายในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า และผลิตภัณฑ์ดังรูปที่ 2-1



รูปที่ 2-1 แผนภาพแนวคิดโซ่คุณค่า (Generic Value chain)

(ดัดแปลงจาก Porter M.E., 1985)

กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

กิจกรรมหลักตามแนวคิดของโซ่คุณค่า ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่ (1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) (2) กระบวนการผลิต (Operations) (3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) (4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และ (5) การบริการ (Service)

1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมหลักเพื่อสนับสนุนการผลิตสินค้า วัสดุ หรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม โดยมีหน้าที่เกี่ยวกับการรับเข้าวัตถุดิบ สินค้า วัสดุ และส่วนประกอบต่างๆ ที่ต้องใช้ในการกระบวนการผลิตของโรงงานหรือสถานประกอบการ รวมถึงการบริหารต้นทุน การบริหารสินค้าหรือวัตถุดิบคงคลัง การบริการ รวมถึงการสนับสนุนต่างๆ เพื่อการบริหารทรัพยากรวัตถุดิบ และส่วนประกอบต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ

2) กระบวนการผลิต (Operations) เป็นกิจกรรมหลักเพื่อการผลิตสินค้า ส่วนประกอบ หรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ตามความต้องการของลูกค้า บริษัท หรือผู้บริโภคในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยเน้นที่ความสามารถในการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริหารต้นทุนการผลิต การลดของเสียในกระบวนการผลิต การกำหนดระยะเวลาในการผลิตที่แน่นอน การเตรียมความพร้อมในการขยายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่า รวมถึงการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมหลักเพื่อการบริหารการกระจายสินค้า โดยมีหน้าที่เพื่อการขนส่งสินค้าหรือผลิตภัณฑ์สิ่งทอไปยังจุดหมายปลายทางตามคำสั่งซื้อของลูกค้าตามวัน เวลา และสถานที่ ที่ลูกค้าต้องการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการวางแผนการขนส่งสินค้าเพื่อการจัดการต้นทุนการขนส่งสินค้า

การพิจารณาต้นทุนในการขนส่งกรณีมีการจัดตั้งศูนย์กลางการกระจายสินค้า หรือ การย้ายฐานการผลิตสินค้าไปยังประเทศเพื่อนบ้านของผู้ประกอบการสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย

4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมหลักเพื่อการส่งเสริมและขายสินค้าที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า โดยมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมการส่งเสริมการขาย การจัดทำโปรโมชั่นสินค้า การสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดของสินค้า การสร้างตราสินค้า (Brand) และภาพลักษณ์ของสินค้าให้เป็นที่ต้องการของตลาดหรือตรงกับการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยที่การแบ่งประเภทของแบรนด์สินค้าແພ່ขึ้นตามประเภทของสินค้าร่วมกับการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด สามารถแบ่งระดับตลาดออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

4.1) แพนชั่นชั้นสูง (High Fashion or Couture)

เป็นตลาดระดับบนของอุตสาหกรรมแฟชั่น โดยผู้บริโภคเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงนิยมบริโภคสินค้าที่มีความหรูหรา มีคุณภาพดีเลิศ มีปริมาณการผลิตน้อยมากหรืออาจมีชิ้นเดียว เป็นสินค้าหายากหรือสินค้าที่มีทักษะพิเศษที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เป็นต้น

4.2) แพนชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brand)

เป็นกลุ่มแบรนด์แฟชั่นที่ใช้ผลงานการออกแบบที่มีเอกลักษณ์เป็นตัวนำในการแข่งขันในตลาด โดยมากแบรนด์เหล่านี้จะใช้ชื่อดีไซน์เนอร์เป็นชื่อแบรนด์ เช่น Marc Jacob, Alexander McQueen และ Vivien Westwood เป็นต้น ส่วนแบรนด์ในประเทศไทย เช่น Greyhound, Sretsis, Issue, Asava เป็นต้น กลุ่มเป้าหมายของแบรนด์แฟชั่นที่มีดีไซน์นำนี้ สนใจตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Market) ที่มีสไตล์การแต่งตัวและรสนิยมเฉพาะ มีความสนใจและสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงแฟชั่นได้รวดเร็วมาก มีบุคลิกอุปนิสัยที่โดดเด่น มีเอกลักษณ์ในการแต่งตัว ชอบความแตกต่าง และสามารถซื้อสินค้าในระดับราคาที่สูงกว่าสินค้าแฟชั่นในตลาดทั่วไป

4.3) กลุ่มแฟชั่นแบรนด์ที่ใช้ตลาดหรือการค้านำ (Market-Led Brand or Commercial-Led Brand)

เป็นกลุ่มแบรนด์สินค้าแฟชั่นที่มีการผลิตจำนวนมาก เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าผู้บริโภคแบบ Early Fashion Follower หรือผู้บริโภคตามแฟชั่นระยะต้น ผู้บริโภคกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับรูปแบบที่ทันสมัย แต่เป็นรูปแบบที่ผ่านการยอมรับโดยผู้นำทางด้านแฟชั่นมาแล้ว ทั้งจากบุคคลอ้างอิง หรือจากนิตยสารแฟชั่นชั้นนำ ผู้บริโภคมักเป็นฐานลูกค้าที่ตามแฟชั่น ดังนั้นกลุ่มแบรนด์เหล่านี้จะวิเคราะห์วางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ด้วยการสร้างสรรค์สินค้าที่เป็นกลุ่มตามสไตล์ของแนวโน้มแฟชั่น หรือมีการสร้างกลยุทธ์ด้วยการเจาะจงกลุ่มเป้าหมายตามโอกาสใช้สอย ตามรูปร่าง และปัญหาจากรูปร่างผู้บริโภค หรือตามกำลังซื้อ หรือตามกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อกระตุ้นยอดขายสินค้าซึ่งจะผลิตจำนวนมาก และขายในราคาระดับกลาง วางจำหน่ายในศูนย์การค้าหลักๆ และห้างสรรพสินค้าชั้นนำ สินค้าจะใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพพอสมควร มีสีสันทดถาวร และรูปทรงสอดคล้องกับแนวโน้มแฟชั่น แต่สวมใส่หรือใช้ง่ายกว่าสินค้าแฟชั่นต้นฉบับมาก เช่น การใช้วัตถุดิบที่มีความคล้ายแต่อาจจะเป็น

วัตถุดิบสังเคราะห์ เครื่องประดับถูกออกแบบให้ดูมีกลิ่นอายแฟชั่น หรือสินค้าอัญมณีแต่ดูราคาถูกกว่า และส่วนใหญ่จะถูกออกแบบสอดคล้องตามฤดูกาลแฟชั่น มีการวางแผนการขายที่แตกต่างกัน ปรับเปลี่ยนราคา และกลยุทธ์โปรโมชั่นในประเทศ เช่น Blue Corner, AllZ, Jaspal, CC-OO, Bouton, Ragazze, Eleganza เป็นต้น

4.4) กลุ่มแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brand)

เป็นกลุ่มแฟชั่นแบรนด์ที่เสนอขายสินค้าที่มีระดับการออกแบบแฟชั่นระดับกลาง เพื่อมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ของตลาด ซึ่งมีระดับการบริโภคแบบผู้ตามแฟชั่นขั้นต้น (Early Adoption Fashion Follower) ตามทฤษฎีการแบ่งกลุ่มผู้บริโภคของ Roger (1984) รูปแบบดีไซน์สินค้าต้องรองรับการบริโภคแฟชั่นที่ผ่านการยอมรับโดยผู้นำแฟชั่นแล้ว และมีการผลิตจำนวนมากต่อแบบ มีราคาสมเหตุสมผลในระดับกลางๆ และมีช่องทางการจำหน่ายในตลาดหลัก เช่น ห้างสรรพสินค้าทั่วไป ห้างสรรพสินค้าชุมชน และตามห้างหัวเมืองใหญ่ หรือศูนย์การค้าซูเปอร์มาร์เก็ตประเภทขายสินค้าทุกชนิด รวมทั้งสินค้าแฟชั่นและสินค้าตลาดนัด สินค้าจะใช้ผ้าที่เน้นประโยชน์ใช้สอย หรือลวดลายผ้าที่สอดคล้องกับแนวโน้มแฟชั่น แต่มีต้นทุนที่เหมาะสมกับราคาขาย และลดทอนความยุ่งยากของรูปแบบสินค้าให้เหมาะกับการผลิตและเหมาะกับการใช้สอยในชีวิตประจำวันโดยแบรนด์เหล่านี้ใช้วัตถุดิบชนิดเลียนแบบให้ดูคล้าย หรือใกล้เคียงกับลักษณะ (Look) ของแนวโน้มแฟชั่น เช่น การใช้ผ้าใยสังเคราะห์ที่เลียนแบบผ้าไหม ผ้าขนสัตว์ เลียนแบบหนังแท้ หรือลักษณะรูปแบบเครื่องประดับที่เลียนแบบเครื่องประดับแท้ โดยส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบสังเคราะห์ เช่น ผ้าโพลีเอสเตอร์ และพลาสติก เป็นต้น ตัวอย่างแบรนด์แฟชั่นกลุ่มนี้ในประเทศไทย ได้แก่ แดงโม, Chocolate แบรนด์แฟชั่นในห้างสรรพสินค้า Big C และ Tesco Lotus เป็นต้น

5) การบริการ (Service) เป็นกิจกรรมหลักเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าและสร้างฐานลูกค้าใหม่ เพื่อให้เกิดคุณค่าและความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมการจัดตั้ง Customer Service กิจกรรมการดูแลและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบัน การมีระบบโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) รองรับลูกค้ากรณีสินค้าเกิดปัญหาหรือชำรุด การมีระบบให้คำปรึกษากับลูกค้าเกี่ยวกับความรู้ใหม่ๆ ทางด้านสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม การจัดตั้งระบบปฏิบัติการเพื่อการจัดหาข้อมูลด้านการผลิต และการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมสนับสนุน ตามแนวคิดของโฆ่คุณค่า ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ (1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) (2) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) (3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) และ (4) การจัดซื้อ (Procurement)

1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) เป็นกิจกรรมสนับสนุนเพื่อกิจกรรมหลักต่างๆ ทั้ง 5 กิจกรรม ซึ่งมุ่งเน้นในการบริหารจัดการองค์กร โครงสร้างองค์กร การบริหารกิจการ การสร้างวัฒนธรรมที่ดี

ขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของผู้ประกอบการสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

2) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เป็นกิจกรรมสนับสนุนเพื่อกิจกรรมหลักต่างๆ ทั้ง 5 กิจกรรม ซึ่งมุ่งเน้นในการบริหารเรื่องทรัพยากรบุคคลของสถานประกอบการ สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม การสรรหาแรงงาน การบริหารค่าตอบแทน การประเมินบุคลากร การส่งเสริมการพัฒนา และการอบรมพนักงาน การสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงานในแต่ละฝ่าย การส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม

3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นกิจกรรมสนับสนุนเพื่อกิจกรรมหลักต่างๆ ทั้ง 5 กิจกรรม ซึ่งมุ่งเน้นในการบริหารเรื่องเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ตั้งแต่กระบวนการนำเข้าวัตถุดิบ การใช้วัตถุดิบ การผลิตสินค้า กระบวนการจัดเก็บ กระบวนการจัดจำหน่าย การตลาดและการขาย การบริการ รวมถึงระบบการติดตามข้อมูลต่างๆ

4) การจัดซื้อ (Procurement) เป็นกิจกรรมสนับสนุนเพื่อกิจกรรมหลักต่างๆ ซึ่งมุ่งเน้นในการจัดหาวัตถุดิบและวัสดุที่ใช้ในกระบวนการผลิต การให้ได้มาซึ่งเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม การบริหารต้นทุนวัตถุดิบ เครื่องจักรและเทคโนโลยี การควบคุมคุณภาพและการประเมินซัพพลายเออร์ รวมถึงการร่วมพัฒนาวัตถุดิบหรือส่วนประกอบกับซัพพลายเออร์ในโซ่อุปทานสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มทั้งในประเทศและต่างประเทศ

สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประกอบการสิ่งทอในประเทศไทยมีความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของคู่ค้าและผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการสนับสนุนการขยายตลาดและการเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มตามนโยบายของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2.1 สรุปเครื่องมือและเทคนิคที่นำมาใช้ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

การทบทวนด้านเครื่องมือและเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการดำเนินโครงการ ประกอบด้วยเครื่องมือ (1) การผลิตแบบมวลรวมเพื่อลูกค้า (Mass Customization) (2) แนวคิดด้านโลจิสติกส์แบบลีน (Lean Logistics) (3) การจัดการสินค้าคงคลังและคลังสินค้า (Inventory and Warehouse Management) (4) การจำลองสถานการณ์การผลิต (Simulation) (5) การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา (Motion and Time Study) (6) ระบบการเคลื่อนไหวเวลาก่อนกำหนดโดยการถอดรหัส (General Sewing Data for Apparel Industry: GSD) (7) การวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis: FMEA) (8) เครื่องมือจำลองสถานการณ์เพื่อวิเคราะห์ผลตอบแทนและบริหารความเสี่ยง (@Risk Management) ซึ่งผู้ประกอบการสามารถคัดเลือกเครื่องมือเพื่อนำไปปรับใช้ในแต่ละกิจกรรมดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 การคัดเลือกเทคนิคและเครื่องมือสำหรับการพัฒนาโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

กิจกรรมโซ่คุณค่า เครื่องมือ	Inbound Logistics	Operations	Outbound Logistics	Marketing and Sales	Service
การผลิตแบบมวลรวม เพื่อลูกค้า (Mass Customization)		✓			
แนวคิดด้านโลจิสติกส์แบบลีน (Lean Logistics)		✓			
การจัดการสินค้าคงคลัง และคลังสินค้า (Inventory and Warehouse Management)		✓	✓		
การจำลองสถานการณ์การผลิต (Simulation)	✓	✓	✓		
การศึกษาการเคลื่อนไหว และเวลา (Motion and Time Study)		✓			
ระบบการเคลื่อนไหวเวลา ก่อนกำหนดโดยการถอดรหัส (General Sewing Data for Apparel Industry: GSD)		✓			
การวิเคราะห์ข้อบกพร่องและ ผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis :FMEA)		✓			
เครื่องมือจำลองสถานการณ์ เพื่อวิเคราะห์ผลตอบแทน และบริหารความเสี่ยง (@Risk Management)				✓	✓

2.1.1 แนวคิดการผลิตแบบมวลรวมเพื่อลูกค้า (Mass Customization)

เป็นแนวคิดที่ประยุกต์มาจากการเน้นการผลิตและเสนอตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย (Individualization) ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงที่สุด โดยการนำไปปรับใช้กับการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) ซึ่งเป็นแนวคิดในระบบการผลิตระดับอุตสาหกรรม โดยสาเหตุของความเปลี่ยนแปลงมีหลายสาเหตุ ได้แก่

แนวโน้มความต้องการของลูกค้าจากอดีตมีความเปลี่ยนแปลงไป มีความเปลี่ยนแปลงด้านความเจริญเติบโตของเทคโนโลยีการสื่อสารที่เปรียบเสมือนย่อโลกทั้งใบมาไว้ใกล้กัน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความสามารถในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลทางการตลาด การบริโภค ด้านแฟชั่นและอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว และเมื่อผู้ผลิตต้องการตอบสนองความต้องการลูกค้าสูงสุดจึงเป็นที่มาของการเน้นพัฒนาแนวคิดการรับฟังความคิดเห็นและออกแบบตามความต้องการลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นปัจจัยที่จะประเมินว่าระบบผลิตใดควรต้องประยุกต์ใช้แนวคิด Mass Customization สามารถวิเคราะห์จากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้

- เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเน้นตอบสนองความต้องการผู้บริโภคโดยเฉพาะ เมื่อมีการอ้างอิงกับแฟชั่น
- ลูกค้ามีความต้องการในการสั่งซื้อหรือสั่งผลิตจำนวนน้อยลงต่อคำสั่งซื้อ
- ลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น
- ลูกค้าต้องการคุณสมบัติพิเศษอื่นๆ ที่เป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์

ดังนั้นเมื่ออุตสาหกรรมนำแนวคิดการบริหารจัดการ Mass Customization ไปประยุกต์ใช้จะก่อให้เกิดผลสำเร็จ ด้านความสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจลูกค้าได้สูงสุด สามารถลดต้นทุนในกระบวนการผลิต การจัดซื้อ การส่งมอบได้ตรงต่อเวลา และธุรกิจมีความสามารถผลิตสินค้าตามแนวโน้มแฟชั่นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กรณีศึกษา อุตสาหกรรมผลิตเครื่องนุ่งห่มที่ประสบความสำเร็จจากการนำแนวคิด Mass Customization ไปประยุกต์ใช้

อุตสาหกรรมผลิตเครื่องนุ่งห่มได้นำแนวคิดการจัดการ Mass Customization ไปประยุกต์ใช้ในการปรับกระบวนการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีความหลากหลาย โดยมีระยะเวลานำน้อย โดยการใช้วัตถุดิบน้อยชนิด และมีการเตรียมวัตถุดิบถึงสำเร็จรูปไว้ โดยมักจะดำเนินการร่วมกับการออกแบบด้วยแนวคิด Postponement หมายถึง การยืดระยะเวลาในการแปรรูปออกไปจนกว่าจะได้รับความต้องการของลูกค้า จึงทำการแปรรูปให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งวัตถุดิบและส่วนประกอบ จะต้องลดจำนวนชนิดลงด้วยการทำชิ้นส่วนมาตรฐาน (Standardization) หรือทำเป็นส่วนประกอบร่วม (Common Component) ซึ่งลูกค้าสามารถเลือกประกอบชิ้นส่วนมาตรฐานเหล่านี้เข้าเป็นสินค้าสำเร็จรูปที่ตัวเองต้องการได้ ตัวอย่าง เช่น เว็บไซต์เสื้อกันหนาวแห่งหนึ่ง ออกแบบให้ลูกค้าสามารถเลือกสีและลายของเสื้อกันหนาวได้ ดังแสดงในรูปที่ 2-2



รูปที่ 2-2 ตัวอย่างการผลิตแบบ Mass Customization

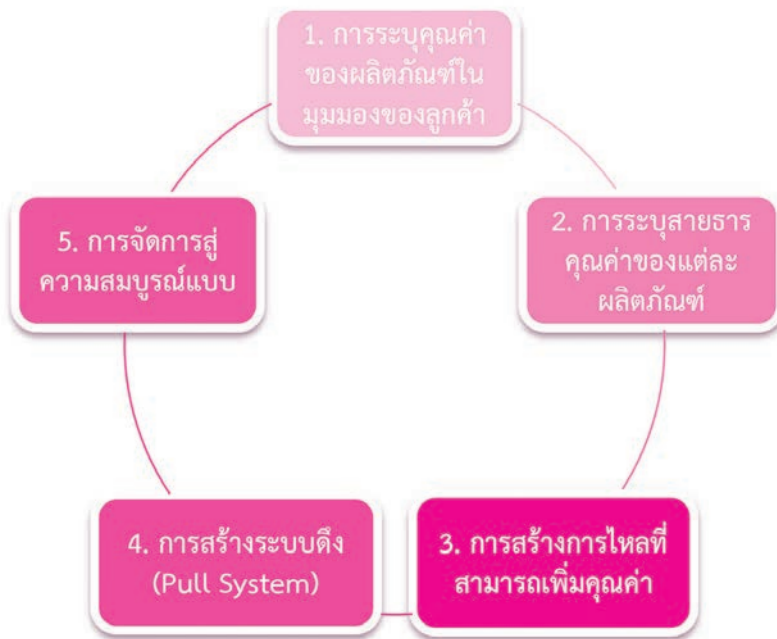
(ที่มา: <http://www.avail.net/knowledge/blogs/personalized-production-the-mass-customization-paradigm/>)

2.1.2 แนวคิดด้านโลจิสติกส์แบบลีน (Lean Logistics)

แนวคิดแบบลีน เกิดขึ้นครั้งแรกในระบบการผลิตของบริษัทโตโยต้า จากความต้องการในการผลิตที่มีการไหลอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมการผลิตได้ทีละหลายผลิตภัณฑ์ กรอบความคิดของการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing Concept) ประกอบด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) การระบุคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในมุมมองของลูกค้า
- 2) การระบุสายธารคุณค่าของแต่ละผลิตภัณฑ์
- 3) การสร้างการไหลที่สามารถเพิ่มคุณค่าในแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง
- 4) การสร้างระบบดึง (Pull System) ระหว่างกระบวนการที่มีความต่อเนื่องกัน
- 5) การจัดการสู่ความสมบูรณ์แบบเพื่อลดจำนวนขั้นตอน เวลาและข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

โดยสามารถสรุปเป็นแผนภาพวงจรของแนวคิดแบบลีนได้ดังรูปที่ 2-3



รูปที่ 2-3 แผนภาพแนวคิดแบบลีน

จากมุมมองทางด้านการจัดการโลจิสติกส์ตามแนวคิดแบบลีน สามารถระบุเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการโลจิสติกส์ ได้ดังนี้

- 1) ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า (Speed Delivery)
- 2) การไหลลื่นของสินค้า (Physical Flow)
- 3) การไหลลื่นของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow)
- 4) การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของตลาด
- 5) ลดต้นทุนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเกี่ยวกับสินค้า การดูแล และขนส่งสินค้า (Cargos Handling and Carriage Cost)
- 6) เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของการแข่งขัน (Core Competitiveness)

ซึ่งเครื่องมือสำคัญหนึ่งที่น่าสนใจในกระบวนการจัดการแบบลีนตั้งแต่ขั้นตอนแรกๆ คือ การจำแนกกิจกรรมตามแนวคิดของการวิเคราะห์สายธารคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM) ที่มุ่งเน้นในการลดหรือกำจัดความสูญเปล่าในกิจกรรมโลจิสติกส์ อันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินการด้านโลจิสติกส์เพิ่มขึ้น โดยทำการระบุและจัดจำแนกกิจกรรมออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

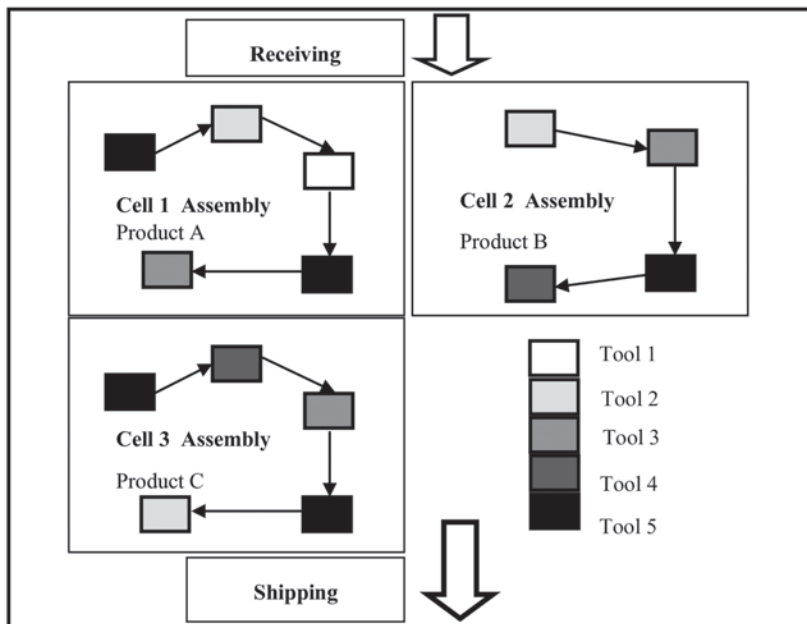
1. กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Non Value Added: NVA) คือ ความสูญเปล่าและเป็นกิจกรรมที่ไม่จำเป็นซึ่งควรที่จะกำจัด ตัวอย่างเช่น เวลารอคอยการกอง/สุมผลิตภัณฑ์ระหว่างการผลิตโดยไม่เชื่อมต่อเพื่อเข้าสู่กระบวนการต่อไปในทันที การทำงานหรือกิจกรรมเดียวกันซ้ำๆ

2. กิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Necessary but Non Value Added: NNVA) คือ ความสูญเปล่าแต่อาจจำเป็นต้องยอมให้เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต ตัวอย่างเช่น การเดินในระยะไกลเพื่อหยิบชิ้นส่วน

หรือวัตถุดิบการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์/เครื่องมือระหว่างการผลิต การกำจัดการทำงานเช่นนี้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานครั้งใหญ่ เช่น การวางผังโรงงานในกระบวนการผลิตใหม่ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันที เป็นต้น

3. กิจกรรมที่มีคุณค่าเพิ่ม (Value Added: VA) คือ กิจกรรมที่มีคุณค่าในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตตั้งแต่ขั้นวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ใช้ในการผลิตว่าจะใช้แรงงานหรือเครื่องจักรในการผลิตเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ เช่น การแปรรูปเส้นด้ายไปเป็นผืนผ้า โดยพิจารณาจาก การถัก การทอ ฟอกย้อม การพิมพ์ และการตกแต่งสำเร็จ กิจกรรมการแปรรูปวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การนำผ้าผืนมาออกแบบตัดให้เหมาะแก่การใช้งานลูกค้าและคำนึงถึงคุณประโยชน์ด้านฟังก์ชันใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น

ดังนั้นการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) หมายถึง การผลิตที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการไหลของกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าและขจัดความสูญเสียบ่อยออกจากกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาแนวคิดจากการบริหารการผลิตแบบ (Total Quality Management: TQM) และ (Just-in-Time: JIT) ในอุตสาหกรรมตัดเย็บเครื่องนุ่งห่มนิยมประยุกต์ใช้โดยเฉพาะการพัฒนาสู่ระบบ One – Piece - Flow ให้มีการไหลของชิ้นงานที่ละชิ้นจะทำให้ลดจำนวน (Work in Process : WIP) และระยะเวลานำในการผลิตได้อย่างมาก นอกจากนี้มีการวางสายการผลิตแบบเซลล์ (Cellular Manufacturing) หมายถึง การจัดวางเครื่องจักรตามการผลิตกลุ่มสินค้า ดังรูปที่ 2-4 ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการผลิตสินค้าสูง จึงได้รับความนิยมในการปรับสายการผลิตในอุตสาหกรรมตัดเย็บเครื่องนุ่งห่มและมีความหลากหลายของสินค้าสูง โดยทำงานร่วมกับการพัฒนาทักษะพนักงาน (Multi Skill) เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าต่างๆ ได้ภายในเซลล์ผลิตแต่ละเซลล์ ไม่มีการเคลื่อนย้ายและการรอคอยต่ำ



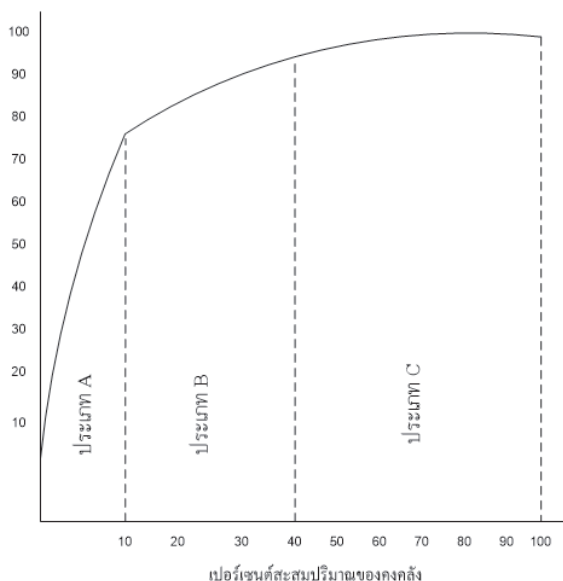
รูปที่ 2-4 การวางสายการผลิตแบบเซลล์ (Cellular Manufacturing)

นอกจากนี้เครื่องมือสำคัญหนึ่งที่สนับสนุนแนวคิดด้านโลจิสติกส์แบบลีน (Lean Logistics) คือ การจำแนกกิจกรรมตามแนวคิดของการวิเคราะห์สายธารคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM) ที่มุ่งเน้นในการลดหรือกำจัดความสูญเปล่าในกิจกรรมโลจิสติกส์ อันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินการด้านโลจิสติกส์เพิ่มขึ้น กระบวนการจัดการสายธารคุณค่าใช้แผนภาพลำดับเรื่อง (Story Board) ในการทำงาน การจัดการสายธารคุณค่าเป็นเส้นทางที่มีประสิทธิผลในการนำไปสู่สิน ทั้งการไหลของวัสดุและสารสนเทศ จะไหลอย่างอิสระ การจัดการด้วยสายตา (Visual Management) จะทำให้แน่ใจได้ว่าทุกคนรู้เป้าหมายขององค์กร แผนผังสายธารคุณค่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการเริ่มต้นการวิเคราะห์กระบวนการ ได้รับการยอมรับจากบริษัทชั้นนำระดับโลกว่าเป็นการสังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) และได้รับความนิยมล่าสุดในการปรับปรุงการผลิต เป็นรูปแบบที่ดีเยี่ยมในการจัดการด้วยสายตา (Tapping et al., 2007) โดยแนวคิดสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Thinking) จะทำให้สามารถเข้าใจภาพรวมของกระบวนการ (Overall Process) จากมุมมองลูกค้าโดยมุ่งแนวทางปรับปรุงการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศตลอดทั้งโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้สามารถระบุกิจกรรมโคเซ็น (โคเซ็น: แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) ที่จำเป็นสำหรับการขจัดความสูญเปล่า ดังนั้น VSM จึงเป็นแนวทางที่ใช้จำแนกกิจกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่มและกิจกรรมที่เกิดความสูญเปล่า

2.1.3 การจัดการสินค้าคงคลังและคลังสินค้า (Inventory and Warehouse Management)

1) การจัดแบ่งประเภทของวัสดุคงคลังด้วย ABC Analysis

การวิเคราะห์แบบ ABC Analysis เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับสินค้าตามกลุ่มสินค้าโดยการจัดลำดับสินค้าตามยอดขายหรือส่วนแบ่งกำไรของสินค้านั้น ซึ่งสินค้าที่จัดอยู่ในกลุ่ม A จะประกอบด้วยสินค้าเพียงไม่กี่ประเภทหรือมีจำนวน SKU (Stock Keeping Unit) น้อยแต่เป็นสินค้าที่มียอดขายหรือส่วนแบ่งกำไรมากที่สุด เนื่องจากมีมูลค่าต่อหน่วยสูง ส่วนสินค้าที่มียอดขายหรือส่วนแบ่งกำไรรองลงไปจะได้รับความสำคัญน้อยลงเป็น B และ C ตามลำดับ ดังแสดงในรูปที่ 2-5



รูปที่ 2-5 การแบ่งประเภทของวัสดุคงคลังโดยใช้ระบบ ABC

ผลจากการจัดประเภทสินค้าสามารถนำมาเป็นเกณฑ์ช่วยในการจัดตำแหน่งการวางสินค้า โดยจะจัดกลุ่มตามการเคลื่อนไหว (Movement) ของสินค้า ตัวอย่างเช่น สินค้าที่มีการจัดกลุ่มให้เป็นประเภท A มีสัดส่วนยอดขายที่สูงเนื่องจากเป็นสินค้าราคาแพง แต่มีความถี่ในการนำออกจากคลังสินค้าเพื่อจำหน่ายต่ำ ควรจัดวางสินค้าไว้ในจุดที่ลึกสุดของคลังสินค้า และนำสินค้าประเภท B และ C ที่มีความถี่ในการนำออกจากคลังสินค้าสูงกว่าไว้ในจุดที่เป็นส่วนต้นของคลังสินค้า เพื่อลดระยะทางการนำสินค้าออกจากคลัง เป็นต้น

2) การจัดการสินค้าโดยใช้รูปแบบขนาดคงที่ (Static Lot Sizing Model)

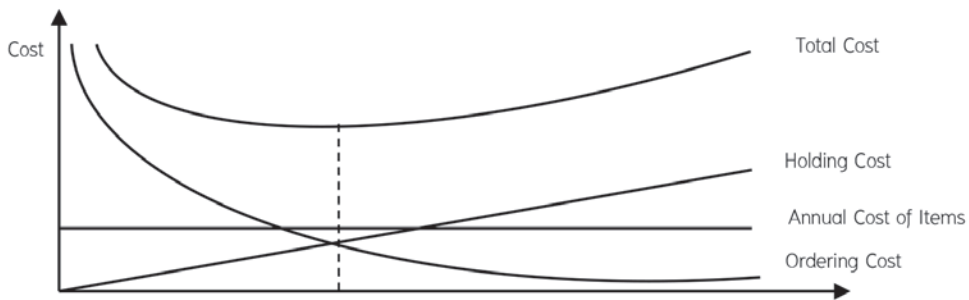
การจัดการสินค้าโดยใช้รูปแบบขนาดคงที่ที่จะเหมาะสมกับการจัดการสินค้า ในกรณีที่มีความต้องการสินค้าเป็นอิสระและค่อนข้างแน่นอน (Independent with Static Demand) ปริมาณความต้องการในแต่ละช่วงเวลาเป็นอิสระจากกันและเป็นอิสระจากปัจจัยอื่นๆ รวมทั้งความต้องการในแต่ละช่วงเวลาค่อนข้างคงที่ เทคนิคในการบริหารสินค้าคงคลังที่เหมาะสมจะเป็นการสั่งซื้อด้วยปริมาณหรือขนาดการสั่งซื้อคงที่ (Static Lot Sizing) โดยจะใช้เครื่องมือ EOQ และ ROP ควบคู่กันไป

Economic Order Quantity: EOQ หรือ ขนาดการสั่งซื้อที่ประหยัด เป็นระบบสินค้าคงคลังที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมานาน โดยระบบนี้ใช้กับสินค้าคงคลังที่มีลักษณะความต้องการที่เป็นอิสระไม่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกับความต้องการของสินค้าคงคลังตัวอื่น จึงต้องวางแผนพิจารณาความต้องการอย่างเป็นเอกเทศ ด้วยวิธีการพยากรณ์อุปสงค์ของลูกค้าโดยตรง เช่น การวางแผนสั่งซื้อเส้นด้ายขนาดมาตรฐานบริษัท จะพยากรณ์อุปสงค์จากคำสั่งซื้อลูกค้า โดยระบบขนาดการสั่งซื้อที่ประหยัด จะพิจารณาต้นทุนรวมของสินค้าคงคลังที่ต่ำสุดเป็นหลัก เพื่อกำหนดระดับปริมาณการสั่งซื้อต่อครั้งที่เรียกว่า “ขนาดการสั่งซื้อที่ประหยัด” ซึ่งวิธีการหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด โดยการคำนวณหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุดนั้น จะช่วยในการกำหนดปริมาณสินค้าที่ต้องการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง เป็นจำนวนครั้งละเท่าไรจึงจะเหมาะสม และก่อให้เกิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่ำสุด โดยในการคำนวณ EOQ มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่สำคัญอยู่ 2 ต้นทุนคือ

1) ต้นทุนการเก็บรักษา (Holding Cost or Carrying Cost) คือ ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการที่กิจการมีสินค้าสำรองอยู่ในโกดัง หรือ คลังสินค้า

2) ต้นทุนการสั่งซื้อ (Ordering Cost) คือ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการการสั่งซื้อสินค้าหรือสั่งผลิตสินค้า ได้แก่ ต้นทุนออกไปสั่งซื้อสินค้า ค่าโทรศัพท์ ค่าขนส่ง เป็นต้น

ถ้าสั่งซื้อครั้งละน้อยๆ ต้นทุนการสั่งซื้อจะมาก เพราะต้องสั่งซื้อหลายครั้ง หรือ ถ้าสั่งซื้อครั้งละมากๆ จะต้องมีสินค้าเก็บไว้ในโกดังหรือคลังสินค้าจำนวนมาก ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาก็จะมาก เช่น กรณีผู้รับจ้างผลิต (Make to Stock) จะสั่งซื้อวัตถุดิบหลัก ได้แก่ เส้นด้าย ผ้าผืนสีเบสิก เป็นต้น กรณีผู้รับจ้างผลิต (Make to Order) จะสั่งซื้อวัตถุดิบหลัก ได้แก่ ผักกาว ผ้ารองใน กระดุม เป็นต้น และสำหรับผู้ขายเสื้อผ้าสำเร็จรูป จะสั่งซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ขายได้ตลอดทั้งปี โดยผ่านการพยากรณ์คำสั่งซื้อของลูกค้าในช่วงที่ผ่านมา ดังนั้นถ้านำมาวาดเป็นกราฟหาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนการสั่งซื้อ ต้นทุนการเก็บรักษา กับจำนวนสินค้า จะได้ความสัมพันธ์ดังแสดงในรูปที่ 2-6



รูปที่ 2-6 ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนการเก็บรักษา ต้นทุนการสั่งซื้อกับจำนวนสินค้า

ซึ่งในการคำนวณหาค่า EOQ นั้น จะสามารถคำนวณได้จากสมการที่ (1)

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DK}{h}} \dots\dots\dots (1)$$

โดยที่ Q^* = ปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสม

K = ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อครั้ง

h = ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บต่อชิ้นต่อช่วงเวลา

D = ความต้องการใช้สินค้าต่อปี

โดยในการสั่งซื้อนั้น จำเป็นต้องตัดสินใจให้ได้ว่าควรทำการสั่งซื้อสินค้าใหม่เมื่อไหร่ เพราะถ้าสั่งซื้อช้าเกินไป เกิดสินค้าหมดก่อนก็จะทำให้การผลิตหยุดชะงัก หรือถ้าซื้อสินค้าเร็วเกินไป ก็จะทำให้สินค้าอยู่ในโกดังหรือคลังสินค้ามากเกินไป นอกจากนี้สินค้าส่วนใหญ่ต้องใช้ระยะเวลาในการนำส่ง อาจเป็นวัน สัปดาห์ หรือเป็นปีก็ได้ ดังนั้นเพื่อขจัดปัญหาเหล่านี้ จึงจำเป็นที่จะต้องทราบจุดที่จะทำการสั่งซื้อเพิ่มหรือจุดสั่งซื้อใหม่ (Reorder Point: ROP) ซึ่งสามารถหาได้จากสมการที่ (2)

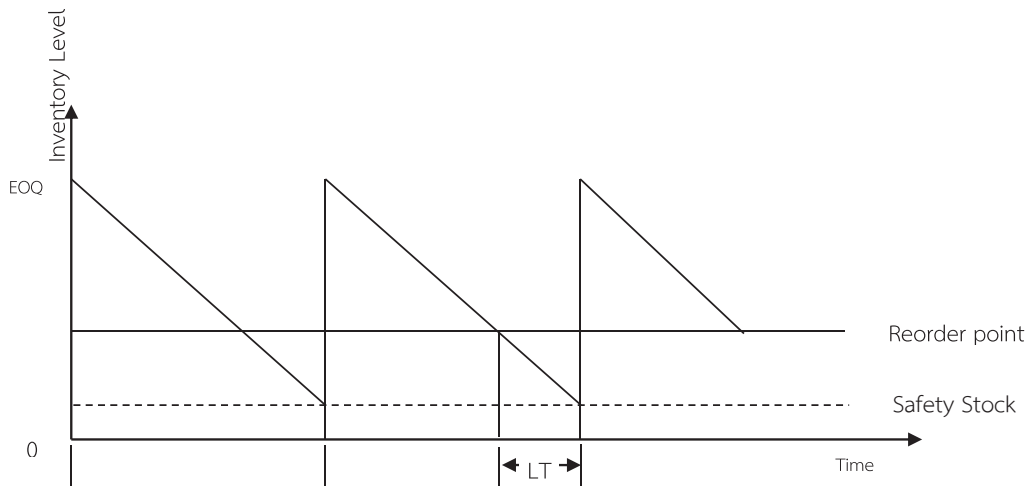
$$ROP = (\text{Average Daily Usage Rate} \times \text{Lead Time}) + \text{Safety Stock} \dots\dots\dots (2)$$

โดยที่ Average Daily Usage Rate คือ อัตราการใช้สินค้า

Lead Time คือ ระยะเวลาที่สั่งซื้อจนกระทั่งได้รับสินค้า

Safety Stock คือ จำนวนสินค้าเผื่อขาดมือ

โดยจุดสั่งซื้อเพิ่มจะเป็นจุดที่แสดงให้เห็นว่าสินค้าในโกดังหรือในคลังสินค้าลดลงเหลือกี่หน่วยจึงจะต้องรีบทำการสั่งซื้อใหม่ ดังแสดงในรูปที่ 2-7



รูปที่ 2-7 ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของระดับสินค้าคงคลัง

3) การจัดการสินค้าโดยใช้รูปแบบขนาดไม่คงที่ (Dynamic Lot Sizing Model)

การจัดการสินค้าโดยใช้รูปแบบขนาดไม่คงที่ที่จะเหมาะสมกับการจัดการสินค้าในกรณีที่มีความต้องการสินค้าเป็นอิสระแต่ความต้องการไม่แน่นอน (Independent with Lumpy Demand) หรือความต้องการสินค้าเป็นอิสระ แต่ปริมาณความต้องการในแต่ละช่วงเวลามีความแตกต่างกันมาก หากใช้นโยบายการสั่งซื้อสินค้าคงที่จะทำให้บางครั้งมีสินค้าคงเหลือมากเกินไป และในบางครั้งมีสินค้าสำเร็จรูปไม่เพียงพอต่อการจำหน่าย ดังนั้นวิธีการสั่งซื้อที่เหมาะสมคือ ขนาดการสั่งซื้อต้องไม่คงที่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลา (Dynamic Lot Sizing) โดยหลักการทั่วไปจะใช้วิธี Fixed Interval Time คือการกำหนดช่วงเวลาสั่งซื้อที่แน่นอน แต่ปริมาณการสั่งในแต่ละครั้งไม่จำเป็นต้องเท่ากัน เช่น การสั่งซื้อด้ายชนิดพิเศษ ผ้าผืนลายพิเศษ กระดุมสีพิเศษ สำหรับใช้ในการผลิตในคำสั่งซื้อลูกค้ารายเดียวไม่สามารถนำมาใช้กับลูกค้ารายอื่นได้หรือเป็นการตอบสนองเฉพาะสายการผลิตนั้น

4) เทคนิค Peterson-Silver Rule

เป็นเทคนิคที่ใช้ในการวัดความแปรปรวนของความต้องการเพื่อตัดสินใจเลือกขนาดการสั่งที่คงที่ หรือขนาดสั่งที่ไม่คงที่ โดยสูตรที่ใช้ในการคำนวณดังสมการที่ (3)

$$V = \frac{\text{Variance of demand per period}}{\text{Square of average demand per period}} = \frac{n \sum_{t=1}^n D_t^2}{\left(\sum_{t=1}^n D_t \right)^2} - 1 \quad \dots\dots\dots (3)$$

โดยที่ D_t = ค่าพยากรณ์ความต้องการสินค้าต่อหน่วย

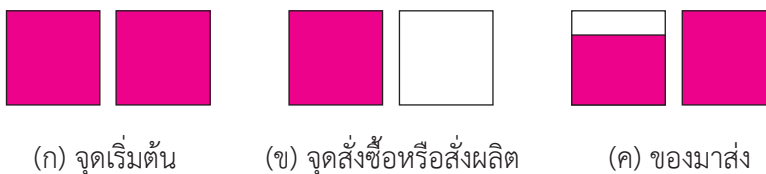
t = ค่าของช่วงเวลา โดย $t = 1, 2, 3, \dots, n$

ค่า $V < 0.25$ ความต้องการสินค้าค่อนข้างคงที่ ใช้ Static Lot Sizing

ค่า $V \geq 0.25$ ความต้องการสินค้าไม่คงที่ ใช้ Dynamic Lot Sizing

5) ระบบสองกล่อง หรือระบบกล่องคู่ (Two-Bin System)

เป็นระบบที่เหมาะสมกับสินค้าและวัตถุดิบที่ไม่ค่อยมีความสำคัญมากนัก หรือเป็นวัสดุที่มีมูลค่าราคาสินค้าต่ำ ซึ่งใช้หลักการของกล่องสองกล่อง เมื่อกล่องแรกหมด ให้ทำการสั่งซื้อ แล้วในขณะที่รอของมาส่งนั้น ให้ใช้วัสดุที่มีอยู่ในกล่องที่สอง ดังแสดงในรูปที่ 2-8



รูปที่ 2-8 ลักษณะของการจัดการสินค้าคงคลังแบบ Two-Bin System

ในเรื่องของการจัดการสินค้าคงคลังและคลังสินค้าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ดังนั้นหากเรามีการจัดการคลังสินค้าภายในองค์กรที่ดีแล้ว ยังสามารถทราบถึงต้นทุนโลจิสติกส์ที่แท้จริงขององค์กรได้ นอกจากนี้หากองค์กรสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาเพื่อลดต้นทุนในส่วนที่มีมูลค่าสูงเกินไปได้อย่างถูกต้อง จะช่วยให้องค์กรได้รับผลกำไรมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่มากยิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถต่อสู้ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน เช่น การสำรองด้าย, ผ้าผืน, ผ้าซับใน เป็นต้น เนื่องจากว่าในบางครั้งมีการใช้จำนวนเยอะๆ จึงต้องสำรองไว้เพื่อป้องกันไม่ให้สินค้าขาดตลาด พร้อมทั้งให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างสูงสุด

2.1.4 การจำลองสถานการณ์การผลิต (Simulation)

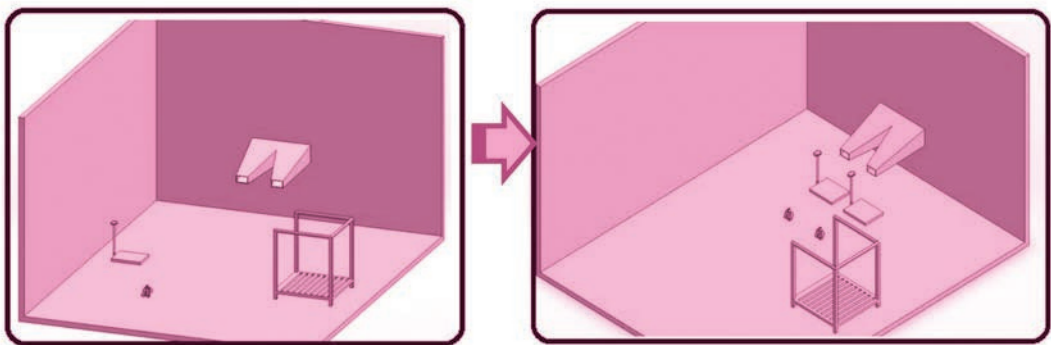
การจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นการรวบรวมวิธีการต่างๆ ที่ใช้จำลองสถานการณ์จริงหรือพฤติกรรมของระบบต่างๆ มาไว้บนคอมพิวเตอร์โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software) เข้ามาช่วยเพื่อที่จะศึกษาการไหลของกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ โดยมีการเก็บข้อมูลและทำการวิเคราะห์หารูปแบบที่ถูกต้องจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อปรับปรุงในอนาคต

เนื่องจากในการปฏิบัติงานจริงไม่สามารถที่จะทำการทดลอง หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานได้จนกว่าจะมองเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น การขจัดปัญหาที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายที่เกิดขึ้นทำให้กระบวนการผลิตช้าลง ดังนั้น การจำลองสถานการณ์จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบ และช่วยหาแนวทางหรือทางเลือก (Scenario) ที่เหมาะสม ก่อนนำไปใช้กับสถานการณ์หรือการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นการช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดความผิดพลาด หรือความล้มเหลวได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้ประหยัดทั้งค่าใช้จ่าย และเวลาได้อีกทางด้วย

โดยในการประยุกต์ใช้ Simulation Model ในสถานการณ์จริงมี 11 ขั้นตอนดังนี้

- 1) ศึกษาปัญหา (Problem Formulation)
- 2) สร้างโมเดล (Model Building)
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collecting)
- 4) สร้างตัวแปร (Coding)
- 5) พิสูจน์โมเดล (Verification)
- 6) พิสูจน์ผลว่าสามารถใช้ได้หรือไม่ (Validation)
- 7) ออกแบบการทดลอง (Experimental Design)
- 8) ทำการประมวลผล (Production Runs)
- 9) วิเคราะห์ผล (Analysis of Results)
- 10) แปลงและแสดงผลรายงาน (Document Program and Report Results)
- 11) ดำเนินการ (Implementation)

ในปัจจุบันนี้การจำลองสถานการณ์เป็นที่นิยมอย่างมาก เนื่องจากระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้การจำลองสถานการณ์สามารถนำไปใช้ประยุกต์ได้กับหลากหลายอุตสาหกรรม อาทิเช่น อุตสาหกรรมในโรงงานการขนส่งการกระจายสินค้าหรือแม้กระทั่งการให้บริการทางธุรกิจต่างๆ เช่น ธนาคาร โรงพยาบาล เป็นต้น ดังแสดงตัวอย่างการประยุกต์ใช้โปรแกรมจำลองสถานการณ์เพื่อปรับปรุงการผลิตในรูปที่ 2-9



รูปที่ 2-9 การประยุกต์ใช้โปรแกรมจำลองสถานการณ์ในการปรับปรุงการผลิต

จากรูปที่ 2-9 จะเห็นได้ว่าโปรแกรมจำลองสถานการณ์สามารถสร้างขั้นตอนและเครื่องมือที่ใช้การผลิตที่มีความเสมือนจริงได้ ทำให้ในการดำเนินงานปรับปรุงกระบวนการผลิตใหม่นั้น มีความสะดวก สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายในการทดลองใช้จริง ซึ่งโปรแกรมจะสามารถแสดงผลของการจำลองสถานการณ์ออกมาในด้านต่างๆ เช่น ระยะเวลาในการผลิต เวลาการรอคอย จำนวนชิ้นงานในกระบวนการผลิต ระยะทางการเคลื่อนที่ของชิ้นงาน เป็นต้น เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานปรับปรุงกระบวนการผลิตได้ง่ายยิ่งขึ้น

2.1.5 การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา (Motion and Time Study)

การศึกษางานเป็นการทำงานที่เน้นด้านการวิเคราะห์งานที่เป็นทั้งการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต และยังรวมทั้งเป็นศาสตร์แห่งการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้พื้นฐาน โดยเฉพาะความรู้พื้นฐานการจัดการกระบวนการผลิต การวางแผนการผลิตและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเป็นพื้นฐานที่เน้นการศึกษาองค์ประกอบของขั้นตอนการทำงานที่แบ่งออกเป็นขั้นตอนหลัก ขั้นตอนย่อย และขั้นตอนส่วนที่ย่อยที่สุด เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการศึกษางานโดยวิธีการวิเคราะห์การเคลื่อนที่และวัดผลของงานจากการศึกษาเรื่องเวลา ความสำคัญจำเป็นของการศึกษาเรื่องการเคลื่อนไหวและเวลา เนื่องด้วยการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีแนวโน้มเรื่องความเป็น Dynamic มีความเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าสูงมากขึ้น นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีช่วยการผลิตในอุตสาหกรรมขึ้นอย่างมากมาย อีกทั้งกระบวนการบริหารจัดการเน้นเรื่องการพัฒนาคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าสูงสุด จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องนุ่งห่มที่เป็นทั้งสินค้าที่เป็น Basic และ Fashion ต้องพัฒนากระบวนการวิศวกรรมการผลิตอย่างมาก เพื่อรองรับกับปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว

กระบวนการศึกษางานมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) Select เป็นการเลือกงานที่ต้องการศึกษา
- 2) Record ความสัมพันธ์ของการทำงานจริงทั้งหมดต้องถูกศึกษาโดยทางสังเกตการณ์ทางตรง
- 3) Examine เป็นการวิเคราะห์ประเมินจุดวิกฤติที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน นอกจากนี้เป็นการพิจารณาลำดับขั้นตอนการทำงานโดยใช้กระบวนการทางเทคนิคที่เหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น
 - การใช้ Chart ได้แก่ Outline Process Charts, Flow Process Charts
 - การใช้ Diagram และ Model ได้แก่ Flow and String Diagram
- 4) Develop เป็นการฝึกพัฒนาปฏิบัติ โดยเน้นเรื่องวิธีการพัฒนาที่ส่งผลทางเศรษฐศาสตร์ และพิจารณาเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดคือตั้งแผนสำรองไว้ด้วย
- 5) Define เมื่อพัฒนาวิธีการใหม่จึงต้องมีการให้คำจำกัดความเพื่อชี้เฉพาะให้ตรงกับความเข้าใจ
- 6) Install เป็นวิธีการที่สร้างระบบให้เกิดความเป็นมาตรฐาน
- 7) Maintain เป็นการปฏิบัติงานอย่างเป็นมาตรฐานเพื่อให้เกิดการทำงานประจำวันและมีการตรวจสอบงานตลอดเวลา

2.1.6 ระบบการเคลื่อนไหวเวลาก่อนกำหนดโดยการถอดรหัส (General Sewing Data for Apparel Industry: GSD) ในขั้นตอนการทำงาน

GSD คือเทคนิคการวิเคราะห์และตั้งเวลามาตรฐานซึ่งออกแบบสำหรับงานการผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยที่สามารถทำการประเมินในการปฏิบัติการผลิตและรวมถึงการพิจารณาสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งกระบวนการตัด การเย็บ การรีด การตรวจสอบและการบรรจุหีบห่อ

GSD เป็นการออกแบบข้อมูลเพื่อดำเนินการวางแผนล่วงหน้าเรื่องการเคลื่อนที่หรือเคลื่อนไหวและนำไปสู่การวิเคราะห์ เพื่อหาเวลามาตรฐานการผลิตในแต่ละขั้นตอน โดยการจำแนกออกเป็นรหัส (Code) แต่ละการเคลื่อนไหวทางกายภาพ

GSD เป็นวิธีการศึกษางานและการวัดผลงานล่วงหน้า เพื่อพัฒนาเวลามาตรฐานในการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

2.1.7 การวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis: FMEA)

การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Failure Modes and Effects Analysis: FMEA เป็นเทคนิคการวิเคราะห์จากความล้มเหลวที่พบได้บ่อยๆ ของอุปกรณ์หรือระบบซึ่งพัฒนาขึ้นมาจากอุตสาหกรรมอากาศยานที่ต้องการพิจารณาหาความล้มเหลวที่เกิดจากอุปกรณ์แต่ละตัว และประเมินผลที่เกิดจากความผิดพลาดนั้น ความล้มเหลวของเครื่องมือเป็นได้ทั้งจุดเริ่มต้นและเหตุการณ์ที่ส่งผลทำให้เกิดอุบัติเหตุ

FMEA ใช้กันมากในช่วงระหว่างและหลังการออกแบบ FMEA ต้องการรายละเอียดของข้อมูลการออกแบบ และใช้เวลาในการขบขึงความผิดพลาดที่พบบ่อยของเครื่องมือและวิเคราะห์ ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น ข้อมูลที่ต้องมีความถูกต้องและทันสมัย เช่น P&IDs (Process and Instrument Diagram) ความชำนาญของหัวหน้าทีมในการนำทางให้ทีมพิจารณาอย่างเป็นระบบให้ครอบคลุมตลอดโรงงาน เช่น อุปกรณ์ควบคุมอุณหภูมิ มักจะเสียบ่อยที่ส่วนประกอบย่อย ได้แก่ ตัวจับสัญญาณ (Sensor) สายนำสัญญาณควบคุม ความล้มเหลวที่เป็นไปได้นี้หากส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ และมีการป้องกันไม่เพียงพอ ก็ต้องมีการให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมในการป้องกันต่อไป

ขั้นตอนการวิเคราะห์ FMEA ประกอบด้วย

- 1) เขียนอธิบายรายการกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดจากการทำงาน
- 2) ทบทวนว่าข้อผิดพลาดนั้นจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงานส่วนใดบ้าง
- 3) ให้อธิบายว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดนั้นมีอะไรบ้าง ทั้งความผิดพลาดล้มเหลวที่รุนแรงและไม่รุนแรงมากนัก
- 4) ให้บรรยายรายการที่มีโอกาสเป็นสาเหตุของการเกิดความผิดพลาดนั้นขึ้น
- 5) ให้อธิบายวิธีแก้ไขสาเหตุหรือการควบคุมสาเหตุหลักที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดล้มเหลวขึ้น
- 6) สรุปและทำการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

2.1.8 การใช้เครื่องมือจำลองสถานการณ์เพื่อวิเคราะห์ผลตอบแทนและบริหารความเสี่ยง (@Risk Management)

ความหมาย Risk (EUROPA EU, 2007) แปลว่า ความเสี่ยง ความเสี่ยงคือโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด (ตามมาตรฐานการควบคุมภายในของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือ สตง.) หรืออีกความหมายที่เข้าใจง่ายกว่า คือ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องไกลตัว สามารถพบได้ตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นการกระทำแบบ Proactive คือ เป็นการประเมินว่าถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้น จะมีวิธีปฏิบัติหรือรับมืออย่างไร ไม่ใช่การบอกว่าเกิดเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้วเราทำอะไรเพราะฉะนั้นการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ควรนึกถึงและกระทำอยู่เป็นประจำ

หลักการจะเหมือนกับการทำ PDCA (Plan-Do-Check-Action) เพราะฉะนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงก็จะขึ้นอยู่กับว่าเรามีความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงแค่ไหน เพราะฉะนั้น คำศัพท์ที่สำคัญอีกสองคำที่ควรจะทราบ คือ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง



รูปที่ 2-10 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การรับรู้ความเสี่ยง และทำการลด ควบคุม หรือกำจัดความเสี่ยง ความเสี่ยงจะมีด้วยกัน 2 แห่ง คือ โอกาส และตัวความเสี่ยง เพราะฉะนั้นวิธีการบริหารจัดการจะแตกต่างกัน ความเสี่ยงสามารถเกิดได้จากหลายปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ด้วยกัน แต่จะสามารถแยกออกเป็น 2 ข้อใหญ่ ดังนี้

ภายในองค์กร เช่น

- สถานที่ทำงานที่ไม่ปลอดภัย
- ระบบบัญชีที่ไม่น่าเชื่อถือ
- วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน
- การฝึกอบรมพนักงานที่ไม่เพียงพอ
- การขาดประสบการณ์ของบุคลากร
- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ภายนอกองค์กร เช่น

- การเปลี่ยนแปลงในด้านกฎหมาย
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- กระแสโลกาภิวัตน์
- เสถียรภาพทางการเมือง
- ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ
- การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค
- กระแสสังคม สิ่งแวดล้อม
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ยกตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงน้ำท่วมจากวัตถุดิบและเครื่องจักรจมน้ำเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยวิธีการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ ได้แก่ การยกระดับการจัดวางวัตถุดิบและเครื่องจักรให้สูงขึ้น มีระบบการติดตั้งการป้องกันการเกิดไฟฟ้าลัดวงจรหรือการเกิดไฟฟ้าช็อต พร้อมทั้งเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ขนถ่ายในภาวะฉุกเฉินโดยทำการติดตั้งเครื่องจักรให้มีล้อเลื่อน ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปิด AEC มีดังต่อไปนี้ (1) คู่แข่งขันมาแย่งตลาดประเทศไทย (2) ลูกค้าย้ายฐานการผลิต ดังนั้นบริษัทที่ได้ทำการให้คำปรึกษาจึงได้ปรับตัวย้ายฐานการผลิตบางส่วนไปยังประเทศ CLMV และบางรายก็มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้สามารถแข่งขันได้ และส่วนอื่นๆ ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

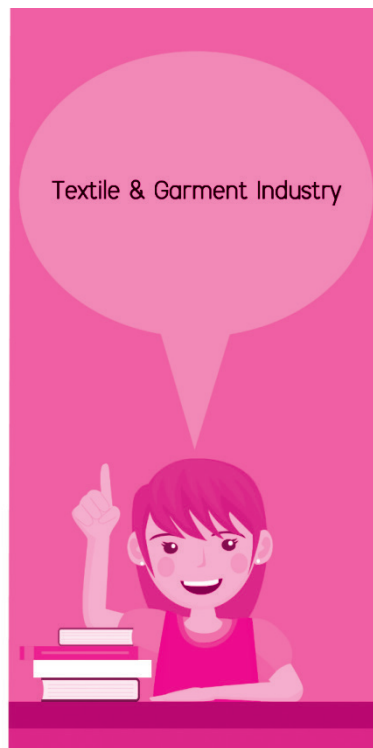


รูปที่ 2-11 การจัดระดับความเสี่ยง

สรุปได้ว่าแนวคิดการบริหารจัดการที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย สามารถแข่งขันได้และมีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนนั้นควรต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาเรื่องต่างๆ หลายประการ ได้แก่ การปรับตัวในการพัฒนาโซ่อุปทานให้มีความเข้มแข็งทางด้านการจัดการคำสั่งซื้อวัตถุดิบ การผลิต การส่งมอบ และในเชิงกลยุทธ์ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัว ทั้งด้านวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ เช่น มีมุมมองการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นเรื่องการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ การสร้างนโยบายการพัฒนาทิศทางทางพัฒนาธุรกิจขององค์กรในอนาคต การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลที่มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพมาพิจารณาช่วยวิเคราะห์การสร้างกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงสังคมเศรษฐกิจการเมืองระดับโลกและระดับภูมิภาค จะเห็นได้ว่าธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ไปในทิศทางเลือกอื่นที่เหมาะสมหรือแนวทางการเพิ่มศักยภาพความเข้มแข็งขององค์กร

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยมีกระบวนการผลิตในประเทศเป็นสายโซ่อุปทานครบวงจรตลอดตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จึงทำให้การผลิตวัตถุดิบเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าสามารถดำเนินการและส่งต่อไปสู่กระบวนการผลิตในขั้นต่อไปภายในประเทศ แต่เมื่อวิเคราะห์เชิงลึกจะเห็นได้ว่ารูปแบบธุรกิจการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นผู้รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer: OEM) โดยได้มีการพัฒนามาจากการรับจ้างผลิตแบบ CMT (Cut-Make-Trim) ซึ่งการจัดการสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปในแนวใหม่นี้ลูกค้าในฐานะเจ้าของตราสินค้า (Brand) ได้แสวงหาโอกาสและช่องทางที่จะทำการลดต้นทุนการผลิตโดยใช้ฐานการผลิตในกลุ่มประเทศที่มีค่าแรงต่ำเป็นหลัก ดังนั้นเมื่อเป็นเช่นนี้สถานการณ์การเป็นผู้รับจ้างผลิตในธุรกิจนี้จึงต้องอยู่ในภาวะที่ถูกกดดันจากหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น การกดดันเรื่องราคาต้นทุนการผลิตจากลูกค้า การมีคู่แข่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นและถูกรุกเข้ามาตลาดภายในประเทศ การบีบคั้นที่อุตสาหกรรมต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจึงทำให้อำนาจการต่อรองต่ำ การแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อรองรับคำสั่งซื้อที่มีความเปลี่ยนแปลงจากแต่เดิมและยังต้องสร้างระบบรองรับการผลิตที่มีความยืดหยุ่นสูงมากขึ้น ดังนั้นแนวทางหนึ่งที่ธุรกิจนี้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบทางธุรกิจ คือ ควรต้องเสริมสร้างจุดแข็งทางด้านโอกาสการพัฒนาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ และต้องการการปรับตัวที่เป็นที่สนองตอบต่อความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้นโดยควรต้องพิจารณาทั้งหมดใช้คุณค่าส่วนเรื่องที่สร้างพื้นฐานความแข็งแกร่งให้กับกระบวนการทำงานและการผลิตจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการจัดการและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นอุตสาหกรรมนี้จะเกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนต้องพิจารณาระดับนโยบายเพื่อพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร และรวมทั้งการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเมื่อต้องเปลี่ยนรูปแบบวิธีการดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว





บทที่ 3

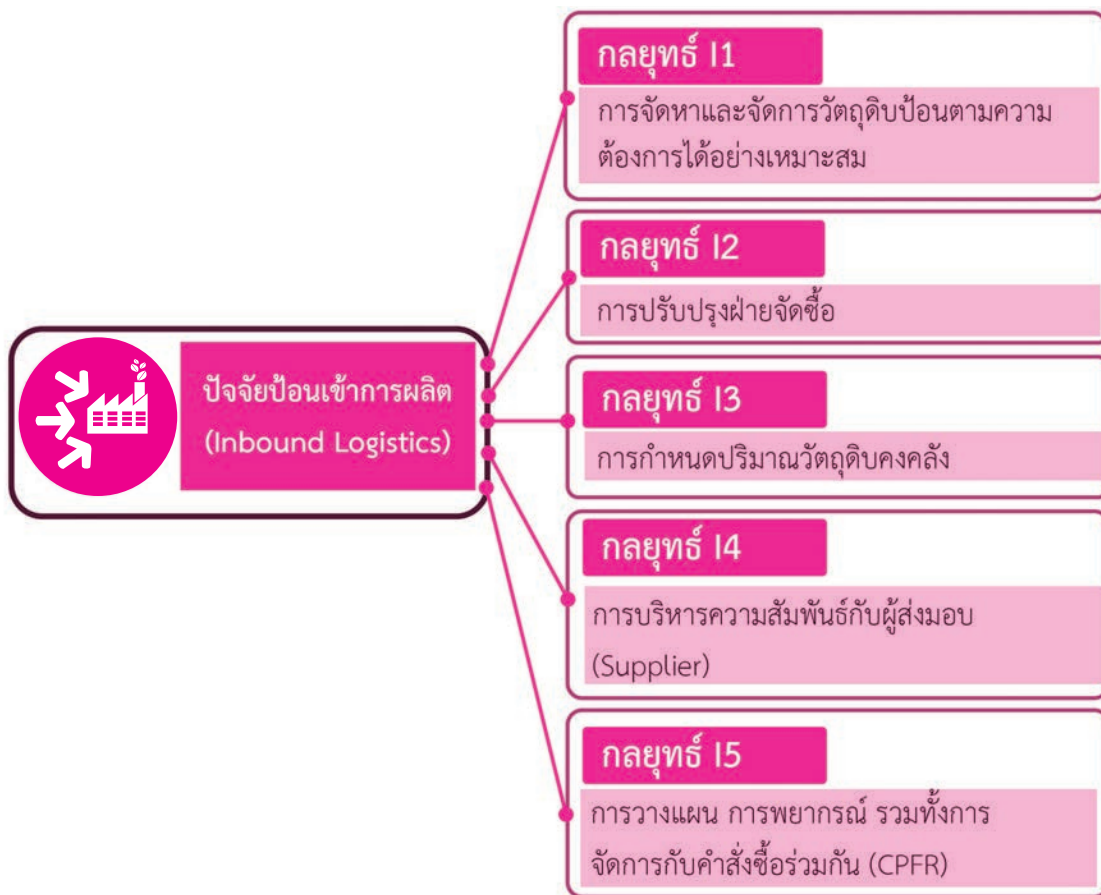
ปัจจัยป้อนเข้าการผลิต (Inbound Logistics) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม



เนื้อหาในบทนี้กล่าวถึงปัจจัยป้อนเข้าด้านการผลิต หรือ โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) ซึ่งเป็นกิจกรรมหลัก เพื่อสนับสนุนการผลิตสินค้า วัสดุ หรือ ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม โดยมีหน้าที่เกี่ยวกับการรับเข้าวัตถุดิบ สินค้า วัสดุและส่วนประกอบต่างๆ ที่ต้องใช้ ในกระบวนการผลิตของโรงงานหรือสถานประกอบการ รวมถึง การบริหารต้นทุน การบริหารสินค้าหรือวัตถุดิบคงคลัง การบริการ รวมถึงการสนับสนุนต่างๆ เพื่อการบริหารทรัพยากรวัตถุดิบและส่วนประกอบต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ มีรายละเอียดของการจัดการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 1) การจัดหาและจัดการวัตถุดิบป้อนตามความต้องการได้อย่างเหมาะสม
- 2) การปรับปรุงฝ่ายจัดซื้อ
- 3) การกำหนดปริมาณวัตถุดิบคงคลัง
- 4) การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier)
- 5) การวางแผน การพยากรณ์ รวมทั้งการจัดการกับคำสั่งซื้อร่วมกัน (CPFR)

กลยุทธ์ด้านปัจจัยป้อนเข้าการผลิต ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนนโยบายระดับองค์กร ด้านการจัดหาวัตถุดิบโดยเฉพาะวัตถุดิบหลัก หลักการที่ฝ่ายจัดซื้อจัดหาเน้นเรื่องการบริหารต้นทุนเป็นหลัก และเสาะแสวงหาวัสดุเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการผลิต การวิเคราะห์เพื่อพิจารณากำหนดคลังสินค้าสำรอง อย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ Supplier เพื่อความร่วมมือและกลยุทธ์ (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment: CPFR) แสดงกลยุทธ์ดังรูปที่ 3-1



รูปที่ 3-1 กลยุทธ์ปิจจัยป้อนเข้าการผลิต (Inbound Logistics)

กลยุทธ์ที่ I1 การจัดหาและการจัดการวัตถุดิบป้อนตามความต้องการได้อย่างเหมาะสม

- **แผนปฏิบัติการ I1-G1** บริษัทมีการวางนโยบายการบริหารการจัดการ ซึ่งนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารใช้คุณค่า โดยเมื่อองค์กรมีการวางนโยบายที่ดีกับผู้ที่อยู่ในโซ่อุปทานจะสามารถลดต้นทุนจัดเก็บ ต้นทุนขนส่งได้ ตัวอย่างนโยบายการจัดการ การลดสินค้าคงคลัง เพื่อไม่ให้ซื้อซ้ำหรือคงค้างในคลังสินค้า เช่น การกำหนดระดับสินค้าคงคลัง การคัดเลือก/การประเมินผู้ผลิตสินค้าหรือซัพพลายเออร์ (Supplier) เป็นต้น
- **แผนปฏิบัติการ I1-F1** การจัดการจัดหาวัตถุดิบในแหล่งที่มีศักยภาพเชิงการผลิตที่สามารถผลิตวัตถุดิบป้อนตามความต้องการได้อย่างเหมาะสม ทั้งเรื่องราคา ระยะเวลาการนำส่ง และด้านคุณภาพ เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น การเสาะหาแหล่งผลิตวัตถุดิบที่มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานเหมาะสมต่อกระบวนการผลิต เช่น โรงงานประเภทย้อมพิมพ์และตกแต่งสำเร็จที่ต้องคำนึงถึงการอยู่ใกล้แหล่งน้ำ มีโครงสร้างระบบสาธารณูปโภค โภค อาชีพ ไฟฟ้าและน้ำประปาที่ดี และเป็นโรงงานที่มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 12 การปรับปรุงฝ่ายจัดซื้อ

- **แผนปฏิบัติการ I2-R1** โดยฝ่ายจัดซื้อจัดหาควรเป็นผู้บริหารต้นทุนเป็นหลัก เพื่อกำหนดการใช้วัตถุดิบอย่างประหยัดและมีราคาถูกที่สุด รวมทั้งพิจารณาการลดเวลาและขั้นตอนการตรวจสอบลง โดยใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Supplier Relationship Management) ด้วยแนวทางการดำเนินงานที่ไว้วางใจคุณภาพผู้ส่งมอบ และมีข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการประกันคุณภาพวัตถุดิบ ซึ่งเป็นการพยายามพัฒนาความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานร่วมกัน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เรียกว่า Win-Win Situation
- **แผนปฏิบัติการ I2-R2 การจัดซื้อจัดหา (Procurement Sourcing)** ด้วยการเสาะหาวัตถุดิบเพื่อให้มีวัตถุดิบและวัสดุอื่นในการผลิตอย่างเพียงพอกับความต้องการผลิตโดยเฉพาะหากเป็นวัตถุดิบที่มีแนวโน้มราคาผันผวนและมีการขึ้นลงราคาตลาดและส่งผลกระทบต่อวัตถุดิบขาดตลาดได้ ดังนั้นจึงควรต้องมีกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการอบการผลิต โดยใช้แนวการบริหารร่วมกับการพยากรณ์คำสั่งซื้อในแต่ละลักษณะ เช่น Make to Stock, Make to Order และ Engineer to Order เป็นต้น

กรณีศึกษา 3-1 การจัดทำแผนกลยุทธ์การปรับรูปแบบด้านการจัดซื้อจัดหาเพื่อรองรับ AEC ตามแผนปฏิบัติการ I2-R2

โรงงานผลิตชุดกีฬาทางน้ำเพื่อส่งออก ดำเนินการนำเข้าวัตถุดิบหลักจากต่างประเทศ ส่งผลต่อต้นทุนการผลิต เนื่องจากมีมูลค่าการขนส่งที่เพิ่มเข้ามาจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบ เนื่องจากส่วนมากจะดำเนินการขนส่งทางเครื่องบิน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ในกิจกรรมการจัดซื้อเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อรองรับ AEC จึงได้มีการจัดทำดำเนินการให้คำปรึกษาแก่แผนกจัดซื้อจัดหาของบริษัท ซึ่งภายในแผนกประกอบไปด้วยพนักงานจำนวน 7 คน โดยมีรายละเอียดการทำงานของแผนกจัดซื้อ ดังนี้

ทางแผนกจัดซื้อจะดำเนินการนำเข้าผ้าที่เป็นวัตถุดิบหลัก (Main Material) มาจากต่างประเทศ เช่น ประเทศไต้หวัน ฮองกง จีน เกาหลี และญี่ปุ่น และส่งกล่องบรรจุภัณฑ์มาจากประเทศจีน ส่วนชิปจะมีการสั่งซื้อจากต่างประเทศ คือฮองกงเป็นหลัก เนื่องจากต้นทุนถูกกว่าแต่มีระยะเวลาในการส่งวัตถุดิบหลักนานกว่าที่ส่งภายในประเทศ หากเป็นกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนจะสั่งชิปจากภายในประเทศซึ่งเป็นบริษัทเดียวกันกับที่ส่งจากฮองกง และโดยภาพรวมของระยะเวลาในการผลิตสินค้า โดยเริ่มตั้งแต่การออกไป Work Order ไปจนถึงการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า คือ 120 วัน

โดยในอนาคตทางบริษัท คาดการณ์ว่าจะดำเนินการผลิตผ้าผืนส่งออกเอง โดยดำเนินการหาผู้ผลิตวัตถุดิบหลักภายในประเทศ (Local Content) เพิ่มขึ้น เพื่อทำการลดต้นทุนในส่วนของวัตถุดิบและเพื่อเป็นการลดระยะเวลาในการส่งสินค้า ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อจัดหา (Sourcing) อีกที ภายหลังจากการดำเนินการกิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบแล้ว ทางบริษัทมีการดำเนินการจัดเก็บวัตถุดิบเป็นแบบ Buffer Stock at Supplier ด้วย

กลยุทธ์ที่ 13 การกำหนดปริมาณวัตถุดิบคงคลัง

- **แผนปฏิบัติการ 13-G1** การวางกลยุทธ์ด้านการกำหนดปริมาณวัตถุดิบคงคลังสำรอง (Safety Stock) สำหรับวัตถุดิบและส่วนประกอบเพื่อลดเวลานำ โดยส่วนใหญ่จะมีการพยากรณ์การสั่งซื้อแต่ละรอบ
- **แผนปฏิบัติการ 13-T1** การใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศในการสื่อสารภายในและระหว่างองค์กร (Intranet และ Extranet) เพื่อช่วยกระจายข้อมูลที่มีความจำเป็นในแต่ละระดับทั้งภายในและระหว่างองค์กร เพื่อควบคุมปริมาณวัตถุดิบ สินค้าคงคลังและการบริหารจัดการระหว่างองค์กร

กลยุทธ์ที่ 14 การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier)

- **แผนปฏิบัติการ 14-G1** การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม รวมถึงการสร้างร่วมมือระหว่างบริษัทในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งจะทำให้สามารถลดเวลานำในการผลิต และลดปริมาณสินค้าคงคลัง โดยควรพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบเชิงกลยุทธ์เพื่อความสัมพันธ์ในระยะยาว โดยเฉพาะสำหรับวัตถุดิบหลักในการผลิต ที่มีความต้องการด้านคุณภาพสูงและมีผู้ส่งมอบน้อยราย

กลยุทธ์ที่ 15 การวางแผน การพยากรณ์ และการจัดการกับคำสั่งซื้อร่วมกัน (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment: CPFR)

- **แผนปฏิบัติการ 15-T1** การวางแผน การพยากรณ์ และ การจัดการกับคำสั่งซื้อร่วมกัน (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment: CPFR) คือ หลักการดำเนินงานในธุรกิจที่รวบรวมศักยภาพของพันธมิตรทางธุรกิจผ่านการวางแผนและการเติมเต็มความต้องการสินค้าเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงคู่ค้าเข้าด้วยกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดหาสินค้าให้แก่ลูกค้าในขณะที่ทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ลดลง จุดเริ่มต้นของกิจกรรม คือ การปฏิบัติความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าในอดีตที่ต่างฝ่ายไม่แบ่งปันข้อมูล ณ จุดขาย ไม่มีการดำเนินงานร่วมกัน เปลี่ยนเป็นการวางแผนร่วมกัน เพื่อวางแผน พยากรณ์ และสั่งซื้อสินค้า เป็นพันธมิตรทางการค้าที่มีความสัมพันธ์ระยะยาว มีขั้นตอนการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบข้อมูล เปรียบเทียบแผนงานขององค์กรกับคู่ค้า เปรียบเทียบแผนงานในปัจจุบันและอดีต หรือ เปรียบเทียบแผนงานกับการดำเนินงานจริง โดยการดำเนินงานในแต่ละมิติของผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก และการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งบริษัทสามารถนำหลักการนี้มาใช้กับผู้ส่งมอบและผู้ผลิตได้เช่นกัน

บทสรุปการยกระดับศักยภาพด้านการจัดการปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistics)

กลยุทธ์การจัดการปัจจัยนำเข้าในโซ่คุณค่า มีความสัมพันธ์กับการเสาะแสวงหาวัตถุดิบที่เหมาะสม ในปริมาณที่เหมาะสม ราคาต่ำ และสามารถควบคุมเวลาในการรับสินค้าและบริการ โดยที่ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพความยืดหยุ่นได้นั้น ควรต้องได้มาจากการพยากรณ์อย่างมีระบบเพื่อให้เกิดความถูกต้องอย่างสูง การวางแผนและการพยากรณ์ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม แบ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตวัตถุดิบในแต่ละช่วง อุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมแฟชั่น และการค้า ดังนั้นอุตสาหกรรมการผลิตวัตถุดิบแต่ละช่วงควรต้องได้รับข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการวางแผนจากลูกค้าที่แปรรูปผลิตภัณฑ์ไปจนถึงข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง จึงจะทำให้เกิดความแม่นยำมากยิ่งขึ้น สำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมการค้า และแฟชั่นนั้นควรต้องทำการตลาดเชิงรุก และมีการสำรวจความต้องการตลาดเพื่อนำไปประกอบแนวโน้มการวิเคราะห์แนวโน้มแฟชั่น จึงจะทำให้การวางแผนการจัดการเรื่องการผลิตและการจัดซื้อวัตถุดิบมีความใกล้เคียงกับความต้องการสูงสุด

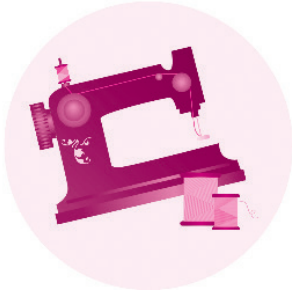
นอกจากนี้ หลักการจัดการที่จำเป็นต่อมาเมื่อวางแผนการพยากรณ์แล้ว ต้องมีการพัฒนาระบบการจัดการวัตถุดิบและสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อการผลิตให้เพียงพอแต่ไม่จัดเก็บวัตถุดิบเกินความต้องการมากเกินไปหรือยาวนานเกินไป โดยส่วนใหญ่วัตถุดิบในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มจะมีความเสื่อมสภาพที่ไม่สามารถนำไปใช้งานได้ที่เรียกว่า Dead Stock คือ มีวัตถุดิบค้างคลังมากกว่า 2 ปี เป็นต้นไป ดังนั้นการบริหารจัดการวัตถุดิบที่ใช้ไม่หมดควรต้องจัดลำดับความสำคัญและการนำไปใช้ด้วย เช่น แนวคิดเข้าก่อนเบิกออกไปใช้ก่อน (First In and First Out: FIFO) เพื่อลดความเสี่ยงต่อการมีวัตถุดิบค้างคลัง

สามารถสรุปกลยุทธ์ของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเพื่อจัดการด้านปัจจัยนำเข้าที่เป็นกิจกรรมแรกในโซ่คุณค่า เพื่อช่วยส่งเสริมให้ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มให้มีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการไปยังกิจกรรมอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน โดยนำมาซึ่งกลยุทธ์ พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงตามระยะเวลา แสดงดังตารางที่ 3-1 โดยแบ่งเป็น

- 1) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะสั้น (S : Short Term 1 ปี)
- 2) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะกลาง (M : Medium Term 1-3 ปี)
- 3) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะยาว (L : Long Term 3-5 ปี)
- 4) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในทันทีและเป็นแผนต่อเนื่อง (C : Continuing Term)

ตารางที่ 3-1 สรุปประเด็นกลยุทธ์พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงตามระยะเวลา

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนชั้นปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา
I1 การจัดหาและ การจัดการวัตถุดิบ	I1-G1 การวางนโยบายการบริหารการจัดหา (Sourcing Strategy)	S
	I1- F1 การจัดหาวัตถุดิบในแหล่งที่มีศักยภาพเชิงการผลิตที่สามารถผลิต วัตถุดิบป้อนตามความต้องการได้อย่างเหมาะสม	C
I2 การปรับปรุง ฝ่ายจัดซื้อ	I2-R1 ฝ่ายจัดซื้อหรือจัดหาควรเป็นผู้บริหารต้นทุนเป็นหลัก	S
	I2-R2 การจัดซื้อจัดหา (Procurement Sourcing) ด้วยการเสาะหา วัตถุดิบ เพื่อให้มีวัตถุดิบและวัสดุอื่นๆ ในการผลิตอย่างเพียงพอกับ ความต้องการผลิต	C
I3 การกำหนด ปริมาณวัตถุดิบ คงคลัง	I3-G1 การวางกลยุทธ์ด้านการกำหนดปริมาณสินค้าคงคลังสำรอง (Safety Stock)	S
	I3-T1 การใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศในการสื่อสารภายในและ ระหว่างองค์กร (Intranet และ Extranet)	M
I4 การบริหาร ความสัมพันธ์กับ ผู้ส่งมอบ	I4-G1 การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม	C
I5 การวางแผน การพยากรณ์ และ การจัดการกับคำสั่ง ซื้อร่วมกัน	I5-T1 การวางแผน การพยากรณ์ และการสั่งซื้อสินค้าร่วมกัน (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment: CPFR)	S



บทที่ 4

กระบวนการผลิต (Operations) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

กระบวนการผลิต (Operations) เป็นกิจกรรมหลักเพื่อการผลิตสินค้า ส่วนประกอบ หรือ ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปตามความต้องการของลูกค้า บริษัท หรือผู้บริโภคในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเน้นที่ความสามารถในการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริหารต้นทุนการผลิต การลดของเสียในกระบวนการผลิต การกำหนดระยะเวลาในการผลิตที่แน่นอน การเตรียมความพร้อมในการขยายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนค่าแรงงานที่ต่ำกว่า รวมถึงการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม โดยในบทนี้จะกล่าวถึงกลยุทธ์ของการผลิตสินค้าทางด้านปลายน้ำโดยที่คำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคมาสู่แนวทางการปรับตัวของธุรกิจการผลิตตลอดโซ่อุปทาน

การจำแนกชนิดของธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มสามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

- 1) การรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer: OEM)
- 2) การรับจ้างออกแบบ (Original Design Manufacturer: ODM)
- 3) การผลิตสินค้าออกสู่ตลาดภายใต้การบริหารจัดการตราสินค้า (Brand Name) ของตัวเอง (Original Brand Manufacturer: OBM)

ดังนั้นด้านกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาธุรกิจให้มีความเจริญเติบโตจึงมีรูปแบบลักษณะเฉพาะบางอย่างที่มีความแตกต่างกันในแต่ละรูปแบบธุรกิจ และประเภทของอุตสาหกรรม โดยสรุปจึงสามารถจำแนกปัญหาที่มีอยู่ของธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มแต่ละชนิดดังตารางที่ 4-1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 ปัญหาที่มีอยู่ของธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มแต่ละชนิด

ประเภทของ อุตสาหกรรม	OEM	ODM	OBM
รูปแบบการขาย และการสั่งซื้อจาก ลูกค้า	- ทั่วโรงงานผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในปัจจุบันมีสินค้าที่ต้องส่งออกขึ้นอยู่กับฤดูกาล และสินค้าเน้นความเป็นแฟชั่นมากขึ้น จุดนี้ทำให้มีความแปรปรวนสูงและการจัดการผลิตค่อนข้างสูง - ลูกค้ามีแนวโน้มต้องการระยะเวลาการส่งมอบที่สั้นลง - มีแนวโน้มคำสั่งซื้อขนาดเล็กและลูกค้าสั่งซื้อล่วงหน้าสั้นลง - มีการ Approved Sample ซ้ำๆ เพื่อต้องการเน้นให้ใกล้เคียงกับความต้องการตลาดมากที่สุดส่งผลต่อการทำงานที่ล่าช้าทั้งห่วงโซ่	- มีการผลิตที่เป็น 2 รูปแบบ ทั้ง Designer Brand และ Mass Brand ซึ่งหากเป็น Designer จะมีข้อจำกัดเรื่องการพัฒนาวัตถุดิบที่มีความเป็นแฟชั่นสูงมากแต่มีปริมาณคำสั่งซื้อน้อย - ส่วนสินค้าที่เป็น Mass Brand นั้นมีความหลากหลายพอสมควรแต่ยังมีเรื่องการสั่งซื้อซ้ำๆ ที่สามารถผลิตในระดับอุตสาหกรรมได้	- มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผน - ขาดการพยากรณ์ที่มีความถูกต้องสูง - การจัดการด้านการลงทุน - การตัดสินใจพัฒนาผลิตภัณฑ์
ด้านการจัดการ และการวางแผน	- ขาดการบริหารข้อมูลระหว่างแผนก (Information Flow) - การพยากรณ์ล่วงหน้าทำได้ยาก เพราะความต้องการมีความไม่แน่นอนสูงขึ้นอยู่กับฤดูกาลและความต้องการลูกค้า จึงขาดอำนาจการต่อรอง - การวางแผนจัดหาวัตถุดิบล่วงหน้าในระยะสั้นๆ ทำให้ต้องเก็บวัตถุดิบเป็นระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุดิบแต่ละประเภทที่มีโอกาสเรื่องการขึ้นราคาหรือขาดแคลนมากขึ้น เพียงแค่เจอปัญหา Dead Stock จำนวนมาก - การวางแผนการผลิตมากขึ้นเนื่องจากขนาดการผลิตเล็กและปริมาณ การผลิตไม่สม่ำเสมอ		

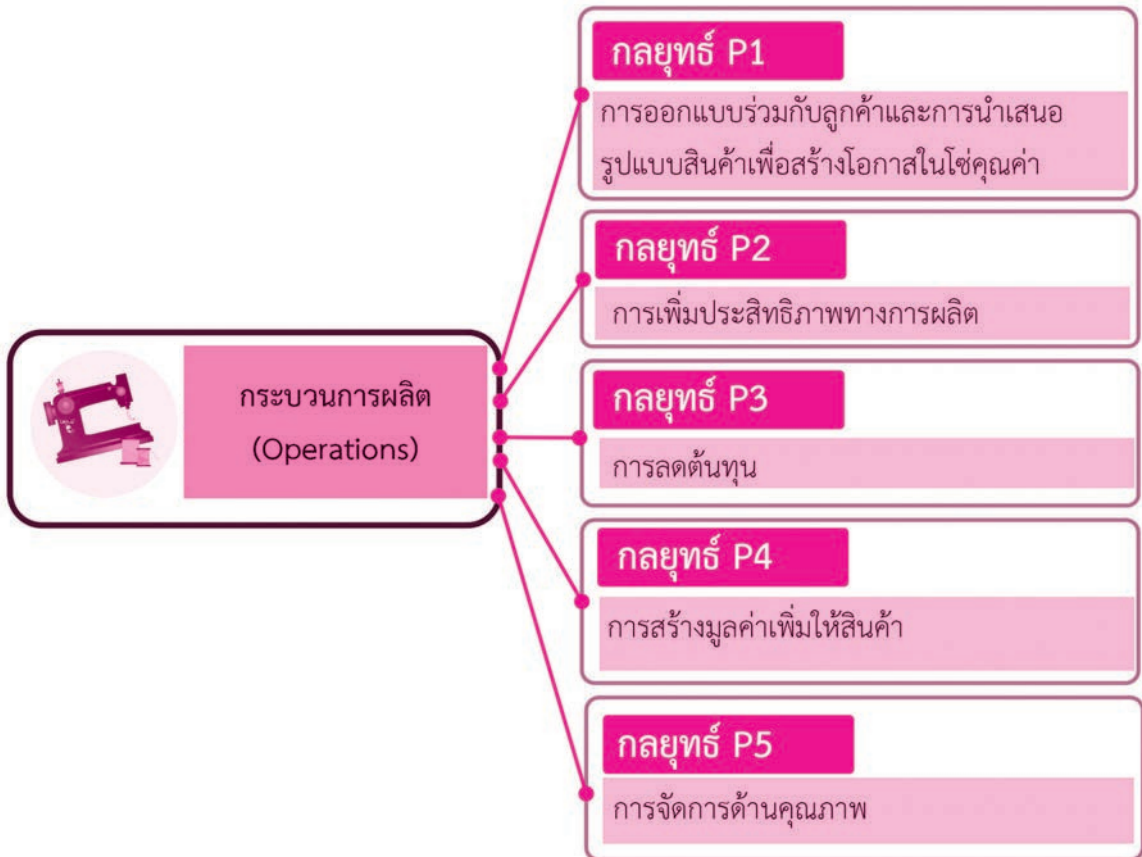
ตารางที่ 4-1 ปัญหาที่มีอยู่ของธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มแต่ละชนิด

ประเภทของอุตสาหกรรม	OEM	ODM	OBM
การผลิตอุตสาหกรรม	โรงงานผลิตสิ่งทอและผลิตภัณฑ์สิ่งทอ มีปัญหาเรื่อง - ปัญหาตลาดเรื่องปัญหาคุณภาพการย้อม และปัญหาเรื่องเวลาการส่งมอบที่นานกว่าคู่แข่งต่างประเทศ - มีปัญหาการจัดการเรื่องเครื่องจักรเก่าและไม่มีทันสมัย - ไม่สามารถพัฒนาปรับเปลี่ยนเครื่องจักรให้สอดคล้องต่อการผลิตที่หลากหลายมากขึ้นได้ - ปัญหาเรื่องบุคลากรทำงานที่ต้องการเพิ่มเติมความรู้ที่สามารถต่อยอดทางเทคโนโลยีนวัตกรรมได้มากขึ้น - ขาดการประสานงานที่ดีกับโรงงานสาขาที่อยู่ห่างไกล - ใช้เวลาในการปรับตั้งเครื่องจักรนาน - มีข้อเสียจากการผลิตจำนวนมาก - ขาดระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี - ปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต	โดยภาพรวมของสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม - ประสิทธิภาพการผลิตค่อนข้างต่ำ - ต้นทุนด้านการผลิตสูง - เวลาในการอนุมัติสินค้าตัวอย่างนาน - ขาดแคลนพนักงานที่มีความสามารถประยุกต์ใช้งานเชิงศิลปะประยุกต์กับงานการออกแบบเชิงพาณิชย์ได้	ธุรกิจชนิดที่เป็น Mass Brand และ Designer Brand - การจัดการผลิตไม่เป็นระบบ - ขาดการจัดการการผลิตเชิงอุตสาหกรรม - มีข้อเสียจากการผลิตจำนวนมาก - โรงงานสิ่งทอจะยังไม่สามารถผลิตตัวตัดที่ตรงกับความต้องการของกลุ่ม Designer Brand เนื่องจากความหลากหลายของวัตถุดิบ - ปริมาณการใช้ย้อมจึงไม่ถึงจุดคุ้มทุนในการผลิตและเรื่องความสามารถของโรงงานสิ่งทอที่ปรับเปลี่ยนเครื่องจักรตามความต้องการของนักออกแบบมีน้อย - ปัญหาเรื่องขาดแคลนพนักงานที่มีความสามารถเชิงออกแบบ เพื่อการผลิตได้จริงและรู้เรื่องวัตถุดิบ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่เน้นทั้งเรื่องแฟชั่นและฟังก์ชัน

ตารางที่ 4-1 ปัญหาที่มีอยู่ของธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มแต่ละชนิด

ประเภทของอุตสาหกรรม	OEM	ODM	OBM
การส่งมอบและการกระจายสินค้า	ลูกค้าได้แก่สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น และเอเชีย - อัตราการส่งมอบต่ำ - ขาดนักจัดการและวางแผนสินค้า (Merchandiser) ที่มีศักยภาพ	- ขาดการทำวิจัยตลาดเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า - ขาดนักจัดการสินค้าแฟชั่น (Fashion Merchandiser)	- ขาดการทำวิจัยตลาดเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า - ขาดข้อมูล ณ จุดขาย (Point of Sale) - ขาดการจัดหาสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นแนวทางที่เป็นเชิงกลยุทธ์ด้านกระบวนการผลิต (Operations) จึงประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังแสดงดังรูปที่ 4-1 ได้แก่



รูปที่ 4-1 กลยุทธ์การจัดการกระบวนการผลิต (Operations)

กลยุทธ์ที่ P1 การออกแบบร่วมกับลูกค้าและการนำเสนอรูปแบบสินค้าเพื่อสร้างโอกาสในโซ่คุณค่า

- **แผนปฏิบัติการ P1-H1 การนำเสนอแบบและออกแบบร่วมกับลูกค้า (Co-Design หรือ Co-Creation)** โดยเน้นเรื่องประสบการณ์และการเรียนรู้ของพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการสร้างโอกาสการนำเสนอสินค้าทั้งผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่และออกแบบระบบการผลิตใหม่ร่วมกับลูกค้า เพื่อลดช่องว่างที่ยากต่อการควบคุม ในขณะเดียวกันสามารถควบคุมการวางแผนและกระบวนการผลิตได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นการยกระดับเรื่องความเข้าใจ End-User ได้มากขึ้น เป็นการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้เพื่อก้าวไปสู่การเป็นธุรกิจ ODM และ OBM ตามลำดับ

กลยุทธ์ที่ P2 การเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต

- **แผนปฏิบัติการ P2-H1** การเพิ่มผลิตภาพทางการผลิตเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและลดต้นทุน เช่น แนวกลยุทธ์การพัฒนาเรื่องผู้ปฏิบัติงาน โดยการศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา และจัดระบบการทำงาน ที่ให้มีความเป็นมาตรฐานเพื่อความยั่งยืน การพัฒนาระบบ การพัฒนาเวลา และการใช้รหัส การเคลื่อนไหวในอุตสาหกรรม Sewing Industry มาประยุกต์ใช้วิเคราะห์เวลาโดยตรงด้วยระบบ General Sewing Data: GSD และการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานการผลิตโดยเฉพาะส่วนเย็บ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- **แผนปฏิบัติการ P2-H2** การผลิตโดยแนวคิด Lean Production เพื่อช่วยลดเวลาที่สูญเปล่า ช่วยลดระยะเวลาการรอคอยวัตถุดิบ ลด Work In Process: WIP สำหรับกระบวนการวางระบบ การผลิตในสายการเย็บ ในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องนุ่งห่มได้มีการจัดระบบที่เป็น One-Piece Flow ผสมกับระบบ Modular ซึ่งได้ใช้ระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจการทำงานของทีม และส่งผลให้ ผลประสิทธิภาพทางการผลิตที่สูงขึ้น
- **แผนปฏิบัติการ P2-T1** การพัฒนาเทคโนโลยีและการบำรุงรักษาเครื่องจักรแบบมุ่งทวิผล ที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance) โดยเป็นการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งการบำรุงรักษาที่ถูกต้องสมบูรณ์จะลดอัตราความบกพร่องหรือผิดพลาด ของกระบวนการผลิตลง
- **แผนปฏิบัติการ P2-T2** การพัฒนาการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และลดระยะเวลาการทำงานโดยรวมลง โดยบุคลากรต้องมีความสามารถ ปรับปรุงเครื่องจักรให้เหมาะสมต่อการใช้งานได้ ซึ่งในปัจจุบันการผลิตสินค้าเน้นสินค้าแฟชั่น ดังนั้นการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อตอบสนองต่อการออกแบบตั้งแต่ผืนผ้า เช่น เครื่องทอผ้า หรือเครื่องถักผ้า เครื่องจักรพิมพ์ ย้อม และตกแต่งสิ่งทอ เครื่องจักรปักและการผลิต เครื่องประกอบอุปกรณ์เสริม (Accessories) เครื่องจักรเย็บผ้า และสิ่งที่แนบมา (Attachments) ต่างๆ จึงมีความสำคัญมากสำหรับการผลิตสินค้าในปัจจุบัน
- **แผนปฏิบัติการ P2-G1** การพัฒนาการผลิตด้วยกลยุทธ์ Mass Customization โดยการนำเสนอ แบบสินค้าใหม่ที่มีการออกแบบที่หลากหลายมากขึ้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า ขณะเดียวกัน มีความสามารถเชิงการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งกลยุทธ์นี้เน้น 2 ทาง ได้แก่

1) การหาความต้องการของลูกค้า

2) การหาคำตอบเพื่อความสามารถผลิตที่ยืดหยุ่นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยมีขั้นตอนการทำงานที่ต้องวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ด้านรูปแบบ สีสันทัน คุณภาพ อุปกรณ์ตกแต่งเพิ่มเติม เป็นต้น เพื่อนำมาสู่การจัดการชนิดของ ผลิตภัณฑ์หรือสินค้า จากนั้นต้องพิจารณาเรื่องความพร้อมของผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ควบคู่กัน ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมเรื่องคน ระบบจัดการการผลิต เครื่องจักร ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

กรณีศึกษา 4-1 การเพิ่มผลิตภาพทางการผลิตโดยศึกษาเวลาที่สูญเสียไปในกระบวนการผลิต และวิเคราะห์การศึกษาการเคลื่อนไหว และเวลา (Motion and Time Study) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแผนกเย็บผ้า ตามแผนปฏิบัติการ P2-H1

ปัจจุบันสถานการณ์อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีความเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตที่ผ่านมา ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมเน้นเรื่องการใช้กลยุทธ์ Cost Leadership ซึ่งต้นทุนที่มีความสำคัญคือ ต้นทุนแรงงาน เพราะเมื่อโรงงานมีการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นธุรกิจอุตสาหกรรมนี้จึงจำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องการใช้ประโยชน์จากการสร้างทักษะแรงงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาวิเคราะห์ด้าน Motion and Time Study ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ลดความสูญเสียเวลาที่ใช้ในการผลิต และการศึกษาเรื่องเวลาส่งผลต่อเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้เวลามาตรฐานเป็นหนึ่งในส่วนที่วัดความก้าวหน้าของงาน โดยเมื่อแบ่งเวลามาตรฐานที่ใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจะพบว่าสามารถหาค่าเวลามาตรฐานได้ด้วยวิธี Direct Time Study หรือการจับเวลาหาค่าเฉลี่ยเพื่อกำหนดเป็นเวลามาตรฐานของแต่ละขั้นตอน และอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้คือการคาดการณ์เวลาล่วงหน้าหรือ Predetermined Time โดยการวิเคราะห์การเคลื่อนไหวแต่ละ Operation แยกออกเป็นแต่ละ Elements โดยการคำนวณเวลามาตรฐานนี้จะมีการนำแนวคิดการศึกษา General Sewing Data: GSD มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นการวิเคราะห์เวลามาตรฐานที่สมบูรณ์สำหรับอุตสาหกรรม Sewing Industry แล้ว ยังสามารถนำมาใช้อบรมการเคลื่อนที่เคลื่อนไหวหน้างานของพนักงานได้อย่างดี

ประเด็นปัญหาและแนวทางที่ต้องนำแนวคิดหลักการไปประยุกต์ใช้ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดเวลามาตรฐาน ไม่สะท้อนเวลาโรงงานที่ควรจะเป็นและควรเป็นเวลาที่กำหนดจากพื้นฐานความท้าทายเล็กๆ เพื่อผลักดันงานให้มีความก้าวหน้า
- 2) การคำนวณประสิทธิภาพการทำงานของโรงงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งมีที่มาจากหลายสาเหตุ เช่น การบริหารขั้นตอนไม่มีประสิทธิภาพ ขาดแรงงานคนที่มีทักษะ ขาดการสร้างแรงจูงใจ ฯลฯ
- 3) ต้นทุนโรงงานการผลิตสูง โดยเฉพาะต้นทุนด้านแรงงาน

ทีมงานที่ปรึกษาดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) จัดการประชุม Cross Functional Team เพื่อระดมความคิดเห็นแง่มุมต่างๆ ที่เป็นปัญหา
- 2) ทำการเลือกเครื่องมือและข้อตกลงวิธีการทำงาน
- 3) ทำการฝึกอบรมพนักงานในสายการผลิต
- 4) ทำการปฏิบัติงานตามแผน โดยการวัดเวลาที่ได้จากผลิตจำนวนที่เท่ากันก่อนและหลัง
- 5) ประเมิน
- 6) เสนอแนะ
- 7) ปรับปรุงเพิ่มเติม

กรณีศึกษา 4-1 การเพิ่มผลผลิตทางการผลิตโดยศึกษาเวลาที่สูญเสียไปและเวลาที่ใช้ในการผลิต และวิเคราะห์การศึกษาการเคลื่อนไหว และเวลา (Motion and Time Study) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแผนกเย็บผ้า ตามแผนปฏิบัติการ P2-H1

ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงในอนาคต

- 1) การศึกษาวิเคราะห์การเคลื่อนไหวและเวลาเป็นส่วนหนึ่ง ในการพัฒนาทักษะการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมเพื่อทำการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วควรต้องมีการนำหลักการบริการจัดการที่ใช้แนวคิดเรื่อง Lean Production และ การใช้แนวคิด ECRS เข้ามาช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพทางการผลิต
- 2) การจัดการระบบซึ่งควรต้องพัฒนาปรับปรุง 3 ด้านไปพร้อมๆ กัน ได้แก่
 - 2.1) ด้านพัฒนาฝึกฝนทักษะพนักงาน
 - 2.2) ด้านการพัฒนาเรื่องกระบวนการให้มีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการจัดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.3) ด้านการปรับปรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ช่วยเย็บ เพื่อลดความบกพร่องจากคน และเพิ่มความเร็ว แม่นยำ เป็นต้น
- 3) การจัดการระบบที่ดีเป็นเรื่องที่ต้องทำและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แต่กระบวนการต่างๆ ต้องอาศัยความเข้าใจและ Mindset คนทำงาน เช่น เรื่องการมีส่วนร่วมร่วมกัน ความเอาใจใส่ ต่องานตนเอง เน้นเรื่องการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ P3 การลดต้นทุน

- แผนปฏิบัติการ P3-G1 การพัฒนาเรื่องการใช้วัตถุดิบ (Material Utilization) เพื่อส่งผลต่อเรื่องการใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบสูงสุด เนื่องจากโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่มมีผ้าผืนที่นับว่าเป็นวัตถุดิบหลัก (Main Material) และมีราคาสูงที่สุด การเป็นโรงงาน OEM ที่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเรื่องวัตถุดิบ และบริหารจัดการเครื่องจักรด้วยตนเองนั้นจึงจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบสูงสุด โดยมีวิธีการลดความสูญเสียจากวัตถุดิบผ้า เส้นด้าย และอื่นๆ ลง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แผนปฏิบัติการ P3-G2 การใช้แนวคิดการทำให้ถูกต้องในครั้งแรก (Right First Time) เพื่อเป็นการลดระยะเวลาการทำงานลงบางขั้นตอนจากการควบคุมกระบวนการ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและผิดพลาดน้อยที่สุด หรือสามารถลดความบกพร่องลงให้ใกล้ศูนย์ (Near Zero Defect)
- แผนปฏิบัติการ P3-G3 การวิเคราะห์คุณค่า (Value Analysis) การทำงานด้วยการใช้ผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) เพื่อช่วยลดกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า และลดระยะเวลาที่มีการรอคอยและส่งผลกระทบต่อเวลาการผลิตโดยรวม

กรณีศึกษา 4-2 การวางแผนการย้อมในโรงงานย้อมผ้า ตามแผนปฏิบัติการ P3-G2

โรงงานดำเนินธุรกิจรับฟอก-ย้อมสี และตกแต่งผ้า มาเป็นระยะเวลานาน โดยจัดแบ่งลูกค้าได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่โรงงานผลิตสินค้าป้อนให้กับโรงงานตัดเย็บในเครือของบริษัท และกลุ่มที่สองที่เป็นลูกค้าทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาด้านกระบวนการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าให้แก่สถานประกอบการ พบว่าการวางแผนการย้อมสีผ้าปัจจุบันในโรงงาน ปัจจุบันปริมาณการย้อมผ้าจะมีลักษณะเป็น Small Lot มากขึ้น ขณะที่จำนวนเตาในการย้อมผ้ามีจำนวนจำกัดตามขนาดต่างๆ ที่โรงงานมีใช้อยู่ปัจจุบัน ดังนั้นการวางแผนการย้อมผ้าชนิดต่างๆ ผนวกกับขนาดของปริมาณผ้า และขนาดของเตาในการย้อมรวมถึงต้นทุนการย้อม จึงเป็นเรื่องสำคัญที่โรงงานควรพิจารณา ทั้งนี้การปฏิบัติการปรับปรุงของโครงการมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) สำรวจปริมาณความต้องการการย้อมผ้าจากลูกค้าตามผ้าชนิดต่างๆ
- 2) รวบรวมข้อมูลความสามารถในการย้อมผ้าของเตาแต่ละขนาดในโรงงาน รวมถึงระยะเวลาในการย้อมและต้นทุนการย้อม

โรงงานมีการวางแผนในการย้อมผ้าตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันผ่านแผนก Production โดยจะกำหนดจำนวนผ้า สี ตามเตาแต่ละขนาดที่แผนก Production ออกแบบมาซึ่งประเภทการย้อมผ้าสามารถแบ่งออกเป็นแบบผ้าสีขาว อ่อน กลาง เข้ม รวมถึงฟอกและล้างน้ำ ซึ่งแต่ละชนิดจะมีระยะเวลาในการย้อมผ้าที่แตกต่างกันประมาณหนึ่ง ซึ่งจากการพิจารณาใช้เทคนิคเพื่อหา Optimization Solution ของการหาต้นทุนที่ต่ำที่สุดในการวางแผนการย้อมผ้าผ่านโปรแกรม Microsoft Excel – Solver Function สามารถลดต้นทุนการย้อมได้ประมาณร้อยละ 12.5 ต่อวัน ขณะที่ระยะเวลาในการวางแผนลดลงประมาณร้อยละ 33 ซึ่งพนักงานสามารถนำเวลาที่เหลือไปเพิ่มผลผลิตทางการผลิตหรือปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของส่วนการผลิตอื่นได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะการปรับปรุงสำหรับการดำเนินงานในอนาคต

เนื่องจากแนวโน้มของตลาดการย้อมที่มีลักษณะเป็น Small Lot มากขึ้นรวมถึงการแข่งขันทางด้านต้นทุนและความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น ดังนั้นทางบริษัทควรพิจารณาถึงประเด็นตามรายละเอียดดังต่อไปนี้เพื่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาว

- o บริษัทควรมีการปรับแผนการผลิต รวมถึงเพิ่มเตาย้อมที่มีขนาดเล็ก ทั้งนี้เพื่อรองรับกับตลาดเสื้อผ้าที่มีแนวโน้มเป็น Small Lot ที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันมากขึ้น
- o พัฒนาเทคโนโลยีของเตาย้อมให้มีความทันสมัยมากขึ้น ลดปัญหาการย้อมซ้ำเพื่อเพิ่ม Utilization ของการย้อมผ้า ซึ่งจะส่งผลต่อการบริการต้นทุนและการจัดการวัสดุสิ้นเปลืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพิจารณาการลงทุนโรงงานย้อมในกลุ่มประเทศ CLMV เพื่อรองรับตลาดการเติบโตของตลาดการผลิตเสื้อผ้าในประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงการได้ประโยชน์จากต้นทุนค่าแรงงานที่ต่ำทั้งนี้อาจต้องพิจารณาปัจจัยทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และการขนส่งที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตและการค้าในระยะยาวประกอบการพิจารณา

กลยุทธ์ที่ P4 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า

- **แผนปฏิบัติการ P4-H1** การพัฒนาบุคลากรด้านการออกแบบให้มีความรู้เรื่องวัตถุดิบ เพื่อการพัฒนาสินค้าที่มีทั้งแฟชั่นและการใช้งาน รวมถึงสามารถเลือกใช้วัตถุดิบที่มีประโยชน์สูงสุดต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ ขณะเดียวกันยังเป็นการประหยัดต้นทุนจากการเลือกใช้วัสดุได้อย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก
- **แผนปฏิบัติการ P4-T1** การนำระบบเทคโนโลยีการออกแบบมาใช้เพื่อช่วยในกระบวนการผลิต ตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) จนถึงการสร้างและผลิตตัวอย่าง นำไปสู่การวางแผนและจัดการผลิต เพื่อความรวดเร็วถูกต้องแม่นยำและลดความบกพร่องจากผู้ปฏิบัติงาน
- **แผนปฏิบัติการ P4-T2** การพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม โดยสินค้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มปัจจุบันมีแนวโน้มการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับนาโน การเพิ่มฟังก์ชันด้านการกันยับ การเพิ่มความนุ่ม มีกลิ่นหอม ด้านแบคทีเรีย ฯลฯ

กลยุทธ์ที่ P5 การจัดการด้านคุณภาพ

- **แผนปฏิบัติการ P5-H1** การประกันคุณภาพสินค้า โดยการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต โดยมีเป้าหมายเพื่อลดอัตราการที่ลูกค้าไม่รับผลิตภัณฑ์หรือสินค้า (Reject) ลงให้มากที่สุด และจัดการเรื่องกระบวนการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพทั้งก่อนและหลังการผลิต รวมทั้งปรับปรุงเรื่องการประเมินผลการตรวจสอบจากลูกค้า
- **แผนปฏิบัติการ P5-H2** การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ช่วยในการพิจารณาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพของพนักงานและโรงงานมากยิ่งขึ้น
- **แผนปฏิบัติการ P5-H3** การพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการที่นำมาพัฒนาคุณภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าที่เหนือความคาดหมาย เพื่อเพิ่มความสามารถเชิงการแข่งขัน เช่น การพิจารณาเรื่องเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์คุณภาพ ได้แก่ การแปลงหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment: QFD) โดยการพัฒนากำหนดคุณภาพ (House of Quality: HOQ) เพื่อพิจารณาความต้องการของลูกค้าควบคู่กับระดับเทคโนโลยีของโรงงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสินค้ารูปแบบใหม่หรือมีฟังก์ชันใหม่ ในขณะเดียวกันพิจารณาเกี่ยวกับด้านคู่แข่งไปพร้อมๆ กัน ทำให้ได้คุณภาพของสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้า

บทสรุปการยกระดับศักยภาพด้านกระบวนการผลิต (Operations) ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

สามารถสรุปกลยุทธ์ของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในการจัดการด้านกระบวนการผลิต (Operations) จัดเป็นกิจกรรมที่สองในโซ่คุณค่า เพื่อช่วยส่งเสริมให้ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมด้านสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มให้มีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการไปยังกิจกรรมอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน โดยนำมาซึ่งกลยุทธ์ และแนวทางในการปรับปรุงตามระยะเวลา โดยแบ่งเป็น

- 1) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะสั้น (S: Short Term 1 ปี)
- 2) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะกลาง (M: Medium Term 1-3 ปี)
- 3) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะยาว (L: Long Term 3-5ปี)
- 4) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในทันทีและเป็นแผนต่อเนื่อง (C: Continuing Term)

ตารางที่ 4-2 สรุปประเด็นกลยุทธ์พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงตามระยะเวลา

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนชั้นปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา
P1 การออกแบบร่วมกับลูกค้าและการนำเสนอรูปแบบสินค้าเพื่อสร้างโอกาสในโซ่คุณค่า	P1-H1 การนำเสนอแบบและออกแบบร่วมกับลูกค้า (Co-Design หรือ Co-Creation)	C
	P2-H1 การเพิ่มผลิตภาพทางการผลิตเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและลดต้นทุน	S
P2 การเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต	P2-H2 การผลิตโดยแนวคิด Lean Production เพื่อช่วยลดเวลาที่สูญเปล่า ช่วยลดระยะเวลาการรอคอยวัตถุดิบ	S
	P2-T1 การพัฒนาเทคโนโลยีและการบำรุงรักษาเครื่องจักรแบบมุ่งทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance)	C
	P2-T2 การพัฒนาการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	S
	P2-G1 การพัฒนาการผลิตด้วยกลยุทธ์ Mass Customization	C

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนชั้นปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา
P3 การลดต้นทุน	P3-G1 การพัฒนาเรื่องการใช้วัตถุดิบ (Material Utilization)	S
	P3-G2 การใช้แนวความคิดการทำให้ถูกต้องในครั้งแรก (Right First Time)	S
	P3-G3 การวิเคราะห์คุณค่า (Value Analysis) การทำงานด้วยการใช้ผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping)	C
P4 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า	P4-H1 การพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้เรื่องการออกแบบให้มีความรู้เรื่องวัตถุดิบ	C
	P4-T1 การนำระบบเทคโนโลยีการออกแบบมาใช้เพื่อช่วยในกระบวนการผลิต	C
	P5-T2 การพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม	S
P5 การจัดการด้านคุณภาพ	P5-H1 การประกันคุณภาพสินค้า	S
	P5-H2 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	C
	P5-H3 การพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยเครื่องมือ Quality Function Deployment: QFD	C



บทที่ 5

การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด

(Outbound Logistics)

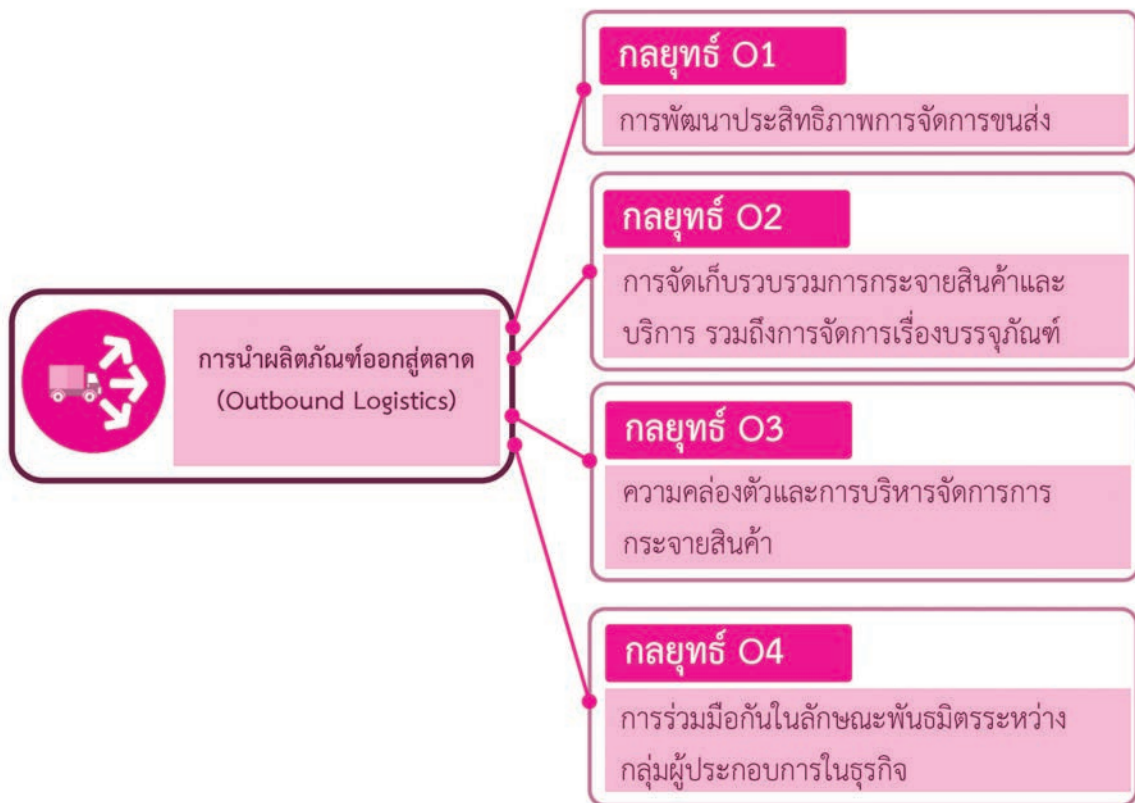
ของอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดหรือโลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมหลักในการบริหารการกระจายวัตถุดิบ สินค้าและบริการส่งไปยังลูกค้าปลายทางโดยวิธีการขนส่งทั้งทางบก ทางทะเล ทางอากาศ และอื่นๆ โดยการขนส่งสินค้าหรือผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไปยังจุดหมายปลายทางตามคำสั่งซื้อของลูกค้าตามวัน เวลา สถานที่ที่ตกลงกับลูกค้า นอกจากนี้ยังรวมถึงการวางแผนการขนส่งสินค้า เพื่อการจัดการต้นทุนการขนส่งสินค้า การพิจารณาต้นทุนในการขนส่ง กรณีมีการจัดตั้งศูนย์กลางการกระจายสินค้า หรือการย้ายฐานการผลิตสินค้าไปยังประเทศเพื่อนบ้านของผู้ประกอบการสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

ดังนั้นแนวทางที่เป็นเชิงกลยุทธ์ด้าน
โลจิสติกส์ขาออกประกอบด้วย แผนปฏิบัติการ
4 กลยุทธ์ ได้แก่

1. การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการขนส่ง
2. การจัดเก็บและรวบรวมการกระจายสินค้าและบริการ รวมถึงการจัดการเรื่องบรรจุภัณฑ์สำหรับการขนส่งที่สะดวกและรวดเร็วพร้อมใช้งาน
3. ความคล่องตัวและการบริหารจัดการการกระจายสินค้า
4. กลยุทธ์การร่วมมือกันในลักษณะพันธมิตรระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการในธุรกิจ





รูปที่ 5-1 กลยุทธ์การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Outbound Logistics)

กลยุทธ์ที่ O1 การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการขนส่ง

- **แผนปฏิบัติการ O1-T1 การเลือกปรับเปลี่ยนระบบการขนส่งใหม่ (Modal Shift)** ยกตัวอย่าง หากต้องตัดสินใจเรื่องการประหยัดต้นทุนต่อการขนส่งในแต่ละรอบนั้น เมื่อคำนึงถึงด้านการประหยัดน้ำมัน ต่อระยะทางที่วิ่งเท่ากัน พบว่าการขนส่งทางรถไฟหรือระบบรางจะประหยัดกว่าการขนส่งทางถนน 3 เท่า ส่วนทางน้ำประหยัดกว่าการขนส่งทางถนน 8-9 เท่า การเลือกรูปแบบ (Mode) ในการขนส่ง มีความสำคัญต่อต้นทุนและประสิทธิภาพในการขนส่ง เนื่องจากรูปแบบการขนส่งในแต่ละรูปแบบ มีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่างกันรวมถึงลักษณะที่ต่างกัน ซึ่งปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเลือกรูปแบบการขนส่ง เช่น ค่าขนส่ง ลักษณะสินค้า แหล่งปลายทาง ระยะทาง ความรวดเร็ว ความปลอดภัย เป็นต้น โดยเมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านต้นทุนค่าขนส่ง โดยพิจารณาค่าน้ำมันต่อระยะทางที่วิ่งเท่ากัน รูปแบบการขนส่งทางรถไฟหรือระบบรางจะประหยัดกว่าทางถนน 3 เท่า และเมื่อพิจารณาในระยะทาง พบว่าระยะทางตั้งแต่ 300 กิโลเมตรขึ้นไปเหมาะสมกับการขนส่งทางรถไฟ แต่ถ้าระยะทางใกล้ และสะดวกต่อการเข้าถึงลูกค้าปลายทางนิยมใช้การขนส่งทางถนน ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องพิจารณาทางเลือกในการขนส่งที่เน้นด้านความเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง โดยมีการตัดสินใจเลือก

อย่างถูกต้อง สำหรับเครื่องมือช่วยในการเลือกและการจัดการให้การขนส่งมีความยืดหยุ่นสูง เช่น การประเมินหรือใช้ซอฟต์แวร์ช่วยในการตัดสินใจเข้ามาช่วย เนื่องจากบางลักษณะของชิ้นการวางแผนการตัดสินใจอาจมีความซับซ้อนเกินกว่าที่คนจะทำการวิเคราะห์ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นหากสามารถวิเคราะห์ได้อย่างรวดเร็วแม่นยำจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น โปรแกรม Transportation Management System: TMS

- **แผนปฏิบัติการ O1-T2 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเลือกเส้นทางการขนส่ง** ซึ่งนอกจากต้องพิจารณาประเด็นเรื่องการขนส่งอย่างบรรลุเป้าหมายแล้วยังควรพิจารณาเรื่องประหยัดและลดต้นทุน โดยการจัดการโซ่อุปทานในโซ่คุณค่าที่มีการขนส่งอย่างประหยัดและนำมาซึ่งการลดต้นทุนการขนส่งลง จะทำให้องค์กรมีความสามารถทำอะไรได้มากขึ้น และส่งผลดีต่อการพัฒนากิจการให้เติบโตขึ้นไปโดยแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการการขนส่งสินค้าทั้งที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวข้องโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อไม่ให้เกิดเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นภาระระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยผ่านการรวบรวมข้อมูล และช่วยตัดสินใจส่งสินค้าไปยังจังหวัดต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งมีการวางแผนเกี่ยวกับตารางเวลารถเข้า-ออก ชนิดสินค้าและวัตถุดิบที่ต้องขนส่ง ซึ่งหากมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ผู้ประกอบการจะได้ประโยชน์จากการกำหนดเวลาส่งสินค้าออกและรับสินค้าได้ถูกต้องตามเวลา
- **แผนปฏิบัติการ O1-G1 การเลือกช่องทางการขนส่งที่เชื่อถือได้เพื่อความปลอดภัยต่อสินค้าและความคุ้มครองต่อความเสียหาย** ซึ่งแนวทางปฏิบัติ คือการเลือกช่องทางการขนส่งที่เชื่อถือได้ซึ่งมีระบบการบรรจุหีบห่ออย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้มีปัญหาเรื่องสินค้าชำรุด หรือมีภาระมัดระวังสินค้าสูญหายระหว่างการขนส่ง

กลยุทธ์ที่ O2 การจัดเก็บและรวบรวม การกระจายสินค้าและบริการ รวมถึงการจัดการเรื่องบรรจุภัณฑ์สำหรับการขนส่งที่สะดวกและรวดเร็วพร้อมใช้งาน

- **แผนปฏิบัติการ O2-T1 การพัฒนาศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า (Distribution Center: DC)** การหาตำแหน่งที่ตั้งของศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้าตามจุดยุทธศาสตร์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตามจังหวัดใหญ่ๆ ที่สามารถกระจายส่งต่อไปยังจังหวัดใกล้เคียงหรือประเทศเพื่อนบ้าน หรือจังหวัดที่เป็นเขตติดต่อตามชายแดนที่สามารถกระจายส่งต่อไปยังประเทศเพื่อนบ้านได้ เพื่อให้มีการจัดระบบการขนถ่ายสินค้า การจัดพื้นที่จัดเก็บสินค้า ระบบการจัดส่งสินค้า (บาร์โค้ด/ระบบสายพาน) ระบบบริหารคลังสินค้า มีการจัดประเภทสินค้าที่จัดเก็บ การบรรจุด้วยหน่วยมาตรฐาน (Stock Keeping Units : SKU) มีอุปกรณ์ในการจัดวางสินค้า เช่น พาเลต ชั้นวางของ ถังบรรจุสินค้า
- **แผนปฏิบัติการ O2-F1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลของหน่วยงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการกระจายสินค้าและบริการ** เนื่องจากการกระจายสินค้าไปยังภูมิภาคทั่วประเทศหรือการขนย้ายสินค้าไปยังต่างประเทศจำเป็นต้องมีจุดรวบรวมและกระจายสินค้าเนื่องจากสินค้าสิ่งทอและผลิตภัณฑ์บางประเภทต้องมีการรวบรวมกันในบางขั้นตอนและในบางกรณีเพื่อจัดการเรื่องหีบห่อและเป็นการระบุรหัสของสินค้าอย่างชัดเจนก่อนจะส่งไปถึงมือของลูกค้าปลายทาง นอกจากนี้ระบบเอกสารและการบันทึกข้อมูลมีความสำคัญต่อการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า เนื่องจากปัญหา

การจัดจำหน่ายและกระจายสินค้า ที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย ซึ่งพบว่าการขึ้นกับการวิ่งรถเที่ยวเปล่ากลับ ร้อยละ 29.50 การรับและส่งของไม่ตรงเวลาร้อยละ 22.40 การเหมาเที่ยวรถเพื่อส่งของร้อยละ 21.70 มีสินค้าคงคลังที่เสียหายและต้องทิ้งร้อยละ 11.40 และการส่งของผิดร้อยละ 7.50 เป็นต้น

- **แผนปฏิบัติการ O2-G1** การพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับการขนส่งที่สะดวกและรวดเร็วพร้อมใช้งาน ยกตัวอย่างกรณีเสื้อผ้าที่มีการแขวนเป็นลักษณะตู้แขวนเสื้อผ้า (Hang Garment) ได้ นับว่าสะดวก รวดเร็วต่อการนำไปวางตามหน้าร้านค้าปลีก (Retail) ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว พร้อมส่งและใช้งาน เป็นต้น

กรณีศึกษา 5-1 การลดปริมาณวัตถุดิบคงค้างในคลังสินค้าและการจัดการวัตถุดิบในกระบวนการผลิตของโรงงานตัดเย็บ ตามแผนปฏิบัติการ O2-F1

ผู้ประกอบการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าต่างประเทศส่วนใหญ่ เพื่อผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยมีลักษณะการผลิตเป็นแบบ Make to Order โดยเริ่มต้นลูกค้าจะส่งแบบเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ต้องการให้กับโรงงานพิจารณา หลังจากนั้นทางโรงงานจะผลิตเสื้อผ้าต้นแบบให้กับลูกค้า เพื่อใช้ในการสั่งซื้อหลังมีการตกลงแบบกันเรียบร้อยแล้ว ซึ่งทางโรงงานจะใช้ต้นแบบขนาดเดียวเท่านั้นในการพยากรณ์ยอดการใช้ผ้าทั้งหมดจากปริมาณการสั่งซื้อทั้งหมดของลูกค้าซึ่งมีขนาดของเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่แตกต่างกัน โรงงานตัดเย็บจะดำเนินการสั่งซื้อผ้าสำเร็จและวัตถุดิบต่างๆ จาก Supplier หลังจากนั้นจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการตัดเย็บตามรายละเอียดในต้นแบบหรือตัวอย่างก่อนหน้านี้ ซึ่งหลังจากนั้นก็จะดำเนินการจัดส่งสินค้า เช่น เสื้อผ้าเด็ก เป็นต้น ให้กับลูกค้า ซึ่งตามหลักการผลิตแบบ Make to Order ของโรงงาน มักจะไม่ประสบปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังค้างที่คลังสินค้า แต่อย่างไรก็ตามโรงงานตัดเย็บประสบปัญหาสินค้าคงคลังค้างสต็อกจำนวนมาก ซึ่งเกิดจากปัญหาหลักๆ ดังต่อไปนี้

- 1) การคำนวณผ้าสำเร็จรูปที่ใช้จากตัวต้นแบบขนาดเดียว เพื่อใช้พยากรณ์ขนาดเสื้อผ้าขนาดต่างๆ ทั้งหมด ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความผิดพลาดในการคำนวณปริมาณผ้าที่จะต้องใช้ในการกระบวนการผลิต
- 2) การสั่งซื้อผ้าสำเร็จรูปมีการกำหนดปริมาณขั้นต่ำในการสั่งซื้อ ทำให้เกิดปริมาณผ้าสำเร็จรูปเหลือ
- 3) การคำนวณผ้าที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีการบวกเผื่อ เพื่อแก้ปัญหา เช่น ผ้าหด น้ำหนักผ้าเบา เป็นต้น ทำให้บางครั้งมีปริมาณผ้าสำเร็จรูปเหลือ

สำหรับรายละเอียดของการปฏิบัติการปรับปรุงโครงการโดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) สำรวจวัตถุดิบที่เป็นผ้าสำเร็จรูปที่ค้างอยู่ในคลังสินค้าว่ามีจำนวนเท่าใดและมีต้นทุนประมาณเท่าไร (ทางบริษัทไม่มีการเก็บข้อมูลส่วนนี้มาก่อน)
- 2) ดำเนินการวางแผนการผลิตสินค้าสำเร็จรูปโดยพิจารณาผ้าและวัสดุที่เป็นวัตถุดิบที่มีอยู่ในคลังสินค้าในช่วงระยะเวลา 1 ปี
- 3) ออกแบบสินค้าสำเร็จรูปรวมถึงคำนวณราคาต้นทุนและราคาขายเพื่อการแข่งขันทางการตลาด รวมถึงเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า

ทั้งนี้จากการวางแผนการผลิตสินค้าสำเร็จรูปคงค้างที่คลังสินค้า เพื่อผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปสามารถลดปริมาณสินค้าคงคลังรวมได้ประมาณ 47 ตัน หรือประมาณร้อยละ 52 ในช่วงระยะเวลา 1 ปี

ข้อเสนอแนะการปรับปรุงสำหรับการดำเนินงานในอนาคต

- บริษัทควรมีการประเมินความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบสำหรับใช้ในการผลิต เช่น ผ้าสำเร็จรูป เส้นด้าย หรือ วัสดุอื่นๆ เทียบกับปริมาณวัตถุดิบนำเข้า ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาวัสดุคงค้าง อยู่ที่คลังสินค้ามากเกินไปจนความจำเป็น
- การคำนวณผ้าที่ต้องใช้ในกระบวนการผลิตปกติจะใช้ตัวอย่างของเสื้อผ้าแค่ 1 ขนาด เพื่อคำนวณปริมาณ ผ้าทั้งหมดจากเสื้อผ้าในหลายๆ ขนาด ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดในการคำนวณปริมาณที่ผ้าที่ต้องการสั่งซื้อ ดังนั้นบริษัทควรพยายามลดช่องว่างที่เกิดขึ้นด้วยการคำนวณปริมาณผ้าของแต่ละที่ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ช่องว่างของปริมาณการสั่งซื้อผ้ากับปริมาณการใช้ผ้าลดน้อยลง
- บริษัทควรมีการจัดทำแผนในการประเมินความสามารถของซัพพลายเออร์ ที่ดำเนินการผลิตเส้นด้าย สี น้ำหนัก ที่ใกล้เคียงกับความต้องการของบริษัทมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ได้สินค้าตรงตามความต้องการ รวมถึงการสั่งซื้อปริมาณวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ที่ตรงกับปริมาณความต้องการที่แท้จริง
- พิจารณาการเจรจาการสั่งซื้อวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์โดยลดปริมาณขั้นต่ำจากการสั่งซื้อและการที่ ซัพพลายเออร์ส่งสินค้าตามใบสั่งซื้อของบริษัท เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาสินค้าวัตถุดิบคงค้างที่คลังสินค้า
- การพัฒนาระบบ IT ในการจัดการทรัพยากรทางด้านสินค้าคงคลัง รวมถึงระบบเรียกดูข้อมูล ทรัพยากรการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียกดูข้อมูลและใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

กลยุทธ์ที่ O3 ความคล่องตัวและการบริหารจัดการการกระจายสินค้า

- แผนปฏิบัติการ O3-G1 การบริหารจัดการเรื่องจุดกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพและราคา ประหยัด แนวทางการการประยุกต์ใช้แผนปฏิบัติการนี้มีประเด็นสำคัญคือเรื่องการจัดการขนส่งสินค้า ที่มีการวางแผนเรื่องจุดกระจายสินค้าที่สามารถเชื่อมต่อกับจุดหมายปลายทางสะดวก มีสิ่งแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเส้นทางการขนส่งได้หลายลักษณะเพื่อเป็นโอกาสทางเลือกที่ดีที่สุด และป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้
- แผนปฏิบัติการ O3-T1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ ในการติดตามข้อมูลจากสินค้าคงคลังจากจุดที่มีการรวบรวมเพื่อนำมาบริหารจัดการ เช่น การจัดการหีบห่อใหม่ (Repacking) เพื่อความเหมาะสมแต่ละคำสั่งซื้อ การสั่งผลิตหรือเติมเต็ม สินค้ากรณีสินค้าขาดสต็อก

กลยุทธ์ที่ O4 การร่วมมือกันในลักษณะพันธมิตรระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการในธุรกิจ

- แผนปฏิบัติการ O4- G1 การทำความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ โดยการขนส่งสินค้าเพื่อไม่ให้มี รถเที่ยวเปล่า เช่น ส่วนไหนที่ไม่ต้องขนส่งเอง ให้ใช้วิธีจ้างบริษัทจากภายนอก (Outsource) รับงานไป ซึ่งวิธีนี้ก็สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้

บทสรุปการยกระดับศักยภาพด้านการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Outbound Logistics) ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

สามารถสรุปกลยุทธ์ของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เพื่อจัดการการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Outbound Logistics) นับเป็นกิจกรรมที่สามในโซ่คุณค่า เพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการไปยังกิจกรรมอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน โดยนำมาซึ่งกลยุทธ์ พร้อมทั้งเชื่อมโยงและแนวทางในการปรับปรุงตามระยะเวลา โดยแบ่งเป็น

- 1) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะสั้น (S : Short Term 1 ปี)
- 2) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะกลาง (M : Medium Term 1-3 ปี)
- 3) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะยาว (L : Long Term 3-5 ปี)
- 4) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในทันทีและเป็นแผนต่อเนื่อง (C : Continuing Term)

ตารางที่ 5-1 สรุปประเด็นกลยุทธ์พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงตามระยะเวลา

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนชั้นปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา
O1 การพัฒนา ประสิทธิภาพ การจัดการขนส่ง	O1-T1 การเลือกการปรับเปลี่ยนระบบการขนส่ง (Modal Shift) ใหม่	S
	O1-T2 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเลือกเส้นทางการขนส่ง	M
	O1-G1 การเลือกช่องทางการขนส่งที่เชื่อถือได้เพื่อความปลอดภัยต่อสินค้าและความคุ้มครองต่อความเสียหาย	C
O2 การรวบรวม และกระจายสินค้า และบริการ การจัดเก็บ และรวบรวม รวมถึงการจัดการ เรื่องบรรจุภัณฑ์	O2-T1 การพัฒนาศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า (DC)	S
	O2-F1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลของหน่วยงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการกระจายสินค้าและบริการ	M
	O2-G1 การพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับการขนส่ง	S

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนชั้นปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา
O3 ความคล่องตัว และการบริหารจัดการ การกระจายสินค้า	O3-G1 การบริหารจัดการเรื่องจุดกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ และราคาประหยัด	S
	O3-T1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อมาช่วยในการตรวจสอบ สินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ	M
O4 การร่วมมือกัน ในลักษณะพันธมิตร ระหว่างกลุ่ม ผู้ประกอบการในธุรกิจ	O4-G1 การทำความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ โดยการขนส่งสินค้า เพื่อไม่ให้มีรถเที่ยวเปล่า	C

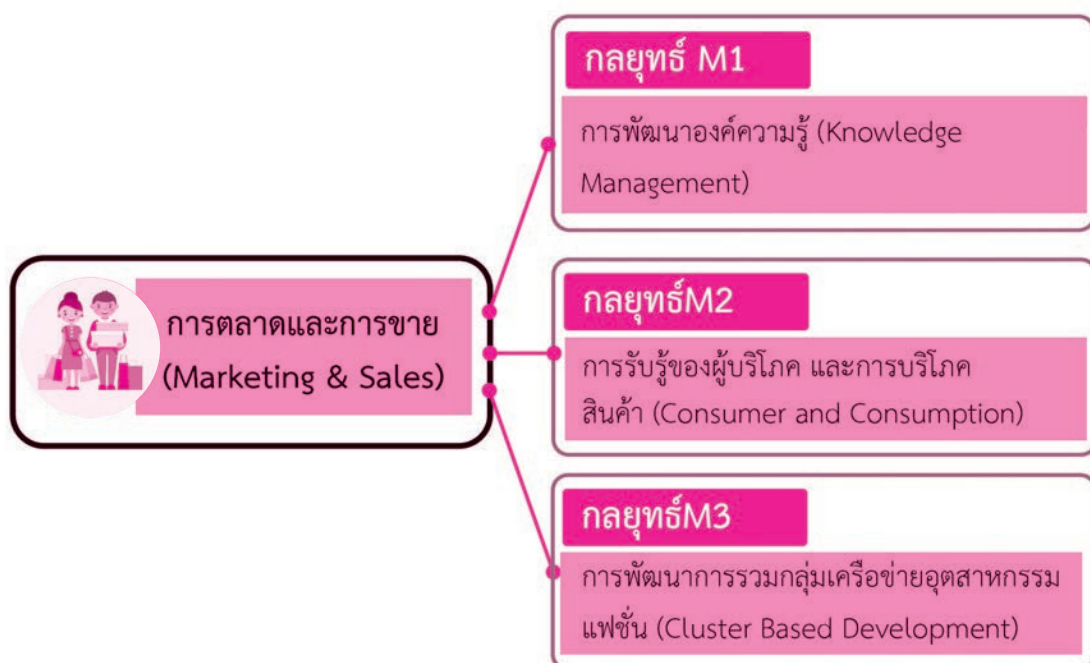




บทที่ 6

การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมหลักเพื่อการส่งเสริมและขายสินค้าที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า โดยมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการส่งเสริมการขาย การจัดทำโปรโมชั่นสินค้า การสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดของสินค้า การสร้างตราสินค้า (Brand) และ ภาพลักษณ์ของสินค้า ให้เป็นที่ต้องการของตลาดหรือตรงกับการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยรูปที่ 6-1 แสดงกลยุทธ์การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)



รูปที่ 6-1 กลยุทธ์การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

การค้าในธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่ผ่านมาระยะเวลา 10-20 ปี เป็นการเน้นเรื่องการบริหารจัดการระบบการผลิต โดยเน้นกลยุทธ์เรื่องการลดต้นทุนเป็นหลัก ต่อมาที่ถูกนำมาเป็นประเด็นสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ด้านเวลา ซึ่งเน้นเรื่องความไวในการผลิตสินค้าป้อนเข้าสู่ตลาด (Speed to Market) การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลสำเร็จต่อการผลิตสินค้าป้อนเข้าสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็วมากที่สุด โดยต้องมีการตัดสินใจที่กระหว่างการผลิตเองหรือการจ้างผู้อื่นผลิต (Outsource) การสร้างโอกาสทางการตลาด การพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเข้าสู่ตลาด และกลยุทธ์การตลาดที่มีการพัฒนาไปสู่การเป็นผู้บริหารจัดการตราสินค้า โดยมีการสร้างเครือข่ายการผลิตและบริการร่วมกับภูมิภาคต่างๆ ของโลก ซึ่งจะส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการของประเทศไทย ให้เริ่มก้าวสู่การเป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าที่มีตราสินค้าเป็นที่รู้จัก และมีเครือข่ายการจำหน่ายในภูมิภาคในอนาคต



รูปที่ 6-2 เป้าหมายสำหรับการวางนโยบายและยุทธศาสตร์อุตสาหกรรมสู่มิติใหม่

(ที่มา: แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574, National Industrial Development Master Plan)

สิ่งที่อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยในปัจจุบันนั้นควรต้องปรับตัว คือจากการที่รูปแบบการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นผู้รับจ้างการผลิตให้กับเจ้าของตราสินค้าโลก ซึ่งแผนในขั้นตอนของแนวทางการพัฒนาต่อไปในอนาคตสำหรับอุตสาหกรรมนี้ควรต้องสนับสนุนการพัฒนาตราสินค้าของ SMEs ไปสู่ตลาดภูมิภาค และในระดับโลก โดยคาดหวังว่าจะเป็นแหล่งผลิตสินค้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่มีคุณภาพและมีตราสินค้าจำหน่ายเป็นที่รู้จักระดับสากล

ดังนั้นการปรับตัวในอนาคตโดยเมื่อเปิด AEC กลยุทธ์ที่อุตสาหกรรมนี้ต้องพัฒนา ได้แก่ การวางแผนเป้าหมายพัฒนาการจัดการเครือข่ายด้านการรวมกลุ่ม และเน้นการวางแผนในแต่ละระยะตาม Platform เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การสร้างเครือข่ายอัจฉริยะ (Network Intelligence) การพัฒนาเครือข่ายการทำวิจัยและพัฒนาแบบเปิด (Open Source) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพด้านการออกแบบสินค้าแฟชั่น (Fashion Design) และการสร้างสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ในด้านการลดต้นทุน เช่น ต้นทุนการวิจัยและพัฒนางานออกแบบแฟชั่นและการลดต้นทุนทางการสร้างต้นแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น นอกจากนี้ในเชิงองค์ความรู้ควรมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Knowledge Sharing) นำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ให้แพร่กระจายในส่วนต่างๆ ทุกระดับทั้งธุรกิจ/องค์กรระดับเล็ก กลาง และระดับใหญ่ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรม และการยกระดับต่อยอดองค์ความรู้ขององค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ M1 การพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Management)

- **แผนปฏิบัติการ M1-G1** การพัฒนาศูนย์กลางข้อมูลที่เป็นแหล่งรวมข้อมูลทั้งหมด ซึ่งเป็นกลุ่มโดยมุ่งประเด็นด้านการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ เพื่อให้ข้อมูล ด้านการค้า การผลิต การขนส่ง แก่ลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ ตัวแทนด้านแรกต่อการเจรจาธุรกิจการค้ากับลูกค้าและนักลงทุนต่างชาติ
- **แผนปฏิบัติการ M1-T1** การปรับปรุงพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนาของบริษัทและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับคู่ค้า เช่น การแลกเปลี่ยนด้านความรู้วัตถุดิบกับลูกค้า ซึ่งส่งผลต่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความทันสมัย และในที่สุดสามารถพัฒนาต่อยอดไปเป็นผู้นำหรือผู้บุกเบิกการสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ M2 การรับรู้ของผู้บริโภค และการบริโภคสินค้า (Consumer and Consumption)

- **แผนปฏิบัติการ M2-G1** การกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภค โดยการจัดประชาสัมพันธ์ และสร้างกระแสให้เกิดความสนใจของผู้บริโภคต่อสินค้าของบริษัท โดยเมื่อทราบความต้องการลูกค้าและดำเนินการประชาสัมพันธ์ และจัดงานแสดงสินค้า จะส่งผลให้ลูกค้ารับรู้ความหลากหลายผลิตภัณฑ์มากขึ้นและเกิดการซื้อสินค้าและบริการมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ที่ M3 การพัฒนาการรวมกลุ่มเครือข่ายอุตสาหกรรมแฟชั่น (Cluster Based Development)

- **แผนปฏิบัติการ M3-T1** การสร้างและพัฒนานวัตกรรมและแนวทางการปฏิบัติ โดยเมื่อมีการจัดการที่ดีขององค์กรในประเทศและภูมิภาคจะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมามากขึ้น เช่น เพื่อจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Management)

- **แผนปฏิบัติการ M3-G2** การรวมกลุ่มเพื่อยกระดับเรื่องแนวคิด โดยรอบด้านทุกมิติ เช่น แนวทางการสร้าง และประชาสัมพันธ์ ตราสินค้าไทยและมีนโยบายส่งเสริมการสร้างแบรนด์ที่สามารถขายได้จากการใช้จุดเด่นของความเป็นเอกลักษณ์ของไทย
- **แผนปฏิบัติการ M3-G3** การรวมกลุ่มเพื่อยกระดับมาตรฐาน เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือในระดับสากล โดยการจัดการที่เน้นเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตให้มีการสนับสนุนการเข้าสู่การรับรองเรื่องคุณภาพมาตรฐานระดับสากลและประชาสัมพันธ์ไปยังลูกค้าในภูมิภาค

บทสรุปการยกระดับศักยภาพด้านการการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

สามารถสรุปกลยุทธ์ของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เพื่อจัดการการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ในอุตสาหกรรม นับเป็นกิจกรรมที่สิ้นในโซ่คุณค่า เพื่อช่วยส่งเสริมให้ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมด้านสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการไปยังกิจกรรมอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน โดยนำมาซึ่งกลยุทธ์ พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงตามระยะเวลา โดยแบ่งเป็น

- 1) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะสั้น (S : Short Term 1 ปี)
- 2) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะกลาง (M : Medium Term 1-3 ปี)
- 3) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะยาว (L : Long Term 3-5 ปี)
- 4) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในทันทีและเป็นแผนต่อเนื่อง (C : Continuing Term)

ตารางที่ 6-1 สรุปประเด็นกลยุทธ์พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงตามระยะเวลา

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนชั้นปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา
M1 การพัฒนา องค์ความรู้	M1-G1 การพัฒนาศูนย์กลางข้อมูลที่เป็นแหล่งรวมข้อมูลทั้งหมด	S
	M1-T1 การปรับปรุงพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนาของบริษัทและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับคู่ค้า	S
M2 การรับรู้ ของผู้บริโภค และการบริโภคสินค้า	M2-G1 การกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภค	C

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนชั้นปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา
M3 การพัฒนา การรวมกลุ่มเครือข่าย อุตสาหกรรมแฟชั่น	M3-T1 การสร้างและพัฒนานวัตกรรมและแนวทางการปฏิบัติ เพื่อจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Management)	S
	M3-G2 การรวมกลุ่มเพื่อยกระดับเรื่องแนวคิดโดยรอบด้านทุกมิติ	M
	M3-G3 การรวมกลุ่มเพื่อยกระดับมาตรฐานเพื่อให้มีความน่าเชื่อถือ ในระดับสากล	M





บทที่ 7

การบริการ (Service) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

การบริการ (Service) ถือว่าเป็นกิจกรรมหลักอย่างหนึ่งในโซ่คุณค่า ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นกิจกรรมที่ใช้ในการติดต่อกับลูกค้า การให้ความสะดวกในการเจรจาและการดำเนินธุรกิจกับคู่ค้า ทั้งยังรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งมอบ (Supplier) ต่างๆ ในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม นอกจากนี้การบริการจะสามารถสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกันได้ด้วยกลยุทธ์การบริการซึ่งจะทำให้บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันกับกลุ่มสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศอื่นๆ



จากการศึกษาวิจัย พร้อมทั้งการรวบรวมข้อมูลจากหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งสถานประกอบการภาครัฐ และนักวิชาการ ประกอบกับนโยบายของกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ในกิจกรรมด้านการบริการของโซ่คุณค่าโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 7-1

ตารางที่ 7-1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของกิจกรรมด้านการบริการ

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
- ประเทศไทยมีผู้ประกอบการที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเข้าใจในตลาดและความต้องการของลูกค้าในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเป็นอย่างดี - มีการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีและแฟชั่นของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย	- ไม่มีกระบวนการทางด้านการให้บริการหลังการขาย และโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) ที่เป็นระบบ
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
- สร้างความร่วมมือเป็นเครือข่ายในกลุ่มภูมิภาคอาเซียนเพื่อเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม	- ต้นทุนค่าแรงที่สูงขึ้นส่งผลต่อต้นทุนในการให้บริการของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย - โครงสร้างพื้นฐานของประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ไฟฟ้า น้ำ อินเทอร์เน็ต ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการให้บริการสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ต้องอาศัยระยะเวลาและงบประมาณในการพัฒนา

ซึ่งจากการวิเคราะห์ทำให้เห็นว่ากลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยยังต้องมีการปรับตัวกิจกรรมทางด้านการบริการ เพื่อกำจัดจุดอ่อนและเสริมสร้างจุดแข็งประกอบกับโอกาส อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการรวมตัวของกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป โดยประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านการจัดการข้อมูลและระบบเพื่อการบริการ โดยมีรายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์ดังต่อไปนี้



รูปที่ 7-1 กลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริการ (Service)

กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มควรมีการปรับตัวด้านการจัดการข้อมูล และระบบสำหรับการบริการ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบและความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพราะว่าปัจจุบันแนวโน้มความต้องการของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศจะมีลักษณะของคำสั่งซื้อที่มีปริมาณน้อย และมีความถี่มากขึ้น ขณะที่แบบดีไซน์ สีและวัตถุดิบจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแส (Trend) ของตลาดแฟชั่น ดังนั้นการปรับตัวทางด้านกิจกรรมการบริการในส่วนของการจัดการข้อมูลและระบบเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ารวมถึงการจัดการข้อมูลในโซ่อุปทานเพื่อการบริหาร จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในปัจจุบัน

โดยกิจกรรมการจัดการข้อมูลและระบบเพื่อการบริหารของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญคือ การอำนวยความสะดวกลูกค้าทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสั่งซื้อสินค้าแบบ Customization การจัดการระบบให้ลูกค้าสามารถติดตามกระบวนการผลิตและเวลานำที่แน่นอน การจัดการระบบให้ลูกค้าสามารถติดตามสถานะการจัดส่งสินค้า การมีหน่วยงานศูนย์บริการลูกค้า (Customer Service) เพื่อรองรับการให้บริการกับลูกค้าทั้งในและต่างประเทศผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ เป็นต้น

นอกจากนี้การจัดทำกิจกรรมการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าก็ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการแต่ละองค์กรสามารถรักษาลูกค้าเก่า รวมถึงช่วยประเมินศักยภาพของลูกค้า และปรับใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องสำหรับลูกค้าแต่ละรายได้ทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับยอดขาย ต้นทุน และข้อมูลความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละรายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลยุทธ์ที่ S1 การจัดการข้อมูลและระบบเพื่อการบริหาร

- **แผนปฏิบัติการ S1-G1** เพิ่มช่องทางในการตรวจสอบสถานการณ์ผลิตและการติดตามการจัดส่ง ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง หัวใจของการบริการและนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจอย่างสูงสุดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะยังคงรักษามาตรฐานลูกค้าและขยายตลาดได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นประเด็นสำคัญของความต้องการของลูกค้าปัจจุบันนี้คือ เรื่องของระยะเวลาการส่งมอบจนถึงมือลูกค้าด้วยความรวดเร็ว ซึ่งโรงงานอาจจะนำแนวคิดการผลิตแบบสินค้า การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time) หรืออื่นๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งจุดที่สำคัญคือเรื่องการพัฒนาการไหลข้อมูลข่าวสารภายในและการส่งข้อมูลข่าวสารให้แก่ลูกค้าทราบด้วยเวลาปัจจุบัน จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญช่วยสนับสนุนการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างมาก
- **แผนปฏิบัติการ S1-G2** การพัฒนาระบบเพื่อการรองรับคำสั่งซื้อแบบ Customization ระบบบริการปรับเปลี่ยนหรือปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้านับว่าเป็นประเด็นหลักที่แต่ละบริษัทต้องนำไปพิจารณาสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านการบริการที่มีความยืดหยุ่นสูงและตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างสูงสุด ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้า ด้านสี ด้านเนื้อผ้า ด้านวัสดุประกอบ ด้านฟังก์ชันการใช้งาน และอื่นๆ

- **แผนปฏิบัติการ S1-G3 การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเชิงรุก** การบริการหลังการขาย การสร้างความสัมพันธ์และสามารถแนะนำ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งการนำเสนอโอกาสที่ดีต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว นับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงรุกต่อการบริการลูกค้า

กรณีศึกษา 7-1 : โครงการพัฒนาระบบในการให้ข้อมูลกับลูกค้ารวมถึงการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อการบริการเชิงรุก ตามแผนปฏิบัติการ S1-G3

การจัดหาระบบเพื่อตอบสนองและรองรับความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถรักษาสถานลูกค้าเก่า และขยายตลาดลูกค้าใหม่ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดทำกิจกรรม การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรเพื่อใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว โดยกิจกรรมของแผนการพัฒนาระบบในการให้ข้อมูลกับลูกค้ารวมถึงการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อการบริการเชิงรุก สามารถสรุปได้ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

● กิจกรรมรองรับคำสั่งซื้อของลูกค้าแบบ Customization

การจัดทำระบบหรือช่องทางอื่นๆ นอกเหนือจากโทรศัพท์ อีเมล เช่น การจัดทำเว็บไซต์ หรือ แอปพลิเคชัน ต่างๆ บน Gadget เพื่อรองรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ โดยลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าตามปริมาณ ราคา วัตถุดิบ และเวลาในการผลิต ตามรายละเอียดต่างๆ ที่กำหนดไว้ใน เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชัน ซึ่งสามารถตอบสนองลูกค้าแบบ Quick Response โดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมดังต่อไปนี้

- ลูกค้าที่เข้าเว็บไซต์ หรือ แอปพลิเคชัน เพื่อการสั่งซื้อสินค้าแบบ Customization สามารถประเมินความพึงพอใจในกิจกรรม โดยวัดจากคะแนนความพึงพอใจ
- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เข้าร่วมในกิจกรรมคำสั่งซื้อผ่าน เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชัน

● กิจกรรมตรวจสอบสถานะการผลิตและการติดตามสถานะการจัดส่งสินค้า

การจัดทำระบบเพื่อการรองรับการตรวจสอบสถานะการผลิตและการติดตามสถานะการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้ากับผู้ผลิต การมีหน่วยงาน Customer Service เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในการตรวจสอบสถานะการผลิตและการจัดส่งผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เว็บไซต์ โทรศัพท์ หรือแอปพลิเคชัน เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการของผู้ประกอบการกับลูกค้าในปัจจุบัน

- ลูกค้าสามารถประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของบริษัททั้งเรื่องการตรวจสอบสถานะการผลิตและการติดตามสถานะการจัดส่งสินค้า โดยวัดจากคะแนนความพึงพอใจผ่านช่องทางต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

• กิจกรรมการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

กิจกรรมการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า จะช่วยให้เกิดความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้า เช่น กิจกรรมการนัดรับประทานอาหารเช้าหรืองานสัมมนาการต่างๆ หรือการจัดกิจกรรมการให้ความรู้เกี่ยวกับการผลิตรวมถึงวัตถุดิบและวัสดุต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการของผู้ประกอบการกับลูกค้าในปัจจุบัน

บทสรุปการพัฒนาศักยภาพด้านการบริการ

การบริการ ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย ควรปรับตัวและให้ความสำคัญกับกิจกรรมเหล่านี้ไม่น้อยกว่ากิจกรรมหลักอื่นๆ ในโซ่คุณค่า เพราะนอกจากการบริการจะช่วยรักษาฐานลูกค้าเก่าและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น องค์กรยังสามารถนำกิจกรรมด้านการบริการ เพื่อสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันกับผู้ประกอบการอื่นๆ ได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย โดยสามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาศักยภาพด้านการบริการได้ดังตารางที่ 7-2 พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงตามระยะเวลา โดยแบ่งเป็น

- 1) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะสั้น (S : Short Term 1 ปี)
- 2) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะกลาง (M : Medium Term 1-3 ปี)
- 3) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในระยะยาว (L : Long Term 3-5ปี)
- 4) แผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานได้ในทันทีและเป็นแผนต่อเนื่อง (C : Continuing Term)

ตารางที่ 7-2 สรุปประเด็นกลยุทธ์พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงตามระยะเวลา

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนชั้นปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา
S1 การจัดการข้อมูล และระบบ เพื่อการบริการ	S1-G1 เพิ่มช่องทางในการตรวจสอบสถานการณ์ผลิตและการติดตามการจัดส่ง	S
	S1-G2 การพัฒนาระบบเพื่อการรองรับคำสั่งซื้อแบบ Customization	M
	S1-G3 การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเชิงรุก	C



บทที่ 8

บทสรุปแนวทางการปรับรูปแบบ กลยุทธ์ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

เมื่อมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หลากๆ ประเทศจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบแผนกลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง และเตรียมความพร้อมในการเข้าไปมีส่วนร่วมในระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันตามหลักการใช้คุณค่าทั้ง 5 กิจกรรมหลัก สามารถเสนอแนะกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในแต่ละกิจกรรม โดยที่องค์กรควรพิจารณาสภาพการณ์ทั่วไปของสถานประกอบการโดยสามารถพิจารณาทุกองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ด้านการจัดการองค์กรทุกระบบ การจัดการการเงิน การตลาด การพัฒนาลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการโลจิสติกส์และอื่นๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีความเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทุกๆ ด้านในยุคโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่งและเทคโนโลยีสารสนเทศ อันแสดงให้เห็นถึงการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมืองเทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล ชุมชน หน่วยธุรกิจ และรัฐบาล ทั่วทั้งโลก ซึ่งเมื่อเข้าสู่ยุคที่สามารถติดต่อสื่อสารอย่างไร้พรมแดนทั่วโลกและการพัฒนาการเรื่องการเปิดการค้าเสรีทั่วโลก จึงเป็นผลให้ผู้ที่เป็นเจ้าของแบรนด์ สามารถที่จะย้ายฐานการผลิตไปยังแหล่งค่าแรงราคาถูก โดยที่ผ่านมามีประเทศไทยนับว่าเป็นหนึ่งในฐานการผลิตแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่สำคัญให้กับโลก ต่อมาเมื่อมีการเจริญเติบโตของประเทศรอบข้าง เช่น เวียดนาม กัมพูชา เมียนมา และสปป.ลาว ซึ่งเป็นประเทศที่มีการลงทุนจากต่างชาติในด้านเป็นการกำลังการผลิตเครื่องนุ่งห่มและอื่นๆ ที่สำคัญในยุคปัจจุบัน

เหตุการณ์นี้ส่งผลทั้งด้านบวกและลบต่อการพัฒนาธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย โดยหากมองประเด็นด้านบวกได้แก่ การเพิ่มศักยภาพทางด้านการค้าการลงทุน การขยายฐานการผลิตไปยังประเทศรอบข้าง เพื่อรับสิทธิพิเศษทางการค้าบางประการ และลดต้นทุนลงเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน โดยส่วนใหญ่บริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่ม



ขนาดใหญ่จะมีแนวโน้มย้ายฐานการผลิตเป็นกลุ่มแรกๆ ส่วนผู้ที่ยังคงอยู่ในประเทศมักปรับตัวปรับรูปแบบธุรกิจให้มีมูลค่าเพิ่มทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และมีระบบที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านการนำเสนอรูปแบบที่มีการออกแบบตามความต้องการของผู้บริโภคให้กับลูกค้า การส่งมอบรวดเร็ว การบริการเพื่อการจัดการด้านการกระจายสินค้า การควบคุมและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การร่วมคิดร่วมตัดสินใจในการวางแผนร่วมกับลูกค้าเพื่อประโยชน์ต่อทั้งโซ่อุปทาน

สำหรับบทที่ 8 นี้จะเป็นการสรุปให้เห็นถึงแนวทางในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในภาพรวมของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างชุดกลยุทธ์แนะนำและกลยุทธ์ทางการตลาด โดยมีรายละเอียดดังนี้

8.1 แนวทางการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในภาพรวม

การพัฒนาโซ่คุณค่าให้ความสำคัญในประเด็นที่เป็นแนวคิดที่เน้นเรื่องการออกแบบเพื่อสร้างระบบในแต่ละขั้นตอนเมื่อรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าทั้งในกระบวนการผลิต ตั้งแต่กิจกรรม ปัจจัยป้อนเข้าการผลิต (Inbound Logistics) กระบวนการผลิต (Operations) และการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Outbound Logistics) และรวมไปถึงการพัฒนากลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพช่องทางการตลาด โดยในแต่ละขั้นตอนของโซ่คุณค่าจะต้องเน้นเรื่องแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพที่มากขึ้นในทุกๆ ขั้นตอน ซึ่งต้องขยายขอบเขตของกรอบการพิจารณาให้กว้างขวางมากขึ้นในทุกๆ ขั้นตอน ที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า การลดต้นทุนลง การพัฒนาเรื่องบริการ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น มิใช่เน้นเพียงเรื่องการวางแผน การจัดการประสิทธิภาพการผลิตให้ตรงต่อเวลาตามลักษณะแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานเพียงเท่านั้น ดังนั้นบทนี้จึงได้สรุปแนวคิดกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการควรพิจารณาเป็นหลักเมื่อต้องการพัฒนาการจัดการโซ่คุณค่าซึ่งจะประกอบไปด้วยกลยุทธ์ที่สามารถแบ่งสรุปออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production Strategy) ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านปัจจัยป้อนเข้าการผลิต (Inbound Logistics) กระบวนการผลิต (Operations) และ การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Outbound Logistics) โดยสรุปได้ดังรูปที่ 8-1 โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีการแบ่งออกเป็นด้าน ปัจจัยด้านพื้นฐาน (Factor) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และด้านนวัตกรรม (Innovation)

2. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) ซึ่งจะประกอบไปด้วยกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และการบริการ (Service)

ในส่วนแรกจะเป็นการวิเคราะห์การเพิ่มศักยภาพของ 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ (1) ปัจจัยป้อนเข้าการผลิต (Inbound Logistics) (2) กระบวนการผลิต (Operations) และ (3) การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Outbound Logistics) โดยทำการวิเคราะห์ใน 3 มุมมอง ได้แก่ ปัจจัยพื้นฐาน (Factor) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และด้านนวัตกรรม (Innovation) ในส่วนของกิจกรรมหลักโซ่คุณค่าคือ (4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และ (5) การบริการ (Service) จะพิจารณาประกอบเพื่อเชื่อมโยงกันในกลยุทธ์ทางการตลาด โดยแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 8-1

ตารางที่ 8-1 แนวทางในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันตามกิจกรรมโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่มสู่ AEC

	ปัจจัยพื้นฐาน (Factor)		การเพิ่มผลผลิต (Productivity)		นวัตกรรม (Innovation)	
		Factor + Productivity		Productivity + Innovation		
ปัจจัยป้อนเข้า การผลิต (Inbound Logistics)	การจัดหาและการจัดการวัตถุดิบ - บริษัทมีการวางนโยบายการบริหารจัดการจัดหา - ด้านการจัดการวัตถุดิบในแหล่งที่มีศักยภาพ	การปรับปรุงฝ่ายจัดซื้อ - ฝ่ายจัดซื้อหรือจัดหาควรเป็นผู้บริหารต้นทุนหลัก - การจัดซื้อจัดหา (Procurement Sourcing) ด้วยการเสาะหาวัสดุ	การกำหนดปริมาณสินค้าคงคลัง - การวางแผนกลยุทธ์ด้านการกำหนดปริมาณสินค้าคงคลังสำรอง - ใช้เทคโนโลยีระบบการสื่อสารภายในและระหว่างองค์กร	การบริหารความสัมพันธ์กับคู่ค้า (Supplier) - การสร้างพันธมิตรธุรกิจ	การวางแผนการพยากรณ์และการสั่งซื้อร่วมกัน - รวบรวมศักยภาพของพันธมิตรทางธุรกิจผ่านการวางแผนและการเติมเต็มความต้องการสินค้า	
กระบวนการผลิต (Operations)	การออกแบบร่วมกับลูกค้าเพื่อสร้างโอกาสในโซ่คุณค่า - นำเสนอแบบและการออกแบบร่วมกับลูกค้า - การพัฒนาการผลิตด้วยกลยุทธ์ Mass Customization	การเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต - เพิ่มผลิตภาพทางการผลิตเพื่อเพิ่มความเร็วและลดต้นทุน - การผลิต Lean Production - การพัฒนาเทคโนโลยีและการบำรุงรักษา	การลดต้นทุน - การพัฒนาเรื่อง Material Utilization - ใช้กลยุทธ์ Right First Time - วิเคราะห์ Value การทำงานด้วยการใช้ผังสายธารคุณค่า	การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า - การพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ - การนำระบบเทคโนโลยีการออกแบบเพื่อช่วยในกระบวนการ	การจัดการด้านคุณภาพ - เน้นเรื่องการประกันคุณภาพสินค้า - การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	
การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Outbound Logistics)	ด้านการประสิทธิภาพการจัดการขนส่ง - เลือกการปรับเปลี่ยนระบบการขนส่ง (Model Shift) ใหม่ - ด้านการประหยัดและลดต้นทุน - ความปลอดภัยต่อสินค้าและความคุ้มครองต่อความเสียหาย	การรวบรวมและกระจายสินค้าและบริการ การจัดเก็บและรวบรวมรวมถึงการจัดการเรื่องบรรจุภัณฑ์สำหรับการขนส่งที่สะดวกและรวดเร็วพร้อมใช้งาน เป็นต้น	ความคล่องตัวและการบริหารจัดการการกระจายสินค้า - การบริหารจัดการเรื่องจุดกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพและราคาประหยัด - การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	การร่วมมือกันในลักษณะพันธมิตรระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการในธุรกิจ - ทำความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจประมาณ 5-6 รายโดยใช้ขนส่งสินค้าเพื่อไม่ให้มีรถเที่ยวเปล่า		

ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร เช่น องค์กรที่ต้องการเพิ่มศักยภาพในการจัดหา และการจัดการวัตถุดิบก็จะให้ความสนใจในปัจจัยป้อนเข้าการผลิต ซึ่งองค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความพร้อม โดยมีกรวางนโยบายการบริหารจัดการ และการจัดการวัตถุดิบในแหล่งที่มีศักยภาพ ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกใช้ให้ตรงกับความพร้อมและความสามารถขององค์กร เพื่อให้มีกระบวนการที่มีมาตรฐานและส่งผลถึงคุณภาพของสินค้า และส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ

8.2 ชุดกลยุทธ์แนะนำและกลยุทธ์การตลาดของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย

8.2.1 ชุดกลยุทธ์แนะนำ

การพิจารณากลยุทธ์ตามกิจกรรมหลักโซ่คุณค่า ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก ได้แก่ (1) ปัจจัยป้อนเข้าการผลิต (Inbound Logistics) (2) กระบวนการผลิต (Operations) (3) การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Outbound Logistics) (4) การตลาดและการขาย (Market and Sales) และ (5) การบริการ (Service) ซึ่งในแต่ละกิจกรรมได้มีการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำหรับไปปรับใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจ ตามที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 1 อีกทั้งได้มีการนำเสนอชุดกลยุทธ์เบื้องต้นสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆ เพื่อความง่ายและสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งชุดกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย 4 ชุด โดยในแต่ละชุดกลยุทธ์นั้นจะมีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ที่ต่างกัน อันได้แก่

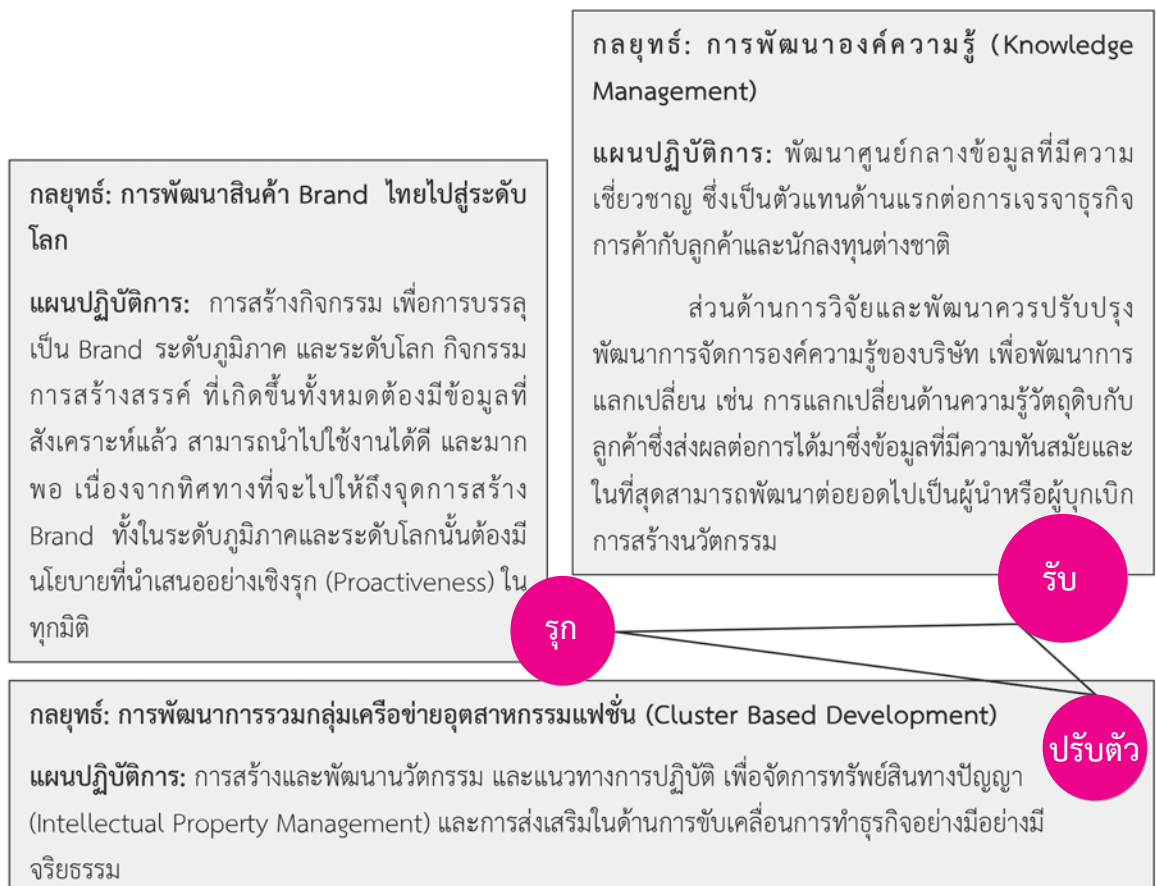
- ชุดกลยุทธ์ที่ 1 ปิดจุดอ่อน เสริมสร้างพื้นฐานให้เข้มแข็ง
- ชุดกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถ เติงการแข่งขัน
- ชุดกลยุทธ์ที่ 3 การตลาดนำไปสู่คุณค่า การพัฒนานวัตกรรม
- ชุดกลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับการผลิต การลงทุน และการสร้างตราสินค้าสู่อาเซียน

การเลือกใช้ชุดกลยุทธ์นั้นสามารถทำได้โดยการประเมินความสามารถ และความพร้อมขององค์กรเบื้องต้น พบว่าองค์กรของตนยังไม่พร้อมในด้านใดด้านหนึ่ง ก็จะทำให้การพิจารณาชุดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำมาปรับใช้กับองค์กรของตน นอกจากการพิจารณาชุดกลยุทธ์ที่ใช้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันแล้ว องค์กรควรเลือกใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดคล้องกับชุดกลยุทธ์แนะนำด้วย

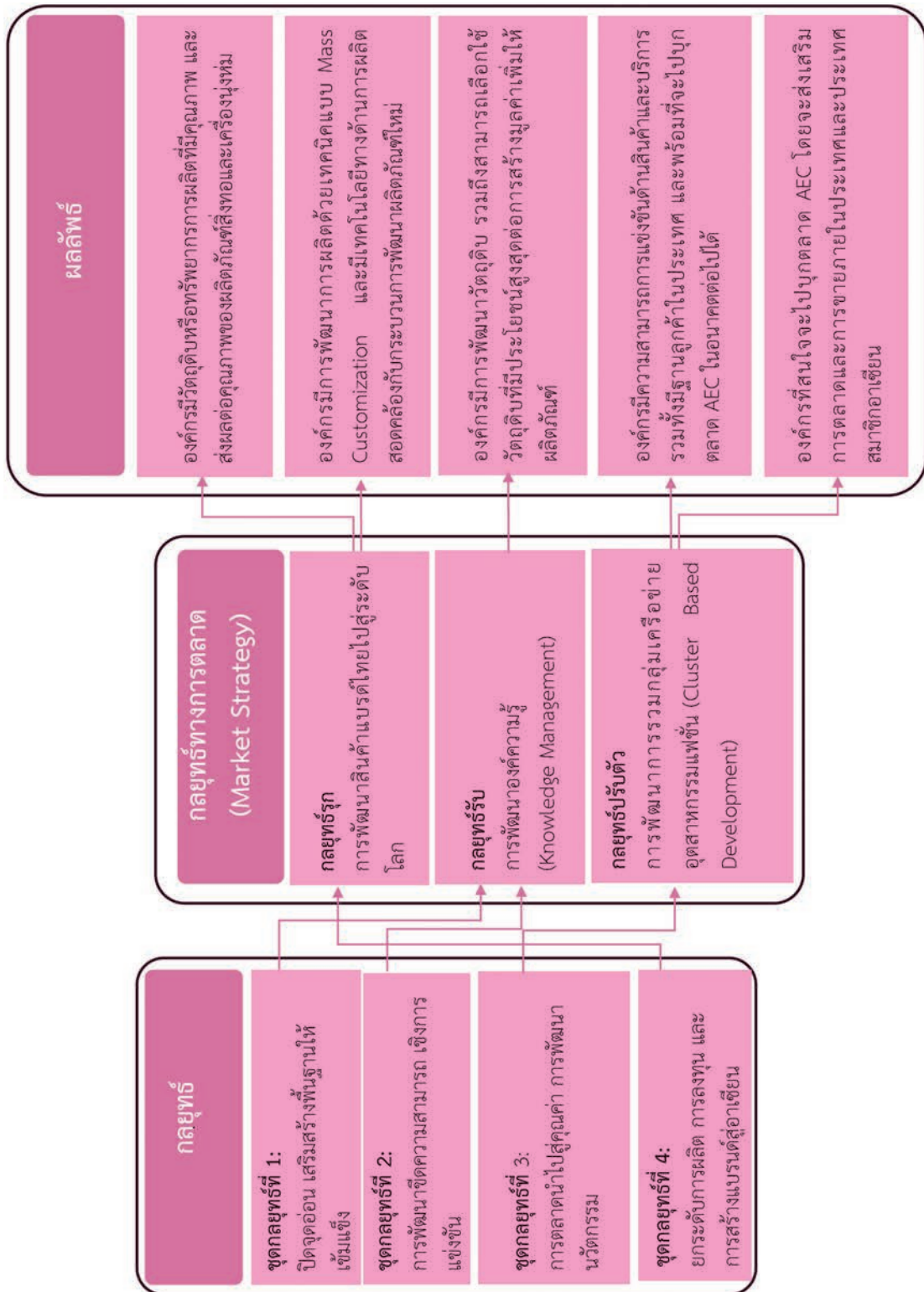
8.2.2 กลยุทธ์ทางการตลาด

การพิจารณากลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ตามกิจกรรมโซ่คุณค่า และความพร้อมขององค์กร จะทำให้องค์กรนั้นเข้าใจถึงจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร ส่งผลให้มีการดำเนินการไปในทิศทางที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งกลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ อันได้แก่ กลยุทธ์รุก กลยุทธ์รับ และกลยุทธ์ปรับตัว ซึ่งทั้ง 3 กลยุทธ์นี้

จะถูกนำไปปรับใช้ตามความสามารถของแต่ละองค์กรที่จะมีความพร้อมในการดำเนินการที่แตกต่างกัน กลยุทธ์ปรับตัวจะถูกนำไปปรับใช้กับองค์กรที่ต้องการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนสมรรถนะเพื่อรองรับการเปิดตลาดการค้าเสรีและบริการประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และท้ายสุดกลยุทธ์การรุกเหมาะสำหรับองค์กรที่มีความสามารถและความพร้อมในการดำเนินการหลังจากมีการเปิดตลาดการค้าเสรีและบริการประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจะเป็นการรักษาตลาดและขยายฐานลูกค้าภายในประเทศ ดังแสดงในรูปที่ 8-1



รูปที่ 8-1 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้านการตลาด



รูปที่ 8-2 แผนภาพความเชื่อมโยงระหว่างชุดกลยุทธ์ตามกิจกรรมหลักใช้คุณค่าและกลยุทธ์ทางการตลาด

8.2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างชุดกลยุทธ์แนะนำและกลยุทธ์ทางการตลาด

ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมหลักโซ่คุณค่า และกลยุทธ์ทางการตลาด จากการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์จากชุดกลยุทธ์แนะนำ และกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในแต่ละองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเปิดตลาดการค้าเสรีและบริการ โดยแสดงดังรูปที่ 8-2 แผนภาพความเชื่อมโยงระหว่างชุดกลยุทธ์ตามกิจกรรมหลักโซ่คุณค่าและกลยุทธ์ทางการตลาด โดยแต่ละกลยุทธ์สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ ทั้งนี้อุตสาหกรรมและผู้ประกอบการหลังจากประเมินความสามารถ และความพร้อมเบื้องต้นขององค์กรต่อการเปิดตลาดการค้าเสรีและบริการแล้วนั้น สามารถพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์การดำเนินการตามกิจกรรมโซ่คุณค่าต่างๆ ที่แตกต่างจากชุดกลยุทธ์ทั้ง 4 ชุด ที่ได้นำเสนอไว้ได้ โดยสามารถเลือกกลยุทธ์ต่างๆ จากกลยุทธ์ตามกิจกรรมโซ่คุณค่าให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง รวมถึงพิจารณากลยุทธ์ทางการตลาด โดยสามารถพิจารณากลยุทธ์ได้ทั้งกลยุทธ์รุก กลยุทธ์รับ หรือกลยุทธ์ปรับตัว หรือจะทำการพิจารณากลยุทธ์ทางการตลาดพร้อมกัน อาทิเช่น กลยุทธ์รุกและกลยุทธ์รับ หรือกลยุทธ์รุกและกลยุทธ์ปรับตัว หรือกลยุทธ์ปรับตัวและกลยุทธ์รับ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรพร้อมกันได้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการและอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ควรที่จะมีการประเมินความสามารถ และความพร้อมขององค์กรเบื้องต้นเป็นอันดับแรก เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถสู่การเปิดตลาดการค้าเสรี และบริการประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจะมีการพิจารณากลยุทธ์ตามกิจกรรมโซ่คุณค่า ซึ่งสามารถพิจารณาเลือกใช้ได้จากกลยุทธ์ตามกิจกรรมโซ่คุณค่า หรือชุดกลยุทธ์ทั้ง 4 ชุด ที่ได้นำเสนอไว้ เพื่อให้สะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้การพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถและความพร้อมของแต่ละองค์กรที่มีจุดเด่นและจุดด้อยที่ต่างต่างกัน รวมถึงการพิจารณากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์กร เพื่อให้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ตามกิจกรรมโซ่คุณค่าในข้างต้น สามารถเลือกปรับใช้โดยขึ้นอยู่กับความพร้อม และความสามารถเบื้องต้นของแต่ละองค์กรอีกด้วยเช่นกัน





บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. 2554. ข้อมูลจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ. สามารถเข้าถึงได้ที่ <http://www.diw.go.th/>
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. 2554. จำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ปี 2554. สามารถเข้าถึงได้ที่ :<http://www.diw.go.th/>
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Atlas). 2553. รายการสินค้าเครื่องนุ่งห่มส่งออกที่สำคัญของไทย สามารถเข้าถึงได้ที่ <http://www.ditp.go.th/>
- คู่มือเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC), 2552. ผลกระทบ/โอกาสของ AEC ต่ออุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม
- ตัวอย่างแนวคิดการจัดการการผลิตแบบมวลรวม Mass Customization.สามารถเข้าถึงได้ที่ <http://www.avail.net/knowledge/blogs/personalized-production-the-mass-customization-paradigm/>
- ปรับปรุงจากศูนย์บริการวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557. ภาพรวมโซ่อุปทานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม
- แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574 (National Industrial Development Master Plan) เป้าหมายสำหรับการวางนโยบายและยุทธศาสตร์อุตสาหกรรมสู่มิติใหม่
- พริธา องค์คุณารักษ์ จรัส ปทุมนากุล และ กรทิพย์ วัชรปัญญาวงศ์ เตชะเมธีกุล. โครงการพัฒนาโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย 2554. ห้างหุ้นส่วนจำกัดทริปปี้ล เอ ก้อปปี. 144 หน้า
- พัทธนันท์ มงคลศิริวัฒน์. 2554. ASEAN ECONOMIC COMMUNITY (AEC) กับธุรกิจขนส่งไทย. สามารถเข้าถึงได้ที่ <https://ttmemedia.wordpress.com/2011/07/19/asean-economic-community-aec>.
- สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ และที่ปรึกษาโครงการ, 2554. คู่มือการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย. สามารถเข้าถึงได้ที่ <http://www.avail.net/knowledge/blogs/personalized-production-the-mass-customization-paradigm>
- สำนักงานบริหารการนำเข้า กรมการค้าต่างประเทศ. 2555. การค้าสิ่งทอไทยและเครื่องนุ่งห่มไทย – อาเซียน (ม.ค. – ธ.ค.) สำนักงานบริหารการนำเข้า กรมการค้าต่างประเทศ, 2554. จำนวนผลผลิตสิ่งทอ. สามารถเข้าถึงได้ที่ <http://www.dft.go.th/>

สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. อนาคตอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย, 2555.
สามารถเข้าถึงได้ที่ [http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/article/
TextileIndustry-intheFuture.pdf](http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/article/TextileIndustry-intheFuture.pdf)

Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.
New York. the Free Press

คณะกรรมการตรวจสอบงาน

ประธานกรรมการ

นางอนงค์ ไพจิตรประภาภรณ์

ผู้อำนวยการสำนักโลจิสติกส์

กรรมการ

นางดวงกมล สุริยฉัตร

นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการพิเศษ

นางสาวธารกมล ถาวรพานิช

วิศวกรโลหการชำนาญการ

นายภาสนต์ วิจิตอมรพันธ์

นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการ

นายกนกศักดิ์ ชิวโชติวรรณ

วิศวกรโลหการปฏิบัติการ

คณะที่ปรึกษา

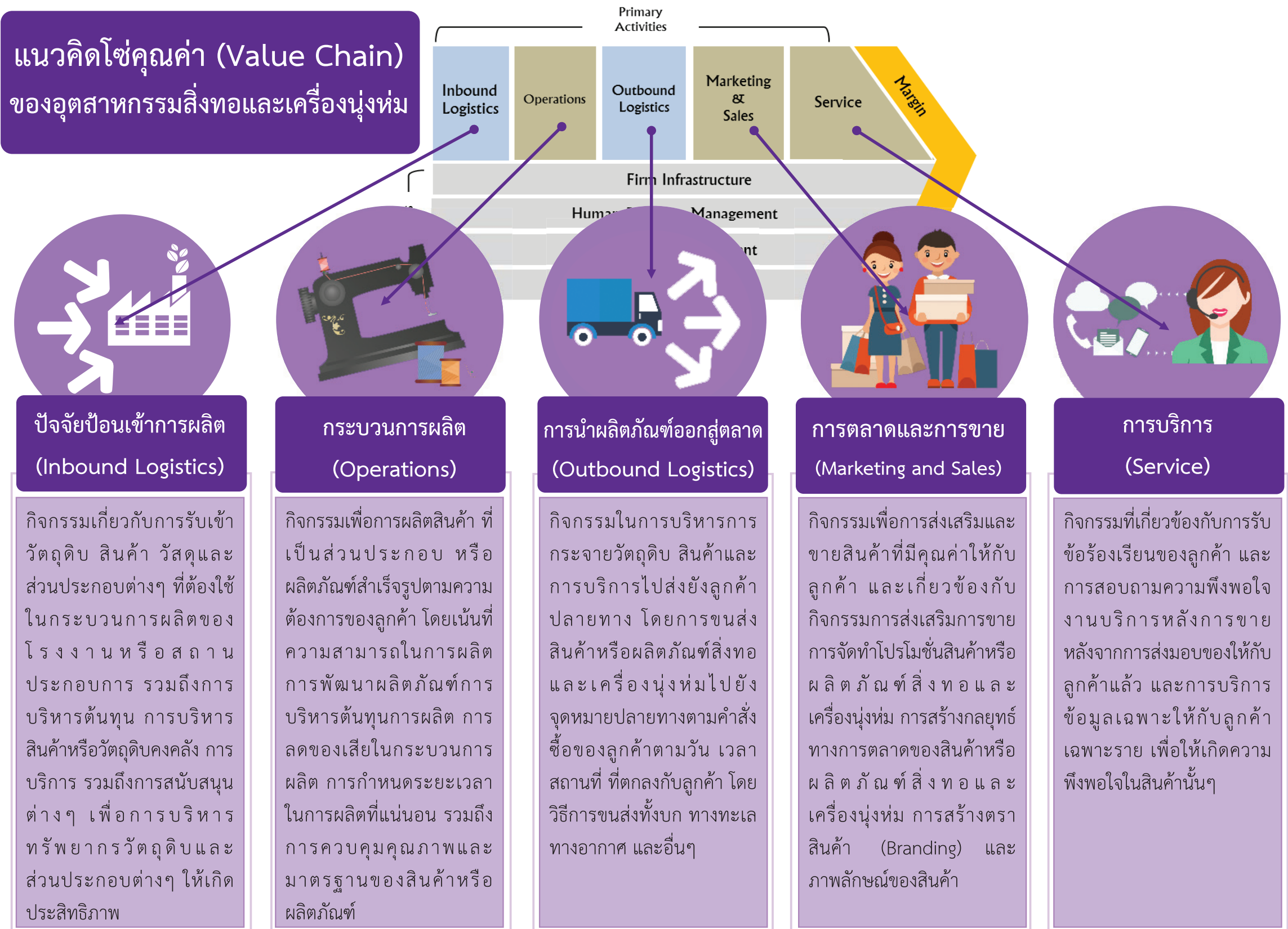
ผศ.ดร.กรทิพย์ วัชรปัญญาวงศ์ เตชะเมธีกุล	คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รศ.ดร.อภิชาติ โสภางค์	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รศ.ดร.ศักดิ์เกษม ระมิงค์วงศ์	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผศ.ดร.กรกฎ ไยบัวเทศ ทิพย์วงศ์	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผศ.ดร.อรรถพล สมุทคุปต์	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ดร.พิทวัส เอื้อสังคมเศรษฐ์	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
นายรุ่งรัตน์ หน่อท้าว	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
นางสาวธนพรรณ ศรีฉันทะมิตร	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
นายเอกพล ใจเย็น	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
นางสาวรินรดา ยะสูงเนิน	คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์





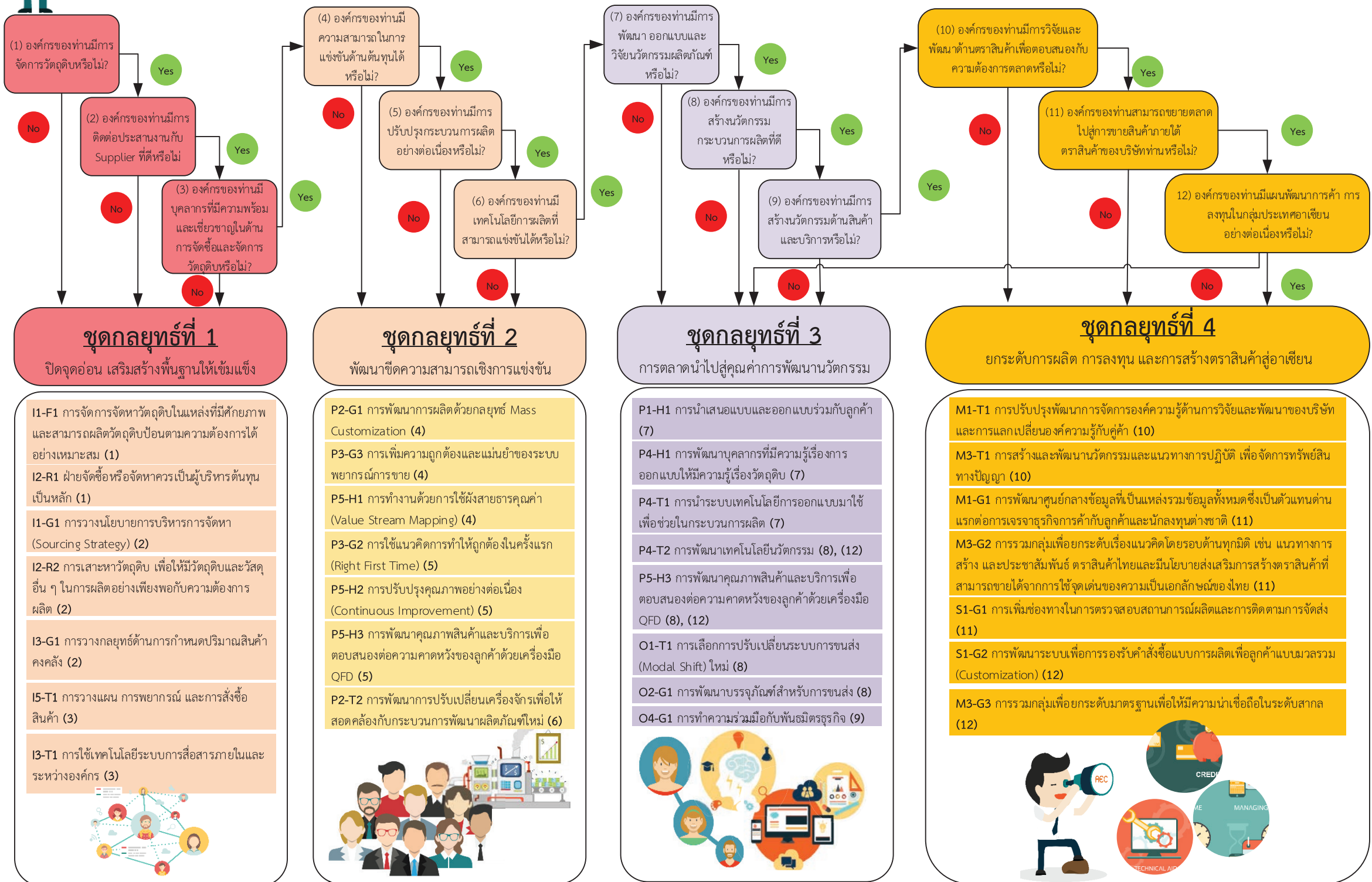
สำนักโลจิสติกส์
กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่
กระทรวงอุตสาหกรรม

แนวคิดโซ่คุณค่า (Value Chain) ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม





แผนภาพประเมินองค์กรเบื้องต้นเพื่อคัดเลือกกลุ่มกลยุทธ์ที่เหมาะสมของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม





สำนักโลจิสติกส์
กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่
กระทรวงอุตสาหกรรม