

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ทำการศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลที่เกี่ยวข้องดังนี้

1 ความหมายของกระบวนการและความรู้เกี่ยวกับการจัดการสินค้าเสื้อผ้า

- 1.1 ความหมายของกระบวนการ
- 1.2 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการสินค้าเสื้อผ้า
- 1.3 การวางแผนการจัดการสินค้าเสื้อผ้า
- 1.4 กระบวนการในการจัดการสินค้าเสื้อผ้า

2 ข้อมูลเกี่ยวข้องกับผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า

- 2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า
- 2.2 การวางแผนและกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า
- 2.3 ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า

3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1 ความหมายของกระบวนการและความรู้เกี่ยวกับการจัดการสินค้าเสื้อผ้า

1.1 ความหมายของกระบวนการ

วัลลภ กันทรพิทย์ (2534: 12) ให้คำจำกัดความ กระบวนการ ไว้ว่า กระบวนการ คือ แนวทาง ดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีขั้นตอน ซึ่งวางไว้อย่างเป็นลำดับ ตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ขั้นตอนดังกล่าวมีผู้เสนอไว้ ซึ่งได้มีการทดลองใช้แล้วและแสดงให้เห็นว่า เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ และเป้าหมายได้โดยใช้เวลาและทรัพยากรน้อยที่สุด

สงบบ ลักษณะ (2535: 7) ให้คำจำกัดความของ กระบวนการ หมายถึง การดำเนินงานเป็นขั้นตอนนำไปสู่ผลที่ต้องการ

สุวิทย์ หิรัญยกานนท์, สิริวรรณ เมธีวิวัฒน์ และ ชรินทร์ชัย อินทราภรณ์ (2540: 199) ให้ความหมายคำว่า กระบวนการ (Process) หมายถึง แบบแผนที่มีระเบียบวิธีการลำดับก่อนหลังอย่างมีระเบียบอันทำให้เกิดผลในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น กระบวนการวิธีการเรียนรู้ในสิ่งใดก็ตามต้องมีแบบแผนลำดับวิธีการก่อนหลังจึงทำให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งนั้นๆ

สุคนธ์ สินธพานนท์ (2550: 113) กล่าวถึง กระบวนการ ว่าหมายถึง กระบวนการที่ควรฝึกให้ปฏิบัติจนเป็นนิสัยเพื่อสามารถนำความรู้ หรือวิธีการที่ได้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน หรือในสถานการณ์อื่นได้ มีหลายประการเช่น กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ กระบวนการศึกษาค้นคว้า

สยมพร ไหวฉลาด (2551) กล่าวว่า กระบวนการ หมายถึง การทำงานที่มีการวางแผน ก่อนการทำงานเป็นลำดับตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น จนถึงขั้นสุดท้ายของการทำงานจนงานสำเร็จตามจุดประสงค์ของงานที่กำหนดไว้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการ หมายถึง การทำงานที่มีการวางแผนที่ควรฝึกให้ปฏิบัติจนเป็นนิสัย เพื่อสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น จนถึงขั้นสุดท้ายของการทำงานจนงานสำเร็จ ตามจุดประสงค์ของงานที่กำหนดไว้

1.2 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการสินค้าเสื้อผ้า

การจัดการสินค้าเสื้อผ้าหมายถึง กระบวนการทั้งหมดผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่การออกแบบพัฒนา ผลิต และส่งเสริมไปจนกระทั่งถึงหน้าร้าน โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดการสินค้าเสื้อผ้างดังนี้

- 1.2.1 เป็นสินค้าที่ถูกต้องตามความต้องการ (Right Products with Right Quality)
- 1.2.2 จัดส่งไปยังสถานที่ที่ถูกต้อง (Right Place)
- 1.2.3 มีจำนวนถูกต้องตามความต้องการ (Right Quantity)
- 1.2.4 มีราคาถูกต้อง เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
(Right Price & Right Target)
- 1.2.5 จัดส่งมาหรือได้รับในเวลาที่ต้องตรงความต้องการ (Right Time)

1.3 การวางแผนการจัดการสินค้าเสื้อผ้า

การวางแผนการจัดการสินค้าเสื้อผ้า เป็นการเตรียมสินค้าให้มีสัดส่วนพอดีเหมาะสมและลงตัวซึ่งจะมีผลต่อยอดขายที่ทำให้สูงขึ้นหรือลดลง โดยมีองค์ประกอบเกี่ยวกับรูปแบบ (Form) สีส้น (Color) วัตถุดิบ (Raw Material) ราคา (Price) และสถานที่ (Location) เป็นปัจจัยหลักในการจัดการบริหารสินค้าเพื่อให้ขายดีและกลับมาซื้อซ้ำอย่างพอใจ

การเลือกรูปแบบสินค้า ควรเลือกรูปแบบที่ตามแนวโน้มแฟชั่น (Trend) ในแต่ละฤดูกาล (Season) ให้สอดคล้องกับผู้สวมใส่

ส่วนสีส้นของเสื้อผ้าที่มีหลากหลายประเภท ทั้งเสื้อผ้าที่เป็นท่อนบน และท่อนล่าง ควรเลือกให้มีความสมดุลของสี และมีการจัดองค์ประกอบของสีในการสวมใส่ให้เหมาะสมกับโอกาสและประโยชน์ใช้สอย นอกจากนี้ควรถูกต้องตามกาลเทศะ รวมทั้งเลือกใช้โทนสีของเสื้อผ้าให้อยู่ในแฟชั่นด้วย

ในการเลือกวัตถุดิบจำพวก เนื้อผ้า องค์ประกอบที่ใช้ในการตกแต่ง เช่น ลูกไม้ กระดุม ควรเลือกให้เหมาะสมตามแนวโน้ม ส่วนการกำหนดราคาจำหน่ายสินค้าควรมีความถูกต้องและเหมาะสมต่อการดำเนินการขาย และควรเป็นราคาที่น่าพอใจและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

สำหรับการกำหนดสถานที่หรือการเลือกช่องทางการขาย การจัดจำหน่าย ควรเลือกจุดขายหรือมีการจัดวางในตำแหน่งที่ถูกต้องเหมาะสมกับภาพพจน์ของตัวสินค้าและกลุ่มเป้าหมาย

นอกจากนี้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับขั้นตอนการวางแผนการจัดการสินค้า อาจเริ่มจากรายละเอียดข้อมูลความต้องการของลูกค้า เช่น สไตล์ รสนิยม แฟชั่น ภาพลักษณ์ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสิ่งทอ รวมถึงการอาศัยช่องทางการตลาด เช่น การใช้กลยุทธ์ในการจัดการสินค้าแบบเร่งรัดกระจายสินค้าไปสู่คนหมู่มาก แบบเลือกสรร หรือแบบผูกขาดแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนทำให้การจัดการสินค้าแฟชั่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.4 กระบวนการในการจัดการสินค้าเสื้อผ้า

กระบวนการในการจัดการสินค้าเสื้อผ้า ประกอบด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้ (พดชา อุทิสวรรณกุล, 2549)

1.4.1 การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งการตั้งเป้าหมายในการตลาดทางด้านการขาย การผลิต และผลกำไรล้วนเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จ การทำงานดังกล่าวมักใช้ข้อมูลจากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเป็นฐานในการวางแผนเพื่อการเจริญเติบโตของปีต่อไป โดยมีการบวกเปอร์เซ็นต์เพิ่มขึ้นร้อยละ 10-20 ขึ้นอยู่กับความผันแปรของเศรษฐกิจ ทั้งนี้เป้าหมายทางการตลาดจะกำหนดเป็นรายปี โดยใน 1 ปี มีการแบ่งออกเป็น 4 ไตรมาส (1 ไตรมาส เป็นระยะเวลา 3 เดือน) หรือเรียกว่า ฤดูกาล (Season) การแบ่งระยะเวลาไตรมาสของสินค้าในประเทศ มีกำหนดดังนี้

ไตรมาสที่ 1 (มกราคม-มีนาคม)	ตรงกับช่วง	ฤดูใบไม้ผลิ (Spring)
ไตรมาสที่ 2 (เมษายน-มิถุนายน)	ตรงกับช่วง	ฤดูร้อน (Summer)
ไตรมาสที่ 3 (กรกฎาคม-กันยายน)	ตรงกับช่วง	ฤดูใบไม้ร่วง (Autumn)
ไตรมาสที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม)	ตรงกับช่วง	ฤดูหนาว (Winter)

1.4.2 การกำหนดแนวโน้มและสร้างแนวโน้มของแฟชั่นตามฤดูกาล เป็นการนำแนวโน้มแฟชั่นสากลมาวิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงให้มีความเหมาะสมกับสถานที่ ฤดูกาล และสภาพอากาศในท้องถิ่นนั้นๆ โดยรวมถึงด้าน แนวความคิด แรงจูงใจในการออกแบบ (Concept Inspiration) เส้นกรอบนอกของเสื้อผ้า (Silhouette) โทนสีใน

การออกแบบ (Color Way) วัตถุดิบที่ต้องการใช้ (Raw Material) และรายละเอียดในการตกแต่งเพิ่มเติม (Detail Finishing)

1.4.3 การสร้างคอลเลคชันเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์มาสร้างผลงานการออกแบบ โดยแบ่งตามฤดูกาลหรือช่วงระยะเวลา (Season) จัดองค์ประกอบของคอลเลคชันในแต่ละช่วงระยะเวลา จัดสรรรูปแบบ สี สัน ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย หลังการออกแบบแล้วจึงมีการจัดทำเสื้อต้นแบบ (Prototype) โดยทำด้วยผ้าและวัสดุจริงที่จะใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้รายละเอียดของกระบวนการผลิตมากที่สุด สำหรับในอุตสาหกรรมเสื้อผ้ามักจะใช้เสื้อต้นแบบในการสั่งผลิต (Order) เพื่อผลิตขายเป็นจำนวนมาก

1.4.4 การวางแผน การผลิต และจัดหาวัตถุดิบ เป็นการวางแผนระบบการผลิต และการวางแผนเตรียมวัตถุดิบ อุปกรณ์ การวางแผนงานระบบการผลิต เตรียมทีมการผลิตให้มีความพร้อมกับการเย็บในรูปแบบต่างๆ มีการทดลองเย็บ และวางแผนคำนวณระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานของแต่ละคอลเลคชัน เพื่อให้เสร็จทันระยะเวลาที่ต้องการขาย การเตรียมวัตถุดิบ และอุปกรณ์ที่ต้องการใช้ในงาน เช่น ชนิดของเนื้อผ้า (ตัวอย่างผ้า ก่อนผลิต 90 วัน) การจัดหาอุปกรณ์ในการตกแต่ง การเตรียมระยะเวลาการผลิตวัตถุดิบ การพิมพ์หรือย้อมผ้าก่อนผลิต (อย่างน้อย 60 วัน) การกำหนดระยะเวลาที่วัตถุดิบเข้ามาในกระบวนการทำงาน การตรวจเช็คคุณภาพ (ก่อนผลิต 30 วัน)

1.4.5 การคำนวณต้นทุนสินค้า และกำหนดราคาขาย เป็นการวางแผนการคำนวณต้นทุนและกำไรเบื้องต้นให้เพียงพอ เพื่อสามารถดำเนินธุรกิจได้ ต้นทุนสินค้าที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าแรง (ค่าใช้จ่ายในการเย็บเสื้อ) ค่าวัตถุดิบ (ค่าผ้าและอุปกรณ์ เช่น กระดุม ซิป ลูกไม้ ด้าย ชั๊ปใน) ค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายเบื้องต้นในงานผลิต ได้แก่ ค่าแบบร่าง ค่าเสื้อต้นแบบ เงินเดือน) กำไร (กำไรเบื้องต้นในส่วนผลิต) การตกแต่งต่างๆ (ค่าปัก งานประดิษฐ์ตกแต่ง บางครั้งอาจรวมอยู่ในค่าวัตถุดิบแล้ว)

1.4.6 กระบวนการผลิตในระบบอุตสาหกรรม เป็นกระบวนการทำงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยเริ่มขึ้นหลังจากเมื่อได้รับยอดสั่งซื้อหรือยอดในการสั่งสินค้าจากฝ่ายขายแล้ว ทั้งนี้ การสั่งสินค้าต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละจุดขาย เพื่อให้ตรงกับตลาดและลูกค้า กระบวนการผลิตในระบบอุตสาหกรรม ประกอบด้วย

ก) การขยายขนาด (Grading Size)

ข) การปูผ้าสำหรับตัด (Cut)

- ค) การเย็บ (Sew) กระบวนการเย็บในระบบอุตสาหกรรมทั่วไป จะแบ่ง
 ทีมเย็บตามประเภทของเสื้อผ้า เช่น ทีมเย็บเสื้อประเภทเสื้อสตรี
 (Blouse) ทีมเย็บเสื้อเชิ้ต (Shirt) ทีมเย็บเสื้อแจ็คเก็ต (Jacket) ทีมเย็บ
 กางเกง (Pants) ทีมเย็บกระโปรง (Skirt)
- ง) การเก็บรายละเอียดสินค้าที่ผ่านกระบวนการเย็บ เช่น
- (ก) การติดกระดุมในตัวเสื้อผ้า ในอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสตรี
 และเสื้อเชิ้ตสามารถติดกระดุมได้ด้วยจักร ส่วนเสื้อสูทส่วนใหญ่จะต้องใช้มือเย็บ ในการติดกระดุม
 รวมถึงการเจาะรังคุดด้วย
- (ข) การซัก เสื้อผ้าที่เย็บส่วนใหญ่อาจมีรอยเปื้อน โดยเฉพาะเสื้อสี
 ขาว ต้องนำมาซักก่อนให้สะอาด กรรมวิธีต้องให้เหมาะสมกับคุณภาพของวัตถุดิบนั้นๆ อาจซักด้วย
 น้ำหรือน้ำมันซักแห้งก็ได้
- (ค) การรีด เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเก็บรายละเอียด รีดให้
 เหมาะสมกับประเภทของสินค้า เช่น สูทรีดด้วยไอน้ำ โดยมีโครงหุ่นเป็นแบบ รีดด้วยน้ำยารีด
 สำหรับประเภทเสื้อผ้าทั่วไปรีดแล้วแขวน หรือถ้าเป็นผ้ายัดควรรีดแล้วพับใส่ซองถุงพลาสติก
- จ) การตรวจสอบคุณภาพ เป็นกระบวนการสุดท้ายของระบบการผลิต
 ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐานตามที่ตั้งใจไว้ ก่อนสินค้าจำหน่าย การตรวจคุณภาพ
 เน้นที่ความเรียบร้อยของการเย็บ การรีด และเก็บรายละเอียด สินค้าทุกแบรนด์ ต้องพยายามสร้าง
 คุณภาพ มาตรฐานของการผลิตการตรวจสอบถือเป็นสิ่งสำคัญ ควรมีทีมงานผู้เชี่ยวชาญอย่าง
 ละเอียดในการทำงาน
- ฉ) การส่งสินค้าตามจุดจัดจำหน่าย แบ่งออกเป็น การจัดส่ง
 ภายในประเทศ และการจัดส่งไปยังต่างประเทศ

2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า

Glock และ Kunz (2000) อธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า มี
 หน้าที่หลัก คือ ประเมินผลการจำแนกประเภทสินค้า ประเมินผลการขายในฤดูกาลขายที่ผ่านมา
 วิเคราะห์แฟชั่นในปัจจุบันและแนวทางแฟชั่นในอนาคต วางแผนงบประมาณสินค้า วางแผนการ
 จัดสรรสินค้าเพื่อการจำหน่าย พัฒนาแนวคิด นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่วางขายในปัจจุบัน และ
 ดำเนินการทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ

สถาบันวิจัยแฟชั่นแห่งประเทศไทย (2552) ได้มีการแบ่งประเภทของผู้จัดการสินค้าไว้ 2
 ประเภทหลักตามส่วนที่รับผิดชอบ คือ

1. ผู้จัดการสินค้าในส่วนของการผลิต (Manufacturer Merchandisers) ทำงานในส่วนของการผลิตหรือโรงงานเป็นหลัก พัฒนาสินค้าเพื่อนำเสนอให้แบรนด์หรือผู้ค้าปลีก รวมทั้งการลงรายละเอียดในส่วนของการผลิต

2. ผู้จัดการสินค้าในส่วนของแบรนด์หรือการค้าปลีก (Retailers/Brand Merchandisers) ทำงานเกี่ยวข้องกับการตลาด พัฒนาสินค้าในร้านค้าของตนเองหรือภายใต้แบรนด์ของตนเอง ลงข้อมูลในรายละเอียดเกี่ยวกับการตลาด

2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าจำเป็นต้องมีความสามารถในเรื่องของแฟชั่นที่หลากหลายและมีความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ การมีความรู้เพียงด้านเดียวไม่อาจทำให้สายงานนี้ประสบความสำเร็จได้ การเป็นผู้นำแฟชั่นมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถทั้งทางด้านศิลปะและวิทยาศาสตร์ ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์และการตลาดก็เป็นส่วนที่สำคัญในสายงานแฟชั่นผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า เช่นเดียวกัน หน้าที่ของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การทำให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท และหน้าที่ที่หลากหลายเช่น การเข้าร่วมในงานแฟชั่นโชว์ต่างๆ การจัดซื้อสินค้าแฟชั่น การเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ และผู้ผลิต การจัดการร้านค้าปลีก การจัดการร้านและหน้าร้าน รวมถึงการโฆษณาและการตลาด ความสามารถในการคาดเดาทิศทางแฟชั่น (<http://www.allartschools.com/faqs/fashion-merchandising-job>, 2010)

ความรับผิดชอบของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าสามารถจัดกลุ่มหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับ กระบวน การต่างๆ ได้ดังนี้ (สถาบันวิจัยแฟชั่นแห่งประเทศไทย, 2552)

1. หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการตลาด (Market Knowledge) เกี่ยวข้องกับการสำรวจลูกค้าโดยการพบลูกค้า หรือร้านค้าที่มีการจำหน่ายสินค้าของแบรนด์เป็นประจำ ซึ่งการพูดคุยกับลูกค้า เป็นการวิจัยตลาดเชิงลึก มีการสำรวจคู่แข่ง มีการประเมินศักยภาพของแบบแต่ละแบบ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย แนวโน้ม อาจมีการเข้าไปรับบริการ Styling Service และการให้คำปรึกษาของ แบรนด์คู่แข่ง วิเคราะห์ผลงานฤดูกาลที่ผ่านมา รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าของตลาดผ้า

2. วางแผนและควบคุม (Planning and Control) โดยการจัดทำเอกสารแสดงตารางระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม/ขั้นตอน มีการวางแผนการขาย (Line Plan) ซึ่งเป็นการวางแผน

แผนการขายว่าเดือนไหนจะลงสินค้าใด รวมทั้งการจัดการประเภทของสินค้า การวางแผนการวางสินค้าภายในร้านและจำนวนการจัดวางสินค้า

3. ทำงานร่วมกับฝ่ายขายและการตลาด (Interface with Sale & Marketing) นำเสนอแนวทางที่ชัดเจนเพื่อฝ่ายขายสื่อสารต่อได้ถูกต้อง มีการประมาณการยอดขาย ประมาณการขายล่วงหน้า รวมทั้งการรับออเดอร์ที่รวดเร็ว

4. การสั่งผลิต (Production Authorization) ประมาณการยอดขาย เพื่อให้ฝ่ายผลิตมีเสถียรภาพ ซึ่งผู้จัดการสินค้าต้องมีความเข้าใจระบบการผลิต สามารถจัดสมดุลการผลิต การคำนวณเวลา และการลดค่าใช้จ่าย (Set-up Time & Switching Cost)

5. ทำงานร่วมกับฝ่ายผลิต (Interface with Manufacturing) ซึ่งสามารถผลิตที่ไหนก็ได้ แต่การผลิตจะต้องมีความถูกต้อง ลดระยะเวลาระหว่างขั้นตอนต่างๆ พร้อมกับการบริการลูกค้า ควบคุมคุณลักษณะของสเปคเสื้อผ้า (Garment Spec) ให้มีความแม่นยำ ซึ่งอาศัยการเตรียมการที่มีความถูกต้อง

6. การจัดการวัตถุดิบ (Material Management) ซึ่งรวมถึงแต่การลดต้นทุนวัตถุดิบ ลดต้นทุนการถือครองวัตถุดิบ และลดความผิดพลาดในการใช้วัตถุดิบตามรายการวัตถุดิบที่มีความแม่นยำ (Bill of Materials) มีการรายงานสถานะสินค้าทันสมัย (Style Status Reports) มีวางแผนการผลิตหลักที่ละเอียดพอเพียง (master Production Plan)

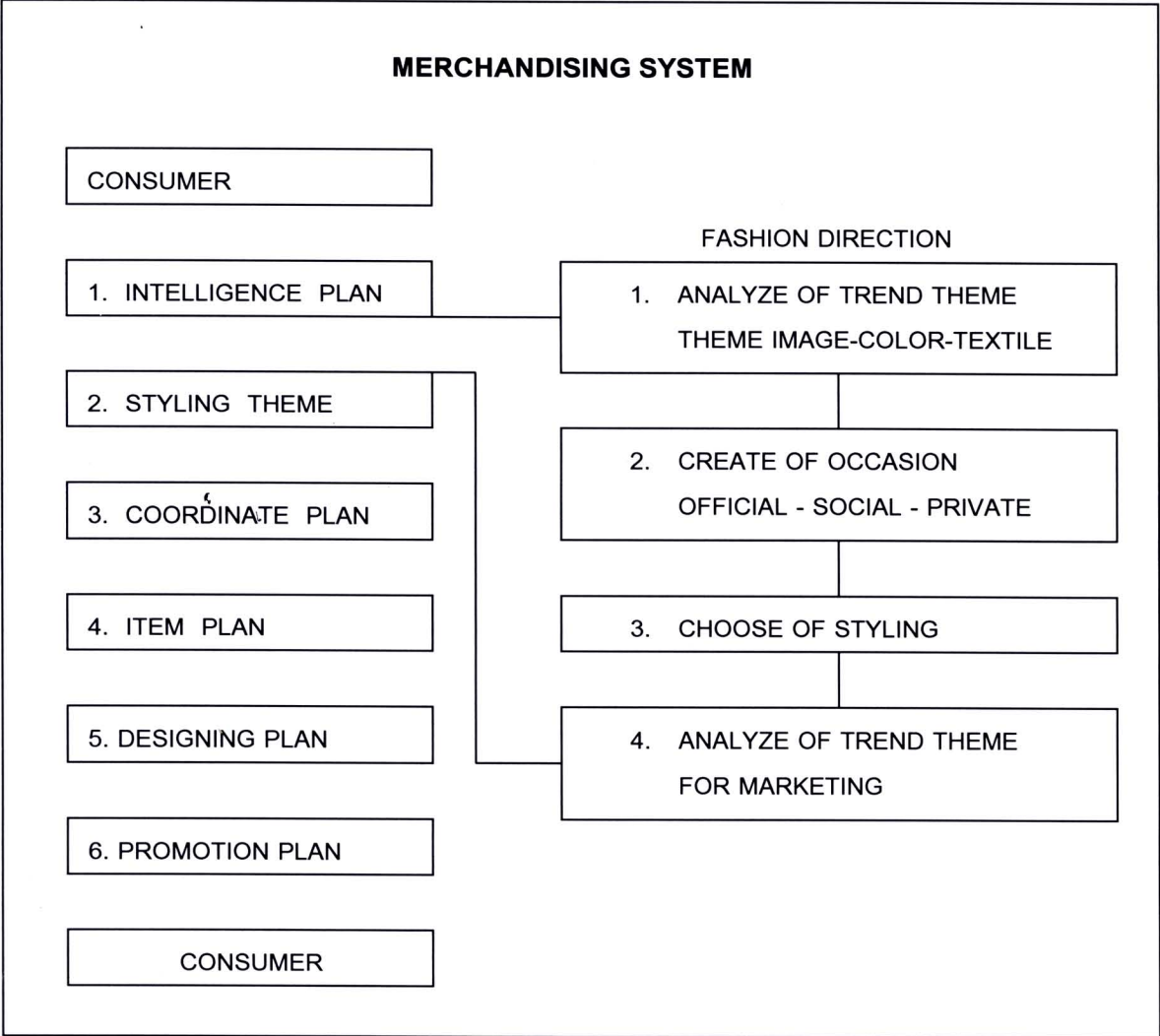
7. การจัดหา (Sourcing) ทำเฉพาะงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้สูง เข้าใจกระบวนการผลิตในขั้นตอนต่างๆ รู้ถึงข้อจำกัดของผู้ขาย และเงื่อนไขวัตถุดิบ มีความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนของสินค้า รู้จักใช้กระบวนการประกันคุณภาพ เข้าใจถึงวัฒนธรรมการค้าที่มีความแตกต่างในแต่ละประเทศ

ความสามารถในการวิเคราะห์ และความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถที่จำเป็นสำหรับอาชีพผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า นอกจากนี้ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ่ายังมีการประสานความร่วมมือกับฝ่ายการตลาด และฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งมีการทำงานที่มีความใกล้เคียงกันมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับซึ่งอาจจะมีหน้าที่หลักเพียงอย่างเดียวหรือมากกว่า

เป้าหมายที่ดีของการจัดการสินค้า คือ การสร้างประสบการณ์เชิงบวกให้กับลูกค้า การจัดซื้อสินค้าแฟชั่นก็อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการสินค้า ตั้งแต่การเลือกสินค้าที่ต้องการ

ซื้อ การออกแบบการจัดวางสินค้าในร้าน ซึ่งผู้จัดการสินค้าจำเป็นต้องมองในมุมของลูกค้าเองด้วยการจัดจำนวนสินค้าและการจัดคู่ในการวางเพื่อนำเสนอ โดยผู้จัดการสินค้าแฟชั่นที่มีความเชี่ยวชาญสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บริโภคตามความเป็นไปของผลิตภัณฑ์ การตลาดแฟชั่น นักการตลาดแฟชั่นไม่มีหน้าที่มากนัก เพราะเน้นที่การจัดโปรโมชั่นของสินค้า โดยผู้ที่ทำหน้าที่นี้จำเป็นต้องมีความรู้ความสนใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับสินค้าแฟชั่น ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณา รู้จังหวะของการขายที่เหมาะสมกับสินค้าแต่ละชนิด มีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในสายงานแฟชั่นและการร่วมจัดทำแนวโน้มแฟชั่น การจัดซื้อสินค้าแฟชั่น คนส่วนใหญ่คิดว่าพวกเขาสามารถมีอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการซื้อของนี้ได้ แต่การจัดซื้อสินค้าแฟชั่นมีความละเอียดซับซ้อนมากกว่านั้น ผู้จัดการซื้อสินค้าแฟชั่นต้องตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มแฟชั่น สามารถประเมินรูปแบบของสินค้าว่าสินค้าใดจะเป็นที่นิยม สินค้าใดที่จะถูกใจลูกค้า ซึ่งไม่ใช่ทุกรูปแบบที่จะอยู่ในตลาดได้ ดังนั้นการตัดสินใจเกี่ยวกับการขายหรือจำนวนที่ต้องขาย ต้องอาศัยความรู้ด้านประวัติศาสตร์แฟชั่น แนวโน้มของตลาด และจิตวิทยาของผู้บริโภคประกอบการตัดสินใจ (<http://www.allartschools.com/faqs/fashion-merchandising-job>, 2010)

กล่าวโดยสรุปถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดการสินค้าเครื่องนุ่งห่ม มีผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสินค้าเครื่องนุ่งห่มมีทั้งที่อยู่ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กร เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายโกดัง ฝ่ายต่างประเทศ ฝ่ายบัญชี แผนกตัดเย็บ แผนกตกแต่งสำเร็จ ห้องตัวอย่าง แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกแพทเทิร์น แผนกบรรจุหีบห่อ เป็นต้น ผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เช่น ผู้ซื้อ ลูกค้า ตัวแทนลูกค้า เอเยนต์ บริษัทเทรดดิ้งที่เสนอขาย และผู้ผลิต ส่วนบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการสินค้า คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การหาลูกค้าและแนวโน้มด้านการตลาด การคิดราคา การติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ และการติดตามเกี่ยวกับการส่งออก (Shipment)



ภาพที่ 1 แผนผังงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า
ที่มา: พัดชา เสนาณรงค์ (2541)

2.2 การวางแผนและกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า

ในการวางแผนจัดการสินค้าแฟชั่น ควรมีการวางแผนให้เหมาะสมกับช่วงเวลาที่จะนำสินค้าและผลิตภัณฑ์ออกวางจำหน่ายเพื่อช่วยลดความเสี่ยงให้กับธุรกิจ ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้ามีบทบาทสำคัญในการทำงานร่วมกับฝ่ายจัดซื้อขาย (Buyer) ในการจัดทำสมดุลในสินค้าแต่ละระยะเวลา (Season's Range) โดยพิจารณาจากประวัติการทำสมดุลสินค้าที่ผ่านมาผนวกกับการคาดการณ์ตามแนวโน้มแฟชั่น (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)



การวางแผนสินค้า (Merchandise Planning)

เป็นงานที่ต้องการเหตุผลและต้องใช้ความรู้สึกส่วนตัวประกอบกัน เพื่อให้แน่ใจว่า บริษัทมีการวางแผนสินค้าในช่วงจังหวะที่ดี เหมาะสมกับเวลาออกวางจำหน่าย ซึ่งการวางแผนที่ดี ไม่ใช่แค่ได้ตัวเลขที่ดี หรือลงตัวเท่านั้น แต่ต้องเกิดจากการวิเคราะห์ การมีทักษะในการประมาณ และการทำนายอนาคต ซึ่งทำให้เกิดการมองเห็นทั้งภาพรวม (Macro) และแนวโน้มในระดับย่อย (Micro) ตลอดทั้งปี ดังนั้นงานของการวางแผนสินค้าแพชั่นหลัก คือ การควบคุมและจัดการ ตัวเลขจากแนวความคิดเริ่มต้นจนถึงกระทั่งสินค้าถูกส่งมอบและกระจายมายังร้านค้า ด้วย เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าทำงานง่ายและสะดวกมากขึ้น และยังช่วยคำนวณ และวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ได้ดี ช่วยลดความเสี่ยง (De-risk) ให้กับธุรกิจได้ ทำให้มั่นใจว่า สินค้าจะมียอดขายที่ดีและลดอัตรายอดขายที่ไม่ดีให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จึงเป็นเรื่องที่จะต้องมีความสมดุลระหว่างการสั่งผลิตสินค้าที่มีอัตราเสี่ยงสูง (กลุ่มสินค้าแพชั่น) ควบคู่ไปกับ สินค้าพื้นฐานที่มีอัตราเสี่ยงต่ำ แต่ทั้งนี้อัตราสมดุลที่ว่าต้องขึ้นกับลักษณะตลาดกลุ่มเป้าหมายด้วย (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

การวางแผนเกี่ยวกับผลกำไรที่คาดหวัง

สิ่งสำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งในการวางแผนจัดซื้อสินค้า คือ การมีส่วนช่วยให้กระบวนการ จัดซื้อประสบความสำเร็จบรรลุจุดที่เรียกว่า Planned Level Buying Profitability หรือระดับของ กำไรที่เกิดจากการจัดซื้อ ซึ่งได้วางแผนล่วงหน้าไว้ โดยทั่วไปในการทำธุรกิจแพชั่นควรทำกำไร ได้มาก เพราะมีการบวกราคาสินค้าเพิ่มจากต้นทุน (Mark-up) ได้สูงมาก แต่ในความเป็นจริงแล้ว ธุรกิจแพชั่นมีรายจ่ายมากที่ต้องนำมาหักล้าง กว่าที่เหลือกำไรสุทธิจริงๆ (Net Margin) รายจ่าย ดังกล่าว เช่น ค่าเช่าต่างๆ เงินเดือนพนักงาน ค่าคอมมิชชั่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าสูญหายของสินค้า เป็นต้น ในประเทศแถบยุโรปมีข้อสรุปว่า โดยทั่วไปยอดกำไรสุทธิประจำปีมักจะมีตัวเลขเพียงหลัก เดียวของยอดขายรวม ซึ่งเป็นการยอมรับว่ามีความเป็นไปได้น้อยมากที่จะขายสินค้าแพชั่นแต่ละ สไตล์ได้หมดสต็อก โดยปกติจะขายในราคาเต็มได้ประมาณร้อยละ 85 ของสินค้าทั้งหมด สินค้า ส่วนที่เหลือจะถูกนำมาจัดราคาพิเศษด้วยการลดราคา (Mark-down or Price Reduction) หรือทำ โปรโมชั่นวิธีต่างๆ เพื่อช่วยให้สินค้าหมดไปจากสต็อก การจัดการค่าใช้จ่ายอื่นๆ นอกจากราคา ต้นทุนการสั่งซื้อนั้นเป็นเรื่องนอกเหนือความรับผิดชอบของผู้ซื้อและผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า ความ จริงควรกล่าวว่าเป็นเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผิดชอบโดยตรงมากกว่า ดังนั้นค่าใช้จ่ายต่างๆ ใน การดำเนินธุรกิจแพชั่นจึงถูกนำมาหักออกจากกำไรที่เกิดจากการซื้อและการขายสินค้า ก่อนที่จะ ได้ยอดกำไรสุทธิ (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดงานวิจัย	
วันที่.....	13 มี.ค. 2555
เลขทะเบียน.....	249741
เลขเรียกหนังสือ.....	

ความหลากหลายของสินค้า (Range of Product)

ความหลากหลายของสินค้า (Range of Product) เช่น เสื้อผ้า เครื่องประดับ ซึ่งได้รับการพัฒนาเป็นกลุ่มสินค้าภายใต้แบรนด์เดียวกัน ซึ่งในความหลากหลายของสินค้าสามารถแบ่งออกเป็นตามแนวกว้าง (Width) และแนวลึก (Depth)

Range Width หมายถึง ประเภทสินค้านั้นมีความกว้างมากแค่ไหนสำหรับลูกค้าในการเลือกสินค้า เนื่องจากสินค้าบางแบรนด์เริ่มต้นจากการขายเสื้อผ้าสตรีแล้วต่อมาจึงมีการเพิ่มประเภทสินค้ามากขึ้น ทั้งกระเป๋า รองเท้า เครื่องประดับ ชุดชั้นใน และชุดราตรี เป็นต้น

Range Depth หมายถึง สินค้านั้นควรมีตัวเลือกสำหรับแต่ละสไตล์ สี ขนาด ราคา ที่มีให้ลูกค้ามากขึ้น เช่น เสื้อโปโลแบบหนึ่งยี่ห้อ Gap มีถึง 10 สี และมีขนาดให้เลือกถึง 8 ขนาด เป็นต้น

ความลำบากของร้านค้าปลีกในการกำหนดความหลากหลายของสินค้า คือ การทำสมดุลระหว่างประเภทของสินค้า (Range) กับจำนวนสินค้าที่มีให้เลือก (Depth) เนื่องจากสินค้าแต่ละแบรนด์ไม่สามารถเสนอเฉพาะประเภทของสินค้าหรือจำนวนสินค้าที่มีให้เลือกได้ เพราะลูกค้าจะหมดโอกาสเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่การที่ร้านค้าปลีกให้ตัวเลือกมากทั้งประเภทของสินค้าหรือจำนวนสินค้าที่มีให้เลือก ก็หมายถึงปริมาณสต็อกที่จะต้องเพิ่มขึ้นซึ่งต้องนำมาพิจารณาว่ามีสินค้ามากเกินไปกำลังที่บริษัทจะผลักดันให้ขายหมดได้หรือไม่ (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

โครงสร้างราคา (Price Points)

โครงสร้างราคา (Price Points) บางครั้งเรียกว่า Price Architecture หมายถึง โครงสร้างของราคาขายในกลุ่มสินค้าเดียวกันจากราคาต่ำไปถึงสูง ซึ่งใช้กับราคาขายของสินค้าพื้นฐานไปจนถึงสินค้าแฟชั่นซึ่งมักจะมีราคาสูง โดยการเพิ่มราคาพรีเมียมเข้าไป ฝ่ายขายจะต้องศึกษาว่าราคาขายเท่าไรลูกค้าจึงจะยอมรับ ในทางจิตวิทยาแล้วราคาขายที่ 19.95 ดอลลาร์นั้นน่าซื้อกว่าราคา 20.00 ดอลลาร์ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วลูกค้าเองก็มักจะมีราคาอยู่ในใจแล้วก่อนออกไปซื้อสินค้า อย่างไรก็ตาม ราคาสูงต่ำภายในสินค้าเดียวกันก็ไม่ควรแตกต่างกันมากนัก และอาจจะมีสินค้าบางรายการที่เติมช่องว่างระหว่างสินค้าราคาสูงและต่ำประกอบกันด้วย (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

ทางเลือกของผลิตภัณฑ์ (Product Options)

เมื่อทีมผู้ซื้อได้รับงบประมาณจำแนกออกตามความเหมาะสมเพื่อจัดซื้อกลุ่มสินค้าที่แตกต่างกัน เช่น เสื้อผ้าสตรี เสื้อผ้าชาย ในแต่ละกลุ่มสินค้านี้เองที่ต้องมีการแตกย่อยสินค้าออกเป็นสไตล์และสีด้วย สไตล์จะเป็นการแยกตัวรูปแบบของเนื้อผ้าและลายผ้า จึงเริ่มมีการออกแบบเสื้อผ้าโดยการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยลงไปอีก คือ เป็นเสื้อสตรี กางเกง กระโปรง เสื้อสูท เสื้อยืด เป็นต้น ทั้งสีและสไตล์ที่กล่าวมาก็จะถูกนำมาพิจารณาในกลุ่มสินค้าย่อยเหล่านี้ โดยดูในภาพรวมว่ามีความกลมกลืนดีหรือไม่ ในสินค้าบางตัวอาจจะมีการสร้างความแตกต่างด้านราคา (Price Point) ขึ้นอยู่กับเนื้อผ้าและลายพิมพ์ เป็นต้น เช่น เสื้อสไตล์ A คอปกสีแดง เท่ากับมีให้เลือก 1 ประเภท คือ สีแดง ส่วนเสื้อสไตล์ B คอกลม มี 3 สี เท่ากับมีให้เลือก 3 ประเภท คือ สีแดง เหลือง และขาว หรือตัวอย่างของเสื้อตัวในแบบเดียวกัน แบ่งเป็นสองราคาตามเนื้อผ้า ตัวที่มีราคาแพงทำจากผ้าไหมอิตาลี ส่วนตัวที่มีราคาถูกกว่าทำจากผ้าพอลิเอสเตอร์ เป็นต้น

แต่ละประเภทหรือตัวเลือกในที่นี้อาจไม่ได้มีจำนวนสต็อกสินค้าที่เท่ากัน เช่น เสื้อสไตล์ B ทั้ง 3 สี อาจมีสัดส่วนสต็อกเป็นแบบ 1-2-4 คือ สีแรก 1 ตัว สีที่สอง 2 ตัว และสีที่สาม 4 ตัว เพราะมีการพิจารณาแล้วว่าสีที่สามน่าจะขายดีเป็นสีที่เท่าของสีที่หนึ่งเป็นต้น ส่วนปัญหาเรื่องยอดขายต่ำหรือยอดขายเดินช้าไม่ตรงเป้าหมายมักจะถูกแก้ไขด้วยการลดราคาจากป้ายราคาเต็ม (Mark-down) เพื่อจะยืดหยุ่นอุปสงค์ ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้ แต่วิธีนี้ถือว่าแพงเพราะต้องหักราคาขายลง เท่ากับเป็นการซื้อยอดขายคืนด้วยเงินของบริษัทนั่นเอง (อโนทัย ชลชาติภิรมย์, 2548)

การเริ่มต้นกระบวนการวางแผนสินค้า ในแต่ละระยะเวลา (Starting the Planning Process for a Season)

ตามปกติแนวโน้มแฟชั่นมักจะถูกวิเคราะห์ล่วงหน้าหลายเดือนก่อนฤดูกาลจริง กระบวนการวางแผนสินค้าโดยทั่วไปจะเริ่มขึ้นล่วงหน้า 6-12 เดือน ก่อนฤดูกาลขายซึ่งถือว่าไม่นานหรือเร็วเกินไป เพราะการวางแผนสินค้านานกว่า 1 ปีนับเป็นเรื่องอันตรายและเสี่ยงมาก เนื่องจากแฟชั่นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงมีการปรับเปลี่ยนการวางแผนสินค้าให้ใกล้เคียงเวลาขายมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ได้สินค้าที่ใกล้เคียงกับความต้องการของผู้บริโภคจริงๆ อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาในการส่งผลิตและส่งมอบก็ยังเป็นตัวแปรสำคัญมากที่ทำให้ทีมจัดซื้อเร่งเวลาให้ใกล้มากไปกว่าความเป็นจริง ในปัจจุบันหากเป็นสินค้าแฟชั่นวัยรุ่นน่าจะวางแผนระยะใกล้ดีกว่าสินค้าบางตัว เช่น สินค้าสำหรับผู้สูงวัย สินค้าแฟชั่นทำงาน ที่มีการเปลี่ยนแปลงแฟชั่นช้ากว่า อีกอย่างหนึ่งก็คือ สินค้าแฟชั่นมักผลิตภายในประเทศ (Home

Produced) เพื่อช่วยเร่งเวลาประสานงาน ติดต่อกัน และส่งมอบ ซึ่งมีเวลาการผลิตสั้นกว่าสินค้าที่ไม่เน้นแฟชั่นซึ่งมักผลิตในต่างประเทศ ผู้จัดการซื้อและผู้จัดการสินค้ามักจะเริ่มกระบวนการวางแผนสินค้าและจัดซื้อในระยะแรกกับฝ่ายจัดซื้อล่วงหน้าเพื่อนำเสนอแผนงานและกรอบแนวความคิดในภาพรวมก่อน ในการประชุมระยะแรกนั้นมักนำเอาประวัติการขายของฤดูกาลที่ผ่านมาโดยเฉพาะฤดูกาลที่แล้วของฤดูกาลเดียวกันที่จะวางแผนเพื่อดูว่ามีสินค้าหลัก (Key Trend) ในฤดูกาลที่ผ่านมาใดบ้างที่จะนำมาพัฒนาต่อไป โดยทั่วไปสินค้าหลักเหล่านี้หากขายดีในครั้งก่อนก็จะยังคงขายได้อยู่ แต่ต้องพัฒนาให้เกิดความใหม่เกิดขึ้น (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

ความสำคัญของรูปแบบการขายในอดีต

(The Importance of Historic Sales Patterns)

การเลือกสินค้าที่ขายดีที่สุดและแย่ที่สุดของฤดูกาลที่ผ่านมา (Post-mortem) เพื่อนำมาเข้าที่ประชุม โดยมีการเขียนรายงานประชุมเพื่อให้เป็นหลักฐานเอาไว้ อาจเรียกว่าเป็นการทำบทเรียนในอดีต เนื่องจากอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อเป็นอาชีพหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยพอสมควร ดังนั้นการจัดเก็บประวัติการขายจึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อเตือนไม่ให้ทีมผู้จัดซื้อสั่งซื้อสินค้าที่ขายไม่ดีซ้ำ การมองย้อนกลับไปในประวัติการขายจะเป็นแนวทางให้กับการทำงานในอนาคต หรือที่เรียกว่า Retrospectoscopy (Basing Decisions Only Upon Past Known Events) การตัดสินใจโดยพิจารณาจากการขายในอดีต) แต่การมีสูตรสำเร็จซ้ำๆ ทุกๆ ปีกลับเป็นสิ่งอันตรายได้เช่นกัน เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจและเลือดเนื้อของแฟชั่นที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความกระตือรือร้น (Excitement) ในการทำงาน การวางแผนโดยยึดแนวปฏิบัติและสั่งผลิตสินค้าขายดีในอดีตซ้ำๆ จึงควรใช้เป็นเพียงแนวทาง และควรผสมผสานกับความใหม่ของสินค้าและแนวโน้มแฟชั่นใหม่ๆ ให้เกิดสมดุลที่ดี (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

หลังจากการประชุม Post-mortem แล้ว ทีมผู้จัดซื้อและผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าจะพยายามจัดทำสัดส่วนสินค้าขายดีหลักๆ (Key Sales Ratios) โดยเริ่มจากระดับยอดขายโดยรวมว่าควรจะเป็นเท่าไร เพิ่มขึ้นหรือน้อยลงหรือไม่ ในส่วนนี้มักประมาณการเป็นเปอร์เซ็นต์ เช่น ยอดขายควรเพิ่มอีกร้อยละ 10 ในปีหน้า ประมาณการของยอดขายแต่ละปีมักถูกกำหนดมาแล้วจากผู้บริหารระดับสูง หรือ การวางแผนจากกระดบบบน (Top-down Planning) การวางแผนประเภทนี้มีข้อเสียตรงที่ ธุรกิจแฟชั่นนั้นประกอบขึ้นจากความหลากหลายของการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆ เช่น สไตล์ ประเภทเสื้อผ้า สี และ เนื้อผ้า ในขณะที่การวางแผนโดยทีมผู้จัดซื้อและผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า เป็นการวางแผนจากกระดบบล่าง (Bottom-up Planning) ขึ้นไปนั้น จะมีการวางแผนการคำนวณและวิเคราะห์ตามความเป็นจริงและรายละเอียดในทุกด้าน ดังนั้นธุรกิจ

แฟชั่นที่ดีจึงควรให้ทั้งสองแผนงานมาบรรจบกันพอดีในจุดที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ (อโนทัย ชลชาติ ภิญาญ, 2548)

การจัดทำแผนการขายและธุรกิจแฟชั่น (Sales Planning and The Fashion Business)

การจัดทำแผนการขายที่สมบูรณ์ที่สุดโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขในภายหลัง นั้นแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย การวางแผนการขายเริ่มที่การจัดทำแนวความคิด(Concept) จนกระทั่ง สิ้นสุดฤดูกาลขายนั้น แผนการขายมักจะมีการปรับเปลี่ยนไปไม่มากนักน้อย อย่างไรก็ตามเมื่อ ฤดูกาลขายเริ่มขึ้นไปเรื่อยๆ การเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ อาจจะก่อให้เกิดปัญหาตามมาได้ เช่น การ เปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อ (Order) ที่ได้สั่งผลิตไปแล้วล่วงหน้า ปัจจุบันการผลิตระยะสั้นๆ (Short Lead-time) จึงเป็นที่นิยมและเหมาะสมกับสินค้าแฟชั่นมาก เพราะสามารถตอบสนองความเป็นไป ของตลาดและความนิยมของสินค้าได้ทันทั่วทั้งที่ วิธีการที่บริษัทส่วนใหญ่ทำกันคือยึดเวลาตัดสินใจ เรื่องคำสั่งซื้อ ทั้งเรื่องเนื้อผ้า สี สัน สไตล์ และลายปัก ลายพิมพ์ทั้งหลายออกไปจนวินาทีสุดท้าย ก่อนที่โรงงานจะผลิตให้ตามตารางการผลิตของโรงงาน ส่วนเสื้อผ้าที่ไม่ได้เน้นแฟชั่นทั้งหลาย เช่น เสื้อผ้าพื้นฐาน เสื้อผ้าคลาสสิกที่นิยมสั่งผลิตจำนวนมากๆ จึงไม่เหมาะกับการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดในหลักใหญ่ แต่ข้อดีของการสั่งผลิตจำนวนมากและการจองเวลาผลิตระยะยาว คือ ต้นทุนการผลิตที่ถูกลงมาก อีกทั้งลูกค้าที่ไม่เน้นเสื้อผ้าแฟชั่นมักมีพฤติกรรมสั่งซื้อที่คาดการณ์ ได้ง่าย (อโนทัย ชลชาติภิญาญ, 2548)

ในขั้นตอนแรกของการวางแผนเป็นเรื่องง่ายที่จะมีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน ทั่วไป แต่ละแผนการที่เปลี่ยนแปลงไปจะต้องมีการกำหนดรหัสหรือตัวเลขเพื่อให้ทีมงานจากทุก ฝ่ายทราบว่แผนการใดถูกใช้ไปแล้วและได้เปลี่ยนไปเป็นแผนการใหม่ที่จุดไหน การสังเกตและ ทำนายยอดขายการขายของสินค้าแต่ละตัวรวมไปถึงยอดสต็อกสินค้าจะต้องเกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งนี้ เพราะสินค้าบางตัวมียอดขายที่อาจจะดีหรือแย่มาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ทีมงานจัดซื้อต้องปรับกลยุทธ์โดย การวิเคราะห์ การเพิ่มหรือลดในแต่ละหมวดสินค้า สไตล์ สี และขนาดความต้องการของตลาด จัดเป็นจุดที่ฝ่ายซื้อคาดว่าจะเป็น หรือคาดว่าเป็นไปได้ในการขาย (อโนทัย ชลชาติภิญาญ, 2548)

การทำนายตลาดของแต่ละแผนจะถูกนำมารวมกันเป็นแผนใหญ่ (Top-level Summary) เพื่อให้ผู้ช่วยผู้จัดการเข้ามาตรวจสอบว่าทีมจัดซื้อแต่ละทีมมองตลาดในแง่บวกหรือแง่ ลบมากเกินไปหรือไม่ อีกทั้งเป็นการตรวจสอบว่า ทีมจัดซื้อได้ติดตามแนวโน้มแฟชั่นที่เกิดขึ้นตาม ความเคลื่อนไหวของตลาดมากน้อยแค่ไหน การเปลี่ยนแปลงแผนการขายหลักของบริษัทจะมีขึ้น

ทุกสัปดาห์ เพื่อให้ฝ่ายจัดซื้อทบทวนและแก้ไข จะเห็นได้ว่าการทำนายตลาดที่แม่นยำมากที่สุดจะต้องมีการกระทำทุกๆ สัปดาห์ และเป็นความรับผิดชอบหลักของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า ซึ่งในบางโอกาสหรือบางฤดูกาลนั้น แต่ละแผนกจะมีความว่องไวต่อแฟชั่นไม่เท่ากัน บางแผนกอาจมีการเปลี่ยนแปลงทางแฟชั่นสูงกว่าแผนกอื่นๆ ในระหว่างฤดูกาลขายนั้น สิบบางสีจะได้รับความนิยมโดดเด่นกว่าสีอื่นๆ ที่อยู่ในแผนการขายที่วางไว้ ในทางตรงกันข้ามบางสีที่คาดว่าจะขายได้ดีแต่กลับมีอัตราการขายต่ำก็เกิดขึ้นได้เช่นกัน ทำให้ทีมจัดซื้อต้องลดการสั่งซื้อสินค้าที่มียอดขายต่ำตามคำสั่งซื้อเดิม แต่การสั่งสินค้าเพิ่มกลับทำงานง่ายกว่า ดังนั้น การที่บริษัทมีแหล่งผลิตที่สามารถผลิตสินค้าได้ในเวลาอันสั้นย่อมได้เปรียบทางการค้ามากกว่า (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

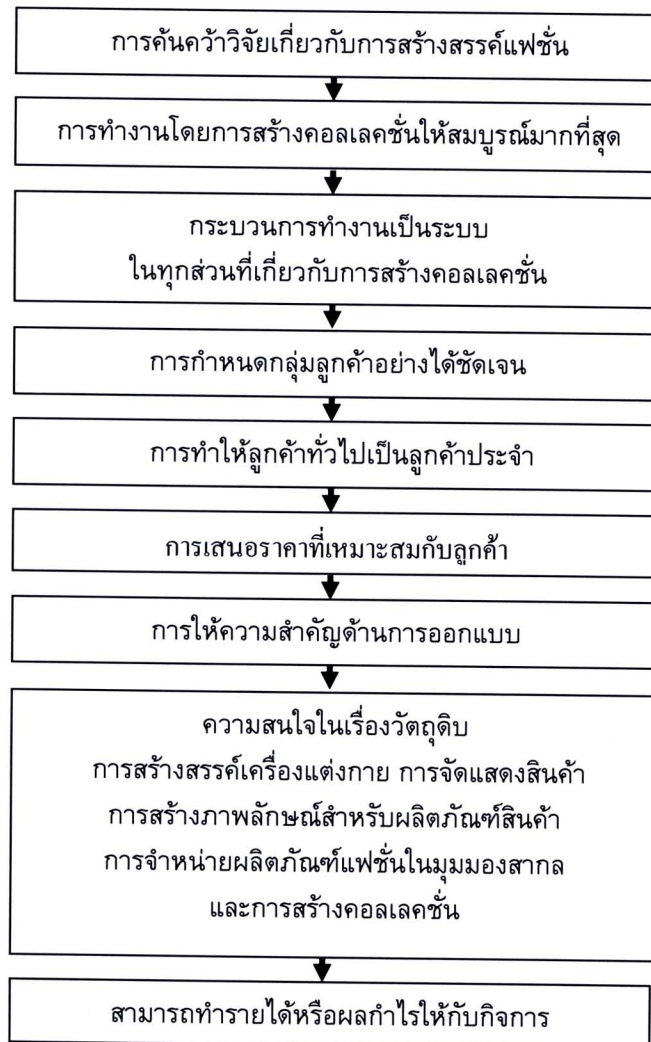
จากที่กล่าวข้างต้นเป็นการอธิบายรายละเอียดของการไหล (Flow) ของสินค้าแฟชั่น ตั้งแต่การวางแผนจัดซื้อจนกระทั่งผลิตเป็นสินค้า แต่ยังไม่รวมถึงการควบคุมสต็อกและการกระจายสินค้า ซึ่งเป็นอีกหน้าที่หลักของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า ต้องระลึกไว้เสมอว่าสินค้าที่จะวางแผนและจัดซื้อนั้นต้องตั้งอยู่บนจุดหมายสี่ประการคือ ผลิตภัณฑ์ที่ดี (Good Product) ตรงตามความต้องการลูกค้า (Meet Demand) สามารถจำหน่ายได้ (Saleable) และสร้างผลกำไร (Profitable) ที่สำคัญเหนืออื่นใด คือ สินค้าในทุกๆ คอลเลคชันจะต้องสะท้อนความเป็นแบรนด์ของบริษัทตนเองอย่างแท้จริงและสม่ำเสมอ (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

คอลเลคชันสินค้า (Collection)

คอลเลคชัน (Collection) คือ การรวบรวมจัดทำชุดเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายมานำเสนอต่อลูกค้า การสร้างคอลเลคชันเป็นผลของทีมงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยนักออกแบบทำงานกับผู้จัดการสินค้าในการวางแผนของคอลเลคชัน ทั้งเรื่องโทนสี เนื้อผ้า ราคา และจำนวนสไตส์สำหรับแต่ละคอลเลคชัน งานที่นักออกแบบรับผิดชอบมีหลากหลาย เช่น การค้นคว้าและวิจัยตลาด การเลือกใช้สี เนื้อผ้า และสไตส์เครื่องแต่งกาย เพื่อนำไปสร้างสรรค์คอลเลคชันตามแนวทางที่ผู้จัดการสินค้าเป็นผู้ชี้แนะและกำหนด (Buabusya, Testard and Testard, 2005)

ในแต่ละคอลเลคชันจะประกอบด้วย เครื่องแต่งกายหนึ่งกลุ่มใหญ่ หรือกลุ่มย่อย หรือแบ่งตามฤดูกาล ซึ่งอาจมีเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย 100-150 สไตส์ เช่น ตามสี หรือเนื้อผ้า หรือ เพื่อจุดประสงค์ใดอย่างหนึ่ง เช่น กีฬา กอล์ฟ เทนนิส ซึ่งจะเชื่อมโยงเสื้อผ้าไว้กลุ่มเดียวกัน กลุ่มย่อยนี้เรียกว่า Story หรือ Line แต่ละ Story ประกอบด้วยชิ้นส่วนเครื่องแต่งกายที่สไตส์เดียวกัน เช่น เสื้อเชิ้ต กางเกง เสื้อแจ็กเก็ตที่สามารถนำมาสวมใส่ด้วยกันในหลายรูปแบบ แต่ละ Story จะจัดทำขึ้นเพื่อเป้าหมายที่เจาะจง และมีจำนวนเสื้อผ้าประมาณ 50-60 ชิ้น ใช้เนื้อผ้า

ประมาณ 3-4 ชนิด เพื่อความหลากหลาย จัดทำเป็นเครื่องแต่งกายประมาณ 12 ชิ้น ผู้ที่ได้ ออกแบบอาจรับผิดชอบหลาย Story หรือ Story เดียวกันอาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยหลายกลุ่ม ขนาด ของคอลเลคชั่นหลากหลายไปตามแต่ละบริษัท ขึ้นอยู่กับงบประมาณและขนาดของบริษัทนั้นๆ รวมทั้งสภาพอากาศของแต่ละฤดูกาลด้วย (Buabusya, Testard and Testard, 2005)



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดแนวคิดและวิธีการจัดทำคอลเลคชั่น

การสร้างสร้งงานคอลเลคชั่นเริ่มจากการค้นคว้าวิจัย ซึ่งการวิจัยเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการออกแบบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การวิจัยตลาด (Market Research) และ การวิจัยแนวโน้มแฟชั่น (Buabusya, Testard and Testard, 2005)

1. การวิจัยตลาด (Market Research) เป็นการติดตามความเป็นไปของตลาดอย่างใกล้ชิดและทำการวิจัยเบื้องต้น เข้าถึงแหล่งข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายทางการตลาด และบริหารกระบวนการตัดสินใจ อุปสงค์ของผู้บริโภค เป็นสิ่งขับเคลื่อนที่สำคัญในวงการอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย รวมถึงอุตสาหกรรมอื่นทุกประเภท ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งที่ทำหรือผลิตมาสามารถขายได้ การวิจัยตลาดประกอบด้วย การวิจัยลูกค้า ซึ่งจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของลูกค้า การวิจัยผลิตภัณฑ์ ได้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและลักษณะของผลิตภัณฑ์ และการวิเคราะห์ตลาด ซึ่งจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มความนิยมทั่วไปของตลาด การพยากรณ์ตลาดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

คอลเลคชั่นเครื่องแต่งกายแต่ละชุดควรมีกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ การใช้ชีวิต ที่อยู่อาศัย กิจกรรม งานอดิเรกต่างๆ และขอบเขตของราคาที่มีความเหมาะสมกับฐานะทางการเงินของลูกค้า การพัฒนาข้อมูลลักษณะกลุ่มเป้าหมายจะสามารถมุ่งความสนใจไปที่ผู้บริโภคหรือกลุ่มตลาดที่เฉพาะเจาะจง บางบริษัทมีการจัดทำและพัฒนาข้อมูลกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างละเอียด ทำให้สามารถเห็นภาพของลูกค้าได้ชัดเจนขึ้น ทั้งนี้การคัดเลือกนายแบบหรือนางแบบเพื่อโฆษณาผลิตภัณฑ์ ควรเลือกผู้ที่มีบุคลิกใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย ในการวางแผนคอลเลคชั่น ผู้จัดการสินค้าจะทำหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราและแนะนำที่มออกแบบในการกำหนดรูปแบบเครื่องแต่งกาย จำนวนเสื้อผ้า บางบริษัทผู้จัดการสินค้าอาจต้องทำงานร่วมกับนักออกแบบหลายคอลเลคชั่น เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนและความแตกต่างของคอลเลคชั่นต่างๆ แต่ในบางบริษัทนักออกแบบและผู้จัดการสินค้าจะมีการประชุมเพื่อวางแผนงานในช่วงขั้นตอนการค้นคว้าวิจัยและการออกแบบ ในการประชุมวางแผนงานจะมีการทบทวนยอดตัวเลขการจำหน่ายของฤดูกาลก่อนหน้า พิจารณา คาดการณ์ ปรึกษากันเกี่ยวกับแผนงานรวมสำหรับคอลเลคชั่นของฤดูกาลต่อไป ตัดสินใจกำหนดจำนวนผลิตภัณฑ์เป้าหมายที่ต้องบรรจุในคอลเลคชั่น กำหนดสัดส่วนเสื้อแจ็กเก็ตเปรียบเทียบกับเสื้อสูท หรือสัดส่วนของกระโปรงเปรียบเทียบกับกางเกง หรือการตัดสินใจทดลองเพิ่มเติมสิ่งใหม่ในคอลเลคชั่น นักออกแบบและผู้จัดการสินค้าจะต้องเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยการผสมผสานอดีตเข้ากับปัจจุบัน นำของเก่ามาทบทวนเปลี่ยนเป็นรูปแบบใหม่ การที่แต่ละปีมีการจัดทำคอลเลคชั่นออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก ตัวเลขยอดจำหน่ายจึงไม่สามารถนำมาใช้คาดการณ์และวางกลยุทธ์สำหรับคอล

เลคชันที่กำลังดำเนินงานอยู่ได้ทันเวลา ดังนั้นการจัดทำคอลเลคชันในแต่ละครั้งจึงต้องใช้ทั้งความรู้และการคาดการณ์เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนคอลเลคชันด้วย

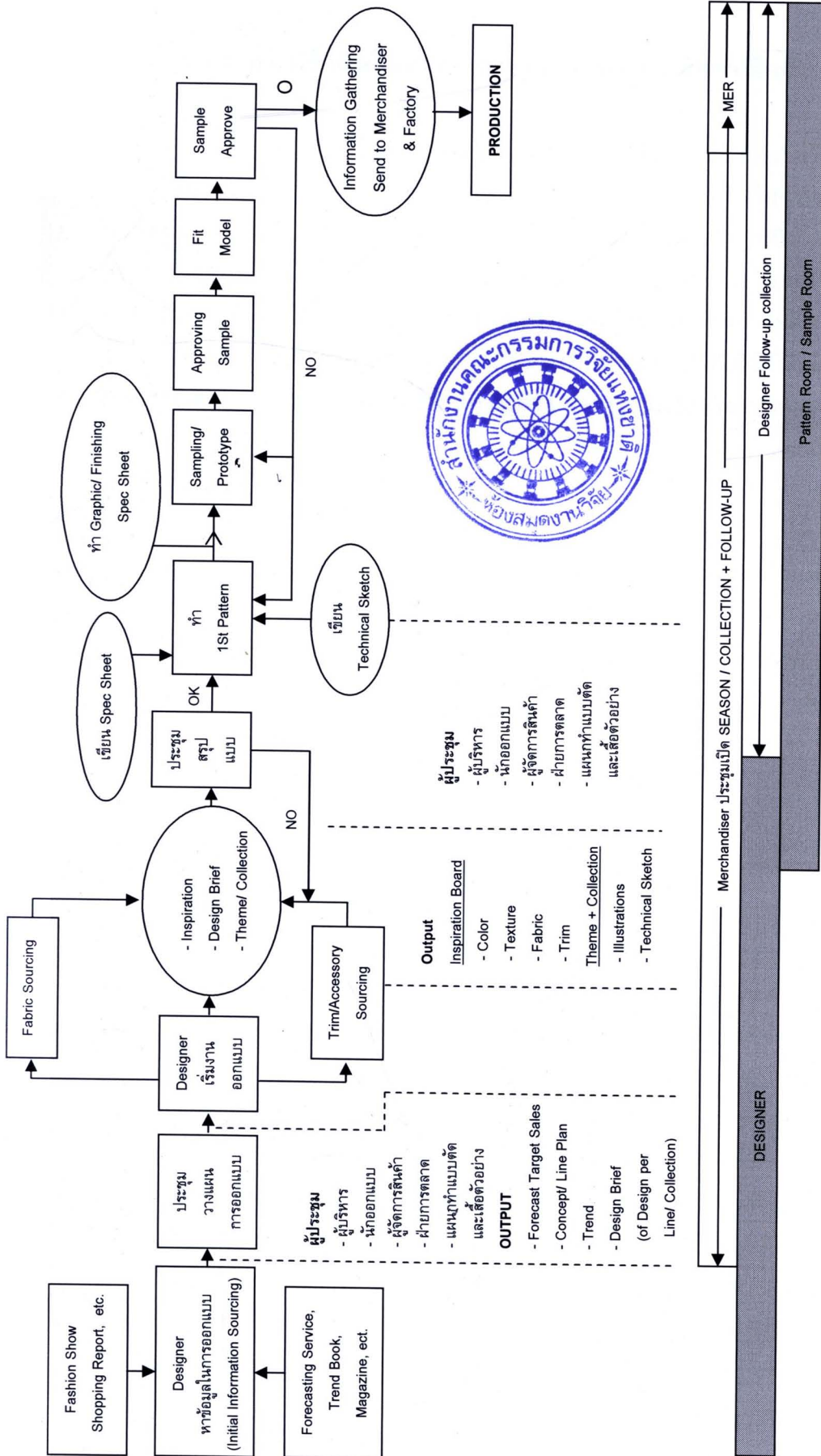
ในส่วนของประเภทของตลาด ลักษณะของผลิตภัณฑ์กับประเภทของตลาด มีการจัดแบ่งประเภทตลาด 5 ประเภทดังนี้ คือ

1. ตลาดผู้บุกเบิก (Innovator)
2. ตลาดกลุ่มผู้ยอมรับผลิตภัณฑ์แรกเริ่ม (Early Adoptor)
3. ตลาดกลุ่มใหญ่ที่ใช้ผลิตภัณฑ์แรกเริ่ม (Early Majority)
4. ตลาดกลุ่มใหญ่ที่ใช้ผลิตภัณฑ์ตอนหลัง (Late Majority)
5. ตลาดมวลชน (Mass)

ประเภทของตลาดมักเป็นตัวกำหนดราคา คุณภาพ และรูปแบบ โดยตลาดผู้บุกเบิกจะต้องการเสนอสิ่งที่แตกต่างไปจากผู้อื่นทั่วไป และพร้อมที่จะจ่ายเงินเป็นจำนวนมากเพื่อไปสู่ภาพลักษณ์นั้น แต่ตลาดมวลชนจะไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน และไม่สามารถจ่ายเงินจำนวนมากเพื่อการนี้ บางแบรนด์อาจเลือกประเภทเดียว บางแบรนด์อาจเลือกครอบคลุมถึง 2 ประเภท

2 การวิจัยแนวโน้มแฟชั่น การวิจัยแนวโน้มแฟชั่น สามารถทำการวิจัยตลาดบนพื้นฐานชีวิตประจำวันโดยการอ่านสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับแฟชั่น เข้าร่วมงานแสดงแฟชั่น และพัฒนาความสามารถในการสัมผัสอารมณ์ความรู้สึกของแฟชั่นในช่วงเวลาต่างๆแล้วถ่ายทอดออกมาเป็นสไตล์การออกแบบ ซึ่งสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับการค้าและนิตยสารแฟชั่นมีอยู่มาก ทั้งในข่าวสารข้อมูลและจากระบบสมาชิก นักออกแบบและผู้ค้าปลีกเป็นสมาชิก หน่วยงานพยากรณ์แนวโน้มความนิยมแฟชั่น รายงานเหล่านี้จะช่วยนักออกแบบในการวิเคราะห์แฟชั่นที่กำลังมาถึง

การค้นคว้าวิจัยเรื่องสีและแหล่งข้อมูล เป็นอีกส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญของขั้นตอนงานสร้างสรรค์ ผู้รับผิดชอบงานดังกล่าวจะทำการศึกษาแนวโน้มในความนิยมเรื่องสีล่วงหน้า ตั้งแต่ 8-24 เดือน โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยเหลืออุตสาหกรรมแฟชั่นในการประเมินแนวโน้มความนิยมเรื่องสี ทั้งนี้การวิเคราะห์ที่ผู้บริโภคนิยมอาจทำได้โดยการศึกษาจากข้อมูลการขายที่ผ่านมา



ภาพที่ 3 ภาพรวมของการทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้านักออกแบบ
ที่มา: สุมนทิพย์ วิชัยดิษฐ์ (2550)

2.2.3 ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า

ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของผู้จัดการสินค้า ควรมีความรู้เกี่ยวกับเสื้อผ้าและสิ่งทอ (garment) ความรู้เกี่ยวกับแบบตัด (pattern) ความรู้เกี่ยวกับวัสดุประกอบ (accessories) ความรู้ทางคณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และการตลาด นอกจากนี้ยังควรมีคุณสมบัติและความสามารถในการสื่อสาร ภาษา การใช้อุปกรณ์สำนักงาน คอมพิวเตอร์ การรับส่งเมล ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า ความรู้ในกระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพ ความรู้ด้านการพาณิชย์ การส่งของทางเรือ ระเบียบศุลกากร ความรู้ด้านการเงิน การธนาคาร ความรู้ด้านกฎหมายต่างๆ ความรู้ด้านการเมือง มาตรฐาน เงื่อนไขทางการค้า รวมถึงความรู้ด้านการตลาด และกลยุทธ์การแข่งขัน (สุนนทิพย์ วิชัยดิษฐ์, 2550; Buabusya, Testard and Testard, 2005)

นอกจากนี้คุณสมบัติที่ดีของผู้จัดการสินค้า ควรประกอบด้วยความรับผิดชอบในการทำงานและตรงต่อเวลา มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร มีความรู้รอบตัวเพื่อประโยชน์ในการพูดคุย มีความละเอียดรอบคอบ เป็นคนช่างสังเกต มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้มีไหวพริบและมีการตัดสินใจที่ดี สามารถสื่อสารได้ดีทั้งการพูดและการเขียน การติดต่อประสานงาน (สุนนทิพย์ วิชัยดิษฐ์, 2550)

3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุจินต์ ศรีปัญญาพล (2546: บทคัดย่อ) ศึกษากระบวนการรับงานของฝ่ายการตลาด โรงพิมพ์ระบบออฟเซตในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการทั่วไป หรือผู้ประกอบการของโรงพิมพ์ที่รับงานว่าจ้างพิมพ์ด้วยระบบออฟเซตในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 80 คน พบว่า ขั้นตอนการนำเสนองานให้ลูกค้าของฝ่ายการตลาด ประกอบด้วย การสอบถามรายละเอียดของงานที่ลูกค้าต้องการ นำเสนอตัวอย่างงานพิมพ์ที่ใกล้เคียงกัน และประเมินราคาเบื้องต้น นอกจากนี้ยังพบว่าฝ่ายการตลาดให้ความสำคัญกับการโน้มน้าวและนำเสนอลูกค้าประจำและลูกค้าทั่วไปอย่างสอดคล้องกันในระดับมากเกี่ยวกับประเด็นการติดตามงานภายใน คุณภาพของงานพิมพ์ การเสนอตัวอย่างงานพิมพ์ที่ผ่านมาและระยะเวลาในการดำเนินงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในระบบการผลิต ราคา การบริการของโรงพิมพ์ ขนาด และสถานที่ตั้งของโรงพิมพ์ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการรับงานของฝ่ายการตลาดพบว่า ด้านราคา ระยะเวลาในการทำงาน คุณภาพของงานพิมพ์ การให้บริการแก่ลูกค้า การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และการให้คำแนะนำทางเทคนิคกับลูกค้า ปัจจัยรองลงมาคือ เครื่องจักร อุปกรณ์ ขนาดของโรงพิมพ์ สถานที่ตั้ง และการผลิตที่ครบวงจร

ศิริพร โรจน์พิทักษ์กุล (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อปริมาณการส่งออกในธุรกิจอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปพบว่า สาเหตุที่ทำให้ปริมาณการส่งออกลดลงหรือคงที่มาจากด้านการผลิตและระบบคุณภาพ ระยะเวลาในการส่งมอบ ด้านต้นทุนการผลิต ส่วนสาเหตุที่ทำให้ปริมาณการส่งออกเพิ่มขึ้นประกอบด้วยด้านการตลาด ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและควบคุมคุณภาพ

ธัญญา วสุศรี และ ดวงพรณ กริชชาญชัย (2550) ศึกษาการประยุกต์ใช้การจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสิ่งทอประเทศไทย จากการนำร่องศึกษาการประยุกต์ใช้โซ่อุปทานภายใต้สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยนั้นแสดงให้เห็นถึงความไม่แน่นอนของอุปสงค์ ผู้จัดหาวัตถุดิบ ความไม่แน่นอนของกระบวนการผลิต และการควบคุมทำให้มีผลกระทบต่อเวลานำของลูกค้า ส่วนหนึ่งนั้นมาจากการใช้ข้อมูลร่วมกันภายในองค์กร และการจัดลำดับในโซ่อุปทานกระบวนการสั่งในกรณีพิเศษ แหล่งที่มาของวัตถุดิบ และกระบวนการวางแผนการผลิตล้วนมีผลต่อการจัดการโซ่อุปทานทั้งสิ้น

ในส่วนของกรณีศึกษาประกอบด้วยบริษัทสิ่งทอ 4 บริษัท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

บริษัทที่ 1 อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอขนาดใหญ่ของไทยซึ่งเป็น OEM และทำการผลิต make-to-order อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งนี้ ประกอบด้วย 4 กลุ่มธุรกิจโซ่อุปทาน คือ ปั่นด้าย ทอผ้า ย้อมผ้า และตัดเย็บเสื้อผ้า สินค้าในแต่ละหน่วยจะถูกส่งไปทั้งภายในกลุ่มและลูกค้าภายนอก ผลปรากฏว่าองค์กรทั้งหมดมีการบริหารแบบกระจายการบริหาร ซึ่งโซ่อุปทานทั้งหมดถูกแบ่งโดย profit centre จากการผลิตการปั่นด้าย ทอผ้า การย้อม และการผลิตเสื้อผ้า ทั้งนี้ profit centre จะทำการแบ่งแต่ละส่วนเพื่อกระจายอำนาจไปยังเจ้าหน้าที่อย่างรวดเร็วและสะดวกในการตัดสินใจของแต่ละกระบวนการ แต่กลยุทธ์เหล่านี้ไม่ทำให้มุมมองการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนสัมพันธ์กัน โดยแต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) นั้นจะมองว่าตัวเองเป็นอิสระและมองหน่วยอื่นๆ ว่าเป็นลูกค้าภายนอก หรือเป็นผู้จัดส่ง ผู้บริหารใช้ต้นทุนในการดำเนินงานแต่ไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนทางอ้อมที่ไม่สร้างคุณค่าในการดำเนินงาน ขาดแผนในการเชื่อมการผลิตในแต่ละหน่วยธุรกิจ ไม่มีการแบ่งปันสารสนเทศของคำสั่งการผลิตและจำนวนวัตถุดิบร่วมกัน ทำให้เกิดปัญหาสินค้าคงคลังและการทำงานซ้ำซ้อน

บริษัทที่ 2 เป็นบริษัทผลิตเสื้อผ้าเด็กขนาดกลาง ประกอบด้วย 2 หน่วยคือ ตกแต่งสำเร็จและเสื้อผ้าในกลุ่ม OEM อยู่ในกลุ่มสิ่งทอขนาดกลาง การวัดประเมินความสามารถของสองหน่วยธุรกิจนี้คือต้นทุน (cost) โดยมีผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มเป็นจุดศูนย์รวมของโซ่อุปทานโดย ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าจะรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าทั้งหมด และส่งคำสั่งซื้อไปที่ผู้ผลิตผ้า

หลังจากนั้นผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มก็จะทำการรวบรัดดูโดยไม่มีการติดตามใดๆ จนกระทั่งแผนวางแผนการผลิตของผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มจะเริ่มติดตามใบสั่งซื้อเมื่อใกล้ถึงวันนำส่งสินค้า (shipment date) ซึ่งโดยปกติวัตถุดิบจะมาช้า การปรับปรุงซัพพลายเออร์หรือการประเมินการทำงานของซัพพลายเออร์ยังไม่มี ดังนั้นโดยปกติจะใช้การจัดลำดับคำสั่งของงานตามวันกำหนดส่ง (earliest due date) หรือตามปริมาณและชนิดของวัตถุดิบที่มีในคลัง นอกจากนี้ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มยังใช้เวลามาตรฐาน (standard time) ในการคำนวณกำลังของการผลิต ทำให้ในการปฏิบัติจริงไม่สามารถดำเนินการผลิตเสร็จได้ตรงเวลา เนื่องจากความแตกต่างของสไตส์และองค์ประกอบผ้าในปัจจุบันที่คลาดเคลื่อนจากเวลามาตรฐานที่มีอยู่เดิม

บริษัทที่ 3 เป็นอุตสาหกรรมเสื้อผ้าชั้นขนาดกลาง ซึ่งมีปัญหากับเวลาในการจัดหาวัตถุดิบยาวนานมาก เนื่องจากการจัดการข้อมูลของลูกค้าและข้อมูลของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าไม่มีการแบ่งปันออกไป ทำให้ไม่สามารถกระจายข้อมูลลูกค้าไปแผนกสั่งซื้อและแผนกการผลิตได้ นอกจากนี้ ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้ายังไม่มีความเข้าใจถึงความต้องการข้อมูลของแผนกสั่งซื้อ และแผนกการผลิตเพื่อที่จะทำใบแสดงรายการวัสดุ (BOM) และการจองกำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนการผลิตเสื้อผ้าไม่สามารถทำได้ถ้าข้อมูลยังไม่แน่นอน การจัดลำดับการผลิตจะใช้การจัดลำดับตามวันกำหนดส่ง (earliest due date) และตามปริมาณและชนิดวัตถุดิบที่มีในคลัง กระบวนการเย็บจะถูกมองว่าเป็นจุดคอขวดต่างๆ ที่ยังคงมีการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง ซึ่งจริงๆ แล้วคอขวดเริ่มตั้งแต่การทำ pattern เนื่องจากยังไม่มีเทคโนโลยีนวัตกรรมเข้ามาช่วยในกระบวนการ การแก้ปัญหา ณ ปัจจุบันจึงถูกแก้โดยมีการจัดประชุมในช่วงเช้า (morning talk) เพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ

นอกจากนี้ปัญหาที่พบบ่อยในสิ่งทอไทย ที่ได้จากการณศึกษา คณะผู้วิจัยสามารถแบ่งปัญหาเป็น 4 ประเภท คือ เวลาการจัดหาวัตถุดิบ การจัดการสารสนเทศ การผลิตและสินค้าคงคลัง และการวัดประเมินความสามารถของโซ่อุปทาน

ปัญหาด้านเวลาการจัดหาวัตถุดิบ ปัญหาด้านเวลาในการจัดหาวัตถุดิบเป็นประเด็นหลักในการทำลายความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอนั้นเหตุผลที่เป็นไปได้คือซัพพลายเออร์ โดยที่ระบบการประเมินความสามารถของซัพพลายเออร์ นั้นยังไม่มีมีการริเริ่มขึ้น นอกจากนี้ซัพพลายเออร์ยังมิได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตั้งแต่เริ่มต้นทางเลือกหนึ่งสำหรับการจัดการปัญหานี้ เรียกว่า การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ซึ่งสามารถถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลายวิธี เช่น การพัฒนาซัพพลายเออร์ การรวมซัพพลายเออร์เข้าในกระบวนการ และการสร้างระบบประเมินความสามารถซัพพลายเออร์

ปัญหาด้านการจัดการสารสนเทศ พบว่าทุกกรณีที่ทำการศึกษาไม่มีการบูรณาการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยธุรกิจ เนื่องจากแต่ละธุรกิจมีระบบฐานข้อมูลเป็นของตนเองและไม่มีการเชื่อมประสาน และสถานภาพของคำสั่งลูกค้านั้นยากที่จะควบคุม ทำให้การวางแผนการผลิตระหว่างหน่วยธุรกิจนั้นจึงไม่สามารถมองเห็นเป็นภาพเดียวกัน

ปัญหาด้านการผลิตและจัดการสินค้าคงคลัง พบว่า ผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมมีปัญหาเมื่อเทียบกับผู้ผลิตขนาดใหญ่ เนื่องจากผู้ผลิตขนาดใหญ่มีระบบฐานข้อมูลการผลิตที่ดีกว่า เช่น เวลามาตรฐานที่แม่นยำ ระบบบาร์โค้ด สินค้าคงคลังและการใช้ซอฟต์แวร์เพื่อการวางแผนการผลิต ในขณะที่ผู้ผลิตขนาดย่อมและขนาดกลางระบบกระบวนการควบคุมการผลิต ไม่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศควบคุม สินค้าคงคลังและการวางแผนการผลิต นอกจากนี้การวางแผนและการควบคุมการผลิตไม่สามารถทำสำเร็จได้ เนื่องจากความไม่แน่นอนในกระบวนการจัดการคำสั่งซื้ออันเนื่องมาจาก ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า ซึ่งทำงานหลัก 3 งานในเวลาเดียวกัน คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรับคำสั่งลูกค้า และการส่งต่อคำสั่งซื้อ ซึ่งไม่มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ข้อมูลไหลช้าและบางครั้งมีข้อมูลที่ไหลผิดจากผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าเอง

ปัญหาด้านการวัดประเมินความสามารถ พบว่ามีการใช้การวัดประเมินความสามารถตามหน้าที่เป็นพื้นฐานแห่งการวัดตามแผนก ซึ่งการวัดไม่สามารถใช้ในการดำเนินงานโซ่อุปทานได้ นอกจากนี้มีการวัดลักษณะเดียว คือ ต้นทุน

