



## รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

เรื่อง

การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า  
ในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรม  
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

นางสาวอัจฉราวรรณ ณ สงขลา

นางสาวสรณีย์ เต็มเปี่ยม

นางสาวณัฐชยา เปี้ยแก้ว

นางสาวไทรติกา พิษิตเดช

งบประมาณเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



## รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

เรื่อง

การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า  
ในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรม  
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

นางสาวอัจฉราวรรณ ณ สงขลา

นางสาวสรณีย์ เต็มเปี่ยม

นางสาวณัฐชยา เปี้ยแก้ว

นางสาวไทรติกา พิษิตเดช

งบประมาณเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อเรื่อง : การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผู้วิจัย : นางสาวอัจฉราวรรณ ณ สงขลา, นางสาวสรระณีย์ เต็มเปี่ยม, นางสาวณัฐชยา เปี้ยแก้ว และ นางสาวไตรติกา พิษิตเดช

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการสินค้าแฟชั่น คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

พ.ศ. : 2553

### บทคัดย่อ

การศึกษาการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลนี้ มีวัตถุประสงค์ในการทำการศึกษารูปแบบและเปรียบเทียบลักษณะการทำงานของแต่ละสถานประกอบการในตำแหน่งงานดังกล่าว เพื่อเป็นการรองรับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศของบัณฑิตสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการสินค้าแฟชั่นและใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรในปี พ.ศ. 2554 ใช้รูปแบบการศึกษาเชิงคุณภาพ ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ศึกษากระบวนการทำงานจากสถานที่จริง และทำการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์เนื้อหา ถอดเทปบทสัมภาษณ์ และนำมาเรียบเรียงข้อมูลสรุปผลได้ดังนี้

กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในกระบวนการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกันตามลักษณะสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่บริษัททำการผลิต นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างกันในเรื่องของระยะเวลาในกระบวนการทำงาน เนื่องจากการผลิตในระบบเสื้อผ้าอุตสาหกรรมจะมีระยะเวลาการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าเป็นตัวกำหนด นอกจากนี้ในเรื่องของเวลายังมีความสัมพันธ์กับเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายอีกด้วย ในขณะที่การผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์ อาจมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับแผนการผลิตและรูปแบบสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลาที่กำลังได้รับความนิยม

ส่วนผลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการสินค้าเสื้อผ้า พบว่าผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าควรมีความรู้ในเรื่องวัตถุดิบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตเสื้อผ้า ความรู้ในเรื่องการตัดเย็บเสื้อผ้า ความรู้ทางคณิตศาสตร์เพื่อคิดคำนวณต้นทุนเสื้อผ้าในแต่ละแบบ ความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อติดต่อสื่อสารได้ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์กรและนอกองค์กรได้ นอกจากนี้ยังต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลความเคลื่อนไหวของสินค้าร่วมกับนักออกแบบเพื่อนำมาสรุปและใช้ในการวางแผนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและทันสมัยตรงตามความต้องการของลูกค้า

Title : Comparison to Work Process of Apparel Merchandiser in Fashion  
Brand and Industrial Clothing Manufacture  
Researcher : Acharawan Na Songkhla, Sansanee Tempiam, Nutchaya Piakaw,  
Tritika Pidhitdej  
Faculty of Home Economics Technology, RMUTP  
Year : 2010

### ABSTRACT

This research provides the understanding of work process of apparel merchandiser. Aims of this research are to study and compare the tasks of merchandisers in each company and to use this information for curriculum development. This research and taken by quality-oriented education. Collecting data through documents and related websites, explore the working process of fashion merchandisers include semi-formal interview.

There are differentiates of working process of fashion merchandiser in fashion brand and apparel industry depends on the product characteristics. There is difference of lead-time which clothing industry does not flexible as much as fashion brand because of production cost. There is adjustable of working process in fashion brand in order to provide appropriate product to their customers.

The results from interviews with fashion merchandiser or related to fashion product manager, showed that they should have knowledge of raw materials in clothing manufacture and garment. Knowledge of mathematic for cost calculation of each garment is necessary. They should have capability in English communication. Merchandiser should have good human relations for dealing with all parties involved inside and outside the organization. Also be responsible for collecting information on the movement of goods to summary with a designer. Then, used this information in production planning to develop and produce high quality and modern products to meet customer needs.

## กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัย เรื่อง การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ของสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการสินค้าแฟชั่น คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์จากสถานประกอบการต่างๆ บริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด บริษัท แอล เอ็ม อี จำกัด บริษัท เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด บริษัท บุติกนิวซิตี จำกัด บริษัท แอล.ที.ยู แอพพารเอลส์ และห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงสง่า ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลและความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงคณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่อนุมัติเงินงบประมาณผลประโยชน์คณะฯ ในการวิจัยเรื่องนี้

คณะผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คณะผู้วิจัย  
28 กันยายน 2553



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(ก)
ABSTRACT	(ข)
กิตติกรรมประกาศ	(ค)
สารบัญ	(ง)
สารบัญภาพ	(ฉ)
สารบัญตาราง	(ช)
บทที่ 1 บทนำ	1
1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย	1
2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
3 ขอบเขตของการวิจัย	2
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3
1 ความหมายของกระบวนการและความรู้เกี่ยวกับการจัดการสินค้าเสื้อผ้า	4
2 ข้อมูลเกี่ยวข้องกับผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า	8
3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	27
1 กลุ่มตัวอย่าง	27
2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
3 การรวบรวมข้อมูล	28
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	28
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	29
1 การศึกษากระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่น แบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	29
2 การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และ เสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	37
3 ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า	43
บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ	44
1 สรุปผล	44
2 ข้อเสนอแนะ	45
บรรณานุกรม	49

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	47
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการสินค้าแฟชั่น	50
ภาคผนวก ข ตัวอย่างเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสินค้า	52
ภาคผนวก ค รายละเอียดข้อมูลของบริษัท	56



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แผนผังงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า	12
2	ขั้นตอนการกำหนดแนวคิดและวิธีการจัดทำคอลเลคชั่น	19
3	ภาพรวมของการทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้านักออกแบบ	22
4	กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเทอร์เน็ต จำกัด (แบรนด์ Bouton)	30
5	กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท แอล เอ็ม อี จำกัด (แบรนด์ EP)	31
6	กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด (แบรนด์ Maidenform)	32
7	กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ของบริษัท บุติคนิวซิตี จำกัด มหาชน (แบรนด์ GSP)	33
8	กระบวนการทำงานของบริษัท แอล.ที.ยู แอพพาเรลส์ จำกัด	34
9	กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงสง่า	35
10	ตัวอย่างใบราคา (cost sheet)	53
11	ตัวอย่างใบสั่งสินค้า (ใบ Order)	54
12	ตัวอย่างใบสั่งสินค้าที่มีการใส่ข้อมูลแล้ว (ใบ Order)	54
13	ตัวอย่างเอกสารใบสรุปสินค้าที่ลงขาย	55

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า	37



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การจัดการเรียนการสอนสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการสินค้าแฟชั่น คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในปีการศึกษา 2550 ที่ผ่านมานี้ หนึ่ง ในวัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ เพื่อให้บัณฑิตมีความรู้ด้านทฤษฎี และมีทักษะในการปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีการจัดการสินค้าแฟชั่นอย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนผลผลิตและคุณภาพของงานด้านแฟชั่นเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายให้ก้าวทัน สภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต เมื่อบัณฑิตก้าวเข้าสู่โลกอาชีพย่อมต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ได้ศึกษามาตลอด 4 ปีในการปฏิบัติงานจริง

การทำงานด้านเสื้อผ้าทั้งในระบบอุตสาหกรรมและแฟชั่น จะมีกระบวนการทำงานที่มีความรับผิดชอบและการทำงานที่ต่อเนื่องกันในแต่ละแผนกของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งการทำงานในแต่ละหน่วยงานอาจมีกระบวนการทำงานและความรับผิดชอบในงานดังกล่าวที่คล้ายคลึงหรือแตกต่างกัน ตำแหน่งผู้จัดการสินค้า (Merchandiser) เป็นอีกตำแหน่งหนึ่งที่ต้องการคุณลักษณะทางความรู้และทักษะเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติหน้าที่นี้ การนำเอาลักษณะการปฏิบัติงานจริงของ ตำแหน่งผู้จัดการสินค้าด้านเสื้อผ้ามาถ่ายทอดและปลูกฝังให้บัณฑิตของสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการสินค้าแฟชั่นได้รับทราบเพื่อเป็นข้อมูลในการออกไปปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนา ประเทศชาติ คณะผู้วิจัยจึงเสนอการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อ ทำการศึกษาข้อมูลและเปรียบเทียบลักษณะการทำงานของแต่ละสถานประกอบการในตำแหน่ง งานดังกล่าว เพื่อเป็นการรองรับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศของบัณฑิตสาขาวิชา เทคโนโลยีการจัดการสินค้าแฟชั่นและใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรในปี พ.ศ. 2554 ต่อไป

## 2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์ และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2.2 เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## 3 ขอบเขตของโครงการวิจัย

3.1 เปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์ และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย

### 3.1.1 กลุ่มเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์

3.1.1.1 บริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (แบรนด์ Bouton)

3.1.1.2 บริษัท แอล เอ็ม อี จำกัด (แบรนด์ EP)

### 3.1.2 กลุ่มเสื้อผ้าอุตสาหกรรม

3.1.2.1 บริษัท เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด (แบรนด์ Maidenform)

3.1.2.2 บริษัท บุติคนิวซิตี จำกัด (มหาชน) (แบรนด์ GSP)

3.1.2.3 บริษัท แอล.ที.ยู แอพพาวเรลส์ จำกัด

3.1.2.4 ห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงสง่า

3.2 เปรียบเทียบเฉพาะเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์สำหรับสตรีและเสื้อผ้าอุตสาหกรรมสำหรับสตรี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## 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 ความหมายของกระบวนการและความรู้เกี่ยวกับการจัดการสินค้าเสีย

### 1.1 ความหมายของกระบวนการ

วัลลภ กัณฑ์ (2534: 12) ให้คำจำกัดความ กระบวนการ ไว้ว่า กระบวนการ คือ แนวทาง ดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีขั้นตอน ซึ่งวางไว้อย่างเป็นลำดับ ตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ขั้นตอนดังกล่าวมีผู้เสนอไว้ ซึ่งได้มีการทดลองใช้แล้วและแสดงให้เห็นว่า เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ และ เป้าหมายได้โดยใช้เวลาและทรัพยากรน้อยที่สุด

สงบ ลักษณะ (2535: 7) ให้คำจำกัดความของ กระบวนการ หมายถึง การ ดำเนินงานเป็นขั้นตอนนำไปสู่ผลที่ต้องการ

สุวิทย์ หิรัญภาคย์, สิริวรรณ เมธีวิวัฒน์ และ ชรินทร์ชัย อินทรภรณ์ (2540: 199) ให้ความหมายคำว่า กระบวนการ (Process) หมายถึง แบบแผนที่มีระเบียบวิธีการลำดับ ก่อนหลังอย่างมีระเบียบอันทำให้เกิดผลในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น กระบวนการวิธีการเรียนรู้ในสิ่งใดก็ตาม ต้องมีแบบแผนลำดับวิธีการก่อนหลังจึงทำให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งนั้นๆ

สุคนธ์ สินธพานนท์ (2550: 113) กล่าวถึง กระบวนการ ว่าหมายถึง กระบวนการ ที่ควรฝึกให้ปฏิบัติจนเป็นนิสัยเพื่อสามารถนำความรู้ หรือวิธีการที่ได้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน หรือ ในสถานการณ์อื่นได้ มีหลายประการเช่น กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ กระบวนการศึกษาค้นคว้า

สุขุมพร ไหวจลาด (2551) กล่าวว่า กระบวนการ หมายถึง การทำงานที่มีการ วางแผน ก่อนการทำงานเป็นลำดับตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น จนถึงขั้นสุดท้ายของการทำงานจนงานสำเร็จ ตามจุดประสงค์ของงานที่กำหนดไว้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการ หมายถึง การทำงานที่มีการวางแผนที่ควรฝึกให้ ปฏิบัติจนเป็นนิสัย เพื่อสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น จนถึงขั้นสุดท้ายของ การทำงานจนงานสำเร็จ 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 จัดส่งมาหรือได้รับในเวลาที่ถูกต้องตรงความต้องการ (Right Time)

## 1.3 การวางแผนการจัดการสินค้าเสื้อผ้า

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

การเลือกรูปแบบสินค้า ควรเลือกรูปแบบที่ตามแนวโน้มแฟชั่น (Trend) ในแต่ละฤดูกาล (Season) ให้สอดคล้องกับผู้สวมใส่

ส่วนสีสันทันของเสื้อผ้าที่มีหลากหลายประเภท 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 (พัชชา อุทิสวรรณกุล, 2549)

1.4.1 การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งการตั้งเป้าหมายในการตลาดทางด้านการขาย การผลิต และผลกำไรล้วนเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 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 การสร้างคอลเลกชันเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์มาสร้างผลงานการออกแบบ โดยแบ่งตามฤดูกาลหรือช่วงระยะเวลา (Season) จัดองค์ประกอบของคอลเลกชันในแต่ละช่วงระยะเวลา จัดสรรรูปแบบ สี สัน ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย หลังการออกแบบแล้วจึงมีการจัดทำเสื้อต้นแบบ (Prototype) โดยทำด้วยผ้าและวัสดุจริงที่จะใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้รายละเอียดของกระบวนการผลิตมากที่สุด สำหรับในอุตสาหกรรมเสื้อผ้ามักจะใช้เสื้อต้นแบบในการสั่งผลิต (Order) เพื่อผลิตขายเป็นจำนวนมาก

1.4.4 การวางแผน การผลิต และจัดหาวัตถุดิบ เป็นการวางแผนระบบการผลิต และการวางแผนเตรียมวัตถุดิบ อุปกรณ์ การวางแผนงานระบบการผลิต เตรียมทีมการผลิตให้มีความพร้อมกับการเย็บในรูปแบบต่างๆ มีการทดลองเย็บ และวางแผนคำนวณระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานของแต่ละคอลเลกชัน 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 ซัสน) 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) การป้อนผ้าสำหรับตัด (Cut)

- ค) การเย็บ (Sew) กระบวนการเย็บในระบบอุตสาหกรรมทั่วไป จะแบ่งทีมเย็บตามประเภทของเสื้อผ้า เช่น ทีมเย็บเสื้อประเภทเสื้อสตรี (Blouse) ทีมเย็บเสื้อเชิ้ต (Shirt) ทีมเย็บเสื้อแจ็คเก็ต (Jacket) ทีมเย็บกางเกง (Pants) ทีมเย็บกระโปรง (Skirt)
- ง) การเก็บรายละเอียดสินค้าที่ผ่านกระบวนการเย็บ เช่น
- (ก) การติดกระดุมในตัวเสื้อผ้า ในอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสตรี และเสื้อเชิ้ตสามารถติดกระดุมได้ด้วยจักร ส่วนเสื้อสุทส่วนใหญ่มักต้องใช้มือเย็บ ในการติดกระดุม รวมถึงการเจาะรังคุดด้วย
- (ข) การซัก เสื้อผ้าที่เย็บส่วนใหญ่อาจมีรอยเปื้อน โดยเฉพาะเสื้อสีขาวย ต้องนำมาซักก่อนให้สะอาด กรรมวิธีต้องให้เหมาะสมกับคุณภาพของวัตถุดิบนั้นๆ อาจซักด้วยน้ำหรือน้ำมันซักแห้งก็ได้
- (ค) การรีด เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเก็บรายละเอียด รีดให้เหมาะสมกับประเภทของสินค้า เช่น สูทรีดด้วยไอน้ำ โดยมีโครงหุ่นเป็นแบบ รีดด้วยน้ำยารีด สำหรับประเภทเสื้อผ้าทั่วไปรีดแล้วแขวน หรือถ้าเป็นผ้ายัดควรรีดแล้วพับใส่ซองถุงพลาสติก
- จ) การตรวจสอบคุณภาพ เป็นกระบวนการสุดท้ายของระบบการผลิต ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐานตามที่ตั้งใจไว้ ก่อนสินค้าจำหน่าย การตรวจสอบคุณภาพเน้นที่ความเรียบร้อยของการเย็บ การรีด และเก็บรายละเอียด สินค้าทุกแบรนด์ ต้องพยายามสร้างคุณภาพ มาตรฐานของการผลิตการตรวจสอบถือเป็นสิ่งสำคัญ ควรมีทีมงานผู้เชี่ยวชาญอย่างละเอียดในการทำงาน
- ฉ) การส่งสินค้าตามจุดจัดจำหน่าย แบ่งออกเป็น การจัดส่งภายในประเทศ และการจัดส่งไปยังต่างประเทศ

## 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า

Glock และ Kunz (2000) อธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า มีหน้าที่หลัก คือ ประเมินผลการจำหน่ายประเภทสินค้า ประเมินผลการขายในฤดูกาลขายที่ผ่านมา วิเคราะห์แฟชั่นในปัจจุบันและแนวทางแฟชั่นในอนาคต วางแผนงบประมาณสินค้า วางแผนการจัดสรรสินค้าเพื่อการจำหน่าย พัฒนาแนวคิด นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่วางขายในปัจจุบัน และดำเนินการทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ

สถาบันวิจัยแฟชั่นแห่งประเทศไทย (2552) ได้มีการแบ่งประเภทของผู้จัดการสินค้าไว้ 2 ประเภทหลักตามส่วนที่รับผิดชอบ คือ

1. ผู้จัดการสินค้าในส่วนของการผลิต (Manufacturer Merchandisers) ทำงานในส่วนของการผลิตหรือโรงงานเป็นหลัก พัฒนาสินค้าเพื่อนำเสนอให้แบรนด์หรือผู้ค้าปลีก รวมทั้งการลงรายละเอียดในส่วนของการผลิต

2. ผู้จัดการสินค้าในส่วนของการแบรนด์หรือการค้าปลีก (Retailers/Brand Merchandisers) ทำงานเกี่ยวข้องกับกาตลาด 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 ไว้ดังนี้ (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) ซึ่งเป็นการวาง

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) ซึ่งรวมทั้งแต่การลดต้นทุนวัตถุดิบ ลดต้นทุนการถือครองวัตถุดิบ และลดความผิดพลาดในการใช้วัตถุดิบตามรายการวัตถุดิบที่มีความแม่นยำ (Bill of Materials) มีการรายงานสถานะสินค้าทันสมัย (Style Status Reports) มีวางแผนการผลิตหลักที่ละเอียดพอเพียง (master Production Plan)

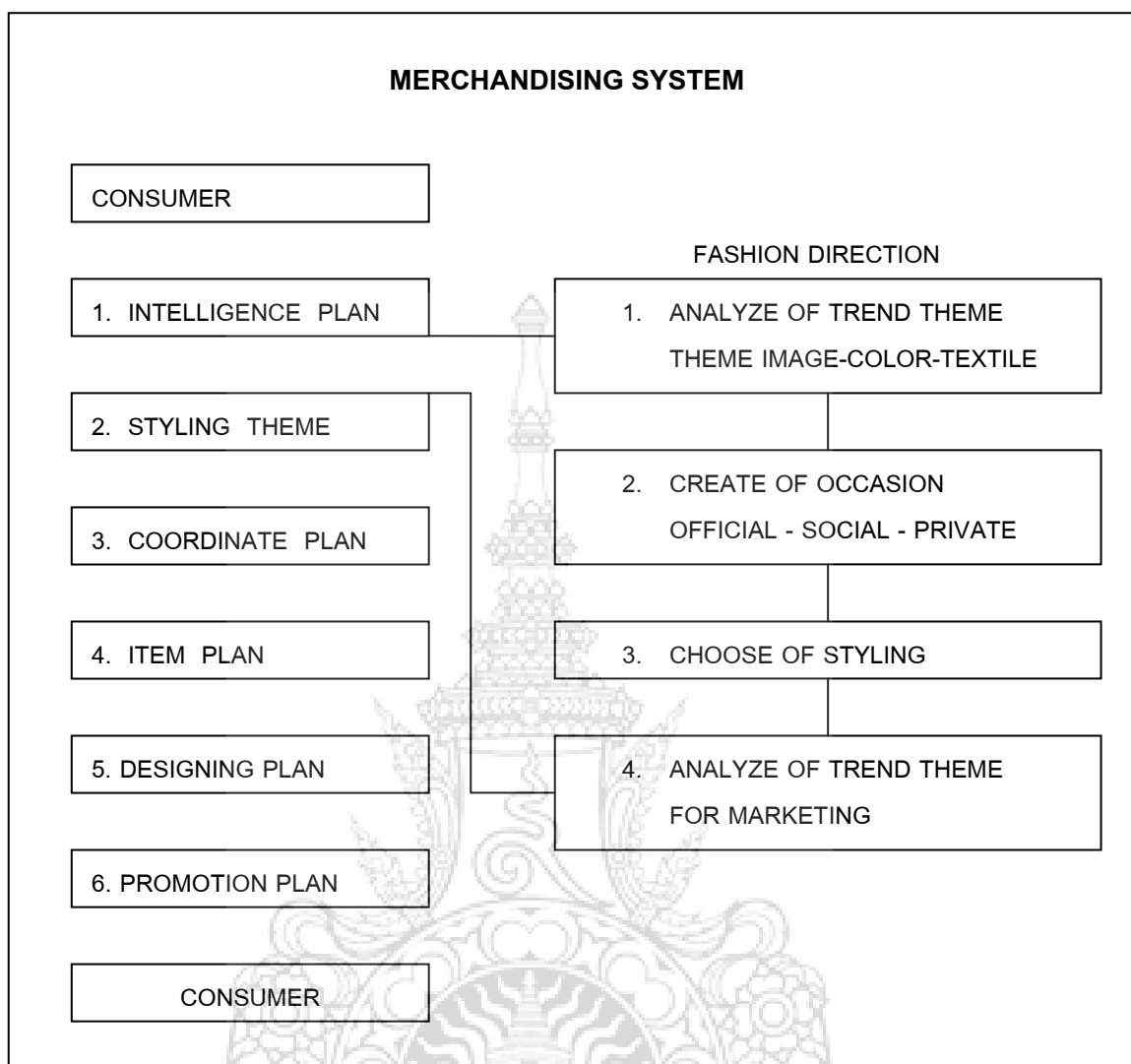
7. การจัดหา (Sourcing) ทำเฉพาะงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้สูง เข้าใจกระบวนการผลิตในขั้นตอนต่างๆ รู้ถึงข้อจำกัดของผู้ขาย และเงื่อนไขวัตถุดิบ มีความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนของสินค้า รู้จักใช้กระบวนการประกันคุณภาพ เข้าใจถึงวัฒนธรรมการค้าที่มีความแตกต่างในแต่ละประเทศ

ความสามารถในการวิเคราะห์ และความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถที่จำเป็นสำหรับอาชีพผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า นอกจากนี้ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ่ายังมีการประสานความร่วมมือกับฝ่ายการตลาด และฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งมีการทำงานที่มีความใกล้เคียงกันมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับซึ่งอาจจะมีหน้าที่หลักเพียงอย่างเดียวหรือมากกว่า

เป้าหมายที่ดีของการจัดการสินค้า คือ การสร้างประสบการณ์เชิงบวกให้กับลูกค้า การจัดซื้อสินค้าแฟชั่นก็อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการสินค้า ตั้งแต่การเลือกสินค้าที่ต้องการ

ซื้อ การออกแบบการจัดวางสินค้าในร้าน ซึ่งผู้จัดการสินค้าจำเป็นต้องมองในมุมมองของลูกค้าเองด้วยการจัดจำนวนสินค้าและการจัดคู่ในการวางเพื่อนำเสนอ โดยผู้จัดการสินค้าแฟชั่นที่มีความเชี่ยวชาญสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บริโภคตามความเป็นไปของผลิตภัณฑ์ การตลาดแฟชั่น นักการตลาดแฟชั่นไม่มีหน้าที่มากนัก เพราะเน้นที่การจัดโปรโมชั่นของสินค้า โดยผู้ที่ทำหน้าที่นี้จำเป็นต้องมีความรู้ความสนใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับสินค้าแฟชั่น ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกาโฆษณา รู้จังหวะของการขายที่เหมาะสมกับสินค้าแต่ละชนิด มีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในสายงานแฟชั่นและการร่วมจัดทำแนวโน้มแฟชั่น การจัดซื้อสินค้าแฟชั่น คนส่วนใหญ่คิดว่าพวกเขาสามารถมีอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการซื้อของนี้ได้ แต่การจัดซื้อสินค้าแฟชั่นมีความละเอียดซับซ้อนมากกว่านั้น ผู้จัดซื้อสินค้าแฟชั่นต้องตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มแฟชั่น 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 (Merchandiser Planning)

เป็นงานที่ต้องการเหตุผลและต้องใช้ความรู้สึกส่วนตัวประกอบกัน เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีการวางแผนสินค้าในช่วงจังหวะที่ดี เหมาะสมกับเวลาออกวางจำหน่าย ซึ่งการวางแผนที่ดีไม่ใช่แค่ได้ตัวเลขที่ดี หรือลงตัวเท่านั้น แต่ต้องเกิดจากการวิเคราะห์ การมีทักษะในการประมาณ และการทำนายอนาคต ซึ่งทำให้เกิดการมองเห็นทั้งภาพรวม (Macro) และแนวโน้มในระดับย่อย (Micro) ตลอดทั้งปี ดังนั้นงานของการวางแผนสินค้าแพชั่นหลัก คือ การควบคุมและจัดการตัวเลขจากแนวความคิดเริ่มต้นจนถึงกระทั่งสินค้าถูกส่งมอบและกระจายมายังร้านค้า ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าทำงานง่ายและสะดวกมากขึ้น และยังช่วยคำนวณและวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ได้ดี ช่วยลดความเสี่ยง (De-risk) ให้กับธุรกิจได้ ทำให้มั่นใจว่าสินค้าจะมียอดขายที่ดีและลดอัตรายอดขายที่ไม่ดีให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จึงเป็นเรื่องที่จะต้องมีความสมดุลระหว่างการสั่งผลิตสินค้าที่มีอัตราเสี่ยงสูง (กลุ่มสินค้าแพชั่น) ควบคู่ไปกับสินค้าพื้นฐานที่มีอัตราเสี่ยงต่ำ แต่ทั้งนี้อัตราสมดุลที่ว่าต้องขึ้นกับลักษณะตลาดกลุ่มเป้าหมายด้วย (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

## การวางแผนเกี่ยวกับผลกำไรที่คาดหวัง

สิ่งสำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งในการวางแผนจัดซื้อสินค้า คือ การมีส่วนช่วยให้กระบวนการจัดซื้อประสบความสำเร็จบรรลุจุดที่เรียกว่า Planned Level Buying Profitability หรือระดับของกำไรที่เกิดจากการจัดซื้อ ซึ่งได้วางแผนล่วงหน้าไว้ โดยทั่วไปในการทำธุรกิจแพชั่นควรทำกำไรได้มาก เพราะมีการบวกราคาสินค้าเพิ่มจากต้นทุน (Mark-up) ได้สูงมาก แต่ในความเป็นจริงแล้วธุรกิจแพชั่นมีรายจ่ายมากที่ต้องนำมาหักล้าง กว่าที่เหลือกำไรสุทธิจริงๆ (Net Margin) รายจ่ายดังกล่าว เช่น ค่าเช่าต่างๆ เงินเดือนพนักงาน ค่าคอมมิชชั่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าสูญหายของสินค้า เป็นต้น ในประเทศแถบยุโรปมีข้อสรุปว่า โดยทั่วไปยอดกำไรสุทธิประจำปีมักจะมีตัวเลขเพียงหลักเดียวของยอดขายรวม ซึ่งเป็นการยอมรับว่ามีความเป็นไปได้น้อยมากที่จะขายสินค้าแพชั่นแต่ละสไตล์ได้หมดสต็อก โดยปกติจะขายในราคาเต็มได้ประมาณร้อยละ 85 ของสินค้าทั้งหมด สินค้าส่วนที่เหลือจะถูกนำมาจัดราคาพิเศษด้วยการลดราคา (Mark-down or Price Reduction) หรือทำโปรโมชั่นวิธีต่างๆ เพื่อช่วยให้สินค้าหมดไปจากสต็อก การจัดการค่าใช้จ่ายอื่นๆ นอกจากราคาต้นทุนการสั่งซื้อนั้นเป็นเรื่องนอกเหนือความรับผิดชอบของผู้ซื้อและผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า ความจริงควรกล่าวว่าเป็นเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผิดชอบโดยตรงมากกว่า ดังนั้นค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจแพชั่นจึงถูกนำมาหักออกจากกำไรที่เกิดจากการซื้อและการขายสินค้า ก่อนที่จะได้ยอดกำไรสุทธิ (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

### ความหลากหลายของสินค้า (Range of Product)

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

Range Width หมายถึง ประเภทสินค้านั้นมีความกว้างมากแค่ไหนสำหรับลูกค้าในการเลือกสินค้า เนื่องจากสินค้าบางแบรนด์เริ่มต้นจากการขายเสื้อผ้าสตรีแล้วต่อมาก็จะมีการเพิ่มประเภทสินค้ามากขึ้น 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 ก็หมายถึงปริมาณสต็อกที่จะต้องเพิ่มขึ้นซึ่งต้องนำมาพิจารณาว่ามีสินค้ามากเกินไปที่บริษัทจะผลักดันให้ขายหมดได้หรือไม่ (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 และอาจจะมีสินค้าบางรายการที่เติมช่องว่างระหว่างสินต้าราคาสูงและต่ำประกอบกันด้วย (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

## ทางเลือกของผลิตภัณฑ์ (Product Options)

เมื่อทีมผู้ซื้อได้รับงบประมาณจำแนกออกตามความเหมาะสมเพื่อจัดซื้อกลุ่มสินค้าที่แตกต่างกัน เช่น เสื้อผ้าสตรี เสื้อผ้าชาย ในแต่ละกลุ่มสินค้านี้เองที่ต้องมีการแตกย่อยสินค้าออกเป็นสไตลส์และสีด้วย สไตลส์จะเป็นการแยกตัวรูปแบบของเนื้อผ้าและลายผ้า จึงเริ่มมีการออกแบบเสื้อผ้าโดยการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยลงไปอีก คือ เป็นเสื้อสตรี กางเกง กระโปรง เสื้อสูท เสื้อยืด เป็นต้น ทั้งสีและสไตลส์ที่กล่าวมาก็จะถูกนำมาพิจารณาในกลุ่มสินค้าน้อยเหล่านี้ โดยดูในภาพรวมว่ามีความกลมกลืนดีหรือไม่ ในสินค้าบางตัวอาจจะมีการสร้างความแตกต่างด้านราคา (Price Point) ขึ้นอยู่กับเนื้อผ้าและลายพิมพ์ เป็นต้น เช่น เสื้อสไตลส์ A คอปกสีแดง เท่ากับมีให้เลือก 1 ประเภท คือ สีแดง ส่วนเสื้อสไตลส์ B คอกกลม มี 3 สี เท่ากับมีให้เลือก 3 ประเภท คือ สีแดง เหลือง และขาว หรือตัวอย่างของเสื้อตัวในแบบเดียวกัน แบ่งเป็นสองราคาตามเนื้อผ้า ตัวที่มีราคาแพงทำจากผ้าไหมอิตาลี ส่วนตัวที่มีราคาถูกกว่าทำจากผ้าพอลีเอสเตอร์ เป็นต้น

แต่ละประเภทหรือตัวเลือกในที่นี้อาจไม่ได้มีจำนวนสต็อกสินค้าที่เท่ากัน เช่น เสื้อสไตลส์ B ทั้ง 3 สี อาจมีสัดส่วนสต็อกเป็นแบบ 1-2-4 คือ สีแรก 1 ตัว สีที่สอง 2 ตัว และสีที่สาม 4 ตัว เพราะมีการพิจารณาแล้วว่าสีที่สามน่าจะขายดีเป็นสีเท่าของสีที่หนึ่งเป็นต้น ส่วนปัญหาเรื่องยอดขายต่ำหรือยอดขายเดินช้าไม่ตรงเป้ามักจะถูกแก้ไขด้วยการลดราคาจากป้ายราคาเต็ม (Mark-down) เพื่อจะยืดหยุ่นอุปสงค์ ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้ แต่วิธีนี้ถือว่าแพงเพราะต้องหักราคาขายลง เท่ากับเป็นการชื้อยอดขายคืนด้วยเงินของบริษัทนั่นเอง (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 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 ที่มีการ

เปลี่ยนแปลงแฟชั่นช้ากว่า อีกอย่างหนึ่งก็คือ สินค้าแฟชั่นมักผลิตภายในประเทศ (Home Produced) เพื่อช่วยเร่งเวลาประสานงาน ติดต่อกับ และส่งมอบ ซึ่งมีเวลาการผลิตสั้นกว่าสินค้าที่ไม่เน้นแฟชั่นซึ่งมักผลิตในต่างประเทศ ผู้จัดการซื้อและผู้จัดการสินค้ามักจะเริ่มกระบวนการวางแผนสินค้าและจัดซื้อในระยะแรกกับฝ่ายจัดซื้อล่วงหน้าเพื่อนำเสนอแผนงานและกรอบแนวความคิดในภาพรวมก่อน ในการประชุมระยะแรกนั้นมักนำเอาประวัติการขายของฤดูกาลที่ผ่านมาโดยเฉพาะฤดูกาลที่แล้วของฤดูกาลเดียวกันที่จะวางแผนเพื่อดูว่ามีสินค้าหลัก (Key Trend) ในฤดูกาลที่ผ่านมาใดบ้างที่จะนำมาพัฒนาต่อไป โดยทั่วไปสินค้าหลักเหล่านี้หากขายดีในครั้งก่อนก็จะยังคงขายได้อยู่ แต่ต้องพัฒนาให้เกิดความใหม่เกิดขึ้น (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

### ความสำคัญของรูปแบบการขายในอดีต (The Importance of Historic Sales Patterns)

การเลือกสินค้าที่ขายดีที่สุดและแย่งที่สุดของฤดูกาลที่ผ่านมา (Post-mortem) เพื่อนำมาเข้าที่ประชุม โดยมีการเขียนรายงานประชุมเพื่อให้เป็นหลักฐานเอาไว้ อาจเรียกว่าเป็นการทำบทเรียนในอดีต เนื่องจากอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อเป็นอาชีพหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยพอสมควร ดังนั้นการจัดเก็บประวัติการขายจึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อเตือนไม่ให้ทีมผู้จัดซื้อสั่งซื้อสินค้าที่ขายไม่ดีซ้ำ การมองย้อนกลับไปประวัติการขายจะเป็นแนวทางให้กับการทำงานในอนาคต หรือที่เรียกว่า Retrospect (Basing Decisions Only Upon Past Known Events การตัดสินใจโดยพิจารณาจากการขายในอดีต) แต่การมีสูตรสำเร็จซ้ำๆ กลับเป็นสิ่งที่อันตรายได้เช่นกัน เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจและเลือดเนื้อของแฟชั่นที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความกระตือรือร้น (Excitement) ในการทำงาน การวางแผนโดยยึดแนวปฏิบัติและสิ่งผลิตสินค้าขายดีในอดีตซ้ำๆ จึงควรใช้เป็นเพียงแนวทาง และควรผสมผสานกับความใหม่ของสินค้าและแนวโน้มแฟชั่นใหม่ๆ ให้เกิดสมดุลที่ดี (อโนทัย ชลชาติภิญโญ, 2548)

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

แฟชั่นที่ดีจึงควรให้ทั้งสองแผนงานมาบรรจบกันพอดีในจุดที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ (อโนทัย ชลชาติ ภิญาญ, 2548)

### การจัดทำแผนการขายและธุรกิจแฟชั่น (Sales Planning and The Fashion Business)

การจัดทำแผนการขายที่สมบูรณ์ที่สุดโดยไม่มีเปลี่ยนแปลงแก้ไขในภายหลัง นั้นแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย การวางแผนการขายเริ่มที่การจัดทำแนวความคิด(Concept) จนกระทั่งสิ้นสุดฤดูกาลขายนั้น แผนการขายมักจะมีการปรับเปลี่ยนไปไม่มากนักน้อย อย่างไรก็ตามเมื่อฤดูกาลขายเริ่มขึ้นไปเรื่อยๆ การเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ อาจจะทำให้เกิดปัญหาตามมาได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อ (Order) ที่ได้สั่งผลิตไปแล้วล่วงหน้า ปัจจุบันการผลิตระยะสั้นๆ (Short Lead-time) จึงเป็นที่นิยมและเหมาะสมกับสินค้าแฟชั่นมาก เพราะสามารถตอบสนองความเป็นไปของตลาดและความนิยมของสินค้าได้ทันที่วิธีที่บริษัทส่วนใหญ่ทำกันคือยึดเวลาตัดสินใจเรื่องคำสั่งซื้อ ทั้งเรื่องเนื้อผ้า สี สัน สไตส์ และลายปัก ลายพิมพ์ ทั้งหลายออกไปจนวินาทีสุดท้าย ก่อนที่โรงงานจะผลิตให้ตามตารางการผลิตของโรงงาน ส่วนเสื้อผ้าที่ไม่ได้เน้นแฟชั่นทั้งหลาย เช่น เสื้อผ้าพื้นฐาน เสื้อผ้าคลาสสิกที่นิยมสั่งผลิตจำนวนมากๆ จึงไม่เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในหลักใหญ่ แต่ข้อดีของการสั่งผลิตจำนวนมากและการจองเวลาผลิตระยะยาว คือ ต้นทุนการผลิตที่ถูกลงมาก อีกทั้งลูกค้าที่ไม่เน้นเสื้อผ้าแฟชั่นมักมีพฤติกรรมการซื้อที่คาดการณ์ได้ง่าย (อโนทัย ชลชาติภิญาญ, 2548)

ในขั้นตอนแรกของการวางแผนเป็นเรื่องง่ายที่จะมีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน ทั่วไป แต่ละแผนการที่เปลี่ยนแปลงไปจะต้องมีการกำหนดรหัสหรือตัวเลขเพื่อให้ทีมงานจากทุกฝ่ายทราบว่าแผนการใดถูกใช้ไปแล้วและได้เปลี่ยนไปเป็นแผนการใหม่ที่จุดไหน การสังเกตและทำนายยอดขายของสินค้าแต่ละตัวรวมไปถึงยอดสต็อกสินค้าจะต้องเกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะสินค้าบางตัวมียอดขายที่อาจจะดีหรือแย่มาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ทีมงานจัดซื้อต้องปรับกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ การเพิ่มหรือลดในแต่ละหมวดสินค้า สไตส์ สี และขนาดความต้องการของตลาด จัดเป็นจุดที่ฝ่ายซื้อคาดว่าน่าจะเป็น หรือคาดว่าจะเป็นไปได้ในการขาย (อโนทัย ชลชาติภิญาญ, 2548)

การทำนายตลาดของแต่ละแผนจะถูกนำมารวมกันเป็นแผนใหญ่ (Top-level Summary) เพื่อให้ผู้ช่วยผู้จัดการเข้ามาตรวจสอบว่าทีมจัดซื้อแต่ละทีมมองตลาดในแง่บวกหรือแง่ลบมากเกินไปหรือไม่ อีกทั้งเป็นการตรวจสอบว่า ทีมจัดซื้อได้ติดตามแนวโน้มแฟชั่นที่เกิดขึ้นตามความเคลื่อนไหวของตลาดมากน้อยแค่ไหน การเปลี่ยนแปลงแผนการขายหลักของบริษัทจะมีขึ้น

ทุกสัปดาห์ เพื่อให้ฝ่ายจัดซื้อทบทวนและแก้ไข จะเห็นได้ว่าการทำนายตลาดที่แม่นยำมากที่สุด จะต้องมีการกระทำทุกๆ สัปดาห์ และเป็นความรับผิดชอบหลักของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า ซึ่งในบางโอกาสหรือบางฤดูกาลนั้น แต่ละแผนกจะมีความว่องไวต่อแฟชั่นไม่เท่ากัน บางแผนกอาจมีการเปลี่ยนแปลงทางแฟชั่นสูงกว่าแผนกอื่นๆ ในระหว่างฤดูกาลขายนั้น สีบางสีจะได้รับความนิยมโดดเด่นกว่าสีอื่นๆที่อยู่ในแผนการขายที่วางไว้ ในทางตรงกันข้ามบางสีที่คาดว่าจะขายได้ดีแต่กลับมีอัตราการขายต่ำก็เกิดขึ้นได้เช่นกัน ทำให้ทีมจัดซื้อต้องลดการสั่งซื้อสินค้าที่มียอดขายต่ำตามคำสั่งซื้อเดิม แต่การสั่งซื้อสินค้าเพิ่มกลับทำง่ายกว่า ดังนั้น การที่บริษัทมีแหล่งผลิตที่สามารถผลิตสินค้าได้ในเวลาอันสั้นย่อมได้เปรียบทางการค้ามากกว่า (อโนทัย ชลชาติภิญาญ, 2548)

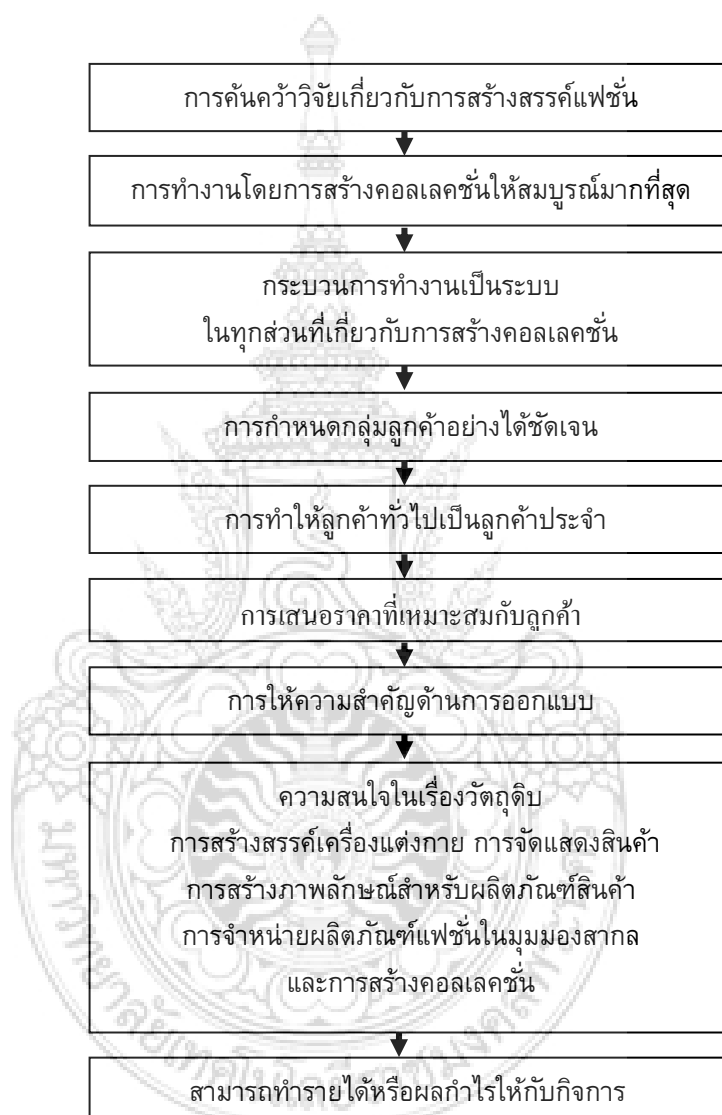
จากที่กล่าวข้างต้นเป็นการอธิบายรายละเอียดของการไหล (Flow) ของสินค้าแฟชั่น ตั้งแต่การวางแผนจัดซื้อจนกระทั่งผลิตเป็นสินค้า แต่ยังไม่รวมถึงการควบคุมสต็อกและการกระจายสินค้า ซึ่งเป็นอีกหน้าที่หลักของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า ต้องระลึกไว้เสมอว่าสินค้าที่จะวางแผนและจัดซื้อนั้นต้องตั้งอยู่บนจุดหมายสี่ประการคือ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

### คอลเลคชันสินค้า (Collection)

คอลเลคชัน (Collection) คือ การรวบรวมจัดทำชุดเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายมาเสนอต่อลูกค้า การสร้างคอลเลคชันเป็นผลของทีมงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยนักออกแบบทำงานกับผู้จัดการสินค้าในการวางแผนของคอลเลคชัน ทั้งเรื่องโทนสี เนื้อผ้า ราคา และจำนวนสไตล์สำหรับแต่ละคอลเลคชัน งานที่นักออกแบบรับผิดชอบมีหลากหลาย เช่น การค้นคว้าและวิจัยตลาด การเลือกใช้สี เนื้อผ้า และสไตล์เครื่องแต่งกาย เพื่อนำไปสร้างสรรค์คอลเลคชันตามแนวทางที่ผู้จัดการสินค้าเป็นผู้ชี้แนะและกำหนด (Buabusya, Testard and Testard, 2005)

ในแต่ละคอลเลคชันจะประกอบด้วย เครื่องแต่งกายหนึ่งกลุ่มใหญ่ หรือกลุ่มย่อย หรือแบ่งตามฤดูกาล ซึ่งอาจมีเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย 100-150 ชุดสไตล์ เช่น ตามสี หรือเนื้อผ้า หรือ เพื่อจุดประสงค์ใดอย่างหนึ่ง เช่น กีฬา กอล์ฟ เทนนิส ซึ่งจะเชื่อมโยงเสื้อผ้าไว้กลุ่มเดียวกัน กลุ่มย่อยนี้เรียกว่า Story หรือ Line แต่ละ Story ประกอบด้วยชิ้นส่วนเครื่องแต่งกายที่สไตล์เดียวกัน 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

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

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

คอลเลคชันเครื่องแต่งกายแต่ละชุดควรมีกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ การใช้ชีวิต ที่อยู่อาศัย กิจกรรม งานอดิเรกต่างๆ และขอบเขตของราคาที่มีความเหมาะสมกับฐานะทางการเงินของลูกค้า การพัฒนาข้อมูลลักษณะกลุ่มเป้าหมายจะสามารถมุ่งความสนใจไปที่ผู้บริโภคหรือกลุ่มตลาดที่เฉพาะเจาะจง บางบริษัทมีการจัดทำและพัฒนาข้อมูลกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างละเอียด ทำให้สามารถเห็นภาพของลูกค้าได้ชัดเจนขึ้น ทั้งนี้การคัดเลือกนายแบบหรือนางแบบเพื่อโฆษณาผลิตภัณฑ์ ควรเลือกผู้ที่มีบุคลิกใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย ในการวางแผนคอลเลคชัน ผู้จัดการสินค้าจะทำหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราและแนะนำที่มออกแบบในการกำหนดรูปแบบเครื่องแต่งกาย จำนวนเสื้อผ้า บางบริษัทผู้จัดการสินค้าอาจต้องทำงานร่วมกับนักออกแบบหลายคอลเลคชัน เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนและความแตกต่างของคอลเลคชันต่างๆ แต่ในบางบริษัทนักออกแบบและผู้จัดการสินค้าจะมีการประชุมเพื่อวางแผนงานในช่วงขั้นตอนการค้นคว้าวิจัยและการออกแบบ ในการประชุมวางแผนงานจะมีการทบทวนยอดตัวเลขการจำหน่ายของฤดูกาลก่อนหน้า พิจารณา คาดการณ์ ปรึกษากันเกี่ยวกับแผนงานรวมสำหรับคอลเลคชันของฤดูกาลต่อไป ตัดสินใจกำหนดจำนวนผลิตภัณฑ์เป้าหมายที่ต้องบรรจุในคอลเลคชัน กำหนดสัดส่วนเสื้อแจ็กเก็ตเปรียบเทียบกับเสื้อสูท หรือสัดส่วนของกระโปรงเปรียบเทียบกับกางเกง หรือการตัดสินใจทดลองเพิ่มเติมสิ่งใหม่ในคอลเลคชัน นักออกแบบและผู้จัดการสินค้าจะต้องเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยการผสมผสานอดีตเข้ากับปัจจุบัน นำของเก่ามาทบทวนเปลี่ยนเป็นรูปแบบใหม่ การที่แต่ละปีมีการจัดทำคอลเลคชันออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก ตัวเลขยอดจำหน่ายจึงไม่สามารถนำมาใช้คาดการณ์และวางกลยุทธ์สำหรับคอล

เลขชั้นที่กำลังดำเนินงานอยู่ได้ทันเวลา ดังนั้นการจัดทำคอลเลกชันในแต่ละครั้งจึงต้องใช้ทั้งความรู้และการคาดการณ์เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนคอลเลกชันด้วย

ในส่วนของประเภทของตลาด ลักษณะของผลิตภัณฑ์กับประเภทของตลาด มีการจัดแบ่งประเภทตลาด 5 ประเภทดังนี้ คือ

1. ตลาดผู้บุกเบิก (Innovator)
2. ตลาดกลุ่มผู้ยอมรับผลิตภัณฑ์แรกเริ่ม (Early Adopter)
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 และพัฒนาความสามารถในการสัมผัสอารมณ์ความรู้สึกของแฟชั่นในช่วงเวลาต่างๆ แล้วถ่ายทอดออกมาเป็นสไตล์การออกแบบ ซึ่งสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับการค้าและนิตยสารแฟชั่นมีอยู่มาก ทั้งในข่าวสารข้อมูลและจากระบบสมาชิก นักร้องแบบและผู้ค้าปลีกเป็นสมาชิก หน่วยงานพยากรณ์แนวโน้มความนิยมแฟชั่น รายงานเหล่านี้จะช่วยนักออกแบบในการวิเคราะห์แฟชั่นที่กำลังมาถึง

การค้นคว้าวิจัยเรื่องสีและแหล่งข้อมูล เป็นอีกส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญของขั้นตอนงานสร้างสรรค์ ผู้รับผิดชอบงานดังกล่าวจะทำการศึกษาแนวโน้มในความนิยมเรื่องสีล่วงหน้า ตั้งแต่ 8-24 เดือน โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยเหลืออุตสาหกรรมแฟชั่นในการประเมินแนวโน้มความนิยมเรื่องสี ทั้งนี้การวิเคราะห์สีที่ผู้บริโภคนิยมอาจทำโดยการศึกษาจากข้อมูลการขายที่ผ่านมา



### 2.2.3 ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า

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

นอกจากนี้คุณสมบัติที่ดีของผู้จัดการสินค้า ควรประกอบด้วยความรับผิดชอบในการทำงานและตรงต่อเวลา มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร มีความรู้รอบตัวเพื่อประโยชน์ในการพูดคุย มีความละเอียดรอบคอบ เป็นคนช่างสังเกต มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้มีความไหวพริบและมีการตัดสินใจที่ดี สามารถสื่อสารได้ดีทั้งการพูดและการเขียน การติดต่อประสานงาน (สุมนทิพย์ 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 ดวงพรรณ 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

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

บริษัทที่ 3 เป็นอุตสาหกรรมเสื้อผ้าแฟชั่นขนาดกลาง ซึ่งมีปัญหาเกี่ยวกับเวลาในการจัดหาวัตถุดิบยาวนานมาก เนื่องจากการจัดการข้อมูลของลูกค้าและข้อมูลของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าไม่มีการแบ่งปันออกไป ทำให้ไม่สามารถกระจายข้อมูลลูกค้าไปแผนกสั่งซื้อและแผนกการผลิตได้ นอกจากนี้ ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้ายังไม่มีความเข้าใจถึงความต้องการข้อมูลของแผนกสั่งซื้อ และแผนกการผลิตเพื่อที่จะทำใบแสดงรายการวัสดุ (BOM) และการจงก่อกำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนการผลิตเสื้อผ้าไม่สามารถทำได้ถ้าข้อมูลยังไม่แน่นอน การจัดลำดับการผลิตจะใช้การจัดลำดับตามวันกำหนดส่ง (earliest due date) และตามปริมาณและชนิดวัตถุดิบที่มีในคลัง กระบวนการเย็บจะถูกมองว่าเป็นจุดคอขวดต่างๆ ที่ยังคงมีการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง ซึ่งจริงๆ แล้วคอขวดเริ่มตั้งแต่การทำ pattern เนื่องจากยังไม่มี การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการ การแก้ปัญหา ณ ปัจจุบันจึงถูกแก้โดยมีการจัดประชุมในช่วงเช้า (morning talk) เพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ

นอกจากนี้ปัญหาที่พบบ่อยในสิ่งทอไทย ที่ได้จากกรณีศึกษา คณะผู้วิจัยสามารถแบ่งปัญหาเป็น 4 ประเภท คือ เวลาการจัดหาวัตถุดิบ การจัดการสารสนเทศ การผลิตและสินค้าคงคลัง และการวัดประเมินความสามารถของโซ่อุปทาน

ปัญหาด้านเวลาการจัดหาวัตถุดิบ ปัญหาด้านเวลาในการจัดหาวัตถุดิบเป็นประเด็นหลักในการทำลายความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอนั้นเหตุผลที่เป็นไปได้คือซัพพลายเออร์ โดยที่ระบบการประเมินความสามารถของซัพพลายเออร์ นั้นยังไม่มี การริเริ่มขึ้น นอกจากนี้ซัพพลายเออร์ยังมีได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตั้งแต่เริ่มต้นทางเลือกหนึ่งสำหรับการจัดการปัญหานี้ เรียกว่า การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ซึ่งสามารถถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลายวิธี เช่น การพัฒนาซัพพลายเออร์ การรวมซัพพลายเออร์เข้าในกระบวนการ และการสร้างระบบประเมินความสามารถซัพพลายเออร์

ปัญหาด้านการจัดการสารสนเทศ พบว่าทุกกรณีที่ทำการศึกษาไม่มีการบูรณาการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยธุรกิจ เนื่องจากแต่ละธุรกิจมีระบบฐานข้อมูลเป็นของตนเองและไม่มีการเชื่อมประสาน และสถานภาพของคำสั่งลูกค้าที่นั้นยากที่จะควบคุม ทำให้การวางแผนการผลิตระหว่างหน่วยธุรกิจนั้นจึงไม่สามารถมองเห็นเป็นภาพเดียวกัน

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

ปัญหาด้านการวัดประเมินความสามารถ พบว่ามีการใช้การวัดประเมินความสามารถตามหน้าที่เป็นพื้นฐานแห่งการวัดตามแผนก ซึ่งการวัดไม่สามารถใช้ในการดำเนินงานโซ่อุปทานได้ นอกจากนี้มีการวัดลักษณะเดียว คือ ต้นทุน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวิธีการดำเนินงานดังนี้

#### 1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 6 แห่ง ทำการเลือกแบบเจาะจง ดังนี้

##### 1.1 กลุ่มเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์

- 1.1.1 บริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
- 1.1.2 บริษัท แอล เอ็ม อี จำกัด

##### 1.2 กลุ่มเสื้อผ้าอุตสาหกรรม

- 1.2.1 บริษัท เซ็นทรัลกาเมนท์ แฟคทอรี จำกัด
- 1.2.2 บริษัท บุติคนิวซิตี จำกัด (มหาชน)
- 1.2.3 บริษัท แอล.ที.ยู แอพพาเรลส์ จำกัด
- 1.2.4 ห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงสง่า

#### 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง ซึ่งคณะผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าตามทฤษฎีที่ได้ศึกษามาในบทที่ 2 ผสมกับข้อมูลที่ใช้ในการเรียนการสอนของสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการสินค้าแฟชั่น คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

### 3 การรวบรวมข้อมูล

3.1 ทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท และโรงงานต่างๆ จากเว็บไซต์ หนังสือ บทสัมภาษณ์จากนิตยสาร และบทความที่เกี่ยวข้อง

3.2 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าประจำโรงงานอุตสาหกรรม เสื้อผ้าสตรีและแฟชั่นแบรนด์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3 ประชุมระดมความคิดของคณะผู้วิจัยในการกำหนดข้อคำถามในการสัมภาษณ์และข้อควรสังเกตในการเข้าศึกษาสถานที่จริง

3.4 ประสานงานกับสถานประกอบการในการเข้าศึกษาสถานที่จริง และการขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.5 คณะผู้วิจัยเข้าศึกษาข้อมูลยังสถานที่จริงและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสัมภาษณ์และสอบถามกระบวนการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ และคุณสมบัติของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าตามหัวข้อที่กำหนดไว้ รวมถึงรับฟังการบรรยายสรุปการดำเนินงานของบริษัท

3.6 ประชุมสรุปผลการเข้าศึกษาสถานที่จริง

3.7 ถอดเทปการสัมภาษณ์ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าจากบริษัทและโรงงานอุตสาหกรรมเสื้อผ้า

3.8 เรียบเรียงข้อมูล และสรุปผล

### 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากการพูดคุยและการถอดเทปการสัมภาษณ์ (ในภาพรวม) นำมาเรียบเรียงและจัดกลุ่มข้อความที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปผล

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการทำงานของเมอร์ชันทูเชอร์ของโรงงานอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเมอร์ชันทูเชอร์ของแฟชั่นแบรนด์ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้สอนในการนำความรู้ ความเข้าใจ ในหน้าที่ความรับผิดชอบและการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมเสื้อผ้าไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม และเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

#### 1 การศึกษากระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์ และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล แสดงรายละเอียดข้อมูล ดังนี้

1.1 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท จูเนียร์การ์เม้นท์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด (แบรนด์ Bouton)

1.2 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท แอล เอ็ม อี จำกัด (แบรนด์ EP)

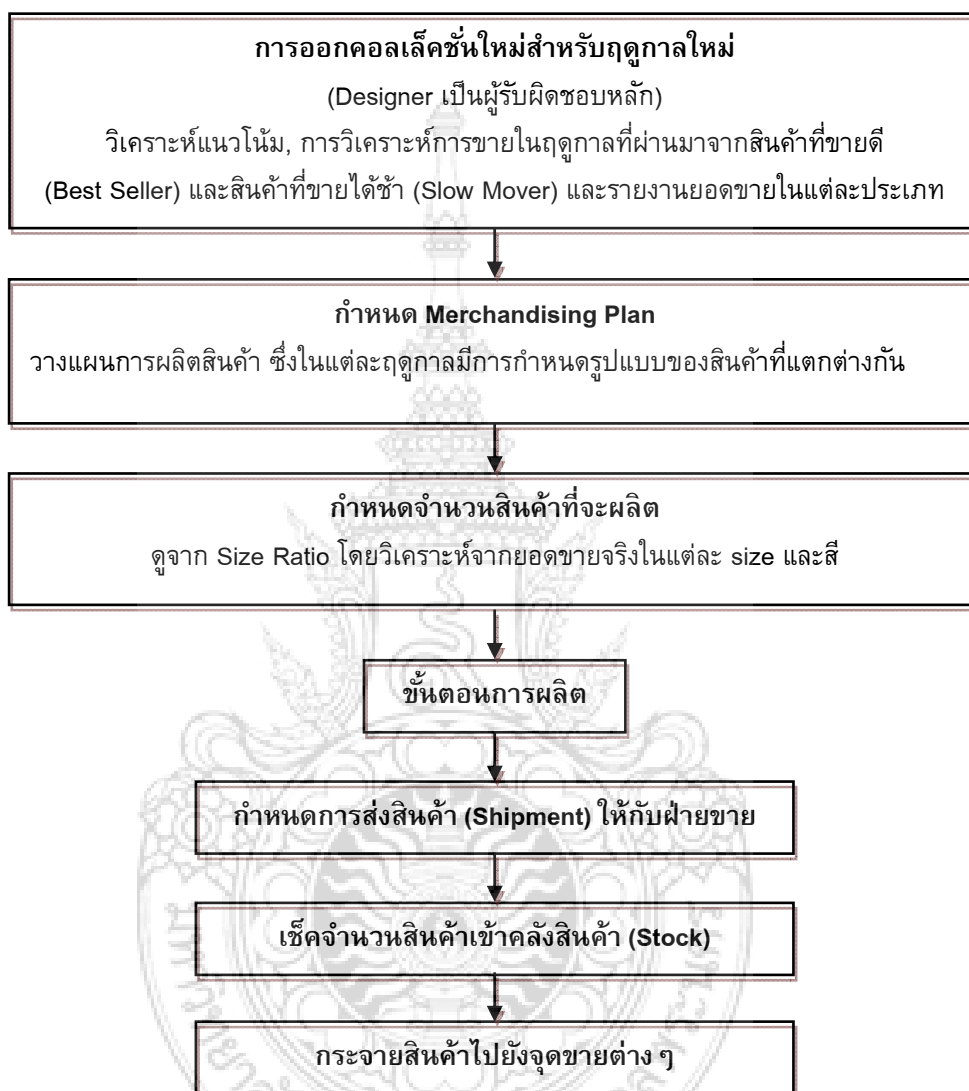
1.3 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท เซ็นทรัลกาเมนท์ แฟคทอรี จำกัด (แบรนด์ Maidenform)

1.4 กระบวนการทำงานของบริษัท บุติคนิวซิติ จำกัด (มหาชน) (แบรนด์ GSP)

1.5 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท แอล.ที.ยู แอพพาเรลส์ จำกัด

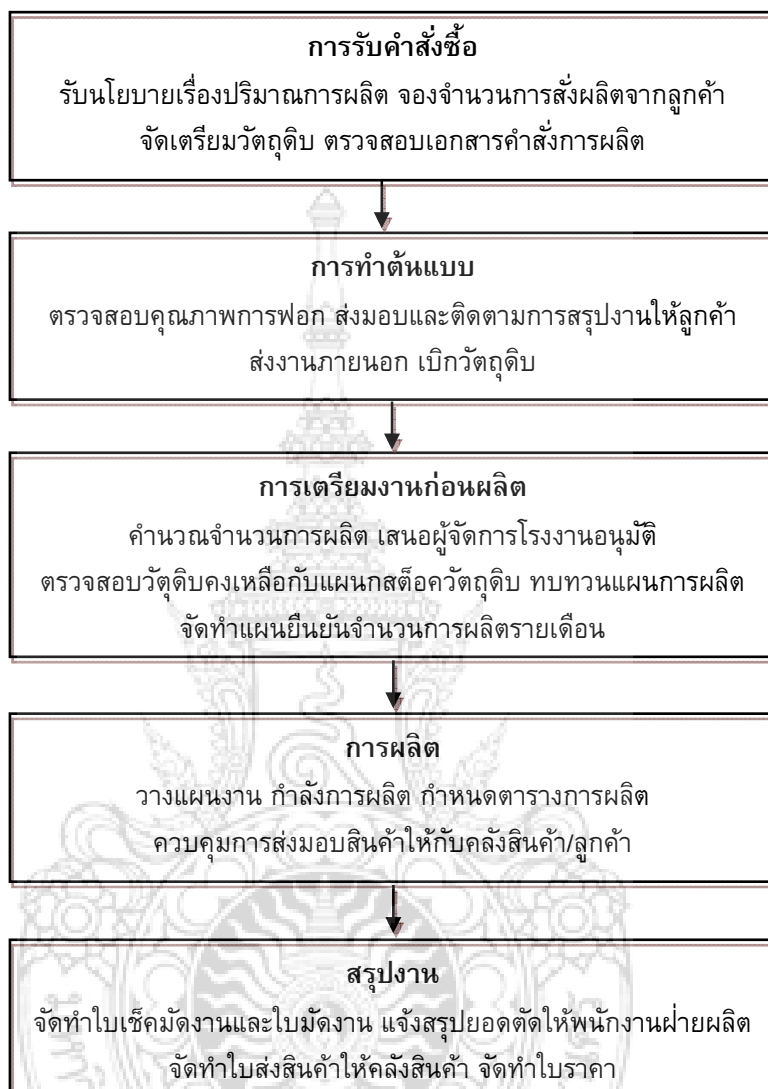
1.6 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงสง่า

1.1 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (แบรนด์ Bouton)



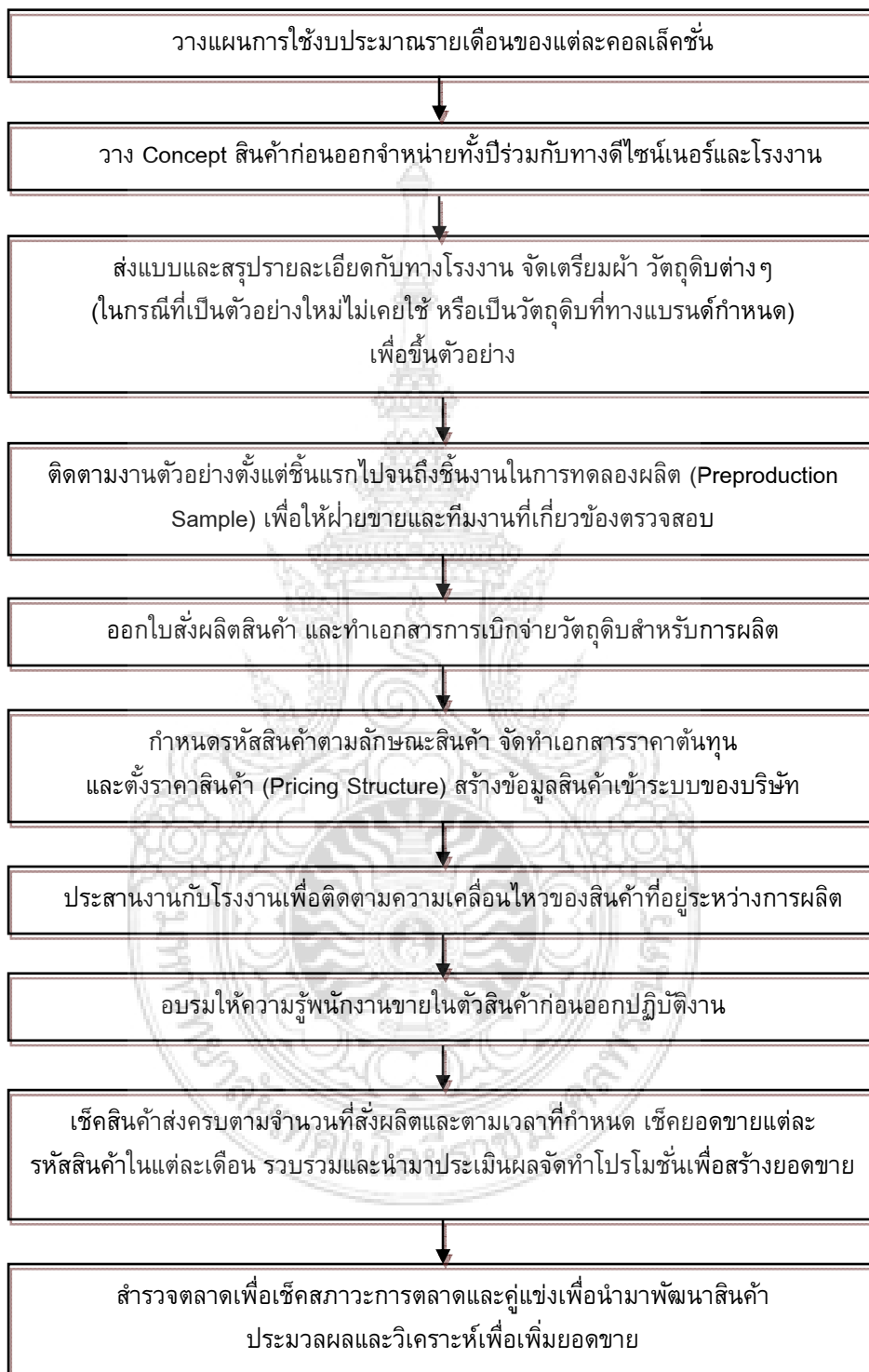
ภาพที่ 4 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (แบรนด์ Bouton)

## 1.2 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท แอล เอ็ม อี จำกัด (แบรนด์ EP)



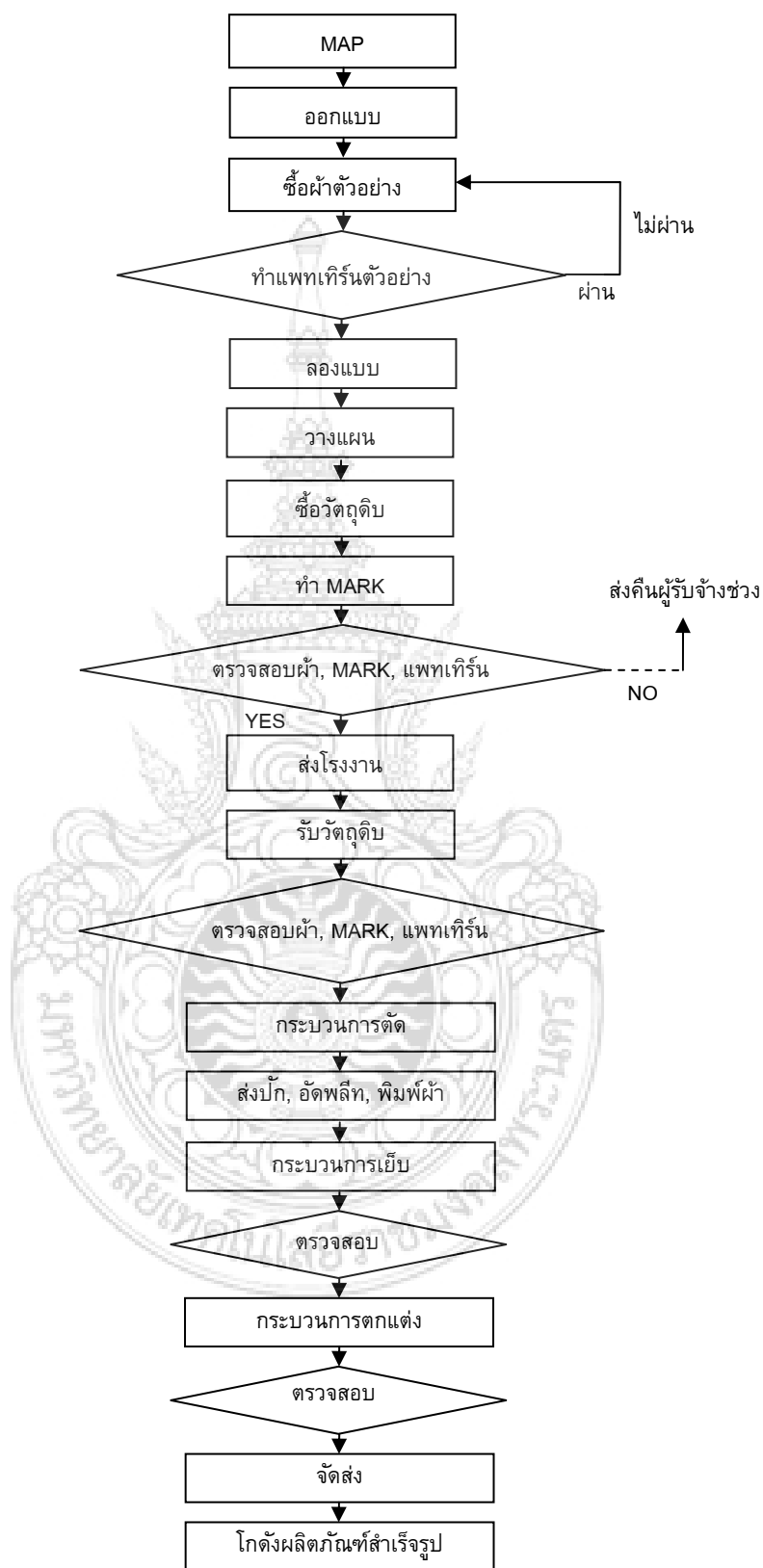
ภาพที่ 5 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท แอล เอ็ม อี จำกัด (แบรนด์ EP)

1.3 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท เซ็นทรัลกาเมนท์ แฟคทอรี จำกัด (แบรนด์ Maidenform)



ภาพที่ 6 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าบริษัท เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด (แบรนด์ Maidenform)

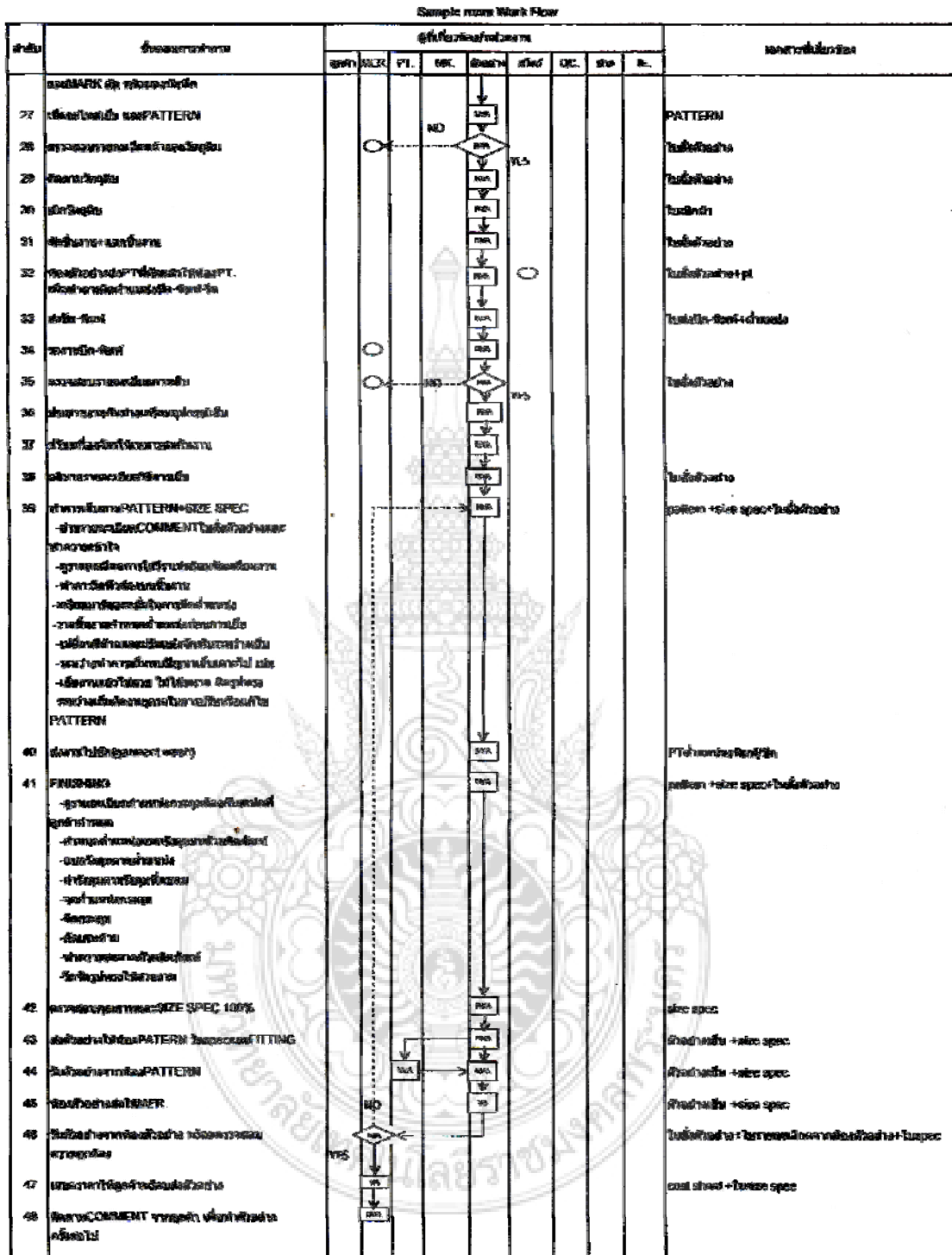
#### 1.4 กระบวนการทำงานของบริษัท บุติคนิวซี้ตี จำกัด (มหาชน) (แบรนด์ GSP)



ภาพที่ 7 กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ของบริษัท บุติคนิวซี้ตี จำกัด มหาชน (แบรนด์ GSP)







- สัญลักษณ์
- = นำผ้าให้ลูกค้า
  - ◇ = ตรวจสอบความถูกต้อง
  - = หมายเหตุ: นำพบบนแบบผ้า
  - ▭ = จุดเริ่มต้น

กิจกรรม	กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
ขนาด MARK, VA	48 ( 100 % )
MVA	44 ( 92 % )
VA	4 ( 8 % )

ภาพที่ 9 กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าทำหุ้มส่วนจำกัด ยงสง่า

## 2 การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า

กระบวนการทำงาน	กลุ่มเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์				กลุ่มเสื้อผ้าอุตสาหกรรม	
	บ. จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	บ. แอล เอ็ม อี จำกัด	บ. เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด	บ. บุติคินิวซิติ จำกัด (มหาชน)	บ. แอล.ที.ยู แอพ พาวเรลส์ จำกัด	หจก.ยงสง่า
<b>การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการตลาด (Market Knowledge)</b>	✓	✓	✓	✓		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสำรวจลูกค้าโดยการพบลูกค้า หรือร้านค้าที่มีการ</li> <li>- จำหน่ายสินค้าของแบรนด์เป็นประจำ</li> <li>- การวิจัยตลาดเชิงลึก</li> <li>- สืบค้นคู่แข่ง</li> <li>- วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย แนวโน้ม</li> <li>- วิเคราะห์ผลงานฤดูกาลที่ผ่านมา</li> <li>- ติดตามความก้าวหน้าของตลาดผ้า</li> </ul>						
<b>การวางแผนและควบคุม (Planning and Control)</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำเอกสารแสดงตารางระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม/ ขั้นตอน</li> <li>- วางแผนการขาย (Line Plan)</li> <li>- การจัดการประเภทของสินค้า</li> <li>- การวางแผนการวางสินค้าภายในร้าน</li> </ul>						
<b>การทำงานร่วมกับฝ่ายขายและการตลาด (Interface with Sale &amp; Marketing)</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอแนวทางที่ชัดเจนเพื่อฝ่ายขายสื่อสารต่อได้ถูกต้อง</li> <li>- ประเมินการยอดขาย ประเมินการขายล่วงหน้า</li> <li>- การรับออเดอร์</li> </ul>						

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กระบวนการทำงาน	กลุ่มเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์				กลุ่มเสื้อผ้าอุตสาหกรรม	
	บ. จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	บ. แอล เอ็ม อี จำกัด	บ. เซ็นทรัลการ์เมนท์ แพคทอรี่ จำกัด	บ. บูติคนิวซีดี จำกัด (มหาชน)	บ. แอล.ที.ยู แอพ พาวเรลส์ จำกัด	หจก.ยงสง่า
<b>การสั่งผลิต (Production Authorization)</b>	✓	✓	✓		✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประมาณการยอดขาย เพื่อให้ฝ่ายผลิตมีเสถียรภาพ</li> <li>- มีความเข้าใจระบบการผลิต สามารถจัดสมดุลการผลิต การคำนวณเวลา และการลดค่าใช้จ่าย (Set-up Time &amp; Switching Cost)</li> </ul>						
<b>การทำงานร่วมกับฝ่ายผลิต (Interface with Manufacturing)</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถผลิตที่ใดก็ได้ แต่การผลิตจะต้องมีความถูกต้อง</li> <li>- ลดระยะเวลาระหว่างขั้นตอนต่างๆ</li> <li>- บริการลูกค้า</li> <li>- ควบคุมคุณลักษณะของสเปคเสื้อผ้า (Garment Spec) ให้มีความแม่นยำ ซึ่งอาศัยการเตรียมการที่มีความถูกต้อง</li> </ul>						
<b>การจัดการวัตถุดิบ (Material Management)</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มตั้งแต่การลดต้นทุนวัตถุดิบ การลดต้นทุนการถือครอง วัตถุดิบ และลดความผิดพลาดในการใช้วัตถุดิบตามรายการ วัตถุดิบที่มีความแม่นยำ (Bill of Materials)</li> <li>- การรายงานสถานะสินค้าทันสมัย (Style Status Reports)</li> <li>- มีวางแผนการผลิตหลักที่ละเอียดพอเพียง (Master Production Plan)</li> </ul>						

จากตารางที่ 1 การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าแฟชั่น แบรินด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่า กระบวนการทำงานของบริษัทที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคล้ายคลึงกัน แต่รายละเอียดปลีกย่อยในกระบวนการต่างๆ อาจมีความแตกต่างกันเล็กน้อย ดังนี้

### 1. การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการตลาด (Market Knowledge)

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จะทำการรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจแบรนด์คู่แข่งและนำมาแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มยอดขายของแบรนด์

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัทแอล เอ็ม อี จำกัด จะมีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการขายสินค้า เก็บข้อมูลความเคลื่อนไหวของสินค้าและคู่แข่งร่วมกับนักออกแบบ สำรวจทัศนคติของลูกค้าเพื่อนำมาใช้พัฒนาการจัดทำสินค้า รวมถึงมีการติดตามผลการขายสินค้าด้วย

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัท เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด จะทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจตลาดและตัวเลขยอดขายเพื่อเพิ่มยอดขายรวบรวมยอดขายแต่ละรหัสสินค้าในแต่ละเดือนและนำมาประเมินผลเพื่อจัดทำโปรโมชั่นสร้างยอดขาย

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัท บุติคินิวซิติ จำกัด (มหาชน) จะมีหน้าที่ดูแลสินค้า จัดส่งข้อมูลแก่โรงงาน ช่วยดูแลงานของผู้จัดการ และวางแนวทางในทำให้สินค้าขายได้ รวมถึงจะมีการจัดโชว์สินค้า (Display) อย่างไร และต้องจดจำสินค้าที่ขายได้ในแต่ละวันด้วย

### 2. การวางแผนและควบคุม (Planning and Control)

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จะทำการจัดกลุ่มสินค้าที่นักออกแบบได้วางแผนและวางตามสไตล์ สี ขนาด และราคาให้มีปริมาณเพียงพอที่จะขายในแต่ละเดือน

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัทแอล เอ็ม อี จำกัด จะจัดทำแผนงานรายเดือน กำหนดตารางการผลิต ประชุมเพื่อวางแผนงาน และมีความรับผิดชอบในการควบคุมระดับราคาสินค้าด้วย

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัท เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด มีการวางแผนการ  
ใช้งบประมาณในแต่ละเดือน การวางแผน Concept ของสินค้าก่อนออกจำหน่ายตลอดทั้งปีร่วมกับทาง  
นักออกแบบของโรงงานและฝ่ายธุรกิจของโรงงาน

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัทบูติกนิวชิตี จำกัด (มหาชน) ทำหน้าที่รับข้อมูลจาก  
แผนการตลาดเพื่อนำมาใช้วางแผนการผลิต และคำนวณปริมาณความต้องการใช้วัตถุดิบต่างๆ  
เพื่อเตรียมการสั่งซื้อวัตถุดิบในการผลิต

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัท แอล.ที.ยู แอพพาเรลส์ จำกัด ทำการวางแผนการ  
จัดซื้อวัตถุดิบให้ตรงตามกำหนดเวลาของการผลิต

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงสง่า จะมีการทำใบ Mini Mark เพื่อ  
คำนวณต้นทุนการผลิตในการทำเอกสารใบเสนอราคาต้นทุน (Cost Sheet)

### 3. การทำงานร่วมกับฝ่ายขายและการตลาด (Interface with Sale & Marketing)

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จะมีหน้าที่  
วิเคราะห์และวางแผนในการกระจายสินค้าไปยังกลุ่มห้างและสาขาต่างๆ เก็บข้อมูลทางการค้าว่า  
สินค้าไหนขายได้หรือไม่ได้ และสินค้าไหนจะขายดีหรือไม่ดี จากการวิเคราะห์จากยอดขายที่ผ่านมา  
และแนวโน้มในการขายล่วงหน้า ในขณะที่ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัทแอล เอ็ม อี จำกัด  
จะรับคำสั่งซื้อและรับจองจำนวนการผลิตจากลูกค้า ส่วนผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัท  
เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด จะมีการออกไปส่งผลิตสินค้าในสัดส่วนที่เหมาะสม สำหรับ  
ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัท บูติกนิวชิตี จำกัด (มหาชน) จะทำหน้าที่ในการจัดโชว์สินค้า  
(Display) รายงานยอดขาย กำหนดรหัสสินค้า และกำหนดบาร์โค้ดตามลักษณะสินค้าด้วย

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัทแอล.ที.ยู แอพพาเรลส์ จำกัด จะทำการรับ ORDER จาก  
ลูกค้า รับภาพร่าง (Sketch) จากนักออกแบบส่งต่อให้แผนกทำแบบตัด (Pattern Marker) ตาม  
รายละเอียดของลูกค้า ทั้งนี้หากข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมต้องถามไป  
ยังลูกค้าโดยไม่ต้องรอให้ลูกค้าแจ้งกลับมา สำหรับผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของห้างหุ้นส่วนจำกัด  
ยงสง่า จะมีการรับในงาน (Work Sheet) จากลูกค้า ทำการตรวจสอบรายละเอียด รูปภาพ ขนาดที่  
ต้องการผลิต รายละเอียดและอุปกรณ์ ตรวจสอบเอกสารลูกค้า กรณีที่เอกสารไม่ถูกต้องหรือไม่  
ครบต้องแจ้งกลับไปลูกค้า และรอลูกค้าส่งเอกสารกลับมา

#### 4. การสั่งผลิต (Production Authorization)

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัท เซ็นทรัลกาเมนท์ แฟคทอรี จำกัด จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดราคาต้นทุนและตั้งราคาสินค้า (Pricing Structure) ส่วนผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัท แอล.ที.ยู แอปพาวเรลส์ จำกัด จะจัดทำ Form Cutting Plan เพื่อแจ้งไปยังฝ่ายผลิตเกี่ยวกับคำสั่งผลิตของลูกค้าว่ายังขาดวัตถุดิบใดบ้าง และจะได้รับวัตถุดิบเมื่อใด เพื่อคำนวณวันที่จะส่งของออกให้ลูกค้า ในขณะที่ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในห้างหุ้นส่วนจำกัดยงสง่า จะมีการตัดส่งรายละเอียดต่างๆ พร้อมตัวอย่างของลูกค้าให้แผนก IE เพื่อคำนวณราคาของตัวอย่างนั้น

#### 5. การทำงานร่วมกับฝ่ายผลิต (Interface with Manufacturing)

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัททูลูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จะกำหนดสินค้าในแต่ละรายการ (Item) โดยดูจาก Size Ratio ว่าต้องผลิตจำนวนเท่าใด โดยตรวจดูจาก Merchandising Plan และกำหนด Shipment ให้กับฝ่ายผลิต

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัทแอล เอ็ม อี จำกัด จะทำการยืนยันจำนวนการผลิต ควบคุมดูแลแบบตัด ทบทวนแผนการผลิต ตรวจสอบการผลิต ตรวจสอบคุณภาพการฟอก และเขียนใบสั่งตัดแต่งสำเร็จ

ส่วนผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัท เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด จะประสานงานกับโรงงานเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวของสินค้าที่อยู่ระหว่างกระบวนการผลิต

ในขณะที่ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในห้างหุ้นส่วนจำกัดยงสง่า จะมีการส่งใบสั่งตัวอย่างให้แผนกทำแบบตัดพร้อมอธิบายรายละเอียด จัดเตรียมเอกสารพร้อมติดต่อประสานเพื่อส่งปักหรือพิมพ์ จัดเตรียมเอกสารพร้อมติดต่อประสานงานเพื่อส่งตัวอย่างไปซักรับตัวอย่างจากห้องตัวอย่างพร้อมตรวจสอบความถูกต้อง

#### 6. การจัดการวัตถุดิบ (Material Management)

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัททูลูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จะตรวจความพร้อมในเรื่องของแบบตัด ผ้า วัสดุ และการกำหนด Shipment

ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัทแอล เอ็ม อี จำกัด จะทำการจัดหาวัตถุดิบหลัก และ วัตถุดิบรองในการตกแต่งบนตัวสินค้า ตรวจสอบวัตถุดิบคงเหลือในสต็อกวัตถุดิบ จัดซื้อวัตถุดิบ ติดต่อซัพพลายเออร์ และต่อราคา

ผู้จัดการสินค้าของบริษัท บุติคินิวซิติ จำกัด (มหาชน) จะมีการรายงานสถานะสินค้า ทันสมัย (style status report) เพราะมีการวางแผนการผลิตหลักที่ละเอียดพอเพียง (master promotion plan)

ส่วนผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัท เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด จะทำเอกสาร การเบิกจ่ายวัตถุดิบสำหรับการผลิต จัดเตรียมผ้าวัตถุดิบต่างๆ เพื่อขึ้นตัวอย่าง

สำหรับผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัท แอล.ที.ยู แอพพาวเรล จำกัด จะทำการเช็ค วัตถุดิบทั้งหมดตามแบบฟอร์มภายในระยะเวลา 2 วัน ทำการจัดซื้อวัตถุดิบตามที่นักออกแบบ ต้องการ โดยคำนึงถึงวันที่จะต้องจัดทำชุด นอกจากนี้ยังมีการจัดทำรายการของที่จะสั่งซื้อแจ้งให้ ทางฝ่ายบัญชีทราบเพื่อกำหนดการจ่ายเงิน และดำเนินการจัดซื้อให้ตรงตามกำหนดเวลาของการ ผลิต

ขณะที่ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในห้างหุ้นส่วนจำกัดยงสง่า จะมีการจัดเตรียมวัตถุดิบให้ ห้องตัวอย่าง จัดเตรียมข้อมูลราคาผ้าและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ พร้อมค่าใช้จ่ายในการจัดทำตัวอย่าง และปริมาณผ้าจากห้องวางแบบตัด เพื่อเตรียมใบเสนอราคาต้นทุน (Cost Sheet) ให้ลูกค้า

ส่วนหน้าที่อื่นนอกเหนือจากที่ระบุในตารางพบว่า ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าของบริษัทแอล เอ็ม อี จำกัด จะร่วมมือกับแผนกงานต่างๆ ในบริษัทเพื่อดำเนินงานด้านส่งเสริมคุณภาพ เช่น ISO อีกด้วย ส่วนผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในบริษัท เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด จะมีการทำหน้าที่ อบรมให้ความรู้พนักงานขายเกี่ยวกับตัวสินค้าก่อนออกปฏิบัติงาน ขณะที่ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า ของบริษัท บุติคินิวซิติ จำกัด (มหาชน) จะทำหน้าที่ดูแลและควบคุมการจัดร้านด้วย

### 3 ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการสินค้าเสื้อผ้า พบว่าผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์ ควรมีความรู้ในเรื่องวัตถุดิบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตเสื้อผ้า เช่น ความรู้เรื่องผ้าและเส้นใย ความรู้ในเรื่องการตัดเย็บเสื้อผ้า ความรู้ทางคณิตศาสตร์เพื่อคิดคำนวณต้นทุนเสื้อผ้าในแต่ละแบบ ความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อติดต่อสื่อสารได้ มีความสามารถในการวัดขนาด หรือ spec ของเสื้อผ้าในรูปแบบต่าง รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์กรและนอกองค์กรได้ นอกจากนี้ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าจะต้องเป็นผู้คิดและจัดหาวัตถุดิบสำหรับเสื้อผ้า ทั้งวัตถุดิบหลัก (เช่น ผ้ายืด ผ้ายีนส์ ฯลฯ) และวัตถุดิบรอง (เช่น ผ้าซับใน ผ้ารองใน ฯลฯ) รวมทั้งวัสดุตกแต่งเสื้อผ้า เช่น กระจุก เลื่อม ชาย ครุย ริบบิ้น ดิ้นเงินดิ้นทอง ฯลฯ เพื่อเตรียมเข้าสู่ขั้นตอนการผลิต ทำแบบตัด และขึ้นตัวอย่างเสื้อผ้า ตลอดจนกระบวนการตัดเย็บเป็นเสื้อผ้าให้เป็นไปตามที่นักร้องแบบได้ทำการออกแบบให้กับแบรนด์นั้นๆ นอกจากนี้ยังต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลความเคลื่อนไหวของสินค้าร่วมกับนักร้องแบบเพื่อนำมาสรุปและใช้ในการวางแผนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและทันสมัยตรงตามความต้องการของลูกค้า ส่วนลักษณะการทำงานของผู้จัดการสินค้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์ จะทำงานในส่วนของสำนักงาน และควรมีความสามารถในการใช้อุปกรณ์สำนักงาน คอมพิวเตอร์ เพื่อสื่อสารและประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และใช้อีเมลในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลหลักฐานในการทำงานด้วย

ส่วนผู้จัดการสินค้าในการผลิตเสื้อผ้าอุตสาหกรรม จะต้องมีความรู้ในเรื่องกระบวนการผลิตในระบบอุตสาหกรรม การควบคุมคุณภาพ ความรู้เกี่ยวแบบตัด (Pattern) รวมถึงควรมีความรู้ทางด้านคณิตศาสตร์เพื่อคิดคำนวณวัตถุดิบและต้นทุนที่ใช้ในการผลิตเสื้อผ้าตามแบบที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบจากใบสั่งงาน (Spec Sheet) และตรวจสอบรายละเอียดของเสื้อผ้าให้เป็นไปตามแบบที่กำหนด เพื่อเตรียมเข้าสู่กระบวนการผลิต และจัดทำใบเสนอราคาต้นทุน (Cost Sheet) ส่วนลักษณะการทำงานของผู้จัดการสินค้าในการผลิตเสื้อผ้าอุตสาหกรรม จะทำงานในโรงงานการผลิตเป็นส่วนใหญ่ เพื่อควบคุมดูแลกระบวนการผลิตเสื้อผ้า ตั้งแต่จัดหาวัตถุดิบ ตัดเย็บ ขึ้นตัวอย่างเสื้อผ้า ตรวจสอบคุณภาพ บรรจุภัณฑ์ ตลอดจนส่งออกถึงลูกค้าให้ถูกต้องและทันตามเวลาที่กำหนด

## บทที่ 5

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากกลุ่มเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์ ประกอบด้วยบริษัท จูเนียร์ การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (แบรนด์ Bouton) บริษัท แอล เอ็ม อี จำกัด (แบรนด์ EP) และกลุ่มเสื้อผ้าอุตสาหกรรม ประกอบด้วยบริษัท เซ็นทรัลการ์เมนท์ แฟคทอรี จำกัด (แบรนด์ Maidenform) บริษัท บุติคนิวซิติ จำกัด (มหาชน) (แบรนด์ GSP) บริษัท แอล.ที.ยู แอพพาเรลส์ จำกัด และห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงสง่า สรุปผลในภาพรวมได้ดังนี้

#### 1 สรุปผล

กระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในกระบวนการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกันตามลักษณะสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่บริษัททำการผลิต นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างกันในเรื่องของระยะเวลาในกระบวนการทำงาน เนื่องจากการผลิตในระบบเสื้อผ้าอุตสาหกรรมจะมีระยะเวลาการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าเป็นตัวกำหนด นอกจากนี้ในเรื่องของเวลายังมีความสัมพันธ์กับเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายอีกด้วย ในขณะที่การผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์ อาจมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับแผนการผลิตและรูปแบบสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลาที่กำลังได้รับความนิยม

ส่วนผลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการสินค้าเสื้อผ้า พบว่าผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าควรมีความรู้ในเรื่องวัตถุดิบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตเสื้อผ้า ความรู้ในเรื่องการตัดเย็บเสื้อผ้า ความรู้ทางคณิตศาสตร์เพื่อคิดคำนวณต้นทุนเสื้อผ้าในแต่ละแบบ ความรู้ภาษาอังกฤษเพื่อติดต่อสื่อสารได้ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์กรและนอกองค์กรได้ นอกจากนี้ยังต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลความเคลื่อนไหวของสินค้านำมาสรุปและใช้ในการวางแผนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและทันสมัยตรงตามความต้องการของลูกค้า

## 2 ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการนำผลที่ได้รับจากการวิจัยในส่วนของคุณลักษณะผู้จัดการสินค้า ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ และความสามารถเฉพาะตัว เพื่อใช้ในการประกอบอาชีพเกี่ยวกับผู้จัดการสินค้าในอนาคต
2. การจัดการเรียนการสอนด้านเทคโนโลยีการจัดการสินค้าแฟชั่น ควรมีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและสถานประกอบการ และควรเน้นให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนในสถานศึกษาไปปรับใช้กับการทำงานจริง
3. ควรมีความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการกับสถานศึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และประสบการณ์ตรงที่จำเป็นต่อการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เรียน



## บรรณานุกรม

นิรนาม. 2551. New Visual Merchanding at Carrfour. **FashionBiZ** (พฤษภาคม/มิถุนายน): 17.

พัตชา เสนาณรงค์. 2541. เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง ธุรกิจสิ่งทอและผลิตภัณฑ์.  
(เอกสารอัดสำเนา).

พัตชา อุทิศวรรณกุล. 2549. เอกสารประกอบการสอนวิชา Fashion Merchandiser II.  
ภาควิชาานฤมิตศิลป์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
(เอกสารอัดสำเนา).

มัณฑนา พลอาสา. 2540. การตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปเชิงอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: ต้นไทร  
การพิมพ์.

มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย. 2547. โครงสร้างโรงงานอุตสาหกรรม  
เครื่องนุ่งห่มไทย. 2547. เอกสารประกอบการสอน.. (เอกสารอัดสำเนา).

วารภรณ์ ตีรเลิศพานิช. 2549. The Silence Salesperson. **FashionBiZ** (มีนาคม) : 35-41.

วัลลภ กัณฑ์ทรัพย์. 2534. การสอนและการสอบที่เห็นกระบวนการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
คุรุสภา.

สงบ ลักษณะ. 2535. จากหลักสูตรสู่แผนการสอน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

สถาบันวิจัยแฟชั่นแห่งประเทศไทย. 2552. **Modern Merchandising – The Concept**. เอกสาร  
ประกอบการอบรมโครงการการจัดการสินค้าแฟชั่นและปรับใช้เทรนด์. สถาบันวิจัยแฟชั่น  
แห่งประเทศไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. 1 ตุลาคม 2552.

สยมพร ไหวจลาด. 2551. การเปรียบเทียบทักษะกระบวนการทำงาน และความคิด  
สร้างสรรค์ในงานประดิษฐ์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่เรียนรู้ตามขั้นตอน  
ของ ชเลซิงเจอร์ กับที่เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงร่วมกับการระดมสมอง. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต. สาขาการจัดการการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- สุคนธ์ สิ้นพานนท์. 2550. **สุดยอดวิธีสอนสังคมศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมนำไปสู่การจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- สุจินต์ ศรีปัญญาพล. 2546. **การวิเคราะห์กระบวนการรับงานของฝ่ายการตลาด โรงพิมพ์ระบบออฟเซตในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- สุมนทิพย์ วิชัยดิษฐ์. 2550. **Merchandising**. เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการสินค้าแฟชั่น คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. วันที่ 30 มิถุนายน 2550.
- สุวิทย์ หิรัญยกานนท์, สิริวรรณ เมธีวิวัฒน์ และ ชรินทร์ชัย อินทรภรณ์. 2540. **พจนานุกรมศัพท์การศึกษา**. กรุงเทพฯ: ไอ.คิว. บুকเซ็นเตอร์.
- ศิริพร โรจน์พิทักษ์กุล. 2547. **สาเหตุที่ส่งผลต่อปริมาณการส่งออกในธุรกิจอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาธุรกิจอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศรีกาญจนา พลอาสา. 2540. **การตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปเชิงอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: บริษัท สร้างสรรค์บุ๊คส์ จำกัด.
- อโนทัย ชลชาติภิญโญ. 2548. **Merchandise Planning**. **FashionBiZ** (กรกฎาคม): 35-41.
- \_\_\_\_\_. 2549. **Visual Merchandising Style**. **FashionBiZ** (มีนาคม): 44-48.
- Buabusya, K., Testard, M. and Testard, J. 2005. **การกำหนดแนวคิดและวิธีการจัดทำคอลเล็คชันการสร้างสรรค์เครื่องแต่งกาย ใน ชุดเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การศึกษาเรื่องแฟชั่น / แฟชั่นเพื่อการศึกษา ค.ศ. 2005**. กรุงเทพฯ: แอร์เว็กซ์แอนด์ แอสโซซิเอทส์.
- Diamond, J. and Diamond, E. 1994. **Fashion Apparel and Accessories**. New Jersey: Delmer Publisher.

Frings, G.S. 2005. **Fashion from Concept to Consumer 8 edition**. New Jersey: Prentice Hall.

Keiser, S.J. and Garner, M.B. 2003. **Beyond Design: The Synergy of Apparel Product Development**. New York: Fairchild Publications, Inc.

Ruth, E.G. and Kunz, G.I. 2000. **Apparel Manufacturing: Sewn Product Analysis**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.

What are Fashion Merchandising Jobs All About? [Online]. Available from:  
**<http://www.allartschools.com/faqs/fashion-merchandising-job>**  
[2010, March 17]



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการสินค้าแฟชั่น



## แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการสินค้าแฟชั่น

วันที่สัมภาษณ์ .....

บริษัท .....

ผู้ให้สัมภาษณ์ .....

### ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การแบ่งหน้าที่ในการทำงาน

.....

.....

.....

2. ขอบเขตของความรับผิดชอบ

.....

.....

.....

3. การประสานงานกับฝ่ายต่างๆ และผู้เกี่ยวข้อง

.....

.....

.....


4. ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์



ภาคผนวก ข

ตัวอย่างเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสินค้า

AngelsWear, Inc.

COST SHEET

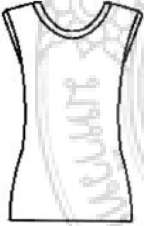
DATE: 03/18/02		STYLE NUMBER: # SW181001					
DESCRIPTION: Flare dress		Wholesale Price: \$ 30.00					
SIZE RANGE: 2-14		COLORS: Pink, blue, green					
MARKERS:							
MARKER YDG.							
		<b>SAMPLE ESTIMATE</b>		<b>PRODUCTION ACTUAL</b>		<b>FABRIC INFORMATION</b>	
<b>1) MATERIAL</b>	YD	\$	AMT	YD	\$		
SELF-	1	\$ 4.00	\$ 4.00				San Crepe Pat#3451
- White crape							89%Polyester 11%Spandex
CONT 1-	1.5	\$ 4.00	\$ 6.00				Width 46/48"
Pink flower crape							
CONT 2							Vendor-Symphony Fabric Corp.
							Tel: (212) 244-6700
CONT 3							Fax: (212) 736-0123
FREIGHT	2.5	\$ 0.20	\$ 0.50		\$ 0.20		
LINING							
TEARAWAY							
INTERFACING	0.1	\$ 0.75	\$ 0.75				
ALLOWANCE		10%	\$ 1.08		10%		
TOTAL MATERIAL COST			\$ 12.33				
		<b>SAMPLE ESTIMATE</b>		<b>PRODUCTION ACTUAL</b>		<b>SKETCH</b>	
<b>2) TRIMS</b>							
Ruffle-pink	0.5 yd	\$ 1.00	\$ 0.50				
S/O BIAS							
S/O SPAG							
S/O SPAG							
BUTTONS							
ZIPPER 12"	1 pc	\$ 0.80	\$ 0.80				
ELASTIC							
EMBDY							
DYE/WASH							
FUSING							
LABELS	2 pcs	\$ 0.02	\$ 0.04				
H/P/L			\$ 0.20				
ALLOWANCE		10%	\$ 0.15		10%		
TOTAL TRIM COST			\$ 1.69				
		<b>SAMPLE ESTIMATE</b>		<b>PRODUCTION ACTUAL</b>		<b>NOTES</b>	
<b>3) LABOR</b>							
SEWING			\$ 3.75				12" Invisible zipper-white
CUTTING			\$ 0.75				
PATTERN/GRADING/MARKING			\$ 0.75				
ALLOWANCE	12%	12%	\$ 0.63		12%		
TOTAL LABOR COST			\$ 5.88				
<b>4) TOTAL COST</b>			\$ 19.90				
MARGIN (50%)			\$ 9.95				
SUGGESTED SELLING \$ (WHOLESALE)			\$ 29.85				
ACTUAL SELLING \$ (WHOLESALE)			\$ 30.00				
ACTUAL MARGIN			51%				

SW/COST SHEET/MARCH02

ภาพที่ 10 ตัวอย่างใบราคา (cost sheet)

ORDERCONFIRMATION							
	Date :					N° :	
	Supplier :					Season :	
	Label :					Delivery :	
	Agent : COLLYS R.FASHION					Shipped by :	
	Payment terms : L.C					Bill of Lading :	
	Delivery size 38 :					Approval :	
	Delivery size 42 :					Approval :	
	Style Name :					Description Style :	
	Style N° :					Price :	
	Quality :						
Colour/description	38	40	42	44	Total		
Remarks :					Total pieces :	<input type="text"/>	
Confirmation sign by supplier :	Confirmation sign by buyer :				Total amm :	<input type="text"/>	

ภาพที่ 11 ตัวอย่างใบสั่งสินค้า (ใบ Order)

ORDERCONFIRMATION							
 <b>P60H00</b>	Date :					N° :	
	Supplier :					Season :	
	Label :					Delivery :	
	Agent : COLLYS R.FASHION					Shipped by :	
	Payment terms : L.C					Bill of Lading :	
	Delivery size 38 :					Approval :	
	Delivery size 42 :					Approval :	
	Style Name :					Description Style :	
	Style N° :					Price :	
	Quality :						
Colour/description	38	40	42	44	Total		
Remarks :					Total pieces :	<input type="text"/>	
Confirmation sign by supplier :	Confirmation sign by buyer :				Total amm :	<input type="text"/>	

ภาพที่ 12 ตัวอย่างใบสั่งสินค้าที่มีการใส่ข้อมูลแล้ว (ใบ Order)



**ภาคผนวก ค**  
รายละเอียดข้อมูลของบริษัท



## บริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (แบรนด์ Bouton)

44/130 หมู่ 11 ซอย ติวานนท์ 3 ถนน ติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

ในบริษัท จูเนียร์การ์เมนท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ได้ผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ ดังนี้

1. บริษัท จูเนียร์การ์เมนท์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลิตเสื้อผ้าสตรีทั้งหมด 5 แบรนด์ ได้แก่
  - 1.1 แบรนด์ CIERA
  - 1.2 แบรนด์ Christiana
  - 1.3 แบรนด์ Bouton
  - 1.4 แบรนด์ Elite By Bouton
  - 1.5 แบรนด์ Monarch
2. บริษัท จูเนียร์การ์เมนท์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลิตเสื้อผ้าบุรุษ ได้แก่  
แบรนด์ Paul Mark
3. บริษัท จูเนียร์การ์เมนท์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด รับผิดชอบสินค้าเสื้อผ้าเด็กอ่อน ภายใต้  
แบรนด์ Chicco ของประเทศ อิตาลี

### พันธกิจของบริษัท

- ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ
- สสนองความต้องการของตลาดในประเทศ
- ใช้วัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพ
- ให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้งาน
- เพื่อการเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท

### อุดมการณ์ของบริษัท

- มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
- ซื่อสัตย์
- ระบบ 5 ส. ได้แก่ สะอาด สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย

### นโยบายของบริษัท

- ใช้แรงงานท้องถิ่น
- ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า
- พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม
- สนับสนุนให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
- ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม
- จัดสวัสดิการตามความเหมาะสม
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

### บริษัท แอล เอ็ม อี จำกัด (แบรนด์ EP)

1026/1-2 ตรอกวัดจันทร์ใน ถนนรัชดาภิเษก แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา  
กรุงเทพฯ 10120

บริษัท แอล.เอ็ม.อี จำกัด ผู้ผลิต และจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จแฟชั่นสำเร็จรูป brand E.S.P.A.D.A , EP, ESP, FOX ,LTD, F Fashion และเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ บริษัทฯ มีความประสงค์จะรับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมจะเติบโตก้าวหน้าเคียงคู่กับบริษัทฯ มีพนักงานกว่า 1,000 คน มี shop กว่า 600 shop ทั่วประเทศ

### วิสัยทัศน์

World Class Fashion Company

### นโยบายคุณภาพ

ISO 9001 : การปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

### ปรัชญาในการดำเนินงาน

5Rs + 1P

Right Product	สินค้าถูกต้อง
Right Price	ราคาถูกต้อง
Right Quantity	ปริมาณถูกต้อง
Right Time	เวลาถูกต้อง
Right Place	สถานที่ถูกต้อง
	+
People	ทรัพยากรบุคคล

## บริษัท เซ็นทรัลกาเมนท์ แฟคทอรี จำกัด (แบรนด์ Maidenform)

123/7 หมู่ 7-8 ซอย 50 ถนนพระราม 2 แขวงสามตำบล เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150  
โทร. 0-2416-6926 แฟกซ์. 0-2416-7038 เว็บไซต์ <http://www.cmg.co.th/>

เซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป (CMG) ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตและการตลาด ปัจจุบัน CMG แบ่งการทำงานออกเป็นกลุ่มใหญ่ 2 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มโรงงานทำหน้าที่ผลิตสินค้าภายใต้ลิขสิทธิ์ของต่างประเทศและผลิตสินค้าของตนเอง และกลุ่มสินค้าส่งและการตลาด (Trading and Marketing) ทำหน้าที่จัดจำหน่ายสินค้าทั้งที่นำเข้าและผลิตเองไปทั่วประเทศ โดยได้จัดแบ่งสินค้าเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. กลุ่มสินค้าเสื้อผ้า (Apparels)
2. กลุ่มเครื่องสำอาง (Cosmetics)
3. กลุ่มนาฬิกา (Watches)
4. กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้า (Electrics)
5. กลุ่มสินค้าเบ็ดเตล็ด (Miscellaneous)

### วิสัยทัศน์

- CMG มุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจด้านตลาดสินค้าอุปโภคที่ทันสมัย ด้วยการมี Brand ที่แข็งแกร่ง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าตลอดเวลา
- CMG จะมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคง สร้างความพึงพอใจให้แก่ คู่ค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และสังคม

### กลยุทธ์

- กำหนดความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สนองต่อความต้องการของลูกค้า
- สร้าง Brand , Brand Loyalty และ Corporate Image ด้วยระบบการตลาดที่เป็นเอกภาพ โดยมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ทันสมัย เทคโนโลยีและราคาเหมาะสม
- ปรับปรุงระบบ Supply Chain ให้ส่งสินค้าได้ตามกำหนด โดยมีต้นทุนต่ำสุดและสามารถควบคุมสต็อกได้
- ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารจัดการโดยมีระบบการทำงานที่มีมาตรฐานเดียวกันและหาวิธีปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

### บริษัท บุติคนิวซิติ จำกัด (แบรนด์ GSP)

1112/53-75 ซอยสุขุมวิท 48 ถนนสุขุมวิท พระโขนง คลองเตย กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10110 โทรศัพท์ 0-2391-3320, 0-2391-3311 โทรสาร 0-2381-1656 เว็บไซต์ <http://www.btnc.co.th>

บริษัท บุติคนิวซิติ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป และเครื่องหนังสตรี โดยสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องหนังสตรีที่ได้รับลิขสิทธิ์ในการจัดจำหน่าย เสื้อผ้าภายใต้ชื่อสินค้าที่มีชื่อเสียงคือ LOF•FI•CIAL, C&D (Classic and Difference) GUY LAROCHE, GEORGES RECH, SYNONYME, JOUSSE, LOUIS FERAUD และ FLIP โดยจัดอยู่ในตลาดสินค้าเสื้อผ้าแฟชั่นสตรีระดับสูงของประเทศไทย ซึ่งมีการแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามแหล่งที่มาดังนี้

- 1.1) กลุ่มสินค้าแฟชั่นนำเข้า
- 1.2) กลุ่มสินค้าแฟชั่นที่ผลิตภายใต้ลิขสิทธิ์
- 1.3) กลุ่มสินค้าแฟชั่นที่ออกแบบในประเทศไทย

### จุดมุ่งหมายของบริษัท

หยิบยื่นความสวยงามและทันสมัยให้กับผู้หญิงทุกคน ผู้ซึ่งเต็มไปด้วยความรู้ ความสามารถ และสถานะทางสังคม เพื่อให้ทุกท่านดำเนินชีวิตได้อย่างมั่นใจและมีความสุข

### บริษัท แอล.ที.ยู แอพพาวเรลส์ จำกัด

11/3 หมู่ 6 ซ.แก้วทิพย์คาสเตย์ ถ.พุทธมณฑลสาย 7 ต.หอมเกร็ด อ.สามพราน จ. นครปฐม

บริษัท แอล.ที.ยู แอพพาวเรลส์ จำกัด ประกอบกิจการผลิตเสื้อผ้าและชุดวิวาห์สำเร็จรูป เพื่อการส่งออก นอกจากนี้ยังมี ชุดเพื่อนเจ้าสาว ชุดราตรี และชุดเด็กโดยมีลูกค้าเพิ่มขึ้นทั้งในแถบเอเชีย และยุโรป โดยเฉพาะในประเทศฝรั่งเศสที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับชุดวิวาห์ได้สั่งผลิตชุดวิวาห์จากบริษัทฯ เป็นจำนวนมากถึง 60% ของยอดขายทั้งหมด และยังมีอีกหลายประเทศที่สั่ง เช่น

USA	-	AMSALE , ANNE BARGE
FRANE	-	CYMBELINE, MACE, HERVE, TATI
UK	-	BERKERTEX

SPAIN	-	HIJOS FIGUERAS
AUSTRALIA	-	MAGGIE SOTTERO
ITALY	-	RODIOSA, D.A.M, EGON VON FURSTENBERG

นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งร้านขึ้นมาใหม่ภายใต้แบรนด์ “AUNCHALEE” ที่ขยายการผลิตไปยังงานเครื่องประดับของชุดวิวาห์ เช่น สร้อยคอ, ดอกไม้ติดผลและประดับตัวเสื้อ , ผ้าคลุมผม และงานฝีมือด้านการปักมุก ปักเลื่อม

### วิสัยทัศน์

บริษัทผลิตส่งออกชุดวิวาห์ราตรีและเครื่องประดับชั้นนำของเอเชีย

### พันธกิจ

1. ผลิตสินค้าดีมีคุณภาพได้มาตรฐานระดับโลก
2. ขยายตลาดลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต เพื่อเป็นผู้นำของเอเชีย
3. ส่งเสริมบุคลากรและพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

### นโยบายพัฒนาบุคลากร

- เริ่มจากรับทำงานตามแบบของลูกค้า จนสามารถพัฒนาและออกแบบได้
- ดูงานโชว์ทั้งในและต่างประเทศ
- เข้าร่วมสัมมนากับสมาคมเครื่องนุ่งห่มไทย
- มีผู้เชี่ยวชาญแนะนำเฉพาะด้าน
- ให้ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา โดยรับนักศึกษาเข้ามาฝึกงานที่บริษัท

### ห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงสง่า

68-68/6 อาคาร เอส แอนด์ บี ทาวเวอร์ ชั้นที่ 1-4 ถนนปิ่น แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร

บริษัท ยงสง่า เริ่มธุรกิจ GARMENT มีการรับ ORDER จากลูกค้าโดยตรงผลิตและส่งออกต่างประเทศ 100% ด้วยการบริหารที่มีความสามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายรูปแบบ ภายใต้แบรนด์ชั้นนำ ในปัจจุบันได้มีโรงงาน 4 โรงงาน พนักงานรวมทั้งหมด 2,500 คน รองรับลูกค้า DECATHLON, CARTER'S, GYMBOREE และขยายการส่งออกทั้งทวีปยุโรปและอเมริกา

## วิสัยทัศน์

ห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงสง่า เป็นหนึ่งของผู้ส่งออกในทวีปยุโรปและทวีปอเมริกา ผลิตสินค้าที่มีความหลากหลายผลิตภัณฑ์ภายใต้ลิขสิทธิ์สินค้าชั้นนำด้วยเทคโนโลยีและคุณภาพที่มีมาตรฐาน การยอมรับของลูกค้านำทั่วโลก

## พันธกิจ

องค์กร - พัฒนาระบบในการควบคุมในการทำงานและพนักงานมี สวัสดิการที่ดีมีความสุขในการทำงาน

พนักงาน - ปลูกจิตสำนึกการทำงานที่มีคุณภาพทุกขั้นตอนการทำงานและบริการงานให้แผนกต่อไปทำงานได้สะดวกและรวดเร็ว

ผลิตภัณฑ์ - ผลิตสินค้าที่มีความหลากหลาย ให้ตรงตามที่ต้องการ

คุณภาพ - สินค้าทุกชิ้นต้องผ่านการตรวจสอบตามมาตรฐานลูกค้า

การส่งมอบ - สินค้าทุกชิ้นต้องส่งมอบถึงมือลูกค้าตามเวลาที่กำหนด

เทคโนโลยี - พัฒนาเครื่องมือ เครื่องจักร นำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในสายการผลิต และการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่

ลูกค้า - สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ด้วยความซื่อสัตย์ และเป็นธรรม

## นโยบายคุณภาพ

- องค์กรพัฒนา
- ระยะเวลาการส่งมอบ
- คุณภาพหมั่นตรวจสอบ
- เพื่อลูกค้าพึงพอใจ

## ข้อมูลการผลิตสินค้าของบริษัท

เปอร์เซ็นต์การผลิต	เสื้อผ้าผู้ชาย 50% เสื้อผ้าผู้หญิง 50%
ชนิดผ้า	ทุกชนิด
จำนวนสั่งขั้นต่ำ	2,000 ชิ้น/รูปแบบ
ช่วงเวลาในการดำเนินการ (เวลานำ)	120 วัน
สมรรถนะในการผลิต	500,000 ชิ้น/เดือน
ลูกค้าหลัก	Decathlon, Carter's, Gymboree, Gap, Tommy, Next, Nike
ส่วนแบ่งการตลาด	ตลาดในอเมริกา 50% ตลาดในยุโรป 50%
วงจรการผลิต	ตัด, เย็บ, ตกแต่งสำเร็จ, การรีด, การบรรจุ, การตรวจสอบ