



Fashion Supply Chain Development Project

Assoc. Prof. Ruth Banomyong (PhD)

Centre for Logistics Research

Thammasat University

banomyong@thammasat.net



Agenda

- หลักการและเหตุผล
- วัตถุประสงค์
- วิธีการศึกษา
- ขอบเขตการศึกษาและการประเมิน
- ข้อเสนอแนะ
- การติดตามผล



หลักการและเหตุผล

- รัฐบาลได้กำหนดให้การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักที่สำคัญในการสร้างความเจริญและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มก่อให้เกิดรายได้จากการจำหน่ายทั้งภายในประเทศและการส่งออก



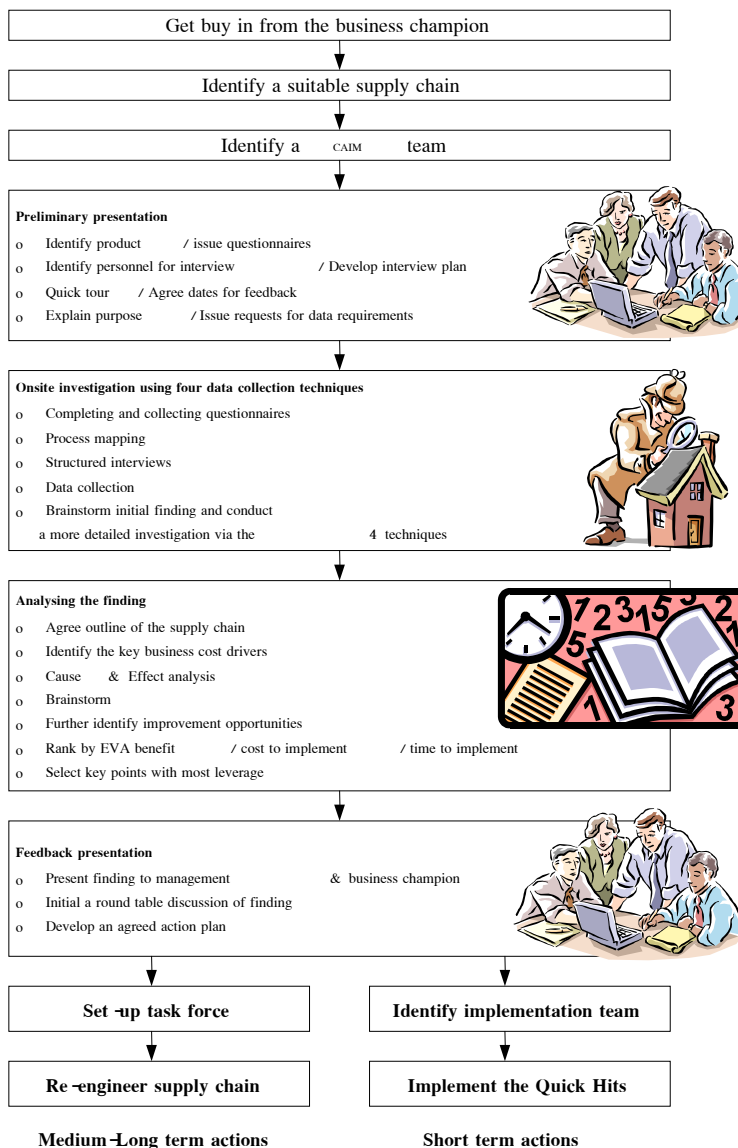
วัตถุประสงค์

- เพื่อพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอเครื่องนุ่งห่มไทยให้รองรับในการเป็นศูนย์กลางแฟชั่นของภูมิภาค
- เพื่อยกระดับ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ อุตสาหกรรมสิ่งทอและ เครื่องนุ่งห่ม
- เพื่อให้เกิดการพัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มให้เป็นอย่างต่อเนื่อง



วิธีการศึกษา

Cluster Audit & Implementation Methodology (CAIM)





CAIM Analysis Tools

- (1) *Input-Output analysis***
- (2) *Big Picture Mapping***
- (3) *Process Activities Mapping***
- (4) *Cause and Effect analysis***
- (5) *CAIM Questionnaires***
- (6) *Uncertainty Analysis***



CAIM Outputs

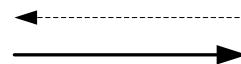
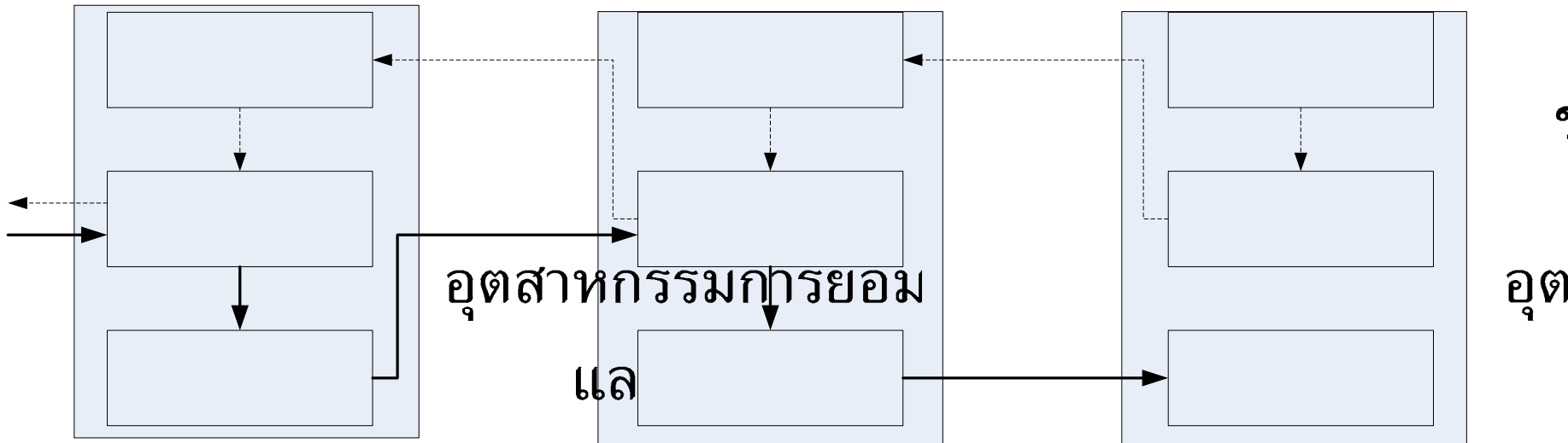
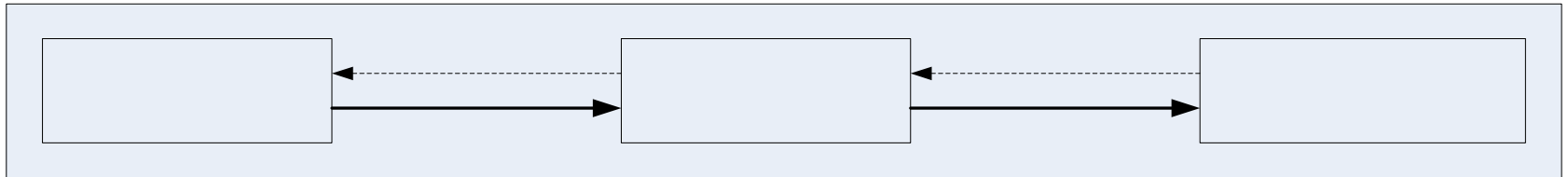
- (1) Short, Medium to Long term
Improvement Opportunities***
- (2) KPI Development***
- (3) Implementation & Control***



ขอบเขตการศึกษา และการประเมิน



ผลการวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis)





ผลการวิเคราะห์ Value Stream Analysis

ประเภทของกิจกรรม	จำนวนครั้งที่เกิดขึ้น	ร้อยละของกิจกรรมทั้งหมด
Value Added Activities (VA) กิจกรรมที่สร้างมูลค่า	20	7.87
Non-Value Added Activities (NVA) กิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่า	42	16.54
Necessary but Non-Value Added Activities (NNVA) กิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าแต่จำเป็น	192	75.59
รวมทั้งหมด	254	100

*** Value Added Activities

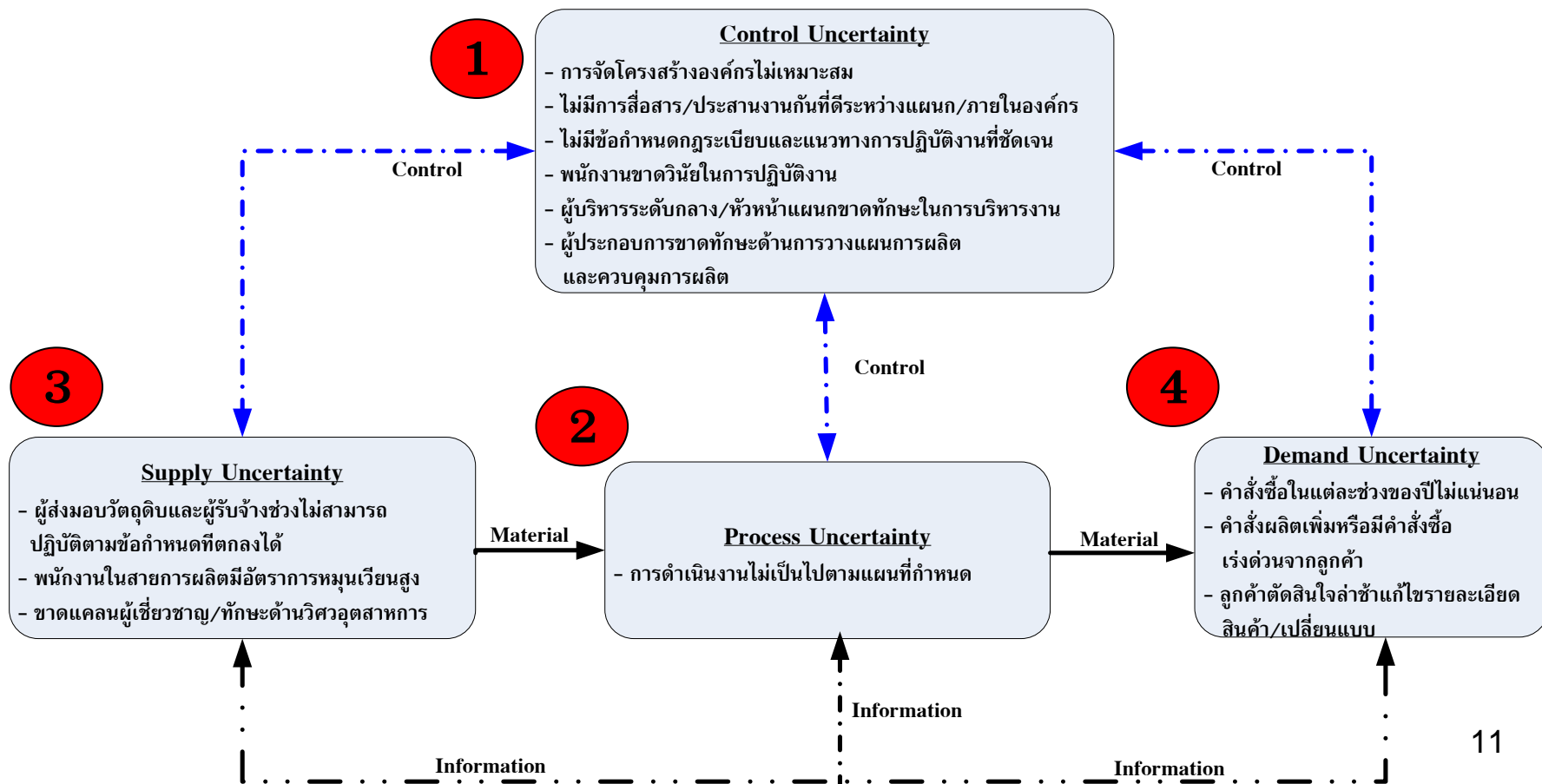
ของอุตสาหกรรมทอผ้า = 4.72%

ของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อสำเร็จรูป = 2.75%

ของอุตสาหกรรมการจำหน่ายเสื้อผ้า = 0.40%

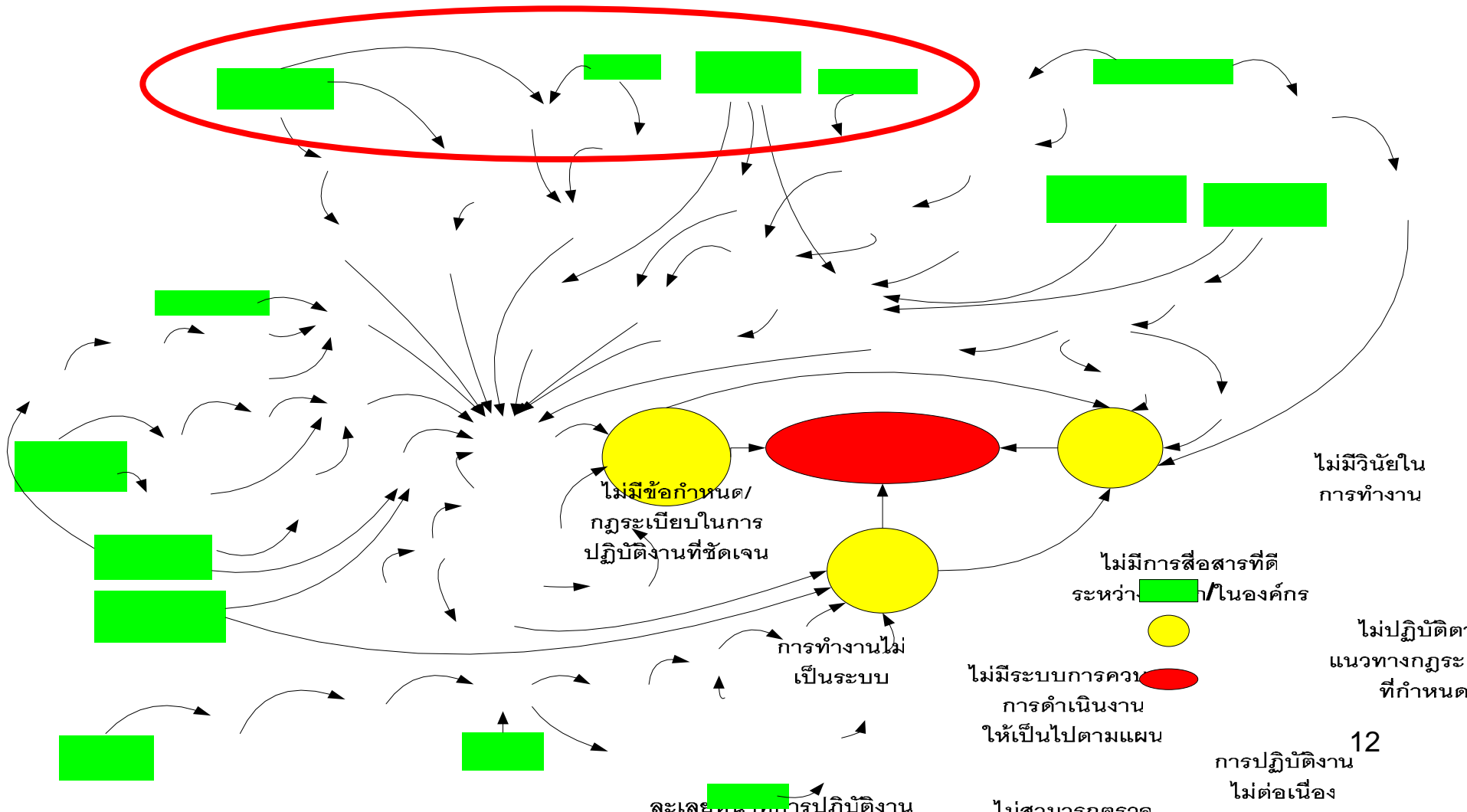


ผลการวิเคราะห์ความผันผวนในโซ่อุปทาน (Supply Chain Uncertainty Analysis)





ผลการวิเคราะห์สาเหตุและปัญหา





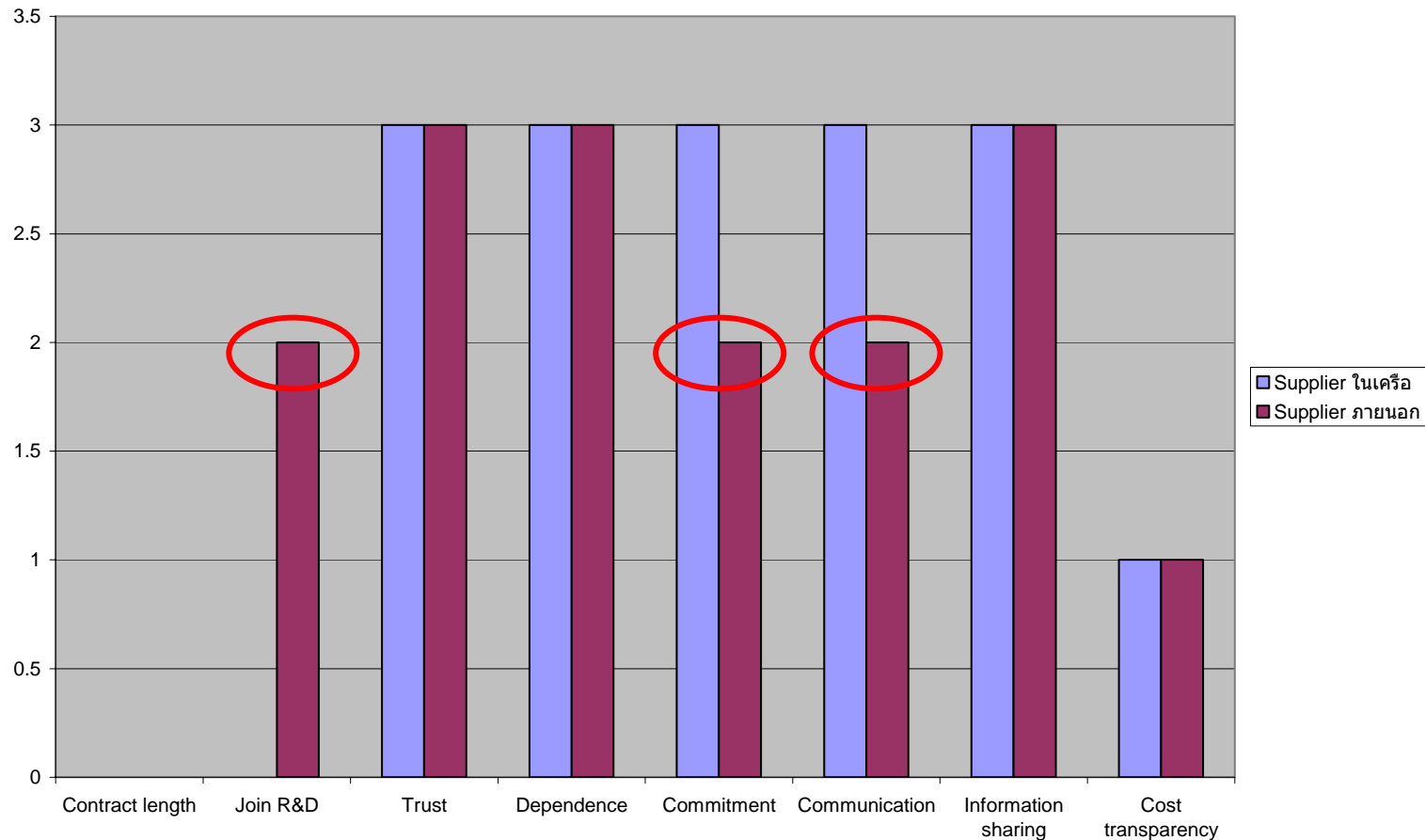
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกใน Supply Chain Cluster

มีมิติหรือ KPIs ที่วัดความสัมพันธ์เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

- ระยะเวลาของการทำสัญญา (Contract length)
- ความร่วมมือกันทางด้านการวิจัยและพัฒนา (Joint R&D program)
- ความเชื่อใจ (Trust)
- การพึ่งพาอาศัยกัน (Dependence)
- ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามข้อผูกมัดที่มีต่อกัน (Commitment)
- การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน (Information sharing) และ
- ความโปร่งใสของต้นทุนที่มีต่อกัน (Cost transparency)

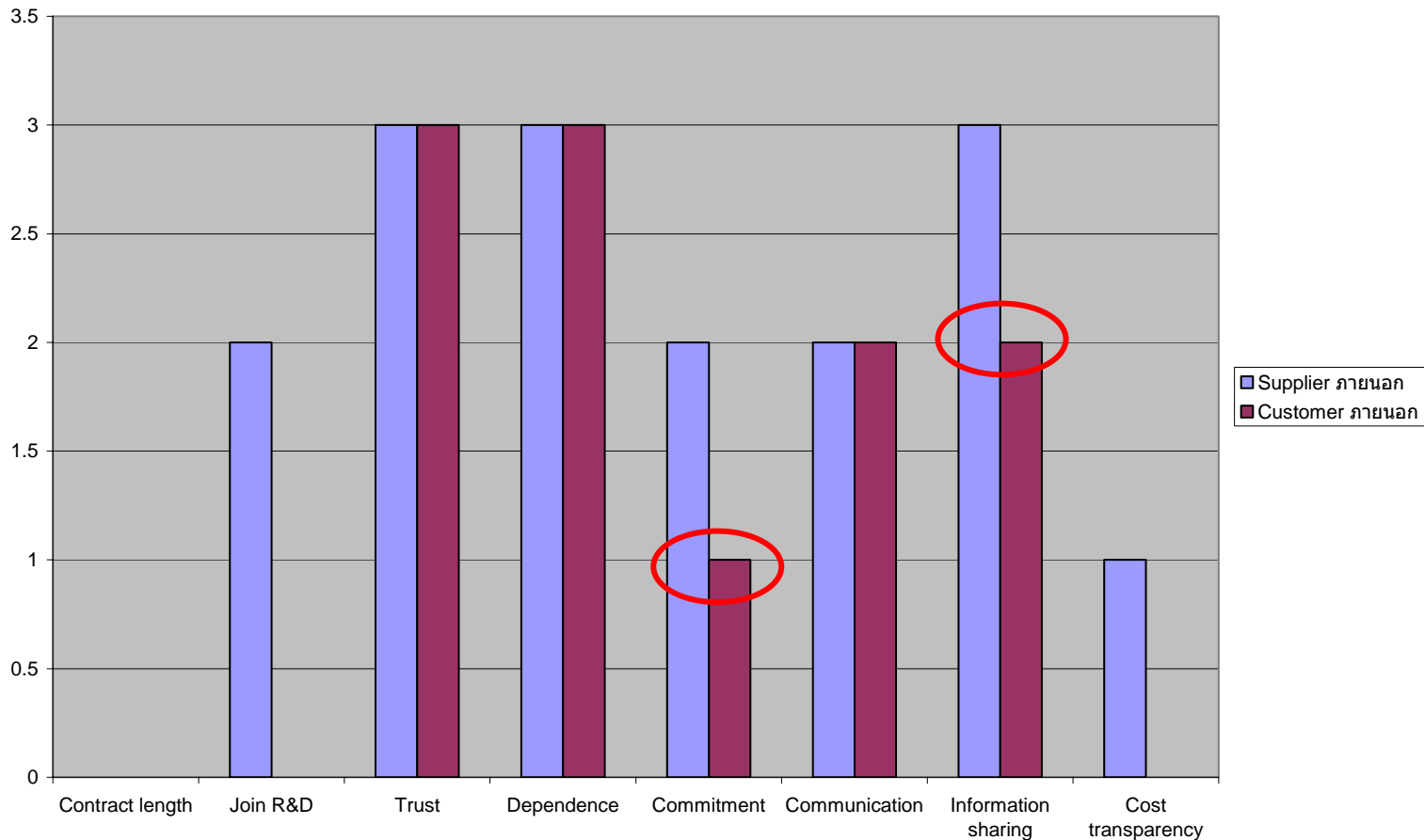


เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและซัพพลายเออร์ในเครือ กับบริษัทและซัพพลายเออร์ภายนอก





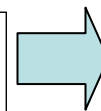
เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและลูกค้าในเครือ กับบริษัทและลูกค้าภายนอก





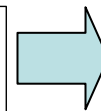
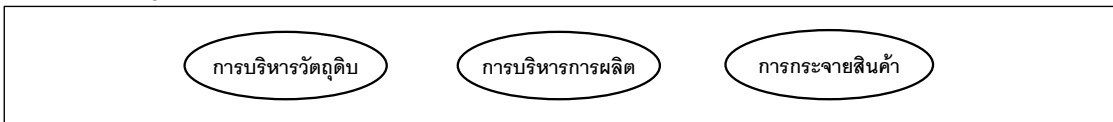
สรุปรูปแบบความร่วมมือ

ระดับที่ 1 : Baseline



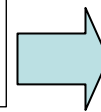
ทั้ง 3 กลุ่มอุตสาหกรรม
(Supply chain cluster)

ระดับที่ 2 : Integration of Operation



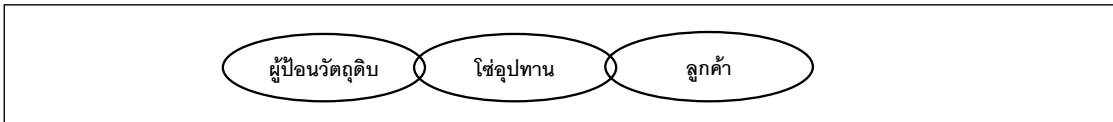
กลุ่มการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับ
กลุ่มการจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ระดับที่ 3 : Integration of Operation & Logistics Integration



กลุ่มย่อยและทอผ้ากับ
กลุ่มการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ระดับที่ 4 : Supply Chain Integration





แนวทางการปรับปรุงระยะสั้นถึงระยะกลาง

ปัญหา : ความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ฝ่ายขายไม่สามารถประมาณการณ์ยอดขายได้

แนวทางการแก้ไข : องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานเพื่อลดเวลาการผลิตและตอบสนองลูกค้าให้เร็วขึ้น โดยการใช้หลักการจัดการแบบลีน (Lean) ที่กำจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าแก่สินค้าออกไป



ปัญหา : อัตราการหมุนเวียนของพนักงานในสายการผลิตสูง

แนวทางการแก้ไข : องค์กรจะต้องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่พนักงานโดย





ปัญหา : ลูกค้ามีความรู้สึกว่าซัพพลายเออร์ไม่สามารถส่งสินค้า/
วัตถุดิบได้ตามที่กำหนดไว้

แนวทางการแก้ไข : องค์กรต้องจัดทำการประเมินความสามารถใน
การส่งมอบสินค้าของซัพพลายเออร์ ที่มีวัดทั้งมิติของการส่งมอบ
ตรงเวลา ครบตามจำนวน และไม่มีความเสี่ยง

$$\frac{\% \text{ จำนวนครั้งที่ส่งมอบตรงเวลา} \times \% \text{ จำนวนครั้งที่ส่งครบตามจำนวน}}{\% \text{ ของเสีย}}$$



แนวทางการปรับปรุงระยะยาว

ปัญหา : การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอน

แนวทางการแก้ไข : องค์กรจะต้องทำการบูรณาการระบบการทำงานใหม่
โดย

- ลดจำนวนกิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าในระบบ
- ลดความซับซ้อนของโซ่อุปทาน (Reduce Supply Chain Complexity)



ปัญหา : ขาดการสื่อสาร/ ประสานงานกันที่ดีระหว่างแผนก/ ภายในองค์กร และไม่มีการประสานงานกันที่ดีระหว่างแผนก/ภายในองค์กร ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามที่ตกลงกันไว้

แนวทางการแก้ไข : องค์กรต้องกำหนดรูปแบบหรือจัดทำเป็น Information working procedure ขึ้นมาและกำหนดผู้เกี่ยวข้องที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลในส่วนต่างๆ รวมทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบของการรับและส่งข้อมูลไว้ เพื่อที่จะทำให้การไหลของข้อมูลไม่มีความซ้ำซ้อนกันทั้งภายในและระหว่างแผนกจนเกิดเป็นคอขวดของการสื่อสารได้



การติดตามผลการศึกษา

จากการที่ที่ปรึกษาได้เข้าไปทำการศึกษา วิเคราะห์และจัดทำ
ข้อเสนอแนะให้แก่บริษัทตัวอย่างแล้วนั้น พบว่ามีบางบริษัทที่
ได้นำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสาร
เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัวมากขึ้นและลดขั้นตอนที่
ซ้ำซ้อนในกระบวนการสื่อสาร ส่งผลให้ Cycle time ใน
กระบวนการลดลง

และก็มีบางบริษัทที่ได้ทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน
โดยลดกิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าในกระบวนการของตน



แต่อย่างไรก็ดี ก็ยังมีบริษัทอีกส่วนหนึ่งที่ยังไม่มีการนำ
ข้อเสนอแนะไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรเป็น
การดำเนินงานแบบธุรกิจครอบครัวที่ทำกันมานานแล้ว
ทำให้กลัวเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นและยังไม่ค่อยมั่นใจ
เท่าไร

นอกจากนี้ ก็ยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานไม่มีวินัย ทำ
ให้ถึงแม้ว่าจะมีนโยบายจากผู้บริหารแล้ว แต่พนักงานไม่
ยอมปฏิบัติตามก็ไม่สามารถที่จะทำให้ข้อเสนอแนะ
เหล่านั้นประสบผลสัมฤทธิ์ได้ → **Change Management**



Thank you for your attention

Questions

&

Answers