

การจัดการห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย

Supply Chain Management in the Contemporary Fashion Industry

ธนาถัย มงคลสินธุ์
Thanotai Mongkolsin

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมแฟชั่นเป็นอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไม่แน่นอน ทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสแฟชั่นที่หมุนตามแนวโน้มทางแฟชั่น อุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยเป็นอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นการออกแบบและผลิตเสื้อผ้าและสินค้าแฟชั่นที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ตามแนวโน้มทางแฟชั่นเป็นเป้าหมายหลัก บทความนี้จะกล่าวถึงการนำการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย โดยนำเสนอกลยุทธ์ 3 แบบ อันได้แก่ กลยุทธ์ทันเวลาพอดี กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัว และกลยุทธ์ความเร็วในการส่งมอบสินค้า อีกทั้งยกตัวอย่างของตราสินค้า Zara ซึ่งเป็นตราสินค้าผู้เริ่มต้นแนวความคิดการนำกลยุทธ์แฟชั่นรวดเร็ว โดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาใช้ดำเนินธุรกิจ จนประสบความสำเร็จอย่างมหาศาล นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงอุปสรรคและแนวทางแก้ปัญหา รวมถึงแนวโน้มในอนาคตของการจัดการห่วงโซ่อุปทานกับอุตสาหกรรมแฟชั่นของไทย

คำสำคัญ: อุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย ห่วงโซ่อุปทานแฟชั่น แฟชั่นรวดเร็ว การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

Abstract

The fashion industry is an industry that has to cope with uncertainties. Everything can vary from the current fashion trends. Contemporary fashion industry is an industry that is focused on designing and manufacturing fashion clothing and products that meet the consumer needs of which following fashion trends is the main goal. This article discusses how to apply the supply chain management implementation to the contemporary fashion industry by using three strategies, including Just in Time Strategy, Agile Supply Chain Strategy, and Quick Response Systems Strategy. The author raised an example of Zara brand as a hugely successful brand which originally runs the business with fast fashion strategy by using the information technology systems and the supply chain management. In addition, the article also discusses the obstacles, possible solutions and the future trends of the supply chain management in the contemporary fashion industry in Thailand.

Keywords: Contemporary Fashion Industry, Fashion Supply Chain, Fast Fashion, Supply Chain Management

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์เป็นผลมาจากการขับเคลื่อนทางการสื่อสาร การขนส่ง โลจิสติกส์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่ร่วมสมัย ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล ชุมชน หน่วยธุรกิจ รัฐบาล และทั่วโลก การออกแบบให้ตรงตามความต้องการของแนวโน้มทางแฟชั่น (Fashion Trend) ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย (Contemporary Fashion Industry) กลยุทธ์ทางธุรกิจที่เรียกว่า แฟชั่นรวดเร็ว (Fast Fashion) กลายเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญของอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย โดยมุ่งหวังไปที่การลดกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ (Buying Cycle) และช่วงเวลาของการวางแผนงานและการผลิต (Lead Time) ให้สั้นที่สุด และเกิดผลิตภัณฑ์ทางแฟชั่นใหม่สู่หน้าร้านให้รวดเร็วที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยอาศัยบริบทของระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นหลัก

นิยามของอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย (Contemporary Fashion Industry Definition)

เว็บไซต์ของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ นิยามอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย ว่าหมายถึง “เสื้อผ้าแฟชั่นร่วมสมัย เป็นกลุ่มเสื้อผ้าชั้นนอกทั้งบุรุษและสตรี ยกเว้นกลุ่มชุดสูท และเครื่องแต่งตัวเป็นชุดของบุรุษและสตรี กลุ่มเสื้อผ้าสำหรับการป้องกัน ชุดกีฬาที่ใช้แข่งขัน ชุดชั้นใน และเสื้อผ้าเด็ก โดยเสื้อผ้าสำเร็จรูปกลุ่มนี้จะเน้นการออกแบบตามแนวโน้มทางแฟชั่น เพื่อให้สามารถสวมใส่ได้ในหลากหลายโอกาส มีลักษณะเป็นชุดลำลอง และสามารถใส่เป็นชุดทำงานได้” ทั้งนี้ ขึ้นกับผู้ผลิตว่าต้องการให้เสื้อผ้าของตนนั้นมีทิศทางไปแนวทางใด เป็นชุดลำลองหรือชุดทำงาน รวมถึงควรกำหนดบุคลิกและรสนิยมของลูกค้าของตราสินค้าผู้ผลิตให้ชัดเจนมากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสินค้าของเสื้อผ้าจากกลุ่มนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก คือ การออกแบบให้ตรงกับความ ต้องการของแนวโน้มทางแฟชั่นที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นสำคัญ

ประเภทของผู้ผลิตเสื้อผ้าในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย แบ่งได้เป็น 3 ประเภท (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, ม.ป.ป.) ได้แก่

- ผู้รับจ้างผลิต (Original Equipmented Manufacturers: OEM) หรือผู้ผลิตที่รับจ้างผลิตตามผู้ว่าจ้าง โดยเน้นการรับจ้างตัดเย็บและทำการตกแต่งสำเร็จเท่านั้น (Cut-Make-Trim: CMT) ส่วนมากจะเป็นโรงงานเปิดใหม่ ให้ความสำคัญของการออกแบบ และไม่เน้นการสร้างตราสินค้าของตัวเอง เช่น โรงงานเย็บผ้า

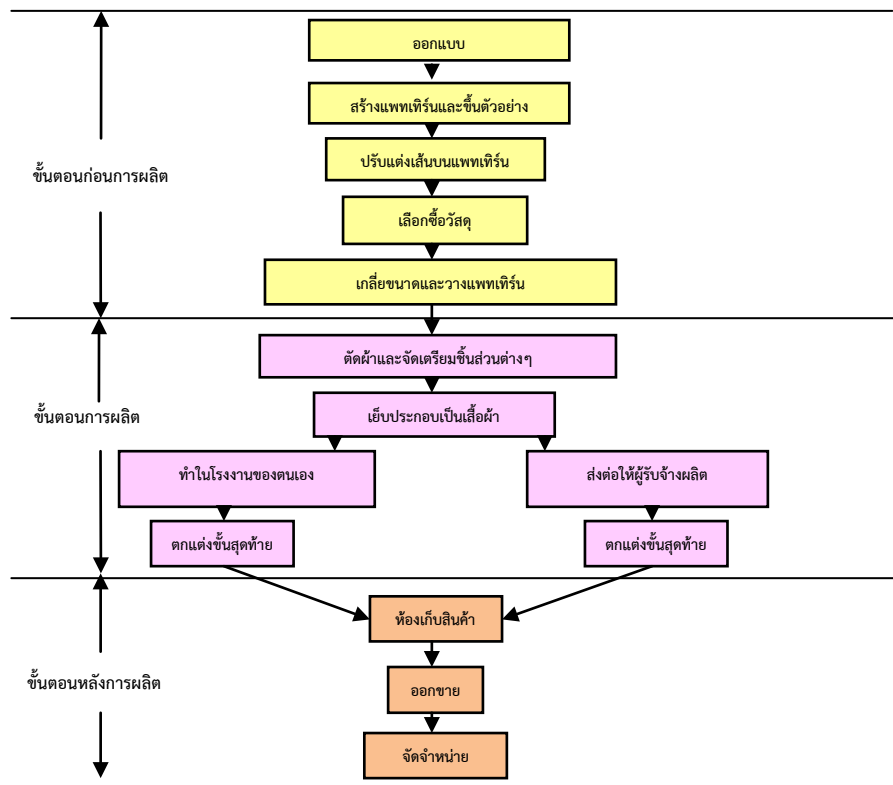
- ผู้รับจ้างพัฒนาผลิตภัณฑ์แฟชั่น (Original Design Manufacturers: ODM) เน้นการผลิตสินค้าตามรูปแบบที่คิดและออกแบบขึ้นมาเอง จากนั้นนำสินค้าดังกล่าวไปเสนอขายและผลิตภายใต้ตราสินค้าของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง รูปแบบของธุรกิจนี้ ส่วนใหญ่พัฒนามาจากผู้รับจ้างผลิตที่ต้องการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์แฟชั่น และเพิ่มอำนาจต่อรองทางธุรกิจ

- ผู้ผลิตตราสินค้า (Original Branded Manufacturers: OBM) ผู้ผลิตสามารถสร้างรูปแบบและตราสินค้าของตัวเอง โดยพัฒนามาจากผู้ประกอบการจนสามารถเป็นผู้รับจ้างพัฒนาผลิตภัณฑ์แฟชั่น จนในที่สุดสามารถพัฒนารูปแบบตราสินค้าของตัวเอง ทำให้ธุรกิจของตัวเองมีศักยภาพทางการแข่งขันสูง เนื่องจากผู้ซื้อที่มีรายได้สูงจะเน้นซื้อสินค้าที่คุณภาพและชื่อเสียงของตราสินค้ามากกว่าราคา ทั้งนี้ ผู้ผลิตตราสินค้าจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมด้านเงินทุน เครื่องมือเครื่องจักรและเทคโนโลยี รวมถึงบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาดและตราสินค้าเป็นสำคัญ (ไอเค เนชั่นบล็อก, 2552)

ขั้นตอนการผลิตเสื้อผ้าในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, ม.ป.ป.) ดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Process หรือ Preproduction) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่สุดสำหรับเสื้อผ้าแฟชั่นร่วมสมัย เพราะเน้นไปที่การวิจัยและพัฒนา เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานจากวิจัยการตลาด วิจัยแนวโน้มของสี ผ้าและวัตถุดิบ รูปแบบเสื้อผ้า รวมถึงยอดขายเพื่อใช้ในการออกแบบคอลเลกชั่น กำหนดสินค้าตามนโยบายของตราสินค้าตามกลุ่มเป้าหมาย ระดับราคา ต้นทุน การลดราคา ปริมาณการผลิต สินค้าคงคลัง จัดซื้อจัดหาผ้าและวัตถุดิบ การสร้างและพัฒนาต้นแบบ การสร้างแบบตัด การเปลี่ยนขนาดของแบบ และการวางแผนตัดเพื่อเตรียมสู่การผลิตต่อไป

- **ขั้นตอนการผลิต (Production)** เป็นการเตรียมนำชิ้นส่วนของชุดเสื้อผ้าไปตัดเย็บเป็นชุด โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ การส่งต่อไปตัดเย็บเป็นชุดที่โรงงานของตราสินค้าเอง หรือว่าจ้างบริษัทรับจ้างผลิตไปดำเนินการจนแล้วเสร็จ
- **ขั้นตอนการจัดการหลังการผลิต (Postproduction)** เสื้อผ้าที่ตัดเย็บเป็นชุดเรียบร้อยแล้วจะถูกส่งต่อไปที่ห้องเก็บสินค้าของบริษัทจัดจำหน่าย เพื่อกระจายสินค้าและจัดจำหน่ายต่อไป



ภาพที่ 1 ภาพแสดงกระบวนการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นร่วมสมัย
ที่มา: ดัดแปลงข้อมูลจากสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (ม.ป.ป.)

ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นร่วมสมัย โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยนั้น คือ การออกแบบให้ตรงตามความต้องการของแนวโน้มทางแฟชั่นที่ผันเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ความรวดเร็วของกระแสทางแฟชั่นในปัจจุบัน เป็นที่มาของกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2540 เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “แฟชั่นรวดเร็ว (Fast Fashion)” ซึ่งหมายถึง การผสมผสานระหว่างการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภคที่ต้องการสวมใส่เสื้อผ้าแฟชั่นแบบทันสมัย ในราคาที่ย่อมเยาและรวดเร็ว โดยกลยุทธ์แฟชั่นรวดเร็วนี้นี้สามารถเพิ่มกำไรให้แก่ตราสินค้าเสื้อผ้าได้มากกว่าการขายแบบปกติประมาณร้อยละ 8-10 (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครซิดนีย์, 2555)

กลยุทธ์และการใช้ประโยชน์จากห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย (Supply Chain Theory and Usage for the Contemporary Fashion Industry)

คำว่า ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ใช้อธิบายกระบวนการของการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมวงจรการผลิต รวมถึงการเก็บรักษาผลิตผลจากจุดเริ่มต้นของการผลิตจนถึงจุดสุดท้าย คือ ผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามแนวโน้มของกระแสทางสังคมและแฟชั่น (Meadows, 2012) การจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในธุรกิจแฟชั่นค้าปลีกในปัจจุบัน (Tyler, Heeley, & Bhamra, 2006) ธุรกิจแฟชั่นค้าปลีกที่ทันสมัยนิยมใช้กลยุทธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานในรูปแบบของ

ความร่วมมือระหว่างองค์กร และการประสานงานกันกับหลายภาคส่วนที่เป็นพันธมิตรกันในห่วงโซ่อุปทาน แทนการใช้ผู้จัดหาสินค้า (Supplier) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการนำส่งคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value Delivery System) ในอุตสาหกรรมแฟชั่นในอดีต วิธีการทางส่งสินค้าแฟชั่นนั้นค่อนข้างซับซ้อน ยุ่งเหยิง และไม่ยืดหยุ่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาของวงจรการจัดซื้อที่ใช้เวลามาก ไม่ทันต่อความต้องการของอุตสาหกรรมแฟชั่นและกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน ทั้งนี้มีการนำกลยุทธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 3 แบบ มาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย อันได้แก่ กลยุทธ์ทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT) กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัว (Agile Supply Chain) และกลยุทธ์ความเร็วในการส่งมอบสินค้า (Quick Response Systems) เพื่อพัฒนาการตอบสนองของการจัดการห่วงโซ่อุปทานต่อระบบอุตสาหกรรมแฟชั่นในปัจจุบันที่มีความร่วมสมัย (Barnes & Lea-Greenwood, 2006) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- **กลยุทธ์ทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT)** เป็นกลยุทธ์การส่งมอบ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการ มาถึงผู้ใช้ในเวลาที่ต้องการ และได้สินค้าที่ถูกต้องตามจำนวนที่ต้องการใช้เท่านั้น ซึ่งจะช่วยลดสินค้าคงคลัง ทำให้ลดขนาดพื้นที่ในการจัดเก็บ ช่วยกำหนดเวลาในการรับของ ลดค่าใช้จ่ายการจัดเก็บสินค้าคงคลัง การขนย้าย และยังช่วยลดเวลาในการจัดเรียงและจัดเก็บสินค้า (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2552)

- **กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัว (Agile Supply Chain)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตและส่งมอบสินค้าให้รวดเร็วและทันต่อความต้องการของลูกค้า หรือกรณีที่ไม่สามารถคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าได้ล่วงหน้า กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของผู้ซื้อสินค้าและกลุ่มบริษัทพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน เช่น ข้อมูลล่าสุดจากการขายสินค้า (Up-to-Date Point-of-Sale Data) เพื่อให้ทุกฝ่ายทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวของระบบการผลิตไปพร้อมกัน เป็นการลดความจำเป็นในการจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้า โดยสามารถร่วมมือกันผลิตและส่งมอบสินค้าได้ตามความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ระบบการผลิตควรต้องปรับปรุงเรื่องของการยืดหยุ่นในการผลิตสินค้าให้หลากหลายขึ้นโดยการผลิตทีละน้อยและควบคุมต้นทุนไม่ให้สูงเกินไป กลยุทธ์แฟชั่นรวดเร็ว (Fast Fashion) เป็นกลยุทธ์ที่สามารถคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าได้ล่วงหน้า โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบในการสืบค้น

แนวโน้มทางแฟชั่นล่วงหน้าที่จะเป็นที่นิยมในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิดในแวดวงแฟชั่น ความเป็นไปของแฟชั่น และนักออกแบบแฟชั่น ด้วยเหตุที่ว่าอุตสาหกรรมแฟชั่นนั้นค่อนข้างคาดการณ์ได้ยาก เมื่อแนวโน้มทางแฟชั่นเกิดขึ้น ความต้องการของลูกค้าจะเกิดขึ้นเฉพาะช่วงแรกเท่านั้น หลังจากนั้น ความต้องการดังกล่าวก็จะลดลงอย่างรวดเร็ว เรียกสินค้าประเภทนี้ว่า สินค้าประเภทซื้อตามความรู้สึก (High Impulse Purchase) ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าว จะเน้นความได้เปรียบด้านความเร็วมากกว่า ความเป็นผู้นำในด้านต้นทุนการผลิต (โอทราเนสพอร์ต, 2550)

- **กลยุทธ์ความเร็วในการส่งมอบสินค้า (Quick Response Systems)** เป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดความเร็วในการส่งและรับข้อมูลข่าวสาร พัฒนาซอฟต์แวร์ และสร้างความร่วมมือในการทำงาน เพื่อการผลิตสินค้าสู่ผู้บริโภคหรือกลุ่มลูกค้าให้ได้ตรงตามความต้องการ และส่งมอบให้ได้ตรงตามกำหนดในราคาที่ได้ตกลงกันไว้ เพิ่มจำนวนยอดการผลิต ลดจำนวนสินค้าคงคลัง ทำให้สินค้าได้ราคาที่ไม่ต้องลดราคา ลดต้นทุนทำให้ราคาขายต่ำลงและมีกำไรมากขึ้น สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ค้าปลีก และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับผู้ผลิตในต่างประเทศ สำหรับอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับการนำมาใช้ เพราะผู้รับสินค้าต้องการสินค้าที่มีระยะเวลาในการผลิตสั้นที่สุด เพื่อให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภคฤดูกาล หรือแนวโน้มของกระแสแฟชั่นที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในส่วนของอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย ปัจจัยเสริมที่ทำให้ช่วงเวลาในการผลิตนั้นสั้นที่สุดในแง่ของการคาดการณ์แนวโน้มทางแฟชั่นในอนาคต ได้แก่ 1) การเก็บและติดตามข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของรูปแบบเสื้อผ้าหรือสินค้าแฟชั่น ว่ารูปแบบใดขายได้หรือไม่ 2) ราคาขาย ณ จุดขาย 3) ยอดขายปลีก 4) การหมุนเวียนสินค้าในแต่ละร้าน 5) ความหลากหลายของสินค้าที่ขายในร้าน 6) คู่แข่งด้านราคา และ 7) ความร่วมมือกันระหว่างผู้ค้าปลีกและผู้จัดหาวัตถุดิบหรือสินค้า (Supplier)

ในด้านการสั่งซื้อสินค้า ควรมีการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ค้าปลีกและผู้จัดหาวัตถุดิบหรือสินค้า ในด้านการออกแบบเสื้อผ้าหรือสินค้าแฟชั่น ควรนำระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Aided Design: CAD) มาใช้ในการออกแบบส่วนของกระบวนการผลิต ควรมีการวางแผนงานตามตารางเวลาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยใช้ระบบเทคโนโลยี ตั้งแต่ขั้นตอนการขึ้นชุดตัวอย่าง การตรวจแก้ไข การสั่งซื้อผ้าและ

วัตถุดิบ ระยะเวลาในการวางผ้าตัด ระยะเวลาการตัดเย็บ การตกแต่งสำเร็จ (Detail Finishing) จนถึงการจัดจำหน่าย บริษัทที่จัดจำหน่ายควรวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการเลือกเสื้อผ้าและสินค้าแฟชั่นตามฤดูกาล ทั้งตามรูปแบบ ประเภท และเก็บจัดเก็บสินค้า รวมถึงการติดต่อกับผู้ค้าปลีก เพื่อตกลงกันด้านระยะเวลาการผลิต และ ปริมาณการเก็บบันทึกข้อมูลการขาย เพราะทำให้ทราบจำนวนสินค้าคงคลัง อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนหากเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการคาดการณ์ ทั้งนี้ บริษัทอาจใช้ระบบการจำแนกสินค้าเป็นหน่วย (Stock Keeping Unit: SKU) และการวิเคราะห์เชิงสถิติ สำหรับข้อมูลการลดราคาและการจัดโปรโมชั่นต่างๆ ควรมีระบบการกระจายสินค้าของร้าน (Store Distribution Systems) สนับสนุนเพิ่มเติมจากการพิจารณา รูปแบบและพฤติกรรมของผู้ขายเป็นหลัก (กรทิพย์ วัชรปัญญาวงศ์, 2552)

ในการนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตแฟชั่นร่วมสมัย ตั้งแต่ผู้รับจ้างผลิต ผู้รับจ้างพัฒนาผลิตภัณฑ์แฟชั่น และผู้ผลิตตราสินค้า สามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจ เพื่อเสริมศักยภาพการผลิตและการส่งมอบสินค้า อีกทั้งสามารถต่อยอดธุรกิจให้เติบโตขึ้นได้อีกทางหนึ่ง

กรณีศึกษาของตราสินค้า Zara กับกฎหลัก 7 ข้อของการจัดการห่วงโซ่อุปทานแฟชั่น (Case Study: Zara and 7 Rules of Fashion Supply Chain Management)

ตราสินค้า Zara เป็นกรณีศึกษาที่ดีด้านการประยุกต์ใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานกับการทำงานด้านอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย Zara เป็นบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นร่วมสมัยที่ก่อตั้งขึ้นที่เมืองเล็ก ๆ ทางตะวันตกเฉียงเหนือของประเทศสเปน ในปี ค.ศ. 1975 ปัจจุบัน Zara มีร้านทั่วโลกทั้งหมดประมาณ 1,770 ร้าน ใน 86 ประเทศ เป็นตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จอย่างเกินคาด ด้วยการริเริ่มทำกลยุทธ์แฟชั่นรวดเร็วมากกว่า 2 ทศวรรษ ด้วยแนวความคิดที่เน้นความรวดเร็วและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคสำคัญกว่าราคา (Berfield & Baigorri, 2013) Daniel J. Piette ประธานกลุ่มบริษัท LVMH ได้ให้ความเห็นว่า “Zara น่าจะเป็นตราสินค้าค้าปลีกที่มีนวัตกรรมที่สุดในโลก” และสำนักข่าว CNN ยังยกย่อง Zara ว่า “เป็นเรื่องราวความสำเร็จของประเทศสเปน”



ภาพที่ 2 ภาพบรรยากาศในโรงงานของ Zara
ที่มา: กราฟิก 8 (2546)

ความแตกต่างของการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยของ Zara กับตราสินค้าแฟชั่นร่วมสมัยอื่นๆ นั้น สามารถสรุปเป็นกฎได้ 7 ข้อ ดังนี้ (Supplychainopz, 2013)

1. การใช้ระยะเวลาในกระบวนการผลิตที่สั้น Zara ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการทำงาน โดยผู้จัดการร้าน Zara จากทั่วโลกสามารถรายงานข้อมูลความต้องการของลูกค้า Zara ตามเวลาจริง (Real Time) เพื่อส่งข้อมูลดังกล่าวไปยังฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถออกแบบสินค้าให้ตรงกับกระแสความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัว และนอกจากนี้ ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อประสานงานกับทีมงานในสายการผลิต จัดซื้อ บริหารสินค้า ได้อย่างรวดเร็วและสะดวก ถือเป็นการลดขั้นตอนการทำงานแบบกลับปอกกลับมา (Back and Forth) และลดระยะเวลาในกระบวนการผลิตได้ ซึ่ง Zara ใช้ระยะเวลาในกระบวนการผลิตตั้งแต่การออกแบบจนจัดส่งสินค้าสู่หน้าร้านประมาณ 30 วัน ต่างจากตราสินค้าคู่แข่งอื่นๆ ที่ใช้เวลาประมาณ 4-12 เดือน อีกทั้ง Zara มีทิศทางในการผลิตและออกแบบที่อยู่กับปัจจุบัน คือ Zara จะรับผลิตสินค้าที่ขายดีแล้วจึงผลิตสินค้าใหม่ขึ้นต่อไป ซึ่งต่างจากตราสินค้าคู่แข่งที่เน้นการสร้างแนวโน้มทางแฟชั่น ซึ่งต้องเริ่มจากการที่นักออกแบบต้องหาแรงบันดาลใจ แนวโน้มสไตล์ สี วัสดุ ออกแบบ คำนวณต้นทุน สร้างแบบ แก๊ซแบบ กว่าจะวางขายสินค้าต้องใช้เวลาประมาณ 9-12 เดือน (เกาะดำทำธุรกิจ, 2555)

2. การพึ่งตนเอง Zara ใช้กลยุทธ์บูรณาการในแนวดิ่ง (Vertical-Integrated Group) โดย Zara มีโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าและโรงย้อมผ้าเป็นของตนเอง และอยู่ไม่ไกลจากประเทศสเปน (แกะดำทำธุรกิจ, 2555) โดยโรงงานที่อยู่ใกล้กับประเทศสเปน เช่น โรงงานของ Zara ในประเทศโปรตุเกส ตุรกี และโมร็อกโก จะรับผิดชอบการผลิตเสื้อผ้าที่เป็นกระแสแฟชั่น (Trendiest Clothes) ส่วนเสื้อผ้าประเภทพื้นฐาน (Basic Clothes) เช่น เสื้อยืด เสื้อกันหนาว จะอาศัยโรงงานของ Zara ในประเทศในทวีปเอเชีย เช่น จีน เป็นโรงงานผลิต เพราะค่าแรงถูกและเสื้อผ้าเหล่านี้ไม่ต้องตามกระแสแฟชั่น (Berfield & Baigorri, 2013) ซึ่งทำให้ Zara สามารถควบคุมการผลิต มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง และส่งมอบสินค้าได้เร็วกว่าตราสินค้าคู่แข่ง ที่ต้องพึ่งพาผู้จัดหา (Supplier) ในการผลิต ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในประเทศกำลังพัฒนาและอยู่ห่างไกลจากประเทศสเปนมาก ทำให้สินค้าต้องใช้เวลาในการเดินทางจากโรงงานที่ผลิตในประเทศโลกที่สามกลับมาที่ประเทศผู้ว่าจ้างผลิต ทำให้เสียเวลามาก กล่าวโดยสรุป คือ Zara นำกลยุทธ์ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้ามาประยุกต์ใช้ในข้อนี้

3. การผลิตจำนวนน้อยขึ้นต่อแบบ Zara จะผลิตสินค้าจำนวนน้อยต่อแบบเพื่อให้ลูกค้ารีบตัดสินใจซื้อสินค้า ทั้งนี้ ลูกค้าที่ไม่ตัดสินใจซื้อสินค้านั้น แทบจะไม่มีโอกาสที่จะกลับมาซื้อภายหลังหรือซื้อสินค้าลดราคา เพราะ Zara จะลดราคาสินค้าเพื่อกำจัดสินค้าที่เหลือในคลังเท่านั้น โดยส่วนลดเฉลี่ยของ Zara อยู่ที่ร้อยละ 18 ซึ่งต่างจากตราสินค้าคู่แข่งที่อยู่ประมาณร้อยละ 35 (แกะดำทำธุรกิจ, 2555) ทำให้ Zara มีกำไรสูงกว่าตราสินค้าคู่แข่งและสามารถแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงได้ นอกจากนี้ Zara จะมีสินค้าเข้าใหม่ทุกสัปดาห์ และหมุนเวียนสินค้าที่เหลือจากร้านหนึ่งไปอีกร้านหนึ่งที่สามารถขายสินค้าชิ้นนั้นได้เร็วกว่า กลยุทธ์ข้างต้นเกิดจากการนำหลักจิตวิทยา ที่ว่าสินค้าที่มีจำนวนน้อยจะเพิ่มโอกาสความเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น เข้ามาประยุกต์ใช้กับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ Zara (แกะดำทำธุรกิจ, 2555)

4. จำนวนแบบให้เลือกซื้อ มาก ภายใน 1 ปี Zara ผลิตสินค้าแฟชั่นโดยมีจำนวนแบบให้เลือกซื้อประมาณ 12,000 แบบ ซึ่งแต่ละแบบจะมีจำนวนน้อย (แกะดำทำธุรกิจ, 2555) โดยสินค้าใหม่จะเข้ามาขายในร้านแต่ละสาขา สัปดาห์ละ 2 ครั้ง ทำให้ลูกค้าสามารถพบกับสินค้าใหม่ๆ เสมอ และด้วยจำนวนต่อแบบที่น้อย ส่งผลให้ลูกค้า Zara จำเป็นต้องซื้อสินค้าเกือบทุกครั้งที่เข้ามาเลือกชมสินค้าในร้าน

5. การกระจายอำนาจ Zara กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้จัดการร้านแต่ละสาขาทั่วโลก ให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับประเภท แบบ และจำนวนต่อแบบของสินค้าที่จะวางขาย ทั้งนี้เพราะผู้ที่อยู่หน้าร้านมีความใกล้ชิดกับผู้บริโภคมากที่สุด และจะเข้าใจผู้บริโภคมากที่สุด (แกะดำทำธุรกิจ, 2555)

6. การนำเครื่องจักรมาใช้แทนคนในการทำงาน เนื่องจาก Zara เน้นการแข่งขันกับตราสินค้าคู่แข่งด้วยความทันเวลาพอดี ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น ได้แก่ กลยุทธ์ทันเวลาพอดี กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัว และกลยุทธ์ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า เครื่องจักรจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญที่จะเข้ามาช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้องในการทำงาน (Supplychainopz, 2013)

7. การยึดถือตามกฎ การที่ตราสินค้า Zara จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะไม่เกิดขึ้นถ้าขาดกฎข้อใดข้อหนึ่งไป เพราะทุกข้อที่กล่าวมา ล้วนมีส่วนช่วยให้ตราสินค้า Zara สามารถดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์ที่บริษัทวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง (Supplychainopz, 2013)

จากกรณีศึกษาของตราสินค้า Zara กับกฎหลัก 7 ข้อ ที่นำการจัดการห่วงโซ่อุปทานเข้ามาใช้กับการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย ทำให้ตราสินค้า Zara ประสบความสำเร็จในธุรกิจแฟชั่นร่วมสมัย และสร้างกลยุทธ์แฟชั่นรวดเร็วในแง่ผู้บริโภค ระบบทั้งหมดที่กล่าวมานั้นต้องอาศัยความร่วมมือในการบริหารและการจัดการ การผลิตที่รวดเร็ว ฉับไว และถูกต้อง รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าตราสินค้า Zara ไม่เพียงแต่เป็นตราสินค้าผู้ค้าปลีกด้านเสื้อผ้าแฟชั่น แต่ยังเป็นผู้นำด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยอีกด้วย

การจัดการห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยของไทย (Supply Chain Management for Thai Contemporary Fashion Industry)

การสร้างยอดขายของตราสินค้าเสื้อผ้าแฟชั่นร่วมสมัยในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยนั้น พื้นที่ค้าปลีกเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างยอดขายดังกล่าว ข้อมูลจากรายงานวิจัยพื้นที่ค้าปลีกในกรุงเทพมหานครจากบริษัทคอลลิเออร์อินเตอร์เนชั่นแนล พบว่าในไตรมาสที่ 1 ปี พ.ศ. 2557 มีพื้นที่ค้าปลีกที่สร้างเสร็จและเปิดให้บริการแล้วประมาณ 6,500 ตารางเมตร มีผลต่ออุปทานพื้นที่ค้าปลีกใน

กรุงเทพมหานครและพื้นที่โดยรอบอยู่ที่ประมาณ 6,602,904 ตารางเมตร อุปทานของพื้นที่ค้าปลีกที่ก่อสร้างและแล้วเสร็จ ในปี พ.ศ. 2557 อยู่ที่ 866,530 ตารางเมตร ทำให้เห็นถึงความ ต้องการขยายตัวของตราสินค้าเสื้อผ้าต่างๆ ทั้งตราสินค้า ภายในประเทศและจากต่างประเทศ ที่ต้องการเปิดร้านใน ประเทศไทย โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร เพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้บริโภคเสื้อผ้าหรือสินค้าแฟชั่นร่วมสมัย ของไทย

สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย ของไทยกับระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้น มีอุปสรรค หลายประการ เริ่มตั้งแต่การขาดความเชื่อมั่นระหว่างองค์กร ในอุตสาหกรรมแฟชั่น ทั้งนี้ องค์กรในอุตสาหกรรมแฟชั่น ส่วนใหญ่เน้นการวัดผลตามหน้าที่ โดยผลการดำเนินงานของ องค์กรคือการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยการชี้วัดด้วย มิติต่างๆ (ปรารภนา หลีกภัย, 2556) เช่น กระบวนการวัดผล โดยใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) มากกว่าการวัดผลจาก กระบวนการ ซึ่งทำให้มองข้ามภาพรวมของการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า ในการนี้ องค์กรในอุตสาหกรรมแฟชั่น ควรเน้นความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และการทำงานแบบ ข้ามสายงานทั้งภายในและนอกองค์กร นอกจากนี้ อุปสรรค อีกประการหนึ่ง ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายใน องค์กรไม่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ยกตัวอย่างเช่น การขาด โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จะช่วยให้แต่ละแผนกสามารถ เชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิตจนถึงการขาย เช่น แผนการผลิต จำนวนสินค้าคงคลัง สถานภาพคำสั่งซื้อของ ลูกค้า และสถานภาพคำสั่งซื้อวัตถุดิบ ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดส่งผล กระทบเชิงลบต่อข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (ธัญญา วสุศรี, 2554)

แนวทางการแก้ปัญหาการจัดการห่วงโซ่อุปทานใน อุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยของไทย สิ่งแรกที่จะต้อง คำนึงถึง คือ ลักษณะของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและปัจจัย ที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากรูปแบบของ การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานจะแตกต่างกันไปตามวงจรระยะ เวลาของสินค้า ในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยที่เน้นการ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคตามแนวโน้มแฟชั่นที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นหลัก องค์กรควรเลือกใช้การ จัดการห่วงโซ่อุปทานในลักษณะห่วงโซ่อุปทานที่มีความ

คล่องตัว (Agile Supply Chain) เพราะเป็นระบบที่มุ่งเน้น การปรับกระบวนการผลิตของห่วงโซ่อุปทานที่เหมาะสมกับสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากในลักษณะเดียวกับ สินค้าแฟชั่น ซึ่งมีอายุของสินค้าสั้นและคาดเดาความต้องการ ของผู้บริโภคยาก ดังนั้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรทำอย่าง รวดเร็ว โดยความร่วมมือกันห่วงโซ่อุปทานมีความจำเป็น อย่างมากสำหรับอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยของไทย อีกทั้ง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่าย (Cluster) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยขนาดเล็กและกลาง ที่ควรร่วมมือกันด้านการขายและจัดซื้อ เพราะไม่มีอำนาจ ต่อรองหรือความสามารถในการผลิตสินค้าที่หลากหลาย และมีกำลังการผลิตที่น้อย ความร่วมมือรูปแบบนี้จึงเป็นทางเลือก หนึ่งที่จะช่วยให้อุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัยของไทยพัฒนา และมีความได้เปรียบในอนาคตที่กำลังจะมาถึงของประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน (AEC) (ธัญญา วสุศรี, 2554) นอกจากนี้ หน่วยงานของรัฐควรลดขั้นตอนและความซับซ้อนของการขอ การสนับสนุน และควรสนับสนุนด้านการมีส่วนร่วมกับภาค ธุรกิจอย่างจริงจังและจริงใจ ศึกษาความต้องการที่แท้จริงของ ผู้ประกอบการธุรกิจ เพื่อสร้างความรู้ที่ผู้ประกอบการต้องการ สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมร่วมกัน และทำให้ผู้ประกอบการ สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างเข้มแข็ง โดยปราศจากการ ฟังพึมและโอ้อุ้มจากภาครัฐ อันเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำ ธุรกิจอย่างยั่งยืน (ธัญมัย เจียรกุล, 2557)

unสรุป

แฟชั่นรวดเร็วเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของอุตสาหกรรม แฟชั่นร่วมสมัย โดยมีที่มาจาก การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท ผู้ผลิตเสื้อผ้าร่วมสมัยแห่งหนึ่งในประเทศสเปน ที่ชื่อว่า “Zara” ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มกลยุทธ์แฟชั่นรวดเร็วนี้ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่อยู่ในกระแสแฟชั่น ณ ขณะนั้นได้อย่างรวดเร็วที่สุด โดยลดกระบวนการที่ เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานและการผลิตให้สั้นที่สุดและ ประยุกต์ใช้ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานกับอุตสาหกรรม แฟชั่นร่วมสมัย ทั้งนี้ การจัดการห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรม แฟชั่นร่วมสมัยของไทยยังคงมีอุปสรรคที่สามารถแก้ไขและ พัฒนาได้ โดยใช้หลักการของระบบโลจิสติกส์ แต่ทั้งหมดนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วนเป็นสำคัญ

บรรณานุกรม

- กรทิพย์ วัชรปัญญาวงศ์. (2552). ความรวดเร็วในการส่งมอบ (QUICK RESPONSE). สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557, จาก http://logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=170:-quick-response-&catid=41:supply-chain&Itemid=89
- กราฟิก8. (2546). 30 Zara. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557, จาก <http://graphics8.nytimes.com/images/2003/05/30/business/30ZARA.583.jpg>
- แกะดำทำธุรกิจ. (2555). Fast fashion. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.blacksheep.co.th/article/fast-fashion/>
- ธัญญา วสุศรี. (2554). การบริหารจัดการโซ่อุปทานอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.ttisfashionbiz.com/articles/industry-outlook/item/5069-การบริหารจัดการโซ่อุปทานอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย.html>
- ฉันทย์ เจียรกุล. (2557). ปัญหาและแนวทางการปรับตัวของ OTOP เพื่อพร้อมรับการเปิด AEC. *วารสารนักบริหาร*, 34(1), 177-191.
- ปรารธนา หลีกภัย. (2556). ปัจจัยนำความสามารถทางนวัตกรรมและผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 33(4), 55-63.
- สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (ม.ป.ป.). โครงสร้างและข้อมูลเชิงลึกอุตสาหกรรมเสื้อผ้าแฟชั่นร่วมสมัย. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.thaitextile.org/main/documents/>
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น. (2552). รู้จัก Just in Time อย่างแท้จริง. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=516&count=true&read=true
- สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครชิคาโก. (2555). แฟชั่นรวดเร็ว (Fast Fashion) ในสหรัฐอเมริกา. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.thaitextile.org/main/documents/>
- โอเคเนชั่นบล็อก. (2552). เปลี่ยนบทบาทจาก OEM เป็น ODM: เพิ่มโอกาสทางธุรกิจของ SMEs. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2558, จาก <http://www.oknation.net/blog/ksme/2009/11/30/entry-1>
- ไอทรานสปอร์ต. (2550). ยุทธศาสตร์ซัพพลายเชน. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.logisticsdigest.com/component/content/article/50-february-2007/295-ยุทธศาสตร์ซัพพลายเชน.html>
- Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: Saping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 259–271.
- Berfield, S., & Baigorri, M. (2013). Zara's fast-fashion edge. Retrieved October 16, 2014, from <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-11-14/2014-outlook-zaras-fashion-supply-chain-edge>
- Meadows, T. (2012). *How to set up & run a fashion label* (2nd ed.). London: Laurence King.
- Supplychainopz. (2013). 7 Rules of fashion supply chain (Zara case study). Retrieved October 16, 2014, from <http://www.supplychainopz.com/2013/09/7-rules-fashion-supply-chain-management.html>
- Tyler, D., Heeley J., & Bhamra, T. (2006). Supply chain influences on new product development in fashion clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 316–328.

Translated Thai References

- Blacksheep on Business. (2012). Fast fashion. Retrieved October 17, 2014, from [http://www.blacksheep.co.th/article/fast-fashion/\(in Thai\)](http://www.blacksheep.co.th/article/fast-fashion/(in%20Thai)).
- Chiarakul, T. (2014). The problems and the adaptation of OTOP to AEC. *Executive Journal*, 34(1), 177-191. (in Thai).
- Graphics8. (2003). 30 Zara. Retrieved October 17, 2014, from <http://graphics8.nytimes.com/images/2003/05/30/business/30ZARA.583.jpg> (in Thai).
- iTransport. (2007). Supply chain strategies. Retrieved October 17, 2014, from <http://www.logisticsdigest.com/component/content/article/50-february-2007/295-ยุทธศาสตร์ซัพพลายเชน.html> (in Thai).
- Leakphai P. (2013). Antecedents to innovativeness and impact on firm performance. *Executive Journal*, 33(4), 55-63. (in Thai).
- Oknation Blog. (2009). Change the roles from OEM to ODM: Business opportunities for SMEs. Retrieved January 29, 2015, from <http://www.oknation.net/blog/ksme/2009/11/30/entry-1> (in Thai).
- Technology Promotion Association Thailand-Japan. (2009). Truly know 'Just in Time'. Retrieved October 17, 2014, from http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=516&count=true&read=true (in Thai).
- Thai Trade Center, Chicago. (2012). Fast fashion in USA. Retrieved October 17, 2014, from <http://www.thaitextile.org/main/documents/> (in Thai).
- Thailand Textile Institute. (n.d.). Thailand Industry profile–contemporary fashion clothing. Retrieved October 17, 2014, from <http://www.thaitextile.org/> (in Thai).
- Wasusri, T. (2011). Supply chain management in Thai textile industry. Retrieved October 17, 2014, from <http://www.ttisfashionbiz.com/articles/industry-outlook/item/5069-การบริหารจัดการโซ่อุปทานอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย.html> (in Thai).
- Watcharapanyawong, K. (2009). Quick response. Retrieved October 17, 2014, from http://logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=170:-quick-response-&catid=41:supply-chain&Itemid=89 (in Thai).