

กลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อความสามารถในการแข่งขัน

The Value Chain Management of Garment SME in Thailand To Develop a Competitive Advantage

กรกนก จรัสศิริญปรีดา

นักศึกษาปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

E-mail: kornkanok_jr@hotmail.com

บทนำ

โครงสร้างเศรษฐกิจของไทยพึ่งพาการส่งออกในสัดส่วนสูงเกินกว่าร้อยละ 60 ของ GDP วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบเศรษฐกิจระดับมหภาคของประเทศ อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นอุตสาหกรรมหลักของไทยที่มีปริมาณการส่งออกมากเป็นอันดับ 4 ของประเทศ มูลค่าการส่งออกกว่า 3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และนำรายได้สู่ประเทศกว่า 4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือกว่า 1 แสนล้านบาท ที่มีการจ้างงานมากที่สุดกว่า 1 ล้านคน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2552) ปัจจุบันเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารเข้ามามีบทบาทสำคัญกับธุรกิจ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการสร้างความรู้ใหม่ๆ เป็นการปฏิรูปกระบวนการผลิตใหม่และพัฒนาศักยภาพและทักษะให้สามารถสร้างผลิตภาพ (Productivity) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้ากับนานาประเทศ อีกทั้งยังปรับตัวเป็นผู้ประกอบการสร้างสรรค์ (Creative Entrepreneur) เพื่อรองรับกับภาครัฐบาลที่ได้ส่งเสริมแผนพัฒนาศักยภาพของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ตั้งแต่ ปี 2553-2555 อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยควรปรับปรุงและพัฒนาตนเองโดยเฉพาะ SMEs ควรทำการพัฒนาและปรับปรุงทั้งระบบภายใน และพัฒนาด้านการออกแบบและด้านการวิเคราะห์การตลาดต่างประเทศ เพื่อมุ่งเน้นการตลาดใหม่และปรับเปลี่ยนตำแหน่ง (Segment) ให้มีความเหมาะสมกับศักยภาพของธุรกิจและควรปรับเปลี่ยนจากการเป็นผู้รับจ้างการผลิต (OEM) มาเป็นการพัฒนาเป็นตราสินค้า

(OBM) แทนเพื่อหลีกเลี่ยงกับการแข่งขันด้านราคากับประเทศจีน อินโดนีเซียหรือเวียดนาม นอกจากนั้นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยควรรวมตัวกันในแบบ Cluster เพื่อประโยชน์ร่วมกันและการนำนวัตกรรมสิ่งทอแนวใหม่มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ต่างออกไปจากเดิมเพื่อเพิ่มมูลค่าสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือผู้ประกอบการจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด และมุ่งเน้นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ที่สามารถทำกำไรและเพิ่มมูลค่า และกลยุทธ์เป็นวิธีการที่ทำให้ห้องค้การบรรลุวัตถุประสงค์โดยมีความสามารถในการแข่งขันและเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในตลาดโลกต่อไป

ABSTRACT

This paper investigates with Value Chain Management of Garment making for Small and Medium Enterprises (SME) in Thailand to develop a Competitive Advantage. The Value Chain Management comes from an analysis of the highly competitive garment industry both domestic and international. Many entrepreneurs that cannot compete have a high capital loss and close down their businesses while at the same time new entrepreneurs enter into the business. This paper attempts to analyze current problems and explains a new idea and a new theory in value chain strategic management.



The value chain's technique is to learn the role of each operation unit in supporting the organization. Each unit can help an organization by creating value to the consumers. This value measured by the amount consumers are willing to pay. Value is created by two activities which are the primary activity and the support activity. Both activities are vital in adding value to products and services of the enterprises. The competitive advantage or disadvantage depends on better or inferior value added activities. The textile and cloth industries are important to the Thai economy. Therefore, it should be supported and promoted by the Thai government. The relationship between government and industry should be developed to promote a sustainable Thai economy.

Keywords : Value Chain Management, Competitive Advantage, Entrepreneurs

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

จากสภาพแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น จากวิกฤติการณ์ทางการเมืองที่เกิดขึ้นนั้น ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ทำให้ผู้ประกอบการหันวิตกถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้ได้แก่ ค่าสั่งซื้อของสินค้าทั้งในและต่างประเทศลดลง ต้นทุนเพิ่มขึ้นมาจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ย ซึ่งเป็นไปตามกลไกของตลาดโลกมีผลอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค และมีแนวโน้มชะลอการซื้อลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะลูกค้าในต่างประเทศ ทำให้ลูกค้าหันไปสั่งซื้อสินค้ากับประเทศเพื่อนบ้านอย่างเช่น จีน เวียดนามและอินเดีย การเจรจาเขตการค้าเสรีหรือ FTA (Free trade area) ไทย-สหรัฐอเมริกา ซึ่งถือว่าเป็นตลาดส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทยในสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 50 ของการส่งออกได้เกิดการชะลอตัวลง รวมถึงเลื่อนการเจรจา FTA ระหว่างไทย-ญี่ปุ่นออกไปอย่างไม่มีกำหนด ซึ่งจากเหตุการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลให้คู่ค้าที่มีแผนจะสั่งซื้อสินค้า รวมทั้งการร่วมลงทุนและร่วมพัฒนาสินค้าได้ชะลอแผนการดำเนินงานร่วมกับผู้ประกอบการไทย

ออกไปทำให้แผนงานขยายการลงทุนของผู้ประกอบการไทยได้รับผลกระทบอย่างมาก ส่งผลทางด้านความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

อีกทั้งยังมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันระดับจุลภาคที่สำคัญและทำให้เกิดการแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น อาทิเช่น การเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดเล็กจะง่ายกว่าขนาดกลางและขนาดใหญ่ เพราะว่าจำนวนการลงทุนไม่มากมีพนักงานไม่เกิน 50 คน เงินลงทุนไม่เกิน 20 ล้านบาทก็สามารถประกอบธุรกิจด้านนี้ได้ แต่การลงทุนธุรกิจในระดับกลางจะยากมากขึ้นเนื่องจากต้องใช้เงินทุนสูงและต้องลงทุนเครื่องจักร ในขณะที่ลูกค้าให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพและเวลาการส่งมอบที่แน่นอน และยิ่งถูกทดแทนของผลิตภัณฑ์หรือบริการจากคู่แข่งและเกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาแทนที่ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีจำนวนการเข้าออกของธุรกิจมากที่สุด ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสินค้าที่ราคาถูกกว่า ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อสินค้ามีค่อนข้างสูง เนื่องจากมีผู้ประกอบการจำนวนมากทั้งในและต่างประเทศให้เลือกซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงกว่า เช่น จีน เวียดนาม เป็นต้น ส่วนอำนาจการต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ผลิตและจากผู้ขายปัจจัยการผลิตมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากส่วนใหญ่รับจ้างผลิต (OEM) การตัดสินใจเลือกวัตถุดิบจึงขึ้นอยู่กับอำนาจการตัดสินใจของผู้จ้างผลิต ทำให้มีการนำเข้าผ้าผืนจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก เนื่องจากการแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งในตลาดของเครื่องนุ่งห่มสูงและรุนแรงโดยเฉพาะเรื่องค่าแรงงานในประเทศจีนและเวียดนามที่ต่ำกว่าของไทย แต่มีศักยภาพใกล้เคียงกันจึงเกิดสงครามราคาขึ้น เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า

จากสภาพแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อมจากภายนอกอุตสาหกรรมที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่นคือ วิสาหกิจเครื่องนุ่งห่มของไทย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษากิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ตามแนวคิดของ Michael E. Porter (1980) ที่ได้แบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 กิจกรรมได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) กิจกรรมหลักจะทำงานประสานงานกันได้ดีและก่อให้เกิดคุณค่าได้จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม

และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้วยังต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเป็นอย่างดี ดังนี้

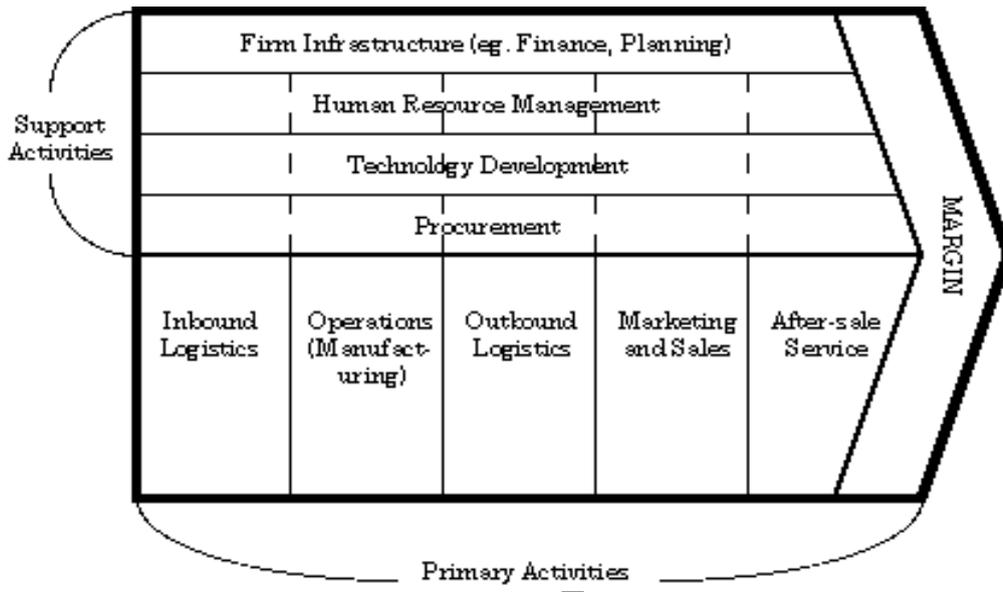
กิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

- 1) Inbound Logistics หรือระบบโลจิสติกส์ขาเข้า ประกอบด้วย การขนส่งวัสดุ โกดังเก็บสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง การกำหนดตารางเวลาและการบริหารผู้ส่งสินค้า
- 2) Operations (Production) ประกอบด้วยเครื่องจักร การทึบท่อ การประกอบอุปกรณ์ การบำรุงรักษาอุปกรณ์การทดสอบ และการบริหารการปฏิบัติการ
- 3) Outbound logistics หรือระบบโลจิสติกส์ขาออก ประกอบด้วย การส่ง การเก็บสินค้า การจัดส่งสินค้า
- 4) Marketing and sales ประกอบด้วย การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การขาย การกำหนดราคา การเลือกช่องทางจำหน่าย การบริหารค้าปลีก

5) Service (Customer Service) เกี่ยวกับบริการหลังขาย เช่น ติดตั้ง อบรม การบริการ การซ่อม

กิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย

- 1) Firm infrastructure or general management คืองานบริหารงานทั่วไป การบัญชี การเงิน รัฐกิจ
- 2) Human resource management คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่นการรับสมัคร การให้ผลตอบแทน
- 3) Information Technology or Technology development คือระบบสารสนเทศและการพัฒนา เช่น วิจัยและพัฒนา การปรับปรุงสินค้าและกระบวนการ การออกแบบ การพัฒนาสินค้าและบริการ
- 4) Procurement คือการจัดหา ประกอบด้วย การจัดซื้อวัสดุดิบ การทำสัญญาการนำไปใช้งาน



ภาพที่ 1 ห่วงโซ่คุณค่า
ที่มา : Michael E. Porter, (1980)



การวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

จากสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาของวิสาหกิจเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อนำมาพิจารณาและกำหนดกลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อความสามารถในการแข่งขันโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผ้าฝ้ายคือวัตถุดิบของการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปแต่พบว่ามีการนำเข้าผ้าฝ้ายจากต่างประเทศ ส่งผลทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น และพบว่ามีปัญหาเครื่องจักรที่ล้าสมัยโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่มส่วนใหญ่ของไทยยังใช้เครื่องจักรรุ่นเก่าที่มีประสิทธิภาพการผลิตต่ำทำให้สิ้นเปลืองวัตถุดิบและมีความบำรุงรักษาสูง ไม่สามารถผลิตสินค้าคุณภาพสูงและมีรูปแบบหลากหลายตามความต้องการของผู้ซื้อได้ อีกทั้งยังพบปัญหาด้านความเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมและระบบห่วงโซ่อุปทาน (โสชญา เหลี้ยวไชยพันธุ์, 2548) ประเทศไทยมีการผลิตมุ่งเน้นที่สินค้าชั้นปลายน้ำค่อนข้างสูงและเป็นการผลิตที่ใช้แรงงานเข้มข้นและลงทุนน้อยแต่ความเชื่อมโยงในการผลิตต่ำ เครื่องจักรที่ผลิตในอุตสาหกรรมมีอายุการใช้งานมานานกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.1 ซึ่งต่ำกว่า ตุรกี อินเดีย อินโดนีเซีย และเม็กซิโก เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตนั้นส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรเก่าเพราะว่ามีราคาถูกกว่าเครื่องจักรใหม่ (ดวงแก้ว ศิวะทรานนท์, 2547) อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยจะมีการผลิตครบวงจรแต่ยังไม่สามารถพึ่งพากันได้อย่างสมบูรณ์และต่อเนื่องโดยเฉพาะอุตสาหกรรมผู้ผลิตผ้าไม่สามารถผลิตผ้าตามความต้องการของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มได้ (สุกัญญา อินทโชติ, 2548)

2. การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นส่วนหนึ่งของปลายน้ำ คือการตัดเย็บรวมกับการออกแบบมีการที่ใช้แรงงานเข้มข้น (Labor intensive industry) แต่พบว่ามีปัญหาด้านการผลิตผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มที่เป็น SMEs ของไทยยังมีการบริหารจัดการการผลิตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทำให้เกิดการสูญเสียในกระบวนการผลิตส่งผลด้านผลผลิตต่ำและสินค้าไม่ได้ตามมาตรฐานระดับโลก สินค้าไม่มีคุณภาพและไม่สามารถแข่งขันได้ด้านต้นทุนการผลิตสูง ไม่มีการใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วย และต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มถือเป็นสิ่งสำคัญ

สำหรับการแข่งขัน เพราะถ้าสามารถผลิตสินค้าที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าก็สามารถสร้างผลกำไรและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้นได้ โครงสร้างต้นทุนในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนั้นประกอบด้วย ค่าวัตถุดิบในประเทศ ค่าวัตถุดิบนำเข้า ค่าแรงงาน ค่าสาธารณูปโภค ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายอื่นๆ และยังพบว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยต้องรับภาระจากภาษีนำเข้าวัตถุดิบอยู่ในอัตราที่สูง นอกจากนั้นแล้วยังมีขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับพิธีการทางศุลกากรและการคืนภาษีมีความยุ่งยากล่าช้า (ดวงแก้ว ศิวะทรานนท์, 2547) อุตสาหกรรมเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มมีการจ้างงานประมาณ 820,000 คนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 14.6 ของการจ้างแรงงานในภาคอุตสาหกรรมหรือร้อยละ 2.2 ของการจ้างแรงงานทั้งประเทศที่สำคัญ และยังสร้างรายได้จากการส่งออกเป็นเงินตราต่างประเทศปีละไม่ต่ำกว่า 3,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยมีสหรัฐฯเป็นตลาดส่งออกอันดับหนึ่งมีสัดส่วนสูงถึงกว่าร้อยละ 40 ของมูลค่าการส่งออกเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มทั้งหมดของไทย แต่ยังพบว่ามีปัญหาค่าจ้างแรงงานสูงเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งอย่างเช่น อินเดีย อินโดนีเซีย จีน ปากีสถานและเวียดนาม เป็นต้น

3. การจัดส่งสินค้าไปยังตลาดโดยรวมแล้วพบว่ามีปัญหาด้านค่าขนส่ง การขนส่งสินค้าออกของไทยส่วนใหญ่ร้อยละ 90 เป็นการขนส่งทางทะเล แต่ประเทศไทยไม่มีกองเรือพาณิชย์เป็นของตนเองทำให้ผู้ส่งออกประสบกับปัญหาต่างๆ ระบบการขนส่งและการบริหารท่าเรือไม่สะดวกและไม่เพียงพอต่อความต้องการ และมีค่าใช้จ่ายสูง โดยเฉพาะการบริการขนส่งสินค้าที่ทำเรือ (ทิพพา เพิ่มลาภ, 2545) และปัญหาเกี่ยวกับการไม่มีการตอบสนองระหว่างกันที่รวดเร็วผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นกระบวนการผลิตที่ต่างคนต่างทำขาดการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งด้านคุณภาพและความยืดหยุ่นหรือความหลากหลายของสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) การตลาดของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มมีช่องทางการจัดจำหน่ายภายในประเทศและต่างประเทศ ตลาดส่งออกส่วนใหญ่คือ สหรัฐอเมริกา และยุโรป ซึ่งมีกำลังซื้อสูงและเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้ามีชื่อเสียง ปัญหาที่พบคือ ขาดการทำตลาด



เชิงรุก ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยยังไม่ค่อยให้ความสำคัญเรื่องการทำการตลาดเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศและรับจ้างผลิตจากผู้ซื้อในต่างประเทศเท่านั้น ไม่มุ่งเน้นการสร้างตราสินค้าที่เป็นของตัวเอง และพบว่าส่วนใหญ่ทำ Subcontractor การมีการติดต่อผ่านพ่อค้าคนกลางประมาณร้อยละ 90 (สุกัญญา อินทโชติ, 2548)

5. การบริการลูกค้า (Customer Services) ในอดีตจนถึงปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นการรับจ้างผลิต (Made by Order) ยังขาดการพัฒนารูปแบบให้มีความทันสมัยตามแฟชั่น และความแตกต่างของสินค้ายังมีน้อย รวมถึงปัญหากระบวนการขายผ่าน E-Commerce ยังไม่แพร่หลายที่มีนั้นก็ยังไม่มีความก้าวหน้าเท่าที่ควร เนื่องจากปัจจุบันระบบการขายผ่านทางอินเทอร์เน็ตนั้นใช้เฉพาะผู้ผลิตและผู้ส่งออกรายใหญ่เท่านั้น สำหรับผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังคงใช้วิธีการติดต่อลูกค้าโดยขายผ่านทางโทรศัพท์ โทรสารหรือจดหมาย เป็นต้น

6. การจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) การจัดหาวัตถุดิบนับเป็นหัวใจสำคัญของการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่ไม่ได้มีธุรกิจที่ครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำนั้นจะต้องอาศัยการจัดหาวัตถุดิบเป็นสำคัญ ผู้ผลิตที่มีธุรกิจครบวงจรจะไม่ป้อนผ้าผืนซึ่งเป็นวัตถุดิบให้กับผู้ประกอบการรายอื่นๆ จึงทำให้ผู้ประกอบการเหล่านี้จำเป็นต้องนำเข้าผ้าผืนมาจากต่างประเทศ

7. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) การพัฒนาเทคโนโลยีของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มยังคงอยู่ในระดับต่ำ เครื่องจักรหลักคือเครื่องเย็บผ้า นำเข้าและจักรเย็บนั้นเทคโนโลยีไม่ได้เปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ใช้งานเป็น 10 ปีขึ้นไป ดังนั้นจึงพึงพอใจที่จะนำเข้าเครื่องเย็บผ้าต่อไปเพราะการจะพัฒนาและผลิตเครื่องจักรเองนั้นจะต้องคุ้มค่าต่อการลงทุน อีกทั้งยังพบว่ามีปัญหาการขาดการทำวิจัยและพัฒนา (R&D) ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มของไทยส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการทำวิจัยและพัฒนา กล่าวคือประเทศไทยมีค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) เพียงร้อยละ 0.26 (นิชนันท์ ไทรงาม, 2551) และมีการลงทุน

ทางการวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมโดยเฉลี่ยร้อยละ 0.01-0.02 ต่อยอดขาย (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2546) และยังพบว่ามีปัญหาความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ข้อมูลการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่รวบรวมไว้ในลักษณะข้อมูลกว้างๆ ทั่วไป ซึ่งยังคงขาดข้อมูลเชิงลึก นอกจากนี้ข้อมูลที่มีอยู่ก็ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ และขาดข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎระเบียบและนโยบายนำเข้าของประเทศคู่ค้า กฎระเบียบและนโยบายนำเข้าของประเทศคู่ค้าจากต่างประเทศซึ่งมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และประเทศคู่ค้าส่วนใหญ่ยังได้พยายามออกกฎระเบียบเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ข้อมูลที่มีอยู่ก็ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ การเก็บข้อมูลยังกระจัดกระจายอยู่ในหลายหน่วยงานทำให้การนำข้อมูลดังกล่าวมาศึกษาและวิเคราะห์ทำได้ยากและค่อนข้างลำบาก (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2546)

8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มใช้แรงงานการผลิตที่มีฝีมือและความชำนาญสูง การขาดแคลนบุคลากรที่มีฝีมือและคุณภาพย่อมส่งผลกระทบต่อพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ปัจจุบันพบว่ามีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและแรงงานฝีมือและคุณภาพ ส่วนนักร้องแบบที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มก็ยังคงขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านแฟชั่นในตลาดตะวันตก จำนวนนักร้องแบบที่เป็นที่ยอมรับในแฟชั่นระดับโลกมีน้อยมาก และประเทศไทยยังขาดแรงจูงใจในการสร้างนักร้องแบบมืออาชีพ ขาดแคลนบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์เทคนิค เนื่องจากสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรบางส่วนอยู่ในต่างจังหวัด โรงงานส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑลทำให้ไม่สะดวกในการจ้างงาน (จรัส หอมชิต, 2549)

9. โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ (Firm Infrastructure) พบว่ามีปัญหาด้านการเงิน ผู้ประกอบการไทยแม้ว่าจะมีการส่งออกไปประเทศอาเซียนเพิ่มมากขึ้นแต่ก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินเพื่อการส่งออก ปัญหาจากธนาคารไม่อนุมัติสินเชื่อในรูปของสินเชื่อระยะสั้นนอกจากนี้ยังขาดเงินกู้ระยะยาว ดอกเบี้ยต่ำ เนื่องจากนโยบายที่เข้มงวดของธนาคารแห่งประเทศไทยและยังมีปัญหาการขาดสภาพคล่องของธนาคารเองและปัญหาอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ



ซึ่งมีการปรับขึ้นลงตลอดเวลา (สุกัญญา อินทโชติ, 2548) ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มที่เป็นวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมีการบริหารจัดการการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และขาดความสามารถในการจัดการองค์การ ด้านการเงิน การบัญชี การตลาด และบุคลากรซึ่งถือเป็นหัวใจหลัก อีกทั้งยังยึดติดกับระบบการจัดการแบบครอบครัวรวมไปถึงระบบบัญชีที่ไม่มีคุณภาพอีกด้วย

กลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

จากการศึกษาสภาพปัญหาของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในปัจจุบันนั้นทำให้มองเห็นจุดอ่อนจุดแข็งของการดำเนินธุรกิจ ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ดีกว่าคู่แข่ง และใช้จุดแข็งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้อย่างไร ดังนั้น การนำเสนอกลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อความสามารถในการแข่งขันจะอธิบายปัจจัยภายในระบบห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ซึ่งได้แก่ ระบบห่วงโซ่อุปทาน การจัดการระบบควบคุมคุณภาพ การจัดการการตลาด การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการสภาพคล่องทางการเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และเครือข่ายวิสาหกิจ ตามลำดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการระบบควบคุมคุณภาพและระบบห่วงโซ่อุปทาน

ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) มีการจัดการห่วงโซ่อุปทานได้ง่ายและสะดวกไม่ยุ่งยากมากนักทำให้การจัดส่งสินค้าอย่างรวดเร็วและทันต่อความต้องการของลูกค้า ผลิตสินค้าปริมาณน้อยก็สามารถจัดส่งให้กับลูกค้าได้ตลอดเวลาและเร็ว ต่างกับผู้ผลิตรายใหญ่ๆ ที่ระบบการผลิตการจัดซื้อและการบริหารมีความยุ่งยากกว่ามาก ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ

- การปรับรูปแบบสินค้าให้มีความแตกต่างและมีเอกลักษณ์ของตัวเอง
- การมุ่งเน้นผลิตสินค้าคุณภาพมีมาตรฐานระดับสากล
- มุ่งเน้นการผลิตและบริการสินค้าที่รวดเร็วตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- มุ่งสร้างสรรค์สินค้าให้โดดเด่นมีเอกลักษณ์และลดภาวะโลกร้อน

- มุ่งบริการสินค้าตามแบบ (Make to order) สำหรับลูกค้าเฉพาะรายให้มากขึ้น
- วัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้าจะต้องไม่มีสารเคมีที่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค
- พัฒนาสินค้าคุณภาพดี เกรดดี คุณสมบัติแข็งแรง คงทน
- การบริหารต้นทุนการผลิต ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ลดลง
- นำวัสดุคืบหรือวัสดุที่ใช้แล้วนำกลับมาใช้ใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น นำมาประดิษฐ์หรือคิดค้นสินค้าใหม่

2. กลยุทธ์การจัดการการตลาด

ผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่รับจ้างผลิตไม่เน้นการสร้างตราสินค้าของตัวเอง และยังมีปัญหาในการใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าต่างประเทศ ปัจจุบันผู้ประกอบการต้องเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนและภาษาอื่นๆ เพราะถ้าสื่อสารเข้าใจทำให้มีโอกาสซื้อขายสินค้าได้ง่ายขึ้น และสามารถเปิดตลาดใหม่ๆ สำหรับผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังคงใช้วิธีการติดต่อลูกค้าโดยขายผ่านทางโทรศัพท์ โทรสารหรือจดหมาย เป็นต้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ

- จัดโปรโมชั่นส่งเสริมเพื่อเพิ่มยอดขายเพื่อจูงใจในการซื้อต่อไป
- การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายหลายช่องทางให้มากขึ้นทั้งตลาดในประเทศและตลาดใหม่ๆ ที่คู่แข่งยังน้อยราย
- การสร้างตราสินค้า (Brand name)
- มีเว็บไซต์เพื่อเพิ่มช่องทางการขายและมีตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ
- ออกงานแสดงสินค้าเพื่อขยายตลาดสินค้าไทยในต่างประเทศ
- โฆษณาสินค้าในแหล่งต่างๆ เช่น นิตยสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3. กลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์

ผู้ประกอบการนอกจากจะผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ มีต้นทุนต่ำกว่าแล้วต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วย การผลิตสินค้าต้องคำนึงถึงพฤติกรรม ความชอบ



ความพึงพอใจและที่สำคัญคือต้นทุนในการซื้อแต่ละครั้งของลูกค้าด้วย ลูกค้าคือผู้ซื้อสินค้า ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ

- ทำกิจกรรมที่ส่งเสริมและเป็นประโยชน์ร่วมกับสังคมและลูกค้าให้มากขึ้น
- เก็บรวบรวมข้อมูล พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

4. กลยุทธ์การจัดการสภาพคล่องทางการเงิน

จากสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและเกิดวิกฤติต่างๆ เช่น ปัญหาการเงินโลก ปัญหาการเงินลอยตัว การผันผวนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราและอื่นๆ และปัญหาภายในประเทศ เช่น ปัญหาการเมือง ปัญหาค่าแรงงาน เป็นต้น ทำให้ผู้รับจ้างผลิตได้รับผลกระทบคือยอดการสั่งผลิตลดลง ส่วนผู้ประกอบการที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าเองก็จะลดการผลิตลง อีกทั้งยังประสบกับปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ว่าจ้างผลิตที่มาจ้างต้องพิจารณาฐานการผลิตแหล่งใหม่ในประเทศอื่นๆ ที่มีค่าแรงงานต่ำกว่าที่ทำให้ต้นทุนลดลงได้ เช่น ประเทศลาว เวียดนาม ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ

- วิเคราะห์และวางแผนทางการเงินอย่างมีอาชีพ
- มีเงื่อนไขการชำระเงินกับลูกค้าที่ยืดหยุ่นมากขึ้น
- ประเมินสถานการณ์ภายในและภายนอกเสมอๆ

5. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การขาดแคลนบุคลากรทางด้านกรออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ขาดแรงงานที่มีฝีมือ (Skilled Worker) และขาดบุคลากรด้านการตลาดแบบมีอาชีพ ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ

- ส่งเสริมพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆตลอดเวลาและไม่ซ้ำแบบใคร
- เสริมสร้างการทำงานในองค์การเป็นทีม
- การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ ความรู้ ทักษะของพนักงาน
- พัฒนาทักษะด้านการทำงาน และมีการประเมินผลงานด้วยตัวเองสม่ำเสมอ
- ฝึกพนักงานให้มีความรู้คุณสมบัติของสินค้าแนะนำแก่ลูกค้าได้และเน้นการสร้างความปลอดภัยกับลูกค้า
- พนักงานมีทักษะด้านการเจรจาการซื้อขายและมีความสามารถด้านภาษาในการสื่อสารได้มากกว่า 2 ภาษา

6. กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม-ผลิตภัณฑ์

ปัจจุบันผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้แล้ว เนื่องจากสามารถหาได้ไม่ยากในตลาด นอกจากนวัตกรรมที่ทันสมัยจริงๆที่ผู้ผลิตรายเล็กส่วนมากไม่อยากจะเสี่ยงในการลงทุนนำมาใช้จนกว่าจะแน่ใจว่าตลาดสินค้านั้นๆได้รับการยอมรับจากตลาด สำหรับเทคโนโลยีด้านสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ในกระบวนการผลิต การควบคุมสินค้าคงคลัง และการตลาด ผู้ประกอบการส่วนมากนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานอยู่แล้ว ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ

- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาปรับใช้กับการทำงาน เช่น การออกแบบสินค้าให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ายุคใหม่
- สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆในสินค้าและบริการที่แตกต่างและมีเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ
- พัฒนารูปแบบสินค้าให้หลากหลายสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กว้างมากขึ้น

7. กลยุทธ์เครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster)

ผู้ประกอบการในปัจจุบันได้เป็นสมาชิกหรือมีกรรวมกลุ่มกันอยู่แล้ว ส่วนใหญ่เป็นการเชื่อมโยงกันเป็นไปตามความจำเป็นทางธุรกิจ อาทิ การซื้อขายวัตถุดิบ ชิ้นส่วน หรือสินค้าระหว่างกัน หรือเป็นการรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมทางการค้าและการต่อรองทางด้านมาตรการและร้องเรียนกับรัฐบาลในรูปของสมาคม ชมรม หรือกลุ่มผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญในการรวมกลุ่มกันในรูปแบบของคลัสเตอร์อย่างแท้จริง ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ

- การร่วมลงทุนหรือร่วมมือกับพันธมิตรในการทำธุรกิจ
- หาพันธมิตรทางธุรกิจที่ดีและมีความเชี่ยวชาญทางด้านเครื่องนุ่งห่ม

กลยุทธ์เหล่านี้ช่วยทำให้องค์การมีทิศทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจนและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้และสร้างผลตอบแทนเหนือคู่แข่งและมีความสามารถในการแข่งขันและรักษาข้อได้เปรียบนี้ได้ต่อไป



สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสภาพปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเร่งแก้ไข ปัญหาเหล่านี้อย่างเร่งด่วนก่อนที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤติ การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน และควรให้ความสำคัญกับปัจจัยหลัก ดังนี้ 1) ผู้ประกอบการต้องผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักโดยคำนึงถึงประโยชน์การใช้สอยสินค้า กระแส (Trend) ของแฟชั่นในปัจจุบันด้วย รูปแบบ (Design) สินค้าให้มีเอกลักษณ์ และสินค้านั้นบุคคลทั่วไปสามารถใช้ได้จริง 2) ผลิตสินค้าและบริการโดยมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ผู้ประกอบการไม่ควรผลิตสินค้าแข่งขันกับตลาดล่าง เพราะสู้คู่แข่งอย่างประเทศจีน เวียดนามไม่ได้เพราะได้เปรียบเรื่องต้นทุน ค่าแรงงานถูกกว่า ถ้าจะแข่งขันให้แข่งระดับกลางขึ้นไป เนื่องจากประเทศไทยได้เปรียบเรื่องฝีมือ การตัดเย็บ ดังนั้นควรเน้นเรื่องคุณภาพและการรักษาคุณภาพให้สม่ำเสมอและพัฒนาต่อเนื่อง เพราะสินค้าคุณภาพดีมีโอกาสขายได้ดีกว่าสินค้าด้อยคุณภาพอยู่แล้ว ด้านภาพลักษณ์ประเทศไทยดีกว่าประเทศจีน สินค้าที่เป็น Made in Thailand จะได้รับการตอบรับดีกว่า Made in China นอกจากผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเน้นคุณภาพแล้วต้องสร้างตราสินค้า (Brand name) เป็นของตัวเองอีกด้วย แต่ถ้าหากสินค้าไม่มีคุณภาพแล้วการสร้างตราสินค้าก็ไปไม่รอด 3) การให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม หลักการสร้างนวัตกรรมสินค้าต้องคำนึงถึงกระแสแฟชั่น (Trend) ขณะนั้นด้วยแล้วใช้ความคิดสร้างสรรค์พัฒนาสินค้าของตัวเอง เพราะนวัตกรรมจะสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์การนำมาซึ่งผลกำไรและความสามารถในการแข่งขันต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- [1] จำรัส หอมขิด. (2549). ศึกษาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์. การศึกษาอิสระมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [2] ดวงแก้ว ศิวะทรานนท์. (2547). ความสามารถในการแข่งขันการส่งออกของอุตสาหกรรมสิ่งทอและอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [3] ทิพพา เพิ่มลาภ. (2545). ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [4] นิชนันท์ ไทรงาม. (2551). ศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในยุคการค้าเสรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- [5] สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2552). รายงานภาวะเศรษฐกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม.
- [6] สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2544). แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม 13 สาขา (ฉบับทบทวนใหม่). กรุงเทพมหานคร.
- [7] สุกัญญา อินทโชติ. (2548). ผลกระทบการจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียนต่อการส่งออกสิ่งทอของไทยไปประเทศอาเซียน. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [8] โสชญา เหลี้ยวไชยพันธุ์. (2548). ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยภายหลังจากการเปิดเสรีสิ่งทอภายใต้องค์การการค้าโลก (WTO). รายงานวิจัย. คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- [9] Porter Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Harvard Business Review.
- [10] _____ . (1980). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance*. New York: The Free Press. p. 33-61.