

กลยุทธ์การปรับตัวของอุตสาหกรรมสิ่งทอเพื่อเข้าสู่การเปิด

ประชาคมอาเซียน ช่วงปี 2559-2562

The Textile Industry's Adaptation Strategy for ASEAN

Community in the year 2016-2019

ประสงค์ อุทัย *

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสถานภาพของอุตสาหกรรมสิ่งทอในอาเซียน (2) ศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมสิ่งทอในอาเซียน (3) ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์การค้าในอุตสาหกรรมสิ่งทอในช่วงปี 2559-2562 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Methodology Research) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire)

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นดังนี้ สถานภาพอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยตอนนี้ยังคงแข่งขันได้ในระดับปานกลางของอาเซียน ผลกระทบทางด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และการเมืองการปกครองส่งผลให้มียอดลดลงไม่มากนักแต่ผู้ประกอบการยังต้องพยายามพัฒนาตัวเอง อุปสรรคสำคัญของอุตสาหกรรมสิ่งทอคือการขาดแรงงานที่มีทักษะฝีมืออย่างต่อเนื่อง การกำหนดค่าแรง 300 บาท ที่สูงขึ้นเป็นขั้นต้น รวมถึงกฎหมายของประเทศสมาชิกอาเซียน ก็ส่งผลเช่นกัน ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นแบบโรงงานขนาดกลางและขนาดย่อมรับจ้างผลิตตามข้อกำหนดของผู้สั่ง (Original Equipment Manufacturer : OEM) อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยยังคงได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจด้านทักษะฝีมือของแรงงานคนไทย ที่มีความประณีต กลยุทธ์ทางธุรกิจของอุตสาหกรรมสิ่งทอในช่วงปี 2559-2562 ควรเป็นกลยุทธ์เชิงรุกและกลยุทธ์เชิงรับควบคู่กันไป แบบบูรณาการภาครัฐบาลควรให้การสนับสนุนนโยบายส่งเสริมให้ถูกประเด็นที่สำคัญ เช่น การส่งเสริมใน

* คุณวุฒิปริญญาโท ตำแหน่งอาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี

เรื่อง อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Upstream) อุตสาหกรรมกลางน้ำ (Middlestream) อุตสาหกรรมปลายน้ำ (Downstream) ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การปรับตัว, อุตสาหกรรมสิ่งทอไทย, อาเซียน

Abstract

This research study aims to (1) study of the textile industry in ASEAN, (2) to compare the competitive textile industry in ASEAN (3) to determine a trading strategy in the textile industry during 2016-2019 using the Mixde methodology Research tools in-depth interviews used for data collection in-dept Interview and Questionnaire.

The results showed that the Sample comments below Council for textile industry are still competitive in the ASEAN average level. Impact on the social, economic and political dominance, resulting in a total decrease is not much but operators also need to develop their own forecasts. A major hurdle is the lack of textile industry, skilled labor continues. 300 THB to set wages higher margin. The laws of ASEAN countries. Would result in a While textile factories in Thailand are mainly small and medium-sized enterprises in manufacturing with the requirements of the order (Original Equipment Manufacturer: OEM) Thailand's textile industry remains competitive advantage the business skills of the labor force in Thailand. Intricate Business strategy in the textile industry in the years 2016-2019 should be the offensive and defensive strategies concurrently. Integrated forecast government sponsorship policies should be promoted to key issues such as the promotion of the subject. Upstream, Middlestream, Downstream, to cover all processes.

Keywords : Adeptation Strategy, Textile Industries, ASEAN

1. บทนำ

ในสภาพปัจจุบันสิ่งทอเป็นสินค้าที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาอุตสาหกรรมเช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไต้หวันและฮ่องกง ซึ่งอุตสาหกรรมนี้เคยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเหล่านี้ และเป็นอุตสาหกรรมเริ่มต้นของการพัฒนาอุตสาหกรรม แต่ในปัจจุบันล้าหลัง ความสำคัญลง เนื่องจากปัญหาค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้น ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของความต้องการได้เปรียบในการผลิต และการส่งออกสินค้าสิ่งทอในตลาดโลก จนปัจจุบันประเทศญี่ปุ่นที่เคยเป็นประเทศส่งออกสินค้าสิ่งทอของโลกยังกลับกลายมาเป็นประเทศนำเข้าสุทธิ และประเทศไต้หวันก็มีแนวโน้มเช่นเดียวกับประเทศญี่ปุ่นที่ปริมาณการส่งออกมีแนวโน้มลดลง

อุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจไทยมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการสร้างรายได้ ให้แก่ประเทศในการส่งออก ซึ่งแต่ละปีมีมูลค่าไม่ต่ำกว่า 3,075.76 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีสัดส่วนสูงเป็นอันดับ 4 รองจากมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ แผงวงจรไฟฟ้า และรถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ อุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยมีกระบวนการผลิตที่ครบวงจร ตั้งแต่ การผลิตเส้นใย การปั่นด้าย ถักผ้า ฟอกย้อม ตัดเย็บ เสื้อผ้าสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์สิ่งทออื่นๆ เช่น เคหะสิ่งทอ ซึ่งในการผลิตแต่ละขั้นตอนมีผู้ผลิตอยู่เป็นจำนวนมาก ส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดเล็ก กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค ส่งผลให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประเทศโดยคิดเป็นสัดส่วนเฉลี่ยประมาณร้อยละ 7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ อุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยมีการผลิตอย่างครบวงจรตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ (เส้นใยธรรมชาติ) อุตสาหกรรมกลางน้ำ (การทอผ้า การย้อมผ้า การพิมพ์ลาย) และอุตสาหกรรมปลายน้ำ (การตัดเย็บ) และยังได้มีการรวมกลุ่มตั้งสมาคมเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหา อุตสาหกรรมสิ่งทอซึ่งกันและกันอย่างเข้มแข็ง รวมไปถึงผู้ประกอบการไทยมีประสบการณ์ด้านสิ่งทอยาวนานมากกว่า 60 ปี ทำให้ผู้ซื้อมีความเชื่อมั่น สินค้าส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับในตลาดโลก ภาครัฐมีเสถียรภาพแก้ปัญหาอุตสาหกรรมสิ่งทอ ประการสำคัญประเทศไทยอยู่ในภูมิภาคที่เหมาะสมโดยเป็นศูนย์กลางในเอเชีย ดังนั้นผู้วิจัยสนใจที่จะทำงานวิจัยดังกล่าวมาเพื่อรองรับการเปิดเสรีเศรษฐกิจอาเซียนที่กำลังจะมาถึงในปี พ.ศ. 2558 นี้ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยควรมีการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจกับประเทศเสรีเศรษฐกิจอาเซียนอย่างจำเป็นและเร่งด่วนเป็นประการสำคัญ

ตารางที่ 1 การส่งออกไปยังตลาดหลักที่สำคัญของไทย: มกราคม- พฤษภาคม

พ.ศ. 2556

มูลค่า : ล้านเหรียญสหรัฐ

ตลาดหลัก	สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม	สิ่งทอ	เครื่องนุ่งห่ม
1. อาเซียน	681.91	617.88	64.03
	7.36	7.95	1.95
2. สหรัฐอเมริกา	492.35	83.88	408.46
	2.33	11.24	0.67
3. สหภาพยุโรป	436.96	151.14	285.82
	-4.56	18.79	-13.55
4. ญี่ปุ่น	301.21	147.14	154.07
	8.97	17.9	1.63
5. จีน	189.42	169.72	19.70
	24.85	29.74	-5.89
6. อื่นๆ	973.91	753.65	220.27
	1.43	(n.a.)	(n.a.)
7. โลก	0,075.76	1,923.41	1,152.5
	3.82	9.7	-4.96

ที่มา: fibre2fashion (2013). สถาบันอุตสาหกรรมสิ่งทอ.ศูนย์ข้อมูลสิ่งทอ

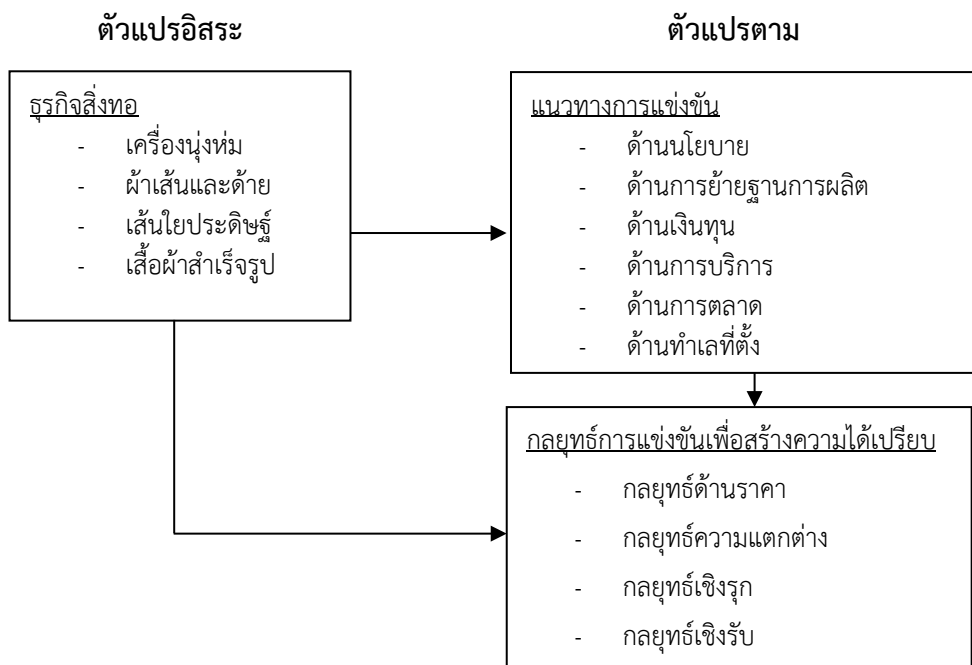
การเปิดเสรีเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี พ.ศ.2558 ที่จะมาถึงนี้ ส่งผลกระทบต่อตรงต่อหลายประเทศ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกสินค้าสิ่งทอที่สำคัญของโลกผลกระทบด้านบวกที่จะเกิดขึ้น คือ ทำให้ประเทศเหล่านี้มีโอกาสขยายสินค้าสิ่งทอไปสู่ตลาดการค้าระหว่างประเทศได้มากขึ้นโดยไม่ต้องกังวลต่อการจำกัดปริมาณการนำเข้า ประเทศเหล่านี้ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบที่เกิดจากกลไกตลาดเสรีที่ทำให้ประเทศผู้ซื้อมีโอกาสในการเลือกซื้อสินค้าที่หลากหลายมากกว่าเดิม รวมถึงการต้องเผชิญกับโครงสร้างตลาดและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป ผลกระทบจากกลไกตลาดเสรีที่สำคัญคือ ประเทศผู้ส่งออกสินค้าสิ่งทอจะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากประเทศคู่แข่งที่สำคัญ เช่น จีน และอินเดีย ซึ่งเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกสินค้าสิ่งทอรายใหญ่ของโลกโดยเฉพาะจีนนั้นมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบกับต้นทุนจากปัจจัยการผลิตอันได้แก่แรงงานราคาถูก ทำให้สามารถส่งออกสินค้านี้ราคาถูกสุดตลาดโลกได้ในปริมาณที่มาก

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยจะสามารถแข่งขันกับประเทศคู่ค้าประเทศอื่นๆ ในยุคการเปิดเสรีสิ่งทอนั้น ประเทศไทยจะต้องมีความสามารถที่จะผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นทั้งในเชิงของคุณภาพ การสร้างมูลค่าเพิ่มและราคาเป็นต้น อีกทั้งยังต้องพยายามทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าประเทศอื่นด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอ แนวโน้มของอุตสาหกรรมสิ่งทอ นโยบายและมาตรการของภาครัฐ ข้อตกลงและเงื่อนไขทางการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขจะช่วยทำให้มุมมองภาพรวมของอุตสาหกรรมสิ่งทอได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการผู้ผลิต และผู้ส่งออกอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสถานการณ์ของอุตสาหกรรมสิ่งทอในอาเซียน
- 2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมสิ่งทอในอาเซียน
- 2.3 เพื่อศึกษาการกำหนดกลยุทธ์การค้าในอุตสาหกรรมสิ่งทอในช่วงปี พ.ศ. 2559-2562

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย



4. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 4.1 ทำให้ทราบถึงศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอในอาเซียน
- 4.2 ทำให้ทราบถึงแนวทางการแข่งขันกลยุทธ์การปรับตัวของอุตสาหกรรมสิ่งทอ
- 4.3 เพื่อใช้ข้อมูลในการตัดสินใจสำหรับผู้ประกอบการที่จะไปทำการลงทุนในอุตสาหกรรมสิ่งทอในกลุ่มประชาคมอาเซียน

5. ทฤษฎีแนวคิดในการวิจัย

5.1 ทฤษฎีความได้เปรียบโดยสมบูรณ์ (The Absolute Advantage Theory)

โดยมีเกณฑ์ภายใต้ข้อตกลงดังนี้

- 1) โลกมีอยู่ 2 ประเทศ 2) สินค้าบนโลกมี 2 ชนิด 3) มีปัจจัยเท่ากันในการผลิต

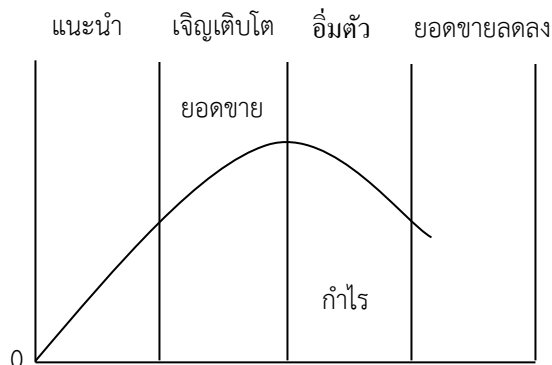
เป็นทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศยุคแรกๆ โดย Adam Smith ได้เขียนไว้ในหนังสือชื่อ The Wealth of Nations (1776) เป็นการสนับสนุนการค้าเสรีว่าเป็นนโยบายที่ดีเยี่ยมสำหรับทุกประเทศในโลก เมื่อการค้าเป็นไปอย่างเสรี แต่ละประเทศก็จะทำการผลิตด้วยความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะสินค้าที่ประเทศมีความได้เปรียบโดยสมบูรณ์ (ถ้าประเทศนั้นสามารถผลิตสินค้าชนิดหนึ่งได้มากกว่าอีกประเทศหนึ่งด้วยปัจจัยการผลิตจำนวนที่เท่ากัน) และนำเข้าสินค้าที่มีความเสียเปรียบโดยสมบูรณ์ ดังนั้น การค้าระหว่างประเทศจึงเกิดขึ้นจากการที่ต่างฝ่ายได้เปรียบโดยเด็ดขาดจากการผลิตสินค้าคนละชนิดแล้วมาแลกเปลี่ยนกัน

อย่างไรก็ดี ทฤษฎีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบก็สำคัญเพราะว่าประเทศที่ด้อยประสิทธิภาพควรผลิตและส่งออกเฉพาะสินค้าที่ประเทศตนมีความเสียเปรียบโดยสมบูรณ์น้อยกว่า ถือได้ว่าสินค้านี้เป็นสินค้าที่ประเทศผลิตด้วยความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ

5.2 ทฤษฎีเฮกเซอร์-ออลแลง (Heckscher-Ohlin Theory)

ทฤษฎี Heckscher-Ohlin (H-O) เน้นในเรื่องความแตกต่างกันของปัจจัยการผลิตเริ่มต้น (Factor Endowments) ที่แต่ละประเทศมีอยู่ และราคาปัจจัยการผลิต (Factor Prices) ระหว่างประเทศ ซึ่งถือเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดของการค้า (โดยมีสมมติฐานว่า

เทคโนโลยีและรสนิยมเหมือนกัน) ตามทฤษฎีนี้ แต่ละประเทศจะส่งออกสินค้าเน้นไปที่ปัจจัยการผลิตที่มีมากโดยเปรียบเทียบซึ่งทำให้ปัจจัยการผลิตนั้นมีราคาถูกลง และนำเข้าสินค้าเน้นไปที่ปัจจัยการผลิตที่หายากโดยเปรียบเทียบซึ่งปัจจัยการผลิตดังกล่าวจะมีราคาแพงและความทันสมัยของผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ตลาดและสภาพการแข่งขันในตลาดว่าจะสามารถตอบสนองในส่วนของสภาพตลาดที่มีการแข่งขันสูงมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้ธุรกิจต้องพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ทันสมัยอยู่เสมอในสายตาผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์ใดที่ธุรกิจไม่สามารถปรับกลยุทธ์ตลาดได้ทันทีจะมียอดขายลดต่ำลงและเลิกขายในที่สุด ในทางตรงกันข้ามผลิตภัณฑ์ใดที่ได้รับการดูแล ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตลาดให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพตลาดที่เกิดขึ้นก็จะมียอดขายสูงขึ้นตราบเท่าที่ยังไม่มีผลิตภัณฑ์ใดมีคุณภาพดีกว่า หรือตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากกว่าเข้าสู่ตลาดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญจะสามารถทำให้เราสามารถทราบถึงข้อมูลที่แท้จริง ซึ่งวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดมีระยะเวลาสั้น - ยาว อยู่ในตลาดแตกต่างกัน ผลิตภัณฑ์หลายชนิดเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคขายได้เฉพาะในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งสั้นมากเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่อาจไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคหรือกลยุทธ์และความพยายามทางการตลาดที่กิจการทำไว้นั้นน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับความพยายามของคู่แข่งซึ่งมีมากกว่า นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารการตลาดในการพิจารณาปัญหาทางการตลาดและทำการแก้ไขให้กับการเปลี่ยนแปลงปัญหาที่เกิดขึ้น



รูปที่ 1 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิชัย ดิษฐ์อุตม. (2541). การแข่งขันและการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอ ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมขั้นต้นมีการผลิตในแนวตั้งเพื่อให้การผลิตครบวงจร การรวมตัวที่มีอยู่อย่างกว้างขวางในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการรวมตัวกันระหว่างการผลิต การปั่นด้าย และการทอผ้า เพราะสามารถทำให้เกิดการประหยัดจากขนาดของการผลิตได้ โดยการรวมตัวกันมักกระทำในรูปพันธมิตรทางการค้า ซึ่งมีสัญญาและข้อตกลงทั้งในปริมาณและคุณภาพที่กำหนดให้เป็นความร่วมมือหุ้นเข้าลงทุน ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการผลิตและโยงถึงความได้เปรียบทางด้านตลาด

โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์. (2540). ได้ศึกษาวิเคราะห์อุตสาหกรรมสิ่งทอกับการปรับโครงสร้าง อุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทย โดยวิเคราะห์ชี้ทิศทางและความจำเป็นในการต้องปรับโครงสร้าง อุตสาหกรรมสิ่งทอในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของประเทศในทิศทางต่างๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยภายในและภายนอกประเทศได้ก่อให้เกิดผลสรุปกว้างๆ ว่าอุตสาหกรรมแทบทุกกลุ่มต้องมีการปรับตัว ปรับโครงสร้างไม่ว่าอุตสาหกรรมบางกลุ่มของประเทศที่เคยเจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็วในอดีตที่ผ่านมา อาทิอุตสาหกรรมสิ่งทอคงจะถึงทางตันและกลายเป็นอุตสาหกรรมประเภท Sunset ซึ่งแปลว่ามีโอกาสน้อยมากที่จะแข่งขันต่อไปในเวทีการค้าของโลก

ภาวิณี เกียรติชัยพิพัฒน์. (2537). ได้ศึกษาอุตสาหกรรมสิ่งทอและแนวโน้มในอนาคต สภาพการแข่งขันในตลาดโลกจะมีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งในระดับประเทศและระดับกลุ่มการค้าต่างๆ เช่น AFTA , NAFTA และยุโรปตลาดเดียว ซึ่งจะส่งผลต่ออุตสาหกรรมสิ่งทอไทยในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะประเทศไทยพึ่งพาตลาดส่งออกในสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับตลาดภายในประเทศผู้ประกอบการจึงต้องปรับตัวเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการผลิตและความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทุกระดับอุตสาหกรรม รวมทั้งเน้นการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

นิวัฒน์ ชัยรัตนฤกษ์. (2524). ทำการศึกษาวิเคราะห์อุปสรรค ปัญหาและผลกระทบต่อการ ส่งออกผลิตภัณฑ์สิ่งทอของไทยไปสหรัฐอเมริกากับตลาดรวมยุโรป ภายใต้สภาวะการณ์ จำกัดปริมาณ ด้วยโควตานำเข้าในระยะที่ผ่านมา และทำการศึกษาวิเคราะห์

บทบาทของปัจจัยภายในประเทศที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันส่งออกของผลิตภัณฑ์สิ่งทอไทย ผลการศึกษาพบว่า การควบคุมปริมาณการส่งออกของสหรัฐอเมริกา กลุ่มตลาดรวมยุโรปที่ผ่านมานี้ไม่เป็นอุปสรรคในการส่งออกผลิตภัณฑ์ของไทยแต่ประการใด เพียงแต่ก่อให้เกิดปัญหาของความไม่คล่องตัวในการส่งออกโดยเปรียบเทียบฐานะการถูกควบคุมปริมาณส่งออกในระยะที่ผ่านมา การส่งออกของผลิตภัณฑ์สิ่งทอไปยังสหรัฐอเมริกากับกลุ่มตลาดรวมยุโรปของไทยได้เปรียบประเทศฮ่องกง

อินทิดา มีอินทร์เกิด และอนุพงษ์ อินฟ้าแสง. (2557). ทำการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอในจังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอในจังหวัดสมุทรสาคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านหลักนิติธรรมพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นด้านหลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม และด้านหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ชูชีพ เอื้อการณ์ สมาน งามสนธิ บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์ และปิยะวรรร เลิศพานิช. (2557). แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยเพื่อการแข่งขันระดับโลก ผลการศึกษาพบว่า นโยบายการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยประกอบด้วยทิศทางและเป้าหมายของนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท ทั้งส่วนนี้เป็นของรัฐบาล กระทรวงอุตสาหกรรมหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ภายนอกสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม และหน่วยงานเอกชน มีทิศทางและเป้าหมายสำคัญ คือ เป้าหมายทางด้านการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจโดยการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่วนระดับการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยเพื่อการแข่งขันระดับโลกอยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยทั้งหมดที่กล่าวมานั้นมีความเชื่อมโยงในเรื่องของการแข่งขันในอุตสาหกรรมสิ่งทอและอาเซียนซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทหรือสถานประกอบการสิ่งทอไทยจะนำไปใช้เป็นนโยบายและใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งขันเมื่อเปิดเสรีเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 นี้ เพื่อความเจริญและพัฒนาที่ถาวรต่อไปในอนาคตนี้

7. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการใช้ระบบระเบียบวิธีวิจัยแบบ การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Methodology Research) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire)

รวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ กลุ่มผู้ประกอบการ และพนักงานอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยการศึกษาหากลยุทธ์การปรับตัวของอุตสาหกรรมเพื่อเข้าสู่การเปิดประชาคมอาเซียนช่วงปี พ.ศ. 2559 - 2562

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้เชี่ยวชาญ จากกระทรวงอุตสาหกรรม 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญ จากกระทรวงพาณิชย์ 1 ท่าน นักวิชาการ 3 ท่าน สถานประกอบการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสิ่งทอ 5 บริษัท มีดังนี้ แบบสัมภาษณ์ชนิดไม่มีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นตามเนื้อหากรอบความคิดในการวิจัยเป็นคำถามทั้งหมด 7 ด้านด้วยกัน คือ ด้านนโยบาย ด้านการย้ายฐานการผลิต ด้านแหล่งเงินทุน ด้านการบริการ ด้านการตลาด ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านกลยุทธ์ และแจกแบบสัมภาษณ์และเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ให้พนักงานในบริษัทสิ่งทอ 5 บริษัทเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด เพื่อศึกษาสภาพการทำงานของบริษัท ศึกษาเกี่ยวกับด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท และการศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย

8. ผลการศึกษาวิจัย

กลยุทธ์การปรับตัวของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยนั้น ประกอบด้วยเป้าหมายของนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนแม่บทของภาครัฐบาลที่ต้องผลักดันและส่งเสริมให้ไปในทิศทางเดียวกันเน้นให้ตรงจุดสำคัญ ส่วนเป้าหมายการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและเป้าหมายทางสังคมและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรต่อสังคม ระดับการส่งเสริมและพัฒนาด้านงานวิจัยที่ต่อเนื่องเป็นประโยชน์ต่อการด้านอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยอย่างแท้จริง รวมทั้งด้านนโยบาย ด้านการย้ายฐานการผลิต ด้าน

เงินทุน ด้านการบริการ ด้านการตลาด ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านราคา ด้านกลยุทธ์เชิงรุก ด้านกลยุทธ์เชิงรับ ด้านกลยุทธ์ความแตกต่าง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นรายด้านดังนี้

ด้านนโยบาย

นโยบายอุตสาหกรรมสิ่งทอเน้นการเก็บข้อมูลแบบคลังสินค้ายกเลิกสต็อกสินค้า ลดต้นทุน หาวัตถุดิบที่มีราคาถูก คุณภาพดี ในด้านประสิทธิภาพการผลิตต่ำของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยนั้น เนื่องมาจากสาเหตุ สำคัญ คือ เครื่องจักรล้าสมัย ขาดแคลนบุคลากรและแรงงานฝีมือและขาดการทำวิจัย (Research) และการสร้างนวัตกรรม (Innovations) อย่างต่อเนื่อง

ด้านการย้ายฐานการผลิต

ด้านการย้ายฐานการผลิตนั้นอุตสาหกรรมที่จะย้ายได้แบบไม่มีผลกระทบคือ อุตสาหกรรมปลายน้ำเรื่อง Garment การตัดเย็บ เสื้อผ้าสำเร็จรูป และการใช้กำลังของแรงงานในอาเซียนที่มีค่าแรงถูกกว่าประเทศไทยนั้น อุตสาหกรรมเล็กๆ ก็ยังคงอยู่ในประเทศไทยต่อไปส่วนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมก็ต้องผลิตในประเทศไทยต่อไป เว้นแต่จะเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำที่จะย้ายฐานหรือกำลังจะศึกษาข้อมูลต่างๆจากประเทศอาเซียน

ด้านเงินทุน

โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอส่วนใหญ่ของไทย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมกลางน้ำ เช่น อุตสาหกรรมทอผ้าและอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์ และแต่งสำเร็จ ยังมีการใช้เครื่องจักรรุ่นเก่าที่มีประสิทธิภาพการผลิตต่ำ ทำให้สิ้นเปลืองวัตถุดิบ และมีค่าบำรุงรักษาสูง ตลอดจนไม่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงและมีรูปแบบหลากหลายตามความต้องการของผู้ซื้อได้ ซึ่งการที่อุตสาหกรรมกลางน้ำดังกล่าวไม่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงย่อมจะส่งผลกระทบต่อยังอุตสาหกรรมปลายน้ำ ทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตามความต้องการของผู้ซื้อได้

ด้านการบริการ

อุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการให้บริการทั้ง ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศยุโรป รวมทั้งประเทศอาเซียนและภายในประเทศไทยเองถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญ รวมถึงผลิตโดยใช้แรงงานสูงแต่ปัญหาของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ได้แก่การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถและความชำนาญ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร วิศวกร ช่างเทคนิคและคนงาน

กล่าวคือการขาดแคลนในระดับผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในด้านการตลาด ดังจะเห็นได้จากอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยมักประสบปัญหาด้านการจัดการทางการตลาดเป็นอย่างมาก ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์สูงในด้านเคมีสิ่งทอ

ด้านการตลาด

ด้านการตลาดอุตสาหกรรมสิ่งทอเน้นการให้บริการรวดเร็ว ได้แก่ การขาดการทำตลาดเชิงรุก การไม่มีแบรนด์เนมเป็นของตนเอง รวมถึง การขาดการพัฒนารูปแบบของสินค้าการทำตลาดของผู้ประกอบการสิ่งทอส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะตลาดเชิงรับ คือ เป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า หรือรอให้ลูกค้ามาติดต่อเองมากกว่าจะทำการตลาดในเชิงรุก กล่าวคือ ผู้ส่งออกไทยมีน้อยรายที่ออกไปติดต่อลูกค้า หรือเข้าร่วมในงานแสดงสินค้าในต่างประเทศด้วยตนเอง ทำให้ขาดการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ด้านทำเลที่ตั้ง

อุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยถือว่าเป็นศูนย์กลางของอาเซียนมีความสะดวกสบายในการขนย้ายสินค้า รวมถึงการขนส่งแบบครบวงจร ทางบก ทางเรือ ทางอากาศ และประเทศไทยยังได้เปรียบในเรื่องของภาษีนำเข้าวัตถุดิบ และฝีมือทักษะแรงงานมีความประณีต ไทยสามารถเทียบกับประเทศคู่แข่งในอาเซียนได้

ด้านราคา

ในส่วนของการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์สินค้าของอุตสาหกรรมสิ่งทอนั้น ปัจจัยสภาพแวดล้อมได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภค สภาพการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี หรือเงื่อนไขทางด้านเศรษฐกิจอื่นๆ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้นักบริหารต้องทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางด้านราคาให้เหมาะสมไม่ถูกและไม่แพงจนเกินไป เพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถแข่งขันและคงอยู่ในตลาด อีกทั้งรักษาความสามารถในการทำกำไรกับกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

ด้านกลยุทธ์เชิงรุก

การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก อุตสาหกรรมสิ่งทอไทย บริษัทที่ใช้การออกแบบงานเอาไว้ก่อนล่วงหน้า การทำเป็นต้นแบบสินค้า (Product Prototype) ทำไว้ก่อนตามที่ลูกค้าต้องการแล้วเสนอแบบงาน เช่น รูปแบบเสื้อผ้า กางเกง ตามขนาด ทำให้สามารถรู้ได้ว่าควร

ใช้กลยุทธ์เชิงรุกแบบไหนจึงจะได้เปรียบและควรใช้กลยุทธ์เชิงรุกแบบไหนถึงจะเสียเปรียบ มีหลักอยู่ว่าจะต้องทำให้สินค้าผลิตภัณฑ์เหนือกว่าคู่แข่งทุกราย ซึ่งจะทำให้อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคตได้

ด้านกลยุทธ์เชิงรับ

การรับสินค้าของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยนั้นอดีตนั้นเป็นแบบการรอรับรายการสินค้า (Order) จากลูกค้าเสียส่วนใหญ่ แล้วมาผลิตสินค้าตามลูกค้าต้องการผลิตให้ทัน เราจึงมีความเสียเปรียบทางการผลิตเป็นอย่างมากเราต้องทำตามใจลูกค้า ลูกค้ากำหนดรายละเอียดหมดทุกอย่าง เราขาดเสรีในเรื่องนี้ อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยควรมีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ควรเร่งในการสร้างแบรนด์ (Brand) ให้เป็นของตัวเองร่วมมือกันเหนียวแน่นในกลุ่มของอุตสาหกรรมสิ่งทอเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยได้ในอนาคต

ด้านกลยุทธ์ทางความแตกต่าง

การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของคุณค่า และบริการที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น เป็นกลยุทธ์ที่ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตลอดเวลา เพราะคุณค่าที่เคยมีในอดีตอาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเมื่อเวลาเปลี่ยนไป อีกเหตุผลหนึ่งที่ต้องพัฒนาตลอดเวลา เพราะการแข่งขันในตลาดมีสูงมาก สินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกันมาก ธุรกิจจึงต้องสร้างสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

9. บทสรุป

จากการศึกษาสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยที่มีความสำคัญดังนี้ ในส่วนของสถานภาพปัจจุบันนั้นอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยตอนนี้ยังคงแข่งขันได้ต่อไป ผลกระทบทางด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และการเมืองการปกครองส่งผลให้มียอดลดลงไม่มากนักแต่ผู้ประกอบการยังต้องพยายามพัฒนาตัวเอง อุปสรรคสำคัญของอุตสาหกรรมสิ่งทอนี้คือ การขาดแรงงานที่มีทักษะฝีมืออย่างต่อเนื่อง การกำหนดค่าแรงที่สูงขึ้นเป็นขั้นต้น รวมถึงกฎหมายของประเทศสมาชิกอาเซียน ก็ส่งผลเช่นกัน ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยส่วนใหญ่เป็นแบบโรงงานขนาดกลางและขนาดย่อมรับจ้างผลิตตามข้อกำหนดของผู้ส่งอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยยังคงได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจด้านทักษะฝีมือของแรงงาน

คนไทยที่มีความประณีต กลยุทธ์ทางธุรกิจในอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ส่วนกลยุทธ์ที่ต้องนำมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจนั้นควรเป็นกลยุทธ์เชิงรุกและกลยุทธ์เชิงรับควบคู่กันไปแบบบูรณาการ ภาครัฐบาลควรให้การสนับสนุนนโยบายส่งเสริมให้ถูกประเด็นที่สำคัญทั้งในด้านอุตสาหกรรมต้นน้ำ ด้านอุตสาหกรรมกลางน้ำ และด้านอุตสาหกรรมปลายน้ำ

10. อภิปรายและข้อเสนอแนะ

อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยสู่อาเซียนนั้นไทยยังคงได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องของด้านทักษะฝีมือ ของแรงงานไทย การเปิดเสรีทางการค้าในเรื่องภาษีนำเข้าและส่งออก ภาษีเป็นศูนย์ ปลอดภาษี สิ่งที่ทำให้อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยมีปัญหา คือ การขาดแรงงานคนไทย และในเรื่องของการขึ้นค่าแรง 300 บาท เบื้องต้น กลยุทธ์การค้าในอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยช่วงปี พ.ศ. 2559-2562 นั้น ควรเป็นกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงรับทำควบคู่กันไป และควรเน้นกลยุทธ์ด้านราคาหาวัตถุดิบที่มีราคาต้นทุนที่ต่ำแต่ต้องเน้นคุณภาพดีเพื่อนำมาผลิตสินค้า เน้นคุณภาพดีมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งในปัจจุบันสิ่งทอไทยรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่างประเทศ (Original Equipment Manufacturer: OEM) ซึ่งอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยจะต้องรอรายการสินค้า (Orders) จากต่างประเทศป้อนมาให้แต่ในสถานการณ์ ปัจจุบันอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย และเครื่องนุ่งห่มมีการแข่งขันค่อนข้างจะสูงมาก ดังนั้นจะมารอรายการสินค้าจากต่างประเทศที่จ้างผลิตไม่ได้อีกต่อไป ต้องออกไปหาลูกค้าในตลาดอาเซียน ตลาดโลก และต้องมีการพัฒนาด้านการวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ เน้นในเรื่องเส้นใย รวมถึงการผลิตสินค้าที่แปลกใหม่หลากหลายและมีคุณภาพที่ดีมีมาตรฐาน เพราะจะสามารถสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่ดีขึ้นได้ รวมถึงการสร้างแบรนด์สินค้าให้เป็นที่รู้จักของไทย

ในส่วนภาครัฐควรมีการให้นโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ถูกทางถูกประเด็น เช่น การส่งเสริมในเรื่อง อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Upstream) ด้านการเกษตรต่างๆ ส่งเสริมให้มีการปลูกฝ้ายให้มากขึ้น มีการปรับแก้ในเรื่องข้อจำกัดของกฎหมายให้เอื้อต่อการทำการเกษตร อุตสาหกรรมกลางน้ำ (Middlestream) ให้ความช่วยเหลือให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่โรงงานการผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยให้มีการจัดตั้งเงินกองทุนเป็นส่วนกลางมีการส่งเสริมให้มีการวิจัยด้านเครื่องจักรกลการผลิตให้มากขึ้น อุตสาหกรรมปลายน้ำ (Downstream) รวมทั้งการออกแบบที่แตกต่างมีความหลากหลายของสินค้า มีโรงงานการผลิตเครื่องจักรที่ทันสมัย การตัดเย็บเครื่องนุ่งห่ม

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สำนักงานแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2546 กรุงเทพฯ, 2540.
- ชูชีพ เอื้อการณ์ สมาน งามสนิท บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์ และปิยะวรวรร เลิศพานิช. (2557). *แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยเพื่อการแข่งขันระดับโลก* วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2557
- โฆษิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์. (2540). *อุตสาหกรรมสิ่งทอกับการปรับโครงสร้าง อุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทย*. จุฬาลงกรณ์วารสาร ปีที่ 9 ฉบับที่ 35 เมษายน 2540, หน้า 25.
- นิวตัน ชัยรัตน์ฤกษ์ดี. (2524). *ผลกระทบต่อ การส่งออกผลิตภัณฑ์สิ่งทอของไทยไปสหรัฐอเมริกา กับตลาดร่วมยุโรป*. คณะเศรษฐศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภาวิณี เกียรติชัยพิพัฒน์. (2537). *อุตสาหกรรมสิ่งทอและแนวโน้มในอนาคต*. วารสารเศรษฐกิจ ธนาคารกรุงเทพฯ ปีที่ 26 ฉบับที่ 3 มีนาคม 2537, หน้า 27.
- วิชัย ดิษฐอุดม. (2541). *การแข่งขันและการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอ*. เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สถาบันอุตสาหกรรมสิ่งทอ ศูนย์ข้อมูลสิ่งทอ. (2013). *แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี พ.ศ. 2553 - 2556* กระทรวงอุตสาหกรรม.
- อินทรา มีอินทร์เกิด และอนุพงษ์ อินฟ้าแสง. (2557). *การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอในจังหวัดสมุทรสาคร*. การประชุมวิชาการระดับชาติ ณ มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- Kotler, Philip. (1991). *Marketing Management Analysis*. Planning, Implementation, and Control, 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip and Kelle, Kevin Lane. (2006). *Marketing Mananement*. 12th ed. New jersey: Prenticee-Hall.

