

การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน  
ของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าสำหรับผู้สูงอายุ  
เพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยสู่ภูมิภาคอาเซียน

COMPETITIVENESS EVALUATION OF SMES CLOTHING BUSINESS  
TO THE ELDERLY MARKET IN THAILAND AND ASEAN REGION

เยาวภา ปฐมศิริกุล โชติรัส ชวนิชย์ เร็ม ไสแจ่ม  
Yaowapa pathomsirikul<sup>1</sup>, Chotirus Chawanich<sup>2</sup>, Ream Saijam<sup>3</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส อุปสรรค ของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าของประเทศไทย 2) ประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าสำหรับผู้สูงอายุในประเทศไทยสู่ภูมิภาคอาเซียน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้บริหารธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าจำนวน 300 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบชั้นภูมิและรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบบันทึก ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจเสื้อผ้าจำนวน 30 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ส่วนงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส อุปสรรค ของธุรกิจเสื้อผ้าพบว่า ปัจจัยภายใน มีจุดแข็งในด้านปัจจัยนำเข้า/ การผลิต แต่มีจุดอ่อนในด้านกลยุทธ์การตลาด และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน ในขณะที่ปัจจัยภายนอก มีโอกาสในด้านปัจจัยอุปสงค์แต่ก็มีอุปสรรค ด้านปัจจัยนำเข้าเรื่องแรงงาน 2) ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าสำหรับผู้สูงอายุสู่ภูมิภาคอาเซียน พบว่ากลุ่มธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกเสื้อผ้า มีคะแนนประเมินความสามารถในการแข่งขันสูงที่สุด ในขณะที่กลุ่มที่ออกแบบและมีแบรนด์เสื้อผ้าของตัวเองมีปัจจัยอุปสงค์สูงที่สุด (ร้อยละ 55) ธุรกิจเสื้อผ้าที่ส่งออกในอาเซียน ได้แก่ประเทศไทยเวียดนามและมาเลเซีย ประเทศอินโดนีเซียและสิงคโปร์ และประเทศ สปป.ลาว ตามลำดับ มีความสามารถในการแข่งขันสูงสุดตลาดลูกค้าผู้สูงอายุเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียน

คำสำคัญ : ความสามารถในการแข่งขัน ธุรกิจเสื้อผ้า ผู้สูงอายุ SMEs ภูมิภาคอาเซียน

Abstract

This research aimed 1) to analyze strength weaknesses opportunities and threats of clothing industries in Thailand, and 2) to evaluate competitive ability and opportunities of clothing products for aging groups in order to enhance SMEs in Thailand to ASEAN region. Mixed methods have been employed in this quantitative research and the qualitative research. The research populations were 300 SMEs entrepreneur managers in clothing businesses. Stratifies random sampling was employed in the quantitative research

<sup>1</sup> Assistant Professor at the Doctor of Business Administration Program (in Marketing), Faculty of Business Administration, Eastern Asia University, Corresponding Author, E-mail Address: yaowapa@eau.ac.th

<sup>2</sup> Lecturer in Philosophy of Public Administration Program, Faculty of Public Administration, Eastern Asia University, E-mail Address: president@eau.ac.th

<sup>3</sup> Lecturer in Doctor of Business Administration Program (in Marketing), Faculty of Business Administration, Eastern Asia University, E-mail Address: rsaijam@yahoo.com

component; the majority of key informants were 30 persons of the managers in clothing businesses. Data analysis and statistics used in this research were descriptive statistics. The content analysis was used in the qualitative research. The research findings were; 1) The results from the analysis of strengths and weaknesses, opportunities and threats of clothing industries were; the internal factor such as strength of import/ producing factors and weaknesses in marketing strategies and relating support industries. Meanwhile, the external factor such as demand factor seems positive but there is threat on import factor such as manpower. (2)The groups of wholesalers and clothing retailers earn the highest evaluation scores of competitive potentiality. The groups of designers owning their clothing brands earn highest demand (55%). The clothing exports in ASEAN were from Vietnam, Malaysia, Indonesia, Singapore, and Laos respectively earn the high evaluation scores of competitive potentiality.

**Key words:** Competitiveness, Clothing Business, Elderly, SMEs, ASEAN

## บทนำ

อุตสาหกรรมสินค้ากลุ่มแฟชั่นและไลฟ์สไตล์ของประเทศไทย โดยเฉพาะกลุ่มเสื้อผ้ามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจและการจ้างงานของประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ เครื่องมือ และแรงงานมีฝีมือ และนักออกแบบ ทุกองค์ประกอบที่จะผลิตสินค้าแฟชั่นเชิงอุตสาหกรรมมูลค่าทางการค้าส่วนใหญ่มาจากสินค้าแฟชั่นและเครื่องนุ่งห่ม ระดับกลางจนถึงล่างที่ผลิตจากโรงงาน ตลาดค้าส่งที่ใหญ่ที่สุดในตลาดพลทหัทนัม ย่านประตูน้ำ ตลาดโบ๊เบ๊ ก่อนกระจายไปยังย่านการค้าอื่นๆ จะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีระบบธุรกิจแฟชั่นที่ครบวงจร มีศักยภาพที่จะเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของเมืองไทยและภูมิภาคอาเซียน (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2557)

การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียนให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนา SMEs ของอาเซียน ค.ศ. 2010-2015 วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การส่งเสริมความเป็นนานาชาติ และระดับความสามารถด้านการตลาด การยกระดับความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทุน การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างความสามารถ (capacity building) (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2554) และแผนปฏิบัติการ ASEAN Strategic Action Plan for SME Development 2016-2025 (ASEANSEC, 2015) ได้มีมาตรการและโครงการที่ประเทศในกลุ่มอาเซียนต้องดำเนินการเพื่อส่งเสริม SMEs ใน 5 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) การเพิ่มผลผลิตการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 2) การเข้าถึงแหล่งเงินทุน 3) การสนับสนุนการเข้าสู่ตลาดและความเป็นสากล 4) การพัฒนานโยบายการส่งเสริมและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และ 5) การส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ศศิวิมล วรณศิริ ปวีณวัฒน์, 2559) จากการเปิดเสรีอาเซียนส่งผลให้ผู้ประกอบการเกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมกลุ่มเสื้อผ้าจะต้องปรับตัวยกระดับความสามารถจากเดิมที่รับจ้างผลิต (OEM) เพื่อการส่งออกเป็นหลักไปสู่การเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีการออกแบบสินค้า (ODM) และเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีแบรนด์เป็นของตนเอง (OBM) เพื่อการสร้างเสริมมูลค่าการแข่งขัน สร้างความได้เปรียบและเป็นการดำเนินการธุรกิจที่ยั่งยืนมั่นคง การแข่งขันภายในและภายนอกประเทศ จึงไม่ได้อยู่บนเงื่อนไขเดิมที่เน้นราคาถูกอีกต่อไป อุตสาหกรรมเสื้อผ้าของประเทศไทยจึงต้องหาทางออกด้วยการสร้างความสามารถในการแข่งขันในหลายมิติ โดยเฉพาะธุรกิจ SMEs ในภูมิภาคอาเซียน (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2557, น. 81-87)

ถึงแม้ว่าจากสถิติจำนวนประชากรผู้สูงอายุของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียน ประเทศกลุ่มเป้าหมายตลาดหลักที่เป็นโอกาสการขยายฐานลูกค้ากลุ่มผู้สูงอายุ โดยตลาดหลักที่ไทยส่งออกไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน คือ ประเทศสิงคโปร์ มูลค่าตลาด ประมาณ 55 ล้านบาท รองลงมา คือ ประเทศบรูไน ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย โอกาสทางการตลาดของสินค้ากลุ่มแฟชั่นและไลฟ์สไตล์สำหรับผู้สูงอายุ กลุ่มผู้สูงอายุกลายเป็นกลุ่มศักยภาพกลุ่มใหม่ที่เป็นโอกาสทางการตลาด จากข้อมูลสถิติจำนวนผู้สูงอายุของประชากรไทยที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ประชากรผู้สูงอายุ (อายุมากกว่า 60 ปี) มีสัดส่วนสูงขึ้นจากร้อยละ 11.9 ในปี พ.ศ. 2553 เป็นร้อยละ 14.8 (จำนวน

9,819,000 คน) ในปี พ.ศ. 2559 และคาดประมาณแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 17.5 ในปี พ.ศ. 2563 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) โดยผู้สูงอายุในกลุ่มที่ช่วยเหลือตัวเองได้ (Active aging) มีรายได้จากการทำงานตามศักยภาพและความต้องการ โดยเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติในสายวิชาชีพ แรงงานที่มีทักษะฝีมือและมีการศึกษาปริญญาด้านวิชาชีพขึ้นไป ยังเป็นกลุ่มศักยภาพกลุ่มใหม่ที่เป็นโอกาสของผู้ผลิตสินค้าและบริการ (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2557)

แต่อย่างไรก็ตามปัญหาหรืออุปสรรคการขยายโอกาสทางการตลาดของสินค้าเสื้อผ้าและเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs มีประเด็นที่สำคัญ คือกลุ่มอุตสาหกรรมเสื้อผ้า SMEs ไทย มีการกระจายตัวกันอยู่ทั่วประเทศ จากสภาพปัจจุบันการรวมกลุ่มเครือข่ายของคลัสเตอร์ที่เกิดขึ้นการรวมกลุ่มเครือข่ายตามธรรมชาติ ทั้งในเชิงพื้นที่และเชิงหน่วยธุรกิจมายาวนานและมีการพัฒนาหลายรูปแบบ การรวมตัวยังไม่ได้เชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างทั่วถึง รวมทั้งการพัฒนาทักษะการผลิตแก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้อุตสาหกรรมเหล่านี้สามารถผลิตสินค้าคุณภาพสูงให้ตรงกับมาตรฐานสากล ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพการพัฒนาการออกแบบ และการสร้างแบรนด์ (Brand) ให้เป็นที่ยอมรับของตลาดและการติดตามข้อมูลด้านตลาดจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ดังนั้นงานวิจัยที่จึงมุ่งศึกษาความสามารถในการแข่งขันและโอกาสของธุรกิจเสื้อผ้าในตลาดลูกค้าผู้สูงอายุและเสนอแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าของประเทศไทยสู่ตลาดลูกค้าผู้สูงอายุในภูมิภาคอาเซียน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส อุปสรรค ของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าของประเทศไทย
2. เพื่อประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าสำหรับลูกค้าผู้สูงอายุเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยสู่ภูมิภาคอาเซียน

## ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยนี้ประยุกต์ใช้แนวคิดการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม (Clusters) โดยใช้แบบจำลองระบบเพชร (Diamond model) (Porter, 1990) และแนวคิดปัจจัยความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ (Porter, 1998) ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้า และความเหมาะสมในมิติใหม่ในการใช้การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตามแนวความคิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ (Solvell, 2015)

การพัฒนาโมเดลที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำธุรกิจตามแนวคิดแบบจำลองไดมอนด์เพื่อใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมหรือระดับประเทศ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน (Porter, 1990) ดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า (Factor (input) conditions) คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรที่เข้าไปมีผลกับวัตถุดิบที่เข้าสู่กลุ่มอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานด้านต่าง ๆ เช่นการคมนาคม ด้านสาธารณูปโภค แหล่งเงินทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร 2) กลยุทธ์ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขันขององค์กร (Firm strategy, structure and rivalry) คือ บริบทและบรรยากาศของการแข่งขันทางธุรกิจบริบทของการแข่งขันที่ดีควรมีการเปิดเสรี การแข่งขันไม่ควรเป็นแบบผูกขาดและควรมีการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา 3) กิจการสนับสนุนและเกี่ยวข้อง (Related and supported industries) หมายถึง การมีอยู่ของธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งรวมถึงซัพพลายเออร์และอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) สภาพอุปสงค์ (Demand conditions) ได้แก่ ทัศนคติรสนิยม และความต้องการของผู้บริโภคในประเทศต่อสินค้าและบริการขององค์กรความต้องการของผู้บริโภคมีผลโดยตรงต่อ ตัวสินค้าและบริการความต้องการที่พิถีพิถันส่งผลให้องค์กรต้องผลิตสินค้า ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคสามารถกำหนดประสิทธิภาพขององค์กรในประเทศนั้นๆ ได้

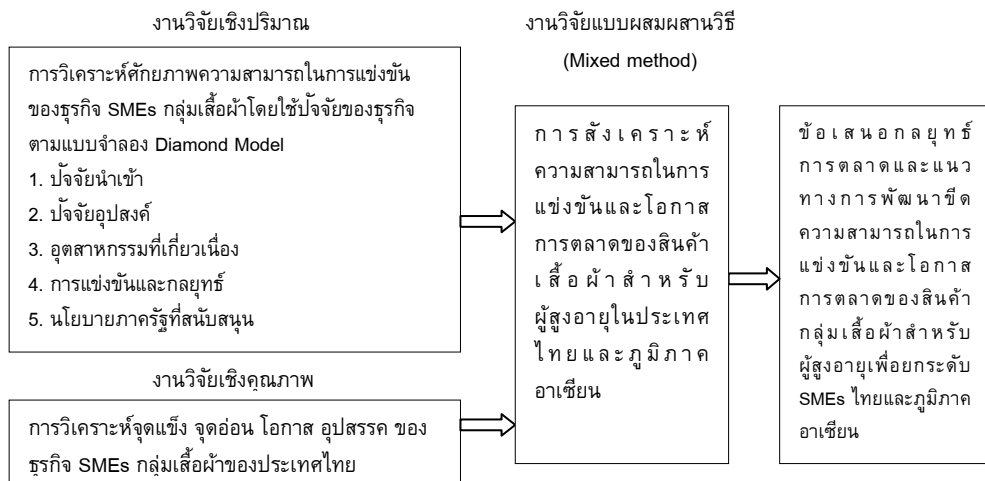
## แนวความคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ (The competitive advantage of nation)

ปัจจัยความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศตามแนวคิด Dynamic Diamond Model ของ Porter (1998) Diamond Model ใช้ในการประเมินศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจของแต่ละประเทศได้ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการผลิต (นำเข้า) (Factor condition) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ปริมาณของแรงงานประเภทต่างๆ ทักษะของแรงงาน ต้นทุนแรงงาน ทรัพยากรกายภาพ (Physical resources) ทรัพยากรความรู้ (Knowledge resources) ทรัพยากรทุน (Capital resources) ปริมาณแหล่งทุน และต้นทุน โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ปริมาณและต้นทุนของการใช้ เช่น การขนส่ง การสื่อสาร Internet ระบบการโอนเงิน สาธารณสุข ที่อยู่อาศัย และสถาบันทางวัฒนธรรม ซึ่งสะท้อนเห็นคุณภาพชีวิตและเสน่ห์ของประเทศในการเป็นที่ทำงานและที่อยู่อาศัย 2) ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand condition) ประกอบด้วย ลักษณะความต้องการของสินค้าและบริการของอุตสาหกรรม ถ้าความต้องการภายในประเทศกดดันให้ผู้ประกอบการมีนวัตกรรมที่รวดเร็ว ประเทศจะมีข้อได้เปรียบ และเป็นเลิศในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้นในการประเมินต้องพิจารณาโครงสร้างความต้องการของแต่ละ Segment ขนาดของความต้องการ ความคาดหวัง การเติบโตของความต้องการ และการขยายตัวสู่ความต้องการในต่างประเทศ 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related, & support Industry) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนของธุรกิจเสื้อผ้า ได้แก่ อุตสาหกรรมการทอผ้า การฟอกย้อม โรงงาน ตัดเย็บ การค้าส่ง การค้าปลีก อุปกรณ์อุตสาหกรรม เครื่องจักร และบริการออกแบบเสื้อผ้า 4) กลยุทธ์โครงสร้างและการแข่งขัน (Firm strategy, structure and rivalry) การจัดการและกลยุทธ์การบริหารจัดการทางการตลาดเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้รวมทั้งการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้นในการแข่งขันทางธุรกิจที่เลือกใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาธุรกิจส่งผลให้มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 5) บทบาทของภาครัฐ (The role of government) นโยบายของภาครัฐมีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยภาครัฐมีอิทธิพลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ Akhter, & Pounder (2008) ปัจจัยด้านภาวะของตลาดโลกมีผลกระทบต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพด้านการตลาดและประสิทธิภาพด้านการเงิน นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยด้านสภาวะเศรษฐกิจของโลกยังมีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการในทุกภาคธุรกิจ Erikelpasch, Lejpras, & Stephan (2010) พบว่า ปัจจัยบริหารจัดการภายในด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ยัง พบว่า ปัจจัยด้านอุปสงค์ องค์กรประกอบในการดำเนินธุรกิจ กิจการที่เกี่ยวข้อง สภาพการแข่งขัน และนโยบายรัฐบาล มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน Baken, & Dogan (2012) พบว่า ปัจจัยสภาวะอุปสงค์มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยนโยบายของรัฐ อันดับสามคือ ปัจจัยกิจการที่เกี่ยวข้องปัจจัยองค์กรประกอบในการดำเนินธุรกิจ (ปัจจัยองค์กร) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันน้อยที่สุด Ozgen (2011) พบว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ การบริหารจัดการปัจจัยนำเข้า ที่กระตุ้นมุมมองการคิดในด้านการตระหนักรู้ในโอกาสของธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่าน Cognitive Framework ต่อปัจจัยใน Diamond Model มีผลต่อการบริหารข่าวสารข้อมูลและการสังเคราะห์โอกาสทางธุรกิจได้ Wingwon (2012) พบว่า ภาวะการประกอบการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาวะการณ์ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยภาวะการประกอบการมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมและนวัตกรรมมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุด และชลธิชา มธุรมะธา (2557) ชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นตลาด และความสามารถขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความเป็นนานาชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย นอกจากนี้ Hadzic, Spahic, & Alic (2007) พบว่า ความสำเร็จของนโยบายองค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการและตำแหน่งในการแข่งขันได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจความร่วมมือในความท้าทายการตลาดในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค

ระดับประเทศและระดับนานาชาติ การบริหารจัดการและความสามารถในการพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่น การประยุกต์ใช้ Porter's Diamond model ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ด้าน คือ ปัจจัยอุปสงค์ ปัจจัยผลิต (นำเข้า) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน กลยุทธ์การตลาด และการแข่งขัน (และเพิ่มอีก 2 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโอกาส/ เหตุสุตวิสัย และปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน) เป็นกรอบระเบียบวิธีที่สำคัญในการประเมินความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรสัมพันธ์ภาพของหน่วยงานภาครัฐกับธุรกิจ ช่วยเพิ่มสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจในการพัฒนาธุรกิจของท้องถิ่นในระยะยาว ผลการวิจัยของ Nimlaor, Trimetsoontorn, & Fongsuwan (2015) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย การรักษาความสามารถในการแข่งขัน ธุรกิจขนาดใหญ่ควรย้ายฐานผลิตไปยังประเทศอาเซียนที่มีต้นทุนค่าแรงต่ำ ได้แก่ ประเทศกลุ่ม CLMV ส่วนธุรกิจขนาดเล็ก SMEs ได้ปรับเปลี่ยนเป็นธุรกิจการค้าส่ง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการเติบโตของธุรกิจ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) การลงทุน (Investment) การทำงานเป็นทีม (Team work) และการวิจัยและพัฒนา (R&D) จึงจะทำให้ประเทศไทยสามารถมีบทบาทในตลาดโลกได้ และจะต้องสร้างแบรนด์ประเทศไทยในอาเซียน

### กรอบการดำเนินการวิจัย



### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีประเมินผลแบบผสมผสานวิธี (Mixed methods) ทั้งการประเมินด้วยวิธีเชิงปริมาณโดยใช้เครื่องมือแบบบันทึกเพื่อประเมินศักยภาพของธุรกิจ และวิธีเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เอกสาร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส อุปสรรค ของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าของประเทศไทย ดังแสดงกรอบการดำเนินการวิจัยในภาพที่ 1

ประชากรที่ศึกษาคือ ผู้บริหารของธุรกิจ SMEs อุตสาหกรรม/ คำส่งเสื้อผ้าในประเทศไทยจำนวน 2,400 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้บริหาร/ ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs อุตสาหกรรม/ คำส่งเสื้อผ้า จำนวน 300 คนโดยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางจำนวนตัวอย่างของเครซี่ มอร์แกน (Krejcie, & Mogen, 1970 อ้างถึงใน ธีรวิฑูมิ เอกะกุล, 2549) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ได้จำนวนตัวอย่างเท่ากับกลุ่มละ 300 ราย และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยแบ่งสถานประกอบการ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็ก (มีพนักงานมากกว่า 200 คน) 2) ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดกลาง (มีพนักงานระหว่าง 50-200 คน) 3) ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดใหญ่ (มีพนักงานมากกว่า 200 คน) และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยคำนวณสัดส่วนตัวอย่าง (Sampling proportion) ตามสัดส่วน ทำให้ได้จำนวนตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็ก จำนวน 150 คน (สัดส่วนร้อยละ 50) ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดกลาง จำนวน 100 คน (สัดส่วน

ร้อยละ 37.5) และผู้ประกอบการ SMEs ขนาดใหญ่ จำนวน 50 คน (สัดส่วนร้อยละ 25) รวมจำนวนทั้งสิ้น 300 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2559-กรกฎาคม พ.ศ. 2559

#### เครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วย

**การวิจัยเชิงปริมาณ** รวบรวมข้อมูลด้วยแบบบันทึกข้อมูลการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าสำหรับผู้สูงอายุ โดยใช้ปัจจัยสิ่งแวดล้อมของธุรกิจวัดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า 2) ปัจจัยอุปสงค์ 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน 4) กลยุทธ์การตลาด และสภาพการแข่งขัน 5) นโยบายภาครัฐที่ในการสร้างเสริมขีดความสามารถแข่งขัน

**การวิจัยเชิงคุณภาพ** ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก กลุ่มละ 30 คน จนกระทั่งได้ข้อมูลที่อิ่มตัว การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบบันทึกผู้วิจัยได้ทำการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบบันทึกผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามของแบบบันทึกธุรกิจกลุ่มเสื้อผ้า ข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.66 จำนวน 60 ข้อ และข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.66 จำนวน 2 ข้อ และได้ดำเนินการปรับปรุงเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในแบบประเมิน 2 ข้อคือ 1) การแบ่งช่วงร้อยละของยอดขายเป็นช่วงละ 5 และ 2) หัวข้อการรับรองมาตรฐานสินค้า ให้เพิ่มมาตรฐาน Thailand trust mark

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1) สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ เพื่ออธิบายคุณลักษณะของธุรกิจเสื้อผ้าและรองเท้า และคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

2) การเสนอกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและโอกาสของสินค้าเสื้อผ้าสำหรับผู้สูงอายุเพียงระดับ SMEs ของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียนใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ และผลวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเสื้อผ้า

## ผลการวิจัย

### ตอนที่ 1 ผลการสำรวจคุณลักษณะของธุรกิจกลุ่มเสื้อผ้าในประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการเสื้อผ้าของประเทศไทย พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 50.2) อายุระหว่าง 31-40 (ร้อยละ 38.1) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 35.5) โดยมีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ/ ประธานบริษัท (ร้อยละ 75.6) และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 29.8)

คุณลักษณะของธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจเสื้อผ้า พบว่า ส่วนใหญ่มีรูปแบบธุรกิจเป็นผู้ออกแบบเสื้อผ้าและมีแบรนด์ของตัวเอง (ร้อยละ 34.0) รองลงมา ได้แก่ ผลิตเสื้อผ้าตามคำสั่งซื้อ ออกแบบและผลิต และคำสั่ง ตามลำดับ ประเภทของผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าที่มีการผลิต/ คำสั่งมากที่สุด คือ เสื้อผ้าแฟชั่น (ร้อยละ 66.2) รองลงมา คือ เสื้อผ้าชุดทำงาน ประเภทของผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าที่จัดจำหน่ายส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบจากใยสังเคราะห์ (ร้อยละ 53.9) โดยรูปแบบธุรกิจเป็นแบบธุรกิจขนาดเล็ก เจ้าของคนเดียว (ร้อยละ 69.0) ทุนจดทะเบียนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ล้านบาท (ร้อยละ 60.2) จำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 50 คน (ร้อยละ 74.0) พนักงานส่วนใหญ่ใช้แรงงานไทย (ร้อยละ 75.0) รองลงมา คือ แรงงานชาวลาว ชาวเมียนมาร์ ธุรกิจส่วนใหญ่เปิดดำเนินการมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 31.8) โดยมีการจัดจำหน่ายเสื้อผ้าในประเทศไทยมากที่สุด (ร้อยละ 71.3) รองลงมาคือ ส่งออกสินค้าเสื้อผ้าไปจำหน่ายประเทศ สเปน,ลาว กัมพูชา มาเลเซีย ประเทศนอกอาเซียน เช่น ญี่ปุ่น อเมริกา เป็นต้น โดยธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าผ่านช่องทางตลาดประเทศไทย ได้แก่ ตัวแทนจำหน่ายในตลาดคำสั่ง เช่น แพลททินัม โบบี้ เป็นต้น มากที่สุด (ร้อยละ 40.9) รองลงมา คือ ร้านค้าจำหน่ายเสื้อผ้าของตัวเอง งานแสดงสินค้าในประเทศ ห้างสรรพสินค้า เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน เดอะมอลล์ เครือข่ายสังคคอมออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ค ไลน์ ทวิตเตอร์ ยูทูป และโมเดิร์นเทรด เช่น โลตัส บิ๊กซี

ปัญหาหลักที่ผู้ประกอบการเสื้อผ้าประสบมากที่สุดในตลาดประเทศไทย คือ ปัญหาต้นทุนวัตถุดิบ (ร้อยละ 53.7) รองลงมาได้แก่ การขยายตลาด (ร้อยละ 28.5) และต้นทุนค่าแรง (ร้อยละ 26.7) ตามลำดับ ส่วนปัญหาหลักที่ผู้ประกอบการเสื้อผ้าประสบมากที่สุดในตลาดส่งออกเสื้อผ้าในตลาดอาเซียน คือ ปัญหาต้นทุนวัตถุดิบ (ร้อยละ 54.1) รองลงมาได้แก่ การขยายตลาด (ร้อยละ 45.7) และเทคโนโลยีการผลิต (ร้อยละ 36.4) ตามลำดับ

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส อุปสรรค ของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าของประเทศไทย โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร/ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้า จำนวน 30 คน ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจเสื้อผ้า

จุดแข็ง(strengths)	ปัจจัยการดำเนินธุรกิจ
1. ประเทศไทยมีฐานการผลิตเสื้อผ้าที่ครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ 2. ผู้ประกอบการมีความชำนาญในการผลิต มีมือประณีต การรับจ้างผลิตสินค้า OEM 3. มีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเมื่อเทียบกับประเทศในอาเซียน 4. คนไทยมีทักษะ มีฝีมือที่ประณีต เหมาะกับงานแฟชั่น 5. ไทยเป็นแหล่งผลิตและพัฒนาเส้นใยสังเคราะห์ที่สำคัญ	ปัจจัยนำเข้า (+) ปัจจัยนำเข้า (+) ปัจจัยนำเข้า (+) ปัจจัยนำเข้า (+) ปัจจัยนำเข้า (+)
จุดอ่อน(weakness)	ปัจจัยการดำเนินธุรกิจ
1. ต้นทุนการผลิตสูง เช่น ราคาสาธารณูปโภคและพลังงาน 2. การสร้างแบรนด์สินค้ายังมีน้อย ส่วนใหญ่เป็น OEM 3. ยังขาดสินค้าที่เป็น Innovation product 4. ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกฝ้ายซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญเพียง10% ของวัตถุดิบที่ใช้ทั้งหมดต้องมีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ 5. ขาด designer เสื้อผ้า ระดับโลก	ปัจจัยนำเข้า (-) กลยุทธ์การตลาด (-) กลยุทธ์การตลาด (-) ปัจจัยนำเข้า (-) อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องฯ (-)
โอกาส(opportunities)	ปัจจัยการดำเนินธุรกิจ
1. ทิศทางอุตสาหกรรมไทย (Thailand 4.0) ส่งเสริม SMEs 2. ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศ ใน AEC 3. การเชื่อมโยงการค้าระหว่างประเทศ ให้อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของ ASEAN เป็นอุตสาหกรรมที่ครบวงจรและตอบสนองความต้องการของตลาดโลก 4. การเติบโตของอุตสาหกรรมแฟชั่น โดยมุ่งเน้นให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางด้านแฟชั่น 5. ประเทศในอาเซียน และอาเซียนนิยมสินค้าเสื้อผ้าไทยมากขึ้น เช่น ประเทศญี่ปุ่น สิงคโปร์ มาเลเซีย สเปน ลาว	นโยบายสนับสนุนจากรัฐ (+) นโยบายสนับสนุนจากรัฐ (+) อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องฯ (+) ปัจจัยอุปสงค์ (+) ปัจจัยอุปสงค์ (+)
อุปสรรค(threats)	ปัจจัยการดำเนินธุรกิจ
1. การแข่งขันจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีต้นทุนต่ำ เช่น จีน กัมพูชา พม่า เวียดนาม 2. ตลาดโลกหดตัว โดยเฉพาะคู่ค้ารายใหญ่ ได้แก่ สหรัฐ ญี่ปุ่น ยุโรป 3. การขาดแคลนแรงงาน 4. ความผันผวนของค่าเงินบาทแข็ง มีผลต่อต้นทุนการส่งออก 5. การเปิดการค้าเสรี TPP ผลกระทบ SMEs ไทย	ปัจจัยนำเข้า (-) ปัจจัยอุปสงค์ (-) ปัจจัยนำเข้า (-) กลยุทธ์การตลาด (-) กลยุทธ์การตลาด (-)

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของอุตสาหกรรมกลุ่มเสื้อผ้า พบว่า ปัจจัยภายใน มีจุดแข็งในด้านปัจจัยนำเข้า/ การผลิต เช่น ประเทศไทยมีฐานการผลิตเสื้อผ้าที่ครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ผู้ประกอบการมีความชำนาญในการผลิต ฝีมือประณีต การรับจ้างผลิตสินค้า OEM มีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเมื่อเทียบกับประเทศในอาเซียน และประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตและพัฒนาเส้นใยสังเคราะห์ที่สำคัญ เป็นต้น ในขณะที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีจุดอ่อนในด้านกลยุทธ์การตลาด เช่นการสร้างแบรนด์สินค้ายังมีน้อย และยังขาดสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovation product) เป็นต้น ในขณะที่ปัจจัยภายนอก มีโอกาสในด้านปัจจัยอุปสงค์ ประเทศในอาเซียนและอาเซียนมีความนิยมสินค้าเสื้อผ้าไทยมากขึ้น เช่น ประเทศญี่ปุ่น สิงคโปร์ มาเลเซีย สเปน ลาว แต่ก็มีอุปสรรคด้านปัจจัยนำเข้าเรื่องแรงงานการแข่งขันจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีต้นทุนต่ำ เช่น ประเทศจีน กัมพูชา เมียนมาร์ เวียดนาม เป็นต้น

**ตอนที่ 3** ผลการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้าสำหรับลูกค้าผู้สูงอายุเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยสู่ภูมิภาคอาเซียน

การประเมินศักยภาพโดยมีคะแนนรวมในแต่ละปัจจัยในการประเมินธุรกิจเสื้อผ้า ดังต่อไปนี้

ปัจจัยนำเข้า	คะแนนเต็ม 51 คะแนน
ปัจจัยอุปสงค์	คะแนนเต็ม 18 คะแนน
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง	คะแนนเต็ม 17 คะแนน
การแข่งขันและกลยุทธ์	คะแนนเต็ม 30 คะแนน
นโยบายภาครัฐที่ให้การสนับสนุน	คะแนนเต็ม 6 คะแนน
รวม	คะแนนเต็ม 122 คะแนน

**การแปลผล**

คะแนนร้อยละ	0-10	มีศักยภาพแข่งขันต่ำ
คะแนนร้อยละ	11-30	มีศักยภาพแข่งขันค่อนข้างต่ำ
คะแนนร้อยละ	31-70	มีศักยภาพแข่งขันปานกลาง
คะแนนร้อยละ	71-90	มีศักยภาพแข่งขันค่อนข้างสูง
คะแนนร้อยละ	91-100	มีศักยภาพแข่งขันสูง

โดยเกณฑ์การประเมินศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มเสื้อผ้า ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการยกระดับผู้ประกอบการ ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร, 2555)

สรุปผลการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้ากลุ่ม SMEs ในประเทศไทย

3.1 ผลการประเมินศักยภาพของธุรกิจเสื้อผ้าจำแนกตามรูปแบบกิจกรรมการผลิตหรือออกแบบเสื้อผ้า พบว่า กลุ่มธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกเสื้อผ้ามีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถการแข่งขันของธุรกิจสูงที่สุดจากปัจจัย 5 ด้านเฉลี่ย (ร้อยละ 36) รองลงมา คือ กลุ่มออกแบบเสื้อผ้าและผลิต และกลุ่มออกแบบและมีแบรนด์ของตัวเอง (ร้อยละ 35) โดยกลุ่มที่ออกแบบและมีแบรนด์เสื้อผ้าของตัวเองมีปัจจัยอุปสงค์สูงที่สุด (ร้อยละ 55) ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าจำแนกตามรูปแบบกิจกรรมการผลิตหรือออกแบบเสื้อผ้า

หัวข้อการประเมิน	รูปแบบกิจกรรมการผลิตหรือออกแบบเสื้อผ้า					เฉลี่ยรวม (คะแนน) (ร้อยละ)
	ผลิตเสื้อผ้าตามคำสั่งซื้อ (คะแนน) (ร้อยละ)	ออกแบบเสื้อผ้าและผลิต (คะแนน) (ร้อยละ)	ออกแบบและมีแบรนด์ของตัวเอง (คะแนน) (ร้อยละ)	ค้าส่ง (คะแนน) (ร้อยละ)	ค้าส่งและค้าปลีก (คะแนน) (ร้อยละ)	
สถานะปัจจัยนำเข้า	21.44 (42%)	22.25 (44%)	22.29 (44%)	16.78(33%)	21.86 (43%)	20.92 (41%)
สถานะอุปสงค์	7.94 (44%)	8.44 (47%)	9.99(55%)	7.53 (42%)	9.63(53%)	8.71 (48%)
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง	2.86(17%)	3.31 (19%)	1.93 (11%)	1.18 (7%)	3.38 (20%)	2.53 (15%)
กลยุทธ์การตลาด	7.37 (25%)	7.50 (25%)	7.68 (26%)	6.38 (21%)	7.83(26%)	7.35 (25%)
การสนับสนุนจากภาครัฐ	.47 (8%)	1.00 (17%)	.53 (9%)	.14 (2%)	1.75 (29%)	.78 (13%)
<b>รวม</b>	<b>40.09 (33%)</b>	<b>42.50 (35%)</b>	<b>42.43 (35%)</b>	<b>32.02 (26%)</b>	<b>44.44 (36%)</b>	<b>40.30 (33%)</b>

3.2 ผลการประเมินศักยภาพของธุรกิจเสื้อผ้าจำแนกตามประเภทเสื้อผ้าที่จำหน่ายพบว่า กลุ่มธุรกิจเสื้อผ้าลำลองมีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าจากปัจจัย 5 ด้านเฉลี่ยในระดับปานกลาง (ร้อยละ 44) รองลงมาคือเสื้อผ้ากีฬา (ร้อยละ 38) เสื้อผ้ากันหนาว (ร้อยละ 37) เสื้อผ้าสำหรับผู้สูงอายุ (ร้อยละ 37) เสื้อผ้าชุดทำงาน (ร้อยละ 32) และเสื้อผ้าแฟชั่น (ร้อยละ 31) ตามลำดับ ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 3



วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2560

ตารางที่ 3 แสดงคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าจำแนกตามประเภทเสื้อผ้า

หัวข้อการประเมิน	ประเภทเสื้อผ้า						เฉลี่ยรวม (คะแนน) (ร้อยละ)
	เสื้อผ้าแฟชั่น (คะแนน) (ร้อยละ)	เสื้อผ้าชุด ทำงาน (คะแนน) (ร้อยละ)	เสื้อผ้า กีฬา (คะแนน) (ร้อยละ)	เสื้อผ้า ผู้สูงอายุ (คะแนน) (ร้อยละ)	เสื้อกัน หนาว (คะแนน) (ร้อยละ)	เสื้อผ้า ลำลอง (คะแนน) (ร้อยละ)	
สถานะปัจจุบันนำเข้า	20.23 (40%)	20.35 (40%)	24.24 (48%)	23.34 (46%)	23.15 (45%)	26.88 (53%)	23.03 (45.16%)
สถานะอุปสงค์	8.70 (48%)	8.49 (47%)	10.55 (59%)	9.31 (52%)	8.57 (48%)	9.11 (51%)	9.12 (50.69%)
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุน	2.07 (12%)	2.36 (14%)	3.00 (18%)	2.89 (17%)	3.73 (22%)	4.36 (26%)	3.07 (18.04%)
กลยุทธ์ โครงสร้าง และ สภาพการแข่งขัน	6.97 (23%)	7.18 (24%)	8.76 (29%)	8.00 (27%)	9.08 (30%)	11.50 (38%)	8.58 (28.61%)
การสนับสนุนจากภาครัฐ	.42 (7%)	.40 (7%)	.38 (6%)	.86 (14%)	.47 (8%)	1.61 (27%)	.69 (11.48%)
<b>รวม</b>	<b>38.39</b> <b>(31%)</b>	<b>38.78</b> <b>(32%)</b>	<b>46.93</b> <b>(38%)</b>	<b>44.40</b> <b>(36%)</b>	<b>45.01</b> <b>(37%)</b>	<b>53.46</b> <b>(44%)</b>	<b>44.49</b> <b>(36.47%)</b>

3.3 ผลการประเมินศักยภาพของธุรกิจเสื้อผ้าจำแนกตามประเทศที่ส่งออก พบว่า กลุ่มที่ส่งออกเสื้อผ้าประเทศนอกอาเซียน ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น อเมริกา ยุโรป มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสูงที่สุด (ร้อยละ 42) รองลงมา 3 อันดับแรก ได้แก่ ประเทศมาเลเซียและประเทศเวียดนาม (ร้อยละ 39) ประเทศสิงคโปร์ และประเทศอินโดนีเซีย (ร้อยละ 37) และประเทศ สปป.ลาว (ร้อยละ 36) ตามลำดับ ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงคะแนนประเมินที่ได้ศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าจำแนกตามประเทศที่ส่งออกเสื้อผ้า

หัวข้อ การ ประเมิน	ประเทศที่ส่งออกเสื้อผ้า											เฉลี่ยรวม (คะแนน) (ร้อยละ)
	สปป.ลาว (คะแนน) (ร้อยละ)	กัมพูชา (คะแนน) (ร้อยละ)	เวียดนาม (คะแนน) (ร้อยละ)	เมียนมาร์ (คะแนน) (ร้อยละ)	มาเลเซีย (คะแนน) (ร้อยละ)	สิงคโปร์ (คะแนน) (ร้อยละ)	ฟิลิปปินส์ (คะแนน) (ร้อยละ)	อินโดนีเซีย (คะแนน) (ร้อยละ)	บรูไน (คะแนน) (ร้อยละ)	ประเทศ ไทย (คะแนน) (ร้อยละ)	อื่นๆ (ญี่ปุ่น อเมริกา ยุโรป (คะแนน) (ร้อยละ)	
ปัจจัย นำเข้า	22.88 (45%)	21.09 (41%)	24.50 (48%)	22.22 (44%)	24.81 (49%)	23.27 (46%)	20.56 (40%)	23.79 (47%)	15.00 (29%)	19.80 (39%)	25.88 (51%)	22.16 (43.46%)
สภาวะ อุปสงค์	10.12 (56%)	10.28 (57%)	10.75 (60%)	9.33 (52%)	10.05 (56%)	9.67 (54%)	8.38 (47%)	9.69 (54%)	10.00 (56%)	8.21 (46%)	10.37 (58%)	9.71 (53.96%)
อุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุน	2.00 (12%)	1.25 (7%)	2.50 (15%)	2.05 (12%)	3.19 (19%)	2.33 (14%)	.78 (5%)	1.93 (11%)	1.00 (6%)	1.99 (12%)	3.86 (23%)	2.08 (12.23%)
กลยุทธ์ และสภาพ การแข่งขัน	7.77 (26%)	6.62 (22%)	8.36 (28%)	8.00 (27%)	8.75 (29%)	9.00 (30%)	6.78 (23%)	8.71 (29%)	7.00 (23%)	6.82 (23%)	10.41 (35%)	8.02 (26.73%)
การสนับสนุน จากภาครัฐ	.62 (10%)	.22 (4%)	.92 (15%)	.47 (8%)	.62 (10%)	.47 (8%)	.11 (2%)	.57 (10%)	.00 (0%)	.45 (7%)	1.11 (18%)	.50 (8.41%)
<b>รวม</b>	<b>43.38</b> <b>(36%)</b>	<b>39.46</b> <b>(32%)</b>	<b>47.03</b> <b>(39%)</b>	<b>42.08</b> <b>(34%)</b>	<b>47.42</b> <b>(39%)</b>	<b>44.73</b> <b>(37%)</b>	<b>36.60</b> <b>(30%)</b>	<b>44.69</b> <b>(37%)</b>	<b>33.00</b> <b>(27%)</b>	<b>37.26</b> <b>(31%)</b>	<b>51.63</b> <b>(42%)</b>	<b>42.48</b> <b>(34.82%)</b>

3.4 ผลการประเมินศักยภาพของธุรกิจเสื้อผ้าจำแนกตามขนาดของธุรกิจ พบว่า กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าจากปัจจัย 5 ด้านเฉลี่ยในระดับปานกลาง (ร้อยละ 46) รองลงมาคือกลุ่มที่มีทุนจดทะเบียน 4,000,001 - 5,000,000 บาท มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง (ร้อยละ 44) กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียน 1,000,001 - 2,000,000 บาท (ร้อยละ 34) และกลุ่มที่มีทุนจดทะเบียน 2,000,001 - 3,000,000 บาท และกลุ่มที่มีทุนจดทะเบียน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1,000,000 บาท (ร้อยละ 31) ตามลำดับ

โดยธุรกิจเสื้อผ้าส่วนใหญ่มีปัจจัยด้านอุปสงค์เป็นปัจจัยที่มีคะแนนประเมินศักยภาพฯ สูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยนำเข้า กลยุทธ์การตลาด อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน และนโยบายภาครัฐที่ให้การสนับสนุนตามลำดับ ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 คะแนนประเมินที่ได้ศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าจำแนกตามจำนวนทุนจดทะเบียน

หัวข้อการประเมิน	จำนวนทุนจดทะเบียน					เฉลี่ยรวม (คะแนน) (ร้อยละ)
	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1,000,000 บาท (คะแนน) (ร้อยละ)	1,000,001- 2,000,000 บาท (คะแนน) (ร้อยละ)	2,000,001- 3,000,000 บาท (คะแนน) (ร้อยละ)	4,000,001- 5,000,000 บาท (คะแนน) (ร้อยละ)	มากกว่า 5,000,000 บาท (คะแนน) (ร้อยละ)	
สถานะปัจจัยนำเข้า	20.43 (40%)	21.11 (41%)	21.40 (42%)	27.00 (53%)	28.54 (56%)	23.70 (46.46%)
สถานะอุปสงค์	8.43 (47%)	10.15 (56%)	9.60 (53%)	9.20 (51%)	10.22 (57%)	9.52 (52.90%)
อุตสาหกรรมที่ เกี่ยวเนื่องและ สนับสนุน	2.15 (13%)	1.30 (8%)	1.20 (7%)	5.33 (31%)	4.59 (27%)	2.91 (17.14%)
กลยุทธ์ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน	6.76 (23%)	6.70 (22%)	5.75 (19%)	10.00 (33%)	11.14 (37%)	8.07 (26.90%)
การสนับสนุนจาก ภาครัฐ	.48 (8%)	.22 (4%)	.00 (0%)	1.67 (28%)	1.15 (19%)	.70 (11.73%)
<b>รวม</b>	<b>38.25 (31%)</b>	<b>39.49 (32%)</b>	<b>37.95 (31%)</b>	<b>53.20 (44%)</b>	<b>55.64 (46%)</b>	<b>44.91 (36.81%)</b>

## สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของอุตสาหกรรมกลุ่มเสื้อผ้า พบว่า ปัจจัยภายในมีจุดแข็งในด้านปัจจัยนำเข้า/ การผลิต เช่น ประเทศไทยมีฐานการผลิตเสื้อผ้าที่ครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ผู้ประกอบการมีความชำนาญในการผลิต มีมือประณีต การรับจ้างผลิตสินค้า OEM มีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเมื่อเทียบกับประเทศในอาเซียน และประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตและพัฒนาเส้นใยสังเคราะห์ที่สำคัญ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีจุดอ่อนในด้านกลยุทธ์การตลาด เช่นการสร้างแบรนด์สินค้าที่ยังน้อย และยังคงขาดสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรม เป็นต้น ในขณะที่ปัจจัยภายนอก มีโอกาสในด้านปัจจัยอุปสงค์ ประเทศในอาเซียนและอาเซียนมีความนิยมสินค้าเสื้อผ้าไทยมากขึ้น เช่น ประเทศญี่ปุ่น สิงคโปร์ มาเลเซีย สปป.ลาวแต่ก็มีอุปสรรคด้านปัจจัยนำเข้าเรื่องแรงงานการแข่งขันจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีต้นทุนต่ำ เช่น ประเทศจีน กัมพูชา เมียนมาร์ เวียดนาม เป็นต้น

ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าสำหรับกลุ่มลูกค้าผู้สูงอายุเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียน จึงควรมุ่งเน้นรูปแบบธุรกิจ (Business model) สำหรับตลาด

ในประเทศอาเซียนควรมุ่งสู่การเป็นอุตสาหกรรมธุรกิจเสื้อผ้าที่มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable competitiveness of apparel industry) เป็นศูนย์กลาง (Hub) แสดงสินค้านานาชาติ (International fair) นำเสนอโปรแกรมการบริการที่ครบวงจรโดยใช้ห่วงโซ่อุปทานในอาเซียน (Full package services with ASEAN supply chain) รวมทั้งการจับคู่ธุรกิจให้เป็นย่านตลาด Sourcing Market Place และการเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าแฟชั่นเสื้อผ้าครบวงจรในรูปแบบ ODM และ OBM ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ในภูมิภาคอาเซียน และขยายตลาดกลุ่มศักยภาพใหม่ เช่น กลุ่มลูกค้าผู้สูงอายุ มุ่งเน้นการสร้างแบรนด์ (Brand) สินค้าเสื้อผ้าทำให้แบรนด์ไทย (Thailand brand) เป็นแบรนด์ของภูมิภาค (Regional brand) รวมทั้งพัฒนาสินค้าเสื้อผ้าไทยให้มันนวัตกรรม รวมทั้งการเป็น Logistic Hub คำส่งสินค้าเสื้อผ้าในภูมิภาคอาเซียน ในลักษณะศูนย์ค้าส่งเสื้อผ้าหรือย่านการค้าเสื้อผ้าขนาดใหญ่ของไทย ส่วนรูปแบบธุรกิจสำหรับตลาดในประเทศไทย ควรมุ่งเน้นรูปแบบของ concept shop ในห้างสรรพสินค้าหรือย่านการค้าสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าแบบครบวงจร โดย Concept Shop สร้างเป็น concept ในการสร้าง Zone ร้านค้าจำหน่ายสินค้าสำหรับผู้สูงอายุหลาย ๆ ร้านมารวมกันเพื่อจำหน่ายสินค้าที่หลากหลาย ทั้งรองเท้า เสื้อผ้า กระเป๋า อุปกรณ์ต่างๆ สำหรับผู้สูงอายุส่วนเสื้อผ้าค้างส่ง ในศูนย์ค้าส่งเสื้อผ้าหรือย่านการค้าเสื้อผ้า โดยขายผ่านตัวแทนจำหน่ายประเทศไทย ตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศ นักท่องเที่ยว โดยใช้แนวคิดเรื่องกระบวนการ Networking ที่เข้มแข็งของ Cluster สินค้าเสื้อผ้า กระเป๋า รองเท้า อุปกรณ์ต่างๆ สำหรับผู้สูงอายุสามารถมาขายร่วมกันได้และทำให้เกิดความเข้มแข็งของ Product Line ที่มีความชัดเจนและเป็นเอกลักษณ์สินค้า Thailand brand

2. ผลการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้ากลุ่ม SMEs ในประเทศไทย พบว่า กลุ่มธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกเสื้อผ้ามีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสูงที่สุดรองลงมาคือ กลุ่มออกแบบเสื้อผ้าและผลิต และกลุ่มออกแบบและมีแบรนด์ของตัวเอง โดยกลุ่มที่ออกแบบและมีแบรนด์เสื้อผ้าของตัวเองมีปัจจัยอุปสงค์ที่สูง (ร้อยละ 55) โดยกลุ่มธุรกิจเสื้อผ้าประเภท เสื้อผ้าลำลอง มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสูงที่สุดรองลงมาคือเสื้อผ้ากีฬา เสื้อผ้ากันหนาว เสื้อผ้าสำหรับผู้สูงอายุ เสื้อผ้าชุดทำงาน และเสื้อผ้าแฟชั่นส่วนกลุ่มที่ส่งออกเสื้อผ้าประเทศนอกอาเซียน ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น อเมริกา ยุโรป มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสูงที่สุดรองลงมา 3 อันดับแรก ได้แก่ ประเทศเวียดนามและประเทศมาเลเซีย ประเทศอินโดนีเซียและประเทศสิงคโปร์ และประเทศ สปป.ลาว ตามลำดับ นอกจากนี้ กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจมากที่สุด ดังนั้นจากผลประเมินความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้า โอกาสการตลาดของธุรกิจเสื้อผ้าสำหรับผู้สูงอายุ จึงควรมุ่งเน้นตลาดในประเทศไทย และการส่งออกในประเทศอาเซียน 3 อันดับแรก ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย และประเทศเวียดนาม ประเทศสิงคโปร์และประเทศอินโดนีเซีย และประเทศ สปป.ลาว

โดยธุรกิจเสื้อผ้าส่วนใหญ่มีปัจจัยด้านอุปสงค์เป็นปัจจัยที่มีคะแนนประเมินศักยภาพ สูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยนำเข้า กลยุทธ์การตลาด อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน และนโยบายภาครัฐที่ให้การสนับสนุน ตามลำดับ ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดแบบจำลองเพชร (Porter, 1990) และแนวความคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ (Porter, 1998) ที่กล่าวว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านการผลิต (นำเข้า) ปัจจัยด้านอุปสงค์ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนธุรกิจ กลยุทธ์โครงสร้างและการแข่งขัน การจัดการและกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจที่เลือกใช้อย่างเหมาะสม และบทบาทของภาครัฐ นโยบายของภาครัฐมีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hadzic, Spahic, & Alic (2007) ที่สนับสนุนว่า การประยุกต์ใช้ Porter's Diamond Model ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยอุปสงค์ ปัจจัยผลิต (นำเข้า) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน กลยุทธ์การตลาด และการแข่งขัน ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน) เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร งานวิจัยของ Erikelpasch, Lejpras, & Stephan (2010) พบว่า ปัจจัยด้านอุปสงค์ องค์ประกอบในการดำเนินธุรกิจ กิจการที่เกี่ยวข้อง สภาพการแข่งขัน และนโยบายรัฐบาลมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน เช่นเดียวกับ Baken, & Dogan (2012) ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย ปัจจัยอุปสงค์มีอิทธิพลต่อ

ความได้เปรียบในการแข่งขันในลำดับสูงสุด รวมทั้งผลงานวิจัยของ Ozgen (2011) ที่พบว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อปัจจัยใน Diamond Model มีผลต่อการบริหารข่าวสารข้อมูลและการสังเคราะห์โอกาสทางธุรกิจได้ และผลงานวิจัยของ Wingwon (2012) ที่พบว่า ภาวะการประกอบการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้ง ชลธิชา มธุระเมธา (2557) ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นตลาด และความสามารถขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความเป็นนานาชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. กลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้าสำหรับกลุ่มลูกค้าผู้สูงอายุเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียน

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเสื้อผ้า โอกาสการตลาดของธุรกิจเสื้อผ้าสำหรับลูกค้าผู้สูงอายุ ควรมุ่งเน้นตลาดในประเทศไทย และการส่งออกในประเทศอาเซียน ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย ประเทศเวียดนาม ประเทศสิงคโปร์ ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศ สปป.ลาว ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับปัจจัยการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการผลิต (นำเข้า) มีการปรับปรุงการผลิตให้ได้มาตรฐานอาเซียน 2) ปัจจัยด้านอุปสงค์ สิ่งที่สำคัญต้องผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าที่ตอบสนองกับความต้องการ รสนิยม วัฒนธรรมและแฟชั่นของแต่ละประเทศ 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนของธุรกิจเสื้อผ้า โดยมีการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ดี 4) กลยุทธ์ โครงสร้างและการแข่งขัน ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเชิงรุกแสวงโอกาสการตลาดเสื้อผ้าคำสั่งในกลุ่มอาเซียนและ 5) นโยบายของภาครัฐมีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยในอาเซียน

2. การสร้าง Brand สินค้าเสื้อผ้าทำให้ Thailand Brand เป็น Regional Brand การสร้างแบรนด์ไทยให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มประเทศอาเซียนสร้าง brand สินค้าเสื้อผ้าไทย ผ้าไหม ผ้าฝ้าย ผ้าบาติก พัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมสินค้าเสื้อผ้าไทย เช่น การพอกย้อมสีธรรมชาติ มัดย้อมแตกลาย และการยกระดับสินค้าเสื้อผ้าให้มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าที่ตอบสนองกับความต้องการ รสนิยม วัฒนธรรมและ แฟชั่นของแต่ละประเทศ

### ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน

1. ใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนสินค้าพาณิชยกรรมการผลิตในประเทศสมาชิก TPP เพื่อนำสินค้าเสื้อผ้าไทยแทรกตัวไปเป็นหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทางอ้อม ขยายฐานการผลิตไปยังประเทศสมาชิก TPP วิธีนี้เป็นทางเลือกสำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีความพร้อม มีเงินทุนและมีความเชี่ยวชาญในการทำตลาดต่างประเทศเท่านั้น แต่สำหรับผู้ประกอบการไทยที่ยังมีข้อจำกัดในการขยายฐานการผลิตไปต่างประเทศ ควรปรับตัวไปแปรรูปสินค้าให้หลากหลายขึ้น

2. ส่งเสริมการพัฒนา designer ให้สามารถนำ trend แฟชั่นและการออกแบบสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น เสื้อผ้าผู้สูงอายุ

3. การลงทุนและการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมกับประเทศเพื่อนบ้านเน้นเป็นเมืองคู่แฝดด้านการลงทุนระหว่างพื้นที่ชายแดนของทั้ง 2 ประเทศ คือ ประเทศไทยและเมียนมาร์ ประเทศไทยและ สปป.ลาว หรือประเทศไทยและกัมพูชา การลงทุนในประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่ม CMLV เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบและขาดแคลนแรงงานการใช้ประโยชน์ จาก CMLV ในการส่งออก โดยการสร้างเครือข่ายพันธมิตร

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ร่วมกับกรมส่งเสริมการส่งออก สำนักพัฒนาการค้าและธุรกิจไลฟ์สไตล์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าต่างประเทศได้รู้จักเสื้อผ้าแบรนด์ไทย ด้านคุณภาพและมาตรฐานการผลิต เพื่อแสดงศักยภาพและให้เกิดความเชื่อมั่นในเสื้อผ้าแบรนด์ไทย อาทิการจัดการประกวดและแสดงสินค้าเสื้อผ้า การจัดงานนิทรรศการนานาชาติร่วมมือกับ

ประเทศต่างๆ เช่น สปป.ลาว ประเทศจีน ประเทศเวียดนาม ประเทศกัมพูชา รวมทั้งการจับคู่ธุรกิจ (Business matching) เป็นต้น

2. การสนับสนุนผู้ประกอบการกลุ่มเสื้อผ้า SMEs ในเข้าร่วมงานแสดงสินค้าเสื้อผ้าในประเทศกลุ่มอาเซียน เช่น ประเทศเวียดนามและกัมพูชา รวมทั้งยังให้การสนับสนุนด้านการอบรมให้ความรู้ทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุร่วมกับประเทศต่างๆ ใน AEC และจัดแฟชั่นโชว์ของผู้สูงอายุ เป็นต้น

3. การสนับสนุนผู้ประกอบการกลุ่มเสื้อผ้า SMEs ในเข้าร่วมงานแสดงสินค้าเสื้อผ้าในประเทศ ได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ ผู้ประกอบการออกบูทแสดงสินค้า จัดศูนย์แสดงสินค้าเสื้อผ้าในงานใหม่ของจังหวัดขอนแก่น การจัดงานกาชาดประจำจังหวัดการประชาสัมพันธ์ ร่วมกับสำนักงานพัฒนาชุมชนโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุกัญชีและการตลาดของสินค้าชุมชน งานแสดงสินค้าแฟชั่นเสื้อผ้า รองเท้า เครื่องหนัง เครื่องประดับ (งาน BIFF and BILL)

4. การให้บริการของศูนย์พัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งทอการให้บริการวิจัยพัฒนาสูตรและผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้บริการใช้เครื่องมือในห้องปฏิบัติการการให้บริการด้านย่อการให้บริการด้านตกแต่งสำเร็จการให้บริการด้านฝึกอบรมและสัมมนาการให้คำปรึกษาแนะนำด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควรที่จะให้สถาบันการศึกษามีส่วนร่วมด้วย ในการช่วยผู้ประกอบการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจเสื้อผ้าของผู้ประกอบการกลุ่ม SMEs เช่นการผลิตเสื้อผ้าจากผ้าพื้นเมือง การให้ความรู้ด้านการออกแบบและการดีไซน์รูปแบบเสื้อผ้าใหม่ๆ เพื่อที่จะมีการต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่

### ข้อเสนอแนะการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ด้านศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมกลุ่มเสื้อผ้าในประเทศอาเซียน

ดัชนีชี้วัดที่สำคัญในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ได้แก่ 1) การคงอยู่ของลูกค้า พิจารณาจาก Market Size และการเทียบเคียง Benchmarking 2) ความรวดเร็วในการตอบสนองตลาดและสถานการณ์ของโลก (Speed to market) 3) ความพร้อมในการบริการลูกค้า เช่น ICT-Networking-Intelligence Unit 4) ตัวชี้วัดในเรื่อง ความชื่นชอบของลูกค้า ต่อแบรนด์ การซื้อซ้ำ ความต่อเนื่องของยอดขายที่เติบโตตลอดเวลา 5) การมีสายผลิตภัณฑ์ (Product line) เพิ่มขึ้น และการที่ลูกค้ายอมรับ สินค้าที่มีป้าย Made in Thailand นวัตกรรมใหม่ๆ ที่มาจากวัสดุธรรมชาติแล้วนำมาเพิ่มคุณค่าการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

### กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณวิจัยโดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติและสำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2558

### เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2557). *Future Thailand กระทรวงพาณิชย์*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ.

ชลธิชา มธุรมธธา. (2557). ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นตลาด และความสามารถขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความเป็นนานาชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 144(37), 53-66

ธีรวิมล เอกกุล. (2549). *การวัดเจตคติ*. อุบลราชธานี: วิทยาอาฟเซทการพิมพ์.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2557). *ประชากรสูงอายุไทย: ปัจจุบันและอนาคต เอกสารประมวลสถิติด้านสังคม 1/2558*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2554). *SMEs ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. ค้นจาก [www.JPP.moi.goth](http://www.JPP.moi.goth)

- สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2555). รายงานผลการดำเนินงานโครงการยกระดับผู้ประกอบการ OTOP ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs. กรมส่งเสริมการเกษตร. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- ศศิวิมล วรุณศิริ ปวีณวัฒน์ (2559). วิสาหกิจขนาดกลางและย่อม (SMEs) ในอาเซียน. ส่วนอาเซียน สำนักงานการประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ, กรมประชาสัมพันธ์. ค้นจาก [www.aseanhai.net/ewt\\_news.php?nid=6043&filename=index](http://www.aseanhai.net/ewt_news.php?nid=6043&filename=index)
- Akhter, S. H., & Pounder, P. (2008). Economic Globalization And Caribbean Economies: Competitive developments, strategic response, and performance. *The Global Studies Journal*, 1(4), 69-77.
- ASEANSEC (2015), *ASEAN Strategic Action Plan for SME Development (2016-2025)*, Retrieved from [http://asean.org/?static\\_post=asean-strategic-action-plan-for-sme-development-2016-2025-2](http://asean.org/?static_post=asean-strategic-action-plan-for-sme-development-2016-2025-2)
- Baken, I., & Dogan I. F. (2012). *Competitiveness of the Industries Based on the Porter's Diamond Model: An Empirical Study*. Department of Business, Faculty of Economics and Administrative Science, Kahramanmaras.
- Chavalit Nimlaor, Jirasek Trimetsoontorn and Wannong Fongsuwan.(2015) AEC Garment Industry Competitiveness: A Structural Equation Model of Thailand's Role. *Research Journal of Business Management*, 9(1) 25-46.
- Erickelpasch, A. F., Lejpras, A., & Stephan, A. (2010). *Location and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter's Diamond Model at the Firm Level*. Jonkoping International Business School, Jonkoping University.
- Hadzic, F., Spahic, E. Alic, E. (2007). *Application of the Porter's Diamond model in Research on Competitiveness of Local Communities-Municipalities in Bosnia and Herzegovina*, Conference Proceeding: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES).
- Nimlaor, C., Trimetsoontorn, J., & Fongsuwan, W. (2015). AEC Garment Industry Competitiveness: A Structural Equation Model of Thailand's Role. *Research Journal of Business Management*, 9(1) 25-46.
- Ozgen, E. (2011). Porter's Diamond model opportunity recognition: A Cognitive perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(2), 61-76.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Solvell, O. (2015). The competitive advantage of nation 25 years-opening up new perspectives on new perspectives on competitiveness. *Competitiveness review*, 25(1), 471-479.
- Wingwon, B. (2012). Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward the Competitive Advantage of SMEs Enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, 2(1), 1-14.

**Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)**

- Akakul, T. (2006). Measurement of Attitude. Ubonratchatane: Wittaya offset Publishing.(in Thai)
- Department of International Trade Promotion. (2557). *Future Thailand*. Ministry of Commerce. Bangkok. (in Thai)
- Information Technology and Communication centre.(2557).*Thai Aging population: today and tomorrow*, Social Statistics Document 1/ 2015. Bangkok: Office of the Permanent Secretary, Ministry of Social Development and Human Security. (in Thai)

- Maturamata, C.(2015). Human resource readiness, Market orientation, and Organizational capability: Building the SMEs Internationalization in Thailand-A Resource Based Approach. *Journal of Business Administration*, Thammasat University. 144(37), 1-19.
- Office of the Nation Economic and Social Development Board. (2015). *The Nation Economic and Social Development Plan (edition 12)*. Bangkok: Office of the Nation Economic and Social Development Board. (in Thai)
- Office of the Permanent Secretary for Interior. (2011). *SMEs in ASEAN Economic Community*. Retrieved from [www.JPP.moi.go.th](http://www.JPP.moi.go.th).(in Thai)
- Office of the Secretary for the Committee of Social Enterprises. (2011). Report of Project Performance for Enhancing OTOP to SMEs. Department of Agriculture Extension, Ministry of Agriculture and Cooperatives.
- Pavenawat, S.V.(2015). Small and Medium Enterprises (SMEs) in ASEAN. ASEAN Division, Foreign Office, The Government Public Relation Department. Retrieved from [www.asean thai.net/ewt\\_news.php?nid=6043&filename=index](http://www.asean thai.net/ewt_news.php?nid=6043&filename=index) (in Thai)