กลยุทธ์การพัฒนาความสามารถหลักในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย

STRATEGIES TO DEVELOP COMPETITIVE CORE COMPETENCIES OF THAILAND'S GARMENT EXPORT INDUSTRIES

ภาดล อามาตย์
โปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป ภาควิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความสามารถหลักในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย วิเคราะห์หากลยุทธ์การพัฒนาความสามารถหลักในแข่งขัน และกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทยซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเริ่มต้นจากการวิจัยเอกสาร และใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 234 ราย และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 15 ราย แล้วนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบและให้ความเห็น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของความสามารถหลักในการแข่งขันที่สำคัญของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 14 องค์ประกอบ และมีกลยุทธ์การพัฒนาความสามารถหลักในการแข่งขันใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านระบบการบริหารงาน ด้านกระบวนการผลิต ด้านการบริหารการเงิน ด้านการจัดการคุณภาพ และด้านการส่งออก สำหรับกลยุทธ์การแข่งขันระดับสากลที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรม คือ การดำเนินกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ ที่มุ่งการแข่งขันในระดับโลกมากขึ้น เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า โดยมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อน กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตอบสนองที่ดีต่อลูกค้า มุ่งไปสู่กลยุทธ์การสร้างสรรค์นวัตกรรม และกลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิผล

คำสำคัญ: การพัฒนาความสามารถหลัก, การพัฒนาอุตสาหกรรม, อุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป

Abstract

The purpose of this research was to find the core competencies factors in the competition of Thai garment export industries. The studying and the analysis was on the developing strategies of core competencies and suitable strategies in competition of Thailand's garment export industries in order to add more potential in the world competition. The findings revealed that there are fourteen factors in five parts of the core competencies in the competition of this industry: Management System, Productive Process, Financial Management, Quality Management, and Exporting. For the most suitable the international strategy competition of Thai garment industries, it should be run in the term of business strategy transformation which was used to the advantage of low investment to the development of the world competition. Furthermore, increasing the value added to the clients motivated by the strategic change leader.

Keywords: Core Competency Development, Industrial Development, Garment Export Industries

บทนำ

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย (Thai Textiles and Garment Industry) เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจประเทศไทยมาช้านาน และมีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง จากการเป็นอุตสาหกรรมทดแทนการนำเข้า (Import Substituted Industry) จนกลายมาเป็นอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก (Export Oriented Industry) ที่มีการจ้างแรงงานจำนวนมาก มีการลงทุนในปริมาณสูง และมีมูลค่าการส่งออกรวมกันปีละกว่าแสนล้านบาท [1] มีโครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิตครบทุกขั้นตอน ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิตเส้นใย อุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่ การปั่นด้าย การทอผ้า การถักผ้า การฟอก ย้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ ไปจนถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ คือ อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป (Garment Industry) [2]

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย ส่วนใหญ่เป็นผู้รับจ้างผลิตจากแบรนด์ชั้นนำของต่างประเทศ ได้มีการเจริญเติบโตมาอย่างต่อเนื่อง และมีสถิติการส่งออกพุ่งขึ้นสูงสุดในปี พ.ศ. 2537 โดยมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ในลำดับ 8 ของโลก และเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับสินค้าส่งออกทั้งหมดของประเทศ ก่อให้เกิดการจ้างงานในอุตสาหกรรมนี้สูงถึง 862,500 คน [3] จากการอาศัยการเชื่อมโยงกับตลาดต่างประเทศ โดยอาศัยตัวแทนส่งออกของต่างชาติ และต้นทุนการผลิตที่ถูกกว่าประเทศคู่แข่งในขณะนั้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นอย่างมากมาย และก่อให้เกิดการเติบโตของอุตสาหกรรมอื่นๆ ตามมา

แต่นับจากปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย มีแนวโน้มการเจริญเติบโตที่ลดลง เนื่องมาจากการปรับเพิ่มอัตราค่าจ้างแรงงาน ทำให้ต้นทุนการผลิต

เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งปัญหาการแข่งขันด้านราคาของผู้ประกอบการรายย่อย [1] และภายหลังการเปิดเสรีทางการค้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในตลาดโลก นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2548 ทำให้การส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยมีมูลค่าการส่งออกที่เพิ่มมากขึ้น แต่มีอัตราการขยายตัวเป็นไปในทิศทางชะลอตัวและถดถอยลง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสัญญาณบอกเหตุในการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก และต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น จากประเทศคู่แข่งขันที่ได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต วัตถุดิบ และค่าจ้างแรงงานที่ถูกกว่า [4]

จากผลกระทบต่อลูกค้าและนักลงทุนประเภทตัวแทนส่งออกต่างชาติ ที่ไม่สามารถแสวงหาผลประโยชน์จากการใช้ราคาต่ำและคุณภาพเป็นกลยุทธ์การตลาดในการแข่งขัน เพื่อสร้างผลกำไรและการเติบโตให้กับธุรกิจของตนเองได้แล้ว จึงเกิดการปรับเปลี่ยนโยกย้ายฐานการผลิตและการลงทุนไปยังประเทศอื่นๆ ที่มีต้นทุนการผลิตและราคาสินค้าต่ำกว่าประเทศไทย อาทิเช่น ประเทศจีน เวียดนาม และอินเดีย โดยประเทศเหล่านี้สามารถช่วงชิงและยึดครองส่วนแบ่งตลาดของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งหากอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยต้องสูญเสียความสามารถในการแข่งขันแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการไทย ซึ่งจะมีผลต่อการจ้างงานและระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ [5]

การแข่งขันในตลาดโลกภายใต้การเปิดตลาดการค้าเสรีในปัจจุบัน ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความสามารถหลักหรือ Core Competencies ของตนเองให้เกิดขึ้น [6] จึงจะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ การสร้างคุณค่าและการสร้างความเจริญเติบโต รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีความสามารถหลักที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งบริษัทคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือเลียนแบบได้ยาก อันเป็นรากฐานของความได้เปรียบในการแข่งขัน [7] ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาความสามารถหลักเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของประเทศไทย เพื่อรักษาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย ให้มีศักยภาพการแข่งขันได้ในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน และนำผลการพัฒนาความสามารถหลักของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย เป็นแนวทางพัฒนาขยายองค์ความรู้ทางวิชาการในสาขาอื่นๆ ในโอกาสต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์หาองค์ประกอบของความสามารถหลักในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของประเทศไทย
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาความสามารถหลักในการแข่งขันระดับสากลสำหรับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของประเทศไทยในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล

อุปกรณ์และวิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเริ่มต้นจาก

การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อเป็นฐานในการศึกษาขั้นต่อๆ ไป โดยผู้วิจัยรวบรวมศึกษาและวิเคราะห์เอกสารทั้งจากงานวิจัย รายงานสภาวะการส่งออกเครื่องนุ่งห่มไทย สถิติสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย ยุทธศาสตร์การส่งเสริมอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย ยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาประเทศ และเอกสารสำคัญอื่นๆ เพื่อการประเมินและวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรคที่พบในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน และใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถหลัก (Core Competencies) ในการแข่งขัน ด้วยการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 234 ราย และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 15 ราย เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกที่อยู่ในแนวความคิดและโลกทัศน์ที่แท้จริงของผู้มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรม แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมด กำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาความสามารถหลักในการแข่งขันของอุตสาหกรรม นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบและให้ความเห็น เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้มานั้นมีความน่าเชื่อถือ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาถึงแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาให้เกิดความสามารถหลัก (Core Competencies) ในการแข่งขัน ตามแนวคิดความสามารถหลักของกิจการ (The Core Competence of Corporation) ของ C.K. Prahalad และ Gary Hamel [6] เพื่อเสริมสร้างศักยภาพหรือความสามารถในการแข่งขันระดับสากลให้กับอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของประเทศไทย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปหรือเครื่องนุ่งห่ม (Garment and Clothing) ที่เป็นสมาชิกสามัญสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน 385 ราย [8] ซึ่งไม่ได้จำกัดว่าเป็นบริษัทขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ และไม่จำกัดระยะเวลาในการดำเนินการส่งออก เนื่องจากการพัฒนาความสามารถหลัก สามารถพัฒนาได้ในองค์กรหรือบริษัททุกๆ บริษัท โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของ Yamane [9] ได้จำนวนอย่างน้อย 197 ราย

3. ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ตัวแทนจากสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ด้านการจัดการธุรกิจ และตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

4. วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย นำแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามนั้น แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามตามที่กำหนดไว้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลมาบันทึก เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และในการวิเคราะห์ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าร้อยละ การหาค่าคะแนนเฉลี่ย และการหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

ผลของการวิจัย พบว่า อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อการส่งออกในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการรับจ้างผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (OEM หรือ Original Equipment Manufacture) คิดเป็นร้อยละ 61.5 ประเภทการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่เป็นการผลิตจากฝ้าย ร้อยละ 76.2 และมีสถานที่ตั้งโรงงานอยู่ที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ร้อยละ 43.6 และเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) มีจำนวนพนักงาน น้อยกว่า 500 คน ร้อยละ 62.8 และส่วนใหญ่มีผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 67.9 กำลังเผชิญกับภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรงจากการเปิดตลาดการค้าเสรี ซึ่งลูกค้าต่างชาติมีโอกาสในการเลือกบริษัทมารับจ้างผลิตสินค้าแบรนด์ของตนได้เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยที่เป็นเพียงผู้รับจ้างผลิต ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตจากนานาประเทศที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า เช่น จีน เวียดนาม และอินเดีย เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย คือ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในทุกระดับมาเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายของภาครัฐที่ห้ามใช้แรงงานต่างด้าวกับงานที่ต้องใช้ทักษะในการผลิต รองลงมา คือ ปัญหาอัตราค่าจ้างแรงงานที่ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างไม่สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพของแรงงาน โครงสร้างการผลิตของอุตสาหกรรมทั้งระบบมีความไม่สมดุล ขาดความเชื่อมโยงและเกื้อกูลกันตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำถึงปลายน้ำอย่างเป็นเอกภาพ สินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปซึ่งอยู่ในขั้นปลายน้ำไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากวัตถุดิบยังไม่ได้มาตรฐาน และไม่ตรงกับความต้องการของผู้ผลิตเป็นผลจากการขาดการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตอย่างจริงจัง ซึ่งหากมีการดำเนินการแล้วจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่การลดต้นทุนการสูญเสียในขั้นตอนการผลิต และลดการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ในแต่ละขั้นตอนการผลิตได้ดียิ่ง

การส่งออกสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยยังต้องพึ่งตลาดหลัก คือ สหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ซึ่งต้องเผชิญปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงกับคู่แข่งขันที่มีความได้เปรียบทั้งด้านต้นทุน แรงงาน ต้นทุนการผลิต และต้นทุนด้านภาษีที่ต่ำกว่าประเทศไทย ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการไทยมุ่งเน้นการแข่งขันบนพื้นฐานของปัจจัยการผลิตราคาถูก โดยการใช้ราคาสินค้าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ไม่ได้เน้นการลงทุนเพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว และขาดการพัฒนาสินค้าและการสร้างแบรนด์เนมให้เป็นที่ยอมรับในตลาดโลก รวมทั้งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าอย่างต่อเนื่อง และขาดการทำตลาดเชิงรุกอย่างจริงจังในตลาดต่างประเทศ

ผู้ประกอบการไทยส่วนมากใช้กลยุทธ์ควบคุมคุณภาพ การควบคุมต้นทุน การจัดส่งสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด และการบริการที่เน้นการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของผู้ประกอบการผลิตจะต้องมี แต่หากผู้ประกอบการรายใดไม่สามารถทำได้ตามเงื่อนไขดังกล่าวนี้ก็จะไม่มีใครซื้อ และสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญคือ ลูกค้าเป็นผู้กำหนดราคามาให้ ส่งผลให้โรงงานต้องมุ่งเน้นการลดต้นทุนแข่งกันให้ได้มากที่สุดจึงจะสามารถอยู่รอดได้

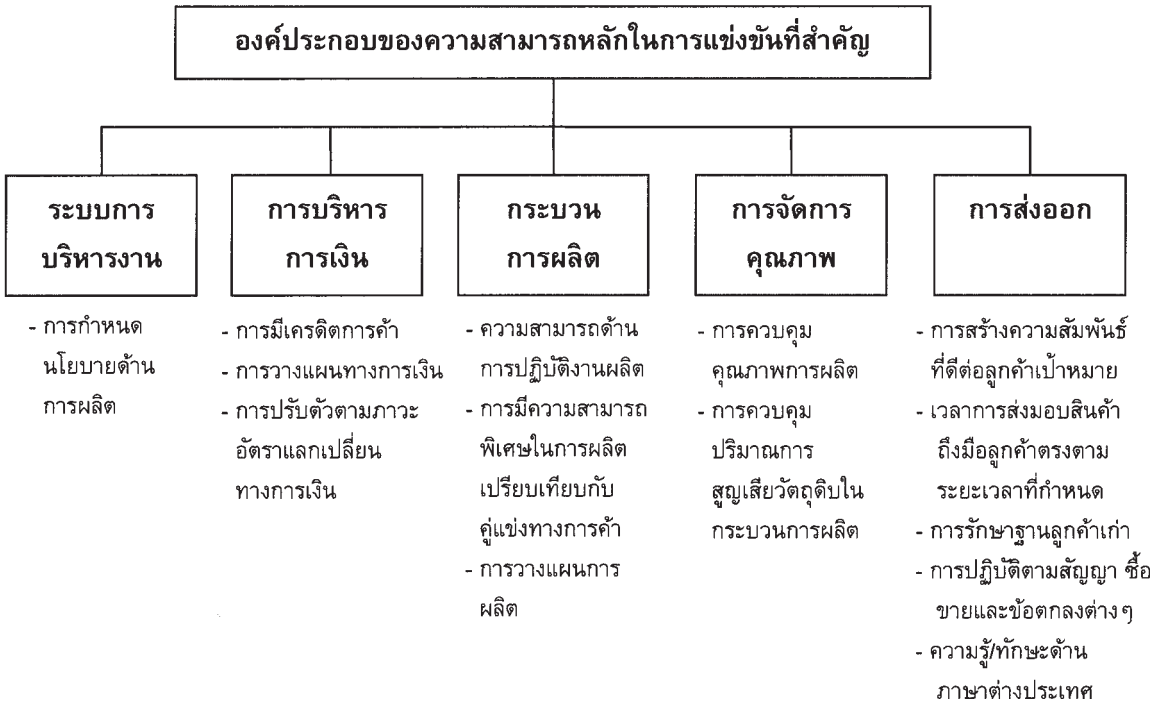
ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย มีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบ

ของความสามารถหลักในการแข่งขันที่สำคัญของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย จัดอยู่ใน 5 ด้าน คือ ด้านระบบการบริหารงาน ด้านกระบวนการผลิต ด้านการบริหารการเงิน ด้านการจัดการคุณภาพ และด้านการส่งออก ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถหลักในการแข่งขันที่สำคัญทั้งสิ้น 14 องค์ประกอบ รายละเอียด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของความสามารถหลักในการแข่งขันที่สำคัญของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย

อันดับที่	ความสามารถหลักในการแข่งขันที่สำคัญ	$\bar{X}$	S.D.
1.	ความสามารถด้านการปฏิบัติงานผลิต	4.94	0.77
2.	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเป้าหมาย	4.54	0.59
3.	เวลาการส่งมอบสินค้าถึงมือลูกค้าตรงตามระยะเวลาที่กำหนด	4.47	0.66
4.	การมีเครดิตการค้า	4.45	0.63
5.	การควบคุมคุณภาพการผลิต	4.42	0.67
6.	การรักษาฐานลูกค้าเก่า	4.41	0.67
7.	การวางแผนทางการเงิน	4.41	0.69
8.	การมีความสามารถพิเศษในการผลิตเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางการค้า	4.36	0.62
9.	การวางแผนการผลิต	4.35	0.73
10.	การปฏิบัติตามสัญญาซื้อขายและข้อตกลงต่างๆ	4.33	0.67
11.	การกำหนดนโยบายด้านการผลิต	4.27	0.80
12.	การควบคุมปริมาณการสูญเสียวัตถุดิบในกระบวนการผลิต	4.26	0.73
13.	การปรับตัวตามภาวะอัตราแลกเปลี่ยนทางการเงิน	4.24	0.82
14.	ความรู้/ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	4.21	0.88

เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างความสามารถหลักในการแข่งขันที่สำคัญ 14 องค์ประกอบกับระดับความสามารถในการแข่งขันของกิจการในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทยในปัจจุบัน พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับความสามารถหลักในการแข่งขันที่สำคัญ 14 องค์ประกอบในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดในทุกข้อ ส่วนความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการใน 14 องค์ประกอบ ของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทยในปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีความสามารถในการแข่งขันระดับมากในทุกด้าน โดยผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ระดับความสามารถด้านการวางแผนการผลิต ต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพโดยเร่งด่วนเป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ การวางแผนทางการเงิน และการควบคุมคุณภาพการผลิต ตามลำดับ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของความสามารถหลักในการแข่งขันที่สำคัญ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

องค์ประกอบของความสามารถหลักในการแข่งขันที่สำคัญ ของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย จัดอยู่ใน 5 ด้าน คือ ด้านระบบการบริหารงาน ด้านกระบวนการผลิต ด้านการบริหารการเงิน ด้านการจัดการคุณภาพ และด้านการส่งออก ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถหลักในการแข่งขันที่สำคัญจำนวนทั้งสิ้น 14 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 1 ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาความสามารถหลักในการแข่งขันระดับสากลของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย มีดังต่อไปนี้

1. ด้านระบบการบริหารงาน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการแข่งขันในระดับโลก โดยกำหนดตลาดที่ต้องการและจัดลำดับความสำคัญของตลาดเป้าหมาย การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เพื่อนำเสนอสินค้าที่มีความแตกต่างไปจากคู่แข่งขัน พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมโยงและการร่วมมือพึ่งพากันระหว่างซัพพลายเออร์ และผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศุรกิจ เกิดสุข [10], Aaby และ Slater [11], Ughanwa [12] ที่ต่างสรุปว่า ความสามารถหลักของกิจการที่จะส่งผลต่อความสำเร็จด้านการส่งออก มาจากการมีความสามารถหลักในการจัดการ การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับตลาดต่างประเทศ ซึ่งกลยุทธ์ของกิจการ คือ การที่กิจการกำหนดตลาดที่ต้องการจะเข้าไปดำเนินการตลาด การใช้ส่วนผสมทางการตลาดและผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหนือกว่าคู่แข่งขัน การมีนวัตกรรมใหม่ๆ การส่งเสริมการขาย การตั้งราคา การใช้ผู้แทนการขาย รวมทั้งพนักงานที่ทำงานอยู่ในกิจการนั้นๆ ด้วย โดยต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแน่ชัด สามารถ

ยอมรับความเสี่ยงได้ และมีความต่อเนื่องในการส่งออก

2. ด้านการบริหารการเงิน ได้แก่ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซัพพลายเออร์และผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติตามข้อตกลงตามสัญญาซื้อขายอย่างเคร่งครัด การวางระบบการจัดการการเงินที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย การปรับปรุงกระบวนการการจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอยู่เสมอ และวางแผนทางการเงินให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งพัฒนาระบบการพยากรณ์ทางเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย

สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล [5], แคทลียา ชาปะวัง [13], Sriram, Neelankavil และ Moore [14] ที่ต่างสรุปว่า ลักษณะเด่นของกิจการ (Firm Characteristics) สามารถวัดได้จากขนาดของกิจการ ความเสี่ยง กำไร การวางแผนทางการเงิน การอุทิศตนต่อการจัดการสภาวการณ์แข่งขัน ศักยภาพของตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย การจัดส่ง การบริการ และการสนับสนุนของรัฐบาล และความสำเร็จของการส่งออกสามารถวัดผลได้จาก อัตราการเจริญเติบโตของการส่งออก สัดส่วนของยอดการส่งออก และยอดขายทั้งหมด เป็นต้น กิจการควรพัฒนาการเติบโตอย่างมีกำไร และมีศักยภาพ ขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดการค้าเสรี ที่มีเงื่อนไขในการผลิตและการขาย คือ เศรษฐกิจโลก ราคาขายของคู่แข่งในตลาด อัตราแลกเปลี่ยน มาตรการของภาครัฐ และการใช้วัตถุดิบภายในประเทศ อันประกอบด้วย กรอบงานหรือขั้นตอนในการเสนอขายร่วมกับการผลิต โดยมีแรงงานฝีมือภายในกิจการที่มีคุณภาพจากการฝึกอบรมในการทำงานเป็นทีม เพื่อปรับปรุงการผลิตและผลผลิต ด้วยจำนวนเพียงพอตามต้องการ และรูปแบบธุรกิจที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีความพร้อมทั้งด้านเงินทุนและกำลังคน ส่งผลให้การบริหารงาน และการวางกลยุทธ์การดำเนินงานมากกว่าธุรกิจที่มีเงินทุนน้อย และมีจำนวนพนักงานน้อย โดยมุ่งเน้นการทำการตลาดที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า สำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด เพราะลูกค้าคือหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ นำมาซึ่งรายได้และผลกำไร

3. ด้านกระบวนการผลิต ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ดีขึ้นอยู่เสมอ การนำเครื่องจักร อุปกรณ์และเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิต และอบรมพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในการผลิตที่สูงขึ้นสม่ำเสมอ มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง และตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะรายมากขึ้น ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เพื่อนำเสนอสินค้าที่มีความแตกต่างไปจากคู่แข่งขัน พร้อมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตอยู่เสมอ การนำระบบการวางแผนการผลิต (PPC หรือ Productions Planning Control) มาใช้ในองค์กร สนับสนุนการทำงานเป็นทีมโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนและปรับปรุงกระบวนการวางแผนการผลิตให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล [5], อรุณี อาชวพงษ์สวัสดิ์ [15], Cavusgil [16] ที่ต่างสรุปว่า ความสามารถหลักด้านศักยภาพในการผลิตของกิจการจะส่งผลต่อความสำเร็จของการส่งออก โดยพบปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การส่งออกประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การวางแผนการควบคุมคุณภาพและการหาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเด่นเฉพาะตัว มีความรู้เกี่ยวกับการส่งออกและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย การใช้ส่วนผสม

ทางการตลาดและผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า พร้อมกับการมีนวัตกรรมใหม่ๆ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหนือกว่าคู่แข่งขัน ซึ่งต้องมีกรอบงานการผลิตที่มีลำดับขั้นตอน ที่ชี้ถึงความสามารถที่เพิ่มขึ้น จะช่วยสร้างกำไร โดยเริ่มจากการตรวจสอบวัตถุดิบ ชิ้นงาน เครื่องจักร ลำดับงานเย็บและข้อผิดพลาดก่อนการผลิต รูปแบบการผลิตที่ใช้การตรวจสอบตลอดเวลา และแก้ไขทันทีขณะผลิต แต่ปัญหาหลักที่ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยลดลง คือ ผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่ยังขาดการลงทุนในด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ขาดการทำตลาดเชิงรุก และยังขาดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างจริงจัง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าได้ และภายหลังการเปิดเสรีตลาดสิ่งทอโลก จะส่งผลให้การแข่งขันในด้านราคา คุณภาพและระยะเวลาการส่งมอบ จะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งถ้าหากผู้ประกอบไทยยังไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เช่น การมุ่งเน้นการลดต้นทุน การสร้างความแตกต่างทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ และการดำเนินงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ก็จะมีแนวโน้มที่จะเสียส่วนแบ่งตลาดและศักยภาพในการแข่งขันที่มากขึ้น

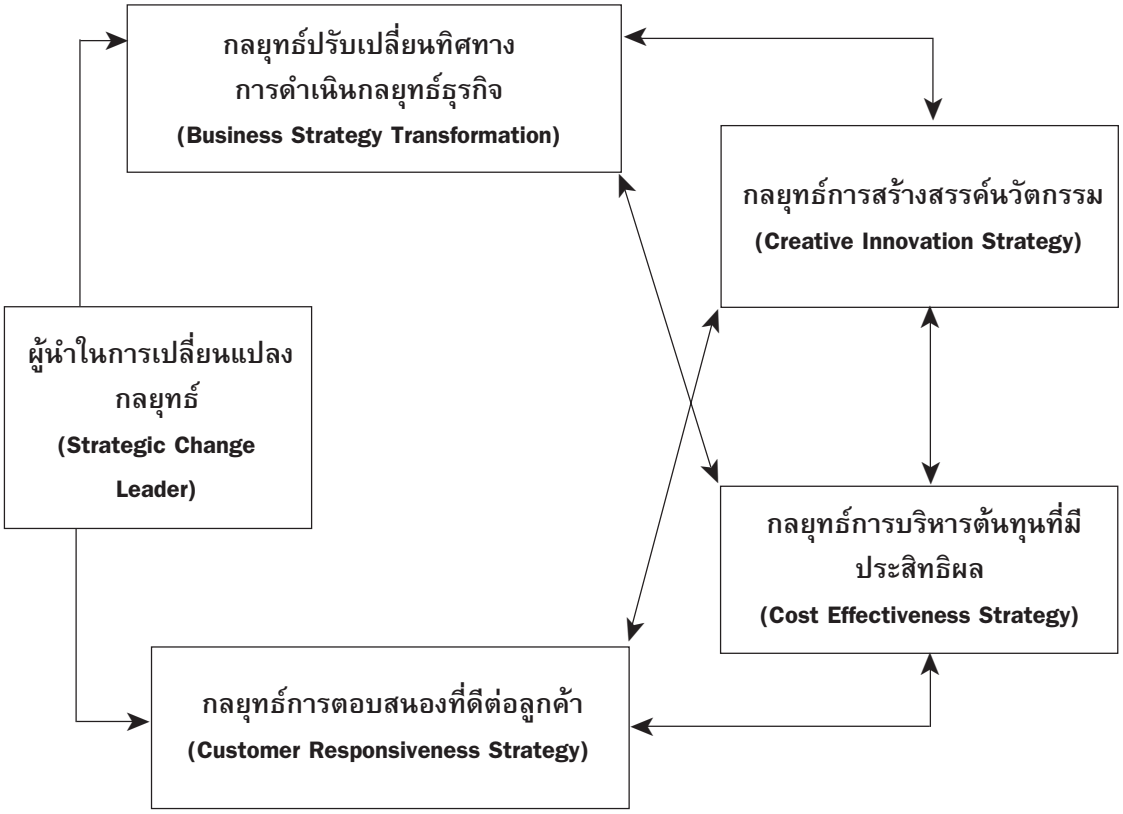
4. ด้านการจัดการคุณภาพ ได้แก่ การพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์การที่ยึดลูกค้าเป็นสำคัญ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าอย่างต่อเนื่อง ใช้กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) พัฒนาระบบการผลิตแบบลีน (Lean) แบบทันเวลาพอดี (JIT) ในกระบวนการผลิต และปรับปรุงกระบวนการจัดการคุณภาพ โดยการจัดฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล [5], แคทลียา ชาปะวัง [13], Aaby และ Slater [11], Ughanwa [12] ที่ต่างสรุปว่าการควบคุมคุณภาพถือเป็นองค์ประกอบของความสามารถหลักของกิจการ (Competencies) อย่างหนึ่งที่สำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการส่งออกของบริษัท ซึ่งลักษณะของบริษัทหรือผู้ส่งออกที่ประสบความสำเร็จจะเกิดมาจากการให้ความใส่ใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการหาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเด่นเฉพาะตัว ซึ่งกลยุทธ์การจัดการคุณภาพ จะช่วยให้บริษัทสามารถอยู่รอดได้และประสบผลสำเร็จในการแข่งขัน โดยเฉพาะบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีชั้นสูงในการผลิตสินค้าที่มีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้น จะมีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ในอัตราสูง ต่างจากการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโดยทั่วไป ที่มีการสั่งสมประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับมิติต่างๆของความสามารถหลัก อาทิเช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์, นวัตกรรมกระบวนการผลิต, การจัดการห่วงโซ่อุปทาน, การจัดการระบบขนส่ง และการวิจัยและพัฒนาภายใต้สภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรงในตลาดการค้าเสรี พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความพิถีพิถันในการเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น ในราคาที่ถูกลง และสามารถสนองตอบความต้องการได้อย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยต้องพยายามปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยการพัฒนาฝีมือแรงงาน และจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มศักยภาพการผลิตและลดต้นทุน เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้าให้เป็นสินค้าที่มีคุณภาพ เพื่อแข่งขันในตลาดระดับบน แทนที่จะผลิตสินค้าคุณภาพต่ำ ที่มีราคาถูก ในการรักษาความสามารถการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

5. ด้านการส่งออก ได้แก่ การมุ่งเน้นการสร้าง การรักษา และขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการใช้กลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง ในการดำเนินกลยุทธ์บริหารลูกค้าสัมพันธ์ และพัฒนาระบบการบริหารข้อมูลลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ สะดวกต่อการใช้ทั้งกับพนักงานและลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามข้อตกลงในสัญญาซื้อขายต่างๆ อย่างเคร่งครัด และพัฒนาการมีส่วนร่วมขององค์กรตลอดสายความเชื่อมโยงในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า การนำระบบการวางแผนการผลิต (PPC) มาใช้ในองค์กรปรับปรุงกระบวนการผลิตให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้รวดเร็วอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบการจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงกรอบงานการขายที่เน้นการซื้อขายให้ง่ายลง พัฒนาระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) พร้อมทั้งการฝึกอบรมด้านภาษาต่างประเทศให้ความรู้กับผู้บริหารและพนักงาน และปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารข้อมูลกับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและสะดวกต่อการใช้งานทั้งกับพนักงานและลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล [5], อรุณี อาชวพงษ์สวัสดิ์ [15], Sriram, Neelankavil และ Moore [14] ที่ต่างสรุปว่า ความสามารถหลักของกิจการ (Core Competencies) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการส่งออก ประกอบไปด้วย ความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ ความรู้ทางด้านการตลาดและการส่งออก การวางแผนนโยบายการส่งออก การควบคุมคุณภาพ การใช้เทคโนโลยี การสื่อสารทางการตลาด และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งการที่ผู้ส่งออกมีความรู้เกี่ยวกับการส่งออก มีความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศ และมีความรู้ทางด้านการตลาด เป็นอย่างดี พร้อมกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ถือเป็นปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งลักษณะของบริษัทหรือผู้ส่งออกที่ประสบความสำเร็จจะเกิดมาจากการเลือกเข้าตลาดที่ถูกต้อง การให้ความใส่ใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การใช้กลยุทธ์ต่างๆ เช่น กลยุทธ์มุ่งเน้นการตลาดขนาดเล็ก การใช้ช่องทางการจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ การใช้การส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิผล มีการใช้นโยบายทางด้านราคาที่ยืดหยุ่น อุทิศตนให้กับการส่งออก มีการแบ่งตลาดที่ชัดเจน ใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีการผลักดันตลาดโดยเน้นถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

กลยุทธ์การแข่งขันระดับสากลของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับโลก อุตสาหกรรมไทยควรดำเนินกลยุทธ์ตามตัวแบบกลยุทธ์การแข่งขันระดับสากลของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ ของธุรกิจไปสู่การพัฒนาจนเกิดเป็นความสามารถหลักในการแข่งขันของธุรกิจ รายละเอียดดังภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 ตัวแบบกลยุทธ์การแข่งขันระดับสากลของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย

กลยุทธ์การแข่งขันระดับสากลอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย ควรเน้นการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจจากเดิมที่ธุรกิจมุ่งเน้นใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบจากปัจจัยการผลิตราคาถูกในการแข่งขัน ไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการแข่งขันในระดับโลกมากขึ้น ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า โดยใช้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์การตอบสนองที่ดีต่อลูกค้า และกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจ ที่มุ่งไปสู่กลยุทธ์การสร้างสรรค์นวัตกรรม และกลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategic Change Leader) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์การไปยังจุดมุ่งหมายในอนาคต มีภาวะผู้นำ (Leadership) มีความคิดสร้างสรรค์ (Innovator) กล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่อยู่นอกกรอบความคิดเดิมๆ กล้าเสี่ยงอย่างสร้างสรรค์ พร้อมกับสร้างคนในองค์กรให้เป็น Innovator ยอมรับความคิดที่ดีๆ และสิ่งที่ท้าทาย กล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และเป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2. กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy Transformation) เน้นการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ จากเดิมที่ธุรกิจมุ่งเน้นใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบจากปัจจัยการผลิตราคาถูกในการแข่งขัน ไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการแข่งขันในระดับโลกมากขึ้น และมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า โดย

สร้างตรายี่ห้อ (Brand) ของตนเอง มุ่งสู่การพัฒนาความสามารถหลัก โดยเฉพาะในด้านการบริหารการผลิต การจัดการคุณภาพ การตลาดและการจัดการการเงิน เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าแตกต่างไปจากคู่แข่ง

3. กลยุทธ์การตอบสนองที่ดีต่อลูกค้า (Customer Responsiveness Strategy) โดยใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM หรือ Customer Relationship Management) สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ มีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) โดยการตั้งศูนย์ Call Center เพื่อบริการลูกค้าและตอบสนองอย่างรวดเร็ว พร้อมกับสร้างระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และระบบฐานข้อมูลลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าเก่าที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมาเป็นเวลายาวนาน

4. กลยุทธ์การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creative Innovation Strategy) เป็นการค้นหาสิ่งที่แตกต่างในสายตาของลูกค้า ด้วยการวิจัยตลาดและการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่มุ่งสร้างความแตกต่างในสินค้าและตอบสนองลูกค้าเฉพาะรายมากขึ้น โดยการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสร้างตราสินค้า (Brand) ของตนเอง พิจารณาร่วมกับประสบการณ์ของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทยที่ดำเนินการมาอย่างยาวนาน

5 กลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิผล (Cost Effectiveness Strategy) โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับมุ่งพัฒนาฝีมือแรงงานภายใน และผู้รับจ้างผลิตภายนอกให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และมีปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการ มีการนำระบบการผลิตแบบลีน ระบบการจัดการเชิงวิศวกรรม และระบบบริหารห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารต้นทุนขององค์กร

การนำกลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทยไปปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย และสามารถพัฒนาเป็นความสามารถหลักในการแข่งขัน สำหรับอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยต่อไป ให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ การส่งเสริมผลักดันการดำเนินงานและความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) หลากหลายกลุ่ม ได้แก่ การปรับบทบาทของภาครัฐ การปรับบทบาทของภาคธุรกิจ และการส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยต่อไป ดังนี้

1. การปรับบทบาทของภาครัฐ (Redefine the Role of Government) รัฐบาลที่ถือว่าเป็นหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญ ในการกำหนดนโยบายระดับมหภาค และขับเคลื่อนให้ดำเนินไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการกำหนดนโยบายต่างๆ ต้องมีความเข้าใจในบริบทของอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมที่อุตสาหกรรมกำลังประสบอยู่อย่างชัดเจน การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศได้นั้น จะต้องอาศัยความรู้ตามหลักวิชาการ ประกอบกับความเข้าใจในบริบทของสังคมและเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลก และต้องมีเอกภาพในการบริหาร ควรมีการปรับบทบาทของภาครัฐใหม่ โดยเริ่มจากการเปลี่ยนทัศนะที่มองว่า การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นบทบาทของรัฐบาลจากการเป็นผู้สนับสนุนการแสวงหาตลาด การสร้างโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ ให้แก่ธุรกิจ เพียงการจัดทำ Road Show การจัดงานแฟร์ และการ

สนับสนุนด้านการเงินสำหรับอุตสาหกรรมรายย่อยเท่านั้น มาเป็นทัศนะที่มองว่า การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นกระบวนการประสานความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานของรัฐในทุกระดับ จากทุกภาคส่วน รวมทั้งสถาบันการศึกษา สถาบันเพื่อการวิจัยและสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการแข่งขันของธุรกิจ โดยการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยการผลิตให้มีศักยภาพสูงและมีปริมาณที่เพียงพอ ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยทุน และทรัพยากรธรรมชาติ ที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างผลิตภาพการผลิต (Productivity) ที่สูงขึ้นได้ รวมทั้งต้องมีการสร้างบรรยากาศแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้อต่อการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยภาครัฐควรมีบทบาทเป็นฝ่ายสนับสนุนการพัฒนา จัดวางกติกาและสิ่งจูงใจ รวมทั้งสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการให้บริการเพื่อไม่ก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็นแก่ธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการวางรากฐานการพัฒนาธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน

2. การปรับบทบาทของภาคธุรกิจ (Redefine the Role of Business) ภาคธุรกิจเอกชนจะต้องเข้าไปมีบทบาทในการนำหรือเป็นแกนหลักร่วมกับสถาบันการศึกษาและสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะองค์กรในท้องถิ่น ในการขับเคลื่อนกระบวนการในการพัฒนาตามนโยบายขับเคลื่อนจากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ บนพื้นฐานของการร่วมมือกันเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster Based Approach) ไปพร้อมกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการแข่งขันระดับโลกมากขึ้น จากเดิมที่มุ่งแข่งขันโดยใช้ปัจจัยการผลิตราคาถูก เช่น แรงงานและวัตถุดิบ และกลยุทธ์การตัดราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งขัน ไปสู่การมุ่งเน้นที่การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าแตกต่างไปจากคู่แข่ง (Product Differentiation) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า (Value Added Creation) การสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเอง รวมทั้งการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของตลาดเป้าหมาย (Market Segmentation) ซึ่งผู้ประกอบการเองต้องเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของตนเอง โดยการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันท่วงที และมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถหลัก ที่เป็นทักษะหรือความชำนาญ โดยเฉพาะในด้านการบริหารการผลิต การจัดการคุณภาพ การจัดการการเงิน และด้านการตลาดของตนเอง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมให้แก่ธุรกิจ โดยจะต้องพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นความสามารถหลักขององค์การและมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างไปจากคู่แข่งที่ไม่ใช่เพียงทำได้ดีในสายตาของตนเองเท่านั้น แต่จะต้องทำได้ดีกว่าในมุมมองของลูกค้าซึ่งเป็นผู้ประเมินคุณค่าขององค์กรด้วย

3. การส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Activate Cluster Development) เป็นการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม ในลักษณะการรวมตัวที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลกที่ยั่งยืน โดยภาครัฐและภาคเอกชนต้องผลักดันให้เกิดความร่วมมือที่ถาวรและการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมที่แน่นแฟ้นมากขึ้น สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพและความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ ในขณะเดียวกันหน่วยงานความร่วมมือในอุตสาหกรรม ซึ่งได้แก่ สมาคมหรือการรวมกลุ่มของภาคเอกชน และสถาบันเฉพาะทางต่างๆ ควรปรับบทบาทเป็นผู้สนับสนุนภาคธุรกิจเอกชน ให้เกิดเครือข่าย

ความร่วมมือที่เข้มแข็ง รวมทั้งเป็นแกนกลางในการประสานกับภาครัฐและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมให้ยั่งยืนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมได้ทั้งในระดับธุรกิจ โดยผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และระดับนโยบายที่รัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐเป็นผู้ใช้งาน เพื่อการส่งเสริมสนับสนุนอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกอย่างยั่งยืนต่อไป โดยสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประกอบการดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้

1. รัฐบาลสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ไปประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการต่างๆ ของรัฐในการพัฒนาหน่วยงานหลัก ที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย เพื่อการส่งออกของไทย ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการส่งเสริมอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดโลกนั้น มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศที่ดีขึ้น

2. ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ไปประกอบการตัดสินใจ การวิเคราะห์ ประเมินทางเลือก และการวางแผนในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การวางแผนการผลิต และแผนปฏิบัติการต่างๆ ของธุรกิจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของตนเองในปัจจุบันและอนาคต

3. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย นำไปใช้ในการพัฒนาฐานข้อมูล (Database) ทางวิชาการ ในการศึกษา และการวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป และสามารถนำไปใช้สำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จำหน่ายภายในประเทศได้

4. สถาบันการศึกษาระดับต่างๆ และสถาบันฝึกอบรมพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรการสอนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นการสร้างและพัฒนาแรงงานที่มีความรู้เฉพาะทางป้อนสู่ตลาดแรงงาน และการพัฒนาผู้ประกอบการหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ ให้มีทัศนคติที่ดี และมีความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ประโยชน์ที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้สนใจสามารถทำการศึกษาประเด็นต่างๆ เพิ่มเติม เพื่อเป็นการขยายผลการศึกษาให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและครอบคลุม และมีความลึกซึ้งในเนื้อหาและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยต่อ ดังนี้

1. การศึกษาเปรียบเทียบความสามารถหลักระหว่างอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปกับอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จำหน่ายภายในประเทศ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอุตสาหกรรมทั้ง 2 ประเภท และเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จำหน่ายภายในประเทศ ไปสู่การเป็นธุรกิจระดับโลก พร้อมกับการนำรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ประสบผลสำเร็จมาเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจต่อไป

2. ศึกษารูปแบบความสามารถหลักของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย เพื่อระบุถึงความสามารถหลักของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมที่เป็นรูปธรรมและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะและความสามารถหลักของผู้ประกอบการที่เหมาะสม

3. กลยุทธ์การพัฒนาความสามารถหลักของบุคลากรในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาความสามารถหลักของบุคลากรในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ให้มีความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย

4. การเทียบเคียง (Benchmark) ความสามารถหลักของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศภูมิภาคอาเซียน เป็นการวิเคราะห์ระดับความสามารถหลักในอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย เปรียบเทียบกับระดับความสามารถหลักของแต่ละประเทศในเขตภูมิภาคอาเซียน เพื่อทราบความแตกต่างระหว่างความสามารถของไทยกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน และเป็นแนวทางในการพัฒนาสำหรับผู้ประกอบการไทยต่อไป

5. ศึกษาตัวแบบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่ยั่งยืนสำหรับอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย เพื่อกำหนดรูปแบบในการพัฒนาความร่วมมือที่ถาวร และการรวมกลุ่มกันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย ในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจที่แน่นแฟ้นมากขึ้น ที่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

6. รูปแบบการพัฒนาทัศนคติของแรงงานจากอุตสาหกรรมการเกษตรมาสู่อุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่กำลังประสบอยู่ และเป็นแนวทางในการปรับทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและปัญหาการขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปลดน้อยลง

เอกสารอ้างอิง

[1] สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย. (2545). สภาวการณ์ส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่ม ปี 2545. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก; http://www.thaigarment.org. สืบค้น 4 กุมภาพันธ์ 2549.

[2] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2543). ภาวะเศรษฐกิจของไทย. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก; http://www.nesdb.go.th/Main_menu/gdp_data สืบค้น 5 กุมภาพันธ์ 2549.

[3] คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ. (2541). แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2541-2545). กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

[4] สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (2546). การเปรียบเทียบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (สาขาสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม). [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก; http://nesdb.com สืบค้น 14 กุมภาพันธ์ 2549.

[5] กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล. (2548). กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จขนาดเล็กและกลาง. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

[6] Prahalad, C.K. and Gary Hamel. (1990). The Core Competence of Corporation. Harvard Business Review, vol. 68 no 3, May/Jun, 79-91.

[7] Porter, Michael E. (1990). The Competitive Advantage of Nation. New York; The Free Press.

[8] สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งไทย. (2551). Thai Garment Manufacturers Association Directory 2007-2008.

[9] Yamane, Taro. (1973). Statistic an Introductory Analysis. New York: Harper & Row, Publihers.

[10] ศุรกิจ เกิดสุข. (2547). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

[11] Aaby, N. E. and Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. International Marketing Review. Vol.6 No.4, pp. 7-25.

[12] Ughanwa, O. (1990). Creative Exporting: The Case of Small Firms. SPRU Occasional Paper Series No.30, Science Policy Research Unit, University of Sussex, Brighton, UK.

[13] แคทลียา ชาปะวัง. (2549). ผลกระทบของการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการตลาดและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกยานยนต์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการตลาด มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

[14] Sriram, V. Neelankavil, J. and Moore, R. (1989). Export Policy and Strategy Implications for Small-to-Medium Sized Firms. Journal of Global Marketing. Vol.3 (2), 43-60.

[15] อรุณี อาชวพงษ์สวัสดิ์. (2545). แนวโน้มตลาดและการวางแผนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทยใน 5 ปีข้างหน้า. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

[16] Cavusgil, Tamer, S. and Shaoming Z. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. Journal of Marketing, 58 (January), 1-21.