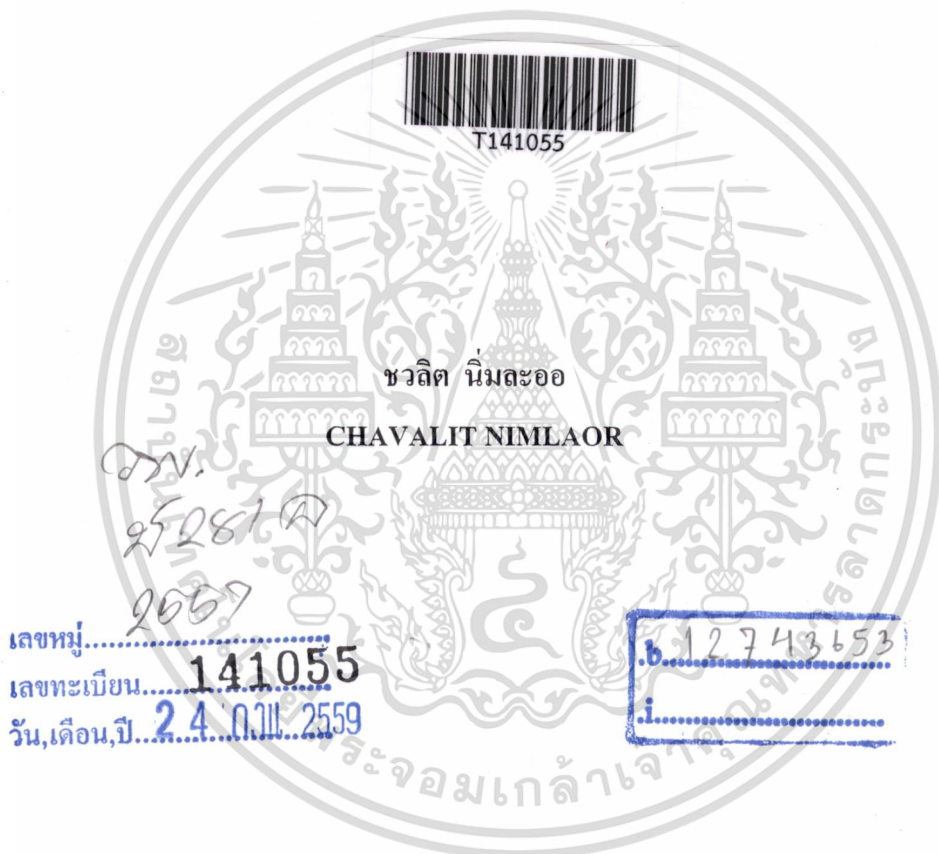


สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

อิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรม  
เครื่องนุ่งห่มไทย

EMPIRICAL FACTORS INFLUENCING THE PERFORMANCE OF  
THAILAND'S GARMENT INDUSTRY



ดุขฉนินพนร้นน้เป็นส่วนหน้ะงของการศกษาตามหลกัศูตรปรนญญาปรนญาดุขฉนบ้ฉนทกต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ.2557

KMITL-2014-AMC-D-011-014

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**EMPIRICAL FACTORS INFLUENCING THE PERFORMANCE OF THAILAND'S  
GARMENT INDUSTRY**



**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR OF PHILOSOPHY IN INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION  
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2014**

**KMITL-2014-AMC-D-011-014**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2014**

**ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ใบรับรองคุณวุฒิบัณฑิต

หัวข้อคุณวุฒิบัณฑิต

อิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรม  
เครื่องนุ่งห่มไทย

EMPIRICAL FACTORS INFLUENCING THE PERFORMANCE OF  
THAILAND'S GARMENT INDUSTRY

นักศึกษา

นายชวลิต นิ่มละออ

รหัสประจำตัว

54671167

ปริญญา

ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิบัณฑิต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิบัณฑิตร่วม

ดร.วรรณโณ พองสุวรรณ

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต	ลายมือชื่อ
ดร.วินัย ปัญจจรงค์ดี	
ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร	
ดร.วรรณโณ พองสุวรรณ	
ผศ.ดร.อรุสา บัวตะมะ	
ดร.สุนันทา เสถียรมาศ	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 26 สิงหาคม 2557 เวลา 16.30 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ชั้น 2 ศูนย์เรียนรวมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

วิทยาลัยรับรองแล้ว

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

วันที่ 15 เดือน กันยายน พ.ศ. 2557

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อคุณูปนิพนธ์	อิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย
ชื่อนักศึกษา	นายชวลิต นิ่มละออ
รหัสประจำตัวนักศึกษา	54671167
ปริญญา	ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2557
อาจารย์ที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมฆสุนทร
อาจารย์ที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์ร่วม	ดร.วรรณโณ พองสุวรรณ

### บทคัดย่อ

การศึกษางานวิจัยครั้งนี้ เป็นเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมอันดับต้นๆที่สร้างรายได้จากการส่งออกให้กับ ประเทศไทย อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีการจ้างงานร้อยละ 80 ของอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ก่อให้เกิดการจ้างงาน มากกว่า 1 ล้านคน จากการจ้างงาน 4.2 ล้านคนในอุตสาหกรรมทั้งหมดของอุตสาหกรรมผลิตของไทย วิธีการดำเนินการวิจัยมีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ขอบเขตของการศึกษาจากประชากรซึ่ง ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทยที่เป็นสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน รวม 178 ราย โดยการใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารขององค์กร ดำเนินการวิเคราะห์เส้นทาง ด้วยวิธี Partial Least Square (โปรแกรม PLS-Graph) สำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพดำเนินการด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth-interview) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน 10 ราย คัดเลือกด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยเชิงปริมาณเป็นจริงและยอมรับสมมุติฐานที่ระดับนัยสำคัญ  $p \leq 0.05$  มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ความได้เปรียบในการ แข่งขันเหนือคู่แข่ง ความได้เปรียบด้านต้นทุน และ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ เหนือคู่แข่ง โดยมีปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรม

เครื่องนุ่งห่มไทย โดยมีปัจจัยลักษณะองค์กร และ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์กร มีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ผ่านปัจจัยกลยุทธ์ขององค์กร

จากการค้นพบของงานวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยมีปัจจัยด้านลักษณะขององค์กร ซึ่งได้แก่ ผู้นำและทีมงานเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้องค์กรมีความสามารถแข่งขันและมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย



## II

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Title</b>	Empirical Factors Influencing the Performance of Thailand's Garment Industry
<b>Student</b>	Chavalit Nimlaor
<b>Student ID</b>	54671167
<b>Degree</b>	Doctor of Philosophy
<b>Major</b>	Industrial Business Administration
<b>Year</b>	2014
<b>Dissertation Advisor</b>	Assistant Professor Dr. Jirasek Trimetsoontorn
<b>Dissertation Co-Advisor</b>	Dr. Wannong Fongsuwana

### ABSTRACT

This research study is concerned with the analysis of the empirical factors influencing the performance of Thailand's garment industry. As a leading Thai industry, the garment sector generates revenues from exports and of the 4.2 million workers in all industries; about 1 million workers are in the textile industry, 80% of which are in clothing and garment

Research methodologies use a mix of both quantitative and qualitative research. Quantitative is further qualified from the organizational management survey given to 178 entrepreneurs who are members of the Thai Garment Manufacturers Association. Path analysis was conducted with the use of a structural equation model using the Partial Least Square (PLS) technique. Qualitative research is further supported by input from questionnaires from in-depth interviews from 10 senior executives by the use of the purposive sampling method.

The results showed that the quantitative research hypothesis had an acceptance factor that was at a significance level that was  $p \leq 0.05$ , which is consistent with the findings of qualitative research. The factors having the greatest and most positive and direct influence in organizational performance are competitive advantage, cost advantage and the ability to meet customers' needs better than that of the competition. Additionally, empirical factors that affect the Thai garment industry strategy had both a direct and positive effect. Organizational characteristics and the business environment have indirect but positive effects on the organization's strategy.

From the findings of this study, it was concluded that it is crucial that the Thai garment industry focuses on an organizational strategy which has the ability to adjust the focus that keeps pace with the changing environment of the organization. It is also necessary that key aspects of the organization include leadership and team-driven organizations which remain competitive utilizing performance goals.

## กิตติกรรมประกาศ

คุณฉุฉินิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย” ฉบับนี้สำเร็จเสร็จลงได้ด้วยความปรารถนาดี แรงกาย กำลังใจจากกัลยาณมิตรทั้งหลายอย่างมากมาย และผู้วิจัยยังได้รับการอนุเคราะห์คำชี้แนะ คำปรึกษา ในองค์ความรู้ต่างๆ ประกอบการวิจัย ทั้งยังได้รับการสนับสนุนเต็มกำลังจนทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทร ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.วรรณโณ พงศ์สุวรรณ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ Dr. Charlie Jones ที่ได้ประสิทธิประสาทองค์ความรู้ด้านงานวิจัย ทั้งเนื้อหา กรอบแนวความคิดและทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ระเบียบงานวิจัย และการลงตีพิมพ์วารสารในต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินงานวิจัยออกมาได้แล้วเสร็จสมบูรณ์ รวมถึงท่านประธานฯ ดร.วินัย ปัญจขจรศักดิ์ และคณะกรรมการสอบป้องกันคุณฉุฉินิพนธ์ อันได้แก่ ผศ.ดร.อุรสา บัวตะมะ และ ดร.สุนันทา เสถียรมาศ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ รูปแบบแนวทางการแก้ไข และการปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ทั้งวิธีการจัดการอันส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ และเป็นแนวทางเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา การบริหารและจัดการภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยสืบต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาเมตตา ให้คำแนะนำ ข้อบกพร่องต่างๆ และข้อควรปรับปรุงแก้ไข ของเครื่องมือในการวิจัย รวมถึงคณะทำงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม สถาบันที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คณะกรรมการและสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ท่านผู้บริหารสถานประกอบการทุกท่าน สำหรับข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่องานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณและแสดงความซาบซึ้งใจ แก่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิและกัลยาณมิตร ศ.ไชยยศ เหมะรัชตะ รศ.สุภัทรา โกไศยกานนท์<sup>ศาสตราจารย์</sup> ดร.นาวิณ มีนะภรณ์ ผศ.ดร.พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ ดร.สามารถ เผ่าภคะ และ ว่าที่ร้อยตรี ดร.เอกชัย ไชยคา ผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ เกื้อกูล ตลอดการดำเนินการงานวิจัย และรวบรวมจัดพิมพ์คุณฉุฉินิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณภรรยาและสมาชิกครอบครัวอันอบอุ่น รวมทั้งพนักงานในเครือบริษัท โอเรียนตอล การ์เมนต์ จำกัด ซึ่งเป็นกำลังแรงใจแห่งชีวิต ผู้คอยผลักดัน เกื้อหนุนมาโดยตลอด

สำหรับคุณงามความดี และประโยชน์อันใดที่เกิดจากคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบ  
ให้กับบิดา-มารดา บุพการีอันเป็นที่รักยิ่ง ตลอดจนท่านคณาจารย์ทั้งหลาย ซึ่งได้ประสิทธิ์ประสาท  
จริยธรรม จรรยา ปัญญาความรู้ และประสบการณ์ชีวิตอันทรงคุณค่าแก่ข้าพเจ้าตลอดมา

ชวติศ นิมละอ



v  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	IV
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.5 ประโยชน์ของการวิจัย.....	8
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	11
2.1 ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม.....	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	17
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	66
2.5 สมมุติฐานการวิจัย.....	67
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	68
3.1 แนวทางที่ใช้ในการศึกษา.....	68
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	69
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	73

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
4.1 ผลความเชื่อมั่นและความเที่ยงของข้อมูล.....	76
4.2 ผลของข้อมูลเชิงพรรณนา.....	83
4.3 การวิเคราะห์และผลจากศึกษา.....	97
4.4 ผลการทดสอบ โมเดลสมการ โครงสร้าง.....	99
4.5 ผลการทดสอบสมมุติฐาน.....	102
4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	106
4.7 บทสรุป.....	136
บทที่ 5 การวิเคราะห์ อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	138
5.1 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามคำถามวิจัย.....	138
5.2 การนำผลวิจัยและ/หรือ โมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้.....	139
5.3 การค้นพบความสัมพันธ์ใหม่ของตัวแปร.....	140
5.4 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝง.....	141
5.5 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรแฝง.....	145
5.6 ข้อเสนอแนะ.....	145
บรรณานุกรม.....	148
ภาคผนวก.....	157
1 ตัวอย่างแบบสอบถาม.....	158
2 รายงานผลวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง.....	168
ประวัติผู้เขียน.....	178

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	มูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่ม ปี 2544-2554.....3
2	ลักษณะงานการกำหนดกลยุทธ์และลักษณะความรับผิดชอบในแต่ละระดับกลยุทธ์.....21
3	สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....55
4	เกณฑ์การแปลผลระดับความพึงพอใจของการวิเคราะห์เชิงปริมาณ.....71
5	ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าเชื่อถือได้ของแต่ละกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของธุรกิจ.....77
6	ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าเชื่อถือได้ของแต่ละกลุ่มตัวแปรด้านกลยุทธ์ขององค์กร.....79
7	ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าเชื่อถือได้ของแต่ละกลุ่มตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร.....80
8	ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าเชื่อถือได้ของแต่ละกลุ่มตัวแปรด้านผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร.....82
9	ข้อมูลด้านตำแหน่ง และอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....83
10	ข้อมูลกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม.....84
11	ตัวชี้วัดคุณลักษณะขององค์กร.....86
12	ตัวชี้วัดด้านกลยุทธ์ขององค์กร.....89
13	ตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร.....91
14	ตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร.....96
15	ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) หลังตัดตัวแปร.....97
16	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity).....99
17	ค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม.....102
18	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....103
19	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 1.....108
20	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2.....111
21	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 3.....112
22	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 4.....116
23	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 5.....117
24	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 6.....120

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
25 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 7.....	123
26 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 8.....	125
27 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 9.....	126
28 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 10.....	127
29 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 11.....	129
30 การเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	132



# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 โครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย.....	2
2 การบูรณาการอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำร่วมกับการตลาด..... และการส่งออกเพื่อให้ได้เงินตราต่างประเทศ	3
3 บทบาทของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ.....	14
4 จำนวนคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มประเภทต่างๆ (ปี 2554).....	14
5 การเติบโตของอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางในมุมมองของนักการเงิน.....	18
6 ความสำเร็จทางการตลาดในมุมมองของนักการตลาดที่ทำให้อุตสาหกรรมเติบโต.....	19
7 การพัฒนาการเติบโตในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์.....	20
8 ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์.....	21
9 เมทริกซ์ TOWS สำหรับการกำหนดกลยุทธ์.....	23
10 กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของพอร์เตอร์.....	24
11 กรอบแนวคิดการกำหนดทิศทางการตลาด.....	29
12 โมเดลการกำหนดทิศทางการตลาดและผลประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษา..... Bumiputera	29
13 โมเดลเพชร ของ ไมเคิล อี พอตเตอร์.....	30
14 โมเดลการศึกษาผลกระทบทางวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทขนาดเล็กต่อผลการ..... ดำเนินงาน	33
15 ความเชื่อมโยงในการเป็นนักลงทุนกับทัศนคติทางวัฒนธรรม.....	34
16 ผลลัพธ์ของ ผู้นำ วัฒนธรรมการผลิต กำไร และการเติบโตของวิสาหกิจ.....	36
17 แบบจำลองการร่วมทางธุรกิจ.....	36
18 โมเดลองค์ประกอบของผู้นำแบบปฏิรูป.....	37
19 นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	38
20 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้นำต่อ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพัน..... และการเป็นพนักงานที่ดี	40

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา X และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
21 รูปแบบการจัดการขีดความสามารถด้านการขาย และสมรรถภาพทางการตลาด.....	43
22 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	44
23 แนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสิ่งทอของไต้หวัน.....	46
24 แบบจำลองการแข่งขัน ของ ศ. ไมเคิล อี พอตเตอร์.....	46
25 ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม.....	48
26 แบบจำลองการตอบสนองของผู้บริโภคเสื้อผ้าต่อร้านค้าที่มีเครื่องหมายการค้า.....	49
ภาพลักษณ์ของร้านค้ากับการลดความเสี่ยง	
27 การรวมตัวของอุตสาหกรรมและความได้เปรียบของประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในเอเชีย.....	50
28 เครื่องขยายขยายการเติบโตของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดเล็ก.....	54
และขนาดกลางของไทย	
29 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	66
30 ผลการวิเคราะห์ที่ยังไม่ได้ตัดตัวแปร.....	100
31 แบบจำลองสุดท้ายหลังตัดตัวแปรแล้ว.....	101
32 ผลการวิเคราะห์สมมุติฐาน.....	103

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทยเป็นอันดับต้นๆของมูลค่าการส่งออกของไทย มีมูลค่าการส่งออกมากกว่า 100,000 ล้านบาทต่อปี มีการจ้างงานร้อยละ 80 ของแรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอซึ่งมีการจ้างงานกว่า 1 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 20 ของการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตทั้งหมดของไทย (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. 2555) ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่มของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีวงจรการผลิต (Supply Chain) ที่ครบวงจร โดยระบบโครงสร้างของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ประกอบด้วย (กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล. 2548)

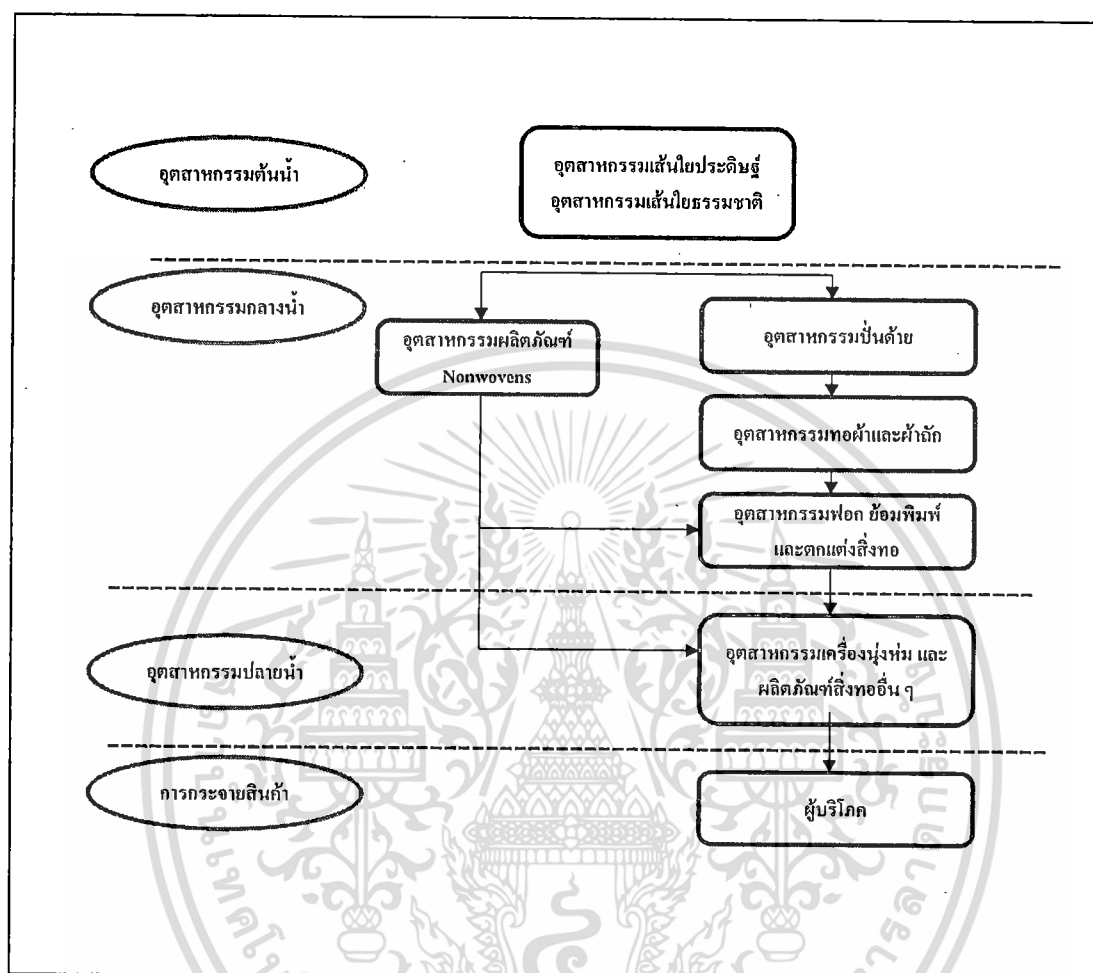
1) อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Upstream) ได้แก่ อุตสาหกรรมเส้นด้ายที่ผลิตจากเส้นใยธรรมชาติ (Nature Fibers) อาทิเช่น เส้นใยฝ้าย (Cotton) ขนสัตว์ (Wool) และเส้นไหม (Silk) เส้นใยสังเคราะห์ (Synthetic Fibers) ได้แก่ เส้นใยโพลีเอสเตอร์ (Polyester) ไนลอน (Nylon) อะคริลิก (Acrylic) เป็นอุตสาหกรรมวัตถุดิบ (Raw Material) ของอุตสาหกรรมกลางน้ำ ซึ่งอาศัยน้ำมัน หรือ แก๊สธรรมชาติ และเงินทุนจำนวนมาก เทคโนโลยีระดับสูง

2) อุตสาหกรรมกลางน้ำ (Middlestream) ได้แก่ อุตสาหกรรมผ้าผืน สิ่งทอประดิษฐ์ใหม่ๆ เป็นอุตสาหกรรมประกอบวัตถุดิบ (Material Component) จากอุตสาหกรรมต้นน้ำ สำหรับอุตสาหกรรมปลายน้ำ ที่ต้องใช้แรงงานเป็นจำนวนมากเพิ่มขึ้น ทั้งการฟอกย้อม พิมพ์ และแต่งสำเร็จ รวมทั้งน้ำมันหรือแก๊สธรรมชาติ เงินทุนจำนวนมาก และเทคโนโลยีระดับสูง

ผ้าผืน และสิ่งทอ แบ่งชนิดตามลักษณะของวิธีการผลิต เส้นใยที่ใช้ผลิต หรือ ประดิษฐ์ เช่น การถัก เรียกว่า ผ้าถัก (Knitted) การทอ เรียกว่า ผ้าทอ (Woven) ส่วนสิ่งทอประดิษฐ์จากการถัก หรือ ทอ โดยใช้เส้นใยชนิดต่างๆผสมระหว่างกัน ตัวอย่าง เส้นใยฝ้าย กับ เส้นใยสังเคราะห์ เช่น ผ้าเรยอน (Rayon) ที/ซี 65/35 (ร้อยละ 65 polyester ร้อยละ 35 of cotton) หรือ ยาง (Rubber) โฟม (Foam) ไทเวค (Tyvek) เป็นต้น ผ้าผืนและสิ่งทอเป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมปลายน้ำ

3) อุตสาหกรรมปลายน้ำ (Downstream) ได้แก่ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป หรือ เครื่องนุ่งห่ม (Garment or Apparel Industries)

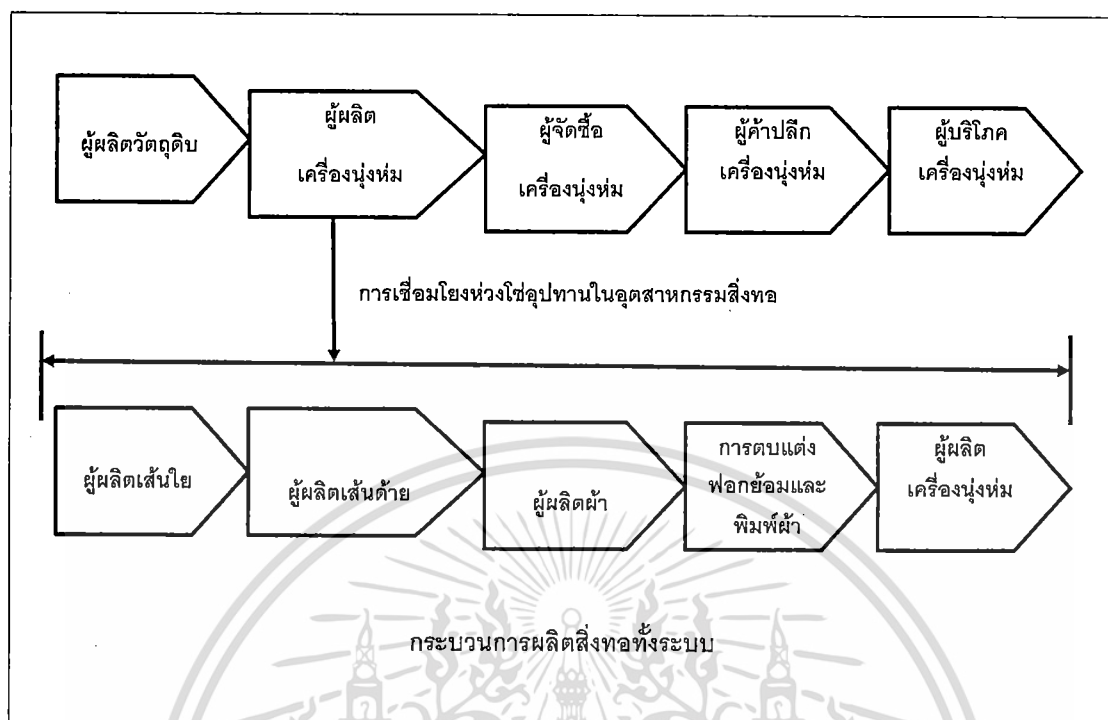
โครงสร้างของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย  
ที่มา : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (2555)

ความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ในอุตสาหกรรมสิ่งทอเริ่มต้นจากการวิจัยพัฒนาวัตถุดิบ เช่น ผ้าและส่วนประกอบอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาเป็นต้นแบบเครื่องนุ่งห่มโดยผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มร่วมกับผู้ทำหน้าที่จัดซื้อ หรือออกแบบก่อนที่จะดำเนินการผลิตและขายผ่านผู้ค้าปลีกสู่ผู้บริโภค ซึ่งมีกระบวนการผลิตตั้งแต่การผลิตเส้นใยแล้วปั่นเป็นเส้นด้ายก่อนนำไปผลิตเป็นผ้าผืนด้วยการถักหรือทอ ทำการฟอกย้อมพิมพ์ และตกแต่งสำเร็จให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคแล้วจึงนำไปตัดเย็บตามต้นแบบที่ได้ทำการวิจัยและพัฒนาไว้ (ดังภาพที่ 2)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2 การเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและกระบวนการผลิตทั้งระบบ  
ที่มา : Abrar A Apu (2012)

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำของอุตสาหกรรมสิ่งทอ จัดเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักในการผลิต ปัจจุบันประเทศไทยมีโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้ากระจายอยู่ทุกพื้นที่จำนวนทั้งสิ้น 2,458 โรงงาน โดยมีการจ้างงาน มากถึง 810,850 คน (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554) แต่ปรากฏว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยมีแนวโน้มการส่งออกเครื่องนุ่งห่มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากมูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่มในตาราง 1 ซึ่งแสดงมูลค่าการส่งออกที่มีอัตราการขยายตัวลดลงและถดถอย โดยมีอัตราการขยายตัวต่ำสุดในช่วงปี 2550 และปี 2552 ที่มีอัตราการขยายตัวลดลงถึงร้อยละ 12.39 และร้อยละ 12.55 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 มูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่ม ปี 2544-2554

ปี	มูลค่าการส่งออก (ล้านบาท)	อัตราการขยายตัว (%)
2544	140,011.13	-
2545	127,632.94	-8.84
2546	125,453.62	-1.71
2547	136,364.23	8.70

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1 (ต่อ) มูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่ม ปี 2544-2554

ปี	มูลค่าการส่งออก (ล้านบาท)	อัตราการขยายตัว (%)
2548	138,629.81	1.66
2549	135,083.10	-2.56
2550	118,343.70	-12.39
2551	115,586.36	-2.33
2552	101,076.99	-12.55
2553	101,461.97	0.38
2554	98,754.90	-2.67

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555)

การลดลงของมูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทยดังกล่าว เป็นการแสดงถึงการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก และต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นจากประเทศคู่แข่งที่ได้เปรียบด้านต้นทุน วัตถุดิบและค่าจ้างแรงงานที่ถูกกว่า (ภาคล อามาตย์. 2553)

นอกจากนี้ จากรายงานการศึกษาของ Bonacich (1994) ระบุปัญหาที่อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเผชิญ คือ ต้นทุนแรงงานที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับประเทศในแถบคาริบเบียนและเอเชีย เช่น อินโดนีเซีย จีน และอินเดีย ทั้งนี้เนื่องจากแรงงานเหล่านี้พัฒนาทักษะมากขึ้น จึงเป็นประเด็นที่ทำนายสำหรับประเทศ หากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยยังคงเจริญเติบโตต่อไป จะต้องเคลื่อนย้ายไปสู่การผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้สูงขึ้น ซึ่งหากจะดำเนินการได้จะต้องก้าวผ่านอุปสรรคที่สำคัญ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำและอุตสาหกรรมปลายน้ำ ย้อม (Dyeing) พิมพ์ (Printing) ตกแต่ง (Finishing) และปัญหาแรงงาน ทั้งทางด้านต้นทุนที่เพิ่มขึ้นและการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ นอกจากนี้ ความเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยยังไม่เข้มแข็ง โรงงานผลิตสิ่งทอของไทยขาดแคลนเครื่องจักรที่ใช้เทคนิคขั้นสูงในการฟอกย้อม หรือในการพิมพ์ผ้าทอ (Fabric) จำนวนมากผลิตในประเทศไทย ส่งออกในรูปแบบของผ้าดิบ (Gray Cloth) ซึ่งไม่ได้ฟอกย้อมหรือพิมพ์ และมีคุณภาพไม่ค่อยดีนัก ดังนั้น โรงงานผลิตสิ่งทอของไทย โดยเฉพาะโรงงานที่ผลิตเพื่อการส่งออก จะต้องนำเข้าผ้าทอ (Fabric) จำนวนมากเพื่อมาใช้เป็นวัตถุดิบในโรงงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ นำมาสู่ปัญหาอื่นๆ เช่น ภาษีการนำเข้าเครื่องจักรและสารเคมีฟอกย้อม (Dyestuffs) ที่สูงขึ้น เนื่องจากค่าเช่า (Rent Seeking) เพื่อปกป้องดอกเบี้ย และรายได้ ของกระทรวงการคลัง นอกจากนี้การขาดแคลนผ้าผืน (Fabric) ภายในประเทศดังกล่าว เป็นการแสดงถึงผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มของไทยยังไม่สามารถตอบสนองแนวโน้มการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนแปลงของแฟชั่นได้อย่างทันท่วงที ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นอุปสรรคของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออกที่จะต้องมีการมีโรงงาน มีเครื่องมือและแรงงานจำนวนมากที่คาดหวังผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก (Mass Production) มีจำนวนน้อยที่ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่มีคุณภาพสูง นอกจากนี้ผู้ผลิตสิ่งทอที่มีคุณภาพก็เป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญของการค้ากับญี่ปุ่น จะเห็นได้ว่าญี่ปุ่นนำเข้าเครื่องนุ่งห่มจากไทยเพียงร้อยละ 2 ของการส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทยทั้งหมด ขณะที่อเมริกาและสหภาพยุโรปนำเข้าถึงร้อยละ 21 และ 30 ตามลำดับ การเพิ่มขึ้นของต้นทุนค่าแรงและการขาดแคลนแรงงานทักษะ ถือเป็นกรยากที่จะแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรม ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถผลิตเครื่องนุ่งห่มที่มีมูลค่าสูงได้ เพราะประเทศสามารถผลิตแรงงานที่จบปริญญาตรี อาชีวศึกษาและวิทยาลัยเทคนิค ด้านเสื้อผ้าและสิ่งทอเพียง 250 คนต่อปี ด้วยเหตุนี้ ต้นทุนค่าแรงจึงเพิ่มขึ้น ประกอบกับความเข้มแข็งของประเทศคู่แข่งในอาเซียนที่มีต้นทุนค่าแรงที่ต่ำกว่า ส่งผลให้มูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทยลดลงเป็นลำดับ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงและไม่คาดคิดมาก่อน ทำให้การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ จะต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและสามารถดำเนินธุรกิจได้ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (Lee, 2006) อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่จะต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าว และจากคุณลักษณะของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลัก จึงทำให้เกิดการจ้างงานจำนวนมากในประเทศต่างๆ ที่มีอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และประเทศในแถบเอเชียได้กลายเป็นแหล่งผลิตรายใหญ่ของโลก อาทิเช่น บังกลาเทศ จีน อินเดีย อินโดนีเซีย และศรีลังกา ลักษณะการแข่งขันของอุตสาหกรรมเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันสูงทั้งทางด้านแรงงาน การขนส่ง วัตถุดิบและต้นทุนค่าแรงงานที่ต่ำกว่า (KA Choe, et. al. 2011) ด้วยเหตุนี้ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มจึงเป็นอุตสาหกรรมที่มีการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าเกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย อาทิ ผู้ประกอบการของฮ่องกงย้ายฐานการผลิตไปลงทุนในจีน ผู้ประกอบการของเบลเยียม (Sioen Industries และ Pauwels International) ย้ายฐานการผลิตไปประเทศอินโดนีเซีย โรงงานสินค้าแฟชั่นแบรนด์เนมระดับโลก ตัดสินใจย้ายฐานการผลิตออกจากประเทศจีนไปสู่ประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากต้นทุนสินค้าที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเสื้อผ้าแบรนด์เนมของประเทศอิตาลี ส่วนใหญ่ได้ย้ายฐานการผลิตไปที่ประเทศตุรกี และประเทศอินเดีย (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เมืองกวางโจว ; กรมส่งเสริมการส่งออก. 2555)

นอกจากนี้ มูลค่าส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยมีอัตราการขยายลดลง อันเนื่องมาจากปัจจัยภายในประเทศและปัจจัยภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้จากรายงานของสำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ปี 2555 พบว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย ประกอบไปด้วย 1) ค่าเงินบาท ที่แข็งค่าขึ้นจะทำให้ราคาสินค้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยสูงขึ้น ประเทศคู่ค้าที่บริโภคสินค้าของไทยอาจจะตั้งซื้อสินค้าลดลงและหันไปบริโภคสินค้าของประเทศอื่นที่มีราคาต่ำกว่า เช่น เวียดนาม ลาว พม่า กัมพูชา เป็นต้น 2) ราคาวัตถุดิบ ได้แก่ เส้นใยฝ้ายและใยสังเคราะห์ที่ปรับตัวสูงขึ้น ตามต้นทุนการขนส่งที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ผู้ผลิตมีต้นทุนสูงขึ้น 3) ปัญหาแรงงานขาดแคลนของอุตสาหกรรม ทำให้ผู้ผลิตไม่สามารถผลิตสินค้าได้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ประกอบกับในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาผู้ผลิตมีการจ้างแรงงานต่างด้าวมากขึ้น ขณะที่ในปัจจุบันประเทศของแรงงานต่างด้าวดังกล่าวกำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้แรงงานต่างด้าวเริ่มทยอยกลับประเทศของตน จึงยังส่งผลให้ผู้ผลิตขาดแคลนแรงงานเพิ่มมากขึ้น 4) การเปิดเสรีทางการค้า เนื่องจากต้นทุนและราคาของสิ่งทอไทยสูงกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะประเทศจีน ซึ่งหากสินค้านำเข้าถูกเข้ามาขายในประเทศอาจถูกแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดไปได้ นอกจากนี้ นโยบายกำหนดค่าแรงงานขั้นต่ำ 300 บาท/วัน ที่เริ่มนำร่องในวันที่ 1 เมษายน 2555 รวมทั้งการปรับเงินเดือนปริญญาตรี 15,000 บาท ในเดือนมีนาคม 2555 จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่ใช้แรงงานเป็นหลัก (Labor Intensive) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะจะทำให้ต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ทั้งนี้ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการปรับตัวของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เพื่อสร้างผลกำไรและการเติบโตให้กับธุรกิจของตนเองได้แล้ว ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจอยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงเป็นงานที่ท้าทายสำหรับผู้ประกอบการ เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะได้ข้อสรุปที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการในธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม รวมทั้งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐในการให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องนุ่งห่มซึ่งเป็นธุรกิจดั้งเดิมของผู้ประกอบการไทยที่เผชิญแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

## 1.2 คำถามการวิจัย

- 1) ปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ กับ ผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเป็นเช่นไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย
- 2) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ กับ ผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

## 1.4 ขอบเขตการศึกษา

### 1) ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม ที่เป็นสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Thai Garment Manufacturers Association) จำนวน 289 ราย โดยมีรายชื่อในทะเบียนรายชื่อสมาชิกของสมาคม

สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกประชากรดังกล่าว เนื่องจากเป็นสมาชิกของสมาคมจะเป็นผู้ประกอบการที่ต้องการทราบข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวในแวดวงอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งมีคุณลักษณะเป็นผู้ประกอบธุรกิจเครื่องนุ่งห่มอย่างชัดเจน จึงพิจารณาว่าเหมาะสมที่จะเป็นตัวแทนของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในภาพรวมของประเทศและสามารถใช้ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้ โดยให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม

## 2) ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยปัจจัยที่ทำการศึกษา ประกอบไปด้วย คุณลักษณะขององค์กร (Firm Characteristic) กลยุทธ์องค์กร (Firm Strategy) และสภาพแวดล้อมขององค์กร (Firm Environment)

## 3) ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษานี้ ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ตั้งแต่เดือน มีนาคม 2556 โดยการรวบรวมปัญหา การทบทวนวรรณกรรม การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการแปลผลข้อมูล และคาดว่าจะสำเร็จสิ้นประมาณ เดือน พฤศจิกายน 2556 รวมระยะเวลาประมาณ 7 เดือน

## 4) ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้ ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบธุรกิจเครื่องนุ่งห่มที่เป็นสมาชิกขึ้นทะเบียนกับสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Thai Garment Manufacturers Association) ดังนั้น จึงเป็นผู้ประกอบการทั่วประเทศ ซึ่งมีจำนวน 289 ราย

## 1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

- 1) เพื่อให้ผู้ประกอบการทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย
- 2) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทยใช้ในการปรับกลยุทธ์ดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่สำคัญของไทย
- 3) เพื่อเป็นข้อมูลในการเสนอแนะแก่ภาครัฐในการให้ความช่วยเหลืออุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่ม ให้มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น และเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถสร้างรายได้แก่ประเทศเพิ่มมากขึ้นดังเดิม

## 1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ผลการดำเนินงาน (Business Performance) หมายถึง ผลจากความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจ (Firm) ในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยพิจารณาจากผลกำไร ยอดขายและการเติบโตของยอดขาย ความสามารถในการแข่งขัน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และความสามารถในการลดต้นทุน

1.6.2 คุณลักษณะองค์กร (Firm Characteristic) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ขนาดองค์กร ผู้นำองค์กร และทีมงานขององค์กร

1.6.3 กลยุทธ์องค์กร (Firm strategy) หมายถึง วิธีการในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร

1.6.4 สิ่งแวดล้อมขององค์กร (Firm Environment) หมายถึง สิ่งต่างๆที่มีอิทธิพล และส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กร อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ อันได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอก แต่สำหรับงานวิจัยนี้หมายถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

1.6.5 ขนาดองค์กร หมายถึง ขนาดของธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งขนาดนั้น อาจวัดได้หลายแบบ เช่น ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

1.6.6 ผู้นำองค์กร หมายถึง บุคคลที่มีบทบาท หน้าที่ในการชี้นำ ให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกัน

1.6.7 ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีบทบาท หน้าที่ ในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ที่มีเป้าหมายร่วมกัน

1.6.8 การวิจัยและพัฒนา หมายถึง วิธีการคิดค้น สร้างสรรค์ เพื่อการปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น

1.6.9 ความแตกต่าง หมายถึง ความแตกต่างในรูปแบบ ภาพลักษณ์ คุณสมบัติ ประโยชน์ ในการใช้งานของผลิตภัณฑ์

1.6.10 ตราสินค้า หมายถึง ชื่อ ชื่อความ สัญลักษณ์หรือรูปแบบ เพื่อบ่งชี้ให้เห็นถึงสินค้า หรือบริการของผู้ขายหรือกลุ่มของผู้ขายที่แสดงความเป็นเฉพาะของตน หรือ ความแตกต่างจากคู่แข่ง และช่วยในการจดจำได้ง่ายขึ้น

1.6.11 นโยบายภาครัฐในการให้ความช่วยเหลือ หมายถึง สิ่งที่ภาครัฐกำหนดขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุน ช่วยเหลือต่อองค์กรธุรกิจ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน และมีใช้ด้านการเงิน

1.6.12 ระบบการค้าระหว่างประเทศ หมายถึง ขั้นตอน วิธีการ รวมถึงกฎระเบียบ และมาตรการทางการค้าต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ส่งออกและผู้นำเข้าของประเทศคู่ค้า

1.6.13 พันธมิตรขององค์กร หมายถึง หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องในธุรกรรมเดียว หรือ หลายธุรกรรมก็ได้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance) ประกอบด้วย
  - 2.1 คุณลักษณะองค์กร (Firm Characteristic) ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ
  - 2.2 กลยุทธ์องค์กร (Firm Strategy) ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ
  - 2.3 สิ่งแวดล้อมขององค์กร (Firm Environment) ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดการวิจัย
5. สมมติฐานการวิจัย

#### 2.1 ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

##### 1) การค้าเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มของโลก

ระบบการค้าของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มของโลกส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยกลุ่มบริษัทข้ามชาติ (Multinational Enterprises: MNEs) ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะมีบทบาทต่อซัพพลายเออร์ในหลายลักษณะด้วย อาทิเช่น การเข้ามาลงทุนโดยตรงด้วยวิธีการจัดตั้งบริษัทสาขา (Affiliates) หรือ ในลักษณะการทำงานร่วมกันในเครือข่ายการผลิต ที่ทั้งบริษัทข้ามชาติและซัพพลายเออร์ทำงานร่วมกันเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะเฉพาะ (Tailor-made) เรียกว่า MNE Buyers บริษัทข้ามชาติเหล่านี้อาจจะเป็นเจ้าของแบรนด์ เช่น Nike, Adidas, Decathlon หรืออาจจะเป็นซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ เช่น Wal-mart, Tesco, Carrefour เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้าที่มีลักษณะเป็นการส่งออกจากประเทศกำลังพัฒนาไปประเทศพัฒนาแล้ว (North-south Trade) ในกรณีประเทศพัฒนาแล้วนำเข้าเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มถึงร้อยละ 80

ในขณะที่มากกว่าร้อยละ 50 ของเสื้อผ้าเหล่านี้ผลิตจากประเทศกำลังพัฒนา งานศึกษาของ US Custom Service ชี้ว่าผู้นำเข้ารายใหญ่ 100 รายแรกในปี พ.ศ. 2536 พบว่าร้อยละ 48 เป็นผู้ค้าปลีกในตลาด (Wal-mart, Sears Roebuck และ JC Penney) ร้อยละ 22 เป็นผู้ออกแบบเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม (Liz Claiborne,

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Gap, และ The Limited) และร้อยละ 20 เป็นผู้ผลิตในสหรัฐฯ เช่น Nike Adidas และ Reebok ส่วนที่เหลืออีกประมาณร้อยละ 12 เป็นผู้ค้าส่ง (Feenstra 1998 and Gereffi. 1999)

บริษัทข้ามชาติว่าจ้างให้ซัพพลายเออร์ในต่างประเทศเป็นผู้ผลิตสินค้าให้ โดยบริษัทข้ามชาติเหล่านี้จะดูแลการออกแบบผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมทั้งดีไซน์, สี และวัสดุที่ใช้) การตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย แม้ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะคล้ายกับการว่าจ้างผลิตทั่วไปเนื่องจากบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ไม่ได้เข้าไปถือหุ้นในบริษัทของซัพพลายเออร์ แต่ในความเป็นจริงบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนการผลิต ตั้งแต่การพัฒนาตัวอย่าง วัสดุที่ใช้ เช่น ผ้าฝ้ายจะซื้อจากที่ไหนและคุณสมบัติของผ้าเป็นอย่างไร การตัดเย็บจำเป็นต้องใช้เทคนิคใดเป็นพิเศษหรือไม่ Accessories ต่างๆ ควรจะจัดหามาจากที่ไหน การที่บริษัทข้ามชาติเหล่านี้เข้ามาเกี่ยวข้องเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การลดต้นทุน และการตื่นตัวต่อนวัตกรรมการผลิตใหม่ๆ งานศึกษาในอดีต เช่น Albernathy, et. al (2005) and Kohpaiboon (2006) ซึ่งให้เห็นว่าบริษัทข้ามชาติเหล่านี้มีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้ซัพพลายเออร์ประสบความสำเร็จในการส่งออกไปยังประเทศพัฒนาแล้วอย่างต่อเนื่อง Kohpaiboon (2009) ซึ่งให้เห็นว่าโรงงานเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มทุกโรงงานที่ไปสัมภาษณ์ (ทั้งที่เป็นโรงงานขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก) ให้ภาพเหมือนกัน คือ MNE Buyers เป็น Catalyst ที่สำคัญที่กระตุ้นต่อการนำเอาเทคโนโลยีการผลิตใหม่มาใช้ ทั้งการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

สำหรับบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่หลายราย อาทิ Wal-mart Adidas หรือ Nike จะมีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการผลิตของซัพพลายเออร์ในประเทศต่างๆ แต่สำหรับบริษัทข้ามชาติที่มีขนาดเล็กลงมาอย่าง Calvin Klein ซึ่งไม่คุ้มที่จะตั้งหน่วยจัดซื้อเป็นหน่วยงานภายใน (Internal Unit) ในบริษัท การจัดซื้อจะดำเนินการผ่านบริษัทตัวแทน (Agent) เช่น Li & Fung ของฮ่องกง เป็นต้น สาเหตุสำคัญของการที่บริษัทข้ามชาติเหล่านี้ไม่ถือหุ้นร่วมในบริษัทที่ทำการผลิต หรือ ซัพพลายเออร์เหมือนที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้าเนื่องจาก การผลิตในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มรวมถึงอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานมากอื่นๆ (Traditional Labor Intensive) เช่น รองเท้า อาหารแปรรูป ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับแรงงานในประเทศที่ผลิตสูง บริษัทท้องถิ่นในประเทศนั้นเช่นผู้ประกอบการชาวไทย จึงน่าจะมีความได้เปรียบในเรื่องดังกล่าวมากกว่าการที่บริษัทข้ามชาติเหล่านี้จะออกไปตั้งโรงงานเอง นอกจากนี้ การที่เทคโนโลยีการผลิตส่วนใหญ่ อาทิ การตัดเย็บเสื้อผ้า การติดกระดุมก่อนข้างจะเป็นที่ทราบกันทั่วไป อีกทั้งเทคโนโลยีเหล่านี้ไม่ได้เป็นหัวใจสำคัญในการแข่งขัน บริษัทข้ามชาติเหล่านี้จึงมีความจำเป็นไม่มากนักที่จะต้องมีโรงงานของตนเองเพื่อป้องกันการรั่วไหลของเทคโนโลยีการผลิต

จะเห็นได้ว่าบริษัทข้ามชาติจะมีบทบาทสำคัญต่อการค้าขายเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ

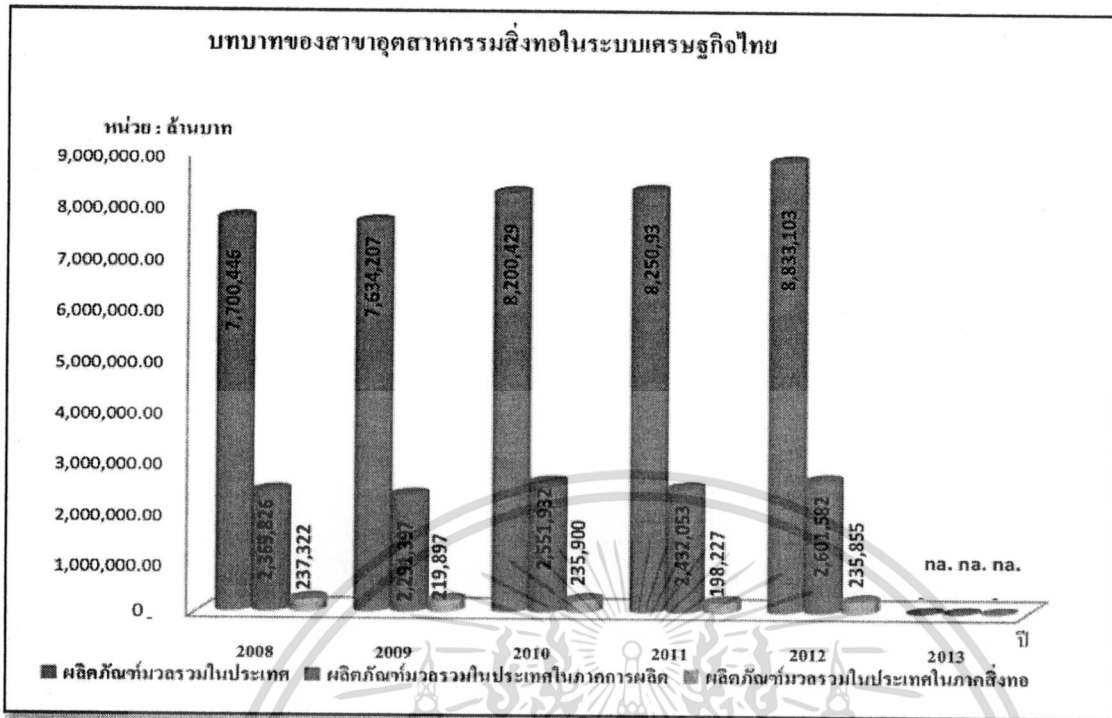
## 2) โครงสร้างอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำของโครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นปัจจัยหลักในการผลิต ประสิทธิภาพของแรงงานมีความสำคัญมากกว่าประสิทธิภาพของเครื่องจักร เทคโนโลยีที่ทันสมัยมีส่วนช่วยในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสิ่งของให้เร็วขึ้น ผลผลิตจากอุตสาหกรรมนี้จะจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคต่อไป

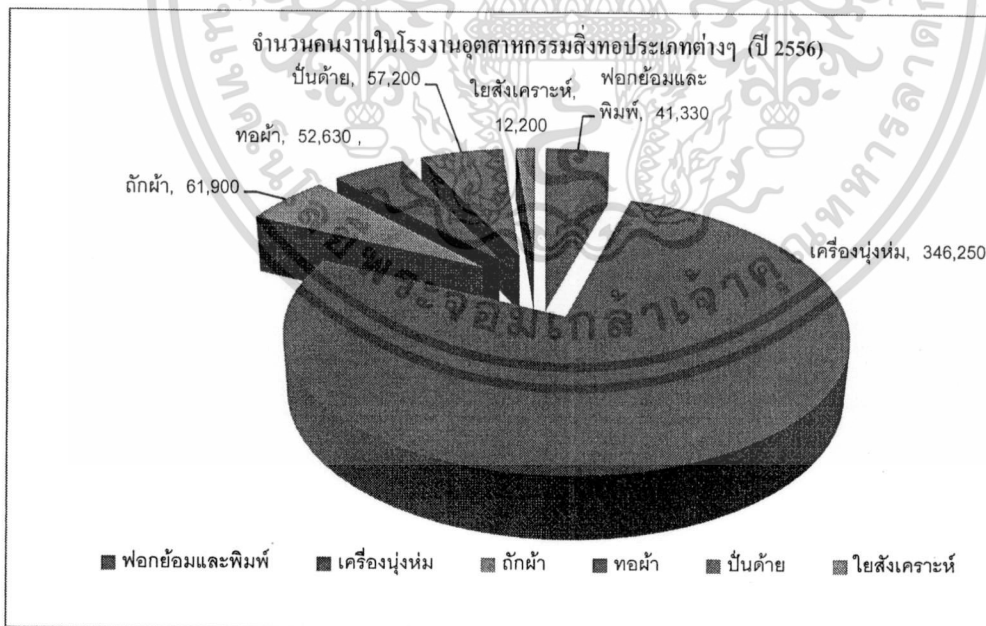
อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุน เทคโนโลยีและเครื่องจักร ในระดับไม่สูงนัก ในขณะที่ต้องใช้แรงงานเป็นจำนวนมากในกระบวนการผลิต เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมในส่วนอื่นๆ โดยคุณลักษณะของแรงงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จะต้องมีทักษะและประสบการณ์ด้านงานฝีมือและการตัดเย็บที่ประณีต มีคุณภาพสม่ำเสมอ ในปัจจุบันประเทศไทยมีโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าที่มีขนาดและมาตรฐานที่หลากหลายกระจายอยู่ทุกพื้นที่ จำนวนทั้งสิ้น 2,528 โรงงาน ประกอบด้วยโรงงานขนาดเล็กที่ดำเนินการตัดเย็บตั้งแต่เสื้อโหลราคาถูก ไปจนถึงโรงงานขนาดใหญ่ที่ตัดเย็บเสื้อผ้าที่มีตราสินค้า (Brandname) จากต่างประเทศ โดยอุตสาหกรรมในส่วนนี้ มีการจ้างกำลังแรงงานมากที่สุดในช่วงโซ่อุปทานการผลิตเป็นจำนวนถึง 824,500 คน

## 3) สถานการณ์สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 2556)

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยมีมูลค่าคิดเป็นร้อยละ 9 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ในภาคการผลิต ปรากฏดังภาพ 3 บทบาทของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศประมาณ 230,000 ล้านบาทต่อปี และมีการจ้างงานกว่า 1 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 20 ของการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตทั้งหมดของไทย ส่วนจำนวนโรงงานมีประมาณ 4,500 โรงงาน โดยกว่าร้อยละ 50 เป็นโรงงานผลิตเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม ในปี 2553 มีโรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เปิดใหม่จำนวน 123 โรงงาน มีการจ้างงานกว่า 11,797 คน ส่วนใหญ่เป็นโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีการจ้างงาน 5,900 คน จำนวนคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทต่างๆ แสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 บทบาทของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ  
ที่มา : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (2556)



ภาพที่ 4 จำนวนคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มประเภทต่างๆ (ปี 2556)  
ที่มา : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (2556)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานการณ์การผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในปี 2554 พบว่าเป็นปีที่ไม่ค่อยสดใสสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม โดยพิจารณาได้จากดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม การผลิตเส้นใยสิ่งทอ การผลิตผ้า และการผลิตเครื่องแต่งกาย (เสื้อผ้าสำเร็จรูป) ดัชนีปรับตัวลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนเนื่องจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของตลาดส่งออกหลักอย่างสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ประกอบกับภาวะการแข่งขันจากประเทศคู่แข่งที่มีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่แข่งที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ ในช่วงที่เกิดภาวะอุทกภัยครั้งใหญ่ในประเทศไทยกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอได้รับผลกระทบที่ทำให้โรงงานต้องหยุดการผลิตชั่วคราว และคาดว่าโรงงานเหล่านี้จะได้รับผลกระทบประมาณร้อยละ 40 ของกำลังการผลิตรวม โดยกลุ่มเครื่องนุ่งห่ม (เสื้อผ้าสำเร็จรูป) ส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดกลางและเล็ก ที่ตั้งอยู่บนถนนเพชรเกษม ถนนพุทธมณฑล และถนนเอกชัย-บางบอน

สถานการณ์การส่งออกเครื่องนุ่งห่ม มูลค่าการส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มของไทยในปี 2554 มีมูลค่า 3,274.99 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีอัตราขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 2.16 เนื่องมาจากราคาสินค้าที่สูงขึ้น อันเป็นผลจากราคาวัตถุดิบที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อราคาต้นทุน รวมถึงจากการที่เศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวมีผลทำให้ตลาดสหภาพยุโรปมีอัตราการขยายตัวในการนำเข้าสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มไทยไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียนเริ่มจะมีแนวโน้มที่สูงขึ้น เนื่องจากผลประโยชน์จากข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) และข้อตกลงหุ้นส่วนทางการค้าไทย - ญี่ปุ่น (JTEPA) อันมีผลทำให้มูลค่าการส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มไปยังญี่ปุ่นขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง คู่แข่งที่สำคัญ ได้แก่ เวียดนาม จีน อินโดนีเซีย และบังกลาเทศ ตลาดหลัก : สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี สหราชอาณาจักรอังกฤษ และฝรั่งเศส รวมกันคิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 59.85 สำหรับแนวโน้มสถานการณ์ส่งออกนั้น ต้องเผชิญกับการแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากเมื่อเปิดตลาดก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 การผลิตสินค้าในกลุ่มจะถูกกระทบว่ามีแหล่งกำเนิดสินค้าเดียวกันเพื่อนำมาประกอบการผลิตสินค้าในจีนเดียวกันได้ ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ผู้ประกอบการจึงต้องปรับตัวรองรับสถานการณ์ดังกล่าว

#### 4) ภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน

ปัจจุบันการส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะจากคู่แข่งชั้นในตลาดระดับล่างซึ่งมีความได้เปรียบด้านต้นทุนค่าแรงงานที่ต่ำกว่า ประเทศที่เป็นคู่แข่งที่สำคัญของไทยในตลาดส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในปัจจุบัน ได้แก่

1. จีน มีส่วนแบ่งตลาดสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มสูงเป็นอันดับ 1 ในตลาดโลก คือ ประมาณร้อยละ 15 ของมูลค่าตลาดสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มรวมทั้งโลก สิ่งทอที่จีนผลิตได้ส่วนใหญ่มีคุณภาพต่ำถึงปานกลาง รัฐบาลจีนสนับสนุนให้สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มปรับเปลี่ยนเครื่องจักรให้ทันสมัยเพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบกับความได้เปรียบด้านค่าจ้างแรงงานที่ต่ำและตลาดภายในประเทศมีขนาดใหญ่ รวมทั้งยังสามารถผลิตวัตถุดิบได้หลายชนิด ตั้งแต่ในระดับต้นน้ำ โดยเฉพาะฝ้าย ไหม ขนสัตว์ และมีแหล่งน้ำมันดิบซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตเส้นใยประดิษฐ์ ทำให้จีนพึ่งพาวัตถุดิบนำเข้าจากต่างประเทศน้อยมาก ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสิ่งทอโดยรวมของจีนอยู่ในระดับต่ำ

2. อินโดนีเซีย มีส่วนแบ่งตลาดสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มประมาณร้อยละ 2 ในตลาดโลก โดยสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเป็นสินค้าส่งออกสำคัญอันดับ 1 ของอินโดนีเซีย เนื่องจากมีความได้เปรียบด้านแรงงานที่มีเป็นจำนวนมากและมีค่าแรงงานถูก มีต้นทุนพลังงานต่ำ รวมทั้งการที่รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการตั้งกองทุนเงินกู้แบบผ่อนปรนแก่กิจการขนาดกลางและขนาดเล็ก ทำให้อินโดนีเซียเป็นประเทศที่มีศักยภาพในการผลิตสิ่งทอที่น่าจับตามองอีกประเทศหนึ่ง

3. เวียดนาม เป็นประเทศผู้ผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่มีศักยภาพในการขยายตัวสูง แม้ว่าในปัจจุบันเวียดนามยังมีส่วนแบ่งในตลาดสิ่งทอฯ โลกไม่มากนักก็ตาม เวียดนามมีแรงงานจำนวนมากและมีค่าจ้างแรงงานถูก เป็นปัจจัยสำคัญที่เกื้อหนุนต่อการผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม นอกจากนี้ การที่รัฐบาลเวียดนามมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ ทำให้นักลงทุนต่างชาติย้ายฐานการผลิตเข้าไปยังเวียดนามจำนวนมาก ส่งผลให้เทคโนโลยีการผลิตของเวียดนามพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยกำลังเผชิญกับผลกระทบหลายปัจจัย โดยเฉพาะภาวะต้นทุนแรงงานที่สูงขึ้น ทำให้เสียเปรียบคู่แข่งจากจีนและเวียดนาม ที่ผลิตเครื่องนุ่งห่มในต้นทุนที่ต่ำกว่า จุดแข็งที่ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตสิ่งทอต้นน้ำ จำพวกผ้าฝ้ายได้ดีที่สุดในอาเซียน จึงได้ปรับกลยุทธ์ใหม่ด้วยการส่งออกผ้าฝ้ายคุณภาพ ไปยังประเทศที่สามารถผลิตเครื่องนุ่งห่มในต้นทุนที่ต่ำกว่าแทน นอกจากนี้ แต่ละบริษัทจะต้องสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างความแตกต่าง การวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และการผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของตลาด ดังนั้น ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ผู้ส่งออกไทยจะตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพสินค้าเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันในตลาดระดับล่าง ขณะเดียวกันต้อง

พยายามสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสิ่งของไทยด้วยการพัฒนาการออกแบบสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดควบคู่ไปกับการเร่งทำการตลาดในเชิงรุก เพื่อให้การส่งออกสิ่งของไทยเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในตลาดโลกที่นับวันจะมีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

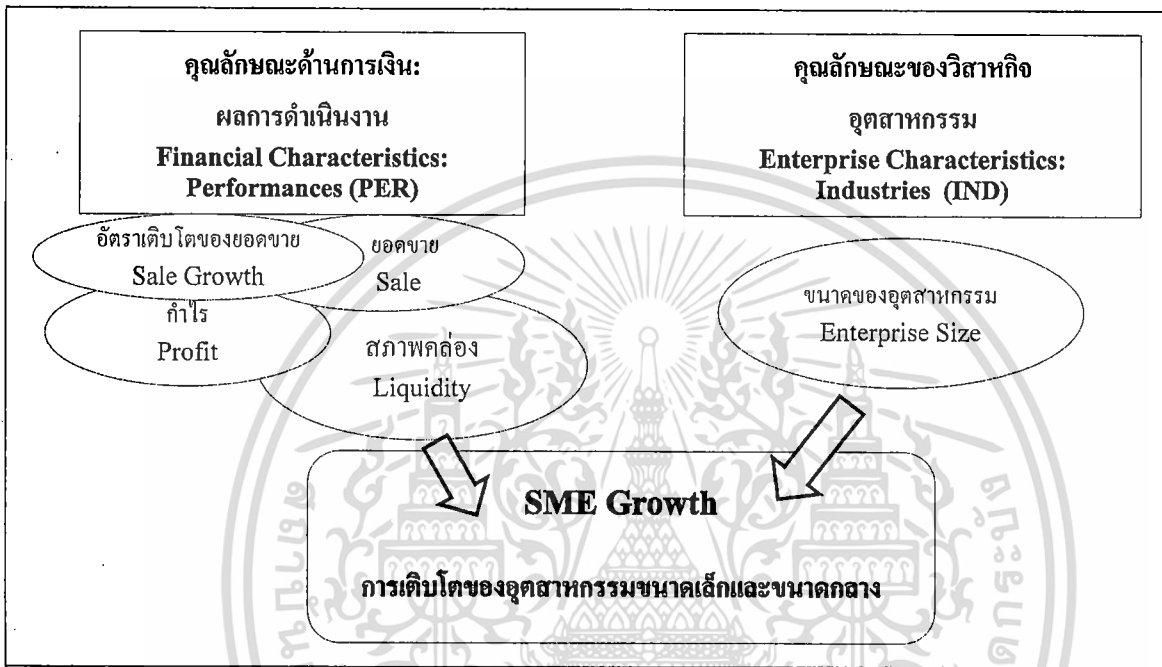
### 2.2.1 ผลการดำเนินธุรกิจ

Kerin. et. al. (2003) ได้เขียนไว้ว่า จุดประสงค์ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยประเภทของเป้าหมาย ประกอบด้วย

- 1) กำไร ตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ข้อสมมุติฐานเบื้องต้นว่า กิจการธุรกิจแสวงหากำไรสูงสุดในระยะยาว หรือ ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด
- 2) รายได้จากยอดขาย อาจเป็นในรูปของการรักษา หรือ เพิ่มระดับของยอดขาย ถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับกำไรสูงสุด
- 3) ส่วนครองตลาด ซึ่งหมายถึง ส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ขององค์กรอยู่ในอัตราสูงสุด หรือ มีการเพิ่มส่วนครองตลาดเป็นลำดับ
- 4) หน่วยที่ขายได้ เนื่องจากรายได้จากการขายได้รับผลกระทบจากอัตราเงินเฟ้อ ดังนั้น องค์กรจึงใช้หน่วยสินค้าที่ขายได้เป็นเป้าหมาย
- 5) คุณภาพ เป้าหมายขององค์กรอาจเป็นในรูปแบบของการรักษา หรือ เพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น หรือ มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของตลาดให้มากขึ้น นั่นเอง
- 6) สวัสดิการของพนักงาน เช่น องค์กรมีที่พัก มีการประกันชีวิต มีการประกันสังคม หรืออาจเป็นในรูปแบบของการให้โอกาสทางการศึกษาทั้งในรูปของตัวเงิน เช่น ทุนการศึกษา หรือมิใช่ตัวเงิน เช่น องค์กรให้เวลาในการศึกษาเพิ่มเติม โดยไม่นับเป็นวันลาของพนักงาน
- 7) ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการเอาใจใส่กับผลประโยชน์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึง สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ดังนั้น ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินธุรกิจนั้น ได้มีนักทฤษฎีกำหนดไว้ในหลายรูปแบบ อาทิเช่น การวัดผลสำเร็จด้านการเงิน การวัดผลสำเร็จด้านการตลาด หรือ การวัดผลสำเร็จด้านเศรษฐศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (กฤษฎาภรณ์ รุจิธารงกุล. 2548)

Mc Mahon ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน (กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล. 2548) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การเติบโตของอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลาง นั้นต้องอาศัยการพัฒนาผลการดำเนินงานทางการเงิน อันประกอบด้วย อัตราการเติบโตของยอดขาย อัตรากำไร ยอดขาย สภาพคล่อง รวมถึง ขนาดของอุตสาหกรรม ปรากฏดังภาพที่ 5

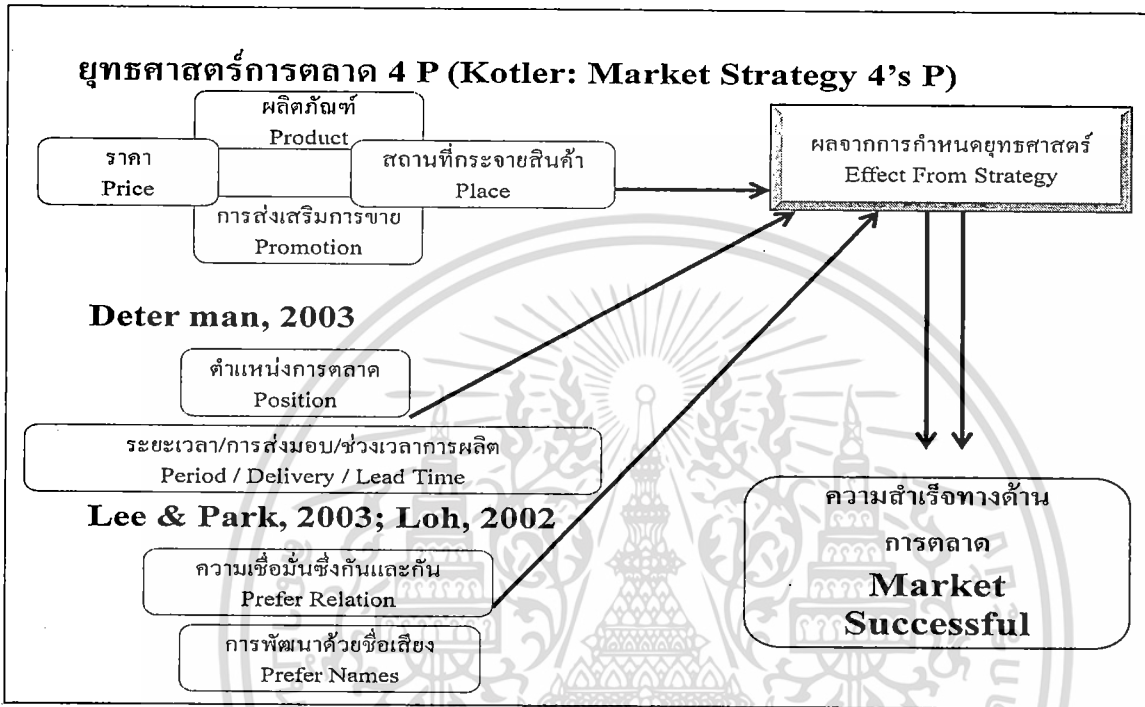


ภาพที่ 5 การเติบโตของอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางในมุมมองของนักการเงิน  
 ที่มา : กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล (2548)

ส่วนมุมมองด้านการตลาด โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดหลายท่านได้กล่าวถึงผลสำเร็จของธุรกิจด้านการตลาดในหลายรูปแบบ อาทิเช่น

Kotler กล่าวว่า การเติบโตของอุตสาหกรรมต้องอาศัยความสำเร็จด้านการตลาด ซึ่งประกอบด้วย 4'Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ที่ต้องมีทั้งคุณภาพและปริมาณ (Product : Quality and Quantity) ราคาสินค้าต้องเป็นราคาที่เหมาะสม (Price) สถานที่กระจายสินค้า (Place) และ การส่งเสริมการขาย (Promotion) แต่นักการตลาดสมัยใหม่ กล่าวว่า แค่ 4'Ps ไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีมุมมองที่มากขึ้นกว่าเดิม อีก 4'Ps (รวมเป็น 8'Ps) ซึ่งได้แก่ การพัฒนาด้วยชื่อเสียง (Prefer Names) และมี

ความสัมพันธ์ทางการค้าอย่างใกล้ชิด มีความเชื่อใจของการให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Prefer Relation) รวมทั้งการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจน (Position) การกระจายสินค้าที่รวดเร็ว ตรงกับความ ต้องการของผู้ซื้อ (Period หรือ delivery/ lead time) ปรากฏดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ความสำเร็จทางการตลาดในมุมมองของนักการตลาดที่ทำให้อุตสาหกรรมเติบโต  
ที่มา : กฤษณาภรณ์ รุจิธำรงกุล (2548)

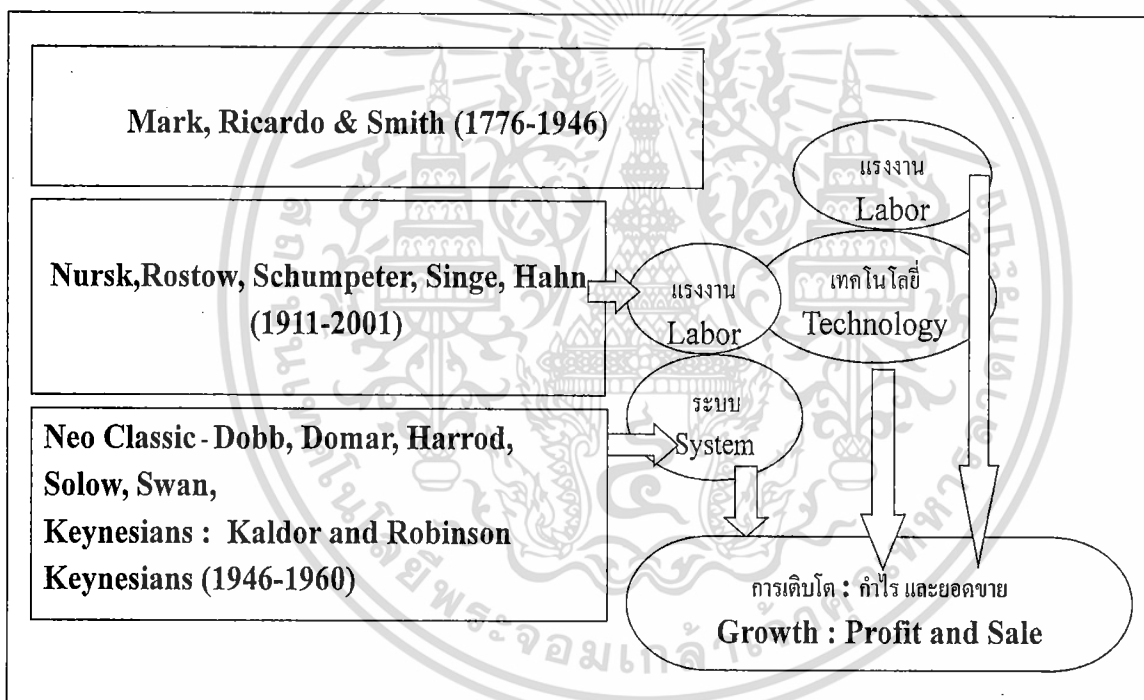
แต่การมองเรื่อง 4Ps แรกนั้น เป็นการมองในมุมมองของผู้ประกอบการ แต่ในด้านการตลาดแล้ว ควรจะต้องเป็นการมองในมุมมองของผู้ซื้อ หรือผู้บริโภค คือ 4Cs ซึ่งได้แก่ จะต้องผลิตสินค้าให้ตรงกับความ ต้องการของลูกค้า (Customer) ในราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ (Cost) และจะต้องส่งมอบสินค้าในสถานที่ที่มีความ สะดวกสบายแก่ผู้ซื้อ (Convenience) โดยอาศัยการสื่อสารที่เข้าใจอย่างถูกต้อง ตรงกันระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย (Communication)

Prescott ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์ ได้วัดความสำเร็จที่กำไรและยอดขาย โดยได้สรุปทฤษฎีการเติบโตในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้ (กฤษณาภรณ์ รุจิธำรงกุล. 2548)

ช่วงปี 1776-1946 กลุ่ม Classic ประกอบด้วย Mark, Ricardo and Smith สรุปว่า การเติบโตของอุตสาหกรรม การอาศัยคน หรือ แรงงานฝีมือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างกำไร โดย Mark กล่าวว่า กำไรเพิ่มขึ้น ขึ้นอยู่กับ วัตถุดิบ และเงินทุน

ช่วงปี 1911-1956 กลุ่ม Neoclassic ประกอบด้วย Dobb, Domar, Harrod, Solow, Swan จะมีความสอดคล้องกับ กลุ่ม Keynesians ซึ่งประกอบด้วย Kaldor and Robinson โดยเป็นการเน้นถึงการเติบโตที่อาศัยการประหยัดจากการจัดระบบที่ไม่ซับซ้อนและมีความยืดหยุ่น มีการผสมผสานกับเทคโนโลยี

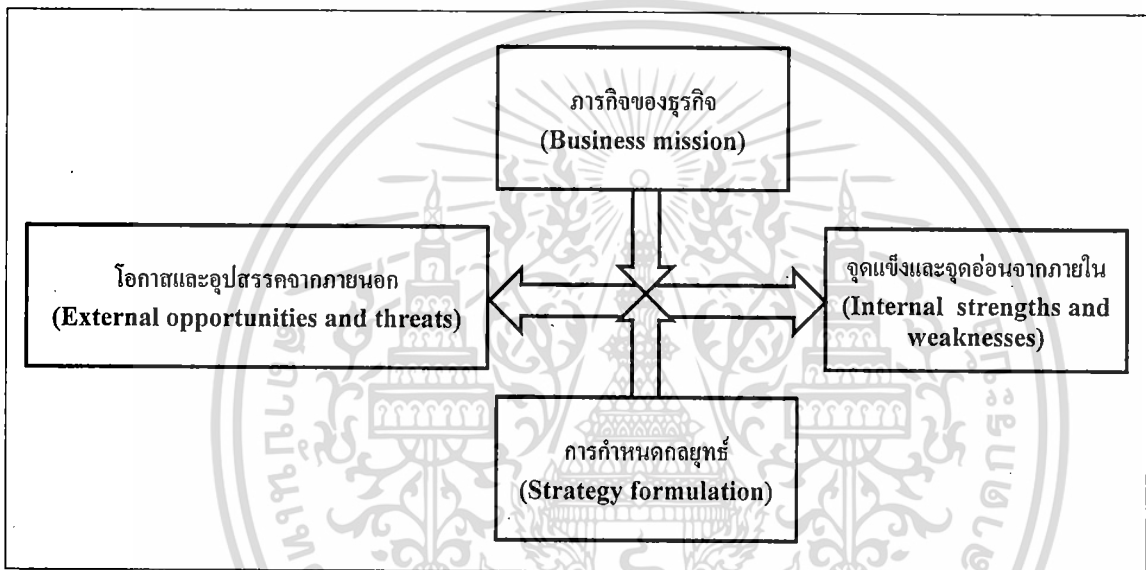
ช่วงปี 1911-2001 ประกอบด้วย Nursk, Rostow, Schumpeter, Singe, Hahn ให้ความเป็นว่า หากพัฒนากิจการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยยิ่งจะทำให้กิจการเติบโตทวีคูณ เสมือนการมีมิตคอมสองด้านในด้ามเดียวกัน ซึ่งทั้ง 3 ช่วงเวลาดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 การพัฒนาการเติบโตในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์  
ที่มา : กฤษฎาภรณ์ รุจิธีรารกุล (2548)

### 2.2.2 ทฤษฎีด้านกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

ก่อนการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ จำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อให้รู้ถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ แล้วจึงพิจารณาภารกิจของธุรกิจ เพื่อให้รู้สิ่งที่ธุรกิจต้องการจะเป็น ต้องการจะทำในอนาคต ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย นโยบายและกลยุทธ์ หลังจากนั้นจึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจได้ ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์  
ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542)

ทั้งนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ จะมีการกำหนดไว้ 4 ระดับ ซึ่งปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ลักษณะงานการกำหนดกลยุทธ์และลักษณะความรับผิดชอบในแต่ละระดับกลยุทธ์

ระดับกลยุทธ์ (Strategy level)	ความรับผิดชอบ (Responsibility)	ลักษณะการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ การจัดการ (Strategy-making concerns at each managerial level)
1. กลยุทธ์ระดับ	ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร	1. การสร้างและการจัดการกลุ่มธุรกิจหรือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท (Corporate strategy)	ที่สำคัญ(การตัดสินใจมีการอนุมัติโดยคณะกรรมการอำนาจ)	<p>กลุ่มผลิตภัณฑ์ของหน่วยธุรกิจ (การขยายกิจการการสร้างแข็งแกร่งในธุรกิจเดิม การลด/ตัดธุรกิจที่มีปัญหา)</p> <p>2. สร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน</p> <p>3. จัดอันดับการลงทุนและจัดสรรทรัพยากรสำหรับหน่วยธุรกิจที่มีโอกาสสูงสุด</p> <p>4. ตำรวจ / ปรับปรุง / ประสมประสานกลยุทธ์ที่สำคัญแล้วนำเสนอผู้บริหารหน่วยธุรกิจ</p>
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	ผู้บริหารทั่วไป หัวหน้าหน่วยธุรกิจ (การตัดสินใจมีการอนุมัติโดยผู้บริหารอาวุโสหรือ คณะกรรมการอำนาจ)	<p>1. คิดวิธีการแข่งขันและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p> <p>2. กำหนดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3. การใช้ความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์สำหรับแต่ละหน้าที่ฝ่ายต่างๆ</p> <p>4. การระบุปัญหาเฉพาะอย่างของบริษัทและปัญหาการปฏิบัติการ</p>
3. กลยุทธ์ตามหน้าที่ (Functional strategy)	ผู้จัดการตามหน้าที่ (การตัดสินใจมีการอนุมัติโดยหัวหน้าหน่วยธุรกิจ)	<p>1. สร้างความชำนาญและให้การสนับสนุนกลยุทธ์หน่วยธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานตามหน้าที่/แผนก</p> <p>2. ตำรวจ / ปรับปรุง / กำหนดกลยุทธ์โดยผู้จัดการระดับต่าง</p>
4. กลยุทธ์การปฏิบัติการ(Operating strategy)	ผู้จัดการระดับล่าง หัวหน้าหน่วยงานภายใต้ขอบเขตตามหน้าที่ (การตัดสินใจมีการอนุมัติโดยหัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วยตามหน้าที่)	<p>สร้างความชำนาญในการปฏิบัติการ มีเป้าหมายให้การสนับสนุนกลยุทธ์ตามหน้าที่และกลยุทธ์หน่วยธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยปฏิบัติการ</p>

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร จะทำให้ทราบจุดอ่อน-จุดแข็ง และโอกาส-อุปสรรคขององค์กร ทำให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ ปรากฏดังภาพที่ 9

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	จุดแข็งภายใน (Internal Strengths-S) เช่นจุดแข็งด้านการจัดการ การดำเนินงานด้านต่างๆ อาทิเช่น การเงิน การตลาด การวิจัยพัฒนา การวิศวกรรม	จุดอ่อนภายใน (Internal Weaknesses-W) เช่น ปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากภายในบริษัท
ปัจจัยภายนอก (External Factors)		
โอกาสจากภายนอก (External Opportunities-O) เช่น ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม ผลิตภัณฑ์ บริการและ เทคโนโลยีใหม่	กลยุทธ์ SO : มาก-มาย (SO Strategy : maxi-maxi) เช่น กลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุด การใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส	กลยุทธ์ WO : น้อย-มาก (WO Strategy : mini-maxi) เช่น กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเอาชนะจุดอ่อน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส
อุปสรรคจากภายนอก (External Threats-T) เช่น การขาดแคลนพลังงาน คู่แข่งขันที่แข็งแกร่ง การเสื่อมความนิยมของผู้บริโภค	กลยุทธ์ ST : มาก-น้อย (ST Strategy : maxi-mini) เช่น การใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะหรือ หลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์ WT : น้อย-น้อย (WT Strategy : mini-mini) เช่น การตัดทอน การเลิกดำเนินงาน หรือการร่วมลงทุน

ภาพที่ 9 แมททริกซ์ TOWS สำหรับการกำหนดกลยุทธ์  
ที่มา : Heinz Weirich (1982)

อนึ่ง ได้มีนักทฤษฎี นักการตลาดหลายท่านได้สร้างกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น (พิบูล ทิปะปาล. 2546)

Michael E.Porter ได้เสนอกกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปในอุตสาหกรรม ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower Cost Strategy) เป็นความสามารถของบริษัท หรือหน่วยธุรกิจในการออกแบบผลิต จำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง
- 2) กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจในการนำเสนอคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์และเหนือคู่แข่งแก่ลูกค้าในแง่ของคุณภาพสินค้า คุณลักษณะพิเศษ และบริการหลังการขาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งนี้ก่อนการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การแข่งขัน องค์กรควรเลือกระดับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่จะนำเสนอต่อลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย ชนิดของลูกค้าที่ต้องการตอบสนอง และทำเลพื้นที่ที่ต้องการแข่งขัน นั่นคือ องค์กรต้องเลือกระหว่างลูกค้าเป้าหมายอย่างกว้าง (Mass Market) กับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Market) โดยสามารถแสดงดังภาพที่ 10

		ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)	
		ต้นทุนต่ำ	ความแตกต่าง
ขอบเขตในการแข่งขัน (competitive scope)	เป้าหมายกว้าง	ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ Cost Leadership	ความแตกต่าง Differentiation
	เป้าหมายแคบ	มุ่งต้นทุนต่ำ Cost Focus	มุ่งความแตกต่าง Focused Differentiation

ภาพที่ 10 กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของพอร์เตอร์  
ที่มา : พิบูล ทีปะปาล (2546)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ที่ด้วยการแข่งขันที่มุ่งตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ การควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ เมื่อองค์กรมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้ ทำให้ได้กำไรในระดับที่พอใจ ซึ่งกลยุทธ์นี้ ประเทศจีน อันเนื่องมาจาก ต้นทุนค่าแรง ต้นทุนวัตถุดิบที่ต่ำมาก ทำให้ราคาขายสินค้าที่มาจากประเทศจีนมีราคาต่ำมาก จนคู่แข่งไม่สามารถทำการผลิตได้ จัคว่าประเทศจีนใช้กลยุทธ์นี้ได้สำเร็จ

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่ด้วยการแข่งขันที่มุ่งตลาดกว้าง ด้วยการสร้างสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสูงสำหรับสินค้าและบริการนั้น ความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะนี้ อาจเกิดจากการออกแบบ ภาพลักษณ์ คุณสมบัติ เครื่องช่วยตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ส่งผลให้องค์กรสามารถทำไรส่วนเกินกว่ากำไรปกติได้ และทำให้เกิดความภักดีต่อสินค้า ต่อตราสินค้า และเป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ซึ่งตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ ประเทศเกาหลี ที่สามารถสร้างกระแสเกาหลีได้ประสบผลสำเร็จ โดยขยายไปในหลายผลิตภัณฑ์ที่มาจากเกาหลี ไม่ว่าจะเป็นสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ภาพยนตร์ อาหาร ท่องเที่ยว เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเป้าหมายเฉพาะ (Focus) จะเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก มีข้อจำกัดด้านเงินทุน กำลังการผลิตที่ไม่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้จำนวนมาก โดยสามารถแยกพิจารณาได้ 2 ประเด็น คือ

- 1) มุ่งต้นทุนต่ำ (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยองค์กรมีความเชื่อว่า ธุรกิจสามารถมุ่งเน้นตลาดหนึ่งๆ ดีกว่า นำเสนอผลิตภัณฑ์ในตลาดที่กว้าง
- 2) มุ่งที่ความแตกต่าง (Focused Differentiation) จะเป็นกลยุทธ์สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

### 2.2.3 ทฤษฎีการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์

ตราสินค้า มิใช่เป็นเพียงเอกลักษณ์ที่เชื่อมโยงองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ยังสามารถสร้างความแตกต่าง ความพึงพอใจ ราคาพรีเมียมได้ เป็นสัญญาณของความสัมพันธ์และการรับประกันคุณภาพ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ตราสินค้า จะดำเนินการ โดยการเชื่อมโยงตราสินค้ากับเอกลักษณ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน จะกลายเป็นการสื่อสารที่สะท้อนภาพรวมขององค์กร ทำให้เห็นค่านิยม เอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ ขององค์กร ให้บุคคลภายในและภายนอกองค์กร ได้รับรู้ ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ทางกายภาพ ได้แก่ ตราองค์กร อาคารที่ตั้งสำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน เครื่องใช้สำนักงาน และปฏิภริยาตอบสนองต่อชื่อและตราขององค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจองค์กรในแบบใหม่ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างเอกลักษณ์และตราสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้ลงทุน ผู้ตรวจสอบ และพนักงาน ซึ่งความสำเร็จในการสร้างเอกลักษณ์และตราสินค้าจะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อองค์กรสามารถสร้างค่านิยมอันหนึ่งอันเดียวกันและบรรยากาศของความเชื่อมั่นผ่านการสื่อสารไปยังพนักงานและบุคคลภายนอกองค์กร (นันทพร วงษ์เชษฐา. 2551)

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3.1 ผลการดำเนินธุรกิจ

จากงานวิจัยของ Shariff and Chea (2008) ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่อง "The relationship of entrepreneurial values, firm financing and the management and growth performance of small-medium enterprises in Cambodia" เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง entrepreneurial values, firm financing and management

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และความสามารถในการเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็กในกัมพูชา เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 220 ชุด โดยสอบถามผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการของหน่วยธุรกิจ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการศักยภาพการเจริญเติบโตของธุรกิจ SMEs แบบสอบถามที่เกี่ยวกับ entrepreneur อ้างอิงตาม entrepreneur behavior theory ของ Schumpeter, 1934 and Kirchoff, 1994 ประกอบด้วยหัวข้อ Firm financing Management ability Market environment and government policy และ ศักยภาพการเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก วิธีการตอบแบบสอบถามใช้ 5 ระดับคะแนนจาก ไม่เห็นด้วยที่สุด (1) จนถึง เห็นด้วยมากที่สุด (5) ผลการศึกษาพบว่า สิ่งแวดล้อมทางการตลาดและนโยบายทางการเมืองในการวิเคราะห์ครั้งนี้มีผลส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าการลงทุน, การเงินและการจัดการขององค์กร และการเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในกัมพูชาสูงขึ้น

ส่วนงานวิจัยของ Gerald. et. al. (2007) เรื่อง On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Orientations) ได้แก่ ลูกค้า, คู่แข่ง และ เทคโนโลยีในของประเทศจีน การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาประกอบด้วย 420 แบรินด์สินค้าจาก 52 กลุ่มผู้บริโภคในจีน โดย 52 กลุ่มผู้บริโภคสินค้ามาจาก China Marketing and Media Study (CMMS) ซึ่งเป็นการสำรวจของ Marketing and Media Information ประจำปีโดย Sino-Monitor International Company Measurement ในการวิจัยได้ทำการแบ่งหัวข้อการพิจารณา ดังนี้

### 2.3.2 การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Orientation)

เป็นวิธีการที่มาจาก Narver and Slater's Scales (1990) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจการบริหารองค์กร ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และผลกระทบต่อศักยภาพทางธุรกิจขององค์กร โดยแบ่งเป็น

- 1) การกำหนดทิศทางลูกค้า (Customer Orientation) ประเมินเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจขององค์กรที่มีต่อความต้องการของลูกค้าและการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าในระดับสูงขึ้น การหาทางกระจายสินค้าให้แก่ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม
- 2) การกำหนดทิศทางกับคู่แข่ง (Competitor Orientation) ประเมินเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรที่รู้จักกลยุทธ์ของคู่แข่งและตอบสนองอย่างรวดเร็ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) การกำหนดทิศทางด้านเทคนิค (Technology Orientation) มาจาก Gatignon and Xuereb's Study (1997) ประกอบด้วย 4 ข้อที่เกี่ยวกับความสามารถขององค์กรและความปรารถนาขององค์กรที่ต้องการวิจัย พัฒนาและใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาสินค้าใหม่

### 2.3.3 สภาพแวดล้อมการแข่งขัน (Competitive Environment)

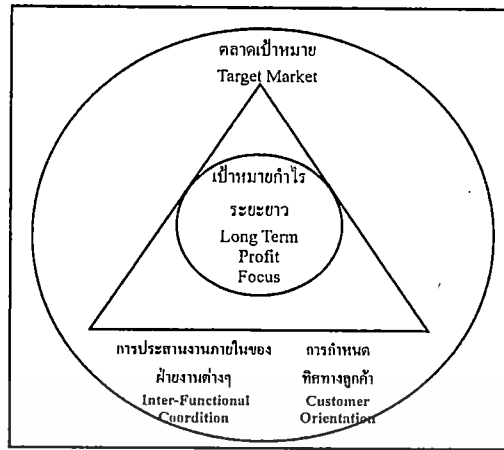
สภาพแวดล้อมการแข่งขัน (Competitive Environment) ประกอบด้วย ความต้องการที่ไม่แน่นอน ความรุนแรงในการแข่งขันในบริบทของประเทศจีน อำนาจของผู้ซื้อ การขยายตัวทางการตลาด คู่แข่งทางการตลาด ความเข้มแข็งของคู่แข่ง ความสามารถทางเทคโนโลยี และอำนาจของซัพพลายเออร์ แต่ปัจจัยด้านความไม่แน่นอน ความเข้มแข็งของคู่แข่ง และ ความสามารถทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ถูกให้ความสำคัญมากที่สุด

### 2.3.4 ผลประกอบการธุรกิจ (Business Performance)

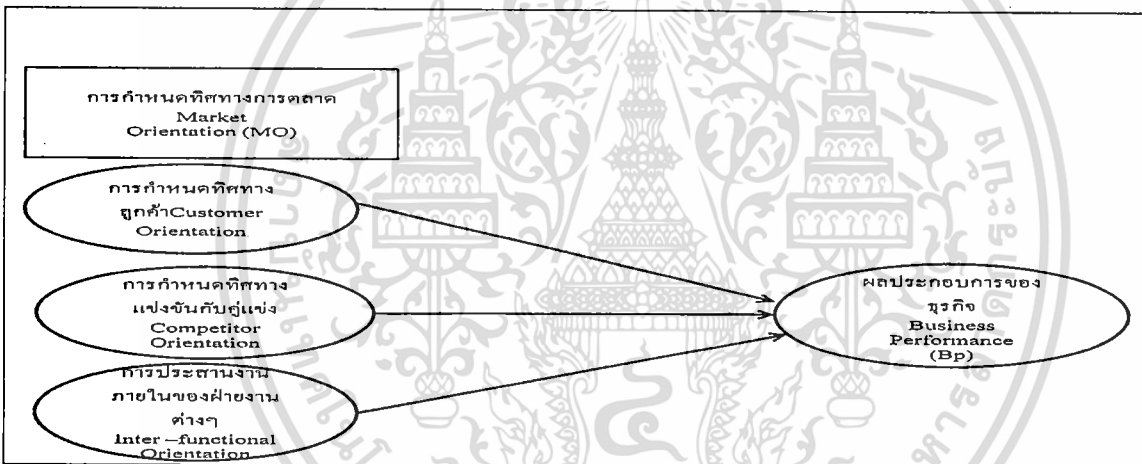
ผลประกอบการธุรกิจ (Business Performance) ได้แก่ กำไร การเติบโตของยอดขาย ศักยภาพของสินค้า

ผลการศึกษา พบว่าการกำหนดทิศทางลูกค้า (Customer Orientation) มีผลทางบวกแก่ศักยภาพการดำเนินธุรกิจที่ความต้องการที่ไม่แน่นอนมีระดับต่ำ แต่มีผลกระทบทางลบเมื่อความต้องการที่ไม่แน่นอนมีระดับสูง และการกำหนดทิศทางคู่แข่ง (Competitor Orientation) มีผลกระทบเชิงลบต่อศักยภาพการดำเนินธุรกิจเมื่อความรุนแรงของการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ แต่จะมีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพการดำเนินธุรกิจเมื่อความรุนแรงของการแข่งขันอยู่ในระดับสูง ส่วนอิทธิพลจากลูกค้าและเทคโนโลยีต่อศักยภาพการดำเนินการของธุรกิจเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อความไม่แน่นอนของความต้องการทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้น ทิศทางของลูกค้าเปลี่ยนจากบวกเป็นลบ ขณะที่ทิศทางของเทคโนโลยีต่อศักยภาพการดำเนินของธุรกิจจะเปลี่ยนจากลบเป็นบวกเมื่อความไม่แน่นอนของกระแสเทคโนโลยีเพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตามทิศทางของคู่แข่งทางธุรกิจจะเป็นไปในทางบวกและเข้มข้นมากขึ้นไม่ว่าการแข่งขันทางธุรกิจจะสูงหรือต่ำ ดังนั้น ในการดำเนินธุรกิจจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการแข่งขัน โดยงานวิจัยของ Salam (2005) แนะนำว่าแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันมีความสำคัญต่อศักยภาพของบริษัท ผลลัพธ์นี้เป็นไปตามงานวิจัยที่มีอยู่ในเรื่องอุตสาหกรรมเชิงการแข่งขัน ทรัพยากรที่มากกว่า และบริษัทที่ดีกว่าในทางปฏิบัติ ผลลัพธ์ยังเผยว่า การกำหนดกลุ่มปัจจัยต้นของห่วงโซ่อุปทานที่สำคัญที่สุดซึ่งมีส่วนต่อศักยภาพของบริษัทก็คือการรวมศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบูรณาการกับข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันเข้าด้วยกัน และยังแสดงให้เห็นว่า บริษัทต้องรวมการกำหนดห่วงโซ่อุปทานภายในกลยุทธ์เชิงการแข่งขันไว้ด้วย และห่วงโซ่อุปทานก็ควรจะเป็นส่วนสำคัญของ โมเดลเชิงธุรกิจ

ของบริษัทที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าของไทย เพราะในตลาดเชิงการแข่งขันปัจจุบันต้องการให้องค์กรธุรกิจมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและบริษัทผลิตเสื้อผ้าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงด้านคุณภาพ เพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนการผลิตที่สัมพันธ์กับทรัพยากรที่มีจำกัด ดังนั้นอุตสาหกรรมแฟชั่นจำเป็นต้องลดระยะเวลา ตัดความผิดพลาด และปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (Martinovic and Colovic, 2007) และต้องตอบสนองความต้องการของตลาดได้ในเวลาที่เหมาะสม (กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล, 2548) ตอบสนองต่อ แนวโน้มแฟชั่น ตามแนวคิดฟาสต์แฟชั่น ซึ่งเป็นแนวคิดที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมเสื้อผ้าแฟชั่นในอีก 10 ปีข้างหน้า (Vertica. et. al. 2010) ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการพัฒนาและสร้างศักยภาพเชิงการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขด้านศักยภาพ การสร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ และความสามารถด้านการส่งเสริมทางการตลาด (Marguerite and Ann, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kittichai. et. al. (2010) กล่าวว่า การเปิดการค้าเสรีตามนโยบายการค้าด้านเสื้อผ้าและสิ่งทอทั่วโลกและการเปลี่ยนด้านรูปแบบการค้าในปัจจุบันได้ส่งผลต่อประเทศที่ส่งออกเสื้อผ้าและสิ่งทอขนาดเล็กซึ่งรวมถึงประเทศไทย ผู้ประกอบการต้องทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อมทางการค้าใหม่ที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงการแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าของไทยพร้อมกับการแสดงผลลัพธ์จากตัวกำหนดสำคัญ 4 อย่าง คือ องค์กรประกอบพื้นฐานและองค์กรประกอบพิเศษ ตลาดผู้บริโภคที่มีประสบการณ์และตลาดผู้บริโภคที่มีความต้องการ และงานวิจัยของ Mamat and Ismail (2011) เรื่อง Market Orientation And Business Performance the Study of Bumiputera Furniture Industry in Keleantan มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการกำหนดทิศทางการตลาด (Market Orientation) ต่อศักยภาพการค้าในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ของ Bumiputera ใน Kelantan ด้วยการหาความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดทิศทางการตลาด (Market Orientation) และผลประกอบการธุรกิจ (Business Performance) ของกลุ่มธุรกิจ Bumiputera Furniture ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจาก Bumiputera furniture manufactures ผู้ค้าส่ง (Wholesalers) ผู้ค้าปลีกที่ใช้ Census Method โดยแบบสอบถามนั้นถูกนำไปสำรวจด้วยเทคนิค Face-to-Face และรวบรวมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลทั้งหมด 88 ชุด ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรอิสระ 3 ตัว การกำหนดทิศทางการลูกค้า (Customer Orientation) การกำหนดทิศทางการแข่งขันกับคู่แข่ง (Competitor Orientation) และการประสานงานภายในของฝ่ายงานต่างๆ (Inter-functional Coordination) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลประกอบการธุรกิจ (Business Performance) ซึ่งโดยรวมแล้วมีผลคล้ายคลึงกัน ปรากฏดังภาพที่ 11 และ 12



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดการกำหนดทิศทางการตลาด  
ที่มา : Mazlina Mamat and Anita Ismail (2011)

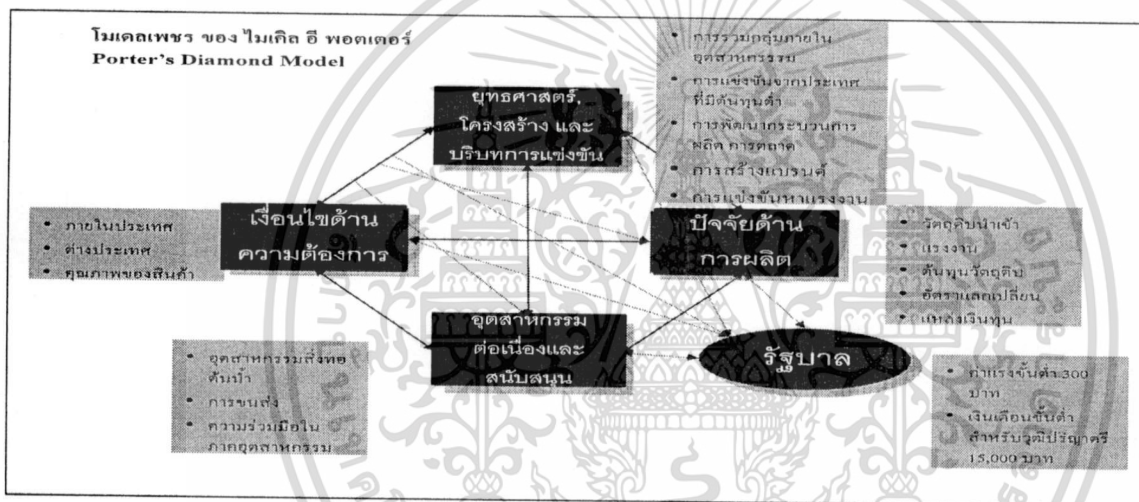


ภาพที่ 12 โมเดลการกำหนดทิศทางการตลาดและผลประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษา Bumiputera  
ที่มา : Mazlina Mamat and Anita Ismail (2011)

นอกจากนี้ หากสินค้ามีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้น จะมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาและสร้างศักยภาพเชิงการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขด้านศักยภาพ การสร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ และความสามารถด้านการส่งเสริมทางการตลาด ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดของกิจการ (Marguerite and Ann, 2003) ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมเสื้อผ้า ซึ่งเป็นสินค้าแฟชั่น เป็นสินค้าที่มีวงจรชีวิตสั้น การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับโลกในยุคปัจจุบันมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึงและเป็นปัจจุบัน จึงส่งผลให้การแข่งขันยิ่งสูงขึ้น มีการแข่งขันในหลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การค้ามีการเปิดเสรี ดังนั้น ทุกฝ่ายจะต้องให้ความสนใจสิ่งแวดล้อมทางการค้าใหม่ที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงการแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าของไทยพร้อมกับการแสดงผลลัพธ์จากตัวกำหนดสำคัญ 4 อย่าง คือ องค์ประกอบพื้นฐานและองค์ประกอบพิเศษ ตลาดผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพและตลาดผู้บริโภคที่มีความต้องการ การมีอยู่ของตัวแทนด้านเศรษฐกิจที่ต้องพึ่งพากัน และกลยุทธ์กับโครงสร้างของบริษัทและคู่แข่งในประเทศของไทย ตัวกำหนดเหล่านี้สามารถนำมาแสดงผลในโมเดลเพชรตามทฤษฎีของ Porter เรื่อง “ข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ” ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของความสามารถเชิงการแข่งขันใหม่ ยิ่งกว่านั้น รัฐบาลไทยยังก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญโดยการสนับสนุนความสามารถเชิงการแข่งขันให้กับบริษัทของไทยได้อีกด้วย ปรากฏดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 โมเดลเพชร ของ ไมเคิล อี พอตเตอร์  
ที่มา : Michael E. Porter (1990)

ความสามารถในการแข่งขันนั้น จะมีได้หลากหลายวิธีการ เช่น ความสามารถในการลดต้นทุน จะเห็นได้ว่า บริษัทเสื้อผ้าและสิ่งทอในประเทศที่มีต้นทุนระดับกลางและสูงจะลดการผลิตลง ในทางกลับกัน การผลิตในประเทศที่มีต้นทุนต่ำและมีข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันมากกว่าจะมีการขยายการผลิตเพิ่มขึ้นทำให้เกิดข้อได้เปรียบของการเปิดการค้าเสรีโดยตรง หรือ การสร้างความแตกต่าง โดยการสร้างภาพลักษณ์ที่แตกต่างในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและแฟชั่นขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล โดยเฉพาะเสื้อผ้าที่สินค้าแฟชั่นจำเป็นจะต้องมีการจัดส่งอย่างรวดเร็วและมีช่วงเวลาการเปิดตัวสั้นที่สุดระหว่างสินค้าใหม่จากผู้ขายไปยังผู้ซื้อ หรือ การที่องค์กรที่มีทรัพยากรที่มากกว่าก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัทได้ดีกว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเพิ่มทรัพยากรให้กับองค์กรนั้น สามารถดำเนินการในรูปแบบของการกำหนดห่วงโซ่อุปทาน (Salam, 2005) เพราะการใช้ห่วงโซ่อุปทานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันและข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันก็มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพของบริษัท ดังนั้น ผู้ผลิตสิ่งทอควรจัดสรรทรัพยากรด้านกายภาพและทำให้ทรัพยากรบุคคลสามารถทำงานได้อย่างบูรณาการในอนาคต โดยที่บริษัทไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การลดขนาดลง แต่สามารถสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เช่น เวลา โดยอุตสาหกรรมแฟชั่นจำเป็นต้องลดระยะเวลา ตัดความผิดพลาด ลดต้นทุนพร้อมกับทรัพยากรที่จำกัด และพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพื่อการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ (Martinovic and Colovic, 2007) นอกจากนี้ ความเชื่อมั่นและความยืดหยุ่น จะเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพองค์กร ดังนั้น ผู้ผลิตที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ในอุตสาหกรรมแฟชั่นจะต้องมีทีมงานมืออาชีพในด้านการออกแบบและการตลาด เพราะพวกเขาจะควบคุมวงจรแฟชั่นปัจจุบันและแนะนำการออกแบบแฟชั่นใหม่ ๆ ให้เป็นที่ประหลาดใจกับคู่แข่งได้ (Shah, et. al. 2012)

ส่วนปัจจัยด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ นั้น ได้มีผู้ศึกษาวิจัยหลายท่าน อาทิเช่น Mohd ; Olusegun and Ossai-Igwe (2011) ศึกษาเรื่อง The Moderating Effect of Culture on Small Firm Performance: Empirical Evidence โดยวัตถุประสงค์เพื่อเสนอโมเดลฉบับพลัน (Contingency Model) ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์กร (Individual Determinant) ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Determinants) และผลประกอบการทางธุรกิจ (Firm Performance) โดยได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรม เป็นงานวิจัยที่มีการเก็บข้อมูล โดยแบบสำรวจแบบ Cross-sectional ได้ถูกออกแบบเพื่อสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 182 ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการขององค์กรขนาดเล็กทั้งธุรกิจในการผลิตและการบริการ แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วนคือ ข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยภายในองค์กร (Individual Determinants) ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Determinants) คุณลักษณะองค์กร (Firm Characteristic) สถานที่ตั้ง (Location) และผลประกอบการขององค์กร (Firm Performance)

มีระดับคะแนน 5 ระดับแบบ Likert scale จาก 1 ถึง 5 คือไม่เห็นด้วยมากที่สุด จนถึง เห็นด้วยมากที่สุด โดยปัจจัยที่น่าพิจารณาสำหรับงานวิจัย คือ

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Individual Determinants) ประกอบด้วย 5 ตัวแปรที่สำคัญคือ สมรรถภาพของจิตใจ (Mental Capacity) การกระตุ้นและความต้องการ (Motivation and Needs) เพศ (Gender) สภาวะความพร้อมด้านร่างกาย (Biological Make Up) และทัศนคติ (Attitude)

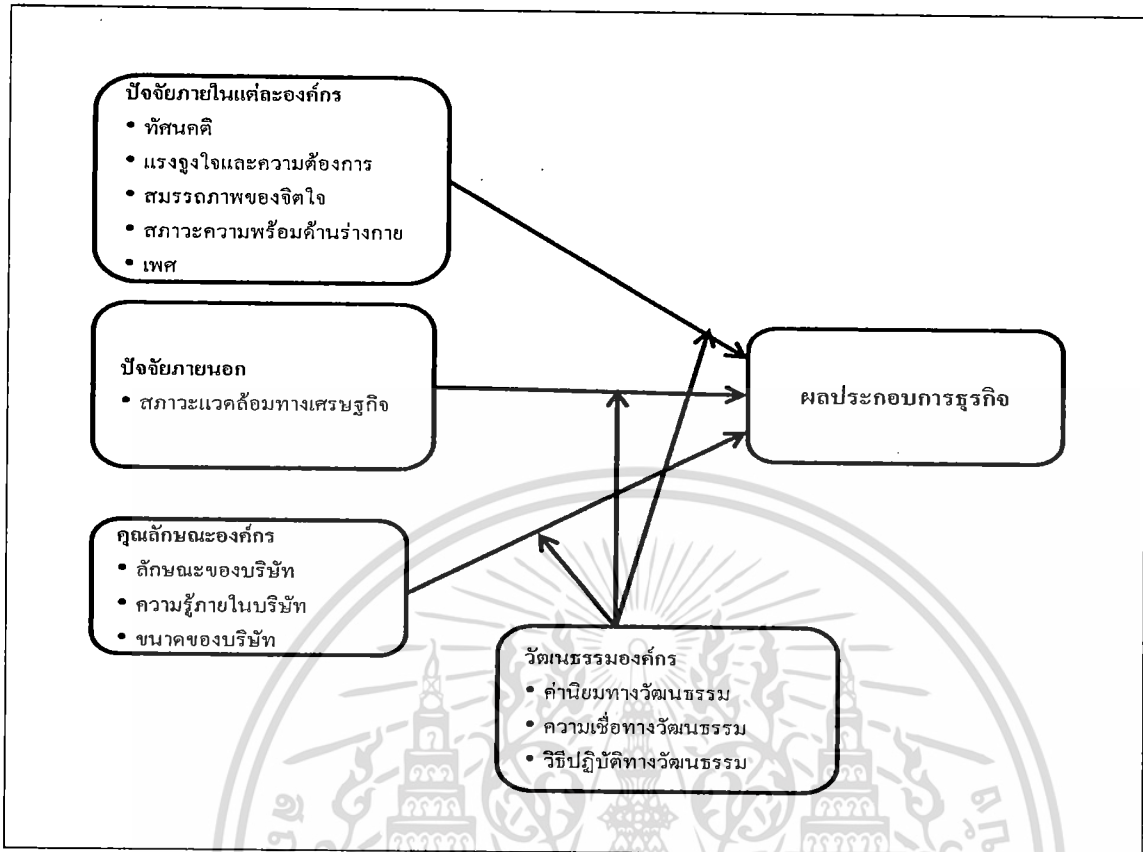
2. ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Determinants) พิจารณาเป็นปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

3. คุณลักษณะองค์กร (Firm Characteristic) ได้แก่ การพัฒนาผู้ประกอบการ (Entrepreneurship development) และคุณลักษณะของสถานประกอบการ (Entrepreneurial Firm's Characteristics)

4. วัฒนธรรมองค์กร

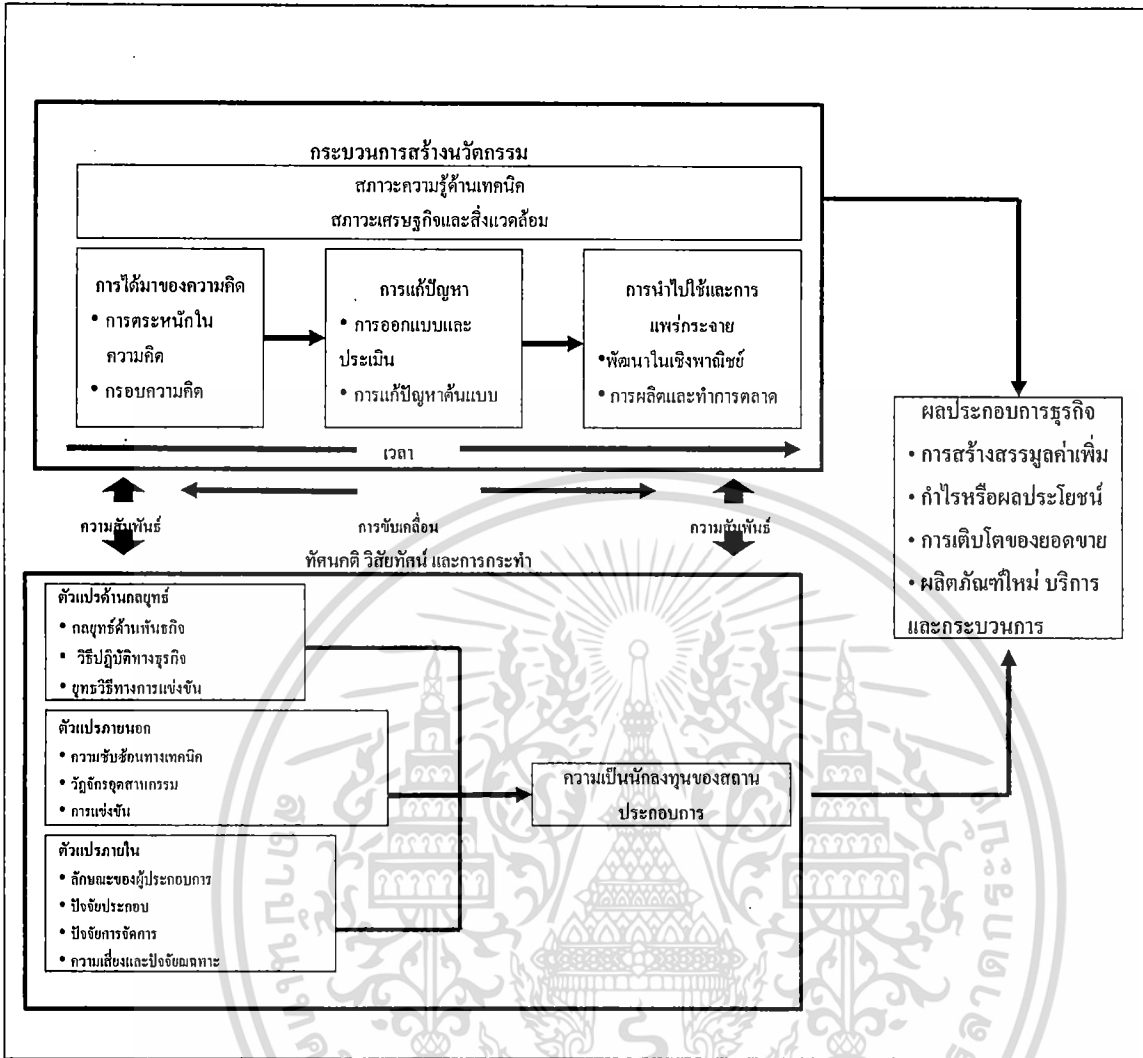
5. ศักยภาพขององค์กรขนาดเล็ก เน้นเกี่ยวกับปัจจัยทางการเงินและปัจจัยที่ไม่ใช่เงินที่มีผลต่อกำไรและการเติบโตของศักยภาพขององค์กรขนาดเล็ก

ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร คุณลักษณะขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อศักยภาพขององค์กร และ วัฒนธรรมหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม ยังมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร คุณลักษณะขององค์กร ปรากฏดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 โมเดลการศึกษาผลกระทบทางวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทขนาดเล็กต่อผลกาดำเนินงาน  
ที่มา : Mohd Sobri Minai ; Adebayo Isaiiah Olusegun and Esuh Ossai-Igwe Lucky (2011)

จากงานวิจัยของนักวิจัยดังกล่าวข้างต้น จะพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะองค์กร ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร รวมทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร ส่งผลต่อ ผลการดำเนินการหรือศักยภาพขององค์กร โดยเป้าหมาย คือ ผลประกอบการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างสรรคมูลค่าให้เกิดแก่องค์กร การมีกำไรจากการดำเนินงาน การเติบโตของยอดขาย การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และกระบวนการจัดการใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ แต่การจะบรรลุเป้าหมายได้ จะต้องมีตัวเชื่อม ซึ่งได้แก่ ความตั้งใจ วิสัยทัศน์ และการลงมือปฏิบัติจริง ดังภาพที่ 15 ( McFadzean. et. al. 2005 ; Shamsuddoha and A.K. 2004)



ภาพที่ 15 ความเชื่อมโยงในการเป็นนักลงทุนกับทัศนคติทางนวัตกรรม

ที่มา : Elspeth McFadzean. et al. (2005)

ดังนั้น ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ประกอบด้วย คุณลักษณะของธุรกิจ (Firm Characteristic) กลยุทธ์องค์กร (Firm strategy) และ สิ่งแวดล้อมองค์กร (Firm Environment) และสำหรับมาตรวัดผลการดำเนินธุรกิจนั้น ได้มีนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษา ดังเช่น Elspeth McFadzean. et. al. (2005) ได้ใช้มาตรวัด ได้แก่ การสร้างสรรค์มูลค่าผลิตภัณฑ์ กำไรหรือผลประโยชน์ขององค์กร การเติบโตของยอดขาย และ ผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งรวมทั้งด้านสินค้า บริการ และกระบวนการผลิต กระบวนการจัดการ (ปรากฏดังภาพที่ 15) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (Kittichai. et. al. 2010 ; Vertica. et. al. 2010 and กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล. 2548) ส่วนงานวิจัยของ Mc Mahon (2001) ระบุว่ากิจการเติบโตได้ ขึ้นกับการพัฒนาผลการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

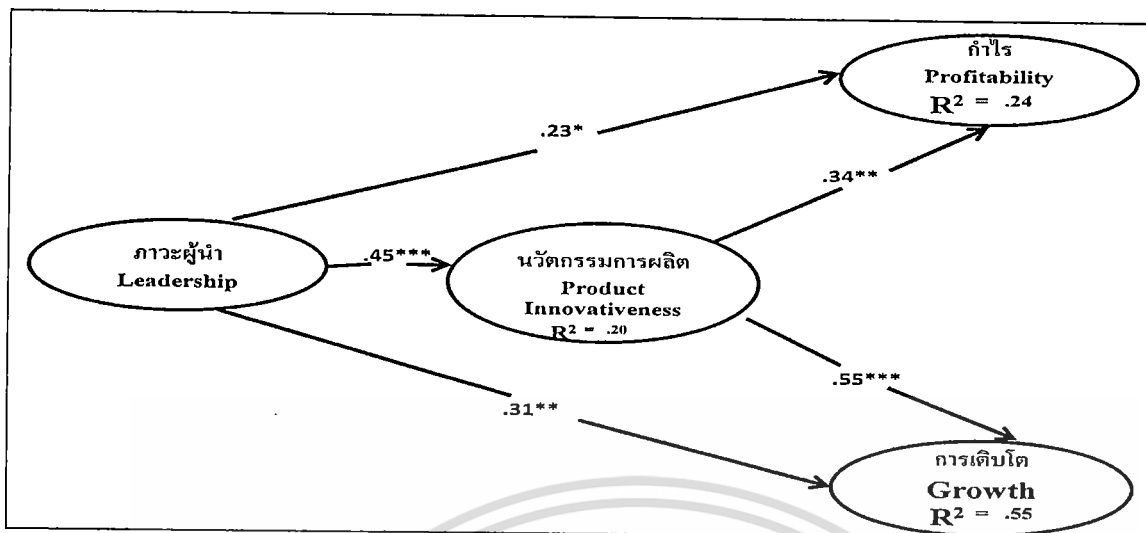
ดำเนินงานมาสร้างรายได้มากขึ้น ซึ่งหมายความรวมถึงความสามารถในการแข่งขัน (Salam, 2005) ความสามารถในการลดต้นทุน (Martinovic and Colovic, 2007)

ดังนั้น ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ กำไร ยอดขาย มูลค่าทรัพย์สิน ความสามารถในการแข่งขัน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ ความสามารถในการลดต้นทุน

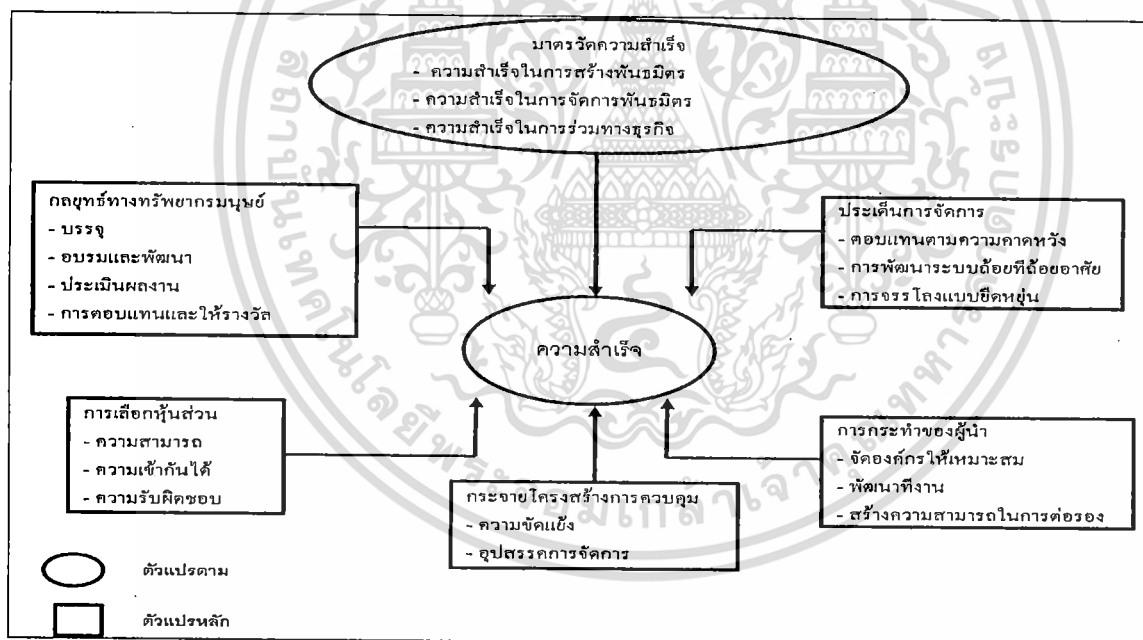
### 2.3.5 คุณลักษณะของธุรกิจ (Firm Characteristic)

จากคุณลักษณะขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ นั้น ได้มีนักวิจัยหลายท่านศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องของคุณลักษณะขององค์กร ดังเช่น งานวิจัยของ ลัดดา ปินตา (2555) เรื่อง อิทธิพลของคุณลักษณะองค์กร นโยบายการบริหารและคุณภาพในการบริการ ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการผู้สูงอายุในประเทศไทย ที่ค้นพบว่า ลักษณะองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kurt ; Schwarz ; Deutinger and Harms (2008) เรื่อง The Relationship Between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดบทบาททิศทาง กลยุทธ์ต่างๆขององค์กร โดยจะส่งผลกระทบต่อผลผลิต และผลประกอบการขององค์กร ซึ่งหมายถึงความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ ผลกำไร และการเติบโตของวิสาหกิจ (Torsak Siriwoham, 1997) ดังภาพที่ 16 ซึ่งนอกจากผู้นำองค์กรแล้ว ทีมงานก็มีส่วนในการส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย (ภาพที่ 17) ปราบกฐิตงานวิจัยของ Torsak Siriwoham เรื่อง The Relationships Between Selected Strategic Alliance Factors and the Success of U.S. and Thai Strategic Alliances โดยรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมควรจะเป็นผู้นำแบบปฏิรูป เพราะ ผู้นำแบบปฏิรูป มีอิทธิพลต่อความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวจิตใจ ทั้งด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม การสร้างความจรรโลงใจ การเป็นผู้กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเฉลียวฉลาด และการมีวิจรรณญาณเฉพาะตัว (ชัยฤทธิ์ ทองรอด, 2550) ดังภาพที่ 18

นอกจากนี้ ขนาดขององค์กรด้วย เพราะขนาดขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนโยบายการบริหาร คุณภาพการบริการ และผลการดำเนินงาน (ลัดดา ปินตา, 2555)

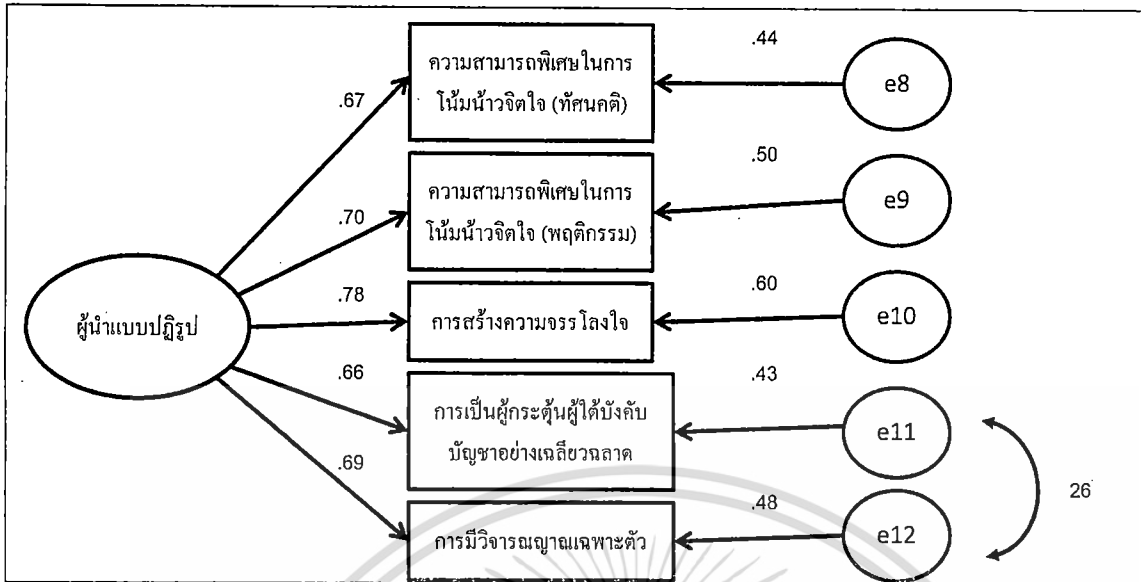


ภาพที่ 16 ผลลัพธ์ของ ผู้นำ นวัตกรรมการผลิต กำไร และการเติบโตของวิสาหกิจ  
ที่มา : Kurt Matzler et.al (2008)



ภาพที่ 17 แบบจำลองการร่วมทางธุรกิจ (Strategic Alliance Mode)  
ที่มา : Torsak Siriwoham (1997)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 18 โมเดลองค์ประกอบของผู้นำแบบปฏิรูป

ที่มา : ชัยฤทธิ์ ทองรอด (2550)

ดังนั้น องค์ประกอบของคุณลักษณะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ขนาดองค์กร ผู้นำองค์กร และทีมงาน

### 2.3.6 ขนาดองค์กร

ในการกำหนดขนาดธุรกิจ ส่วนใหญ่จะกำหนดจากเงินลงทุน และจำนวนการจ้างงาน ดังจะเห็นได้จาก การกำหนดขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ระบุ ดังภาพที่ 19

## นิยาม SMEs

กฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ให้ไว้ ณ วันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2545

### วิสาหกิจขนาดย่อม

	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร
กิจการผลิต	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการ	ค้าส่ง	ไม่เกิน 25 คน
	ค้าปลีก	ไม่เกิน 15 คน
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท

### วิสาหกิจขนาดกลาง

	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร
กิจการผลิต	50 - 200 คน	เกิน 50 - 200 ล้านบาท
กิจการ	ค้าส่ง	26 - 50 คน
	ค้าปลีก	16 - 30 คน
กิจการบริการ	51 - 200 คน	เกิน 50 - 200 ล้านบาท

\*ในกรณีที่มีจำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง หรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางแต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ภาพที่ 19 นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ที่มา : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2545)

จากงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่านพบว่า ขนาดของธุรกิจส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ดังเช่นงานวิจัยของ Erdem and Erdem (2011) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลางในประเทศตุรกี จะมีเป็นการรวมศูนย์ของการบริหารจัดการที่เจ้าของธุรกิจ นอกจากนี้กฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆขององค์กรจะไม่ได้เป็นกฎเกณฑ์ที่ตายตัว ซึ่งผลของการศึกษาด้านขนาดขององค์กร พบว่า หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสถานประกอบการ นำไปสู่การอยู่รอดและการเติบโตของกิจการ กลยุทธ์ด้านการตลาดมีความอ่อนไหวต่อการสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริโภค และมีความสัมพันธ์ต่อประเภทกิจการ ส่วนด้านการเงิน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่สนใจที่จะใช้เงินทุนและโอกาสทางสินเชื่อ (ลัดดา ปินตา. 2555) เพราะหากผู้ประกอบการได้ใช้โอกาสด้านเงินทุน โอกาสด้านสินเชื่อ จะทำให้ธุรกิจสามารถขยายกิจการต่อไปได้ นอกจากนี้หากธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น จะต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรตามประเภทของธุรกิจ จะทำให้มีการกำหนดหน่วยย่อยต่างๆพร้อมการกำหนดหน้าที่

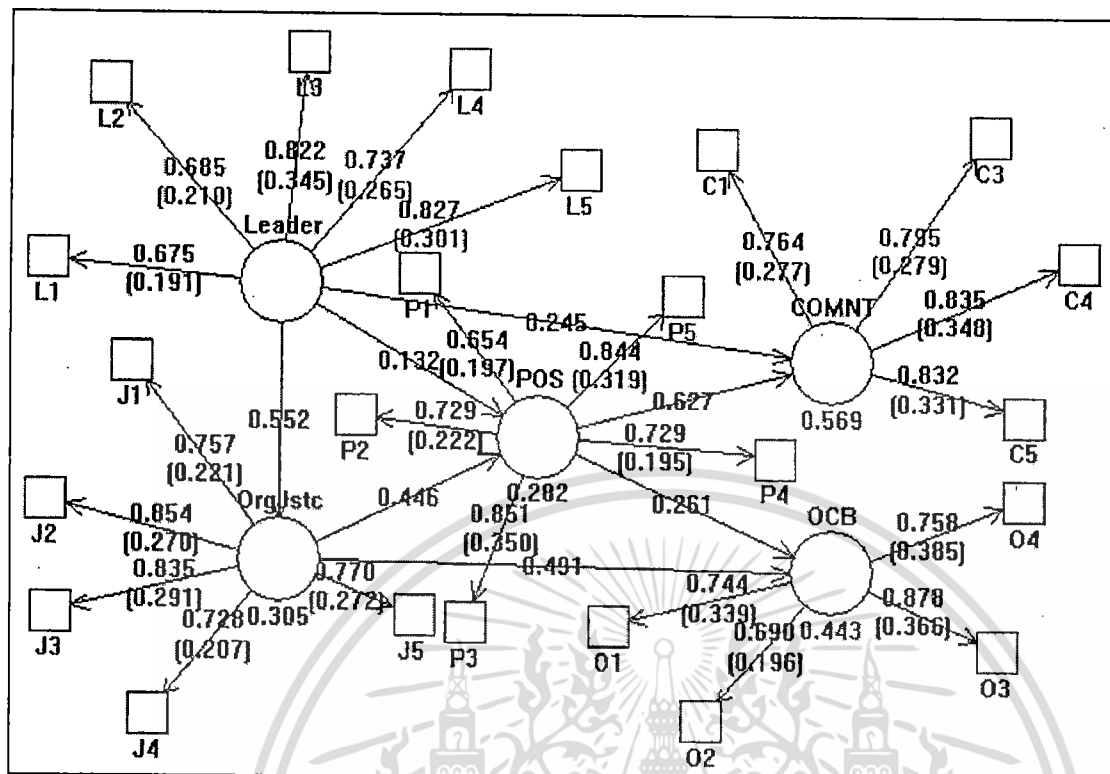
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ (Martins and Terbianche 2003 ; Blayse and Manley 2004 and Zazzali. et. al. 2008) ซึ่งการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ จะทำให้ธุรกิจมีข้อมูลที่น่าไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างครอบคลุมกว่าการใช้ข้อมูลจากเจ้าของเพียงคนเดียว ทำให้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งด้านยอดขาย กำไรสุทธิ สินทรัพย์รวม หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น นอกจากนี้เงินลงทุน จำนวนพนักงาน จะเป็นสิ่งบ่งบอกถึงขนาดขององค์กร แล้ว เรื่องการลงทุนใน อุปกรณ์ เครื่องมือด้านเทคโนโลยี จะเป็นสิ่งบ่งบอกถึงขนาดขององค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร แม้ว่าองค์กรจะมีพนักงานจำนวนน้อย แต่หากมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้ดีกว่า องค์กรที่มีพนักงานจำนวนมากได้ (Joshi ; Singh 2010 and Cynthia. 2000) นอกจากนี้โอกาสของการเข้าถึงแหล่งเงินทุน จะช่วยให้องค์กร จัดหาอุปกรณ์ อาทิเช่น ด้านเครื่องจักรที่ช่วยในการผลิต ส่งผลให้เกิดผลผลิตที่ดีขึ้น ลดต้นทุนการผลิต เท่ากับเป็นการเพิ่มข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงขึ้น (Wingwon and Piriyakul. 2010) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Muranda (1999) ได้ข้อค้นพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างขนาดบริษัทและการลงทุนโดยรวมในปัจจุบันในด้านการผลิตของบริษัทขนาดใหญ่ แต่จะไม่มี ความสัมพันธ์กันในองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม

ดังนั้น มาตรฐานด้านขนาดขององค์กรสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เงินลงทุน จำนวนพนักงาน อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในกิจการ

### 2.3.7 ผู้นำองค์กร

งานวิจัยของ บุญทวารณ วิงวอน และ มนตรี พิริยะกุล (2010) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและเพื่อศึกษาบทบาทในฐานะสื่อกลางของการรับรู้การ สนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organization Support (POS)) ในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำและความยุติธรรม ในองค์กรสู่ความเป็นพนักงานที่ดีและความผูกพันองค์กร พบว่า ความเชื่อในการสนับสนุนจากองค์กรเกิด จากความสามารถในเชิงการบริหารของผู้นำที่สร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นจนพนักงานรู้สึกได้ว่า ตน ได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆทั้งที่เป็นรูปธรรม คือ การจัดตั้งของเครื่องใช้ เงินทอง สวัสดิการ อย่าง เหมาะสม และที่เป็นนามธรรม เช่น การสนับสนุน ส่งเสริม ปกป้อง ให้เกียรติ และเมื่อพนักงานมี ความรู้สึก มีความเชื่อว่า ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรแล้ว จะส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร และพร้อม ที่จะบำเพ็ญตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ปรากฏดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้นำต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพัน และการเป็นพนักงานที่ดี

ที่มา : มนตรี พิริยะกุล (2553)

ผู้นำในรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะเป็นลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ทำให้องค์กรเดินหน้าไปยังจุดนั้นได้สำเร็จ ผู้นำจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงการเปลี่ยนวิธีคิดของพนักงานในองค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลมาจากผู้นำสามารถดึงความสามารถแฝงของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร เพราะผู้นำยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง คอยแนะนำ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กร ก่อให้เกิดผลงานที่เกินเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ (Brown and Duguid, 1991; Harvey, Royal and Stout, 2003; Bass, 1999) ทั้งนี้ผู้นำควรสะท้อนขั้นตอนการพัฒนาของทีม และเมื่อมีการมอบหมายหน้าที่แล้ว สมาชิกในทีมจะมีความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้นหรือกล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการต้องฝึกภาวะผู้นำ โดยการฝึกฝนและฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะด้านการจัดการ ทักษะด้านการเจรจา ความสามารถในการตัดสินใจพร้อมกับความสามารถในการดึงพนักงานมาร่วมงานกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับ Kurt. et. al. (2008) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งนี้จะส่งผลต่อการผลิตเชิงนวัตกรรมและช่วยปรับปรุงด้านศักยภาพซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและการเติบโต และรวมถึง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลกำไรที่จะได้รับด้วย พวกเขาควรมีความสามารถในการแก้ไขและโน้มน้าวด้านทัศนคติและพฤติกรรม พร้อมทำให้เกิดความยั่งยืนในการทำงาน รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดการยอมรับในคนงานและผู้จัดการระดับรองลงมา ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพความสำเร็จที่สูงเกิน เป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น มาตรการที่เกี่ยวกับผู้นำองค์กรสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประสบการณ์ของผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์ การยอมรับวิสัยทัศน์จากผู้ร่วมงาน การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การแก้ไขปัญหา ขององค์กร การแนะนำแก่พนักงาน การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

### 2.3.8 ทีมงาน

เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน ดังนั้น ปัจจัยด้านทีมงาน จัดเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กร เพราะทีมคือคนจำนวนน้อยที่มีทักษะการทำงานร่วมกันและรับผิดชอบหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ทั่วไป เป้าหมายเชิงศักยภาพ และการรับผิดชอบงานร่วมกัน (Katzenbach and Smith, 1993) ทั้งนี้ ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะ 3 อย่าง คือ หน้าที่เชิงองค์กร หน้าที่ส่วนบุคคล และหน้าที่ของทีม การวิเคราะห์ 3 อย่างนี้สามารถเชื่อมโยงได้กับโมเดลเชิงระบบของการทำงานเป็นทีมซึ่ง โครงสร้างเชิงองค์กรและผลการทำงานของบุคคลมักอ้างอิงถึงเงื่อนไขที่เกิดขึ้นก่อน (การนำเข้า) และกระบวนการทำงานของทีมหมายถึงช่วงเวลาการทำงาน

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและผู้จัดการต้องนำวิธีการสนับสนุนและปกป้องสวัสดิภาพการทำงานของพนักงานมาใช้ประโยชน์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การสนับสนุนพนักงานจะส่งผลต่อหน้าที่รับผิดชอบของบริษัทและนำไปสู่ศักยภาพที่ดีที่สุด เทคนิคเหล่านี้ทำให้มีการทำงานเป็นทีมที่ดีกว่า การเพิ่มผลผลิต และการเพิ่มผลผลิตต่อหน่วยให้มากขึ้น นอกจากนี้ Mohd, K.H. (2005) ได้กล่าว สอดคล้องว่า คุณลักษณะของธุรกิจมีอิทธิพลต่อรูปแบบขององค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ ดังนั้นจึงเป็น ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจ ให้ความรู้ และทักษะในการดำเนินงานแก่ทีมงาน ขององค์กร (Mohd. et. al. 2011; Kittichai (Tu) Watchravesringkan.et. al. 2010; Rael and Beatrice. 2012) และจากงานวิจัยของ Jodie and Willem (2008) กล่าวว่า ทักษะ ความชำนาญงานของทีมงานในการปฏิบัติ ส่งผลต่ออัตราค่าแรงงาน และส่งผลต่ออัตราผลผลิตต่อหน่วยด้วย โดยงานวิจัยได้ค้นพบว่า อัตราค่าจ้าง แรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกา สูงกว่าในประเทศจีน และอัตราผลผลิตต่อหน่วยในประเทศ สหรัฐอเมริกาก็สูงกว่าในประเทศจีนด้วยเช่นกัน นอกจากนี้จากแผนปฏิบัติการอุตสาหกรรมสิ่งทอและ เครื่องนุ่งห่ม โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ของไทยยังขาดแรงงานฝีมือ

ดังนั้น มาตรฐานด้านทีมงานสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการทำงาน การส่งเสริมทำงานเป็นทีม การสร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งด้านการให้ความรู้ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สวัสดิการ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การสื่อสารภายในองค์กร

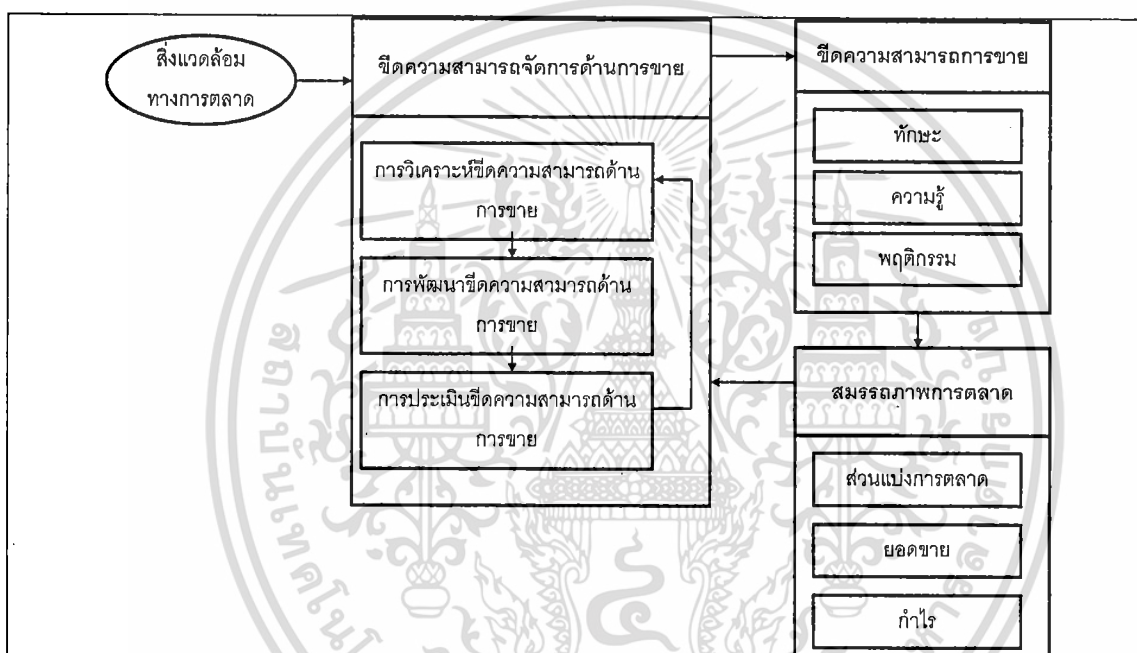
### 2.3.9 กลยุทธ์องค์การ

Azizi and Izyanti (2009) ได้ศึกษาเรื่อง Factors Affecting New Product Development in Malaysian Manufacturing Industry โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ กลยุทธ์ทางการตลาด และกิจกรรมวิจัยทางการตลาด สำหรับการพัฒนาสินค้าใหม่ของบริษัทการผลิตใน Kota Kinabulu, Sabah และศึกษาผลกระทบของปัจจัยสิ่งแวดล้อม ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ กลยุทธ์ทางการตลาด และพัฒนาสินค้าใหม่ ขั้นตอนการวิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการด้านการตลาด ผู้จัดการด้านปฏิบัติการ และผู้จัดการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้าใหม่ จำนวน 80 ชุด แบบสอบถาม แบ่งเป็น 6 ส่วน ได้แก่ การกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ กลยุทธ์ทางการตลาด กิจกรรมวิจัยทางการตลาด การพัฒนาตัวสินค้าใหม่ ประวัติของบริษัท และข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้สถิติ Multiple Regression Analysis and Hierarchical Regression Analysis มีรายละเอียดดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability Analysis) ถูกใช้เพื่อวิเคราะห์แบบสอบถามโดยใช้ Alpha Model
- 2) การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) การใช้ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าเฉลี่ย (Means) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และฐานนิยม (Mode) ใช้เพื่ออธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง
- 3) การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency Analysis) ใช้เพื่ออธิบายการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ กลยุทธ์ทางการตลาด กิจกรรมวิจัยด้านการตลาด และการพัฒนาสินค้าตัวใหม่
- 4) การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาสินค้าใหม่ และปัจจัยการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ ปัจจัยกลยุทธ์ทางการตลาด กิจกรรมวิจัยการตลาด และปัจจัยสิ่งแวดล้อม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการศึกษพบว่าข้อกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาด มีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ยังมีความสัมพันธ์กับการขยายด้านรายได้รวม ความสำเร็จของสินค้าและบริการ การคืนทุน ความสามารถในการรักษาลูกค้า และความสำเร็จในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (Ram and Pradeep 2001; Ikechukwu ; Nwibere and Vincent Ubani. 2012) โดยปัจจัยสิ่งแวดล้อมไม่ปรากฏว่ามีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาด ต่อการพัฒนาสินค้าใหม่ใน Kota Kinabalu Manufacturing Industry

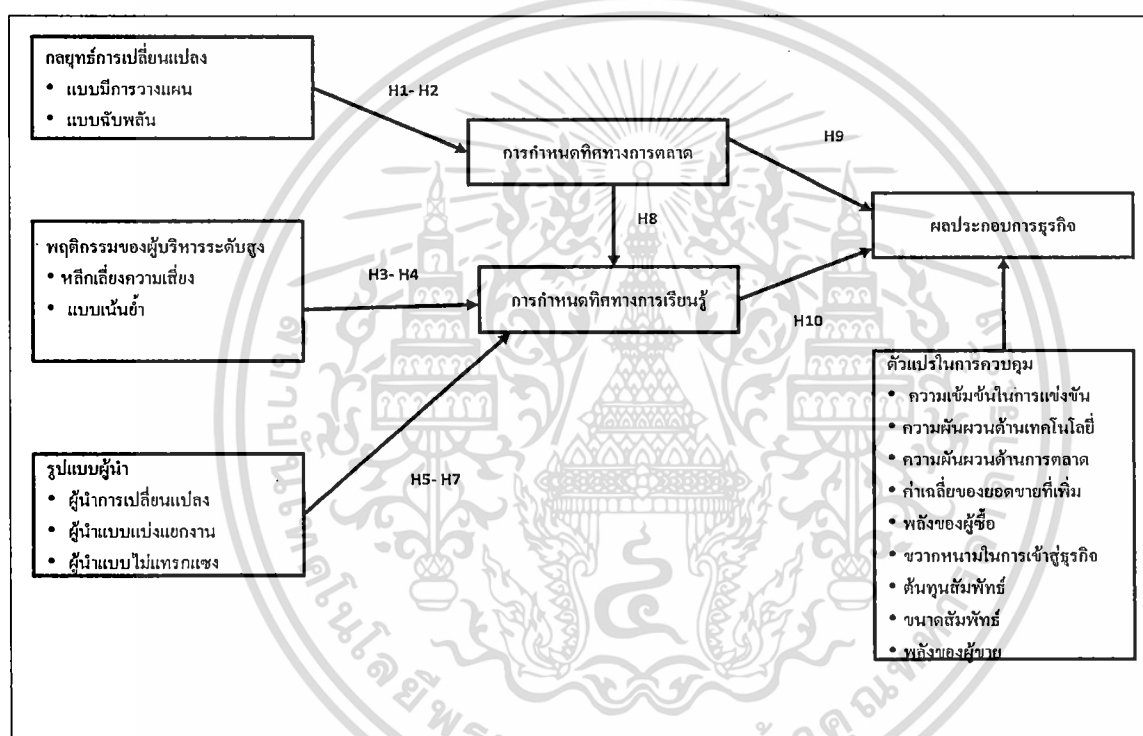


ภาพที่ 21 รูปแบบการจัดการขีดความสามารถด้านการขาย และสมรรถภาพทางการตลาด  
ที่มา : Ikechukwu F. Asiegbu ; Barinedum M. Nwibere and Vincent Ubani (2012)

เมื่อปัจจัยด้านการตลาด มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ พัฒนา ให้มีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น เพื่อความสำเร็จในระยะยาว หรืออย่างยั่งยืน ดังงานวิจัยของ Mark A. Farrell (2002) ได้ดำเนินการศึกษาเรื่อง Developing a Market-oriented Learning Organization มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร การกำหนดทิศทางการตลาด พฤติกรรมของผู้บริหารสูงสุด รูปแบบของผู้นำ การกำหนดทิศทางการเรียนรู้ และผลประกอบการของธุรกิจ มีการเก็บข้อมูลจาก 2,000 องค์กรธุรกิจภายในประเทศออสเตรเลียโดยกำหนด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากรายได้ประจำปีจากฐานข้อมูลของ Dun and Bradstreet ทั้งนี้องค์กรขนาดใหญ่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างฉับพลันมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการเรียนรู้และพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง และลักษณะการบริหารงานของผู้นำองค์กรมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า การกำหนดทิศทางการตลาด มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ อีกทั้งการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลประกอบการธุรกิจมากกว่าการกำหนดทิศทางทางการตลาด ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ที่มา : Mark A. Farrell (2002)

นอกจากนี้ Li Chuang (2008) ระบุใน A Strategic Study for Quickening Brand Building of Chinese Textile and Garment Industry ว่า เนื่องจากสถานการณ์ทางการค้าของจีนในอุตสาหกรรมสิ่งทอและผ้าที่เปลี่ยนไป ทำให้จีนจำเป็นต้องเร่งการสร้างภาพลักษณ์ โดยงานวิจัยได้ศึกษาขบวนการและสถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาแบรนด์ และได้วิเคราะห์ปัจจัยบวกและปัจจัยลบที่มีต่อการเร่งสร้างแบ

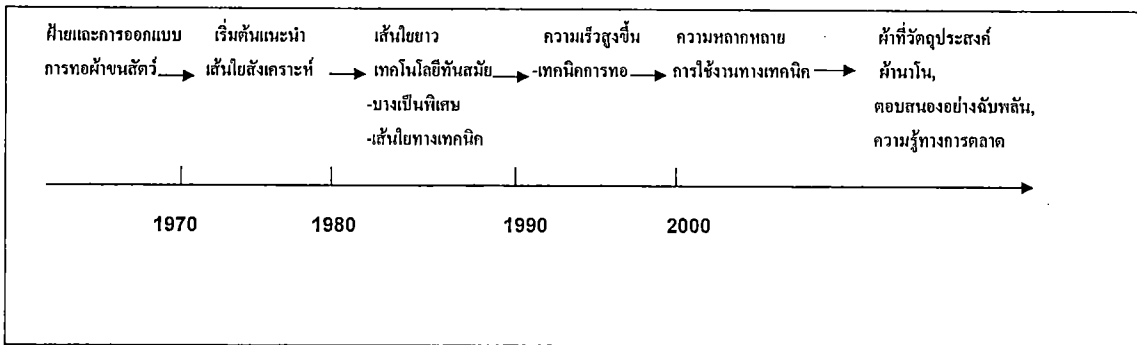
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รนต์/ ตราสินค้าอย่างละเอียด และสุดท้ายงานวิจัยได้เสนอข้อเสนอแนะและนโยบายต่างๆ โดยรวมแล้ว แรงกดดันทางการแข่งขันที่มาจากตลาดอุปสงค์และอุปทาน ทำให้เกิดแบรนด์ ซึ่งมีจำนวนมากขึ้น มีความหลากหลายมากขึ้น และมีคุณค่ามากขึ้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการจะต้องสร้างภาพลักษณ์ให้แตกต่างและเพิ่มความสามารถโปรโมชันสินค้า (Marguerite Moore. 2003) แต่การที่องค์กรจะสร้างความแตกต่างได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรักษาระดับการลงทุนเรื่องการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Chongsung 1991; Odagiri and Hiroyuki.1983) เพราะ การวิจัยและพัฒนา มีผลกระทบทางบวกต่อผลิตภาพการผลิตในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานสูง ซึ่งอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลัก (Islam and Shazali. 2010) และยังมีส่งผลกระทบทางบวกต่อการเติบโตขององค์กร ด้วย (Odagiri and Hiroyuki. 1983)

ดังนั้น องค์กรประกอบของกลยุทธ์องค์กรของงานวิจัยครั้งนี้ จะประกอบด้วย การวิจัยและพัฒนา ความแตกต่าง และ ตราสินค้า

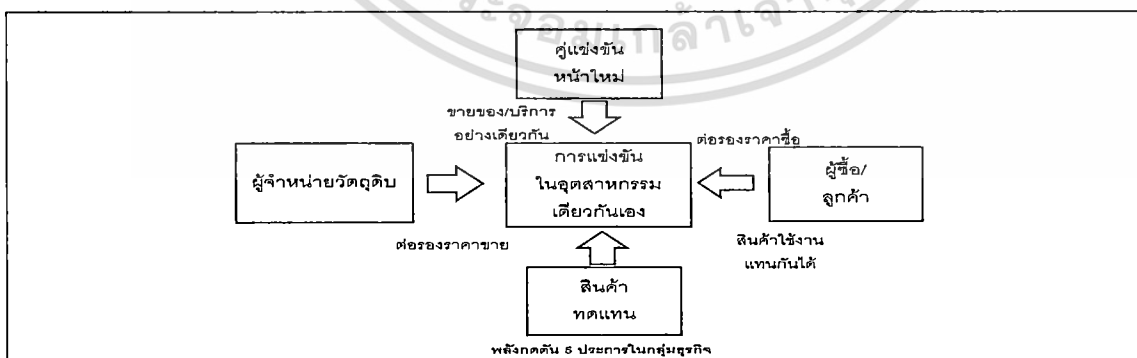
### 2.3.10 การวิจัยและพัฒนา

การกำหนดตลาดเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกและสามารถนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางการเรียนรู้เชิงองค์กร โดยเฉพาะองค์กรการเรียนรู้ที่ต้องมีการลงทุนด้านการวิจัยและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็ต้องการการตลาดที่เหมาะสมและนำไปสู่การพัฒนาสินค้าใหม่ โดย Kittichai (Tu) Watchravesringkan. et. al. (2010) ได้ผลสรุปงานวิจัยว่า ธุรกิจจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพของสินค้า และผลิตสินค้าใหม่เพื่อการส่งออก ทั้งนี้การพัฒนาจะต้องเป็นการพัฒนาทั้งด้านขั้นตอนและเทคนิค การพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับเครื่องจักรต่างๆที่ใช้ในการผลิต รวมทั้งนวัตกรรมทั้งที่เกี่ยวกับวัตถุดิบ อาทิเช่น Infrared Textile UV-Cut Textile Electromagnetic Shielding Textile Anti-bacterial and Fungi Textile Anti-mite Textile และ Nano-textile เป็นต้น นวัตกรรมที่เกี่ยวกับขั้นตอนการผลิต จำเป็นต้องมีโรงเรียนถ่ายทอดเทคโนโลยีผ่านระบบการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดทักษะในการทำงาน และเหตุผลของการวิจัยพัฒนา เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของตลาด เพื่อการพัฒนาคุณภาพของสินค้า ทั้งนี้ขั้นตอนในการวิจัยพัฒนาของประเทศได้ทุกวัน จะปรากฏดังภาพที่ 23 (Lee-in. 2007)



ภาพที่ 23 แนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสิ่งทอของไต้หวัน  
ที่มา : Lee-in Chen Chiu (2007)

นอกจากการพัฒนาด้านกระบวนการผลิตแล้ว ด้านการบริหารจัดการก็มีความจำเป็นที่ต้องพัฒนา ด้วยเพราะการบริหารจัดการที่สามารถสื่อ หรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ซื้อได้ในเวลารวดเร็ว สื่อไปยังผู้ซื้อได้จำนวนมาก แต่สามารถตอบสนองเป็นรายบุคคล จะเป็นเครื่องช่วยให้ขั้นตอนการส่งมอบสินค้ารวดเร็วขึ้นตามความต้องการของตลาด เป็นผลดีต่อธุรกิจ เพราะธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม เป็นธุรกิจที่สินค้ามีช่วงอายุผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ที่สั้น ดังนั้น หากธุรกิจสามารถดำเนินการได้เช่นนั้น จัดเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการดำเนินธุรกิจ เพราะจะเป็นสิ่งช่วยสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ และการที่จะดำเนินการได้ จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีเข้าช่วย ซึ่งได้แก่ E-commerce (JiHyun and Salam, 2005) จะเห็นได้ว่า การวิจัยและพัฒนา จะเป็นการสร้างความแตกต่าง นำไปสู่การสร้างแบรนด์ และสอดคล้องกับทฤษฎีที่ระบุไว้ในหนังสือของ Michael E. Porter เรื่อง ‘The Five Competitive Force that Shape Strategy’ ซึ่งอธิบายถึงการสร้างความแตกต่างของสินค้า บริษัทควรนำเสนอคุณค่าของบริษัทโดยการสร้างอัตลักษณ์และการแข่งขันกับคู่แข่งในด้านคุณภาพและการบริการหลังการขาย ดังภาพที่ 24



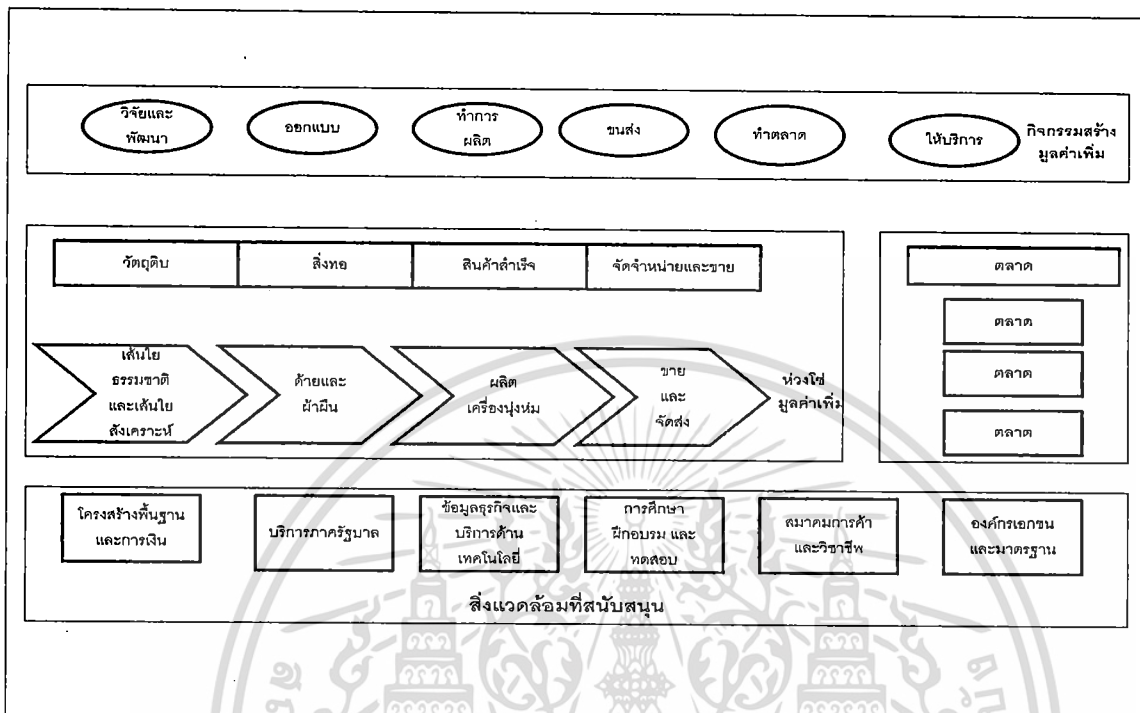
ภาพที่ 24 แบบจำลองการแข่งขัน ของ ศ. ไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E. Porter)  
ที่มา : Michael E. Porter. (2008)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้น มาตรการด้านการวิจัยและพัฒนาสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การคิดค้นสิ่งใหม่ขององค์กร การจัดสรรเงินเพื่อการวิจัยและพัฒนา การมีส่วนร่วมของพนักงานในการคิดค้น ริเริ่มสิ่งใหม่ การปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน

### 2.3.11 ความแตกต่าง

ธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม เป็นธุรกิจด้านแฟชั่น มีการเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล (Hopp, 2007) Zara ซึ่งเป็นผู้นำด้านสินค้าแฟชั่นกล่าวว่า สำหรับสินค้าแฟชั่นจำเป็นต้องลดเวลาในการส่งมอบ และเวลาในการแนะนำสินค้าใหม่ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายให้สั้นมากที่สุด (Hassan and Hodge, 2012) เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีช่วงอายุผลิตภัณฑ์สั้น ซึ่งแสดงถึงธรรมชาติของผลิตภัณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การที่ผู้ผลิต หรือ ผู้ประกอบการด้านธุรกิจเครื่องนุ่งห่มจะมีความสามารถแข่งขันในตลาดได้ จำเป็นต้องมีสินค้าใหม่ มีสินค้าที่ผ่านการพัฒนาคุณภาพให้มีความแตกต่างตลอดเวลาเช่นกัน (Kittichai (Tu) Watchravesringkan, et. al, 2010) รวมทั้งความแตกต่างด้านรูปแบบจะมีส่วนในการเพิ่มมูลค่าสินค้าได้ด้วย (Comelia Staritz, 2012) ดังภาพที่ 25 นอกจากนี้งานวิจัยของ Binta Abubakar, et. al. (2010) ได้ข้อสรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการซื้อสินค้าแฟชั่น ได้แก่ นักออกแบบ เนื่องจากนักออกแบบจะเป็นนำเสนอความหลากหลายของรูปแบบสินค้า ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกที่ตรงกับรสนิยมของแต่ละบุคคล จนเกิดความประทับใจ ความชอบในสินค้านั้น และอิทธิพลของนักออกแบบจะเพิ่มมากขึ้น หากมีการนำเทคโนโลยีเข้าช่วยในการนำเสนอสินค้าแก่ผู้บริโภค เพราะจะทำให้การนำเสนอสินค้ากว้างไกลในเวลาอันรวดเร็ว และเป็นที่มาของรายได้เพิ่มขึ้นของธุรกิจ



ภาพที่ 25 ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม  
ที่มา : Comelia Staritz (2012)

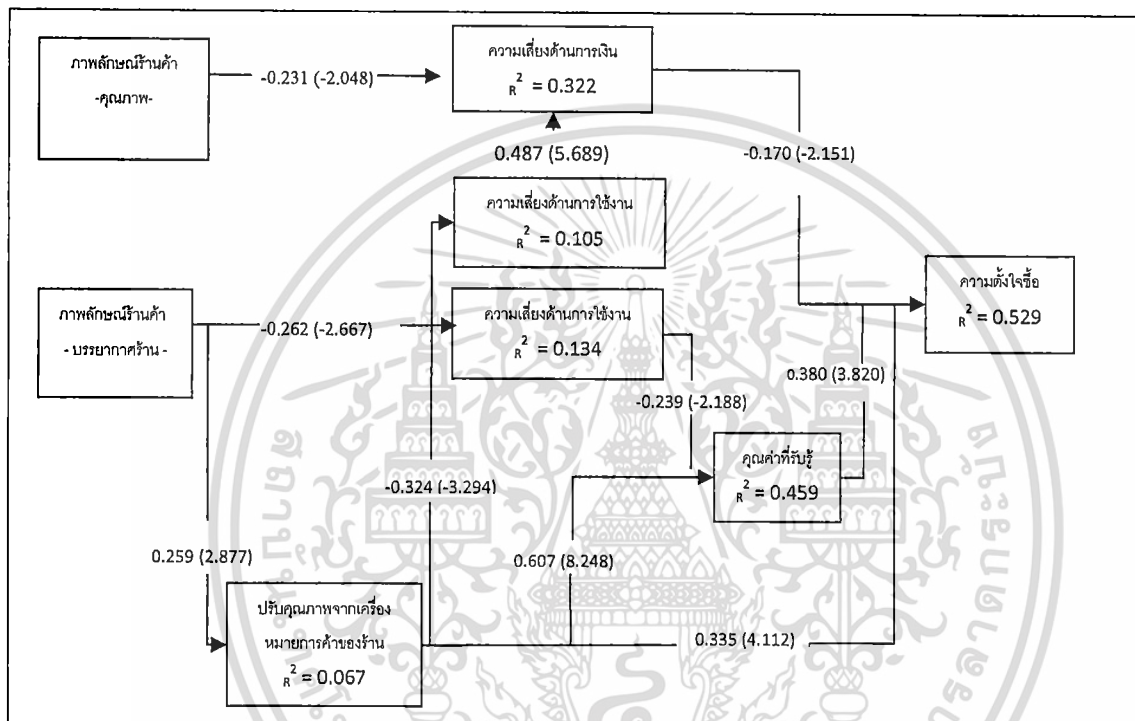
ดังนั้น มาตรการด้านความแตกต่างสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ความแตกต่างของสินค้าด้าน คุณสมบัติและรูปแบบ การส่งเสริมให้มีการคิดค้นสินค้าใหม่ ความแตกต่างจะมีส่วนช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้า ระยะเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ วิธีการดำเนินงานที่แตกต่าง

### 2.3.12 ตราสินค้า

บทสรุปจากงานวิจัยของ Veronica ; Polsa and Riel (2009) พบว่า กลยุทธ์ด้านตราสินค้าได้เพิ่มความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจค้าปลีกเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพราะตราสินค้าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจซื้อสินค้า โดยบทสรุปนี้เป็นบทสรุปที่ได้จากงานวิจัย เรื่อง Modeling Consumer Responses to an Apparel Store Brand: Store Image as a Risk Reducer ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจจากผู้ซื้อเสื้อผ้าชาย จำนวน 223 ราย ที่มีอายุเฉลี่ย 38 ปี มีอัตราการซื้อโดยเฉลี่ยปีละ 5 ตัว พบว่า ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปของร้านค้าที่มีตราสินค้า (Store Brand) เนื่องจากได้รับรู้คุณภาพของสินค้าของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

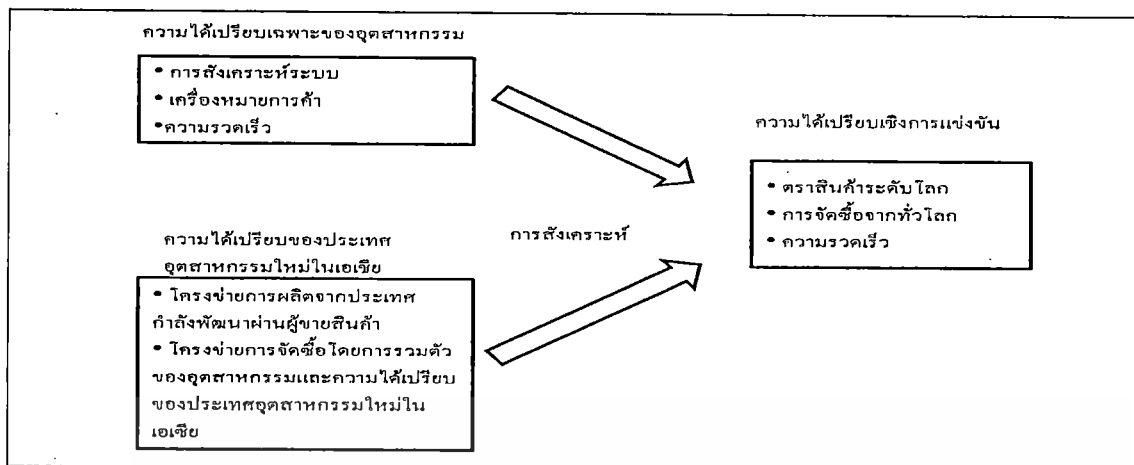
ร้านค้าที่มีตราสินค้า (Store Brand) ดังนั้น หากธุรกิจจะนำกลยุทธ์ด้านตราสินค้าไปใช้ ธุรกิจจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ซื้อได้รับรู้ถึงคุณภาพรูปแบบ ความคงทน และความคุ้มค่าของเงินที่จ่ายไปเพื่อซื้อสินค้านั้น (ปรากฏดังภาพที่ 26) เพราะตราสินค้าจะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ผู้ซื้อได้ทราบถึงคุณลักษณะของสินค้า (Adain and Odile. 2005) ดังนั้น ผู้ประกอบการชาวไทยที่ส่วนใหญ่เป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM) จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้กลายเป็น ผู้ผลิตที่มีตราสินค้าของตนเอง (OBM) (Kittichai (Tu) Watchravesringkan. et. al. 2010)



ภาพที่ 26 แบบจำลองการตอบสนองของผู้บริโภคต่อร้านค้าที่มีเครื่องหมายการค้า: ภาพลักษณ์ของร้านกับการลดความเสี่ยง

ที่มา : Veronica Liljander ; Pia Polsa and Allard van Riel (2009)

เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Byounggho Jin (2004) เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศเอเชียตะวันออก พบว่า ปัจจัยของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือการสร้างตราสินค้าระดับโลก จะเป็นการสร้างความยอมรับสินค้านั้นในระดับโลก (ภาพที่ 27)



ภาพที่ 27 การรวมตัวของอุตสาหกรรมและความได้เปรียบของประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในเอเชีย  
(Synthesizing industry and Asian NIC specific advantages)

ที่มา : Byoung-ho Jin (2004)

นอกจากนี้ในการกำหนดแผนปฏิบัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา สาขาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม พบว่า อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของยังขาดการออกแบบเพื่อการสร้างตราสินค้าของตนเอง ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตของประเทศอื่นได้ เพราะตราสินค้าจะเป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ดังนั้น มาตรการด้านตราสินค้าสำหรับงานวิจัยนี้ ได้แก่ ตราสินค้ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานตราสินค้าจะบ่งบอกคุณสมบัติของสินค้า ตราสินค้าช่วยในการเพิ่มมูลค่าสินค้า ตราสินค้าช่วยในการตัดสินใจ ตราสินค้าช่วยให้ง่ายต่อการจดจำ ควรใช้ตราสินค้าที่แตกต่างกันหากคุณสมบัติสินค้าแตกต่างกัน

### 2.3.13 สิ่งแวดล้อมองค์กร

มีงานวิจัยหลายฉบับที่สนับสนุนว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม อาทิเช่น นโยบายภาครัฐ พันธมิตรทางธุรกิจ หรือ ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังเช่น Nina Asclroy; Kelly Dent and Esther de Haan (2003) ได้ระบุในบทความเรื่อง Critical Issues for the Garment Industry ว่าประเด็นสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอ นั้น เจ้าของโรงงานสิ่งทอกล่าวว่า พวกเขาจำเป็นต้องรักษาค่าแรงให้ต่ำไว้เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน ถ้าพวกเขาเพิ่มค่าแรงให้สูงขึ้น ก็จะไม่สามารถรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า หรือ ไม่ได้รับคำสั่งซื้อ เนื่องจากราคาขายจะต้องสูงขึ้นตามต้นทุน และท้ายที่สุดลูกค้าก็จะไม่มีงานทำ ซึ่งภาครัฐก็สนับสนุนพวกเขาในประเด็นนี้ เนื่องจากกลัวว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอจะหายไปจากประเทศ เมื่อมีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ และสำหรับบริษัทที่จัดซื้อสินค้าก็กล่าวว่าเพื่อรักษาความสามารถใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแข่งขัน พวกเขาต้องรักษาต้นทุนให้ต่ำไว้ ซึ่งหมายความว่าเราไม่สามารถช่วยให้ผู้ผลิตสูงขึ้น หรือ งานวิจัยของ Myung Sook Jun (2005) เรื่องระบบการผลิตในระดับท้องถิ่น การพัฒนาจากภายใน และการ เข้าสู่ตลาดโลก : กรณีศึกษาของเขตสิ่งทอ ดองแดมึน ประเทศเกาหลี (Local Production System, Endogenous Development, and Internationalization : The Case of the Korean Garment District, Dongdaemun) ว่า นอกเหนือจากความช่วยเหลือจากภาครัฐ ยังมีการเข้าแทรกแซงช่วยเหลืออย่างเปิดเผยของ เขตดองแดมึน ในรูปของการช่วยเหลือด้านการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อมกับบริษัท ซึ่งได้รับการสนับสนุน โดยสำนักงานจุงกู (ดองแดมึนขึ้นตรงกับเขตนี้) และองค์กรเพื่อธุรกิจขนาดเล็กลงกลาง ความช่วยเหลือที่ ได้จะเป็นในลักษณะลดความยุ่งยากที่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) จะพบเมื่อ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ติดต่อกับธนาคารกลางและสถาบันการเงิน นอกจากความ ช่วยเหลือจากภาครัฐแล้วยังปัจจัยอื่นอีกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมระดับมหภาคเป็น สิ่งที่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทขนาดเล็กและคู่แข่งกัน โดยทำให้บริษัทเหล่านี้ต้องปรับตัวแทนที่จะ เข้าแก้ไขปัจจัยต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะการค้าของผู้บริโภค วัฒนธรรม ระเบียบแบบแผน วิถีชีวิต และการเปลี่ยนแปลงของประชากร เทคโนโลยี การเข้าถึงวัตถุดิบ ความต้องการและการผลิต ภาครัฐ (สิทธิของแรงงาน และกฎหมายแรงงานเด็ก สหภาพแรงงาน) และเศรษฐกิจ การปรับตัวนี้จะส่งผลอย่างยิ่ง ต่อการสร้างความต่างจากคู่แข่ง และความสำเร็จของธุรกิจโดยรวม (Rick and Media. 2012) ทั้งนี้ด้าน เศรษฐกิจเป็นผลมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์การเติบโตและพัฒนาของประเทศกำลังพัฒนาเพื่อส่งผลดีต่อ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ในระยะสั้น มีผลต่อรายได้ การจ้างงาน โดยเฉพาะผู้หญิง และรายรับเป็นเงิน สกุลต่างชาติ และในระยะยาว ซึ่งสร้างโอกาสการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีนโยบายและสถาบันรองรับ ผลกระทบที่มีพลวัต นอกจากนี้ ผลกระทบระยะยาวของอุตสาหกรรมดังกล่าว ขึ้นกับทั้งลักษณะของผู้ ลงทุนต่างชาติ และขึ้นกับปัจจัยในประเทศในด้านนโยบายภาครัฐและสถาบันเพื่อตัดวงจรประ โยชน์จากการ ลงทุน (Jodie and Willem. 2008)

นอกจากนี้ประเด็นเรื่องการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ ความต้องการ และการผลิตนั้น John and David (1996) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความแพร่หลายและผลประกอบการของการผลิตแบบแยกส่วน ในอุตสาหกรรม เสื้อผ้าของอเมริกา (Diffusion and Performance of Modular Production in the US Apparel Industry) เป็น ศึกษาคุณลักษณะที่มีผลต่อความแพร่หลายของระบบการผลิตแบบเป็นทีม แยกส่วนประกอบ (Modular Assembly) และผลของระบบแบบนี้ต่อผลประกอบการของบริษัท เมื่อเทียบกับบริษัทที่ใช้การประกอบแบบ ดั้งเดิมในอุตสาหกรรมสิ่งทอ จากการศึกษาพบว่าการแพร่หลายในระบบประกอบแยกส่วนที่เกิดขึ้นขณะนั้น เป็นผลจากแรงกดดันของตลาดสินค้า และยังคงแสดงให้เห็นว่าระบบแยกส่วนประกอบส่งผลต่อผล

ประกอบการ โดยเฉพาะทำโครงการดำเนินงาน ซึ่งมีการเสริมด้วยการลงทุนในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก

ดังนั้น องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมองค์กรสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นโยบายภาครัฐ พันธมิตรทางธุรกิจ และ ระบบการค้าระหว่างประเทศ

### 2.3.14 นโยบายภาครัฐในการให้ความช่วยเหลือ

จากงานวิจัยเชิงนโยบายของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เรื่อง การศึกษาโครงสร้างและกลไกการส่งออกของSMEs (2550) เรื่อง การศึกษาโครงสร้างและกลไกการส่งออกของ SMEs พบว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยยังขาดแคลนช่างเทคนิค วิศวกรที่มีความชำนาญ และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ขาดการพัฒนาทักษะบุคลากรทุกระดับ และแรงงานส่วนใหญ่มักไม่ได้รับการศึกษาฝึกอบรมและฝึกฝนด้านสิ่งทอโดยตรง นอกจากนี้ผู้ประกอบการของไทยยังมีการลงทุนด้านการนำระบบคอมพิวเตอร์ มาช่วยในการออกแบบ ตัดเย็บ เพื่อเพิ่มคุณภาพของชิ้นงาน น้อย ทั้งนี้เนื่องจากขาดแหล่งเงินทุนสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee-in Chen Chiu (2007) ที่ว่า ภาครัฐควรต้องช่วยเหลือด้านเงินลงทุน ความรู้ และ ระบบสาธารณูปโภค และยังคงต้องมีการให้ความช่วยเหลือด้านพัฒนาคุณภาพของสินค้า คุณภาพแรงงาน (Rivini and Nilanthi2012; Rael and Beatrice. 2012) ระบบภาษีสำหรับการลงทุน (Lee-in. 2007) เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ

ดังนั้น มาตรการเรื่องนโยบายภาครัฐ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การสร้างระบบขนส่ง สาธารณูปโภค ระบบภาษีสำหรับการลงทุน ความช่วยเหลือด้านเงินลงทุน ความช่วยเหลือด้านความรู้ในการพัฒนาคุณภาพสินค้าและแรงงาน

### 2.3.15 ระบบการระหว่างประเทศ

ระบบการค้าระหว่างประเทศของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทยนั้น ได้มีการยกเลิกระบบโควต้าตั้งแต่ปี 2548 ประกอบกับโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการค้าระหว่างประเทศ จากการใช้นโยบายเรื่องกำแพงภาษี เป็น เขตการค้าเสรี ประเทศต่างๆได้มีการทำข้อตกลงเรื่องเขตการค้าเสรีระหว่างกันมากขึ้น (Free Trade Area : FTA) หรือ มีการรวมกลุ่มระหว่างประเทศ อาทิเช่น สหภาพยุโรป (EU) กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งข้อตกลงในแต่ละกลุ่มภูมิภาคจะมีเงื่อนไขที่แตกต่างกัน หรือ มีการสร้างกฎระเบียบต่างๆเพิ่มขึ้นมากมาย อาทิเช่น ตลาดยุโรปและตลาดสหรัฐอเมริกาที่มีการกำหนดกฎหมายที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวกับการใช้สารเคมี เพื่อความปลอดภัยในการใช้เส้นใยและเครื่องนุ่งห่ม หรือ กฎเรื่องแหล่งกำเนิดสินค้า เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของภาครัฐที่จะต้องเจรจาเกี่ยวกับกฎหมายต่างๆเหล่านี้ ทั้งนี้มีงานวิจัยสนับสนุน คือ งานวิจัยของ Kittichai (Tu) Watchravesringkan, et. al. (2010) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันบนเวทีโลก เป็นงานวิจัยที่ยึดทฤษฎีของ Porter's (1990) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหน่วยงานต่างๆ จำนวน 8 องค์กร ประกอบด้วยผู้ประกอบการจากภาครัฐกิจ จำนวน 5 องค์กร หน่วยงานจากภาครัฐ จำนวน 1 องค์กร หน่วยงานจากภาคการศึกษาระดับสูง จำนวน 1 องค์กร และหน่วยงานที่มีได้แสวงหาผลกำไร จำนวน 1 องค์กร ได้ซื้อสรุปของงานวิจัยว่า ภาครัฐจะต้องสนับสนุนภาคธุรกิจหลายด้านด้วยกัน ได้แก่ การเจรจาเรื่องข้อตกลงเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศเช่นเดียวกับงานวิจัยของ จากงานวิจัยเชิงนโยบายของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2550) เรื่อง การศึกษาโครงสร้างและกลไกการส่งออกของSMEs ที่ว่า อนาคตอุตสาหกรรมสิ่งทอและเสื้อผ้าของไทยจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับ ระบบการค้า เพราะประเทศผู้นำเข้ามีแนวโน้มกำหนดการกีดกันการนำเข้ามากขึ้น ด้วยกฎระเบียบต่างๆ อาทิ ด้านสุขอนามัย ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านมนุษยชน ด้านการกำหนดมาตรฐานต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดและอุดหนุนของประเทศผู้นำเข้า โดยเฉพาะสินค้าที่มีการควบคุมการนำเข้าอยู่แล้ว ถือว่าเป็นมาตรการซ้ำซ้อนและก่อกวนทางการค้า ดังนั้น ภาครัฐโดยสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จึงมีการกำหนดแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (พ.ศ. 2555-2559) ข้อหนึ่งคือ การปรับปรุงแก้ไขและจัดทำกฎระเบียบภาครัฐ ให้เอื้อต่อการเติบโตของอุตสาหกรรม และมุ่งส่งเสริมการขยายธุรกิจไปต่างประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

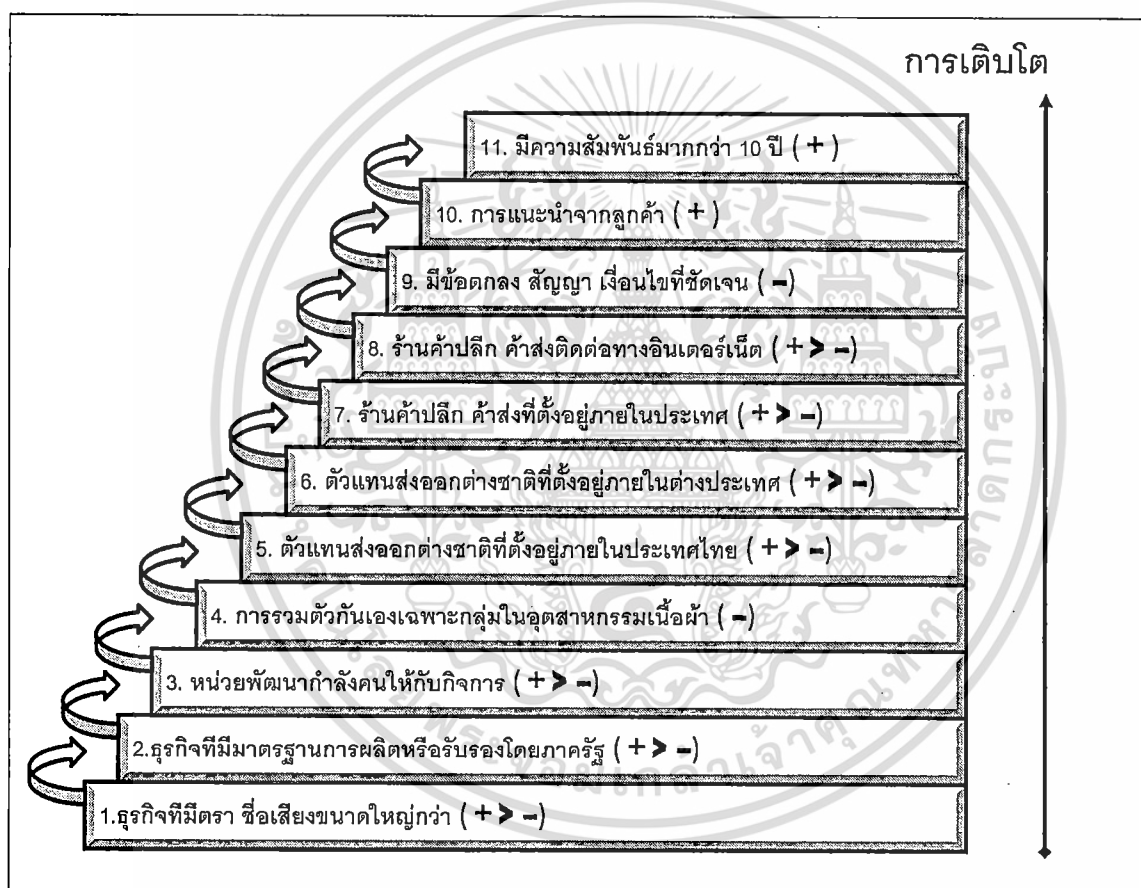
ดังนั้น มาตรการเรื่องนโยบายภาครัฐเรื่องระบบการระหว่างประเทศ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย เจาะใจทางการค้าระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับ เขตการค้าเสรี (FTA) กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) กฎระเบียบของภาครัฐที่เกี่ยวกับการส่งออก

### 2.3.16 พันธมิตรทางธุรกิจ

จากผลงานวิจัยของ Mohammad Asif Salam (2005) เรื่อง Achieving Competitive Advantage through Managing Supply Chain Excellence : The Case of Thai Garment Industry เป็นงานวิจัยที่มีการสำรวจจากผู้ผลิต ซัพพลายเออร์ และผู้ค้าปลีกของไทย จำนวนรวม 390 ราย ใช้สถิติโปรแกรมสมการโครงสร้าง พบว่า ธุรกิจจำเป็นต้องรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเป็นการรวมตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำ (Upstream) ไปถึงธุรกิจปลายน้ำ (Downstream) หรือเรียกว่าห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กฤษณาภรณ์ รุจิธำรงกุล (2548) กล่าวว่า เมื่ออุตสาหกรรมนำเครือข่ายขยายการเติบโต (etwork to Extend Growth) มาพัฒนาใช้อย่างต่อเนื่อง ยิ่งทำให้อัตราการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้น การรวมตัวกันเองเฉพาะกลุ่มในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า ตัวแทนส่งออกของต่างชาติที่ตั้งอยู่ทั้งภายในและต่างประเทศที่มีตลาด ร้านค้าปลีก และค้าส่งที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย หน่วยขาย และตัวแทนขายของกิจการที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ ร้านปลีกและค้าส่งที่ติดต่อ โดยทางอินเทอร์เน็ตที่มีข้อตกลงสัญญาและเงื่อนไขที่ชัดเจนของเครือข่าย รวมถึงเครือข่ายจากการแนะนำของลูกค้าซึ่งมีความสัมพันธ์มากกว่า 10 ปี ปรากฏดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 เครือข่ายขยายการเติบโตของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดเล็ก และขนาดกลางของไทย

ที่มา : กฤษณาภรณ์ รุจิธำรงกุล (2548)

ทั้งนี้งานวิจัยของ Kittichai (Tu) Watchravesringkan. et. al. (2010) ได้ข้อสรุปว่า มีความจำเป็นที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมจะต้องรวมเป็นกลุ่มเครือข่าย หรือ เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เพราะจะเป็นการช่วยลดต้นทุนด้านการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และพัฒนาด้านนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น มาตรการด้านพันธมิตรทางธุรกิจสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ การพบปะสังสรรค์กับพันธมิตรทางธุรกิจ การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับพันธมิตรทางธุรกิจ การติดต่อซัพพลายเออร์ ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ การเพิ่มลูกค้าของธุรกิจ การสมัครเป็นสมาชิกในสมาคมที่เกี่ยวข้อง

### ตารางที่ 3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		
ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
ผลการดำเนินงาน	Mohd Noor Mohd Shariff and Chea Peou (2008)	มูลค่าการลงทุน การเงิน และการจัดการขององค์กร มีความสัมพันธ์กับการเติบโตขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในกัมพูชา
	Gerald Yong Gao, Kevin Zheng Zhou, and Chi Kin (Bennett) Yim (2007)	การกำหนดทิศทางลูกค้า (Customer Orientation) มีผลทางบวกแก่ศักยภาพการดำเนินธุรกิจที่ความต้องการที่ไม่แน่นอนมีระดับต่ำ แต่มีผลกระทบทางลบเมื่อความต้องการที่ไม่แน่นอนมีระดับสูง และการกำหนดทิศทางการแข่งขัน (Competitor Orientation) มีผลกระทบเชิงลบต่อศักยภาพการดำเนินธุรกิจเมื่อความรุนแรงของการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ แต่จะมีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพการดำเนินธุรกิจเมื่อความรุนแรงของการแข่งขันอยู่ในระดับสูง ส่วนอิทธิพลจากลูกค้าและเทคโนโลยีต่อศักยภาพการดำเนินการของธุรกิจเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขัน
	Mazlina Mamat and Anita Ismail (2011)	การกำหนดทิศทางลูกค้า (Customer Orientation) การกำหนดทิศทางคู่แข่ง (Competitor Orientation) และการประสานงานภายในของฝ่ายงานต่างๆ (Inter-functional Coordination) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลประกอบการทางธุรกิจ (Business Performance)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
	Mohd Sobri Minai, Adebayo Isaiah Olusegun, and Esuh Ossai-Igwe Lucky (2011)  Elspeth McFadzean. et. al. (2005)  Kittichai. Et. al., (2010); Vertica. et. al., (2010); กฤษฎา ภรณ์ รุจิธำรงกุล (2548)  Salam (2005)  Martinovic and Colovic (2007)	ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร คุณลักษณะ ขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อศักยภาพ ขององค์กร และ วัฒนธรรมหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรมยังมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับ ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัย ภายนอกองค์กร คุณลักษณะขององค์กร  ผลประกอบการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การ สร้างสรรค์มูลค่าให้เกิดแก่องค์กร การมีกำไรจากการ ดำเนินงาน การเติบโตของยอดขาย การสร้างผลิตภัณฑ์ ใหม่ บริการใหม่ และกระบวนการจัดการใหม่ แต่การจะ บรรลุเป้าหมายได้ จะต้องมีตัวเชื่อม ซึ่งได้แก่ ความตั้งใจ วิสัยทัศน์ และการลงมือปฏิบัติจริง  ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของ ผู้บริโภค จะเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ  กิจการเติบโตได้ ขึ้นกับการพัฒนาผลการดำเนินงานมา สร้างรายได้มากขึ้น ซึ่งหมายความว่ารวมถึงความสามารถ ในการแข่งขัน  ความสามารถในการลดต้นทุน เป็นผลมาจากการพัฒนา ผลการดำเนินงานของธุรกิจ
<b>คุณลักษณะ            ของธุรกิจ            (Firm            Characterist            ic)</b>	Kurt Matzler ; Erich Schwarz ; Natasa Deutinger and Rainer Harms. (2008) Torsak Siritworn	ผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดบทบาท ทิศทาง กลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร โดยจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต และผล ประสิทธิภาพขององค์กร  นอกจากผู้นำองค์กรแล้ว ทีมงานก็มีส่วนในการส่งผลต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
ขนาดองค์กร	(1997) ชัยฤทธิ์ ทองรอด	ความสำเร็จขององค์กรด้วย รูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมควรจะเป็นผู้นำแบบปฏิรูป
	(2550)	เพราะ ผู้นำแบบปฏิรูป มีอิทธิพลต่อความสามารถพิเศษ ในการโน้มน้าวจิตใจ ทั้งด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม การสร้างความจริงใจใจ การเป็นผู้กระตุ้นผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างเฉลียวฉลาด และการมีวิจารณ์ญาณเฉพาะตัว
	ลัดดา ปินตา (2555)	ขนาดขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนโยบาย การบริหาร คุณภาพการบริการ และผลการดำเนินงาน
	Erdem and Erdem (2011)	การกำหนดกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของธุรกิจ ขนาดเล็ก ขนาดกลางในประเทศตุรกี จะมีเป็นการรวม ศูนย์ของการบริหารจัดการโดยเจ้าของธุรกิจ นอกจากนี้ กฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆขององค์กรจะไม่ได้เป็นกฎเกณฑ์ ที่ตายตัว ซึ่งผลของการศึกษาด้านขนาดขององค์กร พบว่า หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อ สถานประกอบการ นำไปสู่การอยู่รอดและการเติบโต ของกิจการ กลยุทธ์ด้านการตลาดมีความอ่อนไหวต่อการ สร้างความเข้าใจแก่ผู้บริโภค และมีความสัมพันธ์ต่อ ประเภทกิจการ
	Martins and Terbianche 2003; Blayse and Manley 2004 and Zazzali. et. al. (2008)	หากธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น จะ ต้องมีการกำหนด โครงสร้างองค์กรตามประเภทของธุรกิจ จะทำให้มีการ กำหนดหน่วยย่อยต่างๆพร้อมการกำหนดหน้าที่ ความ รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนิน ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
สำนักงานส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม R.N. Joshi; S.P. Singh 2010 and	การกำหนดขนาดธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนด จาก เงินลงทุน และจำนวนการจ้างงาน การลงทุนในอุปกรณ์ เครื่องมือด้านเทคโนโลยี จะเป็น สิ่งบ่งชี้ถึงขนาดขององค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่ม	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
ผู้นำองค์กร	Cynthia L. Istook (2000)	ประสิทธิภาพให้กับองค์กร แม้ว่าองค์กรจะมีพนักงานจำนวนน้อย แต่หากมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้ ดีกว่า องค์กรที่มีพนักงานจำนวนมากได้
	บุญทวารรณ วิงวอน และ มนตรี พิริยะกุล (2010)	ความเชื่อในการสนับสนุนจากองค์กรเกิดจากความสามารถในเชิงการบริหารของผู้นำที่สร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นจนพนักงานรู้สึกได้ว่า ตนได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆทั้งที่เป็นรูปธรรม คือ การจัดตั้งของเครื่องใช้ เงินทอง สวัสดิการ อย่างเหมาะสม และที่เป็นนามธรรม เช่น การสนับสนุน ส่งเสริม ปกป้อง ให้เกียรติ และเมื่อพนักงานมีความรู้สึก มีความเชื่อว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กรแล้ว และพร้อมที่จะบำเพ็ญตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรแล้วจะส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร และพร้อมที่จะบำเพ็ญตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร
ทีมงาน	Brown and Duguid 1991; Harvey Royal and Stout 2003 and Bass. (1999)	ผู้นำในรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะเป็นลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างบันดาลใจ รวมถึงการเปลี่ยนวิธีคิดของพนักงานในองค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลมาจากผู้นำสามารถดึงความสามารถแฝงของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร เพราะผู้นำยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง คอยแนะนำ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กร ก่อให้เกิดผลงานที่เกินเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้
	Mohd (2005X)  Mohd Sobri Minai.et. al.2011; Kittichai	คุณลักษณะของธุรกิจมีอิทธิพลต่อรูปแบบขององค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจให้ความรู้ และทักษะในการดำเนินงานแก่ทีมงานของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
	(Watchravesringkan. et. al. 2010; Rael, C Maiyo and Beatrice, E. Imo, 2012  Jodie Kaene and Dirk Willem te Velde. (2008)  สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	องค์กร  ทักษะ ความชำนาญงานของทีมงานในการปฏิบัติส่งผลต่ออัตราค่าแรงงาน และส่งผลต่ออัตราผลผลิตต่อหน่วยด้วย โดยงานวิจัยได้ค้นพบว่า อัตราค่าจ้างแรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกา สูงกว่าในประเทศจีน และอัตราผลผลิตต่อหน่วยในประเทศสหรัฐอเมริกาก็สูงกว่าในประเทศจีนด้วยเช่นกัน  อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยยังขาดแรงงานฝีมือ
<b>กลยุทธ์ องค์กร (Firm Strategy)</b>	Azizi Abdul Adis and Izyanti Awang Razli , 2009  Ram Subramanian and Pradeep Gopalakrishna, 2001; Ikechukwu F. Asiegbu, Barinedum M. Nwibere, and Vincent Ubani, 2012  Mark A. Farrell. , 2002	การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Orientation) และกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) มีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่  การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Market Orientation) มีความสัมพันธ์กับการขยายตัวธุรกิจของรายได้รวม การคืนทุน ความสำเร็จของสินค้าและบริการใหม่  ความสามารถในการรักษาลูกค้า และความสำเร็จในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมีผลส่งเสริมกันอย่างมาก  การวางแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Emergent Change Strategy) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการกำหนดทิศทางทางการตลาด (Market Orientation) และพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง และลักษณะการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
วิจัยและ พัฒนา	Li Chuang (2008)	<p>บริหารงานของผู้นำองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ (Learning Orientation) นอกจากนี้การศึกษายังพบว่ากำหนดทิศทางการตลาด (Market Orientation) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ (Learning Orientation) อีกทั้งการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ (Learning Orientation) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผลประกอบการทางธุรกิจ (Business Performance) มากกว่าการกำหนดทิศทางการตลาด (Market Orientation)</p> <p>เนื่องจากสถานการณ์ทางการค้าของจีนในอุตสาหกรรมสิ่งทอและผ้าที่เปลี่ยนไป ทำให้จีนจำเป็นต้องเร่งการสร้างภาพลักษณ์ โดยงานวิจัยได้ศึกษาขบวนการและสถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาแบรนด์ และได้วิเคราะห์ปัจจัยบวกและปัจจัยลบที่มีต่อการเร่งสร้างแบรนด์/ตราสินค้าอย่างละเอียด และสุดท้ายงานวิจัยได้เสนอข้อแนะนำและนโยบายต่างๆ โดยรวมแล้ว แรงกดดันทางการแข่งขันที่มาจากตลาดอุปสงค์และอุปทานทำให้เกิดแบรนด์ ซึ่งมีจำนวนมากขึ้น มีความหลากหลายมากขึ้น และมีคุณค่ามากขึ้น</p>
	Marguerite Moore (2003)	ผู้ประกอบการจะต้องสร้างภาพลักษณ์ให้แตกต่างและเพิ่มความสามารถโปรโมชันสินค้า
	Chongsung Rah , 1991; Odagiri , Hiroyuki, 1983	องค์กรจะสร้างความแตกต่างได้จำเป็นต้องมีองค์การระดับการลงทุนเรื่องการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
	Shahidul Islam and S.T. Syed Shazali , 2010	การวิจัยและพัฒนา มีผลกระทบทางบวกต่อผลิตภาพการผลิตในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานสูง ซึ่งอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลัก
	Lee-in Chen Chiu	นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการผลิต จำเป็นต้องมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
ความแตกต่าง	(2007)	โรงเรียนถ่ายทอดเทคโนโลยีผ่านระบบการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดทักษะในการทำงาน และเหตุผลของการวิจัยพัฒนา เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของตลาดเพื่อการพัฒนาคุณภาพของสินค้า
	Kittichai (Tu)	ธุรกิจจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพของสินค้า และผลิต
	Watchravesringkan.	สินค้าใหม่เพื่อการส่งออก โดยจะต้องเป็นการพัฒนาทั้ง
	et. al. (2010)	ด้านขั้นตอนและเทคนิค การพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับเครื่องจักรต่างๆที่ใช้ในการผลิต รวมทั้งนวัตกรรมทั้งที่เกี่ยวกับวัตถุดิบ
	JiHyun Bae 2005;	นอกจากการพัฒนาด้านกระบวนการผลิตแล้ว ด้านการ
Mohammad Asif	บริหารจัดการก็มีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาด้วย เพราะการ	
Salam. (2005)	บริหารจัดการที่สามารถสื่อ หรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ซื้อได้	
	ในเวลารวดเร็ว สื่อไปยังผู้ซื้อได้จำนวนมาก แต่สามารถ	
	ตอบสนองเป็นรายบุคคล จะเป็นเครื่องช่วยให้อัตโนมัติ	
	การส่งมอบสินค้ารวดเร็วขึ้น เป็นผลดีต่อธุรกิจ เพราะ	
	ธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม เป็นธุรกิจที่สินค้ามีช่วงอายุผลิตภัณฑ์	
	(Product Life Cycle) ที่สั้น ดังนั้น หากธุรกิจสามารถ	
	ดำเนินการได้เช่นนั้น จัดเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการดำเนิน	
	ธุรกิจ เพราะจะเป็นสิ่งช่วยสร้างความได้เปรียบในการ	
	ดำเนินธุรกิจ และการที่จะดำเนินการได้จำเป็นต้องนำ	
	เทคโนโลยีเข้าช่วย ซึ่งได้แก่พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-	
	commerce)	
	Hopp (2007)	ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มเป็นธุรกิจด้านแฟชั่นมีการเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล
	Hassan Chaudhry,	สำหรับสินค้าแฟชั่นจำเป็นต้องลดเวลาในการส่งมอบ
	George Hodge (2012)	และเวลาในการแนะนำสินค้าใหม่ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย
		ให้สั้นมากที่สุด
	Kittichai (Tu)	การที่ผู้ผลิต หรือ ผู้ประกอบการด้านธุรกิจเครื่องนุ่งห่มจะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
ตราสินค้า	Watchravesringkan. et. al. (2010)	มีความสามารถแข่งขันในตลาดได้ จำเป็นต้องมีสินค้าใหม่ มีสินค้าที่ผ่านการพัฒนาคุณภาพให้มีความแตกต่างตลอดเวลาเช่นกัน
	Comelia Staritz (2012)	ความแตกต่างด้านรูปแบบจะมีส่วนในการเพิ่มมูลค่าสินค้าได้ด้วย
	Binta Abubakar. et. al. (2010)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการซื้อสินค้าแฟชั่นได้แก่ นักออกแบบ เนื่องจากนักออกแบบจะเป็นนำเสนอความหลากหลายของรูปแบบสินค้า ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกที่ตรงกับรสนิยมของแต่ละบุคคล จนเกิดความประทับใจ ความชอบในสินค้านั้น และอิทธิพลของนักออกแบบจะเพิ่มมากขึ้นหากมีการนำเทคโนโลยีเข้าช่วยในการนำเสนอสินค้าแก่ผู้บริโภค เพราะจะทำให้การนำเสนอสินค้ากว้างไกลในเวลาอันรวดเร็ว และเป็นที่มาของรายได้เพิ่มขึ้นของธุรกิจ
	Veronica Liljander, Pia Polsa and Allard van Riel (2009)	กลยุทธ์ด้านตราสินค้าได้เพิ่มความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจค้าปลีกเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพราะตราสินค้าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจซื้อสินค้า
	Adain'dAstous, Odile Saint-Louis ( 2005)	ตราสินค้าจะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ผู้ซื้อได้ทราบถึงคุณลักษณะของสินค้า
	Kittichai (Tu)	ผู้ประกอบการชาวไทยที่ส่วนใหญ่เป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM) จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้กลายเป็น ผู้ผลิตที่มี
	Watchravesringkan. et. al. (2010)	ตราสินค้าของตนเอง (OBM)
	ByoungHo Jin (2004)	ปัจจัยของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือการสร้างตราสินค้าระดับโลก จะเป็นการสร้างความยอมรับสินค้านั้นในระดับโลก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
สิ่งแวดล้อมองค์กร (Firm Environment)	Nina Ascloy, Kelly Dent, Esther de Haan (2003)	ภาครัฐที่สนับสนุนผู้ประกอบการให้สามารถรักษาค่าแรงให้ต่ำไว้ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ เพราะหากค่าแรงสูงขึ้น ก็จะไม่ได้นำคำสั่งซื้อสินค้าและท้ายที่สุดลูกจ้างก็จะไม่มีงานทำ
	Myung Sook Jun (2005)	ภาครัฐ ต้องมีการเข้าแทรกแซงช่วยเหลืออย่างเปิดเผย ในรูปของการชวงเหลือด้านการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อมกับบริษัทเพื่อธุรกิจขนาดเล็กและกลาง จะลดความยุ่งยากที่จะพบเมื่อผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ติดต่อกับธนาคารกลางและสถาบันการเงิน
	Jodie Keane and Dirk Willem te Velde (2008)	การกำหนดยุทธศาสตร์การเติบโตและพัฒนาของประเทศ กำลังพัฒนาเพื่อส่งผลดีต่อทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ในระยะสั้น มีผลต่อรายได้ การจ้างงาน โดยเฉพาะผู้หญิง และรายรับเป็นเงินสกุลต่างชาติ และในระยะยาว ซึ่งสร้างโอกาสการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีนโยบายและสถาบันรองรับผลกระทบที่มีพลวัต นอกจากนี้ กระทบระยะยาวของอุตสาหกรรมดังกล่าว ขึ้นกับทั้งลักษณะของผู้ลงทุนต่างชาติ และขึ้นกับปัจจัยในประเทศในด้านนโยบายภาครัฐและสถาบันเพื่อตัดวงจรประโยชน์จากการลงทุน
นโยบายภาครัฐในการให้ความช่วยเหลือ	T.Dunlop and David Weil (1996)	ระบบแยกส่วนประกอบส่งผลต่อผลประกอบการ โดยเฉพาะกำไรการค้าดำเนินงาน ซึ่งมีการเสริมด้วยการลงทุนในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก
	Lee-in Chen Chiu (2007)	ภาครัฐต้องช่วยเหลือด้านเงินลงทุน ความรู้ ระบบภาษีสำหรับการลงทุน เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ
	Rivini	ภาครัฐต้องช่วยเหลือระบบสาธารณสุขโลก และยังคงต้องมีการให้ความช่วยเหลือด้านพัฒนาคุณภาพของสินค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
ระบบการค้า ระหว่าง ประเทศ	Mataraarachchi, Nilanthi Heenkenda, 2012; Rael, C Maiyo and Beatrice, E. Imo, 2012 Mohammad Asif Salam. (2005)	คุณภาพแรงงาน  อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยยังขาด แคลนช่างเทคนิค วิศวกรที่มีความชำนาญและเรียนรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ขาดการพัฒนาทักษะบุคลากรทุกระดับ และแรงงานส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการศึกษาฝึกอบรมและ ฝึกฝนด้านสิ่งทอโดยตรง นอกจากนี้ผู้ประกอบการของ ไทยยังมีการลงทุนด้านการนำระบบคอมพิวเตอร์ มาช่วย ในการออกแบบ ตัดเย็บ เพื่อเพิ่มคุณภาพของชิ้นงาน น้อย ทั้งนี้เนื่องจากขาดแหล่งเงินทุนสนับสนุน
	สำนักงานส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (2550)	ภาครัฐจะต้องสนับสนุนภาคธุรกิจในด้านด้วยกัน ได้แก่ การเจรจาเรื่องข้อตกลงเกี่ยวกับการค้าระหว่าง ประเทศ อาทิเช่น ตลาดยุโรปและตลาดสหรัฐอเมริกาที่มี การกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวกับการใช้สารเคมี เพื่อความ ปลอดภัยในการใช้เส้นใยและเครื่องนุ่งห่ม หรือกฎเรื่อง แหล่งกำเนิดสินค้า
	Kittichai (Tu) Watchravesringkan. et. al. (2010)	ภาครัฐควรปรับปรุงแก้ไขและจัดทำกฎระเบียบภาครัฐ ให้เอื้อต่อการเติบโตของอุตสาหกรรม และมุ่งส่งเสริม การขยายธุรกิจไปต่างประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)
	สำนักงาน ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม	อนาคตอุตสาหกรรมสิ่งทอและเสื้อผ้าของไทยจะเป็น อย่างไรขึ้นอยู่กับ ระบบการค้า เพราะประเทศผู้นำเข้ามี แนวโน้มกำหนดการกีดกันการนำเข้ามากขึ้น ด้วย กฎระเบียบต่างๆ อาทิ ด้านสุขอนามัย ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านมนุษยชน ด้านการกำหนดมาตรฐานต่างๆ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
<p>พันธมิตรทางธุรกิจ</p>	<p>สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2550)</p> <p>สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม</p> <p>กฤษฎาภรณ์ รุจิธารังกุล (2548)</p> <p>Kittichai (Tu)</p> <p>Watchravesringkan.</p>	<p>นอกจากนี้ยังมีมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดและอุดหนุนของประเทศผู้นำเข้า โดยเฉพาะสินค้าที่มีการควบคุมการนำเข้าอยู่แล้ว ถือว่าเป็นมาตรการซ้ำซ้อนและก่อความเสียหายทางการค้า</p> <p>การปรับเปลี่ยนจากการทำธุรกิจเชิงเดี่ยว เป็นการสร้างพันธมิตรและเรือข่ายทางธุรกิจในระยะยาว เป็นการช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ซื้อหรือเพิ่มขีดความสามารถด้านต่างๆ ส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เท่ากับเป็นการเพิ่มการขยายตลาดฐานลูกค้า</p> <p>ธุรกิจจำเป็นต้องรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเป็นการรวมตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำ (Upstream) ไปถึงธุรกิจปลายน้ำ (Downstream) หรือเรียกว่าห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน</p> <p>เมื่ออุตสาหกรรมนำเครือข่ายขยายการเติบโต (Network to Extend Growth) มาพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ยิ่งทำให้อัตราการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้น การรวมตัวกันเองเฉพาะกลุ่มในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า ตัวแทนส่งออกของต่างชาติที่ตั้งอยู่ทั้งภายในและต่างประเทศที่มีตลาดร้านค้าปลีก และค้าส่งที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย หน่วยขายและตัวแทนขายของกิจการที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ ร้านปลีกและค้าส่งที่ติดต่อ โดยทางอินเทอร์เน็ตที่มีข้อตกลงสัญญาและเงื่อนไขที่ชัดเจนของเครือข่าย รวมถึงเครือข่ายจากการแนะนำของลูกค้าซึ่งมีความสัมพันธ์มากกว่า 10 ปี</p> <p>มีความจำเป็นที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมจะต้องรวมเป็นกลุ่มเครือข่าย หรือ เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ</p>

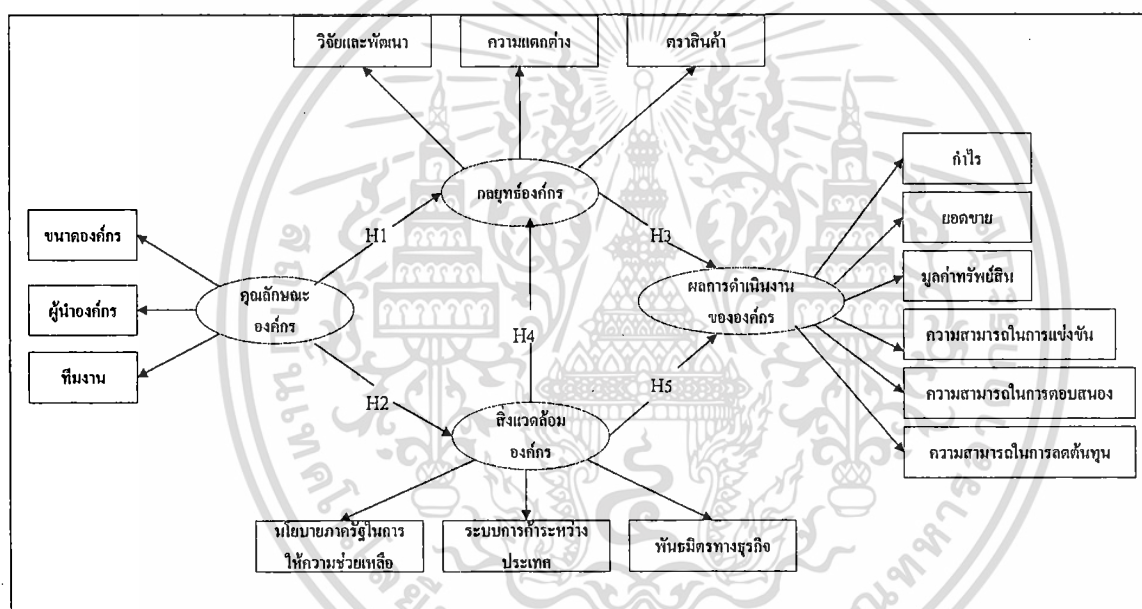
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
	et. al. (2010)	เพราะจะเป็นการช่วยลดต้นทุนด้านการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และพัฒนาด้านนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

## 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม มีดังนี้



ภาพที่ 29 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

ตัวแปรต้น

คุณลักษณะองค์กร

ตัวแปรสังเกตได้

-ขนาดองค์กร

-ผู้นำ

-ทีมงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์องค์กร

- การวิจัยและพัฒนา
- ความแตกต่าง
- ตราสินค้า

สิ่งแวดล้อมองค์กร

- นโยบายภาครัฐ
- พันธมิตรทางธุรกิจ
- ระบบการค้าระหว่างประเทศ

ผลการดำเนินงาน

- กำไร
- ยอดขาย
- มูลค่าทรัพย์สิน
- ความสามารถในการแข่งขัน
- ความสามารถในการตอบสนอง
- ความสามารถในการลดต้นทุน

## 2.5 สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 29 ของงานวิจัยนี้ ทำให้ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ( $H_1$ ) : คุณลักษณะองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อ กลยุทธ์องค์กร

สมมติฐานที่ 2 ( $H_2$ ) : คุณลักษณะองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อ สิ่งแวดล้อมองค์กร

สมมติฐานที่ 3 ( $H_3$ ) : กลยุทธ์องค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 ( $H_4$ ) : สิ่งแวดล้อมองค์กร มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวก ต่อ กลยุทธ์องค์กร

สมมติฐานที่ 5 ( $H_5$ ) : สิ่งแวดล้อมองค์กร มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวก ต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม ดังนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แนวทางที่ใช้ในการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### 3.1 แนวทางที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ข้อมูลทั้งประเภทข้อมูลปฐมภูมิ และ ข้อมูลทุติยภูมิ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการศึกษา ดังนี้

##### 3.1.1 แนวทางการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ

การวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

3.1.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ผ่านตรวจสอบจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตรงกับปัจจัยที่ต้องการตรวจสอบ รวมทั้งการตรวจสอบด้วยการทดลองใช้ (Try - out) เพื่อการปรับปรุงข้อคำถามให้มีความชัดเจน ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้ง นี้ หลังจากนั้นจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ทางสถิติ

3.1.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายภาครัฐ

##### 3.1.2 แนวทางการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งจากทฤษฎี ตำราวิชาการงานวิจัย เอกสาร บทความต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการถ่วงดุลให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม ที่เป็นสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Thai Garment Manufacturers Association) จำนวน 289 ราย โดยมีรายชื่อในทะเบียนรายชื่อสมาชิกของสมาคม

#### 3.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

1) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง จะต้องควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระ เพราะงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ที่วิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ควรมีขนาดที่ 5-20 เท่าของตัวแปรเชิงประจักษ์ (Schumacker; Lomax; Kelloway) แล้ว ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ ใช้ขนาดตัวอย่างที่ 10 เท่าของตัวแปรเชิงประจักษ์ ซึ่งมีจำนวน 15 ตัวแปร ทั้งนี้เนื่องจากประชากรซึ่งเป็นสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีเพียง 289 ราย ดังนั้น จะสามารถคำนวณขนาดตัวอย่างได้เท่ากับ 150 ราย แต่ผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลได้ จำนวน 178 ราย ซึ่งมากกว่าจำนวนที่คำนวณไว้

2) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการยืนยัน โมเดลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ขนาดตัวอย่างของการศึกษาจะมีจำนวน 10 ราย

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จะมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 การจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นนี้ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยให้ลูกค้ากรอกแบบสอบถามเอง (Self-administered questionnaire) โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลูกค้านประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวนรวม 50 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น

- 2.1 คำถามเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของกิจการ จำนวน 9 ข้อ
- 2.2 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กร จำนวน 16 ข้อ
- 2.3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร จำนวน 15 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.4 คำถามเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร จำนวน 10 ข้อ
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลโดยทั่วไปของบริษัท จำนวน 8 ข้อ
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ
- (รายละเอียดตามภาคผนวก-1)

ลักษณะคำถามเป็นแบบประมาณค่า (Likert Rating Scale) แต่ละข้อมีมาตรวัด 5 หน่วย โดยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ดังนี้

มากที่สุด	ใช้เลข 5	หมายถึง 5 คะแนน
มาก	ใช้เลข 4	หมายถึง 4 คะแนน
ปานกลาง	ใช้เลข 3	หมายถึง 3 คะแนน
น้อย	ใช้เลข 2	หมายถึง 2 คะแนน
น้อยสุด	ใช้เลข 1	หมายถึง 1 คะแนน

### 3.3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นมาตรวัดที่มีคุณภาพ โดยมีทั้งความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และ ความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

#### 1) การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวม 5 ท่าน ประกอบด้วย

##### 1.1) ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการผลิต จำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วย

- นางรุ่งทิวา ธนสารสมบัติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต  
รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท โรงงานไทยแลนด์นิตติ้ง จำกัด
- นายยุทธนา ศิลป์สรรควิชัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต  
กรรมการผู้จัดการบริษัท เจ.เอ็ม แอพพารเทล จำกัด

##### 1.2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์กร จำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วย

- ผศ.ดร.พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและกลยุทธ์  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ดร.นาวิน มีนะกรรมณ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและกลยุทธ์  
ประธานกรรมการดำเนินงานหลักสูตรปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจ คณะ  
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

##### 1.3) ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์องค์กร จำนวน 1 ท่าน ประกอบด้วย

- Mr. Henry Liu ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

COO -Chief Operation Officer , Castle Peak Holdings Public Co., Ltd

2) การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดจากแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Context validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ตลอดจนภาษาที่ใช้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา กับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of item – Objective Congruence : IOC) แล้วดำเนินการคัดเลือกข้อคำถามเฉพาะข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 เท่านั้น

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

R = ค่าคะแนนความสอดคล้อง

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยการให้ค่าคะแนน เป็นดังนี้

1 = สอดคล้อง

0 = ไม่แน่ใจ

-1 = ไม่สอดคล้อง

3) การแปลผลระดับความพึงพอใจของงานวิจัยครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์การจัดลำดับคะแนนเฉลี่ยตามหลักสถิติ ดังนี้

อินตรภาคชั้น (Interval Scale) =  $\frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$

จำนวนชั้น

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

ตารางที่ 4 เกณฑ์การแปลผลระดับความพึงพอใจของการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด
1.81 – 2.60	น้อย
2.61 – 3.40	ปานกลาง
3.41 – 4.20	มาก
4.21 – 5.00	มากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยการใช้แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามที่ผ่านตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามข้อ 3.3.2 เรียบร้อยแล้ว โดยแบ่งเป็น

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดเก็บแบบบังเอิญ (By Accident)

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ด้วยคำถามจำนวน 11 ข้อคำถาม (ภาคผนวก-2) กับกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยเป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ตัวอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งจากผู้ประกอบการและตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 1) นายทวีกิจ จตุรเจริญคุณ  
กรรมการผู้จัดการ บริษัท ที.เค. การ์เมนต์ จำกัด  
มีโรงงานสาขาในประเทศกัมพูชา
- 2) ดร.เนาวรัตน์ ทรงสวัสดิ์ชัย  
รองประธานกรรมการ บริษัท โอเรียนตอล การ์เมนต์ จำกัด  
มีโรงงานสาขาในประเทศเวียดนาม
- 3) น.ส.ศิริกุล ธนสารศิลป์  
รองประธานกรรมการ บริษัท ไทย วาโก้ จำกัด (มหาชน)  
ผู้ประกอบการตลาดในประเทศ
- 4) ดร. วิภา ทวีวรารักษ์  
ผู้จัดการ บริษัท แกรนด์ แอนด์ เวิลด์ แฟชั่น อินดัสทรี จำกัด  
ผู้ประกอบการส่งออก
- 5) นายสาธิต ชาญเชาวน์กุล  
อดีตเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)  
ผู้แทนภาครัฐ
- 6) คุณถาวร กนกวงวิงศ์  
รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท บลูฟิน อินเตอร์เทรด จำกัด  
นายกสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย
- 7) คุณอัครเดช ภูประดิษฐ์  
กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยบิวตี้แวร์ จำกัด  
ผู้ประกอบการส่งออก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 8) คุณรักศักดิ์ หิรัญญะศิริ  
Costing Manager Adidas Sourcing Limited  
ผู้ซื้อรายใหญ่ในประเทศไทย
- 9) คุณยศชน กิจกุศล  
กรรมการผู้จัดการ บริษัท แวนสัน(ประเทศไทย) จำกัด  
ผู้ประกอบการตลาดในประเทศ
- 10) คุณวัลลภ วิตนาร  
กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไฮ-เทค แอพพารเอล จำกัด  
รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ เอกสาร บทความ งานวิจัย เป็นต้น เพื่อกำหนดกรอบแนวความคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### 3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ

1. การวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานธุรกิจ คุณลักษณะองค์กร กลยุทธ์องค์กร และ สิ่งแวดล้อมองค์กร โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยอธิบายลักษณะ

1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.3 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)

1.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) โปรแกรมสำเร็จรูป PLS Graph เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

#### 3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ผู้วิจัยจึงดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มที่มีอำนาจ และหน้าที่ รวมทั้งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน แล้วจะดำเนินการแปลผลข้อมูลเชิงคุณภาพตามแนวทางของสุภางศ์ จันทวานิช (2550)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้แก่ การจำแนกข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูล การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และการสรุปตีความ ทั้งนี้ ดำเนินการวิธีการการบรรยายผลและนำเสนอผลการวิจัยไปสู่การค้นพบข้อเท็จจริง เพื่อเป้าหมายให้ ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรงมากที่สุด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย 2. เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจ กับผลการดำเนินงานธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ในบทนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา มี 3 ประเภทตัวแปร คือ ตัวแปรแฝงภายนอก ตัวแปรคั่นกลาง และ ตัวแปรแฝงภายใน และดำเนินการยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดแสดงไว้ในบทที่ 3

ผู้วิจัยได้ทดสอบเครื่องมือที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วยค่าสถิติต่างๆ เพื่อสนับสนุนและยืนยันคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยให้เป็นไปตามมาตรฐานการวิจัยระดับนานาชาติ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 ผลความเชื่อมั่นและความเที่ยงของข้อมูล
- 4.2 ผลของข้อมูลเชิงพรรณนา
- 4.3 การวิเคราะห์และผลจากศึกษา
- 4.4 ผลการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้าง
- 4.5 ผลการทดสอบสมมุติฐาน
- 4.6 บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ผลความเชื่อมั่นและความเที่ยงของข้อมูล ผลของข้อมูลเชิงพรรณนา ผลการทดสอบสมมุติฐาน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้าง และสรุป รวมทั้งการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแต่ละตัวแปรในกรอบแนวคิด โดยมีสาระสำคัญดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.1 ผลความเชื่อมั่นและความเที่ยงของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการพัฒนามาตรวัดจากการทบทวนวรรณกรรมดังปรากฏในบทที่ 2 ประกอบด้วย

1. มาตรวัดของคุณลักษณะขององค์กร พัฒนาจาก ลัดดา ปินตา (2555) ; Erdem and Erdem (2011); Martins and Terbianche (2003) ; Blayse and Manley (2004) ; Zazzali. et. al. (2008) ; Torsak Siriwoharn (1997) ; ชัยฤทธิ์ ทองรอด (2550) ; บุญทวรรณ วิงวอน และ มนตรี พิริยะกุล (2010) ; Mohd Sobri Minai.et. al. (2011) ; Kittichai (Tu) Watchravesringkan.et. al (2010) ; Rael, C Maiyo and Beatrice ; E. Imo (2012) ; Jodie Kaene and Dirk Willem te Velde (2008) ; Kurt Matzler, et. al. (2008) ; Jodie Kaene and Dirk Willem te Velde (2008) ; R.N. Joshi ; S.P. Singh (2010) ; Cynthia L. Istook (2000)

2. มาตรวัดของกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาจาก Michael E.Porter ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ; นันทพร วงษ์เชษฐา (2551) ; Hopp (2007) ; Marguerite Moore (2003) ; Chongsung Rah (1991) ; Odagiri , Hiroyuki (1983) ; Shahidul Islam and S.T. Syed Shazali (2010) ; Lee-in Chen Chiu (2007) ; JiHyun Bae (2005) ; Mohammad Asif Salam (2005) ; Kittichai(Tu)Watchravesringkan. et. al. (2010) ; Comelia Staritz (2012) ; Binta Abubakar. et. al. (2010) ; Veronica Liljander ; Pia Polsa and Allard van Riel. (2009) ; Adain'dAstous, Odile Saint-Louis (2005) ; ByoungHo Jin. (2004)

3. มาตรวัดของสิ่งแวดล้อมองค์กร พัฒนาจาก Nina Ascloy ; Kelly Dent, Esther de Haan (2003) ; Myung Sook Jun (2005) ; Lee-in Chen Chiu (2007) ; Rivini Matararachchi, Nilanthi Heenkenda (2012) ; Rael ; C Maiyo and Beatrice ; E. Imo (2012) ; Mohammad Asif Salam (2005) ; กฤษฎาภรณ์ รุจิธีรางกุล (2548) ; Kittichai (Tu) Watchravesringkan. et. al. (2010) ; สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม; สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2550)

4. มาตรวัดของผลการดำเนินงานขององค์กร พัฒนาจากทฤษฎีของ Mc Mahon, Kotler ; กฤษฎาภรณ์ รุจิธีรางกุล (2548) ; Mohd Noor Mohd Shariff and Chea Peou (2008) ; Gerald Yong Gao, Kevin Zheng Zhou, and Chi Kin (Bennett) Yim (2007) ; Mazlina Mamat and Anita Ismail (2011) ; Elspeth McFadzean et. al. (2005) ; Sofi Elfving (2007) ; Nakcharoen Prasert (1997) ; ผุสดี พลสารัมย์ (2541) ; เจริญชัย พรไพโรเพชร (2552)

สำหรับการสร้างเครื่องมือวัดหรือแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ 5-Point Likert Scale (Likert. 1970) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาให้เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ มีความเที่ยงตรงของข้อมูล และ มีความเชื่อมั่น

เพียงพอที่ใช้สำหรับการเก็บข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดการหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตามวิธีครอนบักของแต่ละกลุ่มตัวแปร ดังนี้

#### 4.1.1 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าเชื่อถือได้ของแต่ละกลุ่มตัวแปร

ผู้วิจัยได้คำนวณหาค่าความเชื่อถือได้ของข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดตัวแปร โดยแสดงค่าแสดงอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เพื่อเป็นการแสดงและยืนยันว่า ข้อมูลที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามในงานวิจัยครั้งนี้ มีความเชื่อถือได้ ปรากฏดังตารางที่ 5 ถึง 8

ตารางที่ 5 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าเชื่อถือได้ของแต่ละกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของธุรกิจ

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	ค่าแสดงอำนาจ	ค่าสัมประสิทธิ์	
			จำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	แอลฟา Cronbach's alpha	
คุณลักษณะของ องค์กร	-ขนาดองค์กร	ca_b_suc	.386	.726	
		cm_hu_g2	.476	.775	
		cm_eq_i	.602		
		cm_eq_ia	.742		
		cm_eq_ai	.467		
		cm_i_tec	.553		
		ผู้นำองค์กร	ld_xperi		.678
	ld_visio	.682			
	ld_vi_ac	.758			
	ld_ac_os	.738			
	ld_pb_sv	.763			
	ld_con_s	.708			
	ld_model	.794			
		ld_dev_s	.678		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	ค่าแสดงอำนาจ จำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา Cronbach's alpha
	-ทีมงาน	tm_activ	.633	<b>.893</b>
		tm_u_sup	.681	
		tm_com_t	.696	
		tm_com_p	.356	
		tm_knowl	.741	
		tm_gro_p	.747	
		tm_welfa	.726	
		tm_s_opi	.691	
		tm_s_pbs	.636	

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตามวิธีของครอนบาค มีค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อมูลตามรายชื่อของตัวแปรคุณลักษณะขององค์กร จากตาราง 5 พบว่า อยู่ในระดับยอมรับได้ มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง โดยระดับความเที่ยงตรง จะวิเคราะห์จากการค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งได้แก่ ค่าแสดงอำนาจจำแนก(Corrected Item-total Correlation) มีค่าระหว่าง .356 - .794 ค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ มีค่าระหว่าง .775 - .916 และ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) รวมของตัวแปรแฝงด้านคุณลักษณะขององค์กร เท่ากับ .726 ถือว่า เป็นมาตรวัดที่มีระดับความเชื่อถือได้ในระดับสูง

ตารางที่ 6 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าเชื่อถือได้ของแต่ละกลุ่มตัวแปรด้านกลยุทธ์ขององค์กร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	ค่าแสดงอำนาจ จำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา Cronbach's alpha
กลยุทธ์ขององค์กร	-การวิจัยและพัฒนา	st_re_gr	.457	.732 .873
		st_op_pj	.709	
		st_po_de	.694	
		st_s_cre	.711	
		st_pd_np	.806	
	-ความแตกต่าง	st_lo_mp	.705	.802
		pd_df_sp	.670	
		pd_st_sp	.670	
	-ตราสินค้า	br_ca_pd	.716	.900
		br_ad_va	.819	
		br_df_ca	.646	
		br_as_di	.819	
		br_mem_g	.776	

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตามวิธีของครอนบาค มีค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อมูลตามรายชื่อของตัวแปร กลยุทธ์ขององค์กร จากตาราง 6 พบว่า อยู่ในระดับยอมรับได้ มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง โดยระดับความเที่ยงตรง จะวิเคราะห์จากการค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งได้แก่ ค่าแสดงอำนาจจำแนก(Corrected Item-total Correlation) มีค่าระหว่าง .457 - .819 ค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าระหว่าง .802 - .900 และ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) รวมของตัวแปรแฝงด้านกลยุทธ์ขององค์กร เท่ากับ .732 ถือว่า เป็นมาตรวัดที่มีระดับความเชื่อถือได้ในระดับสูง

ตารางที่ 7 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าเชื่อถือได้ของแต่ละกลุ่มตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	ค่าแสดงอำนาจ จำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา Cronbach's alpha
สิ่งแวดล้อมองค์กร	-นโยบายภาครัฐในการให้ ความช่วยเหลือ	n_g_per	.476	.872
		n_g_inl	.665	
		n_g_gart	.657	
		n_g_tax	.657	
		n_g_mkt	.685	
		n_g_movp	.500	
		n_g_edu	.625	
		n_g_rapi	.597	
		n_g_fasi	.691	
	-ระบบการค้าระหว่าง ประเทศ	int_ch_p	.702	.896
		int_goup	.589	
		int_fta	.638	
		int_gsp	.774	
		int_rule	.830	
	-พันธมิตรทางธุรกิจ	all_succ	.735	.923
all_rela		.747		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	ค่าแสดงอำนาจ จำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา Cronbach's alpha
		all_meet	.582	
		all_ch_i	.637	
		all_memo	.572	
		all_dcos	.547	
		sp_con_2	.770	
		sp_rela	.811	
		sp_in_st	.679	
		cus_con2	.744	
		cus_rela	.703	
		cus_in_s	.671	

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตามวิธีของครอนบาค มีค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อมูลตามรายชื่อของตัวแปรสังเกตได้ขององค์กร จากตาราง 7 พบว่า อยู่ในระดับยอมรับได้ มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง โดยระดับความเที่ยงตรง จะวิเคราะห์จากการค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งได้แก่ ค่าแสดงอำนาจจำแนก(Corrected Item-total Correlation) มีค่าระหว่าง .476 - .830 ค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ มีค่าระหว่าง .872 - .923 และ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) รวมของตัวแปรแฝงด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร เท่ากับ .796 ถือว่า เป็นมาตรวัดที่มีระดับความเชื่อถือได้ในระดับสูง

ตารางที่ 8 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าเชื่อถือได้ของแต่ละกลุ่มตัวแปรด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	ค่าแสดงอำนาจ จำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	Cronbach's alpha
ผลการดำเนินงาน ขององค์กร	-กำไร	per_op_p	.569	.891
		per_pf_i	.686	
		per_pf_3	.739	
	-ยอดขาย	per_s_i	.726	
		per_s_3	.742	
		per_as_i	.710	
	-ทรัพย์สิน	per_as_3	.753	
		cm_cp_w	.546	
	-ความได้เปรียบในการ แข่งขัน	cm_ad_c	.408	
	-ความได้เปรียบด้านต้นทุน การผลิต	cm_resp	.446	
	-การตอบสนองลูกค้า			

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตามวิธีของครอนบาค มีค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อมูลตามรายชื่อของตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ผลการดำเนินงาน จากตาราง 8 พบว่า อยู่ในระดับยอมรับได้ มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง โดยระดับความเที่ยงตรง จะวิเคราะห์จากการค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งได้แก่ ค่าแสดงอำนาจจำแนก(Corrected Item-Total Correlation) มีค่า .408 - .753 และ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) รวมของตัวแปรแฝงด้านผลการดำเนินงาน เท่ากับ .891

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 4.2 ผลของข้อมูลเชิงพรรณนา

ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการอธิบายถึงอิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ตามแบบโครงสร้างของกรอบแนวคิดการวิจัย และแผนภาพเส้นทางตามทฤษฎีที่ได้เสนอไว้ในบทที่ 3 โดยใช้การวิเคราะห์กำลังน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยแสดงเป็นแบบจำลองโครงสร้าง ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป PLS-Graph (Chin, 2001) ในการตรวจสอบมาตรวัด และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ ตามรายละเอียดดังนี้

### 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 178 ตัวอย่าง ด้วยการสำรวจข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง และอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดข้อมูลทั่วไปดังตาราง 9

ตารางที่ 9 ข้อมูลด้านตำแหน่ง และอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 178)	ร้อยละ
ตำแหน่ง	เจ้าของ หรือ กรรมการผู้จัดการ	82	46.1
	ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ฝ่ายส่งออก	39	24.2
	ผู้จัดการฝ่าย	27	15.2
	หัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง	30	16.9
อายุงานของ	น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 5 ปี	30	16.9
ผู้ตอบแบบสอบถาม	6 – 10 ปี	37	20.8
	11 – 15 ปี	28	15.7
	16 – 20 ปี	29	16.3
	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	54	30.3

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ หรือ เป็นกรรมการผู้จัดการ จำนวน 82 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.1 รองลงมา ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด หรือ ผู้จัดการส่งออก

จำนวน 39 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.2 โดยส่วนมากเป็นผู้ที่มีอายุงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 54 ราย คิดเป็น ร้อยละ 30.3 รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุงาน ระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 37 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.8

นอกจากนี้ สำหรับข้อมูลของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม อาทิเช่น อายุของกิจการ จำนวน พนักงาน สินค้าที่ผลิต ตลาดในการส่งออก ผลการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังตาราง 10

ตารางที่ 10 ข้อมูลกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ข้อมูลทั่วไปของกิจการ	จำนวน (n = 178)	ร้อยละ
อายุของบริษัท	น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 5 ปี	27	15.2
	6 – 10 ปี	6	3.4
	11 – 15 ปี	10	5.6
	16 – 20 ปี	19	10.7
	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	116	65.2
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 50 คน	30	16.9
	51 - 200 คน	29	16.3
	201 - 500 คน	43	24.2
	501 - 1,000 คน	35	19.7
ประเภทสินค้าที่ผลิต	มากกว่า 1,000 คน	41	23.0
	เสื้อผ้าบุรุษ-สตรี	51	28.7
	เสื้อผ้าเด็ก	10	5.6
	เสื้อผ้ากีฬา	18	10.1
	ชุดชั้นใน	9	5.1
ตลาดในการส่งออก	ผลิตหลายประเภท	65	36.5
	อื่นๆ	25	14.0
ตลาดในการส่งออก	1 – 2 ประเทศ	39	21.9
	3 – 6 ประเทศ	84	47.2
	7 – 9 ประเทศ	19	10.7
	10 – 12 ประเทศ	14	7.9
	มากกว่า 12 ประเทศ	22	12.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	ข้อมูลทั่วไปของกิจการ	จำนวน (n = 178)	ร้อยละ
สัดส่วนการ	น้อยกว่า หรือเท่ากับ ร้อยละ 25	50	28.1
ส่งออก	ร้อยละ 26 – 50	33	18.5
	ร้อยละ 51 – 75	26	14.6
	ร้อยละ 76 – 90	20	11.2
	ร้อยละ 91 – 100	49	27.5
ระยะเวลาใน	น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 5 ปี	15	8.4
การส่งออก	6 – 10 ปี	35	19.7
	11 – 15 ปี	24	13.5
	16 – 20 ปี	20	11.2
	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	84	47.2
ยอดขายรวมใน	น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 20 ล้านบาท	18	10.1
ปีที่ผ่านมา	21 – 50 ล้านบาท	19	10.7
	51 – 200 ล้านบาท	44	24.7
	201 – 500 ล้านบาท	37	20.8
	ตั้งแต่ 501 ล้านบาท	60	33.7
อัตรากำไรปีที่	กำไร น้อยกว่า ร้อยละ 3	37	20.8
	กำไร ร้อยละ 4 - 6	61	34.3
	กำไร ร้อยละ 7 - 9	19	10.7
	กำไร มากกว่า หรือ เท่ากับ ร้อยละ 10	32	18.0
	ขาดทุน น้อยกว่า ร้อยละ 3	21	11.8
	ขาดทุน ร้อยละ 4 - 6	5	2.8
	ขาดทุน ร้อยละ 7 - 9	2	1.1
ขาดทุน มากกว่า หรือ เท่ากับ ร้อยละ 10	1	0.6	

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า อายุของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 116 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 65.2 รองลงมา เป็นกิจการมีอายุน้อยกว่า หรือ เท่ากับ 5 ปี จำนวน 27 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 15.2 ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่มีจำนวนพนักงาน 201- 500 คน จำนวน 43 กิจการ คิดเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร้อยละ 24.2 รองลงมา เป็นกิจการที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 1,000 คน จำนวน 41 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 23.0 เป็นกิจการที่ผลิตสินค้ามากกว่า 1 ประเภท (เสื้อผ้าบุรุษ-สตรี เสื้อผ้าเด็ก เสื้อผ้ากีฬา ชุดชั้นใน) รวม 65 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 36.5 เป็นกิจการที่ผลิตเฉพาะเสื้อผ้าบุรุษ-สตรี จำนวน 51 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 28.7 เป็นกิจการที่มีการส่งออก 3-6 ประเทศ จำนวน 84 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 47.2 โดย สัดส่วนในการส่งออกน้อยกว่า ร้อยละ 25 ของยอดขาย จำนวน 50 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 28.1 และเป็นกิจการที่มีสัดส่วนในการส่งออกร้อยละ 91 – 100 ของยอดขาย จำนวน 49 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 27.5 ส่วนผลการดำเนินกิจการในปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่มีกำไรระหว่าง ร้อยละ 4 – 6 จำนวน 61 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 34.3

#### 4.2.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับตัวชี้วัดคุณลักษณะขององค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ปรากฏรายละเอียด ปรากฏดังตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 ตัวชี้วัดคุณลักษณะขององค์กร

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต $\bar{X}$	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับ
ขนาดองค์กร	2.9195	.63192	พึงพอใจปานกลาง
1. ขนาดองค์กรที่ใหญ่กว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จมากกว่า	2.9551	.82900	พึงพอใจปานกลาง
2. องค์กรมีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นเป็นลำดับในช่วงเวลา 2 ปีที่ผ่านมา	2.2584	.91476	พึงพอใจน้อย
3. องค์กรของท่านมีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เป็นลำดับในช่วงเวลา 2 ปีที่ผ่านมา โดย			
3.1 การเพิ่มเครื่องมืออุปกรณ์ เพื่อการเพิ่มกำลังการผลิต	2.8315	1.02771	พึงพอใจปานกลาง
3.2 การเพิ่มเครื่องมืออุปกรณ์ เพื่อการผลิตแบบครบวงจร	2.8933	.99425	พึงพอใจปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยเลข คณิต $\bar{x}$	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
4. องค์กรของท่านมีอุปกรณ์ครบถ้วนสำหรับใช้ในการดำเนินงาน	3.3764	.82947	พึงพอใจปานกลาง
5. องค์กรของท่านมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการดำเนินงาน	3.2022	.91664	พึงพอใจปานกลาง
<b>ผู้นำองค์กร</b>	<b>3.7317</b>	<b>.58515</b>	<b>พึงพอใจมาก</b>
1. ผู้บริหารในบริษัทของท่านล้วนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารธุรกิจที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง	3.5674	.67936	พึงพอใจมาก
2. ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.9831	.80587	พึงพอใจมาก
3. วิสัยทัศน์ธุรกิจของท่านได้รับการยอมรับหรือเห็นด้วยจากผู้ร่วมงาน	3.7107	.76043	พึงพอใจมาก
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของพนักงาน	3.5899	.76307	พึงพอใจมาก
5. ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาในองค์กร	3.8315	.74007	พึงพอใจมาก
6. ท่านจะเป็นที่ปรึกษา/ผู้แนะนำให้แก่พนักงาน	3.7079	.67568	พึงพอใจมาก
7. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.8146	.72440	พึงพอใจมาก
8. ท่านได้พัฒนาความสามารถของพนักงานในองค์กรตามศักยภาพของแต่ละคน	3.6489	.73763	พึงพอใจมาก
<b>ทีมงาน</b>	<b>3.5815</b>	<b>.55778</b>	<b>พึงพอใจมาก</b>
1. พนักงานในองค์กรของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.4607	.62085	พึงพอใจมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยเลข	ค่าส่วนเบี่ยงเบน	ระดับ
	คณิต	มาตรฐาน	
	$\bar{X}$	S.D.	
2. ท่านส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.8933	.65945	พึงพอใจมาก
3. ท่านสนับสนุนให้พนักงานได้มีการสื่อสารที่ดีระหว่างทีมงาน ด้วยวิธีการ			
3.1 การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร	3.6966	.82208	
3.2 การใช้เอกสารในการสื่อสาร	3.5393	.75249	พึงพอใจมาก
4. ท่านสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยการสนับสนุนพนักงาน โดย			พึงพอใจมาก
4.1 การให้อำนาจความรู้	3.5506	.77403	พึงพอใจมาก
4.2 การให้ความก้าวหน้าในหน้าที่	3.4719	.74546	
4.3 การให้สวัสดิการด้านอื่น เช่น ด้านสุขภาพ	3.3820	.88306	
ด้านอาหาร และโอกาสทางการศึกษา			พึงพอใจปานกลาง
5. พนักงานมีส่วนในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานให้ท่านเป็นผู้ตัดสินใจ	3.5787	.77896	พึงพอใจมาก
6. พนักงานของท่านมีส่วนช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน	3.6601	.76538	พึงพอใจมาก
รวม	3.4109	.47615	พึงพอใจมาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นผลมาจากคุณลักษณะขององค์กรในระดับ มาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.4109 ( $\bar{X} = 3.4109$  S.D. = .47615) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรของคุณลักษณะขององค์กร พบว่า ผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.7317 ( $\bar{X} = 3.7317$  , S.D. = .58515) โดยลักษณะของผู้นำที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.9831 ( $\bar{X} = 3.9831$  S.D. = .80587) ผู้บริหารเป็นผู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่สามารถแก้ไขปัญหาในองค์กร ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.8315 ( $\bar{X} = 3.8315$  S.D. = .74007) และผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.8146 ( $\bar{X} = 3.8146$  S.D. = .72440)

ปัจจัยที่ให้ความสำคัญรองลงมา ได้แก่ ทีมงาน ในระดับ มาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.5815 ( $\bar{X} = 3.5815$  S.D. = .55778) โดยลักษณะของทีมงานที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.8933 ( $\bar{X} = 3.8933$  S.D. = .65945) พนักงานมีการสื่อสารที่ดีระหว่างทีมงาน ด้วยวิธีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.6966 ( $\bar{X} = 3.6966$  S.D. = .82208) และพนักงานมีส่วนช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.6601 ( $\bar{X} = 3.6601$  S.D. = .76538)

ปัจจัยที่ให้ความสำคัญลำดับสุดท้าย ได้แก่ ขนาดองค์กร ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.9195 ( $\bar{X} = 2.9195$  S.D. = .63192) โดยลักษณะของขนาดองค์กรที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ องค์กรมีอุปกรณ์ครบถ้วนสำหรับใช้ในการดำเนินงาน ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.3764 ( $\bar{X} = 3.3764$  S.D. = .82947) องค์กรมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการดำเนินงาน ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.2022 ( $\bar{X} = 3.2022$  S.D. = .91664) และองค์กรที่ใหญ่กว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จมากกว่า ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 2.9551 ( $\bar{X} = 2.9551$  S.D. = .82900)

#### ตารางที่ 12 ตัวชี้วัดด้านกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยเลข	ค่าส่วนเบี่ยงเบน	ระดับ
	คณิต $\bar{X}$	มาตรฐาน S.D.	
การวิจัยและพัฒนา	3.4860	.72629	พึงพอใจมาก
1. การวิจัยและพัฒนาสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร	3.9494	.81838	พึงพอใจมาก
2. องค์กรมีการคิดค้นวิธีการ ( operation ) ใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน และมีการจัดทำโครงการโดยการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ (new process) เพื่อลดต้นทุน	3.5674	.87557	พึงพอใจมาก
3. องค์กรมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (product development) เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า	3.3483	1.04801	พึงพอใจปานกลาง
4. องค์กรของท่านให้พนักงานมีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.4663	.83800	พึงพอใจมาก
5. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์/วิธีการอยู่	3.5449	.88183	พึงพอใจมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยเลข คณิต $\bar{x}$	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
เสมอ (product development and new process)			
6. องค์กรของท่านมีการจัดสรรเงินหรือมีหน่วยงาน ประจำสำหรับการคิดค้นสิ่งใหม่	3.0393	1.07547	พึงพอใจปานกลาง
<b>ความแตกต่าง</b>	<b>3.8708</b>	<b>.66182</b>	<b>พึงพอใจมาก</b>
1. ท่านคิดว่า สินค้าที่มีคุณสมบัติ ( product function ) แตกต่างจะส่งผลดีต่อราคาขายสินค้า และผลการ ดำเนินงาน	3.8427	.70348	พึงพอใจมาก
2. ท่านคิดว่า สินค้าที่มีรูปแบบ ( styling ) ที่แตกต่าง จะส่งผลดีต่อราคาขายสินค้า และผลการดำเนินงาน	3.8989	.7447	พึงพอใจมาก
<b>ตราสินค้า</b>	<b>3.9483</b>	<b>.65907</b>	<b>พึงพอใจมาก</b>
1. ตราสินค้าจะบอกถึงคุณสมบัติของสินค้า	3.8146	.74743	พึงพอใจมาก
2. ตราสินค้าจะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า	4.0056	.77749	พึงพอใจมาก
3. ควรมีตราสินค้าที่แตกต่างกันตามคุณสมบัติ ของสินค้า	3.7809	.83177	พึงพอใจมาก
4. ตราสินค้าจะมีส่วนช่วยให้การตัดสินใจซื้อ สินค้ายง่ายขึ้น เนื่องจากผู้ซื้อยอมรับในคุณภาพ สินค้าแล้ว	3.9944	.74026	พึงพอใจมาก
5. ตราสินค้า มีส่วนช่วยให้ลูกค้าจดจำสินค้าย ขึ้น	4.1461	.79619	พึงพอใจมาก
<b>รวม</b>	<b>3.7684</b>	<b>.55115</b>	<b>พึงพอใจมาก</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 12 พบว่า ผลการดำเนินงานธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นผลมาจาก กลยุทธ์ขององค์กร ในระดับ มาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.7684 ( $\bar{X} = 3.7684$  S.D. = .55115) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรของกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า ตราสินค้า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.9483 ( $\bar{X} = 3.9483$  , S.D. = .65907) โดยลักษณะของตราสินค้า ที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ตราสินค้า มีส่วนช่วยให้ลูกค้าจดจำสินค้าง่ายขึ้น ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.1461 ( $\bar{X} = 4.1461$  S.D. = .79619) ตราสินค้าจะช่วยให้เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.0056 ( $\bar{X} = 4.0056$  S.D. = .77749) และ ตราสินค้า จะมีส่วนช่วยให้การตัดสินใจซื้อสินค้าง่ายขึ้น เนื่องจากผู้ซื้อยอมรับในคุณภาพสินค้าแล้ว ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.9944 ( $\bar{X} = 3.9944$  S.D. = .74026)

ปัจจัยที่ให้ความสำคัญรองลงมา ได้แก่ ความแตกต่าง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับ มาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.8708 ( $\bar{X} = 3.8708$  S.D. = .66182) โดยลักษณะของความแตกต่างที่มีความสำคัญ คือ สินค้าที่มีรูปแบบ (styling) ที่แตกต่างจะส่งผลดีต่อราคาขายสินค้า และผลการดำเนินงาน ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.8989 ( $\bar{X} = 3.8989$  S.D. = .74477) และ สินค้าที่มีคุณสมบัติ (product function) ที่แตกต่างจะส่งผลดีต่อราคาขายสินค้า และผลการดำเนินงาน ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.8427 ( $\bar{X} = 3.8427$  S.D. = .70348)

ปัจจัยที่ให้ความสำคัญลำดับสุดท้าย ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับ มาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.4860 ( $\bar{X} = 3.4860$  S.D. = .72629) โดยลักษณะของการวิจัยและพัฒนา ที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ การวิจัยและพัฒนาส่งผลต่อการเติบโตขององค์กร ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.9494 ( $\bar{X} = 3.9494$  S.D. = .81838) องค์กรมีการคิดค้นวิธีการ (operation) ใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน และมีการจัดทำโครงการโดยการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ (new process) เพื่อลดต้นทุน ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.5674 ( $\bar{X} = 3.5674$  S.D. = .87557) และ องค์กรมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์/วิธีการอยู่เสมอ (product development and new process) ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.5449 ( $\bar{X} = 3.5449$  S.D. = .88183)

ตารางที่ 13 ตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร

	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยเลข	ค่าส่วนเบี่ยงเบน	ระดับ
		คณิต	มาตรฐาน	
		$\bar{X}$	S.D.	
นโยบายภาครัฐในการให้ความช่วยเหลือ		3.8464	.70787	พึงพอใจมาก
1. นโยบายภาครัฐที่จะกำหนดขึ้นเพื่อเป็นการ		3.5225	1.09547	พึงพอใจมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยเลข คณิต $\bar{x}$	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
สนับสนุนต่อองค์กรธุรกิจส่งจะผลดีต่อการ ดำเนินงาน			
2. ภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่ เอกชน โดย			
2.1 การให้เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ	3.5955	1.09151	พึงพอใจมาก
2.2 การประกันการกู้ยืมเงิน	3.4719	1.02058	พึงพอใจมาก
3. ภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือในด้านที่มีใช้ การเงิน โดย			
3.1 เรื่องสิทธิประโยชน์ด้านระบบภาษี	4.0393	.97054	พึงพอใจมาก
3.2 แนวทางการเปิดตลาดใหม่	3.9775	.95050	พึงพอใจมาก
3.3 สนับสนุนการเคลื่อนย้ายฝ่ายผลิตไปยัง ประเทศเพื่อนบ้านที่มีค่าแรงต่ำกว่า	3.5787	1.22451	พึงพอใจมาก
4. ภาครัฐควรมีการปรับปรุงระบบการศึกษาใน การเพิ่มบุคลากรด้านเทคนิค เพื่อเป็นการเพิ่ม ศักยภาพแรงงานไทยได้ตรงตามความต้องการ ของผู้ประกอบการ	4.0730	.86374	พึงพอใจมาก
5. ภาครัฐควรมีขั้นตอนการดำเนินงานที่รวดเร็ว ขึ้นกว่าเดิม	4.1517	.89854	พึงพอใจมาก
6. ภาครัฐควรปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคให้มี ความสะดวก รวดเร็วขึ้น	4.2079	.89981	พึงพอใจมากที่สุด
ระบบการค้าระหว่างประเทศ	3.9811	.65866	พึงพอใจมาก
1. ระบบการค้าระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงจาก	4.0169	.80587	พึงพอใจมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยเลข คณิต $\bar{X}$	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
เดิม มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น การยกเลิกโควตา และเปิดเสรีการค้า			
2. ภาครัฐควรมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของ เอกชน โดย	3.8202		
2.1 การรวมกลุ่มระหว่างประเทศ เช่น กลุ่ม ประเทศในอาเซียน เอเชีย - ยุโรป และกลุ่ม ความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเซียแปซิฟิก (APEC) 21 ประเทศ	3.9382	.86438	พึงพอใจมาก
2.2 การเปิดเสรีทางการค้าโดยยกเลิกภาษีนำเข้า เช่น เขตการค้าเสรี (FTA) ในยุโรป อเมริกา และอื่นๆ	4.0534	.89038	พึงพอใจมาก
2.3 การเจรจาสิทธิประโยชน์ทางการค้าต่างๆ เช่น การให้สิทธิประโยชน์พิเศษทางการค้า (GSP ) ในยุโรปและอเมริกา	4.1433	.86273	พึงพอใจมาก
3. ภาครัฐควรปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อให้ทันการตาม ระบบการค้าระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป		.80112	พึงพอใจมาก
4. ภาครัฐควรมี หรือ ควรให้ความช่วยเหลือกับ ผู้ประกอบการในส่วนต่างๆ เพื่อเป็นการป้องกัน มาตรการ การกีดกันทางการค้าของประเทศผู้นำเข้า โดย	4.0787		
4.1 ทดสอบคุณภาพ และความปลอดภัยของตัว สินค้า	3.8174	.84003	พึงพอใจมาก
4.2 ยกระดับมาตรฐานการจัดการด้านสุขอนามัย สิ่งแวดล้อม และมาตรฐานความปลอดภัยใน สถานประกอบการ		.80365	พึงพอใจมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยเลข คณิต $\bar{X}$	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
<b>พันธมิตรทางธุรกิจ</b>	<b>3.7130</b>	<b>.61327</b>	<b>พึงพอใจมาก</b>
1. พันธมิตรทางธุรกิจมีส่วนต่อความสำเร็จของ องค์กร	3.9888	.71299	พึงพอใจมาก
2. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรทางธุรกิจ	3.8315	.70888	พึงพอใจมาก
3. มีการพบปะสังสรรค์กับพันธมิตรทางธุรกิจอยู่ เสมอ	3.5056	.82508	พึงพอใจมาก
4. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกับ พันธมิตรทางธุรกิจ	3.5225	.75879	พึงพอใจมาก
5. มีการเข้าร่วมกิจกรรมในองค์กรการค้าที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย 1 องค์กร	3.6770	.84931	พึงพอใจมาก
6. สาขาหรือพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศอื่นที่มี ต้นทุนแรงงานที่ถูกกว่ามีส่วนช่วยลดต้นทุนการ ผลิตโดยรวม	3.7528	.89923	พึงพอใจมาก
7. มีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างต่อเนื่องอย่าง น้อย 2 ปี หรือมากกว่า	4.0646	.81131	พึงพอใจมาก
8. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์	4.0197	.74856	พึงพอใจมาก
9. องค์กรควรเพิ่มซัพพลายเออร์ตามกลยุทธ์ทาง การตลาด	3.9466	.84954	พึงพอใจมาก
10. ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าจากท่านอย่างต่อเนื่องติดต่อกัน นานกว่า 2 ปี	4.0309	.83389	พึงพอใจมาก
11. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	4.1039	.75287	พึงพอใจมาก
12. องค์กรควรเพิ่มลูกค้าตามกลยุทธ์ทางการตลาด	4.0815	.77046	พึงพอใจมาก
<b>รวม</b>	<b>3.8469</b>	<b>.55727</b>	<b>พึงพอใจมาก</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 13 พบว่า ผลการดำเนินงานธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมขององค์กร ในระดับ มาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.8469 ( $\bar{X} = 3.8469$  S.D. = .55727) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรของสิ่งแวดล้อมขององค์กร พบว่า ระบบการค้าระหว่างประเทศ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 3.9811 ( $\bar{X} = 3.9811$  , S.D. = .65866) โดยลักษณะของระบบการค้าระหว่างประเทศที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ภาครัฐควรปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อให้ทันการตามระบบการค้าระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.1433 ( $\bar{X} = 4.1433$  S.D. = .80112) ภาครัฐควรมีหรือ ควรให้ความช่วยเหลือกับผู้ประกอบการในส่วนต่างๆ เพื่อเป็นการป้องกันมาตรการ การกีดกันทางการค้าของประเทศผู้นำเข้า โดยให้บริการทดสอบคุณภาพ และความปลอดภัยของตัวสินค้า ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.0787 ( $\bar{X} = 4.0787$  S.D. = .84003) และ ภาครัฐควรมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของเอกชน โดยการเจรจาสิทธิประโยชน์ทางการค้าต่างๆ เช่น GSP ในยุโรปและอเมริกา ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.0534 ( $\bar{X} = 4.0534$  S.D. = .86273)

ปัจจัยที่ให้ความสำคัญรองลงมา ได้แก่ นโยบายภาครัฐในการให้ความช่วยเหลือ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับ มาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.8464 ( $\bar{X} = 3.8464$  S.D. = .70787) โดยลักษณะของนโยบายภาครัฐในการให้ความช่วยเหลือ ที่มีความสำคัญ คือ ภาครัฐควรปรับปรุงระบบสาธารณสุขโลกให้มีความสะดวก รวดเร็วขึ้น ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.2079 ( $\bar{X} = 4.2079$  S.D. = .89981) ภาครัฐควรมีขั้นตอนการดำเนินงานที่รวดเร็วกว่าเดิม ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.1517 ( $\bar{X} = 4.1517$  S.D. = .89854) และ ภาครัฐควรมีการปรับปรุงระบบการศึกษาในการเพิ่มบุคลากรด้านเทคนิค เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพแรงงานไทยได้ตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.0730 ( $\bar{X} = 4.0730$  S.D. = .86374)

ปัจจัยที่ให้ความสำคัญลำดับสุดท้าย ได้แก่ พันธมิตร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับ มาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.7130 ( $\bar{X} = 3.7130$  S.D. = .61327) โดยลักษณะของพันธมิตรที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.1039 ( $\bar{X} = 4.1039$  S.D. = .75287) องค์กรควรเพิ่มลูกค้าตามกลยุทธ์ทางการตลาด ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.0815 ( $\bar{X} = 4.0815$  S.D. = .77046) และ มีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 2 ปี หรือมากกว่า ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.0646 ( $\bar{X} = 4.0646$  S.D. = .81131)

ตารางที่ 14 ตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยเลข คณิต $\bar{X}$	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
ผลการดำเนินงาน	2.7074	.63502	พึงพอใจปานกลาง
1. ผลประกอบการโดยรวมของบริษัทปิ่นที่นำพึงพอใจ	2.8764	.72596	พึงพอใจปานกลาง
2. บริษัทมีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	2.4326	.86256	พึงพอใจน้อย
3. ใน 3 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี	2.4382	.86951	พึงพอใจน้อย
4. เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา บริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้น	2.4916	.97783	พึงพอใจน้อย
5. ใน 3 ปีที่ผ่านมา ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้นทุกปี	2.5000	.93428	พึงพอใจน้อย
6. เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา บริษัทมีมูลค่าทรัพย์สินเพิ่มขึ้น	2.6067	.91587	พึงพอใจปานกลาง
7. ใน 3 ปีที่ผ่านมา มูลค่าทรัพย์สินของบริษัทเพิ่มขึ้นทุกปี	2.5983	.92526	พึงพอใจน้อย
8. บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆในตลาดโลก	2.7584	.86558	พึงพอใจปานกลาง
9. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ในประเทศ บริษัทมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนการผลิต	2.6966	.91940	พึงพอใจปานกลาง
10. บริษัทตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	3.2556	.87856	พึงพอใจปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่า ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย 3 ลำดับแรก ได้แก่ บริษัทตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.2556 ( $\bar{X} = 3.2556$ , S.D. = .87856) ผลประกอบการโดยรวมของบริษัทปิ่นที่นำพึงพอใจ ในระดับปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.8764 ( $\bar{X} = 2.8764$ , S.D. = .72596) และ บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่า คู่แข่งรายอื่นๆในตลาดโลก ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.7584 ( $\bar{X} = 2.7584$ , S.D. = .86558)

#### 4.3 การวิเคราะห์และผลจากศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตามวิธีของครอนบาค มีค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมาตรวัดมีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา มีค่าระหว่าง .711 – 929

ส่วนระดับความเที่ยงตรง ผู้วิจัยได้ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และ ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ดังนี้

ค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) มีเกณฑ์การพิจารณาที่ค่า Loading ต้องเป็นปริมาณบวก และต้องมีค่าสูงกว่า 0.707 หรือ อย่างน้อยต้องไม่ต่ำกว่า 0.50 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $|t| \geq 1.96$ ) และมีค่า AVE (Average Variance Extracted)  $\geq 0.50$  จึงจะแสดงว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Lauro and Vinzi 2004; Henseler. et. al. 2009 และมนตรี พิริยะกุล. 2553) จากการวิเคราะห์แบบ Reflective ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตัดตัวแปรที่มีค่า Loading ต่ำกว่า 0.707 ออก ทำให้มาตรวัดของแบบจำลองโครงสร้างทุกตัวมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือน เป็นบวกและมากกว่า 0.707 ถือว่า เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ปรากฏดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) หลังตัดตัวแปร

Construct / Item	> 0.707	$\geq 0.5$	$\geq 1.96$
	Loading	AVE	t-test
<b>ลักษณะขององค์กร (Firm Characteristic)</b>		<b>.800</b>	
leader : ผู้นำองค์กร	.8969		49.0285
teamwork: ทีมงาน	.8925		35.3933
<b>กลยุทธ์องค์กร (Firm Strategy)</b>		<b>.654</b>	
research: การวิจัยและพัฒนา	.7860		18.5247

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Construct / Item	> 0.707 Loading	≥ 0.5 AVE	≥ 1.96 t-test
pro.diff: ความแตกต่างของสินค้า	.8665		47.2061
brand: ตราสินค้า	.7700		17.3479
<b>สิ่งแวดล้อมองค์กร (Firm Environment)</b>		<b>.712</b>	
Gov.poli: นโยบายภาครัฐ	.7822		19.0824
alliance: พันธมิตร	.8587		41.9999
intertad: ระบบการค้าระหว่างประเทศ	.8866		51.3415
<b>ผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance)</b>		<b>.721</b>	
cm_cp_w: ความสามารถในการแข่งขัน	.8795		45.4696
cm_ad_c: ความสามารถในการลดต้นทุน	.7759		18.4652
cm_resp: ความสามารถในการตอบสนอง	.8871		50.4303

ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 15 สามารถสรุปได้ดังนี้

- ปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก และเป็นตัวแปรต้น ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ผู้นำ และ ทีมงาน ที่มีค่า loading สูงกว่า 0.707 ณ ระดับนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ค่า t-stat  $\geq 1.96$ ) ถือว่า ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย
- ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก และเป็นตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ การวิจัยและพัฒนา ความแตกต่าง และ ตราสินค้า ที่มีค่า loading สูงกว่า 0.707 ณ ระดับนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ค่า t-stat = 1.96) ถือว่า ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย
- ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก และเป็นตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ นโยบายภาครัฐ พันธมิตร และ ระบบการค้าระหว่างประเทศ ที่มีค่า loading สูงกว่า 0.707 ณ ระดับนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ค่า t-stat = 1.96) ถือว่า ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย
- ปัจจัยด้านผลการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการลดต้นทุน และ ความสามารถในการตอบสนอง ที่มีค่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

loading สูงกว่า 0.707 ณ ระดับนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ค่า t-stat = 1.96 ถือว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงถึงมาตรวัดของแต่ละ Construct ที่แยกจากกัน โดยค่าสหสัมพันธ์ ระหว่าง ตัวแปรแฝง (Latent Variable = LV) หรือที่เรียกว่า Cross Construct Correlation จะต้องมีค่าต่ำกว่า  $\sqrt{AVE}$  โดยค่า AVE จะต้องมีค่ามากกว่า 0.50 และ Constructs Reliability (CR) ของตัวแปรต้อง  $\geq 0.70$  สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ปรากฏดังตาราง 16

ตารางที่ 16 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

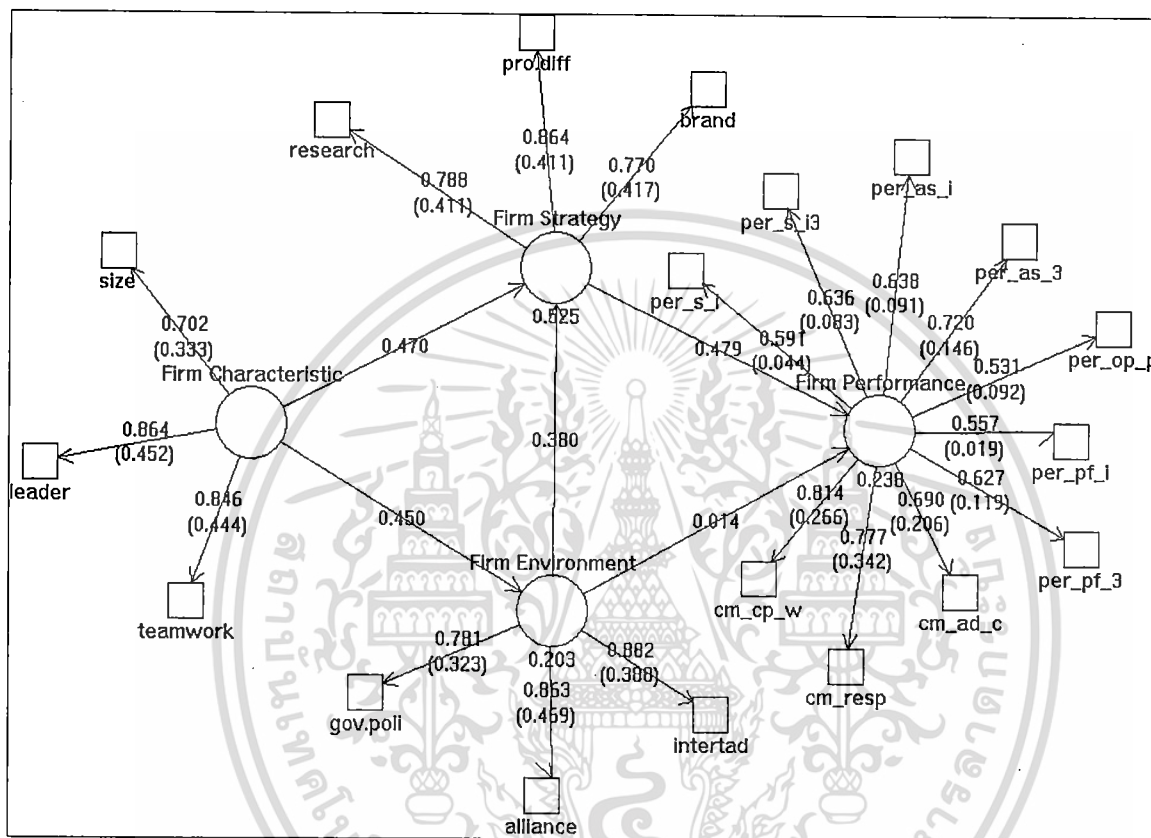
Construct	CR	R <sup>2</sup>	AVE	cross construct correlation			
				Firm Characteristic	Firm Strategy	Firm Environment	Firm Performance
Firm Characteristic	.889		.800	.894			
Firm Strategy	.850	.494	.654	.610	.809		
Firm Environment	.881	.212	.712	.461	.591	.844	
Firm Performance	.885	.306	.721	.441	.552	.351	.849

จากตารางที่ 16 พบว่า ค่า  $\sqrt{AVE}$  มีค่าสูงกว่า Interconstruct Correlation ที่อยู่ในสมมติเดียวกันทุกค่า ค่า Constructs Reliability (CR) สูงกว่า 0.70 ทุกค่า และ ค่า AVE สูงกว่า 0.50 ทุกค่า ซึ่งแสดงว่า มาตรวัดทุกตัวมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก เป็นมาตรวัดที่มีความน่าเชื่อถือและเที่ยงตรง

#### 4.4 ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง

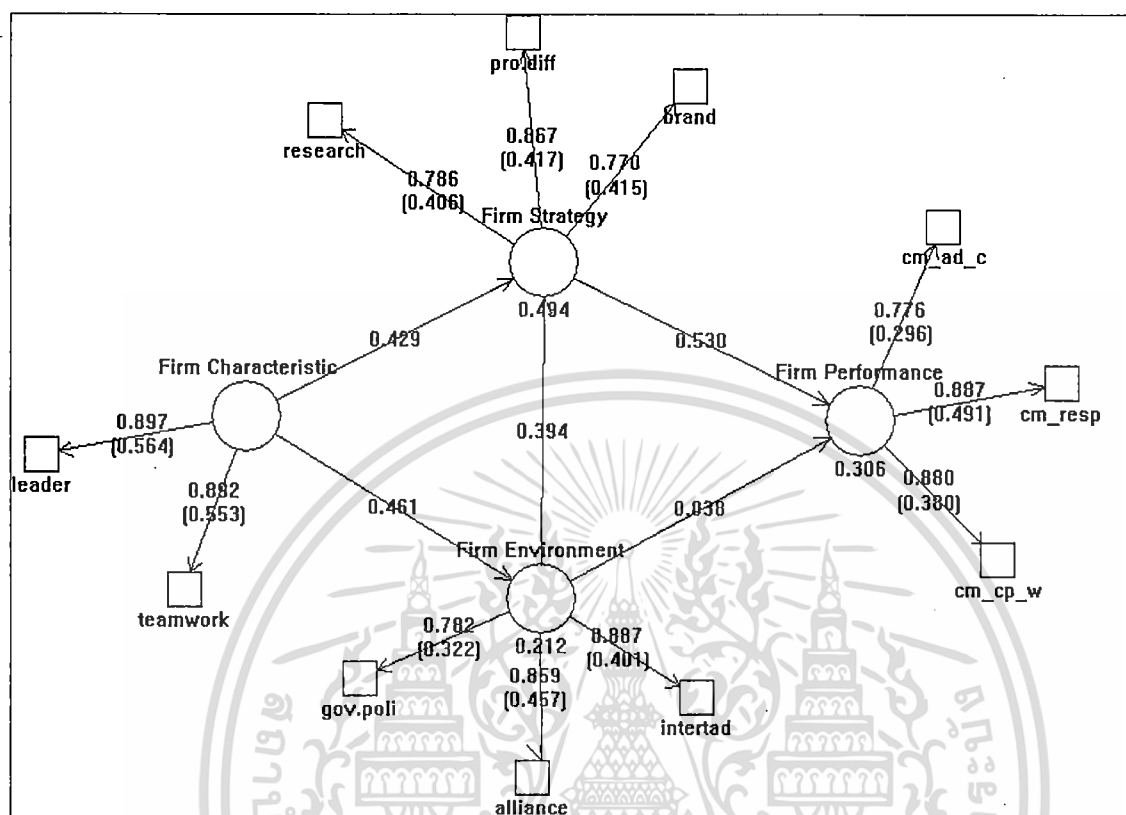
จากกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 29 แสดงให้เห็นถึงแบบจำลองอิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยมีตัวแปรอิสระ ได้แก่ คุณลักษณะขององค์กร ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร และ สิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยมีตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ จำนวน 178 ราย มาทำการวิเคราะห์

เพื่อตอบสนองมาตรฐานการวิจัย จำนวน 5 ข้อ และได้ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ปรากฏดังภาพที่ 30



ภาพที่ 30 ผลการวิเคราะห์ที่ยังไม่ได้ตัดตัวแปร

ซึ่งแบบจำลองโครงสร้างตามภาพที่ 30 เป็นแบบจำลองที่ยังมิได้ดำเนินการปรับตัวแปร จึงเป็นแบบจำลองยังไม่มีคุณสมบัติ ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับตัวแปร เพื่อให้แบบจำลองมีความสมบรูณ์สามารถตอบสนองมาตรฐานการวิจัยได้อย่างถูกต้อง เป็นจริงมากที่สุด ทำให้ได้แบบจำลองโครงสร้าง ปรากฏดังภาพที่ 31



ภาพที่ 31 แบบจำลองสุดท้ายหลังตัดตัวแปรแล้ว (Final Model)

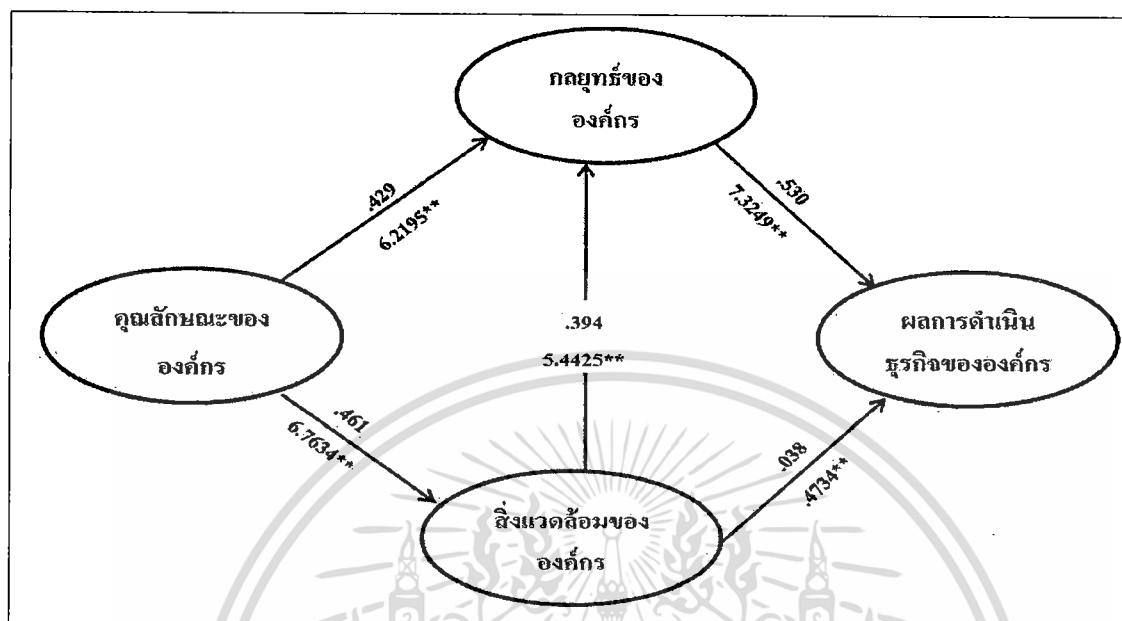
ผลจากการวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ปรากฏดังภาพที่ 31 จะพบว่า คุณลักษณะขององค์กร (ประกอบด้วย ผู้นำ และทีมงาน) กลยุทธ์ขององค์กร (ประกอบด้วย การวิจัยและพัฒนา ความแตกต่าง และตราสินค้า) สิ่งแวดล้อมขององค์กร (ประกอบด้วย นโยบายภาครัฐ พันธมิตร และระบบการค้าระหว่างประเทศ) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยปัจจัยที่อิทธิพลทางตรงสูงสุด และอิทธิพลรวม (ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม) ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร ส่วนปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยมีอิทธิพลผ่าน กลยุทธ์ขององค์กร รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม

ตัวแปรตาม	R <sup>2</sup>	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ (Antecedent)		
			คุณลักษณะองค์กร	กลยุทธ์องค์กร	สิ่งแวดล้อมองค์กร
กลยุทธ์องค์กร	.4942	อิทธิพลทางตรง	.429	N/A	.394
		อิทธิพลทางอ้อม	-	N/A	-
		อิทธิพลรวม	.429	N/A	.394
สิ่งแวดล้อมองค์กร	.2122	อิทธิพลทางตรง	.461	N/A	N/A
		อิทธิพลทางอ้อม	-	N/A	N/A
		อิทธิพลรวม	.461	N/A	N/A
ผลการดำเนินงาน	.3056	อิทธิพลทางตรง	-	.530	.038
		อิทธิพลทางอ้อม	.342	-	.209
		อิทธิพลรวม	.342	.530	.247

#### 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์สมมติฐานแบบจำลองอิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ t-test ของเส้นทางความสัมพันธ์แต่ละเส้นตามข้อสมมติฐานการวิจัย ปรากฏค่า t-test ที่มีนัยสำคัญมากกว่า 1.96\*\*\* ยกเว้นสมมติฐานข้อ 5 ที่ว่า : สิ่งแวดล้อมขององค์กร (Firm Environment) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance) ที่ปรากฏค่า t-test ที่มีนัยสำคัญน้อยกว่า 1.96 \*\* ผู้วิจัยขออธิบายผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังภาพที่ 32 และตารางที่ 18 ดังนี้



ภาพที่ 32 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

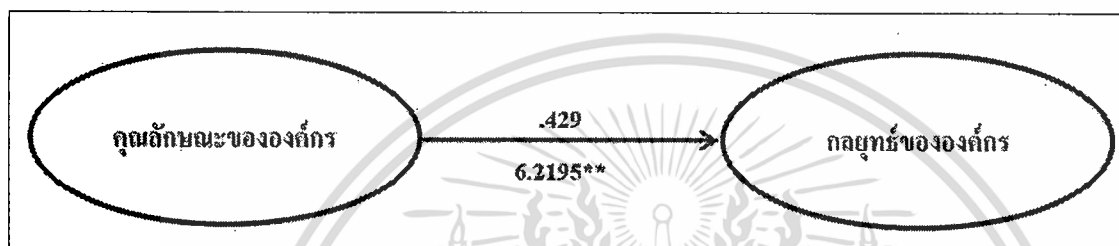
ตารางที่ 18 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

Hypothesis	coef.	t-stat	ผล
H1: คุณลักษณะองค์กร มีอิทธิพล ต่อ กลยุทธ์องค์กร	.429	6.2195	สนับสนุน
H2: คุณลักษณะองค์กร มีอิทธิพล ต่อ สิ่งแวดล้อมองค์กร	.461	6.7634	สนับสนุน
H3: กลยุทธ์องค์กร มีอิทธิพล ต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร	.530	7.3249	สนับสนุน
H4: สิ่งแวดล้อมองค์กร มีอิทธิพล ต่อ กลยุทธ์ขององค์กร	.394	5.4425	สนับสนุน
H5: สิ่งแวดล้อมองค์กร มีอิทธิพล ต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร	.038	.4734	ไม่สนับสนุน

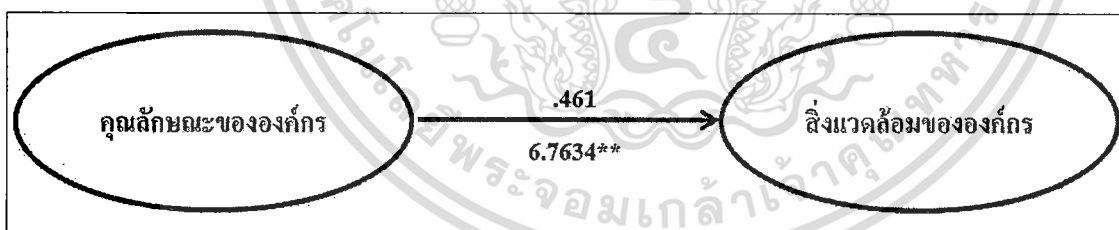
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ที่ปรากฏดังตาราง สามารถอธิบายได้ ดังนี้

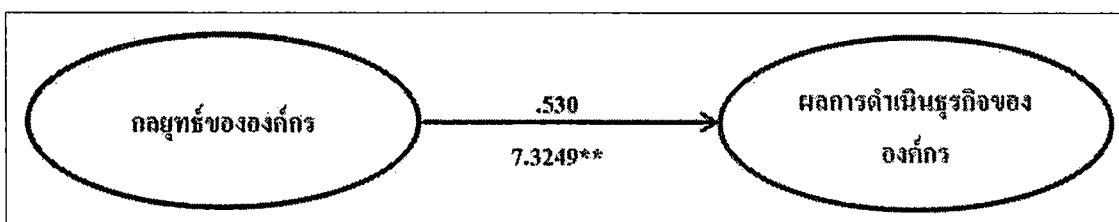
**สมมุติฐานที่ 1 (H1) :** คุณลักษณะขององค์กร (Firm Characteristic) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อ กลยุทธ์ขององค์กร(Firm Strategy) มีค่า coef. = .429 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมุติฐานที่นัยสำคัญ  $p \leq 0.05$  (t-test มีค่า = 6.2195)



**สมมุติฐานที่ 2 (H2) :** คุณลักษณะขององค์กร (Firm Characteristic) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อ สิ่งแวดล้อมขององค์กร (Firm Environment) มีค่า coef. = .461 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมุติฐานที่นัยสำคัญ  $p \leq 0.10$  (t-test มีค่า = 6.7634)

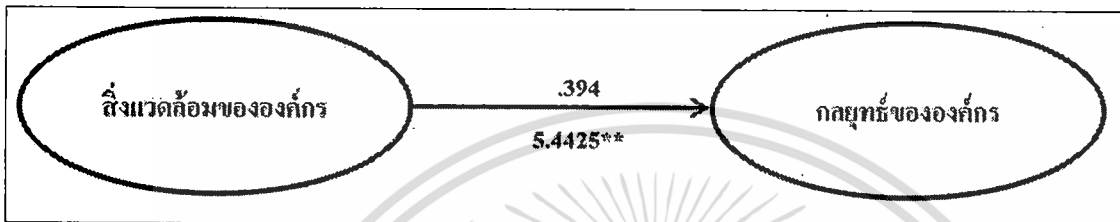


**สมมุติฐานที่ 3 (H3) :** กลยุทธ์ขององค์กร(Firm Strategy) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance) มีค่า coef. = .530 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมุติฐานที่นัยสำคัญ  $p \leq 0.05$  (t-test มีค่า = 7.3249)

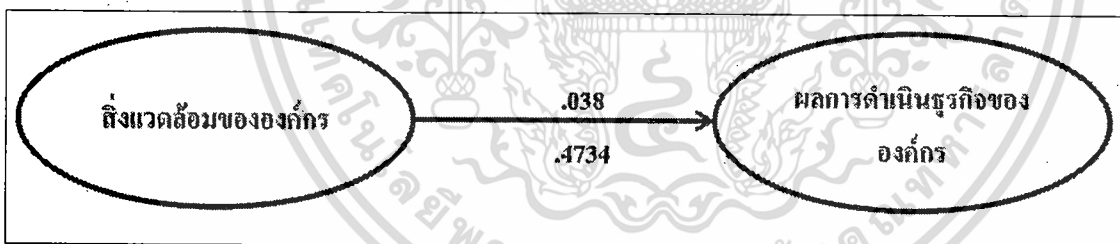


เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมุติฐานที่ 4 (H4) : สิ่งแวดล้อมขององค์กร (Firm Environment) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อ กลยุทธ์ขององค์กร(Firm Strategy) มีค่า coef. = .394 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมุติฐานที่นัยสำคัญ  $p \leq 0.05$  (t-test มีค่า = 5.4425)



สมมุติฐานที่ 5 (H5) : สิ่งแวดล้อมขององค์กร (Firm Environment) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm Performance) มีค่า coef. = .038 มีความเป็นจริงไม่ยอมรับตามสมมุติฐานที่นัยสำคัญ  $p \leq 0.05$  (t-test มีค่า = .4734)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ วิธีการศึกษาดำเนินการจากการทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี หลักการ ตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) เพื่อค้นหาคำตอบจากคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) จากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งได้แก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในประเด็นของงานวิจัย โดยเป็นบุคคลทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน หน่วยงานด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย จำนวนรวม 10 ราย ได้แก่

1) เจ้าของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ควรมีทั้งธุรกิจขนาดใหญ่ และ ขนาดกลาง และเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป เพื่อเป็นเครื่องแสดงว่า เป็นบริษัทที่มีศักยภาพ สามารถบริหารจัดการธุรกิจต่อไปได้ด้วยดี โดยแบ่งเป็น

1.1) บริษัทที่มีการส่งออก จำนวน 2 บริษัท

1.2) บริษัทขายในประเทศ จำนวน 2 บริษัท

1.3) บริษัทที่มีฐานการผลิตทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 2 บริษัท

2) ตัวแทนของบริษัทต่างชาติ ที่สั่งซื้อเครื่องนุ่งห่มของไทย จำนวน 1 บริษัท (ควรเป็นบริษัทที่มียอดการสั่งซื้อในระดับต้นๆของบริษัทต่างชาติ)

3) ตัวแทนระดับบริหารของสมาคมเครื่องนุ่งห่มไทย 1 ท่าน

4) ตัวแทนของสภาอุตสาหกรรมด้านอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย 1 ท่าน

5) ตัวแทนของภาครัฐ เช่น ผู้บริหารของกระทรวงพาณิชย์ 1 ท่าน

ประเด็นในการสอบถาม ได้แก่ คุณลักษณะขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร สิ่งแวดล้อมขององค์กร และ ผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้ง เพื่อเป็นการยืนยันผลงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเปรียบเทียบงานวิจัยเชิงปริมาณ กับ การวิจัยเชิงคุณภาพ ดังตาราง 4.12- 4.18 ทั้งนี้ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

1) การกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

2) การจัดระเบียบข้อมูล เพื่อเป็นการจัดกลุ่มของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามตัวแปรของงานวิจัย

3) การนำเสนอข้อมูล จะดำเนินการในรูปแบบการพรรณนาตามกรอบแนวคิดการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) การดำเนินการเปรียบเทียบผลงานวิจัยเชิงปริมาณ กับ ผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดย การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลวิจัย ทั้งนี้ เพื่อยืนยัน ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ดังนั้น คำถามการวิจัยจึงสอดคล้องกับกรอบของการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า อะไรคือตัวชี้วัดของศักยภาพขององค์กร (อาทิเช่น ผลประกอบการ ความสามารถในการบริหารต้นทุนต่ำ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ) เพราะเหตุใด

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด

ประเด็นที่ 3 กลยุทธ์ขององค์กรควรประกอบด้วยอะไรบ้าง (อาทิเช่น การสร้างตราสินค้า การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การวิจัยและพัฒนา ใช้อะไรประกอบของกลยุทธ์ขององค์กร หรือไม่ ) เพราะเหตุใด

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่า ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และการวิจัยพัฒนา ควรเริ่มตั้งแต่วัตถุดิบในการผลิต หรือ เป็นเพียง ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายเท่านั้น เพราะเหตุใด

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า ลักษณะองค์กร เช่น ขนาดองค์กร ผู้นำองค์กร ทีมงาน คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด และปัจจัยแต่ละอย่างของลักษณะองค์กร ควรเป็นเช่นไร

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า นโยบายภาครัฐส่งผลต่อ ศักยภาพองค์กรหรือไม่ และ นโยบายภาครัฐ ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง (อาทิเช่น ด้านภาษี ด้านการเงิน ด้านขั้นตอนการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ หรือ นโยบายด้านการปกป้องผู้ประกอบการด้านอื่นใด) เพราะเหตุใด

ประเด็นที่ 7 ท่านคิดว่า เครือข่าย หรือ พันธมิตรทางธุรกิจ ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด

ประเด็นที่ 8 ท่านคิดว่า พันธมิตรทางธุรกิจ จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ หรือ จะเป็นคู่แข่งกันทางธุรกิจ เพราะเหตุใด

ประเด็นที่ 9 ท่านคิดว่า อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำเป็นต้องมีการค้าระหว่างประเทศหรือไม่ เพราะเหตุใด

ประเด็นที่ 10 ท่านคิดว่า การค้าระหว่างประเทศ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด

ประเด็นที่ 11 ท่านคิดว่า การค้าระหว่างประเทศ ควรดำเนินการในรูปแบบใด เช่น ในประเทศที่มีข้อตกลงทางการค้า หรือ ในประเทศที่เป็นเขตการค้าเสรี อื่นๆ

### การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการทั้งการจดบันทึก และการบันทึกเทป เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อให้สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ในภายหลัง ซึ่งการบันทึกเทปจะดำเนินการต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์เท่านั้น หลังจากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนิน ดังนี้

- 1) เก็บรวบรวมข้อมูลตามประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการเรียบเรียงข้อมูล จัดลำดับเนื้อหา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
- 2) ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของข้อมูลที่รวบรวมมาได้
- 3) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ผนวกกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) ดำเนินการเปรียบเทียบงานวิจัยเชิงปริมาณ กับ การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### ผลการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) จำนวน 10 ราย สามารถสรุปแต่ละประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า อะไรคือตัวชี้วัดของศักยภาพขององค์กร ( อาทิเช่น ผลประกอบการ ความสามารถในการบริหารต้นทุนต่ำ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ) เพราะเหตุใด

#### ตารางที่ 19 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 1

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ตัวชี้วัดของศักยภาพองค์กรที่สำคัญ คือ ความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจว่า การสามารถดำรงอยู่ภายในภาวะการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจที่มีอยู่ในตลาดได้หรือไม่/ความสามารถในการแข่งขันนั้นอาจเกิดจากความสามารถในการบริหารต้นทุนได้ดี เข้าใจความต้องการและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ตลอดจนถึงเรื่องบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ช่วยทำให้กิจการ มีผลประกอบการที่ดีที่สุดในที่สุด
คนที่ 2	ความสามารถในการบริหารต้นทุนต่ำ เป็นตัวชี้วัด ศักยภาพขององค์กร เพราะองค์กรจะมีผลประกอบการดีมีกำไร จำเป็นต้องบริการต้นทุนการผลิตและ ต้นทุนการเงินที่ต่ำ เพื่อจะได้มีกำไรจากผลประกอบการ แต่ทั้งนี้การบริหารต้นทุนต่ำก็ต้องตอบสนองตามความต้องการของผู้ซื้อด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทักษะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 3	ถ้าธุรกิจจะไปได้สินค้าต้องเป็นสินค้าที่ที่มีความที่ตลาดมีความต้องการ ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ การที่จะตอบสนองความต้องการแบบนี้ได้ นั้น บริษัทต้องมีต้นทุนที่ต่ำ ต้องบริหารต้นทุนให้ต่ำที่สุด ถ้าบริษัทบริหารได้ดี ผลประกอบการยอดเยี่ยม สินทรัพย์ ก็จะดีตามมาเอง แต่อย่างไรก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย
คนที่ 4	ความสามารถของพนักงานในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าพนักงานมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียน้อย ซึ่งหมายถึงต้นทุนต่ำ และทำให้มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาด
คนที่ 5	บทสรุปจุดสุดท้ายของการทำธุรกิจ คือ การทำผลกำไร ซึ่งสามารถประเมินได้จากกำไรต่อยอดขาย เพราะฉะนั้นยอดขายจึงมีความสำคัญ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ต้องทำการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทเก่าที่เปิดมานานจะมีความเสียเปรียบบริษัทใหม่ เนื่องจากบริษัทใหม่มีต้นทุนที่น้อยกว่าบริษัทเก่าซึ่งได้ดำเนินธุรกิจมานาน อย่างไรก็ตามความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อรวมทั้งการสร้างความพึงพอใจน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญอีกตัวหนึ่ง
คนที่ 6	6 ตัวชี้วัด เช่น กำไร ยอดขาย มูลค่าทรัพย์สิน ความสามารถในการบริหารต้นทุนต่ำ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ นี่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรแต่มีมน้อยแตกต่างกัน แต่ผมคิดว่าเราเน้นความต้องการของผู้ซื้อ ผลประกอบการ ยอดขาย มากกว่า และสำหรับผลประกอบการของบางบริษัทที่มีแหล่งผลิตของตนเองในต่างประเทศ อาจจะทำให้ความสำคัญของกำไรในประเทศไทยไม่มากนัก เพราะที่ผ่านมา ต้นทุนในประเทศไทยสูงขึ้นอย่างรวดเร็วและยังสามารถทำกำไร หรือเพิ่มยอดขายจากสาขาในต่างประเทศได้ โดยเฉพาะผลกระทบอันเกิดจากค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท
คนที่ 7	เห็นด้วยว่าทุกองค์กรไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก ยอดขาย ผลกำไร และ สินทรัพย์เป็นตัวชี้วัด แต่หากมองในปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดผล ความสามารถในการเชิงการแข่งขัน ความสามารถในการบริหารต้นทุนที่ต่ำ และความสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ น่าจะเป็นปัจจัยที่สำคัญกว่าและถ้าประเมินให้ดี ก็จะเห็นว่า เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในระยะยาวมากกว่า 3 ตัวแรก อย่างไรก็ตาม ผมคิดว่าตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่งซึ่งสามารถบอกได้ถึงความสำเร็จขององค์กร คือ ความผูกพันและการสนับสนุนของพนักงานในองค์กร (Employee Engagement)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนคติผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 8	ผลประกอบการน่าจะเป็นตัวชี้วัดสุดท้ายอยู่แล้ว ซึ่งจะมียอดขาย และกำไรเป็นตัวประกอบ แต่ในเชิงของการประเมินคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อความยั่งยืน บริษัทในฐานะลูกค้าจะให้ความสำคัญความสามารถในเชิงการแข่งขัน ความสามารถในการบริหารต้นทุนที่ต่ำกว่า รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ บริษัทใช้ตัวชี้วัดหลัก 3 ตัว เพิ่มเติมคือ ความรวดเร็ว ต้นทุน (ราคา) คุณภาพของสินค้า ในการประเมินการทำธุรกิจกับโรงงานที่ผลิตสินค้าให้
คนที่ 9	ผลประกอบการ ยอดขาย สินทรัพย์ ความสามารถในการเชิงการแข่งขัน ความสามารถในการบริหารต้นทุนต่ำ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ มีความสำคัญใกล้เคียงกัน แต่ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสูงกว่าตัวอื่น เนื่องจากจะมีผลในระยะยาวต่อธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันเน้นการขายสินค้า โดยมีเครื่องหมายการค้าของตนเอง ความนิยมในตัวสินค้าจึงถือว่าเป็นตัวชี้วัดในระยะยาวในส่วนของยอดขาย นำที่จะมองในรูปของส่วนแบ่งการตลาด เพราะธุรกิจแพร่พันธุ์ในประเทศ ขนาดและจำนวนผู้ประกอบการยังไม่มาก เพราะฉะนั้นส่วนแบ่งการตลาดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญไม่แพ้ยอดขาย ในส่วนของต้นทุนการผลิตยังมองว่ามีความสำคัญน้อยกว่าตัวอื่นตราบที่ผู้บริโภคยังสามารถที่จะยอมรับราคาขายปลีกได้ในระยะยาว การทำการตลาดสินค้าแพร่พันธุ์มองว่าจำเป็นต้องจ้างผลิตเพื่อให้ได้สินค้าที่หลากหลาย และได้คุณภาพที่ดี ซึ่งจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้นไปด้วย
คนที่ 10	ผลประกอบการน่าจะมีมีความสำคัญในระดับสูง เพราะนอกจากจะเป็นตัวชี้วัดความมุ่งมั่นของธุรกิจแล้วยังสามารถทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการซื้อสินค้าในลักษณะเป็นพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นอย่างมาก และในระยะยาวด้วย ปัจจุบันผู้ซื้อรายใหญ่ได้ลดจำนวนโรงงานที่เป็นผู้ผลิตสินค้า จากเดิมที่เคยมีอยู่ทั่วโลก 200 – 400 โรงงาน เหลือเพียง 50 – 60 โรงงาน ความอยู่รอดยั่งยืนและศักยภาพของผู้ค้าจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง อย่างไรก็ตามผลประกอบการของผู้ประกอบการเสื้อผ้าในประเทศไทยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาได้รับผลกระทบในเชิงลบเป็นอย่างมาก จากปัญหาการขาดแคลนแรงงานทั่วไปและแรงงานฝีมือ นโยบายค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ 300 บาท ทั่วประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการที่ไม่เข้มแข็งมีปัญหา และปิดกิจการไปเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพสูงในธุรกิจ จากการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
	ขยายธุรกิจโดยการลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านที่มีแรงงานที่ถูก หรืออยู่ในระหว่างการขยายธุรกิจ ในส่วนที่ใช้แรงงานมากทำให้ทั้งผู้ประกอบการและลูกค้า ยังมองเห็นศักยภาพของผู้ประกอบการส่งออกไทย โดยอาศัยจุดแข็งในเรื่องการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การลดต้นทุนในระยะยาว และความสามารถในเชิงการแข่งขันในเรื่องของการจัดการด้านการตลาด การเงิน การจัดซื้อ รวมทั้งการบริหาร การผลิต และการบริหารคุณภาพของสินค้า

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กรส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด

ตารางที่ 20 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	กลยุทธ์องค์กรส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรอย่างแน่นอน เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้ หากกิจการมีกลยุทธ์ที่ดี วางเป้าหมายไว้ได้อย่างชัดเจน ก็เปรียบเสมือนองค์กรที่เห็นภาพในอนาคตว่า ต้องการดำเนินการไปในทิศทางใด หากกิจการใด ไม่มีกลยุทธ์องค์กรนั้นก็มิโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ยาก
คนที่ 2	กลยุทธ์ขององค์กร มีผลต่อศักยภาพขององค์กร โดยกลยุทธ์การผลิต จะต้องเอื้อต่อกลยุทธ์ทางการตลาด และ ต้องไปในทิศทางเดียวกัน
คนที่ 3	กลยุทธ์ ขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ
คนที่ 4	กลยุทธ์ขององค์กร มีผลต่อศักยภาพขององค์กร เพราะถ้ากลยุทธ์องค์กรมีศักยภาพ ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นมีศักยภาพเพิ่มขึ้นด้วย
คนที่ 5	กลยุทธ์องค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดนโยบาย บริษัท จำเป็นต้องวิเคราะห์ และมีความเข้าใจในสถานะของธุรกิจของตนเองว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในธุรกิจ เช่น เรื่องต้นทุน ความพึงพอใจของลูกค้า และมูลค่าเพิ่มของสินค้า
คนที่ 6	ปัจจัยทางด้านกลยุทธ์มีความสำคัญต่อศักยภาพขององค์กร เพราะเป็นตัวที่ทำให้ องค์กรสามารถแข่งขัน หรือได้เปรียบกับคู่แข่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 7	กลยุทธ์องค์กรเป็นตัวกำหนดว่า องค์กรนั้นจะอยู่ต่อไปได้หรือไม่ได้ ธุรกิจทุกวันนี้มีการแข่งขันสูง การกำหนดกลยุทธ์ที่ผิดพลาดอาจจะทำให้ธุรกิจอยู่ไม่ได้ แม้เพียงในช่วงระยะเวลาสั้นๆ
คนที่ 8	กลยุทธ์องค์กร เป็นส่วนที่มีความสำคัญสูงสุด เนื่องจากเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจในระดับโลก คู่แข่งและคู่ค้าต่างมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่ และมีความสามารถในเชิงการบริหารที่สูงมาก
คนที่ 9	เรื่องกลยุทธ์องค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะในธุรกิจการขายปลีกสินค้าเพื่อขายในประเทศของคนไทย ตราสินค้ามีความสำคัญมาก ทุกวันนี้ตราสินค้าไทยได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคในภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย
คนที่ 10	กลยุทธ์องค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการอยู่รอดของธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต ต้องถือว่าการสร้างกลยุทธ์จะเป็นแนวทางและกระบวนการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้า และธุรกิจในระยะยาว

ประเด็นที่ 3 กลยุทธ์องค์กรควรประกอบด้วยอะไรบ้าง (อาทิเช่น การสร้างตราสินค้า การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การวิจัยและพัฒนา ไซองค์กรประกอบของกลยุทธ์องค์กรหรือไม่ ) เพราะเหตุใด

#### ตารางที่ 21 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 3

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	กลยุทธ์องค์กรประกอบด้วยสิ่งต่างๆหลายอย่าง เช่น การสร้างตราสินค้า การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวสินค้า นอกจากนี้ยังรวมถึงการกำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด เช่น การเป็นผู้นำในสินค้านวัตกรรม การเป็นผู้นำในเรื่องคุณภาพ การเป็นผู้นำในเรื่องการให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์องค์กรต่างๆเหล่านี้ล้วนแต่จะกำหนดทิศทางให้องค์กรดำเนินไปในแนวทางที่ได้จัดวางไว้
คนที่ 2	องค์ประกอบกลยุทธ์องค์กรขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรมีเป้าหมายผลิตสินค้าแบรนด์ตนเอง การสร้างตราสินค้า การสร้างความแตกต่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนคติผู้ให้สัมภาษณ์
	<p>ผลิตภัณฑ์ ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญ หากองค์กรเป็นการรับจ้างผลิตให้กับบริษัทอื่น (OEM) และต้องการเปลี่ยนเป็นการผลิตด้วยตนเองที่มีการสร้างตราสินค้าของตนเอง (OBM) การวิจัยและพัฒนา จะเป็นหน่วยงานที่สำคัญ เพราะทุกวันนี้ลูกค้าตราสินค้า (Brand) ดัง ๆ สำคัญของโลก มักจะใช้ฐานการผลิตมีส่วนร่วมทำวิจัยและพัฒนา เพื่อลดค่าใช้จ่ายตนเอง ลดเวลาการทำวิจัยให้สั้นลง ขณะเดียวกันก็จะเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตในช่วงมีคำสั่งซื้อ เพราะโรงงานมีประสบการณ์ รู้ปัญหาตั้งแต่การทำวิจัยและพัฒนา มาแต่แรก จึงสามารถหาทางป้องกันปัญหาในช่วงการผลิตไว้ล่วงหน้าได้</p>
คนที่ 3	<p>ตราสินค้า (Brand name) เป็นเรื่องสำคัญ ยกตัวอย่าง บริษัท ไทย วาโก้ จำกัด (มหาชน) Thai Wacoal Public Company Limited ได้มีกิจการร่วมค้า (Joint Vanture.) กับประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือได้ว่า ตราสินค้า (Brand name) ของบริษัท ไทย วาโก้ จำกัด (มหาชน) เป็น ตราสินค้า (Brand name) ที่เข้มแข็ง และอยู่ในใจของลูกค้าคนไทย ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ด้วยคุณภาพของสินค้าที่ดี และการปฏิบัติต่อลูกค้าที่ดี ซึ่งทำให้ ตราสินค้า (Brand name) เป็นสิ่งสำคัญ สื่อถึงคุณภาพ ทั้งวัตถุดิบ รูปแบบ ความคงทน เราต้องพิถีพิถันในการเลือกนำมาใช้</p> <p>-การสร้างความแตกต่าง ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาให้ถือเป็นหลัก เพราะเดี๋ยวนี้ การแข่งขันของตลาดมันสูงมาก ถ้าสินค้าของคุณ ไม่มีความแตกต่างในท้องตลาด คุณก็ไม่สามารถอยู่ได้ จึงเห็นได้ว่าการวิจัยและพัฒนานั้น มันจะสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าของคุณ</p>
คนที่ 4	<p>การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จะทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นๆ มีจุดเด่น และเป็นที่ยึดจำ</p>
คนที่ 5	<p>ตราสินค้า (Brand name) มีส่วนสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ และต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการวิจัยพัฒนา เพื่อสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าของตนเอง ให้มีเอกลักษณ์ และมีความแตกต่างจากสินค้าของคู่แข่งอื่นๆ นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และยังรวมถึงการสร้างความสำเร็จในการเปิดช่องทางการจัดจำหน่าย ทั้งด้านการค้าปลีกให้กับผู้บริโภค หรือด้านการค้าส่ง โดยจะดำเนินการเอง หรือหาบริษัทอื่นมาร่วมเป็นพันธมิตรในการดำเนินการ เพื่อให้มีช่องทางการตลาดและการขนส่งกระจายสินค้าที่กว้างขวางและเข้มแข็ง</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 6	<p>สำหรับการสร้างตราสินค้าเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับผู้ผลิตที่ทำการตลาดภายในประเทศ แต่อาจจะไม่มีผลมากนัก สำหรับการผลิตเพื่อการส่งออก ยกเว้นในกรณีที่มีสาขา หรือขายให้กับผู้ประกอบการภายใต้ตราสินค้าของตนเองในต่างประเทศ กลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากกว่าน่าจะเป็นการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการวิจัยและพัฒนา ซึ่งรวมถึงการออกแบบตัวสินค้า</p>
คนที่ 7	<p>กลยุทธ์องค์กรในเรื่องของการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก ทุกวันนี้ประเทศไทยมีต้นทุนการผลิตลูกค้าที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งจีนจึงจำเป็นต้องใช้ความแตกต่างของสินค้าเป็นจุดแข็งในการขาย เรื่องของการวิจัยและพัฒนาเป็นเรื่องที่สำคัญ สำหรับผู้ประกอบการในปัจจุบัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรแทนที่จะรับจ้างผลิตเพียงอย่างเดียวก็สามารถที่จะใช้ประสบการณ์ และผลของการวิจัยและพัฒนาตัวสินค้า ให้สามารถขายสินค้าในราคาที่สูงขึ้นนอกจากนี้การกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของแต่ละองค์กรคือการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนว่าจะขยายธุรกิจโดยการขยายกำลังผลิตตามกระบวนการธุรกิจที่เคยทำอยู่ หรือจะขยายธุรกิจไปสู่ภาคตลาด และการจัดจำหน่ายเพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้โดยตรง หรือใกล้ผู้บริโภคมากขึ้น เช่น การเปิดบริษัทนำเข้าสินค้าของผู้ซื้อเพื่อทำการค้าส่งให้กับผู้ซื้อ การมีเครื่องหมายการค้าของตนเองรวมทั้งจัดให้มีแบบการจัดจำหน่ายเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภค เช่น Fly Now ซึ่งเป็นการรวมตัวแบบมุ่งไปข้างหน้า (Forward Integrate) หรืออาจจะกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะขยายกำลังการผลิต ไปยังอุตสาหกรรมต้นน้ำของอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม เช่น การผลิตผ้า และส่วนประกอบต่างๆ การเป็นตัวแทน การลงทุนทำธุรกิจผลิตวัตถุดิบของตนเองเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นเป็นการรวมตัวแบบมุ่งข้างหลังในแนวตั้ง (Backward Integrate)</p>
คนที่ 8	<p>แน่นอน สำหรับ บริษัทให้ความสำคัญต่อการสร้างตราสินค้าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ทุกวันนี้ผลิตภัณฑ์ทุกอย่างขายได้ด้วยความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่มีอยู่กับตราของบริษัท และสำหรับ บริษัทแล้วการสร้างตราสินค้าย่อย (Sub Brand) ก็เป็นเรื่องที่สำคัญเพื่อให้สินค้าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ ในการใช้งานที่แตกต่างกัน เช่น โលนของการเล่นสกี การเล่นกอล์ฟ หรือสินค้าที่ตอบสนองกับการเล่นกีฬาทั่ว ๆ ไป รวมถึงสินค้าในลักษณะที่เป็นแฟชั่นเพื่อให้สามารถ</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนนะผู้ให้สัมภาษณ์
	ครอบครัวผู้บริโภครู้ได้มากที่สุด
คนที่ 9	<p>เห็นด้วยกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มการแสวงหาช่องทางการตลาด เพราะปัจจุบันผู้ประกอบการหลายรายเริ่มที่จ้างทำในประเทศ การแสวงหาช่องทางจัดจำหน่ายในตลาดสำคัญจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ</p> <p>กลยุทธ์องค์กรของผู้ประกอบการไทยน่าจะไม่เหมือนกัน มีความแตกต่างในเชิงการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเดิมมีผู้ประกอบการทั้งใหญ่ กลาง และเล็ก เลิกมุ่งเน้นการส่งออกเพียงอย่างเดียว ปัจจุบันผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็ก ไม่สามารถที่จะแข่งขันในการส่งออกไปยังประเทศผู้ซื้อขนาดใหญ่เช่น สหรัฐอเมริกา หรือสหภาพยุโรป เพราะปัญหาดัชนีทุนที่สูงกว่าผู้ประกอบการขนาดใหญ่จึงทำให้ขนาดกลาง และเล็ก ส่วนใหญ่เน้นการพัฒนาแบบสินค้า การสร้างตราสินค้าของตนเอง และทำการตลาดในลักษณะค้าส่งหรือค้าปลีกเพื่อให้ได้มูลค่าเพิ่ม และไม่เน้นการแข่งขันในด้านราคา ซึ่งในอนาคตธุรกิจกลุ่มนี้จำเป็นต้องยกระดับเพื่อทำธุรกิจในระดับภูมิภาค เช่น ในอินโดจีน หรืออาเซียน ไม่ใช่เพียงแต่การทำการตลาดภายในประเทศเท่านั้น น่าดีใจที่ประเทศไทยมีตราสินค้าของตนเองมากที่สุด ในอาเซียน ขณะเดียวกันเราก็มีดีไซน์ที่ดีที่สุด ในอาเซียนเหมือนกัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิจัยและพัฒนาตัวสินค้า</p>
คนที่ 10	<p>ปัจจุบันผู้ประกอบการที่รับจ้างผลิตส่วนใหญ่ อาจจะไม่ได้นั่งในเรือของการสร้างตราสินค้าของตนเอง แต่ทั้งหมดจะเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า ทั้งในเรื่องการวิจัยและพัฒนา เริ่มตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การออกแบบ การพัฒนากระบวนการตัดเย็บ ตลอดจนการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า ซึ่งเป็นจุดแข็งของผู้ประกอบการขนาดใหญ่โดยทั่วไป ปัจจุบันแม้แต่ผู้ซื้อรายใหญ่ที่มีเครื่องหมายการค้าระดับโลกต่างตระหนักในเรื่องของจุดอ่อนในการพัฒนาตัวสินค้า และกระบวนการผลิต เช่น NIKE และ ADIDAS ต่างลดกระบวนการทำงานในส่วนนี้และมอบให้โรงงานผู้ผลิตที่เป็นพันธมิตรธุรกิจดำเนินการแทนแล้วโยกย้ายทรัพยากรทั้งทางด้านบุคลากรและงบประมาณไปในการทำการตลาด จึงทำให้บริษัทเหล่านี้โตขึ้นอย่างรวดเร็ว และเข้าครองตลาดในระดับโลก</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่า ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และการวิจัยพัฒนา ควรเริ่มตั้งแต่วัตถุดิบในการผลิต หรือ เป็นเพียง ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายเท่านั้น เพราะเหตุใด

ตารางที่ 22 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 4

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และการวิจัยพัฒนา ควรเริ่มตั้งแต่การเลือกใช้วัตถุดิบ การออกแบบ การพัฒนากระบวนการตัดเย็บ รวมถึงการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยการเลือกวัตถุดิบมีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากหากไม่ได้เลือกวัตถุดิบที่ดี ถึงแม้มีการพัฒนากระบวนการตัดเย็บที่ดีเพียงใด ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ได้อาจมีคุณภาพที่ไม่ดีพอและไม่เป็นที่ต้องการของตลาดได้
คนที่ 2	ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และการวิจัยพัฒนา ควรเริ่มตั้งแต่วัตถุดิบในการผลิตเลย จะทำให้ลูกค้ามีความพอใจมากกว่าพัฒนาเฉพาะกระบวนการตัดเย็บก่อนการผลิต เพราะสามารถควบคุมความโคดเค้นของสินค้าได้ โดยไม่ต้องกลัวว่าคู่แข่งจะผลิตสินค้าแบบเดียวกันมาแข่งในตลาดเดียวกัน
คนที่ 3	การพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าตัวใหม่ ๆ วัตถุดิบที่ใช้จะเป็นตัวชี้ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบ และการใช้งานของสินค้าเดิมที่ออกสู่ตลาดในฤดูที่ผ่านมา หรือในปีที่ผ่านมา
คนที่ 4	ควรเริ่มตั้งแต่วัตถุดิบในการผลิต เพราะถ้าเริ่มในกระบวนการตัดเย็บก่อนการผลิต ขั้นตอนการตัดเย็บ สามารถลอกเลียนแบบได้ในเวลาอันสั้น แต่ถ้าเริ่มในวัตถุดิบในการผลิต คู่แข่งจะต้องใช้เวลาในการศึกษาวัตถุดิบนั้น ซึ่งจะกินเวลานานกว่า
คนที่ 5	การพัฒนาผลิตภัณฑ์จะต้องมีวัตถุดิบที่ไม่เหมือนคนอื่นควบคู่กับการพัฒนาในเรื่องรูปแบบการตัดเย็บที่ดี และมีคุณภาพ
คนที่ 6	การสร้างความแตกต่าง และการพัฒนางานวิจัย ควรเริ่มตั้งแต่การพัฒนาวัตถุดิบเพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ชัดเจน นอกเหนือจากการพัฒนาสินค้าที่มีรูปแบบต่างกัน
คนที่ 7	การสร้างจุดแข็งของสินค้าจำเป็นที่จะต้องมีการเชื่อมโยงธุรกิจภายในอุตสาหกรรม ตั้งแต่วัตถุดิบที่เป็นเส้นใย ฝ้ายทอ ส่วนประกอบ ดังนั้น การพัฒนาวัตถุดิบ และส่วนประกอบ ก่อนที่จะพัฒนากระบวนการตัดเย็บ จึงเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทักษะผู้ให้สัมภาษณ์
	เรื่องที่สำคัญ และต้องถือเป็นพันธมิตรขององค์กรธุรกิจสินค้าเครื่องนุ่งห่ม
คนที่ 8	วัตถุดิบมีความสำคัญมากไม่แพ้การออกแบบ เนื่องจาก บริษัทมีภาพลักษณ์ทางธุรกิจในการแข่งขันของความต้องการและการใช้งานของผู้บริโภคในด้านต่างๆ วัตถุดิบของเสื้อผ้าหรือเครื่องใช้ทางการกีฬา จึงถูกพัฒนาให้สามารถตอบสนองการใช้งานของเครื่องกีฬาที่ต่างชนิดกัน
คนที่ 9	การสร้างความแตกต่างของงานวิจัยจำเป็นที่จะต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาวัตถุดิบในการผลิตไม่ใช่เพียงแค่ตัววัตถุดิบที่เป็นผ้าเท่านั้น การสร้างความแตกต่าง เริ่มจากการเลือกพัฒนาเส้นใยในการผลิต กระบวนการฟอกย้อม และทำสำเร็จจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันอย่างชัดเจน
คนที่ 10	การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้า และการวิจัยพัฒนาจำเป็นที่จะต้องเริ่มกระบวนการตั้งแต่วัตถุดิบและส่วนประกอบที่ใช้ในการตัดเย็บเสื้อผ้า

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า ลักษณะองค์กร เช่น ขนาดองค์กร ผู้นำองค์กร ทีมงาน คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด และปัจจัยแต่ละอย่างของลักษณะองค์กร ควรเป็นเช่นไร

#### ตารางที่ 23 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 5

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทักษะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาดขององค์กร ผู้นำองค์กร ตลอดจนทีมงาน ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์กร เนื่องจากหากมีองค์ประกอบที่ไม่เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ถ้ามีขนาดองค์กรเล็กเกินไป ก็จะไม่สามารถรองรับการขยายกิจการหรือความต้องการของตลาด หรือถ้าขนาดองค์กรใหญ่เกินไปก็ส่งผลกระทบต่อภาระต้นทุน ในการดำเนินงานขององค์กร โดยขนาดขององค์กรควรมีความเหมาะสม หากมีไม่พอควรเพิ่มหรือใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องจักรที่ทันสมัยที่ทำให้สามารถช่วยได้ ผู้นำขององค์กรควรมีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ และมีทักษะในการบริหาร ตลอดจนมีคุณธรรม เพื่อพัฒนาองค์กรมุ่งสู่อนาคตที่ดี ส่วนทีมงานต้องพัฒนาให้มีความรักต่อองค์กร มีทัศนคติที่ดี และมีความเข้าใจในหน้าที่เพื่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทักษะผู้ให้สัมภาษณ์
	นำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ
คนที่ 2	ผู้นำองค์กร ควรมีวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ที่มีเป้าหมายชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถวางแผนดำเนินการตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ ในแต่ละฝ่ายงาน (Department) ก็ต้องมีเป้าหมายย่อยที่จะสนับสนุน (Support ) เป้าหมายใหญ่ที่ผู้บริหารกำหนด เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ไปในทิศทางที่สนับสนุนกัน
คนที่ 3	การทำงานองค์กรจะไปได้ ผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision.) เน้นการทำงานเป็นทีม (Team Work.) โดยผู้นำในแต่ละฝ่าย ในแต่ละหน่วยงานต้องเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจแทนผู้ใหญ่ได้ และต้องมีการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นด้วย
คนที่ 4	ผู้นำองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล แก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และสามารถชักนำบุคคลในองค์กรให้คล้อยตามและเห็นด้วยไปในทางทิศทางเดียวกัน ส่วนทีมงาน ถ้าบุคคลในองค์กรสามัคคีกัน ก็จะทำให้มีความร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนขนาดขององค์กร ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ และไม่สามารถดูแลทั่วถึง ก็จะทำให้องค์กรนั้นด้อยศักยภาพ
คนที่ 5	การสร้างทีมงานเป็นเรื่องที่สำคัญ ธุรกิจจำเป็นต้องมีคนดี และคนเก่ง มีพนักงานที่มีความพร้อมซึ่งรวมถึงผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารจึงจะสามารถผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ องค์กรจะอยู่แบบยั่งยืนได้ยากหากไม่มีการเตรียมงานที่ดี เพราะเมื่อขาดผู้บริหารที่มีความสามารถองค์กรอาจไม่สามารถที่จะหาตัวแทนขึ้นมาเป็นผู้นำได้ ทีมงานจึงมีความสำคัญต่อความยั่งยืนของธุรกิจ วิธีการทำงาน ภาวะผู้นำขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญแต่ก็มีความแตกต่างกันตามรูปแบบของผู้บริหารแต่ละคน ผู้บริหารบางคนบริหารงานโดยไม่จำเป็นต้องสั่งการใดๆ เพียงแต่จะต้องหาหัวหน้าทีมงาน 1 คน ดูแลในพื้นที่ต่างๆ และหัวหน้าคนนั้นจะต้องพัฒนาให้เขาสามารถทราบได้ชัดเจนว่าในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนสามารถทำอะไรได้มากน้อยเท่าไร และต้องสามารถติดต่อโดยตรงกับลูกค้า การบริหารงานของผู้นำคนนี้จึงเป็นเพียงการพูดคุยกับผู้ร่วมงาน ประชุมหัวหน้าทีมงานต่างๆ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง และให้แต่ละคนไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขประสานงานซึ่งกันและกันเอง โดยไม่จำเป็นต้องสั่งงาน
คนที่ 6	ลักษณะองค์กร ในเรื่องขนาดองค์กรอาจจะมีความสำคัญแต่ไม่เทียบเท่ากับผู้นำองค์กร และทีมงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 7	<p>ผมคิดว่าขนาดขององค์กร ภาวะผู้นำขององค์กร ต่างมีความสำคัญลดหลั่นกันไป โดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก จำเป็นต้องมีขนาดองค์กรที่เหมาะสมกะทัดรัดแต่ต้องมีศักยภาพเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจ ผู้นำองค์กรก็มีความสำคัญ อย่างไรก็ตาม ความสำคัญเป็นร้อยละ 60 และอีกร้อยละ 40 ได้มาจากทีมงานสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ</p>
คนที่ 8	<p>ผู้นำองค์กรน่าจะมีความสำคัญสูงสุดในการกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายหลักของการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการประสานงานในลักษณะการทำงานเป็นทีมจะมีความสำคัญ ในขณะที่เดียวกันขนาดขององค์กรก็มีความสำคัญ</p>
คนที่ 9	<p>ขนาดขององค์กรจะมีขนาดใหญ่หรือเล็กน่าจะพิจารณาจากความเหมาะสมและขอบข่ายการดำเนินของธุรกิจแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม ขนาดองค์กรที่ใหญ่ไป ทำให้ต้นทุนสูงไป และไม่สามารถแข่งขันได้ ขณะเดียวกันขนาดขององค์กรที่เล็กเกินไป ก็ไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ ตลอดจนภารกิจขององค์กร อย่างไรก็ตาม การทำธุรกิจในปัจจุบันอาจจะใช้วิธีการในการจัดจ้างองค์กรภายนอกมาดำเนินการในส่วนใดส่วนหนึ่ง (Out Source) ของธุรกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอาจจะลดต้นทุนได้ด้วย เช่น การทำการตลาด การจัดจำหน่ายสินค้าไปยังผู้บริโภค หรือแม้แต่การซื้อสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากองค์กรภายนอกก็เป็นไปได้ คุณที่ขนาดและความเหมาะสมของธุรกิจ เรื่องของภาวะผู้นำ ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจมีสูงมาก และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำองค์กรองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการควบคุม ให้องค์กรสามารถดำเนินไปในแนวทางที่กำหนด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทำงานและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด จึงจะสามารถผลักดันได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>
คนที่ 10	<p>เรื่องของขนาดองค์กรจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิต เพราะขนาดขององค์กรขนาดใหญ่หากมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ก็สามารถที่จะลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ทั้งในส่วนของการผลิต การออกแบบ รวมทั้งการจัดการ อย่างไรก็ตาม ทีมงานจะมีความสำคัญ เพราะในปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องจัดองค์กร ในลักษณะที่จะต้องกระจายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบไปสู่บุคลากร เพื่อลดขั้นตอนการบังคับบัญชา การสั่งงาน และ</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทักษะผู้ให้สัมภาษณ์
	ประสานงาน (Flat Organization)

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า นโยบายภาครัฐส่งผลต่อ ศักยภาพองค์กรหรือไม่ และ นโยบาย ภาครัฐ ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง (อาทิเช่น ด้านภาษี ด้านการเงิน ด้านขั้นตอนการติดต่อกับ หน่วยงานภาครัฐ หรือ นโยบายด้านการปกป้องผู้ประกอบการด้านอื่นใด) เพราะเหตุใด

#### ตารางที่ 24 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 6

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทักษะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	นโยบายภาครัฐจะส่งผลต่อศักยภาพองค์กร เนื่องจากจะส่งเสริมให้องค์กรมี ศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น สิทธิด้านภาษี, การช่วยเหลือด้านการเจรจาการค้า การปรับ ขึ้นค่าแรงที่เหมาะสมกับพื้นที่  อย่างไรก็ตาม องค์กรควรพัฒนาความสามารถด้าน ต่างๆ ให้สามารถแข่งขันได้ด้วยตนเอง โดยหลีกเลี่ยงใช้สิทธิต่างๆที่ภาครัฐเป็นตัว สนับสนุนเนื่องจากองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ โดยไม่ต้องพึ่งพานโยบายของ ภาครัฐ มีโอกาสที่ประสบความสำเร็จได้ในระยะยาวและยั่งยืน
คนที่ 2	นโยบายภาครัฐ ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรด้วยส่วนหนึ่ง เช่น นโยบายการขาดแคลน แรงงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับองค์กรที่เป็นผู้ผลิตสินค้า ซึ่งต้องการแรงงาน เข้มข้น (Labor intensive) แต่ไม่สามารถหาแรงงานป้อนเข้าอุตสาหกรรมได้ รัฐต้อง มีความชัดเจนในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว เพื่อผลักดันให้อุตสาหกรรมสามารถ แข่งขันได้ ซึ่งปัญหานี้มีหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย จึงจำเป็นที่ทุกฝ่ายต้องเข้า มาร่วมแก้ไขเพื่อให้ได้ผลสรุป เป็นนโยบายรัฐ องค์กรจะได้ตัดสินใจในการ แก้ไขปัญหาได้ถูกทาง
คนที่ 3	ตั้งแต่มีนโยบายค่าแรงขั้นต่ำ วันละ 300 บาท ขึ้นมาทำให้กำไรของบริษัทลดน้อยลง อีกอย่างหนึ่งคนงานหรือนักศึกษามีจำนวนลดน้อยลง เมื่อในสมัยก่อนในแต่ละพื้นที่ มีความแตกต่างของรายได้ เพราะแต่ละพื้นที่มีค่าแรงที่ต่างกัน แต่ในสมัยนี้มันไม่ใช่ อีกต่อไปแล้ว เมื่อรัฐได้มีนโยบายที่กำหนดค่าแรงขั้นต่ำไว้แล้ว วันละ 300 บาท ซึ่ง ขนาด บริษัท ไทย วาโก้ จำกัด (มหาชน) ก็ถือได้ว่าเป็นบริษัทที่ใหญ่ ยังรู้สึกได้ถึง ผลกระทบในนโยบายนี้ อยากให้ รัฐบาล เรียกนักท่องเที่ยวกลับมาเที่ยวเมืองไทย เยอะ ๆ เพราะในตอนนี บริษัทขาดรายได้ในส่วนนี้ไปเป็นจำนวนมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนคติผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 4	ส่งผลแน่นอน อย่างเช่น ยกตัวอย่าง นโยบายค่าแรงขั้นต่ำ เป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตอย่างมากให้กับองค์กร ทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้
คนที่ 5	<p>นโยบายของรัฐมีส่วนสำคัญกับการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน ที่ผ่านมามีเห็นนโยบายของรัฐมีทั้งการเกื้อหนุน เช่น การใช้ระบบโควตา เพื่อช่วยเหลือปกป้องผู้ประกอบการ รวมทั้งการลดภาษีในด้านต่างๆ แต่ในเชิงหลักการรัฐควรช่วยอุตสาหกรรม ในเชิงภาพรวมในลักษณะการส่งเสริมอุตสาหกรรม แทนที่จะสนับสนุนเป็นรายๆ ไป ในประเด็นการขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำทั่วประเทศ เป็น 300 บาทแน่นอนสิ่งที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดผลกระทบกับผู้ประกอบการทั่วประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ประกอบการที่อยู่ในชนบท หรือจังหวัดเล็กๆ นอกจากที่จะต้องปรับขึ้นค่าแรงมากกว่าเมืองใหญ่แล้ว ยังต้องเสียค่าขนส่งเพิ่มมากขึ้น ประเด็นนี้จะกระทบผู้ผลิตค่อนข้างมาก เพราะฐานการผลิตของประเทศไทย ได้ย้ายไปอยู่ต่างจังหวัดกันหมดแล้ว รัฐจึงจำเป็นต้องมีหน้าที่ที่จะอำนวยความสะดวกเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น นอกจากนั้น จะต้องรู้วิธีการที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการภาคเอกชน โดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้า ช่วยผู้ประกอบการที่จะหาช่องทางในการขายสินค้าให้ได้ในราคาที่สูงขึ้น โดยที่ผู้ประกอบการภาคเอกชนจะต้องมองเห็นและตระหนักใน โอกาสตลอดจนยกระดับศักยภาพในองค์กรให้สามารถ ได้รับประโยชน์ในส่วนนี้ด้วย</p>
คนที่ 6	<p>นโยบายภาครัฐส่งผลโดยตรงกับศักยภาพขององค์กร ในกรณีของผู้ที่ทำการตลาดภายในประเทศ ซึ่งจำเป็นต้องขายสินค้าผ่านช่องทางการตลาด เช่น ห้างสรรพสินค้า และบริษัทห้างร้าน จะมีภาระในเรื่องที่ได้รับผลกระทบจากการเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 7 ซึ่งปัจจุบันเรียกเก็บจากราคาสินค้าที่ไปฝากขาย ณ วันที่ส่งสินค้าเข้าคลัง ทำให้ต้องจ่ายภาษีมูลค่าเพิ่มล่วงหน้าของสินค้าที่นำไปฝาก ไม่ใช่สินค้าที่ขายได้จริง และต้องจ่าย ณ วันที่นำสินค้าไปเข้าคลัง เพื่อฝากขาย ไม่ใช่วันที่ขายสินค้านั้นได้จริง</p> <p>นโยบายภาครัฐที่จะช่วยเหลือผู้ประกอบการ โดยเฉพาะที่มีตราสินค้าของตนเอง จำเป็นที่จะต้องช่วยผลักดันให้มีช่องทางการขายสินค้า จึงจะทำให้การสร้างแบรนด์ประสบความสำเร็จได้</p> <p>นอกจากนี้ นโยบายที่จะส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรม น่าจะเป็นนโยบายที่สำคัญแต่จำเป็นต้องกำหนดให้ชัดเจน การออกแบบสินค้า จะต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยและพัฒนา สามารถหักภาษีเป็นค่าใช้จ่าย 2 เท่า ของ</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนคติผู้ให้สัมภาษณ์
	<p>เงินที่ใช้พัฒนา</p> <p>ในเรื่องการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิต หากรัฐสามารถกำหนดนโยบายให้นำกำไรที่ได้จากการประกอบการไปลงทุน เพื่อซื้อเครื่องจักร และใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะกระตุ้นให้ผู้ประกอบการลงทุนมากขึ้น สำหรับการพัฒนาในอนาคต เปรียบเสมือนหนึ่งว่ารัฐช่วยออกเงินลงทุน ร้อยละ 20 ตามยอดภาษี ที่ได้รับการยกเว้น ซึ่งในที่สุดก็จะทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรเพิ่มขึ้นแล้วรัฐก็จะได้ภาษีเพิ่มขึ้นในอนาคต</p>
คนที่ 7	<p>มีผลอย่างแน่นอน ยกตัวอย่างเช่น นโยบายค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ทั่วประเทศ สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่ใช้แรงงานเข้มข้น ต้องถือว่านโยบายนี้มีผลกระทบมากที่สุด อย่างไรก็ตาม หากรัฐบาลมีนโยบายภาษีที่เหมาะสมก็ยังสามารถที่จะช่วยเหลือผู้ประกอบการได้ ในมุมมองของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ผมคิดว่าหากไม่มีนโยบายสนับสนุนจากรัฐบาลที่จะช่วยเหลือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก อุตสาหกรรมของผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มไทย จะได้รับผลกระทบ</p>
คนที่ 8	<p>นโยบายมีผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างแน่นอนและชัดเจน เช่น นโยบายค่าแรงปัจจุบัน บริษัท ซื่อสินค้าจากประเทศไทย เวียดนาม อินโดนีเซีย และกัมพูชา ซึ่งค่าแรงแต่ละแห่งไม่เท่ากัน และปัจจุบันผู้ประกอบการในประเทศไทย ก็ถูกสภาพการแข่งขันทางธุรกิจกดดันให้จำเป็นต้องเคลื่อนย้ายฐานการผลิตไปในประเทศที่มีต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่า</p>
คนที่ 9	<p>นโยบายภาครัฐส่งผลต่อผู้ประกอบการอย่างชัดเจน ธุรกิจเสื้อผ้าในประเทศไทยวันนี้ วัตถุดิบผ้า กระบวนการตัดเย็บ การจัดจำหน่ายสู่ผู้บริโภคเกือบทั้งหมดจำเป็นต้องกระจาย เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพที่ดีในราคาต้นทุนที่ถูกและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค กระบวนการขนส่งสินค้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่รัฐควรให้ความสำคัญ การกำหนดอัตราภาษีนำเข้าสินค้าและวัตถุดิบก็จะเป็นตัวบ่งชี้ความอยู่รอดของอุตสาหกรรมในประเทศในแง่ของต้นทุนสินค้า รวมทั้งความหลากหลายของวัตถุดิบ ในประเด็นขั้นตอนการติดต่อหน่วยงานของรัฐก็มีความสำคัญกับกระบวนการธุรกิจ เช่น การเปิดเสรีในอาเซียน ถ้าผู้ประกอบการต้องการขยายตลาดไปทั่วภูมิภาคก็จำเป็นที่จะต้องขยายช่องทางไปยังทุกประเทศสมาชิก การกำหนดราคาสินค้าราคาเดียวทั้งภูมิภาคจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเช่นเดียวกับการไปซื้อสินค้าแบบราคาต่างๆ ในสหภาพยุโรป (One Price Strategy) ปัญหาการขนส่งสินค้าและต้นทุน</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
	การนำสินค้าจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่งของสมาชิกในอาเซียน ในเชิงปฏิบัติจึงเป็นเรื่องที่สำคัญซึ่งปัจจุบันยังทำไม่ได้เพราะนอกจากต้นทุนที่สูงแล้วยังมีค่าใช้จ่ายทั้งในระบบและนอกระบบที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ
คนที่ 10	ท่ามกลางการเปิดเสรีอาเซียน นโยบายภาครัฐมีความสำคัญกับกระบวนการและการตัดสินใจในธุรกิจค่อนข้างมาก เริ่มต้นจากอัตราภาษีที่เก็บจากธุรกิจหากสูงเกินไปจะทำให้ผู้ประกอบการแม้แต่ของไทยเองไม่ใช่ประเทศไทยเป็นฐานของการทำธุรกิจเนื่องจากภาษีสูงกว่าประเทศอื่นในอาเซียน นโยบายภาษีที่ลดเหลือร้อยละ 20 จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่จะดำรงธุรกิจในประเทศไทย นอกจากนี้อัตราภาษีหัก ณ ที่จ่ายซึ่งปัจจุบันเก็บร้อยละ 3 ก็น่าที่จะปรับลดเหลือร้อยละ 1 เพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการ

ประเด็นที่ 7 ท่านคิดว่า เครือข่าย หรือ พันธมิตรทางธุรกิจ ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด

ตารางที่ 25 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 7

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	เครือข่ายหรือพันธมิตรทางธุรกิจส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร โดยหากองค์กรมีเครือข่าย หรือพันธมิตรทางธุรกิจที่ดี จะช่วยให้เกิดการเกื้อหนุนระหว่างกัน เพื่อให้ธุรกิจสามารถขยายได้เช่นกัน
คนที่ 2	พันธมิตรทางธุรกิจ จะส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรแน่นอน เพราะพันธมิตรทางธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่ในธุรกิจ ดังนั้น หากมีเป้าหมายและพันธกิจไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง
คนที่ 3	สำหรับพันธมิตรทางธุรกิจ หรือพันธมิตรทางการค้า นั้น ในมุมมองหนึ่งเราก็ต้องทำธุรกิจแข่งกันเป็นธรรมดาอยู่แล้ว แต่ในอีกมุมมองหนึ่งเราก็ต้องช่วยกันบ้าง แต่ก็ยังช่วยกันอย่างไม่เต็มที่เท่าที่ควร สรุปก็คือสำหรับพันธมิตรทางการค้า หรือคู่แข่งทางการค้าเราไม่กระทำการใด ๆ ที่ขวางกันและกัน แต่เราก็ไม่ได้ช่วยอะไรกันเต็มที่ การมีพันธมิตรทางการค้ามีผลดีมากกว่า ผลเสียอย่างแน่นอน
คนที่ 4	ถ้าพันธมิตรทางธุรกิจมีการเอื้ออำนวยประโยชน์ อย่างเช่นถ่ายทอดความรู้ เทคนิค

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนคติของผู้ให้สัมภาษณ์
	ต่างๆ ก็จะมีผลกระทบต่อศักยภาพขององค์กร ทำให้องค์กรนั้นมีศักยภาพเพิ่มขึ้น
คนที่ 5	เครือข่ายทางธุรกิจหรือการมีพันธมิตรทางธุรกิจ จะเป็นส่วนสนับสนุนที่ดี ทำให้เราสามารถลดต้นทุน โดยการทำธุรกิจร่วมกันในบางกิจกรรมเช่น การออกตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทำการขนส่ง หรือการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ร่วมกัน เป็นต้น
คนที่ 6	เครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจจะมีผลต่อผู้ประกอบการ เพราะจะเป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นร่วมกันในลักษณะทุกคนได้ประโยชน์
คนที่ 7	พันธมิตรทางธุรกิจมีส่วนสำคัญ เนื่องจากทุกวันนี้ผู้ประกอบการในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มจำเป็นต้องผลิตสินค้าและสร้างระบบทางธุรกิจให้ผู้บริโภคสามารถที่จะซื้อสินค้าในราคาที่ต่ำสุด นอกจากนี้การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจก็ช่วยในการเฉลี่ย ต้นทุนให้ลดลงและมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน
คนที่ 8	การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจากจำเป็นต้องแข่งขันในการตอบสนองผู้บริโภคในทุกด้าน การสร้างพันธมิตรที่ใกล้ชิดกับองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด
คนที่ 9	เครือข่ายและพันธมิตรธุรกิจมีผลต่อศักยภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก ที่ผลิตสินค้าหรือทำการตลาดสินค้าเสื้อผ้าภายในประเทศ เนื่องจากองค์กรต่างๆ เหล่านี้ไม่มีความสามารถที่จะลงทุนผลิตทั้งตัวสินค้า ผลิตวัตถุดิบรวมทั้งทำการตลาด และจัดจำหน่ายโดยตนเอง ดังนั้นความเชื่อมโยงในระหว่างผู้ประกอบการขึ้นต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กร
คนที่ 10	เครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจมีความสำคัญต่อศักยภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก ในฐานะที่เป็นผู้รับจ้างผลิตเสื้อผ้ามีความจำเป็นที่จะต้องตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และผู้บริโภคที่มีความเปลี่ยนแปลงมากกว่าในอดีต การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจอย่างใกล้ชิดตั้งแต่การผลิตเส้นใยสิ่งทอ ตลอดจนกระบวนการขนส่ง และจัดจำหน่ายจะเป็นเรื่องสำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ประเด็นที่ 8 ท่านคิดว่า พันธมิตรทางธุรกิจ จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ หรือ จะเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ เพราะเหตุใด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 26 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 8

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	พันธมิตรทางธุรกิจจะเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจมากกว่าการเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ เนื่องจากสามารถเกื้อหนุน ร่วมมือเป็นคู่ค้าระหว่างกัน ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านการค้าระหว่างกัน ซึ่งคู่แข่งทางธุรกิจนั้น อย่างไม่ก็ต้องมีอยู่แล้วในการดำเนินธุรกิจ โดยคู่แข่งรายใด หายออกไปจากตลาด ก็มักจะมีรายใหม่เข้ามาทดแทนเสมอ ดังนั้น การมีพันธมิตรทางธุรกิจย่อมมีผลดีมากกว่า
คนที่ 2	เช่นเดียวกับคำอธิบายในข้อ 7
คนที่ 3	เป็นไปได้ทั้ง 2 ทาง รายละเอียดตามข้อ 7
คนที่ 4	อย่างที่กล่าวในข้อ 7. ถ้าเอื้ออำนวยประโยชน์ ก็จะเป็นปัจจัยสนับสนุน แต่ถ้าไม่ ก็จะกลายเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ
คนที่ 5	พันธมิตรทางธุรกิจจะเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจมากกว่าการเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ เนื่องจากสามารถเกื้อหนุน ร่วมมือเป็นคู่ค้าระหว่างกัน ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านการค้าระหว่างกัน ซึ่งคู่แข่งทางธุรกิจนั้น อย่างไม่ก็ต้องมีอยู่แล้วในการดำเนินธุรกิจ โดยคู่แข่งรายใด หายออกไปจากตลาด ก็มักจะมีรายใหม่เข้ามาทดแทนเสมอ ดังนั้น การมีพันธมิตรทางธุรกิจย่อมมีผลดีมากกว่า
คนที่ 6	พันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็กจะช่วยลดต้นทุนรวมทั้งเงินลงทุนในการดำเนินธุรกิจ หากสามารถทำร่วมกันในบางขั้นตอน หรือลงทุนร่วมกัน
คนที่ 7	พันธมิตรทางธุรกิจ น่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุนทางธุรกิจมากกว่าเป็นคู่แข่ง ตามเหตุผลในข้อ 7
คนที่ 8	ในบางมุมก็ต้องถือว่าผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกันเป็นคู่แข่ง โดยเฉพาะการแข่งขันในเชิงของการตลาด และการสร้างตัวสินค้า รวมทั้งศักยภาพการผลิตแต่ในอีกมุมหนึ่งก็ต้องถือว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ เช่น การรวมตัวเพื่อต่อรองกับรัฐบาลในประเด็นต่าง ๆ การที่จะแก้ไขภาพพจน์ในเรื่องของการใช้แรงงานที่มีต้นทุนถูกในประเทศด้อยพัฒนา ซึ่งมักจะถูกเพ่งเล็งจากองค์กรอิสระ (NGO)
คนที่ 9	พันธมิตรทางธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกัน ความสามารถในการชิงของกำหนัดกลยุทธ์ของแต่ละบริษัทเป็นตัวผลักดันให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการธุรกิจในเรื่องของการตอบสนองผู้บริโภค

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 10	พันธมิตรทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการรับจ้างผลิตขนาดใหญ่เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องสร้างให้มีความสำคัญอย่างใกล้ชิด ช่วยกันตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแม้แต่การสร้างพันธมิตรกับผู้ประกอบการเสื้อผ้าด้วยกันเองเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และยกระดับการใช้เทคโนโลยี

ประเด็นที่ 9 ท่านคิดว่า อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำเป็นต้องมีการค้าระหว่างประเทศหรือไม่ เพราะเหตุใด

#### ตารางที่ 27 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 9

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านความตกลงการค้าระหว่างประเทศเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น หากไม่ได้รับการสนับสนุนด้านความตกลงการค้าระหว่างประเทศ อาจทำให้อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีความอ่อนแอลง ส่งผลให้เกิดการเลิกจ้าง หรือย้ายฐานการผลิตมากขึ้นเรื่อยๆ
คนที่ 2	แน่นอน และจำเป็น หากอุตสาหกรรม ได้รับการสนับสนุนด้านความตกลงการค้าระหว่างประเทศ ก็จะทำให้อุตสาหกรรม มีโอกาสการแข่งขันเพิ่มขึ้น เช่น การได้รับ GSP หรือสิทธิประโยชน์ภานำเข้าสินค้าสำเร็จรูปเป็น (0) ศูนย์ กับประเทศลูกค้าปลายทาง ภายใต้อัตราเปิดเสรีทางการค้า
คนที่ 3	เห็นด้วย เพราะการเปิดเสรีด้านการค้า หรือการได้รับสิทธิ ตามข้อตกลงด้านการค้าและภาษี จะทำให้ตลาดใหญ่ เช่นการเปิดตลาดวอโกในอาเซียน การส่งสินค้า วาโก เข้าไปขายทั้งใน ญี่ปุ่น สหภาพยุโรป และอเมริกา
คนที่ 4	ควรจะได้รับ การสนับสนุน เพราะถ้าไม่ได้รับการสนับสนุน อาจจะเป็นการเสียเปรียบให้กับประเทศอื่นๆ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้
คนที่ 5	อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านความตกลงการค้าระหว่างประเทศเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น หากไม่ได้รับการสนับสนุนด้านความตกลงการค้าระหว่างประเทศ อาจทำให้อุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
	เครื่องนุ่งห่มไทย มีความอ่อนแอลง ส่งผลให้เกิดการเลิกจ้าง หรือย้ายฐานการผลิตมากขึ้นเรื่อยๆ
คนที่ 6	ผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนทางด้านข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศ
คนที่ 7	ข้อตกลงด้านการค้าระหว่างประเทศ เป็นตัวชี้วัดที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบกับคู่แข่งทางธุรกิจในต่างประเทศ
คนที่ 8	ข้อตกลงการค้าจะมีผลกระทบอย่างสำคัญกับต้นทุน หรือกระบวนการนำเข้าสินค้าจากประเทศผู้ผลิต เข้าสู่ตลาดของประเทศผู้นำเข้า ไม่ว่าจะเป็นมาตรการภาษี หรือมาตรการกีดกันอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ภาษี
คนที่ 9	การสนับสนุนด้านความตกลงการค้าระหว่างประเทศมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้ประกอบการสินค้าเครื่องนุ่งห่มของไทยมีตลาดที่ใหญ่ขึ้น และยังเป็นการลดอุปสรรคในการทำการตลาดกับประเทศคู่ค้าอีกด้วย
คนที่ 10	สำหรับผู้ประกอบการรับจ้างผลิตสินค้า ความตกลงการค้าระหว่างประเทศถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสูงสุด เพราะจะเป็นตัวกำหนดอัตราภาษีนำเข้าประเทศผู้ซื้อหรือผู้ค้าซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบและเสียเปรียบอย่างมาก

ประเด็นที่ 10 ท่านคิดว่า การค้าระหว่างประเทศ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด

#### ตารางที่ 28 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 10

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ความตกลงการค้าระหว่างประเทศจะช่วยสนับสนุนศักยภาพขององค์กรได้ เนื่องจากสามารถลดต้นทุนผู้นำเข้าในด้านการเสียภาษี อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องพัฒนาความสามารถและการแข่งขัน โดยการใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีที่สามารถลดต้นทุน หรือทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด โดยไม่ต้องพึ่งพาความตกลงการค้าระหว่างประเทศ หรือสิทธิพิเศษต่างๆจากภาครัฐ
คนที่ 2	ใช่ แต่ไม่ใช่ทั้งหมด ขึ้นกับความสามารถการบริหารต้นทุนขององค์กรเองด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทักษะผู้ให้สัมภาษณ์
	ว่าจะสามารถลดต้นทุนแข่งกับคู่แข่งได้ด้วยหรือไม่
คนที่ 3	ความตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร หรือ ส่งผลไปในทางที่ดี มากกว่าทางเสียเปรียบอย่างแน่นอน
คนที่ 4	การค้าระหว่างประเทศ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น การย้ายไปลงทุนในประเทศเพื่อนบ้าน การหาวัตถุดิบจากประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อลดต้นทุน หาแนวทางพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยี
คนที่ 5	ระบบการค้าระหว่างประเทศจะช่วยให้ธุรกิจมีทางเลือกในการลงทุนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ตัวอย่างเช่น จากนโยบายค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ที่ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงขยายการลงทุนไปยังประเทศเพื่อนบ้านที่มีต้นทุนค่าแรงต่ำกว่าประเทศไทยมากขึ้น
คนที่ 6	ข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศจะสามารถทำให้ไม่เสียเปรียบ หรือทำให้เกิดความได้เปรียบกับคู่แข่งในต่างประเทศ จะทำให้โอกาสทางธุรกิจเพิ่มขึ้นเป็นการขยายตลาดของผู้บริโภค เช่น สินค้า ที่ผลิตในประเทศ เช่น FLY NOW ปัจจุบันมีตลาดทั่วประเทศแต่ในอนาคตเขาจะมีตลาดเพิ่มขึ้นเป็น 300 ล้านคนทั่วอาเซียน แม้แต่ตลาดเสื้อผ้าคุณภาพปานกลางถึงต่ำไม่ว่าจะเป็นตลาดค้าส่ง ในลำเพ็ง โป้เบ๊ และประตูน้ำ ก็จะมีคนซื้อมากขึ้น เพื่อนำไปขายปลีกต่อในประเทศอาเซียนไม่ว่าจะเป็นในเขมร พม่า เวียดนาม ดังจะเห็นได้จากตลาดค้าปลีกในประเทศลาว
คนที่ 7	ต้นทุนวัตถุดิบรวมทั้งราคาสินค้าที่จะขายได้ ต่างมีผลกระทบอันเกิดจากข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศของทั้งประเทศผู้นำเข้าและผู้ส่งออก
คนที่ 8	ในมุมมองของผู้ซื้อ ข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศมีความสำคัญสูงมาก เนื่องจากต้นทุนการซื้อสินค้าไม่อยู่ที่ราคาสินค้าของประเทศผู้ส่งออกอย่างเดียว แต่จะต้องมีการคำนวณส่วนเพิ่มในเรื่องของค่าใช้จ่ายในการนำเข้าสินค้าบวกกับอัตราภาษีนำเข้า เช่น อัตราภาษีของไทยจะสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่ได้รับการยกเว้นภาษี เช่น ปากีสถาน อัฟกานิสถาน หรือจะสูงกว่าประเทศอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งซึ่งได้รับสิทธิพิเศษทางด้านศุลกากรจากประเทศผู้นำเข้า (GSP)
คนที่ 9	เหมือนข้อ 9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 10	ความตกลงระหว่างประเทศจะทำให้ต้นทุนของผู้ซื้อสินค้าจากประเทศไทย มีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบอย่างชัดเจน กรณีที่มีเขตการค้าเสรีอาเซียน (FTA) ในอาเซียน ผู้ซื้อสินค้าได้รับการยกเว้นภาษี ทำให้ประเทศไทยขายสินค้าได้ดีขึ้น หรือข้อตกลงอาเซียนกับ จีน ญี่ปุ่น และเกาหลี จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการตลาดกับประเทศคู่ค้าทั้ง 3 ในอนาคต หากมีข้อตกลงการค้าระหว่างไทย และสหรัฐอเมริกา หรือประชาคมยุโรปก็จะทำให้ไทยสามารถส่งสินค้าโดยได้รับการลดหย่อนภาษีนำเข้า ซึ่งจะทำให้เรามีความเสียเปรียบประเทศคู่แข่งที่ไม่ต้องเสียภาษี เช่น กัมพูชา ลาว พม่า อินโดนีเซีย ศรีลังกา และบังกลาเทศ

ประเด็นที่ 11 ท่านคิดว่า การค้าระหว่างประเทศ ควรดำเนินการในรูปแบบใด เช่น ในประเทศที่มีข้อตกลงทางการค้า หรือ ในประเทศที่เป็นเขตการค้าเสรี อื่นๆ

#### ตารางที่ 29 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 11

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ความตกลงการค้าระหว่างประเทศควรดำเนินการในทุกด้านที่สามารถดำเนินการได้ ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่มีข้อตกลงทางการค้า หรือในประเทศที่มีเขตการค้าเสรี
คนที่ 2	น่าจะได้ทั้ง 2 รูปแบบ ขึ้นกับว่า ข้อตกลงทางการค้าทั้ง 2 ประเทศ ต้องเอื้อประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างเดียว ประเทศที่มีการค้าเสรีอยู่แล้ว ไทยก็ต้องได้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีนำเข้าของประเทศเสรีนั้น เช่นกัน จึงจะได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย
คนที่ 3	อยากให้มีการทบทวนเรื่องการเก็บภาษี ถ้าไม่มีการเก็บภาษีได้ดี ตลาดยังมีความต้องสินค้าอยู่อีกมาก ทั้งยังสามารถขยายตลาดทางการค้าออกไปได้อีกเยอะ จึงเห็นควรให้มีการเปิดเป็นเขตการค้าเสรี Free Trade Agreement (FTA) เช่นเดียวกับอาเซียน
คนที่ 4	การค้าระหว่างประเทศต้องเอื้อประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่ายเท่าเทียมกัน ส่วนประเทศที่มีการค้าเสรีอยู่แล้ว จะต้องได้สิทธิประโยชน์ในการส่งออกเพื่อแข่งขันได้กับสินค้าชนิดเดียวกันกับคู่แข่งในตลาดของประเทศนั้นๆ
คนที่ 5	รูปแบบการค้าระหว่างประเทศรูปแบบใดก็ตามก็สามารถนำมาปรับในกลยุทธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนคติผู้ให้สัมภาษณ์
	ขององค์กรให้เหมาะสมได้ เพียงแต่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องรู้และเข้าใจในรายละเอียดของรูปแบบการค่านี้นๆอย่างแท้จริง เพราะการรู้รายละเอียดไม่ครบ อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจได้
คนที่ 6	การเปิดการค้าเสรี ภายใต้ข้อตกลงการค้า (FTA) จะได้ผลที่ดีกว่าเพราะเป็นการเปิดตลาดอย่างเสรีและยั่งยืน ต่างจากการได้รับสิทธิพิเศษทางด้านภาษีอากร (GSP) ซึ่งเป็นการให้ฝ่ายเดียวจากประเทศที่พัฒนาแล้วให้กับประเทศที่ด้อยพัฒนา ซึ่งมีการเจรจาต่อรองลดลงไปทุกๆ ปี โดยจะยกเลิกไปในที่สุด
คนที่ 7	ข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศควรจะเป็นการเจรจาการค้าเพื่อเปิดการค้าเสรีสินค้าทั้งหมด แต่การเจรจาการค้าประเทศไทยควรรวมตัวกับประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง เช่น อาเซียน ในการทำความตกลงกับประเทศใหญ่ ๆ เช่น สหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป
คนที่ 8	ในมุมมองของผู้ซื้อซึ่งนำเข้าสินค้าหลาย ๆ ประเภท จากทั่วโลกมองว่า การเจรจาการค้าลักษณะเปิดเสรีน่าจะได้ประโยชน์สูงสุด
คนที่ 9	ข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศ ควรดำเนินการในรูปแบบของทวิภาคี ซึ่งสามารถทำได้ง่าย เนื่องจากไม่ครอบคลุมสินค้าและบริการของประเทศคู่ค้า
คนที่ 10	เนื่องจากประเทศคู่ค้าของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าเป็นประเทศขนาดใหญ่ เช่น สหรัฐอเมริกา หรือประชาคมยุโรป การเจรจาการค้าจึงควรเป็นลักษณะของข้อตกลงการค้า ซึ่งทำได้ง่ายกว่าการเปิดเขตเสรีทางการค้า เนื่องจากจะไม่มีผลกระทบในเชิงกว้างกับธุรกิจทั้งทางด้านการค้า การเกษตร และอุตสาหกรรมของประเทศ

สรุปผลการศึกษจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ดังนี้

1) องค์กรประกอบของตัวชี้วัดศักยภาพขององค์กรมีหลายประการ แต่ที่มีความสำคัญลำดับต้นๆ ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าทั้งด้านคุณภาพสินค้า และช่วงเวลาที่เหมาะสม ความสามารถในการลดต้นทุน ทั้งนี้ เพราะองค์กรประกอบทั้ง 3 จะมีผลต่อยอดขาย ผลกำไรของกิจการ

2) องค์กรประกอบของคุณลักษณะองค์กร พบว่า ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร ทีมงาน และขนาดองค์กร โดยผู้นำองค์กรมีความสำคัญสุด เนื่องจากผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ แนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งการสร้างทีมงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างๆ ให้ลู่วงไปได้ด้วยดี ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนขนาดองค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่มีขนาดที่เหมาะสมกะทัดรัดแต่ต้องมีศักยภาพเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจ

3) องค์ประกอบของกลยุทธ์องค์กร พบว่า มีความสำคัญต่อการดำเนินงานและศักยภาพขององค์กร โดยประกอบด้วย ทรานส์นั้ค่า ความแตกต่าง และการวิจัยและพัฒนา ทั้งนี้ การวิจัยและพัฒนาจะนำมาซึ่งความแตกต่าง และควรเป็นความแตกต่างตั้งแต่ขั้นตอนของวัตถุดิบ จนถึงการออกแบบ กระบวนการตัดเย็บ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพที่ดี ทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลให้เกิดการสร้างตราสินค้า เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา นอกจากนี้ ยังได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ผู้ประกอบการควรมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดจำหน่าย หรือหาพันธมิตรในการดำเนินการ

4) องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมองค์กร พบว่า นโยบายภาครัฐจะส่งผลต่อศักยภาพองค์กร ทั้งด้านการเพิ่มศักยภาพ และเพิ่มภาระให้กับองค์กร อาทิเช่น นโยบายการให้ความช่วยเหลือด้านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าแก่ผู้ประกอบการที่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง จะเป็นการเพิ่มศักยภาพ แต่่นโยบายภาครัฐด้านค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท จะกลายเป็นภาระด้านต้นทุนที่เพิ่มขึ้นขององค์กร ส่วนพันธมิตรทางธุรกิจจะเป็นปัจจัยส่งผลดีต่อศักยภาพขององค์กร เพราะพันธมิตรทางธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่ในธุรกิจ ช่วยให้เกิดการเกื้อหนุนระหว่างกัน เช่น ถ่ายทอดความรู้ เทคนิคต่างๆ หรือการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ร่วมกัน ช่วยให้ต้นทุนลดลง รวมทั้งมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน เป็นต้น ดังนั้น การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกันมิใช่คู่แข่ง แต่จะกลายเป็นพันธมิตรที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนปัจจัยด้านระบบการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งข้อตกลงด้านการค้าระหว่างประเทศ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบกับคู่แข่งทางธุรกิจในต่างประเทศ เพราะกระทบต่อต้นทุนของสินค้า เช่น ข้อตกลงเปิดเสรีทางการค้า ซึ่งไม่มีภาษีเป็นเครื่องมือในการกีดกันทางการค้า แต่จะมีมาตรการกีดกันอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ภาษี แทน ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องก้าวให้ทันต่อรูปแบบการค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และจะต้องพัฒนาความสามารถและการแข่งขัน เพื่อให้สามารถลดต้นทุนหรือทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ตารางที่ 30 (ต่อ) การเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
ตัวชี้วัดของผล การดำเนิน ธุรกิจของ องค์กร	<p>ตัวชี้วัดของผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด เรียงตามลำดับ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ความสามารถด้านการตอบสนอง มีค่า loading .8871</li> <li>-ความสามารถด้านการแข่งขัน มีค่า loading .8795</li> <li>-ความสามารถด้านลดต้นทุน มีค่า loading .7759</li> </ul>	<p>พบว่า ในการดำเนินธุรกิจนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่กิจการจะต้องมีความสามารถในการแข่งขัน ทั้งด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ ด้านความสามารถในการลดต้นทุน เพราะจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อยอดขายที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสินค้าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อทั้งด้านคุณภาพ และช่วงเวลาที่เหมาะสม ทำให้ส่วนแบ่งการตลาด และกำไรของกิจการ เพิ่มขึ้น</p>	<p>ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มีความสอดคล้องกัน</p>
ลักษณะของ องค์กร	<p>พบว่า มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร มีตัวแปรที่เป็นมาตรวัดของลักษณะองค์กรได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ผู้นำองค์กร มีค่า loading .8969</li> <li>-ทีมงาน มีค่า loading .8925</li> </ul>	<p>พบว่า ทั้งผู้นำองค์กร และทีมงาน มีความสำคัญต่อศักยภาพขององค์กร โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสร้างทีมงานให้มีความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ขนาดองค์กรมีส่วนสำคัญเช่นกัน เพราะจะต้องเป็นองค์กรที่มีขนาดที่เหมาะสมกะทัดรัดแต่ต้องมีศักยภาพเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจ เพราะหากขนาดองค์กรใหญ่เกินความจำเป็นจะเป็นการเพิ่ม ต้นทุนขององค์กร แต่ถ้าขนาดเล็กเกินไป จะไม่</p>	<p>ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่ามีความสอดคล้องกัน</p>

ตารางที่ 30 (ต่อ) การเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
กลยุทธ์องค์กร	<p>พบว่า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร โดยมีตัวแปรที่เป็นมาตรวัดของกลยุทธ์องค์กร ได้แก่</p> <p>การวิจัยและพัฒนา มีค่า loading .7860</p> <p>ความแตกต่างของสินค้า มีค่า loading .8665</p> <p>ตราสินค้า มีค่า loading .7700</p> <p>ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05</p>	<p>สามารถรองรับการขยายกิจการหรือความต้องการของตลาด</p> <p>พบว่า กลยุทธ์องค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะส่งผลต่อการดำเนินงานและศักยภาพขององค์กร อีกทั้งยังเป็นแนวทางและกระบวนการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการในระยะยาว โดยองค์ประกอบของกลยุทธ์องค์กรควรมีทั้ง ตราสินค้า ความแตกต่าง และการวิจัยและพัฒนา ทั้งนี้ การวิจัยและพัฒนาจะนำมาซึ่งความแตกต่าง และควรเป็นความแตกต่างตั้งแต่ขั้นตอนของวัตถุดิบ จนถึงการออกแบบ กระบวนการตัดเย็บ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพที่ดี ทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลให้เกิดการสร้างตราสินค้า เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา นอกจากนี้ ยังได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ผู้ประกอบการควรมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดจำหน่าย หรือหาพันธมิตรในการดำเนินการ</p>	<p>ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า มีความสอดคล้องกัน</p>
สิ่งแวดล้อมองค์กร	<p>พบว่า ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร แต่จะมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกผ่าน</p>	<p>พบว่า นโยบายภาครัฐจะส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กร เนื่องจากจะส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ และ</p>

ตารางที่ 30 (ต่อ) การเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
	<p>ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีตัวแปรที่เป็นมาตรวัดของสิ่งแวดล้อมองค์กร ได้แก่</p> <p>นโยบายภาครัฐ มีค่า loading .7822</p> <p>พันธมิตร มีค่า loading .8587</p> <p>ระบบการค้าระหว่างประเทศ มีค่า loading .8866</p> <p>ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05</p>	<p>ตัวอย่างเช่น นโยบายการให้ความช่วยเหลือด้านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าแก่ผู้ประกอบการที่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง หรือ นโยบายภาครัฐอาจกลายเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น นโยบายค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท หรือ นโยบายด้านภาษี เป็นต้น</p> <p>พันธมิตรทางธุรกิจส่งผลดีต่อศักยภาพขององค์กร เพราะพันธมิตรทางธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่ในธุรกิจ ช่วยให้เกิดการเกื้อหนุนระหว่างกัน เช่น ถ่ายทอดความรู้ เทคนิคต่างๆ หรือการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ร่วมกัน ช่วยให้ต้นทุนลดลง รวมทั้งมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน เป็นต้น ดังนั้นการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกันมิใช่คู่แข่ง แต่จะกลายเป็นพันธมิตรที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p> <p>ระบบการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งข้อตกลงด้านการค้าระหว่างประเทศ เป็นตัวชี้วัดที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบกับคู่แข่งทางธุรกิจในต่างประเทศ เพราะกระทบต่อต้นทุนของสินค้า เช่น</p>	<p>การวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า มีความสอดคล้องกัน</p>

ตารางที่ 30 (ต่อ) การเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
		<p>ข้อตกลงเปิดเสรีทางการค้า ซึ่งไม่มีภาษีเป็นเครื่องมือในการกีดกันทางการค้า แต่จะมีมาตรการกีดกันอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ภาษี แทน ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องก้าวให้ทันต่อรูปแบบการค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และจะต้องพัฒนาความสามารถและการแข่งขัน เพื่อให้สามารถลดต้นทุน หรือทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง</p>	



## 4.7 บทสรุป

งานวิจัยครั้งนี้ จะเป็นทั้งงานวิจัยเชิงปริมาณ และงานวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 50 ข้อ มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 178 ราย ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเจ้าของกิจการ หรือ เป็นกรรมการผู้จัดการของกิจการ จำนวน 82 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.1 อายุงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.3 ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่ทำการผลิตสินค้าหลายประเภทละกัน จำนวน 65 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.5 มียอดขายในปีที่ผ่านมา มากกว่า 500 ล้านบาท จำนวน 60 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.7 มีสัดส่วนการส่งออก น้อยกว่า หรือ เท่ากับร้อยละ 25 จำนวน 50 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.1 และเป็นกิจการที่มีกำไรร้อยละ 4-6 จำนวน 61 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.3 จากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร คุณลักษณะองค์กร และ สิ่งแวดล้อมองค์กร โดยปัจจัยที่อิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุด และอิทธิพลรวมสูงสุด (ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม) ต่อ ผลการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร โดยมีค่า  $\text{coef.} = 0.530$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะมีองค์ประกอบของปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร ได้แก่ ความแตกต่าง การวิจัยและพัฒนา และ ตราสินค้า โดยมีค่า loading เท่ากับ 0.8665 .7860 และ .7700 ตามลำดับ ปัจจัยรองลงมาที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะองค์กร โดยอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ผ่านปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร มีค่า  $\text{coef.} = 0.429$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ผ่านปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม มีค่า  $\text{coef.} = 0.461$  จะมีองค์ประกอบของปัจจัยด้านคุณลักษณะองค์กร ได้แก่ ผู้นำ และ ทีมงาน โดยมีค่า loading เท่ากับ .8969 และ .8925 ตามลำดับ ซึ่งจากการวิจัย ส่วนปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย แต่จะมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกผ่านปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร ต่อผลการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย มีค่าอิทธิพลรวม 0.247 และมีองค์ประกอบของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม คือ ระบบการค้าระหว่างประเทศ พันธมิตรทางธุรกิจ และ นโยบายภาครัฐ โดยมีค่า loading เท่ากับ .8866 .8587 และ .7822

การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของสถานประกอบการ และ ตัวแทนของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม รวม 10 ราย ผลการสัมภาษณ์ พบว่า มีความสอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความแตกต่าง การวิจัยและพัฒนา และ ตราสินค้า ปัจจัย

ด้านคุณลักษณะองค์กร ประกอบด้วย ผู้นำ ทีมงาน และขนาดองค์กร โดยขนาดองค์กรเป็นปัจจัยที่เพิ่มเติมจากการวิจัยเชิงปริมาณ และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วย นโยบายภาครัฐ พันธมิตรทางธุรกิจ และระบบการค้าระหว่างประเทศ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## การวิเคราะห์ อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย 2) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจกับ ผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย การวิจัยครั้งนี้ จะมีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการโดยออกแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 178 ราย แล้วดำเนินการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อการวิเคราะห์เชิงพรรณนา และใช้สถิติการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (SEM) โปรแกรมสำเร็จรูป PLS-Graph (Chin, 2001) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร และ จากบทที่ 4 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ทั้งผลของข้อมูลเชิงพรรณนา ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่ม และตัวแทนผู้บริหารภาครัฐ จำนวน 10 ราย ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยละเอียดปรากฏในบทที่ 4 ดังนั้น ในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลสรุปการวิจัย พร้อมทั้งข้อเสนอแนะการวิจัยที่ได้จากการศึกษา และข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### 5.1 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามคำถามวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามวิจัยไว้ 2 ข้อดังนี้

#### 5.1.1 คำถามวิจัย ข้อ 1

ปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย

ผลการศึกษาพบว่า

1) ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย ได้แก่ ลักษณะขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และ สิ่งแวดล้อมองค์กร โดยแต่ละตัวแปรมีองค์ประกอบ ดังนี้

คุณลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร และ ทีมงาน

กลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย การวิจัยและพัฒนา ความแตกต่างของสินค้า และ ตรา

สินค้า

สิ่งแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วย นโยบายภาครัฐ พันธมิตร และ ระบบการค้าระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ความสามารถด้านการแข่งขัน ความสามารถด้านลดต้นทุน และ ความสามารถด้านการตอบสนอง

### 5.1.2 คำถามวิจัย ข้อ 2

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ กับ ผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเป็นเช่นไร

ผลการศึกษาพบว่า

คุณลักษณะขององค์กร และ สิ่งแวดล้อมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยผ่านปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์ขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

นอกจากนี้ คุณลักษณะขององค์กร ยังมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวก ต่อ สิ่งแวดล้อมองค์กร ด้วย

## 5.2 การนำผลวิจัยและ/หรือโมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยมีปัญหาและอุปสรรคมากมาย ทั้งปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในสถานประกอบการเอง หรือ ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกสถานประกอบการ ทั้งปัจจัยภายในประเทศ และปัจจัยจากต่างประเทศ จนส่งผลให้มูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทยได้ลดอันดับลงจากเดิม นอกจากนี้ยังมีประเทศอื่นที่สามารถสร้างมูลค่าการส่งออกได้มากกว่าไทย เช่น จีน เวียดนาม เป็นต้น ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมากที่สุด โดยประกอบด้วยด้านความแตกต่าง การวิจัยและพัฒนา และ ตราสินค้า ปัจจัยรองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำ และ ทีมงาน ส่วนปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วย นโยบายภาครัฐ พันธมิตรทางธุรกิจ และ ระบบการค้าระหว่างประเทศ และผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดของผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย คือ ความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการตอบสนอง และ ความสามารถในการลดต้นทุน ดังนั้น สิ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างในสินค้า ทั้งการแตกต่างด้านวัตถุดิบ รูปแบบสินค้า ให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยจัดให้มีแผนวิจัยและพัฒนาขึ้นในองค์กร เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะจะเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการตอบสนองความต้องการ เป็นตัวชี้วัดหนึ่งถึงผลการดำเนินงาน

2) ผู้นำองค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น นโยบายภาครัฐ ระบบการค้าระหว่างประเทศ อีกทั้งผู้นำมีหน้าที่ในการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดการจดจำ นำไปสู่การสร้างตราสินค้าขององค์กร เช่น เป็นสถานประกอบการที่ผลิตสินค้าใหม่ตลอดเวลา โดยความใหม่ของสินค้าจะต้องมีตั้งแต่วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เป็นการเพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือ รูปแบบในการเสนอขายสินค้า เพื่อให้ทันต่อการตอบสนองความต้องการของตลาด นั่นเอง

3) ผู้นำองค์กรจะต้องมีการสร้างทีมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ นำไปสู่การดำเนินการที่คุ้มค่าต่อการลงทุน โดยสามารถลดต้นทุนขององค์กรได้ เพราะความสามารถในการลดต้นทุน เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

4) ภาครัฐ จะต้องมีการออกนโยบายในการสนับสนุนผู้ประกอบการในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยพัฒนาด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต หรือ การสนับสนุนด้านการผลิตบุคลากรด้านการออกแบบดีไซน์ หรือที่เรียกว่า ดีไซน์เนอร์เข้าสู่อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย รวมทั้งนโยบายการผลักดันให้ไทยเป็น “เมืองแฟชั่นแห่งเอเชีย”

### 5.3 การค้นพบความสัมพันธ์ใหม่ของตัวแปร

ผลการศึกษานี้ได้ข้อค้นพบใหม่คือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ แต่จะมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ Lee-in Chen Chiu (2007) ที่ว่า ภาครัฐควรต้องช่วยเหลือ ด้านเงินลงทุน ความรู้ และระบบสาธารณสุขโลก และยังคงต้องมีการให้ความช่วยเหลือด้านพัฒนาคุณภาพของสินค้า คุณภาพแรงงาน (Rivini ; Nilanthi 2012; Rael ; Maiyo and Beatrice. 2012) ระบบภาษีสำหรับการลงทุน (Lee-in. 2007) นอกจากนี้ ปัจจัยแวดล้อมระดับมหภาคเป็นสิ่งที่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทขนาดเล็กและคู่แข่งกัน โดยทำให้บริษัทเหล่านี้ต้องปรับตัวแทนที่จะเข้าแก้ไขปัจจัยต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะการค้าของผู้บริโภค (วัฒนธรรม ระเบียบแบบแผน วิถีชีวิต และการเปลี่ยนแปลงของประชากร) เทคโนโลยี (การเข้าถึงวัตถุดิบ ความต้องการและการผลิต) ภาครัฐ (สิทธิของแรงงาน และกฎหมายแรงงานเด็ก สหภาพแรงงาน) และเศรษฐกิจ การปรับตัวนี้จะส่งผลอย่างยิ่งต่อการสร้างความต่างจากคู่แข่ง และความสำเร็จของธุรกิจโดยรวม (Rick and Demand. 2012)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5.4 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝง

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้เป็นสมมุติฐานของงานวิจัย และผลจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำให้ได้ข้อค้นพบที่จะไปสู่การนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย ซึ่งรายละเอียดของการวิเคราะห์และอภิปรายผลของงานวิจัยโดยเรียงลำดับตามค่าอิทธิพลรวมของแต่ละตัวแปรที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังนี้

5.4.1) กลยุทธ์ขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย รวมทั้งเป็นตัวแปรต้นกลางของคุณลักษณะองค์กร และ สิ่งแวดล้อมองค์กร ในการส่งผ่านอิทธิพลไปยังผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยมีองค์ประกอบ คือ ความแตกต่าง การวิจัยและพัฒนา และ ตราสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับ นักวิจัยหลายท่านที่กล่าวว่า ในการดำเนินธุรกิจนั้น องค์กรจำเป็นจะต้องมีการกำหนดทิศทาง แผนงาน และวิธีการในการดำเนินธุรกิจแต่ละขั้นตอน ซึ่งในขั้นตอนของวิธีการดำเนินการนั้น จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพราะการกำหนดกลยุทธ์ จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการกำหนดทิศทางการตลาด (Market Orientation) นอกจากนี้ พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง และลักษณะการบริหารงานของผู้นำองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อ กำหนดทิศทางการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Orientation) และส่งผลต่อ ศักยภาพของธุรกิจ (Business Performance) ซึ่งได้แก่ การขยายด้านรายได้รวม ความสำเร็จของสินค้าและบริการ การคืนทุน ความสามารถในการรักษาลูกค้า และความสำเร็จในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (Ram and Pradeep 2001; Ikechukw ; Barinedum and Vincent. 2012 ; Mark. 2002) โดย การกำหนดทิศทางการตลาด (Market Orientation) จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ กำหนดทิศทางการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Orientation) (Mark. 2002) ซึ่งการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Orientation) คือ การลงทุนเรื่องการวิจัยและพัฒนาที่ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Chongsung 1991; Odagiri and Hiroyuki.1983) เพราะ การวิจัยและพัฒนา มีผลกระทบทางบวกต่อผลิตภาพการผลิตในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานสูง ซึ่งอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลัก (Shahidul and Shazali. 2010) ส่งผลต่อนวัตกรรมของกระบวนการการพัฒนาสินค้าใหม่ เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ให้แตกต่างและเพิ่มความสามารถโปรโมชันสินค้า (Marguerite. 2003) เพื่อการพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้มีความหลากหลาย มีความแตกต่าง และความแตกต่างนี้รวมถึงความแตกต่างด้านรูปแบบจะมีส่วนในการเพิ่มมูลค่าสินค้าได้ด้วย (Comelia. 2012) เพราะเป็นการนำเสนอความหลากหลายของรูปแบบสินค้า ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกที่ตรงกับรสนิยมของแต่ละบุคคล จนเกิดความประทับใจ นำไปสู่การสร้างตราสินค้า ซึ่งกลยุทธ์การสร้างตราสินค้า ก็จัดเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการเพิ่มความสำคัญให้สินค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า เพราะจะทำให้ผู้ซื้อได้รับรู้ถึงคุณภาพรูปแบบ ความคงทน และความคุ้มค่าของเงินที่จ่ายไปเพื่อซื้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สินค้านั้น (Veronica ; Pia and Allard. 2009) ตราสินค้านั้นจะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ผู้ซื้อได้ทราบถึง คุณลักษณะของสินค้า (Adain and Odile .2005) และหากธุรกิจสามารถสร้างตราสินค้านั้นระดับโลกได้ จะ เป็นการสร้าง ความยอมรับสินค้านั้นในระดับโลก และเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (ByoungHo. 2004)

5.4.2) คุณลักษณะขององค์กร เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยมีอิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง 2 ตัวแปร ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร และ ถึง แวดลอมองค์กร โดยมีองค์ประกอบ คือ ผู้นำ และ ทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mohd ; Adebayo and Esuh (2011) ที่ได้ข้อค้นพบว่า ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร คุณลักษณะของ องค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อศักยภาพขององค์กร และ วัฒนธรรมหรือองค์ประกอบที่ เกี่ยวกับวัฒนธรรมยังมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัย ภายนอกองค์กร คุณลักษณะขององค์กร โดยองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะขององค์กร คือ ผู้นำ เพราะผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดบทบาท ทิศทาง กลยุทธ์ต่างๆขององค์กร โดยจะส่งผลนวัตกรรมการผลิต (Kurt. et. al. 2008) ทั้งนี้ บทบาทของผู้นำที่จะนำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีผลการดำเนินงานที่บรรลุ เป้าหมายได้ ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหาร จะสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นจนพนักงานรู้สึกได้ว่า ตนได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆทั้งที่เป็นรูปธรรม คือ การจัดตั้งของเครื่องใช้ เงินทอง สวัสดิการ อย่าง เหมาะสม และที่เป็นนามธรรม เช่น การสนับสนุน ส่งเสริม ปกป้อง ให้เกียรติ และเมื่อพนักงานมี ความรู้สึก มีความเชื่อว่า ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรแล้ว จะส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร และพร้อม ที่จะบำเพ็ญตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (มนตรี พิริยะกุล, 2553) ก่อให้เกิดผลงานที่เกินเป้าหมายที่ องค์กรตั้งไว้ (Brown and Duguid 1991; Harvey and Stout 2003 ; Bass . 1999) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับ อุตสาหกรรมที่อาศัยแรงงาน หรือเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานนั้น ยิ่งต้องให้ความสำคัญต่อทีมงานของ องค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจ ให้ความรู้ และทักษะในการดำเนินงานแก่ทีมงานขององค์กร (Mohd Sobri Minai. et al. 2011 ; Kittichai (Tu) Watchravesringkan. et. al. 2010 ; Rael and Beatrice. 2012) ทั้งนี้ เพราะ ทักษะ ความชำนาญงานของทีมงานในการปฏิบัติส่งผลต่ออัตราค่าแรงงาน และส่งผลต่ออัตราผลผลิตต่อ หน่วยด้วย (Jodie and Dirk. 2008) ดังนั้น รูปแบบของผู้นำจะต้องมีผู้นำในแบบปฏิรูป เพราะ ผู้นำแบบ ปฏิรูป มีอิทธิพลต่อความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวจิตใจ ทั้งด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม การสร้าง ความจริงใจ การเป็นผู้กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเฉลียวฉลาด และ การมีวิจาร์ณญาณเฉพาะตัว (ชัย ฤทธิ์ ทองรอด. 2550) นอกจากนี้ในแต่ละองค์กรจะมีโครงสร้างที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ประเภทของธุรกิจ ขนาดของธุรกิจ โดยจะมีการกำหนดหน่วยย่อยต่างๆพร้อมการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละ หน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Martins and Terbianche 2003; Blayse and Manley 2004 and Zazzali. et. Al. 2008) ซึ่งการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบจะทำให้ธุรกิจมีข้อมูลที่น่าไปใช้ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างครอบคลุมกว่าการใช้ข้อมูลจากเจ้าของเพียงคนเดียว และ การลงทุนใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุปกรณ์ เครื่องมือด้านเทคโนโลยี จะเป็นสิ่งบ่งบอกถึงขนาดขององค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร แม้ว่าองค์กรจะมีพนักงานจำนวนน้อย แต่หากมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้ดีกว่า องค์กรที่มีพนักงานจำนวนมากได้ (Joshi ; Singh 2010 ; Cynthia. 2000) ทำให้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งด้านยอดขาย กำไรสุทธิ สินทรัพย์รวม หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

5.4.3) สิ่งแวดล้อมขององค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย แต่จะมีอิทธิพลผ่านกลยุทธ้องค์กรไปยังผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยมีองค์ประกอบ คือ นโยบายภาครัฐ พันธมิตรทางธุรกิจ และ ระบบการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่มีการใช้แรงงานจำนวนมาก จึงเป็นความจำเป็นที่เจ้าของโรงงานจะต้องรักษาค่าแรงให้ต่ำไว้เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน ถ้าพวกเขาเพิ่มค่าแรงให้สูงขึ้น ก็จะไม่สามารถรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า หรือ ไม่ได้รับคำสั่งซื้อ เนื่องจากราคาขายจะต้องสูงขึ้นตามต้นทุน และท้ายที่สุดลูกค้าก็จะไม่มีงานทำ ซึ่งภาครัฐก็สนับสนุนพวกเขาในประเด็นนี้ เนื่องจากกลัวว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอจะหายไปจากประเทศเมื่อมีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ และสำหรับบริษัทที่จัดซื้อสินค้าก็กล่าวว่าเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน พวกเขาต้องรักษาค่าต้นทุนให้ต่ำไว้ ซึ่งหมายความว่าเราไม่สามารถจ่ายให้ผู้ผลิตสูงขึ้น (Nina Ascloy. et. al. 2003) นอกจากนี้ หากมีการแทรกแซงจากภาครัฐให้การให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งอาจเป็นไปได้โดยเปิดเผย ทั้งทางตรงและทางอ้อม จะลดความยุ่งยากให้ผู้ประกอบการ อาทิเช่น ความช่วยเหลือด้านการเงิน จะทำให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น (Myung. 2005) หรือ ความช่วยเหลือเรื่องระบบภาษีสำหรับการลงทุน (Lee-in. 2007) ความช่วยเหลือด้านองค์ความรู้ในการพัฒนาคุณภาพสินค้า พัฒนาคุณภาพแรงงาน ความช่วยเหลือด้านสาธารณูปโภค ซึ่งความช่วยเหลือจากภาครัฐเหล่านี้ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ (Rivini ; Nilanthi 2012; Rael and Beatrice. 2012) และสำหรับองค์กรธุรกิจ ก็จำเป็นต้องมีการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การยกเลิกระบบโควต้าของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทยตั้งแต่ปี 2548 หรือ การเปลี่ยนแปลงระบบการค้าระหว่างประเทศ จากการใช้นโยบายเรื่องกำแพงภาษี เป็น เขตการค้าเสรี ประเทศต่างๆ ได้มีการทำข้อตกลงเรื่องเขตการค้าเสรีระหว่างกันมากขึ้น (Free Trade Area : FTA) หรือ มีการรวมกลุ่มระหว่างประเทศ อาทิเช่น กลุ่มยูโรโซน (EU) กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งข้อตกลงในแต่ละกลุ่มภูมิภาคจะมีเงื่อนไขที่แตกต่างกัน หรือ มีการสร้างกฎระเบียบต่างๆ เพิ่มขึ้นมากมาย อาทิเช่น ตลาดยุโรปและตลาดสหรัฐอเมริกาที่มีการกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวกับการใช้สารเคมี เพื่อความปลอดภัยในการใช้เส้นใยและเครื่องนุ่งห่ม หรือ กฎเรื่องแหล่งกำเนิดสินค้า เป็นต้น โดยภาครัฐจะต้องให้การสนับสนุนภาคธุรกิจ ได้แก่ การเจรจาเรื่องข้อตกลงเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ (Kittichai (Tu) Watchravesringkan. et. al. 2010) หรือ การปรับปรุงแก้ไข

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และจัดทำกฎระเบียบภาครัฐ ให้เอื้อต่อการเติบโตของอุตสาหกรรม และมุ่งส่งเสริมการขยายธุรกิจไปต่างประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2550) นอกจากนี้องค์กรธุรกิจก็จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านมหภาคที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรธุรกิจ เช่น ปัจจัยด้านลักษณะการค้าของผู้บริโภค ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรม ระเบียบแบบแผนชีวิต วิถีชีวิต และการเปลี่ยนแปลงของประชากร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่สถานการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อความรวดเร็วในการประกอบการ การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ หรือ ปัจจัยด้านแรงงาน ซึ่งได้แก่ กฎหมายแรงงาน สภาพแรงงาน สิทธิของแรงงาน ทั้งนี้ Mohammad (2005) กล่าวว่า ธุรกิจจำเป็นต้องรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเป็นการรวมตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำ (Upstream) ไปถึงธุรกิจปลายน้ำ (Downstream) หรือเรียกว่าห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรืออาจกล่าวได้ว่า การที่องค์กรธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องเป็นคู่แข่งกัน แต่ปรับเปลี่ยนเป็น พันธมิตรที่คอยให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างเป็นเครือข่ายเพื่อการขยายการเติบโตของธุรกิจ (Network to Extend Growth) มาพัฒนาใช้อย่างต่อเนื่อง ยิ่งทำให้อัตราการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้น การรวมตัวกันเองเฉพาะกลุ่มในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า ตัวแทนส่งออกของต่างชาติที่ตั้งอยู่ทั้งภายในและต่างประเทศที่มีตลาด ร้านค้าปลีก และค้าส่งที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย หน่วยขาย และตัวแทนขายของกิจการที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ ร้านปลีกและค้าส่งที่ติดต่อโดยทางอินเทอร์เน็ตที่มีข้อตกลงสัญญาและเงื่อนไขที่ชัดเจนของเครือข่าย รวมถึงเครือข่ายจากการแนะนำของลูกค้าซึ่งมีความสัมพันธ์มากกว่า 10 ปี (กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล. 2548) นอกจากนี้ ระบบเครือข่าย หรือ พันธมิตรทางธุรกิจ ยังช่วยเหลือการดำเนินงานให้สามารถลดต้นทุนด้านการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และพัฒนาด้านนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (Kittichai (Tu) Watchravesringkan. et. al. 2010) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การปรับตัวนี้ขององค์กรธุรกิจให้เข้ากับปัจจัยมหภาคเหล่านี้จะส่งผลอย่างยิ่งต่อการสร้างความต่างจากคู่แข่ง และความสำเร็จของธุรกิจโดยรวม (Rick and Demand. 2012)

5.4.4) ตัวชี้วัดผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ของงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย ความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการตอบสนอง และ ความสามารถในการลดต้นทุน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee-in Chen Chiu (2007) ที่กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีความสามารถตอบสนองความต้องการของตลาด เพราะธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม เป็นธุรกิจด้านแฟชั่น มีการเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล (Hopp. 2007) Zara ซึ่งเป็นผู้นำด้านสินค้าแฟชั่นกล่าวว่า สำหรับสินค้าแฟชั่นจำเป็นต้องลดเวลาในการส่งมอบ และเวลาในการแนะนำสินค้าใหม่ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายให้สั้นมากที่สุด (Hassan and George. 2012) เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีช่วงอายุผลิตภัณฑ์สั้น ซึ่งแสดงถึงธรรมชาติของผลิตภัณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างอยู่ตลอดเวลา (Kittichai (Tu) Watchravesringkan. et. al. 2010) เพราะศักยภาพของธุรกิจ (Business Performance) ประกอบด้วย การขยายด้านรายได้รวม ความสำเร็จของสินค้าและบริการ การคืนทุน ความสามารถในการรักษาลูกค้า และความสำเร็จในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (Ram and

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Pradeep 2001; Ikechukwu ; Barinedum and Vincent 2012 ; Mark. 2002) นอกจากนี้ องค์กรยังจะต้องดำเนินธุรกิจให้สามารถลดต้นทุนด้านการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และพัฒนาด้านนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (Kittichai (Tu) Watchravesringkan. et. al. 2010) และบริษัทจำเป็นต้องมีการปรับปรุงด้านคุณภาพ เพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนการผลิตที่สัมพันธ์กับทรัพยากรที่มีจำกัด ดังนั้นอุตสาหกรรมแฟชั่นจำเป็นต้องลดระยะเวลา ตัดความผิดพลาด และปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ (Martinovic and Colovic. 2007) และต้องตอบสนองความต้องการของตลาดได้ในเวลาที่เหมาะสม (กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล, 2548) เนื่องจากการปรับตัวขององค์กรธุรกิจจะส่งผลอย่างยิ่งต่อการสร้างความต่างจากคู่แข่ง ความสามารถในการลดต้นทุน (Martinovic and Colovic. 2007) เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Salam. 2005) ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยรวม (Rick and Demand. 2012)

## 5.5 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรแฝง

จากการวิจัยที่ผู้วิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานว่า สิ่งแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย แต่ผลการวิจัยพบว่า สิ่งแวดล้อมองค์กร ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน ดังกล่าวในหัวข้อที่ 5.4.3 แต่หากพิจารณาจะพบว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมยังคงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเช่นกัน โดยผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิเช่น นโยบายภาครัฐ พันธมิตรทางธุรกิจ หรือระบบการค้าระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างมาก

## 5.6 ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ข้อเสนอแนะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ผู้วิจัยจึงนำเสนอข้อเสนอแนะ รวม 3 ประเด็น คือ 1) ข้อเสนอแนะทางวิชาการ 2) ข้อเสนอแนะเชิงวิชาชีพ และ 3) ข้อเสนอแนะของการวิจัยในครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.6.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ผลงานวิจัยครั้งนี้พบว่า

1) จากงานวิจัยพบว่า ผู้นำและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์องค์กร ดังนั้นควรจัดให้มีการส่งเสริมการให้ความรู้ รวมทั้งการให้ข้อมูลแก่ผู้นำองค์กร ทั้งนี้ ความรู้ และ ข้อมูลดังกล่าว จะส่งให้ผู้ประกอบการสามารถคาดการณ์ หรือ กำหนดทิศทางขององค์กรได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) จากผลงานวิจัยพบว่า ความแตกต่างเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ซึ่งความแตกต่าง ประกอบด้วย ความแตกต่างด้านคุณสมบัติ และ ด้านรูปแบบ ดังนั้น จึงควรจัดให้มีหลักสูตรด้านการออกแบบ ดีไซน์ เพื่อสร้างความแตกต่างด้านรูปแบบ ให้เพิ่มมากขึ้น และจะเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า

### 5.6.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายภาครัฐ

จากงานวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา ความแตกต่าง และตราสินค้า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังนั้น ภาครัฐจึงควรกำหนดนโยบาย ดังนี้

1) ภาครัฐควรมีการส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ทั้งนี้ เพื่อส่งผลเกิดความแตกต่างในสินค้าด้านคุณสมบัติ (ตามข้อค้นพบของงานวิจัย) โดยเป็นความแตกต่างที่มากกว่าความแตกต่างด้านรูปลักษณะภายนอก ซึ่งได้แก่ ดีไซน์ เพราะจะเป็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและ เป็นการตอบสนองความต้องการของตลาด

2) ภาครัฐควรจัดให้มีการส่งเสริมด้านเมืองแฟชั่น เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเป็นสินค้าด้านแฟชั่นด้วย ซึ่งจะสอดคล้องกับข้อเสนอแนะด้านวิชาการ ที่ควรมีหลักสูตรด้านการออกแบบ ทั้งนี้เพราะหากสินค้ามีรูปลักษณะ รูปแบบที่ทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้แล้ว จะเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า และจะเป็นการสร้างความยอมรับในสินค้าจากประเทศไทย ซึ่งเป็นทิศทางในการสร้างตราสินค้า เพราะตราสินค้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

### 5.6.3 ข้อเสนอแนะด้านระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่เป็นสมาชิกของสมาคมเครื่องนุ่งห่มไทย แต่ปรากฏว่า มีผู้ประกอบการขนาดย่อมที่มีมิได้เป็นสมาชิกของสมาคมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นจำนวนมาก ดังนั้น ควรดำเนินการวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละภูมิภาคทั่วประเทศ

### 5.6.4 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาชีพ

ควรมีการสร้างพันธมิตรให้ครบทั้งวงจรธุรกิจ หรือกล่าวได้ว่า ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพราะพันธมิตรเป็นตัวแปรหนึ่งของสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้ประกอบการบางท่าน สร้างช่องทางจัดจำหน่ายด้วยการสร้างช่องทางขายสินค้า (Outlet) โดยอาจสร้างช่องทางขายสินค้า (Outlet) ของตนเอง แล้วนำสินค้าจากพันธมิตรมาจำหน่ายร่วมด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือ ใช้ช่องทางขายสินค้า (Outlet) ของพันธมิตรทางธุรกิจเป็นช่องทางการจำหน่ายสินค้า รวมทั้งมีการผลักดันให้กลายเป็นแหล่ง Shopping ของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศอีกด้วย

### 5.6.5 ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป

ควรดำเนินการวิจัยตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่เป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำของอุตสาหกรรมสิ่งทอ เนื่องจากปัจจุบันอุตสาหกรรมฟอกย้อมจะมีปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับนโยบายภาครัฐที่กำหนดมาตรการด้านสิ่งแวดล้อม เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างน้ำเสีย ดังนั้น จะเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่า หากในอนาคตไม่สามารถมีโรงฟอกย้อมแล้ว อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ควรปรับตัวเช่นไร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

- กฤษฎาภรณ์ รุจิรารงกุล. 2548. “กลยุทธ์การเติบโตของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดเล็กและกลาง.” ปรึชญาคณะศึกษาศาสตร์ (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชัยฤทธิ์ ทองรอด. 2550. “ภาวะผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจกับการอยู่รอดของอุตสาหกรรม.” ปรึชญาคณะศึกษาศาสตร์ (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นันทพร วงษ์เชษฐา. 2551. “การสื่อสารภายในบริษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร.” ปรึชญาคณะศึกษาศาสตร์ (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- บุญทวารณ วิงวอน และ มนตรี พิริยะกุล. 2553. “ตัวแบบเส้นทาง PLS ของบุปผิพย์และผลสัมฤทธิ์ของการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดลำปาง.” [อินเทอร์เน็ต]. เข้าถึงได้จาก [http://www.ru.ac.th/research/1\\_11\\_53\\_3.pdf](http://www.ru.ac.th/research/1_11_53_3.pdf).
- พัทตร์พวง วัฒนสินธุ์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะปาล. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ภาคล อามาตย์. 2553. “กลยุทธ์การพัฒนาความสามารถหลักในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย.” วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 2(3): 140-155.
- มนตรี พิริยะกุล. 2553. “ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน.” ใน การประชุมวิชาการสถิติและสถิติประยุกต์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ครั้งที่ 11 สาขาวิชาสถิติ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ลัดดา ปินดา. 2555. “อิทธิพลของลักษณะองค์กร นโยบายการบริหารและคุณภาพในการบริการ ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการผู้สูงอายุในประเทศไทย.” ปรึชญาคณะศึกษาศาสตร์ (สาขาบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. 2550. แผนแม่บทอุตสาหกรรมรายสาขา (สาขาสีสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม) 2550-2555.

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2556. บทบาทของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มต์ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ.

สุภางศ์ จันทวานิช. 2550. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. ครั้งที่พิมพ์ 15. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. 2555. แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย (2555-2559) สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 2555. อนาคตอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2550. รายงานการศึกษาวิจัยเชิงนโยบายการศึกษาโครงสร้างและกลไกการส่งออกของ SMEs.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2555. นิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. [Online]. Available : [http:// www.sme.go.th](http://www.sme.go.th)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2556. แผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (2555-2559).

ศิริวรรณ เจริญรัตน์, รังสรรค์ ประเสริฐศรี, สมชาย หิรัญกิตติ, ตัทธกิตล ศรีวะระมย์, งามอาจ ปทะวานิช, จิรศักดิ์ จิยจันทร์, ชวลิต ประภวานนท์ และพรพิมล วิริยะกุล. 2542. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ : ซีรพีส์และไซเท็กซ์.

Adain'd, A. and Odile S.L. 2005, "National versus store brand effects on customer evaluation of a garment". **Journal of Fashion Marketing and Managemen..** 9(3) : 306-317.

Abernathy, F.H., Dunlop, J.T., Hammond, J.H and Weil, D. 1999, "A stitch in time: lean retailing and the transformation of manufacturing - lessons from the apparel and textile industries", Oxford University Press, New York

Azizi, A.A. and Izyanti A.R. 2009, "Factors affecting new product development in Malaysian manufacturing industry". **International Bulletin of Business Administration.** 4 : 1-19.

Bass, B. M. 1999. "Two decades of research and development in transformational leadership". **European Journal of Work and Organizational Psychology.** 8 : 9-32.

Binta, A. and Darlington R., Gladson N. 2010, "Export And The Fashion Industry In The USA : Evaluating Likely Impact On The USA Economy". **International Business & Economics Research Journal.** 9(10) : 35-42.

Blayse, A.M. and Manley. K. 2004, "Key Influences on construction innovation". **Construction Innovation.** 4 : 143-154.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Bonacich, E. 1994, "Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim", Temple University Press, Philadelphia, ISBN: 9781566391696, pp: 390.
- Brown, J. S. and Duguid, P. 1991. "Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation". **Organization Science**. 12(2) : 40-57.
- Byoungcho, J. 2004, "Apparel industry in East Asian newly industrialized countries: Competitive advantage, challenge and implications", **Journal of Fashion Marketing and Management**. 8 (2) : 230-244.
- Chin, W.W. 2001, PLS-Graph User's Guide, Version 3.0, Soft Modeling Inc., Houston, TX., USA
- Choe, K.A., N. Nazem, B. Roberts, Samarappuli, N. and Singh, R. 2011, "A comparative analysis of the competitiveness of the readymade garment industry clusters in Delhi, Dhaka and Colombo", **Journal of Industry, Competition and Trad.** 1 : 5-25.
- Chongsung, R. 1991, "A Total Factor Productivity Analysis : Korea's Garment Industry and Transportation Equipment Industry", Ph. D.dissertation , Boston University, USA
- Comelia, S. 2012, "Apparel exports-Still a path for industrial development? Dynamics in apparel global value chain and implications for low-income countries". **Osterreichische forschungsstiftung for internationale entwicklung**. 34 : 1-27.
- Cynthia, L.I. 2000, "Rapid prototyping in the textile & apparel industry: A pilot project. **Journal of Textile and Apparel Technology and Management**. 1(1) : 1-14.
- Dunlop, J.T. and Weil, D. 1996, "Diffusion and Performance of Modular Production in the U.S. Apparel Industry, Industrial Relations, **A Journal of Economy and Society**. 35 (3) : 334-355.
- Elsbeth, M. and Andrew, L. 2005, "Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link", **European Journal of Innovation Management**. 8(3) : 350-372.
- Erdem, F. and Erdem, S. 2011, "Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses", **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**. 4(2) : 174-185.
- Feenstra, R.C. 1998, "Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy." **Journal of Economic Perspectives**. 12(4) : 31-50.

- Gatignon, H. and Xuereb, J.M. 1997, "Strategic orientation of the firm and new product Performance", **Journal of Marketing Research**. 34(1) : 77-79.
- Gerald, Y. G., Kevin, Z.Z. and Chi Kin, Y. 2007, "On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China", **International Journal of Research in Marketing**. 24 : 3-15.
- Gereffi, G. (1999), "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain" **Journal of International Economics**. 48 : 37-70
- Goto, K. 2007, "Industrial upgrading of the Vietnamese Garment Industry : An Analysis from the Global Value Chains Perspective", **College of Asia Pacific Management, Ritsumeikan Center for Asia Pacific Studies (RCAPS)**. Beppu : Japan
- Harvey, S. , Royal, M. , and Stout, D. 2003, "Instructor's transformational leadership: University student attitudes and ratings", **Psychological Reports**. 92 : 395-402.
- Hassan, C. and George, H. 2012, "Postponement and supply chain structure : cases from the textile and apparel industry", **Journal of Fashion Marketing and Management**. 16(1) : 64-80.
- Hopp, W. 2007, "**Supply Chain Science**". *McGraw-Hill/Irwin*, New York, NY.
- Ikechukwu, F. A., Barinedum, M. N. and Vincent, U. 2012, "Ensuring Seamless Improvement in Marketing Performance through Sales Force Competence Management", **International Journal of Engineering and Management Research**. 2(8) : 1-18.
- Ji Hyun, B. 2005, "Customer Focused Textile and Apparel Manufacturing Systems : Toward An Effective E-Commerce Model", **Journal of Textile and Apparel, Technology and Management**. 4(4) : 1-19.
- Jodie, K. and Dirk, W.V. 2008, "The role of textile and clothing industries in growth and development strategies", **Investment and Growth Programme Overseas Development Institute**. London : UK
- John, T.D. and David, W.(1996), "Diffusion and Performance of Modular Production in the U.S. Apparel Industry", **Industrial Relation**. 35(3) : 334- 355.
- Joshi, R.N. and Singh, S.P. 2010, "Estimation of total factor productivity in the Indian garment industry", **Journal of Fashion Marketing and Managemen**. 14(1) : 145-160.

- Katzenbach, J.R. and D.K. Smith, 1993, "The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance"
- Kerin, R. A., Berkowitz, E.N., Hartley, S.W and Rudelius, W. 2003, Marketing. 8<sup>th</sup> ED. Singapore, McGraw-Hill. Inc.
- Kirchhoff, B.A. 1994, "Entrepreneurship and Dynamic Capitalism", Westport, CT: Quorum Books.
- Kittichai, W., Elena, K., Nancy Nelson, H. and Raedene, C. 2010, "The competitive position of Thailand's apparel industry : Challenges and opportunities for globalization", **Journal of Fashion Marketing and Management**. 14(4) :576-597.
- Kohpaiboon, A. 2006, "Multinational Enterprises and Industrial Transformation: Evidence from Thailand" Cheltenham, Edward Elgar.
- Kotler, P. 2000, **Marketing management**. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Kurt, M., Erich, S., Natasa, D. and Rainer, H. 2008, "The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs", **Journal on Small Business and Entrepreneurship**. 21(2) : 139-152.
- Kurt. Y., Kacar, M.S. and Isik, K. 2008, "Traditional tar production from Cedrus libani A. Rich. on the Taurus Mountains in southern Turkey", **Economic Botany**. 62(4) : 615-620.
- Lee-in, C.C. 2007, "The policy, institution and market factors in the development of Taiwan's textile / garment industry", **Chung-Hua Institution for Economic Research**. Chung-Hua : Republic of China.
- Lee, Y. 2006, "Between Two Brands: A Goal Fluency Account of Brand Evaluation," **Journal of Marketing Research**. 18 : 374-385.
- Li, C. 2008. "A Strategic Study for Quickening Brand Building of Chinese Textiles and Garment Industry", **International Seminar on Business and Information Management**. 2 : 382-385.
- Likert, R. 1970, "A Technique for the Measurement of Attitudes. In: Attitude Assessment", Summers, G.F. (Ed.). **Rand-McNally and Company**, Chicago : USA.
- Mark, A.F. 2002, "Developing a Market-Oriented Learning Organization" **Australian Journal of Management**. 25(2) : 201-223.
- Marquerite, M. and Ann, F. 2003. "Academic Paper Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing", **Journal of Fashion Marketing and Management**. 7(4) : 386-397.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Martinovic, M. and Colovic, G.2007, “System PPORF in Garment Industry: Serbian”, **Journal of Managemrnt.** 2 : 77-85.
- Martin, E.C. and Terblanche, F. 2003, “Building organizational culture that stimulates creativity and innovation”, **European Journal of Innovation Management.** 6 (1) : 44-74.
- Mazlina, M. and Anita, I. 2011, “Market Orientation And Business Performance The study of Bumiputera Furniture Industry in Keleantan” **American International Journal of Contemporary Research.** 1(3) : 88-98.
- McMahon, R.G.P. 2001b. **Business growth and the financial reporting practices of Australian manufacturing SMEs.** The Flinders University of South Australia. [online].Available: <http://www.ssn.flinders.edu.au/commerce/researchpapers/98-7.htm>.
- Mohammad, A.S. 2005, “Achieving Competitive Advantage through Managing Supply Chain Excellence : The Case of Thai Garment Industry”, **Special Issue of the International Journal of the Computer, the Internet and Management.** 13(2) : 14.1-14.6.
- Mohd, N. M. S. and Chea, P. 2008, “The relationship of entrepreneurial values, firm financing and the management and growth performance of small-medium enterprises in Cambodia”, **Problems and Perspectives in Management.** 6(4) : 55-64.
- Mohd, S.M., Adebayo, I. O. and Esuh, O.I.L. 2011, “The moderating Effect of Culture on Small Firm Performance: Empirical Evidence”, **European Journal of Social Science.** 23 : 418-431.
- Mohd, S. M., Adebayo, I. O. and Esuh, O.I.L. 2011, “The moderating effect of culture on small firm performance: empirical evidence” **European journal of Social Sciences.** 23(3) : 418-431.
- Mohd, K. H. 2005, “Small and Medium-Sized enterprises in Malaysia-Role in Issues”, Sintok : UUM Press.
- Muranda, Z. 1999, “Export entry decision and organizational characteristics of textile and clothing export firms: Analysis of Zimbabwean firms”, **Zambezia.** 26 : 183-209.
- Myung, S.J. 2005, “Local Production Systems, Endogenous Development and Internationalization : Tha case of the Korean Garment District, Dongdaemun”, Ph.D.dissertation, The Graduate School of the University of Wisconsin-Madison.

- Narver, J. and Slater, S. 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**. 54(4) : 20-36.
- Nina, A., Kelly, D. and Esther, H. 2003, "Critical issue for the garment industry", **Somo bulletin on issues in garments & textiles. Amsterdam**. 1 : 7.
- Odagiri, H. 1983, "R&D Expenditures, Royalty Payments and Sales Growth in Japanese Manufacturing Corporations", **The journal of industrial, Economics**. 32 (1) : 61-72.
- Porter, M.E. 1990, "The Competitive Advantage of Nations", The Free Press, New York, USA.
- Porter, M.E. 2008, "The five competitive forces that shape strategy", **Harvard Business Review**. 86 : 78-93.
- Prescott, E.C. 2003. **Growth theory: Theory ahead of business cycle measurement**. University of Minnesota, Department of Economics Website : [Online].Available: <http://www.cepa.newschool.edu/het/essays/growth/growthcont.htm>.
- Kohpaiboon, A. 2009, "Intra-Regional Trade in East Asia: The Decoupling Fallacy, Crisis, and Policy Challenges", ADBI Working Paper Series, No.177
- Rael, C.M. and Beatrice, E.I. 2012, "The Kenyan Textile Industry in a Liberalized Economy : An Analysis of Performance and Challenges", **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences**. 3(1) : 111-115.
- Ram ,S. and Pradeep, G. 2001, "The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy, an empirical analysis", **Journal of Business Research**, 53 : 1-13.
- Rick, S.and Demand, M. 2012. **The Macroevironmental Factors Affecting the Clothing Industry**. [Online].Available: <http://www.smallbusiness.chron.com>
- Rivini, M. and Nilanthi, H. 2012,"Competitiveness of Sri Lankan Apparel Industry", **International Conference on Management, Behavioral Sciences and Economics**. Penang, Malaysia : 149-154.
- Salam, M.A. 2005, "Achieving Competitive Advantage through Managing Supply Chain Excellence: The Case of Thai Garment Industry", International Conference on Computer and Industrial Management. Bangkok : Thailand.

Shah, M.T.M. and Takahashi, Y. 2012, "Improvement of Firm Performance by Achieve Competitive Advantages Through Vertical in the Apparel Industry of Bangladesh", **Asian Economic and Financial Review**. 2(6) : 687-712.

Staritz, C. 2012, **Apparel exports-still a path for industrial development? Dynamics in apparel global value chains and implications for low-income countries**, Working Paper [Online]. Available:

[http://www.oefse.at/Downloads/publikationen/WP34\\_apparel\\_exports.pdf](http://www.oefse.at/Downloads/publikationen/WP34_apparel_exports.pdf).

Schumpeter, J.A. 1934, "The theory of economic development : An enquiry into profits, capital, credits, interest and business cycle", Translated R. Opie. Cambridge : Harvard University Press.

Shahidul, I. and Syed, S.S.T. 2010, "Determinants of manufacturing productivity : pilot study on labor-intensive industries", **International journal of productivity and performance management**. 60(6) : 567-582.

Shamsuddoha, A.K. 2004, "Antecedents of Firm Export Performance : The Role of Export Promotion Programs", Faculty of Business Queensland University of Technology. Queensland : Australia.

Torsak, S. 1997, "The relationships between selected strategic alliance factors and the success of U.S. and Thai strategic alliances", Ph.D. dissertation, The college of Business Administration, United States International University.

Veronica, L., Pia, P. and Allard, R. 2009, "Modelling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer", **Journal of Retailing and Consumer Services**. 16(4) : 281-290.

Vertica, B. and Ann, F. 2010. "Fast fashion: response to changes in the fashion Industry Retail and Consumer Sciences", **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**. 20(1) : 165-172.

Wingwon, B. and Piriyaikul, M. 2010, "Determinant of Entrepreneurship, Leadership, Technology and Guanxi of Small and Medium Enterprises in Northern region of Thailand", Annual National Conference of National Higher Educational Academic Research Networking. Khon Kaen University. Khon Kaen : Thailand.

Zazzali, J.M., Sherbourne, C., Hogwood, K.E., Green, D., Bigey, M.F. and Sexton, T.L. 2008, "The adoption and Implementation of an Evidence Baesd Practice in Child and Family Health Srvices Organizations : A Pilot Study of Functional Family Therapy in New York State", **Administration and Policy in Mental Health**. 35 : 38-49.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง “ อิทธิพลของปัจจัยเชิงประจักษ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ”

แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วยส่วนต่างๆ 3 ส่วน ขอความกรุณาท่านช่วยตอบคำถามทุกข้อ เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างถูกต้อง คำตอบของท่านถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยครั้งนี้ และผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ ไม่เผยแพร่เป็นรายบุคคล ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ตอบแบบสอบถาม มา ณ ที่นี้

### ส่วนที่ 1. แบบประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ค่าชี้แจง โปรดคลิกในช่องที่ตรงกับท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1.1 ผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน (Business Performance) หมายถึง ผลจากความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจ (Firm) ในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยพิจารณาจากผลกำไรยอดขายและการเติบโตของยอดขาย

	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
1. ผลประกอบการ โดยรวมของบริษัทของท่านเป็นที่น่าพึงพอใจ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. บริษัทของท่านมีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ใน 3 ปีที่ผ่านมา บริษัทของท่านมีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา บริษัทของท่านมียอดขายเพิ่มขึ้น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ใน 3 ปีที่ผ่านมา ยอดขายของบริษัทของท่านเพิ่มขึ้นทุกปี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา บริษัทของท่านมีมูลค่าทรัพย์สินเพิ่มขึ้น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ใน 3 ปีที่ผ่านมา มูลค่าทรัพย์สินของบริษัทของท่านเพิ่มขึ้นทุกปี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. บริษัทของท่านมีความได้เปรียบ ในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆในตลาดโลก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ในประเทศ บริษัทของท่านมีความได้เปรียบ ในด้านต้นทุนการผลิต	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. บริษัทของท่านตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน คุณลักษณะองค์กร (Firm characteristic) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ขนาดองค์กร ผู้นำองค์กร และทีมงานขององค์กร ขนาดองค์กร หมายถึง ขนาดของธุรกิจที่ดำเนินธุรกรรมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งขนาดนั้น อาจวัดได้หลายแบบ เช่น ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
1. ท่านคิดว่าขนาดขององค์กรที่ใหญ่กว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จมากกว่า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. องค์กรของท่านมีการจ้างงานพนักงานเพิ่มขึ้นเป็นลำดับในช่วงเวลา 2 ปีที่ผ่านมา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. องค์กรของท่านมีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เป็นลำดับในช่วงเวลา 2 ปีที่ผ่านมา โดย 3.1 การเพิ่มเครื่องมือ อุปกรณ์ เพื่อการเพิ่มกำลังการผลิต	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 การเพิ่มเครื่องมืออุปกรณ์ เพื่อการผลิตแบบครบวงจร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. องค์กรของท่านมีอุปกรณ์ครบถ้วนสำหรับใช้ในการดำเนินงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. องค์กรของท่านมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการดำเนินงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาท หน้าที่ในการชี้นำ ให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกัน</b>					
	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
1. ผู้บริหารในบริษัทของท่านล้วนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารธุรกิจที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. วิสัยทัศน์ธุรกิจของท่าน ได้รับการยอมรับหรือเห็นด้วยจากผู้ร่วมงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาในองค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ท่านจะเป็นที่ปรึกษา/ผู้แนะนำให้แก่พนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
7. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ท่านได้พัฒนาความสามารถของพนักงานในองค์กรตามศักยภาพของแต่ละคน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีบทบาท หน้าที่ ในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นที่มีเป้าหมายร่วมกัน

	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
1. พนักงานในองค์กรของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ท่านส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ท่านสนับสนุนให้พนักงานได้มีการสื่อสารที่ดีระหว่างทีมงาน ด้วยวิธีการ 3.1 การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 การใช้เอกสารในการสื่อสาร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ท่านสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยการสนับสนุนพนักงาน โดย	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1 การให้องค์ความรู้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 การให้ความก้าวหน้าในหน้าที่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 การให้สวัสดิการด้านอื่น เช่น ด้านสุขภาพ ด้านอาหาร และ โอกาสทางการศึกษา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. พนักงานมีส่วนในการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน ให้ท่านเป็นผู้ผลักดันใจ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. พนักงานของท่านมีส่วนช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

กลยุทธ์องค์กร หมายถึง วิธีการในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การวิจัยและพัฒนา (รวมทั้งผลิตภัณฑ์ และวิธีการ) หมายถึง วิธีการคิดค้น สร้างสรรค์ เพื่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น

	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
1. ท่านคิดว่า การวิจัยและพัฒนาสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. องค์กรของท่านมีการคิดค้นวิธีการ ( operation ) ใหม่ ๆ ในการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5 (มากที่สุด)      4 (มาก)      3 (ปานกลาง)      2 (น้อย)      1 (น้อยที่สุด)

ดำเนินงาน และมีการจัดทำโครงการ โดยการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ (new process) เพื่อลดต้นทุน

3.องค์กรของท่านมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (product development) เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า

4.องค์กรของท่านให้พนักงานมีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มใหม่ๆอยู่เสมอ

5.องค์กรของท่านมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์/วิธีการอยู่เสมอ (product development and new process)

6.องค์กรของท่านมีการจัดสรรเงินหรือมีหน่วยงานประจำสำหรับการคิดค้นสิ่งใหม่

ความแตกต่าง หมายถึง ความแตกต่างในรูปแบบ ภาพลักษณ์ คุณสมบัติ (product function) ประโยชน์ในการใช้งานของผลิตภัณฑ์

5 (มากที่สุด)      4 (มาก)      3 (ปานกลาง)      2 (น้อย)      1 (น้อยที่สุด)

1.ท่านคิดว่า สินค้าที่มีคุณสมบัติ (product function) ต่างจะส่งผลดีต่อราคาขายสินค้า และผลการดำเนินงาน

2.ท่านคิดว่า สินค้าที่มีรูปแบบ (styling) ที่แตกต่างจะส่งผลดีต่อราคาขายสินค้า และผลการดำเนินงาน

ตราสินค้า หมายถึง ชื่อ ข้อความ สัญลักษณ์หรือรูปแบบ เพื่อบ่งชี้ให้เห็นถึงสินค้า หรือบริการของผู้ขายหรือกลุ่มของผู้ขายที่แสดงความเป็นเฉพาะของตน ทำให้สินค้าของท่านแตกต่างจากคู่แข่ง และช่วยในการจดจำได้ง่ายขึ้น

5 (มากที่สุด)      4 (มาก)      3 (ปานกลาง)      2 (น้อย)      1 (น้อยที่สุด)

1.ท่านคิดว่า ตราสินค้าจะบอกถึงคุณสมบัติของสินค้า

2.ท่านคิดว่า ตราสินค้าจะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า

3.ท่านคิดว่า ควรมีตราสินค้าที่แตกต่างกันตามคุณสมบัติของสินค้า

4.ท่านคิดว่า ตราสินค้าจะมีส่วนช่วยให้การตัดสินใจซื้อสินค้าง่ายขึ้น เนื่องจากผู้ซื้อยอมรับในคุณภาพสินค้าแล้ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5 (มากที่สุด)      4 (มาก)      3 (ปานกลาง)      2 (น้อย)      1 (น้อยที่สุด)

5. ท่านคิดว่า ตราสินค้า มีส่วนช่วยให้ลูกค้าจดจำสินค้าง่ายขึ้น

สิ่งแวดล้อมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆที่มีอิทธิพล และส่งกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ อันได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก แต่สำหรับงานวิจัยนี้หมายถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร นโยบายภาครัฐในการให้ความช่วยเหลือ หมายถึง สิ่งที่ภาครัฐกำหนดขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุน ช่วยเหลือต่อองค์กรธุรกิจ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน และมีใช้ด้านการเงิน

5 (มากที่สุด)      4 (มาก)      3 (ปานกลาง)      2 (น้อย)      1 (น้อยที่สุด)

1. ท่านคิดว่า นโยบายภาครัฐที่จะกำหนดขึ้นเพื่อเป็นการสนับสนุนต่อ องค์กรธุรกิจส่งจะผลดีต่อการดำเนินงาน

2. ท่านคิดว่า ภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่เอกชน โดย

2.1 การให้เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ

2.2 การประกันการกู้ยืมเงิน

3. ท่านคิดว่า ภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือในด้านที่มีใช้การเงิน โดย

3.1 เรื่องสิทธิประโยชน์ด้านระบบภาษี

3.2 แนวทางการเปิดตลาดใหม่

3.3 สนับสนุนการเคลื่อนย้ายฝ่ายผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้านที่มี ค่าแรงต่ำกว่า

4. ท่านคิดว่า ภาครัฐควรมีการปรับปรุงระบบการศึกษาในการเพิ่ม บุคลากรด้านเทคนิค เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพแรงงานไทยได้ตรงตาม ความต้องการของผู้ประกอบการ

5. ท่านคิดว่า ภาครัฐควรมีขั้นตอนการดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม

6. ท่านคิดว่า ภาครัฐควรปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคให้มีความ สะดวก รวดเร็วขึ้น

7. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่ให้รัฐบาลช่วยเหลือ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

7.1 นโยบายด้านการเงิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 7.2 นโยบายด้านที่มีใช้การเงิน

## 7.3 มาตรฐานสากล

ระบบการค้าระหว่างประเทศ หมายถึง ขั้นตอน วิธีการ รวมถึงกฎระเบียบ และมาตรการทางการค้าต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ส่งออกและผู้นำเข้าของประเทศคู่ค้า

5 (มากที่สุด)      4 (มาก)      3 (ปานกลาง)      2 (น้อย)      1 (น้อยที่สุด)

1. ท่านคิดว่า ระบบการค้าระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น การยกเลิกโควตา และเปิดเสรีการค้า

2. ท่านคิดว่า ภาครัฐควรมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของเอกชน โดย 2.1 การรวมกลุ่มระหว่างประเทศ เช่น กลุ่มประเทศในอาเซียน เอเชีย - ยุโรป และกลุ่มประเทศ APEC 21 ประเทศ

2.2 การเปิดเสรีทางการค้าโดยยกเลิกภาษีนำเข้า เช่น FTA ในยุโรป อเมริกา และอื่นๆ

2.3 การเจรจาสิทธิประโยชน์ทางการค้าต่างๆ เช่น GSP ในยุโรปและอเมริกา

3. ท่านคิดว่า ภาครัฐควรปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อให้ทันการตามระบบการค้าระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ท่านคิดว่า ภาครัฐควรมี หรือ ควรให้ความช่วยเหลือกับผู้ประกอบการในส่วนต่างๆ เพื่อเป็นการป้องกันมาตรการ การกีดกันทางการค้าของประเทศผู้นำเข้า โดย 4.1 ทดสอบคุณภาพ และความปลอดภัยของตัวสินค้า

4.2 ยกระดับมาตรฐานการจัดการด้านสุขอนามัย สิ่งแวดล้อม และมาตรฐานความปลอดภัยในสถานประกอบการ

พันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องในธุรกรรมเดียว หรือ หลายธุรกรรมก็ได้

5 (มากที่สุด)      4 (มาก)      3 (ปานกลาง)      2 (น้อย)      1 (น้อยที่สุด)

พันธมิตรทางธุรกิจ 1. ท่านคิดว่าพันธมิตรทางธุรกิจมีส่วนต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
ความสำเร็จขององค์กร					
2. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรทางธุรกิจ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ท่านมีการพบปะสังสรรค์กับพันธมิตรทางธุรกิจอยู่เสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกับพันธมิตรทางธุรกิจ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. องค์กรของท่านเข้าร่วมกิจกรรมในองค์กรการค้าที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 1 องค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ท่านคิดว่าสาขาหรือพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศอื่นที่มีต้นทุนแรงงานที่ถูกกว่ามีส่วนช่วยลดต้นทุนการผลิตโดยรวม	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ซัพพลายเออร์ 1. ท่านมีการติดต่อกับซัพพลายเออร์อย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 2 ปี หรือมากกว่า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ท่านคิดว่าองค์กรควรเพิ่มซัพพลายเออร์ตามกลยุทธ์ทางการตลาด	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ลูกค้า 1. โดยทั่วไปลูกค้าของท่านสั่งซื้อสินค้าจากท่านอย่างต่อเนื่องติดต่อกันนานกว่า 2 ปี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ท่านคิดว่าองค์กรควรเพิ่มลูกค้าตามกลยุทธ์ทางการตลาด	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

1. สินค้าหลักของบริษัทของท่านคือ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- เสื้อผ้าบุรุษ - สตรี
- เสื้อผ้าเด็ก
- เสื้อผ้ากีฬา
- ชุดชั้นใน
- อื่นๆ:

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. บริษัทของท่านดำเนินธุรกิจเครื่องนุ่งห่มมาเป็นเวลากี่ปี

- น้อยกว่า 5 ปี
- ตั้งแต่ 6 - 10 ปี
- ตั้งแต่ 11 - 15 ปี
- ตั้งแต่ 16 - 20 ปี
- ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

3. บริษัทของท่านดำเนินการส่งออกเครื่องนุ่งห่มมาเป็นเวลากี่ปี

- น้อยกว่า 5 ปี
- ตั้งแต่ 6 - 10 ปี
- ตั้งแต่ 11 - 15 ปี
- ตั้งแต่ 16 - 20 ปี
- ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

4. ยอดขายรวมของปีที่ผ่านมามีประมาณกี่ล้านบาท

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ล้านบาท
- 21 - 50 ล้านบาท
- 51 - 200 ล้านบาท
- 201 - 500 ล้านบาท
- มากกว่า 501 ล้านบาท

5. มูลค่าการส่งออกต่อยอดขายรวมของปีที่ผ่านมา มีประมาณกี่ %

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25%
- 26 - 50 %
- 51 - 75 %
- 76 - 90 %
- 91 - 100 %

6. อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิในปีที่ผ่านมา มีประมาณกี่ %

- กำไร 0 - 3 %
- กำไร 4 - 6 %
- กำไร 7 - 9%
- กำไร มากกว่าหรือเท่ากับ ( $\geq$ ) 10 %
- ขาดทุน 0 - 3 %

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ขาดทุน 4 - 6 %
- ขาดทุน 7 - 9%
- ขาดทุน มากกว่าหรือเท่ากับ ( $\geq$ ) 10 %

7.จำนวนพนักงานที่ทำงานเต็มเวลามีทั้งหมดกี่คน

- น้อยกว่า 50 คน
- ตั้งแต่ 51 – 200 คน
- ตั้งแต่ 201 – 500 คน
- ตั้งแต่ 501 – 1,000 คน
- มากกว่า 1,000 คน

8.จำนวนประเทศที่บริษัทของท่านส่งสินค้าไปจำหน่ายกี่ประเทศ

- ตั้งแต่ 1 – 2 ประเทศ
- ตั้งแต่ 3 – 6 ประเทศ
- ตั้งแต่ 7 – 9 ประเทศ
- ตั้งแต่ 10 – 12 ประเทศ
- มากกว่า 12 ประเทศขึ้นไป

9.บริษัทของท่านมีสาขาหรือพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศอื่นที่มีต้นทุนแรงงานที่ถูกกว่าเพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตโดยรวมหรือไม่

- ไม่มี
- มี น้อยกว่า 25 % ของยอดขายรวม
- มี ตั้งแต่ 26 - 50 % ของยอดขายรวม
- มี ตั้งแต่ 51 - 75 % ของยอดขายรวม
- มี มากกว่า 76 % ขึ้น ไปของยอดขายรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน คือ

- เจ้าของ/กรรมการผู้จัดการ
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด/ฝ่ายส่งออก
- ผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ
- อื่นๆ:

อายุงานของท่านกี่ปี

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
- ตั้งแต่ 6 – 10 ปี
- ตั้งแต่ 11 – 15 ปี
- ตั้งแต่ 16 – 20 ปี
- ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

P L S G R A P H

for

Partial Least Squares Analysis

(2004 Feb 27)

YEAR-MONTH-DAY: 2013-04-16

HOUR:MIN:SECS: 15:07:29.

(HOWDY PARDNER!! HOW Y'ALL DOING, EH?)

0 600000 = Available Field Length.

600000 = Requested Field Length.

OCPU-Time = 0 min 0.00 sec

Total = 0 min 0.00 sec

0 Comments..

COMM

PLS Deck generated for Associated Professor Dr. Montree Piriyaikul

OJBL 1.8

=====

0-- P L S X --

0-- LATENT VARIABLES PATH ANALYSIS --

- PARTIAL LEAST-SQUARES ESTIMATION -

0

0=====

0Number of Blocks NBLOCS = 4

Number of Cases NCASES = 178

Number of Dimensions NDIM = 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

OOutput Quantity                   OUT = 2255  
 Inner Weighting Scheme           IWGHT = 1  
 Number of Iterations             NITER = 100  
 Estimation Accuracy             EPS = 5  
 Analysed Data Metric            METRIC = 1

O=====

Block N-MV Deflate LV-Mode Model

-----  
Firm Cha 2 yes outward Exogen

Firm Str 3 yes outward Endogen

Firm Env 3 yes outward Endogen

Firm Per 3 yes outward Endogen  
-----

11  
=====

OReal words needed 3899 from 600000

OChar words needed 387 from 40000

1

ODimension No. 1

OPartial Least-Squares Parameter Estimation

OChange of Stop Criteria during Iteration

OCycle No.	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5
1	0.7045E+00	0.2526E+00	0.5090E+00	0.5007E+00	0.4913E+00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2	0.3368E-02	0.2971E-03	0.1696E-03	0.1892E-03	-0.4362E-03
3	0.6165E-03	0.7022E-04	0.1468E-04	0.1371E-04	-0.1134E-03
4	0.1064E-03	0.2996E-04	0.2459E-05	0.2241E-05	-0.1979E-04
5	0.2990E-04	0.4647E-05	0.6830E-06	0.6135E-06	-0.5652E-05
6	0.5460E-05	0.1476E-05	0.1271E-06	0.1153E-06	-0.1027E-05

OConvergence at Iteration Cycle No. 6

OB .. Path coefficients

	Firm Cha	Firm Str	Firm Env	Firm Per
Firm Cha	0.000	0.000	0.000	0.000
Firm Str	0.429	0.000	0.394	0.000
Firm Env	0.461	0.000	0.000	0.000
Firm Per	0.000	0.530	0.038	0.000

OR .. Correlations of latent variables

	Firm Cha	Firm Str	Firm Env	Firm Per
Firm Cha	1.000			
Firm Str	0.610	1.000		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Firm Env	0.461	0.591	1.000
Firm Per	0.441	0.552	0.351 1.000

=====  
 0Inner Model  
 =====

Block	Mean	Location	Mult.RSq	AvResVar	AvCommun	AvRedund
-------	------	----------	----------	----------	----------	----------

Firm Cha	0.0000	0.0000	0.0000	0.1995	0.8005	0.0000
Firm Str	0.0000	0.0000	0.4942	0.3462	0.6538	0.3231
Firm Env	0.0000	0.0000	0.2122	0.2882	0.7118	0.1511
Firm Per	0.0000	0.0000	0.3056	0.2792	0.7208	0.2203

Average		0.2530	0.2854	0.7146	0.1894	
---------	--	--------	--------	--------	--------	--

=====  
 0Outer Model  
 =====

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
----------	--------	---------	----------	----------	----------	----------

Firm Cha outward						
leader	0.5643	0.8969	0.0000	0.1956	0.8044	0.0000
teamwork	0.5533	0.8925	0.0000	0.2035	0.7965	0.0000

=====  
 Firm Str outward

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

research	0.4055	0.7860	0.0000	0.3823	0.6177	0.3053
pro.diff	0.4171	0.8665	0.0000	0.2491	0.7509	0.3711
brand	0.4154	0.7700	0.0000	0.4071	0.5929	0.2930

-----

Firm Env outward

gov.poli	0.3220	0.7822	0.0000	0.3881	0.6119	0.1299
alliance	0.4570	0.8587	0.0000	0.2626	0.7374	0.1565
intertad	0.4012	0.8866	0.0000	0.2140	0.7860	0.1668

-----

Firm Per outward

cm_cp_w	0.3803	0.8795	0.0000	0.2265	0.7735	0.2363
cm_ad_c	0.2962	0.7759	0.0000	0.3980	0.6020	0.1840
cm_resp	0.4912	0.8871	0.0000	0.2131	0.7869	0.2405

=====  
 OTheta .. Outer residual covariance  
 =====

leader teamwork research pro.diff brand gov.poli alliance

-----

leader	0.196					
teamwork	-0.200	0.203				
research	-0.053	0.054	0.382			
pro.diff	0.004	-0.005	-0.106	0.249		
brand	0.047	-0.048	-0.267	-0.146	0.407	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

gov.poli	-0.056	0.057	-0.028	0.010	0.017	0.388	
alliance	0.032	-0.032	0.072	-0.044	-0.026	-0.206	0.263
intertad	0.009	-0.009	-0.059	0.042	0.016	-0.077	-0.134
cm_cp_w	0.013	-0.014	0.052	-0.027	-0.024	0.011	0.017
cm_ad_c	-0.027	0.028	0.026	0.026	-0.052	0.007	-0.014
cm_resp	0.006	-0.006	-0.056	0.005	0.049	-0.013	-0.005
Firm Cha	0.000	0.000	0.090	-0.043	-0.045	-0.043	0.054
Firm Str	-0.014	0.014	0.000	0.000	0.000	-0.019	0.022
Firm Env	0.026	-0.027	-0.145	-0.024	0.166	0.000	0.000
Firm Per	0.026	-0.026	0.044	-0.022	-0.021	-0.111	0.100

=====  
 OTheta .. Outer residual covariance  
 =====

intertad cm\_cp\_w cm\_ad\_c cm\_resp Firm Cha Firm Str Firm Env

intertad	0.214						
cm_cp_w	-0.029	0.226					
cm_ad_c	0.011	-0.072	0.398				
cm_resp	0.016	-0.132	-0.184	0.213			
Firm Cha	-0.027	-0.034	-0.042	0.052	1.000		
Firm Str	-0.009	-0.040	-0.085	0.082	0.610	1.000	
Firm Env	0.000	-0.061	-0.020	0.059	0.461	0.591	1.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Firm Per -0.025 0.000 0.000 0.000 0.441 0.552 0.351

=====  
OTheta .. Outer residual covariance  
=====

Firm Per

-----  
Firm Per 1.000  
=====

O ==PLSW no prob, eh?

OCPU-Time = 0 min 0.04 sec

Total = 0 min 0.04 sec

O No errors reported.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Output results with Construct Level sign change preprocessing:

Bootstrap raw data generated for Associated Professor Dr. Montree Piriyakul

Number of cases in full model: 178

Number of cases per sample: 178

Number of samples generated: 178

Number of good samples: 178

Outer Model Weights:

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard error	T-Statistic
<b>Firm Cha:</b>				
leader	0.5643	0.5634	0.0354	15.9286
teamwork	0.5533	0.5534	0.0302	18.3129
<b>Firm Str:</b>				
research	0.4055	0.4020	0.0296	13.7107
pro.diff	0.4171	0.4168	0.0268	15.5674
brand	0.4154	0.4098	0.0281	14.8049
<b>Firm Env:</b>				
gov.poli	0.3220	0.3218	0.0349	9.2392
alliance	0.4570	0.4542	0.0355	12.8904
intertad	0.4012	0.4003	0.0260	15.4119
<b>Firm Per:</b>				
cm_cp_w	0.3803	0.3744	0.0231	16.4492
cm_ad_c	0.2962	0.3070	0.0352	8.4202
cm_resp	0.4912	0.4855	0.0347	14.1572

Outer Model Loadings:

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard error	T-Statistic
<b>Firm Cha:</b>				
(Composite Reliability = 0.889 , AVE = 0.800 )				
leader	0.8969	0.8975	0.0183	49.0285

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

teamwork 0.8925 0.8926 0.0252 35.3933

Firm Str:

(Composite Reliability = 0.850 , AVE = 0.654 )

research	0.7860	0.7876	0.0424	18.5247
pro.diff	0.8665	0.8725	0.0184	47.2061
brand	0.7700	0.7777	0.0444	17.3479

Firm Env:

(Composite Reliability = 0.881 , AVE = 0.712 )

gov.poli	0.7822	0.7873	0.0410	19.0824
alliance	0.8587	0.8592	0.0204	41.9999
intertad	0.8866	0.8879	0.0173	51.3415

Firm Per:

(Composite Reliability = 0.885 , AVE = 0.721 )

cm_cp_w	0.8795	0.8777	0.0193	45.4696
cm_ad_c	0.7759	0.7815	0.0420	18.4652
cm_resp	0.8871	0.8861	0.0176	50.4303

Path Coefficients Table (Original Sample Estimate):

	Firm Cha	Firm Str	Firm Env	Firm Per
Firm Cha	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Firm Str	0.4290	0.0000	0.3940	0.0000
Firm Env	0.4610	0.0000	0.0000	0.0000
Firm Per	0.0000	0.5300	0.0380	0.0000

Path Coefficients Table (Mean of Subsamples):

	Firm Cha	Firm Str	Firm Env	Firm Per
Firm Cha	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Firm Str	0.4371	0.0000	0.3966	0.0000
Firm Env	0.4763	0.0000	0.0000	0.0000
Firm Per	0.0000	0.5474	0.0296	0.0000

Path Coefficients Table (Standard Error):

Firm Cha	Firm Str	Firm Env	Firm Per
----------	----------	----------	----------

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Firm Cha	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Firm Str	0.0690	0.0000	0.0724	0.0000
Firm Env	0.0682	0.0000	0.0000	0.0000
Firm Per	0.0000	0.0724	0.0803	0.0000

Path Coefficients Table (T-Statistic)

	Firm Cha	Firm Str	Firm Env	Firm Per
Firm Cha	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Firm Str	6.2195	0.0000	5.4425	0.0000
Firm Env	6.7634	0.0000	0.0000	0.0000
Firm Per	0.0000	7.3249	0.4734	0.0000



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นายชวลิต นิมละออ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ประธานคณะกรรมการอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม สมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กลุ่มในภาคเศรษฐกิจ:การผลิต ด้านการอุตสาหกรรม / นักธุรกิจ
หน่วยงาน	สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
สถานที่ทำงาน	สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 อาคารบี ชั้น 2 และ 3 โชนตะวันตก เลขที่ 120 หมู่ 3 ถนนแจ้ง วัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210
โทรศัพท์ / โทรสาร	โทร. 0-2141-3333 หรือ 08-4752-7825, 08-4752-7845 โทรสาร 0-2143-9707-8
ที่อยู่ปัจจุบัน	5/9 ถนนกรุงเทพกรีฑา แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
โทรศัพท์ / โทรสาร	โทรศัพท์ 0-2379-3964 มือถือ 08-1612-1463 โทรสาร 0-2379-3963
วุฒิการศึกษา	- ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (เกียรตินิยม) สาขาบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ - ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (สาขาอุตสาหกรรม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ปริญญาบัตรป้องกันประเทศ หลักสูตรป้องกันประเทศภาครัฐร่วมเอกชน (รุ่นที่ 9) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันป้องกันประเทศ - Executive Leadership Program from Nida-Wharton University of Pennsylvania - หลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูง (สวปอ.มส.) รุ่น 5 สมาคมวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรในพระบรมราชูปถัมภ์ - หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย สำหรับนักบริหาร ระดับสูง (ปปร.) รุ่น 15 สถาบันพระปกเกล้า - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่น 10
ประสบการณ์ทำงาน	- พ.ศ. 2547 - ปัจจุบัน อุปนายกและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยราช มงคล พระนคร - พ.ศ.2547 - ปัจจุบัน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราช มงคลกรุงเทพ - ประธานกรรมการบริหารและผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท โอเรียนตอลการ์เมนท์ จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้