



การพัฒนาธุรกิจเครื่องนุ่งห่มผ่านการสร้าง เครือข่ายกลุ่มธุรกิจ Developing a Clothing Business through Business Networking

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พนารัช ปรีดากรณ์
- สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ
- คณะเศรษฐศาสตร์
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
-
- **Assistant Professor Dr. Panarach Preedakorn**
- Department of Business Economics
- School of Economics
- University of the Thai Chamber of Commerce
- E-mail: panarach__pre@utcc.ac.th
-
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุภาวดี เหล่าฤทธิรัตน์
- สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ
- คณะเศรษฐศาสตร์
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
-
- **Assistant Professor Supavadee Laorithirat**
- Department of Business Economics
- School of Economics
- University of the Thai Chamber of Commerce
- E-mail: supavadee__lau@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม และให้ข้อเสนอแนะในเชิงแผนกลยุทธ์ต่อการส่งเสริมธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม โดยเลือกใช้วิธีการหลัก คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญในธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 7 ราย นอกจากนี้ ยังจัดระดมความคิดจากสมาชิกกลุ่มที่หลากหลายซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 15 ราย เครื่องมือที่ใช้ คือ แนวคำถามแบบปลายเปิดกึ่งมีโครงสร้าง

ผลการศึกษาทำให้ได้ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม ได้แก่ โครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายสมาคม ต้นแบบและแนวทางการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ผลกระทบของการเกิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อธุรกิจ และศักยภาพของเครือข่าย ท้ายที่สุดการศึกษาได้เสนอแนะแผนกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้เครือข่าย การพัฒนาผู้ประกอบการไทยสู่ผู้ประกอบการโลก การสร้างโอกาสและสนับสนุนกลุ่มธุรกิจของคนไทย และการเพิ่มคุณภาพและยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์

คำสำคัญ: ธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม เครือข่ายธุรกิจ แผนกลยุทธ์

Abstract

The objectives of this paper is to investigate ways of creating clothing business networks and provide strategic plan implications. In data collection, in-depth interviews with 7 key informants from several clothing associations, and focus groups with 15 participants involved in the clothing business were conducted, based on open-ended, semi-structural guidelines.

The results reveal the structure of the clothing association networks, the models and ways to develop networks in the clothing business, and the impact of ASEAN Economic Community on the business as well as the potentials of business networks. Recommendations on strategic plans are given as guidelines for successfully developing clothing business networks. These strategic plans consist of four main areas: (1) empowering and strengthening networks (2) developing Thai entrepreneurs into global ones (3) creating opportunity and supporting Thai business groups, and (4) increasing quality and enhancing product development.

Keywords: Clothing Business, Business Networks, Strategic Plans

บทนำ

การร่วมมือกันเป็นเครือข่ายของกลุ่มธุรกิจ (อาจอยู่ในรูปแบบสมาคมที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ) เป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาภาคธุรกิจรายสาขาต่าง ๆ และสมาชิกผู้ประกอบการให้เข้มแข็งและแข่งขันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน พ.ศ. 2558 ที่การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้การแข่งขันทางการค้าและบริการมีความซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น ในปัจจุบันพบว่า หลายประเทศได้ใช้พลังของการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจเพื่อการร่วมมือและเกื้อกูลกัน ทั้งที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงในแนวตั้งและแนวนอน จนธุรกิจบรรลุผลสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล

จากการศึกษาโครงสร้างและห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในปัจจุบันพบว่า มีการรวมตัวกันในรูปของสมาคมต่าง ๆ เช่น สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สมาคมพ่อค้าผ้าไทย สมาคมผู้ค้ารายย่อยไบ้เบี สมาคมแพชั่นดีไซเนอร์ กรุงเทพฯ กลุ่มธุรกิจในสภาพการค้าไทย เป็นต้น รวมทั้งหน่วยงานสนับสนุนของภาครัฐ เช่น สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กระทรวงอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น ดังนั้น หากได้มีการศึกษาให้เห็นถึงโอกาสและแนวทางการพัฒนาธุรกิจเครื่องนุ่งห่มผ่านการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรมก็จะช่วยสร้างศักยภาพให้กับธุรกิจประเภทนี้ในการแข่งขันในอนาคตได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์การศึกษา

การศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจเครื่องนุ่งห่มผ่านการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์แนวทางการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม
2. ให้ข้อเสนอแนะในเชิงแผนกลยุทธ์ต่อการส่งเสริมธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลทฤษฎีภูมิที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม เพื่อให้เข้าใจบริบททางเศรษฐกิจของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มของไทย
2. สัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่กำหนด ซึ่งเป็นผู้แทนจากสมาคมต่าง ๆ ได้แก่ สมาคมพ่อค้าผ้าไทย สมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อมพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทย สหพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งประเทศไทย สมาคมชาวไบ้เบี และสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย รวมถึงเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม รวมทั้งสิ้น 7 ราย
3. จัดระดมความคิดเห็นกับกลุ่มบุคคลในภาคธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม เพื่อให้ได้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นของแนวทางการพัฒนาธุรกิจเครื่องนุ่งห่มผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแนวคำถาม (Guidelines) ปลายเปิดแบบกึ่งมีโครงสร้าง เพื่อใช้เป็นกรอบในการสอบถาม แต่สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมคำถามได้ตามประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย มีประเด็นเกี่ยวข้องกับธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม ได้แก่ สถานภาพและศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ ประสบการณ์และความคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจ และผลกระทบของการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่มีต่อธุรกิจ

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ข้อมูลที่ได้จากการเก็บ และรวบรวมข้อมูลนำมาสร้างแผนภาพการเชื่อมโยง กลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม พร้อมแนวทางการสร้าง เครือข่ายกลุ่มธุรกิจ และได้ศึกษาถึงผลกระทบของ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่มีต่อธุรกิจทั้ง ทางบวกและทางลบ พร้อมทั้งวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่มธุรกิจ ทำยี่ที่สุดสังเคราะห์ข้อมูลสู่ข้อเสนอแนะ เชิงยุทธศาสตร์ต่อการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย กลุ่มธุรกิจ

ผลการศึกษา

1. บริบทธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทย

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยมีการพัฒนาและเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องและเข้ามามี บทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศจากการ นำรายได้การส่งออกเข้าประเทศจำนวนมาก เฉพาะผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มในช่วงปี 2551-2554 สามารถสร้างรายได้จากการส่งออกให้กับประเทศ

โดยเฉลี่ย 105,109.75 ล้านบาทต่อปี คิดเป็นสัดส่วน ประมาณร้อยละ 0.22 ของมูลค่าการส่งออกสินค้า ทั้งหมดของประเทศ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาภาพรวมของ กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม กลุ่มเครื่อง นุ่งห่มสร้างมูลค่าจากการส่งออกสูงกว่ามูลค่าการนำ เข้าอย่างมาก ในขณะที่กลุ่มสิ่งทอมีมูลค่าการส่งออก และนำเข้าคิดเป็นมูลค่าที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ดังแสดงในตารางที่ 1

ในปี 2555 ผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มสร้างรายได้ จากการส่งออกเข้าประเทศประมาณ 1.3 แสนล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 41.19 ของผลิตภัณฑ์ สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม โดยมีตลาดส่งออกสำคัญ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา (นำเข้าชุดชั้นในสตรี (20%) เสื้อสูทและชุดทำงาน กางเกง กระโปรง) สหภาพ ยุโรป (นำเข้าเสื้อยืดT-shirt เสื้อสายเดี่ยว เสื้อสูท แจ็คเก็ต การเกงชาย เสื้อสเวตเตอร์) ญี่ปุ่น (นำเข้า เสื้อยืด T-shirt เสื้อสายเดี่ยว) กลุ่มประเทศอาเซียน และจีน สัดส่วนของมูลค่าการส่งออกในแต่ละตลาด การส่งออกเครื่องนุ่งห่มดังภาพที่ 1

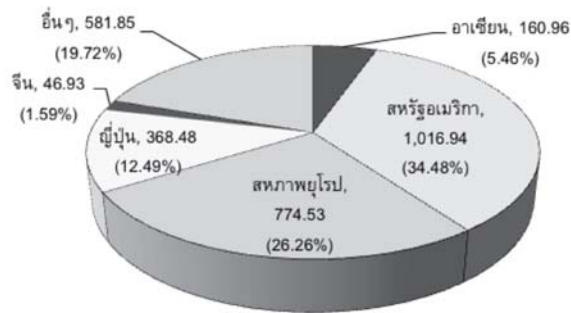
ตารางที่ 1 มูลค่าการส่งออกและนำเข้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ปี 2551-2554

หน่วย: ล้านบาท

ปี	2551		2552		2553		2554	
	ส่งออก	นำเข้า	ส่งออก	นำเข้า	ส่งออก	นำเข้า	ส่งออก	นำเข้า
สิ่งทอ	123,598	112,521	120,627	87,982	143,292	114,766	152,158	133,461
เครื่องนุ่งห่ม	116,455	11,465	101,855	11,295	102,387	13,462	99,742	16,276
รวม	240,053	123,986	222,481	99,278	245,679	128,193	251,900	149,737

ที่มา: สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2555: 15

หน่วย: ล้านเหรียญสหรัฐฯ



ภาพที่ 1 สัดส่วนของมูลค่าการส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทย จำแนกตามตลาดสำคัญ ปี 2555
ที่มา: สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2555: 51

ธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนเทคโนโลยี และเครื่องจักรในระดับไม่สูงนัก ในขณะที่ต้องใช้แรงงานเป็นจำนวนมากในกระบวนการผลิต คุณลักษณะของแรงงานในกลุ่มธุรกิจนี้ต้องมีทักษะและประสบการณ์ด้านงานฝีมือและการตัดเย็บที่ประณีต มีคุณภาพสม่ำเสมอ ในปี 2554 ประเทศไทยมีโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าที่มีขนาดและมาตรฐานที่หลากหลายกระจายอยู่ในทุกพื้นที่ จำนวนทั้งสิ้น 2,409 โรง ประกอบด้วยโรงงานขนาดเล็กที่ดำเนินการตัดเย็บตั้งแต่เสื้อโหลราคาถูก ไปจนถึงโรงงานขนาดใหญ่ที่ตัดเย็บเสื้อผ้าที่มีชื่อตราสินค้า (Brand Name) จากต่างประเทศ มีจำนวนแรงงานทั้งสิ้น 795,880 คน คิดเป็นร้อยละ 77.8 ในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ร้อยละ 15 ในภาคอุตสาหกรรม และร้อยละ 2 ของการจ้างงานโดยรวมทั้งประเทศ (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2556: 14)

เครือข่ายการค้าของกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในรูปแบบของสมาคมต่าง ๆ มีอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สมาคมพ่อค้าผ้าไทย สมาคมผู้ค้ารายย่อยไบ้เบี สมาคม

แพชั่นดีไซเนอร์ กรุงเทพฯ สมาหการค้าไทย และหน่วยงานรัฐ เช่น สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กระทรวงอุตสาหกรรม

ปัจจุบันเครือข่ายกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม มีแหล่งรวบรวมเครื่องนุ่งห่มนานาชาติ และเป็นแหล่งกระจายผลิตภัณฑ์ที่กว้างขวางทั้งค้าส่งและค้าปลีก ซึ่งผู้ซื้อสามารถเลือกหาสินค้าได้หลากหลายชนิดภายในแหล่งเดียว ทั้งผู้ซื้อและผู้ผลิตสามารถติดต่อกันได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลางใน 5 แหล่งการค้า ได้แก่ ไบ้เบี ประตูน้ํา แพลตตินั่ม จตุจักร และสยาม มีจำนวนร้านค้าทั้งหมดกว่า 250,000 ร้าน สร้างเม็ดเงินหมุนเวียนเป็นจำนวนมากต่อปี เนื่องจากมีราคาสินค้าที่ไม่แพง จึงมีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาตินิยมเข้ามาจับจ่ายซื้อสินค้าเพื่อไปจำหน่ายต่อ โดยกลุ่มผู้ซื้อเครื่องนุ่งห่มในแถบไบ้เบี กลุ่มหลัก คือ ประชาชนแถบตะวันออกกลาง รองลงมา เป็นประชาชนในกลุ่มอาเซียน ได้แก่ ลาว กัมพูชา เวียดนาม สิงคโปร์ มาเลเซีย และชาวจีน ในปี 2555 ได้มีการลงทุนสร้างศูนย์แฟชั่นค้าส่งในโครงการ “โซโห” ศูนย์แฟชั่นค้าส่งครบวงจร 24 ชั่วโมง ที่ใช้แนวคิด All Day All Night All In SOHO เป็นการ

เปิดโอกาสทางธุรกิจเครื่องนุ่งห่มให้แก่ผู้ประกอบการ 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นผู้ประกอบการขายส่งรวมถึงพ่อค้าแม่ค้าขายปลีกในย่านสำเพ็ง โขมไ้ ประตูน้ำ จตุจักร ซึ่งกลุ่มนี้มีฐานลูกค้าเดิมอยู่แล้วและต้องการขยายร้านใหม่เพื่อเพิ่มโอกาสทางการขาย และกลุ่มที่สองเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ที่ยากตั้งตัวในธุรกิจแพชชั่นค้าส่ง

การทำตลาดเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาทางด้านการพัฒนาสินค้า การต่อยอดทางธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ข้อมูลเกี่ยวกับการเริ่มต้นธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป รวมถึงการสร้างตราสินค้า (Brand) และประสบปัญหาการโจมตีตลาดจากประเทศจีนด้วยการลอกเลียนแบบลายพิมพ์ผ้าไทยและผลิตเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปเข้ามาตีตลาดไทยในราคาที่ถูกกว่าประมาณ 50-90% ทั้งนี้ที่สินค้าไทยวางขายในตลาด ซึ่งกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ได้หารือกับนายกสมาคมธุรกิจการพิมพ์สกกรีน เพื่อรับทราบวิกฤติที่เกิดขึ้น และเรียกประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจาก 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายโรงงานผู้ผลิตผ้า ผู้ออกแบบลวดลาย และกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ทำสกกรีน เพื่อหาทางออกต่อปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งหาทางร่วมมือยกระดับสินค้าพิมพ์ลายผ้าไทยและธุรกิจสิ่งพิมพ์สกกรีนไทย

2. โครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายสมาคมธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม

ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทยเป็นเศรษฐกิจปลายน้ำของห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำ-ปลายน้ำ ดังนี้

1. อุตสาหกรรมต้นน้ำ ประกอบด้วยอุตสาหกรรมเส้นใยธรรมชาติ และอุตสาหกรรมเส้นใยสังเคราะห์

หรืออุตสาหกรรมเส้นใย ในปี 2554 มีจำนวนโรงงาน 15 โรง ซึ่งเป็นโรงงานขนาดใหญ่ใช้เงินลงทุนและเทคโนโลยีในระดับสูง การลงทุนส่วนใหญ่เป็นการร่วมทุนกับต่างชาติและพึ่งพาเทคโนโลยีจากบริษัทแม่ มีการจ้างงานรวม 13,300 คน โดยมีสมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ใยสังเคราะห์เป็นตัวแทนในการประสานธุรกิจและเชื่อมโยงเครือข่าย

2. อุตสาหกรรมกลางน้ำ เป็นส่วนของอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนและเทคโนโลยีระดับปานกลางถึงสูง ประกอบด้วย

(1) อุตสาหกรรมปั่นด้าย ในปี 2554 มีจำนวนโรงงาน 155 โรง การจ้างงาน 57,200 คน

(2) อุตสาหกรรมผ้าทอและผ้าถัก ในปี 2554 มีจำนวนโรงงาน 601 โรง การจ้างงาน 52,160 คน

(3) อุตสาหกรรมถักผ้า ขนาดของโรงงานมีตั้งแต่โรงงานห้องแถวที่มีเครื่องจักรเพียงเครื่องเดียว ไปจนถึงโรงงานขนาดใหญ่ ในปี 2554 มีจำนวนโรงงาน 697 โรง การจ้างงาน 62,400 คน

อุตสาหกรรมกลางน้ำในข้อ (1)-(3) มีสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยเป็นตัวแทนในการประสานธุรกิจและเชื่อมโยงเครือข่าย

(4) อุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์ลาย และแต่งสำเร็จ ในปี 2554 มีจำนวนโรงงาน 388 โรง ทั้งขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ การจ้างงาน 41,940 คน โดยมีสมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อมพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทยเป็นตัวแทนในการประสานธุรกิจและเชื่อมโยงเครือข่าย

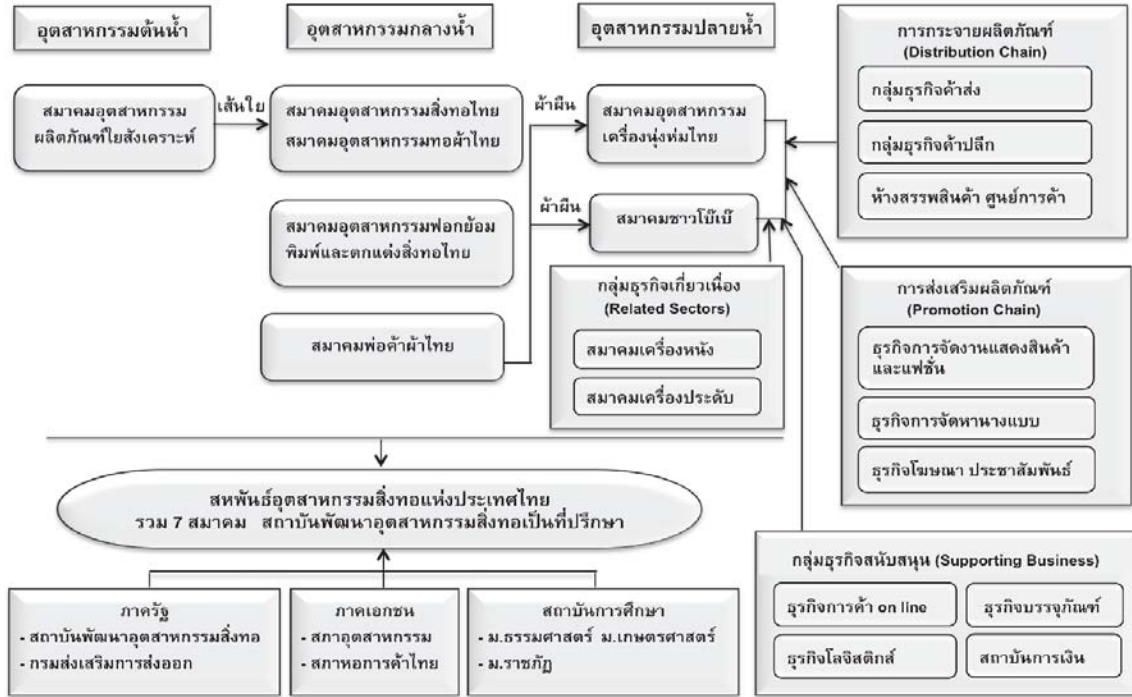
สมาคมพ่อค้าผ้าไทย ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการประสานธุรกิจและเชื่อมโยงเครือข่ายในอุตสาหกรรมกลางน้ำทั้งหมด

3. **อุตสาหกรรมปลายน้ำ** คือ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม การดำเนินงานใช้เงินลงทุน เทคโนโลยี และเครื่องจักรในระดับไม่สูงนัก แต่ต้องใช้แรงงานจำนวนมากในการผลิตเมื่อเทียบกับการผลิตในส่วนอื่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยแรงงานต้องมีทักษะและประสบการณ์ด้านงานฝีมือและการตัดเย็บที่ประณีต มีคุณภาพสม่ำเสมอ กลุ่มธุรกิจนี้เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำการผลิตด้วยตนเอง (ODM) ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่รับจ้างผลิตสินค้า (OEM) และผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้าไทย มีสมาคมที่ส่งเสริมให้ธุรกิจขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องและสามารถเชื่อมโยงเข้ากับเครือข่ายระดับต้นน้ำและปลายน้ำ ได้แก่ สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และสมาคมชาวโบบี

กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจหลัก ในการกระจายผลิตภัณฑ์ (Distribution Chain) ได้แก่ กลุ่มธุรกิจค้าส่งและปลีก ทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า กลุ่มธุรกิจที่ช่วยในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ (Promotion Chain) ได้แก่ ธุรกิจการจัดงานแสดงสินค้า และแฟชั่น ธุรกิจจัดงานแบบ ธุรกิจโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และกลุ่มธุรกิจที่สนับสนุนธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจการค้าออนไลน์ ธุรกิจบรรจุภัณฑ์ ธุรกิจ

โลจิสติกส์ และสถาบันการเงิน นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจหลัก (Related Sectors) ได้แก่ ธุรกิจเครื่องหนัง เครื่องประดับ

กลุ่มธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำ-ปลายน้ำ ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานของภาครัฐ ได้แก่ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กระทรวงอุตสาหกรรม ทั้งในด้านวิชาการทางการผลิต การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การทดสอบผลิตภัณฑ์ การลดต้นทุนการผลิต และทางด้านส่งเสริมทางการค้า มีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เป็นหน่วยงานสนับสนุน เช่น การจัดอบรม การดูงานต่างประเทศ การจับคู่เจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ นอกจากนั้น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและสภาหอการค้าไทย ได้กำหนดให้เป็นกลุ่มธุรกิจนำร่องในแผนยุทธศาสตร์ของภาคเอกชน ทั้งยังมีสถาบันทางการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยให้ความรู้ทางวิชาการและงานวิจัย รวมถึงการผลิตบุคลากรให้แก่กลุ่มธุรกิจนี้ การเชื่อมโยงของธุรกิจซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของสมาคมต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง สามารถแสดงแผนผังโครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มของไทยตั้งแต่ต้นน้ำ-ปลายน้ำ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งทึบ
 ที่มา: จากการระดมความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ณ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
 (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะเศรษฐศาสตร์, 2555: 10)

สำหรับภาพที่ 3 แสดงเครือข่ายย่อยด้านการส่งเสริมและกระจายผลิตภัณฑ์ (Promotion and Distribution Chain) ของกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งทึบ จากการเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจเครื่องนุ่งทึบซึ่งเป็นธุรกิจหลักกับธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ธุรกิจสนับสนุน สถาบันเฉพาะทาง/การศึกษา/การวิจัย หน่วยงาน/องค์กรสนับสนุน รวมถึงหน่วยงานของภาครัฐที่มีส่วนส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งทึบไทยกระจายไปถึงมือผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ในเครือข่ายประกอบด้วย

(1) การสร้างเครือข่ายกับกลุ่มธุรกิจสนับสนุน ในรูปของกิจกรรมส่งเสริมกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งทึบ ได้แก่ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดงานแสดงแฟชั่นโชว์ การจัดงานแบบ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ การสนับสนุนทางการเงิน และการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

(2) การสร้างเครือข่ายเพื่อการกระจายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งทึบ ประกอบด้วย ผู้ค้าส่งในประเทศ ผู้ค้าส่งระหว่างประเทศ ผู้ค้าปลีกทั้งในประเทศและต่างประเทศ



ภาพที่ 3 เครือข่ายย่อยด้านการส่งเสริมและกระจายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม (Promotion and Distribution Chain)

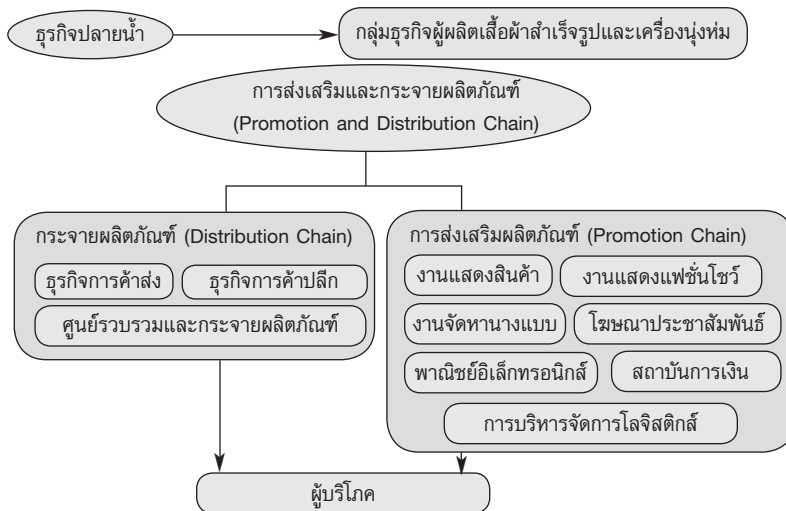
ที่มา: จากการระดมความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ณ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะเศรษฐศาสตร์, 2555: 8)

ภาพที่ 4 แสดงห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของโครงสร้างกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม ด้านการส่งเสริมและกระจายผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย

- (1) ธุรกิจปลายน้ำของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่ม
- (2) ธุรกิจการกระจายสินค้า ประกอบด้วย
 - o กลุ่มที่ทำให้สินค้ากระจายตัวถึงผู้บริโภค

โดยตรง ได้แก่ กลุ่มธุรกิจการค้าส่ง ธุรกิจการค้าปลีก ศูนย์รวบรวมและกระจายผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่ม

- o กลุ่มธุรกิจสนับสนุนที่ช่วยส่งเสริมประชาสัมพันธ์และอำนวยความสะดวกให้สินค้ากระจายสู่ผู้บริโภคโดยอ้อม เช่น ธุรกิจจัดงานแสดงสินค้า จัดงานแสดงแฟชั่นโชว์ จัดหานางแบบ ธุรกิจโฆษณาประชาสัมพันธ์ ธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ สถาบันการเงิน ธุรกิจโลจิสติกส์ เป็นต้น



ภาพที่ 4 ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มด้านการส่งเสริมและกระจายผลิตภัณฑ์

ที่มา: จากการระดมความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ณ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะเศรษฐศาสตร์, 2555: 8)

3. แนวทางการสร้างเครือข่ายของสมาคมการค้า

จากแผนผังโครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม พบว่า แนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. *การขยายความร่วมมือให้ครอบคลุมธุรกิจการค้าตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ* โดยกลไกการขับเคลื่อนในการสร้างเครือข่ายธุรกิจการค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องนุ่งห่ม คือ สหพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งประเทศไทย ทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการเชื่อมโยง มีการเลือกตั้งประธานสหพันธ์ฯ จากสมาคมต่าง ๆ ในกลุ่มธุรกิจ มีวาระการทำงาน 4 ปี แนวทางเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มธุรกิจ ได้แก่ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์สนับสนุนและแก้ไขปัญหาให้แก่กลุ่มธุรกิจ การจัดประชุมสมาคมต่าง ๆ ของกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ ทุกเดือน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องรับทราบ แสดงความคิดเห็นและพิจารณาร่วมกัน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามความสนใจของแต่ละกลุ่มธุรกิจ กิจกรรมที่สามารถจัดร่วมกันได้ ได้แก่ กิจกรรมการประสานงานและเชิญชวนสมาชิกให้เข้าร่วมงานเพื่อเชื่อมเครือข่ายระหว่างประเทศ เช่น SAFSA (Source ASEAN Full Service Alliance) ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือของสหพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งอาเซียน ดำเนินโครงการความร่วมมือตามความตกลงหุ้นส่วนส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น เพื่อขอความสนับสนุนจากสหพันธ์สิ่งทอประเทศญี่ปุ่น โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่นเป็นที่ปรึกษาในการออกแบบผ้าเข้าสู่ตลาดญี่ปุ่นให้ความรู้และแนะนำในการสอนการตัดเย็บแพทเทิร์นการจับคู่ธุรกิจ และการส่งบุคลากรไทยไปฝึกงานที่ญี่ปุ่น การจัดประชุมร่วมกับสหพันธ์

อุตสาหกรรมสิ่งทออาเซียน (ASEAN Federation of Textile Industrial) การเข้าร่วมงานแสดงสินค้า Premium Textile Japan รวมถึงการประสานงานการจัดงานแสดงสินค้าแฟชั่นและเครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น เห็นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ มีความครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจการค้าตั้งแต่ต้นน้ำ-ปลายน้ำ และแสดงถึงการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มธุรกิจในระดับสากล ทั้งในด้านการผลิต การพัฒนาบุคลากร การขยายช่องทางการตลาด

2. *การขยายเครือข่ายกลุ่มธุรกิจการค้าไปยังกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Related Sectors)* กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม เช่น กลุ่มธุรกิจเครื่องหนัง เครื่องประดับ การขยายเครือข่ายทำได้โดยการเปิดโอกาสให้กลุ่มธุรกิจเหล่านี้เข้าร่วมกิจกรรมกับสหพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งประเทศไทย ตัวอย่างของกิจกรรม เป็นต้นว่าเข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น ร่วมกันจัดงานแสดงสินค้า เพื่อให้เกิดความประหยัดในการจัดการ ส่งเสริมสินค้าซึ่งกันและกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สร้างรูปแบบการแต่งกายที่ทันสมัยเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่มแต่ละวัย สำหรับการขยายเครือข่ายเช่นนี้ ในอนาคตอาจมีการขยายครอบคลุมไปยังกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เช่น กลุ่มน้ำหอม

3. *การแบ่งปันโอกาสเพื่อกระจายประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงภายในเครือข่าย* การแบ่งปันโอกาสซึ่งกันและกัน หมายถึง การสร้างโอกาสร่วมขึ้นมาเพื่อขยายช่องทางการตลาด เช่น เมื่อมีลูกค้าต่างประเทศเข้ามาติดต่อการค้า สมาคมหรือสหพันธ์ที่เกี่ยวข้องสามารถพานักธุรกิจต่างชาติเข้าชมตลาดค้าผ้าของกลุ่มสมาคมพ่อค้าผ้าไทย เยี่ยมชมโรงงานทอผ้าของสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย และการพาไปเดินศูนย์การค้าย่านสยามสแควร์ของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นต้น

4. การสร้างความร่วมมือด้านการจัดการทาง วัตถุดิบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้าง ความร่วมมือด้านการจัดการทางวัตถุดิบและการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ระหว่างกัน ในเครือข่าย จะทำให้เกิด การประหยัดในการผลิต รวมถึงการจัดกิจกรรมด้าน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถดำเนินการได้อย่าง ประหยัดยิ่งขึ้น ตัวอย่างของกิจกรรม เช่น

(1) การจัดอบรมและการจัดศึกษาดูงาน ร่วมกันในเครือข่ายสมาคมการค้า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งนอกจากจะเกิดประหยัด ด้านการจัดการแล้ว ยังสร้างกระบวนการเรียนรู้ การ แลกเปลี่ยนประสบการณ์/ความคิดเห็น/แนวทาง สร้างสรรค์ซึ่งกันและกัน และการสร้างความสัมพันธ์

(2) สร้างผลประโยชน์ร่วมจากการเชื่อมโยง กันเป็นเครือข่ายในห่วงโซ่อุปทานในแนวตั้ง (Vertical Relationship) เพื่อเพิ่มมูลค่าและลดต้นทุนของกลุ่ม ธุรกิจ จากการแบ่งงานกันทำให้ตรงกับความต้องการ ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ เช่น สมาคมพ่อค้าผ้าไทยทำ หน้าที่เป็นผู้เสนอขาย (Supplier) วัตถุดิบที่เป็นผ้าผืน ให้แก่สมาคมเครื่องนุ่งห่มไทยและสมาคมชาวไบ้เบี เพื่อนำไปตัดเย็บเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยมีสมาคม อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ใยสังเคราะห์เป็นผู้สนับสนุน วัตถุดิบที่เป็นเส้นใยสังเคราะห์ให้แก่สมาคม อุตสาหกรรมสิ่งทอไทย และสมาคมอุตสาหกรรม ทอผ้าไทยนำไปผลิตเป็นผ้าทอ และส่งต่อผลิตภัณฑ์ ผ้าทอให้สมาคมอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และ ตกแต่งสิ่งทอไทยเพื่อนำไปผลิตเป็นผ้าผืนให้สมาคม พ่อค้าผ้าไทยนำไปจัดจำหน่าย

(3) สร้างผลประโยชน์ร่วมจากการเชื่อมโยง กันเป็นเครือข่ายในแนวราบ (Horizontal Relationship) เช่น สมาคมเครื่องนุ่งห่มไทย ดำเนินการวาง ยุทธศาสตร์และแผนการจัดกิจกรรมประจำปีร่วมกัน

ระหว่างสมาชิกเพื่อสร้างความสัมพันธ์และดำเนินงาน ไปในแนวทางเดียวกัน การใช้ความเข้มแข็งของ เครือข่ายสมาคมเพื่อให้ข้อเสนอและข้อคัดค้านต่อ นโยบายรัฐที่มีผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจ แนวทางการ เชื่อมความสัมพันธ์ด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ทั้งทาง ด้านเศรษฐกิจ การตลาด เทคโนโลยีการผลิต การ จัดไปดูงาน การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าและแฟชั่น การจับคู่เจรจาการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ เน้นประเด็นที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะ แวดล้อมที่กระทบต่อกลุ่มธุรกิจ เช่น การเปิด AEC การให้ความรู้ด้านกฎหมายที่มีเป้าหมายเพื่อลดปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการผลิตและการค้า เป็นต้น

(4) การใช้ตัวแบบของความสำเร็จเพื่อศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การที่สมาคมเครื่องนุ่งห่มไทย จัดตั้ง “ศูนย์ต้นคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์” เพื่อยกระดับ ชีตความสามารถผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจให้แข็งแกร่ง ขึ้น เกิดความประหยัดต้นทุนในการผลิต มีความเป็น มืออาชีพในระดับสากล รูปแบบโครงการในลักษณะ ที่ดีเช่นนี้ เป็นประโยชน์กับสมาคมอื่น ๆ ในเครือข่าย ที่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ และนำไปปรับใช้กับ สมาคมของตนเอง

5. สร้างสัมพันธ์เชิงปฏิบัติการกับสถาบันการ ศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง สถาบันการ ศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับเครื่องนุ่งห่ม มีอยู่เป็นจำนวนมาก สถาบันเหล่านี้มีการเรียนรู้ ศึกษาหรือวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ จึงสามารถเข้าร่วมเป็นเครือ ข่ายหรือพันธมิตร เช่น ให้ความรู้ทางวิชาการและ การวิจัยให้แก่สมาชิกเครือข่ายธุรกิจ ในลักษณะการ ต่อยอดและบูรณาการกับปฏิบัติการของกระบวนการ ผลิตและการให้บริการต่าง ๆ

4. การศึกษาผลกระทบของการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

เมื่อมีการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 กลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มจะได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ดังนี้

ผลกระทบด้านบวก

ประเทศไทยมีความโดดเด่นในเรื่องของแฟชั่นและการออกแบบเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปภายใต้ตราสินค้า (Brand) ไทย ที่จำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าชั้นนำในประเทศ อาทิ บลูคอนเนอร์ แวนสัน เป็นต้น โดยตราสินค้าไทยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอาเซียนอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็น ลิงคโพร มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ หรือบรูไน จึงถือเป็นโอกาสที่กลุ่มธุรกิจต้องรีบขยายช่องทางทางการตลาดเชิงรุกเข้าไปค้าขายในประเทศเหล่านี้ให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่ม CLMV เพื่อสร้างฐานลูกค้า ในขณะที่ตราสินค้าจากต่างประเทศยังไม่สนใจเข้าไปทำการค้าในภูมิภาคเหล่านี้ พร้อมกับการที่ไทยมีแหล่งขายส่งชายปลีกเสื้อผ้าสำเร็จรูปจำนวนมากถึง 5 แห่ง

เมื่อมีการเปิด AEC ไทยจะได้ทั้งคู่ค้าและลูกค้าเพิ่มขึ้น จากการผ่านแดนที่สะดวกยิ่งขึ้นในกลุ่ม CLMV ที่มาสั่งซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปในย่านการค้าดังกล่าว และจากการส่งสินค้าไปตามแนวชายแดนอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ด่านพรมแดนช่องเม็ก อำเภอลิรินธร จังหวัดอุบลราชธานี อำเภออรุณประเทศ จังหวัดสระแก้ว และอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา นอกจากนี้ ยังสามารถขยายฐานตลาดไปที่สิงคโปร์ เพื่อให้เป็นตัวกลางในการกระจายสินค้าให้แก่ประเทศต่าง ๆ เช่น ปาปัวนิวกินี ฟิจิ ที่ในอดีตเคยเป็นลูกค้าย่านโบ้เบ้ รวมถึงขยายตลาดที่ฟิลิปปินส์ ซึ่งมูลค่าการส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของโบ้เบ้ไปฟิลิปปินส์ในปี 2554 มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น 100% จากปี 2553

อีกทั้งจากการที่ประชาชนในกลุ่ม CLMV ส่วนใหญ่รับสื่อโทรทัศน์จากไทย รวมถึงความได้เปรียบทางด้านโลจิสติกส์ โดยเฉพาะการขนส่งทางบกกับกลุ่ม CLMV คาดว่าจะส่งผลให้ไทยสามารถขยายตลาดได้มากขึ้น

ผลกระทบด้านลบ

o ผู้ประกอบการอาจต้องย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศในอาเซียนเพื่อให้ต้นทุนถูกลง และอาจส่งออกสินค้าในนามของประเทศที่ไปตั้งฐานการผลิต เนื่องจากประเทศไทยกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานและการขึ้นค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีค่าแรงถูกกว่า เช่น พม่า กัมพูชา ลาว เวียดนาม อินโดนีเซีย รวมไปถึงบังกลาเทศ และมีจำนวนแรงงานมากกว่า ขณะเดียวกันกลุ่มธุรกิจระดับราคาปานกลางของไทยจะมีคู่แข่งมากขึ้น ได้แก่ อินโดนีเซีย เวียดนาม เพราะประเทศเหล่านี้มีอุตสาหกรรมสิ่งทอครบวงจรเช่นเดียวกับไทย ตั้งแต่ต้นน้ำ-ปลายน้ำ แต่มีราคาและต้นทุนสินค้าถูกกว่าเนื่องจากค่าจ้างแรงงานถูกกว่าและมีจำนวนแรงงานมากกว่า

o ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทยที่มีตราสินค้า (Brand) เป็นของตนเอง ประสบปัญหาคู่แข่งทางการค้าที่มีตราสินค้าจากต่างประเทศมากขึ้น เช่น ซาร่า (ZARA) ยูนิโคล่ (UNIQLO) (กลุ่ม Fast Retail) เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความประหยัดต่อขนาดของการผลิต (Economy of Scale) และความประหยัดต่อการจัดการ เนื่องจากการผลิตและกระจายสินค้าออกจำหน่ายในปริมาณมาก จึงสามารถขายสินค้าในราคาที่แข่งขันได้ และมีวิธีการบริหารจัดการที่โดดเด่น ทำให้แย่งตลาดภายในประเทศของตราสินค้าไทยได้พอควร เป็นผลให้พื้นที่ขายปลีกสำหรับผู้ประกอบการตรา

สินค้าของไทยลดน้อยลงได้ เนื่องจากเจ้าของห้างสรรพสินค้าใหญ่ในไทยต้องการสินค้าที่มีตราสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาขายเพิ่มขึ้น

5. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหา อุปสรรคการเชื่อมโยงเครือข่ายสมาคมการค้า

การวิเคราะห์ศักยภาพของเครือข่ายกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม โดยใช้ SWOT Analysis มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

(1) มีแกนกลางในการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เข้มแข็ง คือ สมาพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งประเทศไทย กลไกการทำงานของสมาพันธ์ฯ ได้แก่ การจัดประชุมสมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของกลุ่มธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยพยายามเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจให้ครอบคลุมห่วงโซ่อุปทานที่สนับสนุนกลุ่มธุรกิจ เช่น สมาคมเครื่องหนังและสมาคมเครื่องประดับ นอกจากนี้ ยังเป็นตัวแทนของกลุ่มธุรกิจในการประสานงานระหว่างนโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐ การเข้าร่วมประชุมกับประเทศสมาชิกอาเซียน และการติดต่อประสานงานในโครงการความร่วมมือต่าง ๆ เพื่อการขอสนับสนุนจากสมาพันธ์สิ่งทอต่างประเทศ

(2) สมาคมการค้าต่าง ๆ ในกลุ่มธุรกิจ มีช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแนวตั้ง (Vertical Relationship) ได้ค่อนข้างเด่นชัด เนื่องจากความสัมพันธ์ในลักษณะห่วงโซ่อุปทาน ที่แต่ละส่วนของห่วงโซ่อุปทานมีการเพิ่มมูลค่าต่อเนื่องกันไป

(3) สมาคมการค้าต่าง ๆ ในกลุ่มธุรกิจ มีช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อกันใน

แนวราบ (Horizontal Relationship) ผ่านเครือข่ายแบบเป็นทางการ ซึ่งมีระบบการบริหารเครือข่ายที่ชัดเจน จนถึงระดับสามารถร่วมกันวางยุทธศาสตร์และแผนการจัดกิจกรรมประจำปีร่วมกันได้

จุดอ่อน (Weakness)

(1) สมาชิกของแต่ละสมาคมมีจำนวนน้อย คือ ประมาณ 10% ของผู้ประกอบการในแต่ละสมาคม และสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาคมมีจำนวนน้อย

(2) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายในกลุ่มต้นน้ำ-กลางน้ำมากกว่า เมื่อเทียบกับกลุ่มกลางน้ำ-ปลายน้ำ ทำให้เกิดรอยต่อของเครือข่ายที่ไม่แข็งแรงกับกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม ดังเช่น กลุ่มธุรกิจฟอกย้อม และกลุ่มผ้าผืน ไม่สามารถร่วมมือกันเพื่อพัฒนาห่วงโซ่มูลค่าได้ ทำให้ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มยังต้องนำเข้าผ้าตามรูปแบบที่ต้องการจากต่างประเทศ

(3) สถานภาพความเข้มแข็งของสมาคมในเครือข่ายมีระดับที่ต่างกัน เช่น สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีข้อจำกัดด้านสถานที่จำหน่าย (Market Place) สินค้า โดยส่วนใหญ่จะขายในห้างสรรพสินค้า เมื่อเปรียบเทียบกับสมาคมโบว์เบีและสมาคมพ่อค้าผ้าไทย ที่มีแหล่งตลาดใหญ่กว่า ทำให้ความร่วมมือกันในการปัญหาทางด้านขาดจุดร่วม

(4) สมาคมบางสมาคมในห่วงโซ่อุปทานทำหน้าที่รับจ้างสมาคมอื่น ๆ โดยไม่มีผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง ทำให้ได้รับประโยชน์จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่ายน้อยลง เช่น สมาคมฟอกย้อม เมื่อมีการจัดงานแสดงแฟชั่นและเครื่องนุ่งห่มไทยหรือการจับคู่ธุรกิจทางการค้าทางสมาคมไม่มีผลิตภัณฑ์ไปแสดงเพื่อสร้างรายได้

โอกาส (Opportunity)

(1) ได้รับการขับเคลื่อนระดับชาติที่ทำให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาเครือข่ายที่ชัดเจน ได้แก่ การจัดทำยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุตสาหกรรมเพื่อผนวกกับแผนพัฒนาแห่งชาติ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ จัดทำยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย ปี 2555-2559 ร่วมกับภาคเอกชน คือ สหพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอ สมาหุการค้ำแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย นายกสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอ เจ้าของกิจการ และนักวิชาการ

(2) ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนทางการส่งเสริมการค้าและการตลาดจากหน่วยงานรัฐ เช่น กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ มีการจัดงานแสดงสินค้าและแฟชั่น การเจรจาจับคู่ทางธุรกิจ การเดินทางไปดูงาน การประสานงานกับสหพันธ์สิ่งทอของต่างประเทศ และการมีสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นที่ปรึกษาให้กับสมาชิกอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งประเทศไทย

(3) ได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนผ่านสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและหอการค้าไทย โดยกำหนดให้เป็นกลุ่มนำร่องในการจัดทำยุทธศาสตร์ของภาคเอกชน

ปัญหาอุปสรรค (Threat)

(1) แม้จะมีการจัดทำยุทธศาสตร์ทั้งในระดับชาติและระดับอุตสาหกรรมที่เด่นชัดสำหรับสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย แต่ในด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มที่เป็นกลุ่มปลายน้ำกับกลุ่มธุรกิจกลางน้ำ ยังไม่ปรากฏภาพของการเอื้อประโยชน์ต่อกันที่ชัดเจนจากการเป็นเครือข่ายกัน

(2) การเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อาจทำให้กลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มมีแนวโน้มเสียต้นทุนที่สูงกว่าในการผลิตภายในประเทศ ไปลงทุนยังประเทศที่ต้นทุนค่าแรงและวัตถุดิบมีราคาถูกกว่า ยิ่งจะทำให้โอกาสความร่วมมือกันเป็นเครือข่ายกับกลุ่มธุรกิจกลางน้ำและต้นน้ำทำได้ยากยิ่งขึ้น

6. ข้อเสนอแนะในเชิงแผนกลยุทธ์ต่อการส่งเสริมธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม

เนื่องจากสถานการณ์อุตสาหกรรมของกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทยที่กำลังเดินหน้าเข้าสู่ช่วงเวลาเปลี่ยนผ่านเมื่อมีการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 รวมทั้งการเผชิญหน้ากับการผันผวนของเศรษฐกิจโลก ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มจึงต้องมีการปรับตัวภายใต้แผนกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อรับและรุกในสภาพของการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ข้อเสนอแนะต่อการส่งเสริมธุรกิจเครื่องนุ่งห่มผ่านความร่วมมือภายในเครือข่ายกลุ่มธุรกิจ ซึ่งได้จากการศึกษาทั้งหมด นำเสนอภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้

- (1) กลยุทธ์การสร้างความเข้มแข็งให้เครือข่าย
- (2) กลยุทธ์การพัฒนาผู้ประกอบการไทยสู่ผู้ประกอบการโลก
- (3) กลยุทธ์การสร้างโอกาสและสนับสนุนกลุ่มธุรกิจของคนไทย
- (4) กลยุทธ์การเพิ่มคุณภาพและยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์

โดยแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อเสนอแนะต่อการส่งเสริมธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้เครือข่าย	
แผนงานระยะสั้น	แผนงานระยะยาว
ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้เข้าถึงผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่มธุรกิจ เพื่อเพิ่มจำนวนสมาชิกในเครือข่าย	เสริมบทบาทของภาคเอกชนโดยเฉพาสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและสภาหอการค้าไทยในการให้การสนับสนุนกลุ่มธุรกิจฯ ให้ครอบคลุมทั้งด้านการผลิต การค้า การลงทุนและด้านกฎหมายให้มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มธุรกิจอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาผู้ประกอบการไทยสู่ผู้ประกอบการโลก	
แผนงานระยะสั้น	แผนงานระยะกลาง
<ul style="list-style-type: none"> จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการตลาดระหว่างประเทศที่ก่อให้เกิดความประหยัดเนื่องจากการผลิต และความประหยัดเนื่องจากการจัดการด้วยต้นทุนที่ถูกลง หรือจัดหาที่ปรึกษาด้านการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดระหว่างประเทศที่มีความรู้เชิงลึกเฉพาะกลุ่มธุรกิจ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาเป็นผู้ประกอบการในระดับสากล 	<ul style="list-style-type: none"> ผลักดันให้มีหน่วยงานส่งเสริมการลงทุนที่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระหว่างประเทศ การลงทุน แหล่งการลงทุน การติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐและเอกชน ในประเทศต่าง ๆ สำหรับผู้ประกอบการไทยที่มีความต้องการไปลงทุนต่างประเทศ ผลักดันให้มีการสร้างบุคลากรของประเทศในกลุ่มธุรกิจ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มฯ และได้มาตรฐานในระดับสากล
กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างโอกาสและสนับสนุนกลุ่มธุรกิจของคนไทย	
แผนงานระยะสั้น	แผนงานระยะยาว
<ul style="list-style-type: none"> ผลักดันให้มีการเปิดสถานที่ Market Place สำหรับเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องนุ่งห่มที่มีตราสินค้า (Brand) ไทยให้มากขึ้น ด้วยการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างศูนย์การค้าและกลุ่มธุรกิจ เพื่อช่วยกันสร้างโอกาสและสนับสนุนกลุ่มธุรกิจของคนไทย 	<ul style="list-style-type: none"> วางตำแหน่งกลุ่มธุรกิจในช่วงโซ่อุปทานในเวทีอาเซียน ด้วยการเป็น Hub ทางด้านผ้าผืนและแฟชั่น เพื่อนำความได้เปรียบในศักยภาพการผลิตมาสร้างโอกาสให้แก่กลุ่มธุรกิจ
กลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มคุณภาพและยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์	
แผนงานระยะกลาง	แผนงานระยะยาว
<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนให้มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ต้นน้ำ-ปลายน้ำ เช่น เส้นใย ผ้าทอ ผ้าผืน เสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องนุ่งห่ม เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพตลอดห่วงโซ่อุปทาน ขยายความร่วมมือกับกลุ่มธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องนุ่งห่มที่มีชื่อเสียงในระดับโลก เช่น อิตาลี ฝรั่งเศส เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ตั้งแต่ต้นน้ำ (เส้นใย)- ปลายน้ำ (การออกแบบและจัดแพ็คเกจ) 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนานวัตกรรมการผลิตให้เป็น Technical Textiles ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเป็นกลุ่มสินค้าที่มีมูลค่าขนาดใหญ่ในตลาด เพื่อยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้มาจากงานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ทั้งนี้ ต้องขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกซึ่งเป็นผู้แทนของสมาคมธุรกิจการค้าที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ศูนย์บริการส่งออกไบ้เบี สมาคมอุตสาหกรรมพอกย้อมพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทย สมาคมพ่อค้าผ้าไทย และสหพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งประเทศไทย

บรรณานุกรม

Juntara, Tassapornchanok. 2012. **The Future of Thai Textile**. Bangkok: Bureau of Industrial Economics Research, The Office of Industrial Economics, Ministry of Industry. (in Thai).

ัศภรณ์ณณก จันทรช. 2555. อนาคตอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจ

อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.

Thailand Textile Institute. 2012. **Thai Textile Statistics 2011/2012**. Bangkok: THTI. (in Thai).

สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. 2555. **สถิติสิ่งทอไทย 2554/2555**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.

University of the Thai Chamber of Commerce. School of Economics. 2012. **Creating Trade Association Networks of Clothing Business**. Bangkok: Department of Business Development, Ministry of Commerce. (in Thai).

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. คณะเศรษฐศาสตร์. 2555. **การสร้างเครือข่ายสมาคมการค้ากลุ่มธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องนุ่งห่ม**. กรุงเทพมหานคร: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์.



Assistant Professor Dr. Panarach Preedakorn received her Doctorate Degree in Development Education from Srinakharintwirot University, a Master's Degree in Development Economics from the National Institute of Development Administration, and a Bachelor's Degree in Economics from Chulalongkorn University. She is currently working at University of the Thai Chamber of Commerce. Her main interests are business economics and qualitative research.



Assistant Professor Supavadee Laudhittirut received her Master's Degree in Development Economics from the National Institute of Development Administration, and a Bachelor's Degree in Economics from Kasetsart University. She is currently working at University of the Thai Chamber of Commerce. Her main interests are business economics and evaluation research.