

นวัตกรรมการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

นางปวริน ตันตริยานนท์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม (สหสาขาวิชา)

are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INNOVATION OF COLLABORATIVE VALUE CREATION MODEL IN GARMENT  
INDUSTRY IN THAILAND

Mrs. Pawarin Tuntariyanond



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Technopreneurship and

Innovation Management  
(Interdisciplinary Program)

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2014

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

นวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

โดย

นางปวริน ตันตริยานนท์

สาขาวิชา

ธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงศ์พันธ์ อนันต์วรณิชย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชารัทศน์ โมกขมรรคกุล

รองศาสตราจารย์ ดร. ศจีมาจ ณ วิเชียร

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเนตร ชุตินธรานนท์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร. ศุภวรรณ ตันตยานนท์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงศ์พันธ์ อนันต์วรณิชย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชารัทศน์ โมกขมรรคกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศจีมาจ ณ วิเชียร)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ญัฐชา ทวีแสงสกุลไทย)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริรัตน์ จารุจินดา)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อโนทัย ชลชาติภิญโญ)



ปวริน ตันตริยานนท์ : นวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย (INNOVATION OF COLLABORATIVE VALUE CREATION MODEL IN GARMENT INDUSTRY IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. พงศ์พันธ์ อนันต์วรณิษฐ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร. ธารทัศน์ โมกขมรรคกุล, รศ. ดร. ศจีมาจ ณ วิเชียร, 505 หน้า.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยในเชิงลึกจำนวน 47 ราย และนำมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสร้างตัวแบบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยจำนวน 167 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ผลกำไร และขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยแบ่งออกเป็น 12 ตัวบ่งชี้ และ 111 ตัวบ่งชี้ย่อย ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมีความตรงเชิงโครงสร้าง การพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยนำผลการวิจัยผสมผสานวิธีมาพัฒนาเป็นเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ 11 ด้าน และใช้การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มมาจำแนกและประเมินระดับของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือด้านผลกำไร และขีดความสามารถทางการแข่งขัน 12 ด้าน และผลการศึกษาการยอมรับโปรแกรม พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับสูง

สาขาวิชา	ธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการ	ลายมือชื่อนิสิต .....
	นวัตกรรม	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....
ปีการศึกษา	2557	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....
		ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 5387789620 : MAJOR TECHNOPRENEURSHIP AND INNOVATION MANAGEMENT

KEYWORDS: COLLABORATIVE VALUE CREATION MODEL / BUYER-SELLER RELATIONSHIP  
/ THAI GARMENT INDUSTRY

PAWARIN TUNTARIYANOND: INNOVATION OF COLLABORATIVE VALUE  
CREATION MODEL IN GARMENT INDUSTRY IN THAILAND. ADVISOR: ASST. PROF.  
PONGPUN ANUNTAVORANICH, Ph.D., CO-ADVISOR: ASST. PROF. TARTAT  
MOKKHAMAKKUL, Ph.D., ASSOC. PROF. SAGEEMAS NA WICHIAN, 505 pp.

This study aims to develop innovation of collaborative value creation model in garment industry in Thailand. The mixed-methodology was used for gathering data. The qualitative part consisted of an in-depth interviews with 47 experts and owners of the leading companies in garment industry in Thailand. Content analysis was use to analyze the data and develop the collaborative value creation model. In quantitative part, the research sample consisted of 167 entrepreneurs in the garment industry in Thailand. The data were collected by questionnaires and analyzed by descriptive statistics and confirmatory factor analysis. The findings from the qualitative study showed the 6 elements of the collaborative value creation in garment industry in Thailand: interaction in exchange relationship, value creation strategies, supply chain collaboration, characteristic of garment Industry in Thailand, profit and competitiveness. It also found 12 indicators and 111 sub-indicators of Collaborative value creation model. The result form the quantitative study confirmed that the collaborative value creation model in garment industry in Thailand significantly correlated with the empirical data. The collaborative value creation assessment program used the 11 indicators from the mixed-methodology and 12 categorical of profit and competitive capabilities from discriminant analysis to assess the collaborative value creation capability of business. The opinion survey of the program implementing revealed that the users were satisfied.

Field of Study: Technopreneurship and Student's Signature .....

Innovation Management Advisor's Signature .....

Academic Year: 2014

Co-Advisor's Signature .....

Co-Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ อนันต์วรณิชย์ ที่ให้การแนะนำและสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ด้วยความเมตตากรุณาเสมอมา ขอขอบคุณท่าน อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธารทัศน์ โมกขมรรคกุล ในการให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำวิทยานิพนธ์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงสำหรับ รองศาสตราจารย์ ดร. ศจีมาจ ณ วิเชียร อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาสละเวลาในการให้คำแนะนำ ปรึกษา และให้แนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ยิ่งตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ขอขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อโนทัย ชลชาติภิญโญ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอตลอดการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภวรรณ ตันตยานนท์ ผู้ริเริ่มก่อร่างสร้างหลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม ที่กรุณาให้โอกาสในการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสกลับมาศึกษาต่อ และมีแรงผลักดันในการนำความรู้ไปสร้างประโยชน์ในเส้นทางการทำงานในวงการศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิรีรัตน์ จารุจินดา และ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย ที่กรุณาให้ข้อแนะนำต่างๆ อันมีคุณค่ายิ่งต่อการปรับปรุงและแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณ คุณนริสรา เมืองวงศ์ คุณพรรณเพ็ญ พลาศัย คุณณัฐฉัตร จันทร์แสงศรี และกัลยาณมิตรดุขภูภิณฑ์หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรมรุ่น 4 ทุกคน ที่สนับสนุนและช่วยเหลือในตลอดระยะเวลาการศึกษาปริญญาเอก ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอขอบคุณ คุณโชติพร แสงแก้ว ในความอดทน เสียสละ และช่วยเหลือจนการศึกษาบรรลุตามเป้าหมาย

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณสามี คุณอาชวิช ตันตริยานนท์ ลูกชาย ปฐเมส ตันตริยานนท์ และทุกคนในครอบครัว ที่อยู่เคียงข้างเสมอมาและเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นมาเนิ่นนานในการศึกษาตลอด คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีทั้งหมดให้กับคณาจารย์ ครอบครัว และผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพ .....	บ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาความสำคัญของปัญหาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	7
1.5 ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย.....	8
1.5.1 ขอบเขตทางด้านเนื้อหา.....	8
1.5.2 ขอบเขตทางด้านพื้นที่และกลุ่มตัวอย่าง .....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ.....	8
1.6.2 ประโยชน์เชิงนโยบาย .....	9
1.6.3 ประโยชน์เชิงพาณิชย์.....	9
1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	9
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	19
2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships).....	19



2.2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies).....	23
2.3 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration).....	29
2.4 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value) .....	35
2.5 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand) .....	37
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) .....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
3.1 ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ.....	45
3.2 ระยะเวลาที่ 2 การวิจัยเชิงผสมผสานวิธีเพื่อสังเคราะห์รูปแบบและสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย.....	46
3.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	47
3.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	52
3.3 ระยะเวลาที่ 3 การสร้างโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม.....	60
3.4 การทดสอบการยอมรับโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ.....	63
3.5 การพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม .....	64
3.6 สรุปภาพรวมวิธีการดำเนินงาน.....	64
บทที่ 4 การศึกษารูปแบบและการพัฒนาตัวแบบ การสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย .....	65
4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสังเคราะห์รูปแบบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย .....	65
4.1.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง .....	65

4.1.2 องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย....	68
4.1.3 องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships).....	72
4.1.3.1 ตัวบ่งชี้ด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction).....	72
4.1.3.2 ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination).....	84
4.1.3.3 ตัวบ่งชี้ด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships).....	91
4.1.3.4 รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย.....	101
4.1.4 องค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies).....	107
4.1.4.1 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะ (Characteristics).....	107
4.1.4.2 ตัวบ่งชี้ด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง (Roles and Bargaining Power) ..	119
4.1.4.3 ตัวบ่งชี้ด้านกลไกการจัดการ (Management Mechanisms).....	128
4.1.4.4 รูปแบบของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย.....	155
4.1.5 องค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration). 166	
4.1.5.1 ตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ (Trust) .....	167
4.1.5.2 ตัวบ่งชี้ด้านความตรงไปตรงมา (Openness) .....	179
4.1.5.3 ตัวบ่งชี้ด้านการสื่อสารร่วมกัน (Common Communication) .....	186
4.1.5.4 ตัวบ่งชี้ด้านกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Activities and Process Linkages).....	195
4.1.5.5 ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Degree of Supply Chain Relationships) .....	209
4.1.5.6 รูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย.....	219

4.1.6	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand).....	223
4.1.6.1	ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic) .....	224
4.1.6.2	ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand).....	231
4.1.6.3	ตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capapcities) .	248
4.1.6.4	ตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ (Support from Government).....	265
4.1.6.5	ตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Support from Association)	271
4.1.6.6	ตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (Support from Education Institutes).....	273
4.1.6.7	สรุปลักษณะเฉพาะด้านบวกและด้านลบของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย	275
4.1.7	องค์ประกอบด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value Creation).....	288
4.1.7.1	ตัวบ่งชี้ด้านผลกำไร (Profit).....	288
4.1.7.2	ตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness).....	293
4.1.7.3	สรุปประเภทของคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Type of Collaborative Value).....	307
4.1.8	สรุปตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มใน ประเทศไทย .....	309
4.2	การตรวจสอบตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มใน ประเทศไทย.....	311
4.2.1	ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง .....	311
4.2.2	ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ.....	318

4.2.3 การตรวจสอบโมเดลการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ไทย.....	323
4.2.3.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย .....	323
4.2.3.2 การประเมินความตรงของโมเดลองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความ ร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม.....	328
4.3 สรุปผลการการศึกษารูปแบบและการพัฒนาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย .....	336
บทที่ 5 การพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม	365
5.1 การพัฒนาตัวแบบและเกณฑ์การประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม.....	365
5.2 โปรแกรมการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม .....	365
5.2.1 การประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม .	366
5.2.2 การประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มด้วย เทคนิคการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis: DA).....	366
5.2.3 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ.....	404
5.3 รูปแบบและวิธีการใช้โปรแกรม .....	404
5.4 การทดสอบการใช้งานและการปรับปรุงโปรแกรม .....	413
5.4.1 การทดสอบการใช้งานโปรแกรม .....	413
5.4.2 ผลการทดสอบการใช้งานโปรแกรม.....	414
5.4.3 การปรับปรุงการใช้งานโปรแกรม .....	416
บทที่6 การทดสอบการยอมรับและแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม .....	418
6.1 การศึกษาการยอมรับโปรแกรม .....	418
6.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง .....	418

6.1.2 การประเมินการยอมรับโปรแกรมประเมิน .....	419
6.1.2.1 ผลการประเมินความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรม .....	419
6.1.2.2 ผลการประเมินการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรม .....	421
6.1.3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโปรแกรม .....	423
6.1.4 การสำรวจแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ .....	423
6.2 แนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม .....	424
6.2.1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม .....	424
6.2.2 การพิจารณาด้านทรัพย์สินทางปัญญา .....	426
6.2.3 แนวทางการพัฒนาโปรแกรมในระยะต่อไป .....	427
6.2.4 การศึกษาความเป็นได้ทางการเงิน .....	428
6.3 สรุปการทดสอบการยอมรับและแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม .....	431
บทที่ 7 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	432
7.1 สรุปผลการศึกษา .....	432
7.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	444
7.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลการการศึกษาไปใช้ประโยชน์ .....	454
7.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป .....	455
7.5 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย .....	457
รายการอ้างอิง .....	459
ภาคผนวก .....	464
ภาคผนวก ก ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ .....	467
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ .....	472
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ .....	477
ภาคผนวก ง แบบสอบถาม .....	484

ภาคผนวก จ แบบสอบถามผู้ใช้งานโปรแกรม .....	493
ภาคผนวก ฉ คู่มือการใช้งานโปรแกรมประเมินการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือ .....	497
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	505



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2-1 ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ เป้าหมาย การมุ่งประสานกัน และการพึ่งพากันในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย .....	21
ตารางที่ 2-2 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์.....	22
ตารางที่ 2-3 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า .....	25
ตารางที่ 2-4 ประเภทของเครือข่ายทางธุรกิจ คุณลักษณะและกลไกในการจัดการ).....	27
ตารางที่ 2-5 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า .....	29
ตารางที่ 2-6 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน.....	34
ตารางที่ 2-7 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านคุณค่าเชิงความร่วมมือ .....	36
ตารางที่ 2-8 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย .....	38
ตารางที่ 2-9 สรุปตัวบ่งชี้และองค์ประกอบ ประเด็นที่พบ และช่องว่างในการวิจัยเพื่อการพัฒนาต่อ.....	41
ตารางที่ 3-1 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยนวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย.....	44
ตารางที่ 3-2 ข้อคำถามหลักและข้อคำถามย่อยในการพัฒนาแบบสัมภาษณ์.....	47
ตารางที่ 3-3 ตารางสรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในการศึกษาเชิงคุณภาพ.....	49
ตารางที่ 3-4 สรุปขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	51
ตารางที่ 3-5 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาแบบสอบถาม.....	53
ตารางที่ 3-6 สรุปขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณ .....	58
ตารางที่ 4-1 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์.....	66
ตารางที่ 4-2 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกตามลักษณะการประกอบการ .....	66
ตารางที่ 4-3 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกตามประเภทสินค้าหลัก.....	66
ตารางที่ 4-4 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกตามตำแหน่งตราสินค้า.....	67

ตารางที่ 4-5	กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกตามช่องทางการจัดจำหน่าย .....	67
ตารางที่ 4-6	กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกตามสถานที่จัดจำหน่าย.....	67
ตารางที่ 4-7	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทยจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการจำนวน 47 คน.....	68
ตารางที่ 4-8	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรม แบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ.....	69
ตารางที่ 4-9	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทยแบ่งออกตามตำแหน่งตราสินค้า .....	70
ตารางที่ 4-10	สรุปผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้แบ่งตามลักษณะการ ประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ .....	74
ตารางที่ 4-11	ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้แบ่งตาม ตำแหน่งตราสินค้า.....	79
ตารางที่ 4-12	ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกันแบ่งตามลักษณะการ ประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ .....	85
ตารางที่ 4-13	ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกันแบ่งตามตำแหน่ง ตราสินค้า .....	88
ตารางที่ 4-14	ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบ่งตาม ลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ .....	92
ตารางที่ 4-15	ตัวบ่งชี้ย่อยด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบ่งตามตำแหน่งตรา สินค้า.....	96
ตารางที่ 4-16	สรุปรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ฝ่ายเดียว	102
ตารางที่ 4-17	สรุปรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาทางฝ่าย เดียวทางด้านซัพพลายเออร์.....	104
ตารางที่ 4-18	สรุปรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาทางฝ่าย เดียวทางด้านผู้ซื้อ .....	105
ตารางที่ 4-19	สรุปรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning).....	106



ตารางที่ 4-20 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะแบ่งตามลักษณะการประกอบการ หลักและขนาดธุรกิจ .....	109
ตารางที่ 4-21 ตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า .....	115
ตารางที่ 4-22 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรองแบ่งตามลักษณะ ประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ .....	120
ตารางที่ 4-23 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรองแบ่งตามตำแหน่งตรา สินค้า.....	125
ตารางที่ 4-24 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการแบ่งตามลักษณะประกอบการ หลักและขนาดธุรกิจ .....	130
ตารางที่ 4-25 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า.....	145
ตารางที่ 4-26 รูปแบบของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าจากการจับคู่คุณค่า.....	156
ตารางที่ 4-27 ผู้ซื้อและผู้ขายที่มีกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อ.....	158
ตารางที่ 4-28 สรุปลักษณะการสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยบริษัทซึ่งเป็นผู้ขาย .....	161
ตารางที่ 4-29 สรุปรูปแบบของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมกัน .....	164
ตารางที่ 4-30 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ แบ่งตามลักษณะการประกอบการหลัก และขนาดธุรกิจ .....	168
ตารางที่ 4-31 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า .....	176
ตารางที่ 4-32 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา แบ่งตามลักษณะการ ประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ .....	180
ตารางที่ 4-33 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า ....	183
ตารางที่ 4-34 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกันแบ่งตามลักษณะการ ประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ .....	187
ตารางที่ 4-35 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของการสื่อสารร่วมกัน แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า ....	192
ตารางที่ 4-36 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกัน ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ.....	197

ตารางที่ 4-37 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า.....	205
ตารางที่ 4-38 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ.....	211
ตารางที่ 4-39 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า .....	215
ตารางที่ 4-40 สรุปรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นการประสานกันในการติดต่อธุรกิจ .....	219
ตารางที่ 4-41 สรุปรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นการประสานกันในการส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน .....	220
ตารางที่ 4-42 สรุปรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นการประสานความร่วมมือในการสร้างคุณค่าใหม่ .....	222
ตารางที่ 4-43 สรุปคำสัมภาษณ์ในการพิจารณาด้านบวก (+) และด้านลบ (-) ของลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย.....	276
ตารางที่ 4-44 สรุปลักษณะเฉพาะด้านบวกและด้านลบของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยและข้อเสนอแนะ.....	277
ตารางที่ 4-45 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านผลกำไรแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ .....	289
ตารางที่ 4-46 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านผลกำไรแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า .....	291
ตารางที่ 4-47 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ.....	294
ตารางที่ 4-48 ผลการวิเคราะห์กล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า.....	302
ตารางที่ 4-49 ประเภทของคุณค่าเชิงความร่วมมือของแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ .....	307
ตารางที่ 4-50 ประเภทของคุณค่าเชิงความร่วมมือของผู้ประกอบการแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า.....	308

ตารางที่ 4-51 ประเภทของคุณค่าเชิงความร่วมมือของแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลัก และตลาดของธุรกิจ .....	308
ตารางที่ 4-52 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน.....	311
ตารางที่ 4-53 ประสบการณ์ทำงานและอายุกิจการ.....	312
ตารางที่ 4-54 ขนาดของสถานประกอบการ .....	312
ตารางที่ 4-55 สัดส่วนของลักษณะการประกอบการ .....	313
ตารางที่ 4-56 สัดส่วนของประเภทสินค้าของธุรกิจ .....	314
ตารางที่ 4-57 ตำแหน่งตราสินค้าของธุรกิจ.....	315
ตารางที่ 4-58 สถานที่จัดจำหน่ายสินค้า.....	315
ตารางที่ 4-59 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจ.....	316
ตารางที่ 4-60 สัดส่วนของตลาดของธุรกิจ.....	317
ตารางที่ 4-61 ประเภทของผู้ซื้อ (Buyers) ของธุรกิจ .....	318
ตารางที่ 4-62 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ในการ แลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ .....	319
ตารางที่ 4-63 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การสร้างคุณค่า .....	320
ตารางที่ 4-64 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน.....	321
ตารางที่ 4-65 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย .....	322
ตารางที่ 4-66 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ .....	322
ตารางที่ 4-67 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ .....	322
ตารางที่ 4-68 เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล .....	323
ตารางที่ 4-69 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปร แฝงในโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของ Collaborative Value Creation.....	324
ตารางที่ 4-70 ผลการทดสอบโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน .....	324

ตารางที่ 4-71 ผลการทดสอบโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (หลังปรับโมเดล).....	326
ตารางที่ 4-72 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) และค่าอิทธิพล โดยรวม (Total Effect: TE) ของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความ ร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย .....	327
ตารางที่ 4-73 ค่าประมาณพารามิเตอร์ และค่าสถิติในโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้าง คุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย .....	328
ตารางที่ 4-74 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ .....	329
ตารางที่ 4-75 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดกลยุทธ์การสร้างคุณค่า .....	330
ตารางที่ 4-76 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน	331
ตารางที่ 4-77 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดลักษณะเฉพาะของ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย .....	333
ตารางที่ 4-78 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการสร้างคุณค่าเชิงความ ร่วมมือ.....	334
ตารางที่ 4-79 สรุปรูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มใน ประเทศไทย .....	337
ตารางที่ 4-80 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านขีดความสามารถทางการ แข่งขัน.....	340
ตารางที่ 4-81 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่าในการ สร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน.....	344
ตารางที่ 4-82 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานใน การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน .....	353
ตารางที่ 4-83 สรุปตัวบ่งชี้และองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย จากการศึกษาเชิงผสมผสานวิธี .....	362
ตารางที่ 5-1 ผลการทดสอบ multicollinearity.....	367

ตารางที่ 5-2	ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	368
ตารางที่ 5-3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มผลกำไร.....	368
ตารางที่ 5-4	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มผลกำไร .....	369
ตารางที่ 5-5	ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มผลกำไร 4 กลุ่ม.....	370
ตารางที่ 5-6	ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	371
ตารางที่ 5-7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มการเจาะตลาดและการขยายตลาด.....	371
ตารางที่ 5-8	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มการเจาะตลาด และการขยายตลาด .....	372
ตารางที่ 5-9	ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มการเจาะตลาดและการขยายตลาด 4 กลุ่ม...	373
ตารางที่ 5-10	ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	374
ตารางที่ 5-11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย .....	375
ตารางที่ 5-12	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มการขยายช่อง ทางการจัดจำหน่าย .....	375
ตารางที่ 5-13	ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย 4 กลุ่ม.....	376
ตารางที่ 5-14	ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	377
ตารางที่ 5-15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มการพัฒนาตราสินค้า .....	378
ตารางที่ 5-16	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มการพัฒนาตรา สินค้า.....	378
ตารางที่ 5-17	ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มการพัฒนาตราสินค้า 4 กลุ่ม.....	379
ตารางที่ 5-18	ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	380
ตารางที่ 5-19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มภาพลักษณ์และชื่อเสียง .....	381

ตารางที่ 5-20 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มภาพลักษณ์และ ชื่อเสียง.....	381
ตารางที่ 5-21 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มภาพลักษณ์และชื่อเสียง 4 กลุ่ม.....	382
ตารางที่ 5-22 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	383
ตารางที่ 5-23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มประสิทธิภาพของต้นทุน.....	384
ตารางที่ 5-24 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มประสิทธิภาพของ ต้นทุน.....	384
ตารางที่ 5-25 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มประสิทธิภาพของต้นทุน 4 กลุ่ม .....	385
ตารางที่ 5-26 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	386
ตารางที่ 5-27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มประสิทธิภาพของการผลิต.....	387
ตารางที่ 5-28 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มประสิทธิภาพของ การผลิต.....	387
ตารางที่ 5-29 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มประสิทธิภาพของการผลิต 4 กลุ่ม .....	388
ตารางที่ 5-30 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	389
ตารางที่ 5-31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มการลดระยะเวลารอคอยสินค้า.....	390
ตารางที่ 5-32 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มการลดระยะเวลา รอคอยสินค้า .....	390
ตารางที่ 5-33 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มการลดระยะเวลารอคอยสินค้า 4 กลุ่ม .....	391
ตารางที่ 5-34 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	392
ตารางที่ 5-35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ .....	393
ตารางที่ 5-36 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มความรวดเร็วและ เชื่อถือได้ในการส่งมอบ.....	393

ตารางที่ 5-37 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ 4 กลุ่ม.....	394
ตารางที่ 5-38 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	395
ตารางที่ 5-39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด .....	396
ตารางที่ 5-40 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มความรวดเร็วใน การ.....	396
ตารางที่ 5-41 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด 4 กลุ่ม.....	397
ตารางที่ 5-42 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	398
ตารางที่ 5-43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ .....	399
ตารางที่ 5-44 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มความสามารถใน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ .....	399
ตารางที่ 5-45 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4 กลุ่ม.....	400
ตารางที่ 5-46 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ .....	401
ตารางที่ 5-47 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนก ประเภทของกลุ่มความสามารถทางนวัตกรรม.....	401
ตารางที่ 5-48 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มความสามารถทาง นวัตกรรม .....	402
ตารางที่ 5-49 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มความสามารถทางนวัตกรรม 4 กลุ่ม.....	403
ตารางที่ 5-50 ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ใช้ในการทดสอบการยอมรับโปรแกรม.....	414
ตารางที่ 5-51 ผลการประเมินการใช้งานโปรแกรม.....	415
ตารางที่ 5-52 ผลการประเมินความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการกลับมาใช้โปรแกรมประเมิน การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอนาคต.....	416
ตารางที่ 6-1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	418

ตารางที่ 6-2	คะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมประเมิน .....	419
ตารางที่ 6-3	ผลการประเมินการยอมรับด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM .....	420
ตารางที่ 6-4	ผลการประเมินการยอมรับด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประกอบการหลัก OBM .....	421
ตารางที่ 6-5	ผลการประเมินการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM .....	422
ตารางที่ 6-6	ผลการประเมินความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประกอบการหลัก OBM .....	423
ตารางที่ 6-7	ผลการสำรวจแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ .....	424
ตารางที่ 6-8	การพิจารณาข้อดีข้อด้อยในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของโปรแกรม .....	427
ตารางที่ 6-9	การประเมินการลงทุน .....	428
ตารางที่ 6-10	การประเมินค่าใช้จ่าย .....	429
ตารางที่ 6-11	งบกำไรขาดทุน .....	430
ตาราง ก-1	ผู้เชี่ยวชาญ .....	468
ตาราง ก-2	ผู้ประกอบการ .....	469



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1-1	นัยสำคัญในการแข่งขันและการสร้างคุณค่า..... 4
ภาพที่ 1-2	โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ..... 10
ภาพที่ 1-3	ขอบเขตของความร่วมมือ ..... 17
ภาพที่ 2-1	องค์ประกอบของความร่วมมือ ..... 31
ภาพที่ 2-2	กรอบแนวคิดในการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง..... 40
ภาพที่ 3-1	ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยนวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ..... 43
ภาพที่ 3-2	วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed-methodology) ..... 46
ภาพที่ 3-3	ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์โดยใช้โปรแกรม Nvivo10 ..... 51
ภาพที่ 3-4	สรุปขั้นตอนการวิจัยเชิงผสมผสานวิธีเพื่อสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ..... 60
ภาพที่ 3-5	กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Ulrich and Eppinger, 2012) ..... 61
ภาพที่ 3-6	ขั้นตอนการพัฒนาต้นแบบโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ..... 62
ภาพที่ 3-7	แนวคิด Technology Acceptance Model (Davis, 1989) ..... 63
ภาพที่ 4-1	องค์ประกอบของการสร้างการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ..... 68
ภาพที่ 4-2	กรอบแนวคิดในการศึกษาตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ..... 71
ภาพที่ 4-3	ตัวบ่งชี้ของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ..... 72
ภาพที่ 4-4	ตัวบ่งชี้ย่อยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ ..... 73
ภาพที่ 4-5	ตัวบ่งชี้ของการมุ่งประสานกัน..... 84
ภาพที่ 4-6	ตัวบ่งชี้ย่อยของเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์..... 92
ภาพที่ 4-7	ตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์การสร้างคุณค่า..... 107
ภาพที่ 4-8	ตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะ ..... 108
ภาพที่ 4-9	ตัวบ่งชี้ย่อยของบทบาทและอำนาจต่อรอง..... 119

ภาพที่ 4-10	ตัวบ่งชี้ย่อยของกลไกการจัดการ .....	129
ภาพที่ 4-11	ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ.....	166
ภาพที่ 4-12	ตัวบ่งชี้ย่อยของความเชื่อใจ.....	167
ภาพที่ 4-13	ตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา.....	180
ภาพที่ 4-14	ตัวบ่งชี้ด้านการสื่อสาร .....	186
ภาพที่ 4-15	ตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย .....	196
ภาพที่ 4-16	ตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย.....	210
ภาพที่ 4-17	ตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ .....	223
ภาพที่ 4-18	ตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ .....	224
ภาพที่ 4-19	ตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ .....	232
ภาพที่ 4-20	ตัวบ่งชี้ย่อยของขีดความสามารถของอุตสาหกรรมแบ่งออกตาม.....	248
ภาพที่ 4-21	ตัวบ่งชี้ย่อยของตัวบ่งชี้ย่อยของการสนับสนุนจากภาครัฐแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ .....	265
ภาพที่ 4-22	ตัวบ่งชี้ย่อยของการสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ แบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ .....	271
ภาพที่ 4-23	ตัวบ่งชี้ย่อยของตัวบ่งชี้ย่อยของการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ .....	273
ภาพที่ 4-24	ตัวบ่งชี้ของคุณค่าเชิงความร่วมมือ.....	288
ภาพที่ 4-25	ตัวบ่งชี้ย่อยด้านผลกำไร .....	289
ภาพที่ 4-26	ตัวบ่งชี้ด้านคุณค่าทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน .....	293

ภาพที่ 4-27	ตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	310
ภาพที่ 4-28	ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (ก่อนปรับโมเดล).....	325
ภาพที่ 4-29	ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (หลังปรับโมเดล) .....	327
ภาพที่ 4-30	โมเดลการวัดปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ .....	329
ภาพที่ 4-31	โมเดลการวัดกลยุทธ์การสร้างคุณค่า .....	330
ภาพที่ 4-32	โมเดลการวัดความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน .....	332
ภาพที่ 4-33	โมเดลการวัดลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย .....	333
ภาพที่ 4-34	โมเดลการวัดการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ .....	335
ภาพที่ 4-35	ด้านบวกและด้านลบของลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศ ไทย .....	339
ภาพที่ 5-1	หน้าแรกของโปรแกรม .....	405
ภาพที่ 5-2	หน้าต่างสำหรับกรอกข้อมูลของผู้ใช้งาน .....	405
ภาพที่ 5-3	หน้าต่างสำหรับกรอกอีเมลและรหัสผ่านที่ผู้ใช้งานใช้ในการลงทะเบียน .....	406
ภาพที่ 5-4	หน้าต่างสำหรับกรอกข้อมูลทั่วไปขององค์กร .....	406
ภาพที่ 5-5	หน้าเข้าสู่โปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ .....	407
ภาพที่ 5-6	หน้าเป้าหมายในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ .....	407
ภาพที่ 5-7	หน้าปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ .....	408
ภาพที่ 5-8	หน้ากลยุทธ์การสร้างคุณค่า .....	409
ภาพที่ 5-9	หน้าความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน .....	410
ภาพที่ 5-10	การแสดงผลการประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ .....	411
ภาพที่ 5-11	การแสดงผลการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในด้านต่างๆ .....	411
ภาพที่ 5-12	การแสดงผลการประเมินเป้าหมายในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ .....	412

ภาพที่ 5-13 การแสดงแนวทางในการพัฒนาการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือด้านขีด  
 ความสามารถทางการแข่งขัน..... 412

ภาพที่ 6-1 Business Canvas Model.....426

ภาพที่ 6-2 แนวทางในการพัฒนาโปรแกรมในอนาคตในระยะ 3 ปี..... 428



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาความสำคัญของปัญหาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันการส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มโลก มีมูลค่ารวมถึง 618,579 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งส่งออกจากเอเชียสู่ตลาดโลกสูงถึง 60% คิดเป็นมูลค่า 369,548 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2554) ในการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย (พ.ศ. 2555-2559) สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (2554) ได้กล่าวถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยที่มีบทบาทสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจและสังคมไทยมาอย่างยาวนานและเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศภาคการส่งออกและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานสูงและมีบทบาทสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจในการสร้างรายได้ในรูปแบบเงินตราต่างประเทศจากการส่งออก อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเป็นสาขาการผลิตที่สร้างรายได้ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติอยู่ที่อันดับ 4 ในภาคอุตสาหกรรม โดยสร้างรายได้สุทธิต่อมูลค่าการส่งออกสูงกว่าอุตสาหกรรมหลายประเภทและเป็นอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ รวมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการส่งเสริมผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ในแง่สังคม อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม มีการจ้างงานราว 1 ใน 5 ของแรงงานรวมในภาคอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีมูลค่าเพิ่ม ณ ราคาคงที่ ปี 2551 144,594 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2552 มีสัดส่วนต่อภาคอุตสาหกรรมการผลิตคิดเป็นร้อยละ 9 มีขนาดใหญ่อยู่ในอันดับ 4 โดยอุตสาหกรรมสิ่งทอมีมูลค่าเพิ่มต่อหน่วยสูงถึงร้อยละ 32 และอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีมูลค่าเพิ่มต่อหน่วยสูงถึงร้อยละ 29 ซึ่งมีค่าสูงกว่าอุตสาหกรรมอื่นหลายอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2553 ประเทศไทยมีการส่งออกสินค้าในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไปยังตลาดโลกเป็นมูลค่า 7,772 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ จัดอยู่ในอันดับที่ 18 ของโลก ในด้านการส่งออกตลาดส่งออกสิ่งทอที่สำคัญของไทย ได้แก่ ภูมิภาคเอเชีย สหรัฐอเมริกา และยุโรป ในขณะที่ตลาดส่งออกเครื่องนุ่งห่มที่สำคัญของไทย ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ยุโรป และเอเชีย ตามลำดับ โดยมูลค่าการส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยไปยังตลาดอาเซียนมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (CAGR 2005-2010 = 12%) หากพิจารณาศักยภาพการส่งออกของไทยในเชิงเปรียบเทียบกับประเทศในอาเซียนพบว่า ไทยยังคงเป็นประเทศที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งผลิตสิ่งทอ โดยในกลุ่มประเทศอาเซียน ประเทศไทยมีส่วนแบ่งทางตลาดเป็นรองเพียงประเทศอินโดนีเซีย ขณะที่การส่งออกเครื่องนุ่งห่มของไทยเป็นรองเวียดนาม อินโดนีเซีย

และกัมพูชา อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มจึงเป็นอุตสาหกรรมที่มีอิทธิพลต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศอย่างมาก ทั้งในด้านการจ้างงาน ความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง รายได้สุทธิจากการส่งออก และการกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ รวมถึงบทบาทด้านการเชื่อมโยงชุมชนและพัฒนาสังคม

วิวัฒนาการของสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มโลกนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 ผู้รับจ้างผลิตอยู่ในทวีปเอเชียตะวันออก โดยเริ่มจากการเป็นผู้รับจ้างตัดเย็บ (CMT) และผู้รับจ้างผลิต (OEM) พัฒนาจนมีความสามารถในการออกแบบและผลิต (ODM) และพัฒนาตราสินค้าเป็นของตนเอง (OBM) ในปัจจุบันตลาดต่างประเทศมีการสั่งซื้อลดลง และคู่แข่งของประเทศไทยมีจำนวนมากและมีอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่ครบวงจรมากขึ้น ทำให้ฟังก์ชันการส่งออกน้อยลง ดังนั้นผู้ประกอบการไทยต้องปรับตัวให้อยู่รอดภายใต้สถานการณ์เศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอน โดยหันมาพึ่งพาทลาดภายในประเทศหรือตลาดภายในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งได้รับผลดีจากประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปัจจุบันโรงงานหนึ่งอาจเป็นรูปแบบของอุตสาหกรรมแบบใดแบบหนึ่ง หรือเป็นทั้ง 2 หรือ 3 รูปแบบ เช่น โรงงานแห่งหนึ่งที่เป็นทั้ง OEM และ ODM ขึ้นอยู่กับกำลังการผลิต ความสามารถในการออกแบบและการจัดการตราสินค้า เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกชะลอตัว ต้นทุนวัตถุดิบและค่าแรงสูงขึ้น ในขณะที่มีสินค้าราคาถูกจากจีนซึ่งเป็นผู้ผลิตอันดับหนึ่งของโลก ทำให้ประเทศไทยขาดศักยภาพทางด้านราคา ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรเร่งพัฒนารูปแบบของอุตสาหกรรมจาก CMT และ OEM เป็น ODM และ OBM มากขึ้น เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มมูลค่าจากการผลิตให้สูงขึ้น และจากโครงการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ พบว่าสถานการณ์และปัญหาของผู้ผลิต ผู้รับจ้างผลิตและออกแบบ ผู้ผลิตที่มีตราสินค้าของตนเอง ส่วนใหญ่ขาดการประสานงานที่ดีทั้งระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผน และขาดการพยากรณ์ล่วงหน้าที่มีความถูกต้องสูง (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2554)

การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี 2558 จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เนื่องจากประเทศสมาชิกอาเซียนจะมีการรวมตัวกันเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว โดยมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี จึงส่งผลกระทบต่อที่สำคัญในด้านต่างๆ ต่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศไทย เช่น อัตราการจ้างงาน สัดส่วนการส่งออก สัดส่วนการใช้วัตถุดิบในประเทศ และสัดส่วนมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนศักยภาพและโอกาสในการเติบโตเป็นอุตสาหกรรมสำคัญของประเทศในอนาคต การแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งประเทศไทยถือเป็นผู้นำอุตสาหกรรมด้านนี้และมีอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ครบวงจร อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นหนึ่งในสาขาที่มีความสำคัญต่อ

เศรษฐกิจของประเทศไทยที่ได้รับการพิจารณาว่าจะได้รับผลกระทบจากการเป็น AEC ซึ่งผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ตามมาจากการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการเปิดเสรีและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนเป็นตลาดเดียวกันของทุกประเทศในภูมิภาค ส่งผลให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเกิดการขยายและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้มากที่สุด รวมไปถึงตลาดที่เคยครอบครองอยู่ในประเทศ อาจมีธุรกิจของประเทศอื่นในอาเซียนเข้ามาแย่งชิงตลาด ผู้ประกอบการอาจถูกสินค้าของประเทศอาเซียนอื่นที่มีความหลากหลาย มีคุณภาพดีกว่า หรือมีราคาถูกกว่า เข้ามาแข่งขันหรือแย่งตลาดไป ประเทศไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านค่าแรงที่ต่ำกว่าอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่ใช้แรงงานเป็นหลัก อาจจะถูกย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่า เช่น ลาว เวียดนาม และพม่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มจึงจำเป็นต้องเร่งปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมและปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการผลิตเพื่อรองรับการรวมกลุ่มเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียน AEC ซึ่งจะมาถึงในอนาคตอันใกล้ โดยการสร้างข้อได้เปรียบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่ใหญ่ขึ้น เพื่อรองรับผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดขึ้น การเป็นประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนี้ ยังส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยในเชิงบวกด้วยคือ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงเส้นทางการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ผู้ประกอบการสามารถใช้ประโยชน์จากระบบการขนส่งที่สะดวกและถูกลง มีโอกาสสร้างพันธมิตรกับผู้ประกอบการในประเทศอาเซียนอื่น ทำให้เกิดการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำในภูมิภาค และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงเพิ่มอำนาจการต่อรองในตลาดระหว่างประเทศ ซึ่งการรวมกันเป็นหนึ่งนั้นเป็นการสร้างตลาดที่ใหญ่ขึ้น และเป็นตลาดที่มีส่วนผสมของทรัพยากร เทคโนโลยี ที่มีความแข็งแกร่งและน่าสนใจ การเป็นตลาดสินค้าและบริการเดียวจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายการผลิตในภูมิภาค และเสริมสร้างศักยภาพของอาเซียนในการเป็นศูนย์กลางการผลิตของโลก และเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทาน (Thai-AEC, 2015)

จากความสำคัญที่กล่าวข้างต้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งสร้างความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ภายใต้โลกการค้าเสรีและกระแสเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ในแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย (พ.ศ. 2555-2559) (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2554) ได้กล่าวถึงทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย ในการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมและการเข้าสู่การแข่งขันในยุคของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งต้องดำรงไว้ทั้งการรักษาตลาดภายในประเทศและการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในตลาดโลกที่นับวันจะยิ่งทวีความ

รุนแรงขึ้นโดยเฉพาะการพัฒนาไปสู่การสร้างคุณค่า การยกระดับห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่มให้หลุดจากวังวนของการแข่งขันด้านต้นทุน ซึ่งอาจไม่ใช่ข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอีกต่อไป การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในตลาดโลกกำลังพัฒนาไปสู่การสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการมากกว่าการแข่งขันทางด้านราคาเช่นในอดีต พลวัตดังกล่าวก่อให้เกิดรูปแบบการแข่งขันและการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการสร้างสรรค์จากทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน นวัตกรรมและเทคโนโลยี การบริหารจัดการผ่านเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ และการแข่งขันอย่างเสรีในตลาดโลก ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มซึ่งผู้ประกอบการไทยควรให้ความสำคัญในการพัฒนามิติเหล่านี้เพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันไว้ ดังแสดงในภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 นัยสำคัญในการแข่งขันและการสร้างคุณค่า (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2554)

ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่ต้องเผชิญกับโลกของเศรษฐกิจองค์ความรู้ที่มีความวุ่นวาย ไม่แน่นอน และมีความคลุมเครือ องค์กรจำนวนมากต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ โดยการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในแนวคิด ระบบ และการแก้ปัญหาขององค์กรในระบบเศรษฐกิจอุตสาหกรรมแบบเก่า (Johannessen and Olsen, 2010) การสร้างคุณค่าเป็นศาสตร์ใหม่ในตลาดของสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง การสร้างคุณค่าให้กับสินค้าต้องอาศัยความคิด ประสิทธิภาพ และมุมมองของผู้ผลิตหรือให้กำเนิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา การสร้างคุณค่าและนวัตกรรมจากการสร้างความร่วมมือและเครือข่ายทางธุรกิจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันแลกเปลี่ยนความสามารถของพันธมิตร ซึ่งส่งผลให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ผลิตที่เป็นพันธมิตรในเครือข่าย (Hammervoll, 2012) การสร้างคุณค่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำทรัพยากรของซัพพลายเออร์และลูกค้ามาใช้เพื่อเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน และเป็นกิจกรรมของกลุ่มพันธมิตรที่มา



ร่วมกันสร้างพื้นฐานของการเพิ่มศักยภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณค่า (Dominguez-Péry et al., 2013, Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2009) ในแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย (พ.ศ. 2555-2559) สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (2554) ได้กล่าวถึงทิศทางในการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มโดยการปรับเปลี่ยนจากการทำธุรกิจเชิงเดี่ยวเป็นการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายทางธุรกิจในระยะยาว เป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในระยะ 5-10 ปีข้างหน้า ซึ่งจะช่วยเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้ซื้อและเพิ่มขีดความสามารถด้านต่างๆ อาทิ การออกแบบ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต การส่งมอบ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และการขยายตลาดฐานลูกค้า เป็นต้น ความสามารถในการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการค้าจากการทำธุรกิจเชิงเดี่ยวเป็นการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายทางธุรกิจในระยะยาวจะช่วยให้ผู้ผลิตสามารถเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้ซื้อ เพิ่มผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขัน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรมร่วมกัน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management หรือ SCM) เป็นแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมประสานการดำเนินธุรกิจตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภค ซึ่งความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) ที่เป็นเอกภาพจะส่งผลให้สมาชิกในห่วงโซ่อุปทานได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นทุกคน เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกันและการกำจัดส่วนเกินออกจากห่วงโซ่อุปทานตลอดสาย เป็นผลให้ห่วงโซ่อุปทานตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง การพัฒนาความร่วมมือระหว่างธุรกิจที่ประกอบกันเป็นห่วงโซ่อุปทานเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยการส่งเสริมการเชื่อมโยงภายในห่วงโซ่อุปทาน และส่งเสริมให้มีการแบ่งปันข้อมูลภายในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน การจัดการความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานนอกจากจะเป็นการเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยด้วยกันเอง ยังเป็นการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทย ให้มีขีดความสามารถเชื่อมโยงกับธุรกิจเครื่องนุ่งห่มอื่นๆ ได้ทั่วโลกอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าหันมาทำธุรกิจกับบริษัทไทยมากขึ้น ทั้งนี้ในการพัฒนาการจัดการความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจ อาจดำเนินการได้หลายระดับ ในระดับล่างสุดเป็นการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในบริษัท (Internal Integration) และระดับบนสุดเป็นการสร้างการเชื่อมโยงภายนอกระหว่างคู่ค้าที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน (External Integration) (สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์ 2554) ในอนาคตมีการคาดการณ์ว่าการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน จะมีความต้องการระบบที่มุ่งเน้นไปที่การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการห่วงโซ่อุปทานในองค์กร และรากฐานการจัดการธุรกรรม (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2554)

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างองค์กรส่งผลต่อการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในการเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจในรูปแบบแบบต่างๆ การจัดการเชิงความสัมพันธ์มีความสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมต่างๆ ของการเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจ รูปแบบของการจัดการระหว่างองค์กรแบบการจัดการเชิงความสัมพันธ์ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล การแนะนำและแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนความรู้เชิงกลยุทธ์ ได้มากกว่ารูปแบบของการจัดการระหว่างองค์กรแบบอื่นๆ บริษัทที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์สามารถสร้างและพัฒนาขีดความสามารถจากรูปแบบการเชื่อมโยงที่เหมาะสม และผู้ซื้อหรือลูกค้าได้รับประโยชน์จากการพัฒนาขีดความสามารถของบริษัทที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ในด้านต่างๆ เช่น ต้นทุน คุณภาพ ความมั่นคงทางการเงิน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ฯลฯ (Hammervoll, 2012) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อผู้ขายและความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานส่งผลให้เกิดการสร้างคุณค่าให้กับพันธมิตรทางธุรกิจที่ประกอบกันเป็นห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่ม และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความก้าวหน้าของอุตสาหกรรมในเศรษฐกิจโลกอย่างยั่งยืน

## 1.2 คำถามในการวิจัย

1.2.1 ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบในด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

1.2.2 รูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีรูปแบบอย่างไรบ้าง

1.2.3 ตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่สร้างขึ้นมีรูปแบบอย่างไร และส่งผลให้เกิดคุณค่าเชิงความร่วมมือแก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในด้านใด

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

1.3.2 เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

1.3.3 เพื่อสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

1.3.4 เพื่อสร้างโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

1.3.5 เพื่อทดสอบการยอมรับโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

#### 1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.4.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้และองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

1.4.2 การวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed-Method Design) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้เสริมกันและขยายขอบเขตของงานวิจัย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1.4.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงลึก โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยแบบเจาะลึก (In-depth interview) และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Nvivo เพื่อสังเคราะห์รูปแบบและสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

1.4.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการทำแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และนำผลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันตัวแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

1.4.3 การนำตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจากผลการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี และการนำเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) มาพัฒนาเป็นโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

1.4.4 การทดสอบการยอมรับโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในเครื่องนุ่งห่มไทย โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทในเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อนำผลมาปรับปรุงโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มให้มีประสิทธิภาพและสามารถใช้งานได้จริง

## 1.5 ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตทางด้านเนื้อหา

ขอบเขตทางด้านเนื้อหาของวิทยานิพนธ์นี้ มุ่งเน้นศึกษาทางด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ (Sellers or Suppliers) และผู้ซื้อหรือคู่ค้า (Buyers or Business Partners) ในการค้าระหว่างธุรกิจ (Business to Business: B2B) เพื่อศึกษาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

### 1.5.2 ขอบเขตทางด้านพื้นที่และกลุ่มตัวอย่าง

ในวิทยานิพนธ์นี้ เป็นการศึกษาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์และผู้ซื้อหรือคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทย ประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationship) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies) ความร่วมมือภายในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand) และการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value Creation)

กลุ่มตัวอย่างในวิทยานิพนธ์นี้ เป็นการนำขนาดของธุรกิจ ลักษณะการประกอบการ และตำแหน่งตราสินค้าของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมาเป็นหลักในการพิจารณา โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) มีลักษณะการประกอบการเป็นผู้รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer: OEM) ผู้ผลิตมีดีไซน์ (Original Design Manufacturing: ODM) และผู้ผลิตที่มีตราสินค้าของตนเอง (Original Brand Manufacturer: OBM) ที่มีตราสินค้าตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) และตราสินค้าที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 **ประโยชน์เชิงวิชาการ** ได้แนวคิดแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ที่ตั้งต้นจากกรอบแนวคิดในวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์ตัวแบบจากการผสมผสานการวิจัยในเชิงลึกเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ทางด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และการยืนยันตัวแบบที่พัฒนาขึ้นด้วยการวิจัยเชิงสำรวจและการวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูง

1.6.2 **ประโยชน์เชิงนโยบาย** ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ ตัวแบบ หลักการ และทฤษฎีทางด้านการสร้างคุณค่าที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้ หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา อาทิเช่น สถาบันอุตสาหกรรมสิ่งทอ สมาคมเครื่องนุ่งห่มไทย กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดในการพัฒนา นโยบายและแผนงานทางด้านการสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มและการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยให้มีความแข็งแกร่ง

1.6.3 **ประโยชน์เชิงพาณิชย์** รูปแบบและกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่ได้จากการวิจัยนี้ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถนำไปใช้ได้อย่างสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจของแต่ละองค์กร เนื่องจากเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมทุกลักษณะธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย และโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่พัฒนาขึ้นจากผลการศึกษาวิจัยนี้ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถนำมาใช้ในการประเมินศักยภาพการสร้างคุณค่าระหว่างองค์กรและผู้ซื้อหรือคู่ค้า เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปพัฒนาการสร้างคุณค่าขององค์กร

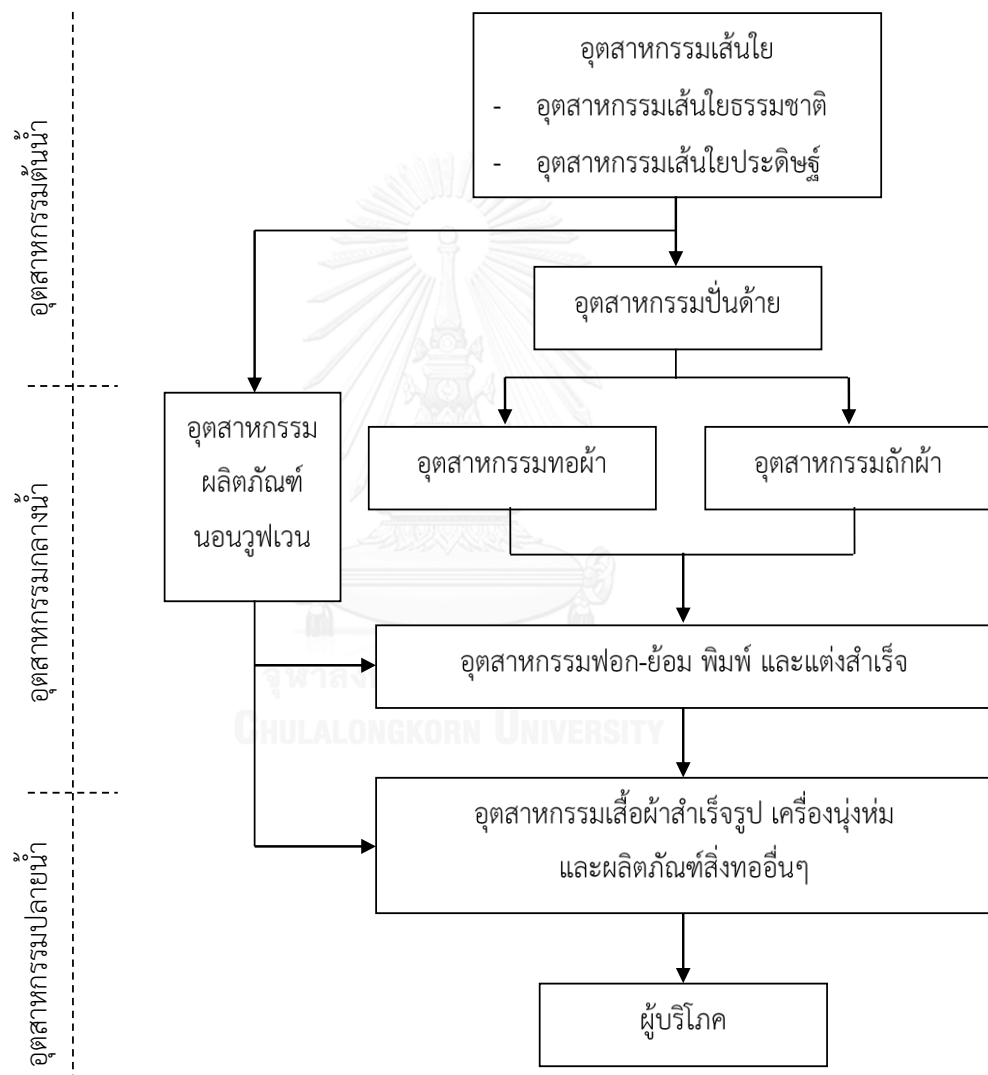
## 1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม** เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ประกอบด้วยอุตสาหกรรมย่อยหลายส่วน โดยประเทศไทยมีการผลิตแบบครบวงจรตั้งแต่กลุ่มอุตสาหกรรมต้นน้ำจนถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ ทุกอุตสาหกรรมย่อยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เป็นการส่งต่อวัตถุดิบจากจากอุตสาหกรรมหนึ่งไปยังอุตสาหกรรมหนึ่ง และยังก่อให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องตามมา โครงสร้างของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. อุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมผลิตเส้นใย โดยสามารถแบ่งเส้นใยได้ 2 ประเภทคือ อุตสาหกรรมเส้นใยธรรมชาติ และอุตสาหกรรมเส้นใยประดิษฐ์ และอุตสาหกรรมปั่นด้าย ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ได้คือ เส้นใยธรรมชาติและเส้นด้ายสังเคราะห์

2. อุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมทอผ้า อุตสาหกรรมถักผ้า อุตสาหกรรมฟอก-ย้อม พิมพ์ และแต่งสำเร็จ และอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นอนวูฟเวน ที่เกิดจากเทคโนโลยีซึ่งเป็นการผลิตผ้าผืนโดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนการทำให้เป็นเส้นด้ายก่อน

3. อุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและผลิตภัณฑ์สิ่งทออื่นๆ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นส่วนที่มีการจ้างงานมากที่สุด เนื่องจากใช้แรงงานเป็นปัจจัยการผลิตหลัก ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มคือ เสื้อผ้าสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์สิ่งทอสำเร็จรูป ดังแสดงในภาพที่ 1-2



ภาพที่ 1-2 โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2554)

ในปี พ.ศ. 2554 ประเทศไทยมีจำนวนโรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่ได้จดทะเบียนกับกรมแรงงานทั้งสิ้น 4,233 แห่ง ประกอบด้วย โรงงานอุตสาหกรรมเส้นใยประดิษฐ์ 15 โรงงาน โรงงานอุตสาหกรรมปั่นด้าย 155 โรงงาน โรงงานอุตสาหกรรมทอผ้า 601 โรงงาน โรงงานอุตสาหกรรมถักผ้า 697 โรงงาน โรงงานอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ 388 โรงงาน โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม 2,409 โรงงาน

**ห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (Textile and Apparel Supply Chain)** หมายถึงเครือข่ายของธุรกิจที่มีแหล่งที่ตั้งอยู่กระจายและเป็นเอกเทศต่อกันและกัน แต่ต้องร่วมกันในการวางแผนและดำเนินการจัดหาสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ห่วงโซ่อุปทานหนึ่งๆ จะครอบคลุมการดำเนินงานที่เกิดขึ้นตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภคในขั้นตอนสุดท้าย และจะขับเคลื่อนได้ต้องอาศัยความสามารถของสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานในการออกแบบคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการ การจัดหาวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การจัดเก็บสินค้า รวมถึงการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภค ทั้งนี้บริษัทที่ทำการค้าขายในตลาดทุกบริษัทจะต้องเป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทานอย่างน้อย 1 ห่วงโซ่ กระบวนการหลักของห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วย 4 ด้าน คือ (1) การจัดการซัพพลายเออร์สัมพันธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับซัพพลายเออร์ทางต้นน้ำให้ห่วงโซ่อุปทาน (2) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าทางปลายน้ำในห่วงโซ่อุปทาน (3) การจัดการห่วงโซ่อุปทานในองค์กร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ภายในองค์กรระหว่างแผนก (4) รากฐานการจัดการธุรกรรม เป็นสิ่งที่เป็พื้นฐานเพื่อการจัดการธุรกรรม ประกอบด้วย การสร้างการจัดการธุรกรรมและระบบอัตโนมัติของกระบวนการต่างๆ การใช้ซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบธุรกรรมแบบอัตโนมัติ การสร้างระบบที่บูรณาการที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถเก็บและเข้าถึงข้อมูลได้ และการตัดสินใจที่ดีในห่วงโซ่อุปทาน (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2554)

**ลักษณะการประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม** ลักษณะการประกอบการของโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของโลก แบ่งได้ตามการเพิ่มมูลค่าได้ดังนี้ (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2554)

1. ผู้รับจ้างตัดเย็บ (Cut Make Trim: CMT) เป็นผู้ที่รับจ้างผลิตเย็บ โดยมีลูกค้าส่งวัตถุดิบมาให้ ผู้รับจ้างมีหน้าที่เย็บตามแบบที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นผู้รับจ้างไม่ต้องจัดหาวัตถุดิบเองเพียงผลิตสินค้าเท่านั้น จึงนับว่าได้รับผลประโยชน์จากเพิ่มค่าสินค้าต่ำสุด

2. ผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer: OEM) เป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิตสินค้าให้กับลูกค้าซึ่งมีตราสินค้าของตนเอง โดยส่วนใหญ่ลูกค้ามีตราสินค้าชื่อดังในต่างประเทศ โดยผู้รับจ้างผลิตมีหน้าที่ในการผลิตและจัดหาวัตถุดิบให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า ไม่มีการออกแบบ การกระจายสินค้า หรือการสร้างตราสินค้า

3. ผู้ผลิตมีดีไซน์ (Original Design Manufacturing: ODM) เมื่อผู้ผลิตที่รับจ้างผลิตมีความเชี่ยวชาญในการผลิต ได้เรียนรู้จากลูกค้าในการเรื่องความต้องการผลิตภัณฑ์มากขึ้น จนกระทั่งนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้า ผ่านการลงทุนในด้านการศึกษาและพัฒนา และออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตามลูกค้าต้องการ ทำให้ผู้รับจ้างได้กำไรสูงขึ้นจากการออกแบบผลิตภัณฑ์ แต่ยังไม่พัฒนาถึงขั้นที่มีตราสินค้าของตนเอง ทั้งนี้ ODM อาจรับจ้างผลิตสินค้าที่ลูกค้าออกแบบมาแล้ว หรือเป็นทั้ง OEM และ ODM เพื่อให้สามารถใช้กำลังการผลิตได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

4. ผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (Original Brand Manufacturer: OBM) ผู้ผลิตมีการออกแบบผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้ตราสินค้าของตนเอง โดยผู้ผลิตต้องมีการทำการตลาดและสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก โดยอาจเริ่มจากการสร้างตราสินค้าภายในประเทศหรือประเทศเพื่อนบ้านก่อน แล้วจึงขยายฐานลูกค้าไปทั่วโลก อาจรวมถึงผู้ผลิตที่มีตราสินค้าแต่ไม่มีการผลิตซึ่งได้แก่ผู้ผลิตมีตราสินค้าชั้นนำในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น เป็นต้น ทั้งนี้ OBM อาจมีการรับจ้างผลิตสินค้า (OEM) และ/หรือ ออกแบบและผลิตสำหรับลูกค้า (ODM) เพื่อให้สามารถใช้กำลังการผลิตได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

5. ผู้ให้บริการ (Service Provider) เป็นผู้ที่เป็นคนกลางในการประสานงาน และลงทุนในต่างประเทศ เช่น ฮองกง ไต้หวัน สิงคโปร์ มาเลเซีย และเกาหลีใต้ เป็นต้น โดยประเทศดังกล่าวเคยเป็นผู้รับจ้างผลิตมาก่อน แต่เนื่องจากต้นทุนการผลิตสูง ทำให้ลูกค้าลดปริมาณการสั่งซื้อ ประเทศเหล่านี้จึงผันตัวเองไปทำกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มมากขึ้น เช่น ให้บริการด้านโลจิสติกส์ หรือผลิตเครื่องจักรเทคโนโลยีสูง

**ตำแหน่งตราสินค้า (Brand Positions)** ตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นและเครื่องนุ่งห่มในการศึกษานี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass market brands) เป็นกลุ่มสินค้าที่มีการผลิตและจำหน่ายในจำนวนมาก โดยส่วนใหญ่เป็นสินค้าแฟชั่นที่มีราคาไม่สูงมาก เช่น ตราสินค้าแฟชั่นที่มีการผลิตในจำนวนมากที่จำหน่ายในห้างสรรพสินค้า ตราสินค้าที่แฟชั่นที่มีการผลิตในจำนวนมากที่มีการจำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง เป็นต้น



2. ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) เป็นกลุ่มสินค้าที่มุ่งเน้นการออกแบบเป็นหลัก มีรูปแบบที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความเป็นเอกลักษณ์ของตราสินค้า โดยส่วนใหญ่ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำจะมีการผลิตในจำนวนจำกัดและมีราคาสูง มีการจำหน่ายในร้านที่เป็นของตัวเองและจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ เช่น ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำของกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ และตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำของกลุ่มผู้ประกอบการที่มีธุรกิจขนาดเล็ก เป็นต้น

3. ตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือเป็นการรวมกลุ่มกันของชุมชน เน้นสินค้าหัตถกรรมจากภูมิปัญญาพื้นบ้านของพื้นที่นั้นๆ อาจมีหน้าร้านเป็นของตนเองหรือมีการออกร้านจำหน่ายตามงานแสดงสินค้าต่างๆ

**ขนาดของสถานประกอบการของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย** หมายถึงการจำแนกขนาดของสถานประกอบการตามจำนวนการจ้างงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขนาด ได้แก่ วิสาหกิจขนาดใหญ่ (Large Enterprise : LEs) ซึ่งมีจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise : SMEs) ซึ่งมีจำนวนการจ้างงานต่ำกว่า 200 คน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557)

**ประเภทสินค้าแฟชั่นและเครื่องนุ่งห่มไทย** ในการศึกษาแบ่งประเภทสินค้าแฟชั่นและเครื่องนุ่งห่มไทยออกได้เป็น เสื้อผ้าสตรี (Lady) เสื้อผ้าบุรุษ (Men) เสื้อผ้าเด็ก (Children) ชุดชั้นใน (Innerwear) เสื้อผ้ากีฬา (Sportswear) และอื่นๆ เช่น เครื่องแบบ (Uniform) เป็นต้น

**สถานที่จำหน่ายสินค้าแฟชั่นและเครื่องนุ่งห่มไทย** หมายถึงสถานที่ที่เป็นแหล่งกระจายและจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคปลายทาง ได้แก่ (1) เคาน์เตอร์ในห้างสรรพสินค้า เป็นการจำหน่ายสินค้าผ่านทางห้างสรรพสินค้า โดยที่ห้างสรรพสินค้าจะเป็นฝ่ายที่ดำเนินการต่างๆ ในการขาย และมีการเก็บค่าอัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit: GP) จากยอดขายของสินค้า ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแต่ละห้างสรรพสินค้าและพื้นที่หรือมุมจำหน่ายไม่ถาวร ขึ้นอยู่กับทางห้างสรรพสินค้ากำหนดให้ (2) ร้านค้าปลีกในศูนย์การค้า เป็นลักษณะของการจำหน่ายสินค้าผ่านหน้าร้านของตนเองโดยการเช่าเฉพาะพื้นที่ของทางศูนย์การค้า โดยผู้จำหน่ายเป็นผู้ดูแลจัดการทุกอย่างด้วยตนเองไม่ว่าจะเป็นการจัดหน้าร้านและการจัดการระบบการเงินภายในร้าน (3) ตลาดและศูนย์การค้าแฟชั่นค้าส่ง เช่น ตลาดโบ๊เบ๊ ตลาดประตูน้ำ ศูนย์การค้าแพลตตินั่ม ฯลฯ โดยศูนย์การค้าเหล่านี้จะเป็นแหล่งจำหน่ายสินค้าให้กับผู้จำหน่ายรายย่อย เพื่อนำไปขายต่อให้ผู้บริโภคปลายทางอีกทีหนึ่ง (4) เอาท์เล็ตมอลล์ (Outlet Malls)

เป็นแหล่งจำหน่ายสินค้าที่ลดราคา หรือราคาถูกกว่าสินค้าปกติ (5) ร้านค้าปลอดภาษี (Duty Free Shops) เป็นร้านค้าเฉพาะที่จำหน่ายสินค้าปลอดภาษี โดยการรวบรวมหรือสั่งซื้อสินค้าที่มีชื่อต่างๆ เข้ามาจำหน่าย (6) งานแสดงสินค้า เป็นการออกร้านที่มีการแสดงสินค้าเฉพาะกลุ่ม โดยมีองค์กรที่ทำหน้าที่รวบรวมร้านค้าและดำเนินการจัดหาสถานที่ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ธุรกิจ หรือเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า (7) อี-คอมเมิร์ซ (E-Commerce) เป็นการขายสินค้าผ่านเว็บไซต์ หรือ โซเชียลมีเดีย โดยมีข้อมูลและรูปแบบสินค้าให้ผู้ซื้อได้เลือกซื้อ และมีการจัดส่งสินค้าให้ผู้ซื้อทางไปรษณีย์หรือช่องทางอื่นๆ (8) สถานที่จัดจำหน่ายอื่นๆ เช่น ตลาดนัด ร้านค้าปลีกของตนเอง และร้านสะดวกซื้อ ฯลฯ

**ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่นและเครื่องนุ่งห่มไทย** หมายถึงกลไกหรือกระบวนการในการเคลื่อนย้ายหรือกระจายสินค้าธุรกิจแฟชั่นและเครื่องนุ่งห่มจากผู้ผลิตไปยังผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก พ่อค้าคนกลาง หรือผู้บริโภค โดยประเภทของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่นและเครื่องนุ่งห่มไทย แบ่งออกเป็น 2 ช่องทาง ดังนี้

1. **ค้าส่ง (Wholesale)** เป็นการขายสินค้าครั้งละจำนวนมาก โดยผู้ซื้อจะมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปขายต่อให้กับผู้บริโภคปลายทางอีกทอดหนึ่ง
2. **ค้าปลีก (Retail)** คือ การกระจายสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภคคนสุดท้ายเพื่อใช้ในครัวเรือนหรือใช้ส่วนตัว โดยการจัดการสินค้าในปริมาณมากและทยอยขายให้กับผู้บริโภคในปริมาณน้อย เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยส่วนใหญ่แล้วสินค้าค้าปลีกของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนั้นจะมาจากกลุ่มผู้ผลิต OBM

**ผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ (Sellers or Suppliers)** ผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ในการศึกษานี้ แบ่งออกเป็น บริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่เป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ผู้ผลิตมีดีไซน์ (ODM) และผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) โดยผู้ผลิตที่มีตราสินค้าแบ่งออกตามตำแหน่งตราสินค้าได้ ดังนี้ ตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) และตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands)

**ผู้ซื้อหรือคู่ค้า (Buyers or Business Partners)** ผู้ซื้อหรือคู่ค้าในการค้าในการศึกษานี้ เป็นผู้ซื้อหรือคู่ค้าในการค้าระหว่างธุรกิจ (Business to Business: B2B) ของบริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยแบ่งประเภทของผู้ซื้อหรือคู่ค้าออกตาม ตลาดของธุรกิจ ลักษณะการขาย และช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนี้

ประเภทผู้ซื้อหรือคู่ค้าแบ่งออกตามตลาดของธุรกิจ มีดังนี้

1. ผู้ซื้อในตลาดในประเทศ โดยผ่านช่องทางการค้าส่งและการค้าปลีก ได้แก่ ผู้ซื้อในประเทศที่สั่งผลิตหรือซื้อสินค้าเพื่อนำไปขายปลีก คู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าในประเทศที่เป็นฝ่ายคัดเลือกตราสินค้าเพื่อจัดจำหน่ายในพื้นที่ห้างฯ และคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าในประเทศที่เป็นเจ้าของพื้นที่ (Landlords) ที่มีผู้ค้าปลีกที่มีตราสินค้าเป็นผู้เช่าพื้นที่ร้านในศูนย์การค้า (Tenants)

2. ผู้ซื้อในตลาดส่งออก การส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศมีผู้ซื้อในหลายรูปแบบ ได้แก่ ผู้ซื้อที่มีตราสินค้าจากต่างประเทศที่สั่งผลิตเพื่อนำไปขายปลีก และผู้ซื้อสั่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agents and Distributors) ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดจำหน่าย เช่น Showrooms, Agents และ Distributors

ประเภทผู้ซื้อหรือคู่ค้าแบ่งออกตามลักษณะการซื้อขาย มีดังนี้

1. ผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail buyers) หมายถึงผู้ซื้อที่สั่งผลิตหรือซื้อสินค้าแล้วนำสินค้าไปจำหน่ายต่อแก่ผู้บริโภคโดยตรง เช่น ผู้ซื้อที่มีตราสินค้าในประเทศ ผู้ซื้อที่มีตราสินค้าจากต่างประเทศ คู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้า ผู้ซื้อสิทธิ์ในการเป็นผู้แทนจำหน่าย (Franchisees)

2. ผู้ซื้อสั่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agents and Distributors) หมายถึงผู้ซื้อที่มีลักษณะเป็นตัวแทนของผู้ผลิตในการดำเนินการหาลูกค้า หรือดำเนินการติดต่อการขายให้กับผู้ผลิต พร้อมทั้งหาลูกค้ารายใหม่ๆ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการขายสินค้าให้กับหน่วยธุรกิจเพื่อนำไปจำหน่ายต่ออีกทอดหนึ่ง โดยไม่ได้เป็นการขายให้กับผู้บริโภคโดยตรง ตัวแทนขายนี้มักจะมีฐานการทำงานอยู่ในประเทศใดประเทศหนึ่งและดูแลการขายทั้งหมดในประเทศนั้น ตัวแทนไม่ถือว่าเป็นลูกจ้างของผู้ผลิต แต่จะได้ผลตอบแทนเป็นค่านายหน้า ประเภทของผู้ซื้อสั่งผลิตในลักษณะตัวแทน ได้แก่

- Agents คือ ผู้ที่ได้รับการว่าจ้างจากผู้ซื้อเพื่อหาแหล่งวัตถุดิบหรือแหล่งผลิต หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการติดต่อสั่งซื้อและสั่งผลิต โดยส่วนมากจะทำงานอยู่ในประเทศฐานการผลิต หรือผู้ที่ได้รับการว่าจ้างจากผู้ขายเพื่อหาลูกค้าใหม่ และเป็นผู้ช่วยในการประสานงานการติดต่อ

- Distributors โดยปกติแล้วจะมีความสัมพันธ์กับทางผู้ผลิตที่ทาง Distributors เป็นตัวแทนขาย ในบางครั้ง Distributors จะมีการทำข้อตกลงพิเศษเพื่อการผูกขาดเป็นตัวแทนขายรายเดียวในพื้นที่นั้นๆ แต่โดยส่วนมากนั้น Distributors ไม่ได้ขายสินค้าให้โดยตรงแก่ผู้บริโภค แต่จะจำหน่ายสินค้าให้แก่ Wholesalers หรือ Retailers เพื่อกระจายสินค้าแก่ผู้บริโภคต่อไป

- Showrooms เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจ โดยเป็นแหล่งรวบรวมและนำเสนอผลงานของแต่ละ Brand แต่ละ Showroom จะมีความสัมพันธ์กับ Brand ใน

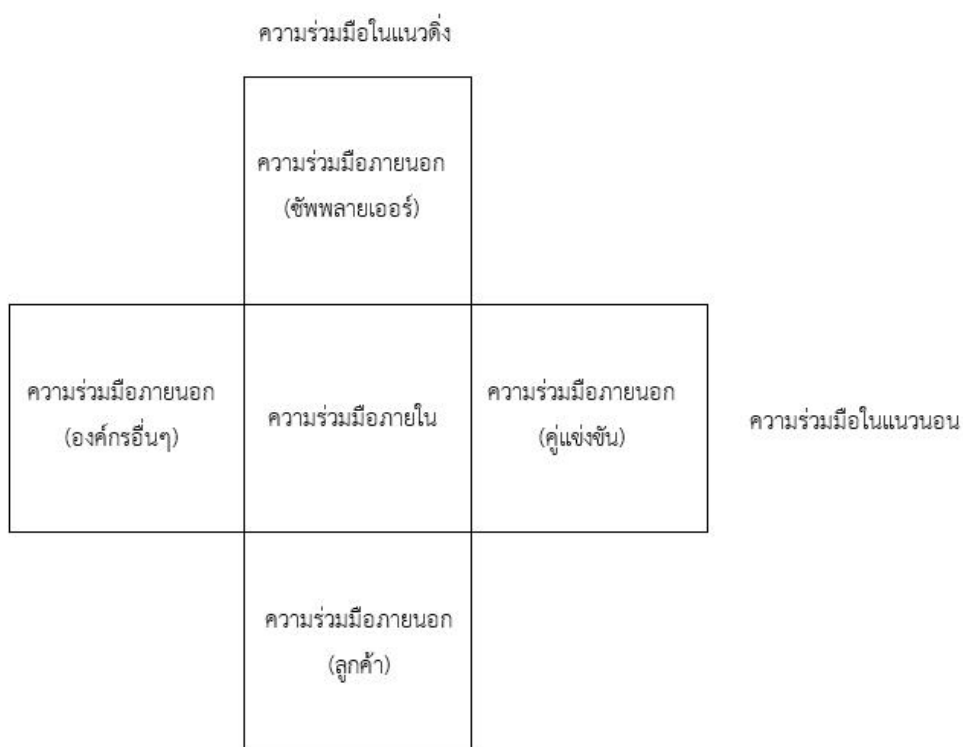
ตลาดเฉพาะของ Showroom นั้นๆ โดยอาจมีการคิดค่าพื้นที่ในการแสดงสินค้า หรือการหักเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย

**การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value creation)** เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันแลกเปลี่ยนความสามารถของบริษัทที่เป็นพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถของฝ่ายต่างๆ ที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ การสร้างคุณค่าเป็นกิจกรรมของกลุ่มพันธมิตรที่มาร่วมกันสร้างพื้นฐานของการเพิ่มศักยภาพ การสร้างคุณค่าจากความร่วมมือทางธุรกิจ เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่อยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ บริษัทที่เป็นพันธมิตรต้องมีความรู้และมีความสามารถภายในองค์กร มีการแสวงหาแหล่งภายนอกเพื่อนำความรู้ เทคโนโลยี และทรัพยากรที่มีเหมาะสมในการส่งเสริมศักยภาพขององค์กร มีการบริหารจัดการระหว่างองค์กร และมีความสามารถเชิงความสัมพันธ์ (Hammervoll, 2012, Dominguez-Péry et al., 2013, Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2009)

**ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships)** หมายถึงปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction) ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination) ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันตามเป้าหมายในการมุ่งประสานกัน ได้แก่ การมุ่งการติดต่อธุรกิจ (Transaction Focus) หรือการมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Focus) และเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships) ระหว่างบริษัทที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ และผู้ซื้อหรือคู่ค้า (Hammervoll, 2009a, Hammervoll, 2012, Hammervoll, 2010, Paulraj and Chen, 2007)

**กลยุทธ์การสร้างคุณค่า** หมายถึงลักษณะเฉพาะ (Characteristics) ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์และผู้ซื้อหรือคู่ค้า เช่น การคัดเลือกผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ ความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน การมองเห็นผลประโยชน์ที่ได้รับ ลักษณะการพึ่งพากันในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ บทบาทและอำนาจการต่อรองระหว่างบริษัทและผู้ซื้อหรือคู่ค้า ฯลฯ และกลไกการจัดการในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ เช่น กลยุทธ์การแข่งขันของบริษัท กลไกในการจัดการสร้างคุณค่าระหว่างบริษัทและผู้ซื้อหรือคู่ค้า (Möller, 2006, Möller and Rajala, 2007)

**ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)** หมายถึงความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์กับผู้ขายหรือคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน โดยการมีปฏิสัมพันธ์กันในกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยเฉพาะ ความร่วมมือเกิดขึ้นการที่บริษัทจำนวนตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปมาทำงานร่วมกันในการวางแผนและปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นกลยุทธ์ความร่วมมือในการนำคุณค่ามาสู่ลูกค้าปลายทาง (Simatupang and Sridharan 2002) ความร่วมมือในบริบทของห่วงโซ่อุปทานต้องระบุได้อย่างชัดเจนถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) เหตุผลของความต้องการในการร่วมมือ (2) ตำแหน่งของความร่วมมือและผู้ที่มีความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (3) ความร่วมมือกันนั้นเป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกันทางด้านใด และ (4) ความร่วมมือนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญทางด้านใด ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบหลักคือ รูปแบบแรกเป็นความร่วมมือในแนวดิ่ง ซึ่งเป็นความร่วมมือกับลูกค้า ความร่วมมือข้ามหน่วยงานภายในองค์กร และความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ รูปแบบที่ 2 คือความร่วมมือในแนวกว้างซึ่งรวมเอาความร่วมมือกับคู่แข่ง ความร่วมมือภายในองค์กร และความร่วมมือกับผู้ที่ไม่ใช่คู่แข่ง (Barratt, 2004) ดังแสดงในภาพที่ 1-3 โดยในวิทยานิพนธ์นี้เป็นการศึกษาความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นรูปแบบของความร่วมมือในแนวดิ่ง



ภาพที่ 1-3 ขอบเขตของความร่วมมือ (Barratt, 2004)

**คุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value)** หมายถึงคุณค่าที่บริษัทที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ได้รับจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และมีความร่วมมือกับผู้ซื้อหรือคู่ค้า คุณค่าเชิงความร่วมมือที่บริษัทที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ได้รับแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ คุณค่าทางการเงิน (Financial Value) เช่น รายได้ ผลกำไร ยอดขาย และคุณค่าที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Value) เช่น ขีดความสามารถใหม่ องค์กรความรู้ใหม่ นวัตกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ชื่อเสียง การสร้างตราสินค้า ประสิทธิภาพทางการผลิต ฯลฯ (Corsaro et al., 2012, Divita et al., 2006, Haksever et al., 2004, Kalafut, 2003, Ngugi et al., 2010, Paulraj and Chen, 2007, Smals and Smits, 2012, Verdu et al., 2012)



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของการศึกษาวิจัยเรื่อง นวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ได้มีการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใน 5 ส่วน ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน คุณค่าเชิงความร่วมมือ และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อศึกษาหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และนำมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีนักวิชาการกล่าวถึงปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในการสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนี้

ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในธุรกิจต่างๆ มีความแตกต่างกันตามเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในการเริ่มต้นสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Hammervoll, 2010) ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. Value Creation Initiatives in Transactions เป็นการเริ่มต้นสร้างคุณค่าในการติดต่อธุรกิจ โดยมีการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านโลจิสติกส์ โดยการลงทุนปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้มีความยืดหยุ่น มีการแก้ไขปัญหา และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านโลจิสติกส์และข้อมูลทางด้านอื่นๆ เช่น การตลาด เทคโนโลยี และการพัฒนาผลิตภัณฑ์

2. Value Creation Initiatives in Interactions เป็นการสร้างเริ่มต้นคุณค่าในการมีปฏิสัมพันธ์ โดยมีการลงทุนทางด้านความสัมพันธ์ มีการสร้างข้อตกลง มีการช่วยแก้ไขปัญหาโดยการให้คำแนะนำ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และแบ่งปันข้อมูล และมีความเต็มใจใน患患ทรัพยากร

เป้าหมาย การมุ่งประสานกัน และการพึ่งพากันในการเริ่มต้นสร้างคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่แตกต่างกัน (Hammervoll, 2009a, Hammervoll, 2009b, Hammervoll, 2012, Hammervoll, 2010, Paulraj and Chen, 2007) ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Value Creation Initiatives in Logistic Integration เป็นการเริ่มต้นสร้างคุณค่าที่มีการบูรณาการโลจิสติกส์ เกิดขึ้นจากการที่ผู้ซื้อหรือซัพพลายเออร์มีการวางแผนและมีความร่วมมือทางด้านโลจิสติกส์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินการที่มุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่าย เพื่อให้มีความโปร่งใส มีความยืดหยุ่น และมีการวางแผนทางด้านโลจิสติกส์ที่เหมาะสม การบูรณาการโลจิสติกส์ทำได้ทั้งภายในและภายนอก การบูรณาการโลจิสติกส์ภายในหมายถึงการบูรณาการโลจิสติกส์ระหว่างขอบเขตของหน้าที่ต่างๆ ภายในบริษัท การบูรณาการโลจิสติกส์ภายนอกหมายถึงการบูรณาการกิจกรรมโลจิสติกส์ข้ามขอบเขตของบริษัทโดยการเปลี่ยนกิจกรรมทางด้านการผลิตทั้งหมดให้รวมเข้าในห่วงโซ่อุปทาน และบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ทางด้านโลจิสติกส์ของบริษัทเข้ากับกิจกรรมต่างๆ ทางด้านโลจิสติกส์ของซัพพลายเออร์และลูกค้า โดยผู้ซื้อหรือซัพพลายเออร์มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มความสามารถในการสื่อสารในห่วงโซ่อุปทานระหว่างองค์กร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการวางแผนและการจัดการทางด้านโลจิสติกส์ เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล การสื่อสารที่มีความใกล้ชิดและมีการแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ การเชื่อมต่อด้วยระบบคอมพิวเตอร์ระหว่างองค์กร ฯลฯ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการเชื่อมต่อระหว่างกิจกรรม และทำให้เกิดการบูรณาการโลจิสติกส์ที่ดีขึ้น การประสานกันระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์เป็นการมุ่งประสานกันในการปฏิบัติการ และมีการพึ่งพากันในห่วงโซ่อุปทานตามลำดับ

2. Value Creation Initiatives in Unilateral Learning เป็นการเริ่มต้นสร้างคุณค่าที่มีการเรียนรู้ฝ่ายเดียว เกิดขึ้นจากการที่ผู้ซื้อหรือซัพพลายเออร์จัดส่งข้อมูลที่มีประโยชน์ในด้านต่างๆ ให้กับอีกฝ่าย เช่น การจัดส่งข้อมูลทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม การตลาด เทคโนโลยี ฯลฯ เพื่อให้ผู้ซื้อหรือซัพพลายเออร์ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีการเรียนรู้เกิดขึ้น การประสานกันระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์เป็นการมุ่งประสานกันในระดับองค์กร โดยมีความสามารถและระบบในการส่งและรับข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการระหว่างองค์กร และมีรูปแบบของการพึ่งพากันตามลำดับต่อเนื่อง

3. Value Creation Initiatives in Unilateral Development เป็นการเริ่มต้นสร้างคุณค่าที่มีการพัฒนาฝ่ายเดียว เกิดขึ้นจากการที่ผู้ซื้อหรือซัพพลายเออร์ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับอีกฝ่าย เพื่อให้ผู้ซื้อหรือซัพพลายเออร์มีการพัฒนาความสามารถ โดยผู้ซื้อหรือผู้ขายฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สอนหรือผู้ให้คำแนะนำ ส่งผลให้อีกฝ่ายเกิดความชำนาญในการแก้ไขปัญหาผ่านการชี้แนะ การช่วยแก้ไขปัญหา การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการติดตามอย่างใกล้ชิด ผู้ซื้อเป็นฝ่ายที่สอนและให้คำแนะนำ เช่น การช่วยเหลือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การช่วยพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การช่วยตรวจสอบกระบวนการผลิต การช่วยแก้ไขปัญหาในการผลิตและการบรรจุสินค้า ฯลฯ ผู้ขายเป็นฝ่ายที่สอนและให้คำแนะนำ เช่น การแนะนำคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์



การอบรมและแนะนำพนักงานของลูกค้าทางด้านการขาย การออกแบบระบบโลจิสติกส์ ฯลฯ การประสานกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเป็นการมุ่งประสานกันในระดับองค์กร และมีการพึ่งพากันซึ่งกันและกัน

4. Value Creation Initiatives in Bilateral Learning เป็นการเริ่มต้นสร้างคุณค่าที่มีการเรียนรู้สองฝ่าย เกิดขึ้นจากการที่ผู้ซื้อหรือผู้ขายมีการแบ่งปันความรู้ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและขีดความสามารถของผู้ซื้อหรือผู้ขายในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เช่น ผู้ซื้อและผู้ขายร่วมมือกันในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรมร่วมกัน การประสานกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเป็นการมุ่งประสานกันในระดับองค์กร และมีการพึ่งพากันแบบซึ่งกันและกัน

ดังแสดงในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ เป้าหมาย การมุ่งประสานกัน และการพึ่งพากันในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Hammervoll, 2009a)

	การบูรณาการ โลจิสติกส์ (Logistic Integration)	การเรียนรู้ฝ่ายเดียว (Unilateral Learning)	การพัฒนาฝ่ายเดียว (Unilateral Development)	การเรียนรู้ร่วมกัน (Bilateral Learning)
เป้าหมาย (Objective)	ประสิทธิภาพทาง โลจิสติกส์ (Effective Logistic)	การเรียนรู้ของผู้ซื้อหรือ ผู้ขาย (Buyer or Supplier Learning)	การพัฒนาของผู้ซื้อหรือ ผู้ขาย (Buyer or Supplier Development)	การเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning)
การมุ่งเน้นการ ประสานกัน (Focus of Coordination)	การประสานกันในการ ปฏิบัติการ (Operation Linkage)	การประสานกันในระดับ องค์กร (Organization Linkage)	การประสานกันในระดับ องค์กร (Organization Linkage)	การประสานกันในระดับ องค์กร (Organization Linkage)
การพึ่งพากัน (Interdependence)	แบบเรียงลำดับ (Sequential Interdependence)	แบบซึ่งกันและกัน (Reciprocal Interdependence)	แบบซึ่งกันและกัน (Reciprocal Interdependence)	แบบซึ่งกันและกัน (Reciprocal Interdependence)

ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ สรุปได้ดังแสดงใน  
ตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	ที่มา
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)	- ผู้ซื้อและผู้ขายมีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับอีกฝ่าย	Hammervoll, 2009a, 2009b, 2012;
	- ผู้ซื้อและผู้ขายมีการเรียนรู้จากได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากอีกฝ่าย	Hammervoll และ Tofen, 2010
	- ผู้ซื้อและผู้ขายมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับอีกฝ่าย	
	- ผู้ซื้อและผู้ขายมีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากอีกฝ่าย	
	- ผู้ซื้อและผู้ขายมีการแบ่งปันองค์ความรู้	
การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	- การมุ่งติดต่อธุรกิจ (Transaction Focus)	Hammervoll, 2009a, 2009b, 2012;
	- การมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Focus)	Hammervoll และ Tofen, 2010
การพึ่งพากัน (Interdependence)	- แบบเรียงลำดับ (Sequential Interdependence)	Hammervoll, 2009a, 2009b, 2012;
	- แบบซึ่งกันและกัน (Reciprocal Interdependence)	Hammervoll และ Tofen, 2010
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationship)	- การบูรณาการโลจิสติกส์	Hammervoll, 2009a, 2009b, 2012;
	- ประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและการติดต่อธุรกิจ	Hammervoll และ Tofen, 2010; Paulraj และ Chen, 2007
	- ประสิทธิภาพในการผลิต	
	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์	
	- การสร้างนวัตกรรม	
	- การขายและการตลาด	

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีนักวิชาการกล่าวถึงกลยุทธ์การสร้างคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนี้

Moller ได้ศึกษากลยุทธ์การสร้างคุณค่าในการค้าระหว่างธุรกิจ พบว่ากลยุทธ์การสร้างคุณค่าแบ่งออกได้ตามคุณลักษณะ บทบาท และกลไกการจัดการในการสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายหลายเออร์ ดังนี้

1. Matching Core Value Strategy เป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่ผู้ซื้อและผู้ขายหลายเออร์มีความคุ้นเคยกับกิจกรรม ผู้เกี่ยวข้อง และกระบวนการในการสร้างคุณค่าเป็นอย่างดี และค่อนข้างมีความมั่นคงสูง กลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าประเภทนี้เป็นการจับคู่ เนื่องจากผู้ร่วมมือมองเห็นผลประโยชน์ที่ได้รับได้อย่างชัดเจน โดยผู้ซื้อที่มีความสามารถตามที่ต้องการในการนำผลประโยชน์ไปใช้ และผู้ขายหลายเออร์มีความสอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นข้อเสนอ กลไกการจัดการที่นำมาใช้คือ การแข่งขันในด้านเงื่อนไขการส่งมอบและราคา เช่น ข้อเสนอในการเพิ่มประสิทธิภาพของต้นทุน การเพิ่มคุณภาพสินค้า หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบ ฯลฯ เพื่อสร้างความร่วมมือในการจัดการผู้ขายหลายเออร์และลูกค้า โดยมีการบริหารจัดการระบบของข้อมูลข้ามบริษัท และมีความร่วมมือในกระบวนการทางธุรกิจระหว่างบริษัท

2. Value-Adding Strategies เป็นกลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนบางส่วนที่อยู่ภายในระบบคุณค่า ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ย่อยต่างๆ ดังนี้

2.1 Supplier Driven Value-Added Strategy เป็นกลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าที่ขับเคลื่อนโดยผู้ขายหลายเออร์ เกิดขึ้นจากกรณีที่ผู้ขายหลายเออร์มีความต้องการขยายหรือปรับปรุงข้อเสนอเพื่อรักษาตำแหน่งและเพื่อเพิ่มการแข่งขัน เช่น การปรับปรุงหรือเพิ่มข้อเสนอใหม่ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ฯลฯ

2.2 Buyer Driven Value-Added Strategy เป็นกลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าที่ขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อ เกิดขึ้นจากการที่ผู้ซื้อที่มีอำนาจในการชักจูงผู้ขายหลายเออร์ให้ปรับปรุงข้อเสนอ เช่น ผู้ซื้อต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองโดยการเพิ่มส่วนประกอบ ระบบ และบริการที่จัดหาโดยผู้ขายหลายเออร์

3. Radical Innovation Strategies เป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่มีการสร้างนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation) และมุ่งเน้นอนาคต เกิดขึ้นจากการที่ผู้ซื้อและผู้ขายหลายเออร์ร่วมมือกันเพื่อให้ได้คุณค่าที่ดีขึ้น โดยผู้ขายหลายเออร์หรือผู้ซื้อเป็นผู้นำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง ซึ่งมีทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องเดิมและผู้

ที่เกี่ยวข้องใหม่ และระบบคุณค่าเดิมมีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง เพื่อสร้างกิจกรรมคุณค่าใหม่ ซึ่งมีความไม่แน่นอนของกิจกรรมและผู้ที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าประเภทนี้แบ่งออกเป็น กลยุทธ์ย่อยต่างๆ ดังนี้ (ดังแสดงในตารางที่ 2-3)

3.1 Supplier Driven Radical Innovation Strategies เป็นกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิงที่ขับเคลื่อนโดยซัพพลายเออร์ เกิดขึ้นจากการที่ซัพพลายเออร์สามารถเปลี่ยนความรู้ให้เป็นนวัตกรรม โดยซัพพลายเออร์ต้องสามารถสื่อสารศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้กับผู้ซื้อ นวัตกรรมในหลายกรณีจะยังอยู่ในขั้นตอนของแนวคิด และต้องการการพัฒนาาร่วมกันกับผู้ซื้อหลักที่มีความสำคัญเพื่อให้ใช้งานได้ในตลาด การสร้างทีมในการพัฒนาร่วมกัน ประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องในหลากหลายหน้าที่ ซึ่งต้องสามารถถ่ายโอนความรู้และความสามารถที่อยู่ภายในแต่ละคน และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ทำให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความร่วมมือและวัฒนธรรมของการสร้างการเรียนรู้ องค์กรต้องมีขีดความสามารถในการเรียนรู้ หรือมีความสามารถการดูดซับความรู้ ซึ่งขึ้นกับพื้นฐานความรู้ขององค์กร ขอบเขตของความชำนาญในการเรียนรู้ แรงจูงใจในการแสวงหาและการค้นพบ และองค์กรนั้นสามารถถ่ายโอนและสร้างองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นได้

3.2 Buyer Driven Radical Innovation Strategies เป็นกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิงที่ขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อ โดยการใช้ความสามารถในระดับโครงสร้างที่มีความซับซ้อนในการสร้างคุณค่า มีพื้นฐานมาจากการผสมผสานกิจกรรมในแนวทางใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง และนำไปสู่โมเดลทางธุรกิจใหม่ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทำลายกรอบดั้งเดิมของการทำธุรกิจ กลยุทธ์ประเภทนี้เป็นกลยุทธ์สำคัญที่บริษัทชั้นนำระดับโลกนำมาใช้ เช่น บริษัท Amazon.com ใช้ความสามารถเป็นสื่อกลางในการผสมผสานบทบาทของซัพพลายเออร์และลูกค้าผ่านกิจกรรมคุณค่าที่อยู่บนอินเทอร์เน็ต และโมเดลทางธุรกิจและระบบในการผลิตคุณค่าในรูปแบบใหม่ของบริษัท IKEA โดยการเปลี่ยนจากการเป็นผู้ค้าปลีกในห้างโชมาสู่การเป็นผู้ออกแบบและกำหนดแนวโน้มให้กับผู้บริโภค ฯลฯ

3.3 Joint/Networked Radical Innovation Strategy เป็นกลยุทธ์ความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง โดยเป็นระบบการสร้างคุณค่าทางนวัตกรรมที่มีความเกี่ยวข้องของผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ รวมทั้งมีผู้ที่เกี่ยวข้องในแนวกว้าง เช่น คู่แข่งขันทางธุรกิจ สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย และหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถร่วมกันสร้างนวัตกรรม

ตารางที่ 2-3 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Möller, 2006)

การสร้างคุณค่าหลัก ที่มุ่งเน้นแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Core Value Production Exchange Oriented Relationship)	การสร้างคุณค่าเพิ่มเชิงความสัมพันธ์ (Value-Adding Relational Value Production)	การสร้างคุณค่าเชิงความสัมพันธ์ ที่มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented Relational Value Production)
ระบบคุณค่าที่มีระดับการกำหนดสูง (High Level of Determination of the Value System)	ระบบคุณค่าที่มีการเปลี่ยนแปลงบางส่วน (Incrementally Changing Value System)	ระบบคุณค่าที่มีระดับการกำหนดต่ำ (Low Level of Determination of the Value System)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีกิจกรรมที่รู้จักกันดีและเป็นการเฉพาะ</li> <li>• มีผู้เกี่ยวข้องที่รู้จักกันดี</li> <li>• ค่อนข้างมีความมั่นคงสูง</li> <li>• มีกระบวนการที่รู้จักกันดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการเปลี่ยนแปลงบางส่วนภายในระบบคุณค่าเดิม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นระบบคุณค่าใหม่</li> <li>• มีทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องเดิมและผู้ที่เกี่ยวข้องใหม่</li> <li>• ระบบคุณค่าเดิมมีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง</li> <li>• มีการสร้างกิจกรรมคุณค่าใหม่</li> <li>• มีความไม่แน่นอนของกิจกรรมและผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>• มีการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ใหม่อย่างสิ้นเชิง</li> </ul>
มีความซับซ้อนของความสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งเน้นปัจจุบัน		มีความซับซ้อนของความสัมพันธ์สูง และมุ่งเน้นอนาคต

การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่ประกอบด้วยปัจจัยในการส่งเสริมการสร้างคุณค่า ได้แก่ ทรัพยากรในเครือข่าย พลวัตทางความสามารถ ความสัมพันธ์ในเครือข่าย เครือข่ายทางธุรกิจสามารถสร้างความสำเร็จที่เหนือกว่าการทำธุรกรรมทางการตลาดหรือการทำธุรกิจที่อยู่ในองค์กรเดียว เครือข่ายทางธุรกิจและระบบการสร้างคุณค่าประกอบด้วยบทบาทของพื้นฐานใน 3 ระดับ คือ ผู้เกี่ยวข้อง ทรัพยากร และกิจกรรม ระบบการสร้างคุณค่าของเครือข่ายทางธุรกิจเป็นชุดของกิจกรรมที่มีการดำเนินการโดยผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่บนการรวมกันของทรัพยากรและมีการควบคุมโดยผู้เกี่ยวข้อง เป็นการนำขีดความสามารถที่มีอยู่เดิมมาใช้ใหม่ และเป็นการพัฒนาความสามารถใหม่ให้มีความแข็งแกร่ง (Hsieh et al., 2012, Möller and Rajala, 2007, Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2009, Van Horne et al., 2006)

Moller และ Rajala (2007) ศึกษากลยุทธ์เครือข่ายทางธุรกิจในการสร้างคุณค่าและแบ่งรูปแบบของเครือข่ายทางธุรกิจออกตามบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากร กิจกรรม และเป้าหมายในการสร้างคุณค่า ดังนี้

1. Current Business Nets เป็นรูปแบบเครือข่ายที่ค่อนข้างมั่นคงและมีโครงสร้างหลายระดับ มีการจัดระดับของกิจกรรมคุณค่า มีความโปร่งใสชัดเจนของการตกลงกันในกิจกรรมสร้างคุณค่า เครือข่ายในรูปแบบนี้มีเป้าหมายเพื่อประสานความร่วมมือในการสร้างกิจกรรมคุณค่าอย่างเป็นระบบ และนำข้อเสนอของลูกค้ามาผนวกเข้าในเครือข่ายโดยการรวมเอาการจัดการจัดหาแหล่งทรัพยากรที่ดี เครือข่ายทางธุรกิจแบบหมุนเวียนประกอบด้วยเครือข่ายรูปแบบต่างๆ ได้แก่

1.1 Vertical-Demand Supply Nets เป็นเครือข่ายอุปสงค์อุปทานในแนวดิ่งที่มีการกำหนดซัพพลายเออร์และช่องทางการจำหน่ายอย่างชัดเจน เพื่อลดระยะเวลาและสร้างประสิทธิภาพในการผลิตและโลจิสติกส์ มีการพึ่งพากันระหว่างผู้มีส่วนร่วมอย่างเป็นลำดับ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการบูรณาการทรัพยากร และมีการกระจายความร่วมมืออย่างเป็นลำดับขั้น

1.2 Horizontal Market Nets เป็นเครือข่ายการตลาดในแนวนอน โดยเป็นเครือข่ายพันธมิตรของคู่แข่งชั้นทางธุรกิจที่สร้างขึ้นเมื่อบริษัทคู่แข่งตระหนักถึงช่องทางความสัมพันธ์หรือระบบการให้บริการลูกค้าที่สามารถประสานกันเพื่อนำไปสู่ตำแหน่งที่มีความแข็งแกร่งในการแข่งขัน เช่น พันธมิตรของสายการบินที่มีพื้นฐานของการผสานทรัพยากรที่มีเข้าไว้ด้วยกันและมีการประสานกัน โดยการรวมกลุ่มและพึ่งพาซึ่งกันและกัน

2. Business Renewal Nets เป็นเครือข่ายทางธุรกิจที่เป็นการสร้างคุณค่าและสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงแบบบางส่วน (Incremental Innovation) เป็นเครือข่ายที่ไม่ถาวร และเป็นการนำข้อเสนอที่มีอยู่มาเริ่มใหม่ โดยมีความต้องการของลูกค้าหรือการแก้ไขปัญหาเป็นแรงขับเคลื่อน เครือข่ายทางธุรกิจแบบฟื้นฟูใหม่ประกอบด้วยเครือข่ายรูปแบบต่างๆ ได้แก่

2.1 Business Renewal Nets เป็นเครือข่ายทางธุรกิจที่เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยมีความร่วมมือจากหลายบริษัทและมีซัพพลายเออร์หลักเป็นศูนย์กลาง โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของเครือข่ายอุปสงค์อุปทาน หรือเครือข่ายการตลาดในแนวนอน มีการรวมกันและพึ่งพากัน มีการประสานและการกระจายทรัพยากร โดยการเชื่อมโยงขอบเขตและการสื่อสารของกลุ่ม และมีวัฒนธรรมของความเชื่อใจที่ส่งเสริมการพัฒนา

2.2 Customer Solution Nets เป็นเครือข่ายของผู้ผลิตที่มีทรัพยากรและความสามารถ และมีความเป็นชั่วคราวของกลุ่มผู้ร่วมมือที่อยู่บนเป้าหมายในการแก้ปัญหาของโครงการและลูกค้า เช่น อุตสาหกรรมก่อสร้าง และการพัฒนาซอฟต์แวร์ เป็นต้น

3. Emerging New Business Nets เป็นเครือข่ายทางธุรกิจที่มีการสร้างระบบใหม่ของคุณค่าและเป็นการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง (Radical Change) โดยการเปลี่ยนระบบคุณค่าที่มี

อยู่ทั้งหมดและสร้างระบบใหม่ขึ้นมา มีความไม่แน่นอนของโครงสร้างในองค์ความรู้ใหม่และกิจกรรมคุณค่า เครือข่ายรูปแบบนี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างพื้นที่ทางการตลาดใหม่ โดยการสร้างเทคโนโลยีใหม่ที่มีความโดดเด่น และการสร้างการใช้งานใหม่ในเชิงพาณิชย์ เครือข่ายทางธุรกิจแบบเกิดใหม่ประกอบด้วยเครือข่ายรูปแบบต่างๆ ได้แก่

3.1 Application Nets สร้างขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งการใช้ประโยชน์ทางธุรกิจเชิงพาณิชย์ มีการขับเคลื่อนโดยบริษัทหลักที่เป็นศูนย์กลาง มีเครือข่ายของผู้ผลิต โดย มีการรวมกันและพึ่งพากันอย่างเป็นลำดับ

3.2 Dominant Design Nets เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการที่บริษัทที่ทำธุรกิจเชิงรุกโดยการสร้างเทคโนโลยีที่มีการออกแบบที่โดดเด่น เครือข่ายแบบนี้มีการรวมกันในแนวทแยงที่บางส่วนเป็นคู่แข่งทางธุรกิจและบางส่วนเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยมีการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี มีการบริหารจัดการในกลุ่มของบริษัทและและผู้มีส่วนร่วมทางเทคโนโลยี รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้วางกฎระเบียบ และสถาบันทางการเงิน โดยมีการรวมกันและพึ่งพากันอย่างเป็นลำดับ

3.3 Innovation Networks เป็นเครือข่ายนวัตกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเครือข่ายการวิจัยของมหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย และหน่วยงานทางการวิจัยขององค์กรต่างๆ โดยมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการประสานความร่วมมือภายในบริษัท มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีกรอบของมาตรฐานร่วมกัน

ดังแสดงในตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 ประเภทของเครือข่ายทางธุรกิจ คุณลักษณะและกลไกในการจัดการ (Möller and Rajala, 2007)

Current Business Nets	Business Renewal Nets	Emerging New Business Nets
<b>คุณลักษณะ</b>	<b>คุณลักษณะ</b>	<b>คุณลักษณะ</b>
- ค่อนข้างมั่นคงและมีโครงสร้างหลายระดับ	- เป็นการสร้างคุณค่าและสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงแบบบางส่วน และเป็นเครือข่ายที่ไม่ถาวร	- เป็นการสร้างระบบใหม่ของคุณค่าและเป็นการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง - มีความไม่แน่นอนขององค์ความรู้ใหม่และกิจกรรมคุณค่า
<b>เป้าหมาย</b>	<b>เป้าหมาย</b>	<b>เป้าหมาย</b>
- การผสมผสานความร่วมมือในการสร้างกิจกรรมคุณค่าอย่างเป็นระบบ และนำข้อเสนอของลูกค้ามาผนวกเข้าในเครือข่ายโดยการรวมเอาการจัดการแหล่งทรัพยากรที่ดี	- การนำข้อเสนอที่มีอยู่มาเริ่มใหม่ โดยมีความต้องการของลูกค้าหรือการแก้ไขปัญหาเป็นแรงขับเคลื่อน	- การสร้างพื้นที่ทางการตลาดใหม่ โดยการสร้างเทคโนโลยีใหม่ที่มีความโดดเด่น และการสร้างการใช้งานใหม่ในเชิงพาณิชย์

Current Business Nets	Business Renewal Nets	Emerging New Business Nets
<b>กลไกในการจัดการ</b> - Vertical-Demand Supply Nets <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการพึ่งพากันระหว่างผู้มีส่วนร่วมอย่างเป็นลำดับชัดเจน</li> <li>- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและมีความยืดหยุ่น</li> <li>- มีความเชี่ยวชาญสูง</li> <li>- มีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลโดยมีความร่วมมือและบูรณาการแหล่งทรัพยากร กิจกรรมคุณค่า และเครือข่ายสมาชิกที่เข้มแข็ง</li> <li>- มีการกระจายความร่วมมืออย่างเป็นลำดับขั้น</li> </ul> - Horizontal Market Nets <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรวมกลุ่มกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน</li> </ul>	<b>กลไกในการจัดการ</b> - Business Renewal Nets <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรวมกันและพึ่งพากัน</li> <li>- มีการประสานและการกระจายทรัพยากร</li> <li>- มีการเชื่อมโยงขอบเขตและการสื่อสารของกลุ่มบริษัท</li> <li>- มีวัฒนธรรมของความไว้วางใจที่ส่งเสริมการพัฒนาาร่วมกัน</li> <li>- มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนร่วม โดยการแบ่งผลประโยชน์</li> <li>- สร้างสมดุลของระยะในการเชื่อมโยงกัน</li> </ul> - Customer Solution Nets <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรวมกันและพึ่งพากันอย่างเป็นลำดับ</li> </ul>	<b>กลไกในการจัดการ</b> - Application Nets <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรวมกันและพึ่งพากันอย่างเป็นลำดับ</li> <li>- มีผู้ดำเนินงานหลักในลักษณะที่ผสมผสาน</li> <li>- เป็นระบบที่มีบริษัทหลักเป็นศูนย์กลางและเป็นระบบของความร่วมมือในโครงการ</li> </ul> - Dominant Design Nets <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรวมกันและพึ่งพากันอย่างเป็นลำดับ</li> <li>- มีการกำหนดและสร้างวาระในการสื่อสาร</li> <li>- มีกิจกรรมการประสานความร่วมมือที่ไม่หยุดนิ่ง</li> <li>- มีการใช้กลุ่มของผู้ร่วมทำงานหรือทีมพันธมิตร</li> </ul> - Innovation Networks <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการพึ่งพากันและกันเป็นหลัก</li> <li>- ผู้ที่มีส่วนร่วมต้องมีการประสานความร่วมมือภายในบริษัทของตนเอง</li> <li>- มีผู้นำแบบไม่เป็นทางการ</li> <li>- มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</li> <li>- มีกรอบของมาตรฐานร่วมกัน</li> <li>- การบริหารจัดการไม่สามารถทำได้โดยผู้เดียว</li> <li>- ผู้มีส่วนร่วมจะอยู่ในตำแหน่งของแต่ละจุดที่มีการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนร่วมอื่นๆ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำกับอย่างเป็นอิสระแต่มีการแลกเปลี่ยนกันในการดำเนินการ</li> <li>- มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าและการตลาด</li> <li>- มีกิจกรรมกลางและการแบ่งผลประโยชน์อย่างยุติธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประสานกันและมีกำหนดการ</li> <li>- มีระบบที่รวดเร็วในการร่วมกันสร้างเครือข่ายหรือโครงการสำหรับลูกค้า</li> <li>- มีระบบการบริหารจัดการโครงการและระบบการแลกเปลี่ยนที่ทันสมัย</li> <li>- สร้างสมดุลของระยะในการเชื่อมโยงกัน</li> </ul>	



ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2-5 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	ที่มา
ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ซื้อและผู้ขายมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน</li> <li>- ผู้ซื้อและผู้ขายมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่ในระบบคุณค่าเดิม</li> <li>- ผู้ซื้อและผู้ขายมีเปลี่ยนแปลงระบบคุณค่าเดิมอย่างสิ้นเชิงเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ที่ดีขึ้น</li> <li>- ผู้ซื้อและผู้ขายมีการพึ่งพากันอย่างเป็นลำดับ</li> <li>- ผู้ซื้อและผู้ขายมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน</li> </ul>	Moller, 2006, Möller และ Rajala, 2007
บทบาทและอำนาจต่อรอง (Roles and Bargaining Power)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้ผู้ขายพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ</li> <li>- ผู้ขายเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอใหม่ให้แก่ผู้ซื้อ</li> <li>- ผู้ซื้อและผู้ขายปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกัน</li> </ul>	Moller, 2006, Möller และ Rajala, 2007
กลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาข้อเสนอตามความต้องการของอีกฝ่าย</li> <li>- การขยายหรือปรับปรุงข้อเสนอเพื่อรักษาตำแหน่งและเพิ่มการแข่งขัน</li> <li>- การสร้างนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง</li> <li>- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน</li> </ul>	Hsieh และคณะ, 2012, Möller และ Rajala, 2007, Ritala และ Hurmelinna-Laukkanen, 2009, Van Horne และคณะ., 2006

### 2.3 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนี้

ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานเป็นกลยุทธ์ความร่วมมือในการนำคุณค่ามาสู่ลูกค้าปลายทาง ความร่วมมือระหว่างองค์กรนำไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ทำให้ห่วงโซ่อุปทานเป็นแหล่งสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลให้เกิดขีดความสามารถในการสร้างคุณค่าที่มีความแตกต่างซึ่งนำไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืน และทำให้มีการพัฒนาการจัดการความเสี่ยง ซึ่งช่วยสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมในตลอดห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์ความร่วมมือของผู้ซื้อและซัพพลายเออร์เป็นเครื่องมือในการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนร่วม เพื่อช่วยให้บริษัทสร้างคุณค่าจากความร่วมมือได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Fawcett et al., 2008, Mike Hales, 2011, Simatupang et al., 2002)

Barratt (2004) สรุปลงค์ประกอบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน โดยแบ่งออกเป็น องค์ประกอบทางวัฒนธรรม ความร่วมมือ และองค์ประกอบทางด้านกลยุทธ์ ดังนี้

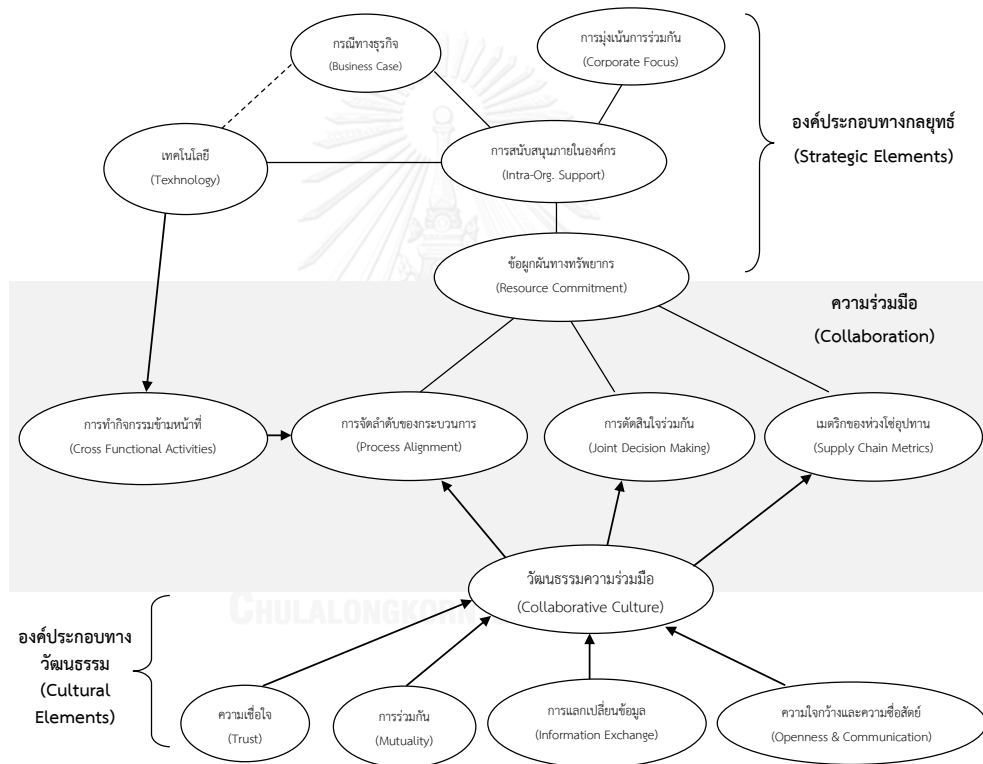
1. องค์ประกอบของวัฒนธรรม เป็นองค์ประกอบหลักในการส่งเสริมของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมของความร่วมมือ ความไว้วางใจภายนอกและภายในที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องและเกิดขึ้นในการเชื่อมโยงกับพันธมิตรหรือในการริเริ่มความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันและมีการแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลในห่วงโซ่อุปทานที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพของการส่งผ่านข้อมูล เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน การสื่อสารและความเข้าใจที่มีการพัฒนาให้เปิดกว้างและมีความชัดเจน และการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและส่งเสริมความคิดทางนวัตกรรม ความใจกว้างและความซื่อสัตย์ทำให้เกิดการพัฒนาความไว้วางใจ การให้ความเคารพ และข้อตกลงที่เพิ่มมากขึ้น

2. ความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาความสัมพันธ์ในความร่วมมือต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งภายในและภายนอก การทำกิจกรรมข้ามหน้าที่โดยมีการส่งผ่านข้อมูลและการพัฒนาความไว้วางใจ การจัดลำดับของกระบวนการที่มีการข้ามขอบเขตของหน้าที่ต่างๆ ซึ่งต้องได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้งในหน้าที่ต่างๆ การตัดสินใจร่วมกันในการคาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งการตัดสินใจร่วมกันมีความสำคัญอย่างมาก และเมตริกของห่วงโซ่อุปทานเป็นการแลกเปลี่ยนเมตริกทางความสามารถระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์เพื่อให้สามารถมองเห็นปัญหาต่างๆ และพัฒนาความสามารถโดยรวม

3. องค์ประกอบทางด้านกลยุทธ์ ความร่วมมือที่มีความยั่งยืนต้องมียุทธศาสตร์ประกอบทางด้านกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรและข้อผูกพัน โดยต้องมีข้อผูกพันในด้านทรัพยากรระหว่างซัพพลายเออร์และลูกค้าที่เกิดขึ้นตั้งแต่การเริ่มพัฒนาในขั้นแรกและเกิดขึ้นในระยะยาวตลอดความสัมพันธ์ การสนับสนุนภายในองค์กรโดยต้องมีการริเริ่มและสนับสนุนจากผู้บริหารและส่วนต่างๆ

ภายในองค์กร ระดับของการสนับสนุนภายในองค์กรเป็นส่วนที่ตัดสินการจัดลำดับกระบวนการและความสำเร็จของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่จะเกิดขึ้น การมุ่งเน้นการร่วมกันเพื่อให้ได้รับการผลักดันและการสนับสนุนจากองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาธุรกิจจากความร่วมมือ เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและข้อตกลงจากผู้บริหาร การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการแลกเปลี่ยนความเข้าใจในสิ่งที่พันธมิตรในห่วงโซ่อุปทานมีความร่วมมือกัน เพื่อให้มีความชัดเจนของกระบวนการและมีความเข้าใจข้อมูลต่างๆ

ดังแสดงในภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 องค์ประกอบของความร่วมมือ (Barratt, 2004)

ความเชื่อใจเป็นองค์ประกอบและกลไกที่สำคัญของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน การสร้างความเชื่อใจเกิดขึ้นจากองค์ประกอบต่างๆ เช่น ข้อตกลงร่วมกัน มาตรฐานของความร่วมมือ การพึ่งพากัน ความเข้าใจกันได้ขององค์กร และการส่งเสริมจากผู้บริหารระดับสูง ฯลฯ ความเชื่อใจควรเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรและมีการสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นตลอดในความร่วมมือ ความเชื่อใจนำไปสู่ความมั่นคงที่ยั่งยืนขององค์กร องค์กรร่วมของห่วงโซ่อุปทานต้องการความเชื่อใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งหมด ความเชื่อใจเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงให้เกิดการริเริ่มความเป็นพันธมิตรหรือความสัมพันธ์ และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน (Barratt, 2004, Fugate et al., 2006, Mike Hales, 2011, Roy et al., 2004)

การสื่อสารระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีความสม่ำเสมอ การมีบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายอย่างสม่ำเสมอทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการประชุมร่วมกันเป็นประจำ มีการติดตามอย่างใกล้ชิดและอยู่เคียงข้างกันในเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งสองฝ่าย การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านการจัดซื้อการจัดจ้างและการออกแบบผลิตภัณฑ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย ส่งผลให้ทั้งสองฝ่ายสามารถพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถลดระยะเวลาในการตอบสนองลูกค้า สามารถลดค่าใช้จ่ายในการป้องกันพฤติกรรมการฉวยโอกาส และสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการออกแบบผลิตภัณฑ์ และมีการดำเนินการที่มีคุณภาพ (Lado et al., 2011, Paulraj and Chen, 2007) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบูรณาการระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เป็นองค์ประกอบในการสร้างความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน อาทิเช่น การพัฒนาระบบและเทคโนโลยีของซัพพลายเออร์และผู้ซื้อเพื่อดำเนินการทางอิเล็กทรอนิกส์ในการประสานระหว่างองค์กร การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีข้ามบริษัทระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ การพัฒนาขีดความสามารถทางเทคโนโลยีในการสื่อสารและการตอบสนองลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบทางเทคนิคเฉพาะของซัพพลายเออร์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และการใช้ระบบการสื่อสารเพื่อติดตามหรือเพื่อเร่งการส่งสินค้า (Ngugi et al., 2010, Paulraj and Chen, 2007, Roy et al., 2004) การปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในและกลไกในการกำกับดูแล ได้แก่ การสื่อสารร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวร่วมกันของพันธมิตร การพัฒนาแผนทางธุรกิจของทั้งสองฝ่าย การเสริมสร้างมาตรฐานกฎหมาย และบรรทัดฐาน การเพิ่มการพบปะและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เกี่ยวข้อง การมีความยืดหยุ่น ระดับของความร่วมมือ และการส่งเสริมความเชื่อใจระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจ (Coulibaly and Sauvée, 2010, Ngugi et al., 2010) การใช้ทีมข้ามหน้าที่และทีมข้ามบริษัทเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและซัพพลายเออร์และร่วมกันสร้างคุณค่า โดยการที่บริษัททั้งสองฝ่ายสนับสนุนทีมการทำงานผ่านความร่วมมือและการวางแผนร่วมกัน และมีทีมเฉพาะกิจ เช่น การเงิน โลจิสติกส์ การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา ฝ่ายขาย การตลาด และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Enz and Lambert, 2012, Lado et al., 2011)

ซัพพลายเออร์ในจำนวนจำกัดและความสัมพันธ์ในระยะยาวทำให้ซัพพลายเออร์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ดีและส่งผลที่ยาวนานต่อความสามารถโดยรวมของห่วงโซ่อุปทาน ซัพพลายเออร์ในจำนวนจำกัดเป็นการมุ่งเน้นทำงานอย่างใกล้ชิดและให้ร่วมมือกับซัพพลายเออร์ของบริษัท โดยมีการทำสัญญากับซัพพลายเออร์ในจำนวนจำกัด ความความสัมพันธ์ใน

ระยะยาวเป็นตัวบ่งชี้ว่าบริษัทผู้ซื้อคาดหวังความสัมพันธ์ร่วมกับซัพพลายเออร์หลักให้คงอยู่ในระยะยาว โดยมีการทำงานอย่างใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ และพิจารณาว่าซัพพลายเออร์เป็นส่วนขยายของบริษัท และในทางกลับกันซัพพลายเออร์มองผู้ซื้อเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระยะยาว (Lado et al., 2011, Paulraj and Chen, 2007)

ความร่วมมือในการสร้างคุณค่าในห่วงโซ่อุปทานเป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดการการผลิต การจัดการคลังสินค้า การจัดการขายสินค้า การจัดการการจัดจำหน่าย การจัดการการส่งเสริมสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การวางแผนการผลิต การจัดการการขนส่ง กระบวนการสั่งซื้อและกระบวนการเติมเต็ม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรอผลการชำระเงินและการชำระเงิน ระดับความเกี่ยวข้องของผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ในห่วงโซ่อุปทาน มีความแตกต่างกันตามความสำคัญและความซับซ้อนของกระบวนการที่มีการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กร โดยพิจารณาจากความซับซ้อนและความสำคัญของกระบวนการและกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ ความสำคัญของกระบวนการที่มีต่อห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด และความซับซ้อนของกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการอื่น (Sahay 2003)

ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีความแตกต่างกันตามระดับของความสัมพันธ์ระดับของเป้าหมาย และระดับของกิจกรรมความร่วมมือระหว่างคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน (McCormack, 2001) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในห่วงโซ่อุปทานแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. การผลิตและการสั่งซื้อ (Arm-Length Relationships) เป็นระดับของความสัมพันธ์ที่มีการลงทุน มีการแบ่งปันข้อมูล และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริษัทเพียงเล็กน้อย ผู้ซื้อไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนซัพพลายเออร์ได้ตลอด โดยมีการทำงานร่วมกันในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ที่ขึ้นอยู่กับการทำสัญญาข้อตกลง

2. การประสานกันตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Cooperation) เกิดขึ้นจากความต้องการในการจัดการข้อมูลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เป็นการทำงานร่วมกันที่มีเป้าหมายและจุดประสงค์เดียวกัน และมีทัศนคติในด้านบวกต่อกัน โดยยังคงมีอิสระในการทำงาน มีความเชื่อมโยงที่แน่นแฟ้น มีความสัมพันธ์ที่ยาวนาน มีการแบ่งปันข้อมูลที่เพิ่มขึ้น และมีซัพพลายเออร์ในจำนวนจำกัด

3. การประสานกันเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Coordination) เป็นการทำงานร่วมกันในด้านการวางแผน การคาดการณ์ และการเติมเต็มการใช้ประโยชน์ มีการร่วมมือกันทำงานอย่างกระตือรือร้น มีการโต้ตอบและมีการร่วมกันตัดสินใจ มีการวางแผนร่วมกัน มีความรับผิดชอบ มีการแบ่งปันข้อมูล มีการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น มีปัจจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเชื่อมโยงระบบข้อมูลที่แข็งแกร่ง

4. การประสานความร่วมมือ (Collaboration) ซึ่งเป็นระดับของความสัมพันธ์ที่พบมากขึ้นเนื่องมาจากกลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทานเปลี่ยนจากการผลิตในจำนวนมากไปเป็นการให้ความสนใจพึงพอใจต่อลูกค้า และเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดการและการนำไปใช้ทำได้ง่ายขึ้น ซึ่งทำให้มีการประสานกันในด้านต่างๆ ที่มีความซับซ้อนขึ้นได้ การประสานความร่วมมือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่มีการทำงานร่วมกันในเรื่องของการวางแผนการทำงาน การลงทุนร่วมกัน การวางแผนการผลิต การจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ระหว่างคู่ค้า

ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2-6 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	ที่มา
ความเชื่อใจ (Trust)	- ข้อตกลงร่วมกัน - คู่ค้าในจำนวนจำกัด - ความสัมพันธ์ในระยะยาว	Barratt, 2004; Fugate และคณะ, 2006 Hale และคณะ, 2011; Lado และคณะ, 2011; Paulraj และ Chen, 2007; Roy et al., 2004
ความตรงไปตรงมา (Openness)	- ความชัดเจนและเปิดเผย	Barratt, 2004
การสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)	- การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ - การพบปะระหว่างองค์กรที่มีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	Coulibaly และ Sauvee, 2010; Enz และ Lambert, 2011; Lado และคณะ, 2011; Ngugi, 2010; Paulraj และ Chen, 2007; Roy และคณะ, 2004
ความเกี่ยวข้องระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Buyer-Seller Linkages)	- กระบวนการที่เกี่ยวข้องระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในห่วงโซ่อุปทาน	Sahay ,2003
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Degree of Buyer-Seller Relationships)	- การผลิตและการสั่งซื้อ - การประสานกันตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ - การประสานกันเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน - การประสานความร่วมมือ	McCormack, 2001

## 2.4 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value)

จากการทบทวนวรรณกรรมทางการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือพบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงคุณค่าที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ ดังนี้

คุณค่าเชิงความสัมพันธ์เป็นคุณค่าที่เป็นตัวเงินและเป็นคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ ทำให้มีความยากในการวัดปริมาณของคุณค่า คุณค่าของความสัมพันธ์เฉพาะรายจะมองเห็นได้ต่อเมื่อมีการเชื่อมโยงกับส่วนอื่นๆ คุณค่าของความสัมพันธ์ไม่ได้เกิดขึ้นทางด้านผู้ซื้อเพียงด้านเดียวแต่เกิดขึ้นทางด้านซัพพลายเออร์ด้วย และทั้งสองด้านของความสัมพันธ์ในธุรกิจมีการแสวงหาและมองเห็นแหล่งของคุณค่าที่แตกต่างกัน (Haksever et al., 2004, Smals and Smits, 2012) คุณค่าที่ผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ได้จากความร่วมมือ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. คุณค่าทางการเงิน (Financial Value) เป็นคุณค่าทางตรงทางการเงินที่ซัพพลายเออร์ได้รับ ได้แก่ ปริมาณการสั่งซื้อ รายได้ ผลกำไรของซัพพลายเออร์จากการขายสินค้าและบริการ คุณค่าทางตรงทางการเงินที่ลูกค้าได้รับจากซัพพลายเออร์ผ่านความสัมพันธ์ ได้แก่ การคืนกลับให้ในรูปแบบของตัวเงินที่ได้จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน และยอดขายของทั้งสองฝ่าย

2. คุณค่าที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non- Financial Value) เป็นคุณค่าทางอ้อมที่ไม่ใช่ทางการเงิน ที่ซัพพลายเออร์ได้รับเป็นคุณค่าที่อยู่ภายนอกความสัมพันธ์ เช่น การที่ลูกค้าสามารถจัดหาลูกค้าใหม่ให้กับซัพพลายเออร์ ซึ่งช่วยให้ซัพพลายเออร์มีความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มขึ้น หรือมีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งเพิ่มขึ้น บริษัทผู้ซื้อสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นได้จากการเสนอคุณค่าที่ไม่ใช่ตัวเงินให้กับซัพพลายเออร์ เช่น องค์กรความรู้ และขีดความสามารถ คุณค่าทางอ้อมที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ลูกค้าได้รับจากซัพพลายเออร์ผ่านความสัมพันธ์ ได้แก่ ความรู้ทางเทคนิคและการออกแบบผลิตภัณฑ์ การนำส่วนต่างๆ ไปใช้งานของลูกค้า ชื่อเสียงของบริษัทที่ยั่งยืน และชื่อเสียงในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจทำให้ผู้ซื้อและผู้ขายที่ได้รับคุณค่าเชิงความร่วมมือที่เป็นคุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐศาสตร์ เช่น นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ การเปลี่ยนแปลงการจัดการ และโครงสร้างทางธุรกิจ ผลประโยชน์ทางด้านต้นทุน ผลกำไร การได้รับองค์ความรู้และความสามารถใหม่ และการแบ่งปันความเสี่ยง การบริหารจัดการและการสื่อสารที่มีความโปร่งใส การสร้างตราสินค้า ความมีชื่อเสียง เครือข่ายและพันธมิตร นวัตกรรม และความสามารถในการปรับตัว (Divita et al., 2006, Kalafut, 2003, Ngugi et al., 2010) การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจทำให้ผู้ซื้อและผู้ขายได้รับคุณค่าเชิงความร่วมมือที่มีบทบาทในการพัฒนาองค์กร เช่น การได้รับเทคโนโลยีใหม่ในการแก้ปัญหา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการ การลดระยะเวลาเข้าสู่ตลาด ช่องทางการจำหน่าย

ตามที่ต้องการ และได้รับคุณค่าเชิงความร่วมมือที่มีบทบาทเชิงความสัมพันธ์ เช่น การลดค่าใช้จ่ายเชิงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากความยุ่งยากในการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นเป็นประจำในการติดต่อ การต่อรอง และการทำสัญญา โลจิสติกส์และการลดระยะเวลาส่งมอบ (Corsaro et al., 2012)

กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบูรณาการโลจิสติกส์ภายนอก ส่งเสริมให้เกิดการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในด้านต่างๆ ได้แก่ ประสิทธิภาพความว่องไว (Agility Performance) โดยประเมินผลผลจากการใช้ซัพพลายเออร์ในจำนวนจำกัด ความสัมพันธ์ในระยะยาว การสื่อสารระหว่างองค์กร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเชื่อมต่อระหว่างบริษัท และประสิทธิภาพความว่องไวที่ประเมินผลจากความสามารถของบริษัทในการตอบสนองได้ทันในเวลาที่ถูกค่าต้องการ ผ่านความยืดหยุ่น ความน่าเชื่อถือในการการส่งมอบ การโต้ตอบที่รวดเร็ว การยืนยันการสั่งซื้อที่รวดเร็ว และความรวดเร็วในการจัดการกับปัญหาของลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ลูกค้ามีความภักดี มีการสั่งซื้อซ้ำ และมีความเต็มใจจ่ายในราคาพิเศษ (Paulraj and Chen, 2007)

ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านคุณค่าเชิงความร่วมมือ สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	ที่มา
คุณค่าทางการเงิน (Financial Value)	- ยอดขาย - รายได้ - ผลกำไร	Corsaro, 2011; Divita, 2006; Haksever และคณะ, 2004; Kalafut, 2004; Ngugi และคณะ, 2010; Paulraj และ Chen, 2007; Smals และ Smits, 2011
คุณค่าที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Value)	- องค์กรความรู้ - ชีตความสามารถ - การสร้างตราสินค้า - ความมีชื่อเสียง - นวัตกรรม	Corsaro, 2011; Divita, 2006; Haksever และคณะ, 2004; Kalafut, 2004; Ngugi และคณะ, 2010; Paulraj และ Chen, 2007; Smals และ Smits, 2011



## 2.5 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand)

จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย พบว่ามีการกล่าวถึงลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในด้านลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการและขีดความสามารถของอุตสาหกรรมในด้านต่างๆดังนี้

ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีข้อดีและข้อด้อยในด้านต่างๆ ดังนี้คือ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยมีประสบการณ์ในการเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) เพื่อส่งออกมายาวนาน ทำให้ผู้ซื้อจากต่างประเทศมีความเชื่อมั่น แต่โรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่มโดยส่วนใหญ่ยังมีลักษณะการบริหารจัดการแบบธุรกิจครอบครัว และมีปัญหาจากการบริหารจัดการการผลิตไม่เหมาะสม ทำให้เกิดการสูญเสียในการผลิต มีผลผลิตต่ำและไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งนำไปสู่สินค้าที่ไม่มีคุณภาพและไม่สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ นอกจากนี้ยังมีการนำเข้าวัตถุดิบผ้าฝ้ายจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากผู้ผลิตผ้าภายในประเทศไม่สามารถผลิตผ้าให้ตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มได้ และยังต้องรับภาระในเรื่องของภาษีนำเข้าวัตถุดิบที่อยู่ในอัตราสูง ทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น (จรัสหิรัญปริดา, 2553) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีศักยภาพในด้านการออกแบบซึ่งเป็นที่ยอมรับจากนานาชาติ ผู้ประกอบการที่มีธุรกิจขนาดเล็กยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของด้านการตลาด ขาดกลยุทธ์และขาดการวางตำแหน่งการแข่งขันทางธุรกิจ เน้นการผลิตสิ่งที่ชำนาญ และไม่คอยให้ความสำคัญกับการศึกษากลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ สินค้าจึงขาดความเป็นอัตลักษณ์ ไม่มุ่งเน้นการสร้างสินค้าที่เป็นตราสินค้าของตนเอง ขาดการเลือกช่องทางการขายที่ไม่เหมาะสม และไม่สามารถสื่อสารไปถึงกลุ่มเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาพัฒนาเทคโนโลยีทางการผลิตอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในระดับต่ำ และไม่ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557, สำนักบริการส่งออก, 2556)

ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศที่เป็นผู้นำทางอุตสาหกรรมแฟชั่นที่มีความใกล้เคียงกับโครงสร้างของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีดังนี้ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศฝรั่งเศสและประเทศสหรัฐอเมริกา มีโครงสร้างหลักของห่วงโซ่อุปทานที่มีความคล้ายกัน โครงสร้างของห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วย อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และผู้ค้าปลีก ปัญหาหลักของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของทั้งสองประเทศ ได้แก่ การชะลอตัวของความต้องการจับจ่ายในการซื้อสินค้าเครื่องนุ่งห่ม และการแข่งขันทางด้านราคา ทำให้ต้องมีการจัดหาแหล่งวัตถุดิบและแหล่งผลิตภายนอกประเทศ โดยใช้ซัพพลายเออร์ที่เป็นประเทศที่มีค่าแรงต่ำ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศแถบเอเชียและประเทศจีน และเข้ามาควบคุมห่วงโซ่อุปทานของ

ซัพพลายเออร์ โดยการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการผลิตของซัพพลายเออร์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศอิตาลีแบ่งได้เป็นสองกลุ่มหลัก กลุ่มแรกเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กที่จำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปภายในประเทศอิตาลีหรือในโซนิยุโรป ในลักษณะของตลาดจำนวนมาก (Mass Market) ซึ่งเน้นเรื่องราคาต้นทุนเป็นหลัก และมีการบูรณาการห่วงโซ่อุปทานในแนวดิ่งโดยใช้ผู้ผลิตจากภายนอกที่ไม่มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่า ในส่วนของการตัดเย็บเสื้อผ้าเป็นการจ้างช่างเย็บรายเล็ก ๆ ภายในท้องถิ่นนั้น ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันในระยะยาว ในอีกกลุ่มเป็นกลุ่มเสื้อผ้ามูลค่าสูงที่มีการจัดจำหน่ายในยุโรปและอเมริกา ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องของดีไซน์และการสร้างนวัตกรรมทางวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง มีการจัดหาผู้ผลิตภายนอกและการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย เช่น Distributors หรือ Agents มีการจัดการระบบข้อมูลสินค้าและการกระจายสินค้า อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศเกาหลี โดยส่วนใหญ่แล้วเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางหรือขนาดย่อม ซึ่งมีปัญหาในเรื่องการแข่งขัน เนื่องจากการใช้ผ้าจากโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอภายในประเทศที่เน้นปริมาณการขายในจำนวนมาก ทำให้การผลิตเสื้อผ้าไม่มีความหลากหลาย และมีปัญหาในเรื่องของการเพิ่มมูลค่าสินค้า ดังนั้นกลุ่มอุตสาหกรรมจึงต้องปรับตัวด้วยการพัฒนาการให้บริการที่มีความรวดเร็ว โดยมีการใช้แหล่งวัตถุดิบและแหล่งผลิตจากภายนอก และเชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยี การสื่อสาร การแบ่งปันความรู้ การมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Hwang and Seruga, 2011, Martino and Marasco, 2007, Bruce et al., 2004, Bricq, 2013)

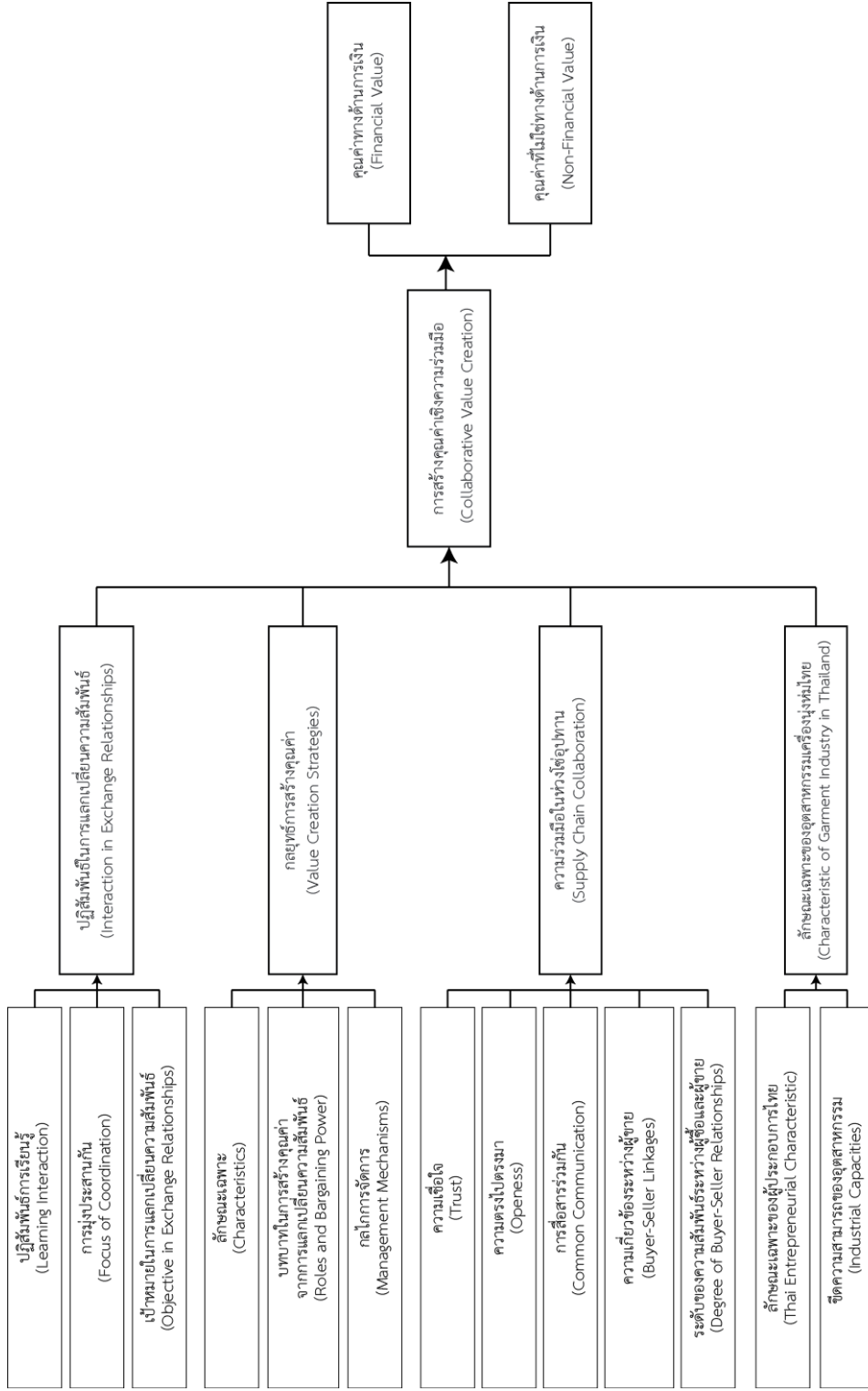
ตารางที่ 2-8 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยในด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	ที่มา
ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีศักยภาพด้านการออกแบบ</li> <li>- มีประสบการณ์ยาวนาน</li> <li>- มีการบริหารจัดการแบบครอบครัว</li> <li>- ขาดความเข้าใจด้านการตลาดและกลยุทธ์การแข่งขัน</li> </ul>	จรัส ธีรญาปรีดา, 2553, สำนักงาน ส่งเสริมวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม, 2557, สำนักบริการ ส่งออก, 2556
ขีดความสามารถของอุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีปัญหาด้านการจัดการการผลิต</li> <li>- ขาดช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม</li> <li>- ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการผลิต</li> <li>- ไม่ให้ความสำคัญกับการวิจัยพัฒนา</li> </ul>	สำนักงานส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม, 2557, สำนักบริการ ส่งออก, 2556

## 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน คุณค่าเชิงความสัมพันธ์ และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ และรูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย และนำผลที่ได้มาสร้างนวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 2-2





ภาพที่ 2-2 กรอบแนวคิดในการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปประเด็นที่พบ และช่องว่างในการวิจัย เพื่อพัฒนาต่อ ได้ดังตารางที่ 2-9

ตารางที่ 2-9 สรุปตัวบ่งชี้และองค์ประกอบ ประเด็นที่พบ และช่องว่างในการวิจัยเพื่อการพัฒนาต่อ

ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบ	ประเด็นที่พบ	ช่องว่างในการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อ
<p>ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้</li> <li>- การมุ่งประสานกัน</li> <li>- เป้าหมายในการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์</li> </ul> <p>(Hammervoll, 2009a, 2009b, 2012; Hammervoll และ Tofen, 2010; Paulraj และ Chen, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในการ สร้างคุณค่ามีความแตกต่างกันตาม ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน และเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนสัมพันธ์</li> <li>- รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่ง ออก ได้ตามการเรียนรู้และการพัฒนาที่ผู้ซื้อ และผู้ขายได้รับการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ ได้แก่ การเรียนรู้ด้านเดียว การพัฒนาด้านเดียว และการเรียนรู้ร่วมกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการศึกษารูปแบบของปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน และ เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนสัมพันธ์ที่มี ความแตกต่างกันส่งผลให้ผู้ซื้อและผู้ ขายมีการเรียนรู้และการพัฒนาในด้าน ใด</li> <li>- ไม่มีการศึกษารูปแบบของปฏิสัมพันธ์ใน การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ ซื้อและผู้ขายที่มีลักษณะทางธุรกิจที่ แตกต่างกัน และไม่มีการวิจัยในเชิงลึก เฉพาะอุตสาหกรรม</li> </ul>
<p>กลยุทธ์การสร้างคุณค่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะเฉพาะ</li> <li>- บทบาทและอำนาจต่อรอง</li> <li>- กลไกการจัดการ</li> </ul> <p>(Hsieh และคณะ, 2012, Möller และ Rajala, 2007, Ritala และ Hurmelinna-Laukkanen, 2009, Van Horne และคณะ, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์การสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ ขาย แบ่งออกได้ตาม ลักษณะเฉพาะใน การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ บทบาทและ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อและผู้ขาย และกลไก การจัดการในการสร้างคุณค่า เป็น 3 ประเภท ได้แก่ Matching Core Value Strategy, Value- Adding Strategies, Radical Innovation Strategies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการวิเคราะห์กลไกการจัดการใน การสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่ มีลักษณะทางธุรกิจที่แตกต่างกัน</li> <li>- ไม่มีการศึกษาประเภทของ กลยุทธ์การสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ ขายที่มีลักษณะทางธุรกิจที่แตกต่าง กัน และไม่มีการวิจัยในเชิงลึกเฉพาะ อุตสาหกรรม</li> </ul>
<p>ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเชื่อใจ</li> <li>- ความตรงไปตรงมา</li> <li>- การสื่อสารร่วมกัน</li> <li>- กิจกรรมและกระบวนการที่มีความ เชื่อมโยงกัน</li> <li>- ระดับของความสัมพันธ์ระหว่าง บริษัทและผู้ซื้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์ประกอบของความร่วมมือในห่วงโซ่ อุปทานประกอบด้วยความเชื่อใจ ความ ตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน ความ เกี่ยวข้องระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในห่วงโซ่ อุปทาน และระดับของความสัมพันธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของความ ร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อการ สร้างคุณค่าเชิงร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ ขาย</li> <li>- ไม่มีการศึกษาระดับของความร่วมมือใน ห่วงโซ่อุปทานระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่ ที่มีลักษณะทางธุรกิจที่แตกต่างกัน และ ไม่มีการศึกษาในเชิงลึกเฉพาะ อุตสาหกรรม</li> </ul>

ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบ	ประเด็นที่พบ	ช่องว่างในการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อ
(Sahay 2003, Barratt, 2004, Fawcett และคณะ, 2008, Mike Hales, 2011, Simatupang และคณะ, 2002, Fugate และคณะ, 2006, Roy และคณะ, 2004, Lado และคณะ, 2011, Paulraj และ Chen, 2007, Ngugi และคณะ, 2010, Coulibaly และ Sauvée, 2010, Enz และ Lambert, 2012)	- คุณค่าที่ผู้ซื้อและผู้ขายได้รับจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ คุณค่าทางการเงิน และคุณค่าที่ไม่ใช่ทางการเงิน	- ไม่มีการวิเคราะห์เพื่อแบ่งคุณค่าเชิงความร่วมมือออกเป็นด้านต่างๆ อย่างชัดเจน - ไม่มีการศึกษาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าที่มีความแตกต่างกันส่งผลให้ผู้ซื้อและผู้ขายได้รับคุณค่าเชิงความร่วมมือในด้านใด - ไม่มีการศึกษาคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่มีลักษณะทางธุรกิจที่แตกต่างกัน และไม่มีการศึกษาในเชิงลึกเฉพาะอุตสาหกรรม
ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย - ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย - ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย - ชีตความสามารถของอุตสาหกรรม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557, สำนักบริการส่งออก, 2556 , Hwang และ Seruga, 2011, Martino และ Marasco, 2007, Bruce และคณะ, 2004, Bricq, 2013)	- อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีลักษณะเฉพาะในด้านลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการและขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม	- ขาดการวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในเชิงลึก - ไม่มีการศึกษาลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed-Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อพัฒนาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

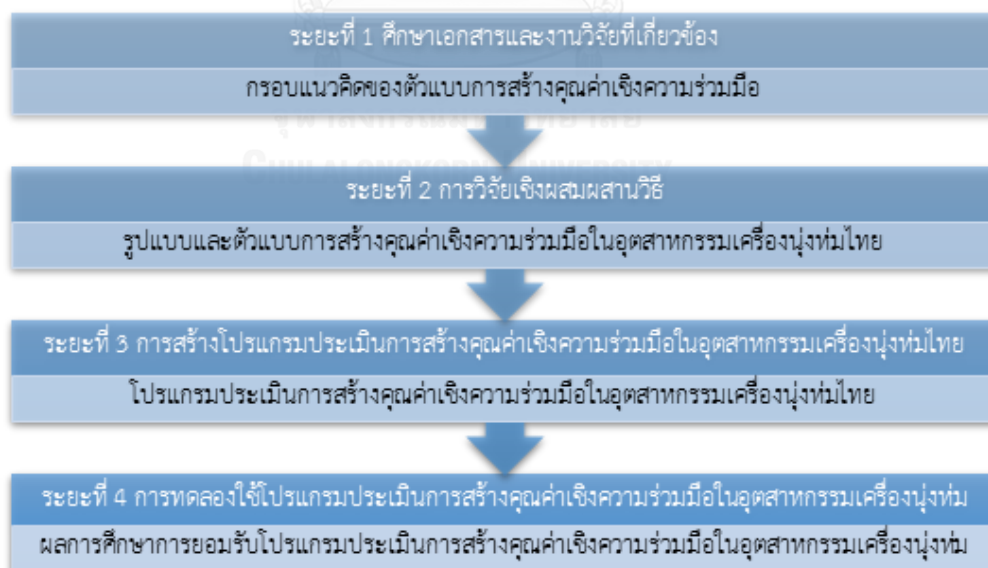
ระยะที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงผสมผสานวิธีเพื่อสังเคราะห์รูปแบบและสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

ระยะที่ 3 การสร้างโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ระยะที่ 4 การทดลองใช้โปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อศึกษาการยอมรับในมุมมองของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 3-1 และตารางที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยนวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ  
ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ตารางที่ 3-1 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยนวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ  
ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ระยะและขั้นตอน ในการดำเนินการ	วิธีการดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์
<b>ระยะที่ 1</b> การทบทวนวรรณกรรมเพื่อ ศึกษาหลักการและ กระบวนการสร้างคุณค่าเชิง ความร่วมมือ	- การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการสร้างคุณค่าเชิงความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย และความร่วมมือในห่วง โซ่อุปทาน	- Systematic Literature Review	กรอบแนวคิดของ ตัวแบบการสร้าง คุณค่าเชิงความ ร่วมมือ
<b>ระยะที่ 2</b> การวิจัยเชิงผสมผสานวิธี เพื่อสังเคราะห์รูปแบบและ สร้างตัวแบบการสร้าง คุณค่าเชิงร่วมมือใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มใน ประเทศไทย	<b>การวิจัยเชิงคุณภาพ:</b> - การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย - การออกแบบแบบสัมภาษณ์จาก องค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิง ความร่วมมือที่ได้จากการทบทวน วรรณกรรม - การสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มโดยเป็นไปตามคุณสมบัติ ที่กำหนด - การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Nvivo10	- In-depth Interview - Open End - Semi-Structure Interview - Content Analysis	รูปแบบและตัวแบบ การสร้างคุณค่าเชิง ร่วมมือใน อุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มใน ประเทศไทย
	<b>การวิจัยเชิงปริมาณ:</b> - การสร้างเครื่องมือและการเก็บข้อมูล - การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)	- Questionnaire Survey - Confirmatory Factor Analysis (CFA)	การยืนยันตัวแบบ การสร้างคุณค่าเชิง ความร่วมมือใน อุตสาหกรรมเครื่อง นุ่งห่มใน ประเทศไทย



ระยะและขั้นตอน ในการดำเนินการ	วิธีการดำเนินการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์
<b>ระยะที่ 3</b> การสร้างโปรแกรมประเมิน การสร้างคุณค่าเชิงความ ร่วมมือในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม	- การนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพและ เชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์ จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) มาพัฒนาเป็นโปรแกรม ประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความ ร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งสามารถประมวลผลและใช้ผลลัพธ์ ในการวางแผนและพัฒนาการสร้าง คุณค่าขององค์กร	- Discriminant Analysis (DA)	โปรแกรมประเมิน การสร้างคุณค่าเชิง ความร่วมมือใน อุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม
<b>ระยะที่ 4</b> การทดลองใช้โปรแกรม ประเมินการสร้างคุณค่าเชิง ความร่วมมือใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เพื่อศึกษาการยอมรับใน มุมมองของผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม	- การทดลองใช้โปรแกรมประเมินการ สร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน อุตสาหกรรมกับผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและ ประเมินผลการยอมรับเครื่องมือ	- Technology Acceptance Model	ผลการศึกษาการ ยอมรับโปรแกรม ประเมินการสร้าง คุณค่าเชิงความ ร่วมมือใน อุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม

### 3.1 ระยะที่ 1 การศึกษาหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมื่อ

การศึกษาหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมื่อเป็นการวิจัยจากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าเชิงความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย และความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน คุณค่าเชิงความร่วมมื่อ และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้และองค์ประกอบในสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมื่อ และนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยมีเกณฑ์ในการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

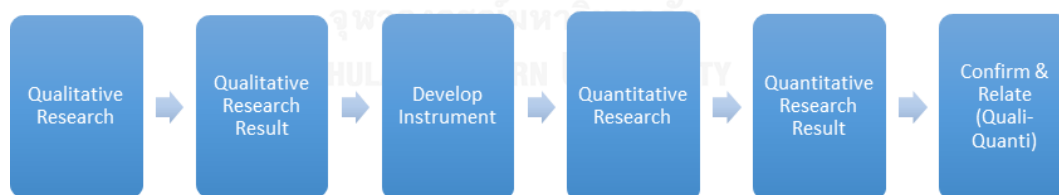
3.1.1 การคัดเลือกเอกสารทางวิชาการจากวารสารที่มีการทบทวนโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Peer Review Journal) โดยกำหนดช่วงระยะเวลาของปีที่ตีพิมพ์ในช่วงปี 1999-2012 ในฐานข้อมูลอ้างอิงอิเล็กทรอนิกส์จุฬา (CU Reference) และใช้คำสำคัญในการค้นหาคือ “Value Creation in Buyer-Seller Relationship” “Value Creation Strategies” “Supply Chain Collaboration” และ “Thai Garment Industry” ได้จำนวนบทความที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานวิจัยทั้งสิ้น 210 รายการ

3.1.2 การทบทวนและคัดเลือกเอกสารทางวิชาการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานวิจัย เพื่อใช้ในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในด้านการสร้างคุณค่าเชิงความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน คุณค่าเชิงความร่วมมือ และลักษณะเฉพาะของ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้จำนวนบทความทั้งสิ้น 65 รายการ

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิจัย เพื่อนำแนวคิดที่ได้มาสังเคราะห์และสรุปเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่า เชิงร่วมมือ และนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย

### 3.2 ระยะเวลาที่ 2 การวิจัยเชิงผสมผสานวิธีเพื่อสังเคราะห์รูปแบบและสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

การวิจัยเชิงผสมผสานวิธีในการศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบแผนเชิงสำรวจบุกเบิก (Exploratory Design) (Creswell and Plano Clark, 2011) ดังแสดงในภาพที่ 3-2 โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพและนำผลที่ได้มายืนยันด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ทั้งนี้ในการศึกษานี้ให้ค่าน้ำหนักระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณไม่เท่ากัน โดยให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงคุณภาพและรองลงมาคือการวิจัยเชิงปริมาณ



ภาพที่ 3-2 วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed-methodology)  
แบบแผนเชิงสำรวจบุกเบิก (Exploratory Design) (Creswell and Plano Clark, 2011)

### 3.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษารูปแบบและการสังเคราะห์ตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยเป็นการศึกษาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) ที่เป็นการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลที่เป็นทักษะหรือความรู้สึกได้อย่างอิสระเพราะไม่มีการครอบงำจากกลุ่ม และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีก่อนการสัมภาษณ์ ทำให้เกิดความไว้วางใจในการให้ข้อมูล รวมทั้งสามารถได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ถูกสัมภาษณ์ขณะที่ทำการสัมภาษณ์ (McIntyre et al., 2000, Schmuck, 2006) การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษานี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อนำมาวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ เพื่อสังเคราะห์รูปแบบและสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

3.2.1.1 การพัฒนาแบบสัมภาษณ์จากองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ข้อคำถามประกอบด้วยข้อคำถามหลัก 5 ข้อ และข้อคำถามย่อย 18 ข้อ ดังแสดงในตารางที่ 3-2 และการตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์แบบสามเส้า (Triangulation Design) โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องของเนื้อหา

ตารางที่ 3-2 ข้อคำถามหลักและข้อคำถามย่อยในการพัฒนาแบบสัมภาษณ์

ข้อคำถามหลัก	ข้อคำถามย่อย
บริษัทที่ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้ออย่างไร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)</li> <li>2. การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)</li> <li>3. เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objectives)</li> </ol>
บริษัทมีกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าร่วมกับผู้ซื้ออย่างไร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)</li> <li>2. บทบาทและอำนาจการต่อรอง (Roles and Bargaining Power)</li> <li>3. กลไกการจัดการ (Management Mechanisms)</li> </ol>

ข้อความคำถามหลัก	ข้อความคำถามย่อย
บริษัทที่มีความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานร่วมกับผู้ซื้ออย่างไร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเชื่อใจ (Trust)</li> <li>2. ความตรงไปตรงมา (Openness)</li> <li>3. การสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)</li> <li>4. กระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ (Activities and Process Linkages)</li> <li>5. ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ (Degree of Supply Chain Relationships)</li> </ol>
ท่านคิดว่าอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีลักษณะเฉพาะอย่างไร และลักษณะเฉพาะเหล่านี้ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยอย่างไร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย</li> <li>2. ชีตความสามารถของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย</li> <li>3. การสนับสนุนจากภาครัฐ</li> <li>4. การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย</li> <li>5. การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ</li> </ol>
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ซื้อทำให้บริษัทได้รับคุณค่าอย่างไร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณค่าทางการเงิน เช่น ยอดขาย ผลกำไร</li> <li>2. คุณค่าทางด้านการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน</li> </ol>

3.2.1.2 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ เป็นการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน 47 คน โดยใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และการสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ที่ได้จากการสอบถามผู้ให้สัมภาษณ์ท่านก่อนหน้านั้นในการแนะนำบุคคลที่ควรติดต่อขอสัมภาษณ์ท่านต่อไป โดยกลุ่มตัวอย่างมีคุณสมบัติดังแสดงในตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 ตารางสรุปผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในการศึกษาเชิงคุณภาพ

ประเภทผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ	คุณสมบัติ	จำนวน(คน)
ผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย	ผู้เชี่ยวชาญที่มีตำแหน่งในระดับผู้บริหารของสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย และมีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไม่ต่ำกว่า 10 ปี	10
ผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐ	ผู้เชี่ยวชาญที่มีตำแหน่งในระดับผู้บริหารของภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย และมีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไม่ต่ำกว่า 10 ปี	5
ผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชน	ผู้เชี่ยวชาญที่มีตำแหน่งในระดับผู้บริหารของภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยและมีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไม่ต่ำกว่า 10 ปี	4
เจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย	ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการหรือมีตำแหน่งในระดับบริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีลักษณะประกอบการเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ผู้ผลิตมีดีไซน์ (ODM) และผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) และมีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไม่ต่ำกว่า 10 ปี	28

3.2.1.3. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยและผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในเชิงลึก โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อเก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ โดยผู้วิจัยมีการจัดส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 60-90 นาที โดยมีการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์โดยใช้เทปบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ และทำการถอดเทปการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเป็นคำพูดคำต่อคำ (Verbatim) ภายหลังจากสัมภาษณ์ทุกครั้ง โดยในการศึกษานี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์จนกระทั่งเกิดการซ้ำและการอึดตัวของข้อมูล

จึงหยุดทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงที่ครบถ้วนและเป็นการตรวจสอบซ้ำกับผู้ถูกสัมภาษณ์ท่านอื่น โดยมีจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 47 ท่าน ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก

3.2.1.4. การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Nvivo10 ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Content Analysis) มีขั้นตอนดังนี้

- การตรวจสอบเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ที่ทำการถอดเทปทุกคำพูด โดยการฟังเทปสัมภาษณ์ซ้ำเพื่อให้เข้าใจประเด็นต่างๆ จากการสัมภาษณ์อย่างชัดเจน และทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์โดยการจัดแบ่งกลุ่มคำสัมภาษณ์ (Segmentation) ตามตัวบ่งชี้และองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่ได้จากกรอบแนวคิดของการวิจัยในระยะที่ 1 รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพิ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อพิจารณาแก้ไข ปรับเปลี่ยน และเพิ่มเติมตัวบ่งชี้และองค์ประกอบด้านต่างๆ จนกระทั่งสามารถจัดกลุ่มของตัวบ่งชี้และองค์ประกอบต่างๆ ที่มีเรื่องราวและประเด็นไปในทิศทางเดียวกัน (Themes and Patterns)

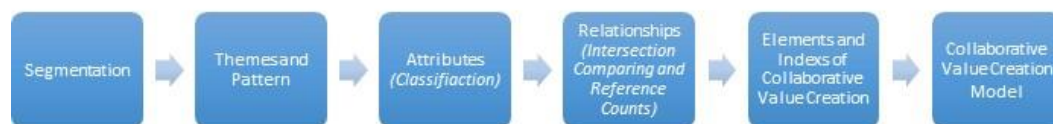
- การจัดแบ่งกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ (Classification) ตามคุณลักษณะต่างๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ การจัดแบ่งกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญออกเป็นภาครัฐและเอกชน และการจัดแบ่งกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการออกตาม ขนาดของธุรกิจ ลักษณะการประกอบการ ตำแหน่งตราสินค้า ประเภทของผู้ซื้อ ตลาดของธุรกิจ และช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อสร้างคุณลักษณะของข้อมูล (Attributes)

- การหาแบบแผนการเชื่อมโยงของข้อมูล (Relationships) โดยการวิเคราะห์การเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะของข้อมูลที่แบ่งออกเป็นกลุ่มต่างๆ และเนื้อหาของข้อมูลที่แบ่งออกตามตามตัวบ่งชี้และองค์ประกอบต่างๆ เพื่อวิเคราะห์การเชื่อมโยงของข้อมูลทั้งในด้านที่มีร่วมกัน (Intersection) และด้านที่แตกต่างกันเพื่อทำการเปรียบเทียบ (Comparing) และนับความถี่ของการกล่าวถึง (Reference Counts) ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่พบแต่ละแบบแผนของการเชื่อมโยงข้อมูล

- การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลที่แบ่งออกตามตัวบ่งชี้และองค์ประกอบและขนาดของธุรกิจ ลักษณะการประกอบการหลัก และประเภทของผู้ซื้อ เพื่อวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบที่มีร่วมกัน เพื่อสังเคราะห์รูปแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในแต่ละรูปแบบ และสรุปรูปแบบและนับความถี่ของการกล่าวถึง (Reference Counts) ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่พบแต่ละรูปแบบ

- การนำตัวบ่งชี้และองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม Nvivo มาสรุปแบบแผนความเชื่อมโยง และสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

### ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ดังแสดงในภาพที่ 3-3



ภาพที่ 3-3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์โดยใช้โปรแกรม Nvivo10

3.2.1.5. การสรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสรุปตัวบ่งชี้และองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ทำการเปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก และสรุปรูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ตารางที่ 3-4 สรุปขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลลัพธ์
<b>ขั้นตอนที่ 1</b> การพัฒนาแบบสัมภาษณ์ การพัฒนาแบบสัมภาษณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาแบบสัมภาษณ์จากองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ 5 ด้าน ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม</li> <li>- การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation Design) โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องของเนื้อหา</li> </ul>	แบบสัมภาษณ์
<b>ขั้นตอนที่ 2</b> การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และการสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling)</li> </ul>	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและกลุ่มผู้ประกอบการตามประเภทของลักษณะประกอบการและตำแหน่งตราสินค้า

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)	- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดย ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi- Structured interviews) โดยมีข้อคำถามเป็น แนวทางแบบปลายเปิด (Opened End)	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐและ เอกชน และผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 47 ท่าน
ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ ข้อมูล (Content Analysis)	- การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์โดยใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Nvivo10 ในการจัดกลุ่ม ของข้อมูล วิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และสังเคราะห์รูปแบบและสร้างตัวแบบในการ สร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย	รูปแบบและตัวแบบในการสร้าง คุณค่าเชิงความร่วมมือใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

### 3.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการนำตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาทำการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และทำการตรวจสอบโมเดลการวัดโดยการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันและสรุปตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

3.2.2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เป็นข้อคำถามแบบตัวเลือกและให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบ จำนวน 11 ข้อ และส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ โดยการนำองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และตัวบ่งชี้ 111 ตัวบ่งชี้จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 3-5 ซึ่งข้อคำถามในส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด แบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ ตามหลักการของวิธี Forced-Choice ที่พัฒนาขึ้นโดย Theodor ในปี 1889 เพื่อเลี่ยงจากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามมักอยู่ภาวะที่จะให้ค่าคะแนนในระดับปานกลาง และไม่กล้าให้คะแนนต่ำหรือสูงตามความเป็นจริง (Fechner, 1889)



ดังนี้ ระดับคะแนน 4 = มากที่สุด (หรือมีการปฏิบัติในประเด็นดังกล่าว 76-100%)  
 ระดับคะแนน 3 = ค่อนข้างมาก (หรือมีการปฏิบัติในประเด็นดังกล่าว 51-75%) ระดับคะแนน 2 =  
 ค่อนข้างน้อย (หรือมีการปฏิบัติในประเด็นดังกล่าว 26-50%) ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด (หรือมีการ  
 ปฏิบัติในประเด็นดังกล่าว 1-25%)

ตารางที่ 3-5 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาแบบสอบถาม

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	จำนวนข้อ คำถาม
1. ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships)	
1.1 ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)	8
1.2 การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	2
1.3 เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objectives)	8
2. กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies)	
2.1 ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)	8
2.2 บทบาทและอำนาจการต่อรอง (Roles and Bargaining Power)	5
2.3 กลไกการจัดการ (Management mechanisms)	9
3. ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)	
3.1 ความเชื่อใจ (Trust)	6
3.2 ความตรงไปตรงมา (Openness)	2
3.3 การสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)	3
3.4 กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกัน (Activities and Process Linkages)	10
3.5 ระดับของความสัมพันธ์ (Degree of Supply Chain Relationships)	4
4. ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand)	
4.1 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic)	7
4.2 ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand)	4
4.3 ศีดความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capacities)	5
4.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ (Government Supportive)	6
4.5 การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Association Supportive)	2
4.6 การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (Education institute Supportive)	3

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	จำนวนข้อ คำถาม
1. ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand)	
4.1 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic)	7
4.2 ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand)	4
4.3 ชีตความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capacities)	5
4.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ (Government Supportive)	6
4.5 การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Association Supportive)	2
4.6 การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (Education institute Supportive)	3
2. การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value Creation)	
5.1 คุณค่าทางการเงิน (Financial Value)	1
5.2 คุณค่าทางด้านการขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Value)	11
<b>รวม</b>	<b>111</b>

3.2.2.2. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ที่เป็นข้อคำถามปลายปิดไปตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Validity) โดยการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน จากนั้นนำมาปรับปรุงและแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำ และนำผลการประเมินเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหาที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: *IOC*) มาคำนวณด้วยสูตร ดังนี้

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

*IOC* คือ ค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเนื้อหา

*R* คือ คะแนนความคิดเห็นด้านบวกรวมของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

*N* คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยกำหนดระดับความคิดเห็นออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- +1 สอดคล้อง/ใช้ได้
- 0 ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
- 1 ไม่สอดคล้องหรือควรตัดทิ้ง

การแปลค่าคะแนนจากสูตร ดังนี้

ถ้าค่า IOC  $\leq 0.50$  แสดงว่าค่าถมนั้นเหมาะสมใช้งานได้

IOC  $\leq 0.50$  แสดงว่าค่าถมนั้นไม่เหมาะสมในการใช้งาน

จากค่าดัชนีที่คำนวณได้ในแต่ละข้อนั้น เมื่อสรุปผลแล้ว ค่าของ IOC ควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.5 จึงจะแสดงว่าค่าถมในข้อนั้นมีความเหมาะสมตรงตามนิยามที่กำหนด และข้อค่าถมที่ได้คะแนน IOC ต่ำกว่า 0.50 แสดงว่าค่าถมนั้นไม่เหมาะสมแก่การนำไปใช้ ซึ่งจากผลการคำนวณที่ได้ค่าถมในแบบสอบถามมีค่าระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งแสดงว่าข้อค่าถมเหมาะสมแก่การนำไปใช้ ดังแสดงในภาคผนวก ค

3.2.2.3 การทดลองใช้แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ โดยวิธีการการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

แบบสอบถามองค์ประกอบที่ 1 ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ของธุรกิจ OEM เท่ากับ .876 ธุรกิจ ODM เท่ากับ .838 และธุรกิจ OBM เท่ากับ .839 ตามลำดับ และเมื่อวิเคราะห์แยกแต่ละองค์ประกอบ ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

		ลักษณะการประกอบการของธุรกิจ		
		OEM	ODM	OBM
ตัวบ่งชี้ที่ 1.1	ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.802	.754	.813
ตัวบ่งชี้ที่ 1.2	การมุ่งประสานกัน	.771	.660	.464
ตัวบ่งชี้ที่ 1.3	เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.763	.766	.707

แบบสอบถามองค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับของธุรกิจ OEM เท่ากับ .928 ธุรกิจ OEDM เท่ากับ .730 และธุรกิจ OBM เท่ากับ .867 ตามลำดับ และเมื่อวิเคราะห์แยกแต่ละองค์ประกอบ ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

		ลักษณะการประกอบการของธุรกิจ		
		OEM	ODM	OBM
ตัวบ่งชี้ที่ 2.1	ลักษณะเฉพาะ	.823	.841	.840
ตัวบ่งชี้ที่ 2.2	บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.590	.277	.710
ตัวบ่งชี้ที่ 2.3	กลไกการจัดการ	.913	.711	.758

แบบสอบถามองค์ประกอบที่ 3 ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ OEM เท่ากับ .885 ธุรกิจ ODM เท่ากับ .924 และ ธุรกิจ OBM เท่ากับ .864 ตามลำดับ และเมื่อวิเคราะห์แยกแต่ละองค์ประกอบ ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

	ลักษณะการประกอบการของธุรกิจ		
	OEM	ODM	OBM
ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 ความเชื่อใจ	.577	.774	.618
ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 ความตรงไปตรงมา	.800	.945	.938
ตัวบ่งชี้ที่ 3.3 การสื่อสารร่วมกัน	.727	.836	.802
ตัวบ่งชี้ที่ 3.4 กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ	.823	.853	.867
ตัวบ่งชี้ที่ 3.5 ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ	.649	.858	.732

แบบสอบถามองค์ประกอบที่ 4 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .898 และเมื่อวิเคราะห์แยกแต่ละองค์ประกอบได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .814 ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .662 ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 ซีดความสามารถของอุตสาหกรรม ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .806 ตัวบ่งชี้ที่ 4.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .812 ตัวบ่งชี้ที่ 4.5 การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .764 ตัวบ่งชี้ที่ 4.6 การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .764

แบบสอบถามองค์ประกอบที่ 5 การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .825

ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช (Cronbach's alpha coefficient) ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.6 และถ้าค่าสัมประสิทธิ์มีค่ามากกว่า 0.7 ถือว่าเครื่องมือวิจัยนั้นมีค่าความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะใช้ศึกษา (สุวิมล, 2555) ดังนั้นจากค่าสัมประสิทธิ์ที่แสดงข้างต้น จึงกล่าวได้ว่าคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามหรือเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณนั้นมีความน่าเชื่อถือสูง

3.2.2.4 การกำหนดขนาดและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดตัวอย่างในการศึกษาเชิงปริมาณนี้ใช้การคำนวณจากพารามิเตอร์ของโมเดลซึ่งมี 29 ตัวแปร และกำหนดขนาด

กลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรที่ศึกษาเป็นอัตราส่วน 5:1 ถึง 20:1 ตามแนวคิดของ Hairs และคณะ (2007) โดยในงานวิจัยครั้งนี้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่ 5 เท่าของพารามิเตอร์ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 150 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นจำนวนที่สอดคล้องกับการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ที่ควรจะมีขนาดเท่ากับหรือมากกว่า 100 ตัวอย่าง จึงจะทำให้การวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันมีความสอดคล้องปลงกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์, 2538) เนื่องจากประชากรที่ศึกษาในการวิจัยเชิงปริมาณนี้เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่มีความแตกต่างกันตามขนาดของธุรกิจ ลักษณะการประกอบการหลัก และตำแหน่งตราสินค้า ซึ่งไม่ทราบขนาดประชากรที่แน่นอนของแต่ละกลุ่ม การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้จึงใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อให้สามารถเลือกกลุ่มตัวอย่างได้สอดคล้องและครอบคลุมประเภทต่างๆ ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยใช้ฐานข้อมูลผู้ประกอบการจากแหล่งข้อมูลคือสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอที่จัดทำขึ้นระหว่างปี 2554 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาประกอบด้วยผู้ประกอบการที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยมีลักษณะการประกอบการหลักใน 3 กลุ่ม ประกอบด้วยผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ผู้ผลิตที่มีดีไซน์ (ODM) และผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) และมีมีตำแหน่งตราสินค้าใน 3 กลุ่ม ประกอบด้วยตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) และตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)

3.2.2.5 การเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามประเภทของลักษณะประกอบการและตำแหน่งตราสินค้า โดยผู้วิจัยจัดทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดส่งแบบสอบถามให้กับผู้ประกอบการทางอีเมลล์และโทรสาร ซึ่งหลังจาก 2 สัปดาห์ ได้ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ส่งคืนแล้ว โดยคำนวณหาอัตราของการส่งแบบสอบถามคืน (Response Rate) ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีแบบสอบถามส่งคืนจำนวน 167 ชุด จากที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 230 ชุด คิดเป็นอัตราของการส่งแบบสอบถามคืน ร้อยละ 72.60

3.2.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามคืน จะตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามทุกฉบับ และลงรหัส (Coding) ตามคู่มือลงรหัสที่ได้ทำไว้ จากนั้นทำบันทึกและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ผล ซึ่งสถิติที่ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ ประกอบด้วย (1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้หาค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม และหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใน

ส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้และองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของบริษัทของผู้ประกอบการที่ตอบแบบสอบถาม และ (2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบโมเดลการวัดและยืนยันตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ โดยการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน และกำหนดขนาดน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อหาค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ และทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือว่ามีความตรงเชิงโครงสร้าง (Structure Validity) รวมถึงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้และองค์ประกอบต่างๆ ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ค่าดัชนีความคาดเคลื่อนการประมาณค่าโมเดล (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Good of Fit Index: GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fix Index: AGFI)

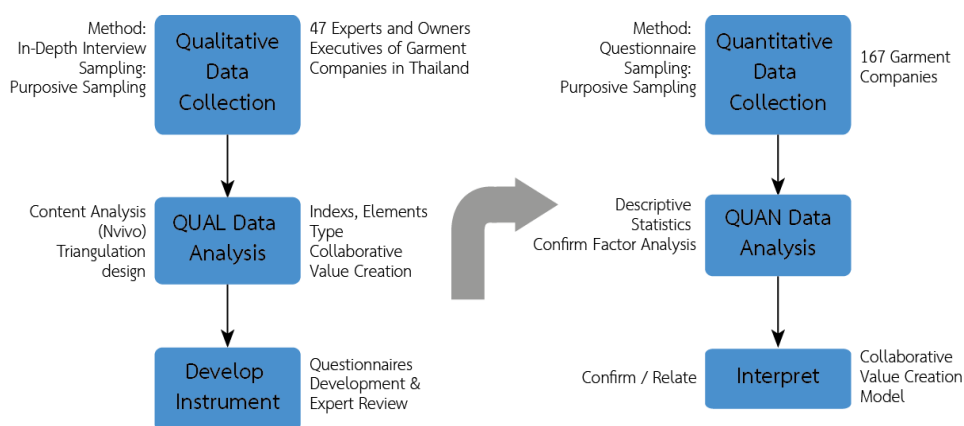
ตารางที่ 3-6 สรุปขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง เครื่องมือ	- การนำองค์ประกอบ 5 ด้าน และตัวบ่งชี้ 111 ตัวบ่งชี้ จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ	แบบสอบถาม
ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบ คุณภาพของ แบบสอบถาม	- การพิจารณาตรวจสอบความตรงของเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: <i>IOC</i> )	ความตรงของเนื้อหา (Validity)

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ แบบสอบถาม	- การนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับ ผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำมาวิเคราะห์คุณภาพ ของเครื่องมือ โดยวิธีการการหาค่า ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหา ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient)	ความเชื่อมั่นของเนื้อหา (Reliability)
ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดขนาด และการเลือกกลุ่ม ตัวอย่าง	- การกำหนดขนาดตัวอย่างโดยเลือกกลุ่ม ตัวอย่างที่ 5 เท่าของพารามิเตอร์ ได้ ขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 150 โรงงาน - การเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มแบบเจาะจง (Proposive Sampling)	กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ แบ่งตามลักษณะประกอบการ (OEM, ODM, OBM) และ ตำแหน่งตราสินค้า (Mass Market Brands, Design- Led Brands และ Craft-Led Brands)
ขั้นตอนที่ 5 การเก็บข้อมูล	- การเก็บข้อมูลโดยการตอบ แบบสอบถามของผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามประเภท ของลักษณะการประกอบการและ ตำแหน่งตราสินค้า	แบบสอบถามจำนวน 167 ชุด
ขั้นตอนที่ 6 การใช้สถิติ วิเคราะห์ข้อมูล	- การหาค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับ ข้อมูลบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) - การตรวจสอบโมเดลการวัดโดยการใช้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)	การยืนยันตัวแบบการสร้าง คุณค่าเชิงความร่วมมือ

3.2.3 การสรุปผลการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยคุณภาพและเชิงปริมาณมาเปรียบเทียบและเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อสรุปตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

ขั้นตอนการวิจัยเชิงผสมผสานวิธีเพื่อสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยสรุปได้ดังภาพที่ 3-4



ภาพที่ 3-4 สรุปขั้นตอนการวิจัยเชิงผสมผสานวิธีเพื่อสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

### 3.3 ระยะที่ 3 การสร้างโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

การนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) มาพัฒนาเป็นโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งสามารถประมวลผล และนำผลลัพธ์จากการประเมินมาใช้ในการวางแผน และพัฒนาการสร้างคุณค่าขององค์กร

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม โดยนำผลจากข้อ 3.2.3 คือ ตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม มาออกแบบและพัฒนาเป็นโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ดังนี้

1. การกำหนดองค์ประกอบ โครงสร้าง การใช้งาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรองรับการใช้งานโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่เหมาะสม



2. การสร้างโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และการทดสอบโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและประเมินผลการทดสอบ

3.3.1 กระบวนการพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรมใช้แนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ Ulrich & Eppinger (2004) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และมีความเหมาะสมในการนำมาปรับใช้กับโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ขั้นตอนในการพัฒนาโปรแกรมประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การวางแผน
- 2) การพัฒนาแนวคิด
- 3) การออกแบบระบบ
- 4) การออกแบบรายละเอียด
- 5) การทดสอบและปรับปรุงระบบ
- 6) แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับลูกค้า

ดังแสดงในภาพที่ 3-5



ภาพที่ 3-5 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Ulrich and Eppinger, 2012)

3.3.2 การพัฒนาตัวแบบและเกณฑ์การประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

การสร้างตัวแบบและเกณฑ์การประเมินการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในโปรแกรม เป็นการนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์สมการโครงการเชิงเส้นและการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ มาพัฒนาเป็นตัวแบบและเกณฑ์การประเมิน

3.3.3 การประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มด้วยเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis: DA)

การประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรเป็นการนำเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis: DA) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย RA Fisher (1936) ประกอบด้วย การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Hair, 2010, Hair et al., 2006) และการสร้างสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มแบบขั้นตอน (Stepwise Method) โดยวิธี วิลค์ แลมบ์ดา (Wilks's Lambda) มาสร้างสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มในการประเมินระดับการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

### 3.3.4 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ โดยการนำผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ มานำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร

### 3.3.5 กระบวนการสร้างต้นแบบ

การสร้างต้นแบบโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม พัฒนาขึ้นจากวิศวกรรมซอฟต์แวร์ด้านโปรแกรมประยุกต์บนเว็บ (Web Application) ที่เข้าถึงด้วยโปรแกรมค้นดูเว็บผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ต โปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนี้ พัฒนาจากภาษา PHP (Hypertext Preprocessor) ใช้ระบบฐานข้อมูล MySQL และเซิร์ฟเวอร์ รองรับการทำงานของระบบ โดย Linux CentOS โดยมีขั้นตอนการพัฒนาต้นแบบ ดังแสดงในภาพที่ 3-6

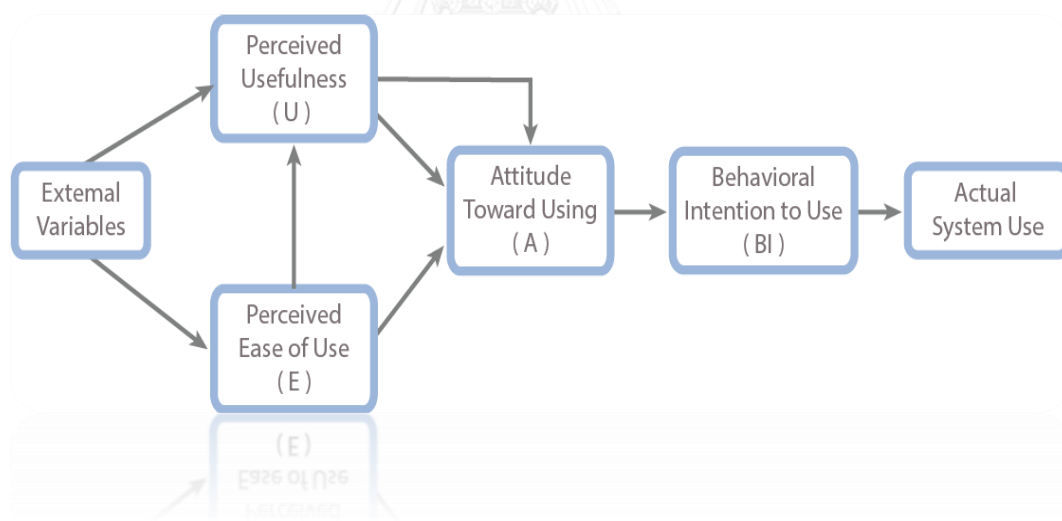


ภาพที่ 3-6 ขั้นตอนการพัฒนาต้นแบบโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ในขั้นตอนของการทดสอบการใช้งานและการปรับปรุงโปรแกรม เป็นการทดสอบการเขียนคำสั่งคอมพิวเตอร์ การออกแบบโปรแกรม ความถูกต้องของผลลัพธ์ในการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทดสอบการใช้งานโปรแกรมประกอบด้วย เจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยจำนวน 7 คน และผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรม รวมทั้งการสอบถามความคิดเห็นในการปรับปรุงโปรแกรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ในการปรับปรุงโปรแกรม

### 3.4 การทดสอบการยอมรับโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

การทดสอบการยอมรับโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ใช้แนวคิด Technology Acceptance Model: TAM ที่พัฒนาขึ้นโดย Davis ในปี 1989 ซึ่งพิจารณาจากปัจจัย 2 ประการ ประกอบด้วย การรับรู้ถึงประโยชน์ที่ได้รับ (Perceived Usefulness) และการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน (Perceived ease of Use) ดังแสดงในภาพที่ 3-7



ภาพที่ 3-7 แนวคิด Technology Acceptance Model (Davis, 1989)

กลุ่มตัวอย่างในการทดสอบการยอมรับโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ประกอบด้วยเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม แบ่งออกตามขนาดธุรกิจ ลักษณะการประกอบการหลักและตำแหน่งตราสินค้า จำนวน 37 คน โดยผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม เพื่อทดสอบการยอมรับโปรแกรมในด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม และด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรม

### 3.5 การพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรมประเมินการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ใช้หลักการวิเคราะห์แบบ Business Canvas Model (Osterwalder et al., 2010) ซึ่งประกอบไปด้วย กลุ่มลูกค้า การเสนอคุณค่า ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า กระแสรายได้ ทรัพยากรหลัก พันธมิตรหลัก และโครงสร้างต้นทุน การสำรวจแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 37 คน เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของโปรแกรม และนำเสนอแนวทางการพัฒนาโปรแกรมในระยะต่อไป รวมทั้งการศึกษาถึงความเป็นไปได้ทางการเงิน เพื่อประเมินการลงทุนด้านการเงินในการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม

### 3.6 สรุปภาพรวมวิธีการดำเนินงาน

การศึกษานี้เริ่มต้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน คุณค่าเชิงความร่วมมือ และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จากการทบทวนวรรณกรรมนำมาสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัยในการศึกษานี้ใช้การวิจัยเชิงผสมผสานวิธี โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน 47 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Nvivo10 เพื่อสังเคราะห์รูปแบบและสร้างตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จากนั้นศึกษาต่อโดยการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ โดยนำผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยตามขนาดธุรกิจประเภทของลักษณะการประกอบการและตำแหน่งตราสินค้า จำนวน 167 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบและยืนยันตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย การพัฒนาโปรแกรมการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในการศึกษานี้ เป็นการนำผลการวิจัยเชิงผสมผสานวิธีและเทคนิคการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis: DA) มาสร้างโปรแกรม และทดสอบการยอมรับโปรแกรมโดยผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 37 คน เพื่อสรุปผลการยอมรับโปรแกรมและนำเสนอแนวทางการพัฒนาในเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม

## บทที่ 4

### การศึกษารูปแบบและการพัฒนาตัวแบบ

#### การสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

การวิจัยในบทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและพัฒนาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยจากการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Methodology) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 2 และข้อที่ 3 โดยการศึกษาตัวบ่งชี้องค์ประกอบ และสังเคราะห์รูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และการยืนยันตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสังเคราะห์รูปแบบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

#### 4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสังเคราะห์รูปแบบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

ผลการศึกษาในส่วนที่ 1 เป็นการศึกษาแบบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและผู้ประกอบการที่เป็นผู้บริหารของบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย จำนวน 47 คน และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Nvivo10 เพื่อนำเสนอตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ และรูปแบบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

##### 4.1.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในระยะที่ 2 ใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และการสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball) โดยกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และผู้ประกอบการที่เป็นผู้บริหารของบริษัท

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ในประเทศไทย จำนวน 47 คน ดังแสดงในตารางที่ 4-1 ตารางที่ 4-2 ตารางที่ 4-3 ตารางที่ 4-4 ตารางที่ 4-5 และ ตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-1 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์		จำนวน
ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ	8
	ผู้เชี่ยวชาญเอกชน	11
ผู้ประกอบการ	วิสาหกิจขนาดใหญ่ (LEs)	13
	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	15
รวม		47

ตารางที่ 4-2 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกตามลักษณะการประกอบการ

ลักษณะการประกอบการ	จำนวน	
	LEs	SMEs
OBM	1	6
OEM* , ODM	2	1
OEM , OBM*	6	2
ODM , OBM*	1	2
OEM* , ODM , OBM	-	1
OEM , ODM , OBM*	3	3
รวม	13	15

\*ลักษณะประกอบการหลัก

ตารางที่ 4-3 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกตามประเภทสินค้าหลัก

ขนาดธุรกิจ	สินค้าหลัก				
	Lady	Men	Children	Sportswear	Innerwear
วิสาหกิจขนาดใหญ่ (LEs)	5	2	3	2	1
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	10	1	1	1	2
รวม	15	3	4	3	3

ตารางที่ 4-4 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกตามตำแหน่งตราสินค้า

ขนาดธุรกิจ	ตำแหน่งตราสินค้า		
	ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands)	ตราสินค้าแฟชั่น ตลาดจำนวนมาก (Mass market brands)	ตราสินค้าแฟชั่นที่ ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)
วิสาหกิจขนาดใหญ่ (LEs)	1	10	-
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	6	3	4
<b>รวม</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>4</b>

ตารางที่ 4-5 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกตามช่องทางการจัดจำหน่าย

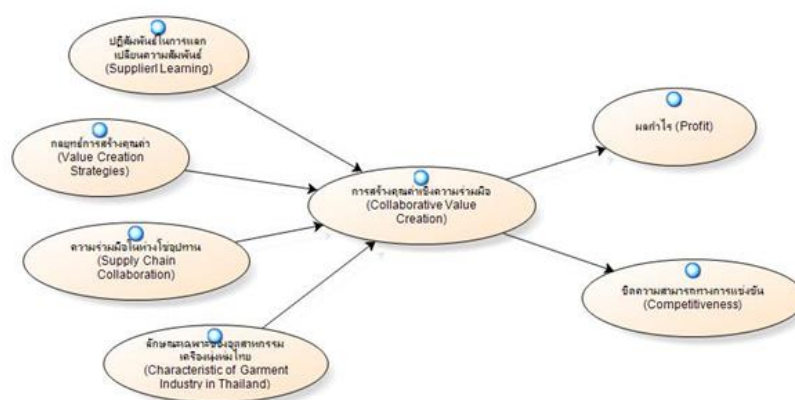
ขนาดธุรกิจ	สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่าย		สัดส่วนตลาดของธุรกิจ	
	ในประเทศ	ส่งออก	ค้าปลีก (Retail)	ค้าส่ง (Wholesale)
วิสาหกิจขนาดใหญ่ (LEs)	8	5	7	6
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	13	2	12	3
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>9</b>

ตารางที่ 4-6 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกตามสถานที่จัดจำหน่าย

ขนาดธุรกิจ	สถานที่จัดจำหน่ายสินค้า							
	ห้าง สรรพสินค้า	ศูนย์การค้า	ศูนย์การค้า แฟชั่นค้าส่ง	เอทล์ มอลล์	ร้านค้า ปลอด ภาษี	งาน แสดง สินค้า	อี- คอมเมิร์ซ	อื่นๆ
วิสาหกิจขนาดใหญ่ (LEs)	8	3	1	1	-	-	-	-
วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (SMEs)	4	4	1	1	3	4	2	1
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

#### 4.1.2 องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐจำนวน 8 คน ผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนจำนวน 11 คน ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM จำนวน 4 คน และผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OBM จำนวน 24 คน มีการกล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยใน 6 ด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ 1) ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย 2) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า 3) ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน 4) ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ 5) ขีดความสามารถทางการแข่งขัน และ 6) ผลกำไร ดังแสดงในภาพที่ 4-1 และตารางที่ 4-7



ภาพที่ 4-1 องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยจากโปรแกรม Nvivo

ตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการจำนวน 47 คน

องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ	Reference Counts				Total
	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้ประกอบการ		
	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	OEM	OBM	
ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย	115	483	33	250	881
กลยุทธ์การสร้างคุณค่า	17	26	67	297	407
ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน	13	30	75	264	382
ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2	33	26	100	161
ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	5	2	19	83	109
ผลกำไร	0	0	12	21	33



จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบ่งตามลักษณะการประกอบการและขนาดธุรกิจพบว่า ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 2 คน และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 2 คน ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 11 คน และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 13 คน การกล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยใน 6 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ดังนี้คือ 1) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า 2) ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน 3) ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย 4) ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ 5) ขีดความสามารถทางการแข่งขัน และ 6) ผลกำไร ดังแสดงในตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ

องค์ประกอบของการสร้างคุณค่า เชิงความร่วมมือ	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
กลยุทธ์การสร้างคุณค่า	29	38	101	196	364
ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน	38	37	153	111	339
ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย	11	22	102	148	283
ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	15	11	48	52	126
ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	16	3	49	34	102
ผลกำไร	10	2	10	11	33

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้าพบว่า ลักษณะการประกอบการหลัก OBM จำนวน 24 คน ประกอบด้วยตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 7 คน ตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) จำนวน 13 คน และตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 4 คน มีการกล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยใน 6 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ดังนี้คือ 1) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า 2) ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน 3) ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย 4) ปฏิสัมพันธ์

ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ 5) ชีตความสามารถทางการแข่งขัน และ 6) ผลกำไร ดังแสดงในภาพที่ 4-9

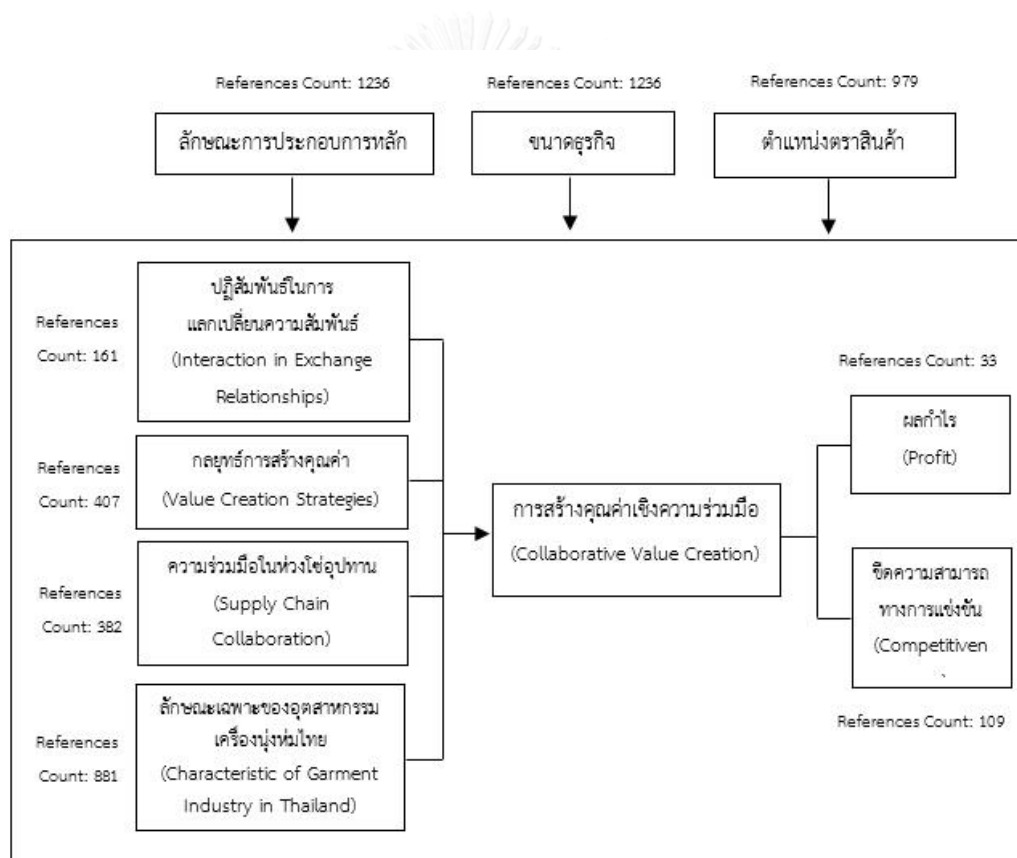
ตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยแบ่งออกตามตำแหน่งตราสินค้า

องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ	Reference Counts			Total
	OBM			
	Design-Led Brands	Mass Market Brands	Craft-Led Brands	
กลยุทธ์การสร้างคุณค่า	115	162	20	297
ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน	49	195	20	264
ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย	121	108	21	250
ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	39	55	6	100
ชีตความสามารถทางการแข่งขัน	24	55	4	83
ผลกำไร	4	15	2	21

สรุปผลการศึกษาในส่วนนี้ พบว่าองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ผลกำไร และชีตความสามารถทางการแข่งขัน โดยผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีจำนวนการกล่าวถึง (Reference Counts) องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในแต่ละด้านที่แตกต่างกันตามลักษณะการประกอบการหลัก ขนาดธุรกิจ และตำแหน่งตราสินค้า ดังนี้ ลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีการกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานในจำนวนมากที่สุด ลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีการกล่าวถึงองค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่าในจำนวนมากที่สุด ลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีการกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานในจำนวนมากที่สุด ลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มี

การกล่าวถึงองค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่าในจำนวนมากที่สุด ผู้ประกอบการที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) มีการกล่าวถึงองค์ประกอบด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในจำนวนมากที่สุด ผู้ประกอบการที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) มีการกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานในจำนวนมากที่สุด และผู้ประกอบการที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) มีการกล่าวถึงลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในจำนวนมากที่สุด

จากผลสรุปข้างต้น จึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาตัวบ่งชี้และรูปแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในส่วนตัวไป โดยทำการวิเคราะห์ตามลักษณะการประกอบการหลัก ขนาดธุรกิจ และตำแหน่งตราสินค้า ดังแสดงในภาพที่ 4-2

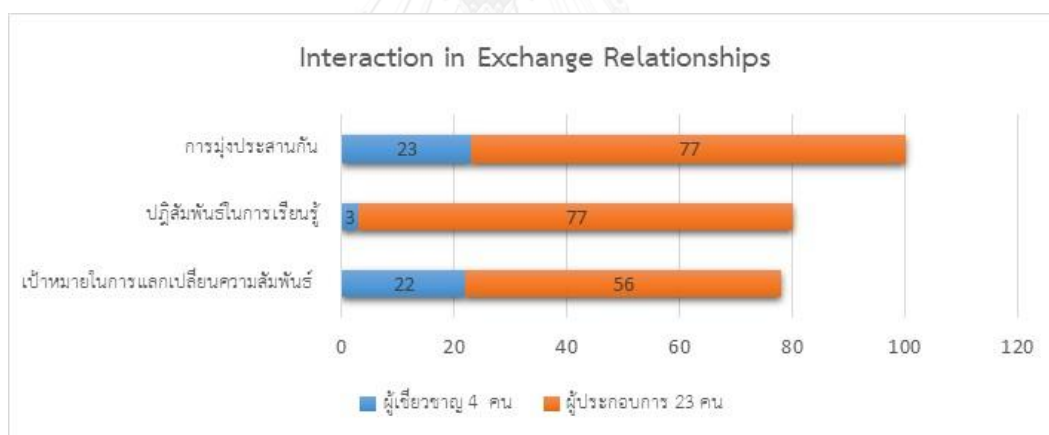


ภาพที่ 4-2 กรอบแนวคิดในการศึกษาตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ  
ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

#### 4.1.3 องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships)

ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีความแตกต่างกันตามปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction) และการมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination) และเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships) ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Hammervoll, 2009a, Hammervoll, 2009b, Hammervoll, 2012, Hammervoll, 2010)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ จำนวน 27 คน ที่มีการกล่าวถึงองค์ประกอบในด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships) ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ปฏิสัมพันธ์ในการเรียนรู้ (Learning Interaction) 2) การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination) และ 3) เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships) ดังแสดงในภาพที่ 4-3

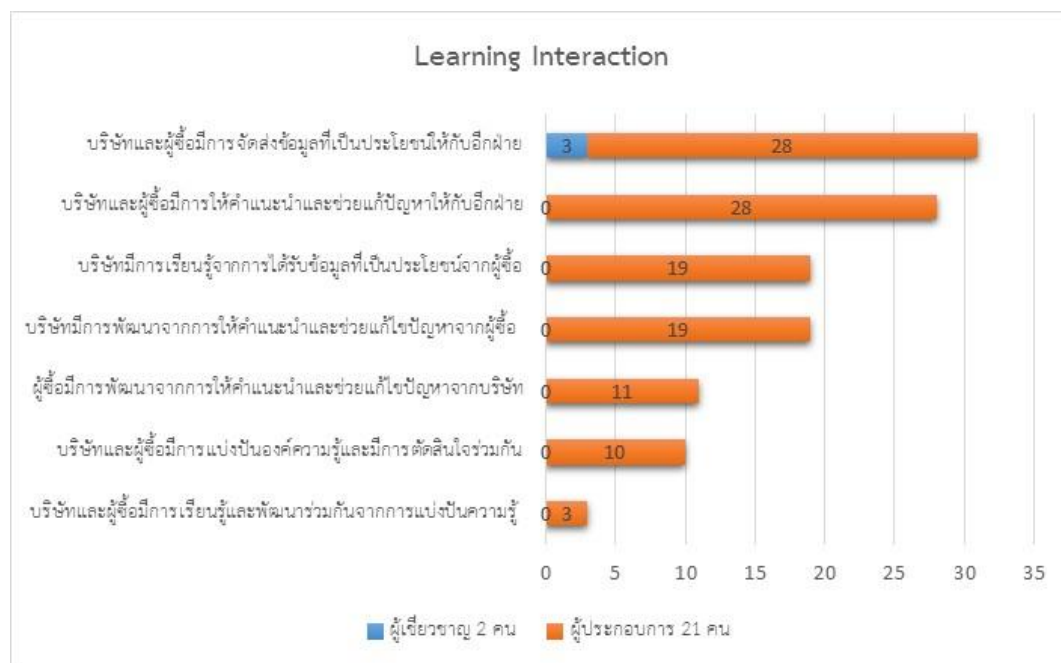


ภาพที่ 4-3 ตัวบ่งชี้ของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์

##### 4.1.3.1 ตัวบ่งชี้ด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)

ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีความแตกต่างกันตามการริเริ่มสร้างคุณค่า (Value Creation Initiative) ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ได้แก่ การจัดส่งข้อมูล การให้คำแนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหา และการแบ่งปันองค์ความรู้ (Hammervoll, 2009a, Hammervoll, 2012, Hammervoll, 2010)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการจำนวน 23 คน ที่มีกรกลางถึงตัวบ่งชี้ด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ โดยแบ่งออกได้เป็น 7 ตัวบ่งชี้ย่อยเรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) บริษัทและผู้ซื้อมีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับอีกฝ่าย 2) บริษัทและผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับอีกฝ่าย 3) บริษัทมีการเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ซื้อ 4) บริษัทมีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหจากผู้ซื้อ 5) ผู้ซื้อมีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหจากบริษัท 6) บริษัทและผู้ซื้อมีการแบ่งปันองค์ความรู้และมีการตัดสินใจร่วมกัน และ 7) บริษัทและผู้ซื้อมีการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันจากการแบ่งปันความรู้ ดังแสดงในภาพที่ 4-4



ภาพที่ 4-4 ตัวบ่งชี้ย่อยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้แบ่งตามลักษณะประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ สรุปได้ดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้แบ่งตามลักษณะการประกอบธุรกิจหลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	1	8	10	21
บริษัทและผู้ซื้อที่มีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับอีกฝ่าย	-	-	15	9	38
- การให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาในด้านการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์	-	-	3	6	19
- การให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาในด้านการขายการตลาด และการผลิต	-	-	12	3	19
บริษัทและผู้ซื้อที่มีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์	-	-	12	16	38
- การจัดส่งข้อมูลด้านการขายและการตลาด	-	-	10	15	33
- การจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า	-	-	2	5	9
บริษัทที่มีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหจากผู้ซื้อ	-	5	7	6	32
- การพัฒนาเทคนิคการผลิต	-	2	2	1	10
- การพัฒนารูปแบบและคุณภาพของสินค้า	-	2	4	2	14
- การพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาด	-	1	2	3	9
- การขยายตลาด	-	-	1	-	1
บริษัทที่มีการเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ซื้อ	-	-	8	13	28
- การมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าปลายทาง	-	-	4	8	16
- การสร้างตราสินค้าร่วมกับผู้ซื้อ	-	-	2	2	7
- การวางแผนการประชาสัมพันธ์ตราสินค้า	-	-	-	3	3
บริษัทและผู้ซื้อที่มีการแบ่งปันองค์ความรู้และมีการตัดสินใจร่วมกัน	10	-	-	-	20
- การแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของผู้ซื้อ	8	-	-	-	16
- การแบ่งปันองค์ความรู้และการตัดสินใจร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม	2	-	-	-	4
ผู้ซื้อที่มีการพัฒนาในด้านการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหจากบริษัท	-	-	10	1	11
- การพัฒนาในด้านการขาย	-	-	9	-	9
- การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต	-	-	1	1	2

ตัวบ่งชี้ย่อยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)	Reference Counts				Total
	OEM		OEM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	1	8	10	21
บริษัทและผู้ซื้อที่มีการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันจากการแบ่งปันความรู้	2	-	-	-	5
- การพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1	-	-	-	2
- การพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถทางการผลิต	1	-	-	-	3
ผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหากับผู้ขาย	-	4	-	-	4
- การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์	-	4	-	-	4

### ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)

จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) บริษัทและผู้ซื้อที่มีการแบ่งปันองค์ความรู้และมีการตัดสินใจร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของผู้ซื้อ และ 2) บริษัทและผู้ซื้อที่มีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการพัฒนาขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และขีดความสามารถทางการผลิตจากการแบ่งปันความรู้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) มีการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการผลิตของบริษัทและมีการตัดสินใจร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้ซื้อและบริษัทมีการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถทางการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนี้

“เค้าเห็นว่าถ้า Quality เราไม่ดี เค้าจะ Drive อะไรเราได้ หรือถ้าเราดีแล้ว เค้าช่วย Drive อะไรได้บ้าง อย่างเช่นพวก Knowhow Knowledge อย่างระบบ Lean เค้าก็เป็นคนนำเสนอ มาว่า ระบบ Lean เป็นระบบที่โรงงานต้อง Commit นะว่าจะทำ เพราะว่าทำแล้วเค้ารู้ว่าเราสามารถลดต้นทุนได้ เราสามารถควบคุมของเสียได้ เราสามารถควบคุมเรื่องของ Planning ได้ จะเห็นเลยว่า ลูกค้าตอนนี้เค้า Operate กับเราก่อนข้างจะเยอะในเรื่องนี้ สิ่งที่เค้าทำเพื่ออะไร สิ่งที่ทำให้เราทำนี้ เพื่อให้เราแข็งแกร่งด้วย เอา Knowledge มาให้เราเพื่อให้แข็งแกร่งด้วย”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** จำนวน 1 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ 2 ตัวบ่งชี้เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) บริษัทมีการพัฒนาเทคนิคการผลิตรูปแบบและคุณภาพของสินค้า และการพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาดจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากผู้ซื้อ 2) ผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาในการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ขาย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศมีการจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง ทำให้บริษัทสามารถพัฒนารูปแบบและคุณภาพของสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาด และผู้ซื้อที่มีตราสินค้าชั้นนำ (Hi-End Brands) จากต่างประเทศมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาทางด้านการผลิตให้กับบริษัท ทำให้บริษัทมีการเรียนรู้และพัฒนากระบวนการผลิตให้มีความมาตรฐาน ดังนี้

*“ลูกค้าเสนอแนะเราเรื่องของสี สัน เรื่องของ Pattern เรื่องของรูปทรง เรื่องของ Size ซึ่งมันแตกต่างกันแต่ละประเทศ อันนี้เราจะได้รับความรู้จากลูกค้าแต่ละแบรนด์ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องของ Size แล้วก็ Trend ที่เราได้จากลูกค้า แล้วก็รูปแบบว่าประเทศนี้ต้องการลักษณะแบบไหน อันนี้มันเป็นประโยชน์ในการที่เราจะทำ ODM และ OBM เพื่อจะเสริมตลาด”*

*“เรียนรู้แน่ๆ ก็คือในแง่คุณภาพ Standard ต่างๆ ของเค้า แล้วก็เนื่องจากพอเราเรียนรู้การทำงานกับแบรนด์เนมเยอะ คือมันกลายเป็นตัวเรา กลายเป็นมาตรฐานเราไปด้วย”*

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)** จำนวน 8 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ 5 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) บริษัทและผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาด้านการขาย การตลาด การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) บริษัทและผู้ซื้อมีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับสินค้า การขาย และการตลาด 3) บริษัทมีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากผู้ซื้อ ในด้านการพัฒนาเทคนิคการผลิต การพัฒนารูปแบบและคุณภาพของสินค้า การพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาด และการขยายตลาด 4) บริษัทมีการเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ซื้อในเรื่องการมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าปลายทาง



และการสร้างตราสินค้า 5) ผู้ซื้อมีการพัฒนาในด้านการพัฒนาการขายและประสิทธิภาพการผลิตจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหามาจากบริษัท

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ยอดขายตัวบ่งชี้ยอดขายด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และเป็นผู้ค้าปลีกที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าลูกค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการจัดส่งข้อมูลยอดขายและความคิดเห็นของลูกค้าปลายทางให้กับบริษัท ทำให้บริษัทมีการเรียนรู้ในการพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาด ดังนี้

“เป็น Feedback ของทางลูกค้าของห้างเค้าว่า Brand เรามี Feedback ยังไงบ้าง มีเรื่องของ Comment อะไรบ้างจากทางลูกค้า Compare กับแบรนด์อื่นใน Categories เดียวกัน เป็นอย่างไรบ้าง เราอยู่ ranking ไหน เรามีจุดต่อจุดเด่นเป็นยังไง เทียบกับแบรนด์อื่น”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และเป็นผู้ค้าปลีกที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อที่นำไปขายปลีกมีการจัดส่งข้อมูลของลูกค้าปลายทางให้กับบริษัท ทำให้บริษัทมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าปลายทางและมีการพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาด ดังนี้

“เราค้าขายกันมานานก็จะมี Feedback กลับมาให้ว่า สินค้าของเราเนี่ยลูกค้าปลายทางชอบไม่ชอบอะไร ตำหนิอะไร อยากได้อะไร อยากให้เราเพิ่มอะไรอยากให้ลดอะไร เค้าเจอปัญหาอะไรอยู่ เช่น คู่แข่งมีตัวนี้ แล้วเรายังไม่มีอยากให้เราทำบ้าง ตอนนี้กำลังขายดีนะทำไมเราไม่ทำหรือสินค้าตัวนี้ที่เราทำไปขายดีมากทำไมไม่ผลิตออกมาอีก”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่เป็นผู้ค้าปลีกที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทมีการให้คำแนะนำทางด้านการขายและสนับสนุนเครื่องมือทางด้านการขายแก่ผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนจำหน่าย ทำให้ผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนจำหน่ายมีการพัฒนาทางด้านการขายและการตลาด ดังนี้

“Brand ที่เราเปิดก็คือเป็น Exclusive Distributer ให้เราในประเทศนั้นเลยรายเดียว คือมีการขยายสาขา มีการทำโฆษณา ทำ Marketing Brand เหมือนกับเราทำที่ไทย เพราะฉะนั้นลักษณะที่เรา Export เป็น Brand แปลว่าเราต้อง Support เค้า เราต้องดูแลเค้าเหมือนเค้าเป็น Franchise แล้วเราก็พ่วงไปในเรื่องของ Marketing Tool ทั้งหมด เรื่องของการ Training เรื่องขององค์กรก็ดูแลให้หมด ออกแบบร้านด้วย คือเค้าจะเปิดสาขาใหม่ เราเป็นคนออกแบบให้เค้า เราใช้ฝ่ายออกแบบในบริษัทแม่ แล้วเค้าจะลงโฆษณาอะไร ทำ Marketing อะไร ก็ต้องส่งแผนให้เรา Approve คือลักษณะ OBM ที่ Export มันก็ต้องใช้เวลาครับ เค้าเป็น Importer แล้วก็ Retailer”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่เป็นผู้ค้าปลีกที่มีตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนจำหน่ายมีการเสนอให้บริษัทสร้างแบรนด์ร่วมกัน ทำให้บริษัทมีการขยายตลาดจากการสร้างแบรนด์ร่วมกับผู้ซื้อ ดังนี้

“อย่างจุดเริ่มต้นที่ผมทำแบรนด์ไปขายที่โน่น ทำซักระยะหนึ่ง Feedback ค่อนข้างโอเค คำก็ Approach ผมตรงๆ ว่าเค้าอยากทำ House Brand ก็เหมือนว่าใช้กำลังการผลิตของผมทำเป็น House Brand ของเค้า แต่ให้ผมเป็น Partner ด้วย ซึ่งผมก็โอเค...ทางเลือกของการตลาดเค้าเป็นคนจัดการ เรื่อง Production ผมเป็นคนจัดการ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 10 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ 5 ตัวบ่งชี้ย่อยเรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) บริษัทและผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาในด้านการขาย การตลาด การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) บริษัทและผู้ซื้อมีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับสินค้า การขาย และการตลาด 3) บริษัทมีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหามาจากผู้ซื้อ ในด้านการพัฒนาเทคนิคการผลิต และการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของสินค้า 4) บริษัทมีการเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ซื้อในเรื่องการมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าปลายทาง การสร้างและการวางแผนการประชาสัมพันธ์ตราสินค้า 5) ผู้ซื้อมีการพัฒนาในด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากบริษัท

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) OBM กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนจำหน่ายมีการจัดส่งข้อมูลทางด้านการขายและความต้องการของลูกค้าปลายทางให้กับบริษัท ทำให้บริษัทมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าปลายทางและมีการพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาด ดังนี้

“ลูกค้า agent ของพม่าหรือทางอินโด เค้าสามารถ Forecast ให้เราได้ แล้วก็บอกว่าคุณนี่ทำเพิ่มได้ไหม สีนี่ขายได้นะ ถ้ารุ่นนี้เพิ่มอีก 5 สีเค้าก็ขายได้นะ คือครั้งแรกที่เราไปคุยนี้ ทางทีม Marketing เรายังไม่กล้าไปบอกกับลูกค้าว่าไม่ได้ทำ แต่พอเราเข้าไปคุยกับลูกค้า เรายังบอกเลยว่า You ต้องการอะไร เรา support ได้ You จะเอาสีไหน You บอก มีตั้งแต่เฉดกลางอ่อนเข้ม You บอกมา ถ้าโทนนี้ โทนเฉพาะฟ้านี้มี 6 ฟ้า 7 ชมพู ตั้งแต่กลีบบัวยันสีอ่อนสีเข้ม”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทมีการให้คำแนะนำทางด้านผลิตภัณฑ์กับผู้ซื้อที่นำไปค้าปลีก ทำให้ผู้ซื้อสามารถเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านผลิต ดังนี้

“เวลาที่ผมผลิตเริ่มต้นผมทำที่ 4 นาที เสื้อคอกลมตัวหนึ่ง แต่ปัจจุบันผมเหลือประมาณ 3 นาที ผมเลยไปบอกเขาว่า Standard Time มันถูกเปลี่ยนไปแล้วนะจากของผม เขาก็ได้กลับไป Prove โรงงานใน Production Line ของเขาว่าทำยังไง เขาก็ไป Challenge ทีมของเขาว่าโรงงานของผมมันเหลือ 3 นาทีนะ แล้วพวกคุณอยู่ที่เท่าไร หลังจากนั้นเวลามีอะไรดีๆ เขาก็จะให้ Information กับเรา”

### ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้แบ่งตามตำแหน่งตรา

สินค้า สรุปลงได้ดังแสดงในตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้แบ่งตามตำแหน่งตรา  
สินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)	Reference Counts			
	Mass Market Brands	Design-led brand	Crafts-Led brand	Total
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	4	3	9
บริษัทและผู้ซื้อที่มีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์	16	12	5	33
- การจัดส่งข้อมูลด้านการขายและการตลาด	15	9	3	27
- การจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า	5	3	2	10
บริษัทที่มีการเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ซื้อ	13	9	2	24
- การมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ปลายทาง	8	4	2	14
- การสร้างตราสินค้าร่วมกับผู้ซื้อ	2	2	-	4
- การวางแผนการประชาสัมพันธ์ตราสินค้า	3	3	-	6

ตัวบ่งชี้ย่อยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	4	3	9
บริษัทและผู้ซื้อที่มีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับ อีกฝ่าย	9	5	2	16
- การให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาในด้านการ ผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์	6	3	2	11
- การให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาในด้านการ ขาย การตลาด และการผลิต	3	2	-	5
บริษัทที่มีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไข ปัญหาจากผู้ซื้อ	6	4	2	12
- การพัฒนาเทคนิคการผลิต	1	-	2	3
- การพัฒนารูปแบบและคุณภาพของสินค้า	2	2	-	4
- การพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของ ตลาด	3	2	-	5
ผู้ซื้อที่มีการพัฒนาในด้านการพัฒนาจากการให้คำแนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหามาจากบริษัท	1	-	-	1
- การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต	1	-	-	1

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแพชั่นตลาด  
จำนวนมาก (Mass Market Brands)** จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การ  
เรียนรู้ 5 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) บริษัทและผู้  
ซื้อที่มีการจัดส่งข้อมูลทางด้านการขายและการตลาดให้กับอีกฝ่าย 2) บริษัทที่มีความเข้าใจถึงความ  
ต้องการของลูกค้าปลายทางจากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ซื้อ 3) บริษัทและผู้ซื้อมีการให้  
คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับอีกฝ่ายทางด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขาย และ  
การตลาด 4) บริษัทมีการพัฒนาทางด้านการพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาดจากการ  
ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหามาจากผู้ซื้อ และ 5) ผู้ซื้อที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตจากการให้  
คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหามาจากบริษัท

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตรา  
สินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์  
การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)  
และเป็นผู้ค้าปลีกที่มีตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า

ห้างสรรพสินค้ามีการจัดส่งข้อมูลยอดขายและความคิดเห็นของลูกค้าปลายทางให้กับบริษัท ทำให้บริษัทมีการพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาด ดังนี้

“จะมี Business Review ปีละ 2 ครั้งครับ ใน Business Review เค้าก็จะ Feedback มาเรื่องของตัวเอง เรื่องของยอดขาย เรื่องของลูกค้าแต่ละสาขา เราก็ต้อง Feedback ให้เค้าเรื่องของ Product เรื่อง Development ที่เราจะปรับปรุงให้เค้ารับทราบว่า Brand นี้ มันมี Direction อย่างไรบ้าง เค้าเป็นเหมือน Landlord เพราะฉะนั้น Landlord ก็จะต้องเข้าใจว่าผู้เช่า หรือผู้ที่เอาสินค้ามาขายในร้านมี Develop ยังไง เราต้องไป Present ให้เค้าฟังเหมือนกันทุกๆ 6 เดือน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่เป็นผู้ค้าปลีกที่มีตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวกับผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนจำหน่ายมีการพัฒนาทางการขายและการตลาด จากการที่บริษัทให้คำแนะนำและสนับสนุนเครื่องมือทางการขาย ดังนี้

“เราก็จะสนับสนุนด้วยการให้เครื่องมือให้ความช่วยเหลือในเรื่องของสื่อต่างๆ อย่างลูกค้าผมที่พม่า ผมก็จะไป Visit เค้าเกือบทุกเดือน หรือเดือนเว้นเดือน...เราก็จะช่วยในการออกแบบทุกอย่าง อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตกแต่ง อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการขายเราก็จะส่งไปช่วย แล้วก็ร่วมกันจัดโปรโมชั่นเป็นทุกๆ Quarter...เราให้การสนับสนุนเรื่องเครื่องมือทางการตลาด เช่น เราให้ถุงของเราไป เราให้สินค้าที่เป็นพวกของแถมของ Premium ครับ เราให้พวกสื่อในการตลาด เช่น เรามีสินค้าตัวใหม่ออกมา เราก็อาจจะให้ Mock Up ให้เค้าไปวางในร้านเค้าได้”

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแพชชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 4 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ 4 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) บริษัทและผู้ซื้อมีการจัดส่งข้อมูลการขาย การตลาด และข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าให้กับอีกฝ่าย 2) บริษัทมีการเรียนรู้ถึงความต้องการของลูกค้าปลายทาง การวางแผนการประชาสัมพันธ์ตราสินค้าและการสร้างตราสินค้านำร่วมกับผู้ซื้อจากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ซื้อ 3) บริษัทและผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาในการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การการขาย และการตลาดให้กับอีกฝ่าย และ 4) บริษัทมีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาในการพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาด และการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของสินค้าจากผู้ซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ยอดขายด้านตัวบ่งชี้ยอดขายด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวถึงผู้ซื้อที่นำไปขายปลีก (Retail Buyer) จากต่างประเทศว่า ผู้ซื้อ มีการจัดส่งข้อมูลและช่วยแก้ปัญหาทางด้านการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้บริษัทมีการพัฒนา รูปแบบและคุณภาพของสินค้าให้ตรงต่อการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ ดังนี้

“เค้าก็จะมามีบทบาทในการให้ข้อมูลว่า เสื้อยืดหน้าหนาวเนื้อผ้าขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็น Sweater ได้ บางขนาดไหนไม่ได้ แล้วก็อาจจะมิตัวอย่างผ้ามาให้ มี Pattern เสื้อโค้ต หรือวิธีการเย็บเสื้อโค้ต เพราะตอนนี้ก็ต้อง Develop เสื้อโค้ตแล้ว เพราะเค้าต้องการเสื้อโค้ตใน Collection หน้าหนาวเยอะมาก เค้าก็จะมีส่วนร่วมในส่งข้อมูลหรือบินมาดูว่าผ้าที่เราบินไปเลือก Sample มาเป็นยังไง มันบางหรือมันหนา เริ่มมีการ Develop ร่วมกัน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวถึงผู้ซื้อที่สั่งผลิตในลักษณะตัวแทนจากต่างประเทศว่า ผู้ซื้อ มีการให้คำแนะนำทางด้านการขายและการประชาสัมพันธ์ตราสินค้า ทำให้บริษัทสามารถวางแผนในการประชาสัมพันธ์และพัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้า ดังนี้

“เค้าก็เสนอเราว่า ตอนนี้ Brand เราน่าจะควรถึงเวลาที่จะทำ Show แล้ว เพราะเป็นที่รู้จักน่าจะเป็นตัวที่ช่วย Promote Brand เค้าก็จะ Suggest มา”

“การที่มีเค้าเป็นคนกลาง เราก็ทำงานกับญี่ปุ่น เค้ารู้จักลูกค้าได้ดีกว่าเรา เค้าสามารถ feedback โดยตรงจากลูกค้า เค้าเป็นทั้ง Sale และ PR คิดว่า เวลาทำงานกับ Agency มันไม่ได้อยู่กับ Sale อย่างเดียว มันต้องมีด้าน PR ประกอบด้วย การสร้างภาพลักษณ์ของ Brand มันใช้เวลาค่อยๆ สร้างภาพลักษณ์จน Brand เป็นที่นิยมได้ที่ญี่ปุ่น สิ่งสำคัญในการสร้าง Brand มันคือทั้ง PR และ sale คู่กัน การทำงานของเรา กับ Agency ทุกที่ไม่ว่าจะเป็นอเมริกาหรือว่าที่ออสเตรเลีย เรา มี PR เป็นตัว Support”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวถึงกรณีที่บริษัทเป็นผู้ออกแบบและผลิตสินค้า (ODM) ให้กับผู้ซื้อที่เป็นห้างสรรพสินค้าว่า บริษัทมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาทางด้านการบริหารตราสินค้าให้กับผู้ซื้อ และทำให้บริษัทและคู่ค้ามีการสร้างตราสินค้าร่วมกัน ดังนี้

“คือเรามีความสัมพันธ์ที่ดีกับห้างนี้ เค้าพยายามจะให้พื้นที่ที่ดีกับเรา แล้วห้างนี้มีผู้บริหารคนหนึ่งที่เป็นผู้บริหารของธุรกิจในเรื่องของบริษัทด้วย มันก็เลยจะง่ายในการที่ Join กันในการที่เปิด brand นี้ขึ้นมา แล้วก็ด้วย location ของเรา เราได้พื้นที่ดีเสมอ”

“ห้างก็ไม่เคยทำ brand ของตัวเอง ก็มีแค่ปล่อยพื้นที่ให้เค้าเช่าหรือไป Buy ของเมืองนอกมาว่า brand นี้มีที่ห้างฉันห้างเดียว เค้าก็เหมือนยังไม่ค่อยรู้วิธีการบริหาร Brand ว่าถ้าเรามี Brand ของตัวเอง มันต้องไป Promote ในสื่อไหน ต้องมีอะไรมา Support ให้คนรู้จัก Brand เพราะว่าถือว่า Brand นี้เป็น Brand ใหม่ แต่เค้าไม่เคยทำ Brand เพราะฉะนั้นเค้าจะไม่รู้ว่าสิ่งที่ Support ให้มีคนรู้จักเห็นกันถ้วนหน้ามันทำยังไง ก็เลยทำให้เราเองต้องเข้าไปคอยจี้เค้าว่า ทำไมคุณไม่มีแผนมาให้เราดูว่าปีนี้คุณจะทำ Promote ลงหนังสือเล่มไหนหรือว่าลงอะไรบ้าง คุณทำอันนี้แล้วหรือยัง คุณถ่ายอันนี้แล้วหรือยัง มันเลยเหมือนเราต้องไปทำแทนเค้าทั้งหมดทุกอย่างที่เราทำ Brand ของเราอยู่”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 3 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ 4 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ**

- 1) บริษัทและผู้ซื้อมีการจัดส่งข้อมูลทางการขาย การตลาด และข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่เป็นประโยชน์ให้กับอีกฝ่าย
- 2) บริษัทมีการเรียนรู้ถึงความต้องการของลูกค้าปลายทางจากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ซื้อ
- 3) บริษัทมีการพัฒนาเทคนิคการผลิตจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากผู้ซื้อ และ
- 4) บริษัทและผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาทางการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กับอีกฝ่าย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) กล่าวว่าผู้ซื้อที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของสินค้าตามความต้องการของลูกค้าปลายทาง ทำให้บริษัทมีการพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าปลายทาง ดังนี้

“เค้าให้หัวข้อมาว่าอยากได้เป็น Theme สีสันนะในช่วงเวลานี้ แล้วก็ลูกค้าของเค้าส่วนใหญ่จะเป็นคนจีน ซึ่งเค้าเน้นพวกสีอ่อนๆแล้ว...อยากได้กางเกงราคาเท่านี้ๆ แล้วควรจะเป็นกางเกงสไตล์ Resort เป็นสไตล์ Beach”

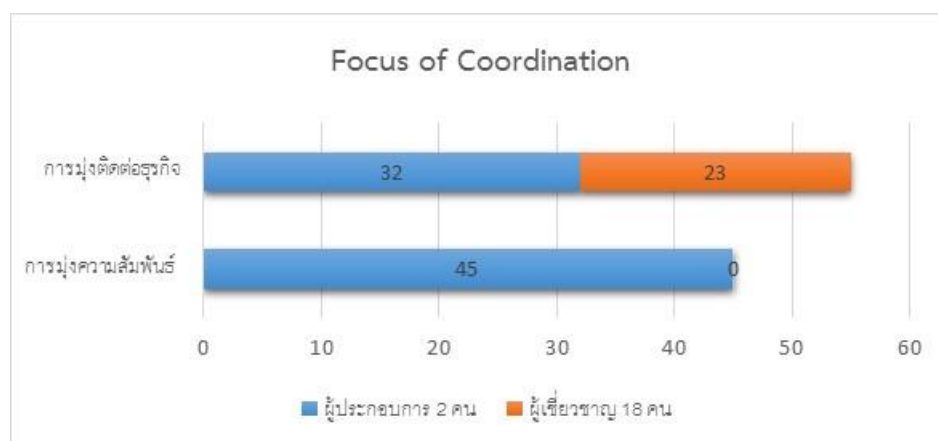
ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) กล่าวว่าการได้รับคำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาทางด้านการผลิตจากผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีกจากต่างประเทศ ทำให้บริษัทมีการพัฒนาเทคนิคการผลิต ดังนี้

“เราส่งเทคนิคไปก่อน จะให้เราทำอะไรให้เรียบร้อยก่อนแล้วรวมชิ้นงานไป แล้วเขาก็จะ Comment จากงานที่เราส่งไปว่าตัวนี้ไม่ดียังไง ปรับยังไง ถ้าเราทำไม่ได้จริงๆ เขาก็จะส่งตัวอย่างมาให้ดูเลยว่าให้ทำแบบนี้เลย...เทคนิคบางอย่างเราก็ที่ไม่เคยรู้มาก่อน เราก็ได้จากเขาค่ะ เราก็เลยดูเทคนิคการเย็บจากเขาได้ แล้วเขาก็ไม่ได้หวังเรา เขาบอกว่ให้ไปลองพลิกแพลงเอา เราก็ใช้เทคนิคบางตัวแล้วมาปรับใหม่ใส่ลงไป”

#### 4.1.3.2 ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)

การสร้างคุณค่าจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย มีการมุ่งประสานกันที่เกิดขึ้นใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การมุ่งประสานกันในการติดต่อธุรกิจ (Transaction Focus) เช่น การจัดส่งข้อมูล การขาย การผลิตและการส่งมอบสินค้า ฯลฯ และการมุ่งประสานกันที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Focus) เช่น การให้คำแนะนำ การช่วยแก้ไขปัญหา การแบ่งปันความรู้ และการตัดสินใจร่วมกัน ฯลฯ (Hammervall and Tofen, 2010)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการจำนวน 20 คน ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกัน 2 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ 1) การมุ่งธุรกิจ (Transaction Focus) และ 2) การมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Focus) ดังแสดงในภาพที่ 4-5



ภาพที่ 4-5 ตัวบ่งชี้ของการมุ่งประสานกัน



ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกันแบ่งตามลักษณะการ  
ประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ สรุปลำดับดังตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกันแบ่งตามลักษณะการประกอบการ  
หลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยของการมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	2	8	6	18
การมุ่งความสัมพันธ์	9	11	25	12	94
- การแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีด ความสามารถของคู่ค้า	5	-	-	-	10
- การให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับคู่ค้า	2	5	14	7	33
- การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งความสัมพันธ์ใน ระยะยาว	2	3	2	-	24
- การแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริม และพัฒนาคู่ค้า	-	3	9	5	27
การมุ่งธุรกิจ	-	-	12	22	50
- การประสานกันในการวิเคราะห์และการ ประเมินยอดขาย	-	-	6	-	9
- การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์	-	-	3	8	17
- การจัดจำหน่ายสินค้า	-	-	2	1	5
- การจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้า ปลายทาง	-	-	1	5	6
- การจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า	-	-	-	2	3
- การฝากสินค้าขายและการเช่าพื้นที่	-	-	-	6	11

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกัน 1 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ การมุ่งความสัมพันธ์ โดยบริษัทมีการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของคู่ค้า มีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับคู่ค้า และมีความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) มีการมุ่งประสานกันในการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบริษัท มีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหา และมีความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว ดังนี้

“สิ่งที่มันเปลี่ยนไปใน Model ระหว่าง Buyer-Seller คือตอนนี้เค้าเปลี่ยนมาเป็น Partner เพราะว่าตัวผู้ซื้อที่เก่งๆ ในขณะนี้ เขาบอกว่า ถ้าฉันเป็นผู้ชนะ ฉันเป็น Winner คนเดียวนี่ฉันก็จะมีปัญหา ตอนนี้ Brand ที่ใหญ่ๆ มอง ก็คือว่าความแข็งแกร่งนะครับ หรือว่าความยั่งยืนของเขาเกิดขึ้นจาก Supplier ที่เข้าใจเขา ทำตามกฎระเบียบ Compliance ที่มีการตกลงกันไว้ นะครับ แล้วก็ Price ที่ Transparent แล้วก็สามารถที่จะ Support ในการที่จะเติบโตได้ในอนาคต แล้วก็ทำกับคนที่เก่งๆ เขาจะมีความยั่งยืน”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 2 คน** มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกัน 1 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ การมุ่งความสัมพันธ์ โดยบริษัทมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับคู่ค้า มีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคู่ค้า และมีความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อจากต่างประเทศมีการประสานกันที่มุ่งความสัมพันธ์โดยผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหา และแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบริษัท ดังนี้

“เค้าพยายามจะแก้ในฝั่งเค้า ซึ่งเค้าอาจจะต้องไป Deal กับลูกค้าเค้าอีกที เค้าจะแก้ในมุมมองมากกว่าที่จะมา Involve ในการผลิตของเรา บางที่เราส่งไปแล้ว ผ้าพันคอมันมีรอยปริแยก เค้าตั้งโต๊ะเช็คแล้วเชิญให้เราที่ญี่ปุ่นเลย คือเค้าช่วยเราแบบนั้นเลยนะ เวลาที่เราเป็น Partner กันจริงๆ เพื่อให้งานนี้มันส่งมอบสำเร็จ...แล้วส่งไปครั้งแรก ที่ QC เค้าบอกมันมีรอยปริแยกของผ้า เค้าก็เอาเข็มมาเย็บทำให้ตรง แล้วเค้าก็ถ่ายรูป ให้ทำอย่างนี้นะ แล้วก็ให้เราซ่อมตรงนั้นก่อนจะส่งไป”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อมีความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว ดังนี้

“ผมรักษา Relationship มากกว่าที่จะบีบกัน แล้วอันนี้ถูกกว่าสามถึงห้าบาท... บริษัทผมเองความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์จึงยาว ผมเปรียบเทียบความสัมพันธ์เราเป็นแบบชิป ต่างฝ่ายต่างเกี่ยวคู่กัน หรือว่าช่วยเหลือกันทั้งสองด้านทั้งซัพพลายเออร์ ทั้งลูกค้า จึงเป็น Supply Chain แบบ Relationship”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)** จำนวน 8 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกัน 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การมุ่งความสัมพันธ์ โดยบริษัทมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า มีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาลูกค้า และมีความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว 2) การมุ่งธุรกิจ โดยบริษัทมีการประสานกันในการวิเคราะห์และการประเมินยอดขาย มีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ การจัดจำหน่ายสินค้า และการจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและลูกค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการประสานกันทางธุรกิจในการจัดส่งข้อมูลทางด้านการขาย ดังนี้

“ต้องแชร์กันทุกวัน เค้ามี Record การขาย Sale Through ของการขาย Analysis มาให้ ต้องส่งมาออฟฟิศเรา เรามีข้อมูลเรื่องสินค้าใหม่ๆ เราก็ต้องส่งให้ทางเค้ารับทราบ บางทีก็ต้องพาทีมเราไป Training ให้กับทีมที่ดูแลพื้นที่ ให้เค้ารู้จักสินค้าเรา”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** จำนวน 6 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกัน 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การมุ่งความสัมพันธ์ โดยบริษัทมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า และมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาลูกค้า และ 2) การมุ่งธุรกิจ โดยบริษัทมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ มีการจัดจำหน่ายสินค้า การจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง การจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า และการฝากสินค้าขายและการเช่าพื้นที่

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (LEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวกับผู้ซื้อผู้ผลิตในลักษณะตัวแทนขาย (Agent and Distributors) ในต่างประเทศ มีการประสานกันที่มุ่งติดต่อธุรกิจ โดยผู้ซื้อให้มีการจัดส่งข้อมูลของลูกค้าปลายทางให้กับบริษัท ดังนี้

“เค้าจะบอกทีม marketing เรายังมีไหมอย่างนี้ อย่าง Shape Wear เค้าก็ให้โจทย์มาว่า ถ้าตอนนี้ใครมี Shape Wear เค้ามีพื้นที่ให้นะ เราก็ดูแล้วว่าตอนนี้ผู้หญิงเค้าก็ต้องรักษา Shape ตัวเอง ใส่เสื้อผ้าจะได้ดูสวย เราก็ดู Concentrate ตรงนี้เพิ่มเข้าไปใน Collection ของเรา”

“คือเค้าอยากให้เราไปเห็นว่าธุรกิจเค้าเป็นอย่างไร ให้เราช่วย Support สินค้าให้เค้า ให้เราเตรียมเวลาที่เค้ามี Order นี้ให้เรารีบส่งให้เค้า เพราะว่าเค้ามีลูกค้าอยู่ในมือเยอะอย่างนี้ เค้าก็ให้เราไป visit ที่บริษัทเค้า ไปดูตลาดของเค้าอย่างนี้”

**ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกันแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า**  
สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-13 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกันแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยของการมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	9	4	1	14
การมุ่งความสัมพันธ์	26	11	-	37
- การให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	15	6	-	21
- การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว	2	-	-	2
- การแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาลูกค้า	9	5	-	14

ตัวบ่งชี้ย่อยของการมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	9	4	1	14
การมุ่งธุรกิจ	13	20	1	34
- การประสานกันในการวิเคราะห์และการประเมิน ยอดขาย	6	-	-	6
- การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์	3	8	-	11
- การจัดจำหน่ายสินค้า	2	1	-	3
- การจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้า ปลายทาง	2	3	1	6
- การจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า	-	2	-	2
- การฝากสินค้าขายและการเช่าพื้นที่	-	6	-	6

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาด  
จำนวนมาก (Mass Market Brand)** จำนวน 9 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกัน  
2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การมุ่งความสัมพันธ์ โดย  
บริษัทมีการประสานกันในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า มีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็น  
ประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาลูกค้า และมีความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งความสัมพันธ์ในระยะ  
ยาว และ 2) การมุ่งธุรกิจ โดยบริษัทและลูกค้ามีการประสานกันในการวิเคราะห์และการประเมิน  
ยอดขาย การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ การจัดจำหน่ายสินค้า และการจัดส่งข้อมูลความ  
ต้องการของลูกค้าปลายทาง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM และมี  
ตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brand) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้  
ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)  
และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและลูกค้าที่เป็น  
ห้างสรรพสินค้ามีการประสานกันทางธุรกิจในการวิเคราะห์และการประเมินยอดขาย และการจัด  
กิจกรรมส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ ดังนี้

“คือข้อมูลที่ให้ในห้าง ส่วนใหญ่มันจะเป็นลักษณะที่เค้าขอความร่วมมือในการขอ  
ส่งเสริมการขายร่วมกันบางกิจกรรม อย่างเค้ามีกิจกรรมทางด้านวันแม่ กิจกรรมทางด้านวันเด็ก หรือ  
กิจกรรมในด้านของ กิจกรรมเพื่อสุขภาพ เค้าก็จะถามทางบริษัทเราว่าจะไปช่วยในกิจกรรมส่งเสริม

การขายยังง้าง เอาสินค้าไปร่วมจัดโปรโมชั่นกับเค้า แต่ว่าในเชิงของการมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทางห้างจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเลย จะเป็นการพัฒนาจากเรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนขายในต่างประเทศ (Agents and Distributors) มีการประสานกันที่มุ่งความสัมพันธ์ โดยบริษัทมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาทางการขายเพื่อพัฒนาผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนขาย ดังนี้

“เราจะมีทีมงานของเราไปตรวจเค้า ไปเยี่ยมเยียนเค้าทุก 2 เดือน เพราะฉะนั้นเราก็จะไปตรวจความเคลื่อนไหวเค้า แล้วเค้าก็จะมีการเข้ามาดูบริษัทเรา หรือว่าดูความเคลื่อนไหวในตลาด เราเราก็ให้ข้อมูลเค้า แล้วเค้าก็จะ Feedback ให้เราทุกเดือนว่า Sale การขายเค้าเป็นยังง้าง ยอดขายเป็นยังง้าง Situation เป็นยังง้าง เราก็ต้องให้เค้า Feedback กลับมาหาเรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์ (Design-Led Brands) จำนวน 4 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านด้านการมุ่งประสานกัน 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การมุ่งความสัมพันธ์ โดยบริษัทมีการประสานกันในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าและการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาลูกค้า และ 2) การมุ่งติดต่อธุรกิจ โดยบริษัทและลูกค้ามีการประสานกันในการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ การฝากสินค้าขายและการเช่าพื้นที่ การจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง การจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า การจัดจำหน่ายสินค้า

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM และตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) กล่าวว่าบริษัทและลูกค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการประสานกันที่มุ่งการติดต่อธุรกิจในด้านเช่าพื้นที่และการส่งเสริมการขาย ดังนี้

“เป็น Consignment ก็คือทางห้าง Work ด้วยทางระบบ GP ก็คือ Stock เราเป็นคน Manage ค่ะ บริหาร Stock ทุกอย่างอยู่ที่เราค่ะ ห้างก็ Work ในด้าน GP เพราะฉะนั้นมันจะไม่ได้มีระบบการ Buying มา มันไม่เหมือนต่างประเทศ Department Store ต้องมา Select ของเพื่อจะไปวางตาม Shop แต่ว่าห้างที่เราทำงานเป็นแค่ Landlord เฉยๆ เราเป็นคนบริหาร Stock เอง ...เค้าพูดถึงเรื่องของ Plan ของเค้าว่าปีนี้เค้ามีโปรโมชั่นอะไรบ้าง แล้วก็ในแต่ละเดือนเค้าก็จะ Execute มาว่าโปรโมชั่นที่จะเกิดขึ้นนี้เป็นเท่าไร ลด 10% ลด 30% on top กับแบรนด์ต่างๆ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์ นำ (Design-led brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่มีตราสินค้าจากต่างประเทศการประสานกันที่มุ่งความสัมพันธ์ โดยผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาในการพัฒนาสินค้าแก่บริษัท ดังนี้

“มันเป็นความรู้ที่เพิ่มขึ้นสำหรับเรา คือเราไม่เชี่ยวชาญเรื่องหนาวเลย เวลาที่เค้ามาพูดทำให้เรารู้ว่า มันไม่ใช่ช่วงนอกบางได้แล้วัดนมข้างในอย่างเดียวถึงจะอุ่น ต้องหาตั้งแต่ข้างนอกแล้วข้างในอัดนม คือเหมือนได้เรียนรู้กันไปจากเค้า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าที่มีความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 1 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการมุ่งประสานกัน จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ การมุ่งติดต่อธุรกิจ โดยบริษัทและผู้ซื้อมีการประสานกันในการจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM และตราสินค้าที่มีความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

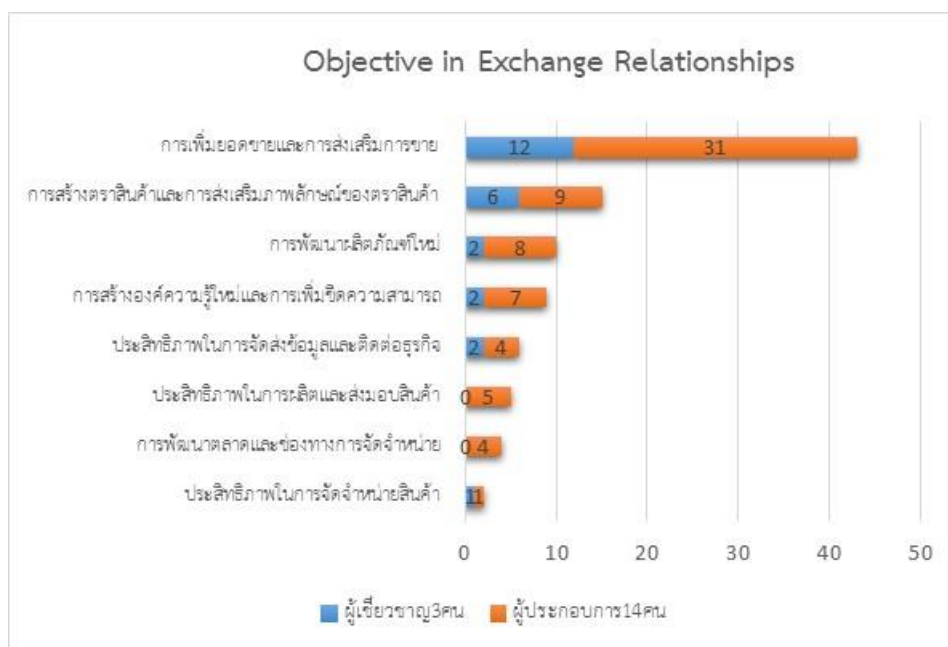
ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) กล่าวว่าผู้ซื้อที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการประสานกันในการติดต่อธุรกิจโดยมีการจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง ดังนี้

“ส่วนใหญ่แล้วเค้าจะมาดูงาน แล้วแต่ละเจ้าที่เค้าเลือก คาแรกเตอร์จะต่างกัน อย่างเช่นของเราเป็นเพ้นท์ เค้าก็จะเอาประมาณนี้ แล้วก็เปลี่ยนไปตาม Season ด้วย แล้วก็ตามนักท่องเที่ยว อย่างตอนนี้เค้าก็ให้มาเลยว่าลูกค้าจีนที่เป็นนักท่องเที่ยวจีนนี่เยอะมาก ฝรั่งเศสนี่เยอะลง ให้ข้อมูลให้โจทย์มา พร้อมกับเค้าก็มาดูว่าเรามีอะไร เค้าก็จะเอาประมาณนี้”

#### 4.1.3.3 ตัวบ่งชี้ด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ จำนวน 17 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ที่แบ่งออกได้เป็น 8 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้ 1) การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย 2) การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 4) การสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ 5) ประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและติดต่อธุรกิจ 6) ประสิทธิภาพในการผลิต

และส่งเสริมสินค้า 7) การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย และ 8) ประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า ดังแสดงในภาพที่ 4-6



ภาพที่ 4-6 ตัวบ่งชี้ย่อยของเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์

**ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบ่งตามลักษณะการประกอบการและขนาดธุรกิจ** สรุปได้ดังตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยของเป้าหมาย ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships) จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย	-	-	22	12	45
การวิเคราะห์และประเมินยอดขาย	-	-	15	5	29
- การวางแผนและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย	-	-	1	-	1
- การพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง	-	-	6	7	15
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	8	-	-	-	16
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน	8	-	-	-	16



ตัวบ่งชี้ย่อยของเป้าหมาย ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships) จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	Reference Counts				Total
	OEM		OEM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า	-	-	4	5	15
- การสร้างแบรนด์ที่มีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ผู้ซื้อต้องการ	-	-	3	3	12
- การประชาสัมพันธ์และการพัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้า	-	-	1	2	3
การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ	6	1	-	-	14
- ความรู้และขีดความสามารถด้านการผลิต	4	1	-	-	7
- ความรู้และขีดความสามารถด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์	2	-	-	-	7
ประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้า	2	-	3	-	7
- การพัฒนาระบบการผลิตแบบลีน	1	-	-	-	2
- การให้คำแนะนำและติดตามตรวจสอบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต	1	-	3	-	5
ประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและติดต่อธุรกิจ	-	-	4	-	7
- การพัฒนาระบบวิเคราะห์และประเมินยอดขาย	-	-	4	-	7
การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย	-	-	2	2	6
- การสร้างระบบตัวแทนจัดจำหน่าย	-	-	1	-	1
- การฝากขายและการเช่าพื้นที่	-	-	1	2	5
ประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า	-	-	1	-	2
- การพยากรณ์และการเติมเต็มสินค้าสินค้า	-	-	1	-	2

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)** จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยบริษัทและผู้ซื้อมีเป้าหมายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน 2) การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ โดยบริษัทและผู้ซื้อมีเป้าหมายในการพัฒนาความรู้และขีดความสามารถด้านการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน และ 3) ประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้า โดยบริษัทและผู้ซื้อมีเป้าหมายในการพัฒนาระบบการผลิตแบบลีน และการให้คำแนะนำและติดตามตรวจสอบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของบริษัท

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM กล่าวว่าการเป็นซัพพลายเออร์ให้กับผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) ผู้ซื้อมีเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และเพิ่มขีดความสามารถของบริษัท โดยผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและติดตามตรวจสอบบริษัท ดังนี้

“Big Buyer ที่เค้ามี Knowledge เค้าก็จะเอา Knowledge นั้นให้กับทางโรงงาน โดยที่เค้าอาจจะเข้ามา Train ให้บางส่วนก่อน เสร็จแล้วก็มีการ Evaluate อยู่ตลอดเวลา อาจจะเป็นช่วง 3 เดือนหรือ 6 เดือน แล้วก็ขณะที่พัฒนาไปสู่การที่ประเมินผลแบบให้เกรดว่าคุณอยู่ Bronze, Silver, Gold ก็คือถ้าคุณพัฒนาจาก Bronze คุณจะเป็น Source แรกที่เราจะมาเสนอ Order ให้เลือก”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่มีตราสินค้าชั้นนำจากต่างประเทศ (Hi-End Brands) มีเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ดังนี้

“ปัจจุบันเค้าจะมามากกว่า เนื่องจากว่าเค้าสามารถเลือกผ้า เลือกโน่นนี่ จะมีห้อง Work Shop มีกระดุม มีลูกปัด มีอะไรให้ดูเสร็จ อยากรู้ได้ตรงไหน ขึ้นตัวอย่างมาแล้วไม่ถูกใจ จะเปลี่ยนกระดุม เลือกได้เลย คือปัจจุบันจะมาทำงานกันที่นี้ ขึ้น Pattern ขึ้นผ้า เค้าก็นั่งคอยเลย... ลูกค้าส่งทีมมา ทีม Merchandise ก็รับไป ทุก Brand พอต้น Season ก็ส่งทีม Development มา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 1 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ 1 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการผลิต โดยบริษัทและผู้ซื้อมีเป้าหมายในการพัฒนาขีดความสามารถทางด้านการผลิตของผู้ซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า บริษัทมีการมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการผลิต โดยบริษัทและผู้ซื้อมีเป้าหมายในการพัฒนาขีดความสามารถทางด้านการผลิตของผู้ซื้อ ดังนี้

“ญี่ปุ่นเค้าก็จะเข้ามาให้ Idea หรือว่าเอาแนวมาให้ดู หรืออาจจะให้ข้อมูลว่า ตัวนี้จะเอาไปทำแบบนี้ หน้าตาควรจะเป็นแบบนี้ ผ้้ควรนำหนักเบาอะ อะไรอย่างนี้ แล้วเค้าก็จะบอก Information ให้เรา เวลาเราจะ Develop ง่าย บางทีพัฒนาอยู่หลายเดือนเลยกว่าจะเสร็จ”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)** จำนวน 7 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ 6 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย โดยบริษัทและผู้ซื้อ มีการวิเคราะห์และประเมินยอดขาย การวางแผนและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และการพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง 2) การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า โดยบริษัทมีการสร้างแบรนด์ที่มีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ผู้ซื้อต้องการ และการประชาสัมพันธ์และการพัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้า 3) ประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้า โดยบริษัทและผู้ซื้อ มีการให้คำแนะนำและติดตามตรวจสอบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของบริษัท 4) ประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและติดต่อธุรกิจ โดยบริษัทมีการพัฒนาระบบวิเคราะห์และประเมินยอดขาย 5) การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย โดยบริษัทมีการสร้างระบบตัวแทนจัดจำหน่าย และการฝากขายและการเข้าพื้นที่ และ 6) ประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า โดยบริษัทมีการพยากรณ์และการเติมเต็มสินค้าสินค้า

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า บริษัทมีการสร้างตราสินค้าที่มีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ผู้ซื้อต้องการ และมีการประชาสัมพันธ์และการพัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้า ดังนี้

“เวลาทำงานกับ Agency มันไม่ได้อยู่กับ Sale อย่างเดียว มันต้องมีด้าน PR ประกอบด้วย จริงๆ แล้วมันเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของ Brand ไป มันค่อยๆ ใช้เวลา สร้างภาพลักษณ์จน Brand เป็นที่นิยมได้ที่ญี่ปุ่น สิ่งสำคัญในการสร้าง Brand มันคือทั้ง PR และ Sale คู่กัน การทำงานของเรากับ Agency ทุกที่ไม่ว่าจะเป็นอเมริกา หรือว่าที่ออสเตรเลีย เรามี PR เป็นตัว Support”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** จำนวน 4 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การ

เพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย โดยบริษัทและผู้ซื้อที่มีการวิเคราะห์และประเมินยอดขาย และการพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง 2) การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า โดยบริษัทมีการสร้างแบรนด์ที่มีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ผู้ซื้อต้องการ และการประชาสัมพันธ์และการพัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้า และ 3) การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย โดยบริษัทมีการฝากขายและการเช่าพื้นที่

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ยอดขายด้านตัวบ่งชี้ยอดขายด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทมีการเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย โดยบริษัทและผู้ซื้อที่มีการวิเคราะห์และประเมินยอดขาย และการพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง ดังนี้

“เราก็เริ่มคุยกับทางห้างว่า เราก็ไปเสนอเค้าค่ะว่า Brand เป็นอย่างนี้ Selection ของเราเป็นอย่างนี้ ก็ทางห้างก็อาจจะดูในเรื่องของแบบเรื่องของ Style ที่เหมาะกับใน Section เค้าก็เริ่มมีพื้นที่ให้ แต่พอเราเริ่มขายอยู่ที่นั่นจนกระทั่ง Brand มันเริ่มโตขึ้นมีฐานลูกค้าที่ชัดเจน จากการที่เค้าให้ Shop เรา ตอนแรกเราเริ่มอยู่ที่ไซท์ประมาณ 30 กว่าตารางเมตร ตอนนี่เราก็พื้นที่ใหญ่ขึ้นประมาณเกือบ 50 อะโรยอย่างนี้ ก็คือเค้าก็เห็น Potential ของเรา แล้วก็ดูว่าฐานลูกค้าเป็นยังไงบ้าง เค้าก็เริ่มให้พื้นที่ที่ใหญ่ขึ้นกับเราค่ะ”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ยอดขายด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4-15

ตารางที่ 4-15 ตัวบ่งชี้ยอดขายด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยของเป้าหมาย ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships) จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
	8	2	1	11
การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย	24	8	2	34
- การวิเคราะห์และประเมินยอดขาย	15	5	-	20
- การวางแผนและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย	1	-	-	1
- การพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปลายทาง	8	3	2	13
การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตรา สินค้า	4	5	-	9
- การสร้างแบรนด์ที่มีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่ม ลูกค้าที่ผู้ซื้อต้องการ	3	3	-	6
- การประชาสัมพันธ์และการพัฒนาภาพลักษณ์ ของตราสินค้า	1	2	-	3
ประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและติดต่อธุรกิจ	4	-	-	4
- การพัฒนาระบบวิเคราะห์และประเมิน ยอดขาย	4	-	-	4
การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย	2	2	-	4
- การสร้างระบบตัวแทนจัดจำหน่าย	1	-	-	1
- การฝากขายและการเข้าพื้นที่	1	2	-	3
ประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้า	3	-	-	3
- การให้คำแนะนำและติดตามตรวจสอบเพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพการผลิต	3	-	-	3
ประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า	1	-	-	1
- การพยากรณ์และการเติมเต็มสินค้าสินค้า	1	-	-	1

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบ่งตาม  
ตำแหน่งตราสินค้า สรุปได้ดังนี้

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้า  
แฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) จำนวน 8 คน** มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้าน  
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ 6 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมาก  
ไปหาน้อย ดังนี้ 1) การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย โดยบริษัทและคู่ค้ามีเป้าหมายในการ  
พัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง การวางแผนและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการ  
ขาย 2) การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า โดยบริษัทและคู่ค้ามีเป้าหมาย  
ในการสร้างตราสินค้าที่มีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ผู้ซื้อต้องการ การประชาสัมพันธ์และการ

พัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้า 3) ประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้า โดยบริษัทและคู่ค้ามีเป้าหมายในการให้คำแนะนำและติดตามตรวจสอบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต 4) การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย โดยบริษัทและคู่ค้ามีเป้าหมายในการสร้างระบบตัวแทนจัดจำหน่าย การฝากขายและการเช่าพื้นที่ 5) การประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและติดต่อธุรกิจ โดยบริษัทและคู่ค้ามีเป้าหมายในการพัฒนาระบบวิเคราะห์และประเมินยอดขาย และ 6) ประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า โดยบริษัทและคู่ค้ามีเป้าหมายในการพยากรณ์และการเติมเต็มสินค้าสินค้า

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่กล่าวว่าในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้า ห้างสรรพสินค้ามีเป้าหมายในการเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย และบริษัทมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายจากการฝากขายและเช่าพื้นที่ของห้างสรรพสินค้า ดังนี้

“เรื่องของ Product เองเค้าก็มีส่วนร่วม ให้ความเห็นในการกำหนดเรื่องการออกแบบสินค้า Direction ของสินค้า เพราะว่าห้างเค้าเป็นลักษณะ Consignment ก็คือเค้าเป็นเจ้าของพื้นที่ แล้วก็เก็บรายได้มาจากยอดขาย โดยที่ขายเยอะเค้าก็ได้เยอะ ขายน้อยเค้าก็ได้น้อย แล้วก็เค้าเป็นคนทำเรื่องของตัว Channel Marketing ให้เราทั้งหมด เราไม่ได้เป็นคนทำ เช่น ห้างจะมี Promotion จะมีกิจกรรมอะไรเค้าเป็นคนทำ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในการสร้างตราสินค้าที่มีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ห้างต้องการ ดังนี้

“ส่วนหนึ่งคือห้างให้โจทย์มาว่าห้างต้องการสินค้าประเภทอย่างนั้นะ ถ้าคุณมีคุณสมบัติสามารถทำได้ เราก็มียพื้นที่ขายให้คุณ...เดี๋ยวนี้ห้างเค้าจะมี Concept มีแนวความคิดสำหรับห้างเค้า ส่วนใหญ่ว่าห้างจุดนี้รองรับลูกค้าประเภทไหน เป็น Luxury หรือว่าเป็นอะไรอย่างนี้ ซึ่งตรงนั้นมันก็เป็นโจทย์ให้เราว่าเรามีสินค้าที่จะไปวางขายในตำแหน่งนั้นหรือเปล่า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อจากต่างประเทศ ผู้ซื้อเป้าหมายในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและการส่งมอบสินค้าของบริษัท ดังนี้

“เราเสนอราคาไป บางที่เค้าก็แปลกใจว่าราคาที่เสนอไปมันสูง เค้าก็มาเห็นเค้าก็มาช่วยด้วยซ้ำไป ทำไมคุณไม่ทำแบบนี้ คุณไม่ตัดตรงนี้ออก ทำไมไม่ยุบรวมกระบวนการนี้เป็นขบวนการเดียวกัน จาก Timeline ที่มันจะต้องออกมา เค้าก็ทำให้ลดลง พอจำนวนเวลาลดลง เย็บเร็วขึ้น ง่ายขึ้น ราคามันก็ถูกลง แล้วเราก็เอาเทคนิคของเค้ามาปรับใช้ต่อเลย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้า ห้างสรรพสินค้ามีการพัฒนาระบบวิเคราะห์และประเมินยอดขาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและติดต่อธุรกิจ ดังนี้

“ห้างลงทุนในการทำซอฟต์แวร์ขึ้นมา แล้วก็ให้บริษัทที่เป็นแบรนด์ไปร่วมกับเขา เราสามารถที่จะดูยอดขาย Real Time ได้ สามารถดูเลยว่า แบบไหนขายดีขายไม่ดี แล้วก็จะมีผลในการออกแบบ ในการสั่งซื้อสินค้า...เวลาที่เราจะวิเคราะห์ยอดขายก็ต้องมาจาก Transaction ต่าง ๆ ที่ลูกค้าซื้อ Period เวลา สาขาที่ซื้อ ประเภทการจัดกลุ่ม แล้วก็ภายในฝ่ายการตลาดเขาจะเอามาวิเคราะห์ว่ามันเกิดอะไรขึ้น”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีระบบในการพยากรณ์และการเติมเต็มสินค้าสินค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดจำหน่าย ดังนี้

“ห้างใหญ่ ๆ เขาก็จะมี Distribution Center ช่วยในการส่งสินค้าของเราไปที่ต่างจังหวัด ส่งเข้าไปได้พร้อมเพียงกัน ในขณะเดียวกันเขาก็สามารถ Monitor สินค้ามาด้วยว่าสินค้า Lot ใหม่ มีปริมาณสินค้ามากแค่ไหน เพราะว่ามันเป็นหลักทั่วไปของธุรกิจที่ว่า ถ้าเกิดมีสินค้าใหม่ ปริมาณที่มากขึ้นก็มีแนวโน้มว่าจะขายได้มากขึ้น เขาก็ดูร่วมกัน แล้วก็ประเมิน หลังจากนั้นก็ประเมินรายไตรมาส เขาก็ต้องคุยกับเรา แล้วก็ให้เราเขียนประเมินตัวเองว่าเรามี Key Success ยังไง ในการที่ยอดขายมันออกมาเป็นแบบนี้”

**ลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแพชชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 2 คน** มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships) 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย โดยบริษัทและคู่ค้ามีเป้าหมายในการวิเคราะห์และประเมินยอดขาย การพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง 2) การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า โดยบริษัทและคู่ค้ามีเป้าหมายในการ

สร้างแบรนด์ที่มีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ผู้ซื้อต้องการ การประชาสัมพันธ์และการพัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้า และ 3) การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย โดยบริษัทและคู่ค้ามีเป้าหมายในการฝากขายและการเช่าพื้นที่

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ยอดขายด้านตัวบ่งชี้ยอดขายด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีเป้าหมายในการเพิ่มยอดขาย โดยห้างสรรพสินค้ามีการวิเคราะห์และประเมินยอดขายของแบรนด์ต่างๆ ที่มีในห้างสรรพสินค้า ดังนี้

“ยอดขายของแบรนด์เราเมื่อเทียบกับแบรนด์อื่น เพื่อให้เราวิเคราะห์ได้ว่าตอนนี้เรายอดขายเท่านี้ สมมติว่าที่สาขานี้เทียบกับสาขาอื่นๆ เป็นเท่าไร ใน Floor เค้า ที่อยู่ที่นี่ อยู่อันดับเท่าไร อย่างน้อยเราก็ได้มาศึกษาว่า เราเกิดอะไรขึ้น ทำไมคู่แข่งเค้าดีกว่าเรา แต่ว่าข้อมูลเรื่องสินค้าไม่มีค่ะ ส่วนใหญ่เราจะต้องทำเองค่ะ Merchandise ต้องทำเอง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวของคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เพื่อให้บริษัทมีในการสร้างตราสินค้าที่มีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ห้างสรรพสินค้าต้องการ ดังนี้

“ส่วนใหญ่ตัวห้างเองจะไม่ค่อยมี Feedback เรื่องสินค้า นอกจากว่าตอนนี้แต่ละห้างพยายามหาจุดเด่นของตัวเอง อยากได้สินค้าที่ทำให้เฉพาะห้างเค้าที่สาขาอื่นไม่มี เราก็ต้องคุยกันว่าเราจะทำยังไง เพราะเวลาเราทำแต่ละแบบมันมี Minimum ว่าเสื้อตัวนี้ 30-20 ตัวขายที่นี้ที่เดียว วิธีที่ลูกค้าจะรู้ว่าอยู่ที่นี้ก็ต้องใช้การ Promote ก็ต้องทำไปลงที่เค้าที่เดียว บางทีมันก็ทำให้เราเสียโอกาสในการขาย ถ้าเราวางหลายๆ ที่ก็อาจจะได้ยอดขายที่ดีขึ้นมากกว่านี้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวถึงเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าในการเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายจากการฝากขายและเช่าพื้นที่ ดังนี้

“เช่าพื้นที่ Consignment เค้าไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียอะไรกับเรา หรือส่วนใหญ่ก็จ่ายค่าเช่า ขายได้เท่าไรก็จ่าย GP นอกเสียจากว่าเราไปอยู่ใน Location ที่ไม่ดีจริงๆ ยอดขายเราได้ไม่



ตาม Minimum ที่เคยคุยกันไว้กับเค้า เพราะว่าบางห้างจะมี Minimum การันตีเวลาจะเก็บ GP เวลาขายได้น้อยเค้าก็ได้ GP น้อย เค้าก็ไม่คุ้มสู้หารายอื่นมาดีกว่า เค้าก็อาจจะถามว่าเป็นอะไร”

**ลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแพชั่นที่ใช้ความเป็น  
หัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 1 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านเป้าหมายในการ  
แลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ 1 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย โดยบริษัท  
และผู้ซื้อเป้าหมายในการพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง**

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตรา  
สินค้าแพชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้  
ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแพชั่น  
ที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นร้านค้าปลอดภาษีมี  
เป้าหมายในการพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทางของผู้ซื้อ ดังนี้

“อย่างตอนนี้เค้าก็ให้มาเลยว่าลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวจีนนี่เยอะมาก ร้านต่างสาขา  
กันก็จะต่างกันอย่างไรที่สาขานี้จะเป็นของเล็กๆ ผ้าพันคอหรืออะไรที่ซื้อง่ายๆ แต่ถ้าอีกสาขาจะเป็นพวก  
เสื้อ หรืออะไรที่เค้าเลือกซื้อได้สะดวกกว่า”

#### 4.1.3.4 รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและ ผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบ่งออกได้ตามการเรียนรู้ที่  
เกิดขึ้นในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Learning Interaction in Exchange  
Relationships) ได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้คือ ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้  
ฝ่ายเดียว (Unilateral) ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาฝ่ายเดียว  
(Unilateral Development) และปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน  
(Mutual Learning) (Hammervoll, 2011, Hammervoll, 2010) จากผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และ  
องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์จากข้อมูลการสัมภาษณ์ สามารถนำมา  
สรุปรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรม  
เครื่องนุ่งห่มไทยได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1) ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ฝ่ายเดียว  
(Unilateral Learning) เป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเริ่มสร้าง

คุณค่าจากการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับอีกฝ่าย โดยบริษัทและผู้ซื้อที่มีการมุ่งประสานกันในการติดต่อธุรกิจ และมีการเรียนรู้เกิดขึ้นฝ่ายเดียวทางฝ่ายบริษัทที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ ดังแสดงในตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 สรุปรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ฝ่ายเดียว (Unilateral Learning)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interactions)	บริษัทและผู้ซื้อที่มีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับอีกฝ่าย	- การขายและการตลาด 25
		- ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า 9
	บริษัทที่มีการเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ซื้อ	- ความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าปลายทาง 12
		- การสร้างตราสินค้าร่วมกับผู้ซื้อ 4
		- การวางแผนการประชาสัมพันธ์ตราสินค้า 3
การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	การมุ่งติดต่อธุรกิจ	- การวิเคราะห์และการประเมินยอดขาย 6
		- การประสานกันในการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ 3
		- การจัดจำหน่ายสินค้า 3
		- การจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง 6
		- การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ 8
		- การฝากสินค้าขายและการเช่าพื้นที่ 6
		- การจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า 2

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	ตัวบ่งชี้
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objectives in Exchange Relationships)	การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย	- การวิเคราะห์และประเมินยอดขาย	16
		- การพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง	13
		- การวางแผนและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย	1
		- การประชาสัมพันธ์และการพัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้า	1
	การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า	- การสร้างแบรนด์ที่มีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ผู้ซื้อต้องการ	3
	การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย	- การการฝากขายและการเข้าพื้นที่	2
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก:</b>		<b>OBM</b>	
ขนาดธุรกิจ:	LEs, SMEs		
ตำแหน่งตราสินค้า:	Mass Market Brands, Design-led brands, Craft-led brands		
ตลาดในประเทศ	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Department Stores , Duty Free Shops		

2) ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาฝ่ายเดียว (Unilateral Development) เป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ผู้ซื้อและผู้ขายมีการสร้างคุณค่าจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับอีกฝ่าย โดยมีการมุ่งประสานกันในการสร้างความสัมพันธ์ และมีการพัฒนาเกิดขึ้นทางฝ่ายเดียวทางด้านบริษัทที่เป็นผู้ขาย หรือซัพพลายเออร์ (Seller/Supplier Development) ดังแสดงในตารางที่ 4-17 หรือทางด้านผู้ซื้อหรือคู่ค้า (Buyer/Business Partner Development) ดังแสดงในตารางที่ 4-18

ตารางที่ 4-17 สรุปรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาทางฝ่ายเดียวทางด้านซัพพลายเออร์ (Seller/Supplier Development)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interactions)	ผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหให้กับบริษัท	- การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ด้านการขาย การตลาด และการผลิต	19 5
	บริษัทมีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหจากผู้ซื้อ	- การพัฒนาเทคนิคการผลิต	4
		- การพัฒนารูปแบบและคุณภาพของสินค้า	4
		- การพัฒนาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาด	4
		- การขยายตลาด	1
การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	การมุ่งความสัมพันธ์	- การให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหให้กับผู้ขายหรือซัพพลายเออร์	26
		- การแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้ขายหรือซัพพลายเออร์	17
		- การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว	5
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objectives in Exchange Relationships)	การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ	- การพัฒนาขีดความสามารถทางด้านการผลิต	1
	ประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้า	- การให้คำแนะนำและติดตามตรวจสอบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต	3
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก:</b>		<b>OEM</b>	
ขนาดธุรกิจ:	SMEs		
ตลาดส่งออก:	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Hi-End Fashion Brands		
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก:</b>		<b>OBM</b>	
ขนาดธุรกิจ:	LEs, SMEs		
ตำแหน่งตราสินค้า:	Mass Market Brands, Design-led brands, Craft-led brands		
ตลาดส่งออก:	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Distributors, Showrooms , Inter-Brands		

ตารางที่ 4-18 สรุปรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาทางฝ่ายเดียวทางด้านผู้ซื้อ (Buyer/Business Partner Development)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interactions)	บริษัทมีการให้คำแนะนำและช่วย	- การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์	12
	แก้ปัญหาให้กับอีกฝ่าย	- การขาย การตลาด และการผลิต	3
	ผู้ซื้อมีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากบริษัท	- การพัฒนาทางการขาย	9
		- การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต	1
การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	การมุ่งความสัมพันธ์	- การประสานกันในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับผู้ซื้อหรือคู่ค้า	14
		- การแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้ซื้อหรือคู่ค้า	9
		- การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว	2
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objectives in Exchange Relationships)	การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย	- การพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง	6
		- การวางแผนและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย	1
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก:</b>		<b>OBM</b>	
ขนาดธุรกิจ:		LEs	
ตำแหน่งตราสินค้า:		Mass Market Brands	
ตลาดส่งออก:		ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Agents, Distributors	

3) ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning) เป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อที่มีการสร้างคุณค่าจากการแบ่งปันองค์ความรู้และการตัดสินใจร่วมกัน โดยบริษัทและผู้ซื้อที่มีการมุ่งประสานกันในการสร้างความสัมพันธ์ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังแสดงในตารางที่ 4-19

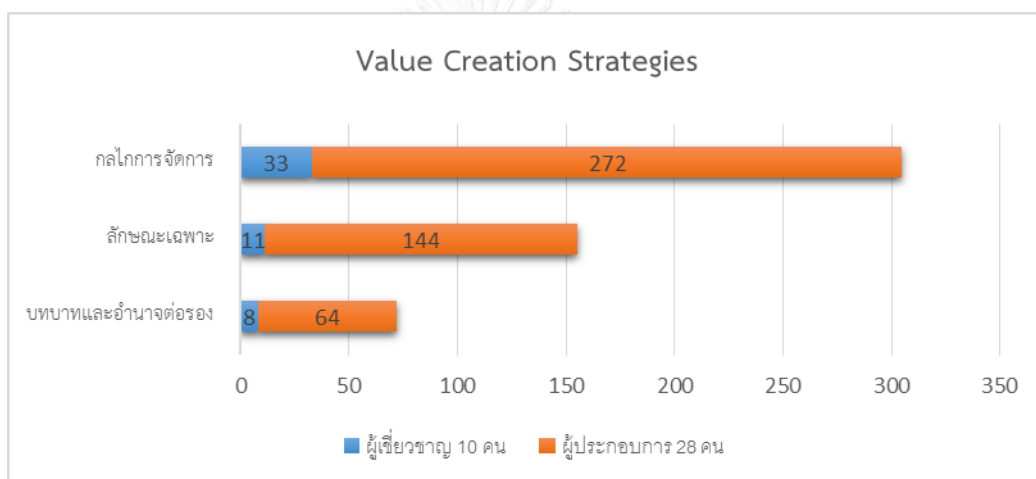
ตารางที่ 4-19 สรุปรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน  
(Mutual Learning)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interactions)	บริษัทและผู้ซื้อมีการแบ่งปันองค์ความรู้ และมีการตัดสินใจร่วมกัน	- การแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมและ พัฒนาขีดความสามารถของคู่ค้า	8
		- การแบ่งปันองค์ความรู้และการ ตัดสินใจร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรม	2
	บริษัทและผู้ซื้อมีการเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกัน	- การพัฒนาองค์ความรู้และขีด ความสามารถทางการผลิต	1
		- ด้านการพัฒนาองค์ความรู้และขีด ความสามารถทางการผลิต	1
การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	การมุ่งความสัมพันธ์	- การแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีด ความสามารถของคู่ค้า	5
		- การให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหา ให้กับคู่ค้า	2
		- การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ในระยะยาว	2
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ (Objectives in Exchange Relationships)	การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการ เพิ่มขีดความสามารถ	- การพัฒนาขีดความสามารถทางด้าน การผลิต	4
		- การพัฒนาขีดความสามารถทางด้าน การพัฒนาผลิตภัณฑ์	2
	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบ สินค้า	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน	8
		- การพัฒนาระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing)	1
		- การให้คำแนะนำและติดตามตรวจสอบ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต	1
ลักษณะการประกอบการหลัก:	OEM		
ขนาดธุรกิจ:	SMEs		
ตลาดส่งออก	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Conglomerate Companies		

#### 4.1.4 องค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies)

กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies) ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย มีความแตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะ (Characteristics) บทบาท (Roles) และกลไกการจัดการ (Management Mechanisms) ในการสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Moller, 2006)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการจำนวน 38 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ที่แบ่งออกได้เป็น 3 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) กลไกการจัดการ (Management Mechanisms) 2) ลักษณะเฉพาะ (Characteristics) 3) บทบาทและอำนาจต่อรอง (Roles and Bargaining Power) ดังแสดงในภาพที่ 4-7



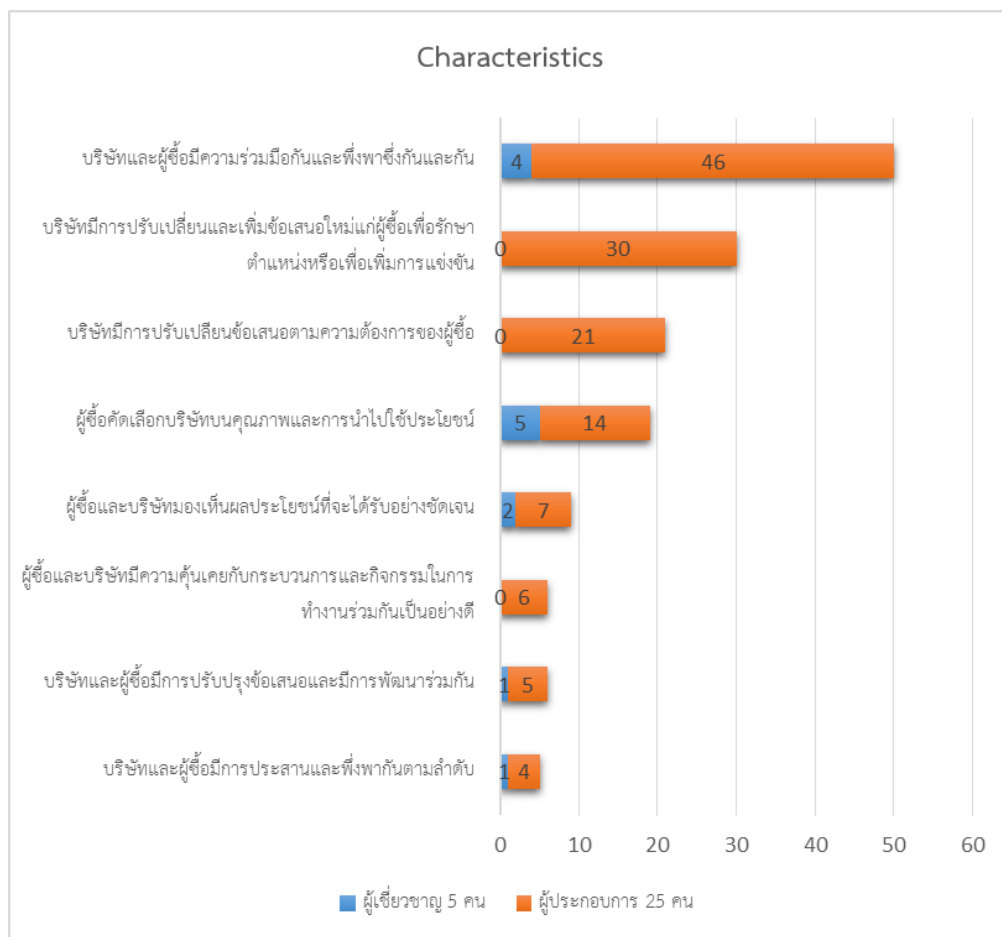
ภาพที่ 4-7 ตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์การสร้างคุณค่า

##### 4.1.4.1 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะ (Characteristics)

การสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันตามบทบาทในการสร้างคุณค่าของผู้ซื้อและผู้ขายและลักษณะของการพึ่งพากันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Möller, 2006)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการจำนวน 30 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ 8 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน 2) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน 3) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ 4) ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและ

การนำไปใช้ประโยชน์ 5) ผู้ซื้อและบริษัทมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน 6) บริษัทและผู้ซื้อมีการปรับปรุงข้อเสนอและมีการพัฒนาร่วมกัน 7) ผู้ซื้อและบริษัทมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี และ 8) บริษัทและผู้ซื้อมีการประสานและพึ่งพากันตามลำดับ ดังแสดงในภาพที่ 4-8



ภาพที่ 4-8 ตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะ

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะแบ่งตามลักษณะการประกอบธุรกิจหลักและขนาดธุรกิจ สรุปได้ดังตารางที่ 4-20



ตารางที่ 4-20 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลัก และขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะ (Characteristics)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	2	11	10	25
บริษัทและผู้ซื้อที่มีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน	9	6	20	13	48
- บริษัทและผู้ซื้อที่มีกิจกรรมความร่วมมือกันและมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อสร้างคุณค่าใหม่	6	-	-	-	6
- บริษัทและผู้ซื้อที่มีการประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน	3	6	20	13	42
บริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน	-	10	12	9	31
- บริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ	-	8	8	2	18
- บริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่เพื่อขยายตลาด	-	2	4	7	13
บริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ	-	4	10	6	20
- ผู้ซื้อที่มีการแนะนำและชักจูงให้บริษัทปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ	-	4	10	6	20
ผู้ซื้อและบริษัทมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน	-	-	4	7	11
- บริษัทได้รับยอดขายตามที่ต้องการและผู้ซื้อสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้า	-	-	-	3	3
- บริษัทได้รับผลกำไรตามที่ต้องการและผู้ซื้อได้รับคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์	-	-	1	3	4
ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์	-	3	1	5	9
- บริษัทมีความสามารถในการผลิตที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นข้อเสนอของผู้ซื้อ	-	2	1	4	7
- บริษัทมีคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ	-	1	-	1	2
- บริษัทมีรูปแบบของสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของตลาด	-	-	-	1	1
- บริษัทมีภาพลักษณ์ของตราสินค้าและมียอดขายที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ	-	-	-	4	4
บริษัทและผู้ซื้อที่มีการปรับปรุงข้อเสนอและมีการพัฒนาพร้อมกัน	5	-	-	-	5
- บริษัทและผู้ซื้อที่มีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมและมีการตัดสินใจร่วมกัน	5	-	-	-	5
บริษัทและผู้ซื้อที่มีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี	-	2	1	3	6
- บริษัทและผู้ซื้อที่มีความคุ้นเคยกันและมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	-	2	1	3	6
บริษัทและผู้ซื้อที่มีการประสานและพึ่งพากันตามลำดับ	-	-	3	1	4
- บริษัทและผู้ซื้อที่มีการประสานกันตามลำดับหน้าที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้	-	-	3	1	4

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)**  
จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมีกิจกรรมความร่วมมือกันเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ และมีการประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน และ 2) บริษัทและผู้ซื้อมีการปรับปรุงข้อเสนอและมีการพัฒนาร่วมกัน โดยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมและมีการตัดสินใจร่วมกัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) มีความร่วมมือกันและมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันในการพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนี้

*“ขณะนี้ Model นี้ มันเป็นผู้ซื้อกับผู้ขายมาทำงานร่วมกันให้ได้ผลิตภัณฑ์ การจะสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นไปอีก ผู้ขายโดยเฉพาะเราต้องมองไปว่าผู้ซื้อผลิตภัณฑ์นั้น End Consumer ได้ใช้ประโยชน์จากตรงนั้น มันมีอะไร คือเมื่อก่อนเราไม่ตั้งคำถาม ขณะนี้เราลองตั้งคำถาม อย่างผมยกตัวอย่าง นวัตกรรมจะเกิดร่วมกับเรา เราต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมร่วมกันใช่ไหม ไม่ใช่เราเป็นฝ่ายตั้งรับ เราต้องเป็นฝ่ายรุก”*

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ 5 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน โดยมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่เพื่อขยายตลาด 2) บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมีการประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน 3) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อมีการแนะนำและชักจูงให้บริษัทปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ 4) ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์ โดยบริษัทมีความสามารถในการผลิตที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นข้อเสนอของผู้ซื้อ และมีคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ และ 5) บริษัทและผู้ซื้อมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี และมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทมีบริษัทมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่เพื่อขยายตลาดและนำเสนอแก่ผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail Buyers) จากต่างประเทศ ดังนี้

“เราทำ Market Research เอง แล้วก็ดูว่า ตลาดเค้าชอบไหมตรงไหน แล้วเค้าไม่ชอบมันตรงไหน อันนี้เราทำ Market Research เอง แล้วก็จับประเด็นได้ ก็เอาประเด็นพวกนั้นมาเป็นหัวข้อแล้วก็ Research ไป แล้วสุดท้ายเวลาเรานำเสนอ เราก็นำเสนอแง่มุมพวกนี้เข้าไปในตลาดอย่างล่าสุดที่เราทำอยู่ก็คือไปทำกับญี่ปุ่นนะฮะ ผ้าไหมที่ซักเครื่องซักผ้าได้ คือเราทำจนเราชำนาญแล้ว เราก็บอกว่า มาทำตัวซักเครื่องกันม๊ยะ แล้วก็มาทำการทดลองด้วยกัน Initiate มาเป็นของเรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีกในต่างประเทศ ดังนี้

“ผมสร้างแบรนด์กับสิงคโปร์มาเยอะแล้วครับ คือเนื่องจากตอนที่บริษัทเขาเปิดใหม่ เขาก็จะไม่มีความสามารถทางการผลิต หรือว่าไปจ้างโรงงานใหญ่ๆ ผลิตไม่ได้ แล้วผมก็มองช่องว่างตรงนี้ไป Serve Need ให้เค้า ในเมื่อคุณอยากสร้างแบรนด์ คุณทำการตลาดเก่ง แต่คุณไม่เก่งเรื่อง production ไม่เก่งเรื่อง Sourcing เราจัดการให้ แล้วก็เอาไป offer ลูกค้า แต่บริษัทพวกนี้เมื่อโตขึ้นเมื่อใหญ่ขึ้น เขาก็จะมี Team Designer ของเขาเอง ทีมจัดซื้อเขาเอง แผนก ODM ของเรา บางครั้งก็ต้องทำทั้ง OEM กับ ODM ร่วมกัน มันจึงไม่เป็นเส้นแบ่งขาดออกจากกันโดยสิ้นเชิง ขึ้นอยู่กับสภาพลูกค้า เมื่อลูกค้าเก่งเมื่อไหร่ เราก็ยอมผันเป็น OEM ให้เขาด้วยนะ เพราะถ้าเกิด Relationship เราดี ผมมองว่าไม่มีข้อจำกัด ต่อให้เป็น OEM แต่ได้มูลค่าที่เราต้องการ เราก็ยอม ถ้าลูกค้าไม่มี Sourcing ไม่มีไอเดีย เราก็เสนอให้ แต่ลูกค้าต้องซื้อเป็นตัวกับเรา เราก็เอา ความยืดหยุ่นในตัวเราจึงสูง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นแบรนด์ต่างประเทศมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน ดังนี้

“ครั้งแรกที่รับ Order เค้าสั่งมา 7,000 ตัว แต่เราบอกว่าทำไมทัน ก็เข้าไปเจรจาเหลือ 3,500 ตัว แล้วส่งไปครั้งแรก ที่ QC เค้าบอกมันมีรอยปริแยกของผ้า แล้วเค้าก็เอาเข็มมาเย็บทำให้ตรง แล้วเค้าก็ถ่ายรูป ให้ทำอย่างนั้นนะ แล้วก็ให้เราซ่อมตรงนี้ก่อน ก่อนจะส่งไป ช่วยมาก ก็ขายทาง Internet 3,500 ตัว ขาย 2 เดือน ปรากฏว่า 2 อาทิตย์ขายหมดเลย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า บริษัทมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามการแนะนำและชักจูงของผู้ซื้อ ดังนี้

“เราจะ Design ก่อน คือบางส่วนเค้ากำหนดมาให้เราทำแบบนี้ให้ แล้วอีกส่วนหนึ่งก็คือเรา Design แล้วก็ดูว่ามัน Match ใหม่ ก็คือสุดท้ายแล้วมันต้องไปอยู่ใน Concept เดียวกันของเค้า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ และบริษัทมีความสามารถในการผลิตที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นข้อเสนอของผู้ซื้อ ดังนี้

“เค้าจะเลือกของเรามากกว่า แล้วก็อาจจะดัดแปลงอีกนิดหน่อย คือถ้ามันลงล็อกแล้วก็แค่ทำสี แต่ถ้าไม่ลงล็อกก็อาจจะขอดัดแปลงนิดหน่อย เรามี Design อยู่ เค้าเพียงเลือก”

“สำหรับลูกค้าต่างประเทศถ้าเป็นสินค้า Order ภายใต้แบรนด์เค้าเนี่ย เค้าจะมีรูปแบบ แล้วก็ สมมติเค้ามีการเปลี่ยนแปลงเค้าก็ส่ง Sample มาให้เรา แล้วก็ให้เรา Source หาวัตถุดิบ แล้วก็ให้เราส่ง Sample กลับไปให้เค้า Prove นั่นก็คือการ Develop ตามของลูกค้า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อมีความคุ้นเคยในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ทำให้ผู้ซื้อมีการจ้างบริษัทเป็นผู้ผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

“ตั้งแต่เริ่มเปิดบริษัทได้ประมาณ 3 เดือน ก็ได้ Contact กับผู้ซื้อ แล้วก็ยังได้ต่อเนื่องต่อไป คือ Size ของโรงงานของผู้ซื้อใหญ่กว่าเรามาก เรายังเป็นแค่ประมาณ 2 ใน 10 ของกำลังการผลิตที่เขามีอยู่ เดิมตลาดใหญ่ของเค้าก็คือตลาดลำเพ็ง ช่วงจังหวะเหมาะพอดีเขาจะเปิดตลาดเข้าสู่ Modern Trade จะยกระดับตัวเองขึ้นมา กระจายสินค้าให้มากขึ้น บริษัทเขาเปิดมา 40 ปี เขาเจอปัญหา พอดีเข้าไปถูกเวลาได้ Relationship จากการที่ รู้จักกัน และเขาก็ Contact มาเริ่มต้นเขาต้องการที่จะทำ Order โปโล แล้วเขาก็ Search หาว่าใครจะทำโปโลที่มีคุณภาพ เขาเลย Feed Order มาให้เรา บวกกับช่วงนั้นเขามีปัญหาเรื่อง Production ในการส่งของให้ลูกค้า เขาก็ขอให้เราช่วย แล้วเราก็ทำได้คุณภาพ มันทำให้เขาสนใจ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 11 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ 7 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมีการประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน 2) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่ม

ข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน โดยมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่เพื่อขยายตลาด 3) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อมีการแนะนำและชักจูงให้บริษัทปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ 4) ผู้ซื้อและบริษัทมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน จากผลกำไรตามที่ต้องการและผู้ซื้อได้รับคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์ 5) ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์ โดยบริษัทมีความสามารถในการผลิตที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นข้อเสนอของผู้ซื้อ 6) บริษัทและผู้ซื้อมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี และมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และ 7) บริษัทและผู้ซื้อมีการประสานและพึ่งพากันตามหน้าที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามลำดับ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีกในต่างประเทศมีการประสานความร่วมมือและมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน ดังนี้

“มีทำร่วมกับลูกค้าที่พม่าเป็น House Brand ก็ร่วมกันทำเป็น Brand ขึ้นมา เค้าจะถนัดเรื่องผ้ายืด เค้าก็จะ Support เรื่องผ้ายืด ของผมก็คือทำเสื้อยืด กางเกงบ่อนให้กับ Brand นี้ด้วย เป็น OEM ให้ พอสรุป Pattern เสร็จ เราก็ใช้ Pattern เดิม เพียงแต่ Source หาดตัวผ้า ก็เปลี่ยนเนื้อผ้าเปลี่ยนลายผ้า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนขาย (Agents) เพื่อขยายตลาดส่งออก ดังนี้

“เราก็จะพยายามออกแบบไปเรื่อยๆ แล้วก็นำเสนอไปเรื่อยๆ พร้อมกับที่เค้าสั่งมาเราก็จะมีการส่งแผ่นดิส ส่งชาร์ตสี แคตตาล็อกสี แล้วก็ทำเป็น Sample ฝากไปใน Pack ให้เค้าอย่างนี้ ถ้าเค้าเห็นแล้ว บริษัทมีขายเค้าว่าจะเอามาลองตลาด เราก็ทำส่งให้เค้าไปก่อนจำนวนไม่เยอะ หลังจากนั้นถ้าติดตลาดแล้วจะติดทั้งประเทศเลยคะ เค้าก็จะมีการจอร์นลแล้ว Agent ก็จะบินเข้ามาในเมืองไทยมาหารหัสนี้ มาหายี่ห้อนี้ แล้วก็จะมา Order”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 10 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ 7 ตัวบ่งชี้ย่อย

เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกัน และพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมีการประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน 2) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน โดยมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่เพื่อขยายตลาด 3) ผู้ซื้อและบริษัทมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน จากยอดขายตามที่ต้องการและผู้ซื้อสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้า และได้รับผลกำไรตามที่ต้องการและผู้ซื้อได้รับคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์ 4) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อมีการแนะนำและชักจูงให้บริษัทปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ 5) ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์ โดยบริษัทมีความสามารถในการผลิตที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นข้อเสนอของผู้ซื้อ มีคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ และมีรูปแบบของสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของตลาด 6) บริษัทและผู้ซื้อมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี และมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และ 7) บริษัทและผู้ซื้อมีการประสานและพึ่งพากันตามหน้าที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามลำดับ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวบริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมีการประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน

“ช่วงจังหวะเหมาะพอดีเขาจะเปิดตลาดเข้าสู่ Modern Trade พอดี จะยกระดับตัวเองขึ้นมา กระจายสินค้าให้มากขึ้น บริษัทเขาเปิดมา 40 ปี เขาเจอปัญหา พอดีผมเข้าไปดูเวลาพอดี บอกกับช่วงนั้นเขามีปัญหาเรื่อง Production ในการส่งของให้ลูกค้า เขาก็ขอให้เราช่วย แล้วเราก็ทำได้คุณภาพ มันทำให้เขาสนใจ”

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4-21

ตารางที่ 4-21 ตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะ (Characteristics) จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
	13	7	4	24
บริษัทและผู้ซื้อที่มีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน	26	7	-	33
- บริษัทและผู้ซื้อที่มีการประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน	26	7	-	33
บริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน	21	-	-	21
- บริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ	10	-	-	10
- บริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่เพื่อขยายตลาด	11	-	-	11
บริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ	12	4	-	16
- ผู้ซื้อมีการแนะนำและชักจูงให้บริษัทปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ	12	4	-	16
ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์	5	5	1	11
- บริษัทที่มีความสามารถในการผลิตที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นข้อเสนอของผู้ซื้อ	5	-	-	5
- บริษัทที่มีคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ	-	-	1	1
- บริษัทที่มีรูปแบบของสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของตลาด	-	1	-	1
- บริษัทที่มีภาพลักษณ์ของตราสินค้าและมียอดขายที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ	-	4	-	4
ผู้ซื้อและบริษัทมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน	4	3	-	7
- บริษัทได้รับยอดขายตามที่ต้องการและผู้ซื้อสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้า	-	3	-	3
- บริษัทได้รับผลกำไรตามที่ต้องการและผู้ซื้อได้รับคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์	4	-	-	4
บริษัทและผู้ซื้อมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี	4	-	-	4
- บริษัทและผู้ซื้อมีความคุ้นเคยกันและมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4	-	-	4
บริษัทและผู้ซื้อมีการประสานและพึ่งพาซึ่งกันและกันตามลำดับ	3	1	-	4
- บริษัทและผู้ซื้อมีการประสานกันตามลำดับหน้าที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้	3	1	-	4

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) จำนวน 13 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ 7 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) บริษัท

และผู้ซื้อที่มีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมีการประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน 2) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อมีการแนะนำและชักจูงให้บริษัทปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ 3) บริษัทมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน โดยมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่เพื่อขยายตลาด 4) บริษัทและผู้ซื้อมีการประสานและพึ่งพากันตามลำดับ โดยมีการประสานกันตามลำดับหน้าที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) บริษัทและผู้ซื้อมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี และมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 6) บริษัทและผู้ซื้อมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน โดยบริษัทได้รับผลกำไรตามที่ต้องการและผู้ซื้อได้รับคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์ และ 7) ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์ โดยบริษัทมีความสามารถในการผลิตที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นข้อเสนอของผู้ซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีกในต่างประเทศมีการประสานความร่วมมือและมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน ดังนี้

“เค้าเป็นเจ้าของห้างสรรพสินค้า พอเวลามีงาน Exhibition ในพม่า ซึ่งกรมส่งเสริมจัด เราก็จองพื้นที่แล้วเค้าก็ส่ง Staff ไปช่วยขาย ส่ง EC ส่งของไป เค้าก็จะมี Sell Report กลับมาให้ ทุกเดือนว่า สินค้าอะไรขายดีขายไม่ดี ตัวไหนขายช้าเร็วขายช้า บางทีเค้าก็ทำโปรโมชั่นโดยไม่ได้ขอ Support จากเรา เค้าก็ Offer ไปให้ End User โดยตรง ในส่วนของ Member เค้า หรือว่าบางเทศกาลเค้าก็ลด 10% ให้กับลูกค้าเค้าโดยที่เราไม่ได้ Support บางส่วน ในแง่ของการโฆษณาภายในห้างซึ่งตามหลักเค้าสามารถ Charge กับเจ้าของ Brand ได้ กับผมเองเค้าไม่ได้ Charge เค้าก็เหมือนใช้พื้นที่ของเค้าลงให้ฟรี”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแพชชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 6 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ 5 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) บริษัทและผู้ซื้อที่มีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมีการประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน 2) บริษัท



มีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อมีการแนะนำและชักจูงให้บริษัทปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ 3) ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์ โดยบริษัทมีภาพลักษณ์ของตราสินค้าและมียอดขายที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และมีรูปแบบของสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของตลาด 4) ผู้ซื้อและบริษัทมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน โดยบริษัทได้รับยอดขายตามที่ต้องการและผู้ซื้อสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าและ 5) บริษัทและผู้ซื้อมีการประสานและพึ่งพากันตามลำดับ โดยมีการประสานกันตามลำดับหน้าที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน ดังนี้

“ลูกค้าเกาหลีเอาผ้ามาให้ดูว่าผ้าบ้านเค้าเป็นแบบนี้ หลาละประมาณเท่านี้ You รับผิดชอบ แล้วเค้ามีโรงงานนะ You จะทำยังไง จะ Develop ที่โรงงานนั้นไปเลยไหม บางแบบเลื้อหนวกก็ตัดก่อนไปทำที่โน่นม๊ยะ ค่าผ้าก็ไม่ต้องนำเข้ามา ไม่ต้องเสียภาษีอะไรอย่างนี้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ Design-Led Brands กล่าวว่าคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการคัดเลือกแบรนด์และประเมินยอดขายของแบรนด์ตามความต้องการของห้างสรรพสินค้า ดังนี้

“เค้าก็ดูแลยอดขาย การทำงานกับห้างนะครับ เค้าเลือกแบรนด์ที่จะเข้าไปใช้พื้นที่เค้า ในการที่ผมเข้าไปนี่มันเป็นลักษณะของ Consignment ซึ่งก็ให้พื้นที่เท่าไรก็แล้วแต่ เค้าก็จะคำนวณจากตารางเมตรของพื้นที่แล้วก็ยอดขาย ว่าถ้าหากว่าคุณทำไม่ได้ถึงยอดที่กำหนดไว้ เค้าก็อาจจะย้ายหรือปรับเปลี่ยน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ Design-Led Brands กล่าวว่าผู้ซื้อและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจนจากการที่บริษัทได้รับยอดขายตามที่ต้องการและคู่ค้าสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้า ดังนี้

“เราเริ่มมีฐานลูกค้า เริ่มมี Character ที่ชัดเจน เราก็เริ่มคุยกับทางห้าง เพราะว่า การที่เรามีฐานลูกค้ามากขึ้น ก็จุด Point Of Sale ของเราที่เดิมมันยังไม่ Reach ถึงกลุ่มลูกค้า แล้ว

ก็ยังไม่สร้าง Target เราก็เริ่มคุยกับทางห้าง เราก็ไปเสนอเค้าว่า โอเค เรา Branding เป็นอย่างนี้ Selection ของเราเป็นอย่างนี้ ก็ทางห้างก็อาจจะดูในเรื่องของแบบเรื่องของ Style ที่เหมาะกับใน Section เค้า ก็เริ่มมีพื้นที่ให้ แต่พอเราเริ่มขายอยู่ที่นั่นจนกระทั่ง Brand มันเริ่มโตขึ้นมีฐานลูกค้าที่ชัดเจน จากการที่เค้าให้ Shop เรา ตอนแรกเริ่มประมาณ 20 ตอนนี้อยู่ประมาณเกือบ 50 ก็คือเค้าก็เห็น Potential ของเราแล้วก็คิดว่าฐานลูกค้าเป็นยังไงบ้าง เค้าก็เริ่มให้พื้นที่ที่ใหญ่ขึ้นกับเรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ Design-Led Brands กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อสิ่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agents) มีการประสานและพึ่งพากันตามลำดับหน้าที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

“เราส่ง Sample อย่างเดียว จะ Skype คุยกับเค้าว่า Season นี้ Concept คืออะไร Key Look คืออะไรบ้าง หลักๆ ที่เราจะทำ เราเน้นอะไรบ้างหรือว่าจุดเด่นของ Season นี้ของเราคืออะไร เราก็จะ Sale Brief พอเรา Brief เสร็จแล้วก็จะ เป็นหน้าที่เค้าที่จะนำเสนอ Collection ต่อลูกค้าต่างๆ เราก็จะให้เวลาเค้าขายประมาณเดือนครึ่งถึงสองเดือน แล้วเค้าจะส่ง Order ให้เรา หลังจากนั้นเราก็รวบรวมทำ Order Confirmation ส่งไปให้ทางเค้า แล้วก็อีก 3 เดือนเราก็ส่ง Shipment ให้ทางเค้า”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) จำนวน 2 คน** มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะ 1 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์ โดยบริษัทมีคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ มีดังนี้

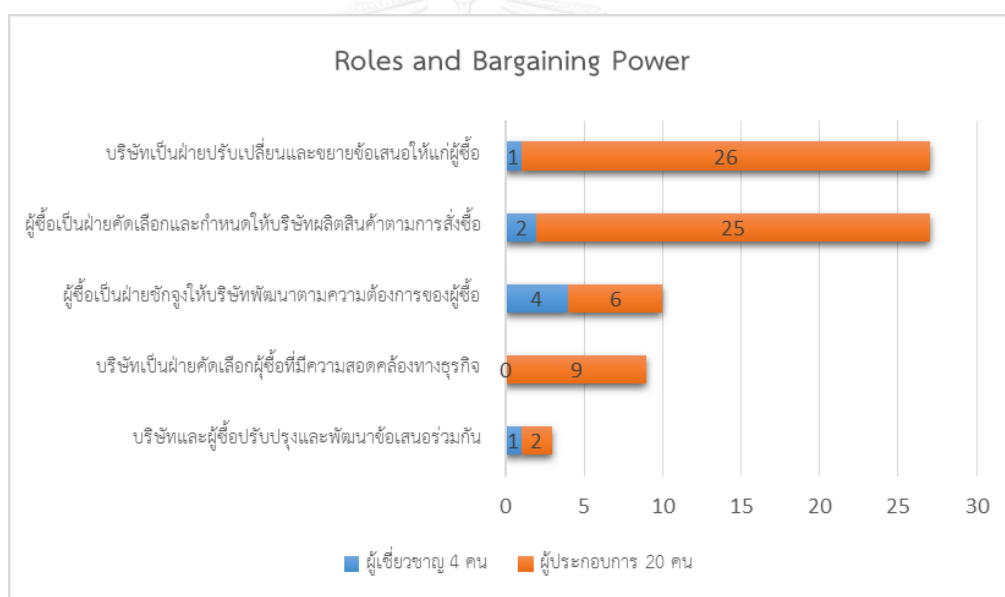
ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) กล่าวว่าผู้ซื้อมีการคัดเลือกบริษัทจากคุณภาพและความต้องการในการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ ดังนี้

“ให้ข้อมูล ให้โจทย์มาพร้อมกับเค้าก็มาดูของเรา เรามีอะไร เค้าก็จะเอาประมาณนี้ๆ...ยุโรปลูกค้าจะเป็น Designer ค่ะ มาเลือกผ้า เลือกเส้นด้ายด้วยกัน แล้วก็ทอ แล้วก็ส่งให้”

#### 4.1.4.2 ตัวบ่งชี้ด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง (Roles and Bargaining Power)

กลยุทธ์การสร้างคุณค่าจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีความแตกต่างกันตามบทบาทของผู้ซื้อหรือผู้ขายที่เป็นฝ่ายขับเคลื่อนในการสร้างคุณค่า (Moller, 2006)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการจำนวน 24 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง 5 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อ 2) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ 3) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ 4) บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ 5) บริษัทและผู้ซื้อปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกัน ดังแสดงในภาพที่ 4-9



ภาพที่ 4-9 ตัวบ่งชี้ย่อยของบทบาทและอำนาจต่อรอง

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรองแบ่งตามลักษณะประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ สรุปได้ดังตารางที่ 4-22

ตารางที่ 4-22 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรองแบ่งตามลักษณะ  
ประกอบกรหลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง (Roles and Bargaining Power)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	1	7	9	19
ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ	-	5	11	14	51
- ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพและ ความสามารถตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ	-	3	4	11	30
- บริษัทผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อคัดเลือก	-	1	7	2	18
- ผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดซัพพลายเออร์ผ้าและวัตถุดิบ	-	1	-	1	3
บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อ	-	5	11	10	41
- บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อนำเสนอ ข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ	-	5	11	10	41
บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ	1	-	6	2	15
- บริษัทเลือก ผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการ บริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน	1	-	6	2	15
ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ	-	5	1	-	11
- ผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดความต้องการและชักจูงให้บริษัท พัฒนาตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ	-	5	1	-	11
บริษัทและผู้ซื้อปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกัน	2	-	-	-	4
- บริษัทและผู้ซื้อมีการปรับปรุงข้อเสนอและการตัดสินใจ ร่วมกัน	2	-	-	-	4

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)**  
จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตาม  
จำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) บริษัทและผู้ซื้อปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกัน  
และมีการตัดสินใจร่วมกัน และ 2) บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ โดยเลือก  
ผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มี  
ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรองมี  
ดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) มีการมีการปรับปรุงข้อเสนอและมีการตัดสินใจร่วมกัน ดังนี้

“ขณะนี้ Model นี้ มันเป็นผู้ซื้อกับผู้ขายมาทำงานร่วมกันให้ได้ผลิตภัณฑ์ การจะสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นไปอีก ผู้ขายโดยเฉพาะเราต้องมองไปว่าผู้ซื้อผลิตภัณฑ์นั้น End Consumer ได้ใช้ประโยชน์จากตรงนั้น มันมีอะไร คือเมื่อก่อนเราไม่ตั้งคำถามนะครับ ขณะนี้เราลองตั้งคำถามนวัตกรรมจะเกิดร่วมกับเรานี้ เราต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมร่วมกันใช่ไหม ไม่ใช่เราเป็นฝ่ายตั้งรับ เราต้องเป็นฝ่ายรุก”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าบริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน

“เพราะว่าลูกค้านี้เลือกโรงงาน ในขณะเดียวกันสำหรับเรา เราก็เลือกลูกค้าเหมือนกัน เราก็คิดว่าใครเป็น Winner ในตลาด ใครที่กำลังเป็นผู้นำ เราก็พยายามที่จะ Approach เพราะการทำงานกับคนเก่งจะทำให้องค์กรเก่งไปด้วย แล้วก็เป้าหมายก็ชัดเจนก็คือ You ทำ Business กับ Winner You ไม่ได้ทำ Business กับ Loser เมื่อไหร่คุณไปทำ Business กับ Loser มันจะมีแรงกดดันในเรื่องของราคาและตัวผลิตภัณฑ์ คือถ้ามองเข้าไปใน Supply Chain ของหรือแบรนด์ที่เป็นผู้ชนะในตลาด ถ้ามองย้อนกลับไปจะมีการคัดกรอง Supplier ไม่ว่าจะ Material หรือว่า Manufacturing ที่ค่อนข้างแข็งแรง ทำให้ผลิตภัณฑ์ของเขามีความเสถียรในเรื่องของราคาในเรื่องของคุณภาพ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 1 คน กล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง 3 ตัวบ่งชี้ย่อยเรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดความต้องการและชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามการนำใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ 2) บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อ โดยบริษัทเป็นพัฒนาเพื่อนำเสนอข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ และ 3) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ โดยผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพและความสามารถตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ บริษัทผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อคัดเลือก และผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดซัพพลายเออร์ผ้าและวัตถุดิบ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มี

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ยอดขายด้านตัวบ่งชี้ยอดขายด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าผู้ซื้อที่เป็นบริษัทที่มีตราสินค้าแพชชั่นระดับสูง (Brand Name) เป็นฝ่ายกำหนดความต้องการและชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ

“อย่างลูกค้าที่เก่งมากๆ นี้กำหนดมาเลย เลือู้ผู้หญิงบางรุ่นนะครับ มันต้องเย็บโค้งๆ อย่างนี้ ซึ่งความเป็นจริงมันเย็บไม่ได้ มันโค้งแบบ Handmade ยังไงก็ไม่ได้ต่อให้ เนื่องจากเย็บยังไงมันก็ไม่โค้ง พอลูกค้าอยากได้แบบนี้ คือ Spec มาอย่างนี้ เป็นหน้าที่โรงงานจะต้อง Handle ให้ได้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออก ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อนำเสนอข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ ดังนี้

“บางทีเค้ารู้ว่าเราชอบทำพัฒนาของใหม่ๆ เค้าก็มาขอ Deal กับเรานะฮะ แล้วเราก็เริ่มต้นทำ Project กับเค้า เริ่มเอาวัสดุของเค้ามาเริ่มสร้างต้นแบบอะไรอย่างเนี่ยะ แล้วก็ลองเอางานพวกนี้ไปออกงาน Exhibition บ้างอะไรแบบนี้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออก ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ และผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดซัพพลายเออร์ผ้าและวัตถุดิบ ดังนี้

“เราเป็นโรงงาน ลูกค้าติดต่อเราลง Order มาที่เราทั้งหมด เราก็ต้องไปคุยกับซัพพลายเออร์ของ ลูกค้าว่า ผ้าผืน กระจุกอะไรต่าง ๆ เอาจากที่ไหน ยังไงบ้าง ข้อมูลที่เราได้จากลูกค้าทำให้เราไปเชื่อมต่อกับซัพพลายเออร์ เมื่อสินค้าส่งมอบ ผมส่งให้ลูกค้า ลูกค้าก็ไปส่งมอบให้กับห้างสรรพสินค้าเองอีกต่อหนึ่ง ฉะนั้นมันจึงมีตรงกลาง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 7 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยบทบาทและอำนาจต่อรอง 4 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ โดยผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพและความสามารถตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ และ บริษัทผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อคัดเลือก 2) บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อ โดยบริษัทเป็นพัฒนาเพื่อนำเสนอข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ 3) บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ โดยเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการ

บริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน และ 4) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดความต้องการและชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามการนำใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ยอดขายด้านตัวบ่งชี้ยอดขายด้านบทบาทและอำนาจต่อรองมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวถึงการที่บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อ ดังนี้

“ส่วนใหญ่มันจะเกิดจากการ Create จากองค์กรให้ไปทางลูกค้า มากกว่าที่เราจะได้ ข้อมูลตรงจากลูกค้า การ Create จากองค์กรมันก็มีตัวที่แหล่งข้อมูลเพื่อเอามาพัฒนาจากหลายๆ ช่องทาง ไปดูงาน Exhibition ที่ต่างประเทศว่าตอนนี้เค้ามีการพัฒนาเทคโนโลยีหรือรูปแบบสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรไปบ้าง Trend Material ตอนนี้เค้าไปใช้ Material ประเภทไหนกัน เป็นพวก Eco Material แล้วหรือยัง หรือจะใช้ตัวที่มีคุณสมบัติต่างๆ ที่เน้นเรื่องความละเอียด อ่อนนุ่มบางเบา Material ของเรามีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ ดังนี้

“ลูกค้าที่มาหาจะมีก็จะมีแบบตัวอย่าง อาจจะเป็นลายปักเล็กๆ เป็นแนวใหม่นะ เป็นเรื่องของการปักอันใหม่ คือมีมาให้แค่ Sample อยากรู้ประมาณไหน โจทย์มีแค่นี้ วิธีการไม่บอก ไม่บอกอะไร...ไปคิดเอาเอง บางทีก็ปักมือผสมกับโน้นบ้างนี่บ้าง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“ตอนนี้เราคัดเลือกละ แต่ก่อนนี้ลูกค้าอยากซื้อเราก็ตาย ตอนนี้นะเราคัดแล้ว...แล้วเรา ต้องดูเรื่องของ Business Plan เรื่องของ Direction ที่เค้าจะไปทำว่ามันตรงกับตัว Nature ของเรารึเปล่า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า ผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดความต้องการและชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามการนำใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ ดังนี้

“เค้ามีลายมา บอกว่าอยากจะให้มันเป็นอย่างนี้ๆ อย่างนี้งานหนึ่งชิ้น จะให้มันออกมาเป็นเงาสีเงาดีอะไรแบบนี้ จะต้องพิมพ์ที่ Layer ที่ Layer จะต้องใส่ผงมุก พิมพ์เชื้ออะไร Partisol ใช้เวลาเกือบ 3 เดือนกว่าจะทำให้เค้าชอบ”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 9 คน** มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยบทบาทและอำนาจต่อรอง 3 ตัวบ่งชี้ย่อยเรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ โดยผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพและความสามารถตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ บริษัทผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อคัดเลือก และผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดซัพพลายเออร์ผ้าและวัตถุดิบ 2) บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อ โดยบริษัทเป็นพัฒนาเพื่อนำเสนอข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ และ 3) บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ โดยเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรองมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อนำเสนอข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ ดังนี้

“เราก็จะมีฝ่ายขาย มีทีม Design เราต้องเป็น Center ก็จะต้องรู้ความต้องการ ต้องบอกโจทย์ทาง Designer ไป มีการปรับโน่นปรับนี่ มีการประชุมทีมขายให้ทีมขายร่วมตัดสินใจว่าขายได้ไหม ลองเท่าไรดี แล้วถ้าตัวไหนติดตลาดแล้ว ก็จะต้องวางแผนการผลิตรองรับให้กับทีมขาย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ และบริษัทคัดเลือกซัพพลายเออร์ผ้าและวัตถุดิบตามข้อกำหนดของผู้ซื้อ ดังนี้

“ลูกค้าอยากได้ของดีแต่ราคาถูก เพราะฉะนั้นเราก็จะ Search หาว่าอันไหนที่มัน Fit กับที่สิ่งที่ลูกค้าต้องการ แล้วที่สำคัญที่สุดคือผลประกอบการเราทำแล้วมันยังมี Margin อยู่ เพราะฉะนั้นด้วยปัจจัยมันก็มีอยู่ 3 อย่าง หนึ่งก็คือตัวเราเอง อันที่สองก็คือตัวซัพพลายเออร์เอง คุณภาพของเขา เรื่องของราคา การบริการ กับตัวที่ 3 ก็คือปัจจัยที่ลูกค้าเป็นตัวกำหนด”



**ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรองแบ่งตามตำแหน่งตรา  
สินค้า** สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4-23

ตารางที่ 4-23 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรองแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง (Role and Bargaining Power)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	4	3	9
ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ	16	6	3	25
- ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพและความสามารถตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ	8	6	1	15
- บริษัทผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อคัดเลือก	7	-	2	9
- ผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดซัพพลายเออร์ผ้าและวัตถุดิบ	1	-	-	1
บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอให้ผู้ซื้อ	21	-	-	21
- บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อนำเสนอข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ	21	-	-	21
บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ	6	2	-	8
- บริษัทเลือก ผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน	6	2	-	8
ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ	1	-	-	1
- ผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดความต้องการและชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ	1	-	-	1

**ผู้ประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands)** จำนวน 9 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง 4 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อ โดยบริษัทมีการนำเสนอข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ 2) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ โดยบริษัทมีการผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อคัดเลือก และผู้ซื้อมีการคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพและความสามารถตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ 3) บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ โดยบริษัทเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน และ 4) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดความต้องการและชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ยอดขายด้านบทบาทและอำนาจต่อรองมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ ดังนี้

*“มันขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า แล้วมันก็ขึ้นอยู่กับ Quantity ที่มันจะ Match เหมือนกับเป็นพยายามทำไงก็ได้ที่ให้มีมัน Serve เค้มาแล้วก็ Serve ตัวเราได้ด้วย”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน ดังนี้

*“เพราะว่าการที่เราไปแต่ละประเทศ ขยายตลาดแต่ละห้างเนี่ย มันต้องเลือกเป้าหมายเลยว่า อย่างผมไปพม่า ผมอยากจะไปห้าง ผมก็ต้อง Source ว่าผมจะคุยกับห้าง ผมไม่มีประโยชน์จะร้านโชห่วยที่เค้าอาจจะมีการขายเสื้อผ้าอยู่ด้วย เค้าเจอผมเค้าอาจจะอยากขายของผม แต่ผมไม่อยากจะขายกับเค้า มันก็เสียเวลา เพราะงั้น Type Of Business ต้องชัดเจนก่อน”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อนำเสนอข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ ดังนี้

*“โจทย์สร้างความต่างออกไป เพราะฉะนั้นผมก็ใช้เวลาประมาณเกือบ 2 เดือน Search ไปแบบทุกๆ ซัพพลายเออร์โรงผ้า ถามว่าตอนนี้มันมีเทคโนโลยีอะไรใหม่ๆ แล้วก็ได้เจอบริษัทที่วิจัยไฟเบอร์ เขาทำ Yarn ชื่อเส้นใย Modal กับ Lensing ผมก็กลับไปคุยกับเขา แล้วก็ไปขอซื้อตัว Yarn ของเขามาแล้วก็ส่งให้กับโรงทอ”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 5 คน กล่าวถึงตัวบ่งชี้ยอดขายด้านบทบาทและอำนาจ 2 ตัวบ่งชี้ยอดขาย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ โดยผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพและความสามารถตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ และ 2) บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ โดยผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรองมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ และผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกสินค้าตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ ดังนี้

“ลูกค้าเวียดนามก็จะมาบอกว่า ลูกค้าเค้าชอบกางเกงแบบ Slim Fit นะ เสื้อ Pattern ก็ชอบแต่เข้ารูป เสื้อเรียบๆ ไม่ชอบ มี Screen เยอะๆ อย่างนี้ค่ะ พอเราเห็นโอกาสตรงนั้นเราก็ต้องมาดู ว่าเสื้อใน Collection เรามันมีแบบที่เค้าต้องการหรือยัง ถ้ายังไม่มีตัว Merchandiser เองก็ต้องไปคุยกับ Designer ว่าขอปรับตรงนี้ 2-3 แบบเพื่อ Support ลูกค้าเวียดนาม ก็จะมีร่วมมือกันบ้างสำหรับลูกค้าเจ้าใหญ่ แต่เจ้าเล็กๆ ที่เป็นเหมือน Multi-Brand Shop อันนั้นก็จะแล้วแต่ว่าเค้าหยิบตัวไหนไป Mix ในร้าน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าบริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน

“การที่เราเดินเข้าไปทำงานกับองค์กรเขาด้วยมาตรฐานที่สูงกว่า ในที่สุดแล้วมันก็ติดกับตัวเราในฐานะแบรนด์นะครับ เราก็ได้ Differentiate Product เรา ในฐานะของคนทำยูนิฟอร์มนะครับ เขาจะรู้สึกว่าเขาทำงานกับคนที่ระบบสากล มันทำให้คะแนนนิยมในตัวเราสูงขึ้นไปในทุกๆ ด้าน การที่เรา Deal งานกับเขาในด้านต่างๆ มันก็ง่ายขึ้น เพราะเขารู้ว่า Standard มันสูงกว่าคนปกติ เพราะฉะนั้นองค์กรระดับเล็กๆ จะไม่ค่อย เพราะว่าราคาเราสูง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 2 คน กล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง 1 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ โดยบริษัทผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อคัดเลือก และผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพและความสามารถตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านบทบาทและอำนาจต่อรอง มีดังนี้

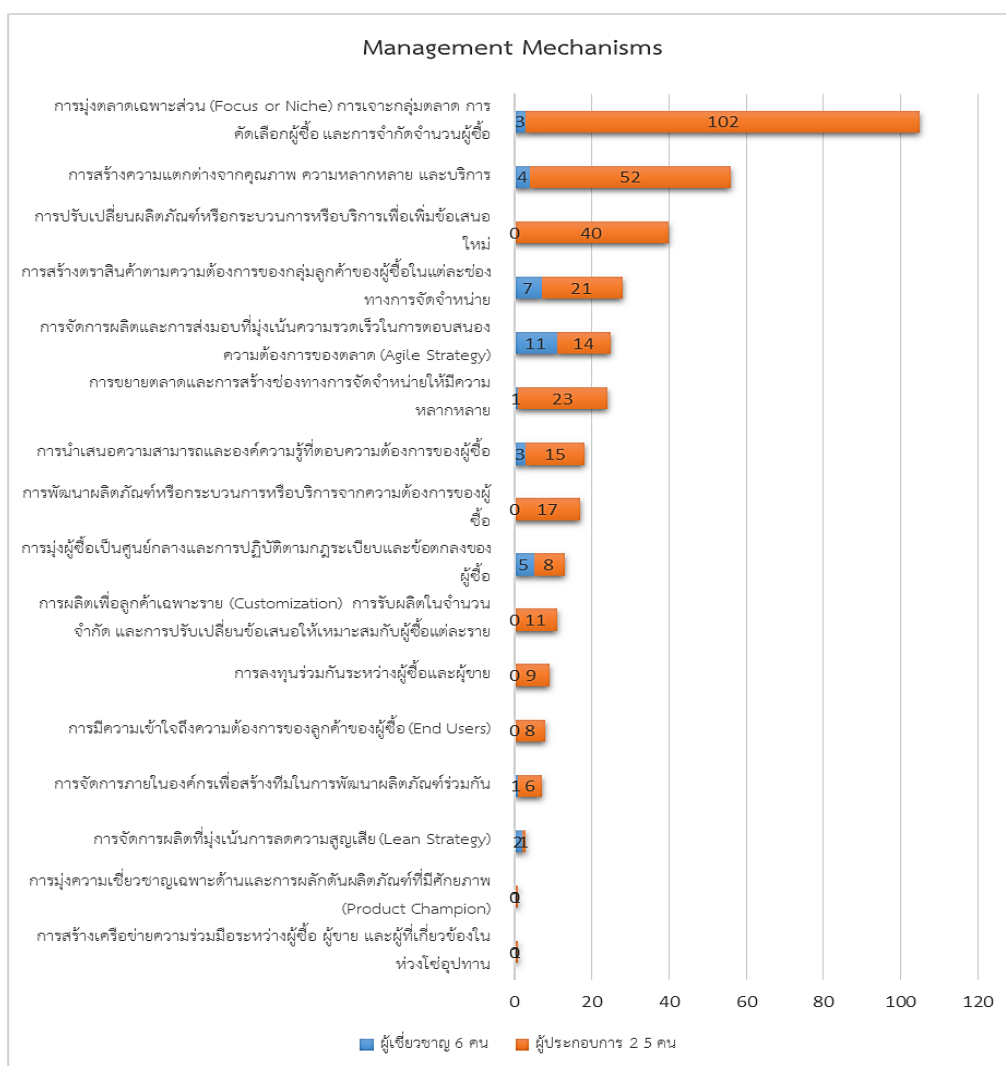
ผู้ประกอบการมีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) กล่าวว่าผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ ดังนี้

“เค้าให้โจทย์มาว่า เค้าอยากได้กางเกงราคาเท่านี้ๆ แล้วควรจะเป็นกางเกงเป็นสไตล์ Resort เป็นสไตล์ Beach บางที่เราไม่ได้เอาผลิตมาขาย คือไม่ได้ผลิตขายในหน้างานของเรา แต่เราก็ทำเฉพาะให้เค้าก็ได้ เนื่องจากว่าเค้าต้องการราคาถูกหน่อยหนึ่ง อยากให้มี Design ด้วย แต่ว่าลดราคาลงมาเพื่อเป็นแรงจูงใจตัวหนึ่งที่ว่าลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ”

#### 4.1.4.3 ตัวบ่งชี้ด้านกลไกการจัดการ (Management Mechanisms)

กลยุทธ์การสร้างคุณค่าในการทำธุรกิจระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีกลไกการจัดการที่แตกต่างกันตามเป้าหมายและกิจกรรมในการสร้างคุณค่า (Moller, 2006)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการจำนวน 32 คน กล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ 16 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) การเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ 2) การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ 3) การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ 4) การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย 5) การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด 6) การขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย 7) การนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ 8) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ 9) การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของผู้ซื้อ 10) การผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย (Customization) การรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย 11) การลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 12) การมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ (End Users) 13) การจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน 14) การจัดการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสีย (Lean Strategy) 15) การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ (Product Champion) และ 16) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานดังแสดงในภาพที่ 4-10



ภาพที่ 4-10 ตัวอย่างย่อยของกลไกการจัดการ

ผลการวิเคราะห์ตัวอย่างย่อยด้านกลไกการจัดการแบ่งตามลักษณะประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ สรุปได้ดังตารางที่ 4-24

ตารางที่ 4-24 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการแบ่งตามลักษณะประกอบการหลัก และขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	1	7	9	19
การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	-	14	48	92	154
- การสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้าและการสร้างจุดเด่นทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ	-	-	-	37	37
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และเป็นผู้สร้างเทรนด์ใหม่	-	-	-	3	3
- การสร้างตราสินค้าให้มีความเป็นสากล	-	-	-	7	7
- การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้า	-	-	1	6	7
- การเลือกตลาดเป้าหมายและการเจาะกลุ่มตลาด	-	6	13	15	34
- การผลิตในจำนวนจำกัด การมุ่งเน้นคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	-	4	14	24	42
- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ	-	6	10	-	16
- การคัดเลือกผู้ซื้อและการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	-	-	10	-	10
การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ	-	4	21	36	61
- การสร้างและรักษารฐานลูกค้าเดิมที่แข็งแกร่ง	-	-	1	2	3
- การวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม	-	2	2	11	15
- การวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน	-	1	1	6	8
- การรักษาชื่อเสียงและความเป็นเอกลักษณ์ของตราสินค้า	-	-	3	8	11
- การมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพและความหลากหลาย	-	1	9	9	19
- การคัดเลือกผู้ซื้อและการเลือกตลาดเป้าหมาย	-	-	5	0	5
การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่	-	14	16	21	51
- การวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ	-	4	2	11	17
- การพัฒนาภายในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ	-	8	8	8	24
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อขยายและเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้ผู้ซื้อ	-	2	6	3	11
การนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ	19	-	-	-	19
- การทำงานเชิงรุก	14	-	-	-	14
- การมีองค์ความรู้และมีขีดความสามารถในการส่งเสริมผู้ซื้อ	5	-	-	-	5

ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	Reference Counts				Total
	OEM		OEM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	1	7	9	19
การขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย	-	-	11	19	30
- การสร้างตราสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่	-	-	-	6	6
- การใช้ตลาดที่เป็นผู้นำและผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพในการขยายตลาดและเจาะตลาดใหม่	-	-	3	-	3
- การคัดเลือกคู่ค้าที่มีศักยภาพเพื่อขยายตลาดและเจาะตลาดใหม่	-	-	4	1	5
- การคัดเลือก การออกแบบ และการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า	-	-	4	12	16
การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย	-	-	14	9	23
- การสร้างตราสินค้าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อแต่ละกลุ่ม	-	-	4	7	11
- การวางแผนและการจัดการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย	-	-	-	1	1
- การพัฒนาภาพลักษณ์และการผลิตสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าของผู้ซื้อ	-	-	10	1	11
การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ	-	7	3	9	19
- การเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ	-	5	2	7	14
- การจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรให้สอดคล้องกับผู้ซื้อ	-	1	1	1	3
- การคัดเลือกและติดตามตรวจสอบซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพตามผู้ซื้อของบริษัทกำหนด	-	1	-	1	2
การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของผู้ซื้อ	11	-	-	-	11
- การกำหนดกฎระเบียบและข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน	7	-	-	-	7
- การมีความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ	2	-	-	-	2
- การมุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว	1	-	-	-	1
- การมีความโปร่งใสของราคา	11	-	-	-	11
การผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะรายการรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย	-	4	3	6	13
- การออกแบบช่องทางการจัดจำหน่าย	-	-	-	1	1
- การวางแผนและการจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย	-	-	-	3	3
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์	-	-	-	1	1
- การผลิตในจำนวนจำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพ	-	2	2	1	5
- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ	-	2	1	-	3

ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	1	7	9	19
การมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ (End Users)	8	-	-	-	8
- การมีองค์ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ	8	-	-	-	8
การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด	-	-	2	12	14
- การสร้างทีมงานและพัฒนาไลน์การผลิตสำหรับผลิตงานเร่งด่วนโดยเฉพาะ	-	-	-	1	1
- การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้าเพื่อออกแบบและพัฒนาสินค้าล่วงหน้า	-	-	-	4	4
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเพื่อส่งมอบสินค้าได้รวดเร็วตามความต้องการของตลาด	-	-	-	2	2
- การเตรียมการผลิต การจัดการสินค้าคงคลังสินค้า และการเติมเต็มสินค้าเพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้ซื้อ	-	-	-	5	5
- การขยายฐานการผลิต การจ้างผลิต และการจัดหาแหล่งผลิตนอกประเทศ เพื่อให้มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการตลาด	-	-	2	-	2
การลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	-	-	11	-	11
- การแลกเปลี่ยนขีดความสามารถเพื่อสร้างตราสินค้าใหม่ร่วมกัน	-	-	2	-	2
- การแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การให้คำแนะนำ และการจัดการทางการตลาดเพื่อส่งเสริมคู่ค้า	-	-	8	-	8
- การคัดเลือกคู่ค้าที่มีความเหมาะสมในการลงทุนร่วมกัน	-	-	1	-	1
การจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน	6	-	-	-	6
- การจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับผู้ซื้อ	6	-	-	-	6
การจัดการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสีย (Lean Strategy)	1	-	-	-	1
- การพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเสียในการผลิต	1	-	-	-	1
การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน	1	-	-	-	1
- บริษัทมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน	1	-	-	-	1
การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ	-	-	1	-	1
- การสร้างตราสินค้าจากจุดแข็งและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ	-	-	1	-	1



### ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)

จำนวน 2 คน กล่าวถึงตัวบ่งชี้กลไกการจัดการ 6 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของผู้ซื้อ โดยมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ มีการมุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว และมีความโปร่งใสของราคา 2) การนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ โดยมีการทำงานเชิงรุก และมีองค์ความรู้ และมีขีดความสามารถในการส่งเสริมผู้ซื้อ 3) การจัดการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสียน (Lean Strategy) โดยมีการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเสียนในการผลิต 4) การมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ (End Users) โดยมีองค์ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ 5) การจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน โดยมีการจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับผู้ซื้อ และ 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน โดยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีกรกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) กล่าวว่าการมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของผู้ซื้อเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยบริษัทและผู้ซื้อมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน บริษัทมีความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ มีการมุ่งความสัมพันธ์ในระยะยาว และมีความโปร่งใสของราคา ดังนี้

“ลักษณะการ Trade การขายของผู้ซื้อเดี่ยวนั้นมันพัฒนามาจาก Compliance, Code of Conduct พอผมเห็น Code of Conduct ผมรู้เลยว่าในไม่อีกกี่ปีข้างหน้า ถ้าทุกคน Concentrate เรื่องนี้ละ Buyer นะ เราต้องเอา Buyer ก่อน Buyer Concentrate เรื่องนี้ Supplier อย่างเราต้องทำตาม เพราะไม่ทำคุณก็ไม่ได้รับ Order แน่นอน เราก็ต้องทำตามกฎหมาย โดยเฉพาะถ้ากฎของลูกค้าแข็งแกร่งกว่า เราก็ถือตามลูกค้าเลย”

“ตัวผู้ซื้อที่เก่งๆ ในขณะนี้ เขาบอกว่าถ้าฉันเป็นผู้ชนะ ฉันเป็น Winner คนเดียวนี่ฉันก็จะมีปัญหา ตอนนี้อยู่แบรนด์ที่ใหญ่ๆ มองว่าความแข็งแกร่ง หรือว่าความยั่งยืนของเขาเกิดขึ้นจาก Supplier ที่เข้าใจเขา ทำตามกฎระเบียบ Compliance ที่มีการตกลงกันไว้ แล้วก็มี Price ที่ Transparent แล้วก็สามารถที่จะ Support ในการที่จะเติบโตได้ในอนาคต”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) กล่าวว่าบริษัทมีการนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ต่อความต้องการของผู้ซื้อ โดยมีการทำงานเชิงรุกและมีองค์ความรู้และมีขีดความสามารถในการส่งเสริมผู้ซื้อ ดังนี้

“ก็ต้อง Contribute ทั้งคู่ เพราะว่าในโลกขณะนี้ ตัวผู้ซื้อหรือแบรนด์ที่ใหญ่ๆ เขามองว่า Success ของเขานี้มาจากทาง Supply Chain ที่แข็งแกร่งครับ เราเองอยากได้ Business มากขึ้น เราต้องไขว่คว้าองค์ความรู้หรือความสามารถในความเข้าใจเข้าไปซึ่งผู้ประกอบการไทย Lack เรื่องนี้ค่อนข้างมาก เพราะว่าเราเป็นฝ่ายที่รับโจทย์มา แล้วก็มา Copy ทั้ง 100% นะครับ ก็ต้องค่อยๆ เปลี่ยน”

“ผู้ชายโดยเฉพาะเราต้องมองไปว่าผู้ซื้อผลิตภัณฑ์นั้น End Consumer ได้ใช้ประโยชน์จากตรงนั้น มันมีอะไร คือเมื่อก่อนเราไม่ตั้งคำถามนะครับ ขณะนี้เราลองตั้งคำถามนวัตกรรมจะเกิดร่วมกับเราไหม เราต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมร่วมกันใช่ไหม ไม่ใช่เราเป็นฝ่ายตั้งรับ เราต้องเป็นฝ่ายรุก”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) ให้ความสำคัญในการพัฒนาซัพพลายเออร์ทางด้านกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเสียในการผลิต โดยการเสนอให้บริษัทมีการพัฒนาระบบการจัดการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสีย (Lean Strategy) ดังนี้

“เค้าก็เป็นคนนำเสนอมาว่า ระบบ Lean เป็นระบบที่โรงงานต้อง Commit นะว่า จะทำ เพราะว่าทำแล้วเค้ารู้ว่าดี ทำแล้วเค้ารู้ว่าเราสามารถลดต้นทุนได้ เราสามารถควบคุมของเสียได้ เราสามารถควบคุมเรื่องของ Planning ได้ ว่ามันจะนิ่ง เค้าถึงนำเข้ามา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) กล่าวว่าความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ ทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มและเกิดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วม ดังนี้

“ความเชื่อมโยงหรือมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนี่นะครับ สิ่งที่ว่าบริษัทได้ดำเนินการ มันมีความชัดเจนก็คือว่า เมื่อไหร่ที่ผู้ชายมีองค์ความรู้ที่จะมาตอบโจทย์ของผู้ซื้อได้ดีขึ้นแล้วมีความเข้าใจใน End Consumer ของผู้ซื้อ มันจะเกิดกระบวนการที่เรียกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วม ตัวนี้เป็นตัวที่สร้างมูลค่าเพิ่ม”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) กล่าวว่าบริษัทมีการจัดการภายในบริษัทเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับผู้ซื้อ ดังนี้

“คือรูปแบบของบริษัทของเรา ผู้ซื้อ 6-7 ราย มี Model ในการ Operate ไม่เหมือนกันนะ อย่างบางลูกค้าเนี่ย มี Product Developer มี Production หน่วยงานของเราที่แยกออกมา มี Product Developer กับ Production ของบางลูกค้า Product Developer กับ Production เขารวบเข้าหากัน บางลูกค้า Sport เขาแยกเป็น Categories เป็น Tennis เป็น Football เป็น Running เราก็แยกตามนั้น คือองค์กรของเรา การบริหารการจัดการของเราปรับแต่งให้เข้ากับ Organization ของลูกค้า อย่างมี Merchandiser เรามี Merchandiser เขามี Developer เรามี Developer เขามี Senior Merchandiser เราก็มี Senior Merchandiser เพราะว่าการติดต่อมันจะอยู่ในระนาบเดียวกัน พอมาเป็นลูกค้าอีกรายหนึ่ง มันก็มีอีกรูปแบบหนึ่ง แล้วก็ปรับแต่งอีกรูปแบบหนึ่ง ทีมการทำงานของเราจะแยกเป็นแต่ละทีม”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerates Companies) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน ทำให้บริษัทมีขีดความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มขึ้นและทุกฝ่ายในเครือข่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนี้

“เป็นทีมครบ Cluster ที่ดีหรือ Supply Chain ที่ดี จริงๆแล้วมันต้องมีเจ้าภาพ แล้วก็ Benefit ก็คือเป็น Mutual Benefit ทุกคนได้หมด มันถึงจะเกิด Supply Chain ที่ดีขึ้นมาได้... เมื่อเริ่มทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ก็จะมีผู้ซื้อเป็นเจ้าภาพ แต่หลังจากที่มีคำสั่งซื้อมาแล้วเรา Acting เป็นเจ้าภาพ เพราะเรารวบทุกคนเข้ามาอยู่ในการใช้งานของเรา เพราะเราเป็นคนทำ Finish Product คนอื่นทำ Semi-Finish ทั้งนี้ เราทำ Finish Product พอมัน Press Order เราก็เป็นเจ้าภาพ กลายๆ”

“เวลาทำ Commercialization บางโปรแกรมที่มันใหญ่ๆ แล้วมีคนเกี่ยวข้องเยอะๆ คนประมาณ 30-40 คน Technician คนเย็บ ช่างแพทเทิร์น โรงพิมพ์ โรงปัก โรงผ้า ตัวผู้ซื้อ Product Developer และ Designer เพราะว่าเขาให้ความสำคัญว่าถ้าผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับจากทุก Suppliers ใน Supply Chain ว่าทำได้แล้วไม่มีปัญหา โอกาสที่มันจะมีปัญหาน้อยลงไปเยอะมาก นี่คือกระบวนการที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม มีโรงงาน OEM อีกเยอะที่ไม่เข้าใจเรื่องพวกนี้ แล้วถ้าหากว่าคุณมีขีดความสามารถอย่างนี้ เรื่องของการแข่งขันในเรื่องราคามันจะลดลง”

### ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM)

ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ 6 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ โดยมีการพัฒนาภายในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อขยายและเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้ผู้ซื้อ 2) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อโดยมีการผลิตในจำนวนจำกัด การมุ่งเน้นคุณภาพ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ และการเลือกตลาดเป้าหมายและการเจาะกลุ่มตลาด 3) การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ โดยมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้ผู้ซื้อ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อขยายและเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้ผู้ซื้อ 4) การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ โดยมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม การวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพและความหลากหลาย 5) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ โดยมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ การจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรให้สอดคล้องกับผู้ซื้อ และการคัดเลือกและติดตามตรวจสอบซัพพลายเออร์ให้มีคุณภาพตามที่ผู้ซื้อของบริษัทกำหนด และ 6) การผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย โดยมีการรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ การผลิตในจำนวนจำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM และ ODM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตและบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ ดังนี้

“ตอนที่บริษัทเขาเปิดใหม่ เขาก็จะไม่มีความสามารถทางด้านการผลิตหรือว่าไปจ้างโรงงานใหญ่ๆ ผลิตไม่ได้ แล้วผมก็มองช่องว่างตรงนี้เป็นช่องที่ไป *Serve Need* ให้เค้า โดยที่เรา *Offer* ว่าเรา ในเมื่อคุณอยากสร้างแบรนด์ คุณทำการตลาดเก่ง แต่คุณไม่เก่งเรื่อง *production* ไม่เก่งเรื่อง *Sourcing* เราจัดการให้ แล้วก็เอาไป *offer* ลูกค้า แต่บริษัทพวกนี้เมื่อโตขึ้นเมื่อใหญ่ขึ้น เขาก็จะมี *Team Designer* ของเขาเอง ทีมจัดซื้อเขาเอง แผนก *ODM* ของเรา บางครั้งก็ต้องทำทั้ง *OEM* กับ

ODM ร่วมกัน มันจึงไม่เป็นเส้นแบ่งขาดออกจากกันโดยสิ้นเชิง ขึ้นอยู่กับสถานภาพลูกค้า เมื่อลูกค้า เก่งเมื่อไหร่ เราก็ยอมผันเป็น OEM ให้เขาด้วย ถ้าลูกค้าไม่มี Sourcing ไม่มีไอเดียเราก็เสนอให้ ความ ยืดหยุ่นในตัวเราจึงสูง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM และ ODM ที่มีธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า บริษัทมีกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อสร้างคุณค่าโดยการมุ่งตลาด เฉพาะส่วน โดยการเลือกตลาดเป้าหมายการผลิตในจำนวนจำกัดและมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้าน ดังนี้

“ผมใช้ *Product Leadership* สร้าง *Product* ให้มันโดดเด่น ให้คุณภาพสูง จน ลูกค้าต้องพึงพา สร้าง *Operation Excellent* ต้องมีประสิทธิภาพในการผลิตที่ดี ฝีมือแรงงานต้องดี ด้วย ต้องมี *Multi-Skill Operation* แล้วก็ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ความสำเร็จต้องใกล้ชิด กับลูกค้า เพื่อเกิดความยั่งยืนของธุรกิจเรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทมีการวิจัยและพัฒนาและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มข้อเสนอ ใหมให้ผู้ใช้ ดังนี้

“มันมีสินค้าตัวหนึ่งที่ผมทำออกมาก็คือชุดชั้นในที่ทำมาจากผ้าไหมแล้วเป็นผ้ายัด คือเราเอามาทำเป็น *Spun* ให้มันเป็นท่อนเล็กๆ แล้วก็มาฉีกออกมาให้เป็น *Yarn* แล้วก็ทำเป็นผ้ายัด โดยวิธีการถักทอ ไหมมีข้อดีอย่างหนึ่งก็คือมันเงาสวยแต่ข้อเสียคือมันไม่ *Soft* แต่ที่นี้เราเอาส่วนผสม มาผสมกับโมดาร์น โมดาร์นมันซอฟต์กว่า *Cotton 14%* พอโมดาร์นผสมปุ๊บความเงามันจะหายไป มันไม่ตอบโงกๆ ผมก็เอาไหม ทำเป็น *Double-Face* เอาไหมไว้ข้างนอกแล้วก็เอาโมดาร์นเส้นเล็กๆ ไว้ด้านในให้มันนุ่ม”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ ชื้อ และมีการติดตามตรวจสอบซัพพลายเออร์ให้มีคุณภาพตามที่ผู้ซื้อกำหนด ดังนี้

“อย่างลูกค้าที่เก่งมากๆ นี้กำหนดมาเลย สมมติว่าเป็นเสื้อผู้หญิงบางรุ่นนะครับ มัน ต้องเย็บโค้งๆ อย่างนี้ ซึ่งความเป็นจริงมันเย็บไม่ได้ มันโค้งแบบ *Handmade* เย็บยังไงมันก็ไม่โค้ง พอ ลูกค้าอยากได้แบบนี้ คือ *Spec* มาอย่างนี้ เป็นหน้าที่โรงงานจะต้อง *Handle* ให้ได้...ตอนที่ขึ้น ตัวอย่างจริงเขาเย็บตัวเดียว มันก็ง่ายเพราะมันจะเข้าแคไหน มันก็จับได้ แต่พอขึ้นเป็นอุตสาหกรรมจะ เย็บแบบเขาอย่างนี้ไม่ได้ รู้แน่ๆ เลยว่าตำหนิเพียบ ก็ต้องเป็นหน้าที่เรา ถ้าเราจอร์รับ *Order* ตัวนี้ ตอน ที่เราขึ้นตัวอย่างให้ลูกค้าดู เราก็ต้องคุยกันแล้ว ฝ่าย *Technician* ต้องคิด *Attachment* ใหม่มา เอา อุปกรณ์มาเติม อย่างนี้แล้วเย็บได้ แล้วก็ทำให้ลูกค้าดู เมื่อลูกค้าดูแล้วผ่าน เขาก็โอเค”

“ผมเองต้องคอย Monitor ใกล้ชิดกับทางโรงงานเอง ลูกค้าจะเป็นแค่คนคอย Force แต่ว่าคนติดตามคือเรา บ่อยครั้งที่ปัญหานั้นเกิดจากที่ลูกค้าสั่งทางซัพพลายเออร์เองแล้วก็ได้ติดตาม พอถึงเวลาส่งมอบแล้ว Delay เพราะฉะนั้นกรณีที่ลูกค้าสั่งเองก็ตาม ฝ่ายจัดซื้อเราต้อง Follow Up ด้วย ไม่งั้นเราจะ Delay หรือว่ามีปัญหาเรื่องคุณภาพไม่ได้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า บริษัทมุ่งเน้นการผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย และการรับผลิตในจำนวนจำกัด โดยมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละรายและการมุ่งเน้นคุณภาพ ดังนี้

“เราได้เปรียบอยู่ข้อหนึ่ง คือว่าลูกค้าจะหาโรงงานอย่างไรยาก คือแบบว่าจะหาโรงงานที่คุณภาพอย่างไร ที่ยอมรับงานแบบนี้ไม่ค่อยมี เพราะว่าบางโรงงานเขาก็อยากจะได้อะไรที่มันไหลเร็ว ๆ แต่โรงงานผมจะแบบว่าละเอียดมาก แบบงานเราจะแบบขึ้นต่อขึ้นนี้ยังต้องมานั่งทำงานแบบวิธีดั้งเดิม คือแบบ Handmade เพื่อให้เสื้อทุกตัวเป๊ะทุกจุด จึงเป็น Production Line ที่เป็น Customize แล้ว เหมือนกับว่าลูกค้าสามารถมาทำ Lot เล็กได้ แค่นั้นก็ทำได้...แต่ที่เราเองก็ Surcharge ตามปริมาณที่น้อยลง ซึ่งผมมองว่าเป็นจุดขายของบริษัทเรา เป็น Smaller Order เป็นหลัก แต่ว่าเป็น High Quality, High Niche, Small Order”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)**  
จำนวน 10 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ 10 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ โดยมีการวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้า การเลือกตลาดเป้าหมายและการเจาะกลุ่มตลาด การผลิตในจำนวนจำกัด การมุ่งเน้นคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ และการคัดเลือกผู้ซื้อและการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ 2) การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลายและบริการ ในด้านการสร้างและรักษาฐานลูกค้าเดิมที่แข็งแกร่ง การวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม การวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน การรักษาชื่อเสียงและความเป็นเอกลักษณ์ของตราสินค้า การมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพและความหลากหลาย และการคัดเลือกผู้ซื้อและการเลือกตลาดเป้าหมาย 3) การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ โดยมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อขยายและเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้ผู้ซื้อ 4) การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย โดยมีการสร้างตราสินค้าเพื่อรองรับความต้องการลูกค้าของผู้ซื้อแต่ละกลุ่ม และการพัฒนาภาพลักษณ์และ

การผลิตสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าของผู้ซื้อ 5) การขยายตลาด และการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย ด้านการใช้ตลาดที่เป็นผู้นำและผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพในการขยายตลาดและเจาะตลาดใหม่ การคัดเลือกคู่ค้าที่มีศักยภาพเพื่อขยายตลาดและเจาะตลาดใหม่ และการคัดเลือก การออกแบบ และการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า 6) การลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ด้านการแลกเปลี่ยนขีดความสามารถเพื่อสร้างตราสินค้าใหม่ร่วมกัน การแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การให้คำแนะนำ และการจัดการทางการตลาดเพื่อส่งเสริมคู่ค้า และ การคัดเลือกคู่ค้าที่มีความเหมาะสมในการลงทุนร่วมกัน 7) การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด โดยมีการขยายฐานการผลิต การจ้างผลิต และการจัดหาแหล่งผลิตนอกประเทศเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการตลาด 8) การผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย โดยมีการรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ การผลิตในจำนวนจำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพ 9) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ โดยมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ และมีการจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรให้สอดคล้องกับผู้ซื้อ และ 10) การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ โดยมีการสร้างตราสินค้าจากจุดแข็งและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าบริษัทมีกลยุทธ์การสร้างคุณค่า โดยการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) การเจาะกลุ่มตลาด การผลิตในจำนวนจำกัด การคัดเลือกผู้ซื้อและการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ ดังนี้

*“จุดเด่นของเราจะทำพวกของกระจุกกระจิก คือเราค่อนข้างที่จะปรับตามลูกค้าเยอะมาก แล้วมันก็เลยทำให้เราเนี่ยสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าพวก Brand ได้ เพราะว่าเราทำของจำนวนไม่เยอะ เราทำ Small Lot...แล้วเราก็จับตลาดนี้ ที่เราคิดว่ามันเหมาะกับตัวเรา แล้วก็เหมือน Flexible มากๆ จะทำอะไรจะปรับอะไร เราก็คือทำให้ได้หมด ลูกค้าส่วนใหญ่ก็น่าจะชอบตรงนี้ แล้วก็คุณภาพ”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่ากลยุทธ์ในการ

ทำงานร่วมกับห้างสรรพสินค้า บริษัทต้องมีการพัฒนาภาพลักษณ์และการผลิตสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าของห้าง และมีการสร้างตราสินค้าเพื่อรองรับลูกค้าของห้างแต่ละกลุ่ม ดังนี้

“มุ่งเน้นว่าต้องมีของใหม่เข้า...ต้องมีความต่อเนื่องของสินค้าใหม่เข้าห้างไป...ส่วนใหญ่จะ Push กันเรื่องขอมือของใหม่เข้านะ มียอดขายนะ”

“ถ้าจะเทียบโจทย์ของห้างเหมือน Event โจทย์ของห้างไม่ใช่ Strategy เพราะฉะนั้นถามผมว่าห้างทำอะไร คือผมมองว่ามันจะมีอยู่ 2 อย่างด้วยกัน เวลาการขายหรือค้าปลีกเสื้อผ้าเนี่ย มันจะมีโครงสร้างของการกระตุ้นการขายกับโครงสร้างของการสร้าง Image...เค้าดู 2 เรื่องอะ เค้าดู Image กับเรื่องยอดขาย คือเค้าดูว่าร้านโอเคไหม ยอดขายโอเคไหม หน้าตาของโอเคไหม คนพูดถึงแล้วมันดีไหม”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) กล่าวว่าการจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด โดยมีการวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้าเพื่อออกแบบและพัฒนาสินค้าล่วงหน้า ดังนี้

“ตอนนี้พยายามปรับฝั่งการทำงานใหม่ พยายามเร่งเวลาเข้ามาให้เร็วขึ้น เพื่อให้ออกทันเวลาในการแก้ไขกันได้มากขึ้น ก็พยายามขยับกันทุกปี...Merchandiser ต้องมาคำนวณ ทุกคนก็พยายามทำงานให้เร็วขึ้น...ตอนนี้เราต้องเขยิบขึ้นมาเพื่อการส่งออกได้ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ แต่ตัว Collection ของเราเองที่ Local เราก็ยังเปิดเวลาเดิม แต่เค้าขอเร็วกว่านั้น เพราะฉะนั้นก็เลยต้องเขยิบขึ้นมา Timing Season เราเริ่มไม่ตรงกับคนอื่นเค้า ของเราก็คือว่าสากลแล้ว เร็วกว่า Local Brand หลายๆ Brand เยอะ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ โดยบริษัทมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ ดังนี้

“เป็นฝ่าย Marketing ที่ดูแลส่วน Export ค่ะ เค้าจะมีหน้าที่เป็นฝ่ายขายแล้วก็มี Merchandise ด้วย Merchandise ก็ต้องเข้าไปฟังในแง่ว่าลูกค้า Comment ว่ายังไง เพราะว่าส่วนใหญ่ลูกค้าที่มาบางทีก็จะเป็น Buyer เราก็จะไปฟังด้วยว่า Buyer ห้างต่างๆ เมืองนอก ทำไมเค้าซื้อทำไมเค้าไม่ซื้อ เพื่อเป็นการเรียนรู้ของเราว่า ทำไมเรายังซื้อตัวนี้ไปลงที่ร้าน แต่ทำไมลูกค้าประเทศนี้เค้าถึงบอกว่าตัวนี้มันเป็นอย่างนี้ หรือบางทีเค้าอาจจะบอกว่ามันไม่ Match กับประเทศเค้า”



ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์น่า (Design-Led Brands) กล่าวว่าบริษัทมีการขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย โดยมีการคัดเลือก การออกแบบ และการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า ดังนี้

“เราตีกับ Outlet ค่ะ ก็คือ Outlet นี้ไปเปิดที่ไหนเราจะมีสินค้าที่ออกมาจากหน้าร้านค้าเรา ปกติสมมติจบ Collection หน้าร้านเดือนสิงหา ตัวอายุของมันนี้ มันจะต้องไปเซลล์นอกพื้นที่ในรอบกรุงเทพก่อนซักประมาณปีถึง 2 ปี แล้วแต่ Collection เสร็จแล้วตัวนี้เค้าจะโดน Move ไปอยู่ Outlet แล้วก็ปรับราคาลงอีกหน่อยหนึ่ง แต่ว่าเนื่องด้วยซัก 2-3 ปีที่ผ่านมาเราเริ่มทำกันมา ยอดขายตรงนี้เริ่มกลับมา เริ่มเป็นสาระสำคัญแล้ว สินค้าที่เอาจากที่มันจบที่กรุงเทพฯ เริ่มไม่พอกับความต้องการซื้อลูกค้า เราก็เลยมีการทำ Repeat สินค้าขึ้นมา...ต้องเอาพวกนี้ Grouping ขึ้นมาตาม Target ที่โตขึ้นเรื่อยๆ ว่าปีนี้จะทำ 100 แบบ 200 แบบก็ว่ากันไป แล้วก็สั่งให้ตัว Production ผลิตโดยที่เค้าอาจจะหาผ้าที่ใกล้เคียงกันแต่ไม่เหมือนจริง แล้วก็ทำ Repeat ตัวนี้ไปขายที่ Outlet”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 12 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ 8 ตัวบ่งชี้ย่อยเรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ โดยมีการการสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้า และการสร้างจุดเด่นทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และเป็นผู้สร้างเทรนด์ใหม่ การสร้างตราสินค้าให้มีความเป็นสากล การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้า การเลือกตลาดเป้าหมายและการเจาะกลุ่มตลาด และการผลิตในจำนวนจำกัด การมุ่งเน้นคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2) การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการในด้านการสร้างและรักษาฐานลูกค้าเดิมที่แข็งแกร่ง การวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม การวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน การรักษาชื่อเสียงและความเป็นเอกลักษณ์ของตราสินค้า การมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพและความหลากหลาย และการคัดเลือกผู้ซื้อและการเลือกตลาดเป้าหมาย 3) การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ โดยมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อขยายและเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้ผู้ซื้อ 4) การขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย โดยมีการสร้างตราสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ การคัดเลือกคู่ค้าที่มีศักยภาพเพื่อขยายตลาดและเจาะตลาดใหม่ และการคัดเลือก การออกแบบ และการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความเหมาะสม

กับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า 5) การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด โดยมีการสร้างทีมงานและพัฒนาไลน์การผลิตสำหรับผลิตงานเร่งด่วนโดยเฉพาะ การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้าเพื่อออกแบบและพัฒนาสินค้าล่วงหน้า การปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเพื่อส่งมอบสินค้าได้รวดเร็วตามความต้องการของตลาด และการเตรียมการผลิต การจัดการสินค้าคงคลังสินค้า และการเติมเต็มสินค้าเพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้ซื้อ 6) การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่องทาง การจัดการจำหน่าย โดยมีการสร้างตราสินค้าเพื่อรองรับความต้องการลูกค้าของผู้ซื้อแต่ละกลุ่ม มีการวางแผนและการจัดการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย และการพัฒนาภาพลักษณ์และการผลิตสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าของผู้ซื้อ 7) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ โดยมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ มีการจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรให้สอดคล้องกับผู้ซื้อ และการคัดเลือกและติดตามตรวจสอบซัพพลายเออร์ให้มีคุณภาพตามที่ผู้ซื้อของบริษัทกำหนด และ 8) การผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย โดยมีการรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ การผลิตในจำนวนจำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ โดยมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน ดังนี้

“ทางทีม Designer เราก็จะมีที่ตั่งกันทุกวันศุกร์นะคะ แล้วเราจะทำอะไร แล้วที่เราทำออกมาที่ต้องมาดู Looking ทำออกมา Develop ออกมาแล้ว เป็นตัว Prototype ค่ะ เราก็มา Fitting ดู ใส่แล้ว Function เป็นยังไง ใส่แล้วรู้สึกยังไงอย่างนี้ค่ะ ก็ Develop กันมาร่วม 2 ปีที่ผ่านมา ทีม R&D เราก็ช่วยกัน Develop สินค้าที่มันตอบโจทย์ แต่บางตัวเราก็ไม่ Happy เราก็ไม่ทำ เพราะว่าตอนนี้เราก็ไม่อยากจะเสี่ยงใจคะ บางตัวที่เราคิดว่าทำแล้วเนี่ยลูกค้าจะเข้าใจ Function ของเราไหม จะขายได้ไหม ตัวไหนเราคิดว่ามันซับซ้อนมันใส่ลำบากหรือมีอะไรยุ่งยาก เราก็จะตัดมันออกไป”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าว

ว่าบริษัทมีการขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย และมีการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายให้เหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า ดังนี้

“ก็จะมีแบรนด์สำหรับตลาดล่างนะคะ แล้วก็จะมีแบรนด์ที่ขายตลาดบน 3 แบรนด์ ค่ะ ถ้ากลุ่มตลาดล่างนี่ก็เป็นโบ้เบ้ เป็น Wholesale แล้วที่เป็น Brand Premium เราก็จะมี Shop ของเราค่ะ เป็น Community Mall คือเราจับกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อเป็น Family แต่ล่าสุดนี้เราได้มีการเข้าไปคุยกับห้าง ไม่ใช่เป็น Counter คือ Counter เนี่ย ถามว่าจะได้อะไรไหม ก็คืออาจจะได้กล่องแต่ไม่ได้เงิน ถ้าจะทำเงินจริงๆ จะต้องเป็น Shop เเราเอง หรือทำ Marketing Online เราที่เต็มรูปแบบค่ะ ไม่ใช่ขายแค่บน Face Book เป็นเว็บที่แบบทำขึ้นมาเอง คือเราจะทำเป็นแบบเต็มรูปแบบเลย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทมีการจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด (Agile Strategy) โดยมีการจัดการสินค้าคงคลังสินค้าและการเติมเต็มสินค้าเพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้ซื้อ มีการเตรียมการผลิตและมีการสร้างทีมงาน และพัฒนาไลน์การผลิตสำหรับผลิตงานเร่งด่วนโดยเฉพาะ

“รู้ว่าตรงนี้ขายได้แน่นอน ก็กล้าที่จะเตรียมการผลิตรองรับไว้ เวลาลูกค้าบินมาบางทีเค้าเป็น Agent ใช้ใหม่คะ เค้าก็ไปรับ Order มา ถ้าเราไม่แต่กว่าจะ Start Production เป็นเดือนละ สั่งผ้าอีกแพลงงานต่างๆ เป็นเดือนๆ เค้ารอไม่ได้หรอกคะ กลับมาเราก็เลยประชุมทีมว่าเราจะต้องเตรียมเอาไว้ เป็น Stock ของเราสำหรับรุ่นที่ติดตลาดในประเทศนี้ๆ แล้ว พอลูกค้าบินมา Order 20 กว่าสิต้องส่งภายใน 3 วันเลย Order เรายังไม่หลุด แล้วพอเรามี Order แล้วเราส่งเร็ว Repeat ก็กลับมาเร็ว ลูกค้าก็ Happy ว่าสั่งแล้วได้เลยจริงๆ ความต้องการลูกค้าเป็นอย่างนั้นจริงๆ ไม่ใช่สั่งแล้วเดือนหนึ่งสองเดือน เค้าก็ไปรับ Order ตามร้านค้ามา แล้วก็ส่งไม่ได้อยู่ดี”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ โดยมีการการพัฒนาภายในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ และมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ ดังนี้

“ส่วนที่ว่าเราไปทุ่มเทให้กับ ODM มันไม่คุ้มค่ะ เราต้องถอยกลับมามองเป็นแบรนด์เรามากกว่า เพราะว่าแบรนด์ของเราเนี่ย เราจะทำอะไรยังไงมันค่อนข้างที่จะสะดวกกว่า อยากรจะใส่ความคิดสร้างสรรค์อะไรลงไปอยากจะได้ Innovation อะไรลงไป เรายังสร้าง Gimmick ขึ้นมาได้ใช้

ใหม่คะ แล้วก็สามารถต่อยอดออกไปได้เรื่อยๆ อย่างพอเราทำให้เค้า พอเค้าได้ Know How จากเรา เค้าได้อะไรจากเราไป เค้าไปต่อยอดของเค้าแล้ว เค้าก็ให้เราคิดใหม่ๆ ตลอด”

“เราก็จะมีฝ่ายขาย แล้วก็ทาง Design เราก็มีทีม Design แต่ด้วยที่หลากหลาย อย่างเรา ต้องเป็น Center ใจคะ เราก็จะต้องรู้ความต้องการ เราก็จะต้องบอกโจทย์ทาง Designer ไป Designer ทำออกมายังไม่ถูกใจ เราก็ต้องมีการปรับ ต้องมีการประชุมทีมขายให้ทีมขายร่วมตัดสินใจ ว่าขายได้ไหม ลองเท่าไรก็ดี ลองก่อนใหม่ แล้วถ้าตัวไหนติดตลาดแล้ว ก็จะต้องวางแผนการผลิต รองรับให้กับทีมขาย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากความต้องการของผู้ซื้อ โดยบริษัทมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ มีการคัดเลือกและติดตามตรวจสอบซัพพลายเออร์ให้มีคุณภาพ ตามที่ผู้ซื้อของบริษัทกำหนด และการจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรให้สอดคล้องกับผู้ซื้อ ดังนี้

“อยากได้สีเขียวแล้วเค้าก็จะมา Order ว่า สีนี้ๆ เท่าไหร่ เราก็ต้องทำ Chart สีเป็น Catalog สีให้เค้า มันก็คือเพิ่ม Order เพิ่มจำนวนจากที่ว่าเคยสั่ง 4-5 สี สีละเท่านี้ มันกลายเป็นว่าเพิ่มสี มันก็เลยเพิ่ม Volume ขึ้นมาโดยอัตโนมัติอย่างนี้คะ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทมุ่งเน้นการผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย (Customization) โดยมีการรับผลิตในจำนวนจำกัด มีการวางแผนและปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย ดังนี้

“ลูกค้า Retail เราก็มี เราก็ทำ เราเห็นว่า มี Demand ตรงนี้ เราก็เลยศึกษาให้ห้องโปรแกรมเมอร์เขาเขียนเป็นลักษณะ Web Custom โดยเฉพาะในนามของอิกี้ห้อครับ ก็ลูกค้าเหมือนไปแต่งเล่นได้เลย แต่เราก็เหมือนมี Platform เหมือนกัน ให้คลิก เอาตัวสีอะไร ช่างซ่ายสีอะไร”

“ก็ประมาณว่าลูกค้า Press มาปั๊ป มันจะมีรอบเวลาเพื่อที่จะ Press ต่อให้โรงงานไปเลย แล้วโรงงานก็สามารถ Print ออกมาแล้วก็เข้า Process ต่อในการผลิต เพราะฉะนั้นตัวนี้ก็เป็นจุดแข็งอันหนึ่งของเราที่ Lead Time เราค่อนข้างสั้น แล้วเราก็จะ Service ได้ดี...ต้องดูว่าถ้าตั้งแต่ Press Order จ่ายเงินแล้ว ถ้าเป็นงาน Custom จะไม่เกินเจ็ดวัน จริงๆ คือ 4 วัน แต่ว่าเราไปการันตีลูกค้าคือ 7 วัน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า

บริษัทมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน การเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ โดยมี การสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้าและการสร้างจุดเด่นทางทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ ดังนี้

“คือเราเป็นเจ้าของแรกๆ ที่เน้นความแพชั่น เน้นความแพชั่นสูงกว่า ของยี่ห้ออื่นเขาจะเป็น Traditional เป็นแบบรุ่นเก่าๆ เราเรียกรุ่นคุณอา รุ่นคุณพ่อ แต่ว่าเขาก็จะแบบเน้นอะไรมันที่เป็นไทยๆ ซึ่งเราก็มี แต่ถือว่าคนละกลุ่มครับ ตลาดก็คนละตลาด อย่างเช่น ของยี่ห้ออื่นเขาก็จะแบบมี Shop อยู่ในเมืองไทยอะไรอย่างนี้ อยู่ตามเวทีมวยซึ่งเราเข้าไม่ได้ แล้วก็ไม่ได้ตั้งใจจะไปแข่งเค้าก่อน เดียวกันครับ เขาก็ชัดเจนว่าเขามี Chain Distributer ที่อเมริกา มันก็ไม่เชิงว่าคนละก้อนเค้ากันครับ แต่มันก็มี Intersect กันนิดเดียว ก็แล้วแต่พฤติกรรมลูกค้า แต่ถามว่า E-Commerce ถือว่าของเราที่จะอันดับต้นๆ”

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า สรุปได้ดัง แสดงในตารางที่ 4-25

ตารางที่ 4-25 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	Reference Counts			
	Mass Market Brands	Design-led Brands	Crafts-Led Brands	Total
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	11	7	3	21
การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	49	64	17	130
- การสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้าและการสร้างจุดเด่นทางทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ	1	27	9	37
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และเป็นผู้สร้างเทรนด์ใหม่	-	3	-	3
- การสร้างตราสินค้าให้มีความเป็นสากล	-	7	-	7
- การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้า	1	3	3	7
- การเลือกตลาดเป้าหมายและการเจาะกลุ่มตลาด	13	3	2	18
- การผลิตในจำนวนจำกัดมุ่งเน้นคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	14	21	3	38
- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ	10	-	-	10
- การคัดเลือกผู้ซื้อและการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	10	-	-	10
การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ	38	18	1	57
- การสร้างและรักษาฐานลูกค้าเดิมที่แข็งแกร่ง	1	2	-	3
- การวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม	13	-	-	13
- การวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน	6	1	-	7
- การรักษาชื่อเสียงและความเป็นเอกลักษณ์ของตราสินค้า	2	9	-	11
- การมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพและความหลากหลาย	11	6	1	18
- การคัดเลือกผู้ซื้อและการเลือกตลาดเป้าหมาย	5	-	-	5

ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-Led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	11	7	3	21
การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่	38	-	-	38
- การวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ	13	-	-	13
- การพัฒนาภายในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ	16	-	-	16
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อขยายและเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้ผู้ซื้อ	9	-	-	9
การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด	28	4	-	32
- การสร้างทีมงานและพัฒนาไลน์การผลิตสำหรับผลิตงานเร่งด่วนโดยเฉพาะ	1	-	-	1
- การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้าเพื่อออกแบบและพัฒนาสินค้าล่วงหน้า	-	4	-	4
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเพื่อส่งมอบสินค้าได้รวดเร็วตามความต้องการของตลาด	-	-	-	0
- การเตรียมการผลิต การจัดการสินค้าคงคลังสินค้า และการเติมเต็มสินค้าเพื่อให้เห็นต่อความต้องการของผู้ซื้อ	5	-	-	5
- การขยายฐานการผลิต การจ้างผลิต และการจัดหาแหล่งผลิตนอกประเทศเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการตลาด	22	-	-	22
การขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย	19	11	-	30
- การสร้างตราสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่	1	5	-	6
- การใช้ตลาดที่เป็นผู้นำและผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพในการขยายตลาดและเจาะตลาดใหม่	3	-	-	3
- การคัดเลือกคู่ค้าที่มีศักยภาพเพื่อขยายตลาดและเจาะตลาดใหม่	5	-	-	5
- การคัดเลือก การออกแบบ และการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า	10	6	-	16
การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย	14	9	-	23
- การสร้างตราสินค้าเพื่อรองรับความต้องการลูกค้าของผู้ซื้อแต่ละกลุ่ม	4	7	-	11
- การวางแผนและการจัดการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย	-	1	-	1
- การพัฒนาภาพลักษณ์และการผลิตสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าของผู้ซื้อ	10	1	-	11

ตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	11	7	3	21
การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ	10	2	-	12
- การเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ	7	2	-	9
- การจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรให้สอดคล้องกับผู้ซื้อ	2	-	-	2
- การคัดเลือกและติดตามตรวจสอบซัพพลายเออร์ให้มีคุณภาพตามที่ผู้ซื้อของบริษัทกำหนด	1	-	-	1
การลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	11	-	-	11
- การแลกเปลี่ยนขีดความสามารถเพื่อสร้างตราสินค้าใหม่ร่วมกัน	2	-	-	2
- การแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การให้คำแนะนำ และการจัดการทางการตลาดเพื่อส่งเสริมลูกค้า	8	-	-	8
- การคัดเลือกคู่ค้าที่มีความเหมาะสมในการลงทุนร่วมกัน	1	-	-	1
การผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะรายการรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย	8	-	-	8
- การออกแบบช่องทางบริหารจัดการจำหน่าย	1	-	-	1
- การวางแผนและการจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย	3	-	-	3
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์	1	-	-	1
- การผลิตในจำนวนจำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพ	3	-	-	3
- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ	1	-	-	1
การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ	1	-	-	1
- การสร้างตราสินค้าจากจุดแข็งและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ	1	-	-	1

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands)** จำนวน 11 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ 10 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) การเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ โดยมีการผลิตในจำนวนจำกัด การมุ่งเน้นคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การเลือกตลาดเป้าหมายและการเจาะกลุ่มตลาด การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ การคัดเลือกผู้ซื้อและการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้า การสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้าและการสร้างจุดเด่นทางทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ 2) การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่องทางจัด

จำหน่าย โดยมีการพัฒนาภาพลักษณ์และการผลิตสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าของผู้ซื้อ และการสร้างตราสินค้าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อแต่ละกลุ่ม 3) การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ โดยมีการพัฒนาภายในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อขยายและเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้ผู้ซื้อ และการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ 4) การลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การให้คำแนะนำ และการจัดการทางการตลาดเพื่อส่งเสริมคู่ค้า การแลกเปลี่ยนขีดความสามารถเพื่อสร้างตราสินค้าใหม่ร่วมกัน การคัดเลือกคู่ค้าที่มีความเหมาะสมในการลงทุนร่วมกัน 5) การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ โดยมีการคัดเลือกผู้ซื้อและการเลือกตลาดเป้าหมาย การมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพและความหลากหลาย การวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม การรักษาชื่อเสียงและความเป็นเอกลักษณ์ของตราสินค้า การสร้างและรักษาฐานลูกค้าเดิมที่แข็งแกร่ง การวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน 6) การขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย โดยมีการคัดเลือก การออกแบบและการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า การคัดเลือกคู่ค้าที่มีศักยภาพเพื่อขยายตลาดและเจาะตลาดใหม่ การใช้ตลาดที่เป็นผู้นำและผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพในการขยายตลาดและเจาะตลาดใหม่ การสร้างตราสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ 7) การผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย (Customization) การรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย โดยมีการผลิตในจำนวนจำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพ การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ การวางแผนและการจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการออกแบบช่องทางการจัดจำหน่าย 8) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ โดยมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ การจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรให้สอดคล้องกับผู้ซื้อ 9) การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด (Agile Strategy) โดยมีการขยายฐานการผลิต การจ้างผลิต และการจัดหาแหล่งผลิตนอกประเทศเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการตลาด การจัดการสินค้าคงคลังสินค้าและการเติมเต็มสินค้าเพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้ซื้อ การเตรียมการผลิตและมีการสร้างทีมงานและพัฒนาไลน์การผลิตสำหรับผลิตงานเร่งด่วนโดยเฉพาะ 10) การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและ



การผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ (Product Champion) โดยมีการสร้างตราสินค้าจากจุดแข็งและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าบริษัทมีกลยุทธ์การสร้างคุณค่า โดยการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) การเจาะกลุ่มตลาด การผลิตในจำนวนจำกัด การคัดเลือกผู้ซื้อและการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ ดังนี้

“เมื่อก่อนนี้เคยทำเป็น Mass เมื่อ 20 ปีที่แล้วเป็นยุคที่ขาขึ้นสำหรับประเทศไทย เพราะว่าประเทศอื่นยังปิด แล้วก็ค่าแรงถูก วัตถุดิบถูก มันได้กำไรแน่นอน หลังจากทำธุรกิจมาเรื่อยๆ ก็เริ่มมีคู่แข่งจากจีนเปิดประเทศ โควต้าหมด สมัยก่อนเสื้อผ้ามันต้องมีโควต้า มันจะเริ่มตรงนั้น แล้วก็เริ่มปรับ ซึ่งก็ผ่านจากตรงนั้นมา เราจับ Mass Product สมัยก่อนมันมีกำไร แต่เมื่อผ่านมาเรื่อยๆ Margin มัน Slim จนกระทั่งพลาดนิดเดียวคือขาดทุน บริษัทเราก็เป็นหนึ่งในที่เจอปัญหาแบบนั้น จากบริษัทใหญ่เราก็ลด Scope มาเป็น SME แล้วก็ลดเรื่องคนงาน พอลด Scope ยอดขายไม่เยอะ แต่เราอยู่ได้และมีกำไร แล้วเราก็ปรับกลยุทธ์ต่างๆ ปรับเรื่องของการตลาด เรื่องการเลือกลูกค้า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่ากลยุทธ์ในการทำงานร่วมกับห้างสรรพสินค้า บริษัทต้องมีการพัฒนาภาพลักษณ์และการผลิตสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าของห้าง และมีการสร้างตราสินค้าเพื่อรองรับลูกค้าของห้างแต่ละกลุ่ม ดังนี้

“ถ้าเรารู้วิธีการประเมินยอดขายของกลุ่มห้างก็จะทำให้เรารู้ว่าเราต้องเติมส่วนไหน เพราะเขาซื้องานักไม่เหมือนกับเรา ของเราดูยอดขายดูความสำเร็จในการขายในแต่ละ Product แต่ของเขาก็ต้องมีเรื่องของตารางเมตรเข้ามาด้วย แล้วก็การหมุนเวียนสินค้า อัตราส่วนทางการเงิน สุดท้ายดูที่ยอดขาย คือยอดขายมันเป็นหัวใจของทุกอย่าง”

“ส่วนหนึ่งคือห้างให้โจทย์มาว่าห้างต้องการสินค้าประเภทอย่างนี้นะ ถ้าคุณมีคุณสมบัติสามารถทำได้ เราก็มีพื้นที่ขายให้คุณ อีกส่วนหนึ่ง มีอะไรเราก็นำไปเสนอเค้า... แนวโน้มเดี๋ยวนี้ ห้างเค้าจะมี Concept มีแนวความคิดสำหรับห้างเค้า ส่วนใหญ่ว่าห้างจุดนี้รองรับลูกค้าประเภทไหน เป็น Luxury หรือว่าเป็นอะไรอย่างนี้ ซึ่งตรงนั้นมันก็เป็นโจทย์ให้เรารู้ว่าเรามีสินค้าที่จะไปวางขายในตำแหน่งนั้นหรือเปล่า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ โดยมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน ดังนี้

“เรามองว่าบริษัทเราไม่ได้ใหญ่ เราทำอย่างไรให้สินค้าของเรามี Function มีคุณภาพ แล้วคิดค้น Create ด้วยของทีมงานเราจริงๆ แล้วก็ตอบโจทย์ในสิ่งที่ผู้หญิงปัจจุบันมีปัญหาจริงๆ แล้วก็ด้วยที่ว่าเรา Fitting ไม่รู้ก็รอบต่อก็รอบ เราก็ Fitting หลายไซส์ด้วย แล้วก็ลองเอาผ้าชนิดต่างๆ ถ้าตัวนี้ใส่แล้วยังไม่ ไม่ Perfect แล้วจะเปลี่ยนเป็นตัวไหนๆ เรา Test กันยาว ใช้เวลาตรงนี้ประมาณ 6-7 เดือน แล้วเราก็ค่อยๆ ทำออกมาในจำนวนไม่เยอะ แล้วเราก็มีการ PR ของเราก่อน หลังจากนั้นก็ลูกค้าก็ซื้อไปใส่ แล้วก็ค่อยๆ ตอบรับกลับมา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทมีการจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด (Agile Strategy) โดยมีการจัดการสินค้าคงคลังสินค้าและการเติมเต็มสินค้าเพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้ซื้อ มีการเตรียมการผลิตและการสร้างทีมงาน และพัฒนาไลน์การผลิตสำหรับผลิตงานเร่งด่วนโดยเฉพาะ ดังนี้

“เราก็ต้องช่วยลูกค้าในการที่ว่าจะต้องตั้งทีมหนึ่งสำหรับทำตัวเร่งๆ ด่วนๆ โดยเฉพาะใจคะ คือทุกอย่างเราจะต้องมาปรับตัวเราใจคะ ไม่งั้นเรารับ Order ลูกค้าไม่ได้ แล้วอย่างบางทีลูกค้าเค้าบอกเค้ารับมาแล้ว เงินเค้าก็รับมาแล้ว เราก็ต้องช่วยเค้า ไม่งั้นเค้าก็ไม่ได้ Order ที่นี้เราก็ต้องมี Set Line ผลิตคะ สำหรับทำงานด่วนโดยเฉพาะ

“ด้วย Process ของการผลิตแล้ว จริงๆ มันจะต้องมีการแพลน การ Forecast จะทำให้ทุกอย่างมันลงตัวใจคะ ลูกค้าบินมาซื้อของเลยอย่างนี้ แล้วก็แบบตัวนั้นตัวนี้ ก็คือพอจะ Stock ลดลงเท่าไรเราก็เติม Stock ของเราอย่างนี้คะ เพราะเราเป็น Brand ของเราเองใจคะ เราสามารถเติมที่ว่าลูกค้าสั่งออกไปปั๊บ เติมเลย พอลูกค้าบินมาอีกรายหนึ่งก็มีของเลย อย่างนี้คะ ไม่สะตูดใจคะ

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทมีการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ โดยมีการการพัฒนาภายในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ และมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ ดังนี้

“ที่นี้ถ้ายังจะขายตัวเดิมๆ แล้วก็ขอราคาเพิ่มลูกค้าก็ต้องหนีหายไปเรื่อยๆ เพราะ Volume มันน้อยลง ก็ต้องหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ทำราคาได้ เพราะลูกค้าก็ยังมาหาของถูกอยู่เหมือนเดิม อันนี้สำหรับ Wholesale นะคะ แต่ถ้า Retail คุณก็ต้องอย่างที่บอก Function ใหม่ๆ แล้วก็หาจุดขาย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากความต้องการของผู้ซื้อ โดยบริษัทมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ มีการคัดเลือกและติดตามตรวจสอบซัพพลายเออร์ให้มีคุณภาพตามที่ผู้ซื้อของบริษัทกำหนด และการจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรให้สอดคล้องกับผู้ซื้อ ดังนี้

“เพราะว่ามันแปลกใหม่ในตลาด กับอันที่สองเค้ายัง GP 40% เหมือนเดิม นั้นแสดงว่าเรามี Opportunity ที่จะกระจายสินค้าได้มากขึ้น นั้นแน่นอนเขาสนใจครับ แล้วอันที่สามก็คือเขาจะมาดูว่าศักยภาพเราสามารถ Support เขาได้หรือเปล่า สินค้าดีแต่ส่งได้แค่ 2,000 สาขา จบเลย อันนั้นเขาก็ไม่รับเรา อันนี้มันต้องผ่านเงื่อนไขเขาแบบนั้นนะครับ อะไรเขาก็สนใจ คือสินค้าอะไรที่ขายได้เขามี Margin แล้วตามเงื่อนไขของเขาที่เขาตั้งไว้ได้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทมุ่งเน้นการผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย (Customization) โดยมีการรับผลิตในจำนวนจำกัด มีการวางแผนและปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย ดังนี้

“อย่างเช่นเรามี Policy อันหนึ่ง กรณีอย่าง Claim ของ เราจะไม่ถามว่าเกิดจากอะไรเอาของไปก่อน เอาเงินคืนไปก่อน แล้วเดี๋ยวค่อยว่ากันครับ ก็อันหนึ่งที่เราต้องตอบมันเป็น KPI อันหนึ่งที่ว่าถ้าลูกค้ามี Complain ต้องจัดการให้ได้ภายในวันสองวัน แล้วก็ห้ามส่งงานช้า ก็พยายามดู Service Level เท่าที่ทำได้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) จำนวน 7 คน กล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ 6 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้ 1) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อการสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้าและการสร้างจุดเด่นทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ การผลิตในจำนวนจำกัด การมุ่งเน้นคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างตราสินค้าให้มีความเป็นสากล การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และเป็นผู้สร้างเทรนด์ใหม่ การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้า การเลือกตลาดเป้าหมายและการเจาะกลุ่มตลาด 2) การสร้างความ

แตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ การรักษาชื่อเสียงและความเป็นเอกลักษณ์ของตราสินค้า การมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพและความหลากหลาย การสร้างและรักษาฐานลูกค้าเดิมที่แข็งแกร่ง การวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน 3) การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย โดยการสร้างตราสินค้าเพื่อรองรับความต้องการลูกค้าของผู้ซื้อแต่ละกลุ่ม การวางแผนและการจัดการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย การพัฒนาภาพลักษณ์และการผลิตสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้า 4) การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด โดยมีการวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้าเพื่อออกแบบและพัฒนาสินค้าล่วงหน้า 5) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ โดยมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ และ 6) การขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย การคัดเลือก การออกแบบ และการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า การสร้างตราสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวถึงกลไกในการสร้างคุณค่าจากการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนและการเจาะกลุ่มตลาด โดยการสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้า การสร้างจุดเด่นทางทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การมุ่งเน้นคุณภาพ การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้า ดังนี้

“เราทำงานผ่าน Analysis ทุก Season ทาง Marketing Team ต้องรวบรวมแล้วว่า Sale Through ภายในประเทศไทยเป็นยังไง สินค้าขายดีในเมืองไทยมีอะไรบ้าง สินค้าขายดีในต่างประเทศเป็นยังไง อะไรขายได้ อะไรขายไม่ได้ ตัวไหนประเทศไทยขายดี ประเทศไหนขายไม่ดียังไง คือเราต้องมี Sale Report ต้องส่งให้ทางทีม Design ในขณะที่ Team Design เองจะเอาข้อมูลไปดูว่า สิ่งในตลาดต้องการคืออะไร และ Silhouette ไหนที่ลูกค้ายังให้ความสนใจ แต่ในขณะที่ Design ดูข้อมูลพวกนี้ ไม่ใช่ว่า Design จะทำงานตามที่ตลาดต้องการ ทาง Design Team อาจจะ Take อันนี้แค่ 20-30% เพราะว่าอันนี้คือสิ่งที่ตลาดต้องการ แต่ในขณะที่อีก 70% จะเป็นสิ่งที่ design ต้อง Create ใหม่ทุก Season...เราถือว่า Design Team เองจะต้อง Create อะไรใหม่ๆ โดยไม่ได้ยึดว่า สิ่ง

ที่ตลาดต้องการคืออะไร แต่เราถือว่าเราเป็นคน *Create Trend* ที่เราคิดว่ามันเหมาะกับช่วงเวลาตอนนี้มากกว่า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) กล่าวถึงกลยุทธ์การสร้างคุณค่าจากการสร้างความแตกต่างจากคุณภาพและความหลากหลาย โดยการรักษาชื่อเสียงและความเป็นเอกลักษณ์ของตราสินค้า การสร้างและรักษาฐานลูกค้าเดิมที่แข็งแกร่ง การวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน ดังนี้

“เรารักษาคุณภาพของเรานะครับ รักษาคุณภาพของเราให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ จะไม่ให้มันต่ำลงกว่านี้ พัฒนาให้สูงขึ้นๆ เค้เห็นถึงการพัฒนาของเรา ผมว่าเค้เห็นถึงการพัฒนา 10 ปี ลิบกว่าปีของเรานะครับว่า มันมีการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นการเปลี่ยนในทิศทางที่ยังคงความเป็นเอกลักษณ์ แต่ยังคงมีความสมัยใหม่อยู่ มีความเป็นตัวตนของแบรนด์เรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวถึงการสร้างตราสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าของคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าของห้าง ดังนี้

“แบรนด์นี้มันต่อเนื่องจากอีกแบรนด์ ก็คือมันเป็นตลาดเด็ก เราวางขายตามห้างที่กลุ่มลูกค้าไม่ได้ชัดเจนมาก นักท่องเที่ยวที่ต้องการ *Character* ประมาณนี้ มีขายที่นี้แค่สาขาเดียว ก็คือเราขึ้นแบรนด์นี้ขึ้นมาเพื่อที่จะวางที่ห้างนี้ให้เหมาะกับตลาดตรงนั้นที่เป็นกลุ่มลูกค้าที่อายุสูงขึ้น มีเงินมากขึ้น ต้องแสดงออกทางสังคมที่ชัดเจนขึ้น ในเรื่องของลิฟต์ *Theme* ลวดลายต่างๆ ก็เลยยื่นออกมาเป็นอีกแบรนด์หนึ่ง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าการจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด โดยมีการวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้าเพื่อออกแบบและพัฒนาสินค้าล่วงหน้า ดังนี้

“*Create* สิ่งใหม่ๆ ไซค์ะ คือถ้าเราไม่แต่ *Follow* ว่าตลาดต้องการอย่างนี้ แล้วเราดันทำตามตลาดต้องการ มันเรียกว่ามันไม่ใหม่ค๊ะ จริงๆ แล้ว เราต้องเป็นคน *Predict* ว่าอีก 6 เดือนข้างหน้าเป็นยังไงหรือว่าอีก 1 ปีข้างหน้าจะเป็นยังไง ณ ตอนนี้ *Design Team* กำลัง *Develop Concept* ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นอีก 1 ปี ข้างหน้า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ โดยบริษัทมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ ดังนี้

“ถ้าจะทำให้ Brand เราขายดีในประเทศคุณเนี่ย คุณต้องการอะไร แล้วเราทำได้ไหม เพราะบางอย่างที่เค้าต้องการมันอาจจะผิดแปลกไปจากตัวตนของเรา มันก็ไม่เวิร์คที่จะทำ ก็ต้องดูไฮลด์ธุรกิจด้วยครับ เราก็คงดูว่าสิ่งที่ลูกค้า Request มันใช่เราไหม เค้ามาขออะไรกับเรา ซึ่งเราก็คงมี Judgment ของเรา ก็ปฏิเสธในบางอย่าง เราก็คงทำสิ่งที่เราทำได้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าบริษัทมีการขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย โดยมีการคัดเลือก การออกแบบ และการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า ดังนี้

“Franchise ก็คือเราต้องขยายตราสินค้าของเรา แต่เราไม่เก็บค่าตราสินค้า แต่เราต้องการขยายของเราให้มากที่สุด เพื่อๆ ให้มันต่อยอดของมันได้...แบรนด์นี้เราวางเขาเป็น Franchise Brand ก็คือพยายามเอาเขาออกไปให้ทั่วประเทศให้ได้มากที่สุด เพราะมันเป็นแบรนด์ที่ขายง่ายที่สุด...ตอนนี้มีที่สาขาจตุจักรที่เขาซื้อไปทั้ง Lot กับที่เอเซียทีคนะครับ เราก็คงปั่นอันนี้ออกมาเพื่อเป็นเงินสดอีกอันหนึ่งให้เรา ก็คือมันเป็น Franchise ก็เหมือนขายส่ง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 3 คน กล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกลไกการจัดการ 2 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้ 1) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) การเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ โดยมีการสร้างอัตตลักษณ์ของตราสินค้าและการสร้างจุดเด่นทางทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ การผลิตในจำนวนจำกัด การมุ่งเน้นคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้า การเลือกตลาดเป้าหมาย และการเจาะกลุ่มตลาด และ 2) การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ โดยมีการมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพและความหลากหลาย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลไกการจัดการ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) กล่าวถึงกลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) โดยบริษัทมีการสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้า มีการสร้างจุดเด่นทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ มีการมุ่งเน้นคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการเลือกตลาดเป้าหมายและการผลิตในจำนวนจำกัด ดังนี้

“เรารู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ แคะโซนาเซีย เราทำไปแล้ว เพราะว่าเราจะให้เราผลิตแล้วมา Order เยอะๆ เราก็ว่าเราทำไม่ได้ ยากได้แต่มันทำไม่ได้ ก็คือ คุณก็ต้องรับว่าเราทำสินค้าในแนวนี้แนว Limited Edition...ส่งเข้าไปในห้าง เราก็ผลิตเอาตามกำลังแรงของเรา คุณสั่งเยอะๆ เราทำไม่ได้ งานส่วนอื่นเราจะละจุด ซึ่งมันกลับกลายเป็นสิ่งที่ไม่ดีมากกว่า”

“จุดขายของเราคือดีไซน์ ดีไซน์นำเลย แล้วก็การตลาด คือจริงๆ แล้วนี่ บางเจ้าเค้าก็จะใช้การตลาดนำใช้ใหม่ครับ การเรื่องของการจัดการ เรื่องของตลาด แต่ของผมนี่พอ Design นำการตลาดมันจะตามมา ลูกค้าก็จะเสาะแสวงแล้วก็มาตาม”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) กล่าวว่าบริษัทมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ ดังนี้

“เราทำงานหนักให้เขา มีวัตถุดิบที่ดีเป็นของตัวเอง มีทีมงาน ห้องตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพ มีต้นทุนสินค้าและแบบตัวอย่างเหมาะสมกับความต้องการของตลาด”

#### 4.1.4.4 รูปแบบของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

รูปแบบของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าแบ่งออกตามลักษณะเฉพาะ บทบาทของผู้ซื้อหรือผู้ขายที่เป็นฝ่ายขับเคลื่อนในการสร้างคุณค่า และกลไกการจัดการในการสร้างคุณค่า ได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้คือ กลยุทธ์การสร้างการแลกเปลี่ยนคุณค่า (Matching Core Value Strategy) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Adding Strategies) และกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation Strategies) (Möller, 2006)

จากการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยของกลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies) พบว่ารูปแบบของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีความแตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะในการสร้างคุณค่าของผู้ซื้อและผู้ขาย บทบาทและอำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือผู้ขาย และกลไกการจัดการในการสร้างคุณค่า โดย

สามารถสรุปรูปแบบของกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่า ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

**1) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าจากการจับคู่คุณค่า (Matching Core Value Strategy)** เป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่ผู้ซื้อมีการคัดเลือกบริษัทที่เป็นผู้ขายบนคุณภาพและการนำประโยชน์ โดยผู้ซื้อกำหนดให้บริษัทผลิตตามการสั่งซื้อ ผู้ซื้อและผู้ขายมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีและมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน ผู้ซื้อและผู้ขายมีการประสานกันและพึ่งพากันตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4-26

ตารางที่ 4-26 รูปแบบของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าจากการจับคู่คุณค่า (Matching Core Value Strategy)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	
ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)	บริษัทและผู้ซื้อมีการประสานและพึ่งพากันตามลำดับ	- การประสานกันตามลำดับหน้าที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้	4
	ผู้ซื้อและบริษัทมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี	- การทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4
	ผู้ซื้อและบริษัทมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน	- บริษัทได้รับผลกำไรตามที่ต้องการและผู้ซื้อได้รับคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์	4
		- บริษัทได้รับยอดขายตามที่ต้องการและผู้ซื้อสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้า	3
		- บริษัทมีความสามารถในการผลิตที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นข้อเสนอของผู้ซื้อ	5
	ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์	- ภาพลักษณ์ของตราสินค้า และมียอดขายที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ	4
- รูปแบบของสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของตลาด		1	



ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	ตัวบ่งชี้
บทบาทและอำนาจต่อรอง (Roles and Bargaining Power )	ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้ บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ	- บริษัทมีการผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อ คัดเลือก	7
		- ผู้ซื้อมีการคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพ และความสามารถตามการนำไปใช้ ประโยชน์ของผู้ซื้อ	10
		- กำหนดซัพพลายเออร์ผ้าและวัตถุดิบ	4
กลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	การสร้างตราสินค้าตามความต้องการ ของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่อง ทางการจัดจำหน่าย	- บริษัทมีการพัฒนาภาพลักษณ์และ การผลิตสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อ เพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้า ของผู้ซื้อ	11
		- การสร้างตราสินค้าเพื่อรองรับความ ต้องการลูกค้าของผู้ซื้อแต่ละกลุ่ม	12
		- การวางแผนและการจัดการ ประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการ ขาย	1
	การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ	- การรักษาชื่อเสียงและความเป็น เอกลักษณ์ของตราสินค้า	17
ลักษณะประกอบการหลัก:	OBM		
ขนาดธุรกิจ:	LEs		
ตำแหน่งตราสินค้า:	Mass Market Brands, Design-Led Brands		
ตลาดในประเทศ:	Department Stores		

2) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added Strategies) เป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่มีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอในการสร้างคุณค่าเดิมหรือเพิ่มข้อเสนอใหม่ในการสร้างคุณค่า จากผลการวิเคราะห์จากการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่าพบว่า กลยุทธ์การสร้างคุณค่าในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สามารถแบ่งออกได้ตามบทบาทของผู้ซื้อและผู้ขายในการสร้างคุณค่าเป็น 3 ประเภท ดังนี้คือ

2.1) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อ (Buyer Driven Value-Added Strategies) เป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่ผู้ซื้อเป็นฝ่ายจูงให้ผู้ขายมีการพัฒนาตาม

ความต้องการของผู้ซื้อ และผู้ขายมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ ผู้ซื้อและผู้ขายมีความร่วมมือกันและมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังแสดงในตารางที่ 4-27

**2.2) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยผู้ขาย (Supplier Driven Value Added Strategies)** เป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่ผู้ขายเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน ผู้ซื้อและผู้ขายมีความร่วมมือกันและมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังแสดงในตารางที่ 4-28

**2.3) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมกัน (Joint Value-Added Strategies)** เป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่ผู้ซื้อและผู้ขายมีการปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกัน ผู้ซื้อและผู้ขายมีความร่วมมือกันและมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังแสดงในตารางที่ 4-29

ตารางที่ 4-27 ผู้ซื้อและผู้ขายที่มีกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อ (Buyer Driven Value-Added Strategies)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	
ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)	บริษัทและผู้ซื้อที่มีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน	- การประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน	27
	บริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ	- การแนะนำและชักจูงให้บริษัทปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ	20
	ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์	- บริษัทมีความสามารถในการผลิตที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นข้อเสนอของผู้ซื้อ	2
		- บริษัทมีคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ	1
	ผู้ซื้อและบริษัทมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี	- บริษัทและผู้ซื้อมีความคุ้นเคยกันและมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	2
บทบาทและอำนาจต่อรอง (Roles and Bargaining Power)	ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ	- บริษัทมีการผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อคัดเลือก	8
		- ผู้ซื้อมีการคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพและความสามารถตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ	13
	- ผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดขั้วพลาซายเออร์ผ้าและวัสดุดิบ	1	

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	ตัวบ่งชี้
	บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ	- การเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน	8
		- ผู้ซื้อเป็นฝ่ายกำหนดซัพพลายเออร์ผ้าและวัสดุดิบ	4
	ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ	- ผู้ซื้อกำหนดและชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามการนำไปประโยชน์ของผู้ซื้อ	6
กลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) การเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	- มีการผลิตในจำนวนจำกัด มีการมุ่งเน้นคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	35
		- มีการเลือกตลาดเป้าหมายและการเจาะกลุ่มตลาด	16
		- มีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ	10
		- มีการคัดเลือกผู้ซื้อและการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	10
		- มีการวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้า	4
		- การสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้าและการสร้างจุดเด่นทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ	28
		- การสร้างจุดเด่นทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ	27
		- การสร้างตราสินค้าให้มีความเป็นสากล	7
		- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และเป็นผู้สร้างเทรนด์ใหม่	3
	การลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	- บริษัทมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การให้คำแนะนำ และการจัดการทางการตลาดเพื่อส่งเสริมคู่ค้า	8
		- การแลกเปลี่ยนขีดความสามารถเพื่อสร้างตราสินค้าใหม่ร่วมกัน	2
		- มีการคัดเลือกคู่ค้าที่มีความเหมาะสมในการลงทุนร่วมกัน	1

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts
การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ	- การวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนา ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม	13
	- การรักษาชื่อเสียงและความเป็น เอกลักษณ์ของตราสินค้า	9
	- การมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพ และความหลากหลาย	6
	- การสร้างและรักษาฐานลูกค้าเดิมที่ แข็งแกร่ง	2
	- การวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความ ต้องการของผู้ใช้งาน	1
การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ หรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ	- มีการจัดการและการพัฒนาภายใน องค์กรให้สอดคล้องกับผู้ซื้อ	3
	- บริษัทมีการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อ ตอบความต้องการและข้อกำหนดของ ผู้ซื้อ	14
	- การคัดเลือกและติดตามตรวจสอบซัพ พลายเออร์ให้มีคุณภาพตามผู้ซื้อ ของบริษัทที่กำหนด	2
การจัดการผลิตและการส่งมอบที่ มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนอง ความต้องการของตลาด	- การวิเคราะห์ตลาดและความต้องการ ของลูกค้าเพื่อออกแบบและพัฒนา สินค้าล่วงหน้า	4
	- การเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบความ ต้องการและข้อกำหนดของผู้ซื้อ	2
	- ด้านการคัดเลือก การออกแบบ และ การจัดการช่องทางจัดจำหน่ายที่ มีความเหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า	6
	- การสร้างตราสินค้าและพัฒนา ผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างช่องทางจัด จำหน่ายใหม่	5

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts
การขยายตลาดและการสร้างช่องทาง ทางการจัดจำหน่ายให้มีความ หลากหลาย	- การคัดเลือก การออกแบบ และการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้า	6
	- การสร้างตราสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างช่องทางจัดจำหน่ายใหม่	5
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก:</b>	<b>OEM</b>	
ขนาดธุรกิจ:	SMEs	
ตลาดส่งออก:	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Hi-End Brands	
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก:</b>	<b>OBM</b>	
ขนาดธุรกิจ:	LEs	
ตำแหน่งตราสินค้า:	Mass Market Brands, Design-Led Brands, Craft-Led Brands	
ตลาดในประเทศ:	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Department Stores, Duty Free Shops	

ตารางที่ 4-28 สรุปกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยบริษัทซึ่งเป็นผู้ขาย (Supplier Driven Value-Added Strategies)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	
ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)	บริษัทและผู้ซื้อที่มีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน	- การประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน	32
	บริษัทที่มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน	- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ	18
		- การปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่เพื่อขยายตลาด	10
	ผู้ซื้อและบริษัทมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน	- บริษัทได้รับผลกำไรตามที่ต้องการและผู้ซื้อได้รับคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์	4
	ผู้ซื้อและบริษัทมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี	- บริษัทและผู้ซื้อมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	6

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	ตัวบ่งชี้
	ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์	- บริษัทที่มีคุณภาพตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ	1
บทบาทและอำนาจต่อรอง	บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อ	- การนำเสนอข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ	26
(Roles and Bargaining Power )	ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ	- การผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อคัดเลือก	2
		- การคัดเลือกบริษัทตามคุณภาพและความสามารถตามการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ซื้อ	1
กลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน) Focus or Niche การเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	- มีการผลิตในจำนวนจำกัด มีการมุ่งเน้นคุณภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	21
		- มีการเลือกตลาดเป้าหมายและการเจาะกลุ่มตลาด	21
		- มีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ	16
		- มีการคัดเลือกผู้ซื้อและการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	10
		- บริษัทมีการสร้างอัตลักษณ์ของตราสินค้าและการสร้างจุดเด่นทางการตลาดโดยใช้การออกแบบนำ	10
		- มีการวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของลูกค้า	4
การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่		- มีการพัฒนาภายในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ	16
		- มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อขยายและเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้ผู้ซื้อ	11
		- มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ให้กับผู้ซื้อ	17
การลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย		- บริษัทมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การให้คำแนะนำ และการจัดการทางการตลาดเพื่อส่งเสริมคู่ค้า	8
		- การแลกเปลี่ยนขีดความสามารถเพื่อสร้างตราสินค้าใหม่ร่วมกัน	2
		- การคัดเลือกคู่ค้าที่มีความเหมาะสมในการลงทุนร่วมกัน	1

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	ตัวบ่งชี้
การสร้างความแตกต่างจาก คุณภาพ ความหลากหลาย และ บริการ	- การวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม		15
	- การวิเคราะห์ตลาดและการวิจัยความต้องการของผู้ใช้งาน		7
	- การคัดเลือกผู้ซื้อและ		5
	- การเลือกตลาดเป้าหมาย		
	- การมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพและความหลากหลาย		12
	- การรักษาชื่อเสียงและความเป็นเอกลักษณ์ของตราสินค้า		2
	- การสร้างและรักษาฐานลูกค้าใหม่ที่แข็งแกร่ง		1
การขยายตลาดและการสร้างช่อง ทางการจัดจำหน่ายให้มีความ หลากหลาย	- การคัดเลือก การออกแบบ และการจัดการช่องทางการจัด จำหน่ายที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบ คุณภาพ และราคา ของสินค้า		10
	- มีการคัดเลือกคู่ค้าที่มีศักยภาพเพื่อขยายตลาดและเจาะ ตลาดใหม่		5
	- มีการใช้ตลาดที่เป็นผู้นำและผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพในการ ขยายตลาดและเจาะตลาดใหม่		3
	- มีการสร้างตราสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างช่อง ทางการจัดจำหน่ายใหม่		1
การจัดการผลิตและการส่งมอบที่ มุ่งเน้นความรวดเร็วในการ ตอบสนองความต้องการของตลาด (Agile Strategy)	- บริษัทมีการเตรียมการผลิต การจัดการสินค้าคงคลังสินค้า และการเติมเต็มสินค้าเพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้ซื้อ		5
	- การสร้างทีมงานและพัฒนาไลน์การผลิตสำหรับผลิตงาน เร่งด่วนโดยเฉพาะ		1
	- บริษัทมีการขยายฐานการผลิต การจ้างผลิต และการจัดหา แหล่งผลิตนอกประเทศเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและรองรับการ เปลี่ยนแปลงของความต้องการตลาด		2
การผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย (Customization) การรับผลิตใน จำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยน ข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละ ราย	- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ซื้อ		3
	- บริษัทมีการผลิตในจำนวนจำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพ		5
	- การวางแผนและการจัดการห่วงโซ่คุณค่าเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย		3
	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์		1
	- การออกแบบช่องทางการจัดจำหน่าย		1

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	ตัวบ่งชี้
	การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ (Product Champion)	- บริษัทที่มีการสร้างตราสินค้าจากจุดแข็งและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ	1
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก:</b>	<b>OEM</b>		
ขนาดธุรกิจ:	SMEs		
ตลาดส่งออก:	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Hi-End Brands		
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก:</b>	<b>OBM</b>		
ขนาดธุรกิจ:	LEs		
ตำแหน่งตราสินค้า:	Mass Market Brands		
ตลาดส่งออก:	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Agents, Distributors		

ตารางที่ 4-29 สรุปรูปแบบของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมกัน (Joint Value-Added Strategies)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	
ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)	บริษัทและผู้ซื้อมีการปรับปรุงข้อเสนอและมีการพัฒนาาร่วมกัน	- กระบวนการพัฒนา - ผลิตภัณฑ์ร่วมและมีการตัดสินใจร่วมกัน	5
	บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน	- กิจกรรมความร่วมมือและมี - การพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อสร้างคุณค่าใหม่	6
		- การประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน	3
บทบาทและอำนาจต่อรอง (Roles and Bargaining Power )	บริษัทและผู้ซื้อมีการปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกัน	- บริษัทและผู้ซื้อมีการปรับปรุงข้อเสนอและมีการตัดสินใจร่วมกัน	2
	บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ	- บริษัทเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถ มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการ และมีคุณภาพที่สอดคล้องกัน	1
กลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของผู้ซื้อ	- บริษัทและผู้ซื้อกำหนดกฎระเบียบและข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน	7
		- มีความสัมพันธ์ในระยะยาว	1
		- บริษัทที่มีความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ	2
		- ความโปร่งใสของราคา	1
	การนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ต่อความต้องการของผู้ซื้อ	- บริษัทมีการทำงานเชิงรุก - บริษัทมีองค์ความรู้และขีดความสามารถในการส่งเสริมผู้ซื้อ	3 3



ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts	ตัวบ่งชี้
	การจัดการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสียน (Lean Strategy)	- โดยบริษัทมีการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเสียนในการผลิต	1
	การมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ (End Users)	- การมีองค์ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ	8
	การจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน	- การจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับผู้ซื้อ	6
	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน	- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน	1
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก:</b>		OEM	
<b>ขนาดธุรกิจ:</b>		LEs	
<b>ตลาดส่งออก:</b>		ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Conglomerates Companies	



#### 4.1.5 องค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)

องค์ประกอบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) ประกอบด้วย ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระดับของความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในห่วงโซ่อุปทาน และระดับของความร่วมมือ (Barratt, 2004, Coulibaly and Sauvé, 2010, Dominguez-Péry et al., 2013, Fawcett et al., 2008, Mike Hales, 2011, Hammervoll, 2012, Maine et al., 2012, Rodríguez-Díaz and Espino-Rodríguez, 2006, Sahay 2003, Simatupang and Sridharan 2002, Smals and Smits, 2012)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ จำนวน 38 คน พบว่าองค์ประกอบในด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยแบ่งออกได้เป็น 5 ตัวบ่งชี้ ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Activities and Process Linkages) 2) ความเชื่อใจ (Trust) 3) การสื่อสารร่วมกัน (Common Communication) 4) ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Activities and Process Linkages) และ 5) ความตรงไปตรงมา (Openess) ดังแสดงในภาพที่ 4-11

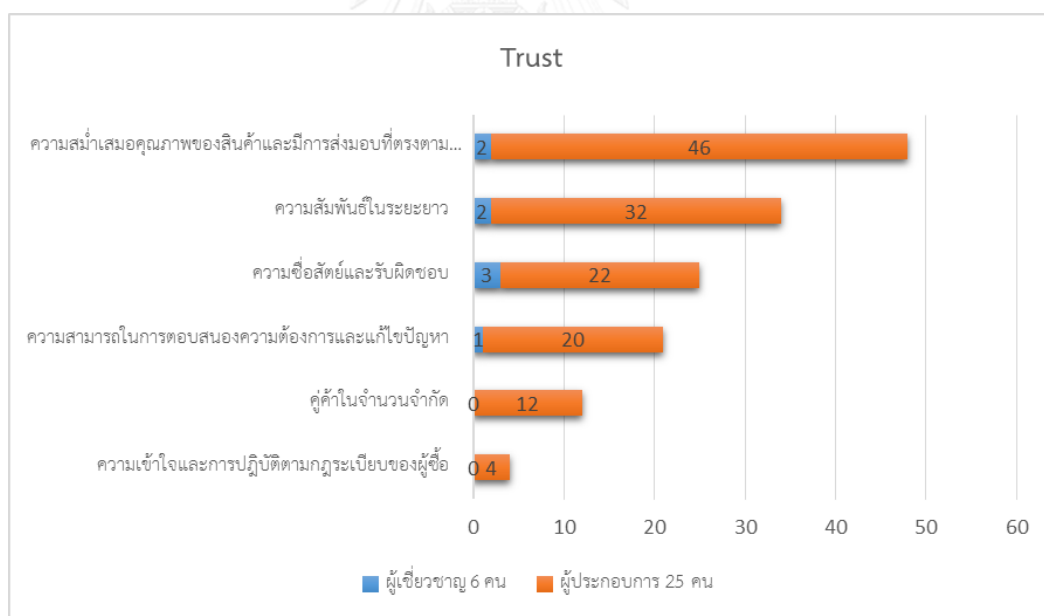


ภาพที่ 4-11 ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ

#### 4.1.5.1 ตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ (Trust)

ความเชื่อใจการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในห่วงโซ่อุปทาน เกิดขึ้นจากความสม่ำเสมอของคุณภาพและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและการแก้ไขปัญหา ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ คู่ค้าในจำนวนจำกัด และความสัมพันธ์ในระยะยาว (Barratt, 2004, Mike Hales, 2011, Coulibaly and Sauvée, 2010, Fawcett et al., 2008, Fugate et al., 2006, Hammervoll, 2011, Laeequddin et al., 2010, Roy et al., 2004)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ จำนวน 32 คน ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ (Trust) แบ่งออกได้เป็น 6 ตัวบ่งชี้ย่อยเรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา 2) ความสัมพันธ์ในระยะยาว 3) ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ 4) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา 5) คู่ค้าในจำนวนจำกัด และ 6) ความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ ดังแสดงในภาพที่ 4-12



ภาพที่ 4-12 ตัวบ่งชี้ย่อยของความเชื่อใจ

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ ตามลักษณะประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ สรุปได้ดังตารางที่ 4-30

ตารางที่ 4-30 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ แบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยของความเชื่อใจ (Trust)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	2	11	11	26
ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา	4	5	24	13	46
ความสัมพันธ์ในระยะยาว	2	6	13	11	32
ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ	4	3	9	6	22
ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา	7	2	9	2	20
คู่ค้าในจำนวนจำกัด	4	2	3	3	12
ความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ	4	-	0	0	4

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)** จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านความเชื่อใจ 6 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา 2) ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา 3) ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อ 4) คู่ค้าในจำนวนจำกัด 5) ความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ และ 6) ความสัมพันธ์ในระยะยาว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าความเชื่อใจระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเกิดขึ้นจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของบริษัทที่เป็นซัพพลายเออร์ ดังนี้

“สิ่งที่ทางบริษัทได้ดำเนินการ มันมีความชัดเจนก็คือว่า เมื่อไหร่ที่ผู้ขายนะครับ มีองค์ความรู้ ที่จะมาตอบโจทย์ของผู้ซื้อได้ดีขึ้น แล้วมีความเข้าใจใน End Consumer ของผู้ซื้อนี่นะครับ มันจะเกิดขบวนการที่เค้าเรียกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วม ตัวนี้เป็นตัวที่สร้างมูลค่าเพิ่ม”

“Trust นี้ ผมคิดว่าทำธุรกิจเนี่ยมันมี KPI ที่ใช้ในการวัดนะครับ ในอดีตมันจะมีเรื่องของ Quality Delivery มี Price มี Compliance นะครับ ตอนนี้นั้นกลายเป็น Basic Requirement KPI พวกนี้มันเริ่มเป็นอะไรที่ Basic มากนะครับ ตอนนี้อย่างไรๆ ลูกค้ายิ่งเริ่มที่จะมี KPI ตัวใหม่ๆขึ้นมา

อย่างเช่น แต่ว่าก็ยังไม่เรียบร้อยนะ เป็นเรื่องของ Management ว่ามี Attitude หรือมี Strategies อย่างไหนนะครับ ก็สิ่งเหล่านี้พอทำการค้ากันไปนะครับ ก็จะมองกันออกว่าโรงงานนี้เชื่อถือได้ Trust ได้รีเปล่า เพราะว่าอย่างของพวกเรานี้ เวลาคุณเรื่อง Compliance หรือสิทธิมนุษยชน มันจะมี Third Party มา Audit เรื่องของคุณภาพ หรือว่าเรื่องของห้อง Lab ก็จะมี Third Party เข้ามา Audit คือพอ Audit ไป Result ออกมา ก็ถูกต้องโอเค มันก็ Built Trust ขึ้นมา Trust เกิดขึ้นจากการทำที่ยอมรับได้ทั้งสองฝั่ง พฤติกรรมหรือ Attitude ในการทำงานที่ยอมรับได้ เช่น ส่งของได้ตรงเวลาในเปอร์เซ็นต์สูงมาก คุณภาพสินค้าไม่มีปัญหา Capacity ดีมาก สิ่งที่เราตกปากรับค่าเอาไว้ เราทำได้ มี Actual Plan ที่มันชัดเจนปฏิบัติได้ แล้วปัญหานั้นไม่ได้กลับมาอีก พฤติกรรมเหล่านี้มันสร้าง Trust”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อใจระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนี้

“ลักษณะการ Trade การขายของผู้ซื้อเดี๋ยวนี้มันพัฒนามาจาก Compliance, Code of Conduct พอผมเห็น Code of Conduct ผมรู้เลยว่าในไม่อีกกี่ปีข้างหน้า ถ้าทุกคน Concentrate เรื่องนี้ละ Buyer นะ เราต้องเอา Buyer ก่อน Buyer Concentrate เรื่องนี้ Supplier อย่างเราต้องทำตาม เพราะไม่ทำคุณก็ไม่ได้รับ Order แน่นอน เราก็ต้องทำตามกฎหมาย โดยเฉพาะถ้ากฎของลูกค้าแข็งกว่า เราก็ถือตามลูกค้าเลย”

“ก็เน้นในเรื่องของ Green เรื่องของ Fair Labor ครับ ก็คือจะเน้นเรื่องพวกนี้เป็นหลัก...เราทำอะไรได้บ้างที่จะทำให้ไม่ให้เกิดเรื่องอย่างนี้ในโรงงานเรา ทำยังไงให้เค้ามั่นใจได้ว่า ของที่อยู่ในโรงงานเรานี้ เรา Treat Worker แบบแฟร์ ตรงนี้ก็เป็นที่เราต้องสื่อให้เค้าเข้าใจครับ”

“ตอนนี้ Brand ที่ใหญ่ๆ มอง ก็คือว่าความแข็งแกร่งนะครับ หรือว่าความยั่งยืนของเขาเกิดขึ้นจาก Supplier ที่เข้าใจเขา ทำตามกฎระเบียบ Compliance ที่มีการตกลงกันไว้ นะครับ แล้วก็ Price ที่ Transparent แล้วก็สามารถที่จะ Support ในการที่จะเติบโตได้ในอนาคต ถ้าเป็นอย่างนั้น เขาเองไม่ต้องห่วงหน้าพะวงหลัง เพราะทุกครั้งที่ตัวผู้ซื้อ Develop สินค้าอะไรใหม่ๆ จะมีความเสี่ยง เรื่องของความเข้าใจ เรื่องของการส่งมอบ นะครับ เรื่องของคุณภาพแล้วก็ความซื่อสัตย์ของการทำงาน แต่ถ้าเกิดว่าเขาทำกับคนที่ทำอยู่แล้ว แล้วก็ทำกับคนที่เก่งนี้ เขาจะมีความยั่งยืน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า การสร้างความเชื่อใจให้กับผู้ซื้อเกิดขึ้นจากการที่ผู้ขายที่มีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา ดังนี้

“เพราะทุกครั้งที่ตัวผู้ซื้อ Develop สินค้าอะไรใหม่ๆ จะมีความเสี่ยง เรื่องของความเข้าใจ เรื่องของการส่งมอบ นะครับ เรื่องของคุณภาพแล้วก็ความซื่อสัตย์ของการทำงาน แต่ถ้าเกิดว่าเขาทำกับคนที่ทำอยู่แล้ว แล้วก็ทำกับคนที่เก่งเนี่ย เขาจะมีความยั่งยืน เพราะงั้น Buyer-Seller Relationship นี้ก็ถูกให้คำหวานว่าเราเป็น Partner กันครับ”

“Trust เกิดขึ้นจากการทำที่ยอมรับได้ทั้งสองฝั่ง พฤติกรรมหรือ Attitude ในการทำงานที่ยอมรับได้ เช่น ส่งของได้ตรงเวลาในเปอร์เซ็นต์สูงมาก คุณภาพสินค้าไม่มีปัญหา Capacity ดีมาก สิ่งที่เราตกปากรับคำเอาไว้ เราทำได้ มี Actual Plan ที่มันชัดเจนปฏิบัติได้ แล้วปัญหานั้นไม่ได้กลับมาอีก พฤติกรรมเหล่านี้มันสร้าง Trust”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าผู้ซื้อเลือกผู้ขายที่มีความซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ โดยบริษัทมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกับผู้ซื้อในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกันเพื่อสร้างความเชื่อใจให้กับผู้ซื้อ ดังนี้

“สิ่งที่เราแก้ไขด้วยตัวของเราเองก็คือ เวลาที่เรามีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในแต่ละปีเราจะมีเซ็นสัญญา เขาเรียกว่า Confidentiality นะครับ ก็คือการตกลงว่าจะไม่เปิดเผยความลับออกไปนะครับ สิ่งที่ทำก็คือจะมีการควบคุมเรื่องของจำนวนของตัวอย่าง อย่างเช่น เราตกลงกันไว้จะมี 6 ตัว คุณมี 2 ฉันทมี 4 มาดูก็ครั้งๆ You ก็ต้องมี 4 ตัวนั้นในบริษัทของ You นะครับ 3-4 ปีที่แล้วลูกค้ามาตั้งคำถามว่า จะทำยังไงให้ผลิตภัณฑ์เขาไม่มี Exposure ที่อยู่ข้างนอก เราก็บอกไม่มีปัญหาเราทำอย่างนี้ เราก็เลยตั้งโรงพิมพ์ โรงปัก โรงรีด อยู่ภายในองค์กร เพราะฉะนั้น ตัวที่เราพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะได้ไม่ออกจากนอกโรงงานไป”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า การคัดเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถและมีผู้ซื้อในจำนวนจำกัด ทำให้เกิดความเชื่อใจกันและบริษัทมีขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

“เพราะว่าลูกค้านี้เลือกโรงงาน ในขณะเดียวกันสำหรับเรา เราก็เลือกลูกค้าเหมือนกัน เราก็ดูว่าใครเป็น Winner ในตลาด ใครที่กำลังเป็นผู้นำ เราก็พยายามที่จะ Approach เพราะการทำงานกับคนเก่งจะทำให้องค์กรเก่งไปด้วย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อมีความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว ดังนี้

“แต่ก็จะมีลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่งที่จะมองเราเป็น Partner มากกว่าที่เป็นแค่ Supplier การที่เราเป็น Partner กันมันก็คือ Long-Term Relationship”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านความเชื่อใจ 5 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสัมพันธ์ในระยะยาว 2) ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา 3) ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ 4) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา และ 5) คู่ค้าในจำนวนจำกัด**

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อมีความเชื่อใจกันจากการเป็นคู่ค้าที่มีความสัมพันธ์ในระยะยาว ดังนี้

“การที่เราขึ้นอยู่กับการที่เป็น Partner กับเค้าจริงๆ ใช้เวลาทำงานกับเค้า ให้เค้าเห็นว่าเรานี้แหละไม่ทิ้งเค้า อยู่เป็น Partner จริงๆ ไม่ใช่เห็นว่าถูกกว่ากันบาทหนึ่งหนีไป ไม่ใช่แล้วอันนี้ก็ต่อใช้เวลา เพราะว่าคนญี่ปุ่นเค้าก็จะมีเรื่องพวกนี้ที่เข้มแข็งทีเดียว ก็ใช้เวลาดูเรานานหน่อย แต่พอเวลาเป็นเพื่อนคบกันแล้วนี้ คบกันจนตายไปข้างหนึ่งนั่นแหละ”

“เพราะโรงงานผมเองผมใช้กลยุทธ์ใช้สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าใครรับ เพราะฉะนั้นไม่ว่าทั้งลูกค้าที่เป็น OEM หรือ ODM ก็ตามนี้ เป็นลูกค้าผมระยะยาวหมดเลย Develop มาระหว่างทางมีการร่อนออกที่เราเจอค่าเงินบาทแพงๆ ค่าเงินบาทสูง ผมไม่ใช่แบบ Walk-In มาแล้วเราขาย บริษัทเราจะไม่เลือกเยอะเหมือนกันครับ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างความเชื่อใจระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ที่เป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM) ดังนี้

“ผมคุยกับพนักงานเสมอว่า ถ้าเป็นลูกค้า OEM เมื่อไร สิ่งที่มาบอกให้กับลูกค้าคือความเชื่อใจ คือว่าต้องเป๊ะเรื่องคุณภาพของสินค้าตรงตามที่เขาสั่งกับเรื่องระยะเวลาต้องแม่นยำ เอกสารต้องถูกต้อง เนื่องจาก OEM ลูกค้าเป็นคนกำหนดดีไซน์มา สิ่งที่เรา Cover คือในส่วนที่อยู่ในมือเราอยู่ในบริษัทเราเท่านั้น เพราะฉะนั้นผมก็จะมองก่อน OEM นี้สำคัญว่าต้องสร้างความเชื่อใจให้ลูกค้าประทับใจเราให้ได้...หัวใจของ OEM คือคุณภาพการส่งมอบ คุณภาพและการส่งมอบต้องตรงเวลา”

“ในลักษณะของการเป็น OEM ของเรานะครับ ก็คือเรื่องการส่งมอบตรงเวลา แล้วก็ความไว้วางใจในคุณภาพเนี่ย ก็คือ คือถ้าเกิดไป OEM ที่อื่นจะไม่ได้ แต่มีที่ของเราที่จะได้คุณภาพ 100%...ตอนนี้ที่เราติดกับที่ญี่ปุ่นนี้ เค้าบอกเค้าจะดูเรื่องคุณภาพมาตรฐานกับการส่งมอบตรงเวลา

เป็นหลัก ผู้บริหารเราให้ความสำคัญมาก บางครั้ง Sea freight ไม่ทันเราต้องยอมเสียค่า air freight ลดเงื่อนไขตรงนี้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าความเชื่อใจเกิดขึ้นจากความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ ดังนี้

“เวลาพูดอะไร แล้วก็ทำในสิ่งที่พูด แล้วที่เหลือก็เป็นเรื่องของจะเรื่องสินค้าบริการก็ว่าไป ความสม่ำเสมอ ผมว่าสำคัญเลยคือการที่ Commit คือพูดอันหนึ่งแล้วก็ทำตามทีพูด อันนั้นแหละคือความเชื่อใจอยู่ตรงนั้น

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า การสร้างความเชื่อใจให้กับผู้ซื้อเกิดจากการที่บริษัทความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ซื้อ ดังนี้

“ผมสร้างแบรนด์กับสิงคโปร์มาเยอะแล้วครับ คือเนื่องจากตอนที่บริษัทเขาเปิดใหม่ เขาก็จะไม่มีความสามารถทางการผลิตหรือว่าไปจ้างโรงงานใหญ่ๆ ผลิตไม่ได้ แล้วผมก็มองช่องว่างตรงนี้เป็นช่องที่ไป Serve Need ให้เค้า โดยที่เรา Offer ว่าในเมื่อคุณอยากสร้างแบรนด์ คุณทำการตลาดเก่ง แต่คุณไม่เก่งเรื่อง Production ไม่เก่งเรื่อง Sourcing เราจัดการให้ แล้วก็เอาไป offer ลูกค้า แต่บริษัทพวกนี้เมื่อโตขึ้นเมื่อใหญ่ขึ้น เขาก็จะมี Team Designer ของเขาเอง ทีมจัดซื้อเขาเอง แผนก ODM ของเรา บางครั้งก็ต้องทำทั้ง OEM กับ ODM ร่วมกัน มันจึงไม่เป็นเส้นแบ่งขาดออกจากกันโดยสิ้นเชิง ขึ้นอยู่กับสถานภาพลูกค้า เมื่อลูกค้าเก่งเมื่อไหร่ เราก็อยอมผันเป็น OEM ให้เขาด้วยนะ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ซื้อ โดยบริษัทมีการคัดเลือกคู่ค้าและมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด ดังนี้

“ด้วยส่วนใหญ่ ด้วยความที่บริษัทเราเป็นแบบ Loyalty เราจะไม่มา Shop Around ซักเท่าไรนะ ตัวผมเอง Cost จะมาทีหลังความสัมพันธ์นะครับ ซึ่งเป็นโมเดลที่อาจไม่ถูกต้องนักในอุตสาหกรรมนี้ เพราะอุตสาหกรรมบางทีเขาจะเอา Cost Concern ก่อน ไม่เอา Relationship ก่อน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 11 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ 5 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตาม



กำหนดเวลา 2) ความสัมพันธ์ในระยะยาว 3) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไข  
ปัญหา 4) ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ และ 5) คู่ค้าในจำนวนจำกัด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มี  
ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี  
ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า  
ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลาของบริษัททำให้ผู้ซื้อมีความ  
เชื่อใจในบริษัท ดังนี้

*“ประสบการณ์ที่เค้าได้จากเราดี ได้ของตรงเวลา ได้ของคุณภาพดี คุณภาพและเวลา  
ที่เรา Deliver ให้เค้าได้ เรายกเลิกกลายเป็นประสบการณ์ที่ดี แล้วเค้าก็บอกต่อกัน”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี  
ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า  
บริษัทและผู้ซื้อมีความเชื่อใจกันจากการที่บริษัทและผู้ซื้อที่มีความสัมพันธ์ในระยะยาว ดังนี้

*“เพราะ Brand แต่ละ Brand เราสร้างมาก็ใช้เวลาพอสมควร กว่าจะถึงจุดที่เรา  
คิดว่ามันเป็น Step หนึ่ง Step ต้องใช้เวลา ก็คิดว่าการที่เค้ามี Long-Term Commitment กับเรา  
กับการที่เค้าคิดว่าเราเจอปัญหา เค้าเจอปัญหา ก็เหมือนกับที่เราเจอกับห้าง เค้าเจอปัญหาเค้าแชร์มา  
เราแก้ ก็ยังไม่ได้ เค้าก็ต้องอดทนที่จะรอบ้าง แล้วเราก็ Compensate เรื่องอื่นไป นั่นคือเป็น  
ลักษณะของการเป็น Partnership กัน ถ้ามีความเป็น Partnership กัน มันก็ยังไม่ได้อันหนึ่ง”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี  
ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า  
บริษัทมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อทำให้ได้รับความเชื่อใจจากผู้ซื้อ ดังนี้

*“เราเป็นคนดีครับ ซื่อเสียงเราดี เราไม่โกงใคร เราไม่มั่ว เราทำผิดเรารับ เราทุ่มเท  
ผมว่าอันนี้เป็นตัวใหญ่ เราทุ่มเท ตรงนี้คือส่วนที่ผมคิดว่าเป็นตัวใหญ่ๆของเรา เราพยายามทำตัว อย่าง  
เต็มที่ ถ้ามว่าเค้าไว้ใจเราไหม เค้าไว้ใจเรา เพราะว่า เราไม่ใช่ไม่ผิดนะ เราผิดบ่อย แต่ทุกครั้งที่เราผิด  
เรายอมรับ เราแก้ไข”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี  
ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า  
ความเชื่อใจระหว่างบริษัทและผู้ซื้อเกิดขึ้นจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไข  
ปัญหาให้กับผู้ซื้อของบริษัท ดังนี้

“ความเชื่อมั่นนี้สำคัญ หนึ่งห้างค้าต้องเชื่อมั่นในบริษัทเราด้วย ไม่ใช่แค่ Brand ต้องมีความเชื่อมั่น เวลาเชื่อมั่นนี้ก็ต้องหลายอย่าง อย่างเรื่องของการพัฒนาคือเป็นไปใน Direction เดียวกัน สองความร่วมมือ ต้องให้ความร่วมมือกัน ในเวลาที่เวลาที่เจออุปสรรคก็ต้องช่วยกันแก้ไข สามคือว่าเราต้อง ค้าเรียกว่าอะไร ก็ต้อง Dynamic ต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทุกด้าน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการที่บริษัทมีคู่ค้าในจำนวนจำกัดทำให้เกิดความเชื่อใจกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนี้

“โดยส่วนตัวผมนี้จะเน้นประเทศลูกค้าอยู่แล้วครับ ผมจะเลือกรายดีๆ หนึ่งราย แล้วก็ทำกัน ก็จะค้าก็จะเห็นความจริงใจของเราด้วยว่าเราไม่ได้โฟกัสคนอื่นเลย...เพราะผมมองว่าตลาดแต่ละประเทศรอบบ้านเราไม่ใหญ่ เพราะฉะนั้นการที่เรามีตัวแทนเยอะๆ มีคู่ค้าเยอะๆ มันก็จะมี Conflict กันในอนาคต ผมไม่อยากจะให้มัน Repeat ลิงคโพรก็เจ้าเดียว เขมรก็เจ้าเดียว ซึ่งก็โชคดีว่า Partner คู่ค้าที่ผมมีอยู่ค่อนข้างโอเคในทุกๆ พื้นที่”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 11 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ 5 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา 2) ความสัมพันธ์ในระยะยาว 3) ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ 4) คู่ค้าในจำนวนจำกัด และ 5) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา**

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการที่สามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของบริษัททำให้ผู้ซื้อมีความไว้วางใจและมีความร่วมมือทางธุรกิจร่วมกับบริษัท ดังนี้

“เขาต้องการหา Sub-Contract ที่มีคุณภาพ แต่ถ้าคุณกำลังหาอยู่ เราจะพัฒนาเราให้เป็นซัพพลายเออร์ที่อยู่ใน Chain ของคุณนะ ถามว่าเขา Need ใหม่ คำตอบเขาบอกเขารอคนที่จะมาผลิตอยู่ ความร่วมมือทางธุรกิจมันก็เลยเกิดขึ้นได้ ผมก็เลย Renovate โรงงานผมเพื่อ Support เขา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market

Brands) กล่าวว่า การที่บริษัทมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลาทำให้ผู้ซื้อมีความเชื่อใจบริษัท ดังนี้

“พอเรามี Order แล้วเราส่งเร็ว Repeat ก็กลับมาเร็ว ลูกค้าก็ Happy ว่าสั่งแล้วได้เลย ความต้องการลูกค้าเป็นอย่างนั้นจริงๆ ไม่ใช่สั่งแล้วเดือนหนึ่งสองเดือน เค้าก็ไปรับ Order ตามร้านค้ามาแล้วก็ส่งไม่ได้”

“ก็ด้วยทีมงานด้วยนะคะ แล้วก็ประสบการณ์ของเรา แล้วเราก็เป็นผู้ผลิต มีโรงงานเอง มีแบรนด์เอง ทำให้กับแบรนด์ต่างๆ ไม่ว่าจะป็นในประเทศหรือต่างประเทศอย่างนี้คะ แล้วก็การที่ตรงต่อเวลา สินค้าที่เรารู้ว่าลูกค้าจะต้องออกแคตตาล็อก ตรงนี้เค้าก็ค่อนข้าง Strict เรื่องเวลา เพราะว่าแคตตาล็อกเค้าออก มันจะต้องเป็น Timing ของเค้าใช้ใหม่คะ ก็ไม่สามารถ Late ได้ ก็ด้วยความที่ว่าเรามีแบบที่นำเสนอเค้าเรื่อยๆ แล้วก็ Shipments ที่แน่นอนก็ทำให้เค้าไว้วางใจเรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าความเชื่อใจเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ในระยะยาวระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ

“ก็คือถ้าเราเริ่มติดกับ Agent คนไหน ก็ต่อเนื่อง Continue ตลอด แล้วก็จะมี Agent คนใหม่มาอีก ก็ต่อเนื่องกันอีก คือเพิ่ม Agent ไปเรื่อยๆ Agent เก่าก็ยังคงอยู่”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทมีการจำกัดจำนวนลูกค้า โดยบริษัทมีการคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความเชื่อใจกันและสามารถสร้างผลกำไร ดังนี้

“คือเราจะ Keep เฉพาะลูกค้าที่ราคายังสามารถ Make Profit ได้อยู่ ถ้าราคาบีบเรามากๆ เราไม่ทำแบบเป็น Mass Product จะต้องทำ Volume แล้วก็จำหน่ายจำนวนขึ้นเรื่อยๆ Margin น้อยๆ เราทำไม่ได้คะ ด้วยค่าแรงที่เราปรับขึ้นมาเนี่ย เราก็เลยต้องเลือกลูกค้า เราก็เลยยัง Keep ลูกค้าที่มี Volume มี Margin สูงหน่อย แล้วก็ป็น คือ Running ที่ว่าแบบที่เราคุย Develop กับเรามาแล้ว Running กับเรามาตลอด เค้าก็ไม่อยากจะทำที่อื่น เพราะว่ามันใช้เวลาเลยนะในการที่จะทำ Spec อะไรต่างๆ นี่มันค่อนข้างละเอียดอ่อน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อใจระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ ดังนี้

“ต้องซื่อสัตย์กับลูกค้า ไม่ใช่หวังแต่เงินอย่างเดียว จะเอากำไรเค้า ซื่อสัตย์กับเค้า ก็  
คุยกันตรงๆ กำไรเท่านี้ ขายแบบนี้ คุณไหวไหม ไม่ไหวบอกมา ลดไหวก็ลด”

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า สรุปได้ดัง  
แสดงในตารางที่ 4-31

ตารางที่ 4-31 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยของความเชื่อใจ (Trust)	Reference Counts			
	Mass Market Brands	Design-led Brands	Crafts-led Brands	Total
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	12	7	3	22
ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตาม กำหนดเวลา	30	7	-	37
ความสัมพันธ์ในระยะยาว	15	5	4	24
ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ	10	1	4	15
ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา	11	-	-	11
คู่ค้าในจำนวนจำกัด	5	-	1	6

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาด  
จำนวนมาก (Mass Market Brands) จำนวน 12 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ 5 ตัว  
บ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสม่ำเสมอคุณภาพ  
ของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา 2) ความสัมพันธ์ในระยะยาว 3) ความสามารถในการ  
ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา 4) ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ และ 5) คู่ค้าในจำนวน  
จำกัด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตรา  
สินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ มี  
ดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี  
ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า  
ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลาของบริษัททำให้ผู้ซื้อมีความ  
เชื่อใจในบริษัท ดังนี้

“ Brand พวกนี้ทำไมเค้ายังอยู่กับเราทั้งๆ ที่ทำ Brand ราคามันจะสูง ไม่ใช่  
เหมือนกับพวกที่ทำราคาทั่วไป จำนวนน้อยเรารับอันที่หนึ่ง สองราคาสูงแต่ไม่ได้สูงมากเมื่อเทียบกับ

เมื่อไปต่างประเทศ จะไปเงินวิ่งไปวิ่งกลับ ตรวจอะไรไม่คุ้มกันแล้ว ก็เลยต้องสั่งกับเรา แล้วก็อันที่สาม ก็คือความสัมพันธ์ การบริการ การส่งมอบที่ตรงเวลา ก็ทำให้ลูกค้าโอเค เพราะว่าการที่เค้าเคยทดลอง แล้วไม่เชื่อว่าเค้าจะอยู่กับเรา เค้าทดลองแล้วไปซื้อที่ถูกกว่าเรา ของได้รับมาไม่ตรงเวลา ของเข้ามาต้อง มาช่อมนี่ๆ เขาไม่มีปัญหาที่จะมานั่งทำ เค้าก็ได้โดนลงมาแล้ว แต่ได้กำไรได้ถูก เทียบกับความ เสียหาย มันไม่คุ้มกันหรอก เค้าก็จะเรียนรู้เอง เสร็จแล้วก็ยังอยู่”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อมีความเชื่อใจกันจากการที่บริษัทและผู้ซื้อที่มีความสัมพันธ์ในระยะยาว ดังนี้

“เรามีลูกค้าบางรายนี้ผูกกันมา 10 กว่าปีแล้ว อย่างที่พม่านี้เป็นคู่ค้ากันมา 8 ปีครับ เป็นเพื่อนกันไปแล้วครับ ก็เป็น Partner ทำธุรกิจอื่นๆกันอีกต่อไป”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบทำให้ได้รับความเชื่อใจจากผู้ซื้อ ดังนี้

“เพราะซื้อไปเค้าไม่เคยมีปัญหากับเรา แล้วถ้ามีอะไรนิดหน่อย เรายังรับผิดชอบเต็มที่ นี่คือส่วนสุดท้ายเวลาที่ ส่งตรงเวลา ของตามที่เค้าต้องการ แล้วก็รับผิดชอบ นี่คือสิ่งสำคัญพอสมควร ที่ทำให้ลูกค้า ยินดีจ่าย แล้วอยู่กับเรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า ความเชื่อใจระหว่างบริษัทและผู้ซื้อเกิดขึ้นจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ซื้อของบริษัท ดังนี้

“เมื่อไหร่เค้า Request มา หรือเห็นสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง เราก็สามารถปรับได้ เปลี่ยนได้ตอบสนองเค้าได้นะครับ เมื่อไหร่ที่เริ่มขายไม่ดี หรือธุรกิจ Brand นี้เริ่มมีปัญหา เวลาเค้า Comment กลับมา เราก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ครับ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มี ดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 7 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้า และมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา 2) ความสัมพันธ์ในระยะยาว และ 3) ความซื่อสัตย์และ รับผิดชอบ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ซื้อมีความเชื่อใจในบริษัท ดังนี้

“อย่างลูกค้าญี่ปุ่นค่อนข้างดีมากในเรื่องการทำงานทุกอย่างมีระบบ แล้วก็เค้าชัดเจนต่อการทำงานแล้วก็เค้าทำ Paper Work อะไรพอเรา Request ปุ๊ป เค้าประสาน Deadline ในการทำงานกับเรานะคะ เพราะฉะนั้นเราเองเรื่อง Delivery เป็นสิ่งสำคัญ เราก็ต้องทำให้ได้ตามที่ เรา Promise ไว้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าความเชื่อใจกันระหว่างบริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าและผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีกในต่างประเทศเกิดขึ้นจากบริษัทและคู่ค้ามีความสัมพันธ์ระยะยาว ดังนี้

“เป็น Relationship ของเจ้าของ ที่เหมือนก็เป็นคนสร้างแบรนด์ขึ้นมาเหมือนกัน จากสมัยก่อน 30 ปีก่อน อะไรอย่างนี้ค่ะ ก็รู้จักเค้าก็มาชวนว่าไปไหม เพราะที่นั่นมันจะไม่มีแบบระดับนี้ ก็คือมีตัวของเค้าเอง แล้วก็ก็มีเรา นอกนั้นก็ก็เป็นแบรนด์ลูกของเค้าหมด แต่ไม่มีแบรนด์อื่นค่ะ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าบริษัทมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบตามข้อตกลงในการทำธุรกิจร่วมกับกับคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้า ดังนี้

“เราบอกผู้ซื้อว่าเราทำตามเงื่อนไขคือเป็น Niche Brand มี Stock แค่ 80 ต่อ Design หมดคือหมด แต่ขยันเปลี่ยนให้ได้ Design ทุกสองเดือนยังได้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีมีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 3 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสัมพันธ์ในระยะยาว 2) ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ และ 3) คู่ค้าในจำนวนจำกัด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่าการมีความสัมพันธ์ในระยะยาวทำให้บริษัทและผู้ซื้อมีความเชื่อใจกัน ดังนี้

*“เค้าจะตรงมาเลย จะมาดูว่างานใหม่เรามีอะไร... เป็นลิปปีแล้ว มากกว่าลิปปี ตั้งแต่เค้ายังไม่มีร้าน จนตอนนี้เค้าทำร้านเป็นเรื่องเป็นราว บางทีก็จะมีลูกค้าที่ซื้อไปขายต่อนะครับ แล้วก็ต่อเนื่องกันมานานเป็นลิปปีเหมือนกัน”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่าการซื่อสัตย์และรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

*“เราต้องตรงไปตรงมา ไม่ดีก็ไม่ดี พร้อมทั้งจะคืนแล้วทำให้ใหม่ พร้อมรับผิดชอบ อันนี้สำคัญ แล้วเราส่งงาน บอกว่าให้เวลาที่ 2 เดือน ก็ต้อง 2 เดือน ถ้าจะ Late ต้องมีเหตุผลที่เพียงพอว่าทำไมถึงต้อง Late ต้องมีความซื่อสัตย์”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่าการสร้างความเชื่อใจจากการจำกัดจำนวนผู้ซื้อให้เหมาะสมกับกำลังการผลิต ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ตามคุณภาพที่ผู้ซื้อกำหนด

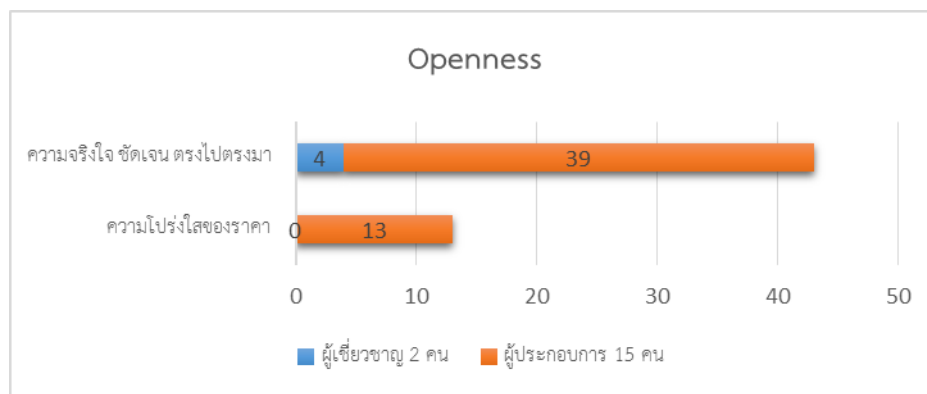
*“เรารู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ แค้โซนอาเซียนนี้เราก็พอแล้ว เพราะว่า เหมือนจะให้เราผลิต แล้วมา Order เยอะๆ เราก็ว่าเราทำไม่ได้ คือ คุณก็ต้องรับว่าเราทำสินค้าในแบบนี้แนว Limited Edition”*

#### 4.1.5.2 ตัวบ่งชี้ด้านความตรงไปตรงมา (Openness)

ความตรงไปตรงมาในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเกิดขึ้นจากความชัดเจนและเปิดเผยของผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Simatupang and Sridharan 2002)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ จำนวน 32 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านความตรงไปตรงมา (Openness) โดยแบ่งออกได้เป็น 2 ตัวบ่งชี้ย่อย

เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความจริงใจ ซัดเจน และตรงไปตรงมา และ 2) ความโปร่งใสของราคา ดังแสดงในภาพที่ 4-13



ภาพที่ 4-13 ตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมาแบ่งตามลักษณะประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ สรุปได้ดังตารางที่ 4-32

ตารางที่ 4-32 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา แบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา (Openness)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	2	4	7	15
ความจริงใจ ซัดเจน และตรงไปตรงมา	1	7	11	20	57
ความโปร่งใสของราคา	6	-	3	4	23

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความโปร่งใสของราคา และ 2) ความจริงใจ ซัดเจน และตรงไปตรงมา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา มีดังนี้



ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า การทำธุรกิจในปัจจุบันผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Conglomerated) ให้ความเชื่อใจผู้ขายที่มีความโปร่งใสของราคา โดยบริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันในการกำหนดราคาขาย ดังนี้

“ขณะนี้ สิ่งที่เกิดขึ้นคือตัวผู้ซื้อกับโรงงานมาทำงานร่วมกัน มูลค่าเพิ่มมันเกิดขึ้นตรงนี้ เพราะว่าใน Supply Chain ที่เราตัดตัวแทนคนกลางออก มูลค่าก็กลับมาอยู่ตรงนี้ เพราะเดี๋ยวนี้ผู้ซื้อเขาจะเอา Retail Price Work กลับมาเป็น Wholesale Price และมาเป็น Landed Price แล้วก็ เป็นราคาที่เขาสามารถที่จะซื้อได้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า ความจริงใจ ซัดเจน และตรงไปตรงมาในการทำธุรกิจระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายทำให้เกิดความเชื่อใจกันและส่งผลกระทบต่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ผลิต ดังนี้

“เมื่อก่อนนี้ ทุกคนมองว่ามันเป็นเรื่องของความลับทางการค้า ซึ่งในห้าหรือสิบปีที่ผ่านมา มันไม่ใช่ เพราะว่าในการทำธุรกิจนี้มัน Transparent คือมันต้องโปร่งใส อย่างเช่น เราจะคิดราคาเขา 2 เหรียญต่อตัว ก็ต้องมองว่าเล็กลงนี้ ใช้ SAM ในการผลิต SAM นี้อยู่มาจาก Standard Allowed Minutes ก็เป็นตัวนี้ เราก็ตกลงกันว่า 1 นาที ประมาณ 10 Cent จัง 2 เหรียญนี้ประมาณ 20 นาทีอะไรอย่างนี้ สิ่งเหล่านี้มันจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดความชัดเจน แล้วก็ความโปร่งใส มันบีบบังคับให้ตัวผู้ผลิตจะต้องไปรีดประสิทธิภาพขึ้นมาครับ

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา 1 ตัวบ่งชี้เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ความจริงใจ ซัดเจน และตรงไปตรงมา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า บริษัทมีความจริงใจ ซัดเจน และตรงไปตรงมาในการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ ซึ่งทำให้ผู้ซื้อเกิดความเชื่อใจในบริษัท ดังนี้

“ถ้าในนาที่ไหนที่เรารู้ว่าอันนี้เราส่งมอบไม่ทันละ เราบอกเค้าแต่เดี๋ยวนั้นเลยว่า เดือนหน้าเราจะส่งอันนี้ไม่ทันนะ ก็สามารถที่จะบอกเค้าตรงๆ ได้ เราจะต้องกล้าที่จะตรงไปตรงมากับเค้า ในนาที่นั้นที่เราบอกเค้าว่าตอนนี้เรามีปัญหาตรงนี้ ดูแล้วจะมี Impact มันจะเข้าไปประมาณนี้”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)** จำนวน 4 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความจริงใจ ชัดเจน และตรงไปตรงมา และ 2) ความโปร่งใสของราคา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าความจริงใจ ชัดเจน และตรงไปตรงมาในการทำงานร่วมกัน ทำให้บริษัทและผู้ซื้อเกิดความเชื่อใจกันและมีการทำธุรกิจร่วมกันได้ในระยะยาว ดังนี้

*“เราก็ต้องวางตัวเองให้รู้ไปเลยว่า Hi-End คือบอกไปเลยว่าคุณมาแล้วนะ มากี่ไกลนะ เพราะฉะนั้นคุณเตรียมตัวแล้วกัน ถ้าคุณซื้อได้ราคาแบบนี้ เพราะเรารู้ว่าของเราแพง Overhead เราเยอะ แต่เราก็มีความต่างให้คุณดูว่าเราทำอะไรที่คนอื่นทำไม่ได้”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทให้ความสำคัญของราคา โดยบริษัทมีการทำความเข้าใจและตกลงราคากับผู้ซื้ออย่างชัดเจน ทำให้มีความเชื่อใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ดังนี้

*“เรา Work ทางด้านนี้มาเยอะมาก เพราะฉะนั้น ที่ลูกค้าที่จะมาติดต่อกับเราแล้วเค้าจะรู้ เราจะคุยเลย เราจะบอกเลย คุณจะต้องใช้วัตถุดิบแบบนี้ ถ้าลายแบบนี้ ราคาโดยประมาณอย่างนี้ จะแพงนิดหนึ่ง คุณคุยก่อน ตรงนี้ได้ไหม ได้แล้วเราต่อ ถ้าไม่ได้หยุดปรับแบบ...ต้องบอกเลยว่า เอราราคาเท่าไร ถ้าราคาอยู่แค่ลักษณะแค่นี้ วัตถุดิบที่คุณใช้ได้คือหนึ่งสองสามสี่ห้าเท่านั้น รูปแบบประมาณนี้ที่คุณจะไปออกแบบได้ Scope มันจะเล็กลง”*

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** จำนวน 7 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความจริงใจ ชัดเจน และตรงไปตรงมา และ 2) ความโปร่งใสของราคา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าความจริงใจ ชัดเจน และตรงไปตรงมาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความเชื่อใจในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนี้

“ผมก็เลยไปนั่งคุยกับเขาว่าจริงๆ แล้วเขา Need อะไร เขามีนโยบายขยายช่องทาง การจัดจำหน่ายมาก แล้วเราจะ Deal กันแบบไหน ถ้า Deal แบบมาชั่วคราว เราก็จะได้ Deal กันแบบนั้น แต่ถ้าคุณกำลังหาอยู่ เพราะฉะนั้นเราจะพัฒนาตัวเราเอง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทมีความโปร่งใสของราคา ทำให้บริษัทและผู้ซื้อมีความเชื่อใจกันและมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

“อย่างที่ผมเดินไปคุยกับเขา เปิดตัวเองเลย เขาก็รู้ว่าข้อดีสิ่งหนึ่งที่มันต้อง Win-Win ก็คือว่า ถ้าเกิดผมทำกับเขานั้นแสดงว่าผมเป็น Mass ราคาที่เขาไม่ได้สูง สิ่งที่ผมบอกเขาตรงๆ ผมเปิดกับเขาเลยว่า การที่ผมจะทำให้คุณนี้ ข้อดีของผมก็คือว่า เวลาที่มันเป็น Mass พนักงานของผม Skill ขึ้นได้ พอ Skill ขึ้นได้ หมายถึงรายได้เขามากขึ้นได้”

**ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า**  
สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4-33

ตารางที่ 4-33 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา (Openness)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-led	Crafts-led	Total
	Brands	Brands	Brands	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	5	3	3	11
ความจริงใจ ชัดเจน และตรงไปตรงมา	21	5	5	31
ความโปร่งใสของราคา	4	1	2	7

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) จำนวน 5 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา 5 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความจริงใจ ชัดเจน และตรงไปตรงมาและ 2) ความโปร่งใสของราคา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวถึงความจริงใจ ชัดเจน และตรงไปตรงมาในการทำงานร่วมกัน ทำให้บริษัทและผู้ซื้อเกิดความเชื่อใจกัน และมีการทำธุรกิจร่วมกันได้ในระยะยาว ดังนี้

“ถ้าจะทำได้ เค้าเอางานมาให้ แล้วบอกว่าโอกาสที่มันไม่มั่นใจ ก็จะไม่บอกว่าจะ Try นะ จะทำดีที่สุดให้แน่ มันต้องทำให้เค้าเห็นความจริงใจตรงนั้น จะไม่เคยรับปากใครโดยที่ไม่มั่นใจว่าไม่ได้...แล้วก็เปิดเผย คือสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าเค้าประทับใจ ถ้าเป็นญี่ปุ่นนี่ติดก็อยู่แล้ว คือความจริงใจ Open หมดทุกอย่าง อะไรยังงี้คุยไปอย่างนี้มากกว่า เป็นจุดเด่นอันหนึ่ง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวหาบริษัทให้มีความโปร่งใสของราคา โดยบริษัทมีการทำความเข้าใจและตกลงราคากับผู้ซื้ออย่างชัดเจน ทำให้มีความเชื่อใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ดังนี้

“จะคุยเลยว่าคุณทำ Brand อะไร Target ที่คุณซื้อได้ราคาอยู่ที่เท่าไร ส่วนใหญ่เค้าจะไม่ค่อยยอมบอก เวลาลูกค้ามาก็จะประมาณว่า ไม่ค่อยยอมบอก เดียวมาแล้วมาคุยกัน บอกคุณบอกเลย ถ้าไม่นั้นคุณเสียเวลา หลังๆ มานี้ ก็คือชัดเจน คือใครจะมานี้ ก็ต้องบอกก่อนว่าคุณขายอะไร คุณซื้อได้จำนวนเท่าไร คือซื้อน้อยยังดีกว่าซื้อถูก”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 3 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา 4 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความจริงใจ ชัดเจน และตรงไปตรงมา และ 2) ความโปร่งใสของราคา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มี

ดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่า บริษัทมีความจริงจัง ชัดเจน และตรงไปตรงมาในการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ ทำให้เกิดความเชื่อใจกันและบริษัทสามารถลดปัญหาต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้น ดังนี้

“เราบอกความชัดเจนตั้งแต่แรกเลย เราไม่กลัวด้วย แต่มันกลายเป็นข้อดี อย่าง New Comer ซึ่ง Minimum You เท่าไหร่ เราถามเลย อาจจะมีข้อหนึ่ง You เพิ่งเริ่มต้น You จะ Stock ทำไม You ตายไอก็ตาย คือเราก็อุดในฐานะที่แบบคิดเหมือนกันว่าถ้าเราต้องเป็นคนนำเข้า Brand ไต Brand หนึ่งมาแต่เราไม่รู้ว่าจะประเทศเราจะขายได้หรือเปล่า มันเหมาะหรือเปล่า การ Start Up มันใช้เรื่องหรือที่คุณจะเหมาะทั้ง Bounce ใหญ่ๆ หมิ่นตัว แล้วคุณปรากฏว่าขายไม่ได้ คุณก็ไปตาย เราก็ตาย ที่เราตายไม่ใช่หมายความว่ายังไงเราก็ตายได้เงินจากคุณ แต่ที่บอกว่าเราตายก็คือ เราก็คงเห็นเสื้อผ้าเราไปเป็นของลดราคา ตัด Tag ทิ้ง ซึ่งรับไม่ได้”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 3 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา 4 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความจริงจัง ชัดเจน และตรงไปตรงมา และ 2) ความโปร่งใสของราคา**

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของความตรงไปตรงมา มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่าบริษัทมีความจริงจัง ชัดเจน และตรงไปตรงมา เพื่อให้ผู้ซื้อมีความเชื่อใจและเข้าใจถึงขีดความสามารถในการผลิตของบริษัท ดังนี้

“ในบางครั้งเพราะว่าเราไม่ถนัดในการทำสีเคมี เพราะจะมา Deal กับเราในลักษณะเหมือนโรงงานเลยมันคงยาก เพราะเราเป็นงาน Handicraft คุณต้องเข้าใจ เราไม่ได้มีเครื่องมือเหมือนกับโรงงานใหญ่ๆ ถ้าอยากทำก็ทำ ไม่ทำก็ไม่ใช่ไร เพราะในการขายสีธรรมชาติเราก็บอกลูกค้าแล้วว่ามันอาจจะผิดแตกต่างไป อาจจะเข้มน้อยลง เข้มมากขึ้น”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)กล่าวว่าความโปร่งใสของราคาในการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ ทำให้บริษัทและผู้ซื้อมีความเข้าใจที่สอดคล้องกันและเกิดความเชื่อใจกัน ดังนี้

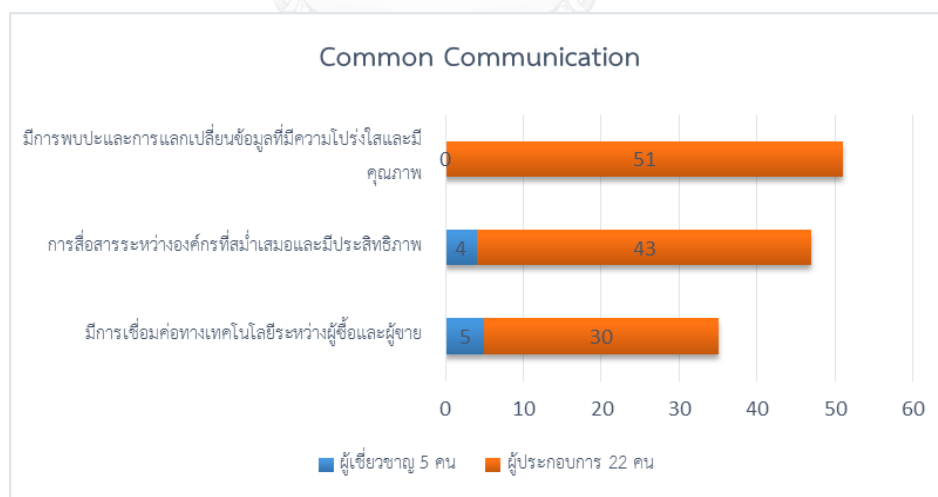
“คุณสั่งเยอะๆ เราทำไม่ได้ งานส่วนอื่นเราจะสะดุด ซึ่งตอนนั้นว่าจะดีไหม มันกลับกลายเป็นว่า สิ่งที่ไม่ดีมากกว่า ถ้าเป็นตัวถูกๆ มากเกิน เราสู้คนอื่นไม่ได้ ไม่ว่าช่างทอ ไม่ว่าช่างเย็บ

ของเรานี้ เราเป็นงานบุติก ค่าแรงเราก็สูงอยู่แล้ว เราจะไปเน้นเหมือนกับโรงงานคนงานเป็นหลายร้อย เราก็ต้องทำได้เยอะๆ อย่างนี้ เราทำไม่ได้...คือพอได้โฆษณาประชาสัมพันธ์สิ่งที่เราทำ เป็นที่ยอมรับได้ โอเค You มี จะให้ใส่ Serial Number ก็ยังได้ ว่าผลิตเท่านั้นเท่านี้ แล้วคุณสุ้ราคาได้ไหม เราไม่ได้ไปขายที่อื่น ถ้าคุณรับตรงนั้นได้ก็มาคุยกัน”

#### 4.1.5.3 ตัวบ่งชี้ด้านการสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)

ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานเกิดขึ้นจากการที่ผู้ซื้อและผู้ขายมีการสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอ มีการพบปะและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ และมีการเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Barratt, 2004, Lado et al., 2011, Coulibaly and Sauvée, 2010, Fawcett et al., 2008, Paulraj and Chen, 2007, Roy et al., 2004)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 27 คน ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านการสื่อสารร่วมกัน (Common Communication) โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ตัวบ่งชี้ย่อย ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ 2) การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ และ 3) การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ดังแสดงในภาพที่ 4-14



ภาพที่ 4-14 ตัวบ่งชี้ด้านการสื่อสาร

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกันแบ่งตามลักษณะประกอบการหลัก และขนาดธุรกิจ สรุปได้ดังตารางที่ 4-34

ตารางที่ 4-34 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกันแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยของการสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	2	10	8	22
การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ	7	3	22	19	79
การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	4	7	10	22	64
การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	4	2	17	7	43

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)** จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกัน 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ 2) การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ และ 3) การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกันมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) เพื่อส่งออก ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน บริษัทและผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติ (Conglomerated) มีการพบปะและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ ดังนี้

“ลูกค้าเค้าถือ Conceptual Design มา Concept มาถึง เขาก็จะให้เรา เอาไปแตกต่อยอดมาซัก 3-4 Models มันออกมาเป็นยังไง แล้วพอเขาเข้ามา เขาก็มาคัดเลือกแล้วก็มาทำมาปรับเปลี่ยนตกแต่งกันที่นี้ Concept นี้ไม่ได้มาจากเรา...พอ Concept ถูกส่งมาให้เราดู แล้วก็เข้ามาต่อยอด แล้วเขาก็ตามเข้ามา แล้วก็มา Modify กันที่นี้ 3 วัน 5 วัน แล้วก็ถือ Conceptual Design กลับ...เขาทำงานเขาได้เรียบร้อยแล้ว เขาก็ไปบอกว่าฉันอยากจะได้อันนี้หละ แต่ถ้าเป็นในอดีตเขาไม่มา ก็จะส่งไปส่งมา ผิดๆ ถูกๆ ซึ่งตัวนั้นทำให้ Speed to Market ลดลง เพราะเขาเสียเวลาในการ Develop อย่างนี้อาจจะ 3 เดือน แต่มาทำแบบนี้กับเรานี้เหลืออยู่ประมาณ 7 วัน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) เพื่อส่งออก ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อมีการสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอ

และมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ และมี ประชุมร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและตัดสินใจร่วมกันในการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนี้

“คือรูปแบบของบริษัทของเรานะครับ ผู้ซื้อ 6-7 ราย มี Model ในการ Operate ไม่เหมือนกันนะ อย่างบางลูกค้ามี Product Developer มี Production หน่วยงานของเราก็แยก ออกมา มี Product Developer กับ Production ของบางลูกค้า Product Developer กับ Production เขารวบเข้าหากัน บางลูกค้า Sport เขาแยกเป็น Categories เป็น Tennis เป็น Football เป็น Running เราก็แยกตามนั้น คือองค์กรของเรา การบริหารการจัดการของเราปรับแต่ง ให้เข้ากับ Organization ของลูกค้า อย่างมี Merchandiser เรามี Merchandiser เรามี Developer เรามี Developer เรามี Senior Merchandiser เราก็มี Senior Merchandiser เพราะว่าการติดต่อ มันจะอยู่ในระนาบเดียวกัน พอมาเป็นลูกค้าอีกรายหนึ่ง มันก็มีอีกรูปแบบหนึ่ง แล้วก็ปรับแต่งอีก รูปแบบหนึ่ง ทีมการทำงานของเราจะแยกเป็นแต่ละทีม”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) เพื่อ ส่งออก ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า บริษัทมีการเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีร่วมกับผู้ซื้อในการ จัดทำต้นแบบผลิตภัณฑ์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อจัดส่งให้ทางผู้ซื้อพิจารณา ดังนี้

"เวลา Designer มา แล้วเขาบอกว่า รูปแบบเขาต้องการแบบนี้ แต่ไม่รู้ว่าใช้หรือ เปล่า เราทำได้ภายใน 2 ชั่วโมง เราใช้ 3D นะครับ ทำขึ้นมาให้เห็นว่า นี่คือนี่ที่ You อยากจะได้หรือ เปล่า ถ้าไม่ใช่ปรับแต่งใหม่ อย่างนี้ใช้หรือเปล่า อันนี้เนี่ยเป็น 3D Software ก็คือการทำที่สร้าง รูปแบบของเสื้อผ้าขึ้นมาในสี ใน Construction ที่ต้องการขึ้นมา แล้วก็มาใส่ใน Mannequin ที่เป็น Electronic แล้วก็มาดูว่าตำแหน่งการตัดต่อตรงนี้ การวางพิมพ์ไว้ตรงนั้นตรงนี้ มันคือสิ่งที่ You ต้องการหรือเปล่า ซึ่งตัวนี้มันเป็นการ Simulate ให้เกิดภาพ Animation ขึ้นมาจริงๆ ว่าเสื้อ You เป็นยังไง... เดี่ยวนี้เรื่องของ Fitting แทนที่เราจะต้องส่งเสื้อไป แล้วก็ไปให้เค้า Fit เนี่ย เรา Fit บนหุ่นเลย แล้วเราส่งภาพไปให้เค้าที่ Drop Box แล้วเขาก็ดู ดูแล้วเขาก็ Comment เขาก็ตอบ Approve ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการส่ง Courier”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกัน 2 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การสื่อสารระหว่างองค์กรที่ สม่่าเสมอและมีประสิทธิภาพ 2) การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ



และ 3) การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อมีการสื่อสารระหว่างองค์กรในการให้คำแนะนำในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการแก้ไขปัญหาทางการผลิตอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

*“เค้าก็เริ่มเอานักออกแบบคุยกับเรา เอาตัวอย่างมาดู หรือว่ามี Comment ไปมา... บางทีเค้าได้ตัวอย่างสินค้ามาบางชนิด เขาบอกลองทำตัวนี้ เอาเนื้อผ้าตัวนี้นะ แต่ว่าลายเดี๋ยวนั้นทำ บางทีเราก็ต้องส่งลายไปพิมพ์ Digital Print เค้าบอกว่าลายมันอ่อนไปหน่อย อยากให้เข้มกว่านี้ ก็ Print ให้เค้าดูอีก 2 ความเข้ม แล้ว Hand Feel ได้รึยัง Hand Feel ยังไม่ได้ก็ต้องปรับ Hand Feel”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อมีการพบปะและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ โดยผู้ซื้อที่เป็นบริษัทต่างชาติที่มีธุรกิจขนาดใหญ่มีการเดินทางมาตรวจสอบและประเมินขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตของบริษัท ดังนี้

*“ต้องมีการ Prove ทุกขั้นตอนนะ ก็เพราะว่าเราติดกับบริษัทที่มันเป็น Standard แบบว่าระดับแบบว่าบริษัทใหญ่อย่างนี้ใช้ไหมคะ เราก็ต้องส่ง Prove Approve ทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะ เป็นผ้า Accessories หรือ Production กว่าจะผ่านหลายขั้นตอน...มีคะ ก็ต้องมีสม่ำเสมอ On Site ทั้งในตัวของ Product แล้วก็ On Site ทั้งในตัว Facility ของโรงงาน”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าถึงการเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและบริษัท เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการจัดการทรัพยากรของบริษัท การโปรแกรมกราฟิกในการนำเสนองานให้ผู้ซื้อ ดังนี้

*“ในการสื่อสารกับลูกค้า ต้องมาคุยกับลูกค้าและเปิดอินเทอร์เน็ตทั่วไป แต่ถ้าภายในใช้ ERP แล้วก็ตอนทำ Graphic ตอนทำรูปแบบก็ต้องใช้เครื่องมือต่างๆ ทาง Application เข้ามาเสริม แล้วก็ส่งให้ลูกค้า สมัยนี้ทำงานได้เร็ว”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 10 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกัน 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและ

มีคุณภาพ 2) การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย และ 3) การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีกจากต่างประเทศมีการสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ โดยการจัดส่งข้อมูลด้านการขายและการตลาด ดังนี้

*“มีทั้งผู้บริหารเราไป ตอนนี้อยู่ปุ่นเองจะมี 3-4 เจ้า ที่เป็นในกลุ่มแบรนด์ต่างๆ ทั้งเราเนี่ยเราก็จะมีทั้งกลุ่ม Discount กลุ่มที่เป็น Direct Sale อะไรอย่างนี้ คือเค้ามีหลายแบรนด์ ที่ลง Special Shop ก็จะมี ก็จะแยก Brand กัน ทีนี้ส่วนใหญ่ก็คือทางเค้ามักจะผ่านทาง Overseas คือเค้าจะมีส่วนงานที่เป็นฝ่ายต่างประเทศแล้วก็จะมีการติดต่อเค้าก็จะสื่อสารกันกับทางโน้น แยกความรับผิดชอบไปเลยว่า เจ้าหน้าที่ท่านนี้ตัวกับแบรนด์นี้ แล้วแบรนด์นี้เค้าจะมีผลงานมาว่า ถ้าเกิดเราเห็นว่าน้อยไปเราอาจจะไปถามเค้าว่าขอ Order เพิ่มได้ไหม พอจะมีอะไรให้เราลองอีกบ้าง แล้วเราก็มาจัด Line Balance ว่า Space เรายังว่างอีกไหม จะเพิ่มจะลดหรือเปล่า ถ้าเราไม่พอ เรารับมาเยอะแล้ว เราอาจจะกระจายไปสาขาอื่นผลิตบ้าง”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อใช้อินเทอร์เน็ตและโซเชียลเน็ตเวิร์คในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสื่อสารร่วมกัน ดังนี้

*“มันจะมีถ้าเป็นของชุดเด็กเนี่ย บางทีเค้าจะคุยผ่าน Skype โปรแกรม Skype แต่ถ้าเป็นของเรากับสาขาที่เวียดนาม ก็คุยระบบ Video Conference อยู่ ที่เค้าใช้นะครับ ก็คือเป็นประชุม ทางหน้าจอแล้วก็มีกล้องจับ ก็จะเป็นลักษณะนั้น”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประชุมร่วมกัน และบริษัทมีการเดินทางไปพบปะให้คำแนะนำและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการขายและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับผู้ซื้อในประเทศ ดังนี้

*“ตอนที่ที่พม่าเรามีอยู่ 9 สาขาแล้วนะฮะ ภายใน 2 ปี ก็เปิดเป็นร้าน 9 สาขา เพราะฉะนั้นเราจะมีทีมงานของเรา ไปตรวจเค้า ไปเยี่ยมเยียนเค้า ทุก 2 เดือน เพราะฉะนั้นเราก็จะไปตรวจความเคลื่อนไหวเค้า แล้วก็เวลา เค้าก็จะมีเข้ามาดูบริษัทเรา หรือว่าดูความเคลื่อนไหวใน*

ตลาดเรา เราก็จะให้ข้อมูลเค้า แล้วเค้าก็จะ Feedback ให้เราทุกเดือนว่า Sale การขายเค้าเป็นยังไงบ้าง ยอดขายเป็นยังไงบ้าง Situation เป็นยังไงบ้าง เราก็ต้องให้เค้า Feedback กลับมาหาเรา”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 8 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกัน 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ 2) การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ และ 3) การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย**

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อมีการเดินทางไปพบปะผู้ซื้อในต่างประเทศและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ดังนี้

“คือเค้าอยากให้เราไปเห็นว่าธุรกิจเค้าเป็นอย่างไร ให้เราช่วย Support สินค้าให้เค้าให้เราเตรียมเวลาที่เค้ามี Order ให้เรารีบส่งให้เค้า เพราะว่าเค้ามีลูกค้าอยู่ในมือเยอะอย่างนี้ เค้าก็ให้เราไป Visit ที่บริษัทเค้า ไปดูตลาดของเค้าอย่างนี้ เค้าก็ลงมาทุกเดือนนะคะ แล้วก็ลงมาหลายๆ รายด้วย บางรายเราก็ไป Visit ที่ประเทศเค้า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อมีการสื่อสารและจัดส่งข้อมูลอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

“เค้าก็มีทีมที่อยู่เมืองไทยด้วย จะเป็นคนที่แบบไว้คอย Co กับทางนู้น ถ้าทางโน้นมี Order ทางนี้ต้องหาสั่งโรงงานให้ทัน แล้วรีบส่งกลับเค้าไปคะ บาง Agent ก็จะมีทีมงานอยู่ที่นี้ไว้ช่วยเลยคะ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทมีการเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวางแผนการผลิต ทำให้สามารถลดระยะเวลาส่งมอบสินค้า

“ถ้าเป็น Wholesale ก็จะเป็น Deal ออนไลน์นี่คือเรามี ERP อยู่แล้วมันจะเป็นระบบคือของ E-Commerce ทั่วไปคือเขา Press Order มาแล้วก็มี CF คอยตอบแล้วก็มีเป็น

Process อยู่นะครับ จ่ายเงินแล้วก็มันจะ Auto Press Order มาที่โรงงาน มันจะใช้ระบบ ERP อยู่เรา Integrate ERP ไป 2 Phrase แล้วครับ ก็ประมาณว่าลูกค้า Press มาปุ๊ป มันจะมีรอบเวลาเพื่อที่จะ Press ต่อให้โรงงานไปเลย แล้วโรงงานก็สามารถ Print ออกมาแล้วก็เข้า Process ต่อในการผลิต เพราะฉะนั้นตัวนี้ก็เป็นจุดแข็งอันหนึ่งของเรา ที่ Lead Time เราค่อนข้างสั้น แล้วเราก็จะ Service ได้ดี”

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของการสื่อสารร่วมกัน แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า  
สรุปได้ดังตารางที่ 4-35

ตารางที่ 4-35 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของการสื่อสารร่วมกัน แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยของการสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)	Reference Counts			
	Mass Market Brands	Design-Led Brands	Crafts-Led Brands	Total
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	13	4	1	18
การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ	32	7	2	41
การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	27	5	-	32
การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	20	4	-	24

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) จำนวน 13 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของการสื่อสารร่วมกัน 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ 2) การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ 3) การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีกจากต่างประเทศมีการสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ โดยการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการขายและการตลาด ดังนี้

“พม่านี้ Volume เยอะผมก็จะไปบ่อยหน่อย แล้วก็ธุรกิจอย่างอื่นด้วยก็ไปเยอะ หน่อย แต่อย่างสิงคโปร์ Volume ไม่เยอะ ก็ไปปีละครั้งแค่นั้นเอง แต่ว่าตัวเค้าเองจะเดินทางมา เมืองไทยบ่อยกว่า จะมาทุก Quarter เพราะเค้าก็ซื้อสินค้าอื่นๆ นอกจากผมด้วย แล้วก็โทรศัพท์คุย กันอย่างน้อยก็เดือนละครั้งอยู่แล้ว E-Mail ที่แทบจะ Weekly อยู่แล้ว นะครับ ก็จะแชร์ข้อมูลกัน ตลอดเวลาว่า Feedback ของสินค้าคืออะไร Planning ของการสั่งครั้งต่อไปเป็นยังไงเมื่อไหร่ แล้วก็ Situation ในตลาดเค้าเป็นยังไงบ้าง ตอนนี้ไม่ดีขึ้น เดียวเดือนหน้าจะมี Festival อันนี้นะ ะอะไรอย่าง นี้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและลูกค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประชุมร่วมกัน ดังนี้

“คือเราเป็นลูกค้าก็ต้องกระตือรือร้นที่จะเข้าหาเขาอยู่แล้ว เข้าไปประชุมร่วมกับ ของกลุ่มห้างเขาก็มีเชิญเราร่วมสัมมนาด้วย สัมมนาอย่างจริงจัง เพราะว่าวิธีการประเมิน ถ้าเรารู้ วิธีการประเมินยอดขายของกลุ่มห้างก็จะทำให้เรารู้ว่าเราต้องเติมส่วนไหน เพราะเขาซ่งน้ำหนักไม่ เหมือนกับเรา ของเราดูยอดขายดูความสำเร็จในการขายในแต่ละ Product แต่ของเขาก็ต้องมีเรื่องของ ตารางเมตรเข้ามาร่วมด้วย แล้วก็การหมุนเวียนสินค้า อัตราส่วนทางการเงิน ตรงนี้ก็ร่วม”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อมีใช้อินเตอร์เน็ตและโซเชียลเน็ตเวิร์คในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสื่อสารร่วมกัน ดังนี้

“เค้าจะมาหาเราทุก 2 เดือน 2 เดือน เรายังจะส่งทีมไปหาเค้าทุกๆ 2 เดือน ระหว่าง นั้นก็จะมีเจ้ามีทีมงานที่ Communicate มี Facebook คอย Sharing เค้า มี Website เรามีกิจกรรม ะไร เรายังจะส่งไปให้เค้าดู มี Tools อะไรใหม่ๆ ที่เราใช้ที่เมืองไทย เรายังจะส่งให้เค้าเป็น Information ไป”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มี ดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 4 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของการสื่อสารร่วมกัน 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การพบปะและการ แลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ 2) การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมี ประสิทธิภาพ และ 3) การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อจากต่างประเทศมีการเดินทางมาพบปะกัน เพื่อให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาในการพัฒนาสินค้า ดังนี้

“เกาหลีเค้าก็จะมีส่วนร่วมในการแบบส่งข้อมูลหรือบินมาดูว่าผ้าที่เราบินไปเลือก sample มาจากญี่ปุ่นเป็นยังไง มันบางหรือมันหนา ถ้ามีเวลาทันทีขอให้เราเปลี่ยนผ้าค่ะ เริ่มมีการ Develop ร่วมกัน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่า บริษัทมีการสื่อสารเพื่อจัดส่งข้อมูลในการประชาสัมพันธ์ให้กับตัวแทนขายในต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ ดังนี้

“หลังจากที่ Skype Meeting แล้ว นอกจากที่เค้าจะ Present ที่ทำให้กับ Buyer อย่างเดียว เค้าก็ต้องไป Present ให้ทาง Editor ด้วย ทาง Journalist ทาง Editor ทาง Blogger เพื่อให้ทุกคนรู้จักเรา เพื่อให้สื่อมวลชนที่โน่นเอาเสื้อผ้าเราไปลง ไปโฆษณาไปโปรโมตนะคะ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อมีการติดต่อกันผ่านอีเมลล์ และยังไม่มีการใช้ระบบสารสนเทศเฉพาะด้านในการสื่อสารระหว่างองค์กร ดังนี้

“ไม่เราไปหาเค้า เค้าก็มาหาเรา...ก็ส่ง E-Mail แต่เราจะมี Dropbox กลาง พอมีอะไรก็จะโยนแชร์ ทุกคนก็จะรู้พร้อมกันว่า รูปเสร็จแล้วนะ วิดีโอเสร็จแล้ว ก็ต้องบอกว่ายังต้องพัฒนาระบบไอทีให้ลึกซึ้งกว่านี้ คือเรายังเป็นองค์กรระดับเล็กมากเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรระดับอื่น”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีมีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 1 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของการสื่อสารร่วมกัน 1 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสื่อสารร่วมกัน มีดังนี้

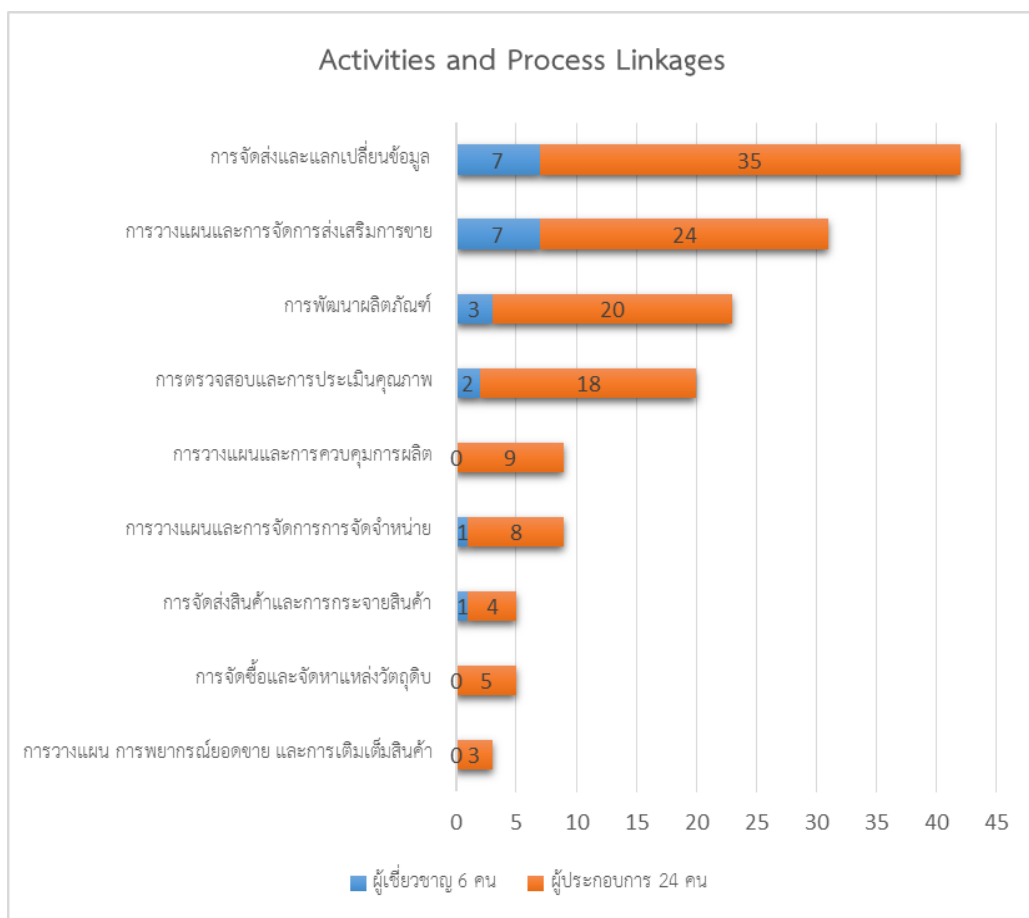
ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่า ผู้บริหารและดีไซเนอร์ของผู้ซื้อจากต่างประเทศมีการเดินทางมาเพื่อให้คำแนะนำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์แก่บริษัท ดังนี้

“เราจะเจอ CEO กับ Designer...CEO เขาจะดูแผนกใดแผนกหนึ่ง มีพวกจัดซื้อหัวหน้ากลุ่มออกแบบลายผ้า แล้วก็จะเป็น Designer ประมาณ 2 คน แล้วก็เอาผ้ามานั่งคุยกัน เสร็จแล้วขึ้นแบบ ขึ้นแบบเสร็จแล้วก็ส่งทางอีเมลล์ให้กัน”

#### 4.1.5.4 ตัวบ่งชี้ด้านกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Activities and Process Linkages)

กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ที่แตกต่างกันทำให้ผู้ซื้อและผู้ขายมีระดับของความร่วมมือที่แตกต่างกัน (Sahay 2003)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ จำนวน 29 คน ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Activities and Process Linkages) โดยแบ่งออกได้เป็น 10 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล 2) การวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4) การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ 5) การวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย 6) การวางแผนและการควบคุมการผลิต 7) การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า 8) การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ 9) การวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้าการวางแผนและการควบคุมการผลิต และ 10) การจัดการสินค้าคงคลัง ดังแสดงในภาพที่ 4-15



ภาพที่ 4-15 ตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งตามลักษณะประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ สรุปได้ดังตารางที่ 4-36



ตารางที่ 4-36 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Activities and Process Linkages) จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล	1	3	18	13	35
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	15	-	5	-	20
การวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย	-	-	18	6	24
การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ	8	2	8	-	18
การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ	2	1	-	22	25
การวางแผนและการควบคุมการผลิต	6	-	3	-	9
การวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย	-	-	8	-	8
การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า	-	2	1	1	4
การวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้าการวางแผนและการควบคุมการผลิต	-	-	2	1	3

#### ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)

จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 5 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ 3) การวางแผนและการควบคุมการผลิต 4) การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และ 5) การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติ (Conglomerated) มีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน โดยผู้ซื้อและบริษัทมีกิจกรรมและกระบวนการที่มีความร่วมมือกันตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนาแนวคิด การพัฒนาต้นแบบ และการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนการผลิตจริง ดังนี้

“ในช่วงอย่าง *Pattern* ของลูกค้า หรืออะไรก็ตามเนี่ย มันมาจากทางเราทั้งหมด เราเป็นคน *Construct* ตัวอย่างออกมา เรารับ *Design* ของลูกค้ามา แต่เราเป็นคนทำ *Pattern* ทั้งหมด เราเป็นคนแก้ไข *Adjustment* ทั้งหมด และเราก็เป็นคนทำตัวอย่างทั้งหมด ตั้งแต่ *First Prototype*, *Second Prototype* ถึงขั้นตัวอย่างที่นำไปให้ *Buyer* ขาย นะครับ เพราะฉะนั้นตรงเราทำ ในส่วนนี้

มันก็มีตัวที่เรียกว่า Product Creation Center ซึ่งเป็น Center ของทางลูกค้าซึ่งทางเราทำให้นะครับ... แต่ลูกค้าก็จะมีทาง Developer ของเค้าที่อยู่ที่นี่ แต่ทางทีมห้องตัวอย่างหรือทีมอะไรก็ตามที่เป็นทีมของเราทั้งหมด ก็มี Head Developer อยู่ที่นี่นะครับ

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า ผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติ (Conglomerated) มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการผลิตของบริษัท ดังนี้

“Big Buyer ที่เค้ามี Knowledge นะครับ เค้าก็จะเอา Knowledge นั้นให้กับทางโรงงานนะครับ โดยที่เค้าอาจจะเข้ามา Train ให้บางส่วนอย่างนี้ก่อน เสร็จแล้วก็ประเมิน แล้วก็มีการ Evaluate อยู่ตลอดเวลาเหมือนกัน อาจจะเป็นช่วง 3 เดือน 6 เดือน ก็แล้วแต่ แล้วก็ขณะที่พัฒนาไปสู่การที่ประเมินผลแบบให้เกรด ลักษณะให้เกรดว่าคุณอยู่ Bronze Silver Gold อะไรก็ว่ากันไป หรืออาจจะบอกว่าเกรดนี้ก็มีผลประโยชน์นะครับ Benefit ก็คือว่า ถ้าคุณพัฒนาไปสู่จาก Bronze ไปสู่ Silver รีเปล่า...ก็จะมี Incentive ว่า Style ที่คุณได้รับอาจจะดีกว่า มีมูลค่าดีกว่า หรือมี Premium มากกว่า คุณอาจจะเป็น Source แรกที่เรามาเสนอ Order ให้เลือก”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและบริษัท ผู้ซื้อมีส่วนร่วมในการวางแผนและการควบคุมการผลิตของบริษัท ดังนี้

“แล้วก็สิ่งที่เราทำร่วมกันมันมีกระบวนการหนึ่งก่อนที่ลูกค้าจะทำการสั่งซื้อ ก่อนที่ PO จะมา เขาเรียกว่ากระบวนการ Commercialization ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำหลังจากที่ Prototype ทำกันทุกอย่างจบเรียบร้อยแล้วนะ เราทดลองเย็บแล้วนะ เราทำการทดสอบผลิตภัณฑ์ Test Garment เรียบร้อยแล้วนะ เราเรียกโรงผ้า คนที่ Supply คนที่ขายอุปกรณ์ต่างๆ เช่น สติกเกอร์ Heat Transfer โรงพิมพ์ โรงปัก โรงรีดมาอยู่รวมกันแล้วก็มาดูว่าเสื้อตัวนี้คือ Final Product นะ ผล Test ออกมาเป็นอย่างนี้ ใครติดขัดอะไร อันนี้เป็นสุดท้ายแล้วนะ ทุกคนผ่านหมดแล้วนะ แล้วตัว Product Developer จะมาเป็นคน Sign Off ว่า โอเคตัวนี้แหละ ทุกคนตามนี้ปลอดภัยแน่นอน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า การเป็นผู้ผลิตให้ผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติ (Conglomerated) ผู้ซื้อมีส่วนร่วมในการพิจารณาการจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบของบริษัท ดังนี้

“เราก็มี Evaluation กับทาง Supplier เหมือนกัน ซึ่งตรงนี้ลูกค้าก็เป็นตัวกลางด้วย ในการที่เข้ามา Evaluation Supplier ที่เป็น Fabric Evaluation ทางเราเองก็มี Feedback กันทุกๆ 3 เดือน มีเรียกทาง Vendor เข้ามาทุกโรง แล้วก็เข้ามาคุยกันนะว่า Deliver คุณเป็นแบบนี้

นะ Quality คุณเป็นอย่างนี้นะ ปัญหาอะไรที่พบที่คุณจะต้องแก้ไข ในอันนั้นปุ๊ปก็จะมี Production มีทั้ง Purchaser มีทั้ง QA ที่เข้าร่วม แล้วก็ทาง Sales ของเค้า ทาง Production ของทางโรงผ้าก็จะต้องเข้ามาด้วย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าบริษัทมีความเชื่อมโยงกับผู้ซื้อในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านการจัดหา วัตถุดิบและการผลิต ดังนี้

“แล้วก็เครือข่ายก็จะเป็น Server ที่นี่จะมีระบบ ERP ก็ Enterprise Resource Planning แล้วคนก็จะเชื่อมเข้ามาเพื่อที่จะดึงข้อมูล ต้องมี BOM หรือ Bill Of Material ถ้าจะทำผลิตภัณฑ์ตัวหนึ่ง ต้องบอกให้ได้นะ มันใช้อะไร ใช้ปริมาณเท่าไร แล้ว BOM มันจะเอามาผูกกับคำสั่งซื้อนะครับ Create มาเป็น Job ทำ Purchase Request และ Issue PO...ซึ่งเมื่อก่อนนี้ พอมันไม่มีระบบ ERP ตัวนี้ เราอาจจะใช้เวลา 7-10 วันในการทำงานตัวนี้ ปัจจุบันนี้เราใช้เวลาประมาณ 2 วันก็คือดูเข้ามา แล้วก็มา Process เป็น PR แล้ว Review ออกมาเป็น PO”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 4 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล 2) การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ 3) การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า และ 4) การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่ากิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นแบรนด์จากต่างประเทศอยู่ในส่วนของการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านการผลิต ดังนี้

“เวลาเค้าลง Order มา เขาก็จะมี Work ship มา แล้วก็บอกเราว่า Material ฟ้า ผืนซื้อจากที่ไหน ถ้าเป็นกรณี Nominate มา แต่ถ้าเขาบอกไม่ Nominate มา เราก็สามารถ Source ได้ ถ้า Nominate มาเราก็สื่อสารกับซัพพลายเออร์ ในฐานะที่ถูก Assign มาให้คุย เราก็แค่ Follow Up”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวถึงกิจกรรมและกระบวนการที่บริษัทและผู้ซื้อที่มีความเชื่อมโยงกันในขั้นตอนของการตรวจสอบและการประเมินบริษัท ดังนี้

"คือส่วนใหญ่ถ้าเป็นการประเมินโรงงาน เป็นการ Audit โรงงานก็จะใช้ 3rd Party มา ซึ่ง 3rd Party ก็ต้อง ก็มีค่าใช้จ่ายเหมือนกับตกลงกันก่อนว่า First Time ก็เป็นหน้าที่ของลูกค้า แต่ถ้าเราตรวจไม่ผ่านมีการแก้ไข แต่ส่วนใหญ่ Audit โรงงานจะเป็นเรื่องของลูกค้าณะคะ แต่ถ้าในการตรวจสินค้าอย่างนี้ ก็เป็นค่าใช้จ่ายของลูกค้า แต่ถ้า Standard เราไม่ผ่าน หลังจากนั้นก็จะเป็นค่าใช้จ่ายของเรา... เค้าก็มาสุ่มตรวจ สุ่มตรวจ ก็คือลูกค้าที่มันเป็น Brand ที่ระดับโลกแล้ว มันต้องตรวจทุกครั้งก่อนมีการออกของ Strictly มาก"

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อมีส่วนร่วมในการวางแผนในการจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า ดังนี้

"เรามีส่วนร่วมในการออกแบบ Packaging Size กับลูกค้า สมมุติบางทีลูกค้าเขาจะ Strict มาก เช่น ปกติต้องห้ามแบน เราก็จะมีการวางแผนก่อนว่าควรจะเป็นขนาดไหน บรรจุไม่ควรเกินก็ตัวเราจะ เป็น Expert ทางด้านเลื่อเซิร์ตอยู่แล้ว ลูกค้าก็จะเชื่อเรา...อย่าง Packaging นี้เราช่วยวางแผนโลจิสติกส์ เราใช้ภายใน ในเรื่องของงาน Flow ไม่กอง"

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าการจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบบริษัทเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่บริษัทและผู้ซื้อที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดซัพพลายเออร์ผ้าและวัตถุดิบ และบริษัทเป็นผู้ติดตามเพื่อให้ได้คุณภาพตามที่คุณที่กำหนด ดังนี้

"ต้องคุยในเรื่องของปริมาณให้ตรง เพราะบางครั้งลูกค้าเองนี่เขาแค่อยากบอกว่าอยากได้พันตัว แต่ว่าเวลาผลิตจริงๆ มันอาจไปใช้สมมุติสองพันหลา ความจริงอาจใช้แค่หนึ่งพันแก้วร้อยหลา เราต้องตกลงกับซัพพลายเออร์ แล้วก็การส่งมอบลูกค้าบอกอยากได้สินค้าประมาณกลางเดือน ในทางผมเองต้องคอย Monitor ใกล้ชิดกับทางโรงงานเอง ลูกค้าจะเป็นคนคอย Force แต่ว่าคนติดตามคือเรา"

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 10 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 9 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล 2) การวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย 3) การตรวจสอบและการ

ประเมินคุณภาพ 4) การวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย 5) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 6) การวางแผนและการควบคุมการผลิต 7) การวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้าการวางแผนและการควบคุมการผลิต และ 8) การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่บริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าและผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก (Retail Buyers) มีความเชื่อมโยงกัน ดังนี้

*"ข้อมูลการขายครับ เค้เรียกว่า Sale Through คือการ Movement ของการขาย ทุกเดือน ทุกๆ ครั้งที่เราออกเสื้อผ้า อยากให้รู้ว่าต้องเช็คทุกรุ่นว่ารุ่นไหนอันดับ 1 อันดับ 2 อันดับ 3 รุ่นไหนอันดับท้าย แล้วขายดีนี้อยู่ตรงไหน แล้วที่ขายดีคืออะไร ขายไม่ดีคืออะไร สีไหนขายดี สีไหนขายไม่ดี ต้องดูเพราะว่า เพราะว่ามันเป็นสินค้าที่ Design มันเปลี่ยนแปลง คือเราต้องเช็คตลอดว่าในการที่เราเปลี่ยนสีเรื่อยๆ Feedback มันเป็นอย่างงี้"*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าคุณค่าที่เป็นห้างสรรพสินค้าและผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก (Retail Buyers) มีความเชื่อมโยงกับบริษัทในส่วนของวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย ดังนี้

*"เค้าเป็นคนที่ทำเรื่องของตัวเอง Channel Marketing ให้เราทั้งหมด เราไม่ได้เป็นคนทำ เช่น ห้าง จะมี Promotion จะมีกิจกรรมอะไรนั้น เค้าเป็นคนทำ ส่วนเรานี้เป็นเรื่อง Product แล้วเราไปทำเรื่อง Branding ของเรามากเข้าไป เพราะฉะนั้นก็ต้องทำงานร่วมกันตลอดทุกวัน"*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าคุณค่าที่เป็นห้างสรรพสินค้าและผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก (Retail Buyers) มีความเชื่อมโยงกันจากการที่บริษัทมีการตรวจสอบผู้ตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศทางด้านการขาย ดังนี้

*"ตอนนี้ที่พม่าเรามีอยู่ 9 สาขาแล้วนะฮะ ภายใน 2 ปี ก็เปิดเป็นร้าน 9 สาขา เราจะมิทีมงานของเราไปตรวจเค้า ไปเยี่ยมเยียนเค้าทุก 2 เดือน เพราะฉะนั้นเราก็จะไปตรวจความเคลื่อนไหวเค้า แล้วเค้าก็จะมีการเข้ามาดูบริษัทเรา หรือว่าดูความเคลื่อนไหวในตลาดเรา เราก็จะให้"*

ข้อมูลเค้า แล้วเค้าก็จะ Feedback ให้เราทุกเดือนว่า Sale การขายเค้าเป็นยังไงบ้าง ยอดขายเป็น  
 ยังไงบ้าง Situation เป็นยังไงบ้าง เรายังต้องให้เค้า Feedback กลับมาหาเรา

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี  
 ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า  
 ผู้ซื้อที่เป็นผู้จำหน่าย (Distributors) ในต่างประเทศมีการวางแผนและจัดการจัดจำหน่ายร่วมกับบริษัท  
 ดังนี้

“ตอนนี้ทางพม่าเค้ามีนำสินค้าเราเข้าไปขาย ก็คือทาง Distributor เรา เหมือนกับมี  
 ยี่ปั้วทางโน้น มาขอให้เราส่งสินค้าไป ก็เลยกลายเป็นว่าตั้ง Division มา Division หนึ่ง เพื่อจะเอา  
 สินค้าผ่านไปทางโน้นแล้วก็กระจายที่นั่น ขายในห้างที่นั่น ก็พม่าก็มีห้าง เราก็ไปขายในห้างแล้วก็มี  
 Shop”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี  
 ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า  
 บริษัทและผู้ซื้อที่มีกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน โดยทีมผู้ซื้อที่เป็นแบรนด์จาก  
 ต่างประเทศมีการเดินทางมาตรวจสอบและแก้ไขต้นแบบของผลิตภัณฑ์ร่วมกับทีมของบริษัท ดังนี้

“คือเค้าก็อาจจะส่ง Sketch มาทำบล็อกแรก แล้วก็พอถึงจุดหนึ่ง ก็เหมือนมาดูงาน  
 หน่วยงานเลย มาดูแบบเลย จะได้ลดขั้นตอนลดเวลา มาดูว่าจะทำยังไงอันนี้ ปรากฏว่าของจริงมัน  
 ออกมาไม่ใช่ว่าอย่างที่เรายากได้ อะไรอย่างนี้อะคะ...ก็จะมี ก็จะมี Merchandiser ประจำลูกค้าอะคะ  
 แล้วก็บางครั้งก็จะมีบ้างแต่ไม่เยอะที่ทาง Pattern ห้องตัวอย่างจะลงมาคุยด้วย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี  
 ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า  
 ผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก (Retail Buyers) จากต่างประเทศมีส่วนร่วมในการวางแผนและการควบคุมการ  
 ผลิตของบริษัท และบริษัทมีส่วนร่วมในการแนะนำผู้ซื้อที่เป็นแบรนด์ในประเทศในการวางแผนและ  
 ควบคุมการผลิต ดังนี้

“เราเสนอราคาไป บางทีเค้าก็แปลกใจ แปลกใจว่าราคาที่เสนอไปมันสูง เค้าก็มาเห็น  
 เค้าก็มาช่วยด้วยการ เออทำไมคุณไม่ทำแบบนี้ละ คุณไม่ตัดตรงนี้ออก ทำไมไม่ยุบรวมกระบวนการนี้  
 เป็นกระบวนการเดียวกัน จาก Timeline ที่มันจะต้องออกมา เค้าก็ทำให้ลดลง พอจำนวนเวลาลดลง  
 เย็บเร็วขึ้น ง่ายขึ้น ราคามันก็ถูกลง เค้าก็มาช่วยเหมือนกัน แล้วเราก็เอาตัวที่เค้า เทคนิคของเค้ามา  
 ปรับใช้ต่อเลย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี  
 ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า

คู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีส่วนร่วมในการวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า ร่วมทั้งการจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้าไปยังสาขาต่างๆ ของห้างให้กับบริษัท ดังนี้

“อย่างห้างใหญ่ ๆ เขาก็จะมี *Distribution Center* ช่วยในการส่งสินค้าของเราไปที่ต่างจังหวัด ส่งเข้าไปได้พร้อมเพียงกัน ในขณะที่เดียวกันเขาก็สามารถ *Monitor* สินค้ามาด้วยว่าสินค้า *Lot* ใหม่ มีปริมาณสินค้ามากแค่ไหน เพราะว่ามันเป็นหลักทั่วไปของธุรกิจที่ว่า ถ้าเกิดมีสินค้าใหม่ปริมาณที่มากขึ้นก็มีแนวโน้มว่าจะขายได้มากขึ้น เขาก็ดูร่วมกัน แล้วก็ประเมิน หลังจากนั้นก็ประเมินรายไตรมาส เขาก็ต้องคุยกับเรา แล้วก็ให้เราเขียนประเมินตัวเองว่าเรามี *Key Success* ยังไง ในการที่ยอดขายมันออกมาเป็นแบบนั้น เขาก็จะเปิดข้อมูลในงานที่เปิดได้ ยอดอันดับอะไรอย่างนี้”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** จำนวน 10 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 6 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ 2) การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) การวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย 4) การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า และ 5) การวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้าการวางแผนและการควบคุมการผลิต

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อสั่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agents) มีส่วนร่วมในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการขายและความต้องการของลูกค้าปลายทางให้กับบริษัท ดังนี้

“ไม่เข้ามานะคะ เพียงแต่ว่าเค้าจะบอกทีม *Marketing* เรายังมีไหม อย่าง *Shape Wear* เค้าก็ให้โจทย์มาว่า ถ้าตอนนี้ใครมี *Shape Wear* เค้ามีพื้นที่ให้หะ อะโรยอย่างนี้ เรายังรู้แล้วว่าตอนนี้ผู้หญิงเค้าก็ต้องรักษา *Shape* ตัวเองใช้ไหมคะ ใส่เสื้อผ้าจะได้ดูดีดูสวย เรายังมา *Concentrate* ตรงนี้เพิ่มเข้าไปใน *Collection* ของเรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อมีส่วนร่วมในการวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้าของบริษัท ดังนี้

“แต่ถ้าเราตีกับลูกค้าทาง Agent ของพม่า หรือทางอินโด เค้าสามารถ Forecast ให้เราได้ แล้วก็บอกว่าสินีทำเพิ่มได้ไหม สินีขายได้นะ ถ้ารุ่นนี้เพิ่มอีก 5 สี เค้าก็ขายได้นะ พอเราเข้าไปคุยกับลูกค้า เราก็บอกเลยว่า You ต้องการอะไร เรา Support ได้ You จะเอาสีไหน You บอกมีตั้งแต่เขตกลางอ่อนเข้ม You บอกมา ถ้าโทนนี้ โทนเฉพาะฟ้านี้มี 5 ฟ้า ชมพูมี 7ชมพู ตั้งแต่กลีบบัว ยันสีอ่อนสีเข้มด้วย... Process ของการผลิตแล้ว มันจะต้องมีการแพลน การ Forecast จะทำให้ทุกอย่างมันลงตัว ลูกค้าบินมาของเลยอย่างนี้ แล้วก็แบบตัวนั้นตัวนี้ก็คือพอ Stock ลดลงเท่าไร เราก็เติม Stock ของเราอย่างนี้ค่ะ เพราะเราเป็น Brand ของเราเองไงคะ เราสามารถเติมที่ว่าลูกค้าสั่งออกไป เติมเลย พอลูกค้าบินมาอีกรายหนึ่งก็มีของเลยอย่างนี้ค่ะ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก (Retail Buyers) จากต่างประเทศมีส่วนร่วมในการกำหนดการจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบของสินค้าที่บริษัทออกแบบและผลิตให้ ดังนี้

“เค้าจะเอา Concept Collection มาเลย เป็นสีเป็นล้นเลยก็มี ผ้าแบบนี้ ต้องทำตามเค้าเป๊ะ เพราะเค้าอินเตอร์ ร้อยประเทศจะต้องเหมือนกันหมด อันนี้เราต้อง Follow เค้าทุกอย่าง... แล้วก็มีการทำร่วมกัน โดยการที่จะบินไปดูเรื่อง Collection ร่วมกัน ลกเลิกลงในตัวสินค้านี้ ใหญ่กว่าเค้าจะต้องการแบบนี้ เราทำได้ไหมอะไรแบบนี้ ตัวนี้ทอได้ไหม วัตถุดิบเป็นยังไง อะไรอย่างนี้ เพื่อไม่ให้เสียเวลา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อมีการประสานกันในการจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า

"ผมมีคุยกับลูกค้าผม ผมบอกว่าตอนที่ปรับค่าแรง 300 บาท ผมบอกว่าผมจะไม่ขึ้นราคาคุณนะ แต่ผมขอคุณ Support ผมในบางเรื่อง ผม Break Cost ให้เขาดูว่าผมมีค่าโลจิสติกส์เท่าไร เพราะฉะนั้นเวลาที่เขามาส่งผ้าให้ผมนี้ ผมจะขอส่ง Finished Goods กลับไปด้วยนะ เขาบอกยินดีเลย เอามาเลย แล้วเราก็เริ่มมานั่งคุยกันว่าตารางรถจะเป็นยังไง...แล้วผมให้ Supervisor ผมก็มา Join ที่นี้ เราก็มี Communication กัน ก็จัดให้มันตรงกัน ลดต้นทุน”

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า ดังแสดงในตารางที่ 4-37



ตารางที่ 4-37 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มี ความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Activities and Process Linkages) จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-Led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล	21	7	3	31
การวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย	18	6	-	24
การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ	8	-	-	8
การวางแผนและการควบคุมการผลิต	8	-	-	8
การวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย	8	-	-	8
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	5	-	-	5
การวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้าการวางแผนและการควบคุมการผลิต	3	-	-	3
การจัดการสินค้าคงคลัง	3	-	-	3
การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ	1	-	1	2
การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า	2	-	-	2

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands)** จำนวน 12 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 10 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล 2) การวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย 3) การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ 4) การวางแผนและการควบคุมการผลิต 5) การวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย 6) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 7) การวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้าการวางแผนและการควบคุมการผลิต 8) การจัดการสินค้าคงคลัง 9) การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า และ 10) การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่บริษัทและลูกค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าและผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก (Retail Buyers) มีความเชื่อมโยงกัน ดังนี้

“ถ้าลักษณะของเราที่เราทำอยู่ตอนนี้ ที่เป็นหลักๆ อย่างตลาดพม่า ก็เป็นลักษณะที่เรามี New Item ออกมา เราก็จะส่ง Forward ไปทาง E-Mail แล้วลูกค้าก็จะ Order กลับมา แต่เค้าอาจจะมึนงงแนะนำว่า You ควรจะทำอย่างนั้น ปก You นะตอนนี้ อาจจะไม่ต้อง Button Down อะไรอย่างนี้ เค้าอาจจะมึนงง Comment กลับมาบ้าง แต่ไม่ได้เข้ามาร่วมในการพัฒนาตัวสินค้าโดยตรง ไม่มี”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า คู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าและผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก (Retail Buyers) มีความเชื่อมโยงกับบริษัทใน ส่วนของการวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย ดังนี้

“ความร่วมมือตอนนี้ก็จะ เป็นลักษณะว่า เราให้การสนับสนุนเรื่องเครื่องมือทางการตลาด เช่น เราให้ถุงของเราไป เราให้สินค้าที่เป็นพวกของแถม ของ Premium ครับ เราให้พวกสื่อในการตลาด เช่น เรามีสินค้าตัวใหม่ออกมา เราก็อาจจะมึนงงๆ กับเป็น Mock Up ให้เค้าไปวาง ในร้านเค้าได้อย่างนี้ครับ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อที่มีกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันจากการที่บริษัทมีการตรวจสอบผู้ตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศทางด้านการขาย และผู้ซื้อสั่งผลิตจากต่างประเทศมีการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพการผลิตของบริษัท ดังนี้

“มีเจ้าหน้าที่เทคนิคมาสอนเลย อย่างของญี่ปุ่นจะมาบ่อยมาก แล้วญี่ปุ่นบางที เนื่องจากมาสอนแล้ว ยังมามีออก Certificate ให้ด้วยว่ากระบวนการนี้ได้รับการรับรองแล้ว

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า ผู้ซื้อที่เป็นผู้แทนจำหน่ายในต่างประเทศมีการวางแผนและจัดการจัดหน้าร่วมกับบริษัท ดังนี้

“อย่าง Daily Monthly Sale นี้ Staff ผมก็จะเป็นคน Offer สินค้าตัวใหม่ให้กับ Staff ของเราในการเลือกว่าตัวนี้จะเอาเยอะ ตัวนี้จะเอาน้อย ตัวนี้ไม่เอา ก็ตัดสินใจกัน ผมก็จะดูภาพรวมในขณะที่ Partner ผมก็จะดูภาพรวมว่า เออ เดือนนี้ซื้อเกิน Budget แล้วนะ Slow Down หน่อย เดือนหน้าจะเป็นสงกรานต์ต้องซื้อเยอะหน่อยนะ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า

บริษัทและผู้ซื้อที่มีกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน โดยทีมผู้ซื้อที่เป็นแบรนด์จากต่างประเทศมีการเดินทางมาตรวจสอบและแก้ไขต้นแบบของผลิตภัณฑ์ร่วมกับทีมของบริษัท ดังนี้

“ปัจจุบันเค้าจะส่งมามากกว่า เนื่องมาจากว่าเค้าสามารถเลือกผ้า เลือกโน่น เลื่อนนี้ จะมีห้อง Work Shop ก็คือจะมีกระดุม มีลูกปัด มีอะไรให้ดูเสร็จ อยากรู้ได้ตรงไหน ขึ้นตัวอย่างมาแล้ว ไม่ถูกใจ จะเปลี่ยนกระดุม You เลือกได้เลย ก็คือปัจจุบันจะมาทำงานกันที่นี่...ก็ขึ้น Pattern ขึ้นผ้า เค้าก็นั่งคอยเลย วันนี้ตัวอย่างออก ก็จะมีสะพานเชื่อมตรงห้อง Work Shop ตรงห้องทำงาน สะพานเชื่อมกับห้องตัวอย่าง ซึ่งสามารถเดินดูได้เลย เดินไปเดินมาดูการทำงานจากห้องตัวอย่างได้เลยแบบ นั้น...ทุก Brand ค่ะ พอต้น Season ก็จะมีทีม Development มา แล้วก็มานั่งดูกัน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวได้ว่าผู้ซื้อเพื่อไปค้าปลีก (Retail Buyers) จากต่างประเทศมีส่วนร่วมในการวางแผนและการควบคุมการผลิตของบริษัท และบริษัทมีส่วนร่วมในการแนะนำผู้ซื้อที่เป็นแบรนด์ในประเทศในการวางแผนและควบคุมการผลิต ดังนี้

“เค้าจะมี Designer ของเค้าเป็นคนมาคุย เอรูปร่างมา แล้วก็ให้เราพัฒนาแบบให้ ทางนี้เราก็จะแนะนำว่า ถ้ารูปร่างนี้ มันจะไม่ได้ทรงอย่างนั้นอย่างนี้ ให้คำแนะนำร่วมกันว่า เค้าอยากได้แบบนี้ เค้าไม่มีความชำนาญ เราก็จะบอก ถ้าเป็นแบบนี้ วัสดุตัวนี้นะ ออกมาไม่ได้แบบตามที่คุณคิด ตามที่คุณบอกกระดุมที่วาดนี้ไม่ได้ เราต้องบอกเค้า เราต้องถามเค้าก่อนว่า คุณต้องการลักษณะ Pattern หรือ Silhouette แบบไหน แล้วเราถึงจะบอก ถ้า Silhouette แบบนี้คุณจะต้องใช้วัสดุแบบนี้นะ แล้วคุณพัฒนาเรื่องแบบเรื่องสีนี้เป็นอะไรของเค้า แต่เราจะเป็นคนแนะนำเรื่องตัววัสดุกับ ลายทอ แล้วก็ราคา ต้องคุยพร้อม ๆ กัน”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 2 คน** มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล และ 2) การวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อสั่งผลิตในลักษณะตัวแทนจำหน่าย (Agents) มีประสานกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยบริษัทมีการจัดส่งข้อมูลในการออกแบบสินค้า และผู้ซื้อจัดส่งความต้องการของลูกค้าปลายทางและการวางแผนในการประชาสัมพันธ์แบรนด์ ดังนี้

“เราส่ง Sample อย่างเดียว เรา Skype บ้าง จะ Skype คู่กับเค้าว่า Season นี้ Concept คืออะไร Key Look คืออะไรบ้าง หลักๆ ที่เราจะทำ เราเน้นอะไรบ้างหรือว่า จุดเด่นของ Season นี้ของเรามีอะไร เราก็จะ Brief เหมือนว่าเป็น Sale Brief มากกว่า พอเรา Brief เสร็จแล้วก็จะ เป็นหน้าที่เค้าแล้วค่ะที่จะนำเสนอ Collection ต่อลูกค้าต่างๆ เราก็จะให้เวลาเค้าขายประมาณ เดือนครึ่งถึงสองเดือน แล้วเค้าจะส่ง Order ให้เรา หลังจากนั้นเราก็รวบรวมทำ Order Confirmation ส่งไปให้ทางเค้า แล้วก็อีก 3 เดือนเราก็ส่ง Shipment ให้ทางเค้า”

“โซว์รูมเค้าก็จะต้องถั่นกรอง คือเค้าได้มาจากหลายลูกค้า เค้าก็ต้อง Feedback ออกมาเป็น สมมติเรามีลูกค้า 35 Stockist เค้าอาจจะสรุปรวมมาว่า Feedback Season นี้คืออะไร เค้าก็สามารถ สามารถเสนอเราว่า โอเค ตอนนี้อยู่ Brand เราน่าจะควรถึงเวลาที่จะทำ Show แล้ว เพราะเป็นที่รู้จักน่าจะเป็นตัวที่ช่วยโปรโมตแบรนด์ เค้าก็จะ Suggest มา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อสั่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agent) และบริษัทมีการประสานกันในการวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย ดังนี้

“การที่มีเค้าเป็นคนกลาง เค้ารู้จักลูกค้าได้ดีกว่าเราอยู่แล้ว เราก็ทำงานกับญี่ปุ่น เค้า รู้จักลูกค้า เค้าสามารถให้ Feedback ทุกอย่าง เหมือนเป็น Feedback โดยตรงจากลูกค้าด้วย แล้วก็ ด้วยความที่เค้าเป็นทั้ง Sale และ PR...เวลาทำงานกับ Agency มันไม่ได้อยู่กับ Sale อย่างเดียว มัน ต้องมีด้าน PR ประกอบด้วย”

“เป็นคนประสานงาน เป็นคนแนะนำ หลังจากที่เรา Skype Meeting แล้ว นอกจาก เค้าที่จะ Present ที่ทำให้กับ Buyer เค้าก็ต้องไป Present ให้ทาง Editor ด้วย ทาง Journalist ทาง Editor ทาง Blogger ให้รู้จักเราเพื่อให้ทุกคนรู้จักเรา เพื่อให้สื่อมวลชนที่นู่นเอาเสื้อผ้าเราไปลง ไป โฆษณาไปโปรโมต แล้วมันก็จะกลับมาช่วยกันค่ะ พอ PR คนรู้จักเราเยอะขึ้น Buyer ก็ต้องการซื้อสินค้า เราเยอะขึ้น”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)** จำนวน 3 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 2 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล และ 2) การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการประสานกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของสินค้าและความต้องการของลูกค้าปลายทาง ดังนี้

“ส่วนใหญ่แล้วเค้าจะมาดูงาน แล้วเขาก็จะมาเหมือนว่าเจ้านี้ๆ แต่ละเจ้าที่เค้าเลือกนี่คือคาแรกเตอร์เค้าจะต่างกัน อย่างเช่นของเราเป็นแฟนที่ใช้ไหมครับ เค้าก็จะเอาประมาณนี้ แล้วก็เปลี่ยนไปตาม Season ด้วย แล้วก็ตามนักท่องเที่ยว อย่างตอนนี้ เค้าก็ให้อันนี้ออกมาเลยว่าเงินลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวเงินนี้เยอะมาก...ให้ข้อมูล ให้โจทย์มา พร้อมกับเค้าก็มาดูของเรา เรามีอะไร เค้าก็จะเอาประมาณนี้ๆ”

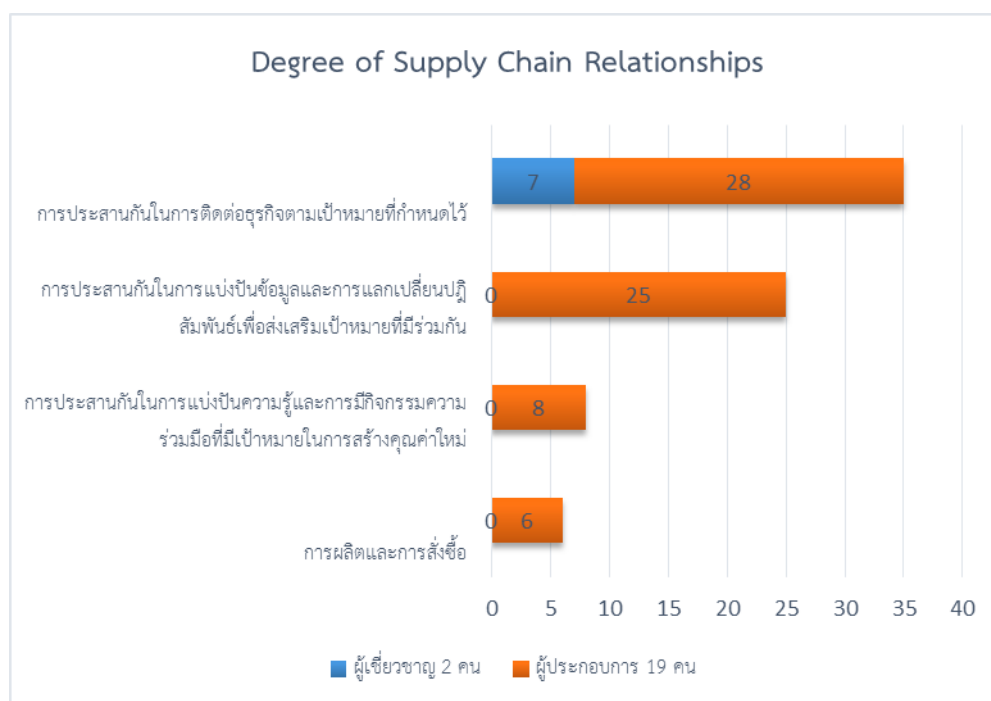
ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail Buyers) ในต่างประเทศมีการประสานกันในการจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ

“ยุโรปลูกค้าจะเป็น Designer ค่ะ มาเลือกผ้า เลือกเส้นด้ายด้วยกัน แล้วก็ทอ แล้วก็ส่งให้”

#### 4.1.5.5 ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Degree of Supply Chain Relationships)

ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแตกต่างกันระดับของการประสานกัน (McCormack, 2001)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ จำนวน 21 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Degree of Supply Chain Relationships) โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Transaction) 2) การประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Coordination) 3) การประสานกันในการแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่ (Collaboration) และ 4) การผลิตและการสั่งซื้อ (Arm-Length Relationships) ดังแสดงในภาพที่ 4-16



ภาพที่ 4-16 ตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย แบ่งตามลักษณะประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ สรุปได้ดังตารางที่ 4--38

ตารางที่ 4-38 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย แบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Degree of Supply Chain Relationships) จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
การประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน	8	3	12	10	44
การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	-	1	11	16	38
การผลิตและการสั่งซื้อ	-	1	2	3	12
การประสานกันในการแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่	8	-	-	-	8

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)** จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 1 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ การประสานกันในการแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM เพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่จากต่างประเทศมีการประสานกันในการแบ่งปันความรู้และมีความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรม ดังนี้

“ นวัตกรรมเกิดได้ 2 ทาง เกิดจากทางนี้ก็ได้ เกิดจากทางนั้นก็ได้นะครับ ยกตัวอย่างในการประชุมร่วมกันเมื่อ 5 ปีที่แล้ว ผู้ซื้อบางทีเขาก็จินตนาการด้วยนวัตกรรม ผู้ซื้อซึ่งไม่เคยเป็นมาก่อนเลยนะครับ มาพร้อมกับคำถาม You มีผลิตภัณฑ์อะไรหรือเปล่าที่ทำให้พนักงานฉันนี้ วิ่งเร็วขึ้น กระโดดสูงขึ้น ว่ายน้ำได้เร็วขึ้น หรือทำกิจกรรมนั้นได้นานขึ้น บางทีคำถามมันก็ออกมาในมุมในลักษณะนี้ แล้วเราก็มานั่งคิดต่อ เพราะเราเองเราก็รอ Direction จากเขาเหมือนกัน แต่ขณะนี้ Direction เขาก็ยังมาอยู่เรื่อยๆ แต่เราต้องมาคิดต่อ ย้อนกลับลงไปว่า กระบวนการที่จะสร้างนวัตกรรมขึ้นใหม่นี้ นวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่ใช้งานได้ แล้วคนที่ใช้จริงๆ ก็คือนักกีฬา ถ้าเราทำเสื้อผ้านักกีฬา ต้องเป็นนักกีฬา แล้วนักกีฬานี้ต้องการอะไร”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 3 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน 2) การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 3) การผลิตและการสั่งซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก (Retail Buyers) ในต่างประเทศมีการประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Coordination) ดังนี้

“เค้าพยายามจะแก้ในมุมในฝั่งเค้า ซึ่งเค้าอาจจะต้องไป Deal กับลูกค้าเค้าอีกที เค้าจะแก้ในมุมนั้น เพื่อที่จะเจรจา ช่วยเราในมุมนั้น มากกว่าที่จะมา Involve ในการผลิตของเรา บางคนตีมากเลย บางที่เราส่งผ้าไปแล้วมันอาจจะ ผ้าพันคอมันมีรอยปริแยก เค้าเซตตั้งโต๊ะเช็คแล้วเขียนซ่อมให้เราที่ญี่ปุ่นเลย คือแบบเค้าช่วยเราแบบนั้นเลยนะ เวลาที่เราเป็น Partner กันจริงๆ เพื่อให้งานนี้มันส่งมอบสำเร็จ ผมจำได้ครั้งแรกที่รับ Order เค้าสั่งผ้าพันคอมา 7,000 ผืน แล้วส่งไปครั้งแรก ก็ที่ QC เค้าบอกมันมีรอยปริแยกของผ้า แล้วเค้าก็เอาเข็มมาเย็บทำให้ตรง แล้วเค้าก็ถ่ายรูปให้ทำอย่างนี้นะ แล้วก็ให้เราซ่อมตรงนี้ก่อน ก่อนจะส่งไป ช่วยมาก”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก (Retail Buyers) จากต่างประเทศมีการประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

“บางที่เค้าได้ตัวอย่างสินค้ามาบางชนิด เขาบอกลองทำตัวนี้ เอาเนื้อผ้าตัวนี้นะ เราก็ต้องส่งลายนี้ไปพิมพ์ Digital Print เค้าบอกว่าลายมันอ่อนไปหน่อย อยากให้เข้มกว่านี้ ก็ Print ให้เค้าดูอีก 2 ความเข้มอย่างนี้ แล้ว Hand Feel ได้ரியัง Hand Feel ยังไม่ได้ก็ต้องปรับ Hand Feel หน่อยก็ประมาณนี้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก (Retail Buyers) จากต่างประเทศมีระดับของความสัมพันธ์ที่เป็นการผลิตและการสั่งซื้อ ดังนี้



“มีแบรนด์ญี่ปุ่นเราก็ตายเค้าไปหนึ่งล็อต...เค้าจะเลือกของเรามากกว่า แล้วก็อาจจะเลือกแล้วตัดแปลงอีกนิดหน่อย คือถ้ามันลงล็อตแล้วก็แค่ทำสี แต่ถ้าไม่ลงล็อตก็อาจจะขอตัดแปลงนิดหน่อย เรามี Design อยู่ เค้าเพียงเลือก”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)** จำนวน 8 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน 2) การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 3) การผลิตและการสั่งซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธะระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้แทนจำหน่ายในต่างประเทศมีการประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน ดังนี้

“2 Brand ที่เราเปิดก็คือที่พม่าเป็น Exclusive Distributer ให้เราในประเทศนั้นเลยรายเดียว ก็คือมีการขยายสาขา มีการทำโฆษณา ทำ Marketing Brand เรา เหมือนกับเราทำที่ไทย เพราะฉะนั้นลักษณะที่เรา Export และ Export เป็น Brand แปลว่าเราต้อง Support เค้า เราต้องดูแลเค้าเหมือนเค้าเป็น Franchise เรา...ก็คือว่าสินค้าจากเรา แล้วเราก็พ่วงไปในเรื่องของการ Support ทั้งหลาย เรื่อง Marketing Tool ทั้งหลาย เรื่องของการ Training เรื่องขององค์กร ก็ดูแลให้หมด ออกแบบร้านด้วย คือเค้าจะเปิดสาขาใหม่ เราเป็นคนออกแบบให้เค้า เราใช้ฝ่ายออกแบบในบริษัทแม่ เราออกแบบให้เค้า แล้วเค้าจะลงโฆษณาอะไร ทำ Marketing อะไรก็ต้องส่งแผนให้เรา Approve”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

“ห้างเค้าเป็นลักษณะ Consignment ก็คือเค้าเป็นเจ้าของพื้นที่ แล้วก็เก็บรายได้มาจากยอดขาย โดยที่ขายเยอะเค้าก็ได้เยอะ ขายน้อยเค้าก็ได้น้อย แล้วก็เค้าเป็นคนที่ทำเรื่องของตัว

Channel Marketing ให้เราทั้งหมด เราไม่ได้เป็นคนทำ เค้าเป็นคนทำเรื่อง Marketing ให้เรา เช่น ทาง Central จะมี Promotion จะมีกิจกรรมอะไรนั้น เค้าเป็นคนทำ ส่วนเรานี่เป็นเรื่อง Product แล้วเราไปทำเรื่อง Branding ของเรามากเข้าไป”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อมีระดับของความสัมพันธ์ที่เป็นการผลิตและการสั่งซื้อ ดังนี้

“ของต่างประเทศจะมี 2 อย่าง ถ้าเป็นภายใต้แบรนด์เรา เราก็นำเสนอสินค้าเรา นะครับ แล้วก็ถ้าเป็นภายใต้แบรนด์ลูกค้า ลูกค้าก็จะมีแบบส่งมาให้เรา

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** จำนวน 9 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) การประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน 3) การผลิตและการสั่งซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศมีการประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

“ถ้าเราดูกับลูกค้าทาง Agent ของพม่าหรือทางอินโด เค้าสามารถ Forecast ให้เราได้ แล้วก็บอกว่าสินีนี้ทำเพิ่มได้ไหม สินีขายได้นะ ถ้ารุ่นนี้เพิ่มอีก 5 สี เค้าก็ขายได้นะ คือครั้งแรกที่เราไปคุยเนี่ย ทางทีม Marketing เราก็ไม่กล้าไปบอกกับลูกค้าว่าไม่ได้ทำ แต่ไม่ได้หมายถึงทำไม่ได้ แต่พอเราเข้าไปคุยกับลูกค้าด้วย เราก็บอกเลยว่า You ต้องการอะไร เรา Support ได้ You จะเอาสีไหน You บอก มีตั้งแต่เฉดกลางอ่อนเข้ม You บอกมา ถ้าโทนนี้ โทนเฉพาะฟ้านี้มี 5 ฟ้า 6 ฟ้า ชมพูมี 7 ชมพู ตั้งแต่กลีบบัวยันสีอ่อนสีเข้ม”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market

Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail Byers) มีการประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน ดังนี้

“ใช่ๆ พอเขาทำมาให้เสร็จปั๊บแล้วนี่ ระหว่างที่ทำนั้นแสดงว่าเวลาโดย Process ของ Garment ก่อนจะเป็น Finished Proof นี่ มันจะต้องมีการรับผ้ามันเป็นพับๆ มาจากโรงทอโรงย้อม แล้วก็ต้องมาทำการตรวจเรื่องของ Defect ก่อน แล้วถึงจะ Feed เข้ามาสู่ขั้นตอนการ Cutting พอ Cutting เสร็จแล้วนี่ เขาจะส่งมาหาผม พอมาถึงผมปั๊บ ผมเห็น Defect มันเยอะเพราะผมก็จะทำการตรวจก่อนที่ Feed เข้า Production Line พอ Defect มันเยอะเราก็ทำการเก็บสถิติของเรามา ผ้านี้ ในหนึ่งล็อตหนึ่งหมื่นชิ้นมันมี Defect ก็ขึ้น ก็การ์เมนต์ แล้วก็มันมีอยู่ล็อตหนึ่งซึ่ง Defect สูงมาก ปกติมันซัก 1% มันขึ้นไปถึง 3-5% เรามองเห็นทันทีว่าเขาจะ Lost เรื่องต้นทุน เพราะต้นทุนผ้ามัน 60-70% ผมก็ทำข้อมูลแล้วผมก็ไปยื่นให้กับเขา คุณอันนี้มันมีปัญหาละ ผมลองสักให้ด้วยว่าปัญหาเยอะ นี่มันเป็นเรื่องเปื้อน มันเหมือนกับมีเครื่องจักรตัวหนึ่งที่มีปัญหาแล้วน้ำมันมันกระเด็นมาเยอะ คุณลองไปถามโรงทอโรงย้อมโรงทอหน่อยซิว่ามันเกิดอะไรขึ้น เขารับข้อมูลผมไปแล้วเขาก็ไปแก้ปัญหานะ”

**ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย แบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า** สรุปได้ดังตารางที่ 4-39

ตารางที่ 4-39 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Degree of Supply Chain Relationships)	Reference Counts			
	Mass Market Brands	Design-Led Brands	Crafts-Led Brands	Total
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	9	4	2	15
การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	14	8	5	27
การประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน	14	8	-	22
การผลิตและการสั่งซื้อ	2	2	1	5
การประสานกันในการแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่	-	-	-	0

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands)** จำนวน 9 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) การประสานกันใน

การแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน และ 3) การผลิตและการสั่งซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้แทนจำหน่ายในต่างประเทศมีการประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน ดังนี้

“อย่างจุดเริ่มต้นที่ผมทำแบรนด์ไปขายที่ไต้หวัน ทำซักระยะหนึ่ง Feedback ค่อนข้างโอเค คำก็ Approach ผมตรงๆว่า คำอยากทำ House Brand เพราะตอนนั้นเพิ่งรู้จักกัน คำก็ไม่มั่นใจว่า Brand ของผมเนี่ยจะอยู่กับคำไปนานแค่ไหน แต่ว่าคำก็เลยทำ House Brand แล้วก็เหมือนว่าใช้กำลังการผลิตรูปแบบของผมเนี่ย ทำเป็น House Brand ของคำแต่ให้ผมเป็น Partner ด้วย ซึ่งผมก็โอเค ยินดี...ลงทุนร่วมกันใช่ครับ ถ้าในห้างทางเลือกของการตลาดคำเป็นคนจัดการ เรื่อง Production ผมเป็นคนจัดการ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

“คือคำจะมี Business Review ปีละ 2 ครั้งครับ ในการ Business Review คำก็จะ Feedback มาเรื่องของตัวเอง เรื่องของยอดขาย เรื่องของลูกค้าแต่ละสาขา เราก็ต้อง Feedback ให้คำเรื่องของ Product เรื่อง Development ที่เราจะปรับปรุงให้คำรับทราบว่า Brand นี้ มันมี Direction อย่างไรบ้าง เพื่อคำจะได้เข้าใจเราด้วยว่า คำขายให้เรานี้คำเป็นเหมือน Landlord เพราะฉะนั้น Landlord ก็จะต้องเข้าใจว่าผู้เช่า หรือผู้ที่เอาสินค้ามาขายในร้านมี Develop ยังไง เราต้องไป Present ให้คำฟังเหมือนกันทุกๆ 6 เดือนครับ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทและผู้ซื้อ มีระดับของความสัมพันธ์ที่เป็นการผลิตและการสั่งซื้อ ดังนี้

“เราก็ต้องใช้ Skill ของเราในเรื่องของการ Develop ขึ้นมา เพราะว่าเวลาลูกค้าให้ มาคือภาพวาด คือรูปภาพ คุณจะทำยังไงให้อัปเดต Plainๆ Flatๆ ตรงนั้นให้มันดูเป็นมิติ คือมัน เกือบมากเลยว่าคุณ Develop สวยหรือไม่สวย”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มี ดีไซน์นำ (Design-Led Brands)** จำนวน 4 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหา น้อย ดังนี้คือ 1) การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) การประสานกันในการ แบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน และ 4) การผลิต และการสั่งซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตรา สินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มี ดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่นำไปขายปลีกจากต่างประเทศ และผู้แทน จำหน่ายในต่างประเทศมีการประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อ ส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน ดังนี้

“มีเกาหลีเนี่ยกำลังกำลังแล้วว่าจะเป็นเฟรนไชน์ไม่เฟรนไชน์ กำลังจะเซ็นสัญญา คือ บ้านเค้าเป็นเมืองหนาว สินค้าเราหนาวยังไงก็ไม่เท่าเค้า เค้าติดลบแต่ของเราหนาวยังไงก็เสื้ออยู่เรา เป็นเมืองร้อนอะคะ เค้าก็จะมามีบทบาทในการให้ข้อมูลว่า เสื้อยืดหน้าหนาวเนื้อผ้าขนาดไหนถึงจะ เรียกว่าเป็น Sweater ได้ บางขนาดไหนไม่ได้ แล้วก็อาจจะมามีตัวอย่างผ้ามาให้ มี Pattern เสื้อโค้ด หรือวิธีการเย็บเสื้อโค้ด เพราะตอนนี้ก็ต้อง Develop เสื้อโค้ดแล้ว เพราะเค้าต้องการเสื้อโค้ดใน Collection หน้าหนาวเยอะมาก เค้าก็จะมีส่วนร่วมในการแบบส่งข้อมูลหรือบินมาดูว่าผ้าที่เราบินไป เลือกลง Sample มาจากญี่ปุ่นเป็นยังไง มันบางหรือมันหนา ถ้ามีเวลาทันทีขอให้เราเปลี่ยนผ้าอะคะ เริ่ม มีการ Develop ร่วมกัน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มี ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มี ดีไซน์นำ (Design-led brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้แทนจำหน่ายในต่างประเทศมีการประสานกันในการ ติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

“เราส่ง Sample อย่างเดียว เรา Skype บ้าง จะ Skype คู่กับเค้าว่า Season นี้ Concept คืออะไร Key Look คืออะไรบ้าง หลักๆ ที่เราจะทำ เราเน้นอะไรบ้างหรือว่า จุดเด่นของ Season นี้ของเรามีอะไร เรายังจะ Brief เหมือนว่าเป็น Sale Brief มากกว่า พอเรา Brief เสร็จแล้ว ก็จะเป็นหน้าที่เค้าแล้วที่จะนำเสนอ Collection ต่อลูกค้าต่างๆ เรายังจะให้เวลาเค้าขายประมาณ เดือนครึ่งถึงสองเดือน แล้วเค้าจะส่ง Order ให้เรา หลังจากนั้นเราก็นำ Order Confirmation ส่งไปให้ทางเค้า แล้วก็อีก 3 เดือนเราก็นำ Shipment ให้ทางเค้า”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีกมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่เป็นการผลิตและการสั่งซื้อ ดังนี้

“เค้ามาเลือกค่ะ แต่บางเจ้าที่เป็นรายเล็กจริงๆ ที่เค้าอยากจะทำประหยัดค่าใช้จ่าย ก็ให้เราส่งเป็น Line Sheet ไปให้ ซึ่งจะเป็นรูป Pack Shot ที่เราถ่ายจากสินค้าตัวอย่างจริง แล้วก็จะมีราคาขายอยู่ในนั้น แล้วเค้าจะส่ง Order มา”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีมีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 2 คน** มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 4 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 2) การผลิตและการสั่งซื้อ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยของระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีกจากต่างประเทศมีการประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

“ของเกาหลีจะให้เราส่งเทคนิคไปก่อน จะให้เราทำอะไรให้เรียบร้อยก่อน แล้วรวมชิ้นงานไป แล้วเขาก็จะ Comment จากงานที่เราส่งไปว่าตัวนี้ไม่ดียังไง ปรับยังไง ถ้าเราทำไม่ได้จริงๆ เขาก็จะส่งตัวอย่างมาให้ดูเลยว่าให้ทำอย่างนี้เลย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) กล่าวว่าบริษัทและผู้ซื้อที่นำไปขายปลีกจากต่างประเทศมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่เป็นการผลิตและการสั่งซื้อ ดังนี้

“ยุโรปลูกค้าจะเป็น Designer ค่ะ เค้กเลือกผ้า เลือกเส้นด้าย แล้วก็สั่งทอ แล้วก็ทำเป็นชุดส่งให้”

#### 4.1.5.6 รูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานสรุปได้ว่าระดับของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย แบ่งออกได้ตามความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทผู้ซื้อและผู้ขาย โดยสามารถสรุประดับของความร่วมมือได้ 3 ระดับ ดังนี้คือ

1) การประสานกันในการติดต่อธุรกิจ (Transactional Collaboration) เป็นระดับของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่ผู้ซื้อและผู้ขายมีการสื่อสารระหว่างองค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารร่วมกันที่มุ่งการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจ และการประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในดังแสดงในตารางที่ 4-40

ตารางที่ 4-40 สรุปรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นการประสานกันในการติดต่อธุรกิจ (Transactional Collaboration)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts
ความเชื่อใจ (Trust)	- ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา	42
	- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา	33
	- ความสัมพันธ์ในระยะยาว	30
	- ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ	18
	- คู่ค้าในจำนวนจำกัด	8
ความตรงไปตรงมา (Openness)	- ความจริงใจ ซัดเจน และตรงไปตรงมา	38
	- ความโปร่งใสของราคา	7
การสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)	- การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	25
	- การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ	21
	- การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	16

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts
กิจกรรมและกระบวนการที่มี	- การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล	34
ความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Activities and Process Linkages)	- การวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย	24
	- การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ	10
	- การวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย	8
	- การวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า	3
	- การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า	4
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย(Degree of Supply Chain Relationship)	- การประสานกันในการติดต่อกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	29
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก:</b>	<b>OBM</b>	
ขนาดธุรกิจ:	LEs, SMEs	
ตำแหน่งตราสินค้า:	Mass Market Brands, Design-led brands	
ตลาดในประเทศ	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Department Stores	

2) การประสานกันในการส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Coordinated Collaboration) เป็นระดับของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่ผู้ซื้อและผู้ขายมีความสัมพันธ์ในระยะยาว มีการสื่อสารระหว่างองค์กรและมีการพบปะและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ผู้ซื้อและผู้ขายมีการแบ่งปันข้อมูล มีการวางแผนร่วมกัน และมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน ดังแสดงในตารางที่ 4-41

ตารางที่ 4-41 สรุปรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นการประสานกันในการส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Coordinated Collaboration)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts
ความเชื่อใจ (Trust)	- ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา	36
	- ความสัมพันธ์ในระยะยาว	25
	- ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ	13
	- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา	11
	- คู่ค้าในจำนวนจำกัด	5



ตัวปั้งชี้	ตัวปั้งชี้ย่อย	Reference Counts
ความตรงไปตรงมา (Openness)	- ความจริงใจ ชัดเจน ตรงไปตรงมา	25
	- ความโปร่งใสของราคา	4
การสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)	- การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	35
	- การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ	31
	- การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	22
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Activities and Process Linkages)	- การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล	28
	- การวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย	24
	- การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ	10
	- การวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย	8
	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์	5
	- การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า	3
	- การวางแผนและการควบคุมการผลิต	3
	- การจัดการสินค้าคงคลัง	1
	- การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ	1
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Degree of Supply Chain Relationship)	- การประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน	23
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก: OBM</b>		
ขนาดธุรกิจ:	LEs, SMEs	
ตำแหน่งตราสินค้า:	Mass Market Brands, Design-led brands, Craft-led brands	
ตลาดในประเทศ	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Department Stores, Duty Free Shops	
ตลาดส่งออก	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Distributors, Showrooms Distributors, Showrooms	
<b>ลักษณะการประกอบการหลัก: OEM</b>		
ขนาดธุรกิจ:	SMEs	
ตลาดส่งออก	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Hi-End Fashion Brands	

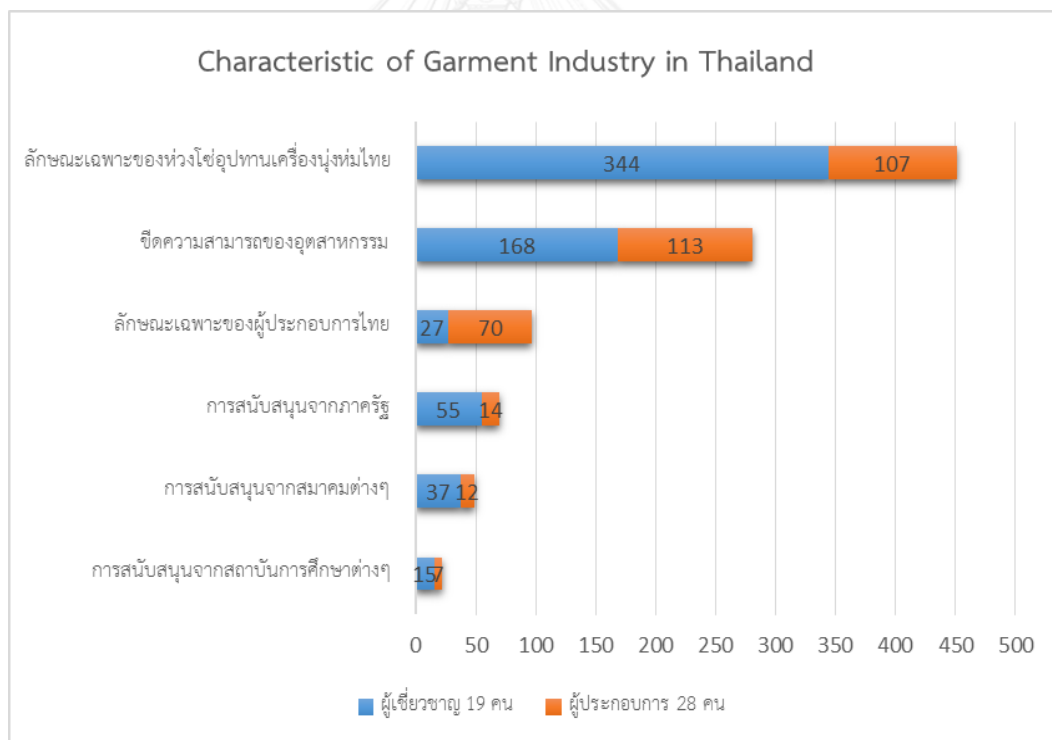
**3) การประสานความร่วมมือในการสร้างคุณค่าใหม่ (Synchronized Collaboration)** เป็นรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่ผู้ซื้อและผู้ขายมีความสัมพันธ์ในระยะยาว มีการสื่อสารระหว่างองค์กรและมีการพบปะและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างสม่ำเสมอและมีคุณภาพ ผู้ซื้อและผู้ขายมีการแบ่งปันองค์ความรู้และมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่ ดังแสดงในตารางที่ 4-42

ตารางที่ 4-42 สรุปรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นการประสานความร่วมมือในการสร้างคุณค่าใหม่ (Synchronized Collaboration)

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้ย่อย	Reference Counts
ความเชื่อใจ (Trust)	- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา	7
	- ความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ	4
	- ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา	4
	- ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ	4
	- คู่ค้าในจำนวนจำกัด	4
	- ความสัมพันธ์ในระยะยาว	2
ความตรงไปตรงมา (Openness)	- ความโปร่งใสของราคา	6
	- ความจริงใจ ชัดเจน	4
การสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)	- การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ	7
	- การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	4
	- การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	4
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Activities and Process Linkages)	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์	15
	- การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ	8
	- การวางแผนและการควบคุมการผลิต	6
	- การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ	2
	- การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล	1
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Degree of Supply Chain Relationship)	- การประสานกันในการแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มุ่งเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่	8
ลักษณะการประกอบการหลัก:	OEM	
ขนาดธุรกิจ:	LEs	
ตลาดส่งออก	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า: Conglomerate Companies	

#### 4.1.6 ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand)

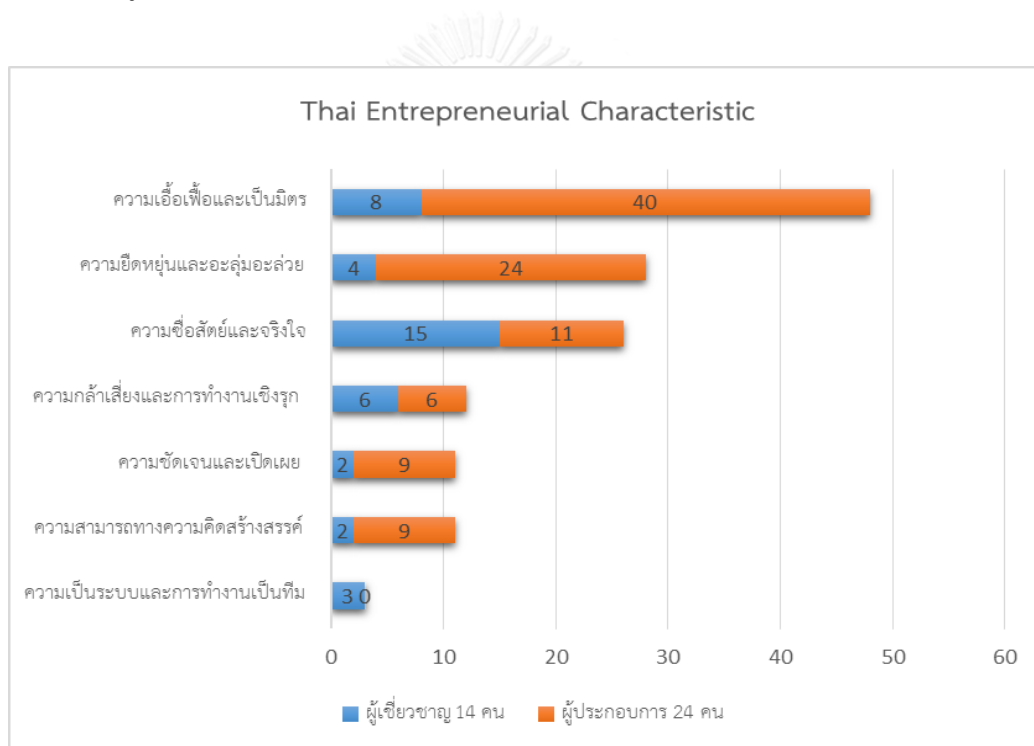
ผลการวิเคราะห์และจัดกลุ่มเนื้อหาขององค์ประกอบด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ 47 คน มีการกล่าวถึง (References) ตัวบ่งชี้ของลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand) ใน 6 ด้าน ดังนี้คือ 1) ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand) 2) ชีตความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capacities) 3) ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic) 4) การสนับสนุนจากภาครัฐ (Support from Government ) 5) การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Support form Association) และ 6) การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (Support from Education institute) ดังแสดงในภาพที่ 4-17



ภาพที่ 4-17 ตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ

#### 4.1.6.1 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic)

ผลการวิเคราะห์และจัดกลุ่มเนื้อหาของตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 47 คน มีการกล่าวถึง (References) ตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic) ใน 8 ด้าน ดังนี้คือ 1) ความเอื้อเฟื้อและเป็นมิตร 2) ความยืดหยุ่นอะลุ่มอล่วย 3) ความซื่อสัตย์และจริงใจ 4) ความกล้าเสี่ยงและการทำงานเชิงรุก 5) ความชัดเจนและเปิดเผย 6) ความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์ 7) ผู้ประกอบการมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สูง และ 8) ความเป็นระบบและการทำงานเป็นทีม ดังแสดงในภาพที่ 4-18



ภาพที่ 4-18 ตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ที่กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยในด้านความเอื้อเฟื้อและเป็นมิตร มีดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญจากสมาคม สมาคมชาวไบ้เบ้ กล่าวถึงความเอื้อเฟื้อและเป็นมิตรของกลุ่มผู้ประกอบการค้าส่งที่มีต่อผู้ซื้อชาวต่างชาติ ดังนี้

“เรื่องความ friendly ครับ คนไทยเราอัธยาศัย สุภาพ แล้วก็อ่อนโยน ลูกค้าเข้ามาเค้าจะเห็นว่าเราไม่ใช่แค่ขายของนะ แต่เราพร้อมจะให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนที่จะอยากจะทำอะไรก็ช่วยกัน เราพร้อมจะช่วยเหลือลูกค้าได้ทุกอย่าง แม้ว่าตัวเองจะไม่ได้อยู่ในของการทำการค้าเฉพาะนั้นๆ อย่างเช่นลูกค้ามาเลือกซื้อสินค้าจากเรา ร้านค้าเค้าคงให้ข้อมูลได้เฉพาะสินค้าต่างๆ ไป แต่ในโบ้เบ้ ประตุน้ำเนี้ย เค้าพร้อมที่จะแนะนำที่พิก แนะนำขนส่ง แนะนำที่ท่องเที่ยว ซึ่งอันนี้เรา ผมคิดว่าเป็นจุดที่ทำให้ลูกค้าเค้ามาบ้านเราแล้ว มาประเทศไทยแล้วได้เหมือนมีเพื่อน”

ผู้เชี่ยวชาญจาก Trade Information for Thai Textile Industries กล่าวความเอื้อเฟื้อและเป็นมิตรของผู้ประกอบการไทยทำให้ผู้ซื้อเลือกทำธุรกิจกับผู้ประกอบการไทยมากกว่าประเทศคู่แข่ง ดังนี้

“คนชอบทำงานกับคนไทย คนไทยอัธยาศัยดี ไม่ตรีจิตดีเลี้ยงข้าวดูแลอย่างดี แล้วเมืองไทยก็น่ามา มากกว่าประเทศคู่แข่งที่เป็นเพื่อนบ้าน ในแง่ถ้าเลือกได้อะไรๆ ก็เท่ากัน เขาก็ Prefer เลือกเมืองไทย”

ผู้เชี่ยวชาญจากศูนย์สร้างสรรคงานออกแบบ กล่าวว่าผู้ประกอบการไทยมีความเอื้อเฟื้อและเป็นมิตร และมุ่งรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวร่วมกันผู้ซื้อ ดังนี้

“บุคลิกของคนไทยนี้ เมื่อมีความสัมพันธ์กันแล้ว เมื่อมีความสัมพันธ์กันแล้วหรือเมื่อเริ่มต้นงานเราไม่ Negative เรามองปัญหาในทางบวก แล้วก็พยายามจะรักษาความสัมพันธ์กันไว้ ไม่ว่าจะไปกินข้าว ไม่ว่าจะไปเยี่ยมไปอะไร ก็พยายามจะรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้”

ผู้ประกอบการที่เป็นผู้ผลิตที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ มีตราสินค้าตลาดแฟชั่นจำนวนมาก (Mass Market Brands) ให้ความเห็นว่าผู้ประกอบการไทยมีความเป็นมิตรและมีการควบคุมคุณภาพ และให้บริการแก่ผู้ซื้ออย่างเอาใจใส่ ทำให้ผู้ซื้อยินยอมจ่ายในราคาที่สูงกว่า ดังนี้

“แต่สำคัญที่คนไทยที่เป็นผู้บริหารเจ้าของนี่ดูแลใกล้ชิด แล้วก็ควบคุมคุณภาพให้กับลูกค้า มีความเอาใจใส่มากเป็นพิเศษให้กับลูกค้า อันนี้สำคัญ เพราะว่าถ้าเกิดไม่เอาใจใส่ เราก็อยู่ไม่ได้ ไม่มีทางอยู่ได้หรอก ตรงนี้ที่ทำให้เค้า แพงแต่เอา”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ที่กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยในด้านความยืดหยุ่นอะลุ่มอล่วย

ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) กล่าวว่าผู้ประกอบการไทยมีความยืดหยุ่นอะลุ่มอล่วย ทำให้สามารถตอบสนองต่อตลาดได้รวดเร็วและหลากหลาย ดังนี้

“ในความไม่มีวินัยของเรา ไม่เป็นไร อะไรก็ได้ เปลี่ยนยอมทำตามนี้ มันคือความสามารถในการตอบสนองตลาดได้เร็วขึ้นและหลากหลาย คนไทยเป็นคนี่คิดสร้างสรรค์มาก แต่

คิดแบบต่อยอด ไม่ได้คิดแบบภาพใหม่แต่คนไทยต่อยอดแบบที่ละนิดเก่งมาก หยิบอะไรมาแบบต่อยอดได้หมดทุกเรื่อง แล้วมันเหมาะกับอุตสาหกรรมแฟชั่น”

ผู้เชี่ยวชาญจากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์กล่าวว่า ผู้ประกอบการไทยมีความยืดหยุ่นอะลุ่มอล่วยในหลายด้าน ทำให้ผู้ซื้อจากต่างประเทศเลือกทำธุรกิจกับผู้ประกอบการไทย ดังนี้

“มันก็จะหลายด้าน Flexibility ทางด้านผลิต ด้านตลาด ด้านข้อมูล คือเราดูความ Active ของคน คือคนของเรานี้ พวกนักธุรกิจต่างประเทศจะบอกเลยว่าถ้าอะไรเท่าเทียมกันนี้ละ เค้าก็เลือกที่จะค้าขายกับคนไทย”

ผู้ประกอบการที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ มีตราสินค้าตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าเมื่อเทียบกับต่างชาติแล้ว ผู้ประกอบการไทยมีความยืดหยุ่นอะลุ่มอล่วยและในการแก้ไขปัญหา ร่วมกับกับผู้ซื้อหรือคู่ค้า ดังนี้

“คนไทยเวลาเจอกันก็ยัง Communicate กันได้ หา Solution ได้ แต่ว่าถ้าเราทำกับต่างประเทศ เวลา No ก็คือ No Yes ก็คือ Yes ถ้าสินค้า Late นี้คือ Reject แต่ของเรานี้เราไม่เคย Reject ใคร ถ้าไม่จำเป็นจริงๆ จะ Late นิดหนึ่ง จะอะไรถ้ามีเหตุมีผลเราเข้าใจได้ก็จะหาทางออกร่วมๆ กันไป ก็จะมี Flexible”

ผู้ประกอบการที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ มีตราสินค้าตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ประกอบการไทยมีความยืดหยุ่นอะลุ่มอล่วยทำให้คู่ค้ามีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการไทย ดังนี้

“ผมว่าคนไทยค่อนข้างยืดหยุ่นนะครับ เราอาจจะรวมข้อดีของคนหลายๆ ชาติมาไว้ด้วยกัน เราเป็นคนประเภทบัวผันธรรมเข้าง่าย เราก็เก็บๆ ข้อดีๆ ของแต่ละคู่ค้าแต่ละชาติเอาไว้ ก็เลยทำให้ คนไทยเป็นคนที่คนชาติอื่นค่อนข้าง Welcome คนไทยจะไม่ถูกตั้งข้อรังเกียจจากคู่ค้าว่าไม่ชอบนิสัยอะไร ไม่มีครับ”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ที่กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยในด้านความซื่อสัตย์และจริงใจ

ผู้เชี่ยวชาญจากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์กล่าวว่า ผู้ประกอบการไทยมีความน่าเชื่อถือ มีความตรงไปตรงมาในการทำงาน และมีความรับผิดชอบ ซึ่งทำให้ผู้ซื้อมีความไว้วางใจในการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการไทย ดังนี้

“Factor ในการทำธุรกิจ ไม่ใช่แค่ราคาอย่างเดียว ไซ้ใหม่ครับ มันเป็นเรื่องของ Reliability ความไว้วางใจนะครับ ความเชื่อถือ การทำงานที่ตรงไปตรงมานะครับ การทำงานที่กันเองนะครับ ซึ่งบางที่เราไปประเทศอื่น เราไม่ได้ตรงนี้ สิ่งแล้วอาจจะไม่ตรงต่อเวลา สิ่งแล้วอาจจะไม่

ผิดพลาด อันนี้มันก็มีผลต่อธุรกิจ ฉะนั้นเค้าเริ่มที่จะกลับมาแล้วเพราะเค้าไว้วางใจในการทำธุรกิจกับเรา เป็นสิ่งที่เป็จุดแข็งของเราเนะครับ เราพยายามที่จะส่งเสริมให้คนเค้าเห็นตรงนี้มากขึ้น อันนี้เป็นจุดเด่นจุดหนึ่ง เป็นแก่นของเรา”

ผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมโม่เบ็กกล่าวว่า ผู้ประกอบการไทยมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบในการทำงาน และผู้ซื้อพบปัญหาจากผู้ขายในประเทศคู่แข่งที่ขาดความรับผิดชอบและส่งมอบสินค้าไม่ตรงเวลา ดังนี้

“เรื่องความรับผิดชอบต่อการที่จะส่งมอบสินค้าในตามข้อตกลง เพราะว่าลูกค้าจะบ่นเสมอว่าเวลาไปต่างประเทศ ของเค้าถูกนะแต่ว่าสินค้าไม่ได้ตามแบบที่เค้าสั่ง และการส่งมอบก็ไม่ถูกตามเวลา ซึ่งเป็นปัญหาของเค้ามากเลย เพราะว่าสินค้าแพชั่นมันมีอายุไขของเขา ถ้า Late ไปบางทีสัปดาห์เดียว เขาก็ขายสินค้าไม่ได้แล้ว บางทีของถูกไปก็ขายไม่ได้ ตรงนี้เป็นจุดที่พวกเราพร้อมเพรียงกันในการที่จะรับผิดชอบต่อการทำการค้าขายตรงนี้”

ผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย กล่าวว่าเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น แล้วผู้ประกอบการไทยมีข้อดีคือมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ ดังนี้

“ข้อดีของเราก็คือ เราไม่ได้เป็นพวกทำธุรกิจที่มี Trick มากเกิน เพราะฉะนั้นการขายสินค้าการซื้อสินค้าในรูปแบบของไทยๆ เมื่อเทียบกับประเทศอื่น เค้าจะ Tricky กว่าเยอะ แล้วต้องคอยระแวงระวังตลอดเวลา แล้วความรับผิดชอบน้อย ของบ้านเรา ซื่อเยอะก็รับผิดชอบ ซื่อน้อยก็รับผิดชอบ ขายเยอะก็รับผิดชอบ ขายน้อยก็รับผิดชอบ อันนี้ยังถือว่าดีอยู่”

ผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมไหมไทยกล่าวว่าผู้ประกอบการไทยมีความซื่อสัตย์ และสามารถรักษาความลับให้กับผู้ซื้อ ดังนี้

“เมืองไทยซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ถ้าลูกค้าเอาตัวอย่างของเค้ามา เราก็จะเก็บเป็นความลับจะเป็น Collection ของเค้า เราก็ผลิตให้กับลูกค้า เราไม่ใช่ว่าผลิตแล้ว เราจะเอาที่เหลือไปขาย เพื่อลดต้นทุนอย่างนั้นไม่มี ไม่เหมือนประเทศอื่น ลูกค้าเอา Collection ใหม่มาลง โรงงานข้างๆ เอาไปขายแล้ว ขายในราคาต่ำกว่า ซึ่งก็เป็นจุดหนึ่งซึ่งลูกค้าเลือกเรา แล้วก็เราส่งตรงตามเวลา เรากำหนดเวลา เราก็จะทำตามนั้น”

ผู้ประกอบการที่เป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM) มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งทางการค้าในกลุ่มอินโดจีน ผู้ประกอบการไทยมีความน่าเชื่อถือและผู้ซื้อเลือกที่จะทำธุรกิจกับผู้ประกอบการไทย ดังนี้

“คนไทยไม่ค่อยเบี้ยวใคร Honor Contract ค่อนข้างมาก ถ้าไรขาดทุนถ้าเป็นในประเทศอื่นเนี่ย อย่างในประเทศคู่แข่งเวลาที่วัตถุดิบมันพุ่งขึ้นแล้วเขาขาดทุนนะ เขายกเลิกคำสั่งซื้อ เขาบอกเขาไม่ขาย เขาขาดทุนถ้าไม่ปรับราคาให้เขา ในประเทศอื่น ๆ บางทีก็เป็นอย่างนั้น อย่างในบางประเทศ ฉันทผลิตสินค้าไม่ทัน Delay ไป 1 เดือน ถ้าจะเอาของก็ต้องจ่ายค่า Air Freight ไปให้ของไปถึงตรงเวลานะ ฉันทไม่จ่ายเพราะฉันทไม่มีเงินนะ แต่ของไทยเราค่อนข้างที่จะ Honor ในทุกๆ ด้าน คือถ้าทุกอย่างมันเท่ากันหมด ราคาหรืออะไรมันเท่ากันหมด ถ้าให้ลูกค้าเลือกเขาเลือกที่จะทำธุรกิจกับคนไทย เพราะว่าคนไทยจะใช้คำว่า Trust เมื่อเปรียบเทียบกับในประเทศคู่แข่ง โดยเฉพาะในกลุ่มอินโดจีน เราน่าเชื่อถือที่สุด ลูกค้าบางครั้งไม่ได้กลัวของแพง กลัวไม่ได้ของมากกว่า เพราะฉะนั้นไทยนี่ก็เป็นคนที่น่าเชื่อถือที่สุด”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ที่กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยในด้านความกล้าเสี่ยงและการทำงานเชิงรุก มีดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่าผู้ประกอบการไทยขาดความกล้าเสี่ยง ทำให้ธุรกิจไม่มีการเติบโตและหดตัวลง ดังนี้

“คนไทยค่อนข้าง Conservative ไม่กล้าลองของใหม่ อันนี้ค่อนข้างเห็นเยอะ จะเห็นได้ว่าคนที่ปรับแล้วหลายคนเค้าก็ปรับแล้วก็ไปโหดเลย บางทีถ้าช้าเกินไปก็จะกลายเป็นว่าธุรกิจก็จะหดตัวลงไปเรื่อยๆ”

ผู้ประกอบการที่เป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าผู้ประกอบการไทยขาดความกล้าเสี่ยงและรอโอกาส เนื่องจากธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ ทำให้ขาดการทำงานเชิงรุก ดังนี้

“ผมคิดว่าคนไทยมีนิสัยเป็นนักผจญภัยน้อยไปหน่อย คนไทยน่าจะลุกออกไปลงทุนในต่างประเทศ กว่านี้ แต่อาจจะเป็นด้วยสถานการณ์ของการทำธุรกิจซึ่งเราไม่ได้ตกอยู่ในฐานะลำบาก แล้วก็อาจจะประคองตัวรอดไปได้มาโดยตลอด ไม่เหมือนกับหลายประเทศ คือเราคิดเสมอว่า เราจะไปลงทุนต่างประเทศเมื่อเราเก่ง แต่พอผมไปคุยกับลูกค้าของผมหรือเพื่อนๆ ที่อยู่ในประเทศอื่น เขาบอกว่าเขาไม่ได้ไปเมื่อเขาเก่ง เขาไปเมื่อมีโอกาส ของเรานี้คิดว่าเราต้องเก่งเราถึงจะไปลงทุน”

ผู้ประกอบการที่เป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM) ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าผู้ประกอบการไทยขาดความกล้าเสี่ยง ทำให้การสร้างนวัตกรรมและการสร้างสิ่งใหม่ที่มีความแตกต่างเกิดขึ้นได้ยาก ดังนี้



“คนไทยไม่กล้าที่จะเสี่ยง จะชอบอยู่ในพื้นที่ที่ปลอดภัย เพราะฉะนั้นในการที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ๆ แน่แน่นอนละว่ามันจะต้องเสี่ยง เสี่ยงจะขายไม่ได้ เสี่ยงจะเสียหาย เสี่ยงจะต้องเสียเงิน จะไม่ค่อยยอมเสี่ยง ก็เลยทำให้การที่จะก้าวข้ามตรงนี้แล้วไปสร้างนวัตกรรม ไปสร้างสิ่งที่มันแตกต่างที่มันแปลกออกไปก็เลยจะเกิดน้อย อันนี้จะเป็นจุดหนึ่งที่เราเห็น ไม่กล้าเสี่ยง ชอบปลอดภัย”

ผู้ประกอบการที่เป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าผู้ประกอบการไทยมีการตัดสินใจช้า และอยู่ในสถานะแวดล้อมที่สะดวกสบาย ทำให้ขาดแรงผลักดันในการทำงานเชิงรุก ดังนี้

“ผมว่าคนไทยตัดสินใจช้า คิดนาน ต้องรอว่ามันใจแน่ๆ ได้กำไรแน่ๆ แล้วค่อยตัดสินใจ ซึ่งบางทีผมว่ามันช้าเกินไป อาชีพของนักธุรกิจมันอยู่บนความเสี่ยงอยู่แล้ว แต่ว่าถ้าคุณจะรอจนมันใจ จนความเสี่ยงน้อยที่สุดแล้ว มันก็ไม่ค่อยใช้ธุรกิจเท่าไร เปรียบเทียบกับสิงคโปร์ ฮองกง เกาหลี ญี่ปุ่น ซึ่งพวกนี้เค้ามีความเป็นนักบุกเบิกสูง แล้วก็มีความเสี่ยงสูง แล้วก็คนไทยติดสบาย เนื่องจากเราอยู่ในสถานะแวดล้อมที่ไม่ค่อยบีบคั้นมาก ก็อยู่กันแบบสบายๆ ถามว่าอยากไปลุย ออฟฟิศ อยากรู้อะไรที่พม่ากันไหม ไม่ค่อยมีคนอยากไปเพราะว่าอยู่ที่นี้กินอยู่สบาย แต่อย่างญี่ปุ่น เกาหลี สิงคโปร์ การแข่งขันในประเทศเค้าบีบคั้นมากจนเค้าต้องออกมา เรียกว่าไปตายเอาดาบหน้า ก็เห็นนักธุรกิจในประเทศพวกนี้ ประเทศเปิดใหม่มากกว่า ประสบความสำเร็จเร็วกว่า บางคนไปที่หลังเราก็ดูแต่ตัดสินใจเร็วกว่า แล้วก็ได้ผลประโยชน์ไป”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ที่กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยในด้านความชัดเจนและเปิดเผย มีดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย กล่าวว่าลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยที่ขาดความเปิดเผยและความตรงไปตรงมาในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้ผู้ประกอบการขาดความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน ดังนี้

“คนไทยมีอันหนึ่งคือ ถ้าฉันใหญ่ฉันก็อยากจะทำใหญ่คนเดียว ฉันอยากจะทำคนเดียว ฉันก็อยากจะทำอยู่คนเดียว ถ้าฉันเล็ก ฉันก็กลัวความลับไปถึงเจ้าใหญ่จะรู้ ฉันกลัวเจ้าใหญ่จะเอาไปทำ แต่ฉันยังไม่ได้ทำ ฉันเอาไปโรงทอโรงย้อม ก็กลัวจะหลุด มันก็อยู่อย่างนี้มันไม่เกิด คือ Trust มันไม่เกิด”

ผู้ประกอบการที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brand) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าขาดความชัดเจนและเปิดเผยเป็นลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยที่ทำให้การสร้างความร่วมมือในการธุรกิจร่วมกับคู่ค้าเกิดขึ้นได้ยาก ดังนี้

“ความไม่ Straight Forward ไม่ Open จริงๆ คนไทยก็คือว่า Flexible แต่ว่าตอนที่ไม่ต้อง Flexible มันก็ไม่ชัดเจน จริงๆ แล้ว Flexible ก็ดี แต่ Commitment ก็ไม่ค่อย Strong แต่

เมื่อนอกนี้เค้าค้าไหนค่านั้น แต่ว่าสิ่งที่เค้าทำมัน Strong แล้วก็ Straight Forward 3 เดือนก็ 3 เดือน 1 เดือนก็ 1 เดือน แต่บ้านเรา 1 เดือนก็บอกว่าเดือนครึ่ง เดือนครึ่งก็บอกว่า 2 เดือนครึ่ง ทำให้การทำงานยาก ไม่ Open ข้อมูลกัน เช่น โรงงานผ้าก็ไม่ Open ข้อมูลหมดว่าจริงๆ แล้วมีกรรมวิธีการผลิตยังไงบ้าง เค้าทำให้เราได้แค่นั้น Volume ที่ต้องการจริงๆ คือเท่าไร คือไม่ได้ต้องบอกเพื่อนมาก่อน เพื่อต่ออะไรอย่างนี้ นั่นคือข้อเสียในการที่จะจับมือกันแล้วมันจับมือกันยาก เพราะว่าทุกคนไม่ได้ Fully Open ไม่ได้มองว่าเป็น Trust แต่เป็น Nature ที่ต้องเก็บความลับไว้บางส่วนบ้างกลัวเค้ารู้หมด”

ผู้ประกอบการที่มีตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่า การขาดความชัดเจนของผู้ประกอบการไทยที่ ทำให้เกิดผลเสียในการทำธุรกิจร่วมกับคู่ค้า ดังนี้

“หยวนๆ นี่ก็น่าจะเป็นข้อด้อยนะ ก็มีผลเสียเหมือนกัน...คือบางครั้งอะไรนิดๆ หน่อยๆ คุณหยวนไป มันอาจจะเกิดความเสียหายมันไม่ตรงตามสเปคที่ลูกค้าคุณบอกหยวนไป ผิดนิดหนึ่งลูกค้าไม่รับมันก็จะเสียหาย อันนี้ก็เป็นสิ่งที่ไม่ดีนะฮะ บางครั้งถ้าเราคิดว่า นิดหนึ่งนะ หยวน โอเค ผ่าน มันก็จะเกิดผลเสียได้นะครับ”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ที่กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยในด้านความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์ มีดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญจากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ กล่าวว่า ประเทศไทยเป็นแหล่งที่มีนักออกแบบที่มีความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์ ดังนี้

“คนที่ เป็น Designer นะครับ เราไม่ได้บอกว่าเราเป็นแบบ Trendsetter เราไม่ได้เป็น Paris London เอ้อ Milan ไม่ใช่ แต่ว่าเราเป็นแหล่งที่จะมี Creativity เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่น้อยหน้าคนอื่นเลย”

ผู้ประกอบการไทยที่มีตราสินค้าที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) และมีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า ดีไซน์เนอร์ไทยมีศักยภาพทางการออกแบบและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เทียบเคียงได้กับต่างชาติ แต่ขาดการพัฒนาช่างฝีมือ ขาดการควบคุมคุณภาพการผลิต และขาดกระบวนการทำธุรกิจเพื่อให้สามารถสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน ดังนี้

“จุดเด่นของเราเลยนะครับ ศักยภาพของ Designer ไทยมีสูงมาก ผมกล้าใช้คำว่าสูงมาก แต่ผมว่าเรื่องของช่างบ้านเราเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้รู้สึกว่าเป็นจุดด้อย และการควบคุมคุณภาพไม่ได้เท่าเค้า แต่ในเรื่องของ Design เรื่องของครีเอทีฟ สามารถเทียบเท่ากับต่างชาติได้เลย”

“ผมมั่นใจว่าในเรื่องของไอเดีย คนไทยไม่เป็นรองใคร แต่ว่าจะทำให้มันเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอีกเรื่องหนึ่ง แต่ถามเรื่องไอเดีย เรื่องความครีเอทีฟนี่สู้ได้แน่นอน แต่ How to ให้

มันเป็น Business ที่ได้กำไรและยั่งยืน คนไทยบางครั้ง Collection นี้ทำดี ก็ดีไปเลย พอ Collection ต่อไปก็ล้มเหลวไม่เป็นท่า”

“คนไทยได้เปรียบตรงที่เรามี Sense of Design ค่อนข้างสูง เทียบเคียงกับทางต่างชาติได้ ถ้าเรามีการพัฒนาศักยภาพที่ถูกต้องเหมาะสม อันนี้เป็นข้อดีของเรา แล้วตัวดีไซน์เนอร์ของประเทศไทยเอง ฝรั่งเศสยอมรับ มาเห็นงานในเมืองไทยแล้วเขาบอกว่าแบรนด์ไทย ดีไซน์เนอร์ไทยมีความ Complication ทางวิธีคิดค่อนข้างสูง”

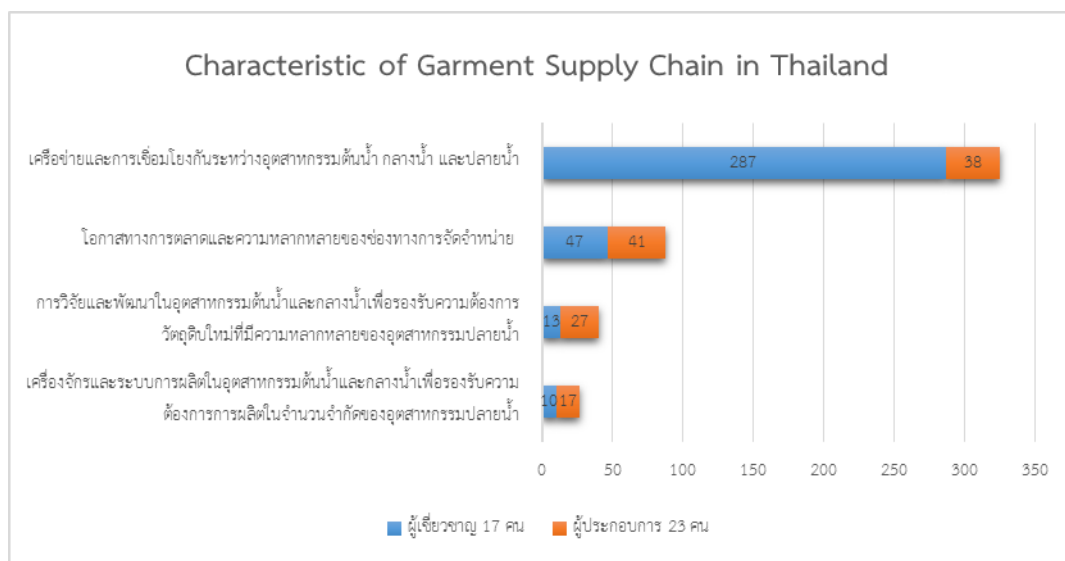
ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ที่กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยในด้านความเป็นระบบและการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐที่เป็นผู้บริหารของสมาคมสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย กล่าวว่าผู้ประกอบการไทยขาดความสามารถในการทำงานเป็นทีมและขาดการทำงานอย่างเป็นระบบ ดังนี้

“เค้าบอกคนไทยเก่งเฉพาะตัวแก้ปัญหาเก่ง เอาตัวรอดเก่ง แต่พอเรื่องทีมลำบากแล้ว เราไม่ค่อยเก่งทีม การพัฒนาร่วมกันแบบนี้มันต้องเป็นทีม อีกอย่างคือความเป็นระบบ การมีวินัย เบื้องต้นที่เป็นพื้นฐาน เรามักจะเลย เรามักจะหลวมๆ อะลุ่มอล่วย อยู่เรื่อย โดยระบบก็ไม่ค่อยดี”

#### 4.1.6.2 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand)

ผลการวิเคราะห์และจัดกลุ่มเนื้อหาของตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 47 คน มีการกล่าวถึง (References) ตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand) ใน 4 ด้าน ดังนี้คือ 1) เครือข่ายและการเชื่อมโยงกันระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ 2) โอกาสทางการตลาดและความหลากหลายของช่องทางการจัดจำหน่าย 3) การวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเพื่อรองรับความต้องการวัตถุดิบใหม่ที่มีความหลากหลายของอุตสาหกรรมปลายน้ำ 4) เครื่องจักรและระบบการผลิตในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเพื่อรองรับความต้องการการผลิตในจำนวนจำกัดของอุตสาหกรรมปลายน้ำ ดังแสดงในภาพที่ 4-19



ภาพที่ 4-19 ตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกล่าวถึงลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยในด้านโอกาสทางการตลาดและความหลากหลายของช่องทางจัดจำหน่าย มีดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญจากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์กล่าวว่า ผู้ประกอบการควรมีการศึกษาตลาดของประเทศต่างๆ ในเชิงลึกเพื่อให้สามารถเจาะตลาดของประเทศที่ต้องการไปทำธุรกิจ ดังนี้

“จุดอ่อนอย่างอื่นก็คือการศึกษาตลาดค่ะ การหาข้อมูลเชิงลึกและศึกษาตลาดก่อนที่จะไปทำธุรกิจ อาจจะน้อยหน่อยซึ่งถ้าเทียบกับคู่แข่งเค้าศึกษาเชิงลึกมากขึ้น เค้าวิเคราะห์ว่ามีทีมวิเคราะห์ตลาดนั้นๆ ก่อนที่จะไปเจาะตลาด แต่ตอนนี้เราก็พัฒนาขึ้นเยอะ เค้าก็พยายามจะจ้างศึกษาเป็นตลาด เน้นตลาดที่เค้าอยากจะไปอย่างพม่า เหมือนเพิ่งเริ่มๆ เดิมยังไม่ค่อยเชิงลึกก่อนที่จะเข้าไป...ผู้ประกอบการไทยไม่ค่อยได้ไปศึกษาข้อมูลเชิงลึกของตลาดที่ต้องการไปก่อน ซึ่งที่จริงมันก็ต้องศึกษาก่อนไป”

ผู้บริหารจากบริษัทที่มีแบรนด์ชุดชั้นในชั้นนำที่มีธุรกิจขนาดใหญ่กล่าวว่า การเป็น AEC ทำให้มีแหล่งผลิตใหม่ และทำให้มีการขยายตลาดในประเทศเพื่อนบ้าน ดังนี้

“ก็จะมีเคลื่อนย้ายแรงงาน เราก็จะมีแหล่งผลิตใหม่เพื่อที่จะทำให้ต้นทุนต่ำลง รวมถึงถ้าในอนาคต ก็จะมีอยู่หลายตลาดที่ Export ในย่านที่ติดกับ AEC ของประเทศไทย ก็จะมีการเริ่มบุกตลาด ก็มีทั้งที่จะไปลงทุนการผลิต ไปใช้แรงงานโน่น หา Material ที่โน่น ถ้าเรายังใช้

Material ที่นี้ ผลิตภัณฑ์นี้ ถ้าส่งไปขายที่โน้นก็คงจะยากเพราะเรารู้ต้นทุนเค้าไม่ได้ เราก็ต้องใช้แรงงานที่โน้นที่ต้นทุนต่ำ กำลังมองไว้หลายรูปแบบ ถ้าโรงงานไหนที่เราจะไป เค้าให้เรา Merge ร่วมกันหรือเราไปร่วมทุนกับเค้า หรือไปตั้งเองเลย แต่เห็นที่ชัดๆ ตอนนี่คือ เราจะไปตามตะเข็บชายแดนก่อน ที่แม่สอด ที่แม่สอดเราจะพื้นฐานการผลิตเพื่อส่งไปทางพม่า แต่ถ้าถามว่าความน่าเชื่อถือที่ไทยจะไปในกลุ่ม CLMV ไปได้ง่ายกว่า”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าขนาดใหญ่กล่าวว่า ภาครัฐควรมีการพัฒนาช่องทางจําหน่ายให้มีความหลากหลาย เช่น การส่งเสริมการขายผ่านระบบออนไลน์ การสร้างพื้นที่ขายในลักษณะตลาดนัดที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของประเทศให้กับผู้ประกอบการใหม่ และสามารถเป็นแหล่งท่องเที่ยวของประเทศได้ต่อไป ดังนี้

“ช่องทางช่องเกี่ยวกับการขายผ่านระบบออนไลน์ ต่างประเทศก็มีมากกว่าเมืองไทย เมืองไทยยังไม่ค่อยได้เกิด ในตลาดบ้านเรามันก็มีหลายตลาดที่แบบพวกตลาดแบบกึ่งเสรีหน่อย จตุจักรหรืออะไรต่างๆ แต่ถ้ายี่ห้อใหม่จะมาเกิดภายใต้ System ของระบบห้าง โอกาสจะน้อยลงหรือเป็นศูนย์ ยิ่งมายิ่งน้อยลง เพราะระบบ GP ที่ห้างเก็บแพงมากแล้วก็ Location ที่ดีเค้าก็ให้กับพวกที่ขายดีวันนี้อยู่แล้ว มันไม่มีโอกาส เพราะงั้นยี่ห้อใหม่ต้องไปเกิดที่ Corner ที่ไม่ค่อยมีคน ยี่ห้อใหม่ก็เกิดยาก รัฐต้องสร้างระบบบางอย่างคล้ายๆ จตุจักร ซึ่งถ้าทำขึ้นมาอีก 10 ตลาด แล้วรัฐเข้าไปอุดหนุน ถ้าทำ Market Place มากขึ้นให้กับพวก Young Entrepreneur ซึ่งไม่จำเป็นต้องสั่งทออย่างเดียว ซึ่งตรงนั้นทำปุ๊บตลาดก็จะใหญ่ขึ้น แล้วก็ถึงที่สุดก็เป็นเสน่ห์ของเมือง สมมติว่าให้คนต่างชาติเดินเข้าไปในห้างที่มีชื่อเสียงที่กรุงเทพฯ ก็ให้ไปเดินที่จตุจักรสำหรับคนที่มาท่องเที่ยว ถามเค้าว่า เค้าอยากไปที่ไหน เค้าบอกเค้าอยากเข้าจตุจักร ห้างบ้านเค้าก็ไม่ได้ดีกว่าห้างเรา โดยคือเสน่ห์ของเมืองก็จะเกิดขึ้น”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าขนาดใหญ่และแบรนด์สิ่งทอกล่าวว่า การสร้างคุณค่ากับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไม่ใช่การสร้างแบรนด์ แต่เป็นการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายและความหลากหลายของช่องทางจําหน่าย เพื่อผู้ประกอบการ SMEs มีโอกาสเติบโต ดังนี้

“ผมคิดว่า Core Value จริงๆ ไม่ใช่เป็นการสร้าง Brand แต่ต้องสร้าง Channel ทางการขายให้มาก หลากๆ คนไปมองว่าเราต้องเป็นแบบ Brand ใหญ่ๆ ไม่จำเป็น กว่าที่จะไปถึงวันนั้น มันต้องใช้เส้นทางยาวมาก เราทำยังไงให้พวก SME เกิดขึ้นได้เยอะ แล้วก็สร้างโอกาสทางการขาย สร้าง Marketing Network ของเราให้ดี อาศัยขีดความสามารถทางด้าน การสร้าง Product ที่มีคุณภาพที่เราดีกว่าคนอื่น มาให้เป็นประโยชน์ ถ้าเรามี Marketing Channel ที่ดีพอ มันจะโต เป็นอะไรที่จะโตไปได้แน่นอน”

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่แบรด์ชุดชั้นในชั้นนำกล่าวว่าการเป็น AEC ทำให้มีการเข้ามาของสินค้าด้วยคุณภาพ ภาครัฐควรออกกฎหมายและมาตรฐานในควบคุมสินค้าด้วยคุณภาพจากประเทศคู่แข่ง ดังนี้

“ที่จะกระทบเห็นๆ เลยก็จะเป็นในเรื่องของสินค้าที่ด้วยคุณภาพ มันจะมามากกว่านี้ อีก สินค้าจากประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาได้โดยเสรี แล้วถ้าเปิด AEC แต่ถามว่าเรามี NTB หรือ Non Traffic Barrier การกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีแล้ว คุณจะใช้อะไร ก็คือต้องเอามาตรฐานมาเป็นตัวกำหนด คุณภาพมาเป็นตัวกำหนด ทีนี้ถ้าเกิดภาครัฐไม่ลงมาเล่นตรงนี้ จะทำให้ผู้ประกอบการในเมืองไทยเจอปัญหาสินค้าด้วยคุณภาพ โดยเฉพาะสิ่งทอนี้แหละเป็นตัวหลักเลย สิ่งทอจากจีนตอนนี้แทบจะไม่ต้องอะไรแล้ว เยอะไปหมดแล้วราคาก็ถูกมาก ถามว่ามีคุณภาพหรือเปล่า อาจจะมีคุณภาพก็ได้ แต่เราอยากให้เราให้มีมาตรฐาน มีมาตรการกำหนดที่มันชัดเจนออกมา”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าที่มีธุรกิจขนาดใหญ่กล่าวว่า การเข้ามาของแบรด์ขนาดใหญ่ระดับโลก ทำให้แบรด์ของไทยได้รับพื้นที่จัดจำหน่ายที่ดีในห้างสรรพสินค้าลดลงและมีส่วนแบ่งในตลาดลดลง ดังนี้

“Local Brand จำนวนมากก็เสียพื้นที่ให้กับ Big Player ซึ่งส่วนใหญ่เป็น Total Outsource พวก Global Brand พวกนี้ Value Chain ที่อยู่ในสินค้าที่เป็นของไทยเกือบจะเป็นศูนย์ น้อยมาก พวกนี้เวลามาชายอยู่ในประเทศต่างๆ คือเค้าซื้อจำนวนเป็นล้านๆ Piece มันก็อาจถูกลงได้ แล้วก็ขายจำนวนมาก เพราะฉะนั้นมันก็ Effect กับทุก Local Brand ใครไปอยู่ใกล้เค้าก็ Effect ลัดล่วนใน Market Share ก็น้อยลง แต่ละ Brand พื้นที่จะน้อยลง เพราะ Global Brand ที่เป็น Big Player ทั้งหลายคือยิ่งมากยิ่งขึ้น แล้วก็กลืน มันไม่มี System ของพวก Anti-Trust Law คือเค้าจะคุม Market Share เท่าไหร่ก็ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ารายใหญ่ของประเทศกล่าวถึงการเข้ามาของแบรด์ต่างประเทศที่มีขนาดใหญ่ระดับโลก สามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าของห้างฯ ได้มากกว่า และแบรด์ต่างประเทศมีการลงทุนในการสร้างและตกแต่งร้านสูง ดังนี้

“เป็นเพราะว่าหลังๆ Inter Brand ดึงลูกค้าได้มากกว่า และ Inter Brand สู้กับราคาค่าเช่าที่สูงกว่า จะเห็นว่าไทยดีไซน์เนอร์จะไปอยู่ใน Depart ค่อนข้างเยอะ เพราะด้วยความที่ค่าเช่าข้างนอกมันแพงกว่า เงินลงทุนเมื่อนอกจะสูงกว่าด้วย พวก Luxury Brand ที่มาจากเมืองนอก สร้างร้านทีละ 80 ล้านบาท ทุนมันหนากว่า หรือพวก Fast Fashion ที่เป็น Big Global Player สร้างร้านทีละหลายสิบล้านบาท พื้นที่ก็ต้องอย่างต่ำ 500 ถึง 3,000 ตารางเมตร สาขาใหญ่ๆ สามารถไปถึงเกือบ 3,000 ตารางเมตร ซึ่งใหญ่มาก ไม่ต่ำกว่า 500 เลยซักสาขาเดียว”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ารายใหญ่ของประเทศกล่าวว่า การมีแบรด์แฟชั่นขนาดใหญ่

ใหญ่ระดับตอบเป้าหมายหลักของห้างฯ ในการเพิ่มจำนวนลูกค้า และการมีแบรนด์ไทยอยู่ในห้างฯ ร่วมกับแบรนด์ต่างประเทศสามารถส่งเสริมซึ่งกันได้ ดังนี้

“เพราะถือว่า Shopping Mall คือศูนย์การค้าใหญ่ คำว่า Shopping Mall ดูตั้งแต่โครงสร้างเสร็จแล้วนี้ ถ้าเราไม่มี Brand Magnet พวกนี้ในการดึง มันก็จะเหมือนกับ Depart เพราะส่วนใหญ่ Brand ที่ห้อง 100 ตารางเมตร มันจะเหมือนมาจากใน Depart ชะส่วนใหญ่ ที่ Depart ให้เค้า 20 แล้วเค้าไม่พอที่จะจัดโชว์ ก็จะออกมาเช่าพื้นที่ข้างนอก เพราะฉะนั้น Brand นอกถือเป็น Magnet ในการดึงดูด ณ วันนี้ก็ยังเป็นไปตามกระแสอยู่ คือลูกค้ามากก็ถามหา Big Brand ตรงนี้ อยู่ดีๆเราบอกว่าเราไม่ให้ Big Brand เสร็จแล้วเราเอา Brand ไทยใส่เข้าไป มันเหมือนเราสวนกระแส แต่ถ้า Big Brand นี้มีที่ แล้วเรามี Brand ไทยอีกหนึ่งอันเข้าไป มันเหมือนกับเราเพิ่มให้ Impact ดีขึ้นมากขึ้น มากกว่า”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้าชั้นนำกล่าวว่า แบรินด์ไทยที่เป็นแบรินด์ใหม่มีโอกาสน้อยมากในการได้พื้นที่ร้านในห้างฯ ต้องเป็นแบรินด์ที่มีความแข็งแรงและมีเงินลงทุน ซึ่งห้างฯ ให้พื้นที่ส่วนใหญ่กับแบรินด์ขนาดใหญ่จากต่างประเทศ ดังนี้

“บอกเลย ยากมากที่สุดๆ เลยค่ะ เพราะที่มัน Fix ไว้หมดแล้วค่ะ Brand นอกก็เยอะ ต้องแบ่งพื้นที่กับ Brand นอกด้วย เรื่องราคาด้วย ต้องแข็งแรงจริงๆ ถึงจะทำเป็นร้านค้าได้ค่ะ ต้องแข็งแรงจริงๆ คืออย่างดีไซน์เนอร์แบรินด์มีแค่ 4 Brand ยักษ์ที่เป็น Brand ไทยที่กล้าทำ บางแบรินด์ทำก็ปิดไปแล้ว คือว่าต้องแข็งแรงมากๆ ค่ะ”

ผู้บริหารและเจ้าของแบรินด์แฟชั่นที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลักในห้างสรรพสินค้ากล่าวว่าพื้นที่จำหน่ายของแบรินด์ไทยส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาห้างสรรพสินค้า ขาดการสร้างพื้นที่ขายในรูปแบบอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้แบรินด์ไทยมีการเจริญเติบโต ดังนี้

“ส่วนใหญ่จะเห็นว่าการวางผังเมืองของเมืองอื่น คนส่งมวลชนของเขามีระบบระเบียบ ทำให้อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีโอกาสที่จะเติบโตในรูปแบบที่ไม่จำเป็นจะต้องพึ่งพา Department Store อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยปัจจุบันพึ่งพา Department Store แทบจะเต็ม 100% อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยไม่มีความสามารถในการที่จะกระจายความเสี่ยงไปที่การค้าขายในรูปแบบอื่นๆ ไม่มีใครอยากจะ Shopping ร้านเฉพาะ Brand ซึ่งร้านเฉพาะ Brand มันโตด้วย Nature ของคนที่คนอยากจะได้ Life Style ของตนเอง แต่พอเราเปิดไม่ได้ ท้ายที่สุดมันก็ไม่โต”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ารายใหญ่ของประเทศกล่าวว่า แบรินด์แฟชั่นขนาดใหญ่จากต่างประเทศมีความสามารถทางการผลิตและมีความสม่ำเสมอของคุณภาพ และสามารถผลิตในจำนวนไซส์ที่มากกว่าแบรินด์ไทย ดังนี้

“Brand จากต่างประเทศเค้าก็มีความสามารถในการผลิตเยอะกว่า Brand ไทย คือไม่ใช่ Brand ไทยคุณภาพไม่ดี แต่เพราะว่าความสามารถในการผลิตของเค้าเยอะกว่า เรื่องของ Quality บางทีมันยังไม่ได้ บาง Brand เลือดยังต้องซักแห้งอย่างเดียวเลย คือถ้ามันลำบากมานั่งสกรีนทีละ 5 ตัว 10 ตัว ก็กับการที่เค้ามาทีละ 100 ตัว มันก็จะเรื่องของ Consistency ด้วย สมมติว่าเสื้อไทยอาจจะปั๊มมา 10 ตัว อาจจะไม่ได้ปั๊มสวยเหมือนกัน 10 ตัว โรงงานเมืองนอกเค้า Stable มากคือ Quality ถึง พอผลิตเยอะ ทำให้ Sizing เค้าก็เยอะ สมมติเมืองไทยมีแค่ Size S M L XL สมมติมี 4 size แต่ไปแบรนด์ต่างประเทศ เค้าจะต้องมีหมดเลย 42 40 38 36 34 32 30 มี 7 size”

ผู้บริหารของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกล่าวว่าแบรนด์ไทยมีข้อจำกัดของช่องทางการจัดจำหน่าย ต้องมีการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้แบรนด์ไทยมีโอกาสเจริญเติบโต ดังนี้

“ตรงนี้มีปัญหาว่าที่ Brand ไทยโตลำบากก็เพราะว่า Distribution Channel ของเรา Limit ด้วยพวกเหล่านี้แหละ มีอยู่ไม่กี่ที่ จินตนาการว่าคนใหม่ที่อยากจะเกิด จะไปขายที่ไหน มันต่างตรงนี้ จินตนาการเองก็พยายามอยากที่จะทะลุขั้วจำกัดตรงนี้ลง ถูกไหมครับ อาจจะขาย Online อาจจะขายที่ใหม่ๆ Channel ใหม่ๆ ก็พยายามจะช่วยเหลือกันอยู่ ไม่งั้นมันโตไม่ได้ เพราะไม่มีเวทีให้เล่น”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าและแบรนด์สิ่งทอขนาดใหญ่กล่าวว่าสินค้าไทยมีคุณภาพสูงกว่าประเทศอื่นใน AEC แต่มีต้นทุนในการผลิตสูง จึงต้องมีโอกาสทางการค้ามากพอในการสร้างผลกำไร ดังนี้

“คือ AEC ประเทศที่กำลังโตขนาดนี้ ทางอุตสาหกรรมสิ่งทอก็จะมี อินโดนีเซีย มีเวียดนาม แต่ทั้งหมดนี้เป็นกลุ่มประเทศที่ยังทำสินค้าค่อนข้าง low แต่ขอไทยเนี่ยทำสินค้าที่ค่อนข้างสูงกว่านะ เรามีศักยภาพในการทำที่ดีกว่า แต่ขณะเดียวกันเราก็มีต้นทุนที่ค่อนข้างแพง ถ้าหากไม่ก่อให้เกิดโอกาสทางการค้ามากพอที่จะทำให้เกิด Economy of Scale แล้วนี่ เราก็จะแข่งขันไม่ได้จะเป็นปัญหานั้นมากกว่า ถ้าหากว่า ณ วันนี้ ผมมองว่า AEC นี้เป็นโอกาส”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ารายใหญ่ของประเทศกล่าวว่าในส่วนของห้างสรรพสินค้า (Department Store) มีแบรนด์ไทยจำนวนมากกว่าแบรนด์ต่างประเทศ เนื่องจากห้างฯ ต้องการให้มีการหมุนเวียนของสินค้าใหม่ๆ ดังนี้

“ในส่วนของ Department มีแบรนด์ไทยเยอะมาก เยอะกว่าแบรนด์นอก เพราะเราต้องการจะเปลี่ยนอยู่แล้ว แล้วสินค้าเค้าก็แบบ Come and Go มี Designer ทำอะไรใหม่ๆ ตลอดเวลา ก็สร้างสีสันดีค่ะ แบรนด์เสื้อผ้ายุโรปมีเยอะมากด้วยถึงค่ะ มีทั้งแบรนด์ไทยๆ Originate เป็นไทย และบาง Brand เค้าได้ License มา เป็นโรงงานไทย เป็นผ้านอกอย่างเดียว”



ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยในด้านเครื่องจักรและระบบการผลิตในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเพื่อรองรับความต้องการการผลิตในจำนวนจำกัดของอุตสาหกรรมปลายน้ำ มีดังนี้

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่า โรงงานฯ ได้มีการลดจำนวนขั้นต่ำในการผลิตลง แต่ยังคงไม่สามารถผลิตในจำนวนขั้นต่ำตามความต้องการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม SMEs และโรงงานฯ ขาดการลงทุนปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อให้สามารถผลิตผ้าให้มีความหลากหลาย ดังนี้

“มันเป็นข้อจำกัดของโรงงาน ที่ไม่สามารถผลิตขนาดเล็ก แล้วมันก็ไม่มีโรงงานที่สามารถผลิตขนาดเล็ก ถ้าผลิตได้ก็จะ Cost มหาศาล สมัยก่อนการผลิตเป็นพันเป็นหมื่น คือจากหมื่นย่อยมาเป็นพัน แล้วจากพันย่อยมาจนกระทั่งเหลือเป็นระดับร้อย ต่อ 1 Colorway มันก็ยังไม่ว่างพอที่พวก SME จะสามารถเอาไปใช้ได้

“การลงทุนเพิ่มในอุตสาหกรรมโดยเฉพาะสิ่งทอที่ไม่ค่อยจะมีใครลงทุนเพิ่มครับ เค้ามามีเครื่องจักรมาก่อนข้างจำกัด เค้ามารถทำผ้าตัวนี้ได้ แต่ตัวอื่นก็อาจจะทำได้ไม่ดีเท่า ถ้าจะทำตัวนี้ต้องไปเปลี่ยนเครื่องจักรอีก ก็เป็นการลงทุนอีกอะไรอย่างนี้

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของแบรนด์แฟชั่นและเป็นผู้ผลิตเพื่อส่งออกกล่าวว่า โรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าที่สามารถผลิตในจำนวนจำกัดยังมีจำนวนน้อยมาก และยังขาดการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการผลิตให้สามารถรองรับความต้องการของแบรนด์แฟชั่น ดังนี้

“ผมคิดว่าข้อด้อยของเราในประเทศไทยนี้ ผมว่าเรื่องวัตถุดิบ เรื่อง Small Lot ผมถือว่าน้อยนะเมื่อเทียบกับจีน ซึ่งสินค้าเราต้องใช้วัตถุดิบเป็นหลักคือผ้า ตัวนี้เป็นตัวสำคัญ ผมคิดว่าตัวนี้ในการพัฒนาในประเทศไทยสำหรับ Small Lot ยังน้อยเกินไป มันยังไม่มี ความหลากหลายมากพอตามที่ลูกค้าต้องการ คือยังมีการนำเข้าพวกผ้าเยอะ คือบางครั้งมันไม่คุ้มต่อต้นทุนในการ Develop ของเค้า อย่างสมมติเค้าทอผ้า เนื้อนี้เป็นประจำ เค้าก็จะทอเนื้อนี้เป็นประจำ เค้าก็จะได้ Production มากพอแล้วก็ต้นทุนเค้าถูกใช้ใหม่ นี่คือปัญหาหนึ่ง แล้วเป็นปัญหาใหญ่สำหรับพวกที่เป็น Designer ก็จะไม่มีความที่เป็นต้นทุนที่เหมาะสม แล้วก็จำนวนไม่มากในประเทศใช้”

ผู้บริหารของแบรนด์แฟชั่นที่มีดีไซน์นำกล่าวว่า การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างแบรนด์แฟชั่นและโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าสามารถช่วยให้แก้ปัญหาเรื่องจำนวนขั้นต่ำในการผลิตและทำให้แต่ละฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่ดีขึ้น ดังนี้

“เคยไปงาน ที่ให้ Supplier หลายๆ คนมาฟังแล้วก็ได้มาแชร์กันมาแลกเปลี่ยนกัน แต่สุดท้ายมันก็มี Minimum เข้ามาเกี่ยวข้อง พอเราไปหา Supplier เจ้าใหม่ๆ ก็ติด Minimum

เหมือนเดิม สุดท้ายถ้าเรายังมียอดผลิตที่เป็นจำนวนเท่านี้อยู่ แล้วโรงเหล่านี้นี้ไม่พร้อมที่จะเปิดรับ แล้วช่วยดันไปกับเรา ให้เราโตไปกับเค้า มันก็ไม่มีประโยชน์ แต่ถ้าเค้าพร้อมที่จะเปิดแล้ว Join ไปกับเรา เราได้ Win-Win ทั้งคู่ นะ มันจะมีประโยชน์กว่านี้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่กล่าวถึงเครือข่ายและการเชื่อมโยงกันระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีดังนี้

ผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าและฟอกย้อมพิมพ์กล่าวถึง การปรับเปลี่ยนของโรงงานฯ เพื่อลดจำนวนชิ้นต่ำในการผลิตลง โดยทางโรงงานฯ มีการพัฒนาที่ออกแบบที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาเทคนิคการผลิตให้มีความหลากหลายและมีคุณภาพสูงขึ้น ดังนี้

“Brand เค้าก็จะซื้อผ้าสำเร็จ กับซื้อผ้าที่เมืองจีน ญี่ปุ่น เกาหลี ไต้หวัน อินโด แต่ปัญหาคือเวลา Repeat แล้วหาผ้าไม่ได้ เพราะว่าไม่มีของขายในตลาดแล้ว แล้วก็ทุกคนก็ต้องความเป็น Unique ของตัวเอง หลังๆ ก็เลยเปลี่ยนสไตล์ คือโรงงานยอมนลด Minimum Order ลง แล้วก็ Designer ของเราในการที่จะทำ มีเทคนิคการพิมพ์ผ้าได้ดีมากขึ้น เค้าใช้เทคนิคหลายๆ อย่างมา ผ้าเราก็จะยกระดับขึ้นให้มันดีเทียบเท่ากับตลาดเกาหลี ตลาดญี่ปุ่นได้...ก็จะดูว่าช่วงนี้มันจะหนาๆ ก็เอาผ้าหนา บางที่เราที่มี Develop ผ้าใหม่ๆ ให้ลูกค้า”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์แฟชั่นที่มีดีไซน์นำ กล่าวว่าปัจจุบันโรงงานอุตสาหกรรมในส่วนกลางน้ำมีการปรับเปลี่ยนและพร้อมที่จะทำงานร่วมกับแบรนด์แฟชั่นมากขึ้น ดังนี้

“จริงๆ แล้วเราก็อยากทำงานกับ supplier เมืองไทยค่ะ แต่คนที่ทำด้วยก็ยังมีข้อจำกัด เดียวนี้ผู้ประกอบการเมืองไทยเค้าเปิดกว้างมากขึ้น มีโรงงานใหม่ๆ วิ่งเข้าหาเรามากขึ้นว่า เค้าพร้อมจะทำตรงนี้ จากแต่ก่อนเค้าทำ OEM เค้าต้องการพัฒนาตัวเองเป็น ODM คือเราก็มี Choice มากขึ้นในจุดนี้ แต่ถามว่ามันเทียบเท่ากับทางฝรั่งเศส อิตาลี ฮองกงหรือยัง มันก็ยังไม่เท่าแต่ว่าดีขึ้นเยอะค่ะ”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานเกิดการที่มีความใกล้ชิดกันมากขึ้นและมีความเข้าใจกันระหว่างห่วงโซ่ ดังนี้

“ในระบบ Value Chain มันต้องเข้ามาใกล้ชิดกันกว่าเดิม คือมันไม่สามารถใกล้ชิดด้วยการให้อีกคนเป็นคนทำ แล้วให้อีกคนเป็นคนเลือกอย่างเดียว คือทุกคนต้องเข้ามาใกล้ชิดแล้วก็มาบอกว่าจะ commit จะแบบไหน ทางผู้ผลิตในส่วนของ Textiles ยินดีต้อนรับอยู่แล้ว เพราะทุกวันนี้เราต้องพึ่งส่งออกเยอะมาก เราเองเราก็พยายามจะหา Batch size ให้มันมากขึ้นอยู่แล้ว ถ้ามีโอกาสที่จะเพิ่มยอดขายภายในประเทศเพื่อ Secure ไม่ต้องไปเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนหรืออะไรต่างๆ เรา Prefer ที่จะทำอยู่แล้ว การทำให้ Value Chain มันใกล้ชิด ต่างคนก็ต่างได้รับ Service มากกว่าเดิม”

เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าขนาดใหญ่กล่าวว่าอุตสาหกรรมกลางน้ำมีขีดความสามารถทางการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมปลายน้ำ การสร้างการเชื่อมโยงเกิดขึ้นได้จากการสร้าง Trader ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการรวบรวมผลิตภัณฑ์จากโรงงานต่างๆ และจัดจำหน่าย และต้องมีกรสร้าง SMEs ให้มีจำนวนเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดความต้องการใช้วัตถุดิบ ดังนี้

“แบรนด์แฟชั่นไม่สามารถที่จะ link กับโรงงานได้ เพราะว่าโรงงานมีขีดความสามารถที่ใหญ่มาก ในขณะที่เค้าต้องการใช้ผ้าชนิดเดียว ความเป็นจริงแล้วจะต้องมี Trader ซึ่งอาจจะทำโดยโรงงานเองก็ได้ แล้ว Trader ต้องมี product จากจากโรงงานต่างๆ มารวมๆ กัน แล้วก็ทำตัวเป็น Trader ที่จะขาย ที่ผ่านมาก็ได้มีการพัฒนาในลักษณะนี้ แล้วก็ทางภาครัฐก็มองไม่เห็นปัญหาตรงนี้ แล้วก็ไม่ได้ไปแก้มัน ทำอย่างไรให้อุตสาหกรรมไทยมันมีโอกาสที่จะสร้างกระบวนการ Trader แล้วก็สร้าง SME ขึ้นมาให้เยอะๆ เพราะถ้า SME เยอะ มันก็จะเกิดความต้องการขึ้นมา พอเกิดความต้องการมันก็จะทำให้เกิด Trader ขึ้นมา”

ผู้บริหารจากสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกล่าวว่าการเชื่อมโยงระหว่างห่วงโซ่ เกิดขึ้นจากการจับคู่ที่ความสอดคล้องกันทั้งในด้านเป้าหมาย ขีดความสามารถ คุณค่าที่ต้องการได้รับ และขนาดธุรกิจ ดังนี้

“ผมมองว่าการที่สามารถจะทำอะไรด้วยกันได้มันจะต้อง Matching กันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องผลประโยชน์นำ ถ้าไม่มีผลประโยชน์ใครจะมา Matching กัน ใครจะมา Collaborative กัน ทฤษฎี Supply Chain ดีหมดนะ ใครๆ ก็อยากทำ แต่ทำไมมันไม่เกิดครับ เพราะผลประโยชน์มันไม่ลงตัว มันไม่มีผลประโยชน์จะทำไปทำไม เพราะมันบังคับกันไม่ได้ไง คือมันต้องเกิดโดยธรรมชาติของมันเอง ธุรกิจต่อธุรกิจ แล้วเค้าก็เคยบอกว่าการ Matching จริงๆ มันต้องดู Size ด้วย Size ที่เหมาะสมกันมันถึงจะ Match กันได้ ถ้า Size คุณต่างกัน คุณ Match ลำบากองค์ประกอบเหล่านี้เลยทำให้เห็นว่า ผลลัพธ์มันยังไม่ค่อยมี ทั้งๆ ที่ ใครๆ ก็อยากให้เกิด”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของแบรนด์ที่มีดีไซน์นำกล่าวว่า การสื่อสารร่วมระหว่างทีมทำงาน คุณภาพของงาน และความรวดเร็วในการส่งมอบงาน ทำให้บริษัทและซัพพลายเออร์มีการทำงานร่วมกันในระยะยาว ดังนี้

“งานที่เคยทำมาทั้งหมดมาตรฐานเป็นยังไงบ้าง เสร็จแล้วก็ต้องมาดูเวลา communication ระหว่างการทำงานเป็นทีมเป็นยังไงบ้าง แล้วก็ Finish Product สมมติว่า sample ทำได้ พอ production ทำได้เต็มทีอย่างทีบอกหรือเปล่า แล้วก็นี่ละ lead timeในการทำงาน สมมติว่าเราเริ่ม develop เราอาจจะทดลองหนึ่ง season ถ้าหนึ่ง season แล้วโอเค เราก็เริ่มสอง season สอง season ยังโอเคอยู่ มันก็จะ เป็น supplier ที่เราทำงานกันต่อไปได้ แต่ก็มีหลาย supplier

เหมือนกันที่เราทำงานไปแค่สอง season แล้วก็หยุด เพราะว่าไม่สามารถ keep มาตรฐานที่เราต้องการได้ เพราะฉะนั้นหลักๆ แล้วก็คือเรื่องของฝีมือ เรื่องของคุณภาพงาน แล้วก็ lead time ต่างๆ ในการทำงาน”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่า การพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน ต้องมีการพัฒนาที่ครบทุกด้านทั้งด้านเทคโนโลยี เครื่องจักร และบุคลากร ดังนี้

“การส่งเสริมเช่นนี้มันจะพัฒนาทางด้านเทคนิค ทั้งทางด้านการผลิตเครื่องจักรก็มี คือเป็นลูกโซ่ เป็น Chain ขนาดใหญ่ มันไม่ใช่เพียงแค่ทำผ้า มันลงไปถึงโรงงานผลิตเครื่องจักรอุปกรณ์ กระทั่งคันคว่ำ เรื่องทำสีเคมี ทำสารเคมีเพื่อการ Finishing ผ้า ทำหมดเลยครับ... โรงงานจำนวนมาก ไม่ได้มีความรู้จริงๆ ในเรื่องของการทำ Textile ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจครอบครัว อาศัย Technician Engineer เท่าที่สถาบันการศึกษาของไทยสามารถส่งเสริมให้สร้างขึ้นมาให้ได้ ปัญหาคือ สถาบันการศึกษาไม่สามารถที่จะ Provide ด้านบุคลากรเพียงพอ แล้วก็คุณภาพพอ ดังนั้น อุตสาหกรรมก็จะโตไม่ได้”

ผู้บริหารของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายในห่วงโซ่อุปทาน ต้องมีการพัฒนาหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นคนกลางในการประสานความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ดังนี้

“ถ้ามองภาพใหญ่เลยก็คืออย่างตอนนี้ในห่วงโซ่อุปทาน คนที่บริหารจัดการเป็นภาพใหญ่มันมีอยู่ 2 กลุ่มก็คือ หนึ่งสหพันธ์สิ่งทอที่มีสมาชิกคือ 8 สมาคม กับสองสถาบันสิ่งทอ บวกกับหน่วยงานภาครัฐเข้ามาเพิ่ม คือ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ แล้วก็ผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ สหพันธ์สิ่งทอ กับสถาบันสิ่งทอ ทั้งสองหน่วยงานนี้ควรจะเป็นหน่วยงานที่ทำให้ห่วงโซ่มั่นแข็งแรง แต่ปัจจุบันไม่สามารถที่จะใช้สองหน่วยงานนี้บริหารจัดการเพื่อให้ห่วงโซ่ตกลงได้ เนื่องจากสหพันธ์สิ่งทอเองตัวเข้าเองไม่ได้เป็นนิติบุคคล ไม่ได้จดทะเบียน ไม่มีบุคลากรทำงาน ไม่มีสถานที่ทำงาน มีแต่ชื่อ เพราะฉะนั้นมันก็ไม่สามารถสร้างกิจกรรมอะไรให้ห่วงโซ่มั่นเกิดขึ้นได้ อันที่สองสถาบันสิ่งทอ มีเงินมาก มีคนที่มาจากภาครัฐเป็นหลัก บริหารแบบราชการ มีเครื่องมือ มีสถานที่ แต่ว่าไม่สามารถเอามาเป็นประโยชน์เพียงพอที่จะสร้างห่วงโซ่ทั้งหมดได้ เพราะฉะนั้นจริงๆ แล้วก็คือกลายเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งว่ามันไม่มีคนที่จะมาคล้องห่วงให้”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงพิมพ์ผ้าขนาดใหญ่กล่าวว่า โรงงานมีการลงทุนและใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของแบรนด์เครื่องนุ่งห่ม และทำโรงงานได้รับงานจากลูกค้าที่เป็นแบรนด์แฟชั่นอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

“10 ปีตอนนั้นเค้าวิ่งเมืองจีนตลอด แล้วเรารู้สึกว่า ฐานนี้มันหายไป เราก็ต้องเปิดให้มีรายได้เข้ามาเราก็เลยรับผ้า brand เข้ามา แล้วเราก็ต้องศึกษาการทำลาย มันไม่่ง่าย มันต้องใช้

เทคนิคเยอะมาก แรกๆ ต้องใช้ความพยายามอย่างมากเลยที่จะออกมาให้มันสวย เรามีค่าใช้จ่ายในแรงงานคนเยอะมาก พอถึงจุดจุดหนึ่งมันก็เริ่มก็ได้ระดับหนึ่งแล้วค่ะ แต่ collection ของ brand มันจะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ แล้วก็หลากหลายมากๆ ค่ะ เพราะฉะนั้นก็มาใหม่อีก ก็ปัญหาใหม่อีก คนของเราจะต้องเจอปัญหาอีก ถ้ามว่าค่าใช้จ่ายตรงนี้สูงมากไหม สูงมาก แต่ว่าการที่ราคาเรา cover ต้นทุนที่เกิดขึ้น แล้วก็รับ brand ตรงนี้ได้ แล้ว brand ไหนที่เรารับแล้วคุยกันรู้เรื่องแล้ว เราก็จะมี order ต่อเนื่อง มันก็จะกลายเป็นว่า เราก็จะเป็นลูกค้าที่จะสามารถรับต่อเนื่องกันไปได้”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงพิมพ์ผ้าขนาดใหญ่กล่าวว่า โรงงานมีการปรับเปลี่ยนวิธีการขายให้มีความยืดหยุ่น และมีการให้บริการที่ครบวงจร ดังนี้

“เราเป็นโรงงานขนาดค่อนข้างใหญ่ แล้วก็สามารถทำ Full Process เพราะเราเริ่มตั้งแต่เส้นด้าย แปรรูปเส้นด้ายให้เป็นรูปแบบที่ที่สวยงาม เพื่อจะให้มีการออก Product ตามที่ลูกค้าต้องการ มีโรงทอมีพิมพ์ย้อมสำเร็จ รวมทั้ง Finishing ต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ จะเป็น Normal Finishing หรือจะเป็นการ Functional ต่างๆ การใช้ Chemical หรือการใช้ Physical หรืออะไรหลายๆ อย่างที่ทำให้ผ้ามีคุณสมบัติแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน งานเราก็จะมี Section ของการขายทั้ง 2 Section คือ Section ที่เป็น Mass Product กับ Section ที่เป็น Retail... เรามี Flexible ในวิธีการขายมากขึ้น เราถึงทำจำนวนน้อยได้แต่ราคาจะค่อนข้างสูง เพราะเราจะสูญเสียเยอะ อะไรที่ยากๆ Test ขึ้นมาได้ มันใช้เวลา แล้วก็ค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนายกสมาคมเส้นใยสังเคราะห์กล่าวว่า การเชื่อมโยงอุตสาหกรรมต้นน้ำและอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มทำได้จากการนำเรื่องของ Function ต่างๆ เพิ่มเข้าไปในเครื่องนุ่งห่ม เพื่อให้มีการพัฒนาและสร้างคุณค่าร่วมกัน ดังนี้

“เราจะไปเล่นเรื่อง Functional เหมือนอย่าง Brand ประเทศที่มันเป็นการทำงานระหว่าง Toray กับบริษัท เพราะมันตั้งแต่ต้นน้ำจนถึง Apparel เลย เค้าน่าจะไปดูเรื่อง Function ต้องบวก Function เข้าไปใน Fashion พอตลาดมันเริ่มอิมตัวมันต้องมีการใส่ Function เข้าไป ซึ่งการใส่ Function นี้ก็จะเริ่ม Catch ตลาดตั้งแต่ Middle จนถึง High-End นะคะ ตัวนี้ก็จะ เป็น Potential”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงพิมพ์ผ้าขนาดใหญ่กล่าวว่า บริษัทมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาเทคนิคเพื่อให้ได้คุณภาพตามที่แบรนด์เครื่องนุ่งห่มต้องการ ดังนี้

“Retail ที่เป็นพวก Brand เป็นพวก Brand หรือ Product ระดับที่ขายพวกระดับกลางถึงระดับบน เราจะมีค่อนข้างที่จะ Concern ในเรื่อง Process ค่อนข้างละเอียด เพราะตลาดพวกนี้เราได้ราคาค่อนข้างสูง แต่ปัญหาของเราก็คือจำนวนในการขายแต่ละ Order มันค่อนข้างน้อย แล้วความยุ่งยากในการทำเยอะ...มันมีความยากในการทำงาน คือเวลาที่คุณเห็นในลายในกระดาษอย่างนี้ แล้วเวลาที่คุณเอาสีอย่างนี้ไปลงในเนื้อผ้า มันจะไม่เหมือนกันทีเดียวค่ะ มันต้องมีการ

ปรับ ยังต้องปรับอยู่ว่าเนื้ออย่างนี้ ลีอย่างนี้ ถ้าเราใส่ไปเปอร์เซ็นต์เท่านี้ มันได้แค่นี้เอง สมมติแดงไม่ขึ้น ก็ต้องมีการปรับสูตรใหม่เพื่อจะให้สีที่ลงบนผ้ามันตรงกับ Original ที่เค้าต้องการ มันก็ต้องใช้เวลาปรับ สมมติลูกค้าบอกว่าฉันจะเอาลายนี้แหละ แต่ฉันพิมพ์สองเนื้อ ยิ่งไงก็ตามเนื้อที่สองก็ต้องเริ่มปรับใหม่”

นายกสมาคมเส้นใยสังเคราะห์กล่าวว่า ในประเทศไทยมีปริมาณการใช้เส้นใยน้อย การนำเข้าเส้นใยมีราคาถูกลงกว่า ส่งผลให้อุตสาหกรรมต้นน้ำและปลายน้ำไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้ดี ดังนี้

“เพราะเค้า Import Fiber เข้ามาได้ในราคาถูก เพราะบ้านเราอย่างที่บอกนะคะ 1 Line การผลิตอย่างที่บอกวันละ 80 ตัน มี Demand ในประเทศอยู่นิดเดียว อย่าง Spinner เจ้านี้เค้าต้องการผลิต สมมติ อย่างเราผลิตได้ 80 ตันต่อวัน แต่เค้าต้องการแค่วันหนึ่งวันละ 2 ตัน แล้วถามว่าที่เหลือเราจะผลิตมาให้เค้าทำไม เราผลิต 80 แล้ว 78 เราไปที่ไหน เราเหลือ เราไม่สามารถขายคนอื่นได้ เพราะ Demand มันนิดเดียวคะ เพราะฉะนั้น Import เข้ามา มันคุ้มทุนกว่า

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่าอุตสาหกรรมกลางน้ำของประเทศมีจำนวนลดลง มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่ลดลง และได้รับผลกระทบจากการออกกฎหมายห้ามตั้งห้ามขยายโรงย้อม ดังนี้

“มองในแง่ของ Location ประเทศไทยก็ถือว่า Work มากๆ ในภูมิภาคนี้ ก่อนหน้านี้จะเห็นว่าประเทศไทยมี Chain ที่ยาว มี Chain ที่หลากหลาย แต่ด้วยความที่ผ่านมา Chain มันเริ่มหดสั้นลง Chain มันเริ่มมีความหลากหลายน้อยลง ตัวเลือกในการ Supply ใช้ อย่างเช่นโรงย้อมที่มีอยู่ ก็มีให้เลือกน้อยลง หายไป ปิดโรงงานลงบ้าง กลายเป็นว่าพอหลุดจากทอมาพอกย้อม ตอนนี้นี้ผมเห็นความอ่อนแอ คือเดิมอินโดนีเซียอยู่ในระดับที่รองจากประเทศไทย แต่ตอนนี้เหมือนไทยถอยระดับลงมา...ตอนนี้มันยังมีประเด็นหลักที่ยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ก็คือประกาศห้ามให้ตั้ง ห้ามให้ขยายโรงย้อม ด้วยความกลัวเรื่องสิ่งแวดล้อม ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนตอนสุดท้ายว่าตั้งได้ขยายได้ในเขตอื่น แต่ด้วยความที่การลงทุนมันสูง คนก็เลือกที่จะไม่ลงทุน มันก็เลยไม่โตไม่ขยาย อันนี้เป็นหนึ่งในอุปสรรคที่ยังติดขัดอยู่ในประเทศ คือที่ปิดตัวลงไปจะเป็นโรงย้อม เจ้าของทั้งหลายไม่มีความรู้สึกว่าจะอยากจะได้ทำ แล้วมีแต่ถดถอย”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมพอกย้อมพิมพ์ได้รับผลกำไรไม่สูง ทำให้ผู้ประกอบการไม่มีการลงทุนปรับเปลี่ยนเครื่องจักร ดังนี้

“ธุรกิจนี้ไม่ได้ร่ำรวย ธุรกิจ Textiles มันก็แค่เสมอตัว เราจะไม่พยายาม Invest อะไรมากมาย ธุรกิจนี้ค่อนข้างเหนื่อยแล้วก็ยุ่งยาก ผู้บริหารหลายคนเปลี่ยนไปทำแบบอื่น แต่ว่า Maintain ตรงนี้ไว้ เพราะเราลงทุนไปแล้ว คือเป็นธุรกิจที่ลงทุนเครื่องจักรค่อนข้างเยอะ ถ้า

เครื่องจักรยังทำงานได้อยู่ ก็ให้มัน Flow ต่อไป แต่นักบริหารที่จะลงทุนเพื่อให้มันบูม คงไม่ค่อยมีแล้ว ก็อาจจะไปทำในเรื่องของ Digital Print อาจจะลงทุนเรื่องของที่สร้างความหลากหลายให้ลูกค้า แต่ว่า Basic ที่จะทยอยมเส้นด้ายนี้คงจะเริ่มๆ Drop ลง แล้วก็เรารู้สึกว่าคนใช้ผ้ามีความหลากหลายมาใช้ผ้ามากขึ้น โรงงานเราเหมือนกับเป็นจุดหนึ่งในธุรกิจสิ่งทอ”

นายกสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอกล่าวถึง การที่ประเทศคู่แข่งเริ่มมีการพัฒนา อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเพื่อให้มีห่วงโซ่อุปทานที่ครบวงจร ดังนี้

“เราผลิตต้นน้ำส่งให้เวียดนาม เวียดนามก็ตอนนี้เค้าส่ง Garment มาก ตอนนี้รัฐบาลก็ทุ่มให้เค้าสร้างต้นน้ำให้มากขึ้น มีโรงฟอกย้อมใหม่เกิดขึ้น มีปั่นด้ายใหม่เกิดขึ้น มีทอผ้าเปิดขึ้น เค้าต้องการให้เหมือนประเทศไทยให้ครบวงจร เค้าจะได้เปรียบเรา เพราะว่าค่าแรงเค้าต่ำ ถ้าเมื่อไหร่เค้าครบวงจรเมื่อไหร่ เราเหนื่อย”

ผู้บริหารของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกล่าวว่าโครงสร้างของ อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำและปลายน้ำมีโครงสร้างที่เชื่อมโยงกันได้จากปัญหากำลังการผลิต และความต้องการที่ไม่สอดคล้องกัน ดังนี้

“ตั้งแต่โครงสร้าง มันผูกไม่ได้ตั้งแต่แรกแล้วไง ห่วงต้นน้ำมันห่วงโซ่ใหญ่มาก ห่วง ปลายน้ำมีแต่ห่วงเล็กๆ เต็มไปหมด มันก็เข้ามาลิ้งค์ไม่ได้ OBM คือนับแล้วไม่ถึง 10 ซึ่งเรียกได้ว่าเป็น ขาใหญ่ที่มีเป็น 100 Shelves ขึ้นไปทั่วประเทศ พวกนี้เขามี Volume เขาสามารถต่อรองได้ แต่เจ้า เล็กก็คือฉันมีอยู่แค่ Shop เดียว ตัวหนึ่งห้าพัน แปดพัน สองหมื่น อันนี้เขาก็มีแหล่งซื้อผ้าของเขา แล้วก็ไม่ได้เป็น Chain ที่ยาว จนถึงต้องไป Develop จนถึงต้นน้ำ กิจกรรม ของ Supply chain ที่จะมี Value Creation จะเกิดเฉพาะ เจ้าใหญ่คุยกับเจ้าใหญ่ เจ้าเล็กไม่เกิด โรงย้อมไม่ยอมพัฒนาให้เจ้า เล็กเพราะว่า Value มันน้อย เพราะฉะนั้นในปัจจุบันมันมีแต่ เจ้าใหญ่ที่คุยกัน ต้นน้ำโรงย้อมโรงหนึ่ง ก็เป็นพันล้าน โรงทอก็เป็นหลักหลายร้อยล้าน โรงปั่นนี่หลายพันล้าน เพราะฉะนั้นเวลาบ้านเราเวลา ทำกิจกรรมขึ้นมาสำหรับทำผ้าเพื่อให้ Garment ไปใช้นะ มันไม่ใช่โรงงานเล็กทำให้โรงงานเล็ก มันมี แต่โรงงานใหญ่นี้แหละทำให้โรงงานใหญ่”

นายกสมาคมชาวโอบีแบ็กกล่าวว่าแบรนด์แฟชั่นไทยมีการใช้ผ้าในประเทศน้อยมาก และไม่มีการเชื่อมโยงกันระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ดังนี้

“ในกลุ่มของที่ทำเรื่อง brand หรือไม่ต่ำกว่า 70% เป็นของที่ใช้การ Sourcing จาก ต่างประเทศทั้งสิ้น ไม่ได้ใช้ในบ้านเราเลย สมาคมต้นน้ำพวกทอผ้าผ้าฝ้ายพอค่าผ้า เค้าบอกว่ากลุ่มตรง นี้ไม่ได้ใช้ผ้านี้ แปลว่าไม่ได้ใช้ผ้าไทยแล้ว แล้วก็ไปดูทางกลุ่ม OEM เค้าบอกว่า คำสั่งของพวกบรรดา Brand ไม่ได้ลงที่ OEM แล้ว นั่นแปลว่า ทั้งผ้าสำเร็จ ผ้าฝ้าย แล้วก็กระบวนการทำนั้นไม่ได้ทำในบ้าน

เราแล้ว เพราะว่าของที่อยู่ในห้างเราก็น่าจะ 80% ไม่ได้ทำในบ้านเราเลย อันนี้เราต้องมองว่ารูปแบบ เรื่องของการพยายามจะห้วง Supply Chain ในบ้านเรามันข้ามตรงนั้นไปแล้ว

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวถึงความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างความต้องการวัตถุดิบที่มีความเป็นเอกลักษณ์และมีความหลากหลายของแบรนด์ที่มีดีไซน์นำ และขีดความสามารถการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้า ดังนี้

“บางคนอยากจะมาเลือกจากโรงงานต่างๆ ต่อให้โรงงานที่ใหญ่ที่สุดในโลก ก็คงไม่มี โรงงานแบบที่เค้าอยากจะได้เพราะ Material ที่เค้าต้องการ อาจจะข้ามตระกูลได้ทุกอย่าง อาจจะ ต้องการ Unique แล้วจะเอาน้อยๆ ถ้าเป็นพวก Designer Brand โดย Nature มันไม่ควรเป็นการ ผลิตอุตสาหกรรมอยู่แล้ว”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าแบรนด์ชุดชั้นในกล่าวถึงระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าจาก โรงงานอุตสาหกรรมกลางน้ำยังไม่ทันต่อความต้องการของแบรนด์เครื่องนุ่งห่ม ดังนี้

“แล้วก็ไม่ว่า Minimum ในการทอ Minimum ในการย้อม แล้ว Lead Time นาน กว่าต่างประเทศเยอะมาก จะ Develop อะไรทีหนึ่งเป็นหลายๆ เดือน แต่ต่างประเทศค่อนข้างไวกว่า มากเลย พอเราบอกความต้องการหรือเราส่งตัวอย่างไป ใช้ได้ ใช้ไม่ได้ คอมเมนต์ไป Develop ร่วมกัน ลืออะไรๆ แป๊บเดียว Production 2 Weeks จบ ส่งของให้เรา แต่ของไทยนี้ใช้เวลานานกว่า”

ผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่าเครื่องจักรและกระบวนการผลิตของ อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำไม่สามารถผลิตในจำนวนจำกัดตามความต้องการของผู้ประกอบการ SMEs ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ดังนี้

“เพราะว่าพวก SME ทั้งหลายไป link กับโรงงานโดยตรง จะเป็นแค่โรงเดียว ทำ อะไรไม่ได้ ไม่มีทาง ปริมาณแค่ว่าอาจจะน้อยเกินไป เลื้อยเพียงแค่วัน 1 โมเดลเนี่ย อาจจะ 100 ตัวก็ได้ 200-300 ตัว มันใช้ผ้าเพียงแค่ระดับร้อยเมตรเท่านั้นเอง มันไม่สามารถที่จะรองรับการผลิตของ โรงงานได้ โรงงานเรารองรับการผลิตอย่างน้อยก็เป็นพันนะฮะ เป็นพันต่อ 1 ผ้า 1 Style แล้วก็ในการ ย้อมสีนะครับ ก็ต้องหลายๆ ร้อย ต่อ 1 colorway ซึ่งเหล่านี้ มันทำให้โรงงานกับพวก SME ไม่ สามารถมา match กัน”

นายกสมาคมไหมไทยกล่าวว่าคุณภาพและคุณลักษณะของผ้าและวัตถุดิบไม่ สอดคล้องการนำไปใช้งานของผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่ม ดีไซน์เนอร์ต้องมีการศึกษาคุณลักษณะของผ้า และ มีการพัฒนาให้มีความเหมาะสมในการใช้งานกับเครื่องนุ่งห่มให้มากขึ้น ดังนี้

“ผ้าไหมที่เราผลิตอยู่ทุกวันนี้มันไม่ค่อยเหมาะกับเอามาเป็นเสื้อผ้า เพราะว่าหนึ่งผ้า ไหมมันไม่ค่อยทึงตัว มันไม่สลายเหมือนกับผ้าตัวนที่ หรือเค้าจะเอาไปทำหลายแบบได้ ถ้าเค้าต้องการ



จะใช้ไหมจริงๆ เค้าต้อง และศึกษาว่าผ้าไหมเป็นแบบนี้ จะออกแบบทางไหนได้มั่ง แต่ต่อไปเนี่ยเมื่อมีการพัฒนาผ้าไหมขึ้นมาสำหรับเครื่องนุ่งห่ม มันก็จะมีผ้าหลากหลายที่ Designer จะเลือกได้”

ผู้บริหารของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกล่าวถึง ขนาดธุรกิจและผลประโยชน์ที่ต้องการของอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำมีความแตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงกันระหว่างห่วงโซ่ ดังนี้

“ด้วยขนาด ด้วยความกลาง ความเล็ก อาจจะทำให้ทำได้ไม่เหมือนบริษัทที่ เพราะว่า Negotiation Power อาจจะไม่พอ บริษัทที่ทำได้เพราะเค้าใหญ่ โรงผ้าอาจจะยอมคุยด้วย โรงเล็กบอกถึงเวลาไปทำไม่เห็นมันจะคุยกับฉันเลย ถ้าเค้ายัง Negotiation Power ยังไม่พอ ถ้าเค้ายังไม่รวมกลุ่มกันมันก็ไม่พออยู่ดี อำนาจต่อรองมันอยู่ที่ Scale ด้วยนะครับ อยู่ที่ Volume การซื้อ รวมถึงว่าจะขอเข้าไปช่วยพัฒนา Supplier แต่ตัวเองยังพัฒนาไม่ได้ก็คงจะลำบาก ส่วนใหญ่ก็มีแค่ข้อมูล ส่ง Spec อะไรมาเท่านั้น”

ผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าขนาดใหญ่กล่าวถึงความสัมพันธ์โดยส่วนใหญ่ของแบรนด์แฟชั่นและผู้ผลิตในประเทศเป็นการผลิตและการสั่งซื้อและขาดการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว ดังนี้

“ Local Brand มีใช้ของเราบ้าง แต่ที่ Connect เป็นแบบ Supplier ประจำ ที่เรียกว่า Order ต้องเป็นของเราเลยอย่างนี้ คือเราเองพร้อมที่จะ Commit แต่ไม่มีคน Commit เค้าอยู่ในจุดจะเลือกตลอดเวลา ช่วงหลังมันก็มีหลายครั้งที่เลือกเป็นสำเร็จรูปจากต่างประเทศมาเลย เค้าเองพยายามเปิดทางเลือกของตัวเอง คือพยายามที่จะไม่ Commit ในลักษณะที่ต่อเนื่อง เพราะงั้นการผลิตของที่นี่จริงๆ ในส่วนของผ้าเสื้อ เราพึ่งส่งออกมากกว่า...ก็ถือเป็นลักษณะการค้าในเชิงของผู้ซื้อที่เป็น Retail Brand ทั้งหลาย เค้าไม่ได้ Commit ที่จะใช้ของไทยเป็นประจำ เค้าก็ Bargain ทุกตัว”

ผู้บริหารของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกล่าวว่าการอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มขาดหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานความร่วมมือระหว่างห่วงโซ่ ดังนี้

“คนที่เข้ามาบริหารจัดการนี้ จะต้องเป็นตัวอย่างของการทำให้ได้ แล้วก็เป็นตัวจุดเริ่มก่อน ถ้า Garment เล็กๆ ไม่สามารถมา Link ห่วงของโรงย้อมให้มันใหญ่ได้ จะต้องมีส่วนหนึ่งมาเชื่อม ห่วงนี้ช่วยทำตัวอย่าง ช่วย Develop สินค้าตัวอย่างขนาดเล็ก ช่วยทำ Production ใน Lot เล็กๆ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็น Pilot Pant เพื่อให้โรงงานเล็กเอาไปใช้จนเขาแข็งแรง จนหลายๆ โรงงานสามารถที่จะมี Volume ในระดับหนึ่ง ซึ่งอาจจะยังไม่ได้ใหญ่มาก แต่ต้องมีในระดับหนึ่งไปซื้อจากห่วงที่มันใหญ่ขึ้นบ้าง ถ้ามีห่วงเพิ่มมาช่วยพัฒนา พัฒนาเสร็จเอาไปใช้จนมันเกิดมูลค่าจนมันเกิดตลาด พอไปขายเริ่มมี Volume ก็ไปซื้อที่โรงย้อม โรงย้อมยอมทำให้”

ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าขนาดใหญ่กล่าวกับผู้ผลิตแบรนด์เครื่องนุ่งห่มและผู้ผลิตผ้าขาดความเชื่อใจกันและขาดการสื่อสารร่วมกัน ดังนี้

“ในระบบ Value Chain มันต้องเข้ามาใกล้ชิดกันกว่าเดิม คือมันไม่สามารถใกล้ชิดด้วยการให้อีกคนเป็นคนทำ แล้วให้อีกคนเป็นคนเลือกอย่างเดียว ถ้าอย่างนั้นเป็นไปได้ คือทุกคนต้องเข้ามาใกล้ชิดแล้วก็มาบอกว่าจะ Commit จะแบบไหน ใคร Commit เท่าไหร่ ทางผู้ผลิตในส่วนของ Textiles ยินดีต้อนรับอยู่แล้ว เพราะทุกวันนี้เราต้องพึ่งส่งออกเยอะมาก เราเองเราก็พยายามจะหา Batch Size ให้มันมากขึ้นอยู่แล้ว ถ้ามีโอกาสที่จะเพิ่มยอดขายภายในประเทศเพื่อ Secure ไม่ต้องไปเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนหรืออะไรต่างๆ เรา Prefer ที่จะทำอยู่แล้ว”

ผู้บริหารและเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ารายใหญ่กล่าวประเทศไทยขาดการสร้างตัวแทนจำหน่ายที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการรวบรวมและจัดจำหน่ายเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างห่วงโซ่ และผู้ผลิตแบรนด์เครื่องนุ่งห่มเลือกใช้ผ้าจากต่างประเทศที่มีความหลากหลายมากกว่า ดังนี้

“ไม่มีการสร้าง Trade ให้เกิดขึ้นจริงๆ พอไม่สามารถที่จะรวมตัวกันเป็นสร้างกลุ่ม Trade ให้เกิดขึ้นจริง วาไรตี้ของ Product จะค่อนข้างจำกัด ผ้าที่เป็นตัวเป็น Wholesale ซึ่งพวกนี้เค้าจะ Stock ผ้า เค้าก็ไปหา Oursource ไป Sourcing จากต่างประเทศ ไปหาเข้ามา มีอะไรก็เอาเข้ามาจากต่างประเทศ ไปงานแฟร์ ก็ไปดูว่าผ้าตัวอันนี้สวยนะ เค้าก็จะเอาเข้ามาอยู่ในกลุ่มสินค้าที่เค้าจะขาย จากนั้นเค้าก็ทำ Sample แล้วก็วิ่งขายให้กับโรงงาน Garment หรือแบรนด์ SMEs”

ผู้บริหารของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกล่าวว่า การเชื่อมโยงในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเกิดขึ้นจากปลายน้ำไปหาต้นน้ำและเกิดขึ้นเฉพาะในแต่ละห่วงโซ่ ดังนี้

“ตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ปั่น ทอ ฟอก ย้อม รวมไปถึง Garment รวมไปถึง Retail มันเป็นห่วงโซ่ที่ไม่ได้มีความสม่ำเสมอ แล้วก็ไม่ได้มีความเชื่อมโยงกันตลอดเวลา คือมันโยงกันเป็นข้อๆ คู่ๆ มันไม่ได้โยงกันทั้งหมด...บางความสัมพันธ์ก็เป็นโรงย้อมกับ Garment บางความสัมพันธ์ก็เป็น Garment กับผู้ขายที่เป็น Retail แต่ที่ประมาณว่าผู้ขายเลยที่เป็นปลายทางเลยไปมีความสัมพันธ์เป็นโซ่เดียวกับโรงปั่นเลย ประเภทโรงปั่นฉนั้นจะปั่นเส้นด้ายชนิดหนึ่งขึ้นมา เพื่อให้ไปขายอยู่หน้าร้านเป็นเส้นด้ายชนิดนั้นเพื่อสร้าง Value ขนาดนี้มันไม่มี...เครือข่ายเฉพาะที่อยู่ในห่วงแต่ละห่วงของมันเอง สมมุติ Garment ก็มีเครือข่าย Garment”

ผู้บริหารของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกล่าวว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยมีห่วงโซ่อุปทานที่ครบวงจร แต่การเชื่อมโยงกันระหว่างห่วงโซ่ ดังนี้

“ศักยภาพเมืองไทย Supply Chain ครบ ต้นน้ำยันปลายน้ำครบ แต่ก็ยังไม่ดี ก็จะไม่ค่อยกันนะ โรงผ้ามันก็มีข้อจำกัดของเค้า เค้าเป็น Investment Intensive จะมาผลิต Small Lot ให้พวกรายเล็กรายน้อยที่ทำ Fashion มันก็ลำบาก ก็เป็นปัญหาวนเวียน ซื้อม้าต้องเจอ Minimum ต้องทำ Collection หนึ่งแบบซัก 10 ตัว 20 ตัวได้ไหม ไม่มีทาง อย่างนี้มันก็ Match ไม่ได้อีก”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่กล่าวถึงการวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเพื่อรองรับความต้องการวัตถุดิบใหม่ที่มีความหลากหลายของอุตสาหกรรมปลายน้ำ มีดังนี้

ผู้บริหารและเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าขนาดใหญ่กล่าวว่า อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำมีความเป็น OEM สูงและขาดองค์ความรู้ในการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

“Knowledge เป็นปัญหาที่เป็นปัญหาใหญ่ก่อน แล้วก็พอเป็นตรงนั้น ก็จะไม่รู้ว่าจะไปลงทุนกับอะไร โรงงานจำนวนมากไม่ได้มีความรู้จริงๆ ในเรื่องของการทำ Textile ไม่ได้มีความรู้มากพอ แล้วก็พบว่าโรงงานจำนวนมากส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจครอบครัว มีโรงงานที่มีขนาดใหญ่จำนวนหนึ่งเท่านั้นเองที่เป็นลักษณะบริษัท ปรากฏว่าธุรกิจครอบครัวเล็กๆ เหล่านี้ถูกหลานก็จะไม่ได้มีโอกาสที่จะไปเรียนด้าน Engineer ด้านเทคโนโลยีต่างๆ เพราะทุกคนจะมุ่งการค้าหมด บวกกับมันค่อนข้างที่จะ Tough ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ไม่ได้มีการส่งเสริมอะไร อาศัย Technician Engineer เท่าที่สถาบันการศึกษาของไทยสามารถส่งเสริมให้สร้างขึ้นมาให้ได้ เป็นปัญหาบุคลากรไม่ครบ”

ผู้บริหารและเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าขนาดใหญ่กล่าวว่า อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำขาดการสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาเครื่องจักรและเทคโนโลยีในการผลิต ดังนี้

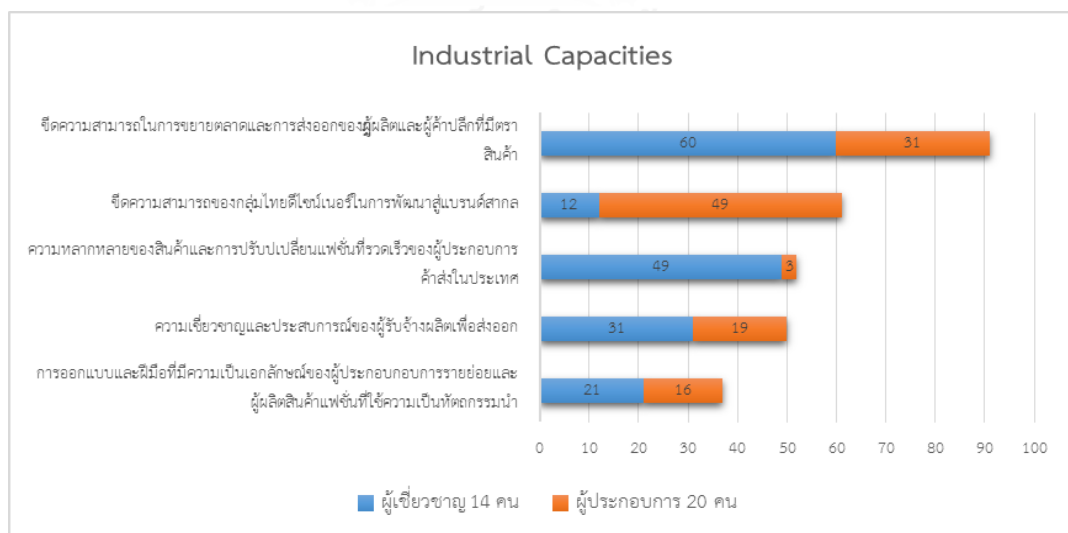
“นั่งอยู่อย่างนั้น ไม่ได้เติบโตไปไหน มันไม่เหมือนกับพวกธุรกิจของทางเกาหลี รัฐบาลเกาหลีประกาศเรื่องนโยบายในการพัฒนาสิ่งทอของเค้าว่าเค้าจะแข่งกับประเทศอิตาลี ผ้าเสื้อผ้านี้เมืองไทยทำไม่ได้ พวกเค้าทำได้หมดนานแล้ว การย้อมการ Finishing ที่แปลกๆ เค้าทำได้ตั้งนานแล้วในขณะที่ของเราไม่มี แล้วเค้าก็พัฒนามาตลอด มีการจัดแฟร์สำหรับให้คนเข้าไปซื้อผ้า เค้าเชิญ Trader ทั้งหลาย กระทั่งเชิญโรงงานด้วยกัน ตัวเครื่องปั่นโรงรมให้ฟรี แล้วเงินเหล่านี้ก็คือมาจากทางส่วนของภาครัฐของเค้า คือมีการส่งเสริมอย่างนี้ตลอดเวลาเลยปีที่ผ่านมา เค้าพัฒนาขึ้นไปเรื่อยๆ ในขณะที่ของเราไม่มี...เค้าทำจริงจัง คือมันเป็น chain ขนาดใหญ่ มันไม่ใช่อุตสาหกรรมเพียงแค่ทำผ้า มันลงไปถึงโรงงานผลิตเครื่องจักรทำอุปกรณ์ กระทั่งค้นคว้าเรื่องทำสีเคมี สารเคมีเพื่อการ Finishing ผ้า ทำหมดเลยครับ”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่มีแบรนด์เสื้อผ้าเด็กและเป็นผู้ผลิตเพื่อส่งออกรายใหญ่กล่าวว่า อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำขาดการวิจัยและพัฒนาผ้าและวัตถุดิบให้มีความหลากหลายและมีคุณภาพสูง ดังนี้

“จากการที่ทำงานในอุตสาหกรรมนี้มา ถ้า Supplier ในเรื่องวัตถุดิบหลักๆ ของเมืองไทยพัฒนาไปกว่านี้ Garment เมืองไทยจะไปได้ดีกว่านี้ ไม่ค่อยมีผ้าใหม่ๆ มา เทคโนโลยีด้านผ้าแบบอะไอย่างนี้ โครงสร้างผ้า ไม่ค่อย หรือ Accessories ความหลากหลาย เราผู้ต่างประเทศไม่ได้เรื่อง Innovation ในเรื่องของวัตถุดิบนะ เราเราผู้บางประเทศไม่ได้จริงๆ ข้อจำกัดในการทำของเรา มันก็มี ยกตัวอย่าง แม้แต่กระดุม Snap ง่ายๆ มันก็จะมีบาง Brand ที่เค้าระบุว่าเค้าต้องใช้ยี่ห้อนั้น ในขณะที่ Local ของเราเองมันทำไม่ได้แบบนั้น”

#### 4.1.6.3 ตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capacities)

ผลการวิเคราะห์และจัดกลุ่มเนื้อหาของตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capacities) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ 47 คน มีการกล่าวถึง (References) ตัวบ่งชี้ย่อยของขีดความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capacities) ใน 5 ด้าน ดังนี้คือ 1) ขีดความสามารถในการขยายตลาดและการส่งออกของผู้ผลิตและค้าปลีกที่มีตราสินค้า (OBM) 2) ขีดความสามารถของกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ในการพัฒนาสู่แบรนด์สากล 3) ความหลากหลายของสินค้าและการปรับเปลี่ยนแฟชั่นที่รวดเร็วของผู้ประกอบการค้าส่งในประเทศ 4) ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้รับจ้างผลิตเพื่อส่งออก (OEM) 5) การออกแบบและฝีมือที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของผู้ประกอบการรายย่อยและผู้ผลิตสินค้า และ 6) แฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ดังแสดงในภาพที่ 4-20



ภาพที่ 4-20 ตัวบ่งชี้ย่อยของขีดความสามารถของอุตสาหกรรมแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกล่าวถึงความหลากหลายและแพชชั่นที่รวดเร็วของผู้ประกอบการค้าส่งในประเทศ มีดังนี้

นายกสมาคมโบบี้ กล่าวว่า ผู้ประกอบการค้าส่งกล่าวว่าผู้ประกอบการค้าส่งยังไม่มีการพัฒนามาตรฐานทางด้านการผลิตทำให้ไม่สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการมาตรฐานในการผลิต

“ด้วยความเป็นขนาดเล็ก แล้วก็มีความเฉพาะด้านของเค้า สมาคมเจอปัญหาเหมือนกันว่าเรามีลูกค้าขนาดใหญ่เข้ามา เรามีห้างจากทางเยอรมันเข้ามา เรามีห้างจากทางญี่ปุ่น แล้วเราก็พยายามจะ Set Matching ให้ คือตัวดีไซน์ ตัวงานนี้ผ่านหมดเลย แต่พอไปถึงขั้นขอเยี่ยมชมโรงงานไม่ผ่าน เพราะบรรดา Buyer ใหญ่ๆ เหล่านี้ เค้าต้องการเห็นโรงงานที่เป็นระบบ สามารถที่จะกับตรวจสอบได้ทุกจุด แต่ของเราน่ะไม่มีเลย ไปโรงงานเราที่หนึ่ง เขาก็จะเห็นโรงงานเป็นบ้านที่พักอาศัยด้วย แล้วก็สิ่งแวดล้อมมันก็เป็นห้องแถว ซึ่งข้างๆ ขยายมอเตอร์ไซด์ อีกข้างขายของโชห่วย คือแบบนี้ทางบริษัทขนาดใหญ่เค้าก็บอกว่าไม่ได้เป็นตามนโยบายของบริษัทเค้า ผมก็ถามทางสมาชิกว่าแล้วจะยังไง อยากขายใหม่ก็อยากขาย แต่ถ้าอยากให้เขามาปรับเปลี่ยน เขาคิดว่า เขาขายของเขามีรายได้พออยู่แล้ว ไม่เห็นความเร่งด่วนที่จะต้องมาปรับเปลี่ยนทัศนียภาพของบ้านเขาให้เท่ากับโรงงานที่มีการดูแลแล้วได้ถูกลักษณะ เขาก็ไม่ยังไม่ยอมเปลี่ยน”

นายกสมาคม โบบี้ กล่าวถึงการประชาสัมพันธ์จุดเด่นของสินค้าที่มีคุณภาพและความแตกต่างและส่งเสริมสินค้าที่มีศักยภาพ เป็นการส่งเสริมให้ตลาดค้าส่งมีการขยายตลาดและเพิ่มมูลค่าส่งการออกของประเทศ

“การดูแลจากทางภาครัฐ ที่ถ้าขยายความสร้างความรู้จักให้กับคนอื่น ๆ ได้รับทราบ ว่าประเทศไทยเรามองตรงนี้ ผมว่าจะขยายความเติบโตให้กับผู้ประกอบการได้...ทำไมเค้ามาประเทศไทย สิ่งที่เค้าเอาไปจำหน่าย เขานำความต่างไปจำหน่ายให้กับทางลูกค้าของเขา ลูกค้ามาจากจีน ไม่น่าเชื่อว่ามาซื้อของในประเทศไทย ทั้งๆ ที่ลูกค้าไปซื้อของที่จีน 80% อาจจะมาไทยซัก 2-3% แต่ลูกค้าสามารถนำสินค้าที่แตกต่างจากคนที่นำเข้ามาจากจีน เขาก็สามารถโฟกัสลูกค้าได้ว่า สิ่งที่เค้าจะนำเสนอ เขาไม่ขายของถูกแน่ เขาบอกว่าเขาต่าง นั่นลูกค้ายังเลือกที่จะมาประเทศไทยอยู่ดี น่าจะเป็นจุดแข็งจุดหนึ่งของทาง Buyer ที่เขาตัดสินใจจะมาเลือกจากประเทศไทยเรา”

นายกสมาคม โบบี้ กล่าวถึงการนำสินค้าจากประเทศจีนมาขายเพิ่มขึ้นทำให้สัดส่วนของสินค้าที่ผลิตในประเทศลดลง และสินค้าที่นำเข้ามาส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรฐานและไม่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค

“ผู้ประกอบการในโบบีเบิ้ลือเลือกที่จะนำสินค้าที่ราคาถูกมาจำหน่ายแทนสินค้าที่เป็นของทำในบ้านเรา ประเด็นนี้มันมีตั้งแต่ 10 ปีที่แล้ว เราพยายามจะคุยกันเรื่องของตัว Set Up มาตรฐานสินค้า เราพยายามจะทำเรื่องของการตรวจสอบสินค้านำเข้าว่า มีการสำแดงรายการ สำแดงราคาถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่ข้อมูลเหล่านี้เราพยายาม Work กันมา 10 กว่าปี แต่ว่าตรงนั้นไม่มีสัญญาณตอบรับจากทางภาครัฐ ตอนนั้นเรามองว่ามันน่ากลัวมาก ถ้าของคุณนำเข้ามาจ่ายภาษีครบราคาของคุณจะไม่ถูกมาก ทำให้ของที่มาขายในตลาดสามารถขายได้ถูกกว่าของที่ทำในประเทศ ผมก็หารือกับทางสถาบันพัฒนาสิ่งทอเรื่องการ Set Up มาตรฐานสินค้า ต้อง Set Up ครบ เพราะถ้าชุดชั้นในราคาถูกมาากๆ แล้วมันไม่ได้มาตรฐานต่อคนสวมใส่ เราควรจะต้องห้าม เพราะยังไงเราก็ห่วงเรื่องความปลอดภัยของผู้ใช้มากกว่าเรื่องของราคา”

นายกสมาคม โบบีเบิ้ลือกล่าวว่าผู้ประกอบการค้าส่งสามารถพึ่งพาตนเองได้ทำให้ไม่มุ่งเน้นในการพัฒนาและขาดความเชื่อมโยงกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ

“ทางกลุ่มผู้ประกอบการสามารถที่จะดำเนินกิจการได้มาเรื่อยๆ มีการทำงานเหมือนกับการใช้ประสบการณ์เฉพาะตัว การเรียนรู้เรื่องเชิงวิชาการจะไม่มาก จะไม่มาก เพราะเค้าหมดเวลาไปกับการที่จะต้องค้าขาย แต่แน่นอนทุกคนก็มีความพยายามอยากจะพัฒนาอยากจะได้ความรู้อะไรใหม่ๆ ก็เป็นหน้าที่ของส่วนราชการหรือส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องอาจจะเป็นตัวของสมาคมหรือสหพันธ์สิ่งทอเนี่ย ก็พยายามจะเข้ามาทำหน้าที่ประสาน การนำข้อมูลการนำองค์ความรู้ต่างๆ ให้ทางผู้ประกอบการได้รับทราบเพื่อที่จะพัฒนาตัวผู้ประกอบการเอง พัฒนาตัวสินค้า”

นายกสมาคม โบบีเบิ้ลือกล่าวว่า สินค้าในตลาดค้าส่งของไทยมีคุณภาพดีกว่าและมีการผลิตในจำนวนจำกัดทำให้มีความแตกต่างจากประเทศคู่แข่ง

“เมื่อก่อนเราก็พยายามจะค้นหาวาจริงๆ แล้วเรามีปัญหาอะไร เรามีปัญหาเรื่องต้นทุนที่สูงขึ้นใหม่ ค่าแรงขึ้นทำให้เราขายของได้ยากขึ้นเพราะว่าของเราขึ้นราคา หรือตัวค่าเงินที่มันแข็งขึ้น อ่อนลง คือตัวแปรเหล่านี้ เราจะจัดมันไปอยู่ในเรื่องของ Cost ซึ่งเราก็พยายามหาทางแก้ด้วยการที่จะอธิบายเรื่องงานดีไซน์เป็นตัวชี้แจงกับลูกค้า แล้วก็ทำความเข้าใจกับลูกค้าว่าสิ่งที่คุณได้ไปมันคุ้มค่างกับการที่คุณจะพยายามไปหาของถูกจากประเทศอื่นๆ เพราะตอนนี้ประเทศไทยไม่ได้ขายของถูกอยู่แล้ว ของที่อยู่ในโบบีเบิ้ลือ ประตุน้ำไม่ใช้ขอลูก เพราะเราขายชิ้นละไม่เยอะ มันบังคับทำให้ต้นทุนเราสูง เราขายถูกไม่ได้ แต่ว่าเราก็ไม่ได้บวกกำไรจนมากเกินไป แต่เมื่อเปรียบเทียบกับต่างชาติ เราแพงกว่าแน่ๆ เพราะงั้นเราก็เลยกำจัดตรงจุดอ่อนตรงนี้เอง ว่าเราจะขอเพิ่มราคาจากลูกค้าด้วยการเอาเรื่องของดีไซน์มาทดแทน”

นายกสมาคม โบบีเบิ้ลือกล่าวว่า ธุรกิจค้าส่งเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยสามารถสร้างคุณค่าจากการเป็น ODM และเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตดี

“เราจัดอยู่ในกลุ่มที่เป็น ODM คือคนที่สามารถจะคิดค้นรูปแบบหรือการ design ของเราเอง แล้วก็จำหน่ายด้วยตัวเราเอง แล้วสิ่งที่เรามีความเชี่ยวชาญก็คือเรื่องของเราที่จะนำเสนอสินค้า ซึ่งเราคิดว่าความคิดที่เราใส่ลงไปในตัวแบบ ใส่ไปในตัว Design ที่นำมาจากหลายปัจจัยที่นำมาสู่การออกแบบของเรา สามารถจะนำไปสู่การขายได้จริงๆ แล้วก็เป็นอย่างนั้นจริงๆ เพราะว่าตลอดเวลา 30-40 ปีของตลาดโบ้เบ๊เนี่ยก็มีการเติบโตขึ้นทุกปี Product ที่มีอยู่ในตลาดมันตอบโจทย์ Buyer ได้ เรื่องความรวดเร็ว ความไวของการเปลี่ยนแปลง เป็นจุดเด่นจุดหนึ่งที่ถูกนำมาเมื่อไหร่เขาก็จะได้ของใหม่ไปตลอดเวลา ประกอบด้วยความเป็น Market Place กับความไวของดีไซน์ที่เปลี่ยนได้อย่างตอบสนองความพอใจของลูกค้าได้”

นายกสมาคมโบ้เบ๊ กล่าวว่าสมาคมฯ มีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับสมาคมพ่อค้าผ้า สำคัญในการเป็นคนกลางจัดหาผ้าและวัตถุดิบ ทำให้ผู้ประกอบการในสำเพ็งไม่มีปัญหาเรื่องชั้นต่ำในการสั่งซื้อ

“โชคดีว่าผ้าที่เราซื้อ เราซื้อผ่านสมาคมพ่อค้าผ้าสำเพ็ง เค้าก็จะเป็นคนที่รับภาระที่สั่งผ้าทีละเยอะๆ จากทางโรงงานที่ผลิตผ้ามาเก็บไว้ที่สำเพ็ง ทางเราก็มองไปขอแบ่งซื้อออกมา ฉะนั้นภาระตรงนี้ เราไม่รู้หรือกว่าสำเพ็งซื้อผ้ามาเท่าไร แต่สำเพ็งขายผ้าให้เราเท่านี้ได้ แล้วเราก็พอใจในราคาที่เราขาย เราก็ไม่พยายามไปหาราคาที่มันถูกกว่านี้ เพราะเค้าคงไปเจอเรื่อง Minimum เหมือนกัน ประเด็นเรื่องการใช้ผ้าภายในประเทศของทางโบ้เบ๊กับสมาคมพ่อค้า ก็ได้ทางสมาคมพ่อค้าผ้าสำเพ็งมาเป็นคนกลางให้เรา ก็เลยไม่เจอปัญหาเรื่อง Minimum”

นายกสมาคมโบ้เบ๊ กล่าวว่าตลาดค้าปลีกส่งของไทยมีความไวของการเปลี่ยนแปลงและมีความหลากหลายที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง

“ลูกค้าที่เข้ามาที่ประตูน้ำโบ้เบ๊ เค้าเข้ามาเพื่อที่จะหาความ Variety ที่หลากหลาย เพราะฉะนั้นจำนวนที่จะซื้อแต่ละร้านเค้าก็จะไม่ได้สูงนัก แล้วเค้าสามารถที่จะนำ Variety ที่หลากหลายไป Display ที่ฝั่งประเทศปลายทางได้หลากหลายตามไปด้วย ลูกค้าก็เลยรู้สึกว่าถ้ามาแถวนี้ เค้าก็จะสามารถนำเสื้อยืด ซึ่งไม่จำเป็นต้องซื้อจากร้านเดียวด้วย ก็สามารถมาจากหลายๆ ร้านได้ เพราะว่าเราไม่ได้จำกัด minimum เค้า แต่ขณะเดียวกัน จุดที่เราบอกเค้าว่าเราเป็น Small Lot Supply ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่า พอของเราหมดแล้วเราจะไม่ทำ Repeat Order แสดงว่าของที่เรากำลังจะใหม่ ทันเวลา นั่นคือจุดแข็งจุดหนึ่งเลย”

นายกสมาคม โบ้เบ๊ กล่าวว่า ตลาดค้าส่งของประเทศไทยมีความเป็นศูนย์กระจายสินค้าที่มีการจัดการที่ครบวงจรและตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ SMEs

“เราอาจจะเหมาะหรือ Match เฉพาะลูกค้าที่เป็น SME เหมือนกัน เราจะ Positioning ตัวเราว่าเราคือ Supplier ที่เป็น SME แล้วก็ขอ Supply ให้กับ SME ทั่วโลก ซึ่งเรา

มองว่ามีกว่า 80% ของผู้ค้าทั้งโลก เพราะว่าญี่ปุ่นก็มี SME เยอรมันก็มี SME...ลูกค้าเวลามาถึงที่กรุงเทพฯ เขาจะได้เห็นของเยอะมากกว่าที่เค้าจะได้รับข้อมูลจากแค่ Supplier ใด Supplier เดียวครับ มาถึงเค้าก็สามารถไปได้ทั้ง 4 ตลาดเลยนะ บางท่านก็เลือกเดิน อังคาร พุธ ศุกร์ ในส่วนของ โบบี้ ประตูนํ้า เสาร์อาทิตย์ เขาก็ไปเดินจัตุจักรครับเพราะเขาเปิดแค่ 2 วัน”

นายกสมาคมโบบี้ กล่าวว่า มีความได้เปรียบของสถานที่จัดจำหน่ายที่มีการรวมตัวกันและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมายาวนาน

“โชคดียตรงจุดหนึ่งก็คือเรื่องของความเป็น Market Place ตรงนี้ทำให้เป็นแหล่งที่มีลูกค้าอยู่ในตัวเอง ลูกค้าจะรู้จักย่านการค้าทั้งประตูนํ้า โบบี้ จตุจักร สำเพ็ง ว่าเป็นแหล่งที่มีสินค้าหลากหลายจำนวนมากให้เข้ามาเลือกที่จะนำไปทำธุรกิจต่อ ไปจำหน่ายต่อ ความโชคดีของธุรกิจที่เกิดขึ้นตรงนี้ ทำให้ผู้ประกอบการเค้าได้รับผลประโยชน์ไปโดยปริยาย เค้าไม่ต้องเหนื่อยในการหาลูกค้า...กลุ่มที่ทำอุตสาหกรรมค้าส่งนี้ เราอยู่ในส่วนกลางของกรุงเทพมหานคร แล้วก็มีทั้ง 4 ที่ ตรงนี้กลายเป็นความโชคดีแล้วก็เป็จุดแข็งให้ทางกลุ่มผู้ประกอบการเหล่านี้สามารถที่จะดำเนินกิจการได้มาเรื่อยๆ”

นายกสมาคม โบบี้ กล่าวว่า กลุ่มธุรกิจค้าส่งเป็นกลุ่มตลาดที่มีโอกาสขยายตัวและเติบโตเพื่อไปต่อยอดมูลค่าการส่งออกของประเทศ

“เรามองว่าตลาดของเราสามารถขยายตัวได้อีกเยอะเลยครับ เพราะวันนี้ต้องเรียกว่า เราอยู่กันแบบช่วยเหลือตัวเอง ไม่ได้มีการเข้ามาช่วยเหลือหรือผลักดันอย่างที่ควรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลาดตรงนี้สามารถขยายตัวได้อีก ผู้ประกอบการสามารถเติบโตได้อีก มันจะไปต่อยอดให้กับมูลค่าการส่งออกให้กับประเทศ มันจะเป็นการนำเข้าเงินตราให้กับประเทศได้มากขึ้น แล้วมันก็จะสามารถขยายชื่อเสียงให้กับประเทศได้ด้วย เรื่องนี้ยังไม่มีมีการขับเคลื่อนกันอย่างเท่าที่ควร สิ่งนี้น่าจะเป็นพัฒนาการต่อไปแต่ต้องมีคนที่ให้ความสำคัญและยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ ภาครัฐก็ส่วนหนึ่ง ภาคการศึกษา หรืออุตสาหกรรมที่จะมาเกี่ยวเนื่องด้วย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการท่องเที่ยว ก็สามารถที่จะเคลื่อนของคาพยพของเราไปด้วยกันได้ ส่วนหนึ่งของลูกค้าที่มาโบบี้ประตูนํ้าก็ต้องบอกว่าเป็ tourist ส่วนหนึ่ง”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกล่าวถึงความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้รับจ้างผลิตเพื่อส่งออก มีดังนี้

ผู้บริหารจากสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกล่าวถึงแนวทางการพัฒนาของกลุ่มผู้ประกอบการ OEMการพัฒนาเป็น Smart OEM โดยการพัฒนาองค์ความรู้ เครื่องจักร และเทคโนโลยี เพื่อสร้างนวัตกรรม



“ต้องเป็น Smart OEM ผมว่า OEM เราติดในระดับ World Class คือถ้าคุณผลิตเก่ง และคุณบอกว่าคุณอยู่ได้แบบความเก่งของคุณ คุณจะต้องเรียกร้อยราคา เพื่อบอกว่าคุณเก่งของคุณ มันคือราคาที่สูงกว่า...OEM บางบริษัทที่ผลิตชุดกีฬาได้เก่งระดับ World Class เลย และเขาก็เลือกลูกค้าได้ แล้วผู้ที่มาหาก็คือต้องรอเพราะเขาว่าหาคนเก่งกว่านี้ไม่ได้ มันกลายเป็นการผลิตขั้นสูงผลิต อะไรที่มันสูงขึ้นยากขึ้น”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์และเป็นผู้ผลิตเพื่อส่งออกชุดชั้นในกล่าวว่า ผู้ประกอบการที่เป็น OEM ควรมีการนำองค์ความรู้และประสบการณ์ของจากเป็น OEM มาพัฒนาเป็น ODM และ OBM เพื่อขยายตลาดและสร้างคุณค่าเพิ่ม

“คือของไทยไปเน้น OEM จนตัวเองไม่เหลือที่จะยื่น โรงงานที่มีพนักงานเป็นพันๆ คน ถ้าสร้าง Brand แล้วขายทั่วประเทศทั่วโลก แล้วทั้งที่โรงงานระดับนั้นต้องมีทีม Designer เก่งๆ แต่ไปออกแบบให้เค้าเป็น OEM เป็น ODM ออกแบบเสร็จ ให้เค้ามา Choose เอาไปกระจาย ทั่วทั้งจีนทั้งเวียดนามไป Source ราคาให้ต่ำกว่าไทย แล้วก็เอาแบบเราไปให้เค้าทำเฉยเลย เราก็คงผลิตคุณภาพผลงาน Perfect เลิศเลอก็คงโดนเค้าเอาไป...ก็ในเมื่อราคาค่าแรงปรับชะขนาดนี้ เราต้องทำ Brand แล้ว ถ้ายังทำ OEM พอเค้า Move ก็อยู่ไม่ได้ พอจะเอาเค้าไว้ ราคาที่ต้องสู้กับจีน แต่คุณภาพเค้าจะเอาไทย ต้นทุนเราสูง ดังนั้นเราต้องคิดแล้วว่าจะยังทำ OEM อยู่หรือคะ เพราะถ้าเค้าลด Order ลง หรือเราจะยอมทำกับเค้า เราต้องแบกรับภาระทางด้านต้นทุน”

ผู้บริหารสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกล่าวว่าผู้เชี่ยวชาญใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติเป็นฝ่ายควบคุมห่วงโซ่อุปทานของซัพพลายเออร์ OEM และเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต

“พวกแบรนด์ชุดกีฬาระดับโลกมาสั่ง พวกนี้เขาจะกำหนดมาหมด เสร็จสรรพ คุณไม่มีสิทธิ์ไปคิดเพิ่มในมุมไหน คิดเพิ่มในมุมที่ว่าสิ่งที่ Buyer กำหนดมาทั้งหมดนี้มันเป็นไปได้แค่ไหน สำหรับราคาที่ฉันจะทำให้คุณ ในท้ายที่สุดลูกค้าอาจจะโยนแบบมาแบบหนึ่ง ต้องใช้ผ้าอย่างนี้ฟังก์ชัน 20 ชนิด มีปัก มีพิมพ์อย่างนั้น อย่างนี้ ตัดแต่ง อย่างนั้นอย่างนี้ แต่ฉันขอราคาเท่านี้ เขาไม่ได้เอาเทคโนโลยีมา เขาเอาแค่ Requirement มา เทคโนโลยีเป็นของฝั่งผู้ผลิต...เวลาไปคุยกับโรงผ้าบอกว่า นี่มันซิมน้ำ 2 วินาที คุณช่วยทำยังไงก็ได้ขอซิมน้ำ 1 วินาที เพราะฉะนั้นก็อยู่ที่โรงผ้า เขาก็ต้องไปเลือกช่างทอ ช่างย้อม ช่างเส้นด้ายบ้านเราเก่งมาก คนที่ทำผ้านะ แต่พอทำเสร็จ ลิขสิทธิ์มันเป็นผู้ซื้อ ทำให้ความรู้ของเราหมด เทคโนโลยีเราหมด แต่ลิขสิทธิ์เป็นของเขา”

นายกสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอ กล่าวว่าอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่เป็น OEM เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักทำให้มีต้นทุนการผลิตสูงขึ้นจากการขึ้นค่าแรง

“พวกใหญ่ๆ ใน Garment ส่วนใหญ่จะเป็นพวกของ OEM ซึ่งเค้าได้รับคำสั่งมาจาก Brand ซึ่งจะบอกเค้าเลยว่าเค้าต้องไปใช้ผ้าของใคร แล้วก็เค้ามีหน้าทื่ออย่างเดียวคือให้ราคาที่จะตัดเย็บ เพราะงั้น Garment มันหนักอยู่ที่แรงงาน เพราะ Value Added เค้าอยู่ที่ ผ้าเค้าส่งมาแล้วราคา นี่ เพราะงั้น Value Added อันสุดท้ายต้องเสนอราคาขึ้นไป มันอยู่แค่นี้ วัตถุประสงค์มันกินเข้าไปตั้ง 70%”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬาเพื่อส่งออกที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ กล่าวถึงผลจากปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการย้ายฐานการผลิต

“เราตั้งเป้าในปี 15 ว่าสาขาในต่างประเทศรวมกันมีคนรวมกันเข้าไปต้องเกือบ 4,000 คน ก็คือกำลังการผลิต เฉพาะในต่างประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยมีปัญหา ยอดขายเราจะไม่ตกลง เพราะว่า Business จะถูกยกออกไปไว้ในต่างประเทศ เพราะว่าประเทศไทยอาจจะขาดแคลนแรงงานขั้นรุนแรง ค่าแรงอาจจะขึ้นไปอย่างรุนแรง ที่นี้จะทำหน้าที่เหมือนเป็นศูนย์พัฒนาผลิตภัณฑ์ ศูนย์จัดซื้อจัดหา นะครับแล้วก็เป็นเรื่อง Sales and Marketing แล้วก็ไปผลิตที่ประเทศเพื่อนบ้าน เมื่อมันถูกกดดันขนาดนั้น แต่ถ้ายังไม่ถึงตอนนั้น เราก็ยังยินดีที่อยากจะอยู่ในประเทศไทยให้นานที่สุด”

นายกสมาคมโบบีบี กล่าวว่า การย้ายฐานการผลิตของผู้ซื้อรายใหญ่ที่เคยลงทุนในประเทศไทยเป็นการนำเอาองค์ความรู้และเทคโนโลยีไปด้วย

“ถ้าเป็นคู่แข่งจากต่างประเทศ ผมให้ทางประเทศจีนกับเวียดนามเป็นหลักเพราะว่าที่ผมให้ข้อมูลตรงนี้ ก็เพราะว่าผลกระทบที่อุตสาหกรรม OEM ได้รับเนื่องจากการเพิ่มต้นทุนพวกนี้ โรงงานที่เคยลง Order จากประเทศไทยได้ย้ายไปที่เวียดนาม ได้ย้ายไปที่จีน ที่เขาย้ายไป ไม่ได้ย้ายแค่การผลิตการลงทุน แต่เค้าย้ายไปด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรมถูกย้ายไปด้วย ฉะนั้นฐานนวัตกรรม เทคโนโลยี หรือฐานทำการค้า มันถูกโยกไปที่นั่น เราก็ต้องสู้เพียวๆ เลย กลุ่มทุนที่เคยลงทุนในบ้านเราย้ายไปที่นั่น เค้านำไปด้วยทุน คน เครื่องจักร และ Knowhow”

ผู้บริหารของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กล่าวว่าผู้ประกอบการในกลุ่ม OEM มีความเป็นผู้รับจ้างผลิตสูงทำให้มีความยากในการปรับเปลี่ยนการผลิตและการจัดการให้เป็น ODM และ OBM

“เวลาเค้าไปงานหรือ Fair ต่างประเทศ อย่างอเมริกา มันก็จะมีระบบของมัน คือเมื่อก่อนจะชินกับการขายเป็น OEM ก็ต้องมาเป็นตู้ใหญ่ๆ พอมันเปลี่ยนระบบขึ้นมา หลายรายปรับตัวไม่ได้ คือหมายถึงลูกค้าเค้าจะสั่งแบบนี้ แต่เค้าไม่สามารถขายได้ ก็จะต้องมาเป็นตู้เป็นล็อต

ใหญ่ๆ อะไรอย่างนั้น ถ้าจะ Brake เป็น Small Order เป็น Just In Time รวมภาษี รวมค่าส่งให้ อะไรอย่างนั้น เค้าก็จะมีปัญหาเพราะว่าเค้ายังปรับตัวเค้าตรงนั้นไม่ได้”

เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่า โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม OEM ที่รับจ้างผลิตเพื่อส่งออกมีอำนาจการต่อรองต่ำกว่าผู้ซื้อ

“Garment ในบ้านเรามักจะเป็นธุรกิจ OEM ก็คือต่างชาติมาลง order ลง order แล้วก็ให้โรงงานในประเทศไทยเป็นผู้เย็บตัด แล้วก็ส่งออกไป แบบจะถูกออกแบบมาอย่างเรียบร้อย แล้ว ผ้าก็จะถูกกำหนดมาอย่างเรียบร้อยแล้ว ดังนั้นเนี่ยในหลายปีที่ผ่านมา มันมีปรากฏการณ์อันหนึ่งก็คือ อย่างเช่นถ้าคำสั่งเข้ามาที่เมืองไทย เค้าจะสเปคผ้าไว้เรียบร้อยเลยใช้ไหมครับ ซึ่งผ้ามักจะผลิตในประเทศจีน เค้าก็เอามาให้โรงงาน โรงงานก็มีหน้าที่ไปเอาผ้าเข้ามา แล้วก็ตัดเย็บเป็นชิ้นงานแล้วก็ส่งไป ความสัมพันธ์ระหว่างโรงงาน Garment กับโรงงานผ้าผืนของไทยมีไม่มาก แม้กระทั่งสมัยก่อนก็เป็นอยู่ในรูปแบบเช่นนี้”

เจ้าแบรนด์เครื่องนุ่งห่มกล่าวว่าผู้ประกอบการ OEM ของไทยมีความเชี่ยวชาญในการผลิตในจำนวนมากและการผลิตเพื่อส่งออก

“ประเทศนี้ชำนาญการผลิตของที่เป็น Mass โดยเฉพาะระบบอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะ เป็นวัตถุดิบหรือการผลิตเสื้อผ้า ถ้าว่าจีนเก่งไหม จีนก็เก่งแต่คุณภาพเขาไม่ดีเท่าที่ควร ยุโรปเองถ้าคุณ จะซื้อล็อตใหญ่ๆ กับเขา มันก็แพงเกินไป ก็เลยเป็นข้อคิดเห็นว่าถ้าเราจะผลิตอะไรที่เป็นของจำนวนมากๆ เราควรจะหาผู้ประกอบการที่เป็นต้นน้ำในประเทศไทยจะดีกว่าไหม เช่น ถ้าผมจะผลิตวัตถุดิบ ผมก็ควรที่จะหาบริษัทที่อยู่เมืองไทยที่เขามีชื่อเสียงแล้วก็มีผลงานดี แล้วบริษัทเหล่านี้ก็เป็นบริษัทที่เคยผลิตส่งออกเป็น Lot ใหญ่ๆ ให้กับเมืองนอก หรือสองถ้าผมจะผลิตของจำนวนเยอะๆ หลังจากได้วัตถุดิบแล้ว เราก็จะกระจายไปยังซัพพลายเออร์ที่ประเทศไทย

ผู้บริหารของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กล่าวว่าผู้ประกอบการ OEM มีการสั่งสมประสบการณ์มายาวนาน มีขีดความสามารถจากการเป็นผู้ผลิตให้แบรนด์ระดับโลก เป็นผู้นำในเรื่องการผลิต Functional Wear และได้รับความไว้วางใจจากผู้ซื้อรายใหญ่

“เราเป็นผู้นำในเรื่องของ Innovation นะครับ ผ้าผืนที่มีคุณสมบัติพิเศษ เรื่องของนาโน ทั้งหลายนะครับ Functional Wear เราเป็นผู้นำตรงนี้นะครับ ซึ่งเทคโนโลยีหรือ Innovation ตรงนี้เราอาจจะไม่เปิดเผยเท่าไร คือขายกับ Brand ต่างๆ แต่ คืออันนี้เป็นสิ่งที่เป็จุดแข็งของเรา อีกอย่างก็คือเรื่องของการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวก L นะครับ 10% ของอุตสาหกรรมนี้ คือแบบผลิตดีมาก ใช้ไหมครับ ก็คงเคยเข้าไปในโรงงานพวกนี้นะครับ ระดับโลกเลย”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกล่าวถึงขีดความสามารถในการขยายตลาดและการส่งออกของผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกที่มีตราสินค้า มีดังนี้

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ากล่าวถึงแนวทางการพัฒนาแบรนด์แฟชั่นของไทยโดยการสร้างคุณค่าเพิ่มจากการพัฒนาแบรนด์ให้มีความเป็นสากลและมีการแบ่งกลุ่มตลาดเพื่อขยายไลน์สินค้าใหม่

“เค้าแยกเป็น Zone เห็นชัดในร้านเค้าใช้ไหมคะ หรืออย่างร้านใน Mall ที่เป็นแบรนด์นอก เค้าก็จะแยกเป็น Zone ชาย Zone หญิง อันนี้มันก็ทำให้ตลาดมันชัดขึ้น คือก็บอกเลยว่าจะทำทั้งชายและหญิง จริงๆ แบรินด์ของไทยบางแบรนด์ก็ทำแล้วนะคะ แล้วเค้ามี Inter-Designer เข้ามาช่วย ซึ่งทำให้ Up Image ของ Brand มากขึ้น แล้วเค้าก็เลือก Location มากขึ้น ไปอยู่ใน Mall ที่ดีจ้ะ แล้วเค้าก็มีโรงงานผลิตที่เน้นคุณภาพ เพราะฉะนั้นสินค้าเค้า ไม่ว่าจะจะมีเซลล์อะไรก็ตาม สินค้าราคาเต็มไม่ถูกกว่าแบรนด์นอกถูกกว่า”

นายกสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอกล่าวว่า แบรินด์เสื้อผ้าเด็กของไทยมีคุณภาพสูงและเป็นกลุ่มสินค้าที่มีศักยภาพของไทย (Product Champion)

“อย่างการตัดเย็บในเมืองไทยยังมีเหลืออยู่ เพราะว่า การเย็บของที่เกี่ยวข้องกับ Childrenwears เสื้อผ้าเด็ก คนไทยเรา Neat มาก ฝีมืออะไรอย่างนี้เรา Neat มาก เพราะมันถ้าเรื่องเค้าสั่งของ High Quality แล้วก็ Kids นี่มันอันตราย เค้า Prefer สั่งจากรเรา อันนี้คือ Neat ของมัน ความสามารถในการที่เรามี Skill ที่เก่ง”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ากล่าวว่า แบรินด์แฟชั่นของไทยควรมีการพัฒนาภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์แบรนด์ไทยในด้านคุณภาพและการออกแบบให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาดโลก

“เรื่องหนึ่งก็คือคิดว่าเมืองไทยอาจจะทำ Branding ยังสู้ฝรั่งไม่ได้ในแง่ของ Branding Image กับ Branding อาจจะทำให้ Brand Thai Designer เสียเปรียบฝรั่งในแง่ของ Branding การทำ Advertising เค้าทำเยอะ แล้วก็ได้ผลเยอะ แต่บางทีเสื้อผ้าไทยสวยกว่า”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ากล่าวว่า การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการพื้นที่ขาย เช่น การเพิ่มไฮล์ของสินค้า และการนำ Visual Merchandise เข้ามาช่วย

“อย่างแบรนด์ไทยใน Mall เป็นร้านขนาดใหญ่ เค้ามีการจัดเรียงมี Mix And Match มีเรื่องของ VM เรื่องของ Display เข้ามาช่วย มีวาไรตี้ มี Design ซึ่งตรงนั้นช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้า แทนที่เค้าจะไปทำตามอย่างแบรนด์นอก เค้าก็มาทำในตัวของเค้าเอง มันจะเพิ่มความต่างตรงนั้น...แล้วเค้าก็เรียนรู้ว่าถ้าเค้ายังอยู่ใน Size อีก 200 ตารางเมตร กับแบรนด์นอก 1500 หรือ

1200 ตารางเมตรเนี่ย เค้าจะต้องถูกกลืน เค้าจะต้องอยู่ให้ได้ ก็ต้องบอกว่าเค้าพยายามสู้ในการจัด ตกแต่งให้มันเป็น Mix And Match ให้ร้านมันดูโปร่งโล่ง...เราเปิดเวทีให้ Brand ไทย แต่ Brand ไทย ก็ต้อง ต้อง Push ตัวเอง”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ากล่าวว่า การขยายกำลังผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยี และกระบวนการในการจัดหาวัตถุดิบ

“Quality กับปริมาณการผลิต คือไม่รู้ Source ของเมืองนอกอย่าง Brand Import เป็น Source ที่ Stable มากประเทศนี้ปิดไป ก็ผลิตที่ประเทศอื่นก็ได้ แต่ของคนไทย สมมติ โรงงานนี้ปิด คนงานหนี บริษัทน้ำท่วมเจ็ญเลยนะ คือ Source เราอยู่ในเมืองไทยอย่างเดียวกะ แต่ Brand นอกคือเค้า Source ทั้งญี่ปุ่น เมืองจีนก็ผลิตเยอะ บังคลาเทศ มาเลเซีย อะไรเยอะแยะ มากมาย ถ้าประเทศหนึ่งล้มไปเนี่ย ประเทศที่เหลือก็ผลิตได้ แล้วก็ช่วงไหนเป็น Season หรือเป็นจุด แข็งประเทศไทยในการผลิต เค้าก็ส่งมาจากตรงนั้น แต่ที่เมืองไทยคิดว่าเค้าอาจจะเอามาจาก Source เดียวหรือ 2 ก็เลยไม่ Stable”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ากล่าวถึงการเข้ามาของแบรนด์ต่างประเทศที่มีขนาดใหญ่ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของแบรนด์ไทยลดลงและผู้ประกอบการมีการนำเข้าแบรนด์จากต่างประเทศ เพิ่มขึ้น

“เพราะถือว่า Shopping Mall คือศูนย์การค้าใหญ่ คือมันจะใหญ่ คำว่า Shopping Mall คุณตั้งแต่โครงสร้าง ถ้าเราไม่มี Brand Magnet พวกนี้ในการดึง มันก็จะเหมือนกับ Depart เพราะส่วนใหญ่ Brand ที่ห้อง 100 ตารางเมตร มันจะเหมือนมาจากใน Depart ซะส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้น Brand นอกถือเป็น Magnet ในการดึง ที่นี้ Brand เหล่านี้ไม่ได้อยู่ใน Depart มันก็จะสร้างความต่างชัดเจนละ Depart ไม่มี มีแต่ Plaza เท่านั้น เพราะฉะนั้นลูกค้าเดินแล้วจะรู้สึกว่ามันมี Brand แปลกๆ ใหม่ๆ แล้วก็น่าสนใจ โดย ณ วินาทีนี้เอง Brand นอกมานี้ เค้าทำตลาดไทยเสียราคา”

ผู้บริหารสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยกล่าวว่าผู้ผลิตที่เป็น OBM ไม่มุ่งเน้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และไม่มีการทำ ODM เพื่อสร้างตลาดใหม่และขยายการส่งออก

“ODM ที่มุ่งเน้นไปทำเรื่องของการพัฒนาในส่วนของแบรนด์ก็มีหลายเจ้า แล้ว ODM ที่ไม่ได้มุ่งทำแบรนด์แต่มา Serve บริการของ OEM ก็มีหลายเจ้า คือ ODM นี้มีส่วนสาระสำคัญ มากในการที่จะพัฒนาให้อุตสาหกรรมนี้แข็งแรง ถ้าคุณเป็น OEM คุณก็กำไรมาจากค่าแรงอย่างเดียว คุณเป็นแบรนด์แต่คุณไปทำงานแทน ODM ด้วย คือมี Design เป็นเรื่องของแบรนด์ ทำงานแทนเขาหมด แล้วคุณก็จะทำ Marketing ด้วย งานของ OBM ตอนนี้นั้นไปทำงานแทน ODM มันก็เลยโตได้ ยาก Part ของดีไซน์ Part ของ Product Development มันต้องแยกออกไปจาก Sales และ Marketing เพราะรวมกันหมดแล้วบริษัทมันไม่โต อย่างต่างประเทศ มีบริษัทเยอะมากที่ทำเรื่อง

Design กับ Product Development เพื่อขายให้กับเจ้าของแบรนด์ใหญ่ๆ ที่อเมริกา ที่ยุโรป บ้านเรานั้นมารวมกันหมด”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ากล่าวถึงปัญหาในการบริหารจัดการสินค้าของแบรนด์แฟชั่นไทยในพื้นที่ขาย เช่น ความสม่ำเสมอและครบถ้วนของไซส์ของสินค้า ประสิทธิภาพของพนักงานขาย การดูแลพื้นที่ขายและการจัดวางสินค้า

“คือ Brand นอก เวลาสินค้าเค้าเข้ามา เค้าปล่อยหนึ่ง Collection เค้าปล่อยแบบเต็มแล้วต่อเนื่อง จะเรื่องของไซส์ไม่เคยขาดไม่เคยพร่อง การจัดการบริหาร การจัดการสินค้า Shelf หน้าร้านในพื้นที่ขายเค้าสามารถ Maintain ได้ดี แต่คนไทยยังปล่อยให้ว่าง ยังปล่อยให้ Shelf ไม่ค่อยสะอาด คือพนักงานขายเค้ามีประสิทธิภาพ ทั้งๆ ที่เป็นคนไทยด้วยกันนะ แต่พอคุณมี Mix And Match กลายเป็นไซส์คุณไม่ครบ ไซส์คุณไม่ตรงละ แล้ว Brand ไทยเองจะเจอบ่อย คือก็จะเจอลักษณะที่ว่า ปกติใส่ L มันไม่น่าบอกว่าในหนึ่งเดือนเราต้องไปใส่ XL คือไซส์ก็ไม่มัน”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ากล่าวว่า แบรนด์แฟชั่นไทยยังมีปัญหาการควบคุมความสม่ำเสมอของคุณภาพสินค้าและควรมีการเพิ่มความหลากหลายของไซส์ของสินค้า

“มันก็จะเรื่องของคุณภาพด้วย สมมติว่าเสื้อไทยทำมา 10 ตัว อาจจะไม่สวยเหมือนกัน 10 ตัว แล้วเค้าผลิตเยอะ ทำให้ Sizing เค้าก็เยอะ สมมติเมืองไทยมีแค่ Size S M L XL แต่ของเค้าจะต้องมีหมดเลย 42 40 38 36 34 32 30 มี 7 Size ของไทยถ้า Brand ธรรมดาที่ S M L เต็มที่เลย 5 เบอร์ XS S M L XL แต่ไม่ใช่ทุก Brand ผลิต 5 Size”

ผู้บริหารของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กล่าวผู้ประกอบการ OBM ยังขาดความสามารถในการผลิตในจำนวนมากและขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

“บางคนก็บอก Competition is Good แต่ก็อยู่ที่เราด้วยนะคะ ก็เค้าก็จะบอกว่า เค้ามีปัญหาเยอะเพราะเค้าไม่สามารถ Competitive ได้ เค้าบอกว่าเค้าไม่สามารถ Compete อย่างพวก Brand นอกใหญ่ๆ เพราะว่ามันใช้เทคโนโลยีเยอะมาก เรื่องของ Sourcing เรื่องของอะไรทุกอย่าง ในขณะที่ของเราไม่ได้เอาเรื่องนี้มาใช้ ก็จะขาดตรงนี้”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์แฟชั่นค้าปลีกขนาดใหญ่กล่าวว่าการขาดแรงงานฝีมือและแรงงานผลิตทำให้ต้องมีการย้ายฐานการผลิต ระบบการเย็บหัดตัวลง และมีการจ้างผลิตเพิ่มขึ้น

“การผลิตทำในเมืองไทยได้น้อยลง เพราะแรงงานไทยแพงและแก่ New Generation จะไม่ยอมเป็นคนงานเย็บเสื้ออีกแล้ว... เหตุผลที่คนส่วนมากต้องย้ายฐานการผลิตไปประเทศอื่น เรื่องค่าแรงไม่ใช่ประเด็นหลัก แต่เรื่องขาดแคลนแรงงานนี่คือปัจจัยหลัก มันไม่รู้จะขยาย

ยังงัย หากคนงานมาแต่ละคน มันหายาก ก็ต้องไปขโมยคนมาจากประเทศข้างๆ มาใส่ เริ่มสั่งข้างนอก เยอะขึ้นเรื่อยๆ เพราะว่าเรามีปัญหาเรื่องแรงงานเยอะจริงๆ... คือเราไม่ลด แต่ว่าถ้าเราจะเพิ่ม เรา Out Source”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์แฟชั่นค้าปลีกขนาดใหญ่กล่าวว่าผู้ผลิตแบรนด์ไทยมีความเข้าใจวัฒนธรรมและความต้องการของลูกค้าในประเทศมากกว่าแบรนด์ต่างประเทศ

“ผมว่าข้อดีของธุรกิจที่เกิดจากคนไทยที่เป็นสินค้าแบรนด์ ก็เนื่องจากว่าเราจะทราบ Culture ของเขา แล้วก็ความเร็วในการที่จะออกสินค้าไปขายได้ตรงความต้องการ อาจจะได้เปรียบใน ส่วนของแบรนด์ต่างประเทศที่เข้ามา เพราะแบรนด์ต่างประเทศเวลาที่เข้ามา มันก็ต้อง Import สินค้าเข้ามา รวมถึง Taste ในการออกสินค้าแฟชั่นนั้นก็ส่วนหนึ่ง เพราะเราก็สามารถที่จะเข้าถึงกลุ่ม ลูกค้าได้เร็วกว่าเขาในแง่ของการส่งสินค้า แต่เขาได้เปรียบในเรื่องของแฟชั่นของเขาจะ Strong กว่า”

ผู้บริหารของแบรนด์ชุดชั้นในชั้นนำกล่าวว่าแบรนด์ไทยสามารถสร้างรายได้จาก นักท่องเที่ยวและนำเงินเข้าประเทศ

“ช่วงที่การท่องเที่ยวบูม สินค้าเราขายได้เยอะมาก ลูกค้าญี่ปุ่นเค้ารู้จักแบรนด์เรา แล้วต้นทุนการผลิตหรือว่าปัจจัยต่างๆ ทำให้สินค้าเราราคาไม่แพง เพราะฉะนั้นเวลาญี่ปุ่นมาเที่ยว เมืองไทย มาซื้อสินค้าเมืองไทยไปเยอะเหมือนกัน อย่างบางห้างสรรพสินค้า ลูกค้าต่างประเทศจะ เยอะมาก แล้วฮ่องกงก็มาซื้อ ญี่ปุ่นก็มาซื้อ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักเลย”

ผู้บริหารของห้างสรรพสินค้ากล่าวว่า แบรนด์ไทยมีสถานที่จัดจำหน่ายและเข้าถึง ผู้บริโภคในประเทศได้มากกว่าแบรนด์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ

“Brand ไทยเข้าถึงได้ง่าย อย่าง Brand นอก บางทีก็อาจจะจำกัดสาขา หรือว่า Brand นี้มาลงได้ไม่เกิน 5 สาขา 6 สาขาในเมืองไทย ซื้อตรงนี้เสร็จ ไปเปลี่ยนตรงไหนก็ไม่ได้ละ เพราะมันเข้าไม่ถึง 100% แต่อย่างบาง Brand ที่ลงทุกสาขา มันก็สะดวก ซื้อตรงนี้ไม่สะดวกก็ไปซื้อ อีกที่หนึ่ง เบอร์มันเยอะ ส่งกันก็ได้ คือสาขานี้มี มาส่งให้หน่อย แล้วก็ Return ก็ได้ คือมัน Flexible กว่า การเข้าถึงมันก็ง่ายกว่า คือ Supply มันก็มีพอ เพียงพอในตลาด”

ผู้บริหารของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กล่าวว่าแบรนด์ไทยมีฐานลูกค้าที่ แข็งแรง มีกำลังซื้อในประเทศที่สามารถสร้างมูลค่า

“ประเทศไทยเป็นประเทศไม่กี่ประเทศในโลก ที่มี Local Brand ที่แข็งแรง คู่กับ International Brand ได้ขนาดนี้ ทั้งรายเล็ก รายกลาง รายใหญ่ ที่เป็น Local Brand ซึ่งประเทศ อื่นๆ เดินเข้าไปมีแต่ International Brand มีประเทศไทยเท่านั้นแหละที่ยืนความเป็น Local Brand แล้วสู้กับต่างชาติได้อยู่ แล้วธุรกิจโตตลอดเวลา”

ผู้บริหารของศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ กล่าวว่าแบรนด์ไทยมีจำนวนมากและมี

ความหลากหลายสามารถแข่งขันกับแบรนด์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ

“ผมมองว่าเราคืออย่างหนึ่งก็คือ ความหลากหลายใน Fashion ของเรา มีความหลากหลาย ทั้งในผู้ผลิตรายเล็กรายใหญ่ เรามีสินค้าที่เป็นสินค้าที่ราคาถูก สินค้าตัวกลางๆ สินค้าที่ B+ A กลุ่มสินค้าเรามันมีช่วงกว้าง เรามี Brand ไทยแล้วอยู่ในศูนย์การค้าเยอะ เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน ค่าไม่ค่อมมีตัว Local Brand ที่ตัวใหญ่ๆ แต่เรามีเยอะ เพราะฉะนั้นความที่เรามีความหลากหลาย น่าจะเป็นข้อได้เปรียบ แล้วเรามีความสามารถทำได้ตั้งแต่ C ไปถึง A ความสามารถเราค่อนข้างกว้างตัวเลือกเรามีเยอะ”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์แฟชั่นกล่าวว่าแบรนด์ไทยมีการออกแบบ มีความปราณีตของฝีมือ และมีคุณภาพที่ดีกว่าแบรนด์ต่างประเทศ

“ในเรื่องของ Design เรื่อง Quality สู้ได้นะเพราะแบรนด์นอกหลายแบรนด์ Quality ก็ไม่ดีมาก คนไทยเก่งกว่าเยอะ ช่างเย็บของเค้าไม่ปราณีตเหมือนคนไทย คนไทยจะเรียบร้อยกว่าเยอะ คนไทยมีฝีมือ แต่จะทำงานช้าหน่อย อย่างคนจีนเค้าจะเอาความเร็ว ทุกอย่างเค้าเอาเร็ว แล้วก็ส่ง แป๊ปๆ ส่ง แต่คนไทยก็จะเน้นละเอียดละมัย เน้นคุณภาพ...ฝีมือแรงงานเราจริงๆ มันอยู่ในขั้นดี”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกล่าวถึงขีดความสามารถของกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ในการพัฒนาสู่แบรนด์สากล มีดังนี้

ผู้บริหารของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์แบรนด์แฟชั่นไทยให้มีภาพลักษณ์ที่เป็นสากลต้องมีการได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ

“เราไม่ได้บอกว่าเราเป็นแบบ Trendsetter เราไม่ได้เป็น Paris London Milan แต่ว่าเราเป็นแหล่งที่จะมี Creativity เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่น้อยหน้าคนอื่นเลย เรามีแต่เรามองไม่เห็นอาจจะเพราะเราเป็น SMEs เป็นหลัก เราไม่มีทุนที่จะส่งเสริมในเรื่องของ PR ในเรื่องของ Marketing เท่าไหร่ เราก็อยู่แค่นี้ในประเทศหรือในภูมิภาคใกล้เคียง แต่ถ้าจะให้มัน Inter จริงๆมันต้องลงทุน อีกเยอะมากนะครับ มันก็มีอุปสรรคตรงนี้”

ผู้บริหารของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาในกลุ่มแบรนด์ที่มีดีไซน์นำ ควรมีการเพิ่มจำนวนแบรนด์และการมุ่งพัฒนาแบรนด์ให้มีความเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างอย่างชัดเจน

“Designer Brands ที่อยู่ในห้างหรือศูนย์การค้าชั้นนำยังมีน้อยอยู่...เราต้องสร้างจุดเด่นขึ้นมา ต้องสร้าง Identity ตรงนี้ เรายังไม่สามารถที่จะค้นพบตัวเองได้ว่าเราจะเป็นอะไรกันแน่



เป็นผู้นำ Fashion ด้านไหน Fashion Designer ขณะนี้ก็ยังไม่ค่อยมีคนที่เป็นที่รู้จักระดับโลก ถ้ามีซักคนสองคน เราก็เริ่มที่จะสามารถคุยได้ ต้องดึงจุดเด่นของตัวเองออกมาก่อน”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์ที่มีดีไซ์นากล่าวว่า การพัฒนากลุ่มไทยดีไซ์นเนอร์เพื่อให้ก้าวเข้าสู่ความเป็นแบรนด์สากล ต้องมีการพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและพัฒนาระบบการจัดการให้เป็นมีความเป็นสากล

“การพัฒนาของกลุ่ม Designer Brand คือต้องทำระบบให้เป็นสากล อย่างตอนนี้ Bridge Brands กลายเป็น Player ตัวสำคัญ คือแบรนด์ไทยที่มีลักษณะความเป็นแบรนด์แบบสากล พวกนี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจแฟชั่นของเมืองไทยในอนาคต เป็นแบรนด์ที่ทำงานอย่างระบบสากล มีการผลิต การนำเสนอ Production Spring Summer Fall Winter มีลักษณะการทำธุรกิจที่สามารถเปรียบเทียบหรือแข่งขันได้กับแบรนด์ต่างประเทศได้ แบรนด์พวกนี้เป็นเสมือนกระบอกเสียงของคนไทย แต่ต้องเป็นแบรนด์ที่มี Identity มี Direction ชัดเจน คือการทำงานแฟชั่นมันคือเรื่องของ การ Create Identity เพราะว่าคนในเวทีโลกเขามองหา Identity มองหาความแปลกใหม่ที่มีความชัดเจน”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์ที่มีดีไซ์นากล่าวว่า กลุ่มไทยดีไซ์นเนอร์ต้องมีการพัฒนาให้มีความเข้าใจถึงกระบวนการผลิตในระบอบอุตสาหกรรมเพื่อให้สามารถขยายธุรกิจให้เติบโต

“หากตัวเราต้องการที่จะ Move จากธุรกิจขนาดเล็ก S ไป M แล้วโตไปในที่สุด ระบบ Production เป็นสิ่งสำคัญที่สุด คนทั้งบริษัททั้งหมดจะต้องเปลี่ยนวิธีคิดว่าเราจะต้องก้าวสู่ระบบโรงงานอย่างไร การผลิตที่เป็นระบบโรงงานอย่างไร เราต้องสอนให้พนักงานรู้จักมองธุรกิจแบบใหม่ ซัพพลายเออร์ที่เรามีส่วนใหญ่อือเป็นความโชคดีที่เขาเป็นเจ้าของที่เริ่มมี Vision มากขึ้น เขาก็เริ่ม Take Risk กับดีไซ์นเนอร์หน้าใหม่ๆ มากขึ้น ก็เลยเริ่มมองหาเรา คือเขาก็เริ่มเห็นความสำคัญของการสร้างแบรนด์มากยิ่งขึ้น”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์ที่มีดีไซ์นากล่าวถึงการทำงานของบริษัทยังขาดการพัฒนากระบวนการจัดการเพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้ซื้อและตลาด (Speed to Market) ทำให้ไม่สามารถออกแบบและผลิตสินค้าเพื่อรองรับระบบที่เป็นสากล และเสียโอกาสในการขยายตลาดในต่างประเทศ

“เมื่อก่อนนี้เรามี Agent อยู่ที่สิงคโปร์ เค้าก็ดูแลให้กับเราก่อนข้างที่จะดี แต่ว่าที่ผ่านมาเราไม่สามารถจะทำตอบโจทย์เรื่อง Season ตารางเวลาโลก คือมันต้องทำคร่อม 2 Season... ทำไมสัดส่วนของการส่งออกน้อย ถามว่ามี Buyer มาสนใจเรา มากครับ แต่เราพยายามที่จะเลี้ยง แล้วพยายามที่จะปฏิเสธไป คือรู้ตัวว่าเราจะไปถึงจุดๆ นั้นได้ เราต้องต้องแน่นกว่านี้ ต้องใหญ่กว่านี้

ถ้าหากเรารับมาแล้วทำให้ไม่ได้ เราเสีย เราก็เลยคิดว่าจะพัฒนาเรื่องของการจะทำ Season ควบภายในปีนี้ ต้องออกมา 2 Seasons”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์ที่มีดีไซน์น่ากล่าวว่า แบรนด์ในกลุ่มไทย ดีไซน์เนอร์ขาดช่างแพทเทิร์นที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับดีไซเนอร์และขาดแรงงานเย็บที่มีฝีมือ

“เป็นปัญหาหลักเลยนั่นเป็นสาเหตุที่เราทำโรงงานเราเอง เพราะเราอยากคุม Quality ให้ได้ค่ะ คือพอความที่เรารู้สึกว่าเราโตแล้วไม่มีช่างที่ทำงานกับเราได้ 100% เราไว้ใจได้ 100% เราก็จะเจอปัญหาไปตลอด เราก็เลย Develop ตรงนี้มาว่าเราอยากหาช่างฝีมือแบบ 30-40 คนที่รองรับงานของเราได้ เป็นช่างของเราเอง แต่ ณ ตอนนี้นั้นคือ ยังกยาก”

ผู้ประกอบการในกลุ่มไทยดีไซเนอร์กล่าวว่าบริษัทขาดอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิตผ้าและวัตถุดิบเนื่องจากเป็นผู้ประกอบการรายเล็ก

“เราเลือกไม่ได้ เราต่อรองได้แค่เจ้าเดียวที่ได้ Spec ประมาณนี้ราคาประมาณนี้เรา ยอมรับได้ เราก็ทำได้อย่างเดียวคือพยายามให้ข้อมูลเขาให้มากที่สุด คุยกับเขาให้เยอะที่สุด เราจะมี ชัพพลายเออร์ที่สอง ที่สาม ที่ทำของประเภทเดียวกัน แล้วเราก็ Rating ว่าเจ้าที่สองก็พอได้ของ อาจจะถูกกว่าหน่อยหนึ่ง ยอมซื้อแพงอีก 15% แต่ได้ของเลย แต่ถ้าจำเป็นต้องทำเราก็จะทำ Bargaining Power เราต่ำมากเพราะเราเจ้าเล็กๆ เราเลยใช้วิธีนี้ ส่งคนไปคอยคุย กับหาเจ้าสำรอง และยอมจ่ายแพงครับ”

ผู้บริหารของแบรนด์แฟชั่นที่มีดีไซน์น่ากล่าวว่า ปัญหาขาดการควบคุมคุณภาพการตัดเย็บและการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐานและมีความสม่ำเสมอของคุณภาพของแบรนด์ที่มี ดีไซน์น่าทำให้ยังไม่สามารถสร้างผลกำไรที่ยั่งยืน

“เรื่องคุณภาพเนี่ยแหละครับที่มันไม่ Stable ซักที เพราะฉะนั้นความมั่นใจที่ให้กับ ลูกค้าต่างประเทศ เค้าวาจจะมองว่าเป็น Brand ของประเทศกำลังพัฒนา...ผมมั่นใจว่าเรื่องของ ไอเดีย คนไทยไม่เป็นรองใคร แต่ว่าจะทำให้มันเป็นเรื่องที่ประสบความสำเร็จอีกเรื่องหนึ่ง แต่ถาม เรื่องไอเดีย เรื่องความครีเอทีฟ สู้ได้แน่นอน แต่ How to ให้มันเป็นเรื่อง Business ที่ได้กำไรและยั่งยืน คนไทยบางครั้ง Collection นี้ทำดี ก็ดีไปเลย พอ Collection ต่อไปก็ล้มเหลวไม่เป็นท่า”

ดีไซเนอร์ที่เป็นเจ้าของแบรนด์แฟชั่นที่มีดีไซน์น่ากล่าวว่า สินค้าแฟชั่นของไทย ดีไซน์เนอร์มีจุดเด่นจากการออกแบบและฝีมือในราคาที่ไม่สูงมากและสามารถสร้างรายได้จาก นักท่องเที่ยว

“จุดเด่นของ Designer Brand ไทย หรือว่าผู้ประกอบการไทยน่าจะเป็นที่เรามี ความสามารถในเรื่องงานฝีมือเย็บ ซึ่งตอนนี้ Designer ประเทศไทยก็พยายามใช้จุดนี้เป็นจุดเด่นใน

การทำงานของตัวเองเยอะเหมือนกันค่ะ เพราะว่าคุณภาพงานที่เราได้สูงแต่ราคาไม่ได้สูงมาก ซึ่งเราเอาจุดนี้ไปแข่งขันกับ Designer ต่างประเทศได้เยอะมาก”

ดีไซน์เนอร์ที่เป็นเจ้าของแบรนด์แฟชั่นที่มีดีไซน์นำกล่าวว่า ไทยดีไซน์เนอร์มีศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์และมีความเป็นสากล

“คือต้องยอมรับว่า Vision หรือดีไซน์เนอร์บ้านเรามีความเป็นไปได้กับระบบสากลค่อนข้างสูง ประเทศเราในเชิงของแฟชั่นเขาเรียกว่า On The Ball มีความกลมกลืนหรือเป็นไปได้กับระบบสากล มันก็เป็นอีก Element หนึ่งที่สำคัญ คนไทยได้เปรียบตรงที่เรามี Sense of Design, Sense of Fashion แล้วก็เทียบเคียงกับทางต่างชาติได้ ถ้าเขามีการพัฒนาศักยภาพที่ถูกต้องเหมาะสม”

ผู้บริหารของแบรนด์ที่มีดีไซน์นำ กล่าวว่า การมุ่งรักษามีกลุ่มลูกค้า และสินค้ามีจุดขายที่การออกแบบทำให้มีราคาสูง

“อยู่ที่ว่าเราสามารถจับมือลูกค้าตัวจริงของเราได้แน่นมากแค่ไหน เพราะว่าลูกค้าตัวจริงกับลูกค้าชาจรไม่เหมือนกัน ลูกค้าชาจรก็สามารถเปลี่ยนไปซื้ออย่างอื่นได้ตลอดเวลา แต่ลูกค้าตัวจริงของเราก็ต้องทำให้เค้าอยู่กับเรา ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าตัวจริง เพราะว่าเหมือนจับสไตล์เสื้อผ้าของเรา มันไม่ใช่เหมือนว่าเหมาะกับคนทั่วไปที่จะใส่ ลูกค้าจะต้องเป็นคนคุ้นเคยกับ brand แล้วคนที่ชอบจริงๆ จะรู้เสื้อตัวนี้ใส่ยังไง ตัวนี้ใส่กับอะไรแล้วจะสวย เค้าก็จะคุ้นเคยกับ Brand ของเรา”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกล่าวถึงการออกแบบและฝีมือที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของผู้ประกอบการรายย่อยและผู้ผลิตสินค้าแฟชั่นที่มีความเป็นหัตถกรรมนำมีดังนี้

ผู้บริหารของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย กล่าวว่ากลุ่มผู้ประกอบการ Les สามารถร่วมกันให้คำแนะนำกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ในด้านการจัดการการผลิตในระบบอุตสาหกรรม และภาครัฐควรสนับสนุนในเรื่องเงินทุน

“ในระดับของบริษัทขนาดใหญ่ด้วยตัวเอง เค้าก็เรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่แล้ว เค้าจับกลุ่มกันอยู่แล้วเพื่อเรียนรู้กัน ถ้าจิ้งก็เอาสอนน้องๆ ให้เค้าเข้ามาดูด้วย เค้าจะได้เก่งขึ้น ประเทศเราจะได้แข็งแรง ก็เลยบอกว่า เอาพัฒนาร่วมกันดีกว่า การพัฒนา Product ใหม่ อันนี้ยังถือว่า ยังไม่ควรที่จะเปิดเผยแต่ในเรื่อง Operation การ Manage โรงงานนี้เปิดได้หมด...รูปแบบของอุตสาหกรรมบ้านเรา ส่วนมากจะเป็น SMEs 90% พอเรามอง SMEs แล้วก็หนีไม่พ้นเรื่องของเงินทุน เรื่องของความเสี่ย เรื่องของ Logistic ภาครัฐต้องมาช่วย”

เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่าภาครัฐควรมีการพัฒนาพื้นที่จัดหน่ายใหม่สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการใหม่และผู้ผลิตสินค้าแฟชั่นที่มีความเป็นหัตถกรรมนำ

“รัฐต้องสร้างระบบบางอย่างคล้ายๆ จตุจักร ซึ่งถ้าทำขึ้นมาอีก 10 ตลาดแล้วรัฐเข้าไปอุดหนุน ถ้าทำ Market Place มากขึ้นให้กับพวก Young Entrepreneur ซึ่งตรงนั้นทำปุ๊บตลาดก็จะใหญ่ขึ้นแล้วก็ถึงที่สุดก็เป็นเสน่ห์ของเมือง แล้วเมืองไทยเป็นเมืองท่องเที่ยว เรามีตัวอย่างของการเกิดของจตุจักรอยู่แล้วว่ามันเกิดได้ แล้วถ้ารัฐเป็นเจ้าของภาพในการทำเรื่องนี้เป็นเรื่องเป็นราว Market Place นี้สำหรับ OTOP Market Place นี้สำหรับ Lifestyle หลากๆ ศูนย์ สร้าง Market Place ที่ใหญ่แล้วก็ Infrastructure ให้ครบทำขึ้นมา มันจะเป็นประโยชน์ ถ้าไม่ทำ Young Entrepreneur จะยิ่งเกิดยาก”

ผู้บริหารของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย กล่าวว่าผู้ประกอบการในกลุ่ม SMEs ขาดความเข้าใจในระบบอุตสาหกรรมและขาดการพัฒนากระบวนการให้มีมาตรฐาน

“กลุ่มพวก Local กลุ่มที่ไม่ได้ส่งออก ก็จะเป็นโรงงานย่อยๆ Standard ไม่ค่อยดี โดยภาพรวมนะครับ ก็เห็นตามพวกที่ตั้งโรงงานตามตึกแถวต่างๆ รับเหมาพวกนี้ไปนะครับ เค้าก็จะทำงานเหมือนปกติของเค้าไปนะครับ ก็คือดิ้นรนเพื่ออยู่รอด อยู่ที่ว่าต่อรองไปต่อรองมา...คนที่อยากพัฒนาส่วนใหญ่คือ มันจะต้องคือมีเป้าหมายนะครับ ว่าจะต้องได้ Standard อย่างโน้นอย่างนี้ เค้าถึงเข้ามา แต่พวกที่ขายในประเทศ ไม่ค่อยมีแรงขับไม่ค่อยมีแรงบีบเท่าไร ส่วนใหญ่ก็ดิ้นรนทำมาหากินอย่างนี้ไม่ค่อยคิดจะพัฒนา คิดแต่จะแก้ปัญหานะ”

นายกสมาคม โบบี้ กล่าวว่าสินค้าที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำของไทยมีคุณค่าจากความเป็นเอกลักษณ์และความเป็นผลิตภัณฑ์พื้นเมือง

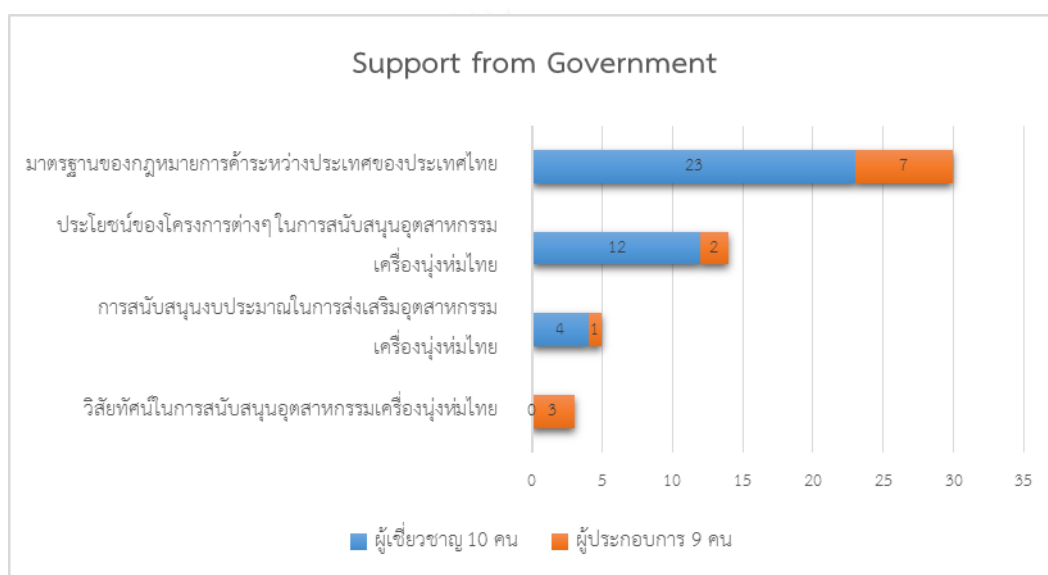
“ของในจตุจักรมันจะได้กลิ่นอายของที่เป็น Thai Culture Product ด้วย ลูกค้าที่มาในประเทศ นอกจากสิ่งที่เค้าจะชอบ สิ่งที่เค้าเอาไปจำหน่าย เขานำความต่างไปจำหน่ายให้กับทางลูกค้าของเขา น่าจะเป็นจุดแข็งจุดหนึ่งของทาง Buyer ที่เขาตัดสินใจจะมาเลือกจากประเทศไทยเรา และยิ่งถ้าเขาโฟกัสไปที่ Culture Product จะยิ่งต่างไปอีก ก็น่าจะเป็น Point ที่ผมพยายามสังเกตว่า เราเก่งจริงหรือ เราโชคดีหรือเปล่า ผมว่าน่าจะเป็น Model ของการทำการค้าของ Buyer เป็นหลัก ว่าเขาเลือกใช้กลยุทธ์นี้เป็นหลักในการที่จะเลือกทำการค้านำเสนอสินค้าให้กับทางผู้บริโภค”

ผู้บริหารของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กล่าวว่า ผู้ประกอบการในกลุ่ม SMEs มีจำนวนมากที่สุดในประเทศและมีความโดดเด่นทางด้านารออกแบบ

“ถ้าเอาในระดับอุตสาหกรรม เรามี S กับ M เยอะ อันนี้คือข้อดี เพราะว่า S กับ M นี้ความยืดหยุ่นสูงมาก เพราะปัจจุบันความยืดหยุ่นคือเครื่องมือสำคัญที่ใช้อีกสักประมาณ 3-5 ปีนี้มันจะเป็น Fast Fashion ทุกแบรนด์ แล้วคนไทยเราเก่ง จิตวิญญาณคนไทยเราอิสระมากคล้ายๆ กับ อิตาลี ซึ่งโดยเฉพาะพวกปลายน้ำ พวกเปิด Shop จักรเราถึงดี กลุ่มคนเหล่านี้มีความคิดสร้างสรรค์ มีพลังท่วมท้น”

#### 4.1.6.4 ตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ (Support from Government)

ผลการวิเคราะห์และจัดกลุ่มเนื้อหาของตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capacities) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ 47 คน มีการกล่าวถึง (References) ตัวบ่งชี้ย่อยของการสนับสนุนจากภาครัฐ (Government Supportive) ใน 4 ด้าน ดังนี้คือ 1) มาตรฐานของกฎหมายการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย 2) ประโยชน์ของโครงการต่างๆ ในการสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย 3) การสนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และ 4) วิสัยทัศน์ในการสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังแสดงในภาพที่ 4-21



ภาพที่ 4- 21 ตัวบ่งชี้ย่อยของตัวบ่งชี้ย่อยของการสนับสนุนจากภาครัฐแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกล่าวถึงถึงลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในด้านการสนับสนุนจากภาครัฐมีดังนี้

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่า หน่วยงานภาครัฐควรมีบทบาทและทำหน้าที่ในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานภาครัฐสามารถพัฒนาโรงงานกลางเพื่อให้ผู้ประกอบการใช้ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ดังนี้

“บทบาทภาครัฐควรจะเป็นอย่างไร จริงๆ แล้วสถาบันสิ่งทอสามารถช่วยได้มาก ถ้าหากว่าหน่วยงานนี้จะออกมาเป็นหัวทอกในการพัฒนา แต่หน่วยงานเดียวอาจจะไม่พอ อาจจะต้องมีอีก 2-3 หน่วยงานที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่จะเป็นตัวแข่งขัน เพราะหน่วยงานก็ต้องแข่งขัน เพราะถ้าว่ามีเพียงแค่หน่วยงานเดียวมันก็ผูกขาด ผูกขาดมันก็จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ แล้วก็ไม่สามารถเป็นหน่วยงานที่ประโยชน์ได้จริงๆ สถาบันสิ่งทอสามารถส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรได้ สามารถจัดหลักสูตรพิเศษขึ้นมา หรือว่าทางโรงงานสามารถเอามาเป็นห้อง lab ได้ใหม่ ตรงนี้ก็มี cost เหมือนใช้ยืมเช่าสถานที่เพื่อทำงาน แล้วเอานักศึกษาไปฝึก มันก็เป็นผลดีกับโรงงาน”

ผู้บริหารของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์กล่าวถึงแนวทางของภาครัฐในการส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งมีจำนวนมากสุดของประเทศ โดยการเสริมความรู้และสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาโอกาสทางการค้าให้กับ SMEs ดังนี้

“กลุ่ม SMEs คงจะยากที่จะมาลงทุนในเรื่องของนวัตกรรมใหม่ๆ แต่ Fashion อย่งเดียวมันคงจะไม่ Survive หรือครับ มันต้องมีเสื้อผ้าที่เป็น Functional ด้วย SMEs ส่วนมากก็จะไปเน้นเรื่อง Branding เรื่อง Fashion เป็นหลัก การเสริมบุคลากรจากข้างนอกเข้ามา ก็จะทำให้ SMEs ดีขึ้น หรือว่าเสริมความรู้เข้ามาได้ก็จะดีขึ้น รวมกระทั่งการช่วยเหลือการพัฒนาโอกาสทางการค้าซึ่งผมมองว่าโอกาสทางการค้าคือสิ่งที่ภาครัฐอาจจะต้องช่วย ซึ่งถ้าสามารถทำได้ SMEs ก็จะโตได้”

เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่า ภาครัฐควรสร้างพื้นที่จัดจำหน่ายใหม่ที่เหมาะสมให้กับกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs และ OTOP เพื่อธุรกิจของผู้ประกอบการในกลุ่มนี้มีโอกาสในการเติบโต ดังนี้

“เรามีตัวอย่างของการเกิดของจุดจุกอยู่แล้วว่ามันเกิดได้ แล้วถ้ารัฐเป็นเจ้าของภาพในการทำเรื่องนี้เป็นเรื่องเป็นราว บางอย่างถามว่า Market Place นี้สำหรับ OTOP Market Place นี้สำหรับ Lifestyle หลายๆ ศูนย์ ไม่จำเป็นต้องเฉพาะในกรุงเทพ ทำขึ้นมา แต่คนต้องจ่ายค่าเช่าตามจริง ไม่ต้องไป Subsidize เพียงแต่หลวงคิดให้สมเหตุผล คิดเป็น Long-Term แล้วก็ไม่ต้องจ่ายค่าเช่า เพียงแต่สร้าง Market Place ที่ใหญ่แล้วก็ Infrastructure ให้ครบทำขึ้นมาต่างๆ ผมคิดว่ามันจะเป็นประโยชน์ ถ้าไม่ทำแล้ว Young หรือ New Entrepreneur จะยิ่งเกิดยาก”

นายกสมาคม สมาคมชาวโบ้เบ้ กล่าว การสร้างความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้างรายได้ให้กับประเทศ ภาครัฐควรมีการส่งเสริมและจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ชาวต่างชาติรู้จักตลาดค้าส่งของประเทศไทยมากขึ้น ดังนี้

“อุตสาหกรรมที่จะมาเกี่ยวเนื่องด้วย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการท่องเที่ยว ก็สามารถที่จะเคลื่อนของคัพพของเรไปด้วยกันได้ ส่วนหนึ่งของลูกค้าที่มาโบ้เบ้ประตุน้ำก็ต้องบอกว่าเป็น Tourist

ส่วนหนึ่ง แล้วก็ในภาพรวมของประเทศไทยแล้วมันก็มีสิ่งที่มีอำนาจความสะดวกให้กับลูกค้าได้ทุกๆ มิติเลย...การท่องเที่ยวอีกจุดหนึ่ง ถ้าสามารถผนึกกับเราได้ แต่ก็ก็เป็นหน้าที่ของภาครัฐที่จะมาทำความเข้าใจ เป็นที่รู้จักให้กับคนต่างชาติ ถ้าตรงนี้เข้ามาเสริมได้ ผมเชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ต่อทุกๆ ฝ่าย ภาครัฐก็ได้ผู้ประกอบการก็ได้ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับตรงนี้ก็ได้อย่างเช่น... Thailand Grand Sale ทำไมต้องจัดแค่ที่ห้างสรรพสินค้าใจกลางเมือง ทำไม Thailand Grand Sale ไม่จัดในประตูน้ำ ราคาเราก็ถูกกว่า เครื่องรูดบัตรเราก็มีทุกร้าน จริงๆ แค PR เพิ่ม ไม่ต้องไปแยกจัด จัดช่วงเดียวกันเลย PR เสริมเข้า แล้วเราก็พร้อมที่จะบอกผู้ประกอบการให้ความร่วมมือว่าช่วงนี้เราขอลดก็เปอร์เซ็นต์สำหรับนักท่องเที่ยว ภาครัฐไม่ต้องใช้งบเพิ่ม ลูกค้าก็มี Choice เพิ่ม”

นายกสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยกล่าวว่า ภาครัฐควรมีการปรับปรุงบริการต่างๆ ที่มีอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความทันสมัยและเพิ่มการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าถึงบริการต่างๆ ที่มี ดังนี้

“สถาบันสิ่งทอต้อง Upgrade ไม่ใช่เอาของไปฝากเฉยๆ ต้องให้คนที่เค้าผลิตมา Update ด้วย แล้วก็ต้องโฆษณาให้พวก Designer เค้ามาดู มีผ้าผลิตใหม่ๆ ไก่กล้วย ไยอะไรอย่างนี้ ซึ่งอันนี้เป็นสิ่งอย่างนี้พวก Designer เอาไปทำอะไรได้เพราะตรงกับ Demand ของโลกที่ต้องการของที่มีมันไว้ เค้าเรียกว่า Clean Technology นี่คือนวัตกรรมชาติจริงๆ”

“เคยเสนอให้กับทางสถาบันว่า เราควรจะมีโรงงานกลางของสถาบันรับ Finishing ให้กับผู้ประกอบการทอผ้าที่ไม่มีความสามารถที่จะไปลงทุนเครื่องจักรแพงๆ อย่างนั้น ตอนนี้อันนี้เค้าก็มีเครื่องจักร Finishing ซึ่งเค้าก็รับ Finishing อยู่ แต่มันก็ไม่ค่อยแพร่หลายกับคนทั่วไป แล้วก็เหมือนกับว่า มันยังมีการสูญเสียอยู่”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์ที่มีดีไซน์น่ากล่าวหาว่าภาครัฐควรมีการพัฒนาหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ดังนี้

“ผมคิดว่าในส่วนที่จะช่วยเหลือจริงๆ คือภาครัฐบาลที่จะเป็นคนกลาง สิ่งแรกที่ทำให้ได้ก็คือการนำผู้ประกอบการจากที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันที่แตกต่างกันในซัพพลายเชนนี้มานั่งคุยกัน มาเจอกัน Business Matching อันนี้จะช่วยได้เร็วที่สุด การทำให้เราได้มีโอกาสพบปะกับธุรกิจเครื่องหนัง สมาคมเครื่องหนัง สมาคมทอผ้า มันเป็นเรื่องที่จะนำมาซึ่ง Relationship ในที่สุดแล้วก็จะมีความ Trust แล้วก็เกิด Collaboration ในที่สุด ตอนนี้นั้นต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างอยู่ บางทีเราไม่เคยคุยกัน เราไม่รู้ว่าคุณต้องการอะไร แล้วบางทีมันก็อาจจะทำ Invention อะไรที่มีคุณค่า ซึ่งก็จะดีกับประเทศชาติในที่สุด”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่มเพื่อส่งออกกล่าวถึงปัญหาของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่เกิดขึ้นจากการที่ภาครัฐขาดความชัดเจนและขาดวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังนี้

“กรุงเทพฯ เราเป็นเมืองที่เหมาะสมเป็นเมืองแฟชั่นมากๆ เพราะเรามีคนอุตสาหกรรมที่เก่ง เหมาะกับ Leader ของอุตสาหกรรมแฟชั่นมาก...ถ้าเราได้ภาครัฐที่ที่มองอุตสาหกรรมเราเป็นยุทธศาสตร์ตั้งแต่ยี่สิบปีที่แล้ว เราเป็นเมืองแฟชั่นไปได้เรื่อยๆ แล้ว แต่ว่าเขาไปมองยอดขาย เป้าการส่งออกเป็นหลัก ไม่ได้มอง Value ในธุรกิจเป็นหลัก ดูแต่ยอดส่งออกที่เกิดมูลค่า ถ้าเขาผลักดันตั้งแต่ยุคนั้น โรงงานก็ไม่ต้องระล่ำระสาย ไม่ต้องปิดเร็ว ไม่ต้องมาย้ายฐานเร็ว มันก็สามารถต่อยอดขยายอะไรไปได้”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์เสื้อผ้าค้าส่ง กล่าวว่าหน่วยภาครัฐขาดความร่วมมือกันและมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน ดังนี้

“ตอนนี้ผมมองว่าต่างคนต่างทำเยอะไปหน่อย คือมันก็เลยหลาย Party กันไปหมด อย่างเนี่ย อย่างผมมีข้อมูลทางพม่าดีหน่อย ผมก็จะทราบว่าทางนั้นหัวกระไดไม่แห้งเพราะว่าจะมีหน่วยงานไทยพาไปตลอดเวลา ซึ่งจริงๆ ทางนั้นถึงว่าทำไมมาอีกแล้ว คือถ้ามันมีเหมือนกับญี่ปุ่นที่มีเป็นหน่วยงานซึ่งการลงทุนในต่างประเทศหรือการค้าในต่างประเทศโดยเฉพาะ ผมว่างบประมาณมันก็ไม่ซ้ำซ้อน แล้วคู่ค้าต่างประเทศเราก็จะไม่มองว่าจะคุยกับใคร...ทุกคนเวลาทำก็อยากจะทำก็ทำกันหมด ไม่ทำก็ไม่มีใครทำ”

เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าววนโยบายของภาครัฐมีความล้าสมัย ขาดความชัดเจน และขาดการติดตามผลการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

“ประเทศเราไม่มีนโยบายรัฐในการทำอุตสาหกรรมหรือสร้าง Value Chain เราไม่มีเจ้าภาพในการทำให้มันสำเร็จตามที่เราวางแผน ไม่ว่าจะเป็นตัวเลขเศรษฐกิจแห่งชาติ เป็นการพูดที่ห่างเรื่องของตัวเองจะ Commit ได้ เราพูดแบบ General แต่จริงๆ แล้วเรื่องของ Industry Value Chain จะให้มันแข็งแรงมากกว่าเดิม ทุกอย่างมันต้อง Concrete Policy ต้องชัด ขาดอะไร เติมอะไร ใครเป็นเจ้าภาพ เรามีคน Plan เยอะ แต่ไม่มีคนเอาไปทำ ระบบบ้านเรายังเป็นระบบไม่ได้ตามผลงานนโยบายรัฐตรงไหนเอา ตรงไหนไม่เอา ต้องชัดๆ เราทำทุกอย่างหลวม ”

นายกสมาคมเส้นใยสังเคราะห์กล่าวว่า โครงการต่างๆ ภาครัฐเป็นโครงการในระยะสั้น และขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง ดังนี้

“คือทุกๆ อย่างไปดูงาน จบภายในปีตีเส้นเหลืองศูนย์ แล้วทำงานมันมีแค่ Short Term 1 ปีจบ ทำงานก็ได้แค่ปีหน้าอีกปีเดียว ปีนี้กับปีหน้า มันไม่มีอะไรที่ทำใน 2 ปีแล้วเกิดผล มันยังไม่เห็นอะไร...อย่างที่สามารถทำบางกอกเมืองแฟชั่นได้แบบเป็นร้อยๆ ล้าน ไปทำ Fashion Show ทั่วประเทศ คือมันแบบละลายหายไป มันไม่ได้พัฒนาจริง”



ผู้บริหารของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย กล่าวอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มขาดคนกลางในการบริหารจัดการให้มีความการเชื่อมโยงกันระหว่างห่วงโซ่ ภาครัฐขาดความเข้าใจในธุรกิจอุตสาหกรรม และขาดการพัฒนาในระยะยาว เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

“มันต้องมีตัวกลาง ต้องมีคนบริหารจัดการคือ Supply Chain ปัญหาของบ้านเราไม่ใช่เรื่องของการจับคู่ให้เป็น Chain ปัญหาคือไม่มีคนบริหารจัดการ ถ้าจะเริ่มสร้าง Chain ต้องไปสร้างตัวคนบริหารจัดการก่อน สมาคมมันต้องมารวมหัวกัน ไม่ใช่ต่างคนอยู่เป็นคู่ๆ...ถ้าบริหารอย่างภาครัฐนั้นรวมไม่ได้ เพราะความเข้าใจในเรื่องของธุรกิจมันไม่พอ แล้วก็แนวคิดในเชิงของการสร้าง Value Creation ทั้งสาย มันไม่เหมือนกับภาคธุรกิจที่คิด มันควรจะบริหารโดยเอกชน สถาบันสิงท้ออาจจะตัด Department หนึ่ง ทำเรื่อง Value Creation ของอุตสาหกรรม แล้วก็ให้เอกชนไปบริหารซะ แล้วก็ Feed Budget Feed Facility มีอะไรต่างๆ ให้เขาบริหารซะ อันนี้จะเป็นประโยชน์มากกว่า...เพราะ Supply Chain มันต้องทำต่อเนื่อง มันไม่ใช่ทำเป็นรอบ ทำเป็นสามเดือนตามโครงการ ทำตามงบประมาณปีนี้ ปีหน้าไม่มี ก็ไม่ต้องทำ นี่แหละคือปัญหามันเลยไม่เกิดสักที”

ดิไซเนอร์และผู้ประกอบการที่มีแบรนด์ที่มีดีไซน์มากกล่าวว่า โครงการส่วนใหญ่ของภาครัฐยังไม่ตรงต่อความต้องการของผู้ประกอบการ การร่วมโครงการมีข้อจำกัดในหลายด้านและมีขั้นตอนที่ยังยาก ดังนี้

“ด้วยความที่สำนักงานของรัฐบาลเองเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก ตอนแรกคนนี้เป็นคนดูแลเดี่ยวเปลี่ยนคนอีก ทำให้เวลาทำงานจะเริ่มทำงานกับรัฐบาลที่มันยุ่งยากในเรื่องของต้อง Apply ต้องนำเสนอใหม่ที่เราคือใครเป็นยังไง เราเองก็พยายามใช้บริการที่ทางภาครัฐสามารถสนับสนุนได้ แต่มันค่อนข้างยากที่ภาครัฐจะมองว่าการที่เราจะสนับสนุนอะไรก็ตาม ต้องสนับสนุนเป็นกลุ่มก้อน หรือเลือกสนับสนุน Brand ใด Brand หนึ่งไม่ได้ แต่ว่าเราไม่สามารถทำงานเป็นกลุ่มก้อนได้ อย่างเช่นไปออก Trade Fair ทุกคนอยู่ในหน้าตาบูทเดียวกันมันไม่ได้ เพราะว่าการสร้าง Brand มันต้องมีความเป็น Individuality มากกว่านั้น แล้วมันมีหลายปัจจัยต้อง Apply ให้ผ่านก่อน”

นายกสมาคมไหมไทย กล่าวภาครัฐควรมีโรงงานกลางเพื่อให้ผู้ประกอบการที่ยังไม่สามารถลงทุนทางด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีมาใช้บริการ และควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ประกอบการทราบถึงบริการต่างๆ ของภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ดังนี้

“มันจะต้องเน้นในการ Finishing ผ้าเหมือนอิตาลี แต่การลงทุนเครื่อง Finishing แบบนั้นมันก็จะต้องเป็นโรงงานใหญ่ๆ ที่เค้าจะต้องใช้เครื่องจักรของเค้าให้คุ้มค่า มันต้องมี Value เข้าไป เพื่อที่จะ Return กับไอ้ตัวเครื่องจักรให้คุ้ม เพราะฉะนั้นถ้าทำตัวไหมขายอย่างเดียว ยอดที่ส่งไหมขายมันจะไม่คุ้มกับราคาเครื่องจักรที่เราลงทุนไป เคยเสนอให้กับทางสถาบันว่า เราควรมีโรงงานกลางของสถาบันรับ Finishing ให้กับผู้ประกอบการทอผ้าที่ไม่มีความสามารถที่จะไปลงทุนเครื่องจักร

แพงๆ อย่างนั้น ตอนนี่เค้าก็มีเครื่องจักร Finishing ซึ่งเค้าก็รับ Finishing อยู่ ก็เริ่มที่จะมี แต่มันก็ไม่ค่อยแพร่หลายกับคนทั่วไป แล้วก็เหมือนกับว่ามันยังมีการสูญเสียอยู่”

นายกสมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ใยสังเคราะห์ประเทศไทยมีงบประมาณในการวิจัยและพัฒนาของต่ำและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอขาดการลงทุนเพื่อพัฒนาเครื่องจักรและเทคโนโลยี ดังนี้

“เรายึดติดเค้ามากไม่ค่อยได้เพราะว่ามันเป็นงบประมาณปีต่อปี เพราะงบเค้าปีต่อปีมันไม่ใช่งบผูกพัน เพราะสมมติเราต้องการเงินลงทุนซัก 300-400 ล้านบาท ไม่มีเพราะนั่นคือ Total งบ บางที Total งบทั้งปีของเค้าเพิ่งจะ 150 ล้านบาท ในหนึ่งปีเค้าทำอะไรได้ เค้าก็มาแบ่งย่อยๆ Project เล็กๆ น้อยๆ ไปต่างประเทศ ไป Fashion Show นิดหน่อยๆ เพราะฉะนั้นเนี่ย R&D มันไม่มี คือในงบ 100 บาทของเค้าเนี่ย มันตัดมาเลย R&D ก็เปอร์เซ็นต์...ก็อย่างที่บอกอะนะคะว่าอันดับแรกเลยก็คือพวก Entrepreneur ทั้งหลายแหละ ต้องบอกว่าตายกันไปเรื่อยๆ ไปดูโรงทอเถอะ 30-40 ปีที่แล้ว เทคโนโลยีก็ยิ่งเหมือนเดิม ไม่มีใครลงทุนทางด้านอุตสาหกรรม”

นายกสมาคมชาวโม่เบ๊ กล่าวว่าภาครัฐควรมีการออกกฎหมายและมาตรฐานสินค้า เพื่อควบคุมการนำเข้าสินค้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่มีราคาถูกและไม่ได้มาตรฐาน ดังนี้

“ผลกระทบของสินค้านำเข้า ทำให้ผู้ประกอบการในโม่เบ๊เลือกที่จะนำสินค้าที่ราคาถูกมาจำหน่ายแทนสินค้าที่เป็นของทำในบ้านเรา เพราะราคาสูงทำให้ขายยาก ทีนี้ประเด็นมันมีตั้งแต่ 10 ปีที่แล้ว เราพยายามจะคุยกันเรื่องของตัวเอง Set Up มาตรฐานสินค้า แต่ว่าตรงนั้นนี่ไม่มีสัญญาณตอบรับจากทางหน่วยงานของรัฐ...ก็ยั้งหรือก็กับทางสถาบันพัฒนาสิ่งทอเรื่องการ Set Up มาตรฐานสินค้า ต้อง Set Up ครับ เพราะถ้าราคาถูกมามากๆ แล้วมันไม่ได้มาตรฐานต่อคนสวมใส่ เราควรจะต้องห้าม เพราะมันเป็นเรื่องของชีวิต”

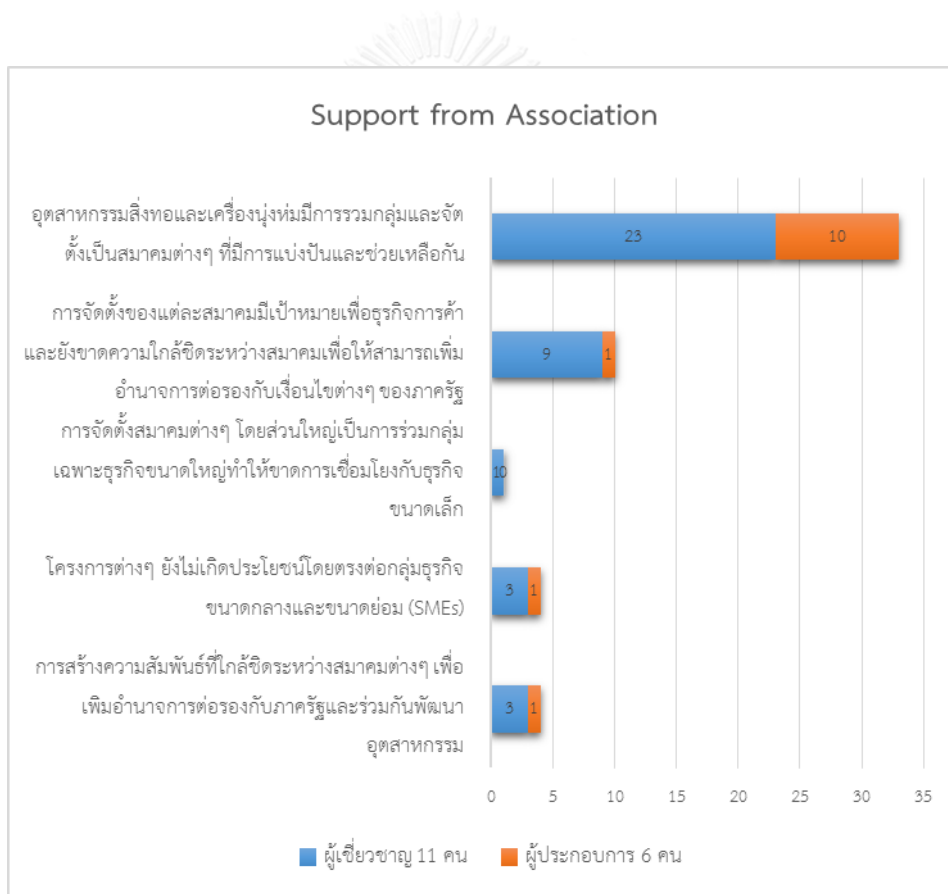
ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่ากฎหมายการค้าระหว่างประเทศของไทยมีความล้าสมัย ทำให้ประเทศเสียดุลการค้าและความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศลดลง ดังนี้

“ผมว่ากฎหมายในบ้านเรามันทั้งได้ 80% แล้วนับหนึ่งใหม่ยังง่ายกว่า บางเรื่องในการแก้ของเก่านี้ยากในบ้านเรา ประเทศเราเป็นประเทศที่ไม่คุ้นกับการละของเก่า ของใหม่จึงเกิดยากจริงๆ ในเชิงธุรกิจมันถูกบังคับให้เป็น Dynamic Change ไม่ใช่เราชอบเปลี่ยนแปลง แต่เหมือนกับเราถูกโลกจับตะแกรงร่อนทุกวันเลย เราชอบไม่ชอบเราก็ถูกคนผลักไปเครื่องร่อนอยู่แล้ว ในชีวิตประจำวันการแข่งขันเป็นอย่างนั้นจริงๆ ผู้ประกอบการในเมืองไทยที่ยังส่งออกอยู่ เป็นกลุ่มที่ค่อนข้าง Reliable Supply ไม่กล้ามั่ว ไม่กล้าเบี้ยวลูกค้า...หลายประเทศช่วงหลัง แบบตุรกีเค้าก็พัฒนาโดยรวมมากกว่าประเทศไทย อุตสาหกรรมสิ่งทอเค้าจะ Protect มากกว่าเดิม เค้าไม่สนต่างประเทศ Anti-Dumping

ขึ้นมาอีกเกือบ 20% Local Mill ค่าก็ขยายขึ้นมาทันที ของที่จะ Import เข้ามาก็ยากขึ้นกว่าเดิม อย่างอินเดียที่มีอยู่ทุกวันนี้ไม่ใช่เพราะแข็งแรงกว่าเรา แต่ Protect มากกว่าเรา”

#### 4.1.6.5 ตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Support from Association)

ผลการวิเคราะห์และจัดกลุ่มเนื้อหาของตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Support from Association) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ 47 คน มีการกล่าวถึง (References) ตัวบ่งชี้ย่อยของการสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Support from Association) 5 ด้าน ตามลำดับดังนี้ 1) ความร่วมมือและการแบ่งปันระหว่างสมาชิกของสมาคมต่างๆ และ 2) ประโยชน์ของการฝึกอบรม สัมมนา และการให้บริการของสมาคมต่างๆ ดังแสดงในภาพที่ 4-22



ภาพที่ 4-22 ตัวบ่งชี้ย่อยของการสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ แบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกล่าวถึงลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในด้านการสนับสนุนจากสมาคมมีดังนี้

นายกสมาคมไหมไทยกล่าวถึงบทบาทของสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในการทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยสมาคมเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่ภาครัฐเพื่อร่วมกันวางนโยบายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาอุตสาหกรรม ดังนี้

“ก็คือเราก็ต้องเป็นตัวกลางระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนที่จะประสานกัน เรามีหน้าที่จะเข้าไปให้ข้อมูลกับหน่วยภาครัฐว่าทางเอกชนเค้าต้องการอะไร เค้ามีปัญหาอะไร แล้วก็ร่วมวางนโยบายกับทางภาครัฐว่าเราจะส่งเสริมยังไง แล้วถ้าทางภาครัฐมีข้อมูลยังไงหรือมีอะไร ก็จะช่วยประสานพันธ์ุให้กับทางสมาชิกกับทางเอกชน แล้วถ้ามีปัญหาอะไร เราก็จะต้องไปกระตุ้นให้ทางหน่วยราชการเข้ามาแก้ไข แล้วก็ให้ข้อมูลกับทางหน่วยราชการ เพราะว่าราชการเค้าไม่ค่อยเข้าใจเกี่ยวกับทางธุรกิจอยู่แล้ว สมาคมก็เป็นตัวกลางที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้อง แล้วก็เป็นที่ปรึกษาให้กับทางหน่วยรัฐบาลด้วย

ดีไซน์เนอร์และเจ้าของแบรนด์แฟชั่นที่มีดีไซน์นำกล่าวว่าการจัดโครงการต่างๆ ของสมาคมที่บริษัทมีโอกาสได้เข้าร่วมยังไม่เกิดประโยชน์โดยตรงต่อกลุ่ม SMEs ดังนี้

“อย่างผมไปสัมภาษณ์เรื่อง production แล้วมีโปรแกรมหนึ่ง เรื่องของการทำขึ้น pattern ด้วยระบบด้วยคอมพิวเตอร์ สามารถมีหุ่น มีรูป มีหุ่นใส่เสื้อผ้ามาสวยงาม ผมถามว่าองค์กรเราจะใช้ขนาดนั้นเลยเหรอ ลงทุนเป็นสิบล้าน เครื่องเท่าไร โปรแกรมเท่าไร มันเหมาะกับเราแล้วหรือยัง คือเราไปรับรู้ ได้รับทราบได้ว่าโลกพัฒนาการเป็นอย่างไรแล้วนะ คือมองเห็นว่าตรงไหนเหลืออันนี้คับไป หลวมไปอะไรอย่างนี้ ตรง คือได้แต่ทราบแล้วจะเอามาประยุกต์ใช้กับเราอย่างไร”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่า การจัดตั้งของแต่ละสมาคมมีเป้าหมายเพื่อธุรกิจการค้าและยังขาดความใกล้ชิดระหว่างสมาคมเพื่อให้สามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองกับเงื่อนไขต่างๆ ของภาครัฐ ดังนี้

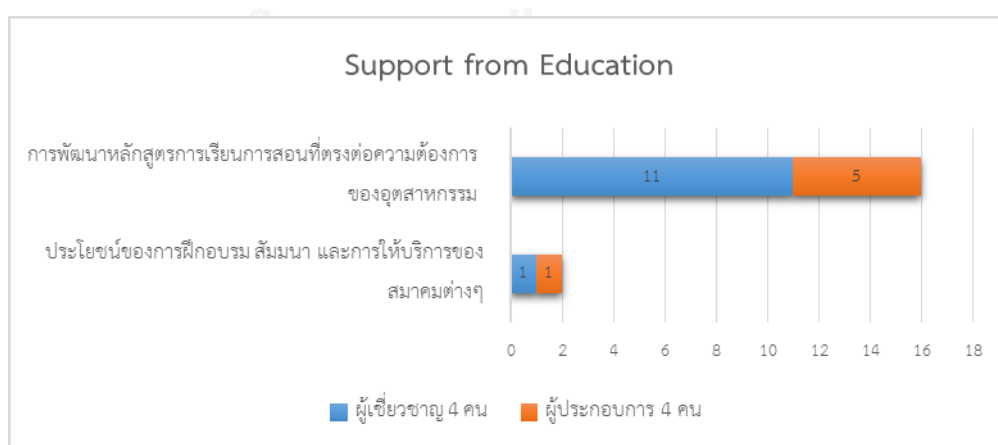
“ไม่ค่อยมาก เพราะว่าเค้ามองในแง่ของทางธุรกิจทางการค้าของเค้าซะมากกว่านะ ครับ เจริญได้เฉพาะเรื่องที่เป็น Minor Issue แล้วก็โดยลักษณะบ้านเราเองคุยกันแล้วก็หลวมๆ คุยการค้าก็หลวมๆ คุย แต่ถ้าสมาคมที่มันใกล้ชิดแบบอุตสาหกรรมยานยนต์ เค้ามี Player ไม่กี่ราย แล้วก็เพื่อ Protect ผลประโยชน์ของพวกเค้า หรือพวก Electronic พวกนั้น Player เป็นพวก Global Player ต่างจำเป็นต้องรวมกันเพื่อที่จะ Bargain กับเรื่องเงื่อนไขของรัฐ ยานยนต์ชัดเจน เพราะ Member เค้า เค้าเพื่อ รวมขึ้นมาเพื่อ Bargain เรื่องกฎเกณฑ์ของรัฐ แล้วก็ตรงนั้นมันเป็น Global Player ด้วย”

นายกสมาคมชาวโบ้เบ้ กล่าวว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม มีการรวมกลุ่มและจัดตั้งเป็นสมาคมต่างๆ ที่มีการแบ่งปันและช่วยเหลือกัน ดังนี้

“ในสหพันธ์ของกลุ่มสิ่งทอ เรามีประชุมทุกเดือน ในทุกเดือนก็จะมีทั้งสมาคมทอผ้า สมาคมฟอกย้อม สมาคมไหมไทย สมาคมพ่อค้าผ้า สมาคมโบ้เบ้ อันนี้เราเจอกันอยู่แล้ว พูดคุยกันในเรื่องวาระของการประชุม แล้วก็มีการพูดคุยกันเรื่องเฉพาะสมาคม ส่วนเรื่องของสมาคมเขามีกงานประจำปี อันนี้ก็จะเป็นตัวแทนของสมาคมไปร่วมแสดงความยินดี ก็จะสื่อสารกันระดับนี้ บางทีเราจัดกิจกรรม vision trade ของต่างประเทศ ทำเรื่องของเสื้อผ้าสำเร็จรูปแล้วก็ต้นน้ำคือทางสมาคมทอผ้า หรือสมาคมพ่อค้าผ้าก็จะสามารถร่วมทริปไปกับเรา ลูกค้าก็จะสามารถเห็นทั้งตัวเสื้อผ้าสำเร็จรูป แล้วก็ตัวต้นน้ำของเราด้วย”

#### 4.1.6.6 ตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (Support from Education Institutes)

ผลการวิเคราะห์และจัดกลุ่มเนื้อหาของตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (Support from Education Institutes) พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ 47 คน มีการกล่าวถึง (References) ตัวบ่งชี้ย่อยของการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (Support from Education Institute) ใน 2 ด้าน ดังนี้คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ตรงต่อความต้องการของอุตสาหกรรม และ 2) ประโยชน์ของการฝึกอบรม สัมมนา และการให้บริการของสมาคมต่างๆ ดังแสดงในภาพที่ 4-23



ภาพที่ 4-23 ตัวบ่งชี้ย่อยของตัวบ่งชี้ของการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆแบ่งออกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกล่าวถึงลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในด้านการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษา มีดังนี้

นายกสมาคมนายกสมาคมแฟชั่นดีไซน์เนอร์กรุงเทพ กล่าวว่า ภาคการศึกษาสามารถทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานความร่วมมือของทุกฝ่ายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ดังนี้

“คุณต้องค้นหา Candidate ที่อย่างน้อยมี Potential ที่จะ Match กันจริงๆ ทุกวันนี้เราประชุม เราเจอสมาคมผู้ประกอบการจากโบ้แบ่ วิธีคิดมันไม่เหมือนกัน เขาทำงานของเขาดีอยู่แล้ว เขาก็ไม่มีความจำเป็น ส่วนเรามองคุณค่าในเชิงของความ Sophistication ในเรื่องของกาดีไซน์ ซึ่งก็ไม่มีใครถูกใครผิด หากเราจะเสียเวลาทำสิ่งใดซักสิ่งหนึ่ง มันก็น่าจะเป็นสิ่งที่น่าสนใจในในอนาคต แล้วสิ่งเหล่านี้เอกชนทำเองไม่ได้ มันต้องเป็นการร่วมมือกัน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาน่าจะทำได้”

ผู้บริหารของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ กล่าวว่า สถาบันการศึกษาขาดการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะด้านเพื่อผลิตบุคลากรที่มีความรู้เชิงลึกในด้านต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรม ดังนี้

“เกือบทุกสถาบันเค้าจะสอนให้ทำเสื้อผ้าบุรุษเสื้อผ้าสตรี ซึ่งในความต้องการส่งออกเค้าซื้อเสื้อผ้าเด็กชุดชั้นใน ชุดกีฬา แล้วมีสถาบันไหนสอนชุดชั้นใน มีสถาบันไหนสอนเสื้อผ้าเด็ก ส่วนใหญ่ค่านิยมของคนที่เป็นเรียนเรื่องของ Fashion ก็ยังชอบที่จะไปฝึกงานกับ Brand ซึ่งเขาเองเค้าอาจจะไม่ได้ Skill อะไรมากนัก เพราะจริงๆ แล้ว Brand มีองค์ประกอบเยอะ คนส่วนใหญ่เรียน Fashion มา มีแต่ความรู้แต่ที่เป็นทฤษฎี แต่ปฏิบัติไม่มีเลยหรือน้อยมาก ตอนสุดท้ายเรื่องของเทคนิคไม่มีความเข้าใจ ทำ Pattern ไม่ได้ ตัดเย็บไม่ได้ วัสดุเลือกไม่เป็น เป็นแต่ว่าครูบ...คุณจำเป็นจะต้องมี Marketing Mind ต้องมี Production Planning แล้วก็ต้องมี Technique”

ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของแบรนด์แฟชั่นที่มีดีไซน์น่ากล่าวว่า บุคลากรในภาคการศึกษาขาดความเชี่ยวชาญและขาดความเข้าใจถึงระบบการทำงานของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ดังนี้

“เราขาดผู้เชี่ยวชาญจริงๆ เพราะผู้เชี่ยวชาญจริงๆ ก็จะไม่ทำ แล้วมันก็จะรู้ไม่จริง แล้วเวลามันเกิดกระบวนการช่วยเหลือแล้วนี่ มันก็จะเป็นเชิงวิชาการมากกว่าเชิงในเรื่องขององค์ความรู้ที่แท้จริง เมื่อ Acting แล้วจริงๆ มันก็จะรู้ที่เป็นเจ้าของบริษัทไม่ได้ แต่จะผิดกับของเมืองนอกเมืองนอกเวลาเป็นเรื่องพวกนี้องค์กรเขาแข็งแรงมาก เขากลับใช้คนที่เก่งมาก แล้วคนก็มีมิติที่รู้สึกทั้งในเชิงประสบการณ์และวิชาการ แต่ของเราเอาเข้าจริงๆ แล้วคุณก็จะเห็นว่ามันแต่ละแค่นี้ ลงลึกถึงแก่นเมื่อไหร่บ๊บบแล้วมันไม่ได้ ผมเรียนด้วยความจริงใจนะว่าเมื่อเข้าไปสัมผัสแล้วมันมักจะเป็นอย่างนั้น

ภาคการศึกษาที่เหมือนกันเวลา *Research* เบื้องต้นจะดีนะ แต่เอาจนถึงภาคธุรกิจ เอาเข้าจริงๆแล้วก็มักไปไม่ถึง”

เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้ากล่าวว่า สถาบันการศึกษาขาดการพัฒนาหลักสูตรที่สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพตามที่ภาคอุตสาหกรรมต้องการ

“ปัญหาคือสถาบันการศึกษาไม่สามารถที่จะ *Provide* ด้านบุคลากรเพียงพอ แล้วก็คุณภาพพอ ดังนั้นอุตสาหกรรมก็จะโตไม่ได้ ทางด้าน *Design* หลายคนบอกว่า *Textiles Design* ที่สอนกันอยู่ในมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เป็น *Textiles Design* เชิงหัตถกรรม ไม่ใช่เชิงอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมต้องเรียนรู้ตั้งแต่ปั่นเส้นด้าย คำนวณเบอร์เส้นด้าย ต้องใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาทดลอง ซึ่งมันต้องเรียนทั้งกระบวนการ...จริงๆ แล้วโอกาสที่อุตสาหกรรมด้าน *textiles* ด้าน *Garment* จะกลับมาก็มีนะ แต่ทุกวันนี้มีโรงงานไหนที่พร้อมที่จะโตบ้าง ถ้าจะมาอยู่ในประเทศไทยต้องเป็นเรื่องเทคโนโลยี แต่พอเรื่องเทคโนโลยีก็ไม่มีบุคลากร แล้วบุคลากรใครเป็นคนสร้าง ก็ภาคการศึกษาเป็นคนสร้าง ไม่ใช่ให้โรงงานมาสร้างบุคลากรของตัวเอง”

นายกสมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ใยสังเคราะห์กล่าวว่า สถาบันการศึกษาขาดการสร้างหลักสูตรเฉพาะด้านที่สามารถผลิตบุคลากรที่มีความรู้ในเชิงลึก ดังนี้

“ต้องมีความรู้ที่เจาะลึกเฉพาะเรื่อง ในแง่ของการผลิตอาจจะไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร หรือกระทั่งผ้าชิ้นหนึ่งมาวิเคราะห์ได้ไหมว่าถ้าเราจะทำ ต้องทำอะไร *Prove Quality* มันได้อย่างไร ในการผลิตจะมีวิธีทำอย่างไรที่ทั้งคุณภาพดี แล้วก็ต้นทุนสมเหตุสมผล แล้วคนที่เรียนทางด้านสิ่งทอจริงๆ ของบ้านเรา ลงลึกมีมหาวิทยาลัยไหนที่เด่นๆ บ้าง หรือถ้าเรียนดีไซน์ เค้าอาจจะมีความสุขกับตรงนั้น ฉันทก็เรียน *Design* เรียน *Pattern* มาเหมือนกัน แต่ไปมุ่งเน้นในเรื่อง *Design* วาดลเกิดขึ้นมาสวยหรู แต่ *Pattern* ทำไม่ได้ ทำได้แค่พื้นฐาน แล้วคุณจะไปหาช่าง *Pattern* ที่ไหนมาให้คุณ”

#### 4.1.6.7 สรุปลักษณะเฉพาะด้านบวกและด้านลบของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

จากการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยของลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมไทย และการนำคำสัมภาษณ์มาพิจารณาด้านบวกและด้านลบของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังแสดงในตารางที่ 4-43 สามารถสรุปลักษณะเฉพาะด้านบวกและด้านลบของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และข้อเสนอแนะ ได้ดังแสดงในตารางที่ 4-44

ตารางที่ 4-43 สรุปคำสัมภาษณ์ในการพิจารณาด้านบวก (+) และด้านลบ (-) ของลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ด้านบวก (+)			
(+) ความรู้ความสามารถ	(+) ความพร้อมในการสร้าง	(+) ความประณีตของฝีมือ	(+) สินค้ามีจุดเด่นจากการออกแบบ
(+) ประสิทธิภาพสูง	(+) ความร่วมมือ	(+) สามารถสร้างคุณค่า	(+) ราคาที่ไม่สูงมาก
(+) ชื่อสัตย์	(+) ความเชี่ยวชาญในการผลิตในจำนวนมาก	(+) ความสัมพันธ์ที่ยาวนาน	(+) ความคิดสร้างสรรค์
(+) จริ่งใจ	(+) การผลิตเพื่อส่งออก	(+) ความไวของการเปลี่ยนแปลง	(+) ความเป็นเอกลักษณ์
(+) ยืดหยุ่น	(+) การส่งเสริมประสิทธิภาพมายาวนาน	(+) ความหลากหลายที่ตอบความต้องการของลูกค้า	(+) ความเป็นสากล
(+) อะลุ่มอล่วย	(+) มีขีดความสามารถจากการเป็นผู้ผลิตให้แบรนด์ระดับโลก	(+) เป็นศูนย์กระจายสินค้า	(+) กลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน
(+) ความคิดสร้างสรรค์	(+) ความเป็นผู้นำในเรื่องการผลิต Functional Wear	(+) ได้เปรียบของสถานที่จัดจำหน่าย	(+) มีจุดขายที่การออกแบบ
(+) ความเอื้อเพื่อ	(+) ได้รับความไว้วางใจจากผู้ซื้อ	(+) โอกาสขยายตัว	(+) คุณค่าจากความเป็นเอกลักษณ์
(+) เป็นมิตร	(+) ความเข้าใจวัฒนธรรม	(+) การพัฒนาความรู้	(+) สามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยว
(+) มีคุณภาพ	(+) มีความต้องการของลูกค้า	(+) การประชาสัมพันธ์จุดเด่นของสินค้า	(+) ความโดดเด่นทางด้านการออกแบบ
(+) ศักยภาพในการขยายตลาด	(+) มีกำลังซื้อ	(+) เข้าถึงผู้บริโภคในประเทศ	(+) การรวมกลุ่มและจัดตั้งเป็นสมาคมต่างๆ
(+) วงสรรพสินค้าจำนวนมาก	(+) มีความหลากหลายสามารถแข่งขันได้	(+) ฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง	(+) ห่วงโซ่อุปทานที่ครบวงจร
(+) พื้นที่จัดจำหน่ายจำนวนมาก		(+) การแบ่งปันและช่วยเหลือกัน	(+) นำเงินเข้าประเทศ
(+) มีฐานการผลิตและแหล่งวัตถุดิบ			การออกแบบ
ด้านลบ (-)			
(-) ขาดความชัดเจน	(-) ขาดหน่วยงานกลางในการประสานความร่วมมือ	(-) ขาดความสามารถในการผลิตในจำนวนมาก	(-) ใช้ผ้าจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่
(-) ไม่กล้าเปิดเผย	(-) ขาดการสร้างตัวแทนจำหน่าย	(-) ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้	(-) ขีดความสามารถต่ำ
(-) ขาดความเป็นระบบ	(-) การเติบโตลดลง	(-) การขาดแรงงานฝีมือ	(-) ขนาดธุรกิจและผลประโยชน์ที่ต้องการมีความแตกต่างกัน
(-) ขาดการทำงานเป็นทีม	(-) ขาดการส่งเสริมตลาดในประเทศ	(-) การเข้ามาของแบรนด์ต่างประเทศ	(-) ขาดการพัฒนาความร่วมมือ
(-) ไม่กล้าเสี่ยง	(-) ไม่มีการขยายตัว	(-) ขาดความเชื่อมโยงกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ	(-) ขาดการสร้าง
(-) ขาดการทำงานเชิงรุก	(-) มีขีดความสามารถทางการแข่งขันลดลง	(-) การนำสินค้าจากประเทศจีนมาขาย	ความสัมพันธ์ในระยะยาว
(-) พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นของแบรนด์ต่างประเทศ	(-) ได้รับผลกำไรต่ำ	(-) สัดส่วนของสินค้าที่ผลิตในประเทศลดลง	(-) ขาดความเชื่อใจกัน
(-) ข้อกำหนดตสูง	(-) ไม่มีการลงทุนพัฒนาเครื่องจักรและเทคโนโลยี	(-) ขาดการพัฒนากระบวนการจัดการ	(-) ขาดการสื่อสารร่วมกัน
(-) การลงทุนสูง			(-) ไม่มีการขยายการส่งออก
(-) ช่องทางการจัดจำหน่ายมีจำกัด			(-) ปัญหาในการบริหารจัดการสินค้า
(-) พึ่งพาห้างสรรพสินค้าเป็นหลัก			



ด้านลบ (-)			
(-) มีความสามารถในการผลิตและการลงทุนน้อย	(-) ขาดการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกลางน้ำและปลายน้ำ	(-) ขาดการควบคุมคุณภาพ	(-) ปัญหาการควบคุมความ(-) สม่ำเสมอของคุณภาพสินค้า
(-) ขาดการสร้างช่องทางกระจายจำหน่ายใหม่ๆ	(-) ขาดองค์ความรู้ในการวิจัยและพัฒนา	(-) ขาดความเข้าใจในระบบอุตสาหกรรม	(-) ปัญหาการเพิ่มความหลากหลายของไซส์ของสินค้า
(-) การแข่งขันที่สูงขึ้น	(-) ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ	(-) ภาครัฐขาดความชัดเจน	(-) ความเชี่ยวชาญ
(-) สินค้าด้อยคุณภาพ	(-) ขาดการวิจัยและพัฒนา	(-) ขาดวิสัยทัศน์	(-) ขาดความเข้าใจถึงระบบการทำงาน
(-) พื้นที่การจำหน่ายลดลง	(-) มีความยากในการปรับเปลี่ยนการผลิต	(-) การสนับสนุนยังไม่เกิด	(-) ไม่สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ
(-) ไม่ได้ตำแหน่งร้านที่ดี	(-) ผู้รับจ้างผลิตมีอำนาจการต่อรองต่ำกว่าผู้ซื้อ	(-) ขาดงบประมาณในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา	(-) ขาดการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะด้าน
(-) ขาดการพัฒนาความร่วมมือทางด้านการผลิต	(-) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายควบคุมห่วงโซ่อุปทานและทรัพย์สินทางปัญญา	(-) กฎหมายการค้าระหว่างประเทศมีความล้าสมัย	(-) ไม่มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์
(-) การผลิตในจำนวนมากเป็นหลัก	(-) ใช้แรงงานเป็นหลัก	(-) ไม่เกิดประโยชน์โดยตรง	(-) ไม่มีการสร้างตลาดใหม่
(-) ไม่สามารถลงทุนปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อรองรับความต้องการการผลิตในจำนวนจำกัด	(-) ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นจากการขึ้นค่าแรง	(-) การรวมกลุ่มเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ทำให้ขาดการเชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดเล็ก	(-) ขาดบุคลากรในภาคการศึกษา
(-) การเชื่อมโยงกันเกิดขึ้นเฉพาะในแต่ละห่วงโซ่	(-) ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	(-) เป้าหมายเพื่อธุรกิจการค้า	(-) อำนาจการต่อรองต่ำ
(-) โครงสร้างที่เชื่อมโยงกันยาก	(-) การย้ายฐานการผลิต		

ตารางที่ 4-44 สรุปลักษณะเฉพาะด้านบวกและด้านลบของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยและข้อเสนอแนะ

ตัวบ่งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย	(+) ผู้ประกอบการมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สูง (+) มีความซื่อสัตย์และจริงใจ (+) มีความยืดหยุ่นและอะลุ่มอล่วย (+) มีความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์ (+) มีความเอื้อเฟื้อและเป็นมิตร (-) ขาดความชัดเจนและไม่กล้าเปิดเผย (-) ขาดความเป็นระบบและการทำงานเป็นทีม (-) ไม่กล้าเสี่ยงและขาดการทำงานเชิงรุก	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Design</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Crafts</li> </ul>

ตัวบ่งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
ลักษณะเฉพาะของ ห่วงโซ่อุปทาน เครื่องนุ่งห่มไทย		
ตลาดและช่องทาง การจัดจำหน่ายใน ประเทศ	<p>(+) สินค้าไทยมีคุณภาพที่ดีกว่าประเทศอื่นใน AEC และมีศักยภาพในการขยายตลาด</p> <p>(+) มีห้างสรรพสินค้าจำนวนมากและพื้นที่จัดจำหน่ายในส่วนของห้างสรรพสินค้ามีแบรนด์ไทยจำนวนมาก</p> <p>(+) ผู้ประกอบการไทยมีฐานการผลิตและแหล่งวัตถุดิบเพิ่มในกลุ่มประเทศที่เป็นสมาชิก AEC</p> <p>(-) พื้นที่ส่วนใหญ่ในส่วนของศูนย์การค้าส่วนใหญ่เป็นแบรนด์ต่างประเทศและมีแบรนด์ไทยลดลง</p> <p>(-) แบรนด์ใหม่มีโอกาสได้พื้นที่ในห้างสรรพสินค้ายากเนื่องจากห้างสรรพสินค้ามีข้อกำหนดสูงและต้องมีการลงทุนสูง</p> <p>(-) ช่องทางการจัดจำหน่ายมีจำกัดและต้องพึ่งพาห้างสรรพสินค้าเป็นหลัก</p> <p>(-) ความสามารถในการผลิตและการลงทุนของแบรนด์ไทยไม่สามารถสู้กับแบรนด์ต่างประเทศได้</p> <p>(-) ขาดการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ ทำให้แบรนด์ไทยเติบโตยาก</p> <p>(-) การเป็น AEC ทำให้มีการแข่งขันที่สูงขึ้นและทำให้มีการเข้ามาของสินค้าด้วยคุณภาพ</p> <p>(-) การเข้ามาของแบรนด์ต่างประเทศรายใหญ่ทำให้พื้นที่การจัดจำหน่ายของแบรนด์ไทยลดลงและไม่ได้ตำแหน่งร้านที่ดี</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Design</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Crafts</li> </ul>
	<u>ข้อเสนอแนะ</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาครัฐเพิ่มการให้ความรู้และข้อมูลทางการตลาดของประเทศต่างๆ ในเชิงลึกแก่ผู้ประกอบการ</li> <li>- การสร้างพื้นที่ขายและพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ให้กับ SMEs และผู้ประกอบการใหม่</li> </ul>	

ตัวบ่งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
เครื่องจักรและระบบการผลิตในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำ	<p>(-) ขาดการพัฒนาความร่วมมือทางด้านการผลิตระหว่างผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำ</p> <p>(-) เครื่องจักรและระบบการผลิตของอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเป็นการผลิตในจำนวนมากเป็นหลัก</p> <p>(-) อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำไม่สามารถลงทุนปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อรองรับความต้องการการผลิตในจำนวนจำกัดของผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่ม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Design</li> </ul>
เครือข่ายและการเชื่อมโยงกันระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	<p>(+) อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยมีห่วงโซ่อุปทานที่ครบวงจร</p> <p>(+) ผู้ผลิตแบรนด์แฟชั่นและผู้ผลิตผ้าในประเทศเปิดกว้างมากขึ้นและมีความพร้อมมากขึ้นในการสร้างความร่วมมือกับอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำ</p> <p>(-) การเชื่อมโยงกันเกิดขึ้นจากปลายน้ำไปหาต้นน้ำและเกิดขึ้นเฉพาะในแต่ละห่วงโซ่</p> <p>(-) อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ และอุตสาหกรรมปลายน้ำมีโครงสร้างที่เชื่อมโยงกันยาก</p> <p>(-) อุตสาหกรรมปลายน้ำมีอำนาจการต่อรองต่ำกว่าอุตสาหกรรมกลางน้ำ</p> <p>(-) ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มใช้ผ้าจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากมีคุณภาพ ความหลากหลาย และสามารถสั่งได้ในจำนวนจำกัด</p> <p>(-) ชีตความสามารถของอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำในด้านจำนวนชิ้นต่ำในการผลิต คุณภาพและความหลากหลายของผ้า และวัตถุดิบ และระยะเวลาในการส่งมอบ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมปลายน้ำ</p> <p>(-) ขนาดธุรกิจและผลประโยชน์ที่ต้องการของอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำมีความแตกต่างกัน</p> <p>(-) ขาดการพัฒนาความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ</p> <p>(-) ความสัมพันธ์โดยส่วนใหญ่เป็นการผลิตและการสั่งซื้อและการขาดการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว</p> <p>(-) ขาดความเชื่อใจกันและการสื่อสารร่วมกัน</p> <p>(-) ขาดหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานความร่วมมือ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Design</li> </ul>

ตัวบ่งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
	<p>(-) ขาดการสร้างตัวแทนจำหน่ายที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการรวบรวมและขายเพื่อการเชื่อมโยงระหว่างห่วงโซ่</p> <p>(-) อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำมีการเติบโตลดลงและมุ่งส่งออกเป็นหลัก</p> <p>(-) อุตสาหกรรมเส้นใยมีการเติบโตลดลงและการนำเข้าเส้นใยมีราคาถูกกว่า</p> <p>(-) อุตสาหกรรมเส้นใยของไทยขาดการส่งเสริมตลาดในประเทศ</p> <p>(-) อุตสาหกรรมกลางน้ำไม่มีการขยายตัวและมีขีดความสามารถทางการแข่งขันลดลง</p> <p>(-) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมกลางน้ำได้รับผลกำไรต่ำทำให้ไม่มีการลงทุนพัฒนาเครื่องจักรและเทคโนโลยี</p> <p>(-) อุตสาหกรรมกลางน้ำมุ่งพัฒนาในส่วนของการส่งออกและขาดการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกลางน้ำและปลายน้ำ</p> <p>(-) ประเทศที่เป็นคู่แข่งเริ่มมีการพัฒนาอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อให้มีห่วงโซ่อุปทานที่ครบวงจรเหมือนประเทศไทย</p>	
	<p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาที่มอดแบบของโรงงานอุตสาหกรรมกลางน้ำที่มีคุณภาพและพัฒนาผ้าให้มีความหลากหลายตามแนวโน้มของแฟชั่น</li> <li>- การทำงานที่ใกล้ชิด มีความซื่อสัตย์ และเปิดเผย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวและสร้างความเชื่อใจในห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>- การสร้างคนกลางเพื่อทำหน้าที่บริการจัดหาและจัดจำหน่ายระหว่างกลางน้ำและปลายน้ำและการสร้างผู้ประกอบการ SMEs ให้มีจำนวนเพิ่มขึ้น</li> <li>- การจับคู่ระหว่างผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ในการสร้างคุณค่าร่วมกัน โดยทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายที่สอดคล้องกันในการสร้างคุณค่า มีความต้องการในการพัฒนาร่วมกัน มีขีดความสามารถที่สอดคล้องกับการนำไปใช้ประโยชน์อีกฝ่าย มีขนาดธุรกิจที่มีความสอดคล้องกัน มีความเข้าใจถึงขีดความสามารถและความต้องการของแต่ละฝ่ายและมองเห็นคุณค่าที่จะได้รับร่วมกัน</li> <li>- การลดขั้นตอนในการทำงานและการสร้างทีมทำงานร่วมกันระหว่างโรงงานอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำเพื่อลดระยะเวลาส่งมอบสินค้าและเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมปลายน้ำ</li> <li>- การพัฒนาห่วงโซ่อุปทานที่ครบทุกด้านทั้งด้านเทคโนโลยี เครื่องจักร และบุคลากร</li> </ul>	

ตัวบ่งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นคนกลางในการประสานความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอและราคาเพื่อให้โรงงานอุตสาหกรรมกลางน้ำสามารถผลิตได้ในจำนวนจำกัดตามความต้องการของอุตสาหกรรมปลายน้ำ</li> <li>- การปรับเปลี่ยนการขายและการให้บริการของอุตสาหกรรมกลางน้ำให้มีความยืดหยุ่นและครบวงจร</li> <li>- การเชื่อมโยงอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำด้วยการเพิ่มคุณสมบัติการใช้งาน</li> <li>- การพัฒนากระบวนการจัดท้าวัตถุดิบ การพัฒนาเครื่องจักรและเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมกลางน้ำ เพื่อให้ได้ผ้าที่มีคุณภาพ</li> </ul>	
การวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำมีความเป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM) (สูงและขาดองค์ความรู้ในการวิจัยและพัฒนา</li> <li>(-) อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำขาดการสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาเครื่องจักรและเทคโนโลยีในการผลิต</li> <li>(-) อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำขาดการวิจัยและพัฒนาผ้าและวัตุดิบให้มีความหลากหลายและมีคุณภาพสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมปลายน้ำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Design</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Crafts</li> </ul>
<b>ขีดความสามารถของอุตสาหกรรม</b>		
ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้รับจ้างผลิตเพื่อส่งออก	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) มีความเชี่ยวชาญในการผลิตในจำนวนมากและการผลิตเพื่อส่งออก</li> <li>(+) มีการสั่งสมประสบการณ์มายาวนานและมีขีดความสามารถจากการเป็นผู้ผลิตให้แบรนด์ระดับโลก</li> <li>(+) มีความเป็นผู้นำในเรื่องการผลิต Functional Wear และได้รับความไว้วางใจจากผู้ซื้อรายใหญ่</li> <li>(-) ผู้ประกอบการมีความเป็น OEM สูงทำให้มีความยากในการปรับเปลี่ยนการผลิตและการจัดการให้เป็น ODM และ OBM</li> <li>(-) ผู้ประกอบการที่เป็นผู้รับจ้างผลิตมีอำนาจการต่อรองต่ำกว่าผู้ซื้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM SMEs</li> </ul>

ตัวบ่งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
	(-) ผู้ซื้อเป็นฝ่ายควบคุมห่วงโซ่อุปทานและทรัพย์สินทางปัญญา (-) เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักทำให้มีต้นทุนการผลิตสูงขึ้นจากการขึ้นค่าแรง (-) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการย้ายฐานการผลิต (-) การย้ายฐานการผลิตของผู้ซื้อรายใหญ่ที่เคยลงทุนในประเทศไทยเป็นการนำเอาองค์ความรู้และเทคโนโลยีไปด้วย <u>ข้อเสนอแนะ</u> - การพัฒนาเป็น Smart OEM โดยการพัฒนาองค์ความรู้ เครื่องจักรและเทคโนโลยี เพื่อสร้างนวัตกรรม การนำองค์ความรู้และประสบการณ์ของจากเป็น OEM มาพัฒนาเป็น ODM และ OBM เพื่อขยายตลาดและสร้างคุณค่าเพิ่ม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้ประกอบการ OBM</li> <li>Mass LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM</li> <li>Mass SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM</li> <li>Design</li> </ul>
ขีดความสามารถในการขยายตลาดและการส่งออกของผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกที่มีตราสินค้า	(+) ผู้ผลิตแบรนด์ไทยมีความเข้าใจวัฒนธรรมและความต้องการของลูกค้าในประเทศ (+) แบรนด์ไทยสามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวและนำเงินเข้าประเทศ (+) แบรนด์ไทยสามารถเข้าถึงผู้บริโภคในประเทศได้มากกว่าแบรนด์ที่นำเข้าจากต่างประเทศ (+) แบรนด์ไทยมีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งและมีกำลังซื้อในประเทศที่สามารถสร้างมูลค่า (+) แบรนด์ไทยมีจำนวนมากและมีความหลากหลายสามารถแข่งขันกับแบรนด์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ (+) แบรนด์ไทยมีการออกแบบ มีความประณีตของฝีมือ และมีคุณภาพที่ดีกว่าแบรนด์ต่างประเทศ (-) ผู้ผลิตที่เป็น OBM ไม่มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และไม่มีการทำ ODM เพื่อสร้างตลาดใหม่และขยายการส่งออก	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM</li> <li>Mass LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM</li> <li>Mass SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM</li> <li>Design</li> </ul>
	(-) ปัญหาในการบริหารจัดการสินค้าในพื้นที่ชาย เช่น ความสม่ำเสมอและครบถ้วนของไซส์ของสินค้า ประสิทธิภาพของพนักงานขาย และการดูแลพื้นที่ขายและการจัดวางสินค้า (-) ปัญหาการควบคุมความสม่ำเสมอของคุณภาพสินค้าและการเพิ่มความหลากหลายของไซส์ของสินค้า (-) ขาดความสามารถในการผลิตในจำนวนมากและขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (-) การขาดแรงงานฝีมือและแรงงานผลิตทำให้ต้องมีการย้ายฐานการผลิตระบบการเย็บหัดตัวลง และมีการจ้างผลิตเพิ่มขึ้น (-) การเข้ามาของแบรนด์ต่างประเทศที่มีขนาดใหญ่ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของแบรนด์ไทยลดลงและผู้ประกอบการมีการนำเข้าแบรนด์จากต่างประเทศเพิ่มขึ้น	

ตัวบ่งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
<u>ข้อเสนอแนะ</u>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างคุณค่าเพิ่มจากการพัฒนาแบรนด์ให้มีความเป็นสากลและมีการแบ่งกลุ่มตลาดเพื่อขยายไลน์สินค้าใหม่</li> <li>- การมุ่งเน้นคุณภาพที่เป็นเลิศและการส่งเสริมกลุ่มสินค้าที่มีศักยภาพของไทย (Product Champion)</li> <li>- การพัฒนาภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์แบรนด์ไทยในด้านคุณภาพและการออกแบบให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาดโลก</li> <li>- การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการพื้นที่ขาย เช่น การเพิ่มไซส์ของสินค้า และการนำ Visual Merchandise เข้ามาช่วย</li> </ul> <p>การขยายกำลังผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการในการจัดหาวัตถุดิบ</p>		
<p>ความหลากหลายและแฟชั่นที่รวดเร็วของผู้ประกอบการค้าส่งในประเทศ</p>	<p>(+) สินค้ามีคุณภาพดีกว่าและมีการผลิตในจำนวนจำกัดทำให้มีความแตกต่างจากประเทศคู่แข่ง</p> <p>(+) สามารถสร้างคุณค่าจากการเป็น ODM และเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตดี</p> <p>(+) มีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับสมาคมพ่อค้าผ้าสำเพ็งในการเป็นคนกลางจัดหาผ้าและวัตถุดิบ</p> <p>(+) มีความไวของการเปลี่ยนแปลงและมีความหลากหลายที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง</p> <p>(+) ความเป็นศูนย์กระจายสินค้าที่มีการจัดการที่ครบวงจรและตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ SMEs</p> <p>(+) มีความได้เปรียบของสถานที่จัดจำหน่ายที่มีการรวมตัวกันและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมายาวนาน</p> <p>(+) เป็นกลุ่มตลาดที่มีโอกาสขยายตัวและเติบโตเพื่อไปต่อยอดมูลค่าการส่งออกของประเทศ</p> <p>(-) ผู้ประกอบการพึ่งพาตนเองได้ทำให้ไม่มุ่งเน้นในการพัฒนาความรู้และขาดความเชื่อมโยงกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ</p> <p>(-) การนำสินค้าจากประเทศจีนมาขายเพิ่มขึ้นทำให้สัดส่วนของสินค้าที่ผลิตในประเทศลดลง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass SMEs</li> </ul>
<u>ข้อเสนอแนะ</u>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาความรู้ของผู้ประกอบการทางด้านการผลิตเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการมาตรฐานในการผลิต</li> <li>- การประชาสัมพันธ์จุดเด่นของสินค้าที่มีคุณภาพและความแตกต่างและส่งเสริมสินค้าที่มีศักยภาพเพื่อให้มีการขยายตลาดและเพิ่มมูลค่าส่งออกของประเทศ</li> </ul>		

ตัวปั้งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
ขีดความสามารถของกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ในการพัฒนาสู่แบรนด์สากล	<p>(+) สินค้ามีจุดเด่นจากการออกแบบและมีมือในราคาที่ไม่สูงมากและสามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยว</p> <p>(+) มีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนและสินค้ามีจุดขายที่การออกแบบทำให้มีราคาสูง</p> <p>(-) ผู้ประกอบการในกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ขาดอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิตผ้าและวัตถุดิบในประเทศ</p> <p>(-) ขาดการพัฒนากระบวนการจัดการเพื่อให้สามารถขยายตลาดและพัฒนาจากแบรนด์ที่ขายในประเทศไปสู่แบรนด์สากล</p> <p>(-) ขาดการควบคุมคุณภาพการตัดเย็บและการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐานและมีความสม่ำเสมอของคุณภาพ</p> <p>(-) ขาดช่างแพทเทิร์นที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับดีไซน์เนอร์และช่างแรงงานเย็บที่มีฝีมือ</p> <p><u>ข้อเสนอแนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐในการประชาสัมพันธ์แบรนด์แฟชั่นไทยให้มีภาพลักษณ์ที่เป็นสากล</li> <li>- การเพิ่มจำนวนแบรนด์ที่มีดีไซน์นำและการมุ่งพัฒนาแบรนด์ให้มีความเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างอย่างชัดเจน</li> <li>- การพัฒนารัฐกิจค้าปลีกและระบบการจัดการของไทยดีไซน์เนอร์แบรนด์ให้เป็นมีความเป็นสากล</li> <li>- การพัฒนาช่างแพทเทิร์นที่มีความสามารถและช่างเย็บที่มีฝีมือในการทำงานร่วมกับดีไซน์เนอร์</li> <li>- การพัฒนากลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ให้มีความเข้าใจถึงกระบวนการผลิตในระบบอุตสาหกรรมเพื่อให้สามารถขยายธุรกิจ</li> <li>- การพัฒนาระบบการจัดการเพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้ซื้อและตลาด (Speed to Market)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Design</li> </ul>
การออกแบบและฝีมือที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของผู้	<p>(+) สินค้าที่มีความเป็นหัตถกรรมนำมีคุณค่าจากความ เป็นเอกลักษณ์และความเป็นผลิตภัณฑ์พื้นเมือง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM SMEs</li> </ul>



ตัวบ่งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
	<p><u>ข้อเสนอแนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างคุณค่าเพิ่มจากการพัฒนาแบรนด์ให้มีความเป็นสากลและมีการแบ่งกลุ่มตลาดเพื่อขยายไลน์สินค้าใหม่</li> <li>- การมุ่งเน้นคุณภาพที่เป็นเลิศและการส่งเสริมกลุ่มสินค้าที่มีศักยภาพของไทย (Product Champion)</li> <li>- การพัฒนาภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์แบรนด์ไทยในด้านคุณภาพและการออกแบบให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาดโลก</li> <li>- การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการพื้นที่ขาย เช่น การเพิ่มไซส์ของสินค้า และการนำ Visual Merchandise เข้ามาช่วย</li> </ul> <p>การขยายกำลังผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการในการจัดท้าวัตถุดิบ</p>	
<p>ความหลากหลายและแฟชั่นที่รวดเร็วของผู้ประกอบการค้าส่งในประเทศ</p>	<p>(+) สินค้ามีคุณภาพดีกว่าและมีการผลิตในจำนวนจำกัดทำให้มีความแตกต่างจากประเทศคู่แข่ง</p> <p>(+) สามารถสร้างคุณค่าจากการเป็น ODM และเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตดี</p> <p>(+) มีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับสมาคมพ่อค้าผ้าสำเริงในการเป็นคนกลางจัดหาผ้าและวัตถุดิบ</p> <p>(+) มีความไวของการเปลี่ยนแปลงและมีความหลากหลายที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง</p> <p>(+) มีความเป็นศูนย์กระจายสินค้าที่มีการจัดการที่ครบวงจรและตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ SMEs</p> <p>(+) มีความได้เปรียบของสถานที่จัดจำหน่ายที่มีการรวมตัวกันและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมายาวนาน</p> <p>(+) เป็นกลุ่มตลาดที่มีโอกาสขยายตัวและเติบโตเพื่อไปต่อยอดมูลค่าการส่งออกของประเทศ</p> <p>(-) ผู้ประกอบการพึ่งพาตนเองได้ทำให้ไม่มุ่งเน้นในการพัฒนาความรู้และขาดความเชื่อมโยงกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ</p> <p>(-) การนำสินค้าจากประเทศจีนมาขายเพิ่มขึ้นทำให้สัดส่วนของสินค้าที่ผลิตในประเทศลดลง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass SMEs</li> </ul>
	<p><u>ข้อเสนอแนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาความรู้ของผู้ประกอบการทางด้านการผลิตเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการมาตรฐานในการผลิต</li> <li>- การประชาสัมพันธ์จุดเด่นของสินค้าที่มีคุณภาพและความแตกต่างและส่งเสริมสินค้าที่มีศักยภาพเพื่อให้มีการขยายตลาดและเพิ่มมูลค่าส่งออกของประเทศ</li> </ul>	

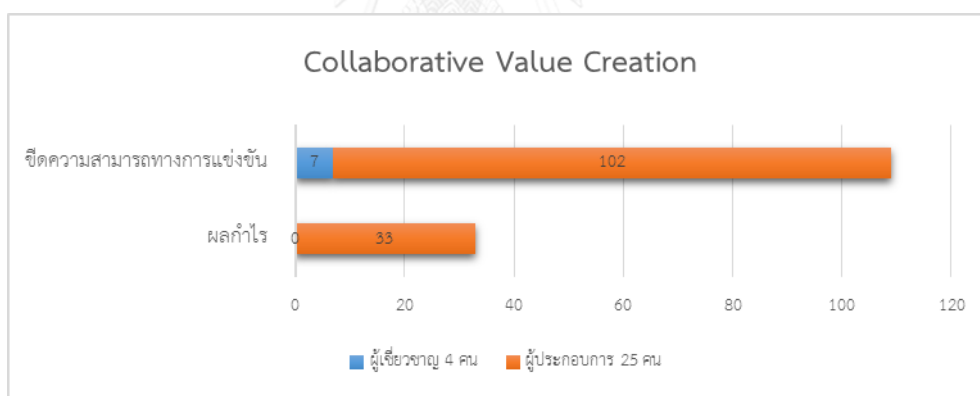
ตัวบ่งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาศูนย์บ่มเพาะธุรกิจแฟชั่น (Fashion Incubator) เพื่อส่งเสริม SMEs และผู้ประกอบการใหม่</li> <li>- การพัฒนาความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้างรายได้และเพิ่มจำนวนลูกค้า</li> <li>- การปรับปรุงบริการต่างๆ ที่มีอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความทันสมัย และเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ประกอบการทราบถึงบริการต่างๆ ของภาครัฐ</li> <li>- การพัฒนาหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่อย่างต่อเนื่องในการประสานความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน</li> </ul>	
การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ	<p>(+) อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีการรวมกลุ่มและจัดตั้งเป็นสมาคมต่างๆ ที่มีการแบ่งปันและช่วยเหลือกัน</p> <p>(-) โครงการต่างๆ ยังไม่เกิดประโยชน์โดยตรงต่อกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)</p> <p>(-) การจัดตั้งสมาคมต่างๆ โดยส่วนใหญ่เป็นการร่วมกลุ่มเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ทำให้ขาดการเชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดเล็ก</p> <p>(-) การจัดตั้งของแต่ละสมาคมมีเป้าหมายเพื่อธุรกิจการค้าและยังขาดความใกล้ชิดระหว่างสมาคมเพื่อให้สามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองกับเงินใจต่างๆ ของภาครัฐ</p> <p><u>ข้อเสนอแนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างสมาคมต่างๆ เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองกับภาครัฐและร่วมกันพัฒนาอุตสาหกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OEM LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass SMEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Design</li> </ul>
การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) บุคลากรในภาคการศึกษาขาดความเชี่ยวชาญและขาดความเข้าใจถึงระบบการทำงานของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม</li> <li>(-) สถาบันการศึกษายังไม่สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพตามความต้องการของอุตสาหกรรม</li> <li>(-) ขาดการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะด้านที่สามารถผลิตบุคลากรที่มีความรู้ในเชิงลึกในด้านต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชน</li> <li>● ผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Mass LEs</li> <li>● ผู้ประกอบการ OBM Design</li> </ul>

ตัวบ่งชี้	ลักษณะเฉพาะด้านบวก (+) และด้านลบ (-) และข้อเสนอแนะ	ผู้ให้สัมภาษณ์
	<p><u>ข้อเสนอแนะ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันการศึกษาทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานความร่วมมือของทุกฝ่ายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การรวมผู้เชี่ยวชาญจากส่วนต่างๆ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการ</li> <li>- การทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานความร่วมมือของทุกฝ่าย</li> <li>- การจัดตั้ง Lab กลางเพื่อให้อาครอุตสาหกรรมใช้ทำงานวิจัยและพัฒนา</li> </ul> </li> <li>- การพัฒนาหลักสูตรเฉพาะด้านเพื่อผลิตบุคลากรที่มีความรู้เชิงลึกในด้านต่างๆ ที่ต่อความต้องการของอุตสาหกรรม</li> <li>- การสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาทางด้านสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเพื่อร่วมกันส่งเสริมอุตสาหกรรม</li> </ul>	

#### 4.1.7 องค์ประกอบด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value Creation)

คุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value) ที่ผู้ซื้อและผู้ขายได้รับจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ คุณค่าด้านการเงิน (Financial Value) ได้แก่ ผลกำไร รายรับ ยอดขาย ฯลฯ และคุณค่าที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Value) ได้แก่ องค์ความรู้และขีดความสามารถใหม่ ภาพลักษณ์ การสร้างตราสินค้า การขยายตลาด ประสิทธิภาพของการผลิต ฯลฯ (Corsaro et al., 2012, Divita et al., 2006, Haksever et al., 2004, Kalafut, 2003, Ngugi et al., 2010, Paulraj and Chen, 2007, Smals and Smits, 2012, Verdu et al., 2012)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ จำนวน 47 คน มีการกล่าวถึงองค์ประกอบด้านคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยแบ่งออกได้เป็น 2 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) และ 2) ผลกำไร (Profit) ดังแสดงในภาพที่ 4-24

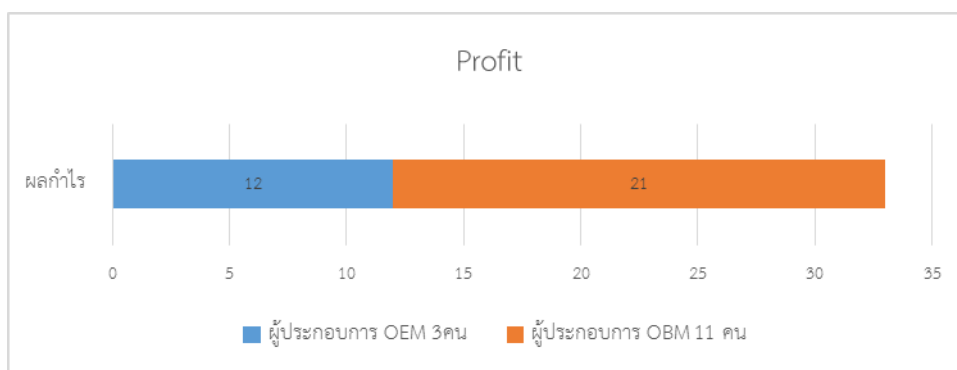


ภาพที่ 4-24 ตัวบ่งชี้ของคุณค่าเชิงความร่วมมือ

##### 4.1.7.1 ตัวบ่งชี้ด้านผลกำไร (Profit)

คุณค่าทางด้านการเงินที่ซัพพลายเออร์ได้รับ ได้แก่ ยอดขาย รายได้ และผลกำไร จากการขายสินค้าและบริการ คุณค่าทางด้านการเงินที่ผู้ซื้อได้รับ ได้แก่ ยอดขายและผลกำไรจากการสินค้าที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับซัพพลายเออร์ (Haksever et al., 2004, Smals and Smits, 2012)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ จำนวน 14 คน คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านคุณค่าทางด้านผลกำไร ดังแสดงในภาพที่ 4-25



ภาพที่ 4-25 ตัวบ่งชี้ย่อยด้านผลกำไร

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านผลกำไรแบ่งตามลักษณะการประกอบการและขนาดธุรกิจ สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4-45

ตารางที่ 4-45 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านผลกำไรแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ด้านผลกำไร (Profit)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	1	7	4	14
ผลกำไร	10	2	10	11	51

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 2 คน และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 1 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านคุณค่าทางด้านการเงิน 1 ตัวบ่งชี้ย่อยคือ ผลกำไร

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM** ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 7 คน และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 4 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านผลกำไร

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่กล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านผลกำไร มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าการทำงานที่บริษัทมีองค์ความรู้และมีขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับผู้ซื้อ ทำให้บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันในการสร้างคุณค่าเพิ่มและทำให้บริษัทและผู้ซื้อได้รับผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

“สิ่งที่ทางบริษัทได้ดำเนินการ มันมีความชัดเจนก็คือว่า เมื่อไหร่ที่ผู้ขายนะครับ มีองค์ความรู้ ที่จะมาตอบโจทย์ของผู้ซื้อได้ดีขึ้น แล้วมีความเข้าใจใน End Consumer ของผู้ซื้อนี่นะครับ มันจะเกิดกระบวนการที่เค้าเรียกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วม ตัวนี้เป็นตัวที่สร้างมูลค่าเพิ่ม...เมื่อมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน มันจะได้ออกมาซึ่ง Prototype กับ Cost Sheet เราก็จะมาปรับแต่งกัน Margin นี่มันได้กันทั้งสองฝั่งนะครับ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่าความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ ทำให้บริษัทได้รับงานมีมูลค่าสูงและได้รับผลกำไรที่ดี ดังนี้

“การที่เราขึ้นอยู่กับการที่เป็น Partner กับเค้าจริงๆ ใช้เวลาทำงานกับเค้า ให้เค้าเห็นว่าเราอยู่เป็น Partner จริงๆ ก็ต้องใช้เวลา คนญี่ปุ่นเค้าก็จะมีเรื่องพวกนี้ที่เข้มแข็งทีเดียว ก็ใช้เวลาดูเรานานหน่อย...ถึงแม้ว่าเมืองไทยค่าตัดเย็บมันแพงไปแล้ว ไม่ไหวแน่ เค้าก็จะบอกว่า อันนี้แพงไปแล้วนะ ส่วนที่เป็น Low Value-Added จะเอาไปทำที่พม่านะ แต่ส่วน High Value นี่ฉันจะทำกับคุณนะ เค้าจะชัดเจนแบบนี้เลย ถ้าเกิดงานส่วนที่ฉันจะโอนไปพม่ามันน้อยลงนี่ มันดูซิจะมีอะไรที่จะทำอะไรเพิ่มเติมใหม่ ก็เลยทำให้เรายังได้รับผลกำไรจากการทำงานด้วยกันอยู่”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าบริษัทและคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการประสานกันทางด้านการขายและการสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้า ทำให้บริษัทมียอดขายและได้รับผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

“ถ้าจะเทียบโจทย์ของห้างเหมือน Event โจทย์ของห้างไม่ใช่ Strategy เพราะฉะนั้นการทำเราทำงานกับห้างและห้างมอง Value เรื่องอะไร คือผมมองว่ามันจะมีอยู่ 2 อย่างด้วยกัน เวลา

การขายหรือค้าปลีกเสื้อผ้ามันจะมีโครงสร้างของการกระตุ้นการขายกับโครงสร้างของการสร้าง Image...เพราะว่าการสร้าง Image คือการสร้าง Value การกระตุ้นการขายหลายๆ ครั้งเป็นการ Cash Out Value”

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านผลกำไรแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4-46

ตารางที่ 4-46 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านผลกำไรแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ด้านผลกำไร (Profit)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-Led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	8	2	1	11
ผลกำไร	15	4	2	21

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) จำนวน 8 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านผลกำไร

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านผลกำไร

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 1 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านผลกำไร

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้า ตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) และตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ที่กล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านผลกำไร มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการประสานกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีกเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามเป้าหมายที่มีร่วมกันทำให้บริษัทได้รับผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

“มีอยู่งานที่ผู้ซื้อหีนจัด แต่มันคุ้มมาก...เค้าก็ให้โจทย์มาแล้วก็มาดูงาน เรายกเสนอไปว่าจะมี Swatch เล็กๆ อันนี้ลายพิมพ์ ปรากฏว่าทำแบบที่หนึ่งไป มัน Success มาก Repeat Order มาก เค้าก็ติดใจ เค้าก็ทำมาอีก 4 แบบ เป็น Tunic เหมือนกัน เดิมทุกอย่างนะ เพียงแต่เปลี่ยนรูปคอก

เป็นอะไรๆ อย่างนี้ เทคนิคพิมพ์ก็ 2 ชั้น 3 ชั้น มองไปแล้วเหมือนเป็นงานปัก แต่เป็นงานพิมพ์ เสร็จแล้วก็พิมพ์ Swarovski ใส่เข้าไป มีเลื่อมมีหมุดมีอะไรใส่เข้าไป Develop อย่างเดียวเกือบ 3 เดือน แต่ขายยาวมากนะ แล้วขายดี ออกไปปีป อาทิตย์เดียว Repeat ออกมาแล้วอีก 1,000 ตัว มัน Success มาก”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าที่มีชื่อเสียงทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดี และได้รับผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการที่มีกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น และการทำงานร่วมกับผู้จัดจำหน่ายในต่างประเทศที่มีการประสานกันในการประชาสัมพันธ์ตราสินค้าทำให้บริษัทมีจำนวนผู้ซื้อที่เพิ่มขึ้นและได้รับผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

“ตอนนี้ที่เราทำของห้าง ความที่ห้างเค้าทำ PR หรือการที่เค้าสร้างภาพลักษณ์ว่าเค้าเป็นห้าง Premium ของในประเทศไทย ณ ตอนนี้ใช้ไหมคะ ก็จะได้ Tourist กลุ่ม Tourist ที่เข้ามาคือเราได้ Traffic Tourist ต่างๆ ที่เข้ามา ด้วยความที่ Value อาจจะไม่กับการที่ Perception ของการที่ Tourist เองก็มองว่าเค้าเป็นห้างในระดับที่เป็นที่ระดับ Leading ของประเทศไทย ก็ทำให้การที่เราไปอยู่ในห้างนั้น มันก็ถือว่าเรามี Value เพิ่มขึ้น”

“นอกจากเค้าที่จะ Present ที่ทำให้กับ Buyer เค้าก็ต้องไป Present ให้ทาง Editor ด้วย ทาง Journalist ทาง Editor ทาง Blogger ให้รู้จักเราเพื่อให้ทุกคนรู้จักเรา เพื่อให้สื่อมวลชนที่นู่นเอาเสื้อผ้าเราไปลง ไปโฆษณาไปโปรโมต แล้วมันก็กลับมาช่วยกันคะ พอ PR คนรู้จักเราเยอะขึ้น Buyer ก็ต้องการซื้อสินค้าเราเยอะขึ้น เพราะรู้ว่าความต้องการเยอะขึ้น”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้ซื้อที่นำไปค้าปลีกในต่างประเทศ ทำให้บริษัทมีเทคนิคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และทำให้มียอดขายและผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

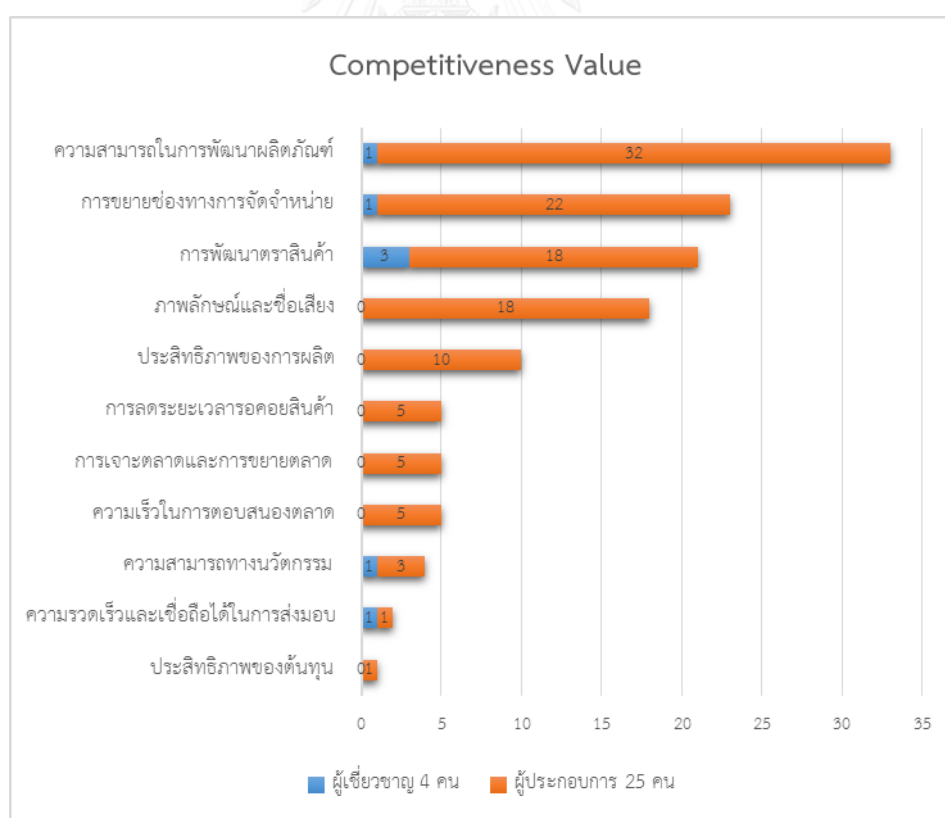
“เทคนิคบางตัวเราก็ได้จากเค้า เราก็เอาปรับใช้ ทำให้เรามีงานใหม่ๆ แปลกๆ เกิดขึ้น รายรับก็เพิ่มขึ้น ลูกค้าชอบงานมากขึ้นส่วนของการ... Develop ของบริษัท คืออันนี้มันเพิ่มขึ้นอยู่แล้ว เราจะได้ Product ที่ใหม่ๆ มากขึ้น ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น”



#### 4.1.7.2 ตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness)

ขีดความสามารถทางการแข่งขันที่ซัพพลายเออร์ได้รับจากการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ ได้แก่ องค์ความรู้ใหม่ ประสิทธิภาพทางการผลิต ความรวดเร็วในการส่งมอบ ชื่อเสียงของบริษัท การสร้างตราสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และนวัตกรรม (Divita et al., 2006, Haksever et al., 2004, Kalafut, 2003, Ngugi et al., 2010, Paulraj and Chen, 2007, Smals and Smits, 2012) (Verdu et al., 2012, Corsaro et al., 2012)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการจำนวน 47 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) 11 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย 3) การพัฒนาตราสินค้า 4) ภาพลักษณ์และชื่อเสียง 5) ประสิทธิภาพของการผลิต 6) การเจาะตลาดและการขยายตลาด 7) ความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด 8) การลดระยะเวลารอคอยสินค้า 9) ความสามารถทางนวัตกรรม 10) ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ และ 11) ประสิทธิภาพของต้นทุน ดังแสดงในภาพที่ 4-26



ภาพที่ 4-26 ตัวบ่งชี้ด้านคุณค่าทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันแบ่งตามลักษณะ  
ประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ สรุปลำดับแสดงในตารางที่ 4-47

ตารางที่ 4-47 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันแบ่งตามลักษณะการ  
ประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness)	Reference Counts				Total
	OEM		OBM		
	LEs	SMEs	LEs	SMEs	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	2	1	11	11	25
ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	7	3	13	9	48
การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย	-	-	13	9	29
การพัฒนาตราสินค้า	1	2	12	3	28
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง	-	-	7	11	22
ประสิทธิภาพของการผลิต	4	-	6	-	14
การลดระยะเวลาการคอยสินค้า	4	-	-	1	9
ความสามารถทางนวัตกรรม	3	-	-	-	6
ความเร็วในการตอบสนองตลาด	1	-	-	4	6
การเจาะตลาดและการขยายตลาด	-	-	3	2	6
ประสิทธิภาพของต้นทุน	1	-	-	-	2
ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ	-	-	-	1	1

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 2 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน 7 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) ประสิทธิภาพของการผลิต 3) การลดระยะเวลาการคอยสินค้า 4) ความสามารถทางนวัตกรรม 5) ความเร็วในการตอบสนองตลาด และ 6) ประสิทธิภาพของต้นทุน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านคุณค่าทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าจากการทำงานร่วมกับผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติ ทำให้บริษัทบริษัทมีขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และมีการแข่งขันทางด้านราคาลดลง ดังนี้

“อย่างสมมติผมทำกล้วยกัวยี่รายนี้อยู่ เขา Happy กับผลิตภัณฑ์ของเรา การส่งมอบและคุณภาพ มีคนจะเดินไปบอก บริษัทอื่นทำได้เหมือนบริษัทเราเลย ราคาถุกกลงไป 30 Cent

ลูกค้าจะถามกลับมาบอกว่า แล้ว You มี Capability ในเรื่องนั้นเรื่องนี้ หรือมีความเข้าใจตัวเขาขนาดไหน เพราะฉะนั้นมันก็ทำให้เรื่องของ Price เป็นเรื่องที่รอง กลายมาเป็นเรื่อง Product Development Capability ที่มันใหญ่ หรือเป็นเรื่อง Service ที่มันใหญ่”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าจากการพัฒนาคุณภาพและกระบวนการผลิตร่วมกับผู้ซื้อมรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติ และการมีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต ดังนี้

“เราต้องเรียกทาง Vendor ช่างนอกมาเกี่ยวข้องตั้งแต่แรก อย่างเช่นเรื่องของปีก อย่างนี้ ถ้าเค้าสามารถเข้ามาเกี่ยวข้องได้ตั้งแต่แรก เป็นคนที่ทำตรงนี้ให้เรา เค้าจะรู้ทันทีว่าเรื่องของพีซีเอ็ม เรื่องของ Speed อะไรพวกนี้ควรจะเป็นเท่าไร ใช้ไหมครับ มันทำให้หลังจาก Develop เสร็จไปปั๊บบองที่ไปอยู่ที่ Production จริงๆ แล้ว มันออกมาเหมือน Develop เป๊ะ ก็คือการควบคุม Quality ให้ได้ 100% ก็เป็น Value ที่สร้างขึ้นมา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้ซื้อมรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติมีความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยผู้ซื้อจะมีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Creation Center) และมีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับบริษัท ทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการลดระยะเวลาการออกสินค้า (Lead Time Reduction) ดังนี้

“ถ้าไม่ Sign Off ก็ต้องรอทำใหม่แล้วก็ส่งไปให้เค้าที่เมืองนอกซึ่งก็นานอีก การมี Product Creation Center มันก็เลยเป็น Short Cut อย่างหนึ่งในเรื่องของ Lead Time ที่เราต้องเสียไปกับการ Develop เพราะว่าในบางส่วนในช่วงต้นๆ มันสามารถ Approve ได้จากทางคนที่มีความ Authority ในเมืองไทยเอง ไม่จำเป็นที่จะต้องกลับไปถึงอเมริกาหรือว่ายุโรป แล้วให้ส่ง Sign Off มา ซึ่งมันจะใช้เวลาประมาณถึง 2-3 อาทิตย์ในการ Response ตลาดไม่รอเรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้ซื้อมรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติทำให้บริษัทมีขีดความสามารถทางนวัตกรรม โดยบริษัทมีการสร้างนวัตกรรมทางด้านกระบวนการผลิต ดังนี้

“คือตัวนี้ส่วนใหญ่แล้วถ้าเป็นลักษณะของ Innovation นี่มันดีอยู่จะเรื่องหนึ่งก็คือ มันสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ ทั้งๆ ที่เป็น OEM เพราะว่า OEM คือมารับจ้างผลิตได้ค่าแรง แต่ถ้ามันมีเรื่องของ Innovation ในแพทเทิร์นแบบนี้ มันสร้างมูลค่าเพิ่มในส่วนที่มันไม่ได้เกิดจากค่าแรงเลย มันเกิดจากเรื่องตัวผลิตภัณฑ์ เรื่องวิธีการหรือกระบวนการก็ถือว่าเป็น Innovation ได้...ในการตัดเย็บนี้ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นที่เราเป็นเรื่องของ Process”

“ถามว่าระบบ Lean เนี่ย เราเอาองค์ความรู้ใส่เข้าไปเต็มเลยไหม ใส่เต็มหมดแล้ว แต่ถามว่ามันสามารถที่จะขยาย ขยายวงหรือขยายในลักษณะของการทำให้มันดีกว่านี้อีก เพราะพวกนี้มันไม่มีสิ้นสุดหรอก วันนี้สมมติว่าผมจับไลน์ผลิตแบบนี้ วันหน้ามีบอกว่าจะมาคิดกันว่าไลน์ผลิตแบบใหม่นะ ที่ทำให้มันดีขึ้น อันนั้นก็ต้อง Prove แล้ว อาจจะตั้งเป็น Pilot ร่วมกัน แล้วก็สร้างความเข้าใจให้กับตัว Operator ทั้งหมดว่าต้องทำยังไง แล้วก็ประเมินผลออกมา ถ้าดีปั๊บ เราก็จะดำเนินตัวนี้ต่อไป”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าจากการที่บริษัทมีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติ ทำให้บริษัทมีความเร็วในการตอบสนองตลาด (Speed to Market) ที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

“พอ Concept ถูกส่งมาให้เราดู แล้วก็เข้ามาต่อยอด แล้วก็เขาก็ตามเข้ามา แล้วก็มา Modify กันที่นี้ 3 วัน 5 วัน แล้วก็ถือ Conceptual Design กลับ...เขาทำงานเขาได้เรียบร้อยแล้ว เขาถือไปบอกว่าฉันอยากจะได้อันนี้แหละ แต่ถ้าเป็นในอดีตเขาไม่มา ก็จะส่งไปส่งมา ผิดๆ ถูกๆ ซึ่งตัวนั้นทำให้ Speed to Market ลดลง เพราะเขาเสียเวลาในการ Develop อย่างนี้จะ 3 เดือน แต่มาทำแบบนี้กับเรานี้เหลืออยู่ประมาณ 7 วัน”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) กล่าวว่าผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติมีการให้คำแนะนำและแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับบริษัท ทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพของต้นทุน ดังนี้

“เค้าเห็นว่าถ้า Quality เราไม่ดี เค้าจะ Drive อะไรเราได้ หรือถ้าเราดีแล้ว เค้าช่วย Drive อะไรได้บ้าง อย่างเช่นพวก Knowhow อะไรที่เค้ารู้ เรื่องของอย่างระบบ Lean ใช้ไหม ก็เค้าก็เป็นคนนำเสนอมานะ ระบบ Lean เป็นระบบที่โรงงานต้อง Commit นะว่าจะทำ เพราะว่าเราทำแล้ว เค้ารู้ว่าดี ทำแล้วเค้ารู้ว่าเราสามารถลดต้นทุนได้ เราสามารถควบคุมของเสียได้ เราสามารถควบคุมเรื่องของ Planning ได้”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)** จำนวน 1 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน 2 ตัวบ่งชี้เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ 2) การพัฒนาตราสินค้า

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OEM และ ODM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า การให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผู้ซื้อ ทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น และบริษัทมีการทำงานในส่วนของการเป็นผู้ผลิตที่มีดีไซน์ (ODM) เพิ่มขึ้น ดังนี้

“เราสามารถพัฒนา Product ใหม่ ๆ ได้มากขึ้น ตอนนี้ก็เริ่มออก Product เราเริ่มขายไปญี่ปุ่น แล้วตอนนี้มีผู้ซื้อใหม่อีก ต้องการให้บริษัทเรา Develop ผ้าพันคอ ขายใน Shop ของเค้า เค้าก็สั่งตัวอย่างมา ผมกำลังทำพวกกระเป๋าผ้าพวก Cotton พวก Canvas เมื่อกี้ก็เอาแบบให้ดู เราก็ทำพวกนี้แล้วก็เสนอลูกค้า Brand ญี่ปุ่น ญี่ปุ่นเค้าก็ชอบ เค้าก็เลือกแบบ แล้วเค้าก็ไปติด Brand ของเค้า ก็เป็น ODM”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวว่า จากการเป็นผู้ผลิตและออกแบบให้กับผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก ทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการพัฒนาตราสินค้าของตนเอง ดังนี้

“ต่อไปจะเริ่มทำแบรนด์ ... ช่วงนี้ก็เป็น OEM แล้วก็ ODM อย่างที่เราทำงานกับห้างนี้ เค้าเป็นแหล่งที่ดีมาก เพราะเค้าจะรู้ว่าลูกค้าเค้ามีรสนิยมแบบไหน พอเราทำซัพพลายเออร์เราก็จะจับทางถูก แล้วถ้าเราอยากจะทำเป็นแบรนด์ เราก็ดีไซน์ใหม่ แล้วก็ไปขายอีกหน้าตาหนึ่งในตลาด เป็นแบรนด์ของเรา แต่ว่าเป็นสินค้าที่ไม่เหมือนเค้า ไม่ไป Copy เค้า”

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)** จำนวน 11 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน 6 ตัวบ่งชี้ย่อยเรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย 3) การพัฒนาตราสินค้า 4) ภาพลักษณ์และชื่อเสียง 5) ประสิทธิภาพของการผลิต และ 6) การเจาะตลาดและการขยายตลาด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีกจากต่างประเทศ (Retail Buyers) ที่เป็น Hi-End Brands ทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

“การที่เราทำ Hi-End เนี่ย ก็คือเรารู้ Trend Fashion ล่วงหน้าไปได้ปีหนึ่ง ตอนนี้ทำ Summer ของปีหน้าเสร็จไปแล้ว Saleman Sample ของ Summer ปีหน้า ซึ่งขณะนี้เรายังอยู่

ที่ Hi Summer ของปีนี้ แต่เรารู้ Trend ที่ล่องหน้าไปแล้วปีหนึ่ง ตอนนี้นำมา Develop ของ Winter ปีหน้าของเมืองนอกนะ เราทำแล้วอันนี้มาแน่ อย่างนี้ค่ะ นี่คือนี่ที่เราได้จากเขา...คือทุกวันเราทำงานกับเค้า เห็นอะไรแล้วเราแตกใหม่ได้ตลอด มันไม่แค่ว่าเราทำให้แล้วมันได้กับเค้านะ มันได้กับเราด้วย อย่างบางงานนี้เราไม่เคยคิดจะไปทำแบบนี้เลย เค้ามีแต่ลายมา เค้าบอกแค่ว่า อยากจะให้มันเป็นอย่างนี้ๆ จะให้มันออกมาเป็นเงาเล็กเงาต้นอะไรแบบนี้ จะต้องพิมพ์ที่ Layer จะต้องใส่หมึก พิมพ์ชื่อ Partisol ทำกันเกือบ 2-3 เดือนกว่าจะทำสำเร็จ สิ่งที่มีมันได้ มันได้กับตัวเราเยอะกว่า เราจับแค่ 2-3 ลูกค้ำมาชนกัน เอาของคนนั้นบวกคนนี้เราได้ใหม่อีกแล้ว...ไม่มีสิ้นสุด”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีการให้ข้อมูลเพื่อให้บริษัทมีการพัฒนาสินค้าให้เหมาะสมกับช่องทางการจัดจำหน่าย และทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนี้

“ตัวของเราจะเริ่มตั้งแต่เรื่องของ Design เรื่องของ Branding ถูกไหมครับ แล้วก็เรื่องของ เอ่อ Operation ส่วนเค้าจะเติมให้เราเรื่องของ Feedback แล้วก็เรื่องของความเคลื่อนไหวของ Channel ซึ่งอันนั้นมันต้องบอกเรา เช่น สาขาแต่ละสาขาเค้ามีการขยายปรับตัวยังไง ขยายตัวยังไง พื้นที่ของการขายตามสาขาต่างๆ ตามจังหวัดต่างๆ ที่เราไปร่วมมือ เค้าต้องบอก Consumer Feedback กลับมา ซึ่งอันนี้เราก็มักทำในเรื่องของการทำสินค้าเนี่ยให้ตรงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้ซื้อเพื่อนำไปปลีกที่เป็นแบรนด์จากต่างประเทศทำให้เกิดการลงทุนร่วมกันในสร้างตราสินค้าใหม่ร่วมกัน ดังนี้

“อย่างจุดเริ่มต้นที่ผมทำ Brand Oasis ไปขายที่นู่นเนี่ย ทำซักระยะหนึ่ง Feedback ค่อนข้างโอเค เค้าก็ Approach ผมตรงๆว่า เค้าอยากทำ House Brand เพราะตอนนั้นเพิ่งรู้จักกัน เค้าก็ไม่มั่นใจว่า Brand ของผมเนี่ยจะอยู่กับเค้าไปนานแค่ไหน แต่ว่าเค้าก็เลยทำ House Brand แล้วก็เหมือนว่าใช้กำลังการผลิตรูปแบบของผมเนี่ย ทำเป็น House Brand ของเค้าแต่ให้ผมเป็น Partner ด้วย ซึ่งผมก็โอเค ยินดี...ลงทุนร่วมกันครับ ถ้าในทางทางเลือกของการตลาดเค้าเป็นคนจัดการ เรื่อง Production ผมเป็นคนจัดการ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงในการเป็นแบรนด์ต่างประเทศ ดังนี้

“ก็คือเรื่องของตัว Brand เองนี่ มันก็จะขยับจากคำว่า เป็น Local Brand เป็น Domestic Brand ให้มาเป็น International Brand อันนี้คือสิ่งที่เราได้นั่น เรื่องตัว Branding เอง นะครับ มันถูกมองเป็น International ได้ถ้าเกิดมันเริ่มมีการขยายออกไป ไม่ใช่แค่ Just ภายในประเทศ มากน้อยมันก็คือพูดได้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มี ตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อจากต่างประเทศมีการตรวจสอบขั้นตอนต่างๆ ในการผลิตของบริษัทเพื่อเป็นไปตามที่ผู้ซื้อกำหนด ทำให้บริษัทมีการพัฒนาประสิทธิภาพของการผลิต ดังนี้

“ถ้าเป็นลูกค้าต่างประเทศที่เห็นลักษณะของการทำงานมากกว่า หรือระบบของเค้ามากกว่า ว่าของเค้าจะเป็นในระบบหรือขั้นตอนที่ค่อนข้างจะ Fix เค้าจะทำงานไม่เหมือนกับส่วนงานของ Domestic เค้าก็จะเป๊ะๆ เลย คือระเบียบของเค้า...Value เราจะได้เป็นเรื่องของ Production Management”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มี ตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าจากประสบการณ์ทำงานร่วมกับแบรนด์ชั้นนำในประเทศที่ต้องการคุณภาพสูง และมีการผลิตในจำนวนจำกัด ทำให้บริษัทมีความสามารถออกแบบและผลิตสินค้าเพื่อเจาะตลาดและการขยายตลาดในกลุ่มตลาดเฉพาะส่วน (Focus/Niche) ดังนี้

“เราทำ Small Lot...แล้วเราก็จับตลาดนี้ ที่เราคิดว่ามันเหมาะกับตัวเรา แล้วก็เหมือน Flexible มากๆ จะทำอะไรจะปรับอะไร เราก็คือทำให้ได้หมด ลูกค้าส่วนใหญ่ก็น่าจะชอบตรงนี้ แล้วก็คุณภาพ เป็น Niche เรามีความสนุก คือ Brand เรา มันเป็น Brand ที่ต้องบอกว่าน่าสนใจมากๆ คือเรามันมีความมันทำให้ลูกค้าฝันต่อได้ คือทุกคนเนี่ยมีจินตนาการจาก Collection เราได้ แล้วก็คุณภาพเราก็ตอบโจทย์อยู่แล้ว เพราะคุณภาพเราก็ทำให้งานพวกนี้อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นคุณภาพ Delivery ทุกอย่างมันก็ตอบโจทย์ มันก็เลยเหมือนเป็น A Good Mix ของทุกอย่าง Good Mix ของ Design ก็ดี Manufacturing ก็ดี ก็ทุกอย่างมันก็ลงตัวหมด”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 11 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน 8 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ภาพลักษณ์และชื่อเสียง 2) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 3) การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย 4) ความเร็วในการตอบสนองตลาด 5) การพัฒนาตราสินค้า 6) การเจาะตลาดและการขยายตลาด 7) การลดระยะเวลารอคอยสินค้า และ 8) ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) กล่าวว่าการมีคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าชั้นนำของประเทศ และการดูแลทางด้านความสัมพันธ์ของตัวแทนขายในต่างประเทศทำให้แบรนด์ของบริษัทมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและยอมรับทั้งจากกลุ่มลูกค้าต่างชาติและกลุ่มลูกค้าในประเทศ ดังนี้

“ความที่ห้างเค้าทำ PR หรือการที่เค้าสร้างภาพลักษณ์ว่าเค้าเป็นห้าง Premium ของในประเทศไทย ก็จะได้กลุ่ม Tourist ที่เข้ามา เราได้ Traffic Tourist ต่างๆ ที่เข้ามา Perception ของการที่ Tourist เองก็มองว่าเป็นห้างในระดับที่เป็นที่ระดับ Leading ของประเทศไทย ก็ทำให้การที่เราไปอยู่ในห้างนั้น มันก็ถือว่าเรามี Value เพิ่มขึ้น มี Positioning ของ Brand ที่ดีอันนี้ก็ในจุดที่หนึ่งนะคะ หรือว่าอีกด้านหนึ่งก็ในเรื่องของการที่ห้างมี Activity หรือมี Marketing Campaign ต่างๆที่พูดถึงตัวห้างมี Character ยังไง มี Style ยังไงบ้าง ก็ช่วย Brand ด้วยเหมือนกันคะ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้ซื้อที่เป็นตัวแทนขายจากต่างประเทศ ทำให้บริษัทมีความรู้และมีขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ดังนี้

“ลูกค้าทาง Agent ของพม่า เค้าจะอ้างอิงว่า ลักษณะว่าอยากได้แบบนี้ ก็จะมาแบบมาให้เราช่วยทำให้หน่อยแบบนี้ สิ่งที่เค้านำมาให้เราทำ เราก็นำไปพัฒนาต่อแต่ไม่ต้องไปก๊อปปี้ เราจะเอามาพัฒนาจุดด้อยของเค้าให้เป็นความมีคุณภาพขึ้นกว่าที่เค้ามี แล้วก็เปลี่ยนวัตถุดิบของเราที่ดีกว่า แล้วก็ก็เป็นแบบของเราไปอย่างนี้คะ...มาปรับไม่ให้เป็นเหมือน แต่เรารู้แล้วว่าความต้องการลูกค้าเป็นยังไงเราก็อามา Develop เป็นสินค้าของเราเองเป็น Design”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าประสบการณ์ทำงานให้กับผู้ซื้อจากต่างประเทศทำให้บริษัทมีความเข้าใจถึงแนวโน้มตลาด และมีขีดความสามารถในการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ดังนี้

“เนื่องจากเราทำ ODM, OBM ใช้ใหม่คะ เราก็อารู้ว่า Trend มันเป็นอย่างนี้ แล้วเราก็อทำขึ้นมา เพราะว่าเป็น Brand ไม่ได้ทำอะไร มันเป็นไปไม่ได้ที่ว่าลูกค้าคนนี้จะมา เราก็อต้องไปศึกษาเองว่าตลาดที่เราอยากจะไป คู่ค้ากับเราที่เราต้องการ... แล้วเมื่อไหร่เจอ คลิมนั้นก็จะต้องไปได้ เพียงแต่



รอโอกาส แต่ตอนนี้เราก็พัฒนา โดยที่เราทำเป็นเรื่องของสีที่ เราก็เอา Bamboo มาทำ...ถ้าเกิดว่าเรามีออกบูท เราเอา CD ไปนำเสนอ และถ้าเจอ มันก็จะได้พัฒนาร่วมกันต่อไปในอนาคต”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการพบปะและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบริษัทและผู้แทนจำหน่ายในต่างประเทศ ทำให้บริษัทมีความเร็วในการตอบสนองตลาด (Speed to Market) เพิ่มขึ้น ดังนี้

“เราติดกับลูกค้าทาง Agent ของพม่าหรือทางอินโด เราพัฒนาร่วมกับเค้า แล้วก็คือ เราได้รู้ว่าจริงๆ แล้วเค้าต้องการสินค้าอะไร แล้วเค้าสามารถบอกเราได้ว่าตัวนี้ขายได้ขายไม่ได้ เค้าสามารถ Forecast ให้เราได้ แล้วก็บอกว่าจะเพิ่มได้ไหม สีนี้ขายได้นะ ถ้ารุ่นนี้เพิ่มอีก 5 สีเค้าก็ขายได้นะ พอเราเข้าไปคุยกับลูกค้าด้วย เค้าก็บอกเลยว่า You ต้องการอะไร เรา support ได้ You จะเอาสีไหน You บอก มีตั้งแต่เฉดกลางอ่อนเข้ม You บอกมา ถ้าโทนฟ้านี้มี 5 ฟ้า ชมพูมี 7 ชมพู ตั้งแต่กลับบัวยันสีอ่อนสีเข้ม”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า บริษัทมีองค์ความรู้และประสบการณ์ในการออกแบบและผลิต Knitwear ที่มีคุณภาพสูง ทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการเจาะตลาดและการขยายตลาดในกลุ่มผู้ซื้อที่ต้องการสินค้า Knitwear ในจำนวนจำกัดและมีคุณภาพสูง ดังนี้

“ต่างประเทศนี้ เราอยากจะเน้นไปที่ตัว Brand ที่เราอยากจะทำไปโซน Asians แล้วมา Balance กันกับ OEM เพราะ OEM มันก็เหมือนเป็นหม้อข้าวที่มันเลี้ยงบริษัท...แล้วก็เรานำเสนอวัตถุดิบใหม่ รูปแบบใหม่ เทคนิคใหม่ๆ การทอในเรื่องของสีพิมพ์สีอะไรต่างๆ เนี่ย เราก็พออยู่ได้ ก็อยู่รอดในธุรกิจนี้มา...เราเลือกคู่ค้าที่ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งมันตรงกับสิ่งที่เรามีประสบการณ์และตั้งเป้าไว้ เล็กเท่าไรเราก็รับ เพราะว่ามันเป็นการพัฒนา เป็นการให้โอกาสตัวเองได้นำสินค้าราคาแพงมาลองทำด้วย เช่น Cashmere 100% ซึ่งเป็นราคาสูงในตัว Sweater นี้ Cashmere ก็ถือว่าเป็น Topๆ ของตัววัตถุดิบแล้ว ก็โลหนึ่งก็หลายพันอยู่ แล้วก็มี Silk ที่เราพัฒนาร่วม ก็มีการมาผสมผสาน ก็มีการทำเรื่องของตัว Cotton Silk, Silk Cashmere ให้กับเค้า พัฒนาในเรื่องของการทอให้เป็นละเอียดขึ้น มีเครื่องที่เป็นละเอียดขึ้น”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่า การประสานกันในการติดต่อธุรกิจ การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และการสื่อสารร่วมกันกับผู้ซื้อที่

เป็นตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ ทำให้บริษัทมีการจัดการผลิตและการจัดการสินค้าคงคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บริษัทมีความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ ดังนี้

“เรามีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ซื้อที่เป็น Agent ทำให้รู้ว่าตรงนี้ขายได้แน่นอน แล้วก็กล้าที่จะเตรียมการผลิตรองรับไว้ เวลาลูกค้าบินมาบางทีนี่ เค้าก็เป็น Agent ใช้นะคะ เค้าก็ไปรับ Order มา ถ้าเรามัวแต่กว่าจะ Start Production เป็นเดือนละ ลังผ้าอีกแพลนงานต่างๆ เป็นเดือนๆ เค้ารอไม่ได้หรอกค่ะ กลับมาเราก็เลยประชุมทีมว่าเราจะต้องเตรียมเอาไว้ เป็น Stock ของเราสำหรับรุ่นที่ติดตลาดในประเทศนี้ๆ แล้ว พอลูกค้าบินมา Order ปู๊ป 20 กว่าสีต้องส่งภายใน 3 วันเลย เรา Order เราก็ไม่หุุด แล้วพอเรามี Order แล้วเราส่งเร็ว Repeat ก็กลับมาเร็ว ลูกค้าก็ Happy ว่าสั่งแล้วได้เลย ความต้องการลูกค้าเป็นอย่างนั้นจริงๆ นะคะ ไม่ใช่สั่งแล้วเดือนหนึ่งสองเดือน เค้าก็ไปรับ Order ตามร้านค้ามาแล้วก็ส่งไม่ได้อยู่ดี...แล้วเราก็กู้ Keep เป็น Stock ของสี Running สี แบบ Running อย่างนี้ค่ะ ทีนี้เราก็มีสินค้าให้ลูกค้าอย่างนี้ ลูกค้า Happy มากเลยคะ”

**ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า** สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4-48

ตารางที่ 4-48 ผลการวิเคราะห์กล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

ตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness)	Reference Counts			
	Mass Market	Design-Led	Crafts-Led	Total
	Brands	Brands	Brands	
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์(คน)	12	7	3	22
การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย	14	7	1	22
ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	16	4	2	22
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง	8	10	-	18
การพัฒนาตราสินค้า	10	5	-	15
ประสิทธิภาพของการผลิต	6	-	-	6
การเจาะตลาดและการขยายตลาด	4	1	-	5
ความเร็วในการตอบสนองตลาด	4	-	-	4
ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ	1	-	-	1
การลดระยะเวลารอคอยสินค้า	-	-	1	1

**ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) จำนวน 12 คน** มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน 8 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย 3) ภาพลักษณ์

และชื่อเสียง 4) การพัฒนาตราสินค้า 5) ประสิทธิภาพของการผลิต 6) การเจาะตลาดและการขยายตลาด 7) ความเร็วในการตอบสนองตลาด 8) ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีกจากต่างประเทศ (Retail Buyers) ที่เป็น Hi-End Brands ทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

“เราจะได้รับความรู้จากเค้า ที่เป็น Brand ใหญ่เนี่ย เค้าต้องการแบบแบบนี้ ซึ่งในแบบนั้นมันจะเป็นเทคนิคการเย็บใหม่ๆ ที่มันยากขึ้น ถ้ามั่นนอกเหมือนเดิม แต่มันเป็นเทคนิคที่ทำแล้วให้มัน Complicate ขึ้น ดูแล้วมันเรียบบ่อยสลายงามมากขึ้น เราก็คงจะได้ความรู้ตรงนั้นจากเค้า กับความรู้ในเรื่องของ Trend เพราะเวลาเค้าเอาสเก็ตมาเราก็จะเห็น Trend ของยุโรป เพราะฉะนั้นเราถึงบอกว่าพอเรามาทำอันนี้เราถึงจะมีความชำนาญเพราะว่าเราดูกับยุโรปมานานแล้ว เราก็จับทิศจับทางจับโหนดอย่างนี้ได้”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวถึงการทำงานร่วมกับคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนี้

“Value ก็คือว่า ก็ทำให้สินค้ามันต้อง Develop ตาม Channel นะครับ Channel นี้เป็นตัวบอกเหมือนกันว่า Develop ของตลาดเป็นยังไงบ้าง เค้าจะเป็นคนเต็มให้เราเรื่องของ Distribution Channel Knowledge ทั้งหลาย อันนี้เค้าเต็มให้เรา”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแพชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการทำงานกับคู่ค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าทำให้บริษัทมีการพัฒนาภาพลักษณ์ของแบรนด์อย่างสม่ำเสมอ ดังนี้

“ถ้าจะเทียบโจทย์ของห้างเหมือน Event โจทย์ของห้างไม่ใช่ Strategy เพราะฉะนั้นถามผมว่า Value ในการทำงานกับห้างคืออะไร คือผมมองว่ามันจะมีอยู่ 2 อย่างด้วยกัน เวลาการขายหรือค้าปลีกเสื้อผ้า มันจะมีโครงสร้างของการกระตุ้นการขายกับโครงสร้างของการสร้าง Image... เพราะว่าการสร้าง Image คือการสร้าง Value การกระตุ้นการขายหลายๆ ครั้งเป็นการ Cash Out Value”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้ซื้อเพื่อนำไปปลีกที่เป็นแบรนด์จากต่างประเทศทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในพัฒนาตราสินค้าของบริษัท ดังนี้

“เพราะว่าเค้าเป็นคนที่ทำธุรกิจนี้ ประเทศเค้า เค้าย่อมรู้ว่า บ้านเค้าขายอะไรได้... โดยเราไม่ต้องไป Survey ให้งุ่นวาย เพราะเค้าทำงานไม่ต่ำกว่าก็ลืบปืออยู่แล้ว เค้าก็ต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้เค้าขายได้เช่นกัน เพราะฉะนั้นความรู้ตรงนี้ เป็น Short Cut ระหว่าง Buyer กับ Manufacturer หรือแม้แต่ Branding มันเป็น Short Cut มากที่เราไม่ต้องไปวิ่งหอก พวกนี้เค้าก็เขียนทั้งนั้นก่อนจะบินมาถึงเรา แล้วมาคุยกับเรา อย่างเช่นคนฝรั่งเศสมา เค้าเอา Trend มาเลย ปีนี้เป็นยังไง สีลัน เรายังมาประยุกต์ในการพัฒนา Brand ของเรา โรงงานที่ทำให้กับอินเตอร์ต่างประเทศ ก็จะได้เปรียบส่วนนี้มาก”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) กล่าวว่าผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาทางการผลิตร่วมกัน ทำให้บริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต ดังนี้

“มีส่วนมากเลย เพราะเราเสนอราคาไป บางทีเค้าก็แปลกใจ แปลกใจว่าราคาที่เสนอไปมันสูง เค้าก็มาเห็นเค้าก็มาช่วยด้วยซ้ำไป ทำไมคุณไม่ทำแบบนี้ละ คุณไม่ตัดตรงนี้ออก ทำไมไม่ยุบรวมกระบวนการนี้เป็นกระบวนการเดียวกัน จาก timeline ที่มันจะต้องออกมา เค้าก็ทำให้ลดลง พอจำนวนเวลาลดลง เย็บเร็วขึ้น ง่ายขึ้น ราคามันก็ถูกลง เค้าก็มาช่วยเหมือนกัน แล้วเราก็กเอาเทคนิคของเค้ามาปรับใช้ต่อเลย”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 7 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน 5 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ภาพลักษณ์และชื่อเสียง 2) การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย 3) การพัฒนาตราสินค้า 4) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ 5) การเจาะตลาดและการขยายตลาด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) กล่าวว่าการมีคู่ค้าที่เป็น

ห้างสรรพสินค้าชั้นนำของประเทศ และการดูแลทางด้านการประชาสัมพันธ์ของตัวแทนขายในต่างประเทศทำให้แบรนด์ของบริษัทมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและยอมรับทั้งจากกลุ่มลูกค้าต่างชาติและกลุ่มลูกค้าในประเทศ ดังนี้

“Value ที่ได้ เป็นในเรื่องของการที่มีเค้านเป็นคนกลาง เพราะว่าเค้ารู้จักลูกค้าได้ดีกว่าเราอยู่แล้ว เราก็ทำงานกับญี่ปุ่น เค้ารู้อีกลูกค้า เค้านสามารถให้ Feedback ทุกอย่างที่ได้ เหมือนเป็น Feedback โดยตรงจากลูกค้าด้วย แล้วก็ด้วยความที่เค้าเป็นทั้ง Sale และ PR คิดว่า Value หลักๆ ของ Brand เวลาทำงานกับ Agency มันไม่ได้อยู่กับ Sale อย่างเดียว มันต้องมีด้าน PR ประกอบด้วย มันเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของ Brand จน Brand เป็นที่นิยมได้ที่ญี่ปุ่น...เพราะฉะนั้นนี่คือ Value ที่ได้จากทำงานกับ Agency มันไม่ได้แต่เฉพาะจากลูกค้าต่างชาตินะคะ ผลทุกอย่างกลับมาที่เมืองไทยด้วย เพราะว่าพอ Brand เราเป็นที่รู้จักในลูกค้าต่างประเทศปุ๊บ คนไทยก็จะมองว่า Brand เป็นที่นิยม และเป็น International Brand เค้านก็จะซื้อสินค้าเรามากขึ้นค่ะ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design- Led Brands) กล่าวว่าคุณค่าที่ได้รับจากลูกค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้าคือ การที่บริษัทได้รับพื้นที่จัดจำหน่ายที่ดีและสามารถขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่ม ดังนี้

“เราเปิดที่ห้างเค้า ตอนนั้นก็เปิด Shop แรกของเรา ก็คือทุกอย่างมันก็เริ่มด้วยเล็กมาก แต่พอเราเริ่มมีฐานลูกค้า เริ่มมี Character ที่ชัดเจน เราก็เริ่มคุยกับทางห้าง เพราะว่าเราที่มีฐานลูกค้ามากขึ้น ก็จุด Point Of Sale ของเราที่เดียว มันยังไม่ Reach ถึงกลุ่มลูกค้า แล้วก็ยังไม่สร้าง Target เราก็เริ่มคุยกับทางห้าง เราก็ไปเสนอเค้า Branding เราเป็นอย่างนี้ Selection ของของเราเป็นอย่างนี้ ทางห้างก็ดูในเรื่องของแบบเรื่องของ Style ที่เหมาะกับใน Section เค้า ก็เริ่มมีพื้นที่ให้ จนกระทั่ง Brand มันเริ่มโตขึ้นมีฐานลูกค้าที่ชัดเจน ก็คือเค้านก็เห็น Potential L ของเราแล้วก็ดูว่าฐานลูกค้าเป็นยังไงบ้าง เค้านก็เริ่มให้พื้นที่ที่ใหญ่ขึ้นกับเราค่ะ เราก็ขยายไปที่อีก 2 ห้าง คือจากแรกๆ ที่เราเริ่มเข้าไปตอนปีแรกๆ เราก็จะเป็นเหมือน Brand เล็กๆ Location มันก็จะเล็กตามไปด้วย พื้นที่ก็จะเล็กหน่อย แล้วก็ Positioning ของ Location มันก็จะไม่ได้อยู่ Center เท่าไหร่ แต่พอตอนนี้เรามีอำนาจการต่อรองเยอะขึ้น ไม่ว่าเรื่องเราจะเลือกพื้นที่ก่อนได้ และพื้นที่ๆ เราต้องการเท่าไร”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design- Led Brands) กล่าวว่าคุณค่าที่บริษัทและลูกค้าที่เป็นห้างสรรพสินค้ามีความสัมพันธ์ในระยะยาว ทำให้บริษัทและลูกค้ามีการพัฒนาตราสินค้าใหม่ร่วมกัน ดังนี้

“มันเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ด้วย ในส่วนของห้างนี้ มีผู้บริหารคนหนึ่งที่เป็นผู้บริหารธุรกิจในเรื่องของเราด้วย มันก็เลยจะง่ายในการที่ Join กัน หรือในการที่เปิดแบรนด์เป็นขึ้นมา คำต้องการสร้าง House Brand ค่ะ ตัวเค้าก็มีหน้าที่ไป Built ต่อ แต่ตัวเราก็ต้อง Support ด้วย เพราะเค้าใช้ชื่อเรา เราก็ต้องคุณภาพลักษณะอะไรทุกอย่างค่ะ แต่ให้เค้าเป็นคนไปทำ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design- Led Brands) กล่าวว่าการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากโซว์รุ่มที่เป็นตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ ทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

“Value ในการทำงานกับ Buyer เป็นเรื่อง Feedback ที่โซว์รุ่มเค้าได้มาจากลูกค้า เค้าก็จะต้อง Feedback ออกมาเป็นกลุ่มว่า Feedback Season นี้คืออะไร เราฟัง Comment เราทำงานผ่าน Analysis ทุกปี ทุก Season ทาง Marketing Team ต้องรวบรวมแล้วว่า Sale Through สินค้าขายดีเป็นยังไง อะไรขายได้ อะไรขายไม่ได้ คือเราต้องมี Sale Report ต้องส่งให้ทางทีม Design ดูข้อมูลพวกนี้ค่ะ ว่าอันนี้คือสิ่งที่ตลาดต้องการ และ Create ใหม่ทุก Season เพื่อ Create Trend ที่เราคิดว่ามันเหมาะกับช่วงเวลาตอนนี้ ”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design- Led Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับผู้ซื้อที่นำไปขายส่ง ทำให้บริษัทมีสร้างแฟรนไชส์แบรนด์เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ และเพื่อเจาะตลาดค้าส่ง ดังนี้

“เขาก็มาถามว่า อยากเอาของเราไปขายทำงได้บ้าง ก็เลยทำแบรนด์นี้ขึ้นมาให้เขาใช้ได้ ก็ Set เพื่ออันนี้เฉพาะอยู่แล้ว...เราวางเขาเป็น Franchise Brand ก็คือพยายามเอาเขาออกไปให้ทั่วประเทศให้ได้มากที่สุด เพราะมันเป็นแบรนด์ที่ขายง่ายที่สุดอะไร เราก็เลยปั่นอันนี้ออกมาเพื่อเป็นเงินสดอีกอันหนึ่งให้เรา เป็น Wholesale ก็คือมันเป็น Franchise ก็เหมือนขายส่ง”

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 3 คน มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน 3 ตัวบ่งชี้ย่อย เรียงลำดับตามจำนวนการกล่าวถึงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย และ 3) การลดระยะเวลาการออกสินค้า

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ที่มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน มีดังนี้

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมผู้ซื้อจากต่างประเทศทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น ดังนี้

*“มีญี่ปุ่นมาจ้างเรา เอาลายมาให้เราดู เราก็เลยต่อยอดลงไปให้ดูดีแล้วก็สวยขึ้น อันนี้ก็เป็จุดแข็งของเราอย่างหนึ่ง แบบที่เค้าเอามามันคือลายญี่ปุ่น 200 ปี เสร็จแล้วเราก็เอามาต่อยอดของเราเอามาปรับเปลี่ยนบางเรื่องบางอย่างเพื่อให้มันดูแล้วใน มันแตกต่างจากเค้า เรามีการ Develop ลองทำของเราเอง ทำให้เราได้ Product ที่แปลกๆ มากขึ้น ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น”*

ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) กล่าวว่าการทำงานร่วมกับคู่ค้าที่เป็นร้านค้าปลอดภาษีและห้างสรรพสินค้า และการทำงานร่วมกับผู้ซื้อเพื่อค้าปลีกในระดับอาเซียนทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนี้

*“ของเรามีออกบูทงานต่างประเทศ แล้วก็ทำส่งร้านค้าปลอดภาษีซึ่งเป็นลูกค้าต่างประเทศค่อนข้างเยอะมากเหมือนกับธุรกิจก็ไปได้ดี แล้วส่งในห้างใหญ่ ซึ่งตอนนี้มีลูกค้าเข้ามาเที่ยวแล้วเค้าก็กำลังจะขยายออกไปอีก เราก็ไปตลาดต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ จีนหรือว่าเวียดนาม กัมพูชา พม่า ถ้าอย่างไปสิงคโปร์นี่เน้นขาย Retail ถ้าเค้าอยากทำอยากเป็น Marketing ให้เราอย่างนี้ ก็เป็นที่ๆ น่าสนใจ มีติดต่อกันอยู่ ปีนี้ก็จะกลับไปคุยกันอีกที”*

#### 4.1.7.3 สรุปประเภทของคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Type of Collaborative Value)

จากผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือพบว่าประเภทของคุณค่าเชิงความร่วมมือที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยได้รับการทำงานร่วมกับผู้ซื้อและคู่ค้ามีความแตกต่างกันตามลักษณะประกอบการหลัก ขนาดธุรกิจ ตำแหน่งตราสินค้า และตลาดของธุรกิจ ดังแสดงในตารางที่ 4-49 ตารางที่ 4-50 และ ตารางที่ 4-51 ตารางที่ 4-49 ประเภทของคุณค่าเชิงความร่วมมือของแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและขนาดธุรกิจ

	ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)	ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
OEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลกำไร</li> <li>- ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- การลดระยะเวลาการออกสินค้า</li> <li>- ประสิทธิภาพของการผลิต</li> <li>- ความสามารถทางนวัตกรรม</li> <li>- การพัฒนาตราสินค้า</li> <li>- ประสิทธิภาพของต้นทุน</li> <li>- ความเร็วในการตอบสนองตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- การพัฒนาตราสินค้า</li> </ul>
Buyers	- Retailers , Local brands	- Hi-End Brands
OBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลกำไร</li> <li>- ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย</li> <li>- การพัฒนาตราสินค้า</li> <li>- ภาพลักษณ์และชื่อเสียง</li> <li>- ประสิทธิภาพของการผลิต</li> <li>- การเจาะตลาดและการขยายตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลกำไร</li> <li>- ความเร็วในการตอบสนองตลาด</li> <li>- ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย</li> <li>- ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ</li> <li>- ภาพลักษณ์และชื่อเสียง</li> <li>- การเจาะตลาดและการขยายตลาด</li> <li>- การลดระยะเวลาการออกสินค้า</li> </ul>
Buyers	- Department Stores, Agents, Distributors, Retailers	- Department Stores, Retailers, Showrooms, Duty Free Shops

ตารางที่ 4-50 ประเภทของคุณค่าเชิงความร่วมมือของผู้ประกอบการแบ่งตามตำแหน่งตราสินค้า

Mass-Market Brands	Design-Led Brands	Craft-Let Brands
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลกำไร</li> <li>- ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย</li> <li>- การพัฒนาตราสินค้า</li> <li>- ภาพลักษณ์และชื่อเสียง</li> <li>- ประสิทธิภาพของการผลิต</li> <li>- การเจาะตลาดและการขยายตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลกำไร</li> <li>- ภาพลักษณ์และชื่อเสียง</li> <li>- การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย</li> <li>- การพัฒนาตราสินค้า</li> <li>- ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- การเจาะตลาดและการขยายตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย</li> </ul>
<b>Buyers</b>	<b>Buyers</b>	<b>Buyers</b>
Department Stores, Agents, Distributors, Retailers	Department Stores, Retailers, Showrooms, Duty Free Shops	Retailers, Duty Free Shops

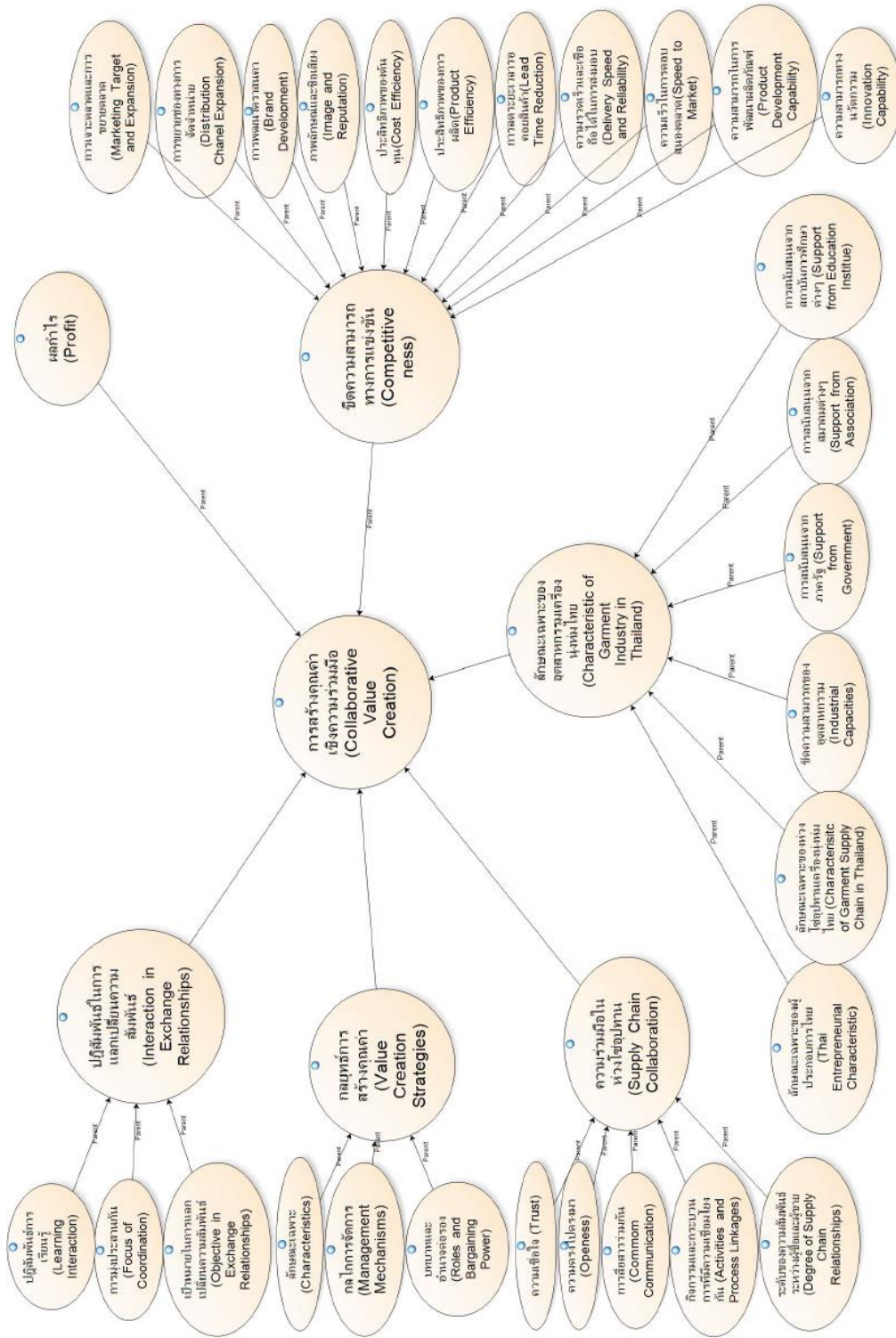
ตารางที่ 4-51 ประเภทของคุณค่าเชิงความร่วมมือของแบ่งตามลักษณะการประกอบการหลักและตลาดของธุรกิจ



	ในประเทศ	ส่งออก
OEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลกำไร</li> <li>- ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- การพัฒนาตราสินค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลกำไร</li> <li>- ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- ประสิทธิภาพของการผลิต</li> <li>- การลดระยะเวลาการออกสินค้า</li> <li>- ความสามารถทางนวัตกรรม</li> <li>- การพัฒนาตราสินค้า</li> <li>- ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ</li> <li>- ความเร็วในการตอบสนองตลาด</li> <li>- ประสิทธิภาพของต้นทุน</li> </ul>
Buyers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retailers , Local brands</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hi-End Brands</li> </ul>
OBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย</li> <li>- ผลกำไร</li> <li>- ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- ภาพลักษณ์และชื่อเสียง</li> <li>- การพัฒนาตราสินค้า</li> <li>- การเจาะตลาดและการขยายตลาด</li> <li>- ประสิทธิภาพของการผลิต</li> <li>- ความเร็วในการตอบสนองตลาด</li> <li>- ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ</li> <li>- การลดระยะเวลาการออกสินค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- ผลกำไร</li> <li>- การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย</li> <li>- การพัฒนาตราสินค้า</li> <li>- ภาพลักษณ์และชื่อเสียง</li> <li>- ประสิทธิภาพของการผลิต</li> </ul>
Buyers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Department stores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Showrooms, Agents, Distributors, Retailers</li> </ul>

#### 4.1.8 สรุปตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถนำมาสรุปตัวบ่งชี้และองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือได้ดังแสดงในภาพที่ 4-27



ภาพที่ 4-27 ตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากโปรแกรม Nvivo

## 4.2 การตรวจสอบตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

การศึกษาในส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการนำผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 167 คน มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และประเมินความสอดคล้องของโมเดลและความตรงของโมเดลการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ เพื่อนำเสนอผลการตรวจสอบตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

### 4.2.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 167 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น ผู้บริหารระดับสูง เช่น กรรมการผู้จัดการหรือรองกรรมการผู้จัดการ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 58.68 และเป็นผู้บริหารระดับกลางจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 28.14 และเป็นตำแหน่งอื่นๆ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.17 ดังแสดงในตารางที่ 4-52

ตารางที่ 4-52 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงาน	ความถี่	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	98	58.68
ผู้บริหารระดับกลาง	47	28.14
ตำแหน่งอื่นๆ	22	13.17
รวม	167	100

ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานและอายุกิจการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 41.32 ประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 26.35 ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 23.35 และประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.98 ตามลำดับ

ในส่วนของอายุกิจการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุกิจการ 6-10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 29.94 อายุกิจการ 10-20 ปี จำนวน 44 คน ที่ร้อยละ 26.35 อายุกิจการต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 25.15 และอายุกิจการ มากกว่า 20 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 18.56 ดังแสดงในตารางที่ 4-53

ตารางที่ 4-53 ประสิทธิภาพการทำงานและอายุกิจการ

ประสิทธิภาพการทำงานและ อายุกิจการ	ประสิทธิภาพการทำงาน		อายุกิจการ	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	39	23.35	42	25.15
6-10 ปี	69	41.32	50	29.94
10-20 ปี	44	26.35	44	26.35
มากกว่า 20 ปี	15	8.98	31	18.56
รวม	167	100	167	100

**ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของสถานประกอบการ** พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีขนาดของสถานประกอบการน้อยกว่า 50 คน จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 68.86 ขนาดของสถานประกอบการตั้งแต่ 50-199 จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.16 ขนาดของสถานประกอบการตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.38 และขนาดของสถานประกอบการตั้งแต่ 200-500 คน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.59 และไม่มีขนาดของสถานประกอบการตั้งแต่ 500-1,000 คน ดังแสดงในตารางที่ 4-54

ตารางที่ 4-54 ขนาดของสถานประกอบการ

ขนาดของสถานประกอบการ	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 50 คน	115	68.86
ตั้งแต่ 50 - 199 คน	32	19.16
ตั้งแต่ 200 - 500 คน	6	3.59
ตั้งแต่ 500 - 1,000 คน	-	-
ตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป	14	8.38
รวม	167	100

**ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการประกอบการ** พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) จำนวน 110 ราย โดยที่มีสัดส่วนการผลิตมากที่สุดอยู่ที่ 81%-100% คิดเป็นร้อยละ 60.00 มีสัดส่วนการผลิต 41%-60% จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.36 มีสัดส่วนการผลิต 21% - 40% จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 มีสัดส่วนการผลิต 61%-80% จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.27 ไม่ระบุสัดส่วนการผลิต จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.45 และมีสัดส่วนการผลิต 1%-20% จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.82

ผู้ผลิตที่มีดีไซน์ (ODM) จำนวน 72 ราย โดยที่มีสัดส่วนการผลิตมากที่สุดอยู่ที่ 21%-40% คิดเป็นร้อยละ 30.56 มีสัดส่วนการผลิต 81%-100% จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 27.78 มีสัดส่วนการผลิต 41%-60% จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 23.61 มีสัดส่วนการผลิต 1%-20%

จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ไม่ระบุสัดส่วนการผลิต จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.94 และมีสัดส่วนการผลิต 61%-80% จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.78 และ

ผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) จำนวน 66 ราย โดยที่มีสัดส่วนการผลิตมากที่สุดอยู่ที่ 81%-100% จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 มีสัดส่วนการผลิต 21%-40% จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 มีสัดส่วนการผลิต 41%-60% จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15 มีสัดส่วนการผลิต 1%-20% จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.12 ไม่ระบุมีสัดส่วนการผลิต จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และมีสัดส่วนการผลิต 61%-80% จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 ดังแสดงในตารางที่ 4-55

ตารางที่ 4-55 สัดส่วนของลักษณะการประกอบการ

สัดส่วนของลักษณะการประกอบการ	ผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต		ผู้ผลิตที่มีดีไซน์		ผู้ผลิตที่มีตราสินค้า	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1 % - 20%	8	12.12	6	8.33	2	1.82
21% - 40%	15	22.73	22	30.56	10	9.09
41% - 60%	10	15.15	17	23.61	18	16.36
61% - 80%	3	4.55	2	2.78	8	7.27
81% - 100%	24	36.36	20	27.78	66	60.00
ไม่ระบุ	6	9.09	5	6.94	6	5.45
รวม	66	26.61	72	29.04	110	44.35

**ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทสินค้าของธุรกิจ** พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประเภทสินค้า Lady จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 42.14 โดยมีสัดส่วนของประเภทสินค้า Lady 81%-100% จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 43.22 สัดส่วนของประเภทสินค้า Lady 61%-80% จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 24.58 สัดส่วนของประเภทสินค้า Lady 41%-60% จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10 สัดส่วนของประเภทสินค้า Lady 1%-20% จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.32 สัดส่วนของประเภทสินค้า Lady 21%-40% จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.24 สัดส่วนของประเภทสินค้า Lady 21%-40% จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.24 ไม่ระบุสัดส่วนของประเภทสินค้า Lady จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.54

กลุ่มตัวอย่างมีประเภทสินค้า Men จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 28.21 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า Men จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.27 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า Men 1 %-20% จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 35.44 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า Men 81%-100% จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 21.52 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า Men 21% - 40% และ 41%-60% จำนวน 13

คน คิดเป็นร้อยละ 16.46 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า Men 61%-80% จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.33 และมีสัดส่วนอื่นๆของประเภทสินค้า จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80

กลุ่มตัวอย่างมีประเภทสินค้า Children จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 14.64 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า Children 1 %-20% จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 48.78 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า Children 81%-100% จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 36.59 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า Children 21%-40% จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.76 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า Children 61%-80% และไม่ระบุ จำนวนประเภทละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.24

กลุ่มตัวอย่างมีประเภทสินค้า sportswear จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.36 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า sportswear 1 %-20% และ 81%-100% จำนวนประเภทละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า sportswear 21%-40% และ 61% - 80% จำนวนประเภทละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 มีประเภทสินค้า sportswear ที่ไม่ระบุสัดส่วน 21%-40% จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.76 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า sportswear 61%-80% และไม่ระบุจำนวนประเภท 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67

กลุ่มตัวอย่างมีประเภทสินค้า innerwear จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า innerwear 81%-100% จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 มีสัดส่วนของประเภทสินค้า innerwear 1%-20% จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 มีประเภทสินค้า innerwear ที่ 61%-80% จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 7.14

กลุ่มตัวอย่างมีประเภทสินค้า อื่นๆ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.64 มีสัดส่วนของประเภทสินค้าอื่นๆ 1%-20% จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 สัดส่วนของประเภทสินค้าอื่นๆ 41%-60% จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 มีสัดส่วนของประเภทสินค้าอื่นๆ 81%-100% จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 มีสัดส่วนของประเภทสินค้าอื่นๆ 21% - 40% จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ดังแสดงในตารางที่ 4-56

ตารางที่ 4-56 สัดส่วนของประเภทสินค้าของธุรกิจ

สัดส่วนของประเภท สินค้าของธุรกิจ	Lady		Men		Children		Sportswear		Innerwear		อื่นๆ	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1 % - 20%	11	9.32	28	35.44	20	48.78	5	33.33	3	21.43	5	41.67
21% - 40%	5	4.24	13	16.46	4	9.76	2	13.33	0	0.00	1	8.33
41% - 60%	19	16.10	13	16.46	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	33.33
61% - 80%	29	24.58	5	6.33	1	2.44	2	13.33	1	7.14	-	0.00
81% - 100%	51	43.22	17	21.52	15	36.59	5	33.33	8	57.14	2	16.67
ไม่ระบุ	3	2.54	3	3.80	1	2.44	1	6.67	2	14.22	-	0.00
รวม	118	42.14	79	28.21	41	14.64	15	5.36	14	5.00	12	4.64

**ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งตราสินค้าของธุรกิจ** พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 45.40 ตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 30.06 และตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 54 ดังแสดงในตารางที่ 4-57

ตารางที่ 4-57 ตำแหน่งตราสินค้าของธุรกิจ

ตำแหน่งตราสินค้าของธุรกิจ	ความถี่	ร้อยละ
ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands)	74	45.40
ตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands)	40	24.54
ตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)	49	30.06
รวม	163	100

**ข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่จัดจำหน่ายสินค้า** พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการจัดจำหน่ายสินค้าที่งานแสดงสินค้า จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 29.68 มีการจัดจำหน่ายสินค้าในสถานที่อื่นๆ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 18.37 มีการจัดจำหน่ายสินค้าที่ศูนย์การค้าแฟชั่นค้าส่ง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 17.31 มีการจัดจำหน่ายสินค้าเป็นอี-คอมเมิร์ซ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 12.01 มีการจัดจำหน่ายสินค้าที่ร้านค้าปลีกในศูนย์การค้า จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.95 มีการจัดจำหน่ายสินค้าที่เคาน์เตอร์ในห้างสรรพสินค้าจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.19 มีการจัดจำหน่ายสินค้าที่เอาท์เล็ตมอลล์ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.18 และมีการจัดจำหน่ายสินค้าที่ร้านค้าปลอดภาษี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.06 ดังแสดงในตารางที่ 4-58

ตารางที่ 4-58 สถานที่จัดจำหน่ายสินค้า

สถานที่จัดจำหน่ายสินค้า	ความถี่	ร้อยละ
เคาน์เตอร์ในห้างสรรพสินค้า	26	9.19
ร้านค้าปลีกในศูนย์การค้า	31	10.95
ศูนย์การค้าแฟชั่นค้าส่ง	49	17.31
เอาท์เล็ตมอลล์	9	3.18
ร้านค้าปลอดภาษี	3	1.06
งานแสดงสินค้า	84	29.68
อี-คอมเมิร์ซ	34	12.01
อื่นๆ (มีหน้าร้านของตนเอง)	52	18.37
รวม	283	100.00

**ข้อมูลเกี่ยวกับสัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจ** พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าส่ง จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 50.84 โดยมีสัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าส่ง 1%-20% และ 21%-40% จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 25.33 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าส่ง 41%-60% จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 22.67 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าส่ง 81%-100% จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าส่ง 61%-80% จำนวน 19 คน

ในส่วนของสัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าปลีก จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 49.16 โดยมีสัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าปลีก 61%-80% จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 35.62 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าปลีก 41%-60% จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 30.82 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าปลีก 21%-40% จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.01 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าปลีก 1%-20% และ 81%-100% จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.27 ดังแสดงในตารางที่ 4-59

ตารางที่ 4-59 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจ

สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจ	ค้าปลีก		ค้าส่ง	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1 % - 20%	15	10.27	38	25.33
21% - 40%	19	13.01	38	25.33
41% - 60%	45	30.82	34	22.67
61% - 80%	52	35.62	19	12.67
81% - 100%	15	10.27	21	14.00
รวม	147	49.16	152	50.84

**ข้อมูลเกี่ยวกับสัดส่วนของตลาดของธุรกิจ** พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสัดส่วนของตลาดของธุรกิจเป็นตลาดในประเทศพบว่ามีกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสัดส่วนของตลาดของธุรกิจเป็นในประเทศ จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 57.19 โดยมีสัดส่วนของตลาดของธุรกิจเป็นในประเทศ 81%-100% จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 41.98 สัดส่วนของตลาดของธุรกิจเป็นในประเทศ 61%-80% จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 สัดส่วนของตลาดของธุรกิจเป็นในประเทศ 41%-60% จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 20.37 สัดส่วนของตลาดของธุรกิจเป็นในประเทศ



21%-40%จำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ3.70 และสัดส่วนของตลาดของธุรกิจเป็นในประเทศ 1 %-20% จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.62

ในส่วนของสัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นส่งออก จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 42.81 โดยมีสัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นส่งออก 1%-20% จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 44.26 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นส่งออก 21%-40% จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 39.34 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นส่งออก 41%-60% จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.66 สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นส่งออก 61%-80% จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.46 และ 81%-100% จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.28 ดังแสดงในตารางที่ 4-60

ตารางที่ 4-60 สัดส่วนของตลาดของธุรกิจ

สัดส่วนของตลาดของธุรกิจ	ในประเทศ		ส่งออก	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1 % - 20%	1	0.62	54	44.26
21% - 40%	6	3.70	48	39.34
41% - 60%	33	20.37	13	10.66
61% - 80%	54	33.33	3	2.46
81% - 100%	68	41.98	4	3.28
รวม	162	57.19	122	42.81

**ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทของผู้ซื้อ (Buyers) ของธุรกิจ** พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการประกอบการ OEM จำนวน 81คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 ส่วนใหญ่มีประเภทของผู้ซื้อของธุรกิจเป็นผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail Buyers) จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78% มีผู้ซื้อซึ่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agents and distributors) จำนวน 18 คิดเป็นร้อยละ 22.22

กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการประกอบการ ODM จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 31.21 ส่วนใหญ่มีประเภทของผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail Buyers) จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 70.41% มีประเภทของผู้ซื้อซึ่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agents and distributors) จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27.55 และมีประเภทของผู้ซื้ออื่นๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.04

กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการประกอบการ OBM จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 42.35 ส่วนใหญ่มีประเภทของผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail Buyers) จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 78.36 มีผู้ซื้อซึ่งผลิตในลักษณะตัวแทน) Agents and distributors)จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.90 และมีประเภทของผู้ซื้ออื่นๆจำนวน1คน คิดเป็นร้อยละ 0.75 ดังแสดงในตารางที่ 4-61

ตารางที่ 4-61 ประเภทของผู้ซื้อ (Buyers) ของธุรกิจ

ประเภทของผู้ซื้อ (Buyers) ของธุรกิจ	OEM		ODM		OBM	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail buyers)	63	77.78	69	70.41	105	78.36
ผู้ซื้อสั่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agents and distributors)	18	22.22	27	27.55	28	20.90
อื่นๆ	0	0	2	2.04	1	0.75
รวม	81	25.80	98	31.21	135	42.35

#### 4.2.2 ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

ผลการศึกษาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอตัวบ่งชี้และองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่มีลักษณะการประกอบการใน 3 กลุ่ม คือ ผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ผู้ผลิตมีดีไซเนอร์ (ODM) และผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 167 ฉบับ มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships) องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies) องค์ประกอบที่ 3 ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) องค์ประกอบที่ 4 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand) และองค์ประกอบที่ 5 การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value Creation) และแบ่งระดับขององค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือและตัวบ่งชี้ของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.01-2.01	ระดับต่ำ
2.01-3.00	ระดับปานกลาง
3.01-4.00	ระดับสูง

**องค์ประกอบที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์** ภาพรวมค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้งลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM และ ODM ( $\bar{X}$ =3.07, 3.09) ยกเว้น OBM อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ =2.99) โดยเมื่อพิจารณาภาพรวมของทุกตัวบ่งชี้พบว่าค่าเฉลี่ยมีค่าตั้งแต่ 2.88 – 3.11 อยู่ในระดับสูงเกือบทุกตัวบ่งชี้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าในตัวบ่งชี้ที่ 1.1 ปฏิสัมพันธ์การ

เรียนรู้ของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.09) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OBM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =3.03, 3.00) ในตัวบ่งชี้ที่ ๑ ส่วนในตัวของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบการมุ่งปร 1.2ODM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.11) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM และ OBM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =3.09, 2.88) ส่วนในตัวบ่งชี้ที่ 1.3 เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.13) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OBM และ OEM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =3.08, 2.96) ดังแสดงในตารางที่ 4-62

ตารางที่ 4-62 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์

ตัวบ่งชี้	ลักษณะการประกอบการของธุรกิจ					
	OEM (n=66)		ODM (n=72)		OBM (n=110)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	3.05	0.42	3.09	0.38	2.99	0.44
1.1ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	3.09	0.45	3.03	0.46	3.00	0.45
1.2 การมุ่งประสานกัน	3.09	0.59	3.11	0.55	2.88	0.63
1.3 เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.96	0.48	3.13	0.38	3.08	0.47

**องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า** ภาพรวมค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าอยู่ในระดับสูงทุกลักษณะการประกอบการของธุรกิจ โดยเมื่อพิจารณาภาพรวมของทุกตัวบ่งชี้พบว่าค่าเฉลี่ยมีค่าตั้งแต่ 2.86 – 3.15 อยู่ในระดับสูงเกือบทุกตัวบ่งชี้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าในตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ลักษณะเฉพาะของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.15) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OBM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =3.13, 3.11) ในตัวบ่งชี้ที่ 2.2 บทบาทและอำนาจการต่อรองของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.06) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OBM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =2.97, 2.86) ส่วนในตัวบ่งชี้ที่ 2.3 กลไกการจัดการของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OBM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.05) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OEM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =3.04, 3.01) ดังแสดงในตารางที่ 4-63

ตารางที่ 4-63 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การสร้างคุณค่า

ตัวบ่งชี้	ลักษณะการประกอบการของธุรกิจ					
	OEM (n=66)		ODM (n=72)		OBM (n=110)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
กลยุทธ์การสร้างคุณค่า	3.07	0.37	3.05	0.35	3.01	0.40
2.1 ลักษณะเฉพาะ	3.15	0.50	3.13	0.42	3.11	0.42
2.2 บทบาทและอำนาจการต่อรอง	3.06	0.43	2.97	0.40	2.86	0.54
2.3 กลไกการจัดการ	3.01	0.41	3.04	0.41	3.05	0.42

**องค์ประกอบที่ 3 ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน** ภาพรวมค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 3 ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานอยู่ในระดับสูงทุกลักษณะการประกอบการของธุรกิจ โดยเมื่อพิจารณาภาพรวมของทุกตัวบ่งชี้พบว่าค่าเฉลี่ยมีค่าตั้งแต่ 2.84 – 3.51 อยู่ในระดับสูงเกือบทุกตัวบ่งชี้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าในตัวบ่งชี้ที่ 3.1 ความเชื่อใจลักษณะเฉพาะของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.34) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OBM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =3.25, 3.24) ในตัวบ่งชี้ที่ 3.2 ความตรงไปตรงมาของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OBM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.51) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM และ ODM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =3.50, 3.44) ในตัวบ่งชี้ที่ 3.3 การสื่อสารร่วมกันของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OBM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.24) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OEM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =3.20, 3.19) ในตัวบ่งชี้ที่ 3.4 กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =2.96) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OBM และ OEM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =2.91, 2.84) ส่วนในตัวบ่งชี้ที่ 3.5 ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.14) รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OBM ตามลำดับ ( $\bar{X}$ =3.13, 3.04) ดังแสดงในตารางที่ 4-64

ตารางที่ 4-64 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน

ตัวบ่งชี้	ลักษณะการประกอบการของธุรกิจ					
	OEM (n=66)		ODM (n=72)		OBM (n=110)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน	3.20	0.36	3.19	0.31	3.19	0.39
3.1 ความเชื่อใจ	3.34	0.44	3.25	0.39	3.24	0.43
3.2 ความตรงไปตรงมา	3.50	0.52	3.44	0.54	3.51	0.50
3.3 การสื่อสารร่วมกัน	3.19	0.55	3.20	0.44	3.24	0.50
3.4 กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ	2.84	0.53	2.96	0.49	2.91	0.63
3.5 ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ	3.14	0.47	3.13	0.43	3.04	0.55

**องค์ประกอบที่ 4 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย** ภาพรวมค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 4 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยอยู่ในระดับปานกลางโดยเมื่อพิจารณาภาพรวมของทุกตัวบ่งชี้พบว่าค่าเฉลี่ยมีค่าตั้งแต่ 2.70 – 3.22 อยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกตัวบ่งชี้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าในตัวบ่งชี้ที่ 4.1 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.22$ ) โดยมีการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{X}=3.14$ ) รองลงมาเป็นการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ( $\bar{X}=3.11$ ) ตามลำดับ ( $\bar{X}=3.25, 3.24$ ) ในตัวบ่งชี้ที่ 4.2 ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.91$ ) โดยการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันและการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X}=2.79$ ) ในตัวบ่งชี้ที่ 4.3 ขีดความสามารถของอุตสาหกรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.03$ ) โดยมีการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{X}=2.97$ ) รองลงมาเป็นการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ( $\bar{X}=2.90$ ) ในตัวบ่งชี้ที่ 4.4 การสนับสนุนจากภาครัฐมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.77$ ) โดยมีการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานมากที่สุด ( $\bar{X}=2.71$ ) รองลงมาเป็นการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน ( $\bar{X}=2.70$ ) ตามลำดับ ในตัวบ่งชี้ที่ 4.5 การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในปานกลาง ( $\bar{X}=2.89$ ) โดยมีการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานมากที่สุด ( $\bar{X}=2.81$ ) รองลงมาเป็นการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน ( $\bar{X}=2.78$ ) ตามลำดับ ส่วนในตัวบ่งชี้ที่ 4.6 การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในปานกลาง ( $\bar{X}=2.98$ ) โดยมีการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานมากที่สุด ( $\bar{X}=2.93$ ) รองลงมาเป็นการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน ( $\bar{X}=2.91$ ) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4-65

ตารางที่ 4-65 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ตัวบ่งชี้	ระดับของ		ส่งผลต่อ			
	ลักษณะ		ความร่วมมือในห่วง		ขีดความสามารถ	
	เฉพาะ		โซ่อุปทาน		ทางการแข่งขัน	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย	2.97	0.46	2.88	0.46	2.88	0.49
4.1 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย	3.22	0.45	3.11	0.48	3.14	0.48
4.2 ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย	2.91	0.57	2.79	0.57	2.79	0.62
4.3 ขีดความสามารถของอุตสาหกรรม	3.03	0.52	2.90	0.56	2.97	0.59
4.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ	2.77	0.59	2.71	0.57	2.70	0.64
4.5 การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ	2.89	0.74	2.81	0.70	2.78	0.76
4.6 การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ	2.98	0.67	2.93	0.69	2.91	0.72

**องค์ประกอบที่ 5 การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ** ภาพรวมค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 5 การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมืออยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.13$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าในตัวบ่งชี้ที่ 5.1 ผลกำไรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.02$ ) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของผลกำไรพบว่าระดับของผลกำไรที่มีจำนวนมากที่สุด คือ 75-51% คิดเป็นร้อยละ 59.26 รองลงมาเป็น 76-100% 26-50% และ 1-25% คิดเป็นร้อยละ 22.22 17.28 และ 1.23 ตามลำดับ ส่วนในตัวบ่งชี้ที่ 5.2 ขีดความสามารถทางการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.14$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4-66

ตารางที่ 4-66 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.
การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ	3.13	0.44
5.1.ผลกำไร	3.02	0.67
5.2.ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	3.14	0.45

ตารางที่ 4-67 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้	4		3		2		1	
	(76-100%)		(51-75%)		(26-50%)		(1-25%)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
5.1.ผลกำไร	36	22.22	96	59.26	28	17.28	2	1.23

#### 4.2.3 การตรวจสอบโมเดลการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

การศึกษาในส่วนนี้เป็นนำเสนอผลการตรวจสอบตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป LISREL โดยในขั้นตอนนี้มีการตรวจสอบใน 2 ส่วน คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลและการตรวจสอบความตรงของโมเดล

##### 4.2.3.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของโมเดลการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในการศึกษานี้มีจำนวนตัวอย่าง 167 ตัวอย่างในทุกโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นและมีค่า Confidence Interval 95% โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องของโมเดล (รัชนีกุล, 2550) ดังแสดงในตารางที่ 4-68

ตารางที่ 4-68 เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา
1. Chi-Square (df)	$\chi^2/df$ ควรมีค่าน้อยกว่า 2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ )
2. ความคลาดเคลื่อนการประมาณค่าโมเดล (RMSEA)	น้อยกว่า .08
4. ดัชนีประสิทธิภาพ GFI	มากกว่า .90
5. ดัชนีประสิทธิภาพ AGFI	มากกว่า .90

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง จำนวน 4 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตารางที่ 4-69

ตารางที่ 4-69 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรแฝงใน  
โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของ Collaborative Value Creation

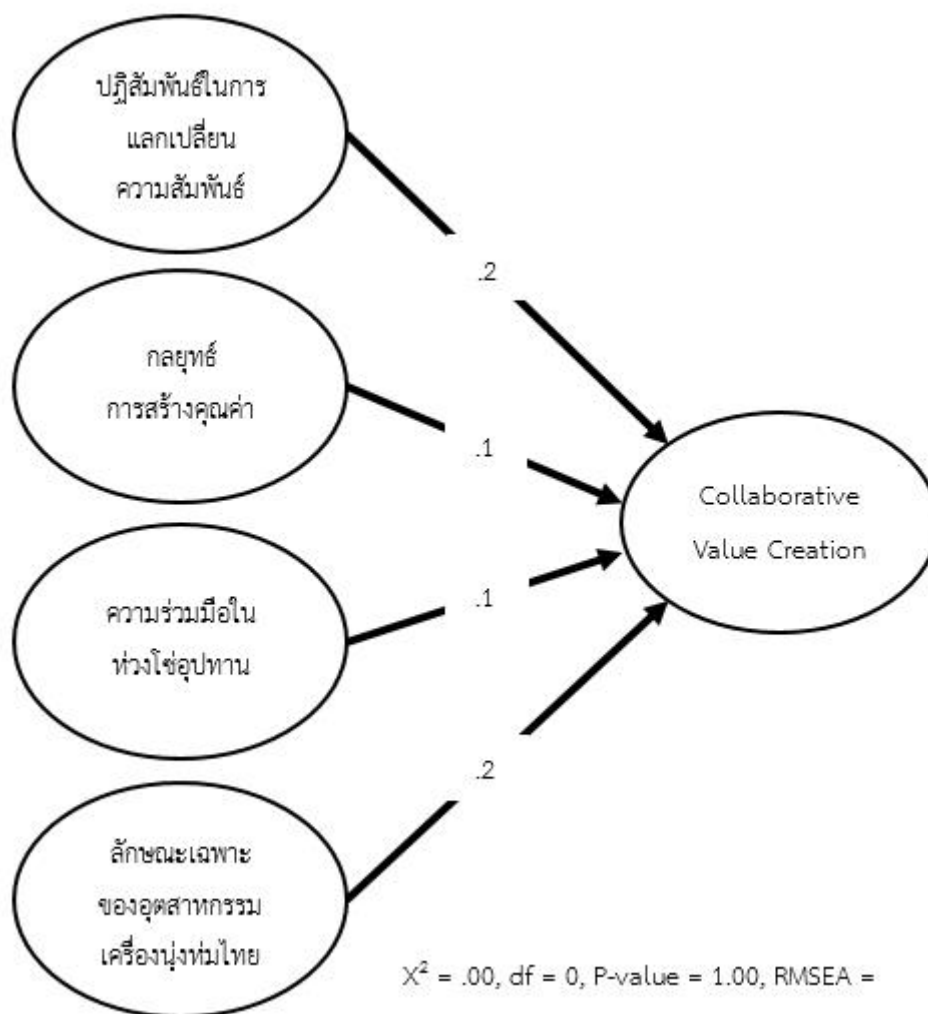
ตัวแปรแฝง	Y	X1	X2	X3	X4
Collaborative Value Creation (Y)	1				
ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (X1)	.532	1			
กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (X2)	.539	.778	1		
ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (X3)	.498	.674	.750	1	
ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (X4)	.526	.517	.551	.515	1
ค่าเฉลี่ย	3.141	3.038	3.045	3.187	2.925
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	0.455	0.415	0.374	0.363	0.433

ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน  
อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (ก่อนปรับโมเดล) ดังแสดงในตารางที่ 4-70

ตารางที่ 4-70 ผลการทดสอบโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน  
อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (ก่อนปรับโมเดล)

ดัชนีประสิทธิภาพของโมเดล	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. Chi-Square (df)	$\chi^2 = .00$ df = 0	
	$\chi^2/df = 0$ p = 1.00	ไม่ผ่านเกณฑ์
2. ความคลาดเคลื่อนการประมาณค่าโมเดล (RMSEA)	0.00	ไม่ผ่านเกณฑ์
3. ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสอง ของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR)	na	ไม่ผ่านเกณฑ์
4. ดัชนีประสิทธิภาพ GFI	na	ไม่ผ่านเกณฑ์
5. ดัชนีประสิทธิภาพ AGFI	na	ไม่ผ่านเกณฑ์





ภาพที่ 4-28 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (ก่อนปรับโมเดล)

จากตารางที่ 4-70 และภาพที่ 4-28 พบว่า เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลพบว่าค่า ดัชนีประสิทธิภาพของโมเดลนั้นพิจารณาแล้วไม่มีค่าใดผ่านเกณฑ์ จึงสรุปได้ว่าโมเดลไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

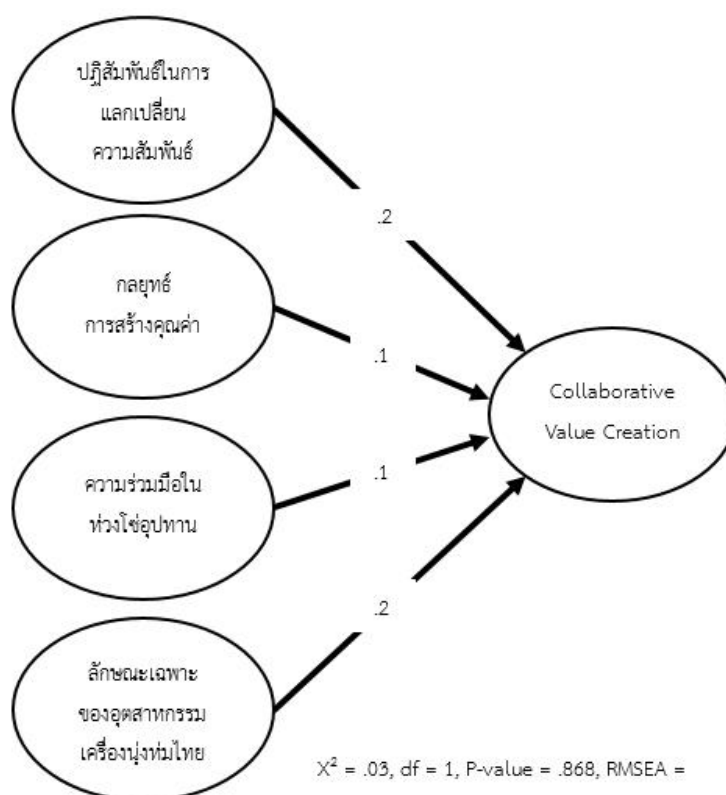
ในกรณีพบว่า โมเดลสมมติฐานไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผู้วิจัยจึง ดำเนินการปรับโมเดล โดยพิจารณาความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี และอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นแนวทางในการปรับโมเดลจนกว่าจะได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน  
อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (หลังปรับโมเดล) ดังแสดงในตารางที่ 4-71

ตารางที่ 4-71 ผลการทดสอบโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน  
อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (หลังปรับโมเดล)

ดัชนีประสิทธิภาพของโมเดล	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1 .Chi-Square (df)	$\chi^2 = 0.03$ df = 1	
	$\chi^2/df = 0.03$ p = .868	ผ่านเกณฑ์ ผ่านเกณฑ์
2. ความคลาดเคลื่อนการประมาณค่าโมเดล (RMSEA)	.022	ผ่านเกณฑ์
3. ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR)	.002	ผ่านเกณฑ์
4. ดัชนีประสิทธิภาพ GFI	1.00	ผ่านเกณฑ์
5. ดัชนีประสิทธิภาพ AGFI	.999	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4-70 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิง  
ความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง  
เชิงเส้น พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรม  
เครื่องนุ่งห่มไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่  
แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 0.03$ , df = 1, p = .868) ค่าดัชนีวัดระดับความ  
กลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ  
.999 ค่า SRMR มีค่าเท่ากับ .002 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ .022



ภาพที่ 4-29 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (หลังปรับโมเดล)

ตารางที่ 4-72 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) และค่าอิทธิพล โดยรวม (Total Effect: TE) ของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ตัวแปรตาม	R <sup>2</sup>	อิทธิพล	ตัวแปรต้น			
			X1	X2	X3	X4
Y	.386	DE	.218*	.183	.137	.290
		IE	-	-	-	-
		TE	.218*	.183	.137	.290

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-73 ค่าประมาณพารามิเตอร์ และค่าสถิติในโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ตัวแปรเหตุ →	ตัวแปรผล	ค่าประมาณพารามิเตอร์ (b/Beta)	S.E. (b)	t
X1 →	Y	.211/218*	.110	1.983
X2 →	Y	.183/183	.136	1.346
X3 →	Y	.137/137	.119	1.145
X4 →	Y	.290/290	-	-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-71 และตารางที่ 4-72 พบว่า ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถร่วมกันทำนายการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยได้ร้อยละ 39

โดยอิทธิพลทางตรงจากปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยไปยังการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .218 .183 .137 และ .290 ตามลำดับ

#### 4.2.3.2 การประเมินความตรงของโมเดลองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย 5 องค์ประกอบ ดังนี้คือ ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

**องค์ประกอบที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 0.17$ ,  $df = 1$ ,  $p = .895$ ) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่า

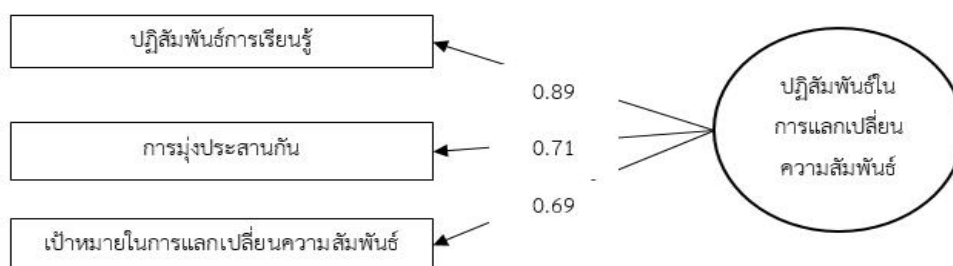
เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (standardized RMR) มีค่าเท่ากับ .002 และค่ารากที่สองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.00 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปร พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าตั้งแต่ .691 ถึง 885. โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01. ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .885 และมีการแปรผันร่วมกับปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 78.3) รองลงมาคือ การมุ่งประสานกัน และเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .709 และ 691ตามลำดับ และมีการแปรผันร่วมกับปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 50.3 ถึง 47.8) ดังแสดงในตาราง 4-74 และภาพที่ 4-30

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง นั่นคือ ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ มีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

ตารางที่ 4-74 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			R <sup>2</sup>	สปส. คะแนนองค์ประกอบ
	b (Beta)	S.E. (b)	t		
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.380 (.885)	.027	14.304**	.783	1.454
การมุ่งประสานกัน	.416 (.709)	.043	9.787**	.503	.371
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.313 (.691)	.033	9.459**	.478	.446

$\chi^2 = .017$  df = 1 p = .895 GFI = 1.00 AGFI = 1.00 standardized RMR = .002 RMSEA = 0.00



ภาพที่ 4-30 โมเดลการวัดปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์

## องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

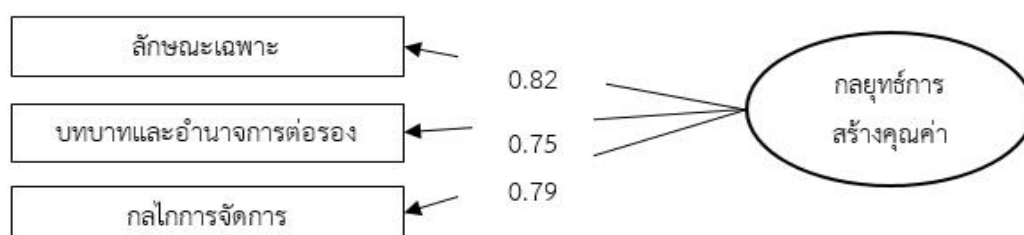
พบว่า โมเดลการวัดกลยุทธ์การสร้างคุณค่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 0.30$ ,  $df = 1$ ,  $p = .863$ ) (ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .999 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (standardized RMR) มีค่าเท่ากับ .002 และค่ารากที่สองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.00 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปร พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าตั้งแต่ .622 ถึง .968 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ ลักษณะเฉพาะ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .821 และมีการแปรผันร่วมกับกลยุทธ์การสร้างคุณค่า ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 67.4) รองลงมาคือ กลไกการจัดการ และบทบาทและอำนาจการต่อรอง ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .794 และ .751 ตามลำดับ และมีการแปรผันร่วมกับกลยุทธ์การสร้างคุณค่า ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 63.0 ถึง 56.4) ดังแสดงในตาราง 4-75

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรกลยุทธ์การสร้างคุณค่า สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝง กลยุทธ์การสร้างคุณค่า สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง นั่นคือ ตัวแปรกลยุทธ์การสร้างคุณค่า มีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

ตารางที่ 4-75 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดกลยุทธ์การสร้างคุณค่า

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			R <sup>2</sup>	สปส. คะแนนองค์ประกอบ
	b (Beta)	S.E. (b)	t		
ลักษณะเฉพาะ	.353 (.821)	.028	12.485**	.674	.968
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.342(.751)	.033	10.412**	.564	.622
กลไกการจัดการ	.327(.794)	.029	11.228**	.630	.859

$\chi^2 = .030$   $df = 1$   $p = .863$   $GFI = 1.00$   $AGFI = .999$   $standardized\ RMR = .002$   $RMSEA = 0.00$



ภาพที่ 4-31 โมเดลการวัดกลยุทธ์การสร้างคุณค่า

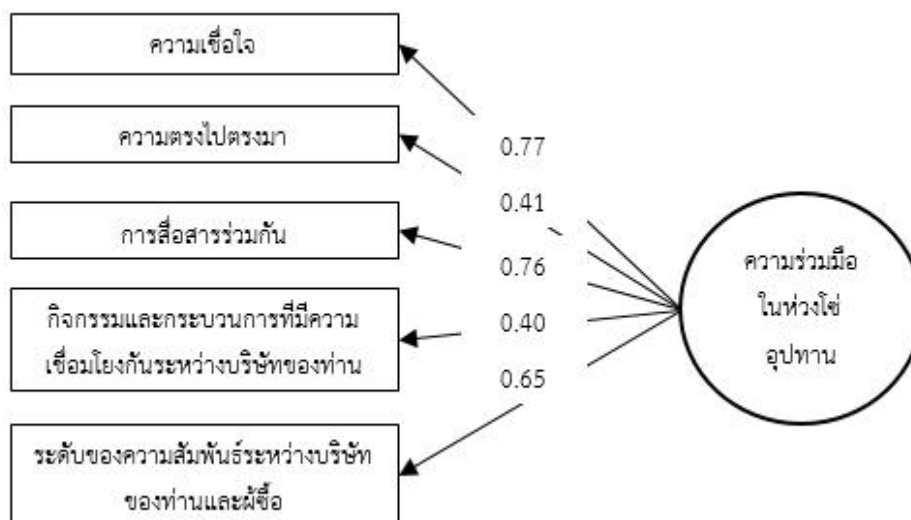
**องค์ประกอบที่ 3 ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 1.665$ ,  $df = 2$ ,  $p = .435$ ) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .996 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .970 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (standardized RMR) มีค่าเท่ากับ .015 และค่ารากที่สองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.00 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าตั้งแต่ -.017 ถึง .916 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ ความเชื่อใจ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .766 และมีการแปรผันร่วมกับความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 58.7) รองลงมาคือ การสื่อสารร่วมกัน ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ ความตรงไปตรงมา และกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .757, .654, .409 และ .404 ตามลำดับ และมีการแปรผันร่วมกับความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ในระดับต่ำถึงปานกลาง (ร้อยละ 16.3 ถึง 57.3) ดังแสดงในตาราง 4-76

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง นั่นคือ ตัวแปรความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน มีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

ตารางที่ 4-76 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			R <sup>2</sup>	สปส. คะแนนองค์ประกอบ
	b (Beta)	S.E. (b)	t		
ความเชื่อใจ	.326(.766)	.034	9.553**	.587	.905
ความตรงไปตรงมา	.211(.409)	.046	4.605**	.167	-.017
การสื่อสารร่วมกัน	.379(.757)	.040	9.448**	.573	.916
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่าน และผู้ซื้อ	.224(.404)	.050	4.461**	.163	-.321
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่าน และผู้ซื้อ	.303(.654)	.037	8.223**	.427	.752

$\chi^2 = 1.665$   $df = 2$   $p = .435$   $GFI = .996$   $AGFI = .970$   $standardized\ RMR = .015$   $RMSEA = 0.00$



ภาพที่ 4-32 โมเดลการวัดความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน

**องค์ประกอบที่ 4 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 9.109$ ,  $df = 7$ ,  $p = .245$ ) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .982 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .946 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (standardized RMR) มีค่าเท่ากับ .028 และค่ารากที่สองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.043 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปร พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าตั้งแต่ -.021 ถึง .663 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ การสนับสนุนจากภาครัฐ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .855 และมีการแปรผันร่วมกับ ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ในระดับค่อนข้างสูง (ร้อยละ 73.1) รองลงมาคือ การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย ชีตความสามารถของอุตสาหกรรม และลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .764, .730, .716, .661 และ .420 ตามลำดับ และมีการแปรผันร่วมกับลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ในระดับต่ำถึงปานกลาง (ร้อยละ 17.6 ถึง 58.3) ดังแสดงในตาราง 4-77

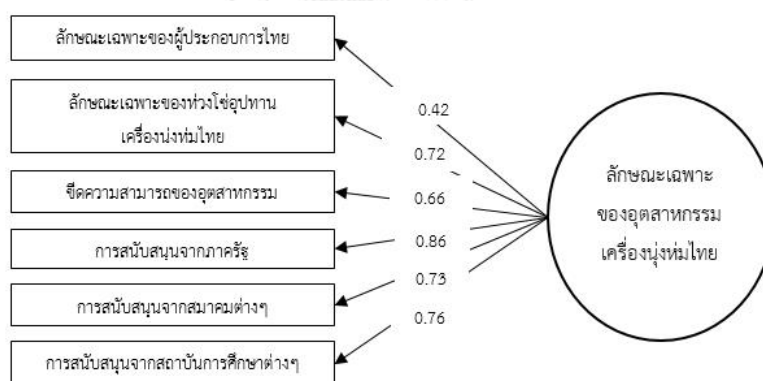


ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง นั่นคือ ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

ตารางที่ 4-77 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			R <sup>2</sup>	สปส. คะแนนองค์ประกอบ
	b (Beta)	S.E. (b)	t		
ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย	.187(.420)	.036	5.239**	.176	-.021
ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย	.409(.716)	.041	10.095**	.513	.352
ขีดความสามารถของอุตสาหกรรม	.344(.661)	.038	9.091**	.438	.284
การสนับสนุนจากภาครัฐ	.507(.855)	.039	12.966**	.731	.663
การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ	.541(.730)	.052	10.363**	.533	.261
การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ	.512(.764)	.046	11.022**	.583	.338

$\chi^2 = 9.109$   $df = 7$   $p = .245$   $GFI = .982$   $AGFI = .946$   $standardized\ RMR = .028$   $RMSEA = 0.043$



ภาพที่ 4-33 โมเดลการวัดลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

**องค์ประกอบที่ 5 การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 64.329$ ,  $df = 50$ ,  $p\text{-value} = 0.87$ ) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .940 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .906 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วน

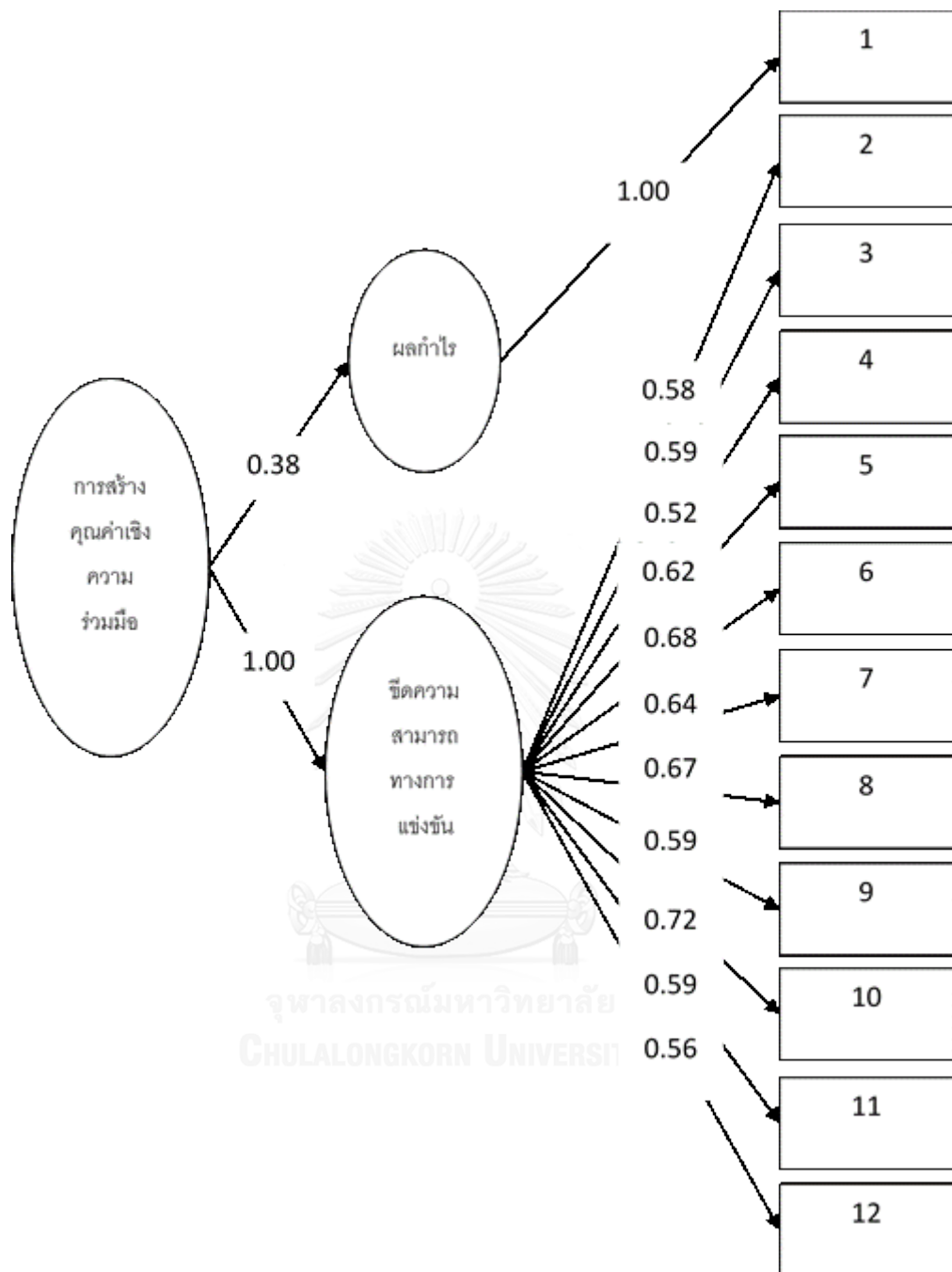
เหลือมาตรฐาน (RMR) มีค่าเท่ากับ .048 และค่ารากที่สองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.041

ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 12 ตัว มีความเที่ยงในการวัดการสร้างความคุณค่าเชิงความร่วมมือมากที่สุด คือมีค่า  $R^2 = 1.00$

ตารางที่ 4-78 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการสร้างความคุณค่าเชิงความร่วมมือ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			R <sup>2</sup>	สปส. คะแนนองค์ประกอบ	
	b (Beta)	S.E. (b)	t		ผลกำไร	ขีดความสามารถทางการแข่งขัน
1	.668(1.00)	-	-	1.00	1.497	.092
2	.392(.579)	-	-	.335	0.00	.138
3	.409(.592)	.057	7.157**	.351	0.00	.146
4	.344(.523)	.063	5.470**	.273	0.00	.153
5	.413(.616)	.067	6.170**	.380	0.00	.207
6	.477(.677)	.073	6.560**	.458	0.00	.208
7	.453(.642)	.072	6.313**	.413	0.00	.114
8	.490(.667)	.075	6.511**	.445	0.00	.229
9	.411(.588)	.069	5.958**	.345	0.00	.155
10	.459(.719)	.067	6.827**	.517	0.00	.326
11	.365(.586)	.061	5.943**	.344	0.00	.162
12	.394(.563)	.068	5.769**	.317	0.00	.128

$\chi^2 = 64.329$   $df = 50$   $p = .087$   $GFI = .940$   $AGFI = .906$   $standardized\ RMR = .048$   $RMSEA = .041$



ภาพที่ 4-34 โมเดลการวัดการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

#### 4.3 สรุปผลการศึกษารูปแบบและการพัฒนาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

ผลการศึกษารูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน 47 คน สรุปได้ว่าองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย แบ่งออกได้เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้คือ องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ประกอบไปด้วย 3 ตัวบ่งชี้ และ 17 ตัวบ่งชี้ย่อย องค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า ประกอบไปด้วย 3 ตัวบ่งชี้ และ 30 ตัวบ่งชี้ย่อย องค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ประกอบไปด้วย 5 ตัวบ่งชี้ และ 25 ตัวบ่งชี้ย่อย องค์ประกอบด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย 6 ตัวบ่งชี้ และ 27 ตัวบ่งชี้ย่อย องค์ประกอบด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ประกอบไปด้วย 2 ตัวบ่งชี้ และ 12 ตัวบ่งชี้ย่อย และจากผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยของทั้ง 5 องค์ประกอบ พบว่าตัวบ่งชี้และองค์ประกอบของคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยมีความแตกต่างกันออกไปตาม ลักษณะการประกอบการหลัก ขนาดธุรกิจ และตำแหน่งตราสินค้า

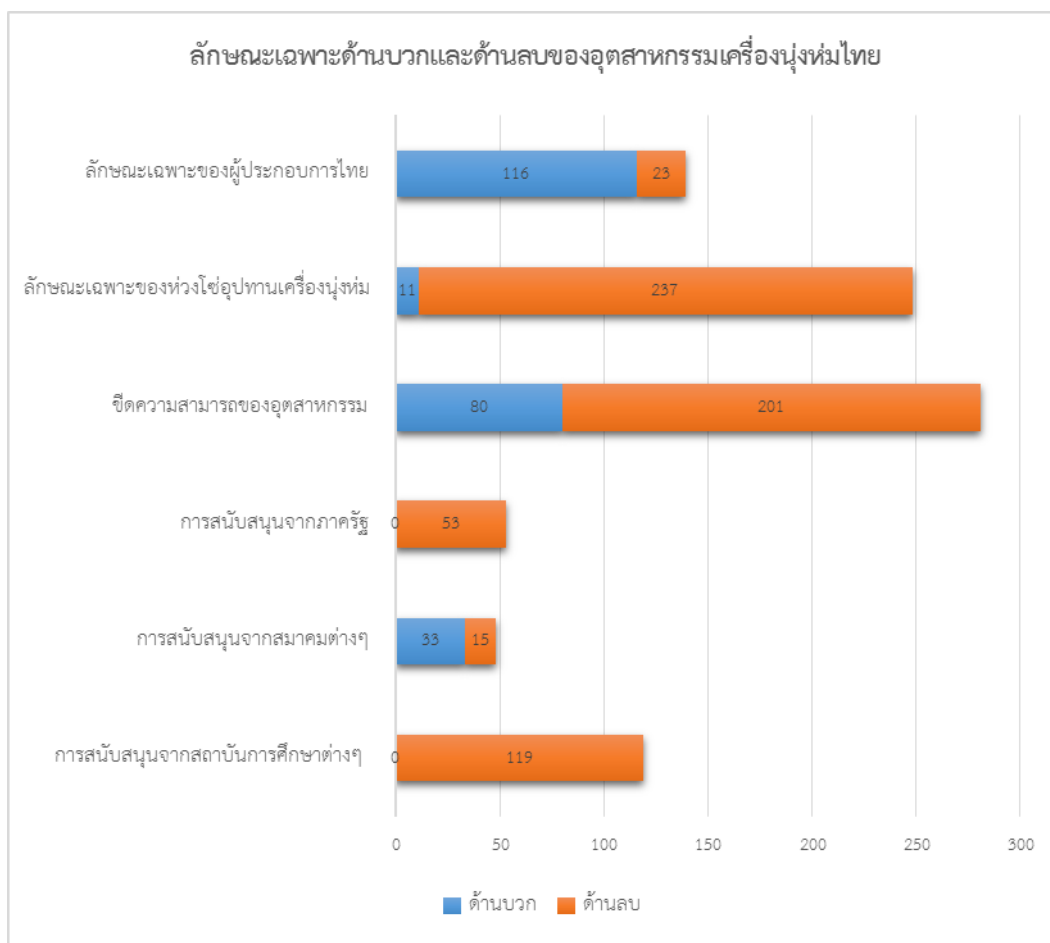
ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า และองค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน สามารถนำมาสรุปรูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ได้ดังแสดงในตารางที่ 4-79

ตารางที่ 4-79 สรุปรูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

รูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย	ลักษณะการประกอบ การหลัก ขนาดธุรกิจ และตำแหน่งตราสินค้า	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า	Reference Counts
<b>1. รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ใน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย</b>			
1.1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ ฝ่ายเดียว (Unilateral Learning)	OBM (LEs,SMEs) (Mass Market Brands, Design-led brands, Craft-led brands)	Department Stores	123
1.2 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนา ฝ่ายเดียว (Unilateral Development)			
1.2.1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการ พัฒนาทางด้านผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ (Supplier Development)	OEM(SMEs) , OBM (LEs,SMEs)( Mass Market Brands, Design-led brands, Craft-led brands)	Duty Free Shop , Distributors ,Showroom	89
1.2.2 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการ พัฒนาทางด้านผู้ซื้อ (Buyer Development)	OBM (LEs) (Mass Market Brands)	Agents, Distributors	57
1.3 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ ร่วมกัน (Mutual Learning)	OEM (SMEs)	Conglomerate Companies	37
<b>2. รูปแบบของของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย</b>			
2.1 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าจากการจับคู่คุณค่า (Matching Core Value Strategy)	OBM (LEs)( Mass Market Brands, Design-Led Brands)	Department Stores	87
2.2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added Strategies)			
2.2.1 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อ (Buyer Driven Value-Added Strategies)	OEM (SMEs) OBM (LEs)( Mass Market Brands, Design-Led Brands, Craft-Led Brands)	Hi-End Brands Department Stores, Duty Free Shops	321
2.2.2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดย ผู้ขาย (Supplier Driven Value-Added Strategies)	OEM (SMEs) OBM (LEs) (Mass Market Brands)	Hi-End Brands Agents, Distributors	320
2.2.3 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมกัน (Joint Value-Added Strategies)	OEM (LEs)	Conglomerates Companies	50

รูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย	ลักษณะการประกอบ การหลัก ขนาดธุรกิจ และตำแหน่งตราสินค้า	ผู้ซื้อหรือคู่ค้า	Reference Counts
3. รูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)			
3.1 การประสานกันในการติดต่อธุรกิจ (Transactional Collaboration)	OBM(LEs,SMEs) (Mass Market Brands, Design-led brands)	Department Stores	350
3.2 การประสานกันในการส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Coordinated Collaboration)	OBM (LEs,SMEs) Mass Market Brands, Design-led brands, Craft-led brands OEM (SMEs)	Department Stores, Duty Free Shops, Distributors, Showrooms Hi-End Fashion Brands	313
3.3 การประสานความร่วมมือในการสร้างคุณค่าใหม่ (Synchronized Collaboration)	OEM (LEs)	Conglomerate Companies	90

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สามารถนำมาสรุปด้านบวกและด้านลบของลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย โดยพบว่า ลักษณะของผู้ประกอบการไทยมีตัวบ่งชี้ที่มีด้านดีมากที่สุด รองลงมาคือ ชีตความสามารถทางอุตสาหกรรม การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ และลักษณะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย ตามลำดับ ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มมีตัวบ่งชี้ที่เป็นด้านลบมากที่สุด รองลงมาคือชีตความสามารถของอุตสาหกรรม การสนับสนุนจากภาครัฐ ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ และการสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ ตามลำดับ ดังแสดงในภาพที่ 4-35



ภาพที่ 4-35 ด้านบวกและด้านลบของลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า และองค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยได้รับจากการทำงานร่วมกับผู้ซื้อหรือลูกค้า สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4-80

ตารางที่ 4-80 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	Reference Counts
1. การพัฒนาตราสินค้า (Brand Development)	<b>ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้</b>	43
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเพิ่มการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การเพิ่มการแบ่งปันองค์ความรู้และการตัดสินใจร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การเพิ่มการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> </ul>	
	<b>การมุ่งประสานกัน</b>	50
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งประสานกันในการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการวิเคราะห์และการประเมินยอดขาย</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการฝากสินค้าขายและการเข้าพื้นที่</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการจัดจำหน่ายสินค้า</li> <li>- การให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้า</li> <li>- การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว</li> <li>- การแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของลูกค้า</li> <li>- การแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาลูกค้า</li> </ul>	
	<b>เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์</b>	35
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า</li> <li>- การมุ่งประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและติดต่อธุรกิจ</li> <li>- การมุ่งประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า</li> <li>- การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ</li> <li>- การมุ่งการสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า</li> <li>- การมุ่งการเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย</li> <li>- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>- การมุ่งการมุ่งการพัฒนาตลาดและช่องทางทางการจัดจำหน่าย</li> </ul>	
2. ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation)	<b>ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้</b>	26
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเพิ่มการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การเพิ่มการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> </ul>	
	<b>การมุ่งประสานกัน</b>	29
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งประสานกันในการมุ่งประสานกันในการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการวิเคราะห์และการประเมินยอดขาย</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการฝากสินค้าขายและการเข้าพื้นที่</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า</li> <li>- การมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Focus)</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้า</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาลูกค้า</li> </ul>	



ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	Reference Counts
	<p>เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า</li> <li>- การมุ่งประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและติดต่อธุรกิจ</li> <li>- การมุ่งการสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า</li> <li>- การมุ่งการเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย</li> <li>- การมุ่งการพัฒนาตลาดและช่องทางทางการจัดจำหน่าย</li> </ul>	17
1. ประสิทธิภาพต้นทุน (Cost Efficiency)	<p>ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเพิ่มการแบ่งปันองค์ความรู้และการตัดสินใจร่วมกันระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> </ul>	21
	<p>การมุ่งประสานกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งประสานกันในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับคู่ค้า</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของคู่ค้า</li> </ul>	20
	<p>เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า</li> <li>- การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ</li> <li>- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่</li> </ul>	5
2. ประสิทธิภาพของการผลิต (Product Efficiency)	<p>ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเพิ่มการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กันระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การเพิ่มการแบ่งปันองค์ความรู้และการตัดสินใจร่วมกันระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การเพิ่มการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> </ul>	8
	<p>การมุ่งประสานกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งประสานกันในการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับคู่ค้า</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของคู่ค้า</li> </ul>	8
	<p>เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า</li> <li>- การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ</li> <li>- การมุ่งการเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย</li> <li>- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่</li> </ul>	13
3. การลดระยะเวลาอคอยสินค้า (Lead Time Reduction)	<p>ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเพิ่มการแบ่งปันองค์ความรู้และการตัดสินใจร่วมกันระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การเพิ่มการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> </ul>	11
	<p>การมุ่งประสานกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งประสานกันในการจัดส่งข้อมูลความต้องการของคู่ค้าไปปลายทาง</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับคู่ค้า</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว</li> <li>- การมุ่งประสานกันในการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของคู่ค้า</li> </ul>	7

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	Reference Counts
1. ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Capability)	<b>ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้</b>	64
	- การเพิ่มการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กันระหว่างบริษัทและลูกค้า	
	- การเพิ่มการแบ่งปันองค์ความรู้และการตัดสินใจร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า	
	- การเพิ่มการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างบริษัทและลูกค้า	
	<b>การมุ่งประสานกัน</b>	59
	- การมุ่งประสานกันในการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์	
	- การมุ่งประสานกันในการวิเคราะห์และการประเมินยอดขาย	
	- การมุ่งประสานกันในการฝากสินค้าขายและการเช่าพื้นที่	
	- การมุ่งประสานกันในการจัดส่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าปลายทาง	
	- การมุ่งประสานกันในการจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า	
- การมุ่งประสานกันในการจัดจำหน่ายสินค้า		
- การมุ่งประสานกันในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า		
- การมุ่งประสานกันในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว		
- การมุ่งประสานกันในการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของลูกค้า		
- การมุ่งประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาลูกค้า		
<b>เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์</b>	42	
- การมุ่งประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า		
- การมุ่งประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและติดต่อธุรกิจ		
- การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ		
- การมุ่งการสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า		
- การมุ่งการเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย		
- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่		
- การมุ่งการพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย		
2. ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability)	<b>ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้</b>	10
	- การเพิ่มการแบ่งปันองค์ความรู้และการตัดสินใจร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า	
	<b>การมุ่งประสานกัน</b>	6
	- การมุ่งประสานกันในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	
	- การมุ่งประสานกันในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว	
	- การมุ่งประสานกันในการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของลูกค้า	
	<b>เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์</b>	12
	- การมุ่งประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า	
	- การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ	
	- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	



ตารางที่ 4-81 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่าในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
1. การเจาะตลาดและการขยายตลาด (Market Target and Expansion)	<b>ลักษณะเฉพาะ</b>	30
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน</li> <li>- การมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน</li> <li>- การคัดเลือกคู่ค้าบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์</li> <li>- ความร่วมมือและการพึ่งพาซึ่งกันและกัน</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน</li> </ul>	
	<b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b>	17
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคัดเลือกและกำหนดให้ผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การคัดเลือกผู้ซื้อหรือคู่ค้าที่มีความสอดคล้องกันทางธุรกิจ</li> </ul>	
	<b>กลไกการจัดการ</b>	74
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของคู่ค้าในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย</li> <li>- การสร้างความแตกต่างในเรื่องคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ</li> <li>- การลงทุนร่วมกันระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกคู่ค้า และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ</li> <li>- การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของคู่ค้า</li> <li>- การผลิตเพื่อคู่ค้าเฉพาะราย การรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับคู่ค้าแต่ละราย</li> <li>- การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่</li> <li>- การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด</li> <li>- การขยายตลาดและการสร้างช่องทางจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย</li> </ul>	
2. การขยายช่องทางจัดจำหน่าย (Distribution Chanel Expansion)	<b>ลักษณะเฉพาะ</b>	62
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน</li> <li>- การมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน</li> <li>- การคัดเลือกคู่ค้าบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์</li> <li>- บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน</li> <li>- การประสานกันและพึ่งพาตามลำดับ</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน</li> <li>- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของคู่ค้า</li> </ul>	

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b>	30
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การคัดเลือกและกำหนดให้ผลิตภัณฑ์ตามการสั่งซื้อ</li> <li>- การปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การคัดเลือกผู้ซื้อหรือลูกค้าที่มีความสอดคล้องกันทางธุรกิจ</li> </ul>	
	<b>กลไกการจัดการ</b>	117
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของลูกค้าในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย</li> <li>- การมุ่งความแตกต่างในเรื่องคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ</li> <li>- การมุ่งการลงทุนร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกลูกค้า และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ</li> <li>- การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ</li> <li>- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งการผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย การรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย</li> <li>- การมุ่งปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่</li> <li>- การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด</li> <li>- การมุ่งการขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย</li> </ul>	
1. การพัฒนาตราสินค้า (Brand Development)	<b>ลักษณะเฉพาะ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน</li> <li>- การคัดเลือกคู่ค้าบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์</li> <li>- บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน</li> <li>- การประสานกันที่มีการปรับปรุงข้อเสนอและการพัฒนาาร่วมกัน</li> <li>- การประสานกันและพึ่งพากันตามลำดับ</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน</li> <li>- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของลูกค้า</li> </ul>	79

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การคัดเลือกและกำหนดให้ผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ</li> <li>- การปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การคัดเลือกผู้ซื้อหรือลูกค้าที่มีความสอดคล้องกันทางธุรกิจ</li> </ul>	32
	<b>กลไกการจัดการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของลูกค้าในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย</li> <li>- การมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบริษัท ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>- การมุ่งความแตกต่างในเรื่องคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ</li> <li>- การมุ่งการลงทุนร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกลูกค้า และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ</li> <li>- การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ</li> <li>- การมีเข้าใจถึงความต้องการของบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งการผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย การรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย</li> <li>- การมุ่งปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่</li> <li>- การมุ่งนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งการจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน</li> <li>- การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด</li> <li>- การมุ่งการขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย</li> </ul>	135

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
1. ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation)	<p><b>ลักษณะเฉพาะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน</li> <li>- การมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน</li> <li>- การคัดเลือกคู่ค้าบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์</li> <li>- บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพิงซึ่งกันและกัน</li> <li>- การประสานกันและพึ่งพิงกันตามลำดับ</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน</li> <li>- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของลูกค้า</li> </ul> <p><b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การคัดเลือกและกำหนดให้ผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การคัดเลือกผู้ซื้อหรือคู่ค้าที่มีความสอดคล้องกันทางธุรกิจ</li> </ul>	55
	<p><b>กลไกการจัดการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของลูกค้าในแต่ละช่องทางบริหารจัดการ</li> <li>- การมุ่งความแตกต่างในเรื่องคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ</li> <li>- การมุ่งการลงทุนร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกคู่ค้า และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ</li> <li>- การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ</li> <li>- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งการผลิตเพื่อคู่ค้าเฉพาะราย การรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับคู่ค้าแต่ละราย</li> <li>- การมุ่งปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่</li> <li>- การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด</li> <li>- การมุ่งการขยายตลาดและการสร้างช่องทางบริหารจัดการให้มีความหลากหลาย</li> </ul>	24
		111

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
1. ประสิทธิภาพต้นทุน (Cost Efficiency)	<b>ลักษณะเฉพาะ</b>	35
	- บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน	
	- การประสานกันที่มีการปรับปรุงข้อเสนอและการพัฒนาร่วมกัน	
	<b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b>	18
	- การปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า	
	<b>กลไกการจัดการ</b>	61
	- การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของลูกค้า	
	- การมุ่งนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ต่อความต้องการของลูกค้า	
	- การมุ่งการจัดการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสีย (Lean Strategy)	
2. ประสิทธิภาพของการผลิต (Product Efficiency)	<b>ลักษณะเฉพาะ</b>	12
	- การมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน	
	- การมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน	
	- บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน	
	- การประสานกันที่มีการปรับปรุงข้อเสนอและการพัฒนาร่วมกัน	
	- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของลูกค้า	
	<b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b>	5
	- การชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของลูกค้า	
	- การคัดเลือกและกำหนดให้ผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ	
	- การปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า	
- การปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอระหว่างบริษัทและลูกค้า		
	<b>กลไกการจัดการ</b>	18
	- การมุ่งสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของลูกค้าในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย	
	- การมุ่งความแตกต่างในเรื่องคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ	
	- การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของลูกค้า	
	- การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกลูกค้า และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	
	- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของลูกค้า	
	- การมุ่งนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ต่อความต้องการของลูกค้า	
	- การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด	
	- การมุ่งการจัดการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสีย (Lean Strategy)	



ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
1. การลดระยะเวลาการคอยสินค้า (Lead Time Reduction)	<b>ลักษณะเฉพาะ</b>	12
	- บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน	
	- การประสานกันที่มีการปรับปรุงข้อเสนอและการพัฒนาาร่วมกัน	
	<b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b>	3
	- การปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า	
	- การคัดเลือกผู้ซื้อหรือลูกค้าที่มีความสอดคล้องกันทางธุรกิจ	
	<b>กลไกการจัดการ</b>	31
	- การมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบริษัท ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน	
	- การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของลูกค้า	
	- การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกลูกค้า และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	
2. ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ (Delivery Speed and Reliability)	<b>ลักษณะเฉพาะ</b>	12
	- การมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน	
	- การมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน	
	- การคัดเลือกคู่ค้าบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์	
	- ความร่วมมือกันและการพึ่งพาซึ่งกันและกัน	
	- การประสานกันที่มีการปรับปรุงข้อเสนอและการพัฒนาาร่วมกัน	
	- การปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน	
	- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของลูกค้า	
	<b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b>	5
	- การปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า	
- การปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอระหว่างบริษัทและลูกค้า		
- การคัดเลือกผู้ซื้อหรือลูกค้าที่มีความสอดคล้องกันทางธุรกิจ		

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<b>กลไกการจัดการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งความแตกต่างในเรื่องคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ</li> <li>- การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของคู่ค้า</li> <li>- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่</li> <li>- การมุ่งนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งการจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน</li> <li>- การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด</li> <li>- การมุ่งการจัดการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสีย (Lean Strategy)</li> <li>- การมุ่งการขยายตลาดและการสร้างช่องทางบริหารจัดการจำหน่ายให้มีความหลากหลาย</li> </ul>	37
1. ความเร็วในการตอบสนองตลาด (Speed to Market)	<b>ลักษณะเฉพาะ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน</li> <li>- การมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน</li> <li>- ความร่วมมือกันและการพึ่งพิงซึ่งกันและกัน</li> <li>- การประสานกันที่มีการปรับปรุงข้อเสนอและการพัฒนาร่วมกัน</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน</li> <li>- การปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของลูกค้า</li> </ul>	16
	<b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกันระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การคัดเลือกผู้ซื้อหรือคู่ค้าที่มีความสอดคล้องกันทางธุรกิจ</li> </ul>	6
	<b>กลไกการจัดการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบริษัท คู่ค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>- การมุ่งความแตกต่างในเรื่องคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ</li> <li>- การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของคู่ค้า</li> <li>- การมีเข้าใจถึงความต้องการของบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่</li> </ul>	50

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งการจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน</li> <li>- การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด</li> <li>- การมุ่งการขยายตลาดและการสร้างช่องทางทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย</li> </ul>	
<b>1. ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Capability)</b>	<p><b>ลักษณะเฉพาะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน</li> <li>- การมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน</li> <li>- การคัดเลือกคู่ค้าบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์</li> <li>- ความร่วมมือกันและการพึ่งพิงซึ่งกันและกัน</li> <li>- การประสานกันที่มีการปรับปรุงข้อเสนอและการพัฒนาาร่วมกัน</li> <li>- การประสานกันและพึ่งพิงกันตามลำดับ</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน</li> <li>- บริษัทมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ</li> </ul> <p><b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การคัดเลือกและกำหนดให้ผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ</li> <li>- การปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกันระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การคัดเลือกผู้ซื้อหรือคู่ค้าที่มีความสอดคล้องกันทางธุรกิจ</li> </ul> <p><b>กลไกการจัดการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของคู่ค้าในแต่ละช่องทางทางการจัดจำหน่าย</li> <li>- การมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบริษัท คู่ค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>- การมุ่งความแตกต่างในเรื่องคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ</li> <li>- การมุ่งการลงทุนร่วมกันระหว่างบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของคู่ค้า</li> <li>- การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนการเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกคู่ค้า และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ</li> <li>- การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ</li> <li>- การมีเข้าใจถึงความต้องการของบริษัทและคู่ค้า</li> <li>- การมุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของคู่ค้า</li> </ul>	88
		40
		176

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งการผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย การรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย</li> <li>- การมุ่งปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่</li> <li>- การมุ่งนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งการจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน</li> <li>- การจัดการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งการขยายตลาดและการสร้างช่องทางกระจายจำหน่ายให้มีความหลากหลาย</li> </ul>	
<b>1. ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability)</b>	<p><b>ลักษณะเฉพาะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความร่วมมือกันและการพึ่งพิงซึ่งกันและกัน</li> <li>- การประสานกันที่มีการปรับปรุงข้อเสนอและการพัฒนาาร่วมกัน</li> </ul> <p><b>บทบาทและอำนาจการต่อรอง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การคัดเลือกผู้ซื้อหรือลูกค้าที่มีความสอดคล้องกันทางธุรกิจ</li> </ul>	10  3
	<p><b>กลไกการจัดการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบริษัท ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>- การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของลูกค้า</li> <li>- การมีเข้าใจถึงความต้องการของบริษัทและลูกค้า</li> <li>- การมุ่งนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การมุ่งการจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน</li> <li>- การมุ่งการจัดการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสีย (Lean Strategy)</li> </ul>	27

ตารางที่ 4-82 สรุปตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน	Reference Counts
1. การเจาะตลาดและการขยายตลาด (Market Target and Expansion)	<b>ความเชื่อใจ</b>	20
	- คู่ค้าในจำนวนจำกัด	
	- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา	
	- ความสัมพันธ์ในระยะยาว	
	- ความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา	
	- ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ	
	<b>ความตรงไปตรงมา</b>	7
	- ความโปร่งใสของราคา	
	- ความจริงใจตรงไปตรงมาและชัดเจน	
	<b>การสื่อสารร่วมกัน</b>	21
- การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ		
- การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและคู่ค้า		
- การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ		
<b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b>	18	
- ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย		
- ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย		
- ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการควบคุมการผลิต		
- ความเชื่อมโยงกันในการวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า		
- ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล		
- ความเชื่อมโยงกันในการจัดการสินค้าคงคลัง		
<b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b>	14	
- การประสานกันเพื่อแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน		
- การประสานกันในการติดตามธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้		
2. การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Chanel Expansion)	<b>ความเชื่อใจ</b>	42
	- การกำหนดราคาที่เหมาะสม	
	- การมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด	
	- การมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา	
	- การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว	
	- การมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา	
	- การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ	
	<b>ความตรงไปตรงมา</b>	23
	- การมีความโปร่งใสของราคา	
	- การมีความจริงใจตรงไปตรงมาและชัดเจน	
<b>การสื่อสารร่วมกัน</b>	38	
- การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ		
- การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและคู่ค้า		
- การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ		

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน	Reference Counts
	<b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการควบคุมการผลิต - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า - ความเชื่อมโยงกันในด้านกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ความเชื่อมโยงกันในการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ - ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า - ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล - ความเชื่อมโยงกันในการจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ <b>ความเชื่อมโยงกันในการจัดการสินค้าคงคลัง</b>	50
	<b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - การประสานกันในการผลิตและการสั่งซื้อ - การประสานกันเพื่อแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน - การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	30
1. การพัฒนาตราสินค้า (Brand Development)	<b>ความเชื่อใจ</b> - การกำหนดราคาที่เหมาะสม - การมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด - การมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา - การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว - การมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา - การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ - การมีความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของคู่ค้า <b>ความตรงไปตรงมา</b> - การมีความโปร่งใสของราคา - การมีความจริงใจตรงไปตรงมาและชัดเจน <b>การสื่อสารร่วมกัน</b> - การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและคู่ค้า - การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	49
	<b>ความเชื่อใจ</b> - การกำหนดราคาที่เหมาะสม - การมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด - การมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา - การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว - การมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา - การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ - การมีความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของคู่ค้า <b>ความตรงไปตรงมา</b> - การมีความโปร่งใสของราคา - การมีความจริงใจตรงไปตรงมาและชัดเจน <b>การสื่อสารร่วมกัน</b> - การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและคู่ค้า - การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	21
	<b>การสื่อสารร่วมกัน</b> - การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและคู่ค้า - การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	40

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการควบคุมการผลิต - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า - ความเชื่อมโยงกันในด้านกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ความเชื่อมโยงกันในการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ - ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า - ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล - ความเชื่อมโยงกันในการจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ	54
	<b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - การประสานกันในการผลิตและการสั่งซื้อ - การประสานกันเพื่อแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่ - การประสานกันเพื่อแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน - การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	36
1. ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation)	<b>ความเชื่อใจ</b> - การกำหนดราคาที่เหมาะสม - การมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด - การมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา - การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว - การมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา - การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ <b>ความตรงไปตรงมา</b> - การมีความโปร่งใสของราคา - การมีความจริงใจตรงไปตรงมาและชัดเจน	33
	<b>การสื่อสารร่วมกัน</b> - การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและคู่ค้า - การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	9
		29

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการควบคุมการผลิต - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า - ความเชื่อมโยงกันในด้านกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ความเชื่อมโยงกันในการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ - ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล - ความเชื่อมโยงกันในการจัดการสินค้าคงคลัง	38
	<b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - การประสานกันเพื่อแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน - การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	23
1. ประสิทธิภาพต้นทุน (Cost Efficiency)	<b>ความเชื่อใจ</b> - การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว - การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ - การมีความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของคู่ค้า <b>ความตรงไปตรงมา</b> - การมีความโปร่งใสของราคา <b>การสื่อสารร่วมกัน</b> - การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและคู่ค้า - การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ <b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - ความเชื่อมโยงกันในด้านกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ความเชื่อมโยงกันในการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ <b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - การประสานกันเพื่อแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่	32
	<b>ความเชื่อใจ</b> - การมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา - การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว - การมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา - การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ - การมีความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของคู่ค้า	14
2. ประสิทธิภาพของการผลิต (Product Efficiency)		14



ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<b>ความตรงไปตรงมา</b> - การมีความโปร่งใสของราคา (Price Transparency) - การมีความจริงใจตรงไปตรงมาและชัดเจน (Frankness)	4
	<b>การสื่อสารร่วมกัน</b> - การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและลูกค้า - การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	13
	<b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการควบคุมการผลิต - ความเชื่อมโยงกันในด้านกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ความเชื่อมโยงกันในการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ - ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล - ความเชื่อมโยงกันในการจัดการสินค้าคงคลัง	26
	<b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - การประสานกันเพื่อแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่ - การประสานกันเพื่อแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน - การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	6
1. การลดระยะเวลาการคอยสินค้า (Lead Time Reduction)	<b>ความเชื่อใจ</b> - การมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด - การมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา - การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว - การมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา - การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ - การมีความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของลูกค้า	17
	<b>ความตรงไปตรงมา</b> - การมีความโปร่งใสของราคา - การมีความจริงใจตรงไปตรงมาและชัดเจน	6
	<b>การสื่อสารร่วมกัน</b> - การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและลูกค้า - การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	7

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการควบคุมการผลิต - ความเชื่อมโยงกันในด้านกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ความเชื่อมโยงกันในการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ - ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล - ความเชื่อมโยงกันในการจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ	22
	<b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - การประสานกันเพื่อแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่ - การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	9
1. ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ (Delivery Speed and Reliability)	<b>ความเข้าใจ</b> - การมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด - การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว - การมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา - การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ - การมีความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของคู่ค้า	11
	<b>ความตรงไปตรงมา</b> - การมีความโปร่งใสของราคา	2
	<b>การสื่อสารร่วมกัน</b> - การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและคู่ค้า - การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	10
	<b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า - ความเชื่อมโยงกันในด้านกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ความเชื่อมโยงกันในการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ - ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล - ความเชื่อมโยงกันในการจัดการสินค้าคงคลัง	14
	<b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - การประสานกันเพื่อแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่	7

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
1. ความเร็วในการตอบสนองตลาด (Speed to Market)	<b>ความเชื่อใจ</b>	19
	- การมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด	
	- การมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา	
	- การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว	
	- การมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา	
	- การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ	
	- การมีความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของคู่ค้า	
	<b>ความตรงไปตรงมา</b>	5
	- การมีความโปร่งใสของราคา	
	- การมีความจริงใจตรงไปตรงมาและชัดเจน	
<b>การสื่อสารร่วมกัน</b>		13
	- การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ	
	- การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและคู่ค้า	
- การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ		
<b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b>		15
	- ความเชื่อมโยงกันในด้านการวางแผนและการควบคุมการผลิต	
	- ความเชื่อมโยงกันในด้านการวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า	
	- ความเชื่อมโยงกันในด้านกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์	
	- ความเชื่อมโยงกันในด้านตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ	
	- ความเชื่อมโยงกันในด้านการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล	
	- ความเชื่อมโยงกันในด้านการจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ	
- ความเชื่อมโยงกันในการจัดการสินค้าคงคลัง		
<b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b>		7
	- การประสานกันเพื่อแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่	
	- การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	
2. ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Capability)	<b>ความเชื่อใจ</b>	61
	- การกำหนดราคาที่เหมาะสม	
	- การมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด	
	- การมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา	
	- การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว	
	- การมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา	
	- การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ	
	- การมีความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของคู่ค้า	

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<b>ความตรงไปตรงมา</b> - การมีความโปร่งใสของราคา - การมีความจริงใจตรงไปตรงมาและชัดเจน	23
	<b>การสื่อสารร่วมกัน</b> - การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและลูกค้า - การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	52
	<b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการควบคุมการผลิต - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า - ความเชื่อมโยงกันในด้านกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ความเชื่อมโยงกันในการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ - ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล - ความเชื่อมโยงกันในการจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ - ความเชื่อมโยงกันในการจัดการสินค้าคงคลัง	70
	<b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย</b> - การประสานกันในการผลิตและการสั่งซื้อ - การประสานกันเพื่อแบ่งปันความรู้และมีการกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่ - การประสานกันเพื่อแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน - การประสานกันในการติดตามธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	55
<b>1. ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability)</b>	<b>ความเข้าใจ</b> - การมีลูกค้าในจำนวนจำกัด - การมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา - การมีความสัมพันธ์ในระยะยาว - การมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา - การมีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ - การมีความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของลูกค้า	14
	<b>ความตรงไปตรงมา</b> - การมีความโปร่งใสของราคา - การมีความจริงใจตรงไปตรงมาและชัดเจน	6

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า	Reference Counts
	<b>การสื่อสารร่วมกัน</b> - การพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ - การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและคู่ค้า - การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	7
	<b>กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ</b> - ความเชื่อมโยงกันในการวางแผนและการควบคุมการผลิต - ความเชื่อมโยงกันในด้านกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ความเชื่อมโยงกันในการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ - ความเชื่อมโยงกันในการจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล - ความเชื่อมโยงกันในการจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ	21
	<b>ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ</b> - การประสานกันเพื่อแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่	8

ผลการศึกษาเชิงปริมาณด้วยการวิจัยเชิงสำรวจจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยตามประเภทของลักษณะประกอบการและตำแหน่งตราสินค้า จำนวน 167 ชุด สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และมีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าในกลุ่มที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) โดยมีประเภทสินค้าหลักเป็นเสื้อผ้าสตรี มีสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าที่งานแสดงสินค้า มีช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเป็นการค้าส่ง มีตลาดของธุรกิจเป็นตลาดในประเทศ และมีประเภทของผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีก

ผลการประเมินความสอดคล้องของตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นและทำการปรับโมเดลเพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถร่วมกันทำนายการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยได้ร้อยละ 39

ผลการประเมินความตรงของตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) สรุปได้ว่า โมเดลการวัดปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = .017$ ,  $df = 1$ ,  $p = .895$ ) และผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ สามารถวัดได้

ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง โมเดลการวัดกลยุทธ์การสร้างคุณค่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = .030$ ,  $df = 1$ ,  $p = .863$ ) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรกลยุทธ์การสร้างคุณค่า สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝง กลยุทธ์การสร้างคุณค่า สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง โมเดลการวัดความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 1.665$ ,  $df = 2$ ,  $p = .435$ ) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง โมเดลการวัดลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 9.109$ ,  $df = 7$ ,  $p = .245$ ) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง โมเดลการวัดการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 64.329$ ,  $df = 50$ ,  $p\text{-value} = 0.87$ ) ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 12 ตัว มีความเที่ยงในการวัดการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ มากที่สุด คือมีค่า  $R^2 = 1.00$

ผลการศึกษาตัวบ่งชี้และองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยจากการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี สามารถนำมาสรุปได้ ดังแสดงในตารางที่ 4-83

ตารางที่ 4-83 สรุปตัวบ่งชี้และองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย จากการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	References Counts	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
1. ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships)			
	1.1 ปฏิสัมพันธ์ในการเรียนรู้ (Learning Interaction)	80	0.89
	1.2 การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	100	0.71
	1.3 เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships)	78	0.69

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	References Counts	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
2. กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies)			
	2.1 ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)	155	0.82
	2.2 บทบาทและอำนาจต่อรอง (Roles and Bargaining Power)	72	0.75
	2.3 กลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	305	0.79
3. ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)			
	3.1 ความเชื่อใจ (Trust)	109	0.77
	3.2 ความตรงไปตรงมา (Openness)	51	0.41
	3.3 การสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)	102	0.76
	3.4 กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกัน (Activities and Process Linkages)	127	0.4
	4.5 ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ (Degree of Supply Chain Relationships)	73	0.65
4. ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand)			
	4.1 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic)	97	0.42
	4.2 ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand)	451	0.72
	4.3 ขีดความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capacities)	281	0.66
	4.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ (Government Supportive)	69	0.86
	4.5 การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Association Supportive)	49	0.73
	4.6 การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (Education Institute Supportive)	22	0.76

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	References Counts	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
5. การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value Creation)			
	5.1 คุณค่าทางการเงิน (Financial Value)	33	0.38
	5.2 คุณค่าทางด้านการขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness Value)	109	1.00
	5.2.1 การเจาะตลาดและการขยายตลาด (Marketing Target and Expansion)	5	0.58
	5.2.1 การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Chanel Expansion)	23	0.59
	5.2.1 การพัฒนาตราสินค้า (Brand Development)	22	0.52
	5.2.1 ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation)	18	0.62
	5.2.1 ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost Efficiency)	1	0.68
	5.2.1 ประสิทธิภาพของการผลิต (Product Efficiency)	10	0.64
	5.2.1 การลดระยะเวลาการคอยสินค้า (Lead Time Reduction)	5	0.67
	5.2.1 ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ (Delivery Speed and Reliability)	3	0.59
	5.2.1 ความเร็วในการตอบสนองตลาด (Speed to Market)	5	0.72
	5.2.1 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Capability)	33	0.59
	5.2.1 ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability)	4	0.56



## บทที่ 5

### การพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

การวิจัยในบทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยตัวแบบที่สร้างขึ้นและเกณฑ์ในการประเมินพัฒนาจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในบทที่ 4 และจากการใช้เทคนิคการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis: DA) เพื่อนำไปสร้างโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในรูปแบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์

#### 5.1 การพัฒนาตัวแบบและเกณฑ์การประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพทำให้ทราบตัวบ่งชี้และองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และผลการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์สมการโครงการเชิงเส้นและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในบทที่ 4 ได้ถูกนำมาปรับปรุงเป็นตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ดังรายละเอียดในภาพที่ 4-47 ซึ่งในการพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนี้ ให้ความสำคัญกับการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน และการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และนำตัวบ่งชี้ 13 ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้านจากการวิจัยเชิงผสมผสานวิธีในบทที่ 4 มาพัฒนาเป็นข้อคำถาม 84 ข้อคำถาม

#### 5.2 โปรแกรมการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

โปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เป็นโปรแกรมที่ใช้ในการประเมินระดับของตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรและประเมินศักยภาพของในการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ รวมทั้งนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการวางแผนการจัดการเชิงความสัมพันธ์ การวางแผนกลยุทธ์การสร้างคุณค่า และการพัฒนาความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานระหว่างองค์กรและคู่ค้า

### 5.2.1 การประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

การประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เป็นการคำนวณค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ 11 ด้าน และนำผลที่ได้มาประเมินระดับของตัวบ่งชี้โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ 11 ด้านที่ได้จากการวิเคราะห์ผลเชิงปริมาณในบทที่ 4 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4-78 ตารางที่ 4-79 และตารางที่ 4-80

### 5.2.2 การประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มด้วยเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis: DA)

การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis: DA) พัฒนาขึ้นในปี 1936 โดย RA Fisher เป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์จำแนกกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป การวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างกลุ่มและสามารถบอกประสิทธิภาพหรือน้ำหนักในการจำแนกของตัวแปรเหล่านั้น การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มเป็นการใช้ตัวแปรอิสระที่ร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ควรใช้ในการแบ่งกลุ่ม เพื่อสร้างสมการจำแนกกลุ่มที่ดีที่สุดจากข้อมูล และเพื่อนำสมการจำแนกกลุ่มมาใช้พยากรณ์หน่วยวิเคราะห์ใหม่ว่าสมควรจัดให้อยู่ในกลุ่มใด (กัลยา, 2550)

การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ประกอบด้วย การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Hair et al., 2006, Hair, 2010) และการสร้างสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันจากตัวแปรอิสระทั้งหมด 11 ตัวแปร ที่ใช้การวิเคราะห์สร้างสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มแบบขั้นตอน (Enter Method) โดยวิธี วิลค์ แลมบ์ดา (Wilks's Lambda)

ตารางที่ 5-1 ผลการทดสอบ multicollinearity

ตัวแปร		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
X1	r	1										
	Sig.											
X2	r	.626**	1									
	Sig.	.000										
X3	r	.610**	.494**	1								
	Sig.	.000	.000									
X4	r	.749**	.553**	.586**	1							
	Sig.	.000	.000	.000								
X5	r	.627**	.575**	.397**	.613**	1						
	Sig.	.000	.000	.000	.000							
X6	r	.633**	.462**	.601**	.649**	.599**	1					
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000						
X7	r	.555**	.333**	.376**	.591**	.404**	.555**	1				
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
X8	r	.321**	.135	.242**	.418**	.182*	.231**	.550**	1			
	Sig.	.000	.087	.002	.000	.020	.003	.000				
X9	r	.546**	.363**	.488**	.576**	.416**	.524**	.581**	.347**	1		
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
X10	r	.560**	.504**	.503**	.559**	.493**	.574**	.310**	.182*	.534**	1	
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.020	.000		
X11	r	.603**	.427**	.485**	.578**	.519**	.620**	.500**	.227**	.495**	.630**	1
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01.\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05.

ตารางที่ 5-1 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้มีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 135. ถึง 749. ซึ่งไม่เกิน .85 จึงถือว่าไม่มีปัญหา multicollinearity สามารถดำเนินการวิเคราะห์จำแนกประเภทได้ต่อไป

ตารางที่ 5-2 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.922	4.462	.005
การมุ่งประสานกัน	.957	2.390	.071
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.898	5.991	.001
ลักษณะเฉพาะ	.948	2.886	.037
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.948	2.862	.039
กลไกการจัดการ	.965	1.935	.126
ความเชื่อใจ	.956	2.419	.068
ความตรงไปตรงมา	.991	.455	.714
การสื่อสารร่วมกัน	.973	1.458	.228
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.957	2.379	.072
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.962	2.071	.106

จากตารางที่ 5-2 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's Lambda = .922, .898, .948 และ .948 ตามลำดับ) ส่วนตัวแปร การมุ่งประสานกัน กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกันกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5-3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มผลกำไร

ปัจจัย	1-25% (n=2)		16-50% (n=28)		51-75% (n=96)		76-100% (n=36)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	2.479	0.206	2.842	0.470	3.079	0.400	3.153	0.423
การมุ่งประสานกัน	2.333	0.236	2.836	0.606	3.050	0.583	3.130	0.554
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.417	0.295	2.789	0.431	3.083	0.426	3.177	0.458
ลักษณะเฉพาะ	2.708	0.295	2.955	0.505	3.146	0.398	3.224	0.422
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	2.533	0.377	2.825	0.490	2.978	0.447	3.115	0.420
กลไกการจัดการ	3.222	0.314	2.877	0.413	3.046	0.412	3.107	0.399
ความเชื่อใจ	3.583	0.354	3.107	0.493	3.251	0.393	3.367	0.435
ความตรงไปตรงมา	3.500	0.707	3.393	0.583	3.503	0.510	3.539	0.482
การสื่อสารร่วมกัน	3.056	0.079	3.073	0.539	3.214	0.498	3.330	0.476
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.150	0.071	2.738	0.475	2.952	0.555	2.929	0.589
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.750	0.354	2.936	0.458	3.076	0.424	3.199	0.544

ตารางที่ 5-4 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มผลกำไร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	1.161	.484
การมุ่งประสานกัน	-.143	-.083
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	1.826	.792
ลักษณะเฉพาะ	.274	.116
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.876	.393
กลไกการจัดการ	-2.217	-.907
ความเชื่อใจ	-.540	-.227
ความตรงไปตรงมา	-.028	-.015
การสื่อสารร่วมกัน	-.220	-.110
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.396	.217
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.203	.093
(constant)	-4.612	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .191;  $\alpha$  = .05; P = 38.9%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มผลกำไร จากตารางที่ 5-3 และ 5-4 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ตั้งสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -5.144 - .147 (x_1) + .736 (x_2) + 377. + (x_3)1.279 - (x_4) 1.567 + (x_5) + 1.527(x_6) + .148 (x_7) - .633 (x_8) + .186 (x_9) +.019 (x_{10}) - .652 (x_{11})$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = -.062Z_{x_1} + .410Z_{x_2} + .164Z_{x_3} - .546Z_{x_4} + .660 Z_{x_5} + .591 Z_{x_6} + .063 Z_{x_7} - .324 Z_{x_8} + .091 Z_{x_9} + .010 Z_{x_{10}} - .296 Z_{x_{11}}$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 38.9% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มต่ำ เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 38.9

ตารางที่ 5-5 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มผลกำไร 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-3.439	-.164	.739	.395
การมุ่งประสานกัน	.723	.608	.439	.418
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.835	6.015	7.473	8.076
ลักษณะเฉพาะ	-3.674	-1.796	-1.911	-2.030
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	3.783	5.970	6.161	7.044
กลไกการจัดการ	12.188	3.597	3.228	2.659
ความเชื่อใจ	8.856	4.228	4.638	5.083
ความตรงไปตรงมา	7.512	7.767	7.740	7.551
การสื่อสารร่วมกัน	1.654	1.346	.914	1.300
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-3.760	-1.506	-1.182	-2.034
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.788	3.798	3.411	4.155
(constant)	-52.178	-46.684	-51.863	-55.071

จากตารางที่ 5-5 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มผลกำไร ดังนี้

$$D'1 = -52.687 + .636 (x1) + 3.023 (x2) + 1.638 (x3) - 5.366 (x4) + 9.806 (x5) + 7.270 (x6) + 7.340 (x7) + 6.324 (x8) + 2.785 (x9) - 3.512 (x10) + 1.455 (x11)$$

$$D'2 = -48.825 - .491 (x1) - .075 (x2) + 4.654 (x3) - 2.643 (x4) + 6.146 (x5) + 5.288 (x6) + 2.599 (x7) + 9.337 (x8) + 2.758 (x9) - 2.072 (x10) + 4.987 (x11)$$

$$D'3 = -51.498 - .589 (x1) + 1.291 (x2) + 6.279 (x3) - 3.541 (x4) + 7.438 (x5) + 6.522 (x6) + 3.759 (x7) + 7.427 (x8) + 1.670 (x9) - 1.168 (x10) + 3.027 (x11)$$

$$D'4 = -58.181 - .837 (x1) + 1.395 (x2) + 5.779 (x3) - 5.072 (x4) + 9.140 (x5) + 8.277 (x6) + 2.851 (x7) + 7.966 (x8) + 2.924 (x9) - 1.817 (x10) + 3.596 (x11)$$

ตารางที่ 5-6 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.939	3.419	.019
การมุ่งประสานกัน	.884	6.936	.000
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.900	5.840	.001
ลักษณะเฉพาะ	.967	1.781	.153
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.839	10.107	.000
กลไกการจัดการ	.864	8.261	.000
ความเชื่อใจ	.974	1.386	.249
ความตรงไปตรงมา	.964	1.967	.121
การสื่อสารร่วมกัน	.943	3.184	.026
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.923	4.371	.005
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.943	3.171	.026

จากตารางที่ 5-6 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกัน และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's Lambda = .939, .884, .900, .839, .864, 3.943, .923 และ .943 ตามลำดับ) ส่วนตัวแปรลักษณะเฉพาะ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มการเจาะตลาดและการขยายตลาด

ปัจจัย	1-25% (n=3)		16-50% (n=18)		51-75% (n=94)		76-100% (n=47)	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	3.000	0.331	2.806	0.494	3.033	0.426	3.172	0.382
การมุ่งประสานกัน	3.167	0.764	2.491	0.574	3.036	0.557	3.188	0.540
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.458	0.439	2.742	0.493	3.066	0.438	3.156	0.403
ลักษณะเฉพาะ	2.958	0.289	2.964	0.395	3.114	0.437	3.219	0.425
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	3.133	0.416	2.609	0.333	2.924	0.451	3.213	0.387
กลไกการจัดการ	2.889	0.192	2.730	0.442	2.996	0.391	3.232	0.363
ความเชื่อใจ	3.500	0.500	3.184	0.537	3.219	0.425	3.342	0.369
ความตรงไปตรงมา	3.333	0.577	3.722	0.461	3.427	0.546	3.543	0.449
การสื่อสารร่วมกัน	3.111	0.192	3.117	0.593	3.142	0.515	3.400	0.403
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.333	0.058	2.591	0.721	2.900	0.535	3.054	0.475
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.750	0.433	2.963	0.577	3.027	0.456	3.235	0.396

ตารางที่ 5-8 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มการเจาะตลาดและการขยายตลาด

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การ	ค่าสัมประสิทธิ์การ
	จำแนก	จำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-.147	-.062
การมุ่งประสานกัน	.736	.410
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.377	.164
ลักษณะเฉพาะ	-1.279	-.546
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	1.567	.660
กลไกการจัดการ	1.527	.591
ความเชื่อใจ	.148	.063
ความตรงไปตรงมา	-.633	-.324
การสื่อสารร่วมกัน	.186	.091
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.019	.010
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-.652	-.296
(constant)	-5.144	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .086;  $\alpha$  = .05; P = 58.6%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มการเจาะตลาดและการขยายตลาด จากตารางที่ 5-7 และ 5-8 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ดังสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -5.144 - .147 (x_1) + .736 (x_2) + .377 (x_3) - 1.279 (x_4) + 1.567 (x_5) + 1.527 (x_6) + .148 (x_7) - .633 (x_8) + .186 (x_9) + .019 (x_{10}) - .652 (x_{11})$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = -.062Z_{x_1} + .410Z_{x_2} + .164Z_{x_3} - .546Z_{x_4} + .660 Z_{x_5} + .591 Z_{x_6} + .063 Z_{x_7} - .324 Z_{x_8} + .091 Z_{x_9} + .010 Z_{x_{10}} - .296 Z_{x_{11}}$$



จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 58.6% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มปานกลาง เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 58.6

ตารางที่ 5-9 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มการเจาะตลาดและการขยายตลาด 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.636	-.491	-.589	-.837
การมุ่งประสานกัน	3.023	-.075	1.291	1.395
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	1.638	4.654	6.279	5.779
ลักษณะเฉพาะ	-5.366	-2.643	-3.541	-5.072
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	9.806	6.146	7.438	9.140
กลไกการจัดการ	7.270	5.288	6.522	8.277
ความเชื่อใจ	7.340	2.599	3.759	2.851
ความตรงไปตรงมา	6.324	9.337	7.427	7.966
การสื่อสารร่วมกัน	2.785	2.758	1.670	2.924
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-3.512	-2.072	-1.168	-1.817
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	1.455	4.987	3.027	3.596
(constant)	-52.687	-48.825	-51.498	-58.181

จากตารางที่ 5-10 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มการเจาะตลาดและการขยายตลาด ดังนี้

$$D'1 = -52.687 + .636 (x1) + 3.023 (x2) + 1.638 (x3) - 5.366 (x4) + 9.806 (x5) + 7.270 (x6) + 7.340 (x7) + 6.324 (x8) + 2.785 (x9) - 3.512 (x10) + 1.455 (x11)$$

$$D'2 = -48.825 - .491 (x1) - .075 (x2) + 4.654 (x3) - 2.643 (x4) + 6.146 (x5) + 5.288 (x6) + 2.599 (x7) + 9.337 (x8) + 2.758 (x9) - 2.072 (x10) + 4.987 (x11)$$

$$D'3 = -51.498 - .589 (x1) + 1.291 (x2) + 6.279 (x3) - 3.541 (x4) + 7.438 (x5) + 6.522 (x6) + 3.759 (x7) + 7.427 (x8) + 1.670 (x9) - 1.168 (x10) + 3.027 (x11)$$

$$D'4 = -58.181 - .837 (x1) + 1.395 (x2) + 5.779 (x3) - 5.072 (x4) + 9.140 (x5) + 8.277 (x6) + 2.851 (x7) + 7.966 (x8) + 2.924 (x9) - 1.817 (x10) + 3.596 (x11)$$

ตารางที่ 5-10 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.904	5.607	.001
การมุ่งประสานกัน	.922	4.451	.005
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.912	5.096	.002
ลักษณะเฉพาะ	.953	2.580	.056
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.917	4.769	.003
กลไกการจัดการ	.842	9.852	.000
ความเชื่อใจ	.947	2.954	.034
ความตรงไปตรงมา	.964	1.953	.123
การสื่อสารร่วมกัน	.951	2.735	.046
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.884	6.933	.000
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.916	4.816	.003

จากตารางที่ 5-10 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's Lambda = .904, .922, .912, .917, .842, .947, .951, .884 และ .916 ตามลำดับ) ส่วนตัวแปรลักษณะเฉพาะ และความเชื่อใจ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5-11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย

ปัจจัย	1-25% (n=5)		16-50% (n=20)		51-75% (n=100)		76-100% (n=37)	
	χ̄	S.D.	χ̄	S.D.	χ̄	S.D.	χ̄	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	2.942	0.444	2.813	0.427	3.022	0.416	3.258	0.391
การมุ่งประสานกัน	3.033	0.740	2.638	0.584	3.028	0.569	3.214	0.538
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.667	0.689	2.796	0.538	3.054	0.403	3.206	0.431
ลักษณะเฉพาะ	3.083	0.366	2.986	0.433	3.097	0.436	3.283	0.392
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	2.973	0.494	2.690	0.306	2.969	0.440	3.151	0.493
กลไกการจัดการ	2.989	0.217	2.740	0.421	2.998	0.386	3.291	0.362
ความเชื่อใจ	3.367	0.415	3.100	0.512	3.224	0.406	3.412	0.397
ความตรงไปตรงมา	3.400	0.548	3.413	0.635	3.447	0.489	3.669	0.493
การสื่อสารร่วมกัน	3.089	0.145	2.994	0.556	3.204	0.493	3.374	0.485
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.460	0.365	2.558	0.577	2.895	0.531	3.158	0.503
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.850	0.487	2.881	0.546	3.044	0.430	3.295	0.431

ตารางที่ 5-12 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.707	.292
การมุ่งประสานกัน	.334	.190
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.146	.064
ลักษณะเฉพาะ	-1.752	-.743
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.291	.128
กลไกการจัดการ	1.989	.760
ความเชื่อใจ	-.249	-.104
ความตรงไปตรงมา	.721	.369
การสื่อสารร่วมกัน	-.099	-.049
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.670	.353
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.000	.000
(constant)	-8.363	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .272;  $\alpha$  = .05; P = 44.4%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย จากตารางที่ 5-11 และ 5-12 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ดังสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -8.363 + .707 (x_1) + .334 (x_2) + 146. (x_3) + 1.752 (x_4) - 291. (x_5) + 1.989 (x_6) - .249 (x_7) + .721 (x_8) - .099 (x_9) + .670 (x_{10}) + .000 (x_{11})$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = .292Z_{x_1} + .190Z_{x_2} + .064Z_{x_3} - .743Z_{x_4} + .128 Z_{x_5} + .760 Z_{x_6} - .104 Z_{x_7} + .369 Z_{x_8} - .049 Z_{x_9} + .353 Z_{x_{10}} + .000 Z_{x_{11}}$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 44.4% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มต่ำ เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 44.4

ตารางที่ 5-13 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.743	.789	.916	1.875
การมุ่งประสานกัน	2.266	.471	1.252	1.311
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.790	5.195	5.933	5.362
ลักษณะเฉพาะ	-3.529	-2.729	-4.979	-5.938
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	5.847	5.094	6.037	5.811
กลไกการจัดการ	9.413	6.342	7.634	9.900
ความเชื่อใจ	5.335	3.660	3.875	3.485
ความตรงไปตรงมา	8.381	8.848	9.013	9.927
การสื่อสารร่วมกัน	1.128	.900	1.065	.809
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-1.961	-8.28	-.018	.257
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.570	3.973	3.320	3.700
(constant)	-53.177	-48.626	-54.934	-62.864

จากตารางที่ 5-13 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนี้

$$D' = -53.177 + .743 (x1) + 2.266 (x2) + 2.790 (x3) - 3.529 (x4) + 5.847 (x5) + 9.413 (x6) + 5.335 (x7) + 8.381 (x8) + 1.128 (x9) - 1.961 (x10) + 2.570 (x11)$$

$$D' = -48.626 + .789 (x1) + .471 (x2) + 5.195 (x3) - 2.729 (x4) + 5.094 (x5) + 6.342 (x6) + 3.660 (x7) + 8.848 (x8) + .900 (x9) - .828 (x10) + 3.973 (x11)$$

$$D' = -54.934 + .916 (x1) + 1.252 (x2) + 5.933 (x3) - 4.979 (x4) + 6.037 (x5) + 7.634 (x6) + 3.875 (x7) + 9.013 (x8) + 1.065 (x9) - .018 (x10) + 3.320 (x11)$$

$$D' = -62.864 + 1.875 (x1) + 1.311 (x2) + 5.362 (x3) - 5.938 (x4) + 5.811 (x5) + 9.900 (x6) + 3.485 (x7) + 9.927 (x8) + .809 (x9) + .257 (x10) + 3.700 (x11)$$

ตารางที่ 5-14 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.960	2.189	.092
การมุ่งประสานกัน	.955	2.501	.061
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.909	5.247	.002
ลักษณะเฉพาะ	.970	1.631	.184
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.908	5.307	.002
กลไกการจัดการ	.868	8.041	.000
ความเชื่อใจ	.975	1.332	.266
ความตรงไปตรงมา	.990	.514	.673
การสื่อสารร่วมกัน	.980	1.087	.356
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.949	2.856	.039
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.930	3.959	.009

จากตารางที่ 5-14 พบว่า เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's Lambda = .909, .908, .868, .949, และ .930 ตามลำดับ) ส่วนตัวแปร

ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน ลักษณะเฉพาะ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5-15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มการพัฒนาตราสินค้า

ปัจจัย	1-25% (n=1)		16-50% (n=20)		51-75% (n=90)		76-100% (n=51)	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	3.000	-	2.971	0.561	2.994	0.409	3.173	0.392
การมุ่งประสานกัน	3.500	-	2.883	0.663	2.952	0.565	3.191	0.569
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยน	2.750	-	2.724	0.507	3.046	0.456	3.174	0.367
ความสัมพันธ์								
ลักษณะเฉพาะ	3.250	-	3.015	0.585	3.090	0.424	3.227	0.358
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	2.800	-	2.893	0.524	2.882	0.458	3.179	0.361
กลไกการจัดการ	2.278	-	2.794	0.481	2.989	0.370	3.218	0.380
ความเชื่อใจ	2.833	-	3.171	0.520	3.233	0.424	3.339	0.384
ความตรงไปตรงมา	4.000	-	3.525	0.573	3.461	0.512	3.523	0.507
การสื่อสารร่วมกัน	2.667	-	3.164	0.614	3.181	0.503	3.300	0.446
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.700	-	2.604	0.755	2.898	0.525	3.022	0.483
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.750	-	2.865	0.536	3.036	0.458	3.234	0.400

ตารางที่ 5-16 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มการพัฒนาตราสินค้า

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	
	จำแนก	จำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-0.911	-0.387
การมุ่งประสานกัน	-0.220	-0.127
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	1.366	.596
ลักษณะเฉพาะ	-1.026	-0.439
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.613	.269
กลไกการจัดการ	1.919	.744
ความเชื่อใจ	.555	.236
ความตรงไปตรงมา	-0.460	-0.238
การสื่อสารร่วมกัน	-0.502	-0.251
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.248	.135
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.470	.212
(constant)	-5.906	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .233;  $\alpha$  = .05; P = 52.5%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มการพัฒนาตราสินค้า จากตารางที่ 5-15 และ 5-16 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ดังสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -5.906 - .911 (x1 - .220 (x2) 1.366 + (x3)1.026 - (x4) 613. + (x5) + 1.919(x6) + .555 (x7) -.460 (x8) - .502 (x9) + .248 (x10) + .470 (x11)$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = -.387Z_{x1} - .127Z_{x2} + .596Z_{x3} - .439Z_{x4} + .269 Z_{x5} + .744 Z_{x6} + .236 Z_{x7} - .238 Z_{x8} - .251 Z_{x9} + .135 Z_{x10} + .212 Z_{x11}$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 52.5% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มปานกลาง เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 52.5

ตารางที่ 5-17 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มการพัฒนาตราสินค้า 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.636	-.491	-.589	-.837
การมุ่งประสานกัน	3.023	-.075	1.291	1.395
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	1.638	4.654	6.279	5.779
ลักษณะเฉพาะ	-5.366	-2.643	-3.541	-5.072
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	9.806	6.146	7.438	9.140
กลไกการจัดการ	7.270	5.288	6.522	8.277
ความเชื่อใจ	7.340	2.599	3.759	2.851
ความตรงไปตรงมา	6.324	9.337	7.427	7.966
การสื่อสารร่วมกัน	2.785	2.758	1.670	2.924
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-3.512	-2.072	-1.168	-1.817
ระดับของความสัมพันธระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	1.455	4.987	3.027	3.596
(constant)	-52.687	-48.825	-51.498	-58.181

จากตารางที่ 5-17 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มการพัฒนาตราสินค้า ดังนี้

$$D' = -51.399 - .118 (x1) + 3.989 (x2) + 4.822 (x3) + 2.322 (x4) + 5.666 (x5) - 1.039 (x6) + .357 (x7) + 11.475 (x8) - 1.278 (x9) - 1.365 (x10) + 4.471 (x11)$$

$$D' = -48.307 + .543 (x1) + .853 (x2) + 4.517 (x3) - 2.680 (x4) + 6.886 (x5) + 5.443 (x6) + 3.499 (x7) + 8.195 (x8) + 1.813 (x9) - 2.365 (x10) + 3.791 (x11)$$

$$D' = -51.012 - 1.203 (x1) + .536 (x2) + 6.974 (x3) - 2.863 (x4) + 6.198 (x5) + 6.346 (x6) + 4.690 (x7) + 7.496 (x8) + .552 (x9) - 1.022 (x10) + 3.999 (x11)$$

$$D' = -56.740 - 1.116 (x1) + .803 (x2) + 6.912 (x3) - 3.706 (x4) + 7.560 (x5) + 7.733 (x6) + 4.169 (x7) + 7.750 (x8) + .579 (x9) - 1.704 (x10) + 4.579 (x11)$$

ตารางที่ 5-18 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.827	16.596	.000
การมุ่งประสานกัน	.894	9.468	.000
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.876	11.210	.000
ลักษณะเฉพาะ	.867	12.160	.000
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.908	8.090	.000
กลไกการจัดการ	.874	11.469	.000
ความเชื่อใจ	.834	15.791	.000
ความตรงไปตรงมา	.938	5.298	.006
การสื่อสารร่วมกัน	.848	14.271	.000
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.899	8.947	.000
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.910	7.829	.001

จากตารางที่ 5-18 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's Lambda = .827, .894, .876, .867, .908, .874, .834, .938, .848, .899 และ .910 ตามลำดับ)



ตารางที่ 5-19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ปัจจัย	1-25% (n=0)		16-50% (n=24)		51-75% (n=84)		76-100%(n=54)	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-	-	2.715	0.299	3.008	0.403	3.257	0.414
การมุ่งประสานกัน	-	-	2.694	0.602	2.963	0.539	3.259	0.568
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	-	-	2.738	0.335	3.016	0.455	3.225	0.417
ลักษณะเฉพาะ	-	-	2.812	0.423	3.105	0.398	3.296	0.402
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	-	-	2.783	0.282	2.913	0.474	3.162	0.432
กลไกการจัดการ	-	-	2.765	0.425	2.998	0.390	3.206	0.368
ความเชื่อใจ	-	-	2.863	0.471	3.276	0.379	3.399	0.373
ความตรงไปตรงมา	-	-	3.188	0.586	3.527	0.518	3.573	0.435
การสื่อสารร่วมกัน	-	-	2.813	0.379	3.196	0.506	3.419	0.429
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-	-	2.503	0.489	2.916	0.537	3.051	0.535
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-	-	2.811	0.400	3.049	0.465	3.234	0.430

ตารางที่ 5-20 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	
	จำแนก	จำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.798	.314
การมุ่งประสานกัน	.312	.174
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.495	.211
ลักษณะเฉพาะ	-.323	-.130
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	-.151	-.066
กลไกการจัดการ	.075	.029
ความเชื่อใจ	1.198	.469
ความตรงไปตรงมา	.078	.039
การสื่อสารร่วมกัน	.570	.265
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.359	.190
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-.311	-.138
(constant)	-9.740	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .321;  $\alpha$  = .05; P = 50.6%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มภาพลักษณ์และชื่อเสียง จากตารางที่ 5-19 และ 5-20 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์

ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -9.740 + .798 (x1) + .312 (x2) + .495 (x3) - .323 (x4) - .151 (x5) + .075(x6) + 1.198 (x7) + .078 (x8) + .570 (x9) + .359 (x10) - .311 (x11)$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = .314Z_{x1} + .174Z_{x2} + .211Z_{x3} - .130Z_{x4} - .066 Z_{x5} + .029 Z_{x6} + .469 Z_{x7} + .039 Z_{x8} + .265 Z_{x9} + .190 Z_{x10} - .138 Z_{x11}$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 50.6% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มปานกลาง เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 50.6

ตารางที่ 5-21 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มภาพลักษณ์และชื่อเสียง 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-	1.027	1.512	2.401
การมุ่งประสานกัน	-	1.172	1.283	1.704
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	-	6.135	6.701	7.001
ลักษณะเฉพาะ	-	-2.339	-2.562	-2.895
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	-	5.749	4.884	5.447
กลไกการจัดการ	-	4.879	4.372	4.978
ความเชื่อใจ	-	4.861	7.507	7.026
ความตรงไปตรงมา	-	7.897	8.115	8.040
การสื่อสารร่วมกัน	-	2.171	2.400	3.146
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-	-1.569	-0.056	-0.882
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-	3.354	2.557	2.787
(constant)	-	-49.277	-59.327	-65.740

จากตารางที่ 5-21 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มภาพลักษณ์และชื่อเสียง ดังนี้

$$D'1 = -$$

$$D' = -49.277 + 1.027 (x1) + 1.172 (x2) + 6.135 (x3) - 2.339 (x4) + 5.749 (x5) + 4.879 (x6) + 4.861 (x7) + 7.897 (x8) + 2.171 (x9) - 1.569 (x10) + 3.354 (x11)$$

$$D' = -59.327 + 1.512 (x1) + 1.283 (x2) + 6.701 (x3) - 2.562 (x4) + 4.884 (x5) + 4.372 (x6) + 7.507 (x7) + 8.115 (x8) + 2.400 (x9) - .056 (x10) + 2.557 (x11)$$

$$D' = -65.740 + 2.401 (x1) + 1.704 (x2) + 7.001 (x3) - 2.895 (x4) + 5.447 (x5) + 4.978 (x6) + 7.026 (x7) + 8.040 (x8) + 3.146 (x9) - .882 (x10) + 2.787 (x11)$$

ตารางที่ 5-22 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.885	6.855	.000
การมุ่งประสานกัน	.867	8.046	.000
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.890	6.483	.000
ลักษณะเฉพาะ	.918	4.680	.004
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.910	5.222	.002
กลไกการจัดการ	.891	6.463	.000
ความเชื่อใจ	.934	3.711	.013
ความตรงไปตรงมา	.959	2.225	.087
การสื่อสารร่วมกัน	.913	5.016	.002
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.885	6.850	.000
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.937	3.526	.016

จากตารางที่ 5-22 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อ การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's Lambda = .885, .867, .890, .918, .910, .891, .934, .913, .885, และ .937 ตามลำดับ) ส่วนตัวแปรความตรงไปตรงมา มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5-23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มประสิทธิภาพของต้นทุน

ปัจจัย	1-25% (n=4)		16-50% (n=20)		51-75% (n=92)		76-100% (n=46)	
	เฉลี่ย	S.D.	เฉลี่ย	S.D.	เฉลี่ย	S.D.	เฉลี่ย	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	2.458	0.377	2.780	0.284	3.077	0.429	3.155	0.412
การมุ่งประสานกัน	2.104	0.315	2.671	0.578	3.050	0.569	3.199	0.517
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.646	0.582	2.695	0.309	3.111	0.418	3.099	0.488
ลักษณะเฉพาะ	2.765	0.517	2.876	0.325	3.135	0.428	3.245	0.418
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	2.392	0.275	2.770	0.254	2.981	0.464	3.108	0.457
กลไกการจัดการ	2.785	0.488	2.712	0.332	3.054	0.415	3.152	0.363
ความเชื่อใจ	2.958	0.551	3.065	0.450	3.244	0.405	3.390	0.411
ความตรงไปตรงมา	3.500	0.577	3.375	0.604	3.437	0.500	3.652	0.482
การสื่อสารร่วมกัน	2.944	0.430	2.872	0.491	3.230	0.493	3.351	0.465
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.000	0.356	2.600	0.429	2.964	0.536	2.980	0.556
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.469	0.413	2.938	0.331	3.091	0.485	3.155	0.432

ตารางที่ 5-24 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มประสิทธิภาพของต้นทุน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.504	.206
การมุ่งประสานกัน	.788	.435
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.595	.257
ลักษณะเฉพาะ	-.688	-.287
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.269	.118
กลไกการจัดการ	.353	.139
ความเชื่อใจ	.521	.216
ความตรงไปตรงมา	-.117	-.060
การสื่อสารร่วมกัน	.256	.124
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.733	.386
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-.571	-.259
(constant)	-7.927	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .229;  $\alpha$  = .05; P = 46.9%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มประสิทธิภาพของต้นทุน จากตารางที่ 5-23 และ 5-24 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ดังสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -7.927 + .504 (x_1) + .788 (x_2) + .595 (x_3) + .688 (x_4) - .269 (x_5) + .353 (x_6) + .521 (x_7) - .117 (x_8) + .256 (x_9) + .733 (x_{10}) - .571 (x_{11})$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = .206Z_{x_1} + .435Z_{x_2} + .257Z_{x_3} - .287Z_{x_4} + .118 Z_{x_5} + .139 Z_{x_6} + .216 Z_{x_7} - .060 Z_{x_8} + .124 Z_{x_9} + .386 Z_{x_{10}} - .259 Z_{x_{11}}$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 46.9% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มต่ำ เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 46.9

ตารางที่ 5-25 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มประสิทธิภาพของต้นทุน 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-1.732	.019	.446	.086
การมุ่งประสานกัน	.482	1.414	1.907	2.530
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	5.216	5.045	6.435	5.549
ลักษณะเฉพาะ	-.551	-2.324	-2.831	-2.773
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	4.235	6.045	5.747	6.050
กลไกการจัดการ	9.321	3.886	5.451	6.224
ความเชื่อใจ	2.270	4.885	4.912	4.873
ความตรงไปตรงมา	9.277	8.132	7.810	8.643
การสื่อสารร่วมกัน	3.538	1.031	1.857	2.261
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-3.828	-.811	-.320	-.844
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	1.447	3.701	2.274	2.269
(constant)	-46.708	-47.470	-54.869	-59.029

จากตารางที่ 5-25 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มประสิทธิภาพของต้นทุน ดังนี้

$$D' = -46.708 - 1.732 (x1) + .482 (x2) + 5.216 (x3) - .551 (x4) + 4.235 (x5) + 9.321 (x6) + 2.270 (x7) + 9.277 (x8) + 3.538 (x9) - 3.828 (x10) + 1.447 (x11)$$

$$D' = -47.470 + .019 (x1) + 1.414 (x2) + 5.045 (x3) - 2.324 (x4) + 6.045 (x5) + 3.886 (x6) + 4.885 (x7) + 8.132 (x8) + 1.031(x9) - .811 (x10) + 3.701 (x11)$$

$$D' = -54.869 + .446 (x1) + 1.907 (x2) + 6.435 (x3) - 2.831 (x4) + 5.747 (x5) + 5.451 (x6) + 4.912 (x7) + 7.810 (x8) + 1.857 (x9) - .320 (x10) + 2.274 (x11)$$

$$D' = -59.029 + .086 (x1) + 2.530 (x2) + 5.549 (x3) - 2.773 (x4) + 6.050 (x5) + 6.224 (x6) + 4.873 (x7) + 8.643 (x8) + 2.261 (x9) - .844 (x10) + 2.269 (x11)$$

ตารางที่ 5-26 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.883	6.946	.000
การมุ่งประสานกัน	.833	10.524	.000
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.845	9.626	.000
ลักษณะเฉพาะ	.827	11.028	.000
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.829	10.863	.000
กลไกการจัดการ	.868	7.981	.000
ความเชื่อใจ	.869	7.946	.000
ความตรงไปตรงมา	.927	4.170	.007
การสื่อสารร่วมกัน	.876	7.463	.000
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.815	11.941	.000
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.863	8.355	.000

จากตารางที่ 5-26 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's Lambda = .883, .833, .845, .827, .829, .868, .869, .927, .876, .815 และ .863 ตามลำดับ)

ตารางที่ 5-27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มประสิทธิภาพของการผลิต

ปัจจัย	1-25% (n=3)		16-50% (n=16)		51-75% (n=81)		76-100% (n=62)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	2.403	0.442	2.780	0.343	3.025	0.433	3.177	0.388
การมุ่งประสานกัน	1.972	0.210	2.651	0.551	2.956	0.555	3.255	0.527
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.694	0.703	2.564	0.390	3.054	0.378	3.174	0.466
ลักษณะเฉพาะ	2.812	0.623	2.803	0.415	3.042	0.415	3.332	0.352
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	2.256	0.051	2.600	0.273	2.947	0.455	3.148	0.405
กลไกการจัดการ	2.713	0.571	2.722	0.410	2.984	0.393	3.192	0.368
ความเชื่อใจ	2.944	0.674	3.092	0.429	3.154	0.402	3.447	0.380
ความตรงไปตรงมา	3.667	0.577	3.406	0.688	3.372	0.481	3.661	0.468
การสื่อสารร่วมกัน	2.926	0.525	2.771	0.451	3.189	0.491	3.374	0.454
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	1.900	0.361	2.365	0.469	2.921	0.517	3.058	0.505
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.292	0.260	2.771	0.528	3.051	0.437	3.223	0.409

ตารางที่ 5-28 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มประสิทธิภาพของการผลิต

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-1.127	-.460
การมุ่งประสานกัน	.565	.306
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.871	.366
ลักษณะเฉพาะ	.270	.107
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	1.079	.452
กลไกการจัดการ	-.464	-.180
ความเชื่อใจ	.749	.300
ความตรงไปตรงมา	-.124	-.062
การสื่อสารร่วมกัน	.176	.083
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.773	.391
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.198	.086
(constant)	-8.997	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .398;  $\alpha$  = .05; P = 59.9%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มประสิทธิภาพของการผลิต จากตารางที่ 5-27 และ 5-28 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ดังสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -8.997 - 1.127 (x1) + .565 (x2) 871. + (x3)270. + (x4) 1.079 + (x5) - .464(x6) + .749 (x7) - .124 (x8) + .176 (x9) + .773 (x10) + .198 (x11)$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = -.460Zx1 + .306Zx2 + .366Zx3 + .107Zx4 + .452 Zx5 - .108 Zx6 + .300 Zx7 - .062 Zx8 + .083 Zx9 + .391 Zx10 + .086Zx11$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 59.9% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มปานกลาง เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 59.9

ตารางที่ 5-29 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มประสิทธิภาพของการผลิต 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-5.820	-2.295	-3.365	-5.170
การมุ่งประสานกัน	.426	2.433	1.989	2.987
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	6.966	4.776	7.744	7.350
ลักษณะเฉพาะ	3.614	-.090	-.794	.915
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	5.112	6.003	8.038	8.197
กลไกการจัดการ	7.710	4.584	3.468	4.086
ความเชื่อใจ	3.512	6.485	6.034	7.191
ความตรงไปตรงมา	9.924	8.369	7.689	8.286
การสื่อสารร่วมกัน	3.061	.513	1.762	1.550
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-3.304	-1.112	.496	.211
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	1.303	3.980	3.734	3.799
(constant)	-51.701	-50.649	-58.579	-67.269



จากตารางที่ 5-29 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มประสิทธิภาพของการผลิต ดังนี้

$$D' = -51.701 - 5.820 (x1) + .426 (x2) + 6.966 (x3) + 3.614 (x4) + 5.112 (x5) + 7.710 (x6) + 3.512 (x7) + 9.924 (x8) + 3.061 (x9) - 3.304 (x10) + 1.303(x11)$$

$$D' = -50.649 - 2.295 (x1) + 2.433 (x2) + 4.776 (x3) - .090 (x4) + 6.003 (x5) + 4.584 (x6) + 6.485 (x7) + 8.369 (x8) + .513 (x9) - 1.112 (x10) + 3.980 (x11)$$

$$D' = -58.579 - 3.365 (x1) + 1.989 (x2) + 7.744 (x3) - .794 (x4) + 8.038 (x5) + 3.468 (x6) + 6.034 (x7) + 7.689 (x8) + 1.762 (x9) + .496 (x10) + 3.734 (x11)$$

$$D' = -67.269 - 5.170 (x1) + 2.987 (x2) + 7.350 (x3) + .915 (x4) + 8.197 (x5) + 4.086 (x6) + 7.191 (x7) + 8.286 (x8) + 1.550 (x9) + .211 (x10) + 3.799 (x11)$$

ตารางที่ 5-30 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.900	5.861	.001
การมุ่งประสานกัน	.851	9.189	.000
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.907	5.400	.001
ลักษณะเฉพาะ	.909	5.251	.002
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.845	9.667	.000
กลไกการจัดการ	.854	8.990	.000
ความเชื่อใจ	.950	2.797	.042
ความตรงไปตรงมา	.952	2.674	.049
การสื่อสารร่วมกัน	.922	4.455	.005
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.856	8.836	.000
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.932	3.853	.011

จากตารางที่ 5-30 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's Lambda = .900, .851, .907, .909, .845, .854, .950, .952, .922, .856 และ .932 ตามลำดับ)

ตารางที่ 5-31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มการลดระยะเวลารอคอยสินค้า

ปัจจัย	1-25% (n=5)		16-50% (n=25)		51-75% (n=90)		76-100% (n=42)	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	2.904	0.471	2.799	0.404	3.041	0.425	3.226	0.380
การมุ่งประสานกัน	2.533	0.608	2.587	0.588	3.065	0.565	3.248	0.469
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.929	0.599	2.736	0.514	3.089	0.383	3.148	0.474
ลักษณะเฉพาะ	3.146	0.409	2.892	0.479	3.106	0.397	3.302	0.411
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	2.593	0.317	2.664	0.377	2.983	0.441	3.195	0.416
กลไกการจัดการ	3.117	0.217	2.699	0.421	3.043	0.400	3.199	0.338
ความเชื่อใจ	3.400	0.303	3.136	0.561	3.215	0.412	3.399	0.338
ความตรงไปตรงมา	3.600	0.548	3.530	0.579	3.397	0.525	3.659	0.415
การสื่อสารร่วมกัน	3.289	0.420	3.027	0.652	3.159	0.471	3.431	0.404
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.300	0.570	2.551	0.605	2.922	0.507	3.131	0.482
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.825	0.371	2.873	0.545	3.072	0.453	3.231	0.390

ตารางที่ 5-32 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มการลดระยะเวลารอคอยสินค้า

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-.221	-.091
การมุ่งประสานกัน	.776	.424
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.512	.223
ลักษณะเฉพาะ	-.715	-.296
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	1.201	.508
กลไกการจัดการ	.528	.203
ความเชื่อใจ	-.079	-.033
ความตรงไปตรงมา	-.159	-.081
การสื่อสารร่วมกัน	-.251	-.122
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.978	.507
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-.337	-.152
(constant)	-6.346	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .311;  $\alpha$  = .05; P = 50.6%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มการลดระยะเวลารอคอยสินค้า จากตารางที่ 5-31 และ 5-32 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ดังสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -6.346 - .221 (x1 + .776 (x2) 512. + (x3)715. - (x4) 1.201 + (x5) + .528(x6) - .079 (x7) - .159 (x8) - .251 (x9) + .978 (x10) - .337 (x11)$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = -.091Zx1 + .424Zx2 + .223Zx3 - .296Zx4 + .508 Zx5 + .203 Zx6 - .033 Zx7 - .081 Zx8 - .122 Zx9 + .507 Zx10- .152 Zx11$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 50.6% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มปานกลาง เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 50.6

ตารางที่ 5-33 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มการลดระยะเวลารอคอยสินค้า 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-324	.001	-541	-307
การมุ่งประสานกัน	.690	.893	1.884	2.068
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	4.397	4.700	5.975	5.046
ลักษณะเฉพาะ	.435	-2.089	-2.595	-2.632
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	3.752	6.270	7.133	7.752
กลไกการจัดการ	10.116	4.465	6.187	6.573
ความเชื่อใจ	3.855	3.932	4.019	3.666
ความตรงไปตรงมา	8.083	8.671	7.773	8.635
การสื่อสารร่วมกัน	3.256	1.907	1.279	2.140
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-3.682	-.836	-.085	.075
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	1.949	3.387	2.628	2.563
(constant)	-54.518	-48.484	-54.297	-60.702

จากตารางที่ 5-33 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มการลดระยะเวลารอคอยสินค้า ดังนี้

$$D' = -54.518 - .324 (x1) + .690 (x2) + 4.379 (x3) + .435 (x4) + 3.752 (x5) + 10.116 (x6) + 3.855 (x7) + 8.083 (x8) + 3.256 (x9) - 3.682 (x10) + 1.949 (x11)$$

$$D' = -48.484 + .001 (x1) + .893 (x2) + 4.700 (x3) - 2.089 (x4) + 6.270 (x5) + 4.465 (x6) + 3.932 (x7) + 8.671 (x8) + 1.907 (x9) - .836 (x10) + 3.387 (x11)$$

$$D' = -54.297 - .541 (x1) + 1.884 (x2) + 5.975 (x3) - 2.595 (x4) + 7.133 (x5) + 6.187 (x6) + 4.019 (x7) + 7.773 (x8) + 1.279 (x9) - .085 (x10) + 2.628 (x11)$$

$$D' = -60.702 - .307 (x1) + 2.068 (x2) + 5.046 (x3) - 2.632 (x4) + 7.752 (x5) + 6.573 (x6) + 3.666 (x7) + 8.635 (x8) + 2.140 (x9) + .075 (x10) + 2.563 (x11)$$

ตารางที่ 5-34 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.870	7.895	.000
การมุ่งประสานกัน	.894	6.215	.001
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.892	6.396	.000
ลักษณะเฉพาะ	.870	7.898	.000
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.861	8.529	.000
กลไกการจัดการ	.905	5.546	.001
ความเชื่อใจ	.870	7.892	.000
ความตรงไปตรงมา	.942	3.228	.024
การสื่อสารร่วมกัน	.847	9.494	.000
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.892	6.369	.000
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.921	4.534	.004

จากตารางที่ 5-34 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's Lambda = .870, .894, .892, .870, .861, .905, .870, .942, .847, .892 และ .921 ตามลำดับ)

ตารางที่ 5-35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ

ปัจจัย	1-25% (n=2)		16-50% (n=16)		51-75% (n=74)		76-100% (n=70)	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	2.667	0.471	2.724	0.373	2.984	0.363	3.199	0.450
การมุ่งประสานกัน	2.833	0.943	2.578	0.637	2.953	0.512	3.202	0.584
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.479	0.383	2.750	0.476	2.992	0.356	3.184	0.492
ลักษณะเฉพาะ	3.083	0.236	2.922	0.484	3.005	0.423	3.300	0.368
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	2.533	0.377	2.650	0.440	2.896	0.429	3.149	0.422
กลไกการจัดการ	2.639	0.511	2.814	0.405	2.966	0.390	3.164	0.398
ความเชื่อใจ	3.083	0.354	2.995	0.485	3.159	0.400	3.423	0.382
ความตรงไปตรงมา	4.000	0.000	3.281	0.632	3.419	0.522	3.602	0.458
การสื่อสารร่วมกัน	2.889	0.314	2.938	0.425	3.075	0.490	3.432	0.449
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.450	0.354	2.522	0.556	2.824	0.525	3.079	0.531
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.625	0.177	2.836	0.553	3.017	0.395	3.204	0.478

ตารางที่ 5-36 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.035	.014
การมุ่งประสานกัน	.198	.111
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.706	.305
ลักษณะเฉพาะ	-.397	-.161
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	1.164	.497
กลไกการจัดการ	-.644	-.255
ความเชื่อใจ	1.258	.504
ความตรงไปตรงมา	-.144	-.073
การสื่อสารร่วมกัน	.678	.316
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.544	.288
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-.408	-.183
(constant)	-9.220	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .316;  $\alpha$  = .05; P = 52.5%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ จากตารางที่ 5-35 และ 5-36 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ดังสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -9.220 + .035 (x1) + .198 (x2) + 706. (x3) + 397. - (x4) 1.164 + (x5) - .644(x6) + 1.258 (x7) - .144 (x8) + .678 (x9) + .544 (x10) - .408 (x11)$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = .014Z_{x1} + .111Z_{x2} + .305Z_{x3} - .161Z_{x4} + .497 Z_{x5} - .255 Z_{x6} + .504 Z_{x7} - .073 Z_{x8} + .316 Z_{x9} + .288 Z_{x10} - .183 Z_{x11}$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 52.5% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มปานกลาง เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 52.5

ตารางที่ 5-37 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-2.448	-1.048	.177	-.463
การมุ่งประสานกัน	2.895	.548	1.159	1.257
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.984	5.916	7.001	7.166
ลักษณะเฉพาะ	2.209	-.559	-3.258	-2.266
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	4.998	6.618	7.722	8.532
กลไกการจัดการ	3.563	3.720	3.072	2.576
ความเชื่อใจ	4.393	5.623	6.727	7.677
ความตรงไปตรงมา	10.925	7.356	7.725	7.592
การสื่อสารร่วมกัน	2.395	2.630	2.253	3.265
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-.849	-.984	-.046	.183
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	1.852	2.912	2.612	2.184
(constant)	-53.829	-49.224	-55.850	-64.033

จากตารางที่ 5-37 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ ดังนี้

$$D' = -53.829 - 2.448 (x1) + 2.895 (x2) + 2.984 (x3) + 2.209 (x4) + 4.998 (x5) + 3.563 (x6) + 4.393 (x7) + 10.925 (x8) + 2.395 (x9) - .849 (x10) + 1.852 (x11)$$

$$D' = -49.224 - 1.048 (x1) + .548 (x2) + 5.916 (x3) - .559 (x4) + 6.618 (x5) + 3.720 (x6) + 5.623 (x7) + 7.356 (x8) + 2.630 (x9) - .984 (x10) + 2.912 (x11)$$

$$D' = -55.850 + .177 (x1) + 1.159 (x2) + 7.001 (x3) - 3.258 (x4) + 7.722 (x5) + 3.072 (x6) + 6.727 (x7) + 7.725 (x8) + 2.253 (x9) - .046 (x10) + 2.612 (x11)$$

$$D' = -64.033 - .463 (x1) + 1.257 (x2) + 7.166 (x3) - 2.266 (x4) + 8.532 (x5) + 2.576 (x6) + 7.677 (x7) + 7.592 (x8) + 3.265 (x9) + .183 (x10) + 2.184 (x11)$$

ตารางที่ 5-38 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.835	10.396	.000
การมุ่งประสานกัน	.848	9.431	.000
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.806	12.659	.000
ลักษณะเฉพาะ	.897	6.052	.001
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.877	7.359	.000
กลไกการจัดการ	.851	9.222	.000
ความเชื่อใจ	.911	5.169	.002
ความตรงไปตรงมา	.938	3.492	.017
การสื่อสารร่วมกัน	.936	3.588	.015
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.889	6.588	.000
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.897	6.039	.001

จากตารางที่ 5-38 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's Lambda = .835, .848, .806, .897, .877, .851, .911, .938, .936, .889 และ .897 ตามลำดับ)

ตารางที่ 5-39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด

ปัจจัย	1-25% (n=2)		16-50% (n=18)		51-75% (n=100)		76-100% (n=42)	
	เฉลี่ย	S.D.	เฉลี่ย	S.D.	เฉลี่ย	S.D.	เฉลี่ย	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	2.938	0.088	2.619	0.366	3.045	0.401	3.242	0.404
การมุ่งประสานกัน	2.625	1.237	2.440	0.461	3.044	0.550	3.238	0.540
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	3.125	0.530	2.522	0.334	3.059	0.398	3.231	0.463
ลักษณะเฉพาะ	3.313	0.088	2.854	0.367	3.089	0.412	3.317	0.433
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	2.550	0.354	2.626	0.316	2.968	0.446	3.167	0.437
กลไกการจัดการ	2.681	0.570	2.762	0.395	2.990	0.389	3.268	0.362
ความเชื่อใจ	3.083	0.354	3.097	0.524	3.201	0.414	3.463	0.343
ความตรงไปตรงมา	4.000	0.000	3.389	0.583	3.422	0.522	3.679	0.425
การสื่อสารร่วมกัน	3.000	0.471	3.025	0.600	3.168	0.486	3.411	0.446
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.100	0.849	2.594	0.437	2.869	0.539	3.142	0.527
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.563	0.265	2.806	0.458	3.050	0.432	3.274	0.465

ตารางที่ 5-40 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกมาตรฐาน
	ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.942
การมุ่งประสานกัน	.617	.337
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	1.574	.647
ลักษณะเฉพาะ	-1.203	-.495
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.655	.282
กลไกการจัดการ	.161	.062
ความเชื่อใจ	.228	.093
ความตรงไปตรงมา	.158	.080
การสื่อสารร่วมกัน	-.412	-.202
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.045	.024
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.046	.020
(constant)	-8.452	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .359,  $\alpha$  = .05; P = 53.7%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด จากตาราง



ที่ 5-39 และ 5-40 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ดังสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -8.452 + .942 (x1) + .617 (x2) + 1.574 (x3) - 1.203 (x4) + 655. (x5) + .161 (x6) + .228 (x7) + .158 (x8) - .412 (x9) + .045 (x10) + .046 (x11)$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = .374Z_{x1} + .337Z_{x2} + .647Z_{x3} - .495Z_{x4} + .282 Z_{x5} + .062 Z_{x6} + .093 Z_{x7} + .080 Z_{x8} - .205 Z_{x9} + .024 Z_{x10} + .020 Z_{x11}$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 53.7% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มปานกลาง เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 53.7

ตารางที่ 5-41 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.636	-.491	-.589	-.837
การมุ่งประสานกัน	3.023	-.075	1.291	1.395
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	1.638	4.654	6.279	5.779
ลักษณะเฉพาะ	-5.366	-2.643	-3.541	-5.072
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	9.806	6.146	7.438	9.140
กลไกการจัดการ	7.270	5.288	6.522	8.277
ความเชื่อใจ	7.340	2.599	3.759	2.851
ความตรงไปตรงมา	6.324	9.337	7.427	7.966
การสื่อสารร่วมกัน	2.785	2.758	1.670	2.924
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-3.512	-2.072	-1.168	-1.817
ระดับของความสัมพัทธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	1.455	4.987	3.027	3.596
(constant)	-52.687	-48.825	-51.498	-58.181

จากตารางที่ 5-41 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มความรวดเร็วในการตอบสนอง ตลาด ดังนี้

$$D' = -60.198 + 1.851 (x1) + .985 (x2) + 10.373 (x3) + 2.555 (x4) + 4.583 (x5) + 4.123 (x6) + 1.443 (x7) + 11.129 (x8) + .570 (x9) - 4.814 (x10) + 2.115 (x11)$$

$$D' = -49.237 - .517 (x1) + .815 (x2) + 5.380 (x3) - 2.406 (x4) + 5.671 (x5) + 6.173 (x6) + 5.158 (x7) + 8.546 (x8) + 1.143 (x9) - .585 (x10) + 3.405 (x11)$$

$$D' = -58.286 + 1.653 (x1) + 1.947 (x2) + 8.789 (x3) - 4.329 (x4) + 6.805 (x5) + 5.258 (x6) + 4.932 (x7) + 8.482 (x8) + .327 (x9) - 1.043 (x10) + 3.461 (x11)$$

$$D' = -66.732 + 1.386 (x1) + 2.047 (x2) + 8.677 (x3) - 4.554 (x4) + 6.918 (x5) + 6.661 (x6) + 5.538 (x7) + 9.104 (x8) + .306 (x9) - .622 (x10) + 3.424 (x11)$$

ตารางที่ 5-42 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.892	6.347	.000
การมุ่งประสานกัน	.923	4.377	.005
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.897	6.067	.001
ลักษณะเฉพาะ	.905	5.536	.001
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.923	4.364	.006
กลไกการจัดการ	.915	4.913	.003
ความเชื่อใจ	.865	8.216	.000
ความตรงไปตรงมา	.946	3.001	.032
การสื่อสารร่วมกัน	.961	2.166	.094
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.954	2.535	.059
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.937	3.560	.016

จากตารางที่ 5-42 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's Lambda = .892, .923, .897, .905, .923, .915, .865, .846 และ .937 ตามลำดับ) ส่วนตัวแปรการสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและ

กระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5-43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ปัจจัย	1-25% (n=1)		16-50% (n=16)		51-75% (n=97)		76-100% (n=48)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	3.125	-	2.661	0.391	3.046	0.416	3.178	0.403
การมุ่งประสานกัน	2.500	-	2.667	0.587	2.989	0.570	3.219	0.563
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.500	-	2.642	0.480	3.068	0.410	3.144	0.463
ลักษณะเฉพาะ	2.375	-	2.851	0.448	3.105	0.406	3.272	0.417
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	3.000	-	2.767	0.492	2.922	0.448	3.157	0.413
กลไกการจัดการ	2.444	-	2.762	0.450	3.019	0.408	3.162	0.358
ความเชื่อใจ	2.833	-	2.911	0.505	3.223	0.393	3.447	0.376
ความตรงไปตรงมา	4.000	-	3.297	0.600	3.441	0.509	3.649	0.468
การสื่อสารร่วมกัน	2.667	-	3.090	0.551	3.172	0.507	3.350	0.453
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.700	-	2.647	0.529	2.868	0.523	3.052	0.600
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.750	-	2.781	0.482	3.067	0.424	3.195	0.497

ตารางที่ 5-44 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.440	.181
การมุ่งประสานกัน	.296	.169
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	1.120	.485
ลักษณะเฉพาะ	-.237	-.098
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.199	.088
กลไกการจัดการ	-.186	-.074
ความเชื่อใจ	2.115	.846
ความตรงไปตรงมา	-.084	-.043
การสื่อสารร่วมกัน	-1.072	-.532
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.262	.143
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-.037	-.017
(constant)	-8.732	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .244;  $\alpha$  = .05; P = 51.2%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จากตารางที่ 5-43 และ 5-44 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ดังสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -8.732 + .440 (x_1) + .296 (x_2) + 1.120 (x_3) - .237 (x_4) + .199 (x_5) - .186(x_6) + 2.115 (x_7) - .084 (x_8) - 1.072 (x_9) + .262 (x_{10}) - .037 (x_{11})$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = .181Z_{x_1} + .169Z_{x_2} + .485Z_{x_3} - .098Z_{x_4} + .088 Z_{x_5} - .074 Z_{x_6} + .846 Z_{x_7} - .043 Z_{x_8} - .532 Z_{x_9} + .143 Z_{x_{10}} - .017 Z_{x_{11}}$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่า มีค่า 51.2% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มปานกลาง เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 51.2

ตารางที่ 5-45 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	10.883	-1.458	.605	-.127
การมุ่งประสานกัน	-1.180	1.132	1.118	1.539
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	5.281	5.150	7.399	7.186
ลักษณะเฉพาะ	-13.700	-1.621	-2.323	-2.500
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	10.688	6.425	5.798	6.860
กลไกการจัดการ	.641	4.377	4.021	3.908
ความเชื่อใจ	4.439	5.410	7.843	9.073
ความตรงไปตรงมา	13.510	8.145	7.738	8.165
การสื่อสารร่วมกัน	-1.953	1.357	-.637	-.693
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	1.308	-.897	-.784	-.375
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.817	3.053	3.338	3.006
(constant)	-60.407	-46.836	-55.196	-61.481

จากตารางที่ 5-45 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนี้

$$D' = -60.407 + 10.883 (x1) - 1.180 (x2) + 5.281 (x3) - 13.700 (x4) + 10.688 (x5) + .641 (x6) + 4.439 (x7) + 13.510 (x8) - 1.953 (x9) + 1.308 (x10) + 2.817 (x11)$$

$$D' = -46.836 - 1.458 (x1) + 1.132 (x2) + 5.150 (x3) - 1.621 (x4) + 6.425 (x5) + 4.377 (x6) + 5.410 (x7) + 8.145 (x8) + 1.357 (x9) - .897 (x10) + 3.053 (x11)$$

$$D' = -55.196 + .605 (x1) + 1.118 (x2) + 7.399 (x3) - 2.323 (x4) + 5.798 (x5) + 4.021 (x6) + 7.843 (x7) + 7.738 (x8) - .637 (x9) - .784 (x10) + 3.338 (x11)$$

$$D' = -61.481 - .127 (x1) + 1.539 (x2) + 7.186 (x3) - 2.500 (x4) + 6.860 (x5) + 3.908 (x6) + 9.073 (x7) + 8.165 (x8) - .693 (x9) - .375 (x10) + 3.006 (x11)$$

ตารางที่ 5-46 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ

	Wilks' Lambda	F	Sig.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	.908	5.324	.002
การมุ่งประสานกัน	.947	2.931	.035
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	.863	8.388	.000
ลักษณะเฉพาะ	.869	7.924	.000
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	.879	7.230	.000
กลไกการจัดการ	.893	6.329	.000
ความเชื่อใจ	.877	7.358	.000
ความตรงไปตรงมา	.948	2.861	.039
การสื่อสารร่วมกัน	.903	5.686	.001
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.920	4.549	.004
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.893	6.336	.000

จากตารางที่ 5-46 พบว่า ค่าเฉลี่ยของปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's Lambda = .908, .947, .863, .869, .879, .893, .877, .948, .903, .920 และ .893 ตามลำดับ

ตารางที่ 5-47 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เพื่อจำแนกประเภทของกลุ่มความสามารถทางนวัตกรรม

ปัจจัย	1-25% (n=5)		16-50% (n=26)		51-75% (n=98)		76-100% (n=33)	
	χ̄	S.D.	χ̄	S.D.	χ̄	S.D.	χ̄	S.D.
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	2.742	0.331	2.825	0.425	3.065	0.405	3.217	0.438
การมุ่งประสานกัน	2.433	0.630	2.885	0.633	3.041	0.539	3.164	0.631
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	2.592	0.298	2.738	0.480	3.097	0.376	3.201	0.522
ลักษณะเฉพาะ	2.608	0.486	2.873	0.404	3.168	0.394	3.275	0.429
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	2.413	0.542	2.785	0.497	2.985	0.403	3.189	0.445
กลไกการจัดการ	2.489	0.292	2.889	0.454	3.043	0.384	3.199	0.382
ความเชื่อใจ	2.867	0.361	3.038	0.453	3.260	0.400	3.476	0.375
ความตรงไปตรงมา	3.600	0.652	3.346	0.579	3.454	0.517	3.702	0.381
การสื่อสารร่วมกัน	2.689	0.433	3.019	0.566	3.218	0.478	3.433	0.418
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.380	0.311	2.688	0.599	2.913	0.497	3.107	0.622
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	2.600	0.137	2.841	0.529	3.100	0.399	3.258	0.511

ตารางที่ 5-48 ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกของตัวแปรในสมการจำแนกของกลุ่มความสามารถทางนวัตกรรม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์การจำแนกมาตรฐาน
	จำแนก	จำแนกมาตรฐาน
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	-.846	-.350
การมุ่งประสานกัน	-.398	-.230
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	1.508	.641
ลักษณะเฉพาะ	.690	.279
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	1.169	.504
กลไกการจัดการ	-.762	-.300
ความเชื่อใจ	1.426	.575
ความตรงไปตรงมา	-.485	-.246
การสื่อสารร่วมกัน	.027	.013
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.217	.117
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	.369	.163
(constant)	-8.934	-

Eigenvalue ( $\lambda$ ) = .303;  $\alpha$  = .05; P = 47.5%

ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภทระหว่างกลุ่มความสามารถทางนวัตกรรม จากตารางที่ 5-47 และ 5-48 พบว่า ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง กลไกการจัดการ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ สามารถจำแนกกลุ่มผลกำไรทั้ง 4 กลุ่ม ดังสมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนดิบ

$$D' = -8.934 - .846 (x_1 - .398 (x_2) 1.508 + (x_3)690. + (x_4) 1.169 +(x_5) - .762(x_6) + 1.426 (x_7) - .485 (x_8) + .027 (x_9) + .217 (x_{10}) + .369 (x_{11})$$

สมการจำแนกกลุ่มในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = -.350Z_{x_1} - .230Z_{x_2} + .641Z_{x_3} + .279Z_{x_4} + .504 Z_{x_5} - .300 Z_{x_6} + .575 Z_{x_7} - .246 Z_{x_8} + .013 Z_{x_9} + .117 Z_{x_{10}} + .163 Z_{x_{11}}$$

จากสมการจำแนกกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของสมการจำแนกกลุ่ม (P) พบว่ามีค่า 47.5% แสดงว่า ตัวแปรในสมการจำแนกกลุ่มเป็นสมการจำแนกกลุ่มต่ำ เนื่องจากสามารถแยกความแตกต่างของกลุ่มได้ร้อยละ 47.5

ตารางที่ 5-49 ค่าประมาณสมการในการจำแนกกลุ่มความสามารถทางนวัตกรรม 4 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้	2.132	-1.528	-1.869	-1.795
การมุ่งประสานกัน	-.766	.502	-.330	-.515
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์	7.037	6.502	8.858	8.980
ลักษณะเฉพาะ	-3.573	-1.977	-.543	-1.867
บทบาทและอำนาจการต่อรอง	6.219	7.226	8.047	9.148
กลไกการจัดการ	2.027	4.437	2.570	2.670
ความเชื่อใจ	5.167	5.993	7.435	8.242
ความตรงไปตรงมา	9.533	7.625	6.950	7.684
การสื่อสารร่วมกัน	.498	1.693	1.221	1.530
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	-.647	-.847	-.716	-.308
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ	3.676	3.623	4.213	4.186
(constant)	-47.108	-50.911	-58.366	-65.371

จากตารางที่ 5-49 สามารถสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ใหม่ ที่ยังไม่ทราบว่าจะอยู่กลุ่มใด ดังนี้

ค่าประมาณของสมการในการจำแนกกลุ่มสำหรับ case ในแต่ละกลุ่มความสามารถทางนวัตกรรม ดังนี้

$$D' = -47.108 + 2.132 (x1) - .766 (x2) + 7.037 (x3) - 3.573 (x4) + 6.219 (x5) + 2.027 (x6) + 5.167 (x7) + 9.533 (x8) + .498 (x9) - .647 (x10) + 3.676 (x11)$$

$$D' = -50.911 - 1.528 (x1) + .502 (x2) + 6.502 (x3) - 1.977 (x4) + 7.226 (x5) + 4.437 (x6) + 5.993 (x7) + 7.625 (x8) + 1.693 (x9) - .847 (x10) + 3.213 (x11)$$

$$D' = -58.366 - 1.869 (x1) - .330 (x2) + 8.858 (x3) - .543 (x4) + 8.047 (x5) + 2.570 (x6) + 7.435 (x7) + 6.950 (x8) + 1.221 (x9) - .716 (x10) + 4.213 (x11)$$

$$D' = -65.371 - 1.795 (x1) - .515 (x2) + 8.980 (x3) - 1.867 (x4) + 9.148 (x5) + 2.670 (x6) + 8.242 (x7) + 7.684 (x8) + 1.530 (x9) - .308 (x10) + 4.186 (x11)$$

### 5.2.3 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือ

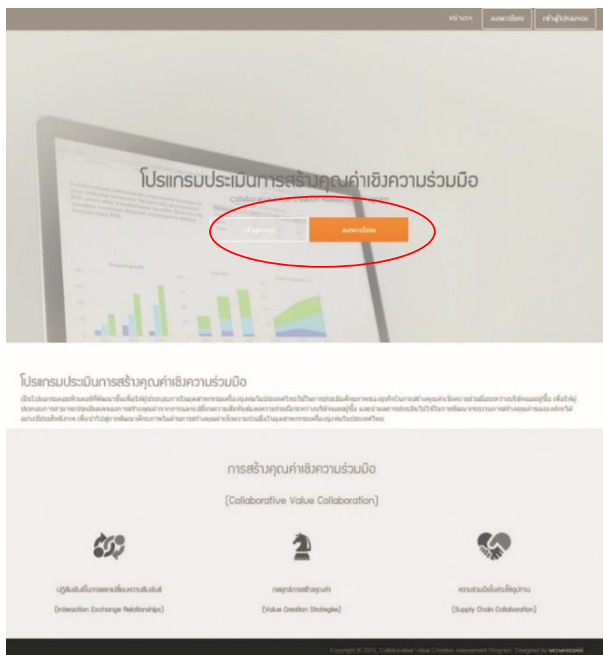
การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือ เป็นการนำผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ในการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือทางด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน 12 ด้านที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพในบทที่ 4 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4-78 , 4-79 และ 4-80 มาแนะนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือในด้านที่ได้ผลการประเมินในระดับต่ำ

### 5.3 รูปแบบและวิธีการใช้โปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มพัฒนาจากภาษา PHP (Hypertext Preprocessor) และใช้ระบบฐานข้อมูล MySQL โปรแกรมประเมินการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นโปรแกรมประยุกต์บนเว็บ (Web Application) ที่สามารถใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ตโดยไม่ต้องติดตั้งโปรแกรมเพิ่มเติม ผู้ใช้สามารถเข้าใช้โดยกรอกข้อมูลเพื่อให้โปรแกรมทำการคำนวณและแสดงผลในรูปแบบของค่าคะแนนที่คำนวณได้ และนำเสนอผลการประเมินในรูปแบบกราฟแท่ง



1) กดปุ่มลงทะเบียน (กรณีที่ใช้งานเป็นครั้งแรก) หรือกดปุ่มเข้าสู่ระบบ (ถ้าผู้ใช้งานเคยมีการลงทะเบียนแล้ว)



ภาพที่ 5-1 หน้าแรกของโปรแกรม

2) กรอกข้อมูลของผู้ใช้งาน ได้แก่ ชื่อ นามสกุล อีเมล และรหัสผ่าน

ภาพที่ 5-2 หน้าต่างสำหรับกรอกข้อมูลของผู้ใช้งาน

3) เข้าสู่โปรแกรม ใส่อีเมลและรหัสผ่านที่ผู้ใช้งานใช้ในการลงทะเบียน

ภาพที่ 5-3 หน้าต่างสำหรับกรอกอีเมลและรหัสผ่านที่ผู้ใช้งานใช้ในการลงทะเบียน

4) หน้ารายละเอียดสมาชิก กรอกข้อมูลทั่วไปขององค์กร กดบันทึกข้อมูล

ภาพที่ 5-4 หน้าต่างสำหรับกรอกข้อมูลทั่วไปขององค์กร

5) เข้าสู่โปรแกรมประเมินการสร้างความคุณค่าเชิงความร่วมมือ กดปุ่มเริ่มการประเมิน



ภาพที่ 5-5 หน้าเข้าสู่โปรแกรมประเมินการสร้างความคุณค่าเชิงความร่วมมือ

6) เลือกเป้าหมายในการสร้างความคุณค่าเชิงความร่วมมือที่องค์กรต้องการพัฒนาจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ซื้อ โดยแบ่งระดับของเป้าหมายในการสร้างความคุณค่าเชิงความร่วมมือออกเป็น 4 ระดับ คือ 1-25%, 26-50%, 51-75% และ 76-100% คลิกเลือกเป้าหมายและระดับเปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายในการสร้างความคุณค่าเชิงความร่วมมือ และกดปุ่มตกลง



ภาพที่ 5-6 หน้าเป้าหมายในการสร้างความคุณค่าเชิงความร่วมมือ

7) ประเมินปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อใน 3 ด้าน ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน และเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ โดยเลือกระดับเปอร์เซ็นต์ของข้อคำถามที่แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ คือ 1-25%, 26-50%, 51-75% และ 76-100% ที่ตรงกับการดำเนินการของบริษัท เมื่อประเมินครบทั้ง 3 ด้าน กดปุ่มส่งข้อมูล

ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์  
(Interaction in Exchange Relationships)

คำแนะนํในการใช้โปรแกรมประเมินการสร้างความสัมพันธ์  
ใช้เมื่อสหภาพและผู้ใช้มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือสูงกว่า

ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ระหว่างสหภาพและผู้ใช้ (Learning Interaction)

	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
บริษัทของท่านและผู้ซื้อจัดการสิ่งของคู่ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทของท่านมีการเรียนรู้จากการได้ข้อมูลจากผู้ซื้อ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้ซื้อมีการเรียนรู้จากการได้ข้อมูลจากบริษัทของท่าน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทของท่านและผู้ซื้อจัดการในด้านราคาและช่วยแก้ไขปัญหากัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทของท่านมีการพัฒนาการแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหากัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้ซื้อมีการพัฒนาการแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหากัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทของท่านและผู้ซื้อจัดการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทของท่านและผู้ซื้อจัดการเรียนรู้ร่วมกันจากเรื่องมีค่า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

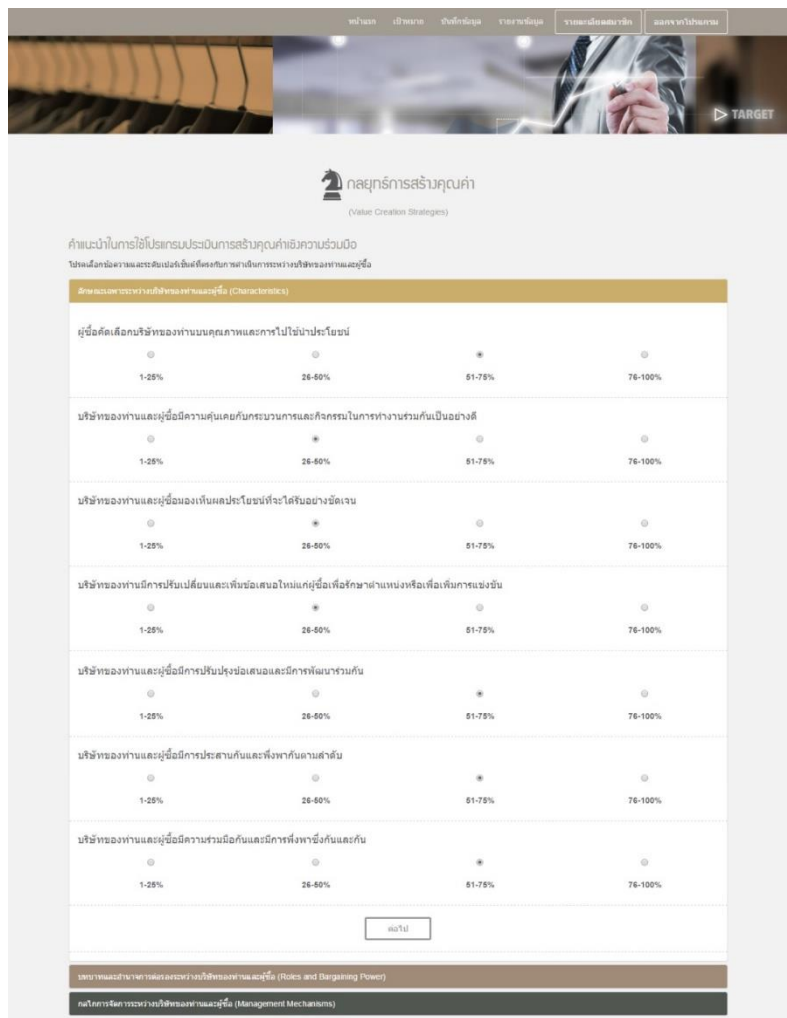
การมุ่งประสานกันระหว่างสหภาพและผู้ใช้ (Focus of Coordination)

เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพและผู้ใช้ (Objective in Exchange Relationship)

Copyright © 2015 Collaborative Value Creation Assessment Program, Designed by ธรรมศาสตร์

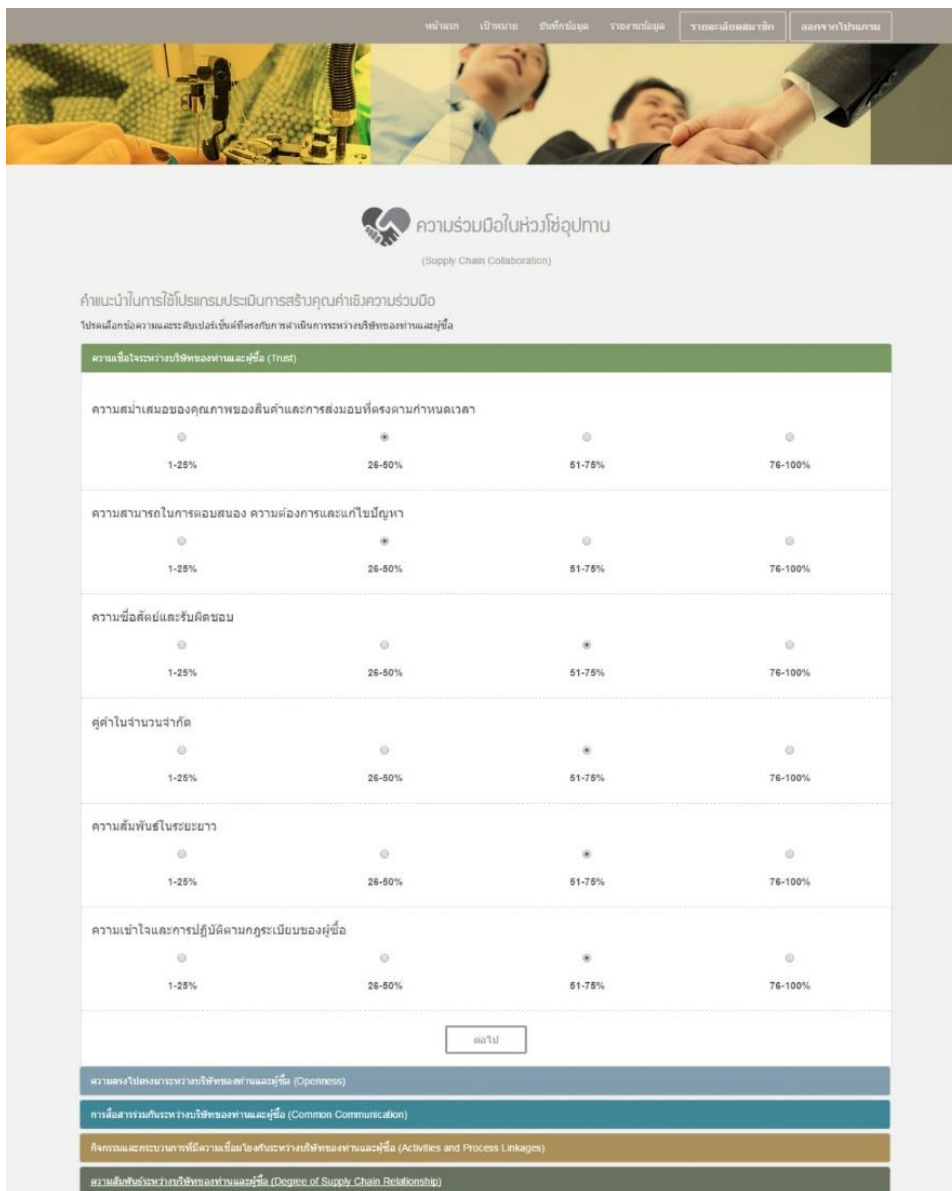
ภาพที่ 5-7 หน้าปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้

8) ประเมินกลยุทธ์การสร้างคุณค่าระหว่างบริษัทและผู้ซื้อใน 3 ด้าน ได้แก่ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง และกลไกการจัดการ โดยเลือกระดับเปอร์เซ็นต์ของข้อคำถามที่แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ คือ 1-25%, 26-50%, 51-75% และ 76-100% ที่ตรงกับการดำเนินการของบริษัท เมื่อประเมินครบทั้ง 3 ด้าน กดปุ่มส่งข้อมูล



ภาพที่ 5-8 หน้ากลยุทธ์การสร้างคุณค่า

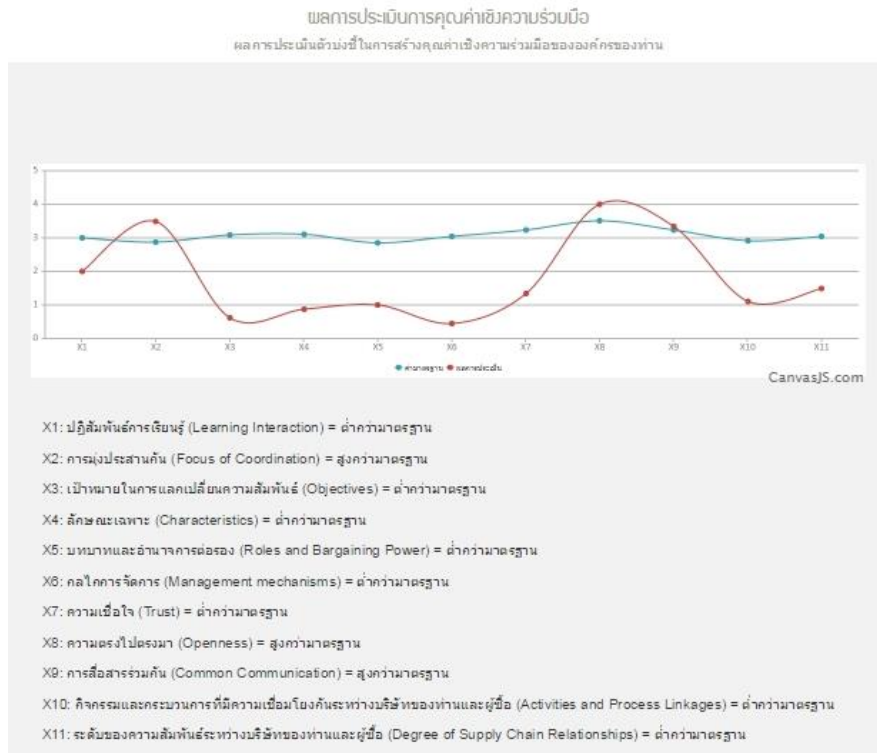
9) ประเมินความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานระหว่างบริษัทและผู้ซื้อใน 5 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ โดยเลือกระดับเปอร์เซ็นต์ของข้อคำถามที่แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ คือ 1-25%, 26-50%, 51-75% และ 76-100% ที่ตรงกับการดำเนินการของบริษัท เมื่อประเมินครบทั้ง 5 ด้าน กดปุ่มส่งข้อมูล



ภาพที่ 5-9 หน้าความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน

10) การแสดงผลการประเมิน

10.1) ผลการประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือจำนวน 11 ตัวบ่งชี้ นำเสนอในรูปของกราฟเส้นโดยแบ่งเป็น 2 เส้น เส้นสีแดงแสดงค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร และเส้นสีฟ้าแสดงค่ามาตรฐานจากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของกลุ่มธุรกิจที่มีลักษณะการประกอบการหลักเดียวกันกับองค์กร และสรุปผลการประเมินโดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สูงกว่ามาตรฐาน และต่ำกว่ามาตรฐาน



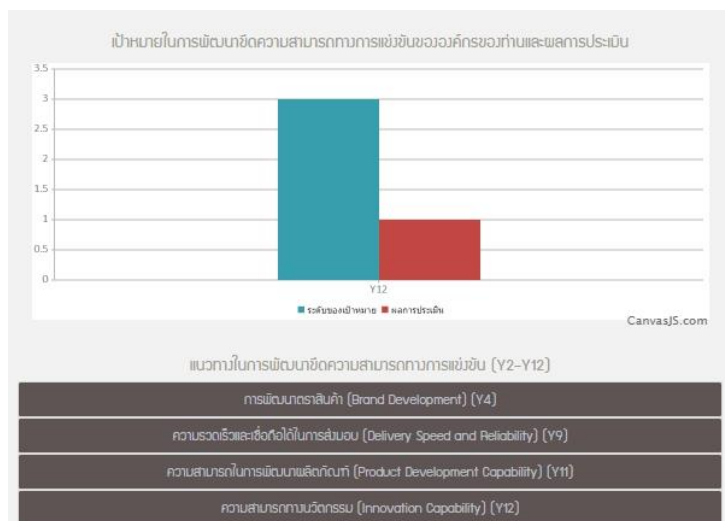
ภาพที่ 5-10 การแสดงผลการประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

10.2) ผลการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันจำนวน 12 ด้าน นำเสนอในรูปของกราฟแท่งแสดงผลการประเมินจากการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) และสรุปผลการประเมินโดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงมากระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ



ภาพที่ 5-11 การแสดงผลการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในด้านต่างๆ

10.3) ผลการประเมินเป้าหมายในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ นำเสนอในรูปของกราฟแท่งเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายและผลการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในด้านที่เลือกไว้ (ในข้อ 6)



ภาพที่ 5-12 การแสดงผลการประเมินเป้าหมายในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

11) แนวทงในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร นำเสนอในรูปแบบตารางสรุปแนวทงในการพัฒนาตัวบ่งชี้ของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันในด้านที่ได้ผลการประเมินในระดับต่ำ

แนวทงในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Y2-Y12)

การพัฒนาตราสินค้า (Brand Development) (Y4)	
ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเพิ่มการใช้คำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• การเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>
การประสานกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานกันในการพัฒนาสายและโครงการสนับสนุน</li> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์และการประเมินผล</li> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์</li> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์</li> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์</li> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์</li> </ul>
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความลับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูล</li> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูลและคัดลอก</li> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูลและคัดลอก</li> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูลและคัดลอก</li> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูลและคัดลอก</li> </ul>
ลักษณะเฉพาะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและการสนับสนุน</li> <li>• การมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและการสนับสนุน</li> <li>• การมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและการสนับสนุน</li> <li>• การมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและการสนับสนุน</li> <li>• การมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและการสนับสนุน</li> <li>• การมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและการสนับสนุน</li> <li>• การมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและการสนับสนุน</li> </ul>

ภาพที่ 5-13 การแสดงแนวทงในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน



## 5.4 การทดสอบการใช้งานและการปรับปรุงโปรแกรม

การทดสอบการใช้งานและการปรับปรุงโปรแกรมเป็นการทดสอบการเขียนคำสั่งคอมพิวเตอร์ การออกแบบโปรแกรม ความถูกต้องในการประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และความถูกต้องในการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ในการปรับปรุงโปรแกรมประเมินฯ

### 5.4.1 การทดสอบการใช้งานโปรแกรม

กลุ่มตัวอย่างที่ทดสอบการใช้งานโปรแกรมประกอบด้วยเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) จำนวน 2 ท่าน และที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 1 ท่าน มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) จำนวน 2 ท่าน มีตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) จำนวน 2 ท่าน และมีตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) จำนวน 1 ท่าน รวมทั้งหมด 8 คน ดังรายชื่อที่ปรากฏในภาคผนวก ก

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรม เพื่อประเมินการใช้งานโปรแกรมและยืนยันความถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน รวมทั้งสอบถามความคิดเห็นในการปรับปรุงโปรแกรม โดยมีประเด็นคำถามดังนี้

- 1) ผลการประเมินทำให้ท่านทราบถึงระดับของตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร
- 2) ผลการประเมินทำให้ท่านทราบถึงศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร
- 3) ผลการประเมินและข้อเสนอแนะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร
- 4) ความพึงพอใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้โปรแกรมในการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร
- 5) ความประสงค์ในการกลับมาใช้โปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอนาคต
- 6) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

คำถามในข้อที่ 1-4 เป็นคำถามแบบลิคเคิร์ท (Likert Scale) ที่มีลักษณะเชิงเปรียบเทียบมาเรียงลำดับความคิดเห็นในการใช้โปรแกรมโดยมีการกำหนดตัวเลือกจำนวน 5 อันดับ ได้แก่ 5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด คำถามในข้อ 5 เป็นแบบลิคเคิร์ท (Likert Scale) ที่มีลักษณะเชิงเปรียบเทียบมาเรียงลำดับความคิดเห็นในการใช้โปรแกรมโดยมีการกำหนดตัวเลือกจำนวน 3 อันดับ ได้แก่ ใช่ ไม่ใช่ และไม่แน่ใจ ส่วนข้อคำถามที่ 6 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อนำข้อคิดเห็นมาใช้ในการปรับปรุงโปรแกรม ประเมินการสร้างความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มต่อไป

ผู้วิจัยได้นำเสนอวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการพัฒนา และวิธีการใช้งานโปรแกรมประเมินการสร้างความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มแก่กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว และกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้ทดสอบการใช้งานโปรแกรมและทดลองประเมินการสร้างความร่วมมือขององค์กร และประเมินผลการทดสอบการใช้งานโปรแกรม

#### 5.4.2 ผลการทดสอบการใช้งานโปรแกรม

ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ใช้ในการทดสอบการยอมรับโปรแกรม โดยใช้ค่าเฉลี่ยพิสัย 1-5 สามารถแบ่งออกเป็นระดับได้ดังนี้

ตารางที่ 5-50 ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ใช้ในการทดสอบการยอมรับโปรแกรม

ค่าคะแนน	ระดับ
1.00 – 1.80	ต่ำ
1.81-2.60	ค่อนข้างต่ำ
2.61-3.40	ปานกลาง
3.41-4.20	ค่อนข้างสูง
4.21-5.00	สูง

ผลการประเมินความเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการทดสอบการใช้งานโปรแกรม จากข้อคำถามที่ 1 คือ ผลการประเมินทำให้ทราบถึงระดับของตัวบ่งชี้ในการสร้างความร่วมมือขององค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.125 มีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างสูง

จากข้อคำถามที่ 2 คือ ผลการประเมินทำให้ทราบถึงศักยภาพในการสร้างความร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.875 มีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างสูง

จากข้อคำถามที่ 3 คือ ผลการประเมินและข้อเสนอแนะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือขององค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00 มีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างสูง

จากข้อคำถามที่ 4 คือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้โปรแกรมในการประเมินในการสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือขององค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00 มีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างสูง

ดังแสดงในตารางที่ 5-51

ตารางที่ 5-51 ผลการประเมินการใช้งานโปรแกรม

	ผลการประเมินความคิดเห็น					ระดับ
	N	Min	Max	$\bar{x}$	S.D.	
1. ผลการประเมินทำให้ท่านทราบถึงระดับของตัวชี้ใช้ในการสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือขององค์กร	8	3.00	5.00	4.125	0.64087	ค่อนข้างสูง
2. ผลการประเมินทำให้ท่านทราบถึงศักยภาพในการสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร	8	3.00	5.00	3.875	0.64087	ค่อนข้างสูง
3. ผลการประเมินและข้อเสนอแนะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือขององค์กร	8	3.00	5.00	4.00	0.53452	ค่อนข้างสูง
4. ความพึงพอใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้โปรแกรมในการประเมินในการสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือขององค์กร	8	3.00	5.00	4.00	0.75593	ค่อนข้างสูง

ผลการประเมินความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการกลับมาใช้โปรแกรมประเมินการสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือในอนาคต จากข้อคำถามที่ 5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 มีความคิดเห็น “ไม่แน่ใจ” รองลงมา มีความคิดเห็น “กลับมาใช้” และ ไม่มีผู้ให้ความเห็นว่าจะไม่กลับมาใช้ ดังแสดงในตารางที่ 5-52

ตารางที่ 5-52 ผลการประเมินความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการกลับมาใช้โปรแกรมประเมินการ  
สร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอนาคต

ข้อความคำถาม	ผลการประเมินความคิดเห็น			
	กลับมาใช้	ไม่กลับมาใช้	ไม่แน่ใจ	รวม
1. ความประสงค์ในการกลับมาใช้ โปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิง ความร่วมมือในอนาคต	3 คน 37.5%	0 คน 0 %	5 คน 62.5%	8 คน 100%

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน  
อุตสาหกรรมจากข้อความคำถามที่ 6 สรุปได้ดังนี้

- 1) ควรปรับข้อความให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น
- 2) ควรเพิ่มการแสดงผลของการประเมินในส่วนของแนวทางการพัฒนาตัวชี้และ  
องค์ประกอบที่ได้ระดับคะแนนต่ำ

#### 5.4.3 การปรับปรุงการใช้งานโปรแกรม

จากผลการประเมินการใช้งานและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมของกลุ่ม  
ตัวอย่างที่ทดสอบการใช้งานโปรแกรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงการใช้งานโปรแกรมเพื่อให้  
สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน ดังนี้

- 1) การปรับข้อความให้เข้าใจง่ายขึ้น
- 2) การเพิ่มการแสดงผลของการประเมินในส่วนของแนวทางการพัฒนาตัวชี้และ  
องค์ประกอบที่ได้ระดับคะแนนต่ำ

โดยสรุปการศึกษาในบทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และตัวแบบจาก  
การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมาพัฒนาเป็นโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ  
ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยนำเสนอผลการประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน  
รูปของค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ 11 ด้านขององค์กรเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ได้จาก  
การวิจัยเชิงปริมาณ และนำเสนอผลการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือด้านผลกำไรและขีด  
ความสามารถทางการแข่งขัน 12 ด้านขององค์กรในรูปของคะแนนรวม ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร  
พบว่าการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการนำมาพัฒนา  
เป็นวิธีวิเคราะห์เพื่อจำแนกและประเมินระดับของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในด้านๆ ต่าง  
รวมทั้งมีการนำผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่ได้จากการวิจัยเชิง  
คุณภาพมาแนะนำแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในด้านที่ได้ผล

การประเมินในระดับต่ำ จากผลการประเมินของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการทดสอบการใช้งานโปรแกรม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผลการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่ได้จากการใช้งานโปรแกรมมีความถูกต้องและได้รับประโยชน์จากการใช้งานโปรแกรม และผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการใช้งานโปรแกรมของกลุ่มตัวอย่างมาดำเนินการปรับปรุงโปรแกรมให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน



## บทที่ 6

### การทดสอบการยอมรับและแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการประเมินการยอมรับโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 5 โดยนำแนวคิด Technology Acceptance Model: TAM ที่พัฒนาขึ้นโดย Davis ในปี 1989 มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาผลการประเมินการยอมรับโปรแกรม แนวคิด TAM อธิบายถึงการยอมรับเทคโนโลยีของผู้ใช้งานเกิดขึ้นจาก 2 ประการคือ การรับรู้ถึงประโยชน์ที่ได้รับ (Perceived Usefulness) และการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use) และเป็นทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการพยากรณ์การยอมรับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### 6.1 การศึกษาการยอมรับโปรแกรม

##### 6.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการทดสอบการยอมรับโปรแกรม จำนวน 37 คน ประกอบด้วยเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม แบ่งออกตามขนาดธุรกิจ ลักษณะการประกอบการหลัก และตำแหน่งตราสินค้า ดังแสดงในตารางที่ 6-1

ตารางที่ 6-1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

	คุณลักษณะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขนาดกิจการ	ธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs)	2	5.41
	ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	35	94.59
ลักษณะการประกอบ การหลัก	ผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM)	4	10.81
	ผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM)	33	89.19
ตำแหน่งตราสินค้า	ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands)	12	36.36
	ตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands)	11	33.33
	ตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands)	10	30.30
ประเภทสินค้าหลัก	Lady	17	45.95
	Men	9	24.32
	Children wear	5	13.51
	Innerwear	3	8.11
	Sportswear	3	8.11

### 6.1.2 การประเมินการยอมรับโปรแกรมประเมิน

กลุ่มตัวอย่างได้ทดสอบการใช้งานโปรแกรมประเมินและประเมินผลการใช้งานใน 2 ส่วน ดังนี้คือ การประเมินผลด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม (Perceived Usefulness) และการประเมินผลด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรม (Perceived ease of Use) โดยมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมประเมิน ที่แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 6-2 คะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมประเมิน

ระดับคะแนน	ความหมาย
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

#### 6.1.2.1 ผลการประเมินความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรม

กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมอยู่ในระดับน้อย โดยข้อความถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3$ ) คือโปรแกรมสามารถประเมินระดับของตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรได้ และข้อเสนอแนะที่ได้จากโปรแกรมสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรได้ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมอยู่ในระดับมาก และกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมอยู่ระดับมาก โดยข้อความถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.33333$ ) คือโปรแกรมสามารถนำเสนอข้อมูลของผู้ใช้งานได้อย่างถูกต้อง และโปรแกรมสามารถประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 6-3

ตารางที่ 6-3 ผลการประเมินการยอมรับด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM

ลำดับ	ข้อความคำถาม	OEM			
		LEs		SMEs	
		$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.
1.	โปรแกรมฯ สามารถนำเสนอข้อมูลของผู้ใช้งานได้อย่างถูกต้อง	2	-	4.33333	0.57735
2.	โปรแกรมฯ สามารถประเมินระดับของตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรได้	3	-	4	0
3.	โปรแกรมฯ สามารถประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้	1	-	4.33333	1.1547
4.	ผลการประเมินที่ได้จากโปรแกรมฯ สามารถช่วยสนับสนุนการจัดการเชิงความสัมพันธ์ การวางแผนกลยุทธ์การสร้างคุณค่า และการพัฒนาความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานระหว่างองค์กรและคู่ค้าได้	1	-	3.66667	0.57735
5.	ข้อเสนอแนะที่ได้จากโปรแกรมฯ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรได้	3	-	4	0
6.	โปรแกรมมีความเหมาะสมจะนำไปใช้ในองค์กรของท่าน	2	-	3.66667	1.52753
7.	โปรดให้คะแนนความพึงพอใจโดยรวมด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรม	2	-	4	1

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมอยู่ในระดับมาก โดยข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.25$ ) คือ ข้อเสนอแนะที่ได้จากโปรแกรมฯ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรได้ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด และผู้ประกอบการที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4$ ) คือโปรแกรมฯ สามารถประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ประกอบการที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.45455$ ) คือโปรแกรมฯ สามารถประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 6-4



ตารางที่ 6-4 ผลการประเมินการยอมรับด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประกอบการหลัก OBM

ลำดับ	ข้อความคำถาม	OBM					
		Design-Led		Mass Market		Craft-Led	
		Brands		Brands		Brands	
		$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.
1.	โปรแกรมฯ สามารถนำเสนอข้อมูลของผู้ใช้งานได้อย่างถูกต้อง	4.08333	0.79296	4.27273	0.64667	4.2	0.42164
2.	โปรแกรมฯ สามารถประเมินระดับของตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรได้	4.16667	0.71774	4	1	4	0.66667
3.	โปรแกรมฯ สามารถประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้	3.75	0.75378	4.45455	0.68755	4.5	0.70711
4.	ผลการประเมินที่ได้จากโปรแกรมฯ สามารถช่วยสนับสนุนการจัดการเชิงความสัมพันธ์ การวางแผนกลยุทธ์การสร้างคุณค่า และการพัฒนาความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานระหว่างองค์กรและคู่ค้าได้	3.91667	0.66856	4.27273	0.64667	4.4	0.69921
5.	ข้อเสนอแนะที่ได้จากโปรแกรมฯ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรได้	4.25	0.45227	4.09091	0.94388	4.1	0.56765
6.	โปรแกรมฯ มีความเหมาะสมจะนำไปใช้ในองค์กรของท่าน	3.83333	1.02986	4.36364	0.80904	4.2	0.91894
7.	โปรดให้คะแนนความพึงพอใจโดยรวมด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรม	4.16667	0.71774	4.36364	0.6742	4	0.66667

### 6.1.2.2 ผลการประเมินการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรม

กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด โดยข้อความคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4$ ) คือโปรแกรมมีการออกแบบหน้าจอที่เรียบง่ายและนำใช้งาน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด และกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่มีระดับการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมในระดับมากที่สุด โดยข้อความคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.66667$ ) คือ ความพึงพอใจด้านความสะดวก/ง่ายในการใช้งาน และโปรแกรมมีการออกแบบหน้าจอที่เรียบง่ายและนำใช้งาน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 6-5

ตารางที่ 6-5 ผลการประเมินการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประกอบการหลัก OEM

ลำดับ	ข้อความถาม	OEM			
		LEs		SMEs	
		$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.
1.	โปรแกรมมีลำดับขั้นตอนในการทำงานที่เข้าใจง่ายและชัดเจน	2	0	4.33333	0.57735
2.	โปรแกรมสามารถตอบสนองในกรอกข้อมูลและประเมินผลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องทุกขั้นตอน	1	0	4	0
3.	โปรแกรมมีรูปแบบของการประเมินผลการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจที่เข้าใจง่ายและชัดเจน	1	0	4	1
4.	โปรแกรมมีการออกแบบหน้าจอที่เรียบง่ายและนำใช้งาน	4	0	4.66667	0.57735
5.	โปรดให้คะแนนความพึงพอใจด้านความสะดวก/ง่ายในการใช้งาน	2	0	4.66667	0.57735

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อความถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.66667$ ) คือโปรแกรมมีการออกแบบหน้าจอที่เรียบง่ายและนำใช้งาน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด และผู้ประกอบการที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อความถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.81818$ ) คือความพึงพอใจด้านความสะดวก/ง่ายในการใช้งาน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ประกอบการที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมในระดับมากที่สุดโดยข้อความถามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.7$ ) คือโปรแกรมมีการออกแบบหน้าจอที่เรียบง่ายและนำใช้งาน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยการยอมรับโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 6-6

ตารางที่ 6-6 ผลการประเมินความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประกอบการหลัก OBM

ลำดับ	ข้อความ	ตำแหน่งธุรกิจ					
		Design-Led Brands		Mass Market Brands		Craft-Led Brands	
		$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
1.	โปรแกรมมีลำดับขั้นตอนในการทำงานที่เข้าใจง่ายและชัดเจน	4.41667	0.90034	4.45455	0.52223	4.6	0.5164
2.	โปรแกรมสามารถตอบสนองในกรอกข้อมูลและประเมินผลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องทุกขั้นตอน	4.25	0.75378	4.45455	0.52223	4.4	0.5164
3.	โปรแกรมมีรูปแบบของการประเมินผลการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจที่เข้าใจง่ายและชัดเจน	4.08333	0.79296	4.18182	0.60302	4.4	0.69921
4.	โปรแกรมมีการออกแบบหน้าจอที่เรียบง่ายและนำใช้งาน	4.66667	0.49237	4.63636	0.50452	4.7	0.48305
5.	โปรดให้คะแนนความพึงพอใจด้านความสะดวก/ง่ายในการใช้งาน	4.5	0.52223	4.81818	0.40452	4.6	0.5164

### 6.1.3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโปรแกรม

- ควรปรับคำถามบางข้อความให้เข้าใจง่ายขึ้น และเพิ่มคำอธิบายความหมายของแต่ละหัวข้อคำถาม
- ควรมีการจัดแบ่งเกณฑ์ในการประเมิน ตัวบ่งชี้ และข้อความออกตามลักษณะการประกอบการหลัก เพื่อให้ผู้ประกอบการเลือกประเมินตามลักษณะการประกอบการหลักของธุรกิจ

### 6.1.4 การสำรวจแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์

ผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจำนวน 37 คน แบ่งตามลักษณะประกอบการหลัก ขนาดธุรกิจ และตำแหน่งตราสินค้า พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.11 มีความสนใจซื้อชื่อในลักษณะอนุญาตให้ใช้สิทธิแต่เพียงผู้เดียว (Executive Licensing) และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 24.32 มีความสนใจซื้อเป็นจำนวนสิทธิผู้ใช้งาน (License)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 27.03 มีความสนใจจะใช้โปรแกรมแบบเป็นสมาชิกพิเศษ (เสียค่าสมัคร) โดยจะทราบผลประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจ พร้อมทั้งแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจ และการสนับสนุนข้อมูลในด้านต่างๆ และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 40.54 มีความสนใจจะ

ใช้โปรแกรมแบบเป็นสมาชิกทั่วไป (ไม่เสียค่าสมัคร) เพื่อประเมินภาพรวมในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจ ดังแสดงในตารางที่ 6-7

ตารางที่ 6-7 ผลการสำรวจแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์

ความสนใจในการนำโปรแกรมไปใช้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. การซื้อในลักษณะอนุญาตให้ใช้สิทธิแต่เพียงผู้เดียว	3	8.11
2. การซื้อเป็นจำนวนสิทธิผู้ใช้งาน (License)	9	24.32
3. การใช้โปรแกรมฯ แบบเป็นสมาชิกพิเศษ (เสียค่าสมัคร) เพื่อประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจ และได้รับการสนับสนุนข้อมูลในด้านต่างๆ	10	27.03
4. การใช้โปรแกรมฯ แบบเป็นสมาชิกทั่วไป (ไม่เสียค่าสมัคร) เพื่อประเมินภาพรวมในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจ	15	40.54
รวม	37	100

## 6.2 แนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม

### 6.2.1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือนำหลักการวิเคราะห์แบบ Business Canvas Model (Osterwalder and Pigneur, 2010) มาประยุกต์ใช้ โดยแบ่งออกเป็น 9 ส่วน ดังนี้

1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segment: CS) คือผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ไทย ที่มีลักษณะการประกอบการหลักเป็นผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM) ผู้ผลิตมีดีไซน์ (ODM) และ ผู้ผลิตที่มีตราสินค้า (OBM) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น ผู้ประกอบการที่ผลิตตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ผู้ประกอบการที่ผลิตตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) และผู้ประกอบการที่ผลิตตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands)

2) การเสนอคุณค่า (Value Proposition: VP) Collaborative Value Creation Assessment Program เป็นโปรแกรมที่ช่วยในการประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม รายแรก โดยสามารถใช้งานได้ผ่านทางเว็บเบราว์เซอร์

3) ช่องทาง (Channels: CH) การประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง การติดต่อเพื่อนำเสนอโปรแกรมแก่ผู้บริหารของสถานประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และการสื่อสารแบบปากต่อปาก

4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship: CR) การทดลองใช้งานโปรแกรม และการนำเสนอบริการในการให้คำแนะนำในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการขาย

5) กระแสรายได้ (Revenue Stream: RS) ค่าธรรมเนียมการใช้งานโปรแกรม และค่าปรึกษาและให้คำแนะนำโดยผู้เชี่ยวชาญ

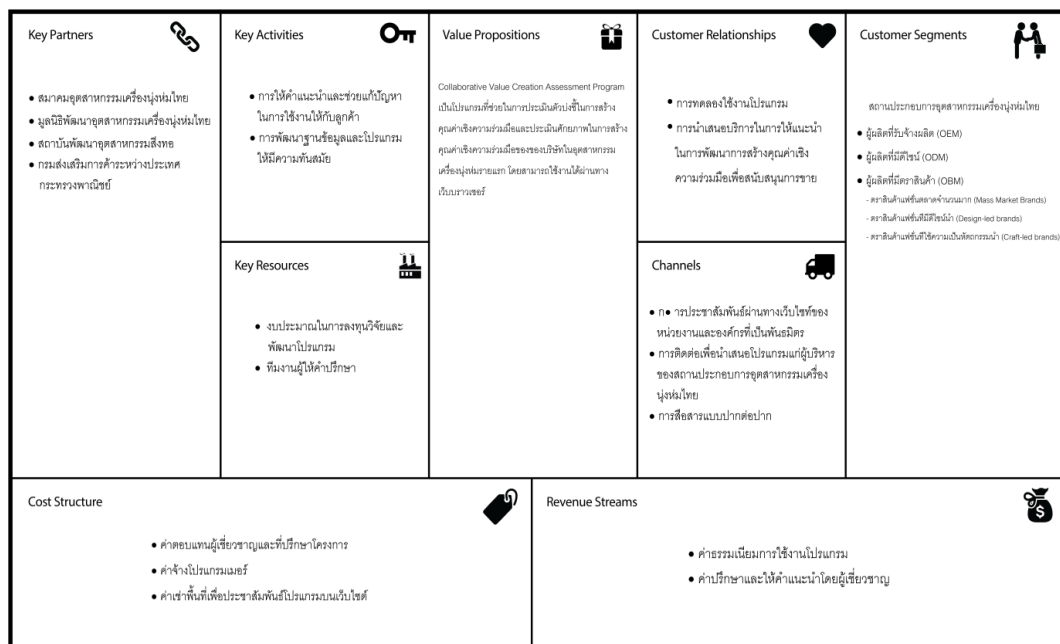
6) ทรัพยากรหลัก (Key Resource: KR) งบประมาณในการลงทุนวิจัยและพัฒนาโปรแกรม และทีมงานผู้ให้คำปรึกษา

7) กิจกรรมหลัก (Key Activities : KA) การให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาในการใช้งานให้กับลูกค้า รวมทั้งการพัฒนาฐานข้อมูลและโปรแกรมให้มีความทันสมัย

8) พันธมิตรหลัก (Key Partners :KP) ได้แก่ สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ และกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure : CS) ค่าตอบแทนผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา โครงการ ค่าจ้างโปรแกรมเมอร์ และค่าเช่าพื้นที่เพื่อประชาสัมพันธ์โปรแกรมบนเว็บไซต์

The Business Model Canvas



ภาพที่ 6-1 Business Canvas Model

6.2.2 การพิจารณาด้านทรัพย์สินทางปัญญา

จากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม และจากผลการสำรวจแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม สามารถนำมาพิจารณาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ใน 3 ทางเลือก ดังนี้

ทางเลือกที่ 1 การขายโปรแกรมให้กับผู้ซื้อ (Selling) เป็นการขายโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือให้กับผู้ซื้อ โดยผู้วิจัยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใดๆ อีกต่อไป

ทางเลือกที่ 2 การอนุญาตให้ใช้สิทธิแต่เพียงผู้เดียว (Exclusive Licensing) เป็นการทำสัญญากับผู้ซื้อในการให้สิทธิใช้งานกับผู้ซื้อเพียงรายเดียว โดยผู้วิจัยยังเป็นเจ้าของโปรแกรมนี้อยู่

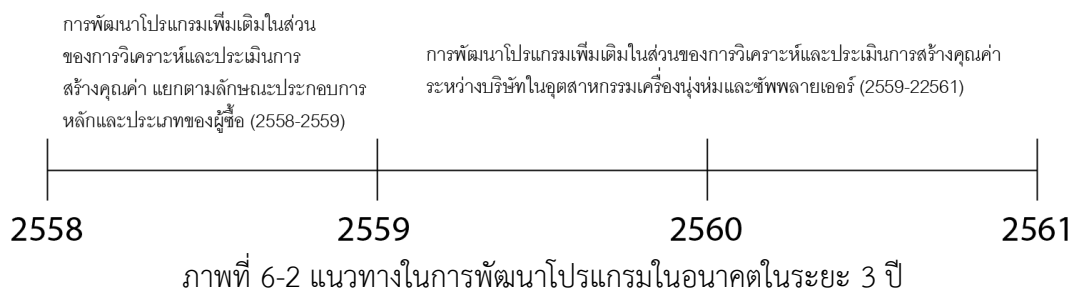
ทางเลือกที่ 3 การอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยไม่จำกัดแต่เพียงผู้เดียว (Non-Exclusive Licensing) เป็นการเปิดให้ผู้ประกอบการหรือบริษัทที่สนใจสามารถประเมินหรือมีสิทธิในการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือของธุรกิจแบบมีค่าใช้จ่าย โดยมีการจัดทำแนวทางและสนับสนุนข้อมูลในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และมีการสร้างเครือข่ายของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาในการพัฒนาศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจของผู้ใช้งาน

## ตารางที่ 6-8 การพิจารณาข้อดีข้อด้อยในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของโปรแกรม

ทางเลือก	ข้อดี	ข้อด้อย
ทางเลือกที่ 1 การขายโปรแกรมให้กับผู้ซื้อ (Selling)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับค่าตอบแทนจากการพัฒนาโปรแกรมในทันที</li> <li>- ไม่มีภาระในการดูแลหรือบริหารจัดการโปรแกรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หมดสิทธิ์ในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา และไม่สามารถดำเนินการพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญาในอนาคต</li> </ul>
ทางเลือกที่ 2 การอนุญาตให้ใช้สิทธิ์แต่เพียงผู้เดียว (Exclusive Licensing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถเก็บค่าตอบแทนครั้งแรก (Up-Front Fee) และค่าธรรมเนียมการใช้สิทธิ์</li> <li>- ผู้วิจัยสามารถพัฒนาโปรแกรมต่อไปในอนาคต</li> <li>- ข้อมูลที่รวบรวมได้อยู่ในระบบสามารถนำมาใช้เชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์ได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีค่าใช้จ่ายในการดูแลและบริหารจัดการโปรแกรม</li> <li>- ต้องมีการรักษาข้อมูลความลับทางธุรกิจ</li> <li>- ต้องมีการสร้างฐานลูกค้า</li> </ul>
ทางเลือกที่ 3 การอนุญาตให้ใช้สิทธิ์โดยไม่จำกัดแต่เพียงผู้เดียว (Non-Exclusive Licensing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลิขสิทธิ์เป็นของผู้วิจัยแต่เพียงผู้เดียว</li> <li>- สามารถทำความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า</li> <li>- สามารถนำไปใช้อย่างกว้างขวางและแพร่หลาย ไม่จำกัดเฉพาะองค์กรใดองค์กรหนึ่ง</li> <li>- ผู้วิจัยสามารถพัฒนาโปรแกรมต่อไปในอนาคต</li> <li>- ข้อมูลที่รวบรวมได้อยู่ในระบบสามารถนำมาใช้เชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์ได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีค่าใช้จ่ายในการดูแลและบริหารจัดการโปรแกรม</li> <li>- ต้องมีการรักษาข้อมูลความลับทางธุรกิจ</li> <li>- ต้องมีการสร้างเครือข่ายของผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำปรึกษา</li> <li>- มีค่าตอบแทนผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแนะนำ</li> <li>- มีความเสี่ยงในการถูกลอกเลียน</li> <li>- ต้องมีการสร้างฐานลูกค้า</li> </ul>

### 6.2.3 แนวทางการพัฒนาโปรแกรมในระยะต่อไป

จากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโปรแกรม ประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้คือ การพัฒนาโปรแกรมเพื่อวิเคราะห์และประเมินการสร้างคุณค่าแยกตามตามลักษณะประกอบการหลักของธุรกิจของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและประเภทของผู้ซื้อ และการพัฒนาโปรแกรมเพื่อวิเคราะห์และประเมินการสร้างคุณค่าระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและซัพพลายเออร์ การคาดการณ์แนวทางในการพัฒนาโปรแกรมในอนาคตในระยะ 3 ปี ดังแสดงในภาพที่ 6-2



#### 6.2.4 การศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน

การประเมินการลงทุนด้านการเงินในการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรมประเมินการ  
สร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของค่าใช้จ่ายทั้งด้านรายรับ  
และด้านรายจ่าย เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการดำเนินโครงการในเชิงพาณิชย์ โดยใช้  
หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากการคำนวณระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) การคำนวณมูลค่า  
ปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) และการคำนวณอัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate  
Of Return)

จากการวิเคราะห์ผลการสำรวจแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ในข้อ 6.1.4 และการ  
พิจารณาข้อดีและข้อด้อยของทางเลือกในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของโปรแกรม ทางเลือกที่ 3 คือ  
การอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยไม่จำกัดแต่เพียงผู้เดียว (Non-Exclusive Licensing) แบบเสียค่าสมาชิก  
พิเศษต่อการประเมินองค์กร 1 ครั้ง เป็นทางเลือกในการนำมาเป็นพื้นฐานในการประเมินการลงทุนใน  
ขั้นตอนนี้

- 1) เงินลงทุนและโครงสร้างการลงทุน
  - เงินทุนเริ่มต้นโครงการ
  - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

ตารางที่ 6-9 การประเมินการลงทุน

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำนักงาน	100,000
ค่าจ้างในการพัฒนาโปรแกรม	100,000
<b>รวมเงินลงทุนเริ่มต้น</b>	<b>200,000</b>



ในส่วนนี้มีสมมติฐานว่ามีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมในการให้พื้นที่โฆษณาโฆษณาโปรแกรมจำนวน 5 หน่วยงาน โดยมีค่าเช่าพื้นที่โฆษณาโปรแกรมในเว็บไซต์ของหน่วยงานภาครัฐและสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เดือนละ 2,000 บาท และมีผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคการศึกษา และสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมในการให้คำแนะนำจำนวน 10 คน โดยมีค่าตอบแทนผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาและแนะนำ เดือนละ 20,000 บาท

ตารางที่ 6-10 การประเมินค่าใช้จ่าย

รายการ	จำนวนเงิน (บาท) / ปี
ค่าเช่าพื้นที่โฆษณาโปรแกรมในเว็บไซต์ของหน่วยงานภาครัฐและสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	120,000
ค่าใช้จ่ายในการดูแลและพัฒนาโปรแกรม	100,000
ค่าบริหารจัดการสำนักงาน	500,000
ค่าตอบแทนผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาและแนะนำ	2,400,000
ค่าลิขสิทธิ์การใช้โปรแกรมคืนให้กับจุฬาฯ	100,000
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ</b>	<b>3,220,000</b>

2) การประมาณการงบกำไรขาดทุน

ในส่วนนี้เป็นการประมาณการงบกำไรขาดทุนจากการใช้โปรแกรมในระยะ 3 ปี โดยมีค่าธรรมเนียมในการเข้าประเมินครั้งละ 7,000 บาท และมีอัตราเฉลี่ยของรายได้และต้นทุนร้อยละ 10 ต่อปี โดยมีสมมติฐานว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเข้ามาใช้โปรแกรมประเมินเฉลี่ยปีละ 300 ราย มีการประเมินองค์กรเฉลี่ย 2 ครั้งต่อราย และมีอัตราเพิ่มของผู้ประกอบการที่สนใจร้อยละ 10 ต่อปี

## ตารางที่ 6-11 งบกำไรขาดทุน

(หน่วย บาท)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
<b>รายได้</b>			
ค่าธรรมเนียมในการเข้าการประเมิน	4,200,000	5,082,000	6,149,220
<b>รายได้สุทธิ</b>	<b>4,200,000</b>	<b>5,082,000</b>	<b>6,149,220</b>
<b>เงินลงทุนเริ่มต้น</b>			
คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำนักงาน	100,000	-	-
ค่าจ้างในการพัฒนาโปรแกรม	100,000	-	-
<b>รวมเงินลงทุนเริ่มต้น</b>	<b>200,000</b>		
<b>กำไรเบื้องต้น</b>	<b>4,000,000</b>	<b>5,082,000</b>	<b>6,149,220</b>
<b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ</b>			
ค่าเช่าพื้นที่ลงโฆษณาโปรแกรมในเว็บไซต์ของหน่วยงานภาครัฐและสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	120,000	132,000	145,200
ค่าใช้จ่ายในการดูแลและพัฒนาโปรแกรม	100,000	110,000	121,000
ค่าบริหารจัดการสำนักงาน	500,000	550,000	605,000
ค่าตอบแทนผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาและแนะนำ	2,400,000	2,640,000	2,904,000
ค่าลิขสิทธิ์การใช้โปรแกรมคืนให้กับจุฬาฯ	100,000	110,000	121,000
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>3,120,000</b>	<b>3,542,000</b>	<b>3,896,200</b>
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>880,000</b>	<b>1,540,000</b>	<b>2,253,020</b>

## 1. ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

จากการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือนั้น มีต้นทุนของโครงการคิดเป็นมูลค่าประมาณ 3,220,000 บาท และจากสมมติฐานข้างต้น สามารถคาดการณ์ได้ว่าในปีแรกนั้นผู้วิจัยจะมีรายได้สุทธิ 4,200,000 บาท หรือคิดเป็นค่าเฉลี่ยต่อเดือน คือ 350,000 บาทต่อเดือน ดังนั้นระยะเวลาคืนทุนจะอยู่ที่ประมาณ 9 เดือน 6 วัน

## 2. ค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value)

ค่าปัจจุบันสุทธิ เป็นวิธีการประเมินโครงการโดยพิจารณาผลต่างระหว่างกระแสเงินสดที่ได้มาตลอดอายุโครงการ เมื่อคิดเป็นมูลค่าปัจจุบันกับเงินลงทุนเมื่อเริ่มโครงการ โดยในที่นี้ได้กำหนดอัตราผลตอบแทนอยู่ที่ร้อยละ 10 ต่อปี ดังนั้นจะพบว่าค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการในระยะเวลา 3 ปี มีค่าประมาณ 3,565,455 บาท

### 3. อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return)

จากสมมติฐานข้างต้นแสดงให้เห็นว่า อัตราผลตอบแทนภายในจากการคำนวณระยะเวลา 3 ปี จะมีระยะเวลาคืนทุนอยู่ที่ 9 เดือน 6 วันและมีอัตราผลตอบแทนที่ร้อยละ 10 พบว่า อัตราผลตอบแทนภายในจะอยู่ที่ 133 %

### 6.3 สรุปการทดสอบการยอมรับและแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม

จากการทดสอบการยอมรับและการศึกษาแนวทางการพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในเชิงพาณิชย์ สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างในการทดสอบการยอมรับโปรแกรมเป็นเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยมีลักษณะการประกอบการหลัก OEM และลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) และตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) ผลการทดสอบการยอมรับพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมอยู่ในระดับสูง และมีผลการประเมินการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับสูง และจากการพิจารณาแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม ได้นำเสนอทางเลือกในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของโปรแกรมที่เป็นการอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยไม่จำกัดแต่เพียงผู้เดียว (Non-Exclusive Licensing) โดยมีค่าใช้จ่ายในการประเมินองค์กร และมีการให้บริการเพิ่มเติมในการให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร เพื่อให้โปรแกรมนี้สามารถสร้างรายได้และพัฒนาต่อไปในอนาคต จำเป็นต้องมีการหารายได้จากการเก็บค่าบริการในการประเมินองค์กรของผู้ใช้งาน เพื่อนำมาบริหารจัดการและดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น และส่งผลให้โปรแกรมนี้ประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์

## บทที่ 7

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยมุ่งเน้นการศึกษาเชิงลึกในด้านหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ในการค้าระหว่างธุรกิจ (Business to Business: B2B) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมทุกลักษณะธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยการศึกษาและเก็บข้อมูลในด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อหรือคู่ค้า กลยุทธ์สร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน และคุณค่าที่บริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยได้รับจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้ซื้อหรือคู่ค้า รวมถึงข้อมูลในด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ทราบตัวบ่งชี้และองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และสังเคราะห์รูปแบบและตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ซึ่งมีความแตกต่างกันตามลักษณะการประกอบการหลักและตำแหน่งตราสินค้าต่างๆ การศึกษาเชิงปริมาณด้วยการนำตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือจากการศึกษาเชิงคุณภาพมาตรวจสอบความตรงและความสอดคล้องของโมเดล เพื่อยืนยันตัวแบบตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อให้ผลที่ได้จากการศึกษานี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการสร้างคุณค่า การวางแผนกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย และการพัฒนาความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการสร้างคุณค่าและส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำผลจากการศึกษามาพัฒนาเป็นโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เพื่อให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มใช้ในการประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร และนำผลลัพธ์จากการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาการสร้างคุณค่าระหว่างองค์กรและคู่ค้า

#### 7.1 สรุปผลการศึกษา

7.1.1 วิธีการดำเนินการวิจัยในการพัฒนาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยนี้ สรุปได้ดังนี้

7.1.1.1 การวิจัยโดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย กลยุทธ์การสร้างคุณค่า และความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อนำข้อมูลมาสร้างกรอบแนวคิดของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

7.1.1.2 การวิจัยเชิงผสมผสานวิธี เพื่อสังเคราะห์รูปแบบและตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยในการศึกษานี้ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงคุณภาพและรองลงมาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและผู้บริหารในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน 47 ท่าน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมต่างๆ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน 19 คน และผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของหรือผู้บริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน 28 คน ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM และลักษณะการประกอบการหลัก OBM โดยมีตำแหน่งตราสินค้าใน 3 กลุ่ม ได้แก่ ตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Brands) ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) และตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ผู้วิจัยมีการจัดทำแบบสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความเห็นทางด้านหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ที่ประกอบด้วยข้อคำถามหลักเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ 5 ข้อ และข้อคำถามย่อย 18 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล ผู้วิจัยมีการบันทึกเทปเสียงสัมภาษณ์ และนำมาถอดเทปทุกคำพูด และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Nvivo เพื่อวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ และสังเคราะห์รูปแบบและตัวแบบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีเครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อคำถามที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบตัวเลือกจำนวน 11 ข้อ และส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด แบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถามด้านองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ 5 ข้อหลัก และข้อคำถามด้านตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ จำนวน 111 ข้อย่อย การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ไปตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาและประเมินความสอดคล้องของเนื้อหา และนำผลการประเมินมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence

Index: *IOC*) การทดลองใช้แบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ โดยวิธีการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) การกำหนดขนาดตัวอย่างในการศึกษาเชิงปริมาณนี้ใช้การคำนวณจากพารามิเตอร์ของโมเดลซึ่งมี 29 ตัวแปร และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรที่ศึกษาเป็นอัตราส่วน 5:1 (Hair et al.,2007) ซึ่งได้ขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 150 โรงเรียน การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วยผู้ประกอบการที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีลักษณะการประกอบการ OEM ODM และ OBM และมีตำแหน่งตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) และตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) การเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามประเภทของลักษณะประกอบการและตำแหน่งตราสินค้า จำนวน 167 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงของตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

การสรุปผลวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงผสมผสานวิธีมาสรุปตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

7.1.1.3 การนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) มาพัฒนาเป็นโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งสามารถประมวลผลและใช้ผลลัพธ์ในการวางแผนและพัฒนารสร้างคุณค่าขององค์กร

7.1.1.4 การทดลองใช้โปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เพื่อศึกษาการยอมรับในมุมมองของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยการทดลองใช้โปรแกรมประเมินกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจำนวน 37 คน และประเมินผลการยอมรับเครื่องมือ

7.1.1.5 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ โดยนำผลการสำรวจแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรมมาพิจารณาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และการศึกษาความเป็นได้ทางการเงินโดยนำทางเลือก

ในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์คือ การอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยไม่จำกัดแต่เพียงผู้เดียว (Non-Exclusive Licensing) แบบเสียค่าสมาชิกพิเศษต่อการประเมินองค์กร 1 ครั้ง มาประเมินการลงทุน

7.1.2 ผลการวิจัยในการพัฒนาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยนี้ สรุปได้ดังนี้

7.1.2.1 ผลการศึกษาหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือจากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationship) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies) และความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ส่งผลให้เกิดการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางการเงิน (Financial Value) และคุณค่าที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Value)

7.1.2.2 ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี สรุปได้ดังนี้

**ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ** ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐและภาคเอกชนและผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน 47 คน และนำข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม Nvivo สรุปได้ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 47 คน มีการกล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยใน 6 ด้าน ดังนี้คือ ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationship) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies) ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand) และการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือซึ่งประกอบด้วย ผลกำไร (Profit) และขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness)

2) ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ สรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบ่งออกได้เป็น 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- ตัวบ่งชี้ด้านปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction) แบ่งออกได้เป็น 7 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้ บริษัทและผู้ซื้อมีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับอีกฝ่าย บริษัทและผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับอีกฝ่าย บริษัทมีการเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ซื้อ บริษัทมีการพัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากผู้ซื้อ ผู้ซื้อมีการ

พัฒนาจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหามาจากบริษัท บริษัทและผู้ซื้อที่มีการแบ่งปันองค์ความรู้ และมีการตัดสินใจร่วมกัน และบริษัทและผู้ซื้อที่มีการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันจากการแบ่งปันความรู้

- ตัวบ่งชี้ด้านการมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination) แบ่งออกได้เป็น 2 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ การมุ่งธุรกิจ (Transaction Focus) และการมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Focus)

- ตัวบ่งชี้ด้านเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships) แบ่งออกได้เป็น 8 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ ประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้า ประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและติดต่อธุรกิจ ประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า การสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย

จากผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยด้านปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ สรุปได้ว่า รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย แบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ฝ่ายเดียว (Unilateral Learning) ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาฝ่ายเดียว (Unilateral Development) ประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาทางฝ่ายเดียวทางด้านบริษัทที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ (Seller/Supplier Development) และปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาทางฝ่ายเดียวทางด้านผู้ซื้อหรือคู่ค้า (Buyer Development) และปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning)

3) ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า สรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า แบ่งออกได้เป็น 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะ (Characteristic) แบ่งออกได้เป็น 7 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ ผู้ซื้อและบริษัทที่มีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ผู้ซื้อและบริษัทมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์ บริษัทและผู้ซื้อที่มีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน บริษัทและผู้ซื้อ มีการปรับปรุงข้อเสนอและมีการพัฒนาร่วมกัน บริษัทและผู้ซื้อ มีการประสานและพึ่งพากันตามลำดับ บริษัทมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน บริษัทมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ และบริษัทคัดเลือกซัพพลายเออร์บนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์



- ตัวบ่งชี้ด้านบทบาทและอำนาจการต่อรอง (Roles and Bargaining Power) แบ่งออกได้เป็น 5 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามการสั่งซื้อ ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ บริษัทเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อ และบริษัทและผู้ซื้อปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกัน

- ตัวบ่งชี้ด้านกลไกการจัดการ (Management Mechanisms) แบ่งออกได้เป็น 18 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ การมุ่งผลิตสินค้าและบริการให้มีต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus/Niche) การเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อและการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของผู้ซื้อ การผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย (Customization) การรับผลิตในจำนวนจำกัดและการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) และการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ (Product Champion) การจัดการการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสียน (Lean Strategy) การจัดการการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด (Agile Strategy) การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย การขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย การลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่ การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและการติดต่อธุรกิจ การจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน การนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ การมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ (End Users) และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน

จากผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยด้านกลยุทธ์การสร้างคุณค่า รูปแบบของกลยุทธ์การสร้างคุณค่า แบ่งออกได้ 2 รูปแบบ ดังนี้กลยุทธ์การสร้างคุณค่าจากการจับคู่คุณค่า (Matching Core Value Strategy) และกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added Strategies) ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อ (Buyer Driven Value-Added Strategies) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ (Seller/Supplier Driven Value Added Strategies) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมกัน (Joint Value-Added Strategies)

4) ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานแบ่งออกได้เป็น 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- ตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อใจ (Trust) แบ่งออกได้เป็น 6 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ ความสม่ำเสมอของคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ คู่ค้าในจำนวนจำกัด ความสัมพันธ์ในระยะยาว และความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ

- ตัวบ่งชี้ด้านความตรงไปตรงมา (Openness) แบ่งออกได้เป็น 2 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือความชัดเจนและเปิดเผย และความโปร่งใสของราคา

- ตัวบ่งชี้ด้านการสื่อสารร่วมกัน (Common Communication) แบ่งออกได้เป็น 3 ตัวบ่งชี้ดังนี้คือ การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ การพบปะและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและผู้ขาย

- ตัวบ่งชี้ด้านกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ (Activities and Process Linkages) แบ่งออกได้เป็น 10 ตัวบ่งชี้ ดังนี้คือ การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวางแผนและการควบคุมการผลิต การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า การวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย การวางแผนและการจัดการการส่งเสริมการขาย การวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า

- ตัวบ่งชี้ด้านระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ (Degree of Supply Chain Relationships) แบ่งออกเป็น 4 ตัวบ่งชี้ย่อยดังนี้คือ การผลิตและการสั่งซื้อ การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน การประสานกันในการแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่

จากผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ การประสานกันในการติดต่อธุรกิจ (Transactional Collaboration) การประสานกันในการส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Coordinated Collaboration) การประสานความร่วมมือในการสร้างคุณค่าใหม่ (Synchronized Collaboration)

5) ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand) สรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย แบ่งออกได้เป็น 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic) แบ่งออกได้เป็น 7 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ ความยืดหยุ่นอะลุ่มอล่วย

ความซื่อสัตย์และจริงใจ ความเอื้อเฟื้อและเป็นมิตร ความกล้าเสี่ยงและการทำงานเชิงรุก ความชัดเจน และเปิดเผย ความเป็นระบบและการทำงานเป็นทีม ความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์

- ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand) แบ่งออกเป็น 4 ตัวบ่งชี้ย่อยดังนี้คือ เครือข่ายการเชื่อมโยงกันระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ การวิจัยและพัฒนาใน อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเพื่อรองรับความต้องการวัตถุดิบใหม่ที่มีความหลากหลายของ อุตสาหกรรมปลายน้ำ โอกาสทางการตลาดและความหลากหลายของช่องทางการจัดจำหน่าย และ เครื่องจักรและระบบการผลิตในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเพื่อรองรับความต้องการการผลิตใน จำนวนจำกัดของอุตสาหกรรมปลายน้ำ

- ตัวบ่งชี้ย่อยด้านขีดความสามารถทางอุตสาหกรรม (Industrial Capacities) แบ่งออกเป็น 5 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้รับจ้างผลิต (OEM) เพื่อส่งออก ขีดความสามารถในการขยายตลาดและการส่งออกของผู้ผลิตและค้าปลีกที่มีตรา สินค้า (OBM) ความหลากหลายของสินค้าและการปรับเปลี่ยนแฟชั่นที่รวดเร็วของผู้ประกอบการค้า ส่งในประเทศ ขีดความสามารถของกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ในการพัฒนาสู่แบรนด์สากล และการออกแบบ และฝีมือที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของผู้ประกอบการรายย่อยและผู้ผลิตสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็น หัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)

- ตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ (Government Supportive) แบ่ง ออกเป็น 6 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ วิสัยทัศน์ในการสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มาตรฐาน และระบบการทำงานของภาครัฐ ความรู้และความสามารถของบุคลากรในภาครัฐ ประโยชน์ของ โครงการต่างๆ ในการสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย การสนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริม อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และ มาตรฐานของกฎหมายการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย

- ตัวบ่งชี้ย่อยเรื่องการสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Association Supportive) แบ่งออกเป็น 2 ตัวบ่งชี้ย่อยดังนี้คือ ความร่วมมือและการแบ่งปันระหว่างสมาชิกของ สมาคมต่างๆ และประโยชน์ของการฝึกอบรม สัมมนา และการให้บริการของสมาคมต่างๆ

- ตัวบ่งชี้ย่อยของการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (Education institute Supportive) แบ่งออกเป็น 3 ตัวบ่งชี้ย่อยดังนี้คือ ความรู้และความสามารถของบุคลากร ในภาคการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ตรงต่อความต้องการของอุตสาหกรรม และ ประโยชน์ของผลงานวิจัยและการถ่ายทอดองค์ความรู้จากภาคการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ย่อยด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย สามารถสรุปได้ว่าลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยแบ่งออกเป็นด้าน

บวกและด้านลบ โดยตัวบ่งชี้ที่มีด้านดีมากที่สุดคือ ลักษณะของผู้ประกอบการไทย และตัวบ่งชี้ที่มีด้านลบมากที่สุดได้แก่ ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่ม

6) ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value Creation) สรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value Creation) แบ่งออกได้เป็น 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- ตัวบ่งชี้ด้านคุณค่าทางการเงิน (Financial Value) มีตัวบ่งชี้ย่อย 1 ตัวคือ ผลกำไร

- ตัวบ่งชี้ด้านคุณค่าทางด้านการขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Value) แบ่งออกได้เป็น 11 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้คือ การเจาะตลาดและการขยายตลาด การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย การพัฒนาตราสินค้า ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ประสิทธิภาพของต้นทุน ประสิทธิภาพของการผลิต การลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้า ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ ความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสามารถทางนวัตกรรม

จากผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ย่อยขององค์ประกอบด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ สรุปได้ว่า รูปแบบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือมีความแตกต่างกันออกไปตาม ขนาดธุรกิจ ลักษณะการประกอบการหลัก ตำแหน่งตราสินค้า และตลาดของธุรกิจ

**ผลการวิจัยเชิงปริมาณ** ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามประเภทของลักษณะประกอบการและตำแหน่งตราสินค้า จำนวน 167 ชุด มาวิเคราะห์ผลเพื่อตรวจสอบตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สรุปได้ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ สรุปได้ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้งลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM และ ODM ยกเว้น OBM อยู่ในระดับปานกลาง ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OBM ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 การมุ่งประสานกันของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM และ OBM ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OBM และ OEM

- ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าอยู่ในระดับสูงทุกลักษณะการประกอบการของธุรกิจ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ลักษณะเฉพาะของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OBM ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 บทบาทและอำนาจการต่อรองของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OBM ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 กลไกการจัดการของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OBM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OEM ตามลำดับ

- ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 3 ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานอยู่ในระดับสูงทุกลักษณะการประกอบการของธุรกิจ ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 ความเชื่อใจ ลักษณะเฉพาะของลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OBM ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 ความตรงไปตรงมา ลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OBM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM และ ODM ตัวบ่งชี้ที่ 3.3 การสื่อสารร่วมกัน ลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OBM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OEM ตัวบ่งชี้ที่ 3.4 กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ ลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OBM และ OEM ตามลำดับ ในตัวบ่งชี้ที่ 3.5 ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ ลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ OEM มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นลักษณะการประกอบการของธุรกิจแบบ ODM และ OBM

- ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบที่ 4 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยอยู่ในระดับปานกลาง ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาเป็นการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันและการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 ขีดความสามารถของอุตสาหกรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาเป็นการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ตัวบ่งชี้ที่ 4.4 การสนับสนุนจากภาครัฐมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานมากที่สุด รองลงมาเป็นการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน ตัวบ่งชี้ที่ 4.5 การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในปานกลาง โดยมีการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานมากที่สุด รองลงมาเป็นการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน ในตัวบ่งชี้ที่ 4.6 การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในปานกลาง

โดยมีการส่งผลต่อความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานมากที่สุด รองลงมาเป็นการส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน

- องค์ประกอบที่ 5 การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ อยู่ในระดับสูง ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 ผลกำไรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ระดับของผลกำไรที่มีจำนวนมากที่สุด คือ 51-75% รองลงมาเป็น 76-100% และ 1-25% ตัวบ่งชี้ที่ 5.2 ขีดความสามารถทางการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

2) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลและความตรงของโมเดลการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) สรุปได้ดังนี้

- โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.29 โดยองค์ประกอบด้านลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม มีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า และความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานตามลำดับ ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถร่วมกันทำนายการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยได้ร้อยละ 39

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.22 โดยปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้มีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการมุ่งประสานกัน และเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสำคัญ ตามลำดับ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดกลยุทธ์การสร้างคุณค่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.18 โดยลักษณะเฉพาะมีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือกลไกการจัดการ และบทบาทและอำนาจต่อรองตามลำดับ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรกลยุทธ์การสร้างคุณค่า สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝง กลยุทธ์การสร้างคุณค่า สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์

ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.14 โดยความเชื่อใจ มีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมา คือการสื่อสารร่วมกัน ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ ความตรงไปตรงมา และกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่าน ตามลำดับ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.29 โดยการสนับสนุนจากภาครัฐ มีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมา คือการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย ชัดความสามารถทางอุตสาหกรรม และลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย ตามลำดับ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในโมเดลได้จริง

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.0 โดยชัดเจนความสามารถทางการแข่งขัน มีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ผลกำไร ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 12 ตัว มีความเที่ยงในการวัดการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือมากที่สุดคือ มีค่า  $R^2 = 1.00$

ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี สรุปได้ว่าตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ย่อย 111 ตัวบ่งชี้ ตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน สามารถนำไปใช้ในการวัดการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยได้อย่างมีความตรงเชิงโครงสร้าง

7.1.3 ผลการพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยให้นำผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมาพัฒนาเป็นเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ 11 ด้านขององค์กร และใช้การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) มาจำแนกและประเมินระดับของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือด้านผลกำไรและชัดเจนความสามารถทางการแข่งขัน 12 ด้านขององค์กร

7.1.4 ผลการศึกษาการยอมรับในมุมมองของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยการทดลองใช้โปรแกรมประเมินกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 37 คน และประเมินผลการยอมรับเครื่องมือ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมอยู่ในระดับสูง และมีผลการประเมินการยอมรับด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับสูง

7.1.5 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ได้นำเสนอทางเลือกในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของโปรแกรมที่เป็นการอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยไม่จำกัดแต่เพียงผู้เดียว (Non-Exclusive Licensing) โดยมีค่าใช้จ่ายในการประเมินองค์กรและมีการให้บริการเพิ่มเติมในการให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร

## 7.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาและวิจัยเพื่อพัฒนาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม สามารถนำมาสรุปประเด็นสำคัญในการอภิปรายผลวิจัยได้ดังนี้

7.2.1 ลักษณะการประกอบการ ขนาดธุรกิจ ตำแหน่งตราสินค้า ตลาดของธุรกิจ และประเภทของผู้ซื้อหรือคู่ค้า มีความสัมพันธ์ต่อตัวบ่งชี้และรูปแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ดังนี้

7.2.1.1 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) มีตลาดของธุรกิจเป็นการส่งออก และเป็นซัพพลายเออร์ให้กับผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่จากต่างประเทศ (Conglomerates) มีรูปแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือดังนี้

- บริษัทที่มีรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning) โดยบริษัทและผู้ซื้อมีการแบ่งปันองค์ความรู้และมีการตัดสินใจร่วมกัน มีการมุ่งประสานกันที่มุ่งความสัมพันธ์ บริษัทมีเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ร่วมกับผู้ซื้อเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การมุ่งการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้า

- บริษัทและผู้ซื้อมีกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมกัน (Joint Value-Added Strategies) โดยบริษัทและผู้ซื้อมีการปรับปรุงข้อเสนอร่วมกัน มีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน และมีการตัดสินใจร่วมกัน บริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ กลไกการจัดการในการสร้างคุณค่าระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ ได้แก่ การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของผู้ซื้อ การนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้



ซื้อ การจัดการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสีย (Lean Strategy) การมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ การจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน

- บริษัทและผู้ซื้อมีการประสานความร่วมมือในการสร้างคุณค่าใหม่ (Synchronized Collaboration) โดยบริษัทได้รับความเชื่อใจจากผู้ซื้อจากการที่บริษัทมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา มีความเข้าใจและมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ มีความสม่ำเสมอของคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ มีคู่ค้าในจำนวนจำกัด และมีความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ซื้อ บริษัทมีความตรงไปตรงมาในการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ โดยมีความโปร่งใสของราคา มีความจริงใจและชัดเจน บริษัทมีการสื่อสารร่วมกันกับผู้ซื้อ โดยมีการพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ มีการสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ขาย ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ การวางแผนและการควบคุมการผลิต การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล บริษัทมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นการประสานกันในการแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่

- คุณค่าเชิงความร่วมมือที่บริษัทได้รับจากการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ ได้แก่ ผลกำไร ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การลดระยะเวลาการรอคอยสินค้า ประสิทธิภาพของการผลิตความสามารถทางนวัตกรรม ประสิทธิภาพของต้นทุน และความเร็วในการตอบสนองตลาด

7.2.1.2 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OEM ที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตลาดของธุรกิจเป็นการส่งออก และเป็นซัพพลายเออร์ให้กับผู้ซื้อที่เป็นแบรนด์ต่างประเทศชั้นนำ (Hi-End Brands) มีรูปแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือดังนี้

- บริษัทมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อที่มีการพัฒนาทางฝ่ายเดียวทางด้านบริษัทซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ (Supplier Development) โดยผู้ซื้อมีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับบริษัท บริษัทมีการเรียนรู้และพัฒนาจากการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์และการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากผู้ซื้อ บริษัทและผู้ซื้อมีการมุ่งประสานกันที่มุ่งความสัมพันธ์ บริษัทและผู้ซื้อมีเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้า

- บริษัทและผู้ซื้อมีกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อ (Buyer Driven Value-Added Strategies) โดยบริษัทมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้บริษัทพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์และเป็นฝ่ายกำหนดซัพพลายเออร์ผ้าและวัตถุดิบ บริษัทและผู้ซื้อมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีและมีความร่วมมือกันและพึ่งพาทิ้งกันและกัน กลไกการจัดการในการสร้างคุณค่าระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ ได้แก่ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) การเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ การจำกัดจำนวนผู้ซื้อ การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลายและบริการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ

- บริษัทและผู้ซื้อมีรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นการประสานกันในการติดต่อธุรกิจ (Transactional Collaboration) โดยบริษัทได้รับความเชื่อใจจากผู้ซื้อจากการที่บริษัทมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา มีความสัมพันธ์ในระยะยาว มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ และมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด บริษัทมีความตรงไปตรงมาในการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ โดยมีความจริงใจ ชัดเจน และมีความโปร่งใสของราคา บริษัทมีการสื่อสารร่วมกันกับผู้ซื้อ โดยมีการเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย มีการพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใส และมีคุณภาพ และมีการสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ขาย ได้แก่ การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล การตรวจสอบและการประเมิน การวางแผนและการควบคุมการผลิต การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ บริษัทมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นการประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการผลิตและการสั่งซื้อ

- คุณค่าเชิงความร่วมมือที่บริษัทได้รับจากการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และประสิทธิภาพของการผลิต

7.2.1.3 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ประกอบการที่มีลักษณะการประกอบการหลัก OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) และตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands) ที่เป็นผู้ค้าปลีก (Retailers) ที่มีตลาดของธุรกิจในประเทศ และมีคู่ค้าเป็นห้างสรรพสินค้าในประเทศและร้านค้าปลอดภาษี มีรูปแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ดังนี้

- บริษัทมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อที่มีการเรียนรู้ฝ่ายเดียวทางด้านบริษัท (Unilateral Learning) โดยบริษัทและ

ผู้ซื้อ มีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับอีกฝ่าย บริษัท เป็นฝ่ายที่มีการเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลและการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหามาจากผู้ซื้อ บริษัท และผู้ซื้อ มีการมุ่งประสานกันในการติดต่อธุรกิจ เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่าง บริษัทและผู้ซื้อ ได้แก่ การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริม ภาพลักษณ์ของตราสินค้า การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย

- บริษัทและผู้ซื้อ มีกลยุทธ์การสร้างคุณค่าจากการจับคู่คุณค่า (Matching Core Value Strategy) โดยผู้ซื้อ มีการคัดเลือกบริษัทบนคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์และเป็นฝ่าย คัดเลือกและกำหนดให้บริษัทผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ บริษัทและผู้ซื้อ มีการประสานและพึ่งพากัน ตามลำดับ บริษัทและผู้ซื้อ มีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี และมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน กลไกการจัดการในการสร้างคุณค่าระหว่างบริษัท และผู้ซื้อ ได้แก่ การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่องทางการจัด จำหน่าย การวางแผนและการจัดการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย และการพัฒนา ภาพลักษณ์และการผลิตสินค้าใหม่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มจำนวนลูกค้าของผู้ซื้อ

- บริษัทและผู้ซื้อ มีรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่เป็นการประสานกัน ในการติดต่อธุรกิจ (Transactional Collaboration) โดยบริษัทได้รับความเชื่อใจจากผู้ซื้อจากการที่ บริษัทมีความสม่ำเสมอคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา มีความสัมพันธ์ในระยะยาว มีความซื่อสัตย์และ รับผิดชอบ และมีคู่ค้าในจำนวนจำกัด บริษัทมีความตรงไปตรงมาในการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ โดยมีความจริงใจ ชัดเจน และมีความโปร่งใสของราคา บริษัทมีการสื่อสารร่วมกันกับผู้ซื้อ โดยมีการ เชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย มีการพบปะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใส และมีคุณภาพ และมีการสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ กิจกรรมและ กระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทและผู้ขาย ได้แก่ การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล การวางแผนและการจัดการส่งเสริมการขาย การวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย การวางแผน การพยากรณ์ยอดขายและการเติมเต็มสินค้า การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า บริษัทมีระดับ ของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อที่เป็นการประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้

- คุณค่าเชิงความร่วมมือที่บริษัทได้รับจากการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ ได้แก่ ผลกำไร การพัฒนาตราสินค้า การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ภาพลักษณ์และชื่อเสียง

7.2.1.4 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ลักษณะการประกอบการ OBM ที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ (LEs) ที่มีตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass Market Brands) และมีตรา

สินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands) ที่มีตลาดของธุรกิจส่งออก และมีผู้ซื้อเพื่อนำไปค้าปลีกและผู้ซื้อในลักษณะตัวแทน (Agents) มีรูปแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความสัมพันธ์ดังนี้

- บริษัทมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาทางฝ่ายเดียวทางด้านผู้ซื้อ (Buyer Development) โดยบริษัทมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ซื้อทางการขายและการตลาด และผู้ซื้อมีการพัฒนาทางการขายและการตลาดจากการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากบริษัท บริษัทและผู้ซื้อมีการประสานกันที่มุ่งความสัมพันธ์โดยมีการประสานกันในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับคู่ค้าและมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้ซื้อ เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ ได้แก่ การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย การวางแผนและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย และการสร้างระบบตัวแทนจัดจำหน่าย

- บริษัทและผู้ซื้อมีกลยุทธ์การสร้างคุณค่ากลยุทธ์การสร้างคุณค่าเพิ่มที่ขับเคลื่อนโดยบริษัทที่เป็นผู้ขาย (Seller Driven Value-Added Strategies) โดยบริษัทเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ บริษัทและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและพึ่งพาซึ่งกัน บริษัทและผู้ซื้อมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน และมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี กลไกการจัดการในการสร้างคุณค่าระหว่างบริษัทและผู้ซื้อ ได้แก่ การลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย การสร้างความแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ และการขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย

7.2.2 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีความสัมพันธ์ต่อการสร้างคุณค่าเชิงความมือของในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังนี้

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีความสำคัญเป็นอันดับแรกต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยส่งผลทั้งทางด้านบวกและทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความมือของในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังนี้

7.2.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ ผู้ประกอบการมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สูง มีความซื่อสัตย์และจริงใจ มีความยืดหยุ่นและอะลุ่มอล่วย มีความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์ และมีความเอื้อเฟื้อและเป็นมิตร และลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทยที่ส่งผลทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ การขาดความชัดเจนและไม่กล้าเปิดเผย การขาดความเป็นระบบและการทำงานเป็นทีม ความไม่กล้าเสี่ยงและขาดการทำงานเชิงรุก

7.2.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยส่งผลทางด้านบวกและทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังนี้

- ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยด้านตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ สินค้าไทยมีคุณภาพที่ดีกว่าประเทศอื่นใน AEC และมีศักยภาพในการขยายตลาด มีห้างสรรพสินค้าจำนวนมาก และพื้นที่จัดจำหน่ายในส่วนของห้างสรรพสินค้ามีแบรนด์ไทยจำนวนมาก ผู้ประกอบการไทยมีฐานการผลิตและแหล่งวัตถุดิบเพิ่มในกลุ่มประเทศที่เป็นสมาชิก AEC ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยด้านตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศที่ส่งผลทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ พื้นที่ส่วนใหญ่ในส่วนของศูนย์การค้าส่วนใหญ่เป็นแบรนด์ต่างประเทศและมีแบรนด์ไทยลดลง แบรนด์ใหม่มีโอกาสได้พื้นที่ในห้างสรรพสินค้ายากเนื่องจากห้างสรรพสินค้ามีข้อกำหนดสูงและต้องมีการลงทุนสูง ช่องทางการจัดจำหน่ายมีจำกัดและต้องพึ่งพาห้างสรรพสินค้าเป็นหลัก ความสามารถในการผลิตและการลงทุนของแบรนด์ไทยไม่สามารถสู้กับแบรนด์ต่างประเทศได้ ขาดการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ ทำให้แบรนด์ไทยเติบโตยาก การเป็น AEC ทำให้มีการแข่งขันที่สูงขึ้นและทำให้มีการเข้ามาของสินค้าด้วยคุณภาพ การเข้ามาของแบรนด์ต่างประเทศรายใหญ่ทำให้พื้นที่การจัดจำหน่ายของแบรนด์ไทยลดลงและไม่ได้ตำแหน่งร้านที่ดี

- ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยด้านเครื่องจักรและระบบการผลิตในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำส่งผลทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ การขาดการพัฒนาความร่วมมือทางด้านการผลิตระหว่างผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำ เครื่องจักรและระบบการผลิตของอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเป็นการผลิตในจำนวนมากเป็นหลัก อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำไม่สามารถลงทุนปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อรองรับความต้องการการผลิตในจำนวนจำกัดของผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่ม

- ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยด้านเครือข่ายและการเชื่อมโยงกันระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยมีห่วงโซ่อุปทานที่ครบวงจร ผู้ผลิตแบรนด์แฟชั่นและผู้ผลิตผ้าในประเทศเปิดกว้างมากขึ้นและมีความพร้อมมากขึ้นในการสร้างความร่วมมือกับอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำ ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยด้านเครือข่ายและการเชื่อมโยงกันระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่ส่งผลทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำมีโครงสร้างที่เชื่อมโยงกันยาก การเชื่อมโยงกัน

เกิดขึ้นจากปลายน้ำไปหาต้นน้ำและเกิดขึ้นเฉพาะในแต่ละห่วงโซ่ การขาดการพัฒนาความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำมีการเติบโตลดลงและมุ่งส่งออกเป็นหลัก

- ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทยด้านการวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำ ส่งผลทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำมีความเป็น OEM สูงและขาดองค์ความรู้ในการวิจัยและพัฒนา อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำขาดการสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาเครื่องจักรและเทคโนโลยีในการผลิต อุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำขาดการวิจัยและพัฒนาผ้าและวัตถุดิบให้มีความหลากหลายและมีคุณภาพสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมปลายน้ำ

7.2.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ชีตความสามารถของอุตสาหกรรมส่งผลทางด้านบวกและทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ดังนี้

- ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้รับจ้างผลิตเพื่อส่งออกที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ มีความเชี่ยวชาญในการผลิตในจำนวนมากและการผลิตเพื่อส่งออก มีการสั่งสมประสบการณ์มายาวนานและมีขีดความสามารถจากการเป็นผู้ผลิตให้แบรนด์ระดับโลก มีความเป็นผู้นำในเรื่องการผลิต Functional Wear และได้รับความไว้วางใจจากผู้ซื้อรายใหญ่ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้รับจ้างผลิตเพื่อส่งออกที่ส่งผลทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ ผู้ประกอบการมีความเป็น OEM สูงทำให้มีความยากในการปรับเปลี่ยนการผลิตและการจัดการให้เป็น ODM และ OBM ผู้ประกอบการที่เป็นผู้รับจ้างผลิตมีอำนาจการต่อรองต่ำกว่าผู้ซื้อ ผู้ซื้อเป็นฝ่ายควบคุมห่วงโซ่อุปทานและทรัพย์สินทางปัญญา เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นจากการขึ้นค่าแรง ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการย้ายฐานการผลิต และการย้ายฐานการผลิตของผู้ซื้อรายใหญ่ที่เคยลงทุนในประเทศไทยเป็นการนำเอาองค์ความรู้และเทคโนโลยีไปด้วย

- ชีตความสามารถในการขยายตลาดและการส่งออกของผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกที่มีตราสินค้าที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ ผู้ผลิตแบรนด์ไทยมีความเข้าใจวัฒนธรรมและความต้องการของลูกค้าในประเทศ แบรนด์ไทยสามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวและนำเงินเข้าประเทศ แบรนด์ไทยสามารถเข้าถึงผู้บริโภคในประเทศได้มากกว่าแบรนด์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ แบรนด์ไทยมีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งและมีกำลังซื้อในประเทศที่สามารถสร้างมูลค่า แบรนด์ไทยมีจำนวนมากและมีความหลากหลายสามารถแข่งขันกับแบรนด์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ และแบรนด์ไทยมีการออกแบบ มีความประณีตของฝีมือและมีคุณภาพที่

ดีกว่าแบรนด์ต่างประเทศ ชีตความสามารถในการขยายตลาดและการส่งออกของผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก ที่มีตราสินค้าที่ส่งผลทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ ผู้ผลิตที่เป็น OBM ไม่มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และไม่มีการทำ ODM เพื่อสร้างตลาดใหม่ และขยายการส่งออก ปัญหาในการบริหารจัดการสินค้าในพื้นที่ขาย เช่น ความสม่ำเสมอและครบถ้วนของไซส์ของสินค้า ประสิทธิภาพของพนักงานขาย และการดูแลพื้นที่ขายและการจัดวางสินค้า ปัญหาการควบคุมความสม่ำเสมอของคุณภาพสินค้าและการเพิ่มความหลากหลายของไซส์ของสินค้า ขาดความสามารถในการผลิตในจำนวนมากและขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การขาดแรงงานฝีมือและแรงงานผลิตทำให้ต้องมีการย้ายฐานการผลิต ระบบการเย็บหัตถ์ตัวลง และมีการจ้างผลิตเพิ่มขึ้น การเข้ามาของแบรนด์ต่างประเทศที่มีขนาดใหญ่ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของแบรนด์ไทยลดลงและผู้ประกอบการมีการนำเข้าแบรนด์จากต่างประเทศเพิ่มขึ้น

- ความหลากหลายและแฟชั่นที่รวดเร็วของผู้ประกอบการค้าส่งในประเทศ ที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ สินค้ามีคุณภาพดีกว่าและมีการผลิตในจำนวนจำกัดทำให้มีความแตกต่างจากประเทศคู่แข่ง สามารถสร้างคุณค่าจากการเป็น ODM และเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตดี มีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับสมาคมพ่อค้าผ้าสำเพ็งในการเป็นศูนย์กลางจัดหาผ้าและวัตถุดิบ มีความไวของการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทาง และมีความเป็นศูนย์กระจายสินค้าที่มีการจัดการที่ครบวงจรและตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ SMEs มีความได้เปรียบของสถานที่จัดจำหน่ายที่มีการรวมตัวกันและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมายาวนาน และเป็นกลุ่มตลาดที่มีโอกาสขยายตัวและเติบโตเพื่อไปต่อยอดมูลค่าการส่งออกของประเทศ ความหลากหลายและแฟชั่นที่รวดเร็วของผู้ประกอบการค้าส่งในประเทศที่ส่งผลทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ ผู้ประกอบการพึ่งพาตนเองได้ทำให้ไม่มุ่งเน้นในการพัฒนาความรู้และขาดความเชื่อมโยงกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ และการนำสินค้าจากประเทศจีนมาขายเพิ่มขึ้นทำให้สัดส่วนของสินค้าที่ผลิตในประเทศลดลง

- ชีตความสามารถของกลุ่มไทยดีไซเนอร์ในการพัฒนาสู่แบรนด์สากลที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ สินค้ามีจุดเด่นจากการออกแบบและฝีมือในราคาที่ไม่สูงมากและสามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยว มีศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์และมีความเป็นสากล มีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนและสินค้ามีจุดขายที่การออกแบบทำให้มีราคาสูง ชีตความสามารถของกลุ่มไทยดีไซเนอร์ในการพัฒนาสู่แบรนด์สากลที่ส่งผลทางด้านลบต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ ผู้ประกอบการในกลุ่มไทยดีไซเนอร์ขาดอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิตผ้าและวัตถุดิบในประเทศ ขาดการพัฒนากระบวนการจัดการเพื่อให้สามารถขยายตลาดและพัฒนาจากแบรนด์ที่ขายในประเทศ

ไปสู่แบรนด์สากล ขาดการควบคุมคุณภาพการตัดเย็บและการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐานและมีความสม่ำเสมอของคุณภาพ และขาดช่างแพทเทิร์นที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับดีไซน์เนอร์ และขาดแรงงานเย็บที่มีฝีมือ

- การออกแบบและฝีมือที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของผู้ประกอบการรายย่อยและผู้ผลิตสินค้าแฟชั่นที่มีความเป็นหัตถกรรมนำ ส่งผลทางด้านบวกต่อการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ได้แก่ สินค้าที่มีความเป็นหัตถกรรมนำมีคุณค่าจากความเป็นเอกลักษณ์และความเป็นผลิตภัณฑ์พื้นเมือง ผู้ประกอบการในกลุ่ม SMEs มีจำนวนมากที่สุดในประเทศและมีความโดดเด่นทางด้าน การออกแบบ ผู้ประกอบการในกลุ่ม SMEs ขาดความเข้าใจในระบบอุตสาหกรรมและขาดการพัฒนากระบวนการให้มีมาตรฐาน

7.2.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

7.2.3.1 ลักษณะการประกอบการหลัก OEM ควรมุ่งพัฒนาไปสู่การเป็น Smart OEM เพื่อสร้างมูลค่าในระดับสูงจากการเป็นซัพพลายเออร์ให้กับผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นกลุ่มบริษัทระดับโลก (Conglomerate Companies) และผู้ซื้อที่เป็นแบรนด์ต่างประเทศชั้นนำ (Hi-End Brands) ผู้ประกอบการควรมีองค์ความรู้และขีดความสามารถที่ส่งเสริมความแข็งแกร่งของผู้ซื้อ มีความเชี่ยวชาญสูงเฉพาะด้าน (Specialist) มีการทำงานในเชิงรุก มีการคัดเลือกผู้ซื้อที่มีขีดความสามารถและมุ่งสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว มีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าปลายทางของผู้ซื้อ มีการมุ่งเน้นผู้ซื้อเป็นศูนย์กลาง โดยการปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ มีการพัฒนากระบวนการผลิตที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการผลิตและลดความสูญเสียน (Lean Strategy) มีความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับกับผู้ซื้อ มีการสร้างทีมทำงานร่วมกัน และมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน

7.2.3.2 ลักษณะการประกอบการหลัก OBM ในกลุ่มผู้ผลิตตราสินค้าจำนวนมาก (Mass Brands) ควรมุ่งพัฒนาไปสู่การเป็นแบรนด์สากล (International Brands) ผู้ประกอบการควรขยายตลาดส่งออกในระดับภูมิภาคเพื่อพัฒนาให้เป็นแบรนด์ระดับภูมิภาค (Regional Brands) และพัฒนาไปสู่การส่งออกในตลาดโลก โดยการมุ่งสร้างความแตกต่าง (Differentiate) จากคุณภาพที่เป็นเลิศและความหลากหลายของสินค้า มีการพัฒนาระบบตัวแทนจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการสร้างความหลากหลายของช่องทางการจัดจำหน่าย (Multi-Distribution Channels) มีการขยายแบรนด์ (Brand Extension) และการขยายไลน์สินค้า (Line Extension) เพื่อให้มีประเภทของสินค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบและแหล่งผลิต มีการพัฒนาคุณภาพการผลิตให้มีคุณภาพสูงและมีความรวดเร็วต่อการตอบสนองตลาด (Speed to



Market) มีการพัฒนาภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้มีความเป็นสากล มีการดูแลและการจัดการร้านค้าให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาฐานลูกค้าและเพื่อเพิ่มยอดขาย

7.2.3.3 ลักษณะการประกอบการหลัก OBM ในกลุ่มผู้ผลิตตราสินค้าที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) หรือกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ ควรมุ่งพัฒนาไปสู่การเป็นแบรนด์สากล (Bridge Brands) โดยพัฒนาระบบการจัดการแบรนด์ให้เป็นระบบแฟชั่นสากล (Global Fashion Brand System) มีการพัฒนาการจัดการการผลิตที่สามารถควบคุมคุณภาพสินค้าให้มีความสม่ำเสมอ และสามารถผลิตสินค้าได้ครบทุกฤดูกาลตามระบบของแฟชั่นสากล มีการพัฒนาห้องต้นแบบที่มีคุณภาพสูง โดยการพัฒนาช่างแพรอนเทิร์นและช่างเย็บที่มีฝีมือและมีความสามารถสูง มีการสร้างกลุ่มช่างเย็บในการผลิตสินค้าที่มีทักษะและมีมาตรฐานสูง มีการมุ่งรักษาอัตลักษณ์ของแบรนด์ให้มีความเป็นเอกลักษณ์ มีการสร้างระบบการทำงานร่วมกับตัวแทนจำหน่ายและผู้ซื้อในประเทศต่างๆ เช่น Showrooms, Department Stores, Multi-Brand Stores และ Retailers เพื่อขยายตลาดในการส่งออกแบรนด์ และร่วมกันส่งเสริมการประชาสัมพันธ์แบรนด์ให้เป็นที่รู้จักในระดับสากล

7.2.3.4 ลักษณะการประกอบการหลัก OBM ในกลุ่มผู้ผลิตสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) และกลุ่มผู้ค้าส่งสินค้าแฟชั่น (Wholesalers) ควรพัฒนาไปสู่การเป็นกลุ่มสินค้าเอกลักษณ์ของประเทศไทยที่เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับโลก และพัฒนาไปสู่การเป็น OEM และ ODM ให้กับผู้ซื้อ SMEs ของโลก โดยมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Niche/Focus) การใช้การออกแบบนำและการมุ่งเน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทย ผู้ประกอบการควรมีการพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น มีการจัดการผลิตที่ตอบสนองของกลุ่มลูกค้าหลัก มีการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์สินค้าและตลาดค้าส่งของประเทศในประเทศให้เป็นที่รู้จักในระดับโลก เพื่อให้สามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ มีการพัฒนาคุณภาพของผ้าและวัตถุดิบโดยมุ่งรักษาฝีมือและความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น มีการพัฒนาการตัดเย็บและการผลิตให้มีความสม่ำเสมอของคุณภาพ และมีการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่ม เช่น E-Commerce และการสร้างสถานที่จัดจำหน่ายสำหรับกลุ่มผู้ประกอบการใหม่

7.2.3.5 ภาครัฐควรมีการทบทวนกฎหมายการค้าระหว่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อภาคเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย เพื่อพิจารณายกเลิกและแก้ไขกฎหมายการค้าระหว่างประเทศให้สามารถปกป้องอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยและทำให้อุตสาหกรรมมีการขยายตัว ควรมีการจัดสรรงบประมาณและการทำโครงการต่างๆ ในระยะยาว โดยนำผลลัพธ์เป็นที่ตั้งเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ การพัฒนาโครงการต่างๆ ของภาครัฐในการสนับสนุนอุตสาหกรรม ภาครัฐต้องมีการศึกษาอุตสาหกรรมในเชิงลึกเพื่อให้มีความเข้าใจในอุตสาหกรรมอย่างชัดเจนและเพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกของ

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และนำมาพิจารณางบประมาณและวางแผนการดำเนินการให้เกิดประโยชน์และผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม ภาครัฐควรมีบทบาทในการเป็นหน่วยงานกลางเพื่อประสานกลุ่มอุตสาหกรรมและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ในการสร้างความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ควรมีการพัฒนาการให้บริการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรม รวมทั้งมีการให้บริการเพื่อรองรับความต้องการในด้านต่างๆ ของอุตสาหกรรม เช่น การสร้างห้องทดลอง การสร้างโรงงานตัวอย่าง การสร้างหน่วยบ่มเพาะธุรกิจเพื่อสร้างผู้ประกอบการใหม่ การสร้างห้องตัวอย่างผ้าและวัตถุดิบที่มีความทันสมัย และมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ประกอบการทราบอย่างทั่วถึง

7.2.3.6 ภาคการศึกษาควรมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สามารถสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความรู้เฉพาะด้านที่ตรงต่อความต้องการของอุตสาหกรรมเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย เช่น การจัดการการผลิต การจัดการการตลาด การสร้างแพทเทิร์นอุตสาหกรรมในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ (Product Champions) ฯลฯ

### 7.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลการการศึกษาไปใช้ประโยชน์

7.3.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ ผลจากการศึกษาค้นคว้าทำให้ได้นวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ที่เริ่มต้นจากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในวิจัย และศึกษาวิจัยจากการวิจัยคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ครอบคลุมทุกลักษณะธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ และรูปแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่สรุปตามลักษณะการประกอบการหลัก ขนาดธุรกิจ และตำแหน่งตราสินค้าต่างๆ ที่มีในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ทางด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และนำมาสังเคราะห์เป็นตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย และทำการตรวจสอบตัวแบบที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิจัยเชิงสำรวจและการวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูง

7.3.2 ประโยชน์เชิงนโยบาย ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ รูปแบบ และตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย รวมทั้งหลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติต่างๆ ทางด้านการสร้างคุณค่าที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้ หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา อาทิเช่น สถาบันอุตสาหกรรมสิ่งทอ สมาคมเครื่องนุ่งห่มไทย กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดในการพัฒนานโยบายและแผนงานทางด้านการสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เพื่อสนับสนุน

การจัดการเชิงความสัมพันธ์ การวางแผนกลยุทธ์การสร้างคุณค่า และการพัฒนาความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มและการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยให้มีความแข็งแกร่ง

7.3.3 ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ผลสรุปตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ รูปแบบ และกลยุทธ์การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่ได้จากการวิจัยนี้ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถนำไปใช้ได้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจของแต่ละองค์กร เนื่องจากเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมทุกลักษณะธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย รวมทั้งได้มีการนำตัวบ่งชี้และองค์ประกอบจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ รวมทั้งการใช้เทคนิคการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis: DA) มาพัฒนาโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ซึ่งผู้ประกอบการที่ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถนำโปรแกรมประเมินที่พัฒนาในการศึกษานี้ไปใช้ประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างบริษัทและผู้ซื้อหรือคู่ค้า เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปพัฒนาการสร้างคุณค่าขององค์กร

#### 7.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 1 จากผลการดำเนินการวิจัยสามารถนำเสนอแนวทางในการศึกษาเพื่อต่อยอดและขยายผลการศึกษาวิจัยทางด้านการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ดังนี้

7.4.1 นวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ และสังเคราะห์รูปแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือจากการเก็บรวมข้อมูลจากลักษณะธุรกิจต่างๆ ที่มีในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จึงควรมีการศึกษาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือโดยเน้นเฉพาะกลุ่มธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย และเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีศักยภาพในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการที่มีตราสินค้าที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) หรือกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีศักยภาพทางด้านการออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมทั้งไทยดีไซน์เนอร์มีความพร้อมและมีขีดความสามารถทางการแข่งขันในการพัฒนาสู่ระบบแบรนด์สากล จึงควรมีการศึกษาในเชิงลึกเพื่อพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือระหว่างกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างตัวแบบของเครือข่ายความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ เพื่อนำไปสู่ในการพัฒนาเป็นแบรนด์สากล

7.4.2 ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานในส่วนของอุตสาหกรรมปลายน้ำระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่เป็นผู้ขาย

หรือซัพพลายเออร์และผู้ซื้อหรือลูกค้า จึงควรมีการขยายผลการศึกษาศึกษาการสร้างคุณค่าเชิงความมื่อระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยเพิ่ม ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยยังขาดความเชื่อมโยงกันตลอดทั้งห่วงโซ่ จึงควรมีการศึกษาและวิจัยเพื่อสร้างความเชื่อมโยงและพัฒนาความร่วมมือในการสร้างคุณค่าระหว่างห่วงโซ่อุปทาน ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่าการสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มธุรกิจห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ต้องมีความเหมาะสมของขนาดธุรกิจ และมีความสอดคล้องกันของเป้าหมายในการสร้างคุณค่าของแต่ละฝ่าย ซึ่งกลุ่มธุรกิจที่ควรส่งเสริมและมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือระหว่างห่วงโซ่อุปทาน มีดังนี้ การศึกษาสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้แก่ กลุ่มบริษัทที่มีสินค้าแฟชั่นซึ่งเป็นผู้ค้าปลีก (Retailers) รายใหญ่ ที่มีตราสินค้าตลาดจำนวนมาก (Mass-Market Brands) และอุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมทอผ้า ถักผ้า ย้อมผ้า และพิมพ์ผ้า เพื่อพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือในการเพิ่มขีดความสามารถด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การลดระยะเวลาส่งมอบ (Lead Time Reduction) และการเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด (Speed to Market) การศึกษาศึกษาสร้างคุณค่าเชิงร่วมมือระหว่างบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่มีประเภทสินค้าที่มุ่งเน้นทางการใช้งาน (Functional Wear) เช่น กลุ่มสินค้า Innerwear และ กลุ่มสินค้า Sportswear และผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมร่วมกัน

7.4.3 ในการศึกษาเป็นการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยและผู้ซื้อหรือลูกค้า ซึ่งเป็นรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานในแนวคิด จึงควรมีการศึกษาศึกษาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่มีรูปแบบของความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานในลักษณะอื่นๆ เพิ่ม ได้แก่ การพัฒนาความร่วมมือในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ประกอบการที่มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เป็นผู้ค้าส่งในตลาดค้าส่งของประเทศไทยมีขีดความสามารถทางการผลิตสินค้าแฟชั่นที่มีความหลากหลายและรวดเร็วรวมทั้ง กลุ่มผู้ประกอบการที่มีตราสินค้าที่มีความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) และกลุ่มผู้ประกอบการที่มีธุรกิจขนาดเล็กที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) มีศักยภาพทางการออกแบบและมีฝีมือที่มีความเป็นเอกลักษณ์และเป็นที่ยอมรับของลูกค้าต่างชาติ รวมทั้งสถานที่จัดหน้าของกลุ่มผู้ประกอบการต่างๆ ดังกล่าว เช่น ตลาดนัด และตลาดค้าส่งของประเทศไทยมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้าต่างชาติและสามารถสร้างรายจากนักท่องเที่ยว จึงควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมแฟชั่นของประเทศไทยในกลุ่มผู้ประกอบการในตลาดค้าส่ง กลุ่มผู้ประกอบการที่มีตราสินค้าที่มีความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands) และกลุ่ม

ผู้ประกอบการมีธุรกิจขนาดเล็กที่มีดีไซน์นำ (Design-Led Brands) เพื่อพัฒนาตัวแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในต่างกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมในการสร้างรายได้และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ

## 7.5 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

การศึกษานี้เป็นการพัฒนาตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์และผู้ซื้อหรือคู่ค้าที่เป็นการค้าระหว่างธุรกิจ (B2B) ด้วยการศึกษาเชิงผสมผสานวิธี และนำผลการศึกษาวิจัยมาพัฒนาเป็นโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ดังนั้นจากแนวทางและวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยดังกล่าวอาจทำให้ผลการศึกษามีข้อจำกัดในด้านต่างๆ ดังนี้

7.5.1 ด้านข้อมูลที่ได้จากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยจึงเป็นข้อมูลที่ได้จากบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่เป็นผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ โดยไม่ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ซื้อและคู่ค้าประเภทต่างๆ จึงอาจทำให้ผลการวิจัยนี้ขาดข้อมูลในเชิงลึกในส่วนของผู้ซื้อหรือคู่ค้า รวมทั้งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงผสมผสานวิธีมีผู้ประกอบการที่มีขนาดธุรกิจลักษณะการประกอบการ และตำแหน่งธุรกิจต่างๆ กัน โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพมีการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้ประกอบการที่มีขนาดธุรกิจ ลักษณะการประกอบการ และตำแหน่งตราสินค้าอยู่ในจำนวนที่ไม่เท่ากัน และในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณมีผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดธุรกิจ ลักษณะการประกอบการ และตำแหน่งตราสินค้าอยู่ในจำนวนที่ไม่เท่ากัน จึงทำให้ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่ได้จากการศึกษานี้ โน้มเอียงไปทางลักษณะการประกอบการ OBM จึงอาจไม่สามารถนำไปอธิบายในบางกลุ่มธุรกิจได้ ครอบคลุมสมบูรณ์ทั้งหมด รวมทั้งการเก็บข้อมูลในส่วนของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือด้านผลกำไรที่บริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยได้รับจากการทำงานร่วมกับผู้ซื้อหรือคู่ค้า ไม่สามารถเก็บข้อมูลผลกำไรที่บริษัทได้รับเป็นจำนวนเงิน เนื่องจากเป็นข้อมูลภายในของบริษัท จึงอาจทำให้ขาดข้อมูลเชิงตัวเลขในส่วนนี้

7.5.2 ด้านการสร้างตัวแบบในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ซึ่งเป็นการพัฒนาขึ้นจากผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และผลการวิจัยเชิงสำรวจจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ผลที่ได้จากการศึกษาจึงเป็นตัวแบบในการสร้าง

คุณค่าเชิงความร่วมมือและเป็นแนวปฏิบัติต่างๆ ที่นำมาใช้ได้เฉพาะกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จึงอาจทำให้ผลของการวิจัยนี้ไม่สามารถนำไปปรับใช้กับอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้



## รายการอ้างอิง

- BARRATT, M. .2004Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9, .42-30
- BRICQ, N. .2013NCP Report on Implementation of The OECD Guidelines in The Textile and Clothing Sector.
- BRUCE, M., DALY, L. & TOWERS, N. .2004Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International Journal of Operations & Production Management*, 24, .170-151
- CORSARO, D., RAMOS, C., HENNEBERG, S. C. & NAUDÉ, P. .2012The impact of network configurations on value constellations in business markets — The case of an innovation network. *Industrial Marketing Management*, 41, .67-54
- COULIBALY, M. & SAUVÉ, L. .2010Value Creation in Brand Alliances: A Dynamic Conceptualization. *Journal of business market management*, 4, .25-3
- CRESWELL, J. W. & PLANO CLARK, V. L. .2011*Designing and conducting mixed methods research*, Los Angeles, SAGE Publications.
- DAVIS, F. .1989Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13, .340-319
- DIVITA, L., CASSILL, N. & LUDWIG, D. .2006Value and fairness in US textile industry partnerships. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10, .465-447
- DOMINGUEZ-PÉRY, C., AGERON, B. & NEUBERT, G. .2013A service science framework to enhance value creation in service innovation projects. An RFID case study. *International Journal of Production Economics*, 141, .451-440
- ENZ, M. G. & LAMBERT, D. M. .2012Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures. *Industrial Marketing Management*, 41, .507-495
- FAWCETT, S. E., MAGNAN, G. M. & MCCARTER, M. W. .2008A Three-Stage Implementation Model for Supply Chain Collaboration. *Journal of Business Logistics*, 29, .112-93
- FECHNER, G. T. .1889Elemente der Psychophysik.

- FUGATE , B., SAHIN , F. & MENTZER , J. T. .2006Supply Chain Management Coordination Mechanism. *Journal of Business Logistics*, 27, .161-129
- HAIR, J. F. .2010*Multivariate data analysis : a global perspective*, Upper Saddle River, N.J., Pearson Education.
- HAIR, J. F., BUSH, R. P. & ORTINAU, D. J. .2006*Marketing research : within a changing information environment*, Maidenhead, McGraw-Hill Education.
- HAKSEVER, C., CHAGANTI, R. & COOK, R. G. .2004A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics*, 49, .307-295
- HAMMERVOLL, T. 2009a. Value-Creation Logic in Supply Chain Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16, .241-220
- HAMMERVOLL, T. 2009b. Value creation in supply chain relationships: a critique of governance value analysis. *European Journal of Marketing*, 43, .639-630
- HAMMERVOLL, T. .2010Value-creation initiatives in buyer-seller relationships. *European Business Review*, 22, .555-539
- HAMMERVOLL, T. .2011Honeymoons in supply chain relationships. *The International Journal of Logistics Management*, 22, .279-264
- HAMMERVOLL, T. .2012Managing interaction for learning and value creation in exchange relationships. *Journal of Business Research*, 65, .136-128
- HSIEH, P.-F., LEE, C.-S. & HO, J. C. .2012Strategy and process of value creation and appropriation in service clusters. *Technovation*, 32, .439-430
- HWANG, H. J. & SERUGA, J. .2011An Intelligent Supply Chain Management System to Enhance Collaboration in Textile Industry. *International Journal of u- and e-Service, Science and Technology*, 4
- JOHANNESSEN, J.-A. & OLSEN, B. .2010The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 30, .511-502
- KALAFUT, P. C. .2003Automotive Value Creation Index. .4-1
- LADO, A. A., PAULRAJ, A. & CHEN, I. J. .2011Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 22, .221-202



- LAEEQUDDIN, M., SAHAY, B. S., SAHAY, V. & ABDUL WAHEED, K. .2010 Measuring trust in supply chain partners' relationships. *Measuring Business Excellence*, 14, .69-83
- MAINE, E., LUBIK, S. & GARNSEY, E. .2012 Process-based vs. product-based innovation: Value creation by nanotech ventures. *Technovation*, 32, .192-179
- MARTINO, M. D. & MARASCO, A. .2007 Approaches to supply chain logistics integration in the textile/clothing sector: an exploratory study in the Region of Campania. *European Transport*
- MCCORMACK, D. .2001 Integrating business processes for global alignment and supply chain management. *Business Process Management Journal*, 7, .130-113
- MCINTYRE, D., WIKLEY, F., SOMEKH, B., PATRICK, H., FREEDMAN, E. S. & BRITISH EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION. .2000 *Quality conditions for quality research : guidance for good practice in the employment of contract researchers in education*, Southwell, British Educational Research Association.
- MIKE HALES, J. P., NEETI BHARDWAJ .2011 Key Supplier Collaboration Ner Way to Drive Value. *Supply Chain Management Review*, .52-50
- MÖLLER, K. .2006 Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*.
- MÖLLER, K. & RAJALA, A. .2007 Rise of strategic nets — New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36, .908-895
- NGUGI, I. K., JOHNSEN, R. E. & ERDÉLYI, P. .2010 Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17, .278-260
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. & CLARK, T. .2010 *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Hoboken, NJ, Wiley.
- PAULRAJ, A. & CHEN, I. J. .2007 Strategic Buyer? Supplier Relationships, Information Technology and External Logistics Integration. *The Journal of Supply Chain Management*, 43, .14-2
- RITALA, P. & HURMELINNA-LAUKKANEN, P. .2009 What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooperation. *Technovation*, 29, .828-819

- RODRIGUEZ-DÍAZ, M. & ESPINO-RODRIGUEZ, T. F. .2006 Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities. *Business Process Management Journal*, 12, .502-483
- ROY, S., SIVAKUMAR, K. & WILKINSON, I. F. .2004 Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, .79-61
- SAHAY, B. S. .2003 Supply chain collaboration The key to value creation. *Work Study*, 52, .83-76
- SCHMUCK, R. A. .2006 *Practical action research for change*, Thousand Oaks, Calif., Corwin Press.
- SIMATUPANG, T. & SRIDHARAN, R. .2002 The Collaborative Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 13, .30-15
- SIMATUPANG, T. M., WRIGHT, A. C. & SRIDHARAN, R. .2002 The knowledge of coordination for supply chain integration. *Business Process Management Journal*, 8, .308-289
- SMALS, R. G. M. & SMITS, A. A. J. .2012 Value for value—The dynamics of supplier value in collaborative new product development. *Industrial Marketing Management*, 41, .165-156
- ULRICH, K. T. & EPPINGER, S. D. .2012 *Product Design and Development*.
- VAN HORNE, C., FRAYRET, J.-M. & POULIN, D. .2006 Creating value with innovation: From centre of expertise to the forest products industry. *Forest Policy and Economics*, 8, .761-751
- VERDU, A. J., GÓMEZ-GRAS, J. M. & MARTÍNEZ-MATEO, J. .2012 Value creation through production offshore–inshore strategies in a footwear industry cluster: A coevolutionary perspective. *International Business Review*, 21, .356-342
- กัลยา, ว .2550 .สถิติสำหรับงานวิจัย, กรุงเทพฯ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัสหิรัญปรีดา, ก .2553 .กลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อความสามารถในการแข่งขัน .วารสารวิจัยและพัฒนา, 2, .98-90
- นงลักษณ์, ว .วิธีวิทยาระดับสูงด้านการวิจัยและสถิติ .2538 .วารสารวิธีวิทยาการวิจัย 7, .36-1
- รัชนิกุล, ภปี .2550 .ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนชุดวิชาที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณของนักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชโดยการวิเคราะห์พหุระดับ .วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช, 20, .143-131

สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ .2554การพัฒนาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย กรุงเทพฯ, สถาบันพัฒนา  
อุตสาหกรรมสิ่งทอ.

สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์ , ด.ก ., ธัญญา วสุศรี , กรทิพย์ วัชรปัญญาวงศ์ .2554แนวทางการสร้างห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมสิ่งทอ กรุงเทพฯ,  
สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม .2554สรุปสถานะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี .2555 และแนวโน้มปี 2554

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.2557 .

สำนักบริการส่งออก.2556 .

สุวิมล, ต .2555 .การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์.







ตาราง ก-1 ผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	วันที่ สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์
1.คุณ ยุทธนา ศิลปสรรค์วิชช์	เลขาธิการสมาคมอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย	สมาคมอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย	26/11/2555	1:23:56
2.คุณ พิษณุ มุณีกันนธ์	ผู้อำนวยการบริหารมูลนิธิ พัฒนาอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย	มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย	30/1/2556	00:52:54
3.ม.ล. คพาทอง ทองใหญ่	ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริม การออกแบบและนวัตกรรม เพื่อการค้า	สถาบันส่งเสริมการ ออกแบบและนวัตกรรม เพื่อการค้า กรมส่งเสริมการค้าระหว่าง ประเทศ กระทรวงพาณิชย์	3//6/2556	01:18:16
4.คุณ จันทิรา ยิมเรวัต วิวัฒน์รัตน์	รองอธิบดีกรมส่งเสริมการค้า ระหว่างประเทศ	กรมส่งเสริมการค้าระหว่าง ประเทศ กระทรวงพาณิชย์	25/1/2556	01:08:23
5.คุณ ประดิษฐ์ รัตนวิจิตรศิลป์	รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนา อุตสาหกรรมสิ่งทอ	สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรม สิ่งทอ	14/12/2555	01:14:20
6.ดร. อภินิษฐ์ ไส้ศัตรูไกล	ผู้อำนวยการศูนย์สร้างสรรค์ งานออกแบบ	ศูนย์สร้างสรรค์งาน ออกแบบ สำนักงานบริหารและ พัฒนาองค์ความรู้	22/5/2556	01:09:31
7.คุณ วิวัฒน์ หิรัญพฤกษ์	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่ง ทอ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรม สิ่งทอ	5/2/2556	01:17:56
8.ดร. รจนา โกศัยยานนท์	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ทีที ไอเอส จำกัด	บริษัท ทีทีไอเอส จำกัด	15/1/2556	00:56:57
9.คุณ พงษ์ศักดิ์ อัสสกุล	- นายกสมาคมอุตสาหกรรมสิ่ง ทอไทย - กรรมการผู้จัดการโรงงานทอ ผ้ากรุงเทพ จำกัด	- สมาคมอุตสาหกรรมสิ่ง ทอไทย - โรงงาน ทอผ้ากรุงเทพ จำกัด	1/03/2557	58:00:23
10.คุณ มยุรี ณ รัชศิลป์	- นายกสมาคมอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ใยสังเคราะห์ - เลขานุการบริษัทไทย เรยอน จำกัด (มหาชน)	- สมาคมอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ใยสังเคราะห์ - บริษัทไทย เรยอน จำกัด (มหาชน)	4/3/2557	01:28:23
11.คุณ ศรุต ชินวัตร	- นายกสมาคมไหมไทย - กรรมการผู้จัดการ บริษัท ชิน วัตร ไหมไทย	- สมาคมไหมไทย บริษัท ชินวัตรไหมไทย (ประเทศไทย) จำกัด	10/2/2557	01:11:03

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	วันที่ สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์
12.คุณ สุวิทย์ จตุจินดา	นายกสมาคมพ่อค้าผ้าไทย	สมาคมพ่อค้าผ้าไทย	24/2/2557	01:03:35
13.คุณ พระขรรค์ชัย ศรีภาวาทิกุล	- อุปนายกสมาคมชาวโป้เบ้ - ประธานศูนย์บริการส่งออก โป้เบ้	- สมาคมชาวโป้เบ้ - ศูนย์บริการส่งออกโป้เบ้	30/1/22557	02:11:47
14.คุณ สันต์ อุปพัทธางกูร	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ฟา เบอร์ แฟล็กส์ แอนด์ แบน เนอร์ จำกัด (ไทยแลนด์)	บริษัท ฟาเบอร์ แฟล็กส์ แอนด์ แบนเนอร์ ไทย) จำกัด (แลนด์)	10/3/2557	00:55:30
15.คุณ เฉลิมพรณี อุปพัทธางกูร	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท ปากน้ำเท็กซ์ไทล์ จำกัด	บริษัท ปากน้ำเท็กซ์ไทล์ จำกัด	10/3/2557	01:15:01
16.คุณ ชล วุทธานันท์	กรรมการผู้จัดการ บริษัท เท็กซ์ไทล์แกลลอรี จำกัด	บริษัท เท็กซ์ไทล์แกลลอรี จำกัด	15/03/2557	01:11:02
17.คุณ ชีรภาพ เอี้ยวพิทยากุล	กรรมการผู้จัดการ บริษัท จง พัฒนา จำกัด	บริษัท จงพัฒนา จำกัด	3/3/2557	01:31:43
18.คุณ ไพพรรณ หลีกแหลม	ผู้จัดการทั่วไป บริหาร ศูนย์การค้าเอ็มโพเรียม	Emporium Shopping Complex	19/2/2557	01:15:41
19.คุณ สิริลักษณ์ จงอุดมสุข	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายขาย	Central Pattana Public Company Limited	12/2/2557	01:55:02

## ตาราง ก-2 ผู้ประกอบการ

ชื่อผู้ประกอบการ	ตำแหน่ง	บริษัท	วันที่ สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์
1. คุณ วัลลภ วิตนากร <sup>1</sup> คุณ วสันต์ วิตนากร <sup>2</sup>	<sup>1</sup> กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไฮ- เทค แอปพาวเรล จำกัด  <sup>2</sup> รองประธานสภาอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย และกรรมการ และที่ปรึกษาสมาคมอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	- บริษัท ไฮ-เทค แอปพาวเรล จำกัด  - สมาคมอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย	23/2/2556	01:00:42
2. คุณ สุกิจ คงปิยาจารย์	- กรรมการผู้จัดการ - คณะกรรมการสมาคม อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย - รองเลขาธิการสภาอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย	- บริษัท ฮงเส็งการทอ จำกัด - สมาคมอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย - สภาอุตสาหกรรมแห่ง ประเทศไทย	22/1/2556	01:30:12

ชื่อผู้ประกอบการ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	วันที่ สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์
1. คุณ พงษ์สันต์ วงษ์เสริมศิริ <sup>1</sup> คุณ นวิน บรรณพิริย <sup>2</sup>	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายศูนย์วิจัย และพัฒนา ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์	บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)	22/11/2555	01:37:36
2. คุณ ปณิธาน ปวโรฬารวิทยา	กรรมการผู้จัดการ บริษัท บุติคนิว ซิติ จำกัด (มหาชน)	บริษัท บุติคนิวซิติ จำกัด (มหาชน)	15/3/2556	00:47:58
3. คุณ ปันดดา กัมภรทิพย์	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ชาลอม จำกัด	บริษัท ชาลอม จำกัด	21/1/2556	01:14:30
4. คุณ ถาวร กนกวงษ์	- กรรมการบริหารบริษัท บลูพิน อินเตอร์เทรด จำกัด - นายกสมาคมอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย	- บริษัท บลูพิน อินเตอร์ เทรด จำกัด - สมาคมอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย	8/1/2556	01:43:43
5. คุณ สมชัย ส่งวัฒนา	ประธานกรรมการบริหาร บริษัท แอทแบงค็อก จำกัด	บริษัท แอทแบงค็อก จำกัด	14/3/2556	01:13:09
6. คุณ นลินี สุวรรณพัตรา	- กรรมการผู้จัดการบริษัท ฮาร์ด แอนด์มายด์แอฟฟาเรล จำกัด - อุปนายกสมาคมอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย	- บริษัท ฮาร์ดแอนด์มายด์ แอฟฟาเรล จำกัด - สมาคมอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มไทย	22/1/2556	01:03:36
9. คุณ มาโนช ปธนสมิทธิ์ <sup>1</sup> คุณ ภูมิ ปธนสมิทธิ์ <sup>2</sup> คุณ พลเดช สกลพงศ์ไพโรจน์ <sup>3</sup>	<sup>1</sup> กรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปฝ่าย ตลาดในประเทศ <sup>2</sup> ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปฝ่ายตลาด ต่างประเทศและฝ่ายผลิต(ส่วน โรงงาน)	บริษัท จูเนียร์ การ์เมนท์จำกัด	6/12/2555	01:36:38
10. คุณ ปิรันธน์ ธรรมมงคล	- กรรมการผู้จัดการ บริษัท กรีน วิล เทรดดิ้ง จำกัด - นายกสมาคมอุตสาหกรรมฟอก ย้อมพิมพ์และตกแต่งสำเร็จสิ่งทอ ไทย	- Thanapaisal R.O.P - Greenville Trading Co., Ltd. - Textile House Co., Ltd. - สมาคมอุตสาหกรรมฟอก ย้อมพิมพ์และตกแต่งสำเร็จสิ่ง ทอไทย	23/2/2556	01:00:42
11. คุณสุวรรณชัย โลหะวัฒนกุล	- กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทย คานตะ จำกัด - กรรมการเลขานุการมูลนิธิ คณะกรรมการสถาบันพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม	- บริษัท ไทยคานตะ จำกัด - สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม	22/1/2556	01:30:12



ชื่อผู้ประกอบการ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	วันที่ สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์
12. คุณ วีระพรรณ เพียรกุล	ผู้จัดการฝ่ายการตลาดบริษัท เพียรกุล ไหมและฝ้าย จำกัด	บริษัท เพียรกุล ไหมและฝ้าย จำกัด	22/11/2555	01:37:36
13. คุณ ศักดิ์จิระ เวียงเก่า	กรรมการผู้จัดการ บริษัท บายศรี ศรีเอิ้น จำกัด	บริษัท บายศรี ศรีเอิ้น จำกัด	15/3/2556	00:47:58
14. คุณ พลพัฒน์ อัคระประภา	- Creative director - นายกสมาคมแฟชั่นดีไซน์เนอร์ กรุงเทพ	- แบรินด์ ASAVA - สมาคมแฟชั่นดีไซน์เนอร์ กรุงเทพ	21/1/2556	01:14:30
15. คุณ วชิระ สัญญาพร	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ทอใจ จำกัด	บริษัท ทอใจ จำกัด	8/1/2556	01:43:43
16. คุณ อุไร สัจจะโพลูย์	ผู้จัดการฝ่ายออกแบบ Hattra Thai Handicraft	Hattra Thai Handicraft Ban-Na-Ngam Thai Cotton&Silk	14/3/2556	01:13:09
17. คุณ กิตติศักดิ์ นภามันคง	ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิตบริษัท ทัฟท์ เอ็นจิเนียริง จำกัด	บริษัท ทัฟท์ เอ็นจิเนียริง จำกัด	22/1/2556	01:03:36
18. คุณ ธนัท ศรีวิสารกร	ดีไซน์เนอร์และเจ้าของแบรนด์ Paul B.	บริษัท พัดประพน จำกัด	3/12/2555	01:23:09
19. คุณ จุฑารัตน์ พยัคเลิศ	ผู้จัดการทั่วไป	Magathai	22/11/2555	01:52:14
20. คุณ ณิชพร ปิ่นเพชร	Creative Director	Minitiger	13/3/2556	01:15:10
21. คุณ นิชชรี อธิวงศ์ภัสสร	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ปริ้นเซ สบรา จำกัด	บริษัท ปริ้นเซสบรา จำกัด	24/12/2555	01:15:11
22. คุณศทา กฤตพลา	ผู้จัดการ แบรินด์ ISSUE	ISSUE	18/1/2556	00:53:32
23. คุณ คล้ายเดือน สุขหุด	กรรมการผู้จัดการ บริษัท Sretsis Co., Ltd.	Sretsis Co., Ltd.	29/1/2557	01:12:29
24. คุณ กฤตินา อิศรางกูร ณ อยุธยา <sup>1</sup> คุณ ชลิก อิศรภักดี <sup>2</sup>	General Manager <sup>1</sup> Merchandising Director <sup>2</sup>	Greyhound Co., Ltd.	27/1/2557	01:54:26





## แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย

### คำชี้แจง

แนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์ ขออนุญาตสัมภาษณ์ (ขออนุญาตบันทึกคำสัมภาษณ์) เน้นผู้บริหารเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกเรื่อง

นวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

### วันที่สัมภาษณ์ \_\_\_\_\_

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- ข้อมูลส่วนบุคคล
 

ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

บริษัท \_\_\_\_\_ โทรศัพท์ \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_ Website \_\_\_\_\_

ประสบการณ์การทำงาน \_\_\_\_\_ ปี จำนวนพนักงาน \_\_\_\_\_ คน อายุกิจการ \_\_\_\_\_ ปี
- สินค้าหลัก (Specialized Main Items)
 

1. \_\_\_\_\_ Men (%) \_\_\_\_\_ Lady (%) \_\_\_\_\_ Children (%) \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ Men (%) \_\_\_\_\_ Lady (%) \_\_\_\_\_ Children (%) \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ Men (%) \_\_\_\_\_ Lady (%) \_\_\_\_\_ Children (%) \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_ Men (%) \_\_\_\_\_ Lady (%) \_\_\_\_\_ Children (%) \_\_\_\_\_
- ประเภทของผู้ผลิต (Type of Manufacturers)
 

OEM (%) \_\_\_\_\_ ลูกค้าที่ผลิตให้ \_\_\_\_\_

ODM (%) \_\_\_\_\_ ลูกค้าที่ออกแบบและผลิตให้ \_\_\_\_\_

OBM (%) \_\_\_\_\_ ตราสินค้า (Brands) \_\_\_\_\_
- ตลาดหลัก (Main Markets)
 

ตลาดในประเทศ (%) \_\_\_\_\_ รายนามลูกค้า \_\_\_\_\_

ตลาดส่งออก (%) \_\_\_\_\_

U.S.A (%) \_\_\_\_\_ รายนามลูกค้า \_\_\_\_\_

Europe (%) \_\_\_\_\_ รายนามลูกค้า \_\_\_\_\_

Japan (%) \_\_\_\_\_ รายนามลูกค้า \_\_\_\_\_

Other (%) \_\_\_\_\_ รายนามลูกค้า \_\_\_\_\_
- ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels)
 

ผู้ค้าส่ง (Wholesaler) (%) \_\_\_\_\_ ช่องทางการจัดจำหน่าย \_\_\_\_\_

ผู้ค้าปลีก (Retailer) (%) \_\_\_\_\_ ช่องทางการจัดจำหน่าย \_\_\_\_\_

ห้างสรรพสินค้า \_\_\_\_\_ จำนวนเคาน์เตอร์ \_\_\_\_\_ จำนวนร้าน (สาขา) \_\_\_\_\_

อื่นๆ \_\_\_\_\_

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

### 2.1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships)

คำถาม: บริษัทของท่านและผู้ซื้อหรือคู่ค้ามีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์อย่างไร

ประเด็น	บันทึกผู้สัมภาษณ์
ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)	
การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)	
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objective in Exchange Relationships)	
อื่นๆ	

### 2.2 กลยุทธ์ในการสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies)

คำถาม: บริษัทของท่านมีกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าร่วมกับผู้ซื้อหรือคู่ค้าอย่างไร

ประเด็น	บันทึกผู้สัมภาษณ์
ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)	
บทบาทและอำนาจต่อรอง (Roles and Bargaining Power)	
กลไกการจัดการ (Management Mechanisms)	
อื่นๆ	

### 2.3 ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)

คำถาม: บริษัทของท่านและผู้ซื้อหรือคู่ค้ามีความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานอย่างไรและในด้านใดบ้าง

ประเด็น	บันทึกผู้สัมภาษณ์
ความเชื่อใจ (Trust)	
ความตรงไปตรงมา (Openness)	
การสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)	
กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อหรือคู่ค้า (Activities and Process Linkages)	
ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อหรือคู่ค้า (Degree of Supply Chain Relationships)	
อื่นๆ	

### 2.4 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

คำถาม: ท่านคิดว่าอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีลักษณะเฉพาะอย่างไร และลักษณะเฉพาะเหล่านี้ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าในห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มของไทยอย่างไร

ประเด็น	บันทึกผู้สัมภาษณ์
ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย	
ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย	
ขีดความสามารถของอุตสาหกรรม	
การสนับสนุนจากภาครัฐ	
การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ	
การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ	
อื่นๆ	

### 2.5 คุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value)

คำถาม: บริษัทของท่านได้รับคุณค่าในด้านใดจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ซื้อหรือลูกค้า

ประเด็น	บันทึกผู้สัมภาษณ์
ผลกำไร	
ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	
อื่นๆ	



ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์  
(Item-Objective Congruence Index: IOC)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์**  
**(Item-Objective Congruence Index: IOC)**  
**ของแบบสอบถามเพื่องานวิจัย เรื่อง นวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือใน**  
**อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย**  
**(Innovation of Collaborative Value Creation Model in Garment Industry in Thailand)**

**ผู้เชี่ยวชาญ**

คนที่	ชื่อ -นามสกุล	ตำแหน่ง
1	คุณ ถาวร กนกวลีวงศ์	นายกสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Thai Garment Manufacturing Association: TGMA) และกรรมการผู้จัดการ บริษัท บลูฟิน อินเตอร์เทรด จำกัด
2	คุณ พลพัฒน์ อัศวะประภา	นายกสมาคมแฟชั่นดีไซน์เนอร์กรุงเทพ (Bangkok Fashion Society: BSF) และผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์แบรนด์ ASAVA
3	คุณ จันทิรา ยิมเรวัต วิวัฒน์รัตน์	ผู้อำนวยการอาวุโส สำนักพัฒนาการค้าและธุรกิจ ไลฟ์สไตล์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์
4	ผศ. ดร. อโนทัย ชลชาติภิญโญ	อาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาการสิ่งทอ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5	ผศ. ดร. กรทิพย์ วัชรปัญญาวงศ์	หัวหน้าภาควิชาวิทยาการสิ่งทอ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ**

**องค์ประกอบที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships)** หมายถึง ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมาย ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง และกลไกการจัดการในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่าง บริษัทและผู้ซื้อ



ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)</b>							
1.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
2.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
6.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
7.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
8.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)</b>							
1.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objectives)</b>							
1.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
3.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
6.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
7.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
8.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

**องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies) หมายถึง ลักษณะเฉพาะ**  
**บทบาทและอำนาจการต่อรอง และกลไกการจัดการในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์**  
**ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ**

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)</b>							
1.	1	1	0	1	1	0.8	สอดคล้อง
2.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง





**องค์ประกอบที่ 4 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand)** หมายถึง ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย

ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย ชีตความสามารถของอุตสาหกรรม การสนับสนุนจากภาครัฐ สมาคม และสถาบันการศึกษาต่างๆ

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic)</b>							
1.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
6.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
7.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand)</b>							
1.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
4.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 ชีตความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capacities)</b>							
1.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
2.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
4.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ (Government Supportive)</b>							
1.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	1	1	1	1	-1	0.6	สอดคล้อง
3.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
5.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
6.	1	1	1	1	0	0.8	สอดคล้อง
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.5 การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Association Supportive)</b>							
1.	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.	1	1	1	1	-1	0.6	สอดคล้อง







## แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

### เรื่อง นวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย (Innovation of Collaborative Value Creation Model in Garment Industry in Thailand)

#### คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัย

- แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกหัวข้อ นวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย (Innovation of Collaborative Value Creation Model in Garment Industry in Thailand) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการและกระบวนการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Buyer-Seller Relationships) ในการค้าระหว่างธุรกิจ (Business to Business: B2B) เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย
- แบบสอบถามฉบับนี้มี 7 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้
  - ข้อมูลที่ทั่วไป
  - ข้อมูลด้านองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย และการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

ทั้งนี้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากแบบสอบถามจะนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อนำเสนอตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย โดยข้อมูลต่างๆ ที่เก็บในการวิจัยนี้จะเป็นความลับและใช้ในการศึกษาเท่านั้น

ผู้วิจัยในโครงการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน และขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

หากท่านมีข้อสอบถามเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ: ปวริน ตันตริยานนท์ นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยี  
และการจัดการนวัตกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่องสี่เหลี่ยม  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
  - ผู้บริหารระดับสูง เช่นกรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการ  ผู้บริหารระดับกลางเช่น ผู้จัดการแผนก/ฝ่าย/ ส่วน
  - ตำแหน่งอื่นๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_
2. ประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม
  - ต่ำกว่า 5 ปี  6-10 ปี  10-20 ปี  มากกว่า 20 ปี
3. อายุกิจการ
  - ต่ำกว่า 5 ปี  6-10 ปี  10-20 ปี  มากกว่า 20 ปี
4. ขนาดของสถานประกอบการ (จำนวนพนักงานทั้งหมด)
  - น้อยกว่า 50คน  ตั้งแต่ 50-199คน  ตั้งแต่ 200-500คน  ตั้งแต่ 501-1,000คน  ตั้งแต่ 1,000คนขึ้นไป
5. สัดส่วนของลักษณะการประกอบการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - ผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต(OEM) (%) \_\_\_\_\_  ผู้ผลิตมีดีไซน์(ODM) (%) \_\_\_\_\_  ผู้ผลิตที่มีตราสินค้า(OBM) (%) \_\_\_\_\_
6. สัดส่วนของประเภทสินค้าของธุรกิจท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - Lady (%) \_\_\_\_\_  Men (%) \_\_\_\_\_  Children (%) \_\_\_\_\_  Sportswear (%) \_\_\_\_\_
  - Innerwear (%) \_\_\_\_\_  อื่นๆ (โปรดระบุ) (%) \_\_\_\_\_
7. ตำแหน่งตราสินค้าของธุรกิจท่าน (Brand positions) (กรณีที่มีตราสินค้า)
  - ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands)
  - ตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass market brands)
  - ตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands)
8. สถานที่จัดจำหน่ายสินค้าในประเทศของท่าน (กรณีที่มีตราสินค้า) (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - เคาน์เตอร์ในห้างสรรพสินค้า  ร้านค้าปลีกในศูนย์การค้า  ศูนย์การค้าแฟชั่นค้าส่ง  เอาร์ทเล็ทมอลล์
  - ร้านค้าปลอดภาษี  งานแสดงสินค้า  อี-คอมเมิร์ซ  อื่นๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_
9. สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจท่าน  คำปลีก (Retail) (%) \_\_\_\_\_  คำส่ง (Wholesale) (%) \_\_\_\_\_
10. สัดส่วนของตลาดของธุรกิจท่าน  ในประเทศ (%) \_\_\_\_\_  ส่งออก (%) \_\_\_\_\_
11. ประเภทของผู้ซื้อ (Buyers) ของธุรกิจท่าน (โปรดเลือกตามลักษณะการประกอบการของธุรกิจท่าน) (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - ประเภทของผู้ซื้อที่ท่านรับจ้างผลิตให้ (OEM)
    - ผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail buyers)  ผู้ซื้อส่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agents and distributors)
    - อื่นๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_
  - ประเภทของผู้ซื้อที่ท่านรับจ้างออกแบบและผลิตให้ (ODM)
    - ผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail buyers)  ผู้ซื้อส่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agents and distributors)
    - อื่นๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_
  - ประเภทของผู้ซื้อที่ท่านออกแบบ ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีตราสินค้าของท่านให้ (OBM)
    - ผู้ซื้อเพื่อนำไปขายปลีก (Retail buyers)  ผู้ซื้อส่งผลิตในลักษณะตัวแทน (Agents and distributors)
    - อื่นๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_



**ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value Creation)**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในตารางที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยมีระดับคะแนน 4 = มากที่สุด หรือมีการปฏิบัติในประเด็นดังกล่าว 76-100% ระดับคะแนน 3 = ค่อนข้างมาก หรือมีการปฏิบัติในประเด็นดังกล่าว 51-75% ระดับคะแนน 2 = ค่อนข้างน้อย หรือมีการปฏิบัติในประเด็นดังกล่าว 26-50% ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด หรือมีการปฏิบัติในประเด็นดังกล่าว 1-25%

**องค์ประกอบที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Interaction in Exchange Relationships)**

**คำถาม** บริษัทของท่านและผู้ซื้อมีการปฏิบัติตามตัวบ่งชี้ของปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในแต่ละข้อในระดับคะแนนใด โปรดให้คะแนนตามลักษณะการประกอบธุรกิจของท่าน (OEM/ODM/OBM)

**คำอธิบาย** ปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในที่นี้หมายถึง ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ

ตัวบ่งชี้		OEM				ODM				OBM			
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ (Learning Interaction)</b>													
1.	บริษัทของท่านและผู้ซื้อมีการจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับอีกฝ่าย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	บริษัทของท่านมีการเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลจากผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	ผู้ซื้อมีการเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลจากบริษัทของท่าน	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	บริษัทของท่านและผู้ซื้อมีการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับอีกฝ่าย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
5.	บริษัทของท่านมีการพัฒนาจากการแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
6.	ผู้ซื้อมีการพัฒนาจากการแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาจากบริษัทของท่าน	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
7.	บริษัทของท่านและผู้ซื้อมีการแบ่งปันองค์ความรู้และการตัดสินใจร่วมกัน	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
8.	บริษัทของท่านและผู้ซื้อมีการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันจากการแบ่งปันความรู้	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 การมุ่งประสานกัน (Focus of Coordination)</b>													
1.	การมุ่งการติดต่อธุรกิจ (Transaction Focus) เช่น การจัดส่งข้อมูล การขาย การตลาด การผลิตและการส่งมอบสินค้า ฯลฯ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	การมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Focus) เช่น การให้คำแนะนำ การช่วยแก้ไขปัญหา การแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจร่วมกัน ฯลฯ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Objectives)</b>													
1.	ประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและการติดต่อธุรกิจ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	ประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้า	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	ประสิทธิภาพในการจัดจำหน่ายสินค้า	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	การเพิ่มยอดขายและการส่งเสริมการขาย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
5.	การสร้างตราสินค้าและการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
6.	การพัฒนาตลาดและช่องทางทางการจัดจำหน่าย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
7.	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
8.	การสร้างองค์ความรู้ใหม่และการเพิ่มขีดความสามารถ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

## องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation Strategies)

**คำถาม** บริษัทของท่านและผู้ซื้อมีการปฏิบัติตามตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าในแต่ละข้อในระดับคะแนนใด โปรดให้คะแนนตามลักษณะการประกอบการของธุรกิจท่าน (OEM/ODM/OBM)

**คำอธิบาย** กลยุทธ์การสร้างคุณค่าในที่นี้หมายถึง ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง และกลไกการจัดการในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ

ตัวบ่งชี้		OEM				ODM				OBM			
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ลักษณะเฉพาะ (Characteristics)</b>													
1.	ผู้ซื้อคัดเลือกบริษัทของท่านบนคุณภาพและการไปใช้นำประโยชน์	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	บริษัทของท่านและผู้ซื้อมีความคุ้นเคยกับกระบวนการและกิจกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	บริษัทของท่านและผู้ซื้อมองเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มข้อเสนอใหม่แก่ผู้ซื้อเพื่อรักษาตำแหน่งหรือเพื่อเพิ่มการแข่งขัน	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
5.	บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอตามความต้องการของผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
6.	บริษัทของท่านและผู้ซื้อมีการปรับปรุงข้อเสนอและการพัฒนาาร่วมกัน	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
7.	บริษัทของท่านและผู้ซื้อมีการประสานกันและพึ่งพากันตามลำดับ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
8.	บริษัทของท่านและผู้ซื้อมีความร่วมมือกันและมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 บทบาทและอำนาจการต่อรอง (Roles and Bargaining Power)</b>													
1.	ผู้ซื้อเป็นฝ่ายคัดเลือกและกำหนดให้บริษัทของท่านผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	ผู้ซื้อเป็นฝ่ายชักจูงให้บริษัทของท่านพัฒนาตามความต้องการของผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	บริษัทของท่านเป็นฝ่ายคัดเลือกผู้ซื้อที่มีความสอดคล้องทางธุรกิจ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	บริษัทของท่านเป็นฝ่ายปรับเปลี่ยนและขยายข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
5.	บริษัทของท่านและผู้ซื้อปรับปรุงและพัฒนาข้อเสนอร่วมกัน	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 กลไกการจัดการ (Management mechanisms)</b>													
1.	การมุ่งผลิตสินค้าและบริการให้มีต้นทุนต่ำ (Cost Focus)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	การสร้างแตกต่างจากคุณภาพ ความหลากหลาย และบริการ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus/Niche) การเจาะกลุ่มตลาด การคัดเลือกผู้ซื้อ และการจำกัดจำนวนผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	การมุ่งผู้ซื้อเป็นศูนย์กลางและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงของผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
5.	การผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย (Customization) การรับผลิตในจำนวนจำกัด และการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้เหมาะสมกับผู้ซื้อแต่ละราย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
6.	การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) และการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ (Product Champion)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
7.	การจัดการการผลิตที่มุ่งเน้นการลดความสูญเสีย (Lean Strategy)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
8.	การจัดการการผลิตและการส่งมอบที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด (Agile Strategy)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
9.	การสร้างตราสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของผู้ซื้อในแต่ละช่องทางบริหารจัดการจำหน่าย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

ตัวบ่งชี้		OEM				ODM				OBM			
10.	การขยายตลาดและการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความหลากหลาย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
11.	การลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
12.	การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการจากความต้องการของผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
13.	การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการหรือบริการเพื่อเพิ่มข้อเสนอใหม่	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
14.	การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่งข้อมูลและการติดต่อธุรกิจ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
15.	การจัดการภายในองค์กรเพื่อสร้างทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
16.	การนำเสนอความสามารถและองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
17.	การมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าของผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
18.	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขายและผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

### องค์ประกอบที่ 3 ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)

**คำถาม** บริษัทของท่านมีความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานร่วมกับผู้ซื้อตามตัวบ่งชี้ในแต่ละข้อในระดับคะแนนใด โปรดให้คะแนนตามลักษณะการประกอบการของธุรกิจท่าน (OEM/ODM/OBM)

**คำอธิบาย** ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานในที่นี้ หมายถึง ความร่วมมือระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อที่เกิดจากความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกัน และระดับของความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน

ตัวบ่งชี้		OEM				ODM				OBM			
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 ความเชื่อใจ (Trust)</b>													
1.	ความสม่ำเสมอของคุณภาพของสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามกำหนดเวลา	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	ความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	คู่ค้าในจำนวนจำกัด	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
5.	ความสัมพันธ์ในระยะยาว	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
6.	ความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของผู้ซื้อ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 ความตรงไปตรงมา (Openness)</b>													
1.	ความชัดเจนและเปิดเผย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	ความโปร่งใสของราคา	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 3.3 การสื่อสารร่วมกัน (Common Communication)</b>													
1.	การสื่อสารระหว่างองค์กรที่สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	การพบปะและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความโปร่งใสและมีคุณภาพ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	การเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีระหว่างบริษัทและผู้ขาย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 3.4 กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ (Activities and Process Linkages)</b>													
1.	การจัดส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	การจัดซื้อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	การวางแผนและการควบคุมการผลิต	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

ตัวบ่งชี้		OEM				ODM				OBM			
5.	การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
6.	การจัดการสินค้าคงคลัง	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
7.	การจัดส่งสินค้าและการกระจายสินค้า	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
8.	การวางแผนและการจัดการการจัดจำหน่าย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
9.	การวางแผนและการจัดการการส่งเสริมการขาย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
10.	การวางแผน การพยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 3.5 ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ (Degree of Supply Chain Relationships)</b>													
1.	การผลิตและการสั่งซื้อ (Arm-Length Relationships)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	การประสานกันในการติดต่อธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Transaction)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	การประสานกันในการแบ่งปันข้อมูลและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Coordination)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	การประสานกันในการแบ่งปันความรู้และการมีกิจกรรมความร่วมมือที่มีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่ (Collaboration)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

#### องค์ประกอบที่ 4 ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Industry in Thailand)

**คำถาม** ท่านคิดว่าอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมตามตัวบ่งชี้ในแต่ละข้อในระดับใด และระดับของลักษณะเฉพาะเหล่านี้ทำให้เกิดความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานและขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในระดับใด

**คำอธิบาย** ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในที่นี้หมายถึง ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย ขีดความสามารถของอุตสาหกรรม การสนับสนุนจากภาครัฐ สมาคม และสถาบันการศึกษาต่างๆ

ตัวบ่งชี้	ระดับของลักษณะเฉพาะ	ส่งผลต่อ											
		ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน				ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน							
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการไทย (Thai Entrepreneurial Characteristic)</b>													
1.	ความยืดหยุ่นอะลุ่มอล่วย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	ความซื่อสัตย์และจริงใจ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	ความเอื้อเฟื้อและเป็นมิตร	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	ความกล้าเสี่ยงและการทำงานเชิงรุก	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
5.	ความชัดเจนและเปิดเผย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
6.	ความเป็นระบบและการทำงานเป็นทีม	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
7.	ความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

ตัวบ่งชี้		ระดับของลักษณะเฉพาะ				ส่งผลต่อ															
						ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน				ขีดความสามารถทางการแข่งขัน											
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 ลักษณะเฉพาะของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มไทย (Characteristic of Garment Supply Chain in Thailand)</b>																					
1.	เครือข่ายและการเชื่อมโยงกันระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	การวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเพื่อรองรับความต้องการวัตถุดิบใหม่ที่มีความหลากหลายของอุตสาหกรรมปลายน้ำ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	เครื่องจักรและระบบการผลิตในอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำเพื่อรองรับความต้องการการผลิตในจำนวนจำกัดของอุตสาหกรรมปลายน้ำ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	ความหลากหลายของช่องทางจัดจำหน่ายในประเทศ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 ขีดความสามารถของอุตสาหกรรม (Industrial Capacities)</b>																					
1.	ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้รับจ้างผลิต (OEM) เพื่อส่งออก	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	ขีดความสามารถในการขยายตลาดและการส่งออกของผู้ผลิตและค้าปลีกที่มีตราสินค้า (OBM)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	ความหลากหลายของสินค้าและการปรับเปลี่ยนแฟชั่นที่รวดเร็วของผู้ประกอบการค้าส่งในประเทศ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	ขีดความสามารถของกลุ่มไทยดีไซน์เนอร์ในการพัฒนาสู่แบรนด์สากล	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
5.	การออกแบบและมีมือที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของผู้ประกอบการรายย่อยและผู้ผลิตสินค้าแฟชั่นที่มีความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-Led Brands)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ (Government Supportive)</b>																					
1.	วิสัยทัศน์ในการสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	มาตรฐานและระบบการทำงานของภาครัฐ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	ความรู้และความสามารถของบุคลากรในภาครัฐ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	ประโยชน์ของโครงการต่างๆ ในการสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
5.	การสนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
6.	มาตรฐานของกฎหมายการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.5 การสนับสนุนจากสมาคมต่างๆ (Association Supportive)</b>																					
1.	ความร่วมมือและการแบ่งปันระหว่างสมาชิกของสมาคมต่างๆ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2.	ประโยชน์ของการฝึกอบรม สัมมนา และการให้บริการของสมาคมต่างๆ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

ตัวบ่งชี้	ระดับของ ลักษณะ เฉพาะ	ส่งผลต่อ											
		ความร่วมมือ ในห่วงโซ่ อุปทาน				ขีด ความสามารถ ทางการ แข่งขัน							
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 4.6 การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ (Education institute Supportive)</b>													
1. ความรู้และความสามารถของบุคลากรในภาคการศึกษา	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
2. การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ตรงต่อความต้องการของ	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
3. ประโยชน์ของผลงานวิจัยและการถ่ายทอดองค์ความรู้จากภาคการศึกษา	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	

### องค์ประกอบที่ 5 การสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ (Collaborative Value Creation)

คำถาม: ท่านคิดว่าจากการที่บริษัทของท่านมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และมีความร่วมมือกับผู้ซื้อ ทำให้บริษัทของท่านได้รับคุณค่าในด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันตามตัวบ่งชี้ในแต่ละข้อใน ระดับใด

ตัวบ่งชี้	4 (76-100%)	3 (51-75%)	2 (26-50%)	1 (1-25%)
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 ผลกำไร (Profit)</b>				
1. ผลกำไร (Profit)	4	3	2	1
<b>ตัวบ่งชี้ที่ 5.2 ขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness)</b>				
1. การเจาะตลาดและการขยายตลาด (Market Target and Expansion)	4	3	2	1
2. การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel Expansion)	4	3	2	1
3. การพัฒนาตราสินค้า (Brand Development)	4	3	2	1
4. ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation)	4	3	2	1
5. ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost Efficiency)	4	3	2	1
6. ประสิทธิภาพของการผลิต (Production Efficiency)	4	3	2	1
7. การลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้า (Lead Time Reduction)	4	3	2	1
8. ความรวดเร็วและเชื่อถือได้ในการส่งมอบ (Delivery Speed and Reliability)	4	3	2	1
9. ความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด (Speed to Market)	4	3	2	1
10. ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Capability)	4	3	2	1
11. ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability)	4	3	2	1

.....ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านอีกครั้งที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้.....



ภาคผนวก จ แบบสอบถามผู้ใช้งานโปรแกรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



### แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง นวัตกรรมตัวแบบการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย  
(Innovation of Collaborative Value Creation Model in Garment Industry in Thailand)

### คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัย

แบบสอบถามนี้มุ่งที่จะศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยในการใช้งานและแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่มีต่อโปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบประเมินผลการใช้งานโปรแกรมฯ จำนวน 14 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบประเมินแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์ จำนวน 3 ข้อ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขอความกรุณาท่านโปรดช่วยตอบคำถามทุกคำถาม  
ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้  
ข้อมูลที่เก็บในการวิจัยนี้จะเป็นความลับและใช้ในการศึกษาเท่านั้น

หากท่านมีข้อสอบถามเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ

ปวริน ตันตริยานนท์

นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ส่วนที่ 1 แบบประเมินผลการใช้งาน

### โปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในตารางที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 1.1 ความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้โปรแกรมฯ

ลำดับ	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	โปรแกรมฯ สามารถนำเสนอข้อมูลของผู้ใช้งานได้อย่างถูกต้อง	5	4	3	2	1
2.	โปรแกรมฯ สามารถประเมินระดับของตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรได้	5	4	3	2	1
3.	โปรแกรมฯ สามารถประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือทางด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้	5	4	3	2	1
4.	ผลการประเมินที่ได้จากโปรแกรมฯ สามารถช่วยสนับสนุนการจัดการเชิงความสัมพันธ์ การวางแผนกลยุทธ์การสร้างคุณค่า และการพัฒนาความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานระหว่างองค์กรและคู่ค้าได้	5	4	3	2	1
5.	ข้อเสนอแนะที่ได้จากโปรแกรมฯ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กรได้	5	4	3	2	1
6.	โปรแกรมมีความเหมาะสมจะนำไปใช้ในองค์กรของท่าน	5	4	3	2	1
7.	โปรดให้คะแนนความพึงพอใจโดยรวมด้านประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรม	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 1.2 ความคิดเห็น/ความพึงพอใจด้านความสะดวก/ง่ายต่อการใช้โปรแกรมฯ

ลำดับ	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	โปรแกรมมีลำดับขั้นตอนในการทำงานที่เข้าใจง่ายและชัดเจน	5	4	3	2	1
2.	โปรแกรมสามารถตอบสนองในกรอกข้อมูลและประเมินผลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องทุกขั้นตอน	5	4	3	2	1
3.	โปรแกรมมีรูปแบบของการประเมินผลการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจที่เข้าใจง่ายและชัดเจน	5	4	3	2	1
4.	โปรแกรมมีการออกแบบหน้าจอที่เรียบง่ายและนำใช้งาน	5	4	3	2	1
5.	โปรดให้คะแนนความพึงพอใจด้านความสะดวก/ง่ายในการใช้งาน	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 1.3 ความคิดเห็นในการกลับมาใช้โปรแกรมฯ เพื่อประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร

- ใช่ เนื่องจาก.....  ไม่ใช่ เนื่องจาก.....  
 ยังไม่แน่ใจ เนื่องจาก.....
- โปรดให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของโปรแกรม (ถ้ามี).....

## ส่วนที่ 2 แบบประเมินแนวทางการพัฒนาเชิงพาณิชย์

### โปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย X หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด เพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

1. **ท่านมีความสนใจในการนำโปรแกรมนี้อไปใช้เชิงพาณิชย์ในรูปแบบใด**
  - การซื้อโปรแกรมฯ ทั้งระบบ ในลักษณะการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์(License) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ เฉพาะสมาชิกของตน
  - การซื้อเป็นจำนวนสิทธิผู้ใช้งาน (License) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ
  - การใช้โปรแกรมฯ แบบเป็นสมาชิกพิเศษ (เสียค่าสมัคร) โดยจะทราบผลการประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจทั้งหมด พร้อมทั้งแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจ และการสนับสนุนข้อมูลในด้านการจัดการเชิงความสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า และความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน
  - การใช้โปรแกรมฯ แบบเป็นสมาชิกทั่วไป (ไม่เสียค่าสมัคร) โดยจะทราบผลการประเมินเฉพาะภาพรวมในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจ
2. **ในกรณีที่ต้องเสียค่าสมาชิก** ท่านมีความพึงพอใจที่จะเสียค่าสมาชิกจำนวนเท่าใด เพื่อจะทราบผลการประเมินศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจทั้งหมด พร้อมทั้งแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของธุรกิจ และการสนับสนุนข้อมูลในด้านการจัดการเชิงความร่วมมือ กลยุทธ์การสร้างคุณค่า และความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน

ราคาที่ท่านพอใจ.....บาท ต่อการประเมินองค์กร 1 ครั้ง

ราคาที่ท่านพอใจ.....บาท ต่อการประเมินองค์กร แบบไม่จำกัดจำนวนครั้งความคิดเห็นหรือข้อเสนอเพิ่มเติม (ถ้ามี).....

.....

.....

*ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้*

#### ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการตรวจสอบเท่านั้น

ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_ ตำแหน่งงาน \_\_\_\_\_

บริษัท \_\_\_\_\_ เบอร์ติดต่อ \_\_\_\_\_

ลักษณะประกอบการ OEM (%) \_\_\_\_\_ ODM (%) \_\_\_\_\_ OBM (%) \_\_\_\_\_

จำนวนพนักงาน \_\_\_\_\_ คน สินค้าหลัก (Specialized Main Items) \_\_\_\_\_

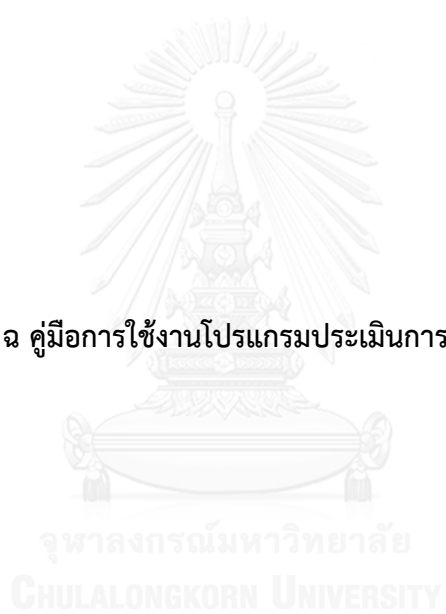
ตำแหน่งตราสินค้า (Brand positions) (กรณีที่มีตราสินค้า)

ตราสินค้าแฟชั่นที่มีดีไซน์นำ (Design-led brands)

ตราสินค้าแฟชั่นตลาดจำนวนมาก (Mass market brands)

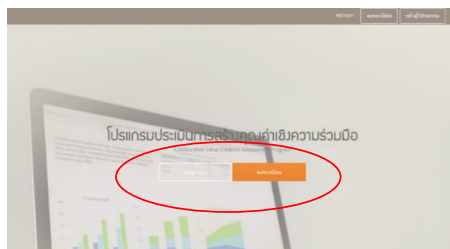
ตราสินค้าแฟชั่นที่ใช้ความเป็นหัตถกรรมนำ (Craft-led brands)

ภาคผนวก ฉ คู่มือการใช้งานโปรแกรมประเมินการสร้างความคุ้มค่าเชิงความร่วมมือ



## ขั้นตอนการใช้งานโปรแกรมการประเมินคุณค่าเชิงความร่วมมือ

- 1) เข้าสู่โปรแกรมหน้าโปรแกรม จากนั้น กดปุ่มลงทะเบียน (กรณีที่ใช้งานเป็นครั้งแรก) หรือกดปุ่มเข้าสู่ระบบ (ถ้าผู้ใช้งานเคยมีการลงทะเบียนแล้ว)



หน้าโปรแกรมการประเมินคุณค่าเชิงความร่วมมือ

- 2) กรอกข้อมูลของผู้ใช้งาน ได้แก่ ชื่อ นามสกุล อีเมล และรหัสผ่าน

หน้าจอกรอกข้อมูลผู้ใช้งาน

- 3) เข้าสู่โปรแกรม ใส่อีเมลและรหัสผ่านที่ผู้ใช้งานใช้ในการลงทะเบียน

หน้าจอใส่ข้อมูลเพื่อเข้าสู่ระบบ

#### 4) หน้ารายละเอียดสมาชิก กรอกข้อมูลทั่วไปขององค์กร กดบันทึกข้อมูล

หน้ารายละเอียดสมาชิก

รายละเอียดสมาชิก

ชื่อบริษัท

เลขที่บัญชี

เลขที่โทรศัพท์

เว็บไซต์

ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ประเภทของธุรกิจ

เลือกประเภทของธุรกิจ

ผู้ผลิต/ผู้ขาย (SME)

ผู้ให้บริการ/ผู้ขาย (SME)

ขนาดของธุรกิจ (จำนวนพนักงาน)

น้อยกว่า 10 คน

11-50 คน

51-100 คน

มากกว่า 100 คน

มากกว่า 1,000 คน

ประเภทของผลิตภัณฑ์

โลหะ

อื่นๆ

อุตสาหกรรม

อื่นๆ

ชื่อ

ข้อมูลการติดต่อขององค์กร

มี

ไม่มี

ข้อมูลการติดต่อขององค์กร

มี

ไม่มี

ข้อมูลการติดต่อขององค์กร

มี

ไม่มี

ข้อมูลการติดต่อขององค์กร

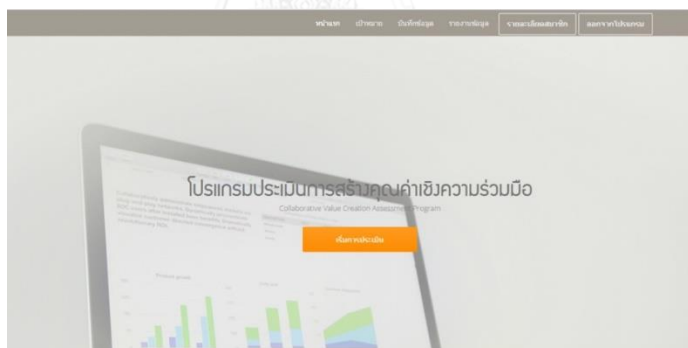
มี

ไม่มี

บันทึกข้อมูล

หน้าจอข้อมูลทั่วไปขององค์กร

#### 5) เข้าสู่โปรแกรมประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ กดปุ่มเริ่มการประเมิน



หน้าจอเข้าสู่โปรแกรมประเมิน

6) เลือกเป้าหมายในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือที่องค์กรต้องการพัฒนาจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ซื้อ โดยแบ่งระดับของเป้าหมายในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือออกเป็น 4 ระดับ คือ 1-25%, 26-50%, 51-75% และ 76-100% คลิกเลือกเป้าหมายและระดับเปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ และกดปุ่มตกลง

ประเภทของตัวชี้วัด (Metric Category)	1.0%	10.0%	50.0%	70.0%
การขยายตัวของตลาด (Market Target and Expansion)	0	0	0	0
การขยายตัวของช่องทางจัดจำหน่าย (Distribution Channel Expansion)	0	0	0	0
การพัฒนาแบรนด์ (Brand Development)	0	0	0	0
ภาพลักษณ์องค์กร (Image and Reputation)	0	0	0	0
ประสิทธิภาพการขาย (Sales Efficiency)	0	0	0	0
ประสิทธิภาพการผลิต (Production Efficiency)	0	0	0	0
การลดเวลาการส่งมอบสินค้า (Lead Time Reduction)	0	0	0	0
ความเร็วและเสถียรภาพในการจัดส่ง (Delivery Speed and Reliability)	0	0	0	0
ความเร็วในการตอบสนองลูกค้า (Speed to Market)	0	0	0	0
ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Capability)	0	0	0	0
ความสามารถในการนวัตกรรม (Innovation Capability)	0	0	0	0

หน้าจอเลือกเป้าหมายในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

7) ประเมินปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและผู้ซื้อใน 3 ด้าน ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ การมุ่งประสานกัน และเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ โดย เลือกระดับ เปอร์เซ็นต์ของข้อคำถามที่แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ คือ 1-25%, 26-50%, 51-75% และ 76-100% ที่ตรงกับการดำเนินการของบริษัท เมื่อประเมินครบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ ด้านการมุ่งประสานกัน และด้าน เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ จากนั้นกดปุ่ม ส่งข้อมูล

ประเภทของตัวชี้วัด (Metric Category)	1.0%	10.0%	50.0%	70.0%
ประสิทธิภาพการเรียนรู้ (Learning Efficiency)	0	0	0	0
การมุ่งประสานกัน (Coordination)	0	0	0	0
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Relationship Exchange Target)	0	0	0	0
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency)	0	0	0	0
การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Requirement Response)	0	0	0	0
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency)	0	0	0	0
การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Requirement Response)	0	0	0	0
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency)	0	0	0	0
การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Requirement Response)	0	0	0	0

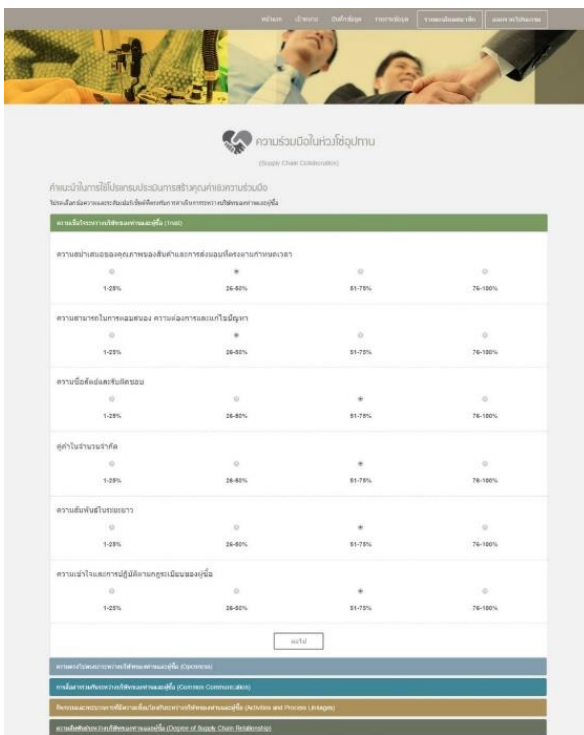
หน้าประเมินปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์

8) ประเมินกลยุทธ์การสร้างคุณค่าระหว่างบริษัทและผู้ซื้อใน 3 ด้าน ได้แก่ ลักษณะเฉพาะ บทบาทและอำนาจการต่อรอง และกลไกการจัดการ โดยเลือกระดับเปอร์เซ็นต์ของข้อคำถามที่แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ คือ 1-25%, 26-50%, 51-75% และ 76-100% ที่ตรงกับการดำเนินการของบริษัท เมื่อประเมินครบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะเฉพาะ ด้านบทบาทและอำนาจการต่อรอง ด้านกลไกการจัดการ กดปุ่มส่งข้อมูล

ข้อคำถาม	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
บริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้ามากพอเพียงหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานมากพอเพียงหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทให้ความสำคัญกับพันธมิตรมากพอเพียงหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทให้ความสำคัญกับสังคมมากพอเพียงหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากพอเพียงหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีมากพอเพียงหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทให้ความสำคัญกับนวัตกรรมมากพอเพียงหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
บริษัทให้ความสำคัญกับข้อมูลมากพอเพียงหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

หน้ากลยุทธ์การสร้างคุณค่า ด้านลักษณะเฉพาะ

9) ประเมินความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานระหว่างบริษัทและผู้ซื้อใน 5 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อใจ ความตรงไปตรงมา การสื่อสารร่วมกัน กิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ โดยเลือกระดับเปอร์เซ็นต์ของข้อคำถามที่แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ คือ 1-25%, 26-50%, 51-75% และ 76-100% ที่ตรงกับการดำเนินการของบริษัท เมื่อประเมินครบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อใจ ด้านความตรงไปตรงมา ด้าน การสื่อสารร่วมกัน ด้านกิจกรรมและกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ และด้านระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทของท่านและผู้ซื้อ จากนั้น กดปุ่มส่งข้อมูล



หน้าความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน

9) การแสดงผลการประเมิน

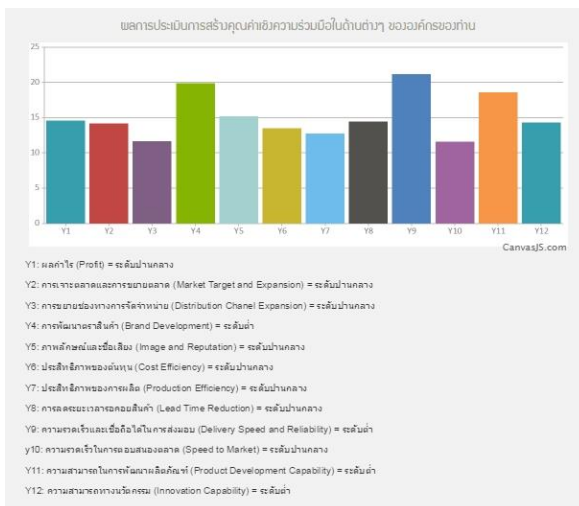
9.1 ผลการประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือจำนวน 11 ตัวบ่งชี้ นำเสนอในรูปของกราฟเส้นโดยแบ่งเป็น 2 เส้น เส้นสีแดงแสดงค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือขององค์กร และเส้นสีฟ้าแสดงค่ามาตรฐานจากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือของกลุ่มธุรกิจที่มีลักษณะการประกอบการหลักเดียวกันกับองค์กร และสรุปผลการประเมินโดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สูงกว่ามาตรฐาน และต่ำกว่ามาตรฐาน



การแสดงผลการประเมินตัวบ่งชี้ในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ

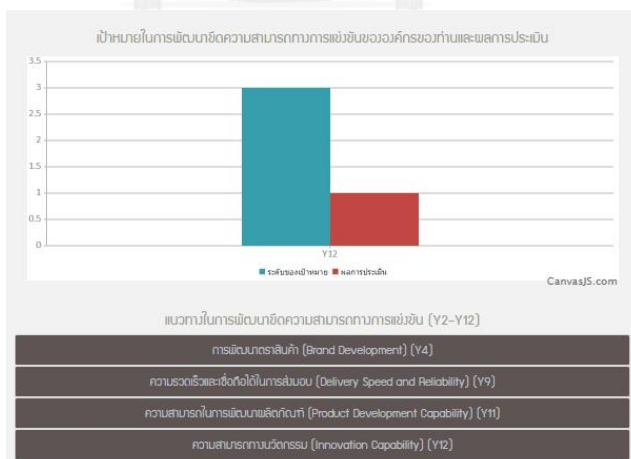


9.2 ผลการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในด้านผลกำไรและขีดความสามารถทางการแข่งขันจำนวน 12 ด้าน นำเสนอในรูปของกราฟแท่งแสดงผลการประเมินจากกรณีวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) และสรุปผลการประเมินโดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ



การแสดงผลการประเมินการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือในด้านต่างๆ

9.3 ผลการประเมินเป้าหมายในการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือ นำเสนอในรูปของกราฟแท่งเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายและผลการประเมินการสร้างความร่วมมือในด้านที่เลือกไว้(ในข้อ6)



การแสดงผลการประเมิน

9.4 แนวทางในการพัฒนาการสร้างคุณค่าเชิงความร่วมมือด้านขีดความสามารถทางการ

แข่งขันขององค์กร นำเสนอในรูปแบบตารางสรุปแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ของการสร้างคุณค่าเชิง  
ความร่วมมือด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันในด้านที่ได้ผลการประเมินในระดับต่ำ

แนวทางในการเป็นขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Y2-Y12)	
การพัฒนากลยุทธ์ (Y4)	
ยกระดับการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเพิ่มการใช้จ่ายและช่วยเหลือให้ทุนให้ระบบธุรกิจและผู้ทำ</li> <li>• การเพิ่มการเชื่อมโยงกับพันธมิตรระบบธุรกิจและผู้ทำ</li> </ul>
การบูรณาการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การบูรณาการในการบูรณาการในการบริหารทรัพยากรและการประสานพลัง</li> <li>• การบูรณาการในการบริหารจัดการและการประเมินผล</li> <li>• การบูรณาการในการดำเนินงานด้านกลยุทธ์และการดำเนินงาน</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> </ul>
เป้าหมายในการแลกเปลี่ยน ความลับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> </ul>
ลักษณะเฉพาะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> <li>• การบูรณาการในการจัดตั้งโครงสร้างองค์กร</li> </ul>

ภาพแนวทางการปรับปรุงองค์กร



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางปวริน ตันตริยานนท์

เกิดเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2512

สถานที่เกิด จังหวัดกรุงเทพฯ ประเทศไทย

สัญชาติ ไทย

การศึกษา

- ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

- ปริญญาโท MA. Textiles, Manchester Metropolitan University, UK.

ประวัติการทำงาน

- 2533-2534 แผนกออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัทบีเฮ้าส์ จำกัด

- 2534-ปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาวิทยาการสิ่งทอ คณะ

อุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY