

การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่า
การค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดน
ไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน



จिरคุณ เลาหะมาะ

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาเทคโนโลยีและสหวิทยาการจัดการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มิถุนายน 2567

การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่า
การค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดน
ไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

จिरคุณ เลาหมาะ

วิทยานิพนธ์นี้เสนอต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีและสหวิทยาการจัดการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
มิถุนายน 2567

การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่า
การค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดน
ไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

จรัญ เลาหมาะ

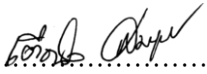
วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีและสหวิทยาการจัดการ

คณะกรรมการสอบ

อาจารย์ที่ปรึกษา


.....ประธานกรรมการ
(รศ.ดร. ดวงพรรณ กริชชาชูชัย)


.....
(ผศ.ดร. วิรัชญา จันทายเพ็ชร)


.....กรรมการ
(รศ.ดร. เตือนใจ สมบูรณ์วิวัฒน์)


.....กรรมการ
(ผศ.ดร. วิรัชญา จันทายเพ็ชร)

21 มิถุนายน 2567

© ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของผศ. ดร. วิรัชญา จันทายเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจทานแก้ไขการเขียนวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณรศ. ดร. ดวงพรรณ กริชชาญชัย และรศ. ดร. เตือนใจ สมบูรณ์วิวัฒน์ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ พร้อมให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษาและการจัดการทางทะเล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทุกท่านที่ให้ความรู้อันเป็นประโยชน์แก่ข้าพเจ้า และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ให้การดูแลตลอดหลักสูตรการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณพ่อแม่ที่สนับสนุนและให้โอกาสศึกษาต่อ และคอยเป็นกำลังใจให้ข้าพเจ้าเสมอมา

ข้าพเจ้าหวังว่า องค์ความรู้จากการศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และเป็นประโยชน์ต่อแวดวงวิชาการ สามารถนำระเบียบวิธีวิจัยและแนวคิดไปต่อยอดในภายภาคหน้า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จิรคุณ เลาเหมาะ
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย – พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

ผู้เขียน นายจिरคุณ เลาเหมาะ

ปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีและสหวิทยาการจัดการ)

อาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร. วิรัชญา จันทายเพ็ชร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมในสถานการณ์ปัจจุบัน วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขัน ออกแบบโซ่คุณค่าใหม่และเสนอแนวทางการเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ การรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 19 รายจากสถานประกอบการที่ดำเนินการค้าเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยตรงทั้งหมด 5 แห่ง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและแสดงผลด้วยการบรรยายประกอบรูปภาพและตาราง นำเสนอค่าสถิติพรรณนาในรูปของค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าความถี่ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีโซ่คุณค่าและแบบจำลองเพชรของ Porter และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบของอุตสาหกรรมตามวิธีการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP)

ผลการวิจัยพบว่า 1. โซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมมีการดำเนินงานตั้งแต่ส่วนต้นน้ำ กลางน้ำมาจนถึงปลายน้ำ ภายในแต่ละส่วนนี้ได้ทำการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและติดตามกิจกรรมการไหลเวียนทางกายภาพของสินค้าเครื่องนุ่งห่มอย่างละเอียดถี่ถ้วน 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงบวก คือปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน ราคาและคุณภาพสินค้า ขนาดและการเติบโตของตลาดและระบบสินค้าคงคลัง นอกจากนี้ หากพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม พบว่า ปัจจัยภาพลักษณ์การยอมรับสินค้ามีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ระบบสินค้าคงคลัง คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบ การผลิต ภาวะการขาดแคลนแรงงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรม และทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

3. จากข้อมูลเชิงประจักษ์ การศึกษานี้ได้ออกแบบโซ่คุณค่าใหม่และเสนอแนวทางในการเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรม เพื่อให้ผู้ประกอบการไทยในโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มนี้ สามารถปรับตัวตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมตามสถานภาพขององค์กรทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการบริหารจัดการธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในยุคปกติใหม่อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: โซ่คุณค่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม การค้าชายแดน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

Thesis Title	Analysing Competitive Advantage to Enhance the Value Chain of International Apparel Trade: A Case Study of Thai-Myanmar Border Trade in the Upper Northern Region
Author	Mr. Jhiraakun Laomoor
Degree	Master of Science (Technology and Interdisciplinary Management)
Advisor	Asst. Prof. Dr. Wirachchaya Chanpuypetch

ABSTRACT

This research objective is to study the industry's supply chain and value chain in the current situation. Analyze factors that affect competitiveness and competitive advantage. Design a new value chain and propose ways to increase the potential of the international apparel industry in the new normal era. Data collection used questionnaires and interviews with a sample of 19 people from five establishments that conduct apparel trade along the Thai-Myanmar border trade in the upper northern region directly. Data were analyzed and displayed with descriptions, pictures, and tables. Descriptive statistics are presented in the form of means, percentages, and frequencies. The researcher applied the value chain theory and Porter's diamond model and prioritized the main and negative sub-factors of the industry based on the analytical hierarchy method.

The results of the research found that: 1) The industry's supply chain and value chain operate from the upstream part to the midstream to the downstream. Key stakeholders were identified and the physical circulation activities of apparel products were carefully monitored. 2) The analysis of factors affecting competitive advantage revealed that the influence factors that affect positive competitive advantage are infrastructure factors, Price and product quality size, Growth of the market and Inventory system. In addition, If consider the influence of negative sub-factors on each of the main factors that affect the competitive advantage of the industry found that The product image and acceptance factor is the most important, followed by Grouping of enterprise networks, Business strategy, Inventory system, Product features and Value changes in demand, Related industries, Human resource development, The pickiness of seasonal buyers, Business competition, Sources of capital, Costs of raw materials for production, Labor shortage, Technology and innovation and Human resources, respectively. 3) From empirical data, this study designs a new

value chain. It proposes ways to enhance the industry's potential so that Thai entrepreneurs in the apparel trade value chain can adapt and respond to situations that arise appropriately according to the organization's status, both proactively and reactively. To create a competitive advantage and manage the apparel business in the new normal era with efficiency and sustainability.

Keywords: Value Chain, Competitive Advantage, Hierarchical Analysis, Apparel Industry, Border Trade



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	5
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	40
บทที่ 4 ผลการวิจัย	47
บทที่ 5 อภิปรายผลการวิจัย สรุปและข้อเสนอแนะ	164
เอกสารอ้างอิง	169
ภาคผนวก	189
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์โซ่อุปทานและโซ่คุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันของ อุตสาหกรรม	190
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยรายคู่	207
ภาคผนวก ค ข้อมูลการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัย	212
ภาคผนวก ง หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย	232
ภาคผนวก จ ผลงานตีพิมพ์	234
ประวัติผู้เขียน	250

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ระดับความสำคัญและค่าแสดงเป็นตัวเลขของวิธีการ AHP	26
2.2 ดัชนีจากการสุ่มตัวอย่าง (RI)	27
2.3 สรุปข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการ AHP	28
2.4 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	41
4.1 ข้อมูลแหล่งจัดซื้อจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่ม	52
4.2 หลักการจัดการองค์การของสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่ม	55
4.3 แสดงกิจกรรมการตลาดและการขายของสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่ม	59
4.4 ราคากลางเสื้อยืด	60
4.5 ราคากลางเสื้อโปโล	60
4.6 ราคากลางเสื้อเชิ้ต	60
4.7 ราคากลางเสื้อแจ็กเก็ต	61
4.8 ราคากลางเสื้อกีฬา	61
4.9 กิจกรรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรม	64
4.10 ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่ค้นพบในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม	67
4.11 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยของอุตสาหกรรม	73
4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม	92
4.13 ผลการจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเอง	101
4.14 แสดงปัญหาของปัจจัยเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม	119
4.15 เปรียบเทียบความสำคัญของเกมท์การตัดสินใจ โดยใช้เกณฑ์หลักเป็นปัจจัยการผลิต	123
4.16 ค่าน้ำหนักความสำคัญของเกมท์การตัดสินใจ (ค่าน้ำหนัก Eigenvector)	123
4.17 ค่าลำดับความสำคัญ	124
4.18 ผลคูณของลำดับความสำคัญ	124
4.19 ผลรวมแนวนอนของค่าลำดับความสำคัญ	125
4.20 ผลหารของผลรวมแนวนอนกับค่าลำดับความสำคัญ	125

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.21 ลำดับความสำคัญของปัจจัยหลัก	127
4.22 ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยการผลิต	128
4.23 ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุปสงค์	129
4.24 ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง	130
4.25 ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน	131
4.26 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบทั้งหมด	132
4.27 ผลการออกแบบโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรม	135



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 จุดผ่านแดนถาวรสะพานมิตรภาพไทย-พม่า แห่งที่ 1 และ 2	6
2.2 โซ่อุปทาน (Supply Chain)	11
2.3 ระบบขั้นตอนโซ่อุปทานแบบผลึกและแบบดิ่ง	11
2.4 โซ่คุณค่า (Value Chain)	13
2.5 แบบจำลองเพชร (Diamond Model)	19
2.6 แรงผลักดัน 5 ประการ	20
2.7 กลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจ	23
2.8 โครงสร้างการวิเคราะห์ห้าระดับชั้น	25
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	40
4.1 ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม	51
4.2 ตำแหน่งของการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคชาวพม่า	57
4.3 สัดส่วนพื้นที่ร้อยละของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มสู่ตลาดพม่า	58
4.4 ห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม	66
4.5 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม	114
4.6 แผนภูมิกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์	118
4.7 คำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลัก	127
4.8 คำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยการผลิต	128
4.9 คำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุปสงค์	129
4.10 คำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและ เกี่ยวเนื่อง	130
4.11 คำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยบริบททางธุรกิจและ การแข่งขัน	131
4.12 คำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบทั้งหมด	133
4.13 ห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่	143

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา (Background and rationale of the study)

อุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มคืออุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับไทย ทั้งด้านการเพิ่มรายได้ในการส่งออก ตลอดจนเป็นแหล่งรองรับแรงงานจำนวนมาก ข้อมูล ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม 4,829 โรงงาน แรงงานราว 460,000 คน และมีเงินลงทุน 205,600 ล้านบาท (บุรินทร์ พุทธิโชค, 2563) แต่ในขณะเดียวกัน อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มส่งออกของประเทศไทยอยู่ในช่วงประสบปัญหาในหลายๆเรื่อง ทั้งในด้านรูปแบบมาตรการกีดกันการค้าต่างๆ สถานการณ์เศรษฐกิจภายในและระหว่างประเทศ อาทิ จีนและชาติอาเซียน นอกจากนี้ จากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ตั้งแต่ปลายปี 2562 ที่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมต่างๆ ทำให้เกิดการบัญญัติคำศัพท์ใหม่ว่า “New Normal” หรือ “ความปกติใหม่ที่คุ้นเคย” คือ วิถีชีวิตรูปแบบใหม่ที่ไม่เหมือนกับอดีต ผลจากมีบางอย่างมาส่งผลทำให้ความคาดหวังและพฤติกรรมการบริโภคของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เช่น จากในอดีตที่การบริโภคสินค้ามักนิยมเดินตามห้างร้านสรรพสินค้า กลายมาเป็นการซื้อของผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้นและการเว้นระยะห่างในสังคม นำมาสู่การพัฒนาภาคอุตสาหกรรม จึงควรสำรวจความต้องการของผู้บริโภคอย่างถ่องแท้ เพื่อการดำรงอยู่รอดต่อไปได้ของธุรกิจ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2563)

นับตั้งแต่ต้นปี 2563 ภาผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าต้องลดกำลังการผลิตลงและหยุดการประกอบกิจการชั่วคราว เนื่องจากมาตรการป้องกันของโรค COVID-19 ตามนโยบายของภาครัฐ มีหน้าซ้าการแพร่ระบาดในต่างประเทศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้มูลค่าการส่งออกของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มทั่วโลกลดลง สำหรับประเทศไทย พบว่า การส่งออกสะสมโดยรวมของปี 2563 ในครึ่งปีแรก ปรับตัวลดลงเฉลี่ย -16.9% อันเกิดจากปัญหาการยกเลิกคำสั่งซื้อสินค้าประเภทต่างๆ ทำให้ภาคผลิตและผู้ประกอบการต้องปิดกิจการหรือร้านค้า และปัญหาการไม่สามารถดำเนินการขนส่งสินค้าตามกรอบระยะเวลาที่ผู้สั่งซื้อกำหนด (Malacky & Madlenak, 2023) ทำให้มีผลกระทบต่อโซ่อุปทานทั้งระบบของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าทั่วโลก สะท้อนจากมูลค่าการส่งออกนำเข้านิคมอุตสาหกรรมเสื้อผ้าไทยในปี 2563 ครึ่งปีแรก ตั้งแต่เดือนมกราคม - มิถุนายนที่ลดลง ดังนี้ การส่งออก มีมูลค่า 2,856.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลง -16.9% แบ่งเป็น 1) กลุ่มเสื้อผ้า มีมูลค่า 1,780.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลง -18.9% และ 2) กลุ่มเครื่องนุ่งห่ม มีมูลค่า 1,075.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลง -13.3% ในขณะที่การนำเข้ามีมูลค่า 2,206.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลง -18.6% แบ่งเป็น 1) กลุ่มเสื้อผ้ามีมูลค่า 1,455.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลง -21.9% และ 2) กลุ่มเครื่องนุ่งห่ม มีมูลค่า 750.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลง -11.5% (Department of Foreign Trade, 2021)

ทางด้านสถานการณ์การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน สำหรับสินค้ากลุ่มเสื้อผ้า จากสถิติภาพรวมการส่งออกสะสมเสื้อผ้าสตรีและสุภาพบุรุษของไทยตามแนวชายแดนด้านแม่สายถึงด่านท่าขี้เหล็ก ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนกันยายน 2565 ผลปรากฏว่า มีมูลค่าการส่งออกราว 140 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ขยับตัวเพิ่มขึ้น +19.29% เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงปี 2564 จากการส่งออกไปยังตลาด 2 อันดับแรก ได้แก่ จังหวัดท่าขี้เหล็กและจังหวัดเมืองสาดในรัฐฉานตามลำดับ ในขณะที่การนำเข้ามีมูลค่าราว 87,280 ดอลลาร์สหรัฐ ลดลง -16.15% เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงปี 2564 จากการนำเข้าสินค้าจากตลาด 2 อันดับแรก ได้แก่ จังหวัดเมืองสาดและจังหวัดท่าขี้เหล็กในรัฐฉานตามลำดับ (ด้านศุลกากรแม่สาย, 2564)

จากข้อมูลสถิติการส่งออกข้างต้น ทำให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมองว่าตลาดพม่ามีความน่าสนใจ และเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยด้านขนาดตลาดที่ใหญ่ขึ้น และความเข้มข้นของตลาดที่สูงขึ้น เนื่องจากประเทศไทยและประเทศพม่า ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) และจากข้อมูลการสอบถามความตระหนักรู้ของประชาชนในชาติอาเซียน ปรากฏว่า ประเทศไทยเห็นความสำคัญของอาเซียนในระดับที่น้อยกว่าชาติอื่นในอาเซียน เพราะประชาคมใหม่ของอาเซียน (Cambodia, Laos, Myanmar and Vietnam) อย่างพม่ามีการติดตามข่าวสารเกี่ยวกับประเทศไทยและซื้อสินค้าไทยกันมากขึ้น อีกทั้งมองเห็นจุดแข็งและโอกาสทางการตลาดหลายด้านของไทย ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทย จึงควรมุ่งความสนใจกับประเทศเพื่อนบ้านอาเซียนด้วยกันมากขึ้น โดยเฉพาะประเทศพม่าซึ่งเป็นประเทศคู่ค้าสำคัญของไทยมาอย่างยาวนาน โดยชาวพม่ามีพฤติกรรมชอบบริโภคเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มไทยในอัตราที่ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะเสื้อผ้าตามฤดูกาล (Seasonal) และกระแสนิยม (Trend) ประกอบกับมีเส้นทางการค้าจากพม่าสู่ประเทศจีน ซึ่งจีนถือเป็นชาติมหาอำนาจที่มีขนาดของตลาดใหญ่ที่สุดในเอเชีย สินค้าเสื้อผ้าเป็นที่นิยมของชาวจีน และมีชาวจีนมาลงทุนค้าขายอยู่ในพม่า จึงส่งผลให้มีอุปสงค์ที่สูงทางการค้าพรมแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ฉันทพล จรุงพิพัฒน์กุล, 2562)

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีความน่าสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ เพื่อยกระดับโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพในยุคปกติใหม่ (New Normal) เพื่อให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ สามารถบริหารจัดการวางแผนในการประกอบกิจการธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในยุคปกติใหม่ (New Normal) ได้อย่างยั่งยืน พร้อมทั้งตั้งรับกับโอกาสและความเสี่ยงแบบใหม่ในยุคชีวิตวิถีถัดไปหลังโควิด (Next Normal) (เสกสันต์ พันธุ์บุญมี, 2564) เพื่อก่อให้เกิดความคุ้นเคยและความอยู่รอด ทั้งวิธีเรียนรู้ วิธีคิด วิธีปฏิบัติและวิธีสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามบริบทของอุตสาหกรรม เทคโนโลยี วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคมภายในประเทศและระหว่างประเทศอย่างสำคัญ

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย (Research Objectives)

1.2.1 เพื่อศึกษาโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มผู้ตลาดต่างประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันและวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

1.2.3 เพื่อออกแบบโซ่คุณค่าใหม่สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

1.3 ขอบเขตการวิจัย (Research scopes)

ขอบเขตของการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษาการค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย ขอบเขตด้านเนื้อหาและขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยประยุกต์ใช้แนวคิดห่วงโซ่อุปทาน ทฤษฎีโซ่คุณค่าและแบบจำลองเพชรของ Porter (Porter, 1990) โดยวิเคราะห์การจัดการกิจกรรมภายในโซ่อุปทาน โซ่คุณค่าและแบบจำลองเพชร รวมทั้งศึกษาปัญหาใหม่ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้หลักการตัดสินใจด้วยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Ranking) ของปัจจัยเชิงลบที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม เพื่อออกแบบโซ่คุณค่าใหม่และเสนอแนวทางเพิ่มศักยภาพสำหรับอุตสาหกรรมอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยั่งยืน

1.3.2 ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจำนวน 19 ราย การกำหนดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ผู้วิจัยได้มาจากผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง (Small and medium-sized enterprises) ที่ประกอบกิจการนำเข้า-ส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มบริเวณการค้าชายแดนไทย-พม่าโดยตรงจำนวน 5 แห่ง ซึ่งเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงได้ (Accessible Sample) และเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในนิคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน อีกทั้งมีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป มีอำนาจในการให้ข้อมูลที่สำคัญและการตัดสินใจ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Outcomes)

1.4.1 ผลการวิจัยนี้ สามารถใช้เป็นกลยุทธ์ในการยับยั้งขยายอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.4.2 สถานประกอบการตามแนวการค้าชายแดนไทย-พม่าและหน่วยงานต่างๆ สามารถใช้ผลการศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง โซ่คุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.4.3 เพื่อเป็นกรณีศึกษาสำหรับผู้สนใจจะศึกษาโซ่คุณค่า และความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมอื่นๆต่อไป



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูล หลักการและทฤษฎี บทความ วารสาร หนังสือตำราต่างๆ และผลงานวิทยานิพนธ์เป็นแนวทางการวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลสถานการณ์การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน
2. แนวคิดโซ่อุปทาน (Supply Chain Concept)
3. ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Value Chain Model)
4. ทฤษฎีแบบจำลองเพชร (Diamond Model)
5. แนวคิดแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model of Competition)
6. กลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจ (Business Strategy)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการตัดสินใจด้วยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) (Saaty, 2000) ร่วมกับแบบจำลองเพชร (Diamond Model) (Porter, 2001) เพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ (New Normal) กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน เพื่อนำมาใช้ประกอบการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (New Value Chain) สำหรับอุตสาหกรรมต่อไป

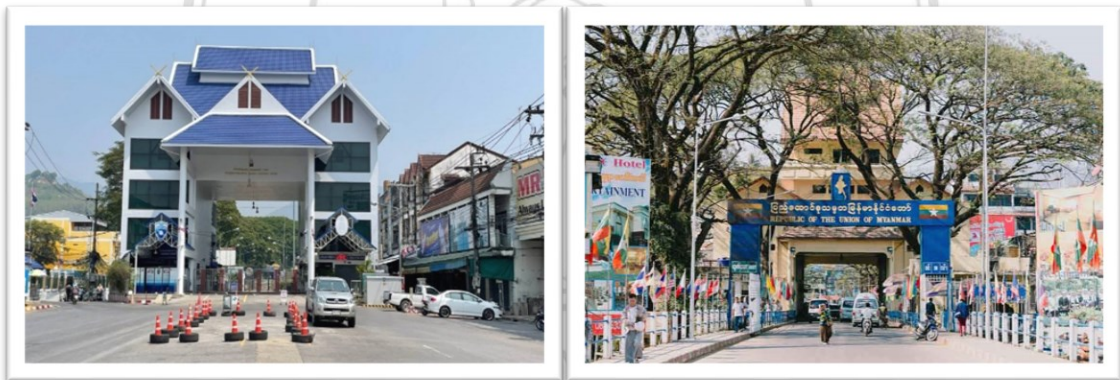
2.1 ข้อมูลสถานการณ์การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

2.1.1 ข้อมูลตลาดแม่สายและการค้าชายแดนฝั่งพม่าผ่านเส้นทางการขนส่งระหว่างประเทศ

จากข้อมูลทางประวัติศาสตร์ ตลาดแม่สายคือตลาดตามแนวการค้าชายแดนไทย-พม่าที่มีชื่อเสียงมานานหลายสิบปี เป็นที่ทราบกันดีว่า สินค้าไทยเป็นสินค้ายอดนิยมของชาวพม่ามาโดยตลอด โดยเฉพาะผู้บริโภครชาวพม่าและชนกลุ่มน้อยจะเดินทางเข้ามาซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆ จากฝั่งไทยอย่างคึกคัก อีกทั้งด้วยอิทธิพลในเรื่องของประเทศใดดีกว่าและไม่มีสินค้าก็จะเลียนแบบประเทศที่เจริญกว่าและซื้อสินค้าจากแหล่งสะดวกที่สุด ส่งผลให้ตามหัวเมืองต่างๆ ของพม่าจะมีสินค้าไทยวางขายอยู่ตามร้านค้าและตลาดต่างๆ อย่างแพร่หลาย อันจะนำไปสู่การลอกเลียนแบบซ้ำสาเหตุมาจากชื่อเสียงของสินค้าไทยมักจะขายได้ง่ายกว่าสินค้าจากแหล่งอื่น อีกทั้งจะพบพ่อค้า

แม้ค่าในขามประกาศโฆษณาขายสินค้า มักจะประกาศว่าสินค้านั้นๆมาจากประเทศไทย เพราะฉะนั้น ผู้ประกอบการไทยจึงต้องเคร่งครัดเกี่ยวกับเครื่องหมายการค้าของตน เพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ อีกชั้นหนึ่ง

การประกอบธุรกิจภายในประเทศและระหว่างประเทศนั้น นอกจากควรเลือกทำธุรกิจที่เป็น ประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่แล้ว ในส่วนของการดำเนินการค้าชายแดน ก็ควรเน้นเมืองที่เป็นเขต เศรษฐกิจที่สำคัญ เพราะจะเป็นที่สนใจและมีสินค้าที่พอเหมาะพอดีกับการอุปโภคบริโภคสำหรับ ผู้คนในพื้นที่และสั่งคมอย่างกว้างขวางมากขึ้น ในการทำธุรกิจในตลาดพม่า นั้น หากมองย้อนกลับไป เมื่อราวๆ 40 – 50 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยอยู่ในยุคของการนิยมสินค้าจากต่างประเทศ และระบบการ ผลิตสินค้ามิได้มีมาตรฐานในระดับนานาชาติ ซึ่งประเทศพม่าในปัจจุบันก็เช่นกัน ต้องการซื้อสินค้า ที่มาจากต่างประเทศเท่านั้น เพราะเชื่อมั่นว่าสินค้านั้นมีคุณภาพและคุณสมบัติที่ดีกว่า ซึ่งส่วนใหญ่มักจะ อยู่ในปัจจัย 4 ได้แก่ “ผ้าถุงห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยาและอุปกรณ์รักษาโรค” (อุทยานการเรียนรู้ (TK park), 2548) ซึ่งจัดอยู่ในหมวดหมู่สินค้าที่ไทยมีศักยภาพอยู่แล้ว แต่ประเด็นปัญหาอยู่ที่ไทย เกี่ยวกับสินค้าของไทยมีศักยภาพในการแข่งขันกับคนอื่น ๆ ได้หรือไม่



ภาพที่ 2.1 จุดผ่านแดนถาวรสะพานมิตรภาพไทย-พม่า แห่งที่ 1 และ 2

ที่มา : ผู้จัดการออนไลน์ (2566)

โดยปกติ ประชาชนส่วนใหญ่ที่มีกำลังซื้อสินค้าในตลาดพม่าจะนิยมสินค้านาคาย่อมเยา ส่งผลให้สินค้าของไทยที่สามารถจำหน่ายได้ในประเทศไทย จะมีราคาแพงในสายตาของชาวพม่า โดยส่วนใหญ่ การดำเนินธุรกิจในตลาดพม่า จะเริ่มกันด้วยวิธีซื้อมาขายไป กล่าวคือ ใช้วิธีการ วิเคราะห์อุปสงค์ของตลาด เพื่อนำสินค้าที่กำลังเป็นที่ต้องการมาเสนอขาย เพื่อลดความเสี่ยงในการ ประกอบธุรกิจและตอบ โจทย์ความต้องการซื้อของชาวพม่า เพื่ออุปสงค์และอุปทานที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกัน การแสวงหากลุ่มผู้บริโภค คือส่วนหนึ่งในการให้บริการของสำนักงานส่งเสริมการค้า ในต่างประเทศ (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2567) โดยภารกิจของสำนักงานนี้คือ ทำอย่างไร ให้สินค้าไทยสามารถขายในประเทศพม่าให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ ระบบของกรมส่งเสริมการค้า ระหว่างประเทศ มักทำการติดต่อกับนักธุรกิจชาวพม่าไว้ ซึ่งผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถ ให้กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศแนะนำผู้ซื้อหรือผู้ประกอบการชาวพม่า เพื่อการติดต่อเจรจา

ทางการค้าได้ ดังนั้น การเข้าใจตลาดและการติดต่อกับสำนักงานดังกล่าว จึงถือได้ว่าเป็นการริเริ่มในการประกอบกิจการในตลาดพม่า ตลอดจนช่วยประหยัดทรัพยากรมากที่สุด

การค้าชายแดนในบริบทนี้ สินค้าเพื่อส่งออกยอดนิยม เช่น น้ำมันดีเซล รถยนต์ น้ำมันเบนซิน ผ้าและเส้นด้าย เป็นต้น ส่วนการนำเข้าตามแนวชายแดนพม่า ได้แก่ สัตว์น้ำ แก๊สธรรมชาติ ผลิตภัณฑ์ไม้อื่นๆ เป็นต้น สอดคล้องกับจำนวนการนำเข้า-ส่งออกโดยรวม เนื่องจากการค้าของประเทศไทยกับพม่ามักเป็นการค้าชายแดน (Office of the Board of Investment, 2011)

2.1.2 รูปแบบการค้าพรมแดนไทย –พม่า (Border trade patterns of Thailand - Myanmar)

- 1) การค้าในระบบ (Trade in the system) คือ การดำเนินการผ่านศุลกากรและเสียภาษี ถูกต้องตามกฎหมายของผู้นำเข้า-ส่งออกสินค้า
- 2) การค้านอกระบบ (Informal trade) หรือ “สินค้าน้ำ” คือ การลักลอบบริเวณเขตพรมแดน โดยพิกัดอยู่ ณ บริเวณแม่น้ำแม่สายและแม่น้ำเมย
- 3) การค้าผ่านแดน (Cross-border trade) คือ การค้าไทยกับประเทศที่สาม อาศัยชายแดนพม่าเป็นเส้นทางถ่ายโอนสินค้าไปยังประเทศจีน อินเดียและบังกลาเทศ เป็นต้น
- 4) นิติบุคคล (Legal entity) คือ สมาชิกหอการค้าในจังหวัดชายแดนหนึ่งๆ
- 5) บุคคลทั่วไป (Individuals) คือ ร้านค้าแผงลอยที่จัดและไม่จดทะเบียนพาณิชย์

2.1.3 รูปแบบการชำระเงิน (Payment format)

- 1) การชำระเงินนอกระบบ (โพยก๊วน) (Payment outside the system) เนื่องจากระบบเงินตราในประเทศพม่ายังไม่ได้รับมาตรฐานสากล ทำให้วิธีนี้มักใช้กับการค้ากับประเทศพม่าราว 44% ของมูลค่าการค้ารวม
- 2) การชำระเงินสดสกุลบาทและจ๊าด (Cash payments in baht and kyat) เป็นวิธีการรองลงมาจากวิธีการชำระเงินแบบโพยก๊วน คิดเป็นสัดส่วน 42%
- 3) การชำระเงินโดยการโอนเงินผ่านธนาคาร (Telegraphic Transfer) และตราสารเครดิต (Letter of Credit: L/C) เป็นวิธีการทำธุรกรรมการค้าต่างประเทศที่ติดต่อผ่านธนาคารการค้าต่างประเทศพม่า (Myanma Foreign Trade Bank)

2.1.4 ช่องทางการจำหน่าย (Distribution channels)

โดยส่วนใหญ่ผู้นำเข้าสินค้าตามแนวพรมแดนเป็นสมาชิกของหอการค้าชายแดน และเป็นผู้ประกอบกิจการรายย่อยแบบแผงลอย เพราะฉะนั้น การไหลเวียนของสินค้าตามแนวชายแดนนี้ จึงมีกลไกที่เหมือนกับสินค้าทั่วไปคือ ผู้นำเข้าชาวพม่าอาจจะนำสินค้าจากชายแดนไทยไปจำหน่ายต่อให้กับร้านค้าปลีกหรือค้าส่งในตลาดชายแดนพม่าและตลาดในกรุงย่างกุ้ง (Office of the Board of Investment, 2011)

ปัจจุบันประเทศไทยและพม่า มีด้านการค้าพรมแดนที่สามารถพัฒนาต่อยอดได้ 6 ด้านการค้า คือ ด้านแม่สาย แม่สอด ระนอง กาญจนบุรี แม่ฮ่องสอนและประจวบคีรีขันธ์ แต่ในงานวิจัยนี้คือ การศึกษาเจาะลึกในระดับจุลภาค (Micro Level) คือด้านการค้าชายแดนแม่สาย จังหวัดเชียงรายที่ติดต่อกับพม่าเท่านั้น ซึ่งมีจุดที่น่าสนใจดังนี้ การดำเนินการค้าชายแดนที่อำเภอแม่สายนั้น ตั้งอยู่บริเวณเทศบาลตำบลแม่สายติดกับด่านพรมแดนและอยู่บนเส้นทางการค้าระหว่างเมืองเชียงใหม่กับ เชียงตุง ซึ่งเป็นใจกลางของอาณาจักรล้านนาในอดีตที่มีประวัติศาสตร์มาอย่างยาวนานกว่า 260 ปี อีกทั้งยังสามารถเชื่อมต่อกับประเทศจีน โดยในปัจจุบัน เส้นทางการค้านี้ได้กลายเป็นเส้นทางการค้าหลักระหว่างไทย-พม่า-จีน เป็นผลให้พื้นที่อำเภอแม่สายได้มีการเปิดช่องทางติดต่อการค้าชายแดนทั้งหมด 6 จุด (Office of the Board of Investment, 2011) ซึ่งจำแนกได้ 2 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 จุดผ่อนปรน (Temporarily Permitted Area)

มีเป้าหมายเพื่อกระชับมิตรไมตรีระดับท้องถิ่น สิทธิมนุษยชน การค้าสินค้าอุปโภคบริโภค และการคมนาคมทางบก มาตรการควบคุมระบบสัญจรเข้า-ออกเป็นไปตามอำนาจผู้ว่าราชการจังหวัด และการกำหนดประเภทสินค้าและกำหนดระยะเวลาทำการ ปัจจุบันนี้ อำเภอแม่สายมีจุดผ่อนปรนที่เปิดทำการทั้งสิ้น 4 จุดตามประกาศจังหวัดเชียงราย (Office of the Board of Investment, 2011) ได้แก่

จุดผ่อนปรนที่ 1 บ้านสายลมจอย

- บริเวณตำบลเวียงพางคำ อำเภอแม่สาย เปิดตั้งแต่ 29 มิถุนายน 2538

จุดผ่อนปรนที่ 2 บ้านเกาะทราย

- บริเวณตำบลแม่สาย อำเภอแม่สาย เปิดตั้งแต่ 29 มิถุนายน 2538

จุดผ่อนปรนที่ 3 ท่าดินดำ

- บริเวณตำบลเกาะช้าง อำเภอแม่สาย เปิดตั้งแต่ 4 เมษายน 2548

จุดผ่อนปรนที่ 4 บ้านปางห้า

- บริเวณตำบลเกาะช้าง อำเภอแม่สาย เปิดตั้งแต่ 29 มิถุนายน 2538

ประเภทที่ 2 จุดผ่านแดนถาวร (Permanent border crossing point)

มีเป้าหมายเกี่ยวกับการค้าพรมแดน การคมนาคมและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การเปิด-ปิดด่านผ่านชายแดนถาวรบนการตกลงระหว่างรัฐบาลของทั้ง 2 ประเทศ โดยรมต. ว่าการกระทรวงมหาดไทย เป็นผู้สั่งการหลังผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ปัจจุบันนี้ อำเภอแม่สายมีจุดผ่านแดนถาวรทั้งสิ้น 2 จุด (Office of the Board of Investment, 2011) ได้แก่

จุดผ่านแดนที่ 1 จุดสะพานข้ามแม่น้ำสาย

- บริเวณเทศบาลต. แม่สาย ต. เวียงพางคำ ตรงข้ามกับเมืองท่าจีเหล็ก จ. เชียงตุงในพม่า โดยเปิดตั้งแต่ 15 สิงหาคม 2540 แต่เนื่องด้วยความไม่พร้อมของทั้งสองประเทศ จึงมีการขยายเวลาเปิดเป็น 14 พฤศจิกายน 2540 ตามกฎข้อบังคับทางกฎหมาย

จุดผ่านแดนที่ 2 จุดสะพานข้ามแม่น้ำแห่งที่ 2

- บริเวณบ้านสันผักอี ตำบลแม่สาย อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย

ประเทศคู่ค้าหลักที่ทำการค้าผ่านช่องทางการค้าอำเภอแม่สาย ได้แก่ ประเทศพม่าและประเทศจีน โดยใช้เส้นทางบก R3B เริ่มจากด่านพรมแดนอำเภอแม่สายผ่านจังหวัดท่าจีเหล็ก ประเทศพม่า ผ่านเมืองลาและเมืองเชียงตุงสู่ชายแดนจีนฝั่งเชียงรุ่งสู่คุณหมิง ซึ่งทุกวันนี้เส้นทางนี้เป็นถนนลาดยางขนาดสองช่องทางจราจร และการพัฒนาเส้นทางจากเชียงตุงไปเมืองลาเป็นถนนสี่ช่องทางจราจร โดยการเดินทางด้วยรถยนต์จากชายแดนไทยไปเมืองลาของประเทศพม่าตามเส้นทางดังกล่าว ใช้ระยะเวลาราว 6-8 ชั่วโมง รวมระยะทางประมาณ 252 กิโลเมตร นอกจากนี้ จากเมืองเชียงตุงยังสามารถเดินทางสู่เมืองมัณฑะเลย์และเมืองตองยี ซึ่งเป็นเมืองใหญ่ของพม่าตอนบน อีกทั้งเป็นโอกาสในการขยายตลาดเข้าสู่เมืองข้างต้นในภายภาคหน้า

สินค้าสำหรับส่งออกไปประเทศพม่าส่วนใหญ่ ได้แก่ สินค้าข้าวของเครื่องใช้ต่างๆ ในชีวิตและสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้าง เช่น น้ำมันเชื้อเพลิง แผ่นเหล็กชุบสังกะสี ยางรถยนต์ ยารักษาโรค ปูนซีเมนต์ อะไหล่รถมอเตอร์ไซด์ ตลอดจนสินค้าเบ็ดเตล็ดทั่วไป เป็นต้น ในส่วนสินค้านำเข้าส่วนมากมักเป็นจำพวกสินค้าทางการเกษตร สัตว์เลี้ยง พืชผลต่างๆ เช่น วัว ควาย เสื้อผ้าชายและหญิง ผลไม้สด เปลือกไม้ หิน อัญมณี ดอกหญ้า และสินค้าเบ็ดเตล็ด เป็นต้น โดยมีความผันผวนไม่แน่นอนในมูลค่าการค้า ผลจากสถานการณ์ความไม่เรียบร้อยสงบบริเวณแนวพรมแดน อีกทั้งปัญหาการเมืองภายในประเทศพม่าและระหว่างประเทศ โดยรัฐบาลพม่าจะใช้มาตรการเปิด-ปิดจุดพรมแดน อันจะสร้างผลกระทบต่ออัตรานำเข้าและส่งออกสินค้าตามแนวการค้าชายแดนไทย - พม่า

ข้อมูล ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547 รัฐบาลไทย-พม่าได้มีความเห็นชอบร่วมกันในการก่อสร้างสะพานมิตรภาพแห่งที่ 2 ขึ้น (มติคณะรัฐมนตรี, 2549) ซึ่งปัจจุบันโครงการนี้เสร็จเรียบร้อยแล้ว ไม่ว่าจะเป็นช่วงสะพานและบริเวณเชิงสะพาน ซึ่งใช้เป็นศูนย์บริการ (Service Center) กระจายสินค้า ครองพื้นที่ราว 270 ไร่ โดยเป็นจุดศูนย์รวมของสำนักงานด้านการนำเข้า - ส่งออก มีระบบ

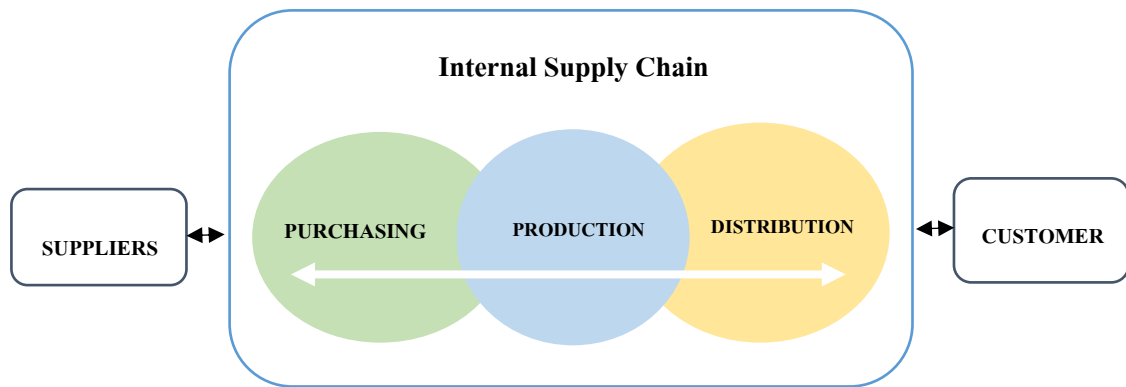
ตรวจสอบที่ครบครัน มีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ซึ่งจะทำให้เป็นศูนย์บริการที่เต็มประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เพราะฉะนั้น การกำหนดนโยบายการพัฒนาเขตพื้นที่ส่วนในของรัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนจีน ได้ส่งผลต่อการเติบโตทางการค้าของเพื่อนบ้าน 3 ประเทศคือ ไทย-พม่า-จีน โดยเฉพาะอำเภอแม่สายอย่างเด่นชัด โดยสรุป ประเทศจีนเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้อำเภอแม่สายเจริญก้าวหน้าทางการค้าข้ามพรมแดนอย่างต่อเนื่องในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น

อนึ่ง ผลจากอาณาเขตพรมแดนไทยติดต่อกับประเทศพม่านี้เป็นพื้นที่ของกองกำลังชนกลุ่มน้อย ได้แก่ กองกำลังไทใหญ่ (SSA) ที่มักมีการทำศึกกับทหารพม่าอยู่เสมอในบริเวณชายแดนติดต่อกับไทย ทำให้จำเป็นต้องมีการปิดด่านชายแดน จากปัญหาภายในประเทศพม่าดังกล่าว ส่งผลให้การค้าชายแดนการเติบโตล่าช้า เดิมทีที่แม่สายเคยถูกวางยุทธศาสตร์เป็นใจกลางการค้ากับจีนโดยภาครัฐ มีการเสนอโครงการสร้างสะพานมิตรภาพแห่งที่ 2 และด่านศุลกากรแห่งใหม่สำหรับเตรียมสู่การขยายตัวทางการค้ากับประเทศจีน ในอีกทางหนึ่ง ภาครัฐของจีนได้ให้ความสำคัญกับเส้นทางการค้าเส้นทางสาย “แม่สาย-ท่าขี้เหล็ก-เมืองลา-เชียงตุง” โดยได้ขับเคลื่อนการสร้างและพัฒนาสภาพถนนสายนี้มาโดยตลอด แต่ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบัน ทำให้การค้ากับประเทศจีนจำเป็นต้องค้นหาเส้นทางแห่งใหม่ โดยทางด้านนักธุรกิจไทยได้หันไปใช้เส้นทางทางน้ำที่อำเภอเชียงแสนมากขึ้น ส่วนทางด้านรัฐบาลจีนได้หันไปให้ความสำคัญกับเส้นทางสาย “R3A” ที่แล่นผ่านประเทศลาว ในขณะที่ภาครัฐของไทยยังจำเป็นต้องปรับตัว โดยเปลี่ยนจุดยุทธศาสตร์การค้ากับประเทศจีน ไปไว้ที่อำเภอเชียงของ โดยมีโครงการสร้างสะพานมิตรภาพและด่านศุลกากรแห่งใหม่ขึ้น ณ อำเภอเชียงของ จึงถือว่าเป็นการพลาดโอกาสทางการค้าของอำเภอแม่สายในการขยายการค้ากับประเทศจีน ทั้งนี้ เมื่อปัญหาข้างต้นได้รับการสะสางและทำให้เส้นทาง “R3B” สามารถใช้งานได้เต็มที่ จะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของอำเภอแม่สายให้สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะทางด้านเศรษฐกิจการค้าไทย-พม่าที่กำลังเป็นที่สนใจของผู้วิจัยและผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยตามแนวการค้าชายแดนนี้ (Office of the Board of Investment, 2011)

2.2 แนวคิดโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า

2.2.1 แนวคิดห่วงโซ่อุปทาน

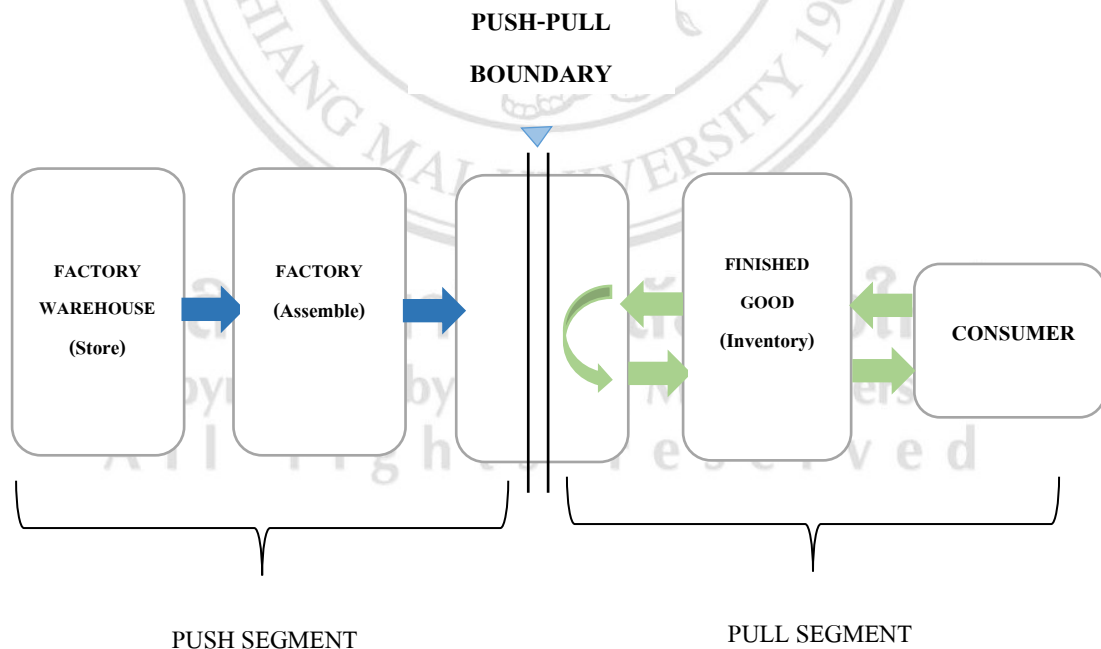
โซ่อุปทาน (Supply Chain) คือ ลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องโยงการค้าดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยทั่วไปมี 3 ระดับด้วยกันคือ ส่วนต้นน้ำ (Upstream) ส่วนกลางน้ำ (Midstream) ส่วนปลายน้ำ (Downstream) ที่สัมพันธ์กันแบบโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งในแง่ของสินค้าและบริการ (Products and Services) โรงงานผลิต (Manufactures) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ศูนย์กลางกระจายสินค้า (Distribution centers) และผู้บริโภค (Customers) โดยภายในโซ่อุปทานมักจะมีการแพร่ของข้อมูลและข่าวสาร เงินทุนและสินค้า โดยจัดอยู่ภายในขั้นตอนของระดับต่างๆ ข้างต้นที่เชื่อมโยงผลต่อการตอบโต้ทัศนคติคาดหวังของผู้บริโภค



ภาพที่ 2.2 โซ่อุปทาน (Supply Chain)

ที่มา : Chen and Paulraj (2004)

ระบบขั้นตอนภายในโซ่อุปทานตั้งอยู่บนหลักการของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งหวังของผู้บริโภค ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ ระบบขั้นตอนการดึง (Pull) เป็นระบบการผลิตที่ตั้งอยู่บนหลักการของความต้องการที่แน่แท้ของผู้บริโภค โดยเริ่มจากคำสั่งซื้อที่ได้รับรู้ความต้องการที่แน่ชัดของผู้บริโภค ในทางกลับกัน ระบบขั้นตอนการผลัก (Push) เป็นระบบการดำเนินงานที่คำสั่งซื้อของผู้บริโภคเกิดขึ้นหลังทำการผลิต ทำให้ยังไม่สามารถรับทราบความต้องการที่แน่ชัด ทำให้เกิดการคาดเดาระบบการผลิตไปก่อน และการไหลของวัตถุดิบจะดำเนินไปในทิศทางของการไหลของข้อมูลที่ไหลจากการควบคุมดูแลไปสู่ตลาด



ภาพที่ 2.3 ระบบขั้นตอนโซ่อุปทานแบบผลักและแบบดึง

ที่มา : Singh (2017)

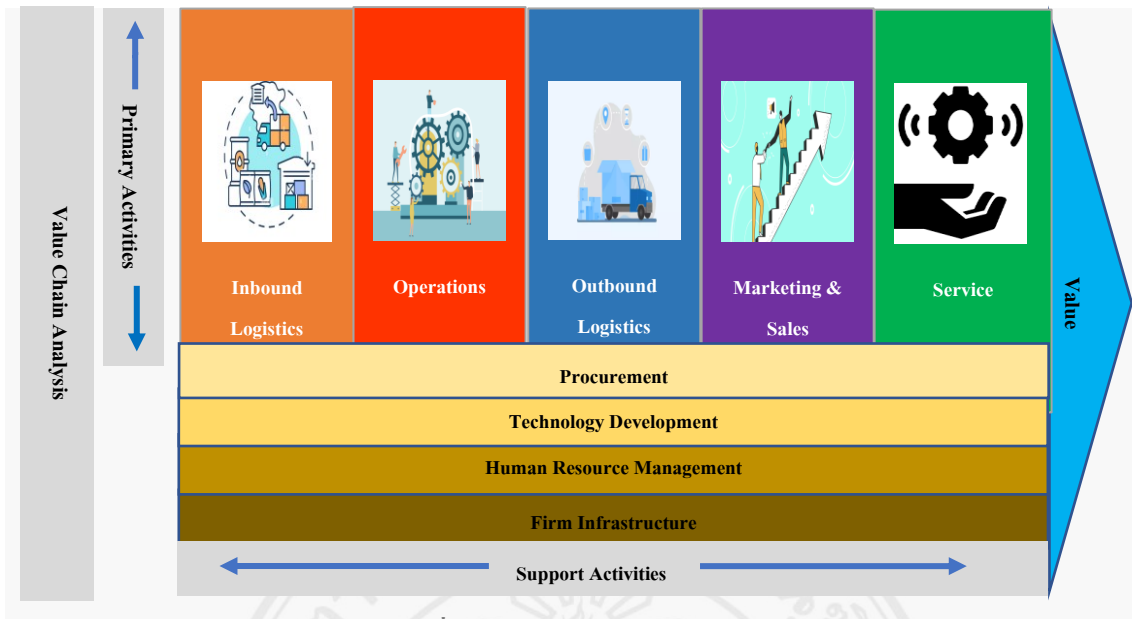
เป้าประสงค์ของโซ่อุปทาน คือ เพื่อยกระดับมูลค่าโดยรวมให้มากที่สุด โดยปกติทั่วไป มูลค่าของโซ่อุปทาน มักเกิดจากสินค้าที่แตกต่างและมีคุณค่าสำหรับผู้บริโภคกับตอบโจทย์ความมุ่งหวังของผู้บริโภคภายในโซ่อุปทาน ซึ่งในโซ่อุปทานเชิงธุรกิจโดยมาก คุณค่าจะเกี่ยวพันกับศักยภาพในการทำกำไร กล่าวคือ รายได้จากผู้บริโภคและต้นทุนโดยรวมภายในโซ่อุปทานต่างกัน นอกจากนี้ จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ความผันผวนและภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการและการพิจารณาไตร่ตรองในหลายๆองค์ประกอบของผู้บริโภค ทั้งคุณสมบัติของสินค้า ความร่วมมือภายในโซ่อุปทานและการตลาดแบบใหม่ด้วยการแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตรหรือความเป็นหุ้นส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง (Blowfield & Googins, 2006) ในขอบเขตความรับผิดชอบทางธุรกิจ (Burke, 2005) เพื่อการวางแผนการผลิต การต่อกรกับคู่แข่ง การแสวงหาแหล่งกระจายผลผลิต การตั้งรับกับประเด็นปัญหาใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เป็นต้น จึงกลายเป็นบทบาทใหม่ของการวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain) ในโลกยุคปัจจุบัน

2.2.2 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

Porter (1980) ได้เสนอแนวคิดการวิเคราะห์โซ่คุณค่าไว้ว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เกิดจากการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร การใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำด้านต้นทุน การจัดการกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ และสินค้าหรือบริการที่แตกต่างกัน (Knapp, 2000) จะสามารถลดต้นทุนให้กับองค์กร จึงควรทำการวิเคราะห์และหาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม เพื่อความโดดเด่นในด้านบริการและคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง” (Porter, 1980)

ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านสินค้า จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์และหาขอบเขต (Boundary) ที่น่าเชื่อถือของสินค้า โดยทำความเข้าใจกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับสินค้านั้นๆ อาทิ ด้านราคาและคุณภาพ ด้านกิจกรรมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ตลอดจนการจำหน่ายสินค้าไปถึงมือผู้บริโภค เป็นต้น การวิเคราะห์สินค้าที่สนับสนุนกิจกรรมข้างต้น จะช่วยผู้ประกอบการในการตั้งราคาสินค้าและบริการ เพื่อสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) ของสินค้าที่มีความแตกต่างไม่ซ้ำใคร

ทฤษฎีโซ่คุณค่าของ Porter (1980) ช่วยให้เข้าใจแนวทางและบทบาทขององค์กรและภาคส่วนต่างๆในการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค โดยสามารถประเมินผลได้จากความยินดีที่ผู้บริโภคจะชำระเงินเพื่อบริโภคสินค้าและบริการขององค์กรในจำนวนไม่น้อยเพียงใด โดยทฤษฎีนี้ได้จัดแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities) นับตั้งแต่การไหลเวียนของวัตถุดิบสู่ขั้นตอนการผลิตไปจนถึงผู้บริโภค และ 2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักให้สามารถประกอบกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 โซ่คุณค่า (Value Chain)

ที่มา : Porter (1980)

โดยกิจกรรมทุกประเภทจะช่วยเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการแก่องค์กร โดยทฤษฎีโซ่คุณค่าของ Porter (1980) สามารถจำแนกได้เป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

1. **กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** คือ กิจกรรมด้านการสร้างสรรค์สินค้า การผลิตสินค้าการตลาดและการขาย การขนย้ายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค มี 5 กิจกรรม ได้แก่

1.1 **โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)** คือ การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบและนำเข้าสู่กระบวนการผลิต การเก็บทะเบียนร้อง การจัดการพัสดุคงคลัง ระบบควบคุมสินค้าคงเหลือ การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดการวางเคลื่อนย้าย ตลอดจนการรับคืนสินค้าและลดหนี้มูลค่าสินค้าให้กับผู้บริโภค

1.2 **การปฏิบัติการ (Operations)** คือ การแปรรูปวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้า โดยผ่านกระบวนการผลิตและเปลี่ยนปัจจัยในการผลิตให้เป็นผลผลิตหรือสินค้าขั้นสุดท้าย (Final Product) และทำสินค้าให้ดีขึ้นคุณภาพยิ่งขึ้น

1.3 **โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)** คือ การจำหน่าย/ส่งออกสินค้าสำเร็จรูป (Finished Good Inventory) ไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย

1.4 **การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)** คือ การตลาดและการจำหน่ายสินค้า โดยปกติมักเรียกส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) คือ ราคา สินค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541: 35-36, 337)

1.5 การบริการ (Services) คือ การบริการผู้บริโภคและช่วยสร้างคุณค่าของธุรกิจ โดยการให้บริการที่จำเป็นและเหนือกว่าแก่ผู้บริโภค ทำให้เป็นจุดแข็งภายในองค์กร

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) คือ กิจกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมให้กิจกรรมหลักข้างต้นสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มี 4 กิจกรรม ได้แก่

2.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) คือ กิจกรรมที่สัมพันธ์กับองค์กร อาทิ ระบบธุรกรรมทางการเงิน กฎระเบียบข้อบังคับ ภาครัฐและเอกชน เทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการทั่วไป เป็นต้น ซึ่งช่วยสนับสนุนหุ้นส่วนทางธุรกิจ เป็นจุดริเริ่มในทุกส่วนขององค์กรและรายจ่ายเบ็ดเตล็ดทั่วไป

2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการอบรมและพัฒนา และการกำหนดค่าจ้างให้กับแรงงาน โดยผู้บริหารส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคการศึกษาระดับปริญญาตรี ทั้งตอนทำงานและหลังเกษียณ แม้ค่าใช้จ่ายต่างๆจะมีผลต่อศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร การรักษาความเป็นกัลยาณมิตร จะช่วยเพิ่มคุณภาพผลผลิต ลดต้นทุนแรงงาน และสร้างคุณค่าการทำงานของแรงงานที่ทันต่อเวลา

2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) คือ กิจกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีและระเบียบขั้นตอนการผลิต เพื่อคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งส่งผลในแง่บวกและแง่ลบในการรังสรรค์สินค้าและผลิตผลสู่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภคอย่างคุ้มค่าที่สุด

2.4 การจัดซื้อจัดหา (Procurement) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาสู่ขั้นตอนการผลิต การสร้างคุณค่าในองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตต่างๆ จำเป็นต่อระบบการผลิต อุปสงค์และอุปทาน อาคารและเครื่องจักรกล เป็นต้น (Porter, 1980)

ดังนั้น กิจกรรมหลักจึงทำงานประสานกับกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรมข้างต้น เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าใน โซ่คุณค่า นอกจากนี้ เทคโนโลยีการสื่อสารจะเป็นส่วนสำคัญในโซ่คุณค่าในยุคปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบการเตรียม การประกอบกิจการ และการจัดการดูแลงาน เป็นต้น โดยทำหน้าที่หลอมรวมและประสานกิจกรรมทุกกิจกรรมภายในโซ่คุณค่า เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความภักดีต่อสินค้าหรือบริการอย่างแท้จริง (ทิฆัมพร วาสิทธิ์, 2560)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.3.1 คำนิยามของความได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การที่องค์กรมุ่งเน้นความแตกต่าง มีบุคลากร คุณภาพ ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงนวัตกรรม และสนองความมุ่งหวังของผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบที่เหนือคู่แข่ง จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ มีผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาการ นักวิจัย และนักเศรษฐศาสตร์ ได้ให้คำนิยามที่เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

Porter (1980) กล่าวว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การที่องค์กรมีกลยุทธ์ที่เหนือกว่า หรือได้เปรียบคู่แข่ง โดยใช้การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด ต้นทุนต่ำ นอกจากนี้ องค์กรหนึ่งๆ มีความแตกต่าง 3 ด้าน คือ ผู้นำด้านต้นทุน ด้านความแตกต่าง และด้านตลาดเฉพาะส่วน”

Porter (1990) กล่าวว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การสร้างความสามารถที่สูงกว่าคู่แข่ง โดยองค์กรควรสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ต่างจากคู่แข่ง เพราะสภาพการแข่งขันในตลาดโลกนั้น นานาประเทศล้วนประยุกต์ใช้กลวิธีอันเหมาะสม เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมภายในประเทศ”

Prahalad and Hamel (1990) กล่าวว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ สิ่งที่ถูกสร้างขึ้นบนหลักความสามารถ โดยการนำพหุทักษะ (multi-Skill) (Fekri et al., 2024) อันโดดเด่นมาปรับใช้กับสินค้าหลักขององค์กร รวมทั้งปรับปรุงแผนการอันเป็นประโยชน์ โดยใช้ความสามารถเหล่านั้นเพื่อความได้เปรียบที่มั่นคงสืบไป ในการค้นพบความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรนิยมพัฒนาขีดความสามารถในภาระหน้าที่สำคัญ เพื่อความมีเสถียรภาพอย่างถาวร ทั้งนี้ ความสามารถนี้ต้องลอกเลียนแบบยากและเกี่ยวพันต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจของกิจการ”

Day and Wensley (1988) กล่าวว่า “องค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถที่สำคัญจะสามารถทำเป้าหมายสำเร็จและคงไว้ซึ่งตำแหน่งที่ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง แม้ว่าจะมีผลใดๆต่อการดำเนินกิจการหรือไม่ก็ตาม”

Barney (1991) กล่าวว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินกลยุทธ์ที่เพิ่มคุณค่าที่ดีกว่าคู่แข่ง โดยที่คู่แข่งไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ลักษณะเดียวกันได้ในเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดความมั่นคงโดยที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบ (Imitate) ผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนผลประโยชน์จากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้จัดวางเอาไว้ ในการนี้ องค์กรควรต่อ ยอดระบบขั้นตอนที่ยินยอมต่อการเก็บบันทึกข้อมูล โอกาสด้านการตลาด วิจัยสินค้า การเลือกราคาสินค้าตรงตามเป้าหมายและข้อมูลการตลาด อธิบายจุดเด่นของสินค้าสู่ผู้บริโภค มุ่งหวัง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสินค้ากับผู้บริโภค”

Barney and Clark (2007) กล่าวว่า “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ สิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่าง ซึ่งความได้เปรียบที่แตกต่างนั้นมาจากความสามารถหลักขององค์กร โดยอาจอยู่ในรูปแบบความสามารถขององค์กร โดยองค์กรทำได้ดีกว่าที่ผู้อื่นทำ”

Keegan, et al. (2014) กล่าวว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ เมื่อเปรียบกับข้อเสนอจากองค์กรคู่แข่ง สัดส่วนการดึงดูดความสนใจเพิ่มสูงขึ้น โดยมุมมองของผู้บริโภคถูกจัดไว้ในขอบเขตการเพิ่มคุณค่า ซึ่งเป็นการเพิ่มผลกำไรมากกว่าเป็นค่าใช้จ่าย”

พัชลีรี ชมพุกา (2553) กล่าวว่า “การเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ควรมุ่งเน้นสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าแก่ผู้บริโภค เพื่อให้กิจการสามารถให้สิ่งที่พิเศษและเหนือกว่าคู่แข่งและเอาตัวรอดไปได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ดีกว่าในมุมมองของผู้บริโภค ซึ่งมีอยู่ 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความได้เปรียบของต้นทุน (Cost Competitiveness) ยุคแห่งความล้ำหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ผู้คนต่างสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่แตกต่างได้สะดวกยิ่งขึ้น ทำให้เป็นเรื่องง่ายสำหรับผู้บริโภคในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเทียบเคียงราคาก่อนการเลือกบริโภค ดังนั้น ธุรกิจใดที่สามารถนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ แต่ราคาถูก มักจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าด้านต้นทุน ซึ่งสามารถใช้กลยุทธ์บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กำหนดราคาสินค้ามาตรฐานสากล สร้างความตระหนักในเรื่องสำคัญทางธุรกิจ อันจะช่วยลดต้นทุนและรักษาภาพลักษณ์การยอมรับสินค้าจากผู้บริโภค

2. ด้านคุณภาพ (Quality) ทุกวันนี้ผู้บริโภคมีความต้องการในการอุปโภคบริโภคมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับสินค้าคุณภาพและราคาที่เหมาะสม โดยในสมัยก่อน มักจะควบคุมคุณภาพ (Quality Control) สินค้า เมื่อผลิตสินค้าเสร็จและตรวจสอบข้อมูลสินค้าก่อนจำหน่ายให้ผู้บริโภค แต่ในสมัยปัจจุบัน มักจะควบคุมคุณภาพ (Quality Control) สินค้าเพื่อรับประกันคุณภาพสินค้าให้สมบูรณ์ ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การพัฒนาที่ต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุมจึงเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม ทั้งภาคการผลิตและการบริการ ต่างก็ตระหนักในคุณภาพการผลิตและการบริการ เพื่อให้ผู้บริโภคมีความภักดีต่อสินค้าและบริการ เพื่อมุ่งสร้างพลังแห่งความเป็นหนึ่งเดียวทางธุรกิจ (The Power of One in Business)

3. ด้านนวัตกรรม (Innovation) คือ การคิดสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆที่ไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงสินค้าและบริการใหม่ แต่รวมถึงระเบียบขั้นตอนใหม่ๆในการประกอบกิจการ โดยในปัจจุบันและวันข้างหน้า องค์กรสามารถนำนวัตกรรมมาช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันและมีธุรกิจที่แตกต่างในตลาด และองค์กรใหญ่ทั้งหลาย จะก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ๆจากทรัพยากรบุคคลที่มีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์และมุ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork)

4. ด้านความรวดเร็ว (Speed) คือ ในการบริการสินค้าหนึ่งๆแก่ผู้บริโภค องค์กรที่มุ่งเน้นความเร็วที่มากกว่าย่อมได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ทั้งความเร็วในการคิดค้นพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ความเร็วในการแนะนำสินค้าแก่ผู้บริโภคในท้องตลาด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน เพราะเป็นปัจจัยเพิ่มยอดขายในบริบททางธุรกิจ”

Harney (2016) กล่าวว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ “ลักษณะของผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่ง มักจะขึ้นอยู่กับความได้เปรียบเฉพาะตัวที่ยั่งยืน แม้ว่าคู่แข่งจะพยายามจำลองแบบอยู่ตลอดเวลาก็ตาม”

Schermerhorn, et al. (2014) กล่าวว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ “ผลพลอยได้จาก การปฏิบัติงานที่สำเร็จลุล่วง ซึ่งทำซ้ำได้ยาก เป็นวิธีการที่กำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จในระยะยาวภายในขอบเขตที่วางไว้ เพราะการทำธุรกิจอาจเผชิญกับคู่แข่งที่มีศักยภาพจำนวนมาก จึงควรมีเหตุผลที่มากพอต่อการคาดหวังได้ว่าจะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้จริง”

จากแนวคิดและคำนิยามข้างต้นพอสรุปได้ว่า “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” หมายถึง การประกอบกิจการที่ใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันและความโดดเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิง กลยุทธ์ ภาวะผู้นำที่ดี มุ่งนำเสนอสิ่งที่ทรงคุณค่าแก่ผู้บริโภค การตอบสนองผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว และเทคนิคด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยมีเงื่อนไขคือ มุ่งสร้างสรรค์สินค้าและเน้นการดูแลใส่ใจผู้บริโภคอย่างครอบคลุมรอบด้าน ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และนวัตกรรมที่ได้เปรียบกว่าคู่แข่งในตลาดอย่างยั่งยืน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.3.2 ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน (The Theory of Competitive Advantage)

2.3.2.1 แบบจำลองเพชร (Diamond Model)

แบบจำลองเพชร พัฒนาโดย Porter (1990) คือเครื่องมือหนึ่งในการวิเคราะห์บริบททางเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เพื่อมองให้เห็นศักยภาพทางการแข่งขันโดยรวมของชาติ ซึ่งโครงการวิจัยนี้ได้นำมาปรับใช้เพื่อสังเคราะห์และวิเคราะห์ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model) ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งการพัฒนาแบบจำลองเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจตามแนวคิดแบบจำลองเพชร ประกอบด้วยปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ 4 ปัจจัย 2 บทบาท ดังภาพที่ 2.5 (Porter, 1990) ดังนี้

(1) **ปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)** คือ ทรัพยากรหรือโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าเครื่องมือวัตถุดิบไปยังภาคอุตสาหกรรมหนึ่งๆ อาทิ ทรัพยากรธรรมชาติ บุคลากร แหล่งเงินทุน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโทรคมนาคม การคมนาคม ด้านสาธารณูปโภคที่ส่งผลต่อการประกอบกิจการ เป็นต้น

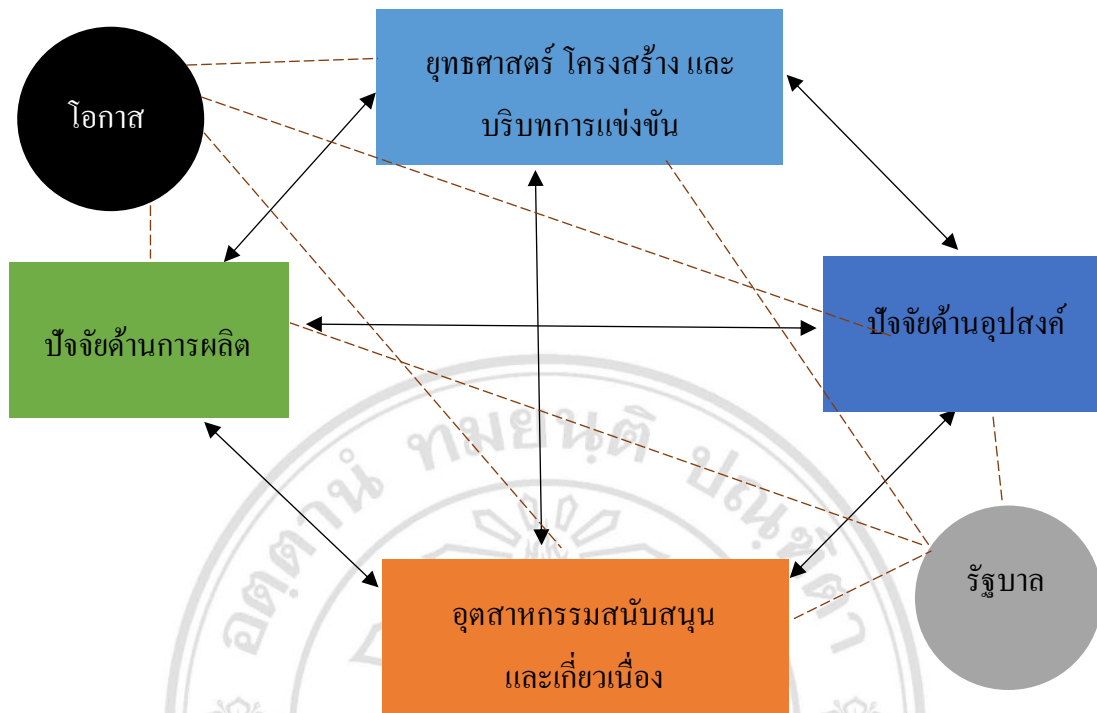
(2) **ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และบริบทการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry)** คือ สภาพแวดล้อมของการแข่งขันเชิงธุรกิจ ซึ่งควรมีการเปิดเสรีทางการค้าและเป็นธรรม (Free and Fair Trade) การแข่งขันที่ไม่ควรเป็นแบบผูกมัดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ยึดหลักกฎหมายด้านสิทธิประโยชน์ และการคุ้มครองผู้บริโภค

(3) **อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง (Related and Supported Industries)** คือ การเชื่อมโยงองค์กรกับภาคส่วนต่างๆ อาทิ ผู้ผลิตสินค้า (Supplier) ตัวแทนของออก (Freight Forwarder) บริษัทขนส่งทางบก (Land transportation company) และภาคีอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(4) **ปัจจัยอุปสงค์ (Demand Conditions)** คือ ความนิยมชมชอบ ความคิดเห็นและมุมมองตรรกะและเจตคติ รวมถึงความพึงพอใจของผู้บริโภคในการเลือกบริโภคสินค้า ทำให้ต้องผลิตสินค้าออกมาจำหน่ายตามคำสั่งซื้อ ซึ่งสามารถกำหนดประสิทธิภาพขององค์กรนั้นๆ

(5) **รัฐบาล (Government)** ปัจจัยทั้ง 4 ประการข้างต้นส่งผลต่อภาครัฐในทางใดทางหนึ่งหรือไม่ทางตรงก็ทางอ้อม อาทิ ภาครัฐได้รับผลเชิงลบด้านตลาดหลักทรัพย์และเงินอุดหนุนจากรัฐบาลในปัจจัยการผลิต ด้านการอบรมและพัฒนาแรงงาน การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ภาคนำเข้าส่งออก การป้องกันและผูกขาดยุทธศาสตร์ บริบทการแข่งขันภายในประเทศและองค์กรและด้านอื่นๆ

(6) **โอกาส (Chance)** แนวโน้มความไม่แน่นอนต่างๆและสิ่งที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดฝัน อาทิ มีเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆและความไม่ต่อเนื่องของเทคโนโลยีที่เปิดโอกาสให้มีคู่แข่งเกิดใหม่ ทำให้มีการปรับเปลี่ยนในแบบจำลองเพชร และส่งผลให้ความสามารถทางการแข่งขันทั้งเชิงบวกและเชิงลบของแต่ละอุตสาหกรรมและประเทศมีความแตกต่างกันออกไป



ภาพที่ 2.5 แบบจำลองเพชร (Diamond Model)

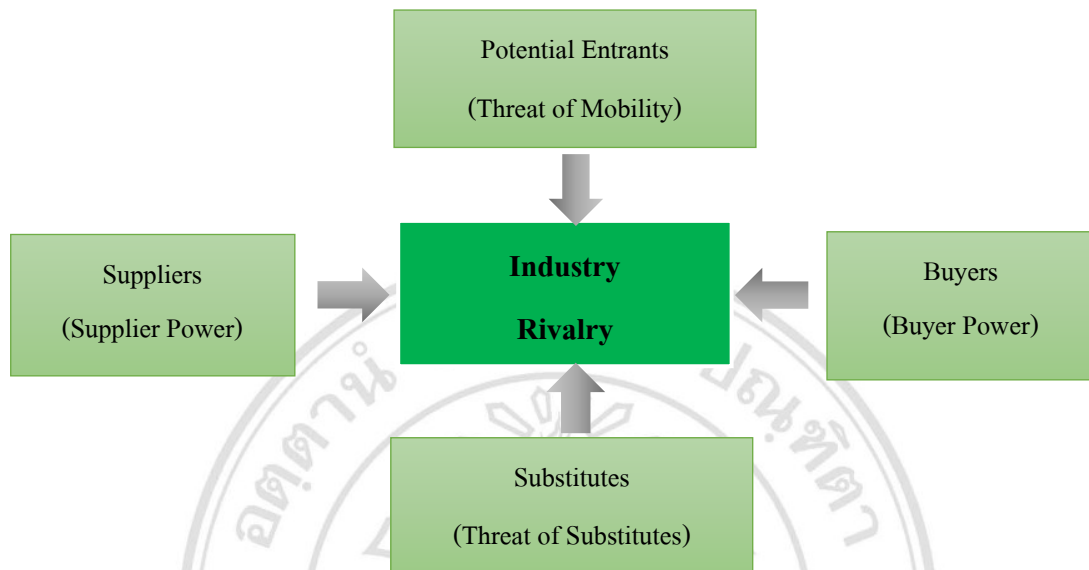
ที่มา : Porter (2001)

2.3.2.2 แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model of Competition)

แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) คือวิธีการและแนวคิดที่ใช้เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการแข่งขันทางธุรกิจภายในองค์กร หรืออุตสาหกรรม ตลอดจนผลกำไรจากการลงทุนที่ไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องพิจารณาหากกลยุทธ์มาป้องกันความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารองค์กรเข้าใจบริบทแวดล้อมทางธุรกิจ รวมทั้งสามารถนำแนวทางการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการไปวางแผนกลยุทธ์การตลาด เพื่อช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

แนวคิดการวิเคราะห์อุตสาหกรรมแบบแรงผลักดัน 5 ประการ มักใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์สินค้าหรือนวัตกรรมภายในองค์กร โดยการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการค้านี้ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลให้กลยุทธ์ที่องค์กรออกแบบยังไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และเป็นอุปสรรคในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการเสนอตัวเลือกประกอบการพิจารณา อาทิ ตั้งราคาสินค้าที่เป็นธรรม ผลิตสินค้าที่ไม่ซ้ำใครและการเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายที่เข้าถึงผู้บริโภคมากขึ้น เป็นต้น

Porter (1980) ได้เสนอหลักการวิเคราะห์การแข่งขันของผู้ผลิตในประเทศ โดยออกแบบเครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์บริบทการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่เรียกว่าแบบจำลอง “แรงผลักดัน 5 ประการ” ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แรงผลักดัน 5 ประการ (The Five Forces Model)

ที่มา : Porter (1980)

1. การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการใหม่ (New Entrants of the Market) ผู้ประกอบการรายใหม่ บ้างเป็นผู้ผลิตรายใหม่ที่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนกำลังการผลิตภายในธุรกิจ เพื่อแผ่ขยายส่วนแบ่งทางการตลาด(Market Segmentation) หากมีผู้ผลิตรายใหม่เข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ราคาสินค้าและกำไรลดลง และต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากเกิดภาวะการแข่งขัน บริโภควัตถุดิบและปัจจัยการผลิต เพื่อประคับประคองส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้น นอกจากนี้ “อำนาจผูกขาด (Monopoly Power)” คือปัจจัยตัวตัดสินการรักษากำไรของผู้ประกอบการเดิม อาทิ สิทธิการกำหนดราคาสินค้า อำนาจกีดกันคู่แข่ง การผูกขาดวัตถุดิบในการผลิตและทุนประกอบกิจการที่สูง (Capital Requirements) สิทธิบัตรความคุ้มครองสินค้ามีให้ทำซ้ำ การคาดการณ์การตอบสนอง ผู้ผลิตรายเก่าสู่รายใหม่ เป็นต้น หากสิ่งที่ได้ตอบมีแนวโน้มรุนแรง ความเป็นไปได้ที่ผู้ผลิตรายใหม่จะรุกกล้าเข้ามาแข่งขันภายในอุตสาหกรรมก็จะเป็นไปได้น้อย

2. การเจรจาต่อรองกับผู้ผลิตของบริษัท (The Bargaining of the Firm's Suppliers) ผู้ผลิตมีหน้าที่หลักในการจัดวางกรอบราคาและคุณภาพสินค้าภายในองค์กร อีกทั้งมักครองอำนาจสูงในการเจรจาต่อรองของอุตสาหกรรม พิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) ผู้ผลิตสามารถดำเนินการผลิตสินค้าสำเร็จรูปด้วยตัวเอง (Threat of Forward Integrate)
- 2) ผู้ผลิตจะใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้าของอุตสาหกรรมเป็นลำดับต่อไป ทั้งด้านต้นทุนการผลิตและประสิทธิภาพ
- 3) ผู้ผลิตสินค้าถึงสำเร็จรูปรายใหญ่มีจำนวนค่อนข้างน้อยและมีการรวมตัวกันสูง เพื่อทำการผลิตสินค้าสู่ผู้บริโภคจำนวนหนึ่ง ซึ่งถือเป็นผู้บริโภครายย่อย
- 4) ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมอื่นๆขาดเสถียรภาพด้านการทดแทนวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป และถึงแม้จะมีอยู่ ก็จะคงมีไว้ซึ่งความได้เปรียบในด้านคุณภาพและต้นทุน
- 5) ผู้บริโภคมีความรู้สึกที่วัตถุดิบของผู้ผลิตของตนไม่เหมือนกันกับผู้ผลิตรายอื่นๆ

3. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (The Bargaining Power of Buyers) ผู้บริโภคมีสิทธิและอำนาจเจรจาต่อรองและตัดสินใจสูง ทั้งในแง่ของราคา ปริมาณและคุณภาพผลิตภัณฑ์ หากพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) สินค้ามีความคุ้มค่าต่อการใช้งานสำหรับผู้บริโภค มีความสำคัญต่อต้นทุนการผลิต เพราะฉะนั้นผู้บริโภคจึงควรใคร่ครวญและละเอียดถี่ถ้วนก่อนบริโภคสินค้าอยู่เสมอ
- 2) การผลิตสินค้าเองของผู้บริโภค คือการบูรณาการแบบย้อนกลับ (Backward Integration) มีการจัดสรรปันส่วนด้านหุ้นภายในโรงงานผลิต
- 3) ผู้บริโภคง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลของสินค้าได้อย่างรวดเร็วและสะดวกมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็ด้านต้นทุนการผลิต คุณสมบัติสินค้า สถานการณ์การแข่งขันในตลาด และสถานที่จำหน่ายสินค้า เป็นต้น
- 4) วัตถุดิบมีผลต่อคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคนำไปผลิตเอง อำนาจการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคจะลดต่ำลง ผลจากการมุ่งไปบริโภควัตถุดิบจากสถานที่อื่น ทำให้คุณสมบัติของสินค้าด้อยประสิทธิภาพลง
- 5) สินค้ามาตรฐานจากโรงงานผลิตในอุตสาหกรรม สร้างความรู้สึกที่คล้ายคลึงกันระหว่างผู้บริโภค ผู้บริโภคจะยินดีบริโภคจากผู้ผลิต ต้นทุนการเปลี่ยนย้าย (Switching Cost) ที่จะย้ายไปบริโภคสินค้าของกลุ่มคู่แข่งได้ยากและมีจำนวนน้อย เพราะว่ามีต้นทุนที่สูง
- 6) ผู้บริโภคมีจำนวนน้อยราย และบริโภคคราวละจำนวนมากๆ ในขณะที่ผู้จำหน่ายก็มีจำนวนเยอะ

4. **สินค้าทดแทน (Substitutes Product)** เมื่อสินค้าทดแทนมีคุณค่าเท่าเทียมกัน แรงผลักดันของสินค้าทดแทนจะสูงขึ้น และผู้บริโภคจะคุ้นชินกับสินค้าทดแทนในราคาที่ถูกลงกว่า ในการทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์หรือบางโอกาส ผู้ผลิตสินค้าที่ถูกลดแทนจะได้รับความเสียหายด้านการค้าและทรัพย์สิน โดยหากสินค้าทดแทนมีอยู่น้อย ล้วนมีแนวโน้มที่จะตั้งราคาและสร้างผลกำไรที่สูงขึ้น

5. **การแข่งขันระหว่างคู่แข่งที่รุนแรง (The Intensity of Rivalry among Competitors)** เกิดจากปัจจัยสำคัญหลายปัจจัย เช่น มีองค์กรขนาดเล็กเป็นจำนวนมากและไม่มีการไหนคิดว่าองค์กรอื่นๆจะเป็นรูปธรรม การระบุและควบคุมดูแลตามมาตรฐานในการแข่งขันนั้นๆ อาทิอุตสาหกรรมที่เติบโตช้าและกฎหมายด้านการแข่งขันทางการตลาด ทำให้องค์กรต่างๆต้องช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด (Market Share) เพื่อคงไว้ซึ่งระดับเสถียรภาพขององค์กร นอกจากนี้ ปัจจัยด้านสินค้าที่มีลักษณะเดียวกันของทุกองค์กร ทำให้ผู้บริโภคมักใช้ปัจจัยด้านราคาในการเลือกพิจารณา ก่อให้เกิดสงครามราคา (Price War) ที่แข่งขันลดราคาสินค้าอย่างเข้มข้น เพื่อดึงดูดใจผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

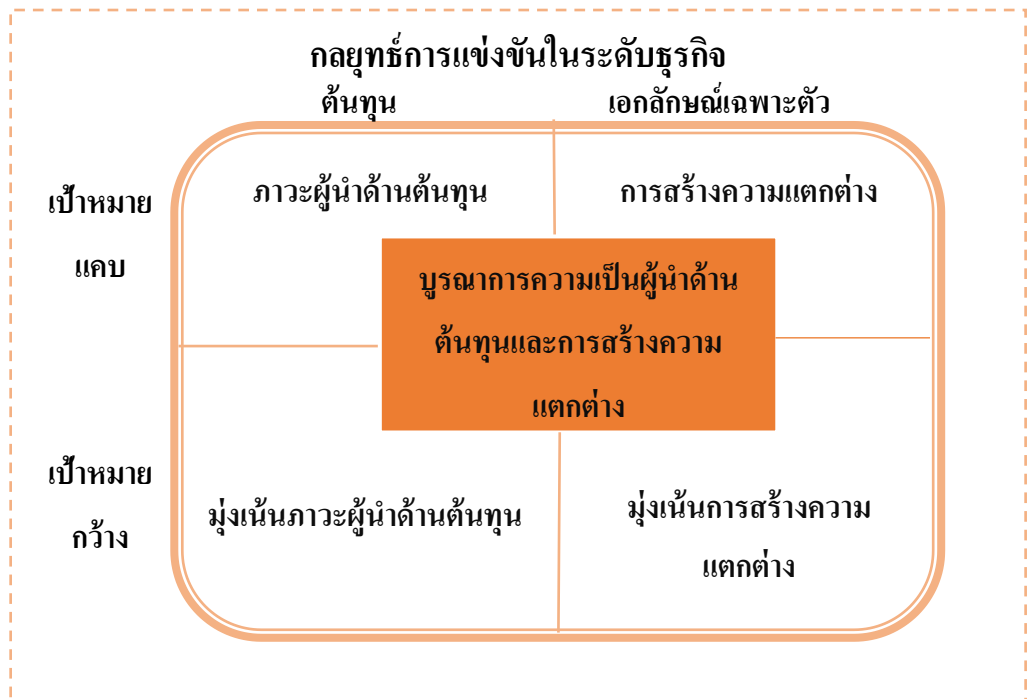
2.3.2.3 กลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจ (Business Strategy)

Porter (1990) ได้เสนอกิจกรรมการแข่งขันระดับธุรกิจไว้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำด้านต้นทุน 2) การสร้างความแตกต่าง และ 3) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ดังภาพที่ 2.7 โดยพิจารณาในแง่การนำเสนอคุณค่าของธุรกิจและสินค้า มุ่งสร้างความแปลกใหม่ของสินค้า และการเข้าสู่ตลาดใหม่ภายใต้การแข่งขันใหม่ ดังต่อไปนี้

1. **กลยุทธ์ภาวะผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)** คือ วิธีปรับลดต้นทุนการจัดการขององค์กร โดยเน้นความประหยัดทางขอบเขต (Economies of Scope) การผลิตจำนวนมาก เพื่อให้ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย (Cost Per Unit) น้อยลง ใช้ทรัพยากรของภาคอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อช่วยลดต้นทุน ทำให้สามารถค้นพบได้ว่า โดยหลักแล้ว การที่โรงงานผลิตสินค้าประเภทต่างๆ ในปริมาณมาก ส่งผลทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ จึงมักใช้ปัจจัยการผลิตแบบผสมผสาน เพื่อประหยัดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ การประหยัดจากความเร็ว (Economies of Speed) ที่หมายถึงการผลิตด้วยปริมาณและสัดส่วนที่รวดเร็วขึ้นจากทรัพยากรภายในองค์กร ตลอดจนสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ อันจะช่วยประหยัดระยะเวลาและลดต้นทุนสำหรับการผลิตสินค้า

2. **กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)** เป็นแนวทางค้นหาความแตกต่างสำหรับองค์กร โดยมุ่งพัฒนาสินค้าและบริการในรูปแบบที่ไม่เหมือนคู่แข่ง เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มคุณค่า (Add Value) ที่มากขึ้นสำหรับผู้บริโภค ทั้งขนาด คุณสมบัติของสินค้า การประเมินหลังการขาย ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้าจากผู้บริโภค เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ชื่อเสียงเรียงนามขององค์กร และการแสดงสถานภาพเชิงเครื่องหมาย ซึ่งจะช่วยให้ทำได้มากขึ้นโดยหัวใจสำคัญ ของกลยุทธ์นี้คือ การสรรหาความแตกต่างในสินค้าและบริการที่ไม่เหมือนกับสินค้าชนิดอื่นในท้องตลาด และประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการที่พิเศษเหนือคู่แข่ง

3. กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus on Niche) เป็นวิธีการและแนวทางที่มักนำมาใช้ในมิติของธุรกิจและเกี่ยวข้องกับหลักการทางการตลาด เพราะฉะนั้น การระบุตลาดเป้าหมาย (Target Group) ที่แคบลงและให้เท่าทันการตัดสินใจซื้อของกลุ่มผู้บริโภค (Schiffman & Kanuk, 2010) ตลอดจนสามารถคาดเดาได้ถึงความมุ่งหวังในอนาคตของผู้บริโภคได้อย่างแม่นยำและตรงจุด (Blackwell et al, 2006)



ภาพที่ 2.7 กลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ที่มา : Hitt, Hoskisson and Ireland (2007)

จากภาพที่ 2.7 ข้างต้น ตลาดเป้าหมายกว้าง รวมถึงประเภทของสินค้า อาณาเขตที่ต้องขายสินค้าและบริการนั้นๆ ส่วนตลาดเป้าหมายแคบจะเจาะจงเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย โดยผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์การแข่งขันได้ 2 กลยุทธ์ คือ ภาวะผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถทำการเลือกกลยุทธ์การแข่งขันในเชิงบูรณาการเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่ง (Integrated Cost Leadership)

ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการควรพิจารณาเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมกับองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เลือกดังกล่าวควรสอดคล้องระหว่าง โอกาสและอุปสรรคจากบริบทแวดล้อมภายนอกองค์กร และจุดแข็งจากบริบทแวดล้อมภายในองค์กร อันแสดงออกในรูปของความสามารถหลัก (Core Competencies)

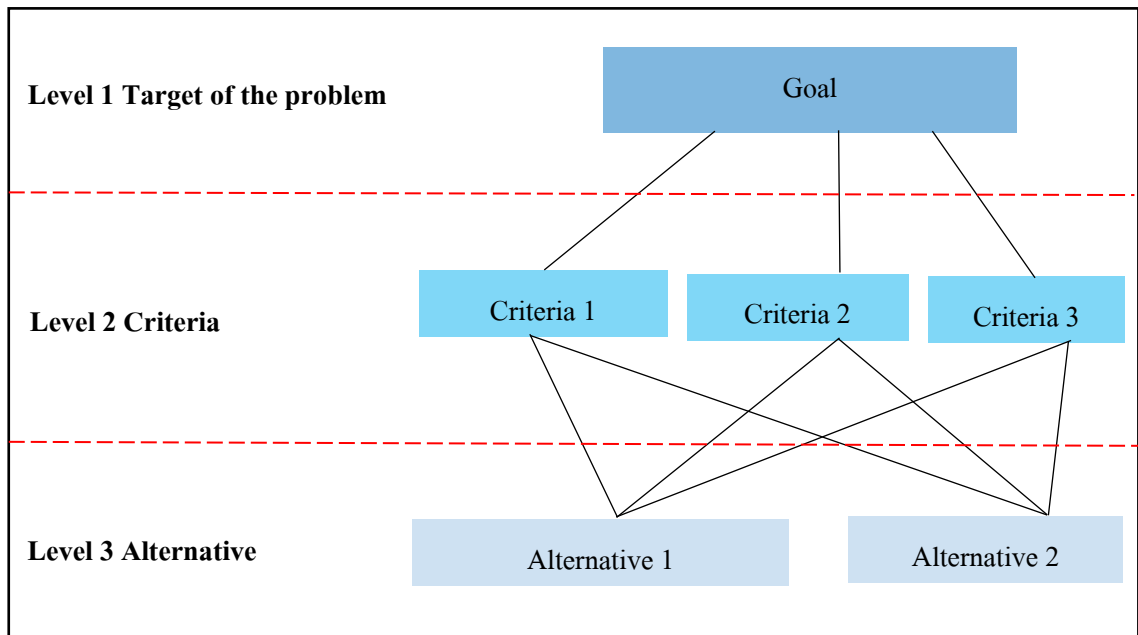
2.4 การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์ (Multi-Criteria Decision-Making)

การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์ (MCDM) คือแบบแผนและวิธีการที่จะทำให้การตัดสินใจกับการวัดผลแบบหลายส่วน มีวัตถุประสงค์คือ สรรหาวิธีที่เหมาะสมในการตอบคำถาม เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งปัจจุบันมีวิธีจำนวนมากสำหรับแก้ไขปัญหาการตัดสินใจ และแต่ละวิธีการล้วนมีความถูกต้องที่ไม่เหมือนกัน ส่งผลให้ในประเด็นปัญหาหนึ่งๆ ใช้วิธีวิเคราะห์ที่แตกต่างกันย่อมได้รับผลลัพธ์ที่ต่างไป ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานการณ์ตามสมควร รวมทั้งความเชี่ยวชาญของผู้เลือก เป็นผลให้การพิจารณาตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ คือวิธีที่มักได้รับการพูดถึงอย่างแพร่หลาย (Andrew, Stefan, & Elisabeth, 2008)

กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ คือ ทฤษฎีการวัดสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ทั่วไป ซึ่งจากการเปรียบเทียบขนาดสัดส่วนของสิ่งที่แตกต่างกันนั้น และนำไปสู่การเปรียบเทียบคู่ต่อไป และการเปรียบเทียบนี้จะถูกกระทำขึ้นจากการวัดขนาดพื้นฐานที่แสดงความเชื่อมโยงของระดับความรู้สึก การประยุกต์วิธีการ AHP ควรตระหนักถึงสิ่งที่เกิดจากความสอดคล้องของปัจจัยที่นำมาตรวจวัด เนื่องจากมักถูกใช้ในการตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์ (Babic & Plazibat, 1998) การวางแผน การจัดสรรทรัพยากรที่ขัดแย้งกันอย่างกว้างขวาง โดยทั่วไป วิธีการนี้มักจะเป็นกรอบแนวคิดไม่เชิงเส้น (Nonlinear) เพื่อนำมาใช้กับความคิดแบบนิรนัย (Deductive) และอุปนัย (Inductive) ที่ซับซ้อนหรือไม่สมเหตุสมผล โดยการนำปัจจัยต่างๆมาทำการวิเคราะห์พร้อมกันและนำไปสู่ข้อสรุปแนวทางที่ดีที่สุด (Saaty, 2000)

การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์ (Babic & Plazibat, 1998) เป็นการตัดสินใจเพื่อจัดลำดับความสำคัญของทางเลือก โดยการวิเคราะห์ตามลำดับชั้นอย่างเป็นขั้นตอนที่เป็นระบบ เพื่อผลการตัดสินใจที่ ถูกต้องที่สุด เป็นวิธีการตัดสินใจและเปรียบเทียบอันซับซ้อนที่นอกจากจะช่วยให้การตัดสินใจได้ ผลลัพธ์ที่ชัดเจนที่สุดแล้ว ยังสามารถยืนยันเหตุผลอย่างถูกต้องแน่นอนว่าเหตุใดสิ่งที่เลือกจึงดีที่สุด (ภัษรี นิมศรีสกุล และอภิชาติ โสภางแดง, 2552)

โดยสรุป การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์ (MCDM) คือ วิธีการที่มักใช้ในการตัดสินใจและกำลังใช้อย่างแพร่หลายในยุคนี้ เนื่องจากสามารถจำลองปัญหาการตัดสินใจที่ตรงตามความจริง เพื่อการจัดการปัญหาของปัจจัยที่มาจากความรู้สึก (Subjectivity) มักทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่เห็นได้ชัดเจนและที่ไม่สามารถเห็นได้สู่การคำนวณอย่างมีระบบ อีกทั้งวิธีการนี้จะช่วยจัดการปัญหาลำดับชั้นที่สลับซับซ้อนของช่วงเวลา บุคคลและปัจจัยต่างๆที่หลากหลาย เนื่องจากขั้นตอนการแก้ปัญหาประกอบไปด้วยการจัดเรียงโครงสร้างและการจัดลำดับ อีกทั้งสังเคราะห์ให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์การพิจารณาอย่างมีชั้นเชิงและสมเหตุสมผล ลำดับชั้น โครงสร้างของแนวทางแก้ปัญหาที่ดี ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการวิเคราะห์ลำดับชั้น (Hierarchical Analysis Structure)

ที่มา : Cao et al. (2024)

2.4.1 องค์ประกอบของวิธีการ AHP

การตัดสินใจโดยวิธีการ AHP นี้ ประกอบไปด้วย

1. หลักเกณฑ์หรือปัจจัย จำแนกเป็นปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยที่ผู้ตัดสินใจสามารถกำหนดปัจจัยนั้นได้ด้วยตัวเอง โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และพัฒนาปัจจัยนั้นขึ้นมาใหม่
2. การเปรียบเทียบตามปัจจัย โดยผู้ตัดสินใจสามารถกำหนดขึ้นเอง เพื่อนำไปสู่การเปรียบเทียบรายชื่อ
3. ตารางระดับความสำคัญ ซึ่งการศึกษาส่วนใหญ่มักอ้างอิงจากตารางของ Saaty (Saaty, 2000) ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ระดับความสำคัญและค่าแสดงตัวเลขของวิธีการ AHP

ระดับความสำคัญ (Preference Level)	ค่าแสดงเป็นตัวเลข (Numerical Value)
มากที่สุด (Extremely)	9
มากกว่า (Very Strongly)	7
ค่อนข้างมาก (Strongly)	5
ปานกลาง (Moderately)	3
เท่ากัน (Equally)	1
ค่ากลางระหว่างระดับความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น (Median)	2,4,6,8

2.4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ของวิธีการ AHP

วิธีการ AHP มีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ระบุปัญหาการตัดสินใจ หรือเป้าหมายที่จะบรรลุ

ขั้นตอนที่ 2: พัฒนารอบงานวิจัย กำหนดปัจจัยที่ใช้ และกำหนดขอบเขตการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3: แบ่งลำดับจัดวางระบบ เพื่อแก้ปัญหาการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 4: รวบรวมข้อมูลการให้น้ำหนักค่าคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาโดยใช้

ตารางระดับความสำคัญและค่าแสดงตัวเลขของการวิเคราะห์ลำดับชั้น (Saaty, 2000)

ขั้นตอนที่ 5: เติมข้อมูลเข้ามาในเมทริกซ์การเปรียบเทียบรายคู่ และให้ค่าน้ำหนักการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัย

ขั้นตอนที่ 6: พิจารณาแต่ละปัจจัยที่เป็นความรู้ลึกและทำการประมาณค่าน้ำหนักความสัมพัทธ์

ขั้นตอนที่ 7: หาค่าความสอดคล้อง (CR) ของข้อมูล

ด้วยเหตุที่ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม ซึ่งอาจจะไม่แม่นยำ ดังนั้น จึงต้องทำการตรวจทานความถูกต้อง โดยที่จริงแล้ว ไม่จำเป็นต้องนำทุกปัจจัยมาตรวจสอบ ซึ่งสามารถนำเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมาตรวจสอบก็ได้ โดยการหาค่าความสอดคล้องของข้อมูล (CR) โดยถ้าค่า CR สูงกว่า 0.10 แสดงว่าข้อมูลไม่สมเหตุสมผล แต่มีงานวิจัยบางงานที่ยอมรับค่า CR ที่ได้สูงสุดที่ 0.20 (Cox & Reid, 2000; Koc & Burhan, 2014) ดังนั้น จะต้องเก็บข้อมูลใหม่ ถ้าค่า CR น้อยกว่า 0.10 แสดงว่าข้อมูลที่ได้มีความสมเหตุสมผลสามารถนำผลลัพธ์ไปใช้ได้ โดยค่าความสอดคล้อง คำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

โดยที่ CR คือ ค่าสัดส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio)

CI คือ ดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index)

RI คือ ดัชนีการสุ่มตัวอย่าง (Radom Index)

คำนวณหาดัชนีความสอดคล้อง (CI) จากสูตร

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1}$$

โดยที่ n คือ ขนาดของสแคว์เมทริกซ์

$$\lambda_{max} = \frac{\sum \left(\frac{AW^T}{W^T} \right)}{n}$$

และดัชนีการสุ่มตัวอย่าง (RI) ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ดัชนีการสุ่มตัวอย่าง (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.69

ที่มา: Saaty (1987)

$$\begin{vmatrix} K1 \\ K2 \\ \cdot \\ \cdot \\ Kn \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} A11 \\ A12 \\ \cdot \\ \cdot \\ An1 \end{vmatrix} \begin{vmatrix} A1n & R1 \\ A2n & R2 \\ \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot \\ Ann & Rn \end{vmatrix}$$

หากผลการคำนวณพิจารณาแล้วว่า $C.R. \leq 0.10$ ถือว่าสมเหตุสมผล ถ้าหาก $C.R. \geq 0.10$ ถือว่าไม่สมเหตุสมผล ผู้ตัดสินใจอาจทบทวนสเกลการเปรียบเทียบใหม่จนกว่าค่านี้นั้นจะลดลงจนยอมรับได้ ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาค่าความไม่สอดคล้องนั้น สามารถทำได้โดยการนำค่าน้ำหนักจากการวิเคราะห์ครั้งแรกมาเรียงลำดับปัจจัย หลังจากนั้นสร้างตารางเมทริกซ์ เพื่อทำการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญอีกครั้ง โดยดูว่าลำดับแตกต่างกันไปในทิศทางที่เป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับบริบทของปัญหา ดังนั้น ความสอดคล้องของเหตุผลจะสูงขึ้น

ขั้นตอนที่ 8: หาค่าเฉลี่ยของน้ำหนักปัจจัยและสรุปผลแนวทางเลือกที่ดีที่สุด

2.4.3 ข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ภัชนี นิมศรีสกุล และอภิชาติ โสภางแดง (2552) สรุปข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สรุปข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการ AHP

ข้อได้เปรียบ คุณสมบัติและความสามารถเบื้องต้นของวิธีการ AHP	ข้อจำกัดของวิธีการ AHP
<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบุทางเลือกและวัตถุประสงค์การตัดสินใจ 2. ใช้วิธีการเปรียบเทียบรายคู่ เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกและวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ 3. วิเคราะห์ทางเลือก เพื่อจัดลำดับทางเลือกและวัตถุประสงค์การตัดสินใจเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ 4. หาผลลัพธ์ที่เหมาะสมที่สุดบนพื้นฐานข้อจำกัดของข้อมูลและหลักเกณฑ์ 5. สามารถนำเสนอรายงานผลลัพธ์ได้ทั้งแบบรูปภาพและแบบเอกสาร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความซับซ้อน 2. ใช้เวลานานพอสมควรในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ผลจากการอธิบายการให้ระดับความสำคัญที่รัดกุมชัดเจนให้เข้าใจเหมือนกันสำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3. ใช้เวลาค่อนข้างมากในการวิเคราะห์ปัจจัย และกรณีมีปัจจัยหลายตัว จะยิ่งทำให้มีความซับซ้อนมากขึ้น

จากเนื้อหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดและแบบจำลองที่สำคัญ ได้แก่ แนวคิด โชอุปทานในการวิเคราะห์กิจกรรมด้านการจัดการโชอุปทาน เริ่มจากระดับต้นน้ำไปจนถึงระดับปลายน้ำสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม อีกทั้งได้ใช้ทฤษฎีโชคุณค่า (Porter, 1980) เพื่อศึกษาการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรและหาความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังประยุกต์ใช้แบบจำลองเพชร (Diamond Model) (Porter, 2001) เพื่อวิเคราะห์บริบทแวดล้อมทางธุรกิจ ครอบคลุมทั้งบริบทพื้นฐานด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับอุตสาหกรรม ระดับเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) และระดับประเทศ เพื่อให้เห็นศักยภาพและสมรรถภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังประยุกต์ใช้กระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Saaty, 2000) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม หลังจากนั้นทำการออกแบบโชคุณค่าใหม่สำหรับอุตสาหกรรม และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของปัจจัยย่อยเชิงลบ 5 ลำดับแรก เพื่อยกระดับโชคุณค่าของอุตสาหกรรมในยุคปกติใหม่อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน” และสามารถสร้างความชัดเจนและเพิ่มคุณค่าให้กับงานวิจัย กรอบแนวคิด รวมถึงการสรุปและอภิปรายผล จึงได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วัตถุประสงค์	เครื่องมือ	ผลการวิจัย
กิริติพงษ์ ปัญญาเรือง (2559)	“กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance Scorecard ของกิจการขนาดกลางและเล็กอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปสุพรรณบุรี”	1. เปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการขนาดกลางและเล็กอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปสุพรรณบุรีและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด โดยจำแนกตามประเภทสถานประกอบการ 2. ศึกษาความสัมพันธ์ของ กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 3. ศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการ	-Diamond Model -แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดและแนวคิด Balance scorecard -แบบสอบถาม -การใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่า S.D. ทดสอบสมมติฐานด้วยความถดถอยอย่างแบบพหุคูณ	กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดีปานกลาง โดยสินค้ามีความสำคัญมากที่สุด ทางด้านความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดีปานกลาง สถานประกอบการที่มีขนาดต่างกัน จะใช้กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดที่ไม่เหมือนกัน กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดีปานกลาง และมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด โดยที่สถานประกอบการกิจการขนาดกลางจะเน้นกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดและสินค้ามากกว่าสถานประกอบการขนาดเล็ก ทำให้ความสำเร็จในงานมีผลโดยรวมคล้ายกัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 2.4 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วัตถุประสงค์	เครื่องมือ	ผลการวิจัย
		ปฏิบัติงานของกิจการขนาดกลางและเล็กอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปสุพรรณบุรี		
ชิณโสณ วิสิฐนธิธิกา และ อิงอร ตันพันธ์ (2559)	“ตัวแบบการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ”	1.เปรียบเทียบลักษณะพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม กับลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ 2.ศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ 2.ศึกษาความสัมพันธ์ของ ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันกับกลยุทธ์การเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และเสนอตัวแบบการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน	-Diamond Model -แบบสอบถาม -การใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่า S.D., LSD., One Way ANOVA -ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 -การถดถอยเชิงซ้อนพหุคูณ	ปัจจัยด้านต้นทุนมีผลต่อการแข่งขันของอุตสาหกรรมมากที่สุด ในเกณฑ์ดีมาก รองลงมาคือ ความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต การส่งมอบทันเวลา และคุณภาพผลิตภัณฑ์ ตามลำดับ ปัจจัยความแตกต่างมีผลต่อการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาคือ การมุ่งเน้นเฉพาะส่วน และภาวะผู้นำด้านต้นทุนต่ำ โดยรวมกลยุทธ์การเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเชื่อมโยงกับปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันของอุตสาหกรรมอยู่ในเกณฑ์ดีปานกลาง อีกประการหนึ่งยังพบว่า ตัวแบบการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ต้องมุ่งเน้นคุณภาพ ความน่าไว้วางใจของโรงงานผลิต ส่งมอบทันเวลา และต้นทุน ตามลำดับ

ตารางที่ 2.4 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วัตถุประสงค์	เครื่องมือ	ผลการวิจัย
สุรัชย์ อุดมอ่างและรัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร (2554)	“การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการทำงานของธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางในเขตภาคเหนือของไทย”	1.ศึกษาผลกระทบและความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของไทย ประกอบด้วย เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน ลำพูนลำปาง เชียงใหม่ และตาก จำนวน 400 ราย 2. ศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของไทย	-Diamond Model -แบบสอบถาม -การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยหาค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย - One-way Anova -ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร -สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ -ความถดถอยเชิงพหุคูณ - In-depth interview -การตีความจากคำตอบด้วยเทคนิคเดลฟาย	-ผู้ประกอบกิจการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของไทยมีความคิดเห็นด้านความสำเร็จในงานและความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับดีมาก - ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งด้านภาวะผู้นำ ต้นทุน การมุ่งความแตกต่าง การสนองตอบอย่างฉับไว และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนมีความสัมพันธ์และมีผลด้านบวกต่อความสำเร็จของงานโดยรวม -ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของกลุ่มธุรกิจอื่นๆ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 2.4 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วัตถุประสงค์	เครื่องมือ	ผลการวิจัย
วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ (2562)	“การจัดลำดับปัจจัยในการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการสินค้าชุมชนและท้องถิ่นด้วยโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่”	1.เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยผู้ การเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้โครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบฟัซซี่ (Fuzzy Analytic Network Process: FANP)	-ใช้โครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบ ฟัซซี่ ด้วยโปรแกรม MATLAB -แบบสอบถาม -ค่าน้ำหนักของปัจจัยเป็นรายคู่ และการหาค่าเฉลี่ย	ปัจจัยรองที่ผู้ประกอบการสินค้าชุมชนและท้องถิ่นให้ ความสำคัญ 5 อันดับแรก คือ 1) กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน 2) ราคาที่เหมาะสม 3) จำนวนบุคลากรอย่างเพียงพอเหมาะสม 4) จัดส่งสินค้าอย่างทันเวลาแก่ลูกค้า 5) สินค้าที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง
สุพัตรา กาญจนโนภาส (2554)	“ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการใช้ อีคอมเมิร์ซเพื่อเพิ่ม ความได้เปรียบทางการ แข่งขันของธุรกิจขนาดย่อม และขนาดกลาง”	1.เพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทราบปัญหาอุปสรรคจากการนำอี คอม เมิร์สมาใช้ในธุรกิจขนาดย่อมและ ขนาดกลาง 2.ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการใช้อีคอม เมิร์ซที่ประสบความสำเร็จ	-แรงผลักดัน 5 ประการ -Marketing Mix: 6Ps -แบบสอบถามและแบบ สัมภาษณ์ -สถิติเชิงพรรณนาและเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่า Mean และ ค่า S.D.	-ปัจจัยที่ส่งผลการใช้อีคอมเมิร์ซของธุรกิจขนาดย่อมและ ขนาดกลางนั้นคือ -ปัจจัยเทคโนโลยีคือ การเข้าใจข้อดีของเทคโนโลยี ความ เข้ากันได้ของระบบงานในยุคปัจจุบัน -ปัจจัยองค์กรคือ ความช่วยเหลือของผู้จัดการ มุมมองของ ผู้บริหาร/พนักงาน ตลอดจนความพร้อมของ พนักงาน นวัตกรรม และงบประมาณ -ปัจจัยผู้บริโภคคือ แรงส่งหนุนจากผู้บริโภคและความ เปลี่ยนแปลงในสังคมผู้บริโภค -ปัจจัยคู่แข่งคือ ความกดดันของกลุ่มคู่แข่ง และอุปสรรคของ สินค้าทดแทน

ตารางที่ 2.4 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วัตถุประสงค์	เครื่องมือ	ผลการวิจัย
รัชพงษ์ กลิ่นศรีสุข (2558)	“การพัฒนาตัวแบบปัจจัยการบริหารจัดการ โลจิสติกส์สีเขียวและ โอกาสทางการเงินและเศรษฐกิจเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการส่งออกไทย: กรณีศึกษา เขตเชื่อม โยงเชิงพื้นที่ท่าเรือน้ำลึกทวาย”	1. เพื่อศึกษาประสบการณ์และหาปัจจัยเพื่อการพัฒนา โลจิสติกส์สีเขียวของอุตสาหกรรมในต่างประเทศจากการสัมภาษณ์และ ทบทวนวรรณกรรม 2. เพื่อหาและพัฒนาแบบ จำลอง ปัจจัย โลจิสติกส์ สีเขียวที่มีผลต่อความได้ เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม ส่งออกขนาดย่อมและขนาดกลางของ ไทยคู่ AEC 3. เพื่อเสนอแนะความเป็นไปได้ของ โอกาสทางการเงินและเศรษฐกิจและ การมีส่วนร่วม	-เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) -วิธีเดลฟาย (Delphi method) -โลจิสติกส์สีเขียว -ทบทวนวรรณกรรมและ เอกสารที่เกี่ยวข้อง	-ปัจจัยรัฐบาลคือ การสนับสนุนจากภาครัฐ การพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีภายในประเทศ -ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ มิติเศรษฐกิจ รองลงมา คือ ปัจจัยมิติสิ่งแวดล้อมและปัจจัยมิติสังคม ตามลำดับ -หากพิจารณาปัจจัยรองทุกตัวภายใต้ 3 มิติ พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ต้นทุนค่าขนส่ง รองลงมาคือ ต้นทุนวัตถุดิบที่เป็นมิตรกับระบบนิเวศ และการใช้วัตถุดิบ ที่เป็นพืชและเป็นอันตราย ตามลำดับ -ทางเลือกประเภทอุตสาหกรรมที่มีความเหมาะสมต่อพื้นที่ กรณีศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมที่มีความเหมาะสมต่อพื้นที่ เขตเชื่อม โยงเชิงพื้นที่ท่าเรือน้ำลึกทวายมากที่สุด คือ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ รองลงมา คือ อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร อุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีสะอาด ตามลำดับ -บทบาทของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง ของไทยที่ภาครัฐและสถาบัน

ตารางที่ 2.4 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วัตถุประสงค์	เครื่องมือ	ผลการวิจัย
		ของสถาบันการเงินและภาครัฐภายใต้แผนการพัฒนาระบบการ โลจิสติกส์สีเขียว ของผู้ประกอบการส่งออกขนาดย่อมและขนาดกลาง		การเงินควรมี ได้แก่ 1.กระทรวงการคลัง ควรมีนโยบายสนับสนุนการใช้บริการทางการเงินสีเขียวแก่ผู้ประกอบการ SMEs 2.ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการเงินสีเขียวคือการใช้กลไกแรงจูงใจเชิงรุก 3.ภาคเศรษฐกิจจะสามารถพัฒนาอุตสาหกรรมสีเขียวอย่างยั่งยืน สถาบันการเงินต้องให้การสนับสนุนเศรษฐกิจสีเขียวในด้านขนาดสินเชื่อ
Barnes (2020)	“Keep it simple: A relentless business strategy in a world of complexity the XYZ corporate story in brief”	1.ศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท XYZ จำกัด ที่ช่วยให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำในตลาดเครื่องดื่มน้ำอัดลม	-กลยุทธ์ทางธุรกิจ (5 forces strategy model) -แบบสำรวจ -สถิติเชิงพรรณนา	บริษัท XYZ จำกัด ทำการรวบรวมข้อมูลจากสถานประกอบการสาขาในแต่ละภูมิภาคที่ส่วนกลาง จากนั้นส่งต่อข้อมูลไปผู้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้ผลิตขวดบรรจุเครื่องดื่ม ผู้จำหน่ายสารให้ความหวาน ผู้จำหน่ายแก๊ส ผู้บรรจุเครื่องดื่ม คลังสินค้า การขายและส่วนประกอบการสนับสนุนการขายสินค้า
Yan (2010)	“กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ: กรณีศึกษาธุรกิจขนาดเล็กในจีน”	1.ศึกษาปัจจัยที่มีผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็กในมณฑลใหญ่ต่างๆ ในประเทศจีน จำนวน 121 ราย	-แนวคิด coefficient alpha -แบบสอบถาม -ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและสถิติพรรณนา -ความแปรปรวนร่วม	กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็กในมณฑลใหญ่ของจีน แต่บริบททางธุรกิจที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ตารางที่ 2.4 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วัตถุประสงค์	เครื่องมือ	ผลการวิจัย
Victor and Judith (2018)	“อิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางในบับนดุงของอินโดนีเซีย”	1.ศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้าน ผู้บริโภค การเติบโตและ การเรียนรู้ การเงิน และกระบวนการภายใน จำนวน 26 คน	-แนวคิด Balance scorecard -แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ -ค่าสถิติร้อยละและค่าความถี่	ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางในบับนดุงของอินโดนีเซีย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 2.4 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วัตถุประสงค์	เครื่องมือ	ผลการวิจัย
Sanayei and Rajabion (2009)	“ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้อีคอมเมิร์ซในธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางของประเทศอิหร่าน”	1.เพื่อหาแนวทางและเหตุผลที่จะทำให้การใช้อีคอมเมิร์ซของประเทศเพิ่มขึ้น	-Five Forces Model -แบบสอบถาม -การนำเสนอในรูปแบบตารางและแผนภาพ	-เพียง 7% ที่ใช้อีคอมเมิร์ซในการดำเนินธุรกิจ แต่ 91% ที่ใช้อินเตอร์เน็ตในการติดต่อทางอีเมลล์กับผู้บริโภคและหุ้นส่วนทางธุรกิจ -การสนับสนุนขององค์กรธุรกิจ SMEs วัดผลจากการสนับสนุนของบุคลากรและการจัดการ -การส่งเสริมของภาครัฐมีบทบาทต่ออีคอมเมิร์ซในอิหร่านจากความไม่นิยมใช้บัตรเครดิต -การจัดการธุรกิจ SMEs ควรมีการส่งเสริมและปรับปรุงธุรกิจ เพื่อรับรองการใช้อีคอมเมิร์ซที่จะดำเนินไปด้วยดี ธุรกิจ SMEs ควรถูกชักจูงเพื่อนำประโยชน์ของอีคอมเมิร์ซที่มีมากมาย ไปใช้กับธุรกิจ

ตารางที่ 2.4 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วัตถุประสงค์	เครื่องมือ	ผลการวิจัย
Al-Ghamdi, Drew, and Al-Ghaith (2011)	“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้อีคอมเมิร์ซในธุรกิจค้าปลีกในซาอุดีอาระเบีย : การวิเคราะห์เชิงปริมาณ”	1.ศึกษาปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อธุรกิจค้าปลีกในซาอุดีอาระเบียที่นำอีคอมเมิร์ซไปใช้จำหน่ายสินค้าสู่ผู้บริโภค	-การประเมินค่าถ่วงน้ำหนักของหลักเกณฑ์ Criteria Weighting ด้วยวิธีการจัดลำดับความสำคัญ (Ranking Method) -แบบสอบถาม -คำร้อยละ	ตัวระดับที่สำคัญไม่ให้องค์กรนำอีคอมเมิร์ซมาใช้คือ พฤติกรรมของชาว ซาอุดีอาระเบียไม่เหมาะกับธุรกิจออนไลน์ ประสบการณ์น้อย ขาดความชัดเจนทางด้านกฎหมาย สินค้าไม่เหมาะที่จะขายออนไลน์ ปัจจัยทางการสื่อสารขาดประสิทธิภาพ และไม่มีทางเลือกทางการจ่ายเงินเพื่อรับประกันความเชื่อใจของผู้บริโภคตามลำดับ (42.6 %, 35.8%, 35.8%, 25.0%, 22.4%, 20.9%) -ปัจจัยที่จะส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกในซาอุดีอาระเบียหันมาใช้อีคอมเมิร์ซ ได้แก่ การสร้างทางเลือกด้านความปลอดภัยในการจ่ายเงินและความไว้วางใจ ภาครัฐส่งเสริมและอนุเคราะห์การปรับปรุงทางไอทีที่ ดีขึ้น สนับสนุนด้านการศึกษาที่ดีแก่คนในชาติ รวมทั้งจัดทำแผนโปรเจกต์ ต้นแบบ (58.1%,53.4%,39.9%,31.1% และ 25.7% ตามลำดับ)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากเนื้อหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีและกลยุทธ์ทางธุรกิจ เช่น ทฤษฎีโซ่คุณค่า (Porter, 1980) ในการวิเคราะห์กิจกรรมภายในโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม และใช้แบบจำลองเพชร (Diamond Model) (Porter, 2001) เพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม เพื่อออกแบบโซ่คุณค่าใหม่และเสนอแนวทางการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Improve Competitiveness) สำหรับอุตสาหกรรม สิ่งเหล่านี้คือตัวแปรสำคัญในการช่วยสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดำเนินการวิจัย อภิปรายผล สรุปและจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยอย่างเป็นระบบต่อไป



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย (Research conceptual framework)

จากการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยระบุนกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



3.2 ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้สร้างกรอบในการวิจัยโดยอ้างอิงข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ทำการวิจัยและนำเสนอข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

3.2.1 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

1. กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Sample/ Important informant)

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนจำนวน 19 คนจากสถานประกอบการที่ประกอบกิจการนำเข้า-ส่งออกเครื่องนุ่งห่มบริเวณการค้าชายแดนไทย-พม่าโดยตรงทั้งหมด 5 แห่ง โดยเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มประชากรและอยู่ในขอบข่ายที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา (Case Study Research) (Hooker & Tyndall, 2023) เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของกลุ่มตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยและมีอำนาจสิทธิ์ในการพิจารณาและตัดสินใจให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์สูงและมีบทบาทหน้าที่ภายในองค์กร ได้แก่

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่าง

สถานประกอบการ	กลุ่มสินค้า	บทบาทในโซ่อุปทาน	ประสบการณ์ (ปี)	จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
A	เสื้อยืด	ผู้นำเข้าและผู้ค้าปลีก	6 - 10	4
B	เสื้อโปโล	ผู้นำเข้าและผู้ค้าส่ง	16 - 20	5
C	เสื้อเชิ้ต	ผู้นำเข้าและผู้ค้าปลีก	11 - 15	4
D	เสื้อแจ็กเก็ต	ผู้นำเข้า ค้าส่งและค้าปลีก	20	3
E	เสื้อกีฬา	ผู้นำเข้า ค้าส่งและค้าปลีก	20	3
รวม				19

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยได้จัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยข้างต้น โดยจัดการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และสัมภาษณ์แบบเจาะลึก มีการสนทนาโต้ตอบระหว่างกัน กำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ผู้ถูกสัมภาษณ์มีส่วนร่วมในการเล่าเรื่องอย่างอิสระ ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มสถานประกอบการละประมาณ 90 - 120 นาที และจัดทำรายงานกรณีศึกษาในภาคผนวก ก, ข และ ค ตามลำดับ

3.2.2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย (Research procedures)

การวิจัยนี้ทำการศึกษา การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของ Michael E. Porter (Porter, 1980) วิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้แบบจำลองเพชรของ Michael E. Porter (Porter, 2001) และการตัดสินใจด้วยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process) ของ Saaty (Saaty, 2000) โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าชายแดน ไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตามแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบเขตขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้

3.2.2.1 ศึกษาโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า

ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยมุ่งศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ: ใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ (Interview form) ในการเก็บบันทึกข้อมูลอย่างครบถ้วน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาถอดความ และสังเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลการดำเนินกิจกรรมภายใน โซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนในสถานการณ์ปัจจุบัน (AS-IS) ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ภาคผนวก ก เพื่อความรัดกุมและละเอียดครบถ้วนของข้อมูลโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าสำหรับอุตสาหกรรม มีขอบเขตของการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

โซ่อุปทานของอุตสาหกรรม (Industry supply chain)

ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม โดยเริ่มตั้งแต่ระดับต้นน้ำ (Upstream) ระดับกลางน้ำ (Midstream) ไปจนถึงระดับปลายน้ำ (Downstream) โดยอ้างอิงจากแนวคิดโซ่อุปทาน (Supply Chain Concept) และจากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่ม จะทำให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการดำเนินกิจการภายในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมในสถานการณ์ปัจจุบัน (AS-IS) โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ที่แสดงผลด้วยการบรรยายและใช้รูปภาพในการแสดงผลข้อมูลไว้ในหัวข้อที่ 4.1.1 และภาพที่ 4.1

โซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม (Industry value chain)

ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีโซ่คุณค่าของ Michael E. Porter (Porter, 1980) ในการวางกรอบของการศึกษาอย่างครอบคลุม และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่ม จะทำให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานภายในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมในสถานการณ์ปัจจุบัน (AS-IS) โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ที่แสดงผลด้วยการบรรยายและใช้ตารางและรูปภาพในการแสดงผลข้อมูลไว้ในหัวข้อที่ 4.1.2 และภาพที่ 4.4

ด้วยเหตุนี้ การศึกษานี้จะเป็นการตอบรับนโยบายจากภาครัฐ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒน่อุตสาหกรรมไทย (พ.ศ. 2560 - 2579) (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) และนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมสู่ยุคปกติใหม่ (New Normal) (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2563) เป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรม เป็นการแสดงภาพรวมสถานการณ์การดำเนินกิจการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในตลาดการค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน และจะเป็นการยกระดับโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มให้แข่งขันได้ในตลาดของภูมิภาคและประเทศ

3.2.2.2 วิเคราะห์ขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ศึกษาทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรม เพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยประยุกต์ใช้ Diamond Model (Porter, 2001) ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์มาจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวบรวมจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มบนพื้นฐานปัจจัยของ Diamond Model จะทำให้ทราบผลของข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่ได้รับผลกระทบและอิทธิพลจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 และการก้าวสู่สังคมยุคปกติใหม่ (New Normal) ตั้งแต่ช่วงปลายปี 2019 มาจนถึงช่วงปี 2022 เป็นต้นมา นอกจากนี้ การวิเคราะห์ตามแบบทฤษฎี Diamond Model จะทำการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมโซ่คุณค่า (Porter, 1980) ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งจะทำให้ทราบถึงกิจกรรมหลักในกระบวนการโซ่คุณค่า เริ่มจากโลจิสติกส์ขาเข้า การปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน โลจิสติกส์ขาออก การตลาดและการขาย และการให้บริการ รวมถึงกิจกรรมสนับสนุนในกระบวนการโซ่คุณค่า เริ่มจากโครงสร้างพื้นฐานของสถานประกอบการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาเทคโนโลยีและการจัดซื้อจัดหา นอกจากนี้ การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะ เกี่ยวโยงไปถึงกิจกรรมภายในโซ่อุปทานตั้งแต่ระดับ

ต้นน้ำ การนำเข้าสินค้าจากแหล่งใด ปริมาณและสัดส่วนสินค้าเท่าใด ใช้การขนส่งลำเลียงสินค้านำเข้า ด้วยวิธีการใด ระดับกลางน้ำ การจัดหาและการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การประมวลผลคำสั่งซื้อ การจัดส่งสินค้าเพื่อรองรับการขายในพื้นที่และส่งออกไปยังตลาดชายแดนพม่าผ่านเส้นทางการขนส่งข้ามพรมแดนไทย-พม่า และระดับปลายน้ำ การจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่มของผู้บริโภคชาวพม่า และการกระจายสินค้าในตลาดพม่า ซึ่งส่วนนี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกิจกรรมระดับต้นน้ำในด้านของ ปริมาณการผลิตและยอดคำสั่งซื้อในแต่ละฤดูกาล เพื่อตอบโจทย์ความมุ่งหวังของผู้บริโภคชาวพม่า โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลตามปัจจัยหลักและปัจจัยรองของ Diamond Model ศึกษา รายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ภาคผนวก ก ในแบบสัมภาษณ์จะระบุปัจจัยของ Diamond Model อย่างครอบคลุมประเด็นปัจจัย เพื่อนำมาวิเคราะห์ขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการจัดเก็บข้อมูล แบ่งเป็นลักษณะการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และการคัดเลือกและจัดเตรียมข้อมูล ดังนี้

ลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือ ตอนบน พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจะมีจำนวนอยู่ที่ 19 ราย จำแนกอยู่ในสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มจำนวน 5 แห่ง ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้เสียในโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า ของอุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจการนำเข้าและส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มบริเวณการค้าชายแดนไทย - พม่าโดยตรง แบ่งเป็นสถานประกอบการร้านเสื้อยืด เสื้อโปโล เสื้อเชิ้ต เสื้อแจ็กเก็ต และเสื้อกีฬา ใช้ เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ (Interview form) ในการเก็บบันทึกข้อมูลอย่างครบถ้วน โดยนำข้อมูลที่ได้รับมาถอดความและสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ผลการศึกษารอบด้าน

การคัดเลือกและจัดเตรียมข้อมูล

หลังจากกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษาสำหรับจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำ การวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ปัจจัยต่างๆของอุตสาหกรรมตาม Diamond Model เพื่อความถูกต้อง ของการวิจัยในครั้งนี้ และใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับ อุตสาหกรรม ผลการศึกษาจากรายละเอียดข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่ม พบว่า ทั้ง 5 สถานประกอบการมีโครงสร้างธุรกิจขนาดเล็ก (SMEs) เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับ หัวหน้างานขึ้นไป มีประสบการณ์ในวิชาชีพและความเชี่ยวชาญในสายงานเป็นอย่างสูง และมีการ

ดำเนินกิจการตามแนวการค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนในรูปแบบที่คล้ายกัน ทำให้มีคุณสมบัติตรงตามที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยสรุปข้อมูลไว้ดังตารางที่ 3.1

3.2.2.3 จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบ (Ranking)

หลังจากทราบปัจจัยเชิงบวกและปัจจัยเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนตามทฤษฎีแบบจำลองเพชร และทฤษฎีโซ่คุณค่า (Porter, 1980) จะทำให้ทราบถึงปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบในแต่ละปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ซึ่งคือตัวแปรที่จะนำมาจัดลำดับความสำคัญ (Ranking) โดยใช้วิธีการตัดสินใจตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) ตามเนื้อหาในหัวข้อที่ 2.4 โดยหลังจากการคำนวณและวิเคราะห์ข้อมูล จะทำการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบด้วยวิธีการ Analytic Hierarchy Process (AHP) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ที่แสดงผลด้วยการบรรยาย และใช้ตารางและรูปภาพในการแสดงผลข้อมูลไว้ในหัวข้อที่ 4.3 และภาคผนวก ค เพื่อนำผลข้อมูลที่ได้รับมาใช้ประกอบการออกแบบโซ่คุณค่าใหม่ (TO-BE) ตามทฤษฎีโซ่คุณค่า (Porter, 1985) และเสนอแนวทางการเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม (TO-BE) ระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดน ไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนตามลำดับ

จากการเรียบเรียงชุดคำถามสำหรับจัดเก็บข้อมูล โดยใช้วิธีการตัดสินใจตามกระบวนการลำดับชั้น เชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) มีขอบเขตการเก็บข้อมูล ดังนี้

ในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง 19 ชุด จะทำการเก็บข้อมูลโดยทำการอธิบายข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องต่างๆ ให้กับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มทั้ง 5 แห่ง รวม 19 ราย ได้รับทราบข้อมูลและวิธีการตอบแบบสอบถาม อนุญาตให้สอบถามข้อสงสัยเพิ่มเติมในช่วงเวลาของการทำแบบสอบถาม เนื่องจากข้อมูลในแต่ละปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบมีความสลับซับซ้อนต่อการให้คะแนนเพื่อทำการประเมิน เพราะฉะนั้น จึงมีการอธิบายให้กลุ่มตัวอย่างได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ในแต่ละปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบในแต่ละปัจจัยหลัก เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเที่ยงตรงและแสดงผลได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ภาคผนวก ข และ ค

อนึ่ง แต่ละชุดคำถามจะประกอบไปด้วยการลงคะแนนความสำคัญของปัจจัยตรงตามมาตรฐานและเกณฑ์สำหรับการตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบรายคู่ (Pair-Wise Comparison) ตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) โดยการแสดงเมตริกซ์ของการเปรียบเทียบจะแสดงถึงความสำคัญแบบสัมพันธ์กันที่ถูกตัดสินโดยกลุ่มตัวอย่าง โดยนิยมใช้มาตราวัด (Scale) เป็นระดับคะแนน 1 – 9 (Babic & Plazibat, 1998) ดังแสดงในตารางที่ 2.1

3.2.2.4 จัดทำรายงานผลการศึกษา

หลังจากการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลบนหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจะนำผลการศึกษามาตรวจสอบความถูกต้องอย่างละเอียดรอบคอบ และอภิปรายผลของการศึกษา สรุปและรายงานข้อเสนอแนะงานวิจัย เพื่อจัดทำรายงานผลการศึกษาฉบับสมบูรณ์ (Final Report)



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่มูลค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาโซ่อุปทานและโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มสู่ตลาดต่างประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน และ 3) เพื่อออกแบบโซ่มูลค่าใหม่สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน แสดงผลการวิจัย ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์โซ่อุปทานและโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มสู่ตลาดต่างประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

4.2 ผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้แบบจำลองเพชร (Diamond Model) (Porter, 2001)

4.3 ผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้การตัดสินใจตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) (Saaty, 2000)

4.4 ผลการออกแบบโซ่มูลค่าใหม่ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

4.1 ผลการวิเคราะห์โซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มสู่ตลาดต่างประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและครอบคลุม โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์โซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มสู่ตลาดต่างประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน (AS-IS) กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน ดังนี้

4.1.1 โซ่อุปทานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานของการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศภายใต้บริบทของการค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยมุ่งเน้นไปที่ผู้ประกอบการที่อยู่ในจังหวัดเชียงราย ประเทศไทย การวิจัยนี้ศึกษาสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่โดดเด่น 5 ประเภท ได้แก่ เสื้อยืด เสื้อโปโล เสื้อเชิ้ต เสื้อแจ็กเก็ต และเสื้อกีฬา เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินการค้าเริ่มจากระดับต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำของโซ่อุปทาน ผู้วิจัยได้ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและการประกอบกิจการของแต่ละสถานประกอบการ ดังนี้

1) ต้นน้ำ ในส่วนต้นน้ำของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่ม มีแหล่งที่มาหลักสำหรับสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่จำหน่ายในการค้าชายแดนไทย - พม่าจำนวน 2 แหล่งคือ ผู้ผลิตภายในประเทศ และผู้ผลิตในประเทศจีน มีรายละเอียดของการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1.1) ผู้ผลิตภายในประเทศ ผู้ผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มมีที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ สินค้าถูกจำหน่ายไปยังตลาดค้าส่งเครื่องนุ่งห่มในกรุงเทพมหานคร เช่น ตลาดประตูน้ำ ตลาดโบ๊เบ๊ โดยผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายมีทางเลือกในการจัดหาและจัดซื้อผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มเหล่านี้จากตลาดค้าส่งเหล่านี้ หรือทำการสั่งซื้อจากผู้ผลิตภายในประเทศโดยตรง

1.2) สินค้านำเข้าจากประเทศจีน ผู้ผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากประเทศจีนมีที่ตั้งอยู่ในมณฑล เจ้อเจียงทางตะวันออกของจีน และกวางโจวในมณฑลกวางตุ้งทางตอนใต้ของจีน โดยทั่วไปกระบวนการจัดซื้อจัดหาจะสั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์หรือวีแชท (We Chat) โดยการนำเข้าสินค้าจะได้รับการอำนวยความสะดวกผ่านองค์กรผู้นำเข้าที่ได้รับการมอบหมาย เมื่อมาถึงประเทศไทย สินค้าผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มที่ผลิตโดยโรงงานจีนเหล่านี้จะมีเส้นทางการขาย 2 ช่องทาง คือสินค้านำเข้าบางส่วนถูกส่งไปยังตลาดค้าส่งเครื่องนุ่งห่มในกรุงเทพฯ ตลาดเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มสามารถเข้าถึงและซื้อสินค้าเหล่านี้ได้ ในขณะเดียวกัน สินค้าผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มของจีนส่วนหนึ่งจะถูกส่งตรงไปยังผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มที่อยู่ในจังหวัดเชียงราย การกระจายโดยตรงนี้ได้รับการอำนวยความสะดวกโดยบริการของผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

2) **กลางน้ำ** ในส่วนกลางน้ำของโซ่อุปทานเครื่องนึ่งนม มุ่งเน้นไปที่ผู้ประกอบการเครื่องนึ่งนมที่ตั้งอยู่ในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ประเทศไทย ผู้ประกอบการเครื่องนึ่งนมเหล่านี้มีส่วนร่วมในการขายสินค้าเครื่องนึ่งนมที่มาจากแหล่งจัดหาทั้งในและต่างประเทศตามที่ได้อธิบายไว้ในส่วนต้นน้ำ โดยมีรายละเอียดของการดำเนินงานส่วนกลางน้ำ ดังนี้

2.1) **การจัดการและการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง** ผู้ประกอบการเครื่องนึ่งนมในอำเภอแม่สาย ดำเนินการจัดซื้อจัดหาสินค้าเครื่องนึ่งนมของสถานประกอบการตนเองจากแหล่งจัดหาทั้งในและต่างประเทศ จำแนกได้เป็น กลุ่มสถานประกอบการเยื่อใยและเยื่อโปโล สังผลิตสินค้าเครื่องนึ่งนมภายในประเทศจากกรุงเทพมหานคร ประเทศไทย และกลุ่มสถานประกอบการเยื่อเซ็ด เยื่อแจ็กเก็ตและเยื่อกีฬา สังผลิตสินค้าจากต่างประเทศ โดยนำเข้าสินค้าจากจีน

2.2) **การประมวลผลคำสั่งซื้อ** เมื่อผู้ประกอบการเครื่องนึ่งนมในอำเภอแม่สายได้รับคำสั่งซื้อจากผู้บริโภคในพม่า โดยทั่วไปจะอำนวยความสะดวกผ่านพ่อค้าคนกลางและการติดต่อบนสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ไลน์และเฟซบุ๊ก เมื่อได้รับคำสั่งซื้อ ผู้ประกอบการเครื่องนึ่งนมในอำเภอแม่สายจะดำเนินการจัดเตรียมรายการสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการ เพื่อการจัดส่งตามที่อยู่ของผู้บริโภคได้แจ้งไว้

2.3) **การจัดจำหน่ายและการส่งออก** ขั้นตอนต่อไปในส่วนกลางน้ำเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดจำหน่ายและการส่งออก พ่อค้าคนกลางซึ่งมักมีประสบการณ์ด้านศุลกากรและขั้นตอนการส่งออก ทำหน้าที่จัดการกระบวนการส่งออกในนามของผู้ประกอบการเครื่องนึ่งนมชาวพม่า เมื่อสินค้าพร้อมส่งออกแล้ว พ่อค้าคนกลางจะรับหน้าที่ควบคุมจัดการเรื่องการขนส่ง รวมถึงการกระจายคำสั่งซื้อสินค้าเครื่องนึ่งนมผู้บริโภคชาวพม่า

2.4) **การขนส่งข้ามพรมแดนไทย-พม่า** การจำหน่ายสินค้าเครื่องนึ่งนมข้ามพรมแดนไปยังประเทศพม่ามักจะดำเนินการโดยรถตู้ส่งของพม่า โดยรถตู้เหล่านี้จะรับผิดชอบในการขนส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อจากอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ประเทศไทย ไปยังที่อยู่จัดส่งสินค้าในจังหวัดท่าจีเหล็ก จังหวัดเมืองสาต และจังหวัดเชียงตุง ประเทศพม่า ผ่านการใช้สะพานมิตรภาพไทย-พม่าแห่งที่ 1 และ 2 ซึ่งจะใช้เวลาในการขนส่งถึงที่อยู่จัดส่งสินค้าของผู้บริโภคชาวพม่าประมาณ 3 ชั่วโมงหรือไม่เกิน 1 วัน

ส่วนกลางน้ำนี้มีหน้าที่เป็นส่วนประสานความร่วมมือที่สำคัญที่เชื่อมโยง โรงงานผลิตสินค้าส่วนต้นน้ำกับผู้บริโภคส่วนปลายน้ำในประเทศพม่า โดยครอบคลุมกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการคลังสินค้า การจัดการตามออเดอร์สินค้า โลจิสติกส์การส่งออก และการขนส่งข้ามพรมแดน การติดต่อสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพในส่วนกลางน้ำนี้ จะช่วยในการไหลเวียนสินค้าในตลาดการค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนอย่างราบรื่น

3) **ปลายน้ำ** ในส่วนปลายน้ำของโซ่อุปทานการค้าเครื่องนุ่งห่ม มุ่งเน้นไปที่ผู้บริโภครชาวพม่าในประเทศพม่า ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริโภคในบริบทของห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มของการศึกษานี้ โดยมีภาพรวมการดำเนินงานส่วนปลายน้ำ ดังนี้

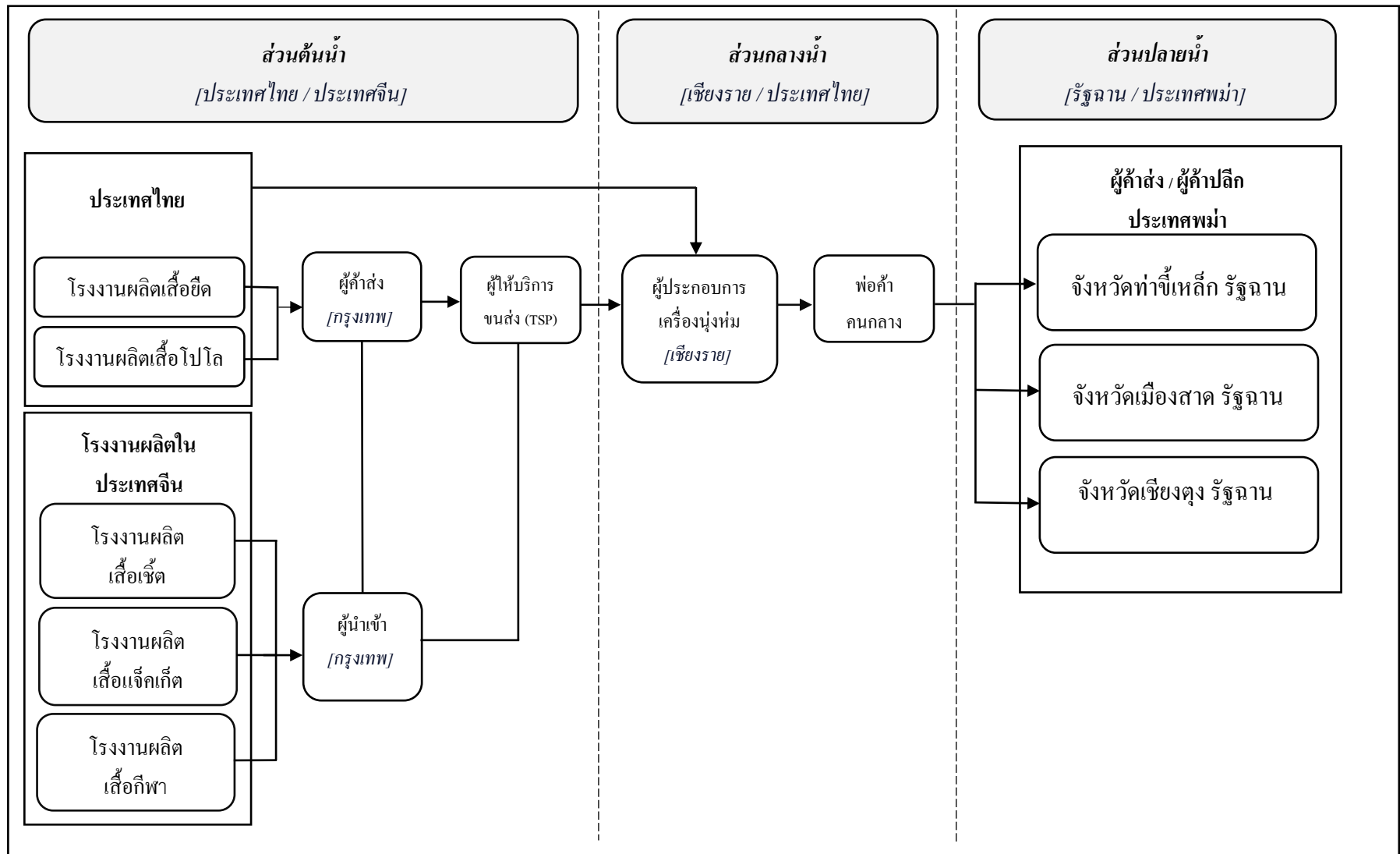
3.1) **การจัดการสินค้าเครื่องนุ่งห่ม** ส่วนปลายน้ำมีความเชื่อมโยงกับผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีกชาวพม่าที่มักจัดซื้อจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่มโดยตรงจากผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มที่อยู่ในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ประเทศไทย และมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มเหล่านี้ผ่านพ่อค้าคนกลาง เพื่อคอยอำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างสองประเทศตามแนวการค้าพรมแดน

3.2) **การกระจายสินค้าในพม่า** ส่วนปลายน้ำมีการกระจายสินค้าในพื้นที่เฉพาะ 3 แห่งในรัฐฉาน ประเทศพม่า ซึ่งมักนำเข้าสินค้าเครื่องนุ่งห่มของไทยและจำหน่ายไปยังตลาดในพม่า ได้แก่ จังหวัดท่าขี้เหล็ก จังหวัดเมืองสาต และจังหวัดเชียงตุง การจำหน่ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มของไทยในพื้นที่เหล่านี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มส่วนปลายน้ำภายในห่วงโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าพรมแดนแห่งนี้

จากคำอธิบายข้างต้นนี้ให้ภาพรวมที่ครอบคลุมของเครือข่ายโซ่อุปทานเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยเฉพาะ ภายในบริบทเฉพาะนี้ ครอบคลุมการดำเนินงานส่วนต้นน้ำไปถึงส่วนปลายน้ำ การทำงานร่วมกันของเครือข่ายธุรกิจเครื่องนุ่งห่มทั้ง 5 ประเภทสินค้าที่เกี่ยวข้องใน โซ่อุปทานเหล่านี้ ถือเป็นหลักสำคัญในการขนย้ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มอย่างมีประสิทธิภาพจากแหล่งที่มาในไทยและจีนไปยังจุดหมายปลายทางในตลาดพม่า การแสดงภาพของเครือข่ายโซ่อุปทานนี้ แสดงไว้ในภาพที่ 4.1

นอกจากนี้ จากผลการวิจัยข้างต้นนี้ ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มทั้ง 5 แห่งที่ทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกสินค้าตามแนวพรมแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันเล็กน้อยเพียงใด ซึ่งถือเป็นข้อมูลเชิงลึกของกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายที่อยู่ในส่วนกลางน้ำของเครือข่ายโซ่อุปทานสำหรับการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น

จากผลการวิจัยโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามแนวคิดโซ่อุปทานที่เริ่มตั้งแต่กิจกรรมระดับต้นน้ำ กลางน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของคริส พิรัชต์ (2565) ที่ศึกษาพบว่า โซ่อุปทานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบสินค้า จัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่งคลังสินค้าและการกระจายสินค้า เพื่อจำหน่ายสินค้าต่อไปยังผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยหน้าที่หลักของการดำเนินการภายในโซ่อุปทานจะประกอบไปด้วยการไหลของวัตถุดิบ ข้อมูลข่าวสาร และเงินทุน และสอดคล้องกับงานวิจัยของปาจริย์ ก้านมณีเลิศ (2565) ที่ศึกษาพบว่า โซ่อุปทานเป็นฟังก์ชัน และกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการไหลและการแปลงสภาพสินค้าและบริการจากวัตถุดิบไปจนถึงมือลูกค้า โดยวัตถุประสงค์ของกลุ่มกระบวนการคือ เพื่อจัดหาและจัดส่งสินค้า ดังนั้น การขนส่ง (Logistics) จึงนับเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน



ภาพที่ 4.1 ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

4.1.2 สภาพปัจจุบันของห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

การศึกษาห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Porter, 1980) เป็นกรอบของการวิเคราะห์ผลวิจัย เพื่อให้เห็นถึงกิจกรรม (Activities) ในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของอุตสาหกรรม จากการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงราย โดยใช้แบบสัมภาษณ์สามารถอธิบายรายละเอียดกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ดังนี้

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

กิจกรรมหลักคือกิจกรรมที่ส่งผลโดยตรงในการสร้างคุณค่าแก่ผู้บริโภคของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศตามแนวการค้าพรมแดนแห่งนี้ ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่

(1) โลจิสติกส์ขาเข้า (In-bound Logistics) คือ กิจกรรมการจัดซื้อสินค้าผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายดำเนินการซื้อสินค้าเครื่องนุ่งห่มหลากหลายประเภท ได้แก่ เสื้อยืด เสื้อโปโล เสื้อเชิ้ต เสื้อแจ็กเก็ต และเสื้อกีฬา โดยทั่วไปจะจัดหาสินค้าเหล่านี้จากแหล่งจัดหาหลักด้วยกันสองแหล่ง ได้แก่ แหล่งผลิตภายในประเทศคือ โรงงานในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ตลาดประตูน้ำและตลาดโบ๊เบ๊ และการนำเข้าจากแหล่งผลิตในประเทศจีน โดยขนส่งสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากแหล่งผลิตทั้งสองแหล่งไปยังสถานประกอบการในจังหวัดเชียงรายผ่านผู้รับบริการขนส่งสินค้า (Traveling Salesman Problems: TSP)

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลแหล่งจัดซื้อจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่ม

ประเภทสินค้า	แหล่งจัดซื้อจัดหา	คุณสมบัติสินค้า	ราคาสินค้า	วิธีการสั่งซื้อ	วิธีการขนส่ง
1.สินค้าเสื้อยืด	ตลาดประตูน้ำ และ ตลาดโบ๊เบ๊	ใช้วัตถุดิบที่มีราคาถูก และเนื้อผ้าดี ลวดลายกราฟิก ขนาดไซส์เสื้อยืดทั้งหมด 3 ไซส์คือ ไซส์ L, XL และ 2XL	100 - 200 บาทต่อตัว	การโทรศัพท์ และ Line	บริษัทขนส่ง นิ่มซี่เส็ง
2.สินค้าเสื้อโปโล	ตลาดประตูน้ำ	ใช้วัตถุดิบที่มีมาตรฐาน เนื้อผ้าบาง ไม่กระดก ปกเสื้อแบบธรรมดา ราคาถูกและลวดลายพิเศษ ขนาดไซส์เสื้อ	180 - 200 บาทต่อตัว	การโทรศัพท์ Line และ ชื้อหน้าร้าน	บริษัทขนส่ง นิ่มซี่เส็ง

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลแหล่งจัดซื้อจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่ม (ต่อ)

ประเภทสินค้า	แหล่งจัดซื้อจัดหา	คุณสมบัติสินค้า	ราคาสินค้า	วิธีการสั่งซื้อ	วิธีการขนส่ง
		โปโลทั้งหมด 6 ไซส์คือ ไซส์ S, M, L, XL, XXL และ XXXL			
3.สินค้าเสื้อเชิ้ต	นำเข้าจากโรงงานผลิตเสื้อเชิ้ต มณฑลเจ้อเจียง ประเทศจีน	ใช้วัตถุดิบที่มีมาตรฐาน เนื้อผ้าหนาและยืดหยุ่น ระบายอากาศได้ดี ปกเสื้อแบบธรรมดา ราคาถูกและลดหลายเรียบหรู คุณี ขนาดไซส์เสื้อเชิ้ตทั้งหมด 5 ไซส์คือ ไซส์ S, M, L, XL และ 2XL มีประมาณ 5 -6 ยี่ห้อมีสีประมาณ 5 -6 สี ได้แก่ สีชมพู สีแดง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีดำ	150 - 250 บาทต่อตัว	การโทรศัพท์ และ We Chat	บริษัทเรือ MS I N T E R logistic และบริษัทขนส่ง นิมซ์เส็ง
4.สินค้าเสื้อแจ็กเก็ต	นำเข้าจากโรงงานผลิตเสื้อแจ็กเก็ต มณฑลเจ้อเจียง สาขานี้ ประเทศจีน	ใช้วัตถุดิบที่มีมาตรฐาน ใช้ผ้าที่มีส่วนผสมของเส้นใยธรรมชาติกับเส้นใยสังเคราะห์ โพลีเอสเตอร์ มีความยืดและยับยาก เบาสบาย ระบายอากาศได้ดี แข็งแรงทนทาน และประกอบด้วยเกรดผ้าระดับต้น กลางและสูง มี 2 ประเภทคือ เสื้อแจ็กเก็ตคอปกับคอจีน มีสีน้ำตาล สีขาว สีดำ สีเทาและสีอื่นๆ	400 - 500 บาทต่อตัว	การโทรศัพท์ We Chat และซื้อหน้าร้าน	บริษัทเรือ MS I N T E R logistic และบริษัทขนส่ง SP Cargo

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลแหล่งจัดซื้อจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่ม (ต่อ)

ประเภทสินค้า	แหล่งจัดซื้อจัดหา	คุณสมบัติสินค้า	ราคาสินค้า	วิธีการสั่งซื้อ	วิธีการขนส่ง
		ขนาดไซส์เสื้อแจ็กเก็ตทั้งหมด 4 ไซส์คือ ไซส์ M, L, XL และ 2XL			
5.สินค้าเสื้อกีฬา	นำเข้าจากโรงงานผลิตเสื้อกีฬา มณฑลกว่างโจว ประเทศจีน	ใช้วัตถุดิบที่มีมาตรฐาน ใช้ผ้าเส้นใยโพลีเอสเตอร์ 100% ไม่ยับง่าย สวมใส่สบาย แห้งเร็ว ความบางและเบา ลวดลายกราฟิก ระบายอากาศได้ดี ซับเหงื่อได้ 70% สีไม่ตก มีเสื้อกีฬา สีดำ สีแดง สีขาวและสีอื่นๆ รวมถึงเกรดผ้า 3 เกรดทั้งเกรดสูง เกรดปานกลางและเกรดต่ำ ขนาดไซส์เสื้อกีฬาทั้งหมด 5 ไซส์คือ XL, 2XL, 3XL, 4XL และ 5XL	เรทราคาส่งเสื้อกีฬาดังนี้คือ 175-220 บาทต่อตัว (เกรดสูง), 160-190 บาทต่อตัว (เกรดปานกลาง) และ 155 บาทต่อตัว (เกรดต่ำ) ส่วนเรทราคาส่งปลีกเสื้อกีฬาดังนี้คือ 350 บาทต่อตัว (เกรดสูง), 280 บาทต่อตัว (เกรดปานกลาง) และ 280 บาทต่อตัว (เกรดต่ำ)	การโทรศัพท์ และ We Chat	บริษัทขนส่ง YD Cargo และ บริษัทขนส่งนี้มั่งคั่ง

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

(2) การปฏิบัติงาน (Operations) คือ กิจกรรมการดำเนินงานภายในสถานประกอบการ เครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงราย ซึ่งผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมุ่งดำเนินกิจกรรมด้านการรับเข้าสินค้า การจัดเก็บ คัดแยก ตลอดจนการเตรียมสินค้าเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก การจัดการคลังสินค้า จึงนำวิธีการจัดการหลายประการมาใช้ในองค์กร เช่น การบริหารตามวัตถุประสงค์ (MBO) และระบบลีน (LEAN) เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการสนับสนุนการสื่อสารการทำงานภายในองค์กร ผสมผสานรูปแบบการทำงานทั้งแบบ Online และ Offline อย่างลงตัวและราบรื่น แนวทางเหล่านี้มุ่งสู่การเพิ่มเสถียรภาพการปฏิบัติงานในบริบทการค้าพรมแดนนี้ตามตารางที่ 4.2

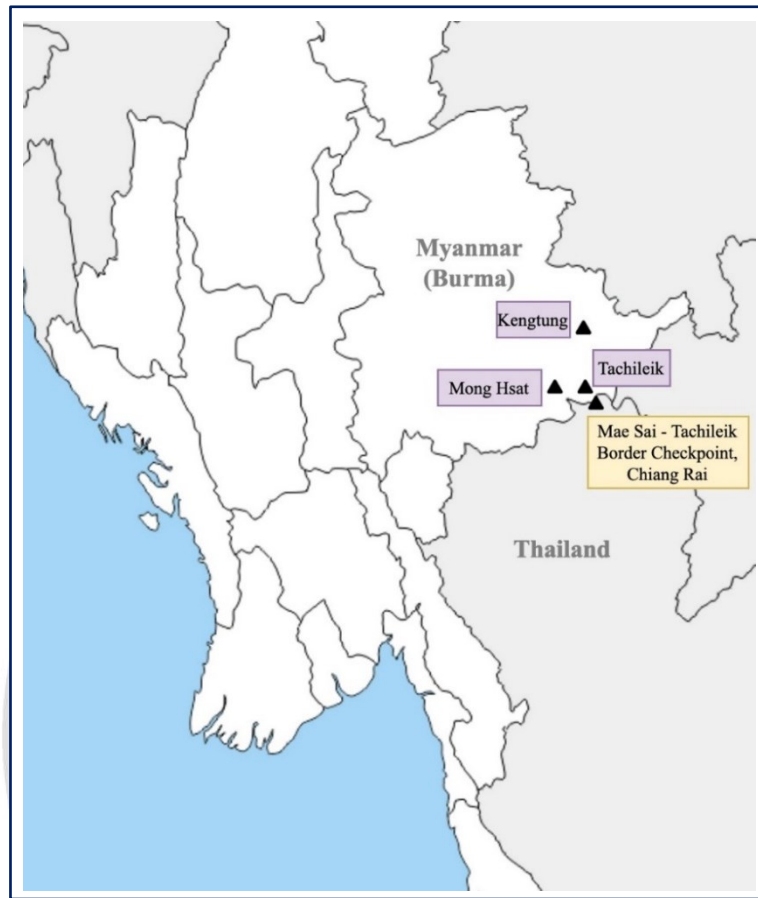
ตารางที่ 4.2 หลักการจัดการองค์กรของสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่ม

สถานประกอบการ	หลักการจัดการองค์กร
สถานประกอบการเสื้อยืด	<ul style="list-style-type: none"> ยึดหลักการผลิตสินค้าด้วยหลักการ Toyota Production System อาทิ การลดปริมาณสินค้าคงคลัง (Inventory) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) รวมทั้งการจัดส่งตรงเวลา เพื่อปลูกจิตสำนึกการทำงานระยะยาว เป็นต้น ใช้ระบบการทำงานแบบเรียลไทม์ (Real Time System) เพื่อลดต้นทุนและข้อจำกัดด้านเวลาในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบธนาคารสำหรับชำระเงิน ระบบการติดต่อสื่อสารภายในเครือข่ายงาน เป็นต้น
สถานประกอบการเสื้อโปโล	<ul style="list-style-type: none"> การใช้ระบบลีน (LEAN) บริหารจัดการธุรกิจให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น เช่น สร้างทักษะการทำงานแบบหุน่คณะ การลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่าหรือกำจัดความสูญเปล่าของกระบวนการทั้งหมด มุ่งตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคอย่างถูกต้อง เป็นต้น การมุ่งเน้นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อการบริการผู้บริโภคและการติดต่อสัมพันธ์ของผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานประกอบการมีความชัดเจนถูกต้อง
สถานประกอบการเสื้อเชิ้ต	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารจัดการธุรกิจให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น โดยแนวทางการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management) การเพิ่มยอดขายด้วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ เช่น ลดแลกแจกแถม โปรโมชันซื้อหนึ่งแถมหนึ่ง เป็นต้น และการทำให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมได้อย่างง่ายดาย ช่วยให้สถานประกอบการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อความเป็นปึกแผ่นในทีมงาน (Team Work)

ตารางที่ 4.2 หลักการจัดการองค์กรของสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่ม (ต่อ)

สถานประกอบการ	หลักการจัดการองค์กร
สถานประกอบการเสื้อแจ็คเก็ต	<ul style="list-style-type: none"> ● การใช้ระบบงานแบบผสมผสาน (Hybrid work) ระหว่าง Offline และ Online โดยมุ่งเป้าหมายและผลลัพธ์ในงาน (Objectives and Key Results: OKR) เพื่อผลักดันองค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น การนำเทคโนโลยีแพลตฟอร์มออนไลน์มาใช้ในการติดต่อสื่อสารการทำงาน เพื่อลดช่องว่างของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรที่เข้าถึงกันง่ายขึ้น สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ● การใช้ Soft Skill ทักษะการประสานงาน การสื่อสารและการบริการ ผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพ
สถานประกอบการเสื้อกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) เช่น เน้นมอบหมายอำนาจหน้าที่แทนการควบคุม โดยพนักงานถูกคาดหวังให้รับผิดชอบต่อหน้าที่และร่วมกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นต้น ● การบริการแก่ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน คือหัวใจหลักของการให้บริการทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

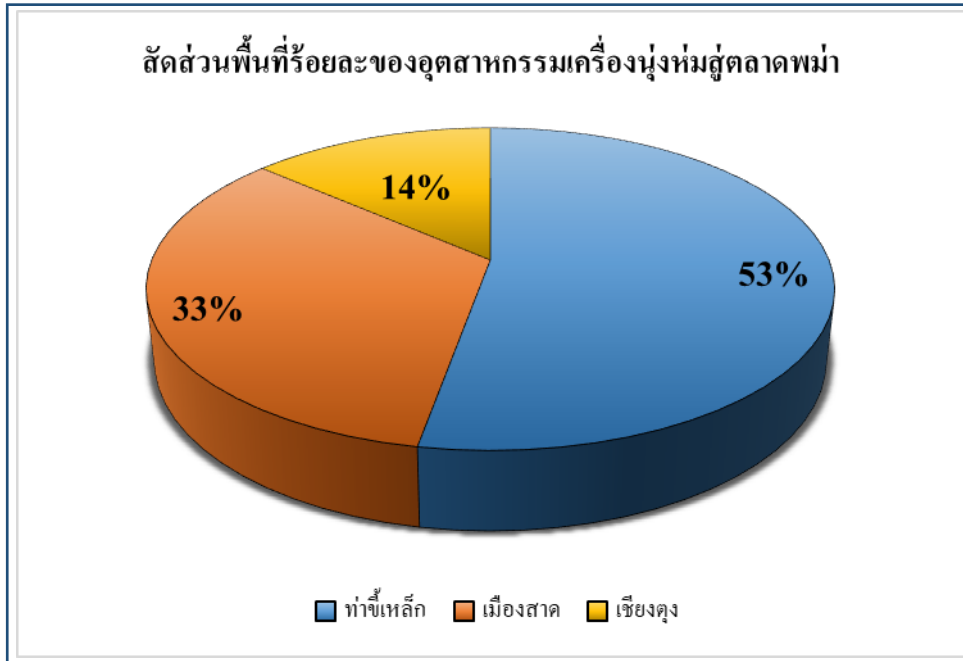
(3) **โลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics)** คือ กิจกรรมการแพร่กระจายสินค้าและบริการอย่างทันเวลาและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมีหน้าที่ตอบสนองต่อคำสั่งซื้อจากผู้บริโภคชาวพม่าในรัฐฉาน ได้แก่ จังหวัดท่าขี้เหล็ก จังหวัดเมืองสาต และจังหวัดเชียงตุง คำสั่งซื้อเหล่านี้จะได้รับผ่านพ่อค้าคนกลางและจากผู้บริโภคโดยวิธีการติดต่อทางสื่อออนไลน์เป็นหลัก เมื่อถึงกำหนดส่งมอบ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยจะจัดเตรียมสินค้าส่งออก เพื่อบรรทุกลงรถบรรทุกที่กำหนด อีกทั้งยังสำรวจความซับซ้อนของขั้นตอนศุลกากรเพื่อให้การค้าข้ามพรมแดน (Trading Across Border) มีความสะดวกปลอดภัย สำหรับยอดคำสั่งซื้อที่มาก ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยจะดำเนินการขนส่งและกระจายสินค้าให้กับผู้บริโภคชาวพม่าและผู้ค้าส่งค้าปลีก การขนส่งนี้ใช้รถตู้สี่ล้อบรรทุกสินค้าของประเทศพม่า โดยปกติจะใช้ระยะเวลาขนส่งสินค้าประมาณ 3 - 5 ชั่วโมงหรือภายใน 1 วัน ขึ้นอยู่กับระยะทาง โดยค่าจ้างขนส่งสินค้าโดยรถตู้ส่งของพม่าจะอยู่ที่ประมาณ 4,000 – 6,000 บาทต่อเที่ยว จุดสำคัญคือ ในบริบทนี้ผู้ประกอบการพม่ามีหน้าที่รับภาระค่าขนส่งและค่าธรรมเนียมศุลกากร ในทางกลับกัน กรณีปริมาณยอดคำสั่งซื้อที่น้อย การขนส่งสินค้าจะถูกจัดการโดยรถยนต์บรรทุกของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยเอง โดยผู้ประกอบการพม่าจะรับหน้าที่ในการชำระค่าขนส่งสินค้าเช่นเดียวกัน ตำแหน่งของการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคชาวพม่าตามภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ตำแหน่งของการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคชาวพม่า

ที่มา: ดัดแปลงจาก <https://d-maps.com/m/asia/birmanie/birmanie19.gif>

(4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) คือ กิจกรรมการขายสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแต่ละสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทย จะมีการสั่งซื้อเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มจากโรงงานผลิตทั้งในและต่างประเทศตามคุณสมบัติเสื้อผ้าที่ตอบโจทย้ความต้องการของตลาด เพื่อออกจำหน่ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มสู่ประเทศพม่าและมีการทำงานในรูปแบบธุรกิจกับผู้บริโภค (Business-to-Customer) เป็นหลัก ใช้ช่องทางการตลาดรูปแบบออนไลน์มากกว่าออฟไลน์ ผู้ประกอบการเหล่านี้ได้ระบุพื้นที่สำคัญ 3 แห่งในรัฐฉาน ประเทศพม่า ซึ่งเป็นที่ต้องการสินค้าเครื่องนุ่งห่มของไทย ได้แก่ ท่าลี่ เมืองสาต และเชียงตุง แต่ละพื้นที่จัดแสดงสินค้าประเภทเครื่องนุ่งห่มที่แตกต่างกันออกไป ตัวอย่างเช่น เสื้อโปโลได้รับความนิยมในจังหวัดเมืองสาตมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดท่าลี่และจังหวัดเชียงตุง ในทางกลับกัน เสื้อเชิ้ตส่วนใหญ่จะส่งออกไปยังจังหวัด ท่าลี่ ซึ่งสัดส่วนของปริมาณการส่งออกของเมืองต่างๆ ในประเทศพม่าสำหรับสินค้าเครื่องนุ่งห่มแต่ละประเภทแสดงไว้ในภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 สัดส่วนพื้นที่ร้อยละของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มผู้ตลาดพม่า
ที่มา: จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากภาพที่ 4.3 ข้างต้น สามารถแสดงรายละเอียดสัดส่วนพื้นที่ร้อยละของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มสู่ตลาดพม่า ภูมิศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนดังตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงกิจกรรมการตลาดและการขายของสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่ม

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม	คุณสมบัติสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่นิยมของตลาด	สัดส่วนพื้นที่ร้อยละของตลาดพม่า		
		ท่าขี้เหล็ก	เมืองสาคร	เชียงใหม่
สถานประกอบการเสื้อยืด	สั่งผลิตและสั่งซื้อเสื้อยืดที่มีมาตรฐาน เนื้อผ้าดี และเน้นลวดลายกราฟิก โดยคำนึงถึงขนาดเสื้อยืดที่ครบถ้วนตามความคาดหวังของผู้บริโภคและสามารถนำไปขายต่อได้ทุกขนาด	37.50 %	31.25 %	31.25 %
สถานประกอบการเสื้อโปโล	สั่งผลิตและสั่งซื้อเสื้อโปโลที่ใช้วัสดุคิบบที่มีมาตรฐาน เนื้อผ้าบาง ไม่กระดก ปกเสื้อแบบธรรมดา ราคาถูกและลวดลายพิเศษ โดยคำนึงถึงขนาดเสื้อโปโลที่ครบถ้วนตามความมุ่งหวังของผู้บริโภค และนำไปจำหน่ายต่อได้ทุกขนาด	16.67%	66.66%	16.67%
สถานประกอบการเสื้อเชิ้ต	สั่งผลิตและสั่งซื้อเสื้อเชิ้ตที่ใช้วัสดุคิบบที่มีมาตรฐาน เนื้อผ้าหนาและยืดหยุ่น ระบายอากาศได้ดี ปกเสื้อแบบธรรมดา ราคาถูกและลวดลายเรียบหรูดูดี โดยคำนึงถึงขนาดเสื้อเชิ้ตที่ครบถ้วนตามความมุ่งหวังของผู้บริโภคและสามารถนำไปขายต่อได้ทุกขนาด	100%	-	-
สถานประกอบการเสื้อแจ็กเก็ต	สั่งผลิตและสั่งซื้อเสื้อแจ็กเก็ตที่ใช้วัสดุคิบบที่มีมาตรฐาน ใช้ผ้าโพลีเอสเตอร์ 100% มีความยืดหยุ่นและระบายอากาศได้ดี แข็งแรงทนทานและประกอบด้วยเกรดผ้าระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง มี 2 ประเภทคือเสื้อแจ็กเก็ตคอปกับคอจีน มีสีน้ำตาล สีขาว สีดำ สีเทาและสีอื่นๆ โดยคำนึงถึงขนาดเสื้อแจ็กเก็ตที่ครบถ้วนตามความปรารถนาของผู้บริโภค และนำไปจำหน่ายต่อได้ทุกขนาด	50%	50%	-
สถานประกอบการเสื้อกีฬา	สั่งผลิตและสั่งซื้อเสื้อกีฬาที่มีมาตรฐาน ใช้ผ้าเส้นใยโพลีเอสเตอร์ 100% ไม่ยับง่าย สวมใส่สบาย แข็งแรง ความบางและเบา ลวดลายกราฟิก ระบายอากาศได้ดี ซับเหงื่อได้ 70% สีไม่ตก โดยมีเสื้อกีฬาสีดำ สีแดง สีขาวและสีอื่นๆ รวมถึงเกรดผ้า 3 เกรดทั้งเกรดสูง เกรดปานกลางและเกรดต่ำ คำนึงถึงขนาดเสื้อกีฬาและสีเสื้อกีฬาที่ครบถ้วนตามความต้องการของผู้บริโภค และสามารถนำไปขายต่อได้ทุกขนาดทุกสี สำหรับเรทราคาเสื้อกีฬาที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มประเภทเสื้อกีฬา จังหวัดเชียงรายกำหนดไว้ในการค้าส่งและค้าปลีกกับผู้บริโภคพม่านั้นจะขึ้นอยู่กับเรทราคาของเกรดเสื้อกีฬา ตั้งแต่เกรดสูง เกรดปานกลางและเกรดต่ำ	60%	20%	20%
รวม		52.834 %	33.582 %	13.584 %

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

อนึ่ง ในด้านราคาสินค้าเครื่องนุ่งห่ม ผู้บริโภคชาวพม่ามักจะชอบเจรจาต่อรองราคาที่ดีกว่าราคาตลาด อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยจะพยายามกำหนดราคาขายโดยใช้ราคากลางที่เป็นมาตรฐาน โดยคำนึงถึงต้นทุนการทำงาน มุ่งทำผลกำไรสู่ธุรกิจและปริมาณอุปสงค์อุปทาน อาทิเช่น ช่วงที่สินค้าเครื่องนุ่งห่มออกสู่ตลาดพม่ามีปริมาณมาก ราคาสินค้าก็จะถูกและอาจมีการจำหน่ายไปยังตลาดพม่าเองโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง ในขณะที่เดียวกัน กรณีช่วงที่มีคำสั่งซื้อสินค้าปริมาณน้อย ราคาสินค้าเครื่องนุ่งห่มก็จะมีราคาที่สูงขึ้นเล็กน้อย เป็นต้น ส่วนในกรณีที่ทำการซื้อขายกันเป็นประจำ ผู้บริโภคชาวพม่าจะสามารถต่อรองราคาขายกับผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยได้ ซึ่งกระบวนการเจรจาต่อรองมักจะมีบทบาทหลักในข้อตกลงการกำหนดราคาสินค้าขั้นสุดท้าย โดยผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยได้กำหนดราคากลางขึ้นพื้นฐานไว้ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ราคากลางสินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทเสื้อยืด (ข้อมูลปี 2565)

ปริมาณการสั่งซื้อ	น้ำหนักสินค้า (กก.)	ราคาขาย
แบบ 1-3 กระสอบ	7.50 - 22.50	7,500 - 22,000 บาท
แบบ 4-6 กระสอบ	30.00 - 45.00	30,000 - 45,000 บาท
แบบ 7-9 กระสอบ	52.50 - 67.50	50,000 - 67,000 บาท
แบบ 10 กระสอบ	ประมาณ 75.00	ประมาณ 75,000 บาท

ที่มา: จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.5 ราคากลางสินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทเสื้อโปโล (ข้อมูลปี 2565)

ปริมาณการสั่งซื้อ	น้ำหนักสินค้า (กก.)	ราคาขาย
แบบ 1-2 กระสอบ	7.50 - 15.00	9,000 - 19,000 บาท
แบบ 3-4 กระสอบ	22.50 - 30.00	27,000 - 38,000 บาท
แบบ 5-6 กระสอบ	37.50 - 45.00	45,000 - 54,000 บาท
แบบ 7-8 กระสอบ	52.50 - 60.00	72,000 - 76,000 บาท

ที่มา: จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.6 ราคากลางสินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทเสื้อเชิ้ต (ข้อมูลปี 2565)

ปริมาณการสั่งซื้อ	น้ำหนักสินค้า (กก.)	ราคาขาย
แบบ 1-2 กระสอบ	75.00 - 150	48,000 - 150,000 บาท
แบบ 3-4 กระสอบ	225 - 300	140,000 - 300,000 บาท
แบบ 5-6 กระสอบ	375 - 450	240,000 - 450,000 บาท
แบบ 7-8 กระสอบ	525 - 600	330,000 - 600,000 บาท

ที่มา: จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.7 ราคากลางสินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทเสื้อแจ๊คเก็ต (ข้อมูลปี 2565)

ปริมาณการสั่งซื้อ	น้ำหนักสินค้า (กก.)	ราคาขาย
แบบ 1-2 กระสอบ	240 – 480	120,000 - 300,000 บาท
แบบ 3-4 กระสอบ	720 – 960	360,000 - 600,000 บาท
แบบ 5-6 กระสอบ	1,200 – 1,400	600,000 - 900,000 บาท
แบบ 7-8 กระสอบ	1,680 – 1,920	840,000 - 1200,000 บาท

ที่มา: จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.8 ราคากลางสินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทเสื้อกีฬา (ข้อมูลปี 2565)

ปริมาณการสั่งซื้อ	น้ำหนักสินค้า (กก.)	ราคาขาย
แบบ 1-2 กระสอบ	45.0 – 90.0	46,000 – 210,000 บาท
แบบ 3-4 กระสอบ	135 – 180	130,000 - 420,000 บาท
แบบ 5-6 กระสอบ	225 – 270	230,000 - 630,000 บาท
แบบ 7-8 กระสอบ	315 - 360	320,000 - 840,000 บาท

ที่มา: จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

(5) การให้บริการ (Service) คือ กิจกรรมการบริการแก่ผู้บริโภคชาวพม่า ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงราย ยึดมั่นที่จะบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) โดยให้บริการและจัดทำฐานข้อมูลการติดต่อกับผู้บริโภคอย่างเป็นระบบ การจัดกลุ่มผู้บริโภคให้ง่ายต่อการบริการ การแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดอย่างอิสระ และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้บริโภคด้วยความเข้าใจ เช่น การเรียกรถคืนหรือเปลี่ยนสินค้า (Reverse Logistics) เป็นต้น ซึ่งจุดมุ่งเน้นอยู่ที่การตอบ โจทย์ความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด (Target Market) และเพิ่มความพึงพอใจของผู้บริโภค เพราะคือการรับประกันความสำเร็จทางธุรกิจที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารทั้งแบบหน้าร้านและสื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ และธำรงรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริโภคที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support activities)

กิจกรรมสนับสนุนคือ การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ในงานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นโครงสร้างพื้นฐานทางการขนส่ง กิจกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมและเทคโนโลยีในองค์กร (Innovation and Technology in Organization) อันได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ช่วยเพิ่มมูลค่า (Values Added) แก่สินค้าและบริการ และกิจกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เน้นเรื่องการอบรมพัฒนาความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในโซ่อุปทาน ซึ่งกิจกรรมสนับสนุนเหล่านี้มีหน้าที่ส่งเสริมการดำเนินงานของกิจกรรมหลักและเป้าประสงค์ที่วางไว้ ถึงกระนั้น แม้กิจกรรมเหล่านี้จะมีได้ก่อนคุณประโยชน์แก่สินค้าหรือบริการโดยตรง แต่ถือเป็นส่วนจำเป็นและไม่สามารถมองข้ามไปได้ โดยมีกิจกรรมสนับสนุน 4 กิจกรรม ดังนี้

(1) โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) คือกิจกรรมการจัดการโครงสร้างพื้นฐานของสถานประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มของไทยพึ่งพาการขนส่งและคลังสินค้าเป็นอย่างมาก เพื่อรองรับการทำงานด้านโซ่อุปทาน เช่น การจัดเก็บ เคลื่อนย้าย และการจัดจำหน่ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มภายในเครือข่ายโซ่อุปทาน เป็นต้น การขนส่งและคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยรับประกันการหมุนเวียนของคลังสินค้าเครื่องนุ่งห่มไปยังผู้บริโภคอย่างราบรื่นทั้งในประเทศและข้ามพรมแดน

ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมีการเลือกพื้นที่ในการจำหน่ายเครื่องนุ่งห่มที่อยู่ใจกลางตลาดการค้าพรมแดนนี้ มีเส้นทางเดินที่เข้าถึงได้สะดวกและง่ายต่อการจับจ่ายใช้สอย นอกจากนี้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยจะมีทุนทรัพย์สำหรับประกอบธุรกิจการค้าเครื่องนุ่งห่ม อีกทั้งจะมีการทำบัญชีรายรับรายจ่ายอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ บางสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มจะมีค่าภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาจากธุรกิจตามมาตรา 40(8) (ภ.ง.ด.90) ต่อกรมสรรพากร เชียงราย โดยนำกำไรจากธุรกิจไปจ่ายภาษีย้อนหลัง 7% (บริษัท ออลพรีอเพอร์ดี มีเดีย จำกัด, 2567) นอกจากนี้ ยังเข้มงวดกวดขันกับเครื่องหมายการค้าและลิขสิทธิ์ เพื่อคุ้มครองแบรนด์ ตราสินค้าหรือโลโก้ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เป็นผลให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยจะติดตามข่าวสารอัปเดตต่างๆที่เกี่ยวกับการประกอบการค้าเครื่องนุ่งห่มจากภาครัฐหรือเอกชน นอกจากนี้ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่มีการเปิดสาขาย่อยเพิ่มเติม แต่จะกำชับด้านการติดต่อสื่อสารและพูดคุยเจรจาระหว่างโรงงานผลิตสินค้ากับบริษัทขนส่งเอกชนที่ดำเนินการผลิตและขนส่งสินค้าเครื่องนุ่งห่มมายังสถานประกอบการในจังหวัดเชียงราย

(2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือกิจกรรมด้านการจัดการกำลังคน การพัฒนาทักษะ สร้างแรงจูงใจและการรักษาความพึงพอใจของบุคลากร เป็นต้น ซึ่งผู้ประกอบการไทยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญด้านการค้าชายแดน การจัดการระบบขนส่ง (Jing & Yang, 2022) และการควบคุมงานภายในโซ่อุปทาน (สาธิต พะเนียงทอง, 2548) นอกจากนี้ แรงงานก็มีส่วนสำคัญในอุตสาหกรรมเป็นอย่างยิ่ง โดยแรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างด้าว ท่ามกลางสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ที่รวดเร็วและรุนแรงและมาตรการป้องกันการระบาดของโรคดังกล่าว (Hill, 2019) ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงรายได้ประสบกับปัญหาภาวะขาดแคลนแรงงาน ผล

จากแรงงานต่างชาติไม่สามารถมาทำงานในประเทศไทยได้ ทำให้การประกอบกิจการต้องประสบกับภาวะหยุดชะงักทางธุรกิจเป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยปกติ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงรายส่วนใหญ่จะจ้างแรงงานต่างด้าวจากประเทศพม่า ซึ่งเป็นการจ้างงานแบบประจำ เป็นแรงงานที่ถูกต้องกฎหมายมีใบอนุญาตทำงาน ซึ่งจะต่ออายุบัตรแรงงานปีละ 1 ครั้งที่หน่วยตรวจคนเข้าเมือง (ตม.) รวมทั้งการอบรมทักษะฝีมือที่จำเป็นแก่แรงงานต่างด้าว ในบางกรณีจะมีการจ้างงานจากแรงงานไทยในพื้นที่ เพราะสามารถติดต่อสื่อสารได้ดีกว่า โดยอัตราค่าตอบแทนจะอยู่ที่ราวๆ 8,000 – 10,000 บาทต่อเดือนหรือ 300 – 400 บาทต่อวัน ระยะเวลาทำงาน 6 – 8 ชั่วโมงต่อวัน ขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ในบางสถานประกอบการจะมีวันหยุดทุกวันจันทร์และคิดค่าทำงานล่วงเวลา 50 บาทต่อชั่วโมง

อนึ่ง ในบางสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายจะมุ่งเน้นการทำงานกับคนใกล้ชิด ไม่มีการจ้างงานแรงงานต่างด้าวจากประเทศพม่า ทำให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายจะให้การบ่มเพาะทักษะที่พึงมีแก่แรงงานภายในองค์กร เพื่อการบริการผู้บริโภคมพม่าและคนไทยที่มีคุณภาพและครบวงจร ด้วยเหตุนี้ จึงไม่ประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานจากสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 แต่จะใช้วิธีการดำเนินธุรกิจผ่านการโทรศัพท์ที่เป็นส่วนใหญ่ และผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก ติ๊กต็อก ไลน์และยูทูปในการติดต่อและประชาสัมพันธ์สินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีการอัปเดตใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภคชาวพม่า นอกจากนี้ เนื่องด้วยสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายมีคู่แข่งทางธุรกิจมากขึ้นและมักพบปัญหาความขัดข้องของสัญญาณอินเทอร์เน็ตในประเทศพม่า ประกอบกับด่านสะพานมิตรภาพไทย-พม่าแห่งที่ 1 ปิดทำการผลจาก COVID-19 ทำให้ยอดขายสินค้าลดลงประมาณ 30 – 40%

(3) การพัฒนาระบบเทคโนโลยี (Technology development) คือกิจกรรมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับผลิตสินค้าจากโรงงานผลิต ซึ่งผู้ประกอบการอาจนำวิธีแก้ปัญหาทางเทคโนโลยีและแนวทางปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมมาใช้ เพื่อความก้าวหน้าทางธุรกิจและรับมือกับการระบาดของโรค COVID-19 เช่น ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยบางรายได้นำสื่อออนไลน์มาสนับสนุนกระบวนการทำงานของตน นอกจากนี้ ยังมีแอปพลิเคชันระหว่างประเทศที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการติดต่อกับภาคีผลิตต่างๆ สะท้อนความสำคัญของเทคโนโลยีการค้าพรมแดนตลอดโซ่อุปทาน เป็นต้น โดยมีเนื้อหาดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 กิจกรรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม	กิจกรรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรม	ชนิดผ้าที่นิยมใช้ในการผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม
สถานประกอบการ เสื้อยืด	โรงงานถักเสื้อของผู้ประกอบการค้าส่ง ณ ตลาด ประตูน้ำและตลาดโบ๊เบ๊ที่ดำเนินธุรกิจร่วมกับ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายมีการ นำเทคโนโลยีเครื่องถักแนวอนในการผลิตเสื้อยืด คอกลม โดยใช้หัวถักชนิดหัวถัก หัวทักและหัว ข้ามในการถักเสื้อยืด เพื่อให้ได้ลวดลายเสื้อยืดที่ ต้องการ	นิยมใช้ผ้าฝ้าย 100% และผ้าถักซิงเกอร์นิตในการ ผลิตเสื้อยืดคอกลม ส่วนการตกแต่งเสื้อยืดสำเร็จรูป ส่วนมากจะย้อมสีพื้น (Piece dyeing) จึงนิยมสำหรับ การสั่งผลิตเสื้อยืดตามแบบที่ต้องการ
สถานประกอบการ เสื้อโปโล	โรงงานผลิตเสื้อโปโลของผู้ประกอบการค้าส่ง ณ ตลาดประตูน้ำที่ดำเนินธุรกิจร่วมกับผู้ประกอบการ เครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายมีการนำเทคโนโลยี เครื่องตัดและจักรเย็บตามมาตรฐานมาใช้ในการตัด เย็บเสื้อโปโล เพื่อให้ได้ลวดลายเสื้อโปโลที่ต้องการ	นิยมใช้ไหมปักที่มีความมันวาวในการปักลงบนผ้า ให้เป็นลวดลายต่างๆ ในการผลิตเสื้อโปโล ส่วนงาน สกรีนเสื้อโปโล จะมีความคมชัดมากกว่างานปัก จึง นิยมสำหรับการสั่งซื้อเสื้อโปโลตามแบบที่ต้องการ ในราคาประหยัด
สถานประกอบการ เสื้อเชิ้ต	โรงงานผลิตและปัก-สกรีนเสื้อเชิ้ต มณฑลเจ้อเจียง ประเทศจีนที่ดำเนินการขนส่งสินค้ามายังสถาน ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงราย มีการ นำเทคโนโลยีเครื่องตัดเสื้อเชิ้ตที่ได้มาตรฐานการตัด เย็บ เพื่อผลผลิตเสื้อเชิ้ตที่ได้คุณภาพ	นิยมใช้ผ้า Oxford ผ้า twill ในการผลิตเสื้อเชิ้ต ซึ่งจะ ทำให้ตัวผ้าดูหนา แข็งแรงทนทาน แต่มีน้ำหนักเบา ใส่ สบายไม่ระคายผิว จึงนิยมสำหรับการสั่งผลิตและ สั่งซื้อเสื้อเชิ้ตตามแบบที่ต้องการในราคาที่เหมาะสม
สถานประกอบการ เสื้อแจ็กเก็ต	โรงงานผลิตและปัก-สกรีนเสื้อแจ็กเก็ต ณ มณฑล เจ้อเจียง สาขาอู๋ ประเทศจีนที่ดำเนินการขนส่ง สินค้าผ่านบริษัทขนส่งเอกชนของไทยมายังสถาน ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงราย มีการ นำเทคโนโลยีเครื่องผลิตเสื้อแจ็กเก็ตที่ได้มาตรฐาน มาใช้สำหรับตัดเย็บเสื้อแจ็กเก็ต เพื่อให้ได้เสื้อ แจ็กเก็ตคุณภาพ	นิยมผลิตเสื้อแจ็กเก็ตโดยใช้ผ้าที่มีส่วนผสมของเส้น ใยธรรมชาติและเส้นใยสังเคราะห์โพลีเอสเตอร์ ซึ่ง จะทำให้ตัวผ้าดูมีความยืดและยับยาก เบาสบาย ระบายอากาศได้ดี แข็งแรงทนทาน มีเกรดผ้าระดับ ต้น กลางและสูง แบ่งเป็น 2 ประเภทคือเสื้อแจ็กเก็ต แบบคอปกับคอกจีน มีสีน้ำตาล สีขาว สีดำ สีเทา และสีอื่นๆ จึงนิยมสำหรับการสั่งผลิตและสั่งซื้อ เสื้อแจ็กเก็ตตามแบบที่ต้องการ
สถานประกอบการ เสื้อกีฬา	โรงงานผลิตและพิมพ์ลวดลายเสื้อกีฬา ณ มณฑล กว่างโจว ประเทศจีนที่ดำเนินการขนส่งสินค้าผ่าน บริษัทขนส่งเอกชนมายังสถานประกอบการ เครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงราย มีการนำเทคโนโลยี เครื่องทอและพิมพ์ลวดลายเสื้อกีฬาที่ได้มาตรฐานใน การผลิตเสื้อกีฬา เพื่อให้ได้เสื้อกีฬาคุณภาพ	นิยมใช้ผ้าที่มีส่วนผสมของเส้นใยโพลีเอสเตอร์ 100% ในการผลิตเสื้อกีฬา ซึ่งจะทำให้ตัวผ้าไม่ยับ ง่าย สวมใส่สบาย แห้งเร็ว ความบางและเบา ระบาย อากาศได้ดี ซับเหงื่อได้ 70% สีไม่ตก มีเกรดผ้าทั้ง เกรดสูง ปานกลางและต่ำมีเสื้อกีฬาสีดำ สีแดง สีขาว และสีอื่นๆ

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

(4) การจัดซื้อจัดหา (Procurement) คือ กิจกรรมการจัดซื้อสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากโรงงานผลิตการพัฒนาทางเลือก การหาวัตถุดิบและเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากผู้ขายใหม่และโรงงานใหม่ที่ไม่นับขึ้นอยู่กับผู้ขายรายเดียว แต่ต้องการความทันสมัย ความแปลกใหม่และความหลากหลายของสินค้าเครื่องนุ่งห่มสู่ตลาดพม่า การจัดซื้อและจัดหาเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มนี้ นับเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งกิจกรรมการจัดซื้อจัดหาเกี่ยวข้องกับการจัดหาสินค้าผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มจากแหล่งต่างๆทั้งในและต่างประเทศ การนำระบบสินค้าคงคลังมาช่วยสำหรับการวางแผนจัดซื้อสินค้า และจัดหาเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มตามคำสั่งซื้อของผู้บริโภคในตลาดอย่างเป็นระบบ รวมถึงการกระชับความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งกับภาคการผลิต นอกจากนี้ ในกรณีฉุกเฉินตามความผันผวนของเศรษฐกิจ ซัพพลายเออร์บางรายอาจถูกปิดทำการ กิจกรรมนี้ยังหมายรวมถึงการทำรายการซัพพลายเออร์ที่เป็นทางเลือกเมื่ออุปทานขาดแคลน

จากผลการวิจัยโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามทฤษฎีโซ่คุณค่าของ Porter (1980) ที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนที่ดำเนินงานอย่างสอดคล้องประสานกันและขับเคลื่อนเป็นภาพเดียวกันทั้งอุตสาหกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของวสันต์ กาญจนมุกดา (2555) ที่พบว่า การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าช่วยให้กิจการสามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้กว้างขวางมากขึ้น ไม่ใช่มองเฉพาะจุดใดจุดหนึ่ง ซึ่งจะทำการได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของรภัส มัชฌิมาพันธ์ (2551) ที่ศึกษาพบว่า แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นการมองกระบวนการในภาพรวม ซึ่งรวมทุกอย่างตั้งแต่การเริ่มต้น การผลิตและแปรรูป การจัดหาจัดซื้อ การขาย การบริการ และการขนส่ง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรหรือบริษัทว่า จะมีกระบวนการใดบ้าง โดยสามารถแบ่งเป็นกระบวนการหลักและกระบวนการรองหรือกิจกรรมย่อย โดยใน 1 กิจกรรมหลักหรือกระบวนการหลักประกอบด้วยกิจกรรมย่อยมากมาย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโซ่คุณค่าและกระบวนการหลักที่ถูกวิเคราะห์ โดยอนุกรมของกิจกรรมต่างๆที่เพิ่มมูลค่าให้สินค้าผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญทวี จันทร์กลับ (2550) ที่ได้ข้อสรุปว่า ห่วงโซ่คุณค่า คือ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับปัจจัยการผลิต โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการจัดส่งสินค้าสู่ผู้บริโภค และกระบวนการให้บริการ การสร้างมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการนั้น อาจจะเป็นการกระทำโดยบริษัทเดียวหรือหลายบริษัท ด้วยการแบ่งขอบเขตของกิจกรรมแล้วส่งต่อคุณค่าในแต่ละช่วงต่อเนื่องกันไปหรือห่วงโซ่คุณค่า คือ กิจกรรมทั้งหมดที่ใช้เพิ่มมูลค่าในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งมีกระบวนการผลิตหลายขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการจัดการวัตถุดิบและปัจจัยอื่นๆ จนกระทั่งถึงการจัดส่งสินค้าและบริการให้ผู้บริโภคคนสุดท้าย

ห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน



ภาพที่ 4.4 ห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

ที่มา : ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์โซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนข้างต้น พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในทุกกิจกรรม ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม

กิจกรรมหลัก	ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่ค้นพบ
<p>1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)</p>	<p>ความไม่แน่นอนของแหล่งอุปทาน ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย มักจะจัดหาวัตถุดิบและเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งจากผู้ผลิตในกรุงเทพฯ และจากผู้ผลิตในจีน แต่ในช่วงสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 เกิดการขาดแคลนอุปทาน ผลจากการปิดตัวของผู้ผลิตในไทยและจีนชั่วคราวจากภาวะขาดแคลนแรงงาน และอาจถึงขั้นปิดถาวรจากมาตรการป้องกันการติดเชื้อ COVID-19 ความไม่แน่นอนของแหล่งอุปทานที่เกิดขึ้นนี้ล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ต้นทุนสินค้าคงคลังลดลง และพลาดโอกาสในการจำหน่ายสินค้า</p>
<p>2) การดำเนินงาน (Operations)</p>	<p>ความต้องการสินค้าเครื่องนุ่งห่มตามฤดูกาล ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยเผชิญกับความต้องการสินค้าเครื่องนุ่งห่มตามฤดูกาลของผู้บริโภค โดยช่วงที่มีความต้องการสูงสุด (High-demand) จะเริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายนถึงเมษายน แต่จากการระบาดของโรค COVID-19 ส่งผลให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยเผชิญปัญหาสินค้าค้างสต็อกจำนวนมากเกินร้อยละ 50 และพบปัญหาสินค้าค้างส่งและขาดสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการนำไปสู่ออเดอร์สินค้าที่ลดลงเป็นอย่างมาก อนึ่ง หลังช่วงการระบาดของโรค COVID-19 พบปัญหาความไม่แน่นอนของสินค้าสต็อก เนื่องจากผลิตสินค้าไม่ทันหรืออาจจะไม่ผลิตสินค้านั้นๆอีกแล้ว ทำให้ต้องนำสินค้าเก่าที่ยังคงค้างสต็อกจำหน่ายออกสู่ตลาดและตามแนวชายแดนเป็นต้น</p>

ตารางที่ 4.10 ปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม (ต่อ)

กิจกรรมหลัก	ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่ค้นพบ
<p>3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)</p>	<p>ความซับซ้อนในการขนส่งข้ามพรมแดน ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยประสบปัญหาด้านความซับซ้อนในการขนส่งข้ามพรมแดนระหว่างไทยและพม่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเคร่งครัดของกฎข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation) (Lim & Pan, 2021) และเมื่อใช้บัตรผ่านชายแดนไทย-พม่า เป็นต้น การสั่งซื้อสินค้าจำนวนน้อยมักกำหนดให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยต้องจัดการการขนส่งสินค้าโดยใช้รถยนต์ส่วนตัวของตนเอง ซึ่งอาจเพิ่มต้นทุนในการทำงานได้ หากการระบุนระยะเวลาเส้นทางและระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่งของรถยนต์ส่วนตัวต่างๆขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ความปลอดภัยในการขนส่งข้ามพรมแดน จากสถานการณ์ COVID-19 ในมุมมองของเศรษฐศาสตร์การเมือง ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยถูกซ้ำเติมจากเหตุการณ์ความไม่สงบและปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองในพม่า กระทบด้านความปลอดภัยในการขนส่งข้ามพรมแดน ทำให้กำลังซื้อของประชาชนในประเทศหรือการบริโภคของภาคเอกชนลดน้อยลง (อภิรักษ์ อำนวยกาญจนสิน, 2563)</p>
<p>4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)</p>	<p>ความผันผวนด้านราคาและการเจรจาต่อรอง ผู้บริโภคชาวพม่ามักชอบสินค้าที่มีราคาต่ำกว่าและมักจะต่อรองราคา ผลจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ รวมถึงอัตราเงินเฟ้อ อาจมีผลต่อความได้เปรียบของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในการรักษาราคาที่แข่งขันได้ พร้อมทั้งรับประกันศักยภาพการสร้างกำไรที่สูงขึ้น ทั้งนี้ สินค้าบางประเภทมีการกำหนดมาตรฐานราคาตลาด ซึ่งเป็นข้อจำกัดด้านราคาที่ยืดหยุ่นสู่การขายเพื่อเก็งกำไรของผู้ประกอบกิจการ</p>

ตารางที่ 4.10 ปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม (ต่อ)

กิจกรรมหลัก	ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่ค้นพบ
	<p>ข้อจำกัดด้านขนาดตลาด</p> <p>ผู้ประกอบการไทยพบกับความท้าทายและข้อจำกัดของขนาดตลาดไทย-พม่าที่มีขนาดค่อนข้างเล็กตามแนวเขตพรมแดน และตลาดส่งออกในพม่าที่ยังมีพื้นที่คลัสเตอร์ (Cluster) รวมอยู่แต่ในจังหวัดรัฐฉาน โดยให้บริการในเมืองหลักสามเมือง ได้แก่ ท่าขี้เหล็ก เมืองสาคและเชียงตุง ซึ่งจำกัดโอกาสในการขยายขนาดตลาด</p>
<p>5) การให้บริการ (Services)</p>	<p>ข้อจำกัดด้านระบบการสื่อสาร</p> <p>โดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการไทยจะขายสินค้าเครื่องนุ่งห่มแก่ผู้บริโภคชาวพม่าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และเฟสบุ๊ก ส่วนน้อยที่จะขายผ่านหน้าร้านของตัวเอง นอกจากนี้เนื่องจากเครือข่ายโทรศัพท์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตของผู้บริโภคชาวพม่ามักจะใช้เป็นซิมโทรศัพท์จากไทย เช่น เครือข่าย AIS, เครือข่าย Dtac เป็นต้น และมักประสบปัญหาสัญญาณอินเทอร์เน็ตขัดข้องอยู่บ่อยครั้งในพม่า ทำให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยต้องหันมาใช้ในการติดต่อกับผู้บริโภคพม่าผ่านการโทรด้วยหมายเลขโทรศัพท์ เพื่อการเข้าถึงการให้บริการจำหน่ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มของผู้ประกอบการไทยสู่ผู้บริโภคชาวพม่าอย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

ตารางที่ 4.10 ปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม (ต่อ)

กิจกรรมสนับสนุน	ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่ค้นพบ
<p>1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)</p>	<p>ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี ในช่วงการระบาดของโรค COVID-19 แรงงานชาวไทยและต่างด้าวไม่สามารถทำงานนอกสถานที่ ซึ่งกระทบต่อการประกอบธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้น คือไม่มีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสำหรับงานขายผ่านสื่อออนไลน์และการจัดการคำสั่งซื้ออย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้สถานการณ์เลวร้ายยิ่งขึ้น</p> <p>ข้อจำกัดด้านระบบขนส่งทางบก ช่วงการระบาดของโรค COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงรายยังเผชิญกับข้อจำกัดด้านระบบขนส่งทางบก ผลจากการปิดด่านชายแดนมิตรภาพไทย - พม่า แห่งที่ 1 อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย โดยต้องเปลี่ยนเส้นทางขนส่งทางบกไปใช้ด่านชายแดนมิตรภาพไทย - พม่า แห่งที่ 2 ทำให้ความท้าทายนี้ส่งผลให้ยอดขายสินค้าลดลงประมาณ 30% - 40%</p>
<p>2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)</p>	<p>ต้นทุนแรงงาน ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงรายมักจ้างแรงงานต่างด้าวจากประเทศพม่า ทำให้ในช่วงการระบาดของโรค COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยจะประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากแรงงานพม่าไม่สามารถเดินทางข้ามชายแดนมาทำงานในประเทศไทยได้ ทำให้ต้องจ้างคนงานจากไทยที่มีการให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าคนงานต่างด้าวพม่า</p> <p>ทักษะแรงงาน ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงรายยังขาดทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ เช่น การสื่อสารภาษาและมีทักษะที่เพียงพอพร้อมในสายงานของตัวเอง เป็นต้น จนเกิดเป็นข้อผิดพลาดและยังเป็นอุปสรรคในงานที่ทำอยู่</p>

ตารางที่ 4.10 ปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม (ต่อ)

กิจกรรมสนับสนุน	ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่ค้นพบ
<p>3) การวิจัยสินค้าและการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)</p>	<p>ข้อจำกัดในการวิจัยสินค้า ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่มีองค์ความรู้ด้านการวิจัยสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยี รวมถึงการขับเคลื่อนนวัตกรรมโดยองค์กรภาครัฐหรือเอกชนเท่าที่ควร เพื่อออกแบบและผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มออกสู่ตลาดที่ทันสมัย มีความแปลกใหม่และหลากหลายยิ่งขึ้น</p> <p>ข้อจำกัดในการพัฒนาเทคโนโลยี ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยใช้สื่อออนไลน์เป็นหลักในการติดต่อทำมาค้าขายสินค้าเครื่องนุ่งห่มตามแนวพรมแดน เช่น Line, Facebook, Tiktok เป็นต้น ทำให้ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงานแห่งยุคศตวรรษที่ 21 เช่น ระบบคลาวด์ (Cloud System) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ปัญญาประดิษฐ์สารพัดประโยชน์ (Multi-Skilled AI) เป็นต้น</p>
<p>4) การจัดซื้อจัดหา (Procurement)</p>	<p>ข้อจำกัดด้านมาตรฐานและคุณสมบัติของสินค้าที่จัดซื้อ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย มักจัดหาและสั่งซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่มทั้งในและต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่ตรงปก ราคาเป็นธรรม ใช้วัตถุดิบที่ได้รับมาตรฐานในการผลิต เนื้อผ้าดี สีเสื้อและไซส์เสื้อครบ แต่ในบางกรณีเช่นในช่วงการระบาดของโรค COVID-19 โรงงานผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มไม่สามารถผลิตสินค้าจำหน่ายสู่ตลาดได้ในปริมาณที่ครบถ้วนและมากพอ ทำให้เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ค้างสต็อกนานและใช้จำหน่ายสู่ตลาดไทย-พม่าขาดประสิทธิภาพด้านมาตรฐานและคุณสมบัติของสินค้า เช่น สีตกหล่น ลวดลายจางหาย เป็นต้น มีผลให้ยอดคำสั่งซื้อจากผู้บริโภคชาวพม่าลดน้อยลง</p>

ตารางที่ 4.10 ปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม (ต่อ)

กิจกรรมสนับสนุน	ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่ค้นพบ
	<p>ข้อจำกัดในการจัดซื้อจัดหาสินค้า</p> <p>ในช่วงสถานการณ์การระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย เผชิญข้อจำกัดในการจัดซื้อจัดหาสินค้าทั้งใน โรงงานผลิตกรุงเทพและปริมณฑล และใน โรงงานผลิตประเทศจีน ผลจากมาตรการป้องกันการแพร่เชื้อของโรค COVID-19 การเผชิญอุปสรรคด้านวัตถุดิบสำหรับผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มขาดตลาด เป็นต้น ทำให้ต้องปิดโรงงานและขยายระยะเวลาในการผลิตและจัดส่งสินค้าเครื่องนุ่งห่มตามรายการสั่งซื้อของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย</p>

ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในบริบทการค้าชายแดนนี้ จึงต้องสร้างความตระหนักและหาแนวทางออกต่อสภาพปัญหาและอุปสรรคที่ระบุข้างต้น ยึดมั่นหลักการสร้างสรรค์สินค้าและบริการอย่างมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ (กุหลาบ รัตนสังขธรรม, 2546) ทำหน้าที่เป็นผู้ประกอบการเชิงรุกเพื่อเอาชนะความท้าทายเหล่านี้ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของหุ้นส่วนหรือพันธมิตรทางการตลาดและจัดการแก้ไขสภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญนี้ให้คลี่คลายดีขึ้น เพื่อเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตลอดโซ่คุณค่าและการยกระดับขีดความสามารถของภูมิภาค เพื่อรองรับการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ในระยะยาว (Future Growth)

4.2 การวิเคราะห์ขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยแบบจำลองเพชร (Diamond Model)

การวิเคราะห์ขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีแบบจำลองเพชร (Diamond Model) ของ Porter (Porter, 2001) เพื่อชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรม ดังข้อมูลในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยของอุตสาหกรรม

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
Factor Conditions (FC)	ทรัพยากรมนุษย์ (FC1)	บุคคลที่ทรงคุณค่าที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร สังคม และประเทศ เช่น องค์กรหนึ่งๆล้วนต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งและงาน มีการวางแผนการสรรหาและการคัดเลือกอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ห้องค์กรทำงานได้สำเร็จและวางใจที่มีทรัพยากรที่มากพอต่อการพัฒนาการตลาด	Porter (1998); Mondy & Noe (2005)
	โครงสร้างพื้นฐาน (FC2)	โครงสร้างหลักขององค์กรเชิงกายภาพที่มักใช้งานในสังคมหรือให้บริการตามความจำเป็น เพื่อรูปแบบทางเศรษฐกิจ เช่น องค์กรหนึ่งๆลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและ IT อาทิ สื่อสังคมออนไลน์ และโทรคมนาคม เป็นต้น	Porter (1985); Muazu & Sambo (2021)
	ภาวะการขาดแคลนแรงงาน (FC3)	ภาวะที่อุปสงค์แรงงานมีมากกว่าอุปทานแรงงานภายใต้ค่าตอบแทนและเงื่อนไขการจ้างงาน ณ ช่วงเวลาหนึ่งๆ เช่น การพิจารณาไตร่ตรองความสามารถของแรงงานในองค์กรหนึ่งๆ เพื่อคุณภาพของแรงงานภายในองค์กร และป้องกันความเสี่ยงต่อภาวะการขาดแคลนแรงงานให้เหลือน้อยที่สุด	Porter (1998); Gekonge (2005)
	เทคโนโลยีและนวัตกรรม (FC4)	การใช้วิธีการและความคิดใหม่ๆเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กรอย่างเป็นแบบแผนเพื่อการทำงานทางธุรกิจที่เป็นระบบ เช่น เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ล้ำสมัยจะทำให้องค์กรเกิดความโดดเด่นไม่เหมือนใคร สร้างมูลค่าแก่สินค้าและบริการที่สูงขึ้นได้	Porter (1998); Rooyen & Lingen (2024); Tidd, et al. (2001)

ตารางที่ 4.11 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยของอุตสาหกรรม (ต่อ)

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
	ราคาและคุณภาพสินค้า (FC5)	การกำหนดราคาเฉพาะที่ต้องการ โดยได้ตัวสินค้าหรือบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยราคาจะบ่งบอกถึงคุณภาพสินค้าในรูปแบบของเงินตรา ซึ่งควรยึดถือหลักการตั้งราคาที่พอเหมาะและยุติธรรม (The right price) สร้างความพอใจและความรู้สึกชอบธรรมของผู้บริโภค	Porter (1998); Yue & Xu (2023)
	แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต (FC6)	ต้นทุนด้านกิจกรรมการผลิต โดยการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปของกิจการ โดยต้นทุนการผลิตมักประกอบด้วยต้นทุน 3 องค์ประกอบคือ ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิตและวัตถุดิบจะโอนไปยังบัญชีแผนงานระหว่างเริ่มการผลิตและผลิตสินค้าเสร็จเรียบร้อย	Porter (1998); Hitt et, al. (2007); Nova Bizz (2560)
Demand Conditions (DC)	ขนาดและการเติบโตของตลาด (DC1)	ความต้องการปกติของตลาดการบริโภคและการเติบโตของยอดขายในสินค้าผลิตภัณฑ์ในตลาด โดยประเทศที่มีปริมาณ อุปสงค์สูงนั้น บ่งชี้ว่ามีสมรรถนะการผลิตต่อหน่วยปริมาณมากในแต่ละครั้ง เป็นการลดต้นทุนการผลิต (Economics of Scale) และลดต้นทุนการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการผลิต เป็นต้น	Porter (1998); Hitt et, al. (2007) Mashiah (2021)
	ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล (DC2)	สภาวะแรงกระตุ้นที่ชักนำให้ภาคีผลิตและผู้ประกอบกิจการพยายามแข่งขันกันปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและคำนึงถึงสิทธิการเจรจาต่อรองด้านราคา เช่น การลดราคาและปริมาณสินค้าจากความคุ้นเคยกับอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยยกระดับศักยภาพที่แข่งขันได้ในตลาดสากลในฤดูกาลต่างๆ เป็นต้น	Porter (1998); Miller & Dess (1993); Song et al., (2002)
	การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (DC3)	ปริมาณความต้องการซื้อสินค้าของผู้บริโภคในระดับราคาใดราคาหนึ่ง โดยทั่วไป อุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปจะพิจารณาจาก 2 กรณี ได้แก่ 1) ปริมาณอุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลง (Change in Quantity Demanded) และ 2) ระดับอุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลง (A Shift in Demand Curve) เป็นต้น	Porter (1998); Wilson (1996)

ตารางที่ 4.11 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยของอุตสาหกรรม (ต่อ)

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
	การเข้าสู่ตลาด ในและ ต่างประเทศ (DC4)	กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดในและต่างประเทศ เป็น วิธีการสำหรับขยายธุรกิจของประเทศผู้ตลาด ระหว่างประเทศ ทั้งนี้ อุปสงค์ภายในประเทศอาจมี ผลในการพัฒนาความสามารถของชาติมากกว่าอุป สงค์ต่างประเทศ เพราะองค์กรมักจะเข้าใจความ ต้องการของผู้บริโภคภายในประเทศได้ชัดเจนกว่า	Porter (1998); Fraser (2015); Gillen & Bernstein (2015)
	ภาพลักษณ์การ ยอมรับสินค้า (DC5)	สิ่งที่มีอิทธิพลเชิงความรู้สึคนึกคิดต่อสินค้านั้นๆ มัก มาจากมุมมองความเชื่อที่มีต่อสินค้า ซึ่งมักเกิด จากอัตลักษณ์เฉพาะตน บุคลิกและคุณค่า (Values) ของสินค้า เช่น ผู้บริโภคที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า มักจะตั้งมาตรฐานคุณภาพสินค้าไว้สูง เป็นต้น	Porter (1990); Porter (1998); Daft (2008); Tishler & Milstein (2011)
Related and Supporting Industries (RS)	อุตสาหกรรมที่ เกี่ยวเนื่อง (RS1)	การทำให้ปัจจัยสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องได้เปรียบ เชิงการแข่งขัน ทำให้ภาคส่วนต่างๆทำงานประสาน สอดคล้อง มีเอกภาพ เช่น ความร่วมมือระหว่าง ผู้บริโภคร่วมกับภาคีผลิตอยู่เสมอ ความเชื่อมโยงภายใน โซ่คุณค่า เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้า เป็นต้น	Porter (1998); สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรม พื้นฐานและการ เหมืองแร่ (2551)
	ระบบสินค้าคง คลัง (RS2)	การจัดการสินค้าคงคลัง เริ่มจากการบันทึก ข้อมูลคลังสินค้า รวบรวมและจัดการจำนวนสินค้า ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม เช่น การร่วมกันแก้ไข ปัญหาและให้คำปรึกษา การควบคุมดูแลระบบ คลังสินค้าอย่างมีคุณภาพสูงสุด เป็นต้น	Porter (1998); Sadeghi & Heidarzadeh (2004); Gekonge (2005)
	การยกระดับ คุณภาพสินค้า (RS3)	การเพิ่มคุณสมบัติและคุณภาพสินค้าให้ตรงตาม มาตรฐานที่วางไว้เพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด เช่น ปัจจุบันมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆที่มีความ ทันสมัย หากผู้ประกอบการมีความเป็นผู้นำด้าน ต้นทุน นำเสนอสินค้าคุณภาพดีขึ้นในราคาที่ต่ำลง จะรักษาผู้บริโภคให้คงอยู่กับองค์กร เป็นต้น	Porter (1998); Chompukum (2013); Askar & Mortagy (2007)

ตารางที่ 4.11 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยของอุตสาหกรรม (ต่อ)

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
	การรวมกลุ่ม เครือข่าย วิสาหกิจ (Cluster) (RS4)	กลุ่มคนที่รวมกลุ่มทำกิจกรรมหนึ่งๆ เพื่อทำเป้าหมายของเครือข่ายวิสาหกิจนั้นๆ ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ภาคนิคมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงจะเป็นปัจจัยสนับสนุนต่อการทำให้อุตสาหกรรมแต่ละประเภทที่รวมตัวอยู่ในพื้นที่ต่างๆ มีศักยภาพทางการตลาดที่ดีกว่า เป็นต้น	Porter (1998); Daft (2008); Vehkalahti & Everitt (2002)
Context for Firm Strategy and Rivalry (CF)	ภาวะการ แข่งขันทาง ธุรกิจ (CF1)	การวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดภายในอุตสาหกรรม เช่น สินค้าและการตลาด การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางธุรกิจ เงินทุน กำลังการผลิต เทคโนโลยี และนวัตกรรม ส่วนแบ่งการตลาด ปัญญาประดิษฐ์และโครงสร้างเศรษฐกิจผ่านรูปแบบตลาดที่ธุรกิจเผชิญ เป็นต้น	Porter (1998); Miller & Dess (1993); Song et al., (2002)
	การพัฒนา ทรัพยากร บุคคล (CF2)	ขอบเขตและขั้นตอนของการพัฒนาศักยภาพพนักงานในองค์กร เช่น ด้านความเชี่ยวชาญและทักษะการปฏิบัติงานที่ตีมากขึ้น เช่น การมุ่งเน้นวิสัยทัศน์อันกว้างไกล ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ในหน้าที่ของบุคลากร เจตคติและวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นต้น	Porter (1998); Kaplan & Norton (2007); Stringer, et al. (2011); Banmairuoy, et al. (2022).
	คุณสมบัติและ มูลค่าของ สินค้า (CF3)	เป็นผลประโยชน์ของลูกค้าที่เกิดขึ้นในเชิงอารมณ์ ความรู้สึกจากสิ่งที่มีอยู่ในตัวสินค้า เช่น ด้านวัตถุดิบ ประเภทสินค้า คุณภาพและราคา และการบริหารสายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม การออกแบบสินค้าด้วยไอเดียใหม่ๆ กำนึงถึงคุณสมบัติและมูลค่าของสินค้าตรงตามมาตรฐานสากล เป็นต้น	Porter (1998); Brouthers & Xu (2002); Ingenbleek, et al. (2003)
	กลยุทธ์ทาง ธุรกิจ (CF4)	ขั้นตอนทางธุรกิจที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและมองเห็นภาพรวมของการประกอบธุรกิจ เช่น ใช้สื่อออนไลน์เป็นกลยุทธ์เชิงการตลาด เพื่อปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (digital transformation) เป็นต้น	Porter (1998); Taneja & Toombs (2014); Mahdi & Nassar (2021); Kotler (2003)

ตารางที่ 4.11 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยของอุตสาหกรรม (ต่อ)

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
Government (GM)	บทบาทของรัฐ (RG)	<p>กรอบแห่งการช่วยเหลือหรือบั่นทอนศักยภาพขององค์กร เช่น หลักความได้เปรียบทั้ง 4 ประการของ Porter ที่ว่า “ทำที่ที่เหมาะสมของรัฐ คือตัวการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจและการเมืองที่ชัดเจนมีเสถียรภาพ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาความสามารถองค์กรสาธารณะและการจัดการอุปทานขั้นพื้นฐาน เป็นต้น</p> <p>อนึ่ง ท่ามกลางโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมา มาตรการเยียวยาและช่วยเหลือจากภาครัฐถูกระเบียบ ขอบังคับการค้าระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และการส่งเสริมศักยภาพขั้นพื้นฐานของประเทศและนิคมอุตสาหกรรมที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภายภาคหน้า เป็นต้น</p>	Porter (1998); กระทรวง อุตสาหกรรม (2559); กระทรวง อุตสาหกรรม (2563)
Chance (CH)	โอกาสทางธุรกิจ (BO)	<p>การอธิบายปรากฏการณ์ที่อยู่เหนือการควบคุมและผิดแปลกไปจากสถานะทั่วไป เช่น การค้นพบเทคโนโลยีใหม่ๆ (Breakthroughs) การเกิดสงคราม การเกิดโรคระบาดและภัยธรรมชาติ และความผันผวนด้านราคาสินค้าโลกอย่างปัจจุบันทันด่วน (Global price indices) เป็นต้น สถานการณ์เหล่านี้คือ โอกาสและความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ และจะกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอย่างหลีกเลี่ยงมิได้</p> <p>อนึ่ง การศึกษาแนวโน้มความต้องการทางการตลาด และการขยายกลุ่มผู้บริโภคมุ่งหวังในตลาดใหม่ๆ โดยเฉพาะการใช้สื่อสังคมและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคปกติใหม่ในการต่อยอดธุรกิจ จะช่วยเพิ่มฐานผู้บริโภคสู่การขยายตลาดจากระดับจุลภาคสู่ระดับมหภาคได้</p>	Porter (1998); กระทรวง อุตสาหกรรม (2559); กระทรวง อุตสาหกรรม (2563); Chirumalla et, al. (2022).

จากการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและทบทวนวรรณกรรมในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์คุณภาพของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจตามองค์ประกอบของแบบจำลองเพชร (Diamond Model) (Porter, 2001) ในอุตสาหกรรมการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดน ไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน ดังนี้

4.2.1 ปัจจัยการผลิต (Factor Conditions: FC)

ประเทศไทยมีปัจจัยการผลิตที่แข็งแกร่งเป็นจำนวนมากและมีตัวเลือกที่หลากหลายหลายสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่ทำการผลิตทั้งจากไทยและต่างประเทศและเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้อุตสาหกรรมมีความสามารถทางการแข่งขัน ทั้งนี้ เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมยังไม่ค่อยมีการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ทำให้ยังขาดการพัฒนาทรัพยากรขั้นสูง (Advanced Resources) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มมาตรฐานทรัพยากรให้สามารถแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น ได้แก่

1) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources : FC1)

ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรหนึ่งๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงทางเศรษฐกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ในสถานการณ์ปัจจุบัน (AS-IS) ของสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มจังหวัดเชียงรายมุ่งเน้นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรบุคคล โดยเน้นย้ำถึงระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีคุณภาพ การจัดการกำลังคนและพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรที่มีองค์ความรู้ทางการตลาด ปฏิบัติตามวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่มีลักษณะแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยอย่างเคร่งครัด เพื่อการให้บริการผู้บริโภคอย่างมีคุณภาพควบคู่กับการรักษาความพึงพอใจของบุคลากร

ในยุคปกติใหม่ (New Normal) สถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายจะมุ่งเน้นทักษะชีวิตและงานอาชีพ (Atik et al., 2023) ของผู้บริหารและพนักงานในองค์กร แรงจูงใจภายใต้แรงกดดันในการปฏิบัติงาน เช่น การขนย้ายและขนส่งสินค้า การดำเนินการค้าข้ามพรมแดนและการวางแผนกิจกรรมในโซ่อุปทานสมัยใหม่ เป็นต้น เพื่อให้เป้าหมายที่องค์กรวางไว้บรรลุผลสำเร็จและตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้บริโภคในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลและยุคปกติใหม่ (Williamson, 2013)

2) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure : FC2)

การดำเนินการค้าตามแนวพรมแดนในสถานการณ์ปัจจุบัน (AS-IS) ประกอบไปด้วย โครงสร้างพื้นฐานในหลายๆส่วน ทั้งโรงงานผลิตในไทยและจีนที่มีเครื่องมือการผลิตและทดสอบ อย่างมีคุณภาพ หรือในส่วนของสถานีเดินรถแม่สายและแม่สายขนส่งที่อำนวยความสะดวกในการ เดินทางเข้าสู่อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย รวมทั้งเป็นประจักษ์การลงทุนทำธุรกิจบริเวณตลาดการค้า พรมแดน เนื่องจากมีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ที่อยู่เหนือสุดของภาคเหนือตอนบน มีอาณาเขต ติดต่อพม่าและจีน และหลายจังหวัดของภูมิภาค มีความคล่องตัวการคมนาคมทางบก เช่น ตลาดแม่ สาย - ท่าจี้เหล็ก - เมืองสาต - เชียงตุง ตลาดคอยเวา - ท่าจี้เหล็ก - เมืองสาต - เชียงตุง และตลาดสายลม จอย - ท่าจี้เหล็ก - เมืองสาต - เชียงตุง เป็นต้น

ในยุคปกติใหม่ (New Normal) บริเวณแนวการค้าพรมแดนนี้จะมุ่งเน้นในส่วนของระบบ สาธารณูปโภคที่มีคุณภาพเพิ่มเติม เช่น ระบบสายส่งไฟฟ้าและไฟส่องสว่างที่เพียงพอ สภาพพื้นผิว ถนนสัญจรเรียบ มีป้ายบอกทางและสัญญาณไฟจราจรที่ใช้การได้ดี เพื่อความปลอดภัยแก่คนใช้รถใช้ ถนน ตลอดจนความพร้อมด้านระบบโทรคมนาคมระหว่างประเทศ เช่น ความเสถียรของเน็ต โทรศัพท์ เป็นต้น เพื่อการติดต่อสื่อสารที่มีความสะดวกยิ่งขึ้นตลอดทั้งปี

3) การขาดแคลนแรงงาน (Labor Shortage : FC3)

โดยปกติทั่วไป ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าพรมแดนนี้ มักจ้างแรงงานจาก ประเทศพม่า เนื่องจากเป็นแรงงานที่มีศักยภาพเมื่อเปรียบเทียบกับแรงงานจากประเทศอื่นในภูมิภาค โดยการจ้างแรงงานต่างด้าวจากพม่านี้ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมักจ้างแรงงานที่มีใบอนุญาต ทำงานที่ถูกกฎหมาย (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565) มีฝีมือและซื้อตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่ มัก เป็นการจ้างงานแบบประจำ โดยแรงงานจะต้องต่ออายุบัตรแรงงานปีละ 1 ครั้ง ณ หน่วยตรวจคนเข้า เมือง โดยอัตราค่าจ้างจะอยู่ที่ประมาณ 8,000 - 10,000 บาทต่อเดือนหรือ 300 - 400 บาทต่อวัน ระยะเวลาทำงาน 6 - 8 ชั่วโมงต่อวันตามภาระหน้าที่ในการทำงาน และในบางสถานประกอบการ เครื่องนุ่งห่มจะมีวันหยุดให้แรงงานสัปดาห์ละ 1 วัน และในกรณีที่แรงงานทำงานล่วงเวลา (OT) จะ คิดเป็น 50 บาทต่อชั่วโมง

อนึ่ง จากสถานการณ์การระบาด COVID-19 มีแรงงานบางส่วนกลับสู่บ้านเกิด ผลจาก มาตรการป้องกันการติดเชื้อ COVID-19 อาทิ ออกจากบ้านและใช้รถสาธารณะเมื่อจำเป็นเท่านั้น แยก ของใช้ส่วนตัว การล้างมือบ่อยๆ เป็นต้น (Olanrewaju et al., 2021) ส่งผลทำให้ผู้ประกอบการ เครื่องนุ่งห่มไทยประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และต้องปิดกิจการชั่วคราวเป็นระยะเวลา ยาวนานกว่า 1 ปี

4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation : FC4)

โดยทั่วไป ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยตามแนวการค้าพรมแดนนี้ สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561) และนวัตกรรมแนวใหม่ (วารุณี กุรัตนาวิจิตรา, 2560) สำหรับการผลิตสินค้าจากเครื่องนุ่งห่มโรงงานต่างๆ ทั้งไทยและต่างประเทศ การนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้ผลิตสินค้า เพื่อสร้างรายได้เพิ่มมากขึ้นจากธุรกิจแนวใหม่ พัฒนาและฝึกฝนทักษะที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Kiarash et al., 2024) และการบริหารจัดการต้นทุนที่สร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคมากกว่าคู่แข่งอื่นๆ ในตลาด เช่น เครื่องผลิตและถักเย็บเสื้อผ้าที่ทันสมัย ชนิดผ้าหรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สีผ้าและคุณสมบัติของเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ได้รับมาตรฐาน เป็นต้น

ทั้งนี้ ท่ามกลางการระบาดของ COVID -19 ผู้ประกอบการได้นำเครื่องมือเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ เพื่อรับมือและปรับตัวในสังคมยุคปกติใหม่ (New Normal) โดยผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยและซัพพลายเออร์จะใช้สื่อออนไลน์และแอปพลิเคชันระหว่างประเทศที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ ไลน์ เฟสบุ๊ก วิชชาตาสสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานของตนมากขึ้น โดยเน้นย้ำถึงการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและนวัตกรรมในบริบทการค้าพรมแดนระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ (New Normal)

5) ราคาและคุณภาพสินค้า (Price and Product Quality : FC5)

โดยทั่วไป สินค้ามักบ่งชี้ถึงคุณลักษณะทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ คือ ความเป็นเฉพาะบุคคล คุณลักษณะและไม่ได้บ่งบอกถึงคุณภาพใดๆ เพื่อผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยจะกำหนดคุณค่าของสินค้าแก่ผู้บริโภค ตอบโจทย์ความมุ่งหวังของผู้บริโภคด้านราคาและคุณภาพสินค้า

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ประกอบการตามแนวการค้าชายแดนนี้มักตั้งราคาสินค้าที่สะท้อนคุณภาพสินค้าเครื่องนุ่งห่มอย่างเหมาะสม โดยหากสินค้าราคาแพง สินค้าจะมีความพิเศษโดดเด่น อาทิ เสื้อยืดราคา 200 บาท จะมีลวดลายกราฟิกบนเสื้อที่โดดเด่นสะดุดตาเป็นพิเศษ เสื้อกีฬาเกรดสูงราคา 350 บาทก็มีคุณสมบัติชั้นหนึ่งได้ดีกว่าและเนื้อผ้าเรียบและสวมใส่สบายมากกว่าเสื้อกีฬาเกรดปานกลางราคา 280 บาท เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการมีการเจรจาต่อรองซื้อขายสินค้าเครื่องนุ่งห่มเพื่อเก็งกำไร ในอีกทางหนึ่ง ผู้บริโภคก็มักจับจ่ายใช้สอยไปกับสินค้าที่มอบความพิเศษบางอย่าง รวมถึงประโยชน์ใช้สอยและสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่สะท้อนเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้เป็นอย่างดี

6) แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต

(Source of Capital and Cost of Raw Materials for Production: FC6)

ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าชายแดนแห่งนี้ มักจะใช้ทุนทรัพย์ของผู้ประกอบการในการค้าการลงทุนทางธุรกิจมากกว่าการหาจากช่องทางอื่น เพราะเป็นการประกอบกิจการลักษณะเจ้าของคนเดียว ทำให้ตัวเลือกการทำธุรกรรมทางการเงินกับธนาคารค่อนข้างมีจำกัด เพราะอาจทำให้เกิดปัญหาทรัพย์สินเมื่อต้องการเงินทุนที่มากตามมาได้

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมีข้อจำกัดในด้านการสร้างฐานโรงงานการผลิตในพื้นที่ และด้านองค์ความรู้การออกแบบสินค้าใหม่ๆ ทำให้ต้องมุ่งความสนใจไปที่การจัดซื้อจัดหาสินค้าอย่างเป็นระเบียบขั้นตอนจากแหล่งผลิตเครื่องนุ่งห่มทั้งจากโรงงานไทยที่อยู่ต่างจังหวัดและแหล่งผลิตเครื่องนุ่งห่มจากจีน โดยต้นทุนวัตถุดิบการผลิตเครื่องนุ่งห่มแต่ละประเภทจะไม่เหมือนกัน เช่น การที่โรงงานทำการผลิตเสื้อยืดจะมีต้นทุนจากสีผ้า เนื้อผ้าและอื่นๆ โดยปกติมักจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ต้นทุนวัตถุดิบ (Material Cost) ค่าใช้จ่ายโรงงาน (Manufacturing Overhead) และต้นทุนแรงงาน (Labor Cost) (Horngren et al., 2015)

4.2.2 ปัจจัยอุปสงค์ (Demand Conditions: DC)

ตลาดสินค้าเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าพรมแดนแห่งนี้ ผู้บริโภคจะมีความนิยมชมชอบและมีรสนิยมที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถเจาะตลาดสินค้าเครื่องนุ่งห่มได้ตั้งแต่ตลาดระดับล่าง (Low-end Market) จนถึงตลาดระดับบน (High-end Market) โดยมีใจความสำคัญ ดังนี้

1) ขนาดและการเติบโตของตลาด (Market Size and Growth : DC1)

ในปัจจุบัน กลุ่มผู้บริโภคชาวพม่าส่วนใหญ่ตามแนวการค้าชายแดนแห่งนี้ จะอยู่ในพื้นที่ทั้ง 3 จังหวัดในรัฐฉานของพม่า ได้แก่ จังหวัดท่าจีเหล็ก (52%) เมืองสาต (34%) และเชียงตุง (14%) ซึ่งผู้บริโภคชาวพม่าในจังหวัดท่าจีเหล็กถือได้ว่ามีส่วนเกินกว่าครึ่งหรือมากกว่า 50 ของผู้บริโภคชาวพม่าทั้งหมด ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริโภคชาวพม่าในจังหวัดเมืองสาตจะมีแนวโน้มการสั่งซื้อสินค้าเครื่องนุ่งห่มเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าเสื้อโปโลเมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดท่าจีเหล็กและจังหวัดเชียงตุง ในทางกลับกัน เสื้อเชิ้ตส่วนใหญ่จะส่งออกไปยังจังหวัดท่าจีเหล็ก

ด้วยเหตุนี้ ตลาดสำหรับผู้บริโภคในพื้นที่ทั้ง 3 จังหวัดข้างต้น จึงมีขนาดและการเติบโตของตลาดที่ค่อนข้างสูง ผลจากการจับจ่ายใช้สอยในสินค้าเครื่องนุ่งห่มสูง ยินดีที่จะชำระเงินเพื่อบริโภคสินค้าและบริการที่ดี การตลาดแบบไวรัล (Viral Marketing) ที่แชร์ข้อมูลไปยังเครือข่ายสังคมออนไลน์ในยุคดิจิทัล (Haryani & Motwani, 2015)

2) ความพิถีพิถันของผู้ซื้อตามฤดูกาล (The Pickiness of Seasonal Buyers : DC2)

ผู้ประกอบการไทยจำหน่ายและส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มหลายหลายประเภทในตลาดการค้าพรมแดนแห่งนี้ โดยปกติทั่วไป ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยจะมีการจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากโรงงานผลิตแหล่งต่างๆ และจัดจำหน่ายแก่ผู้บริโภคในพื้นที่และตลาดชายแดนพม่า ซึ่งจะนิยมทำการขนส่งสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากไทยไปพม่าในบริบทธุรกิจกับผู้บริโภค (B2C) เป็นหลัก ส่วนน้อยที่จะมีการส่งออกแบบธุรกิจกับธุรกิจ (B2B) โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคตามฤดูกาล เนื่องจากนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งผู้บริโภคชาวไทยและชาวพม่า ล้วนมีความพิถีพิถัน (Sophisticated) ในการตัดสินใจบริโภคสินค้าเครื่องนุ่งห่มเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่มนุษย์ต้องใช้ในการดำเนินชีวิต โดยผู้บริโภคจะพิจารณาจากรูปแบบและคุณภาพเนื้อผ้า สีผ้าและขนาดเสื้อ ในขณะที่เดียวกัน มักพิถีพิถันด้านราคาสินค้าที่เป็นธรรมชาติ ประโยชน์ใช้สอยจากการใช้สินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทนั้นๆ ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองราคาสินค้าขึ้น เพื่อตอบโต้ความพึงพอใจสูงสุด

3) การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (Changes in Demand : DC3)

โดยปกติทั่วไป ปัจจัยที่กำหนดการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์มักจะประกอบไปด้วยปัจจัยโดยตรง (Direct Determinant) กับปัจจัยโดยอ้อม (Indirect Determinant) สำหรับปัจจัยโดยตรง เช่น ราคาสินค้าเครื่องนุ่งห่ม (Price) ประเภทนั้นๆ ในท้องตลาด เมื่อราคาของสินค้าสูงขึ้น ปริมาณการบริโภคสินค้านั้นก็จะมีแนวโน้มลดลง และหากราคาของสินค้าลดลง ปริมาณการบริโภคสินค้าก็จะเพิ่มขึ้น สำหรับปัจจัยโดยอ้อม เช่น รสนิยมหรือความพอใจ (Taste)

อนึ่ง เมื่อรายได้โดยเฉลี่ยของผู้บริโภค (Income) ขาดเสถียรภาพคงที่ จะทำให้ปริมาณการบริโภคสินค้านั้นแปรเปลี่ยนตามไปด้วย (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2547) โดยพิจารณาได้จาก 2 กรณี ได้แก่

1. กรณีสินค้าปกติ (Normal goods) และสินค้าฟุ่มเฟือย (luxury Goods) ความสัมพันธ์ของปริมาณการซื้อกับรายได้จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะเดียวกัน โดยหากผู้บริโภครายได้เพิ่มขึ้น จะบริโภคสินค้านั้นๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และหากผู้บริโภครายได้น้อยลง ก็จะบริโภคสินค้านั้นๆ น้อยลง (Schröder et al., 2000)

2. กรณีสินค้าด้อยคุณภาพ (Inferior Goods) ความสัมพันธ์ของปริมาณการบริโภคกับรายได้จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะต่างกัน โดยหากผู้บริโภครายได้เพิ่มขึ้น จะบริโภคสินค้านั้นๆ น้อยลง และหากผู้บริโภครายได้น้อยลง ก็จะบริโภคสินค้านั้นๆ เพิ่มขึ้น (Schröder et al., 2000)

ทั้งนี้ ท่ามกลางสถานการณ์ “COVID-19” ส่งผลต่อความละเอียดรอบคอบในการอุปโภคบริโภคมากขึ้น สั่งซื้อสินค้าผ่านหน้าร้านน้อยลง และบริโภคสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม E-commerce มากขึ้น สาเหตุเกิดจากผู้บริโภครายได้ลดลง และมาตรการป้องกันการระบาด COVID-19 มาตรการปิดเมือง (Lockdown) การปิดทำการชั่วคราวของสถานประกอบการ เป็นต้น

4) การเข้าสู่ตลาดในประเทศและต่างประเทศ (Entering Domestic and International Markets : DC4)

ปัจจุบันผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถเข้าสู่ตลาดในประเทศและต่างประเทศได้ง่าย เพราะสินค้าโดดเด่นเป็นกระแสนิยมทางการตลาด และจำเป็นต่อการบริโภค รวมทั้งเป็นประเทศเปิดกว้างในการค้าการลงทุนด้านนิคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ทำให้ผู้ผลิตทั้งไทยและต่างชาติมีโอกาสส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มไปยังตลาดเขตชายแดนมากขึ้นผ่านการเจรจาและประสานงาน (Coordination) ในด้านต่างๆ

โดยปกติทั่วไป ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงราย มุ่งเน้นการส่งออก 2 รูปแบบ คือ การส่งออกโดยตรงและโดยอ้อม (Young et al, 1989) ดังนี้

1. การส่งออกโดยตรง คือ การที่สถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยขายตรงให้กับผู้บริโภคชาวพม่า ไม่มีพ่อค้าคนกลาง รวมทั้งรับภาระหน้าที่ในด้านการจัดการขนส่งและนำเสนอสินค้าในรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดและมีความยืดหยุ่นยิ่งขึ้นในกิจกรรมการตลาด
2. การส่งออกทางอ้อม คือ การที่สถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยส่งออกสินค้าให้กับผู้บริโภคผ่านพ่อค้าคนกลาง เช่น เจ้าบริษัทที่รับส่งออก (Feight Forwarder) ซึ่งเป็นแนวทางที่มีรายจ่ายมากขึ้น แต่ประหยัดเวลามากกว่าในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของสถานประกอบการตามแนวพรมแดน

อนึ่ง ในช่วงการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงรายได้เผชิญกับภาวะการหยุดชะงักในการประกอบกิจการและภาวะทางเศรษฐกิจถดถอย อีกทั้งด้านพรมแดนสะพานมิตรภาพไทย - พม่าแห่งที่ 1 ปิดทำการ ส่งผลให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยจะใช้เส้นทาง การส่งออกทางตรงผ่านด่านสะพานมิตรภาพไทย - พม่าแห่งที่ 2 เป็นเวลา 1 ปี จนกว่าการระบาด COVID-19 จะกลับสู่ภาวะปกติและก้าวเข้าสู่สังคมยุคปกติใหม่ (New Normal) ในช่วงปี 2022 การขนส่งคมนาคมโดยใช้ด่านสะพานมิตรภาพไทย - พม่าแห่งที่ 1 ถึงจะเปิดทำการตามปกติ (เพจเทศบาลตำบลแม่สาย, 2566)

5) ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า (Product Acceptance Image : DC5)

ในปัจจุบัน ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในบริบทการค้าชายแดนแห่งนี้ มีความแตกต่างและเปลี่ยนแปลงไปภายใต้กระแสโลกใหม่ ทำให้การใช้จ่ายของผู้บริโภคชาวพม่าเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งมีความมุ่งหวังต่อสินค้าและบริการที่ทันสมัยและอิงแฟชั่นมากขึ้น อีกทั้งผู้บริโภคชาวพม่าจะศึกษาข้อมูลสินค้ามากขึ้นตลอดจนการใช้ชีวิตที่แข่งกับเวลายิ่งขึ้นในยุคปกติใหม่ ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงราย จึงมีการคาดหวังถึงสินค้าที่ดีและการยอมรับในภาพลักษณ์ของสินค้าสูงขึ้น เช่น ผู้บริโภคภายในประเทศส่วนใหญ่เน้นที่เนื้อผ้าที่ได้รับมาตรฐานและราคาถูก ส่วนผู้บริโภคชาวพม่าส่วนใหญ่เน้นที่ลวดลายบนผ้าและขนาดเสื้อ เป็นต้น

ในยุคปกติใหม่ (New Normal) ตลาดการค้าพรมแดนนี้มีแนวโน้มการซื้อขายที่มีความเป็นสากลมากขึ้น มีสินค้าเครื่องนุ่งห่มใหม่ๆ กระทบต่ออุปสงค์ มีการจัดโปรโมชั่นต่างๆ เช่น การให้ส่วนลดราคาสินค้า และเรื่องกฎหมายและกลไกด้านการคุ้มครองผู้บริโภคที่เข้มงวด ผลจากผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความอ่อนไหวด้านราคาสินค้าและคุณภาพสินค้ามากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในบริบทการค้าชายแดนแห่งนี้ จึงควรเลือกใช้กลยุทธ์ให้เท่าทันพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย (Target Audience) สานสัมพันธ์กับภาคีผลิต สร้างภาพลักษณ์สินค้า (Product image) ที่ดี และอื่นๆ เพื่อช่วยให้อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามแนวพรมแดนนี้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปกติใหม่และเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

4.2.3 อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง (Related and Supporting Industries: RS)

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีองค์ประกอบของธุรกิจหลักที่หลากหลาย ธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนจำนวนมาก การเชื่อมโยงอุตสาหกรรมต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นการเชื่อมโยงเชิงกิจกรรม (Activity Linkages) ใน โซ่อุปทานในระดับย่อย ส่วนการเชื่อมโยงเชิงความร่วมมือ (Cooperation Linkages) ในรูปแบบเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) คือความท้าทายที่สำคัญในปัจจุบัน โดยมีข้อสังเกตที่สำคัญคือ

1) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related Industries : RS1)

ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางและจุดมุ่งหมายอันดับหนึ่งในภูมิภาคอาเซียน ส่งผลให้ปัจจัยและแนวโน้มการฟื้นตัวสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่พึ่งพากานนำเข้าสินค้าจากไทยและต่างชาติผู้การส่งออกแก่ประเทศคู่ค้าทางเศรษฐกิจในภาคการส่งออกยังต้องใช้เวลา เพราะระบบโลจิสติกส์ภายในประเทศยังไม่กลับสู่ภาวะปกติเท่าที่ควร ผลการถูกจำกัดจากโรค COVID-19 ที่ยังแพร่ระบาดและไม่มีแนวโน้มที่จะกลับมาเป็นปกติ 100%

ดังนั้น ภาคการผลิตต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จึงจำเป็นต้องคอยติดตามพฤติกรรมผู้บริโภคและเงื่อนไขการผลิตต่างๆ ให้สอดคล้องกันและนำเสนอสินค้าใหม่ๆ ให้กับตลาดในยุคปกติใหม่ (New Normal) โดยเฉพาะการใช้สื่อสังคม (Social Media) การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) และแอปพลิเคชันหลังบ้าน (Back-end Application) ในการประกอบกิจการทางธุรกิจ เพื่อช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน รวมถึงเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการตลาดบริการผู้บริโภคตลอดโซ่คุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ จากแหล่งที่ตั้งของอุตสาหกรรมภายในโซ่อุปทานที่ตั้งอยู่อย่างกระจุกกระจายตามลักษณะของพื้นที่และความเข้มข้นของแรงงาน เป็นผลให้การเชื่อมโยงกันระหว่างโซ่อุปทานอาจมีปัญหาก่อเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การประสานงานระหว่างกันยังไม่ค่อยมีความต่อเนื่อง เพราะผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยบางกลุ่มเคร่งครัดในเรื่องการใช้มาตรการ Safeguard ต่อวัตถุดิบและลิขสิทธิ์แบรนด์สินค้าจากต่างประเทศ เพื่อปกป้องอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของตนให้หลุดพ้นจากความเสี่ยงต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมไทยในระยะยาว

2) ระบบสินค้าคงคลัง (Inventory System : RS2)

ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยตามแนวการค้าชายแดนแห่งนี้ มีการบริหารจัดการคลังสินค้า รวบรวมสินค้านำเข้าและเก็บรักษาสินค้าที่ดี มีคุณสมบัติที่พร้อมจำหน่ายให้กับผู้บริโภคชาวไทยที่ จำเป็นต้องใช้สินค้าเครื่องนุ่งห่มใน โอกาสสำคัญต่างๆและส่งออกให้กับผู้บริโภคชาวพม่า เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทย มักจะพึงพาระบบคมนาคมและระบบจัดการสินค้าคงคลัง มาใช้วางแผนการจัดซื้อจัดจำหน่ายอย่างเป็นระบบตามคำสั่งซื้อของผู้บริโภคในตลาดที่รัดกุม เพื่อกระชับ ความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งกับฝ่ายผลิตและรองรับการทำงานภายในโซ่อุปทาน

ในยุคปกติใหม่ (New Normal) ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยยังคงมีการปฏิบัติกรด้านการ ขนส่งสินค้าจากโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่มทั้งไทยและต่างประเทศมายังสถานประกอบการ เครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายอย่างรอบคอบมากขึ้น โดยมุ่งเน้นกระบวนการบริหารจัดการ คลังสินค้าขั้นพื้นฐานและนำกลยุทธ์การบริหารจัดการทางธุรกิจแนวใหม่ (Garrod & Chadwick, 1996) มาใช้บริหารองค์กร เพื่อเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เช่น มุ่งเสริมสร้างอัต ลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ที่ดียิ่งขึ้น สร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสินค้าและกำหนดทิศ ทางการประกอบธุรกิจที่สร้างผลลัพธ์ที่ทรงคุณค่า เป็นต้น

3) การยกระดับคุณภาพสินค้า (Upgrading Product Quality : RS3)

การยกระดับคุณภาพสินค้ามีความสอดคล้องกับกระแสนิยมและศักยภาพทางการตลาด เนื่อง จากผู้บริโภคบริเวณพื้นที่การค้าชายแดนแห่งนี้ มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ค่อยเหมือนกัน อาทิ ความ พร้อมของฐานะทางเศรษฐกิจ ระบบโทรคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น ขณะที่ภาครัฐและ เอกชน ควรให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในภูมิภาคนี้ เช่น บริการโลจิสติกส์ขนส่ง สินค้าระหว่างประเทศ (Zhao et al., 2023) เป็นต้น ทำให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัด เชียงรายต้องมุ่งพัฒนาและยกระดับคุณภาพสินค้าที่ดีอยู่เสมอ

ในยุคปกติใหม่ (New Normal) ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายจะมีการติดตาม และสำรวจตลาดการค้าชายแดนนี้ได้อย่างใกล้ชิดมากขึ้น เพื่อการค้าทางธุรกิจระหว่างประเทศที่มี ประสิทธิภาพในภูมิภาค อาทิ การส่งเสริมและพัฒนาศูนย์ออกแบบการวิจัยที่จะช่วยให้ต้นทุนการ ทำงานต่ำลงและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้าเครื่องนุ่งห่มต่างๆ เนื่องจากผู้บริโภคชาวพม่าบางกลุ่ม มีความต้องการที่จะพัฒนาสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีลวดลายกราฟิกที่แปลกใหม่และราคาเหมาะสมมาก ขึ้น ในขณะที่ผู้บริโภคบางกลุ่มมีความต้องการที่จะพัฒนาสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่อิงกระแสแฟชั่นมาก ขึ้น เป็นต้น

4) การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster Aggregation : RS4)

ปัจจุบัน ภาครัฐและเอกชนกำลังพยายามผลักดันนโยบายการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ เพื่อยกระดับคุณภาพทางเศรษฐกิจของภูมิภาค การประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับสถาบันเฉพาะทาง เช่น “สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม” “สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย” เพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและแผนการบริหารงานในการพัฒนาและสนับสนุนเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) บริเวณแนวการค้าชายแดนแห่งนี้ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการภายในโซ่อุปทานและกระตุ้นภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

อนึ่ง การส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจของอุตสาหกรรมภายในประเทศและระหว่างประเทศตลอดโซ่อุปทานในยุคปกติใหม่ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง ลดต้นทุนวัตถุดิบ ส่งเสริมการตลาด ใช้นวัตกรรมปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจและอื่นๆ จะช่วยพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมตลอดโซ่อุปทานที่แข็งแกร่งมากขึ้นและดึงดูดความสนใจจากกลุ่มผู้บริโภคทั้งเก่าและใหม่ที่เหนือคู่แข่งในตลาด

4.2.4 บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Context for Firm Strategy and Rivalry: CF)

ผลกระทบจากการแข่งขันระดับโลกในปัจจุบัน (Exposure to Global Competition) เป็นสถานะเงื่อนไขที่ทุกประเทศกำลังเผชิญและไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจมีเสถียรภาพมากขึ้น ใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัยและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เพื่อเพิ่มมูลค่า (Values Added) แก่สินค้าและบริการ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าชายแดนแห่งนี้พบว่า อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนี้มีการแข่งขันด้านการขายตัดราคาในราคาถูกกว่าคู่แข่งเพื่อหวังแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ทำให้ภาคอุตสาหกรรมประสบความสำเร็จในยุค New Normal โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ (Business Competition Situation : CF1)

ผู้ประกอบการไทยตามแนวการค้าชายแดนนี้ มักยึดหลักการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจระยะยาว ใช้กลยุทธ์ระดับสินค้าเครื่องนุ่งห่มให้เป็นที่ยอมรับในต่างแดน มุ่งสร้างผลกำไรที่มั่นคง พิจารณาการวางตำแหน่งสินค้า (Product Positioning) อย่างเหมาะสม วางแผนตั้งรับกับความเสถียรอยู่เสมอ และศึกษานโยบายทางเศรษฐกิจของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544)

ในยุคปกติใหม่ (New Normal) การพิจารณาและตรวจสอบปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน จะเป็นได้ทั้ง “โอกาส” และ “ความท้าทาย” ในการประกอบธุรกิจ โดยในแง่ของโอกาส สามารถนำมาปรับใช้เพื่อให้สามารถแข่งขันได้เหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนในแง่

ของความท้าทาย องค์กรจำเป็นต้องดำเนินกิจการแบบข้ามสื่อมากขึ้น ทบทวนประสบการณ์ รวมถึงการปรับตัว (adapting) เพื่อเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมให้พร้อมแข่งขันในตลาดของภูมิภาค

2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : CF2)

ในปัจจุบัน ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าชายแดนแห่งนี้ มุ่งบริหารบุคลากรให้รู้จักทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแบ่งเบาภาระหน้าที่และผลสัมฤทธิ์ในการทำงานขององค์กร และเนื่องจากมีขนาดธุรกิจค่อนข้างเล็กและระดับเทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ จึงมุ่งพัฒนาโครงสร้างสถานประกอบการอย่างแข็งแกร่ง เช่น การสรรหาและยกระดับทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและเหมาะสมกับสายงาน พัฒนาฝีมือ ทักษะการทำงาน ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่างๆ ที่ดีขึ้น การบ่มเพาะหลักศีลธรรม คุณธรรมจริยธรรมและซอฟต์แวร์การทำงานร่วมกันที่ส่งเสริมการสื่อสารที่คล่องตัวในสถานประกอบการ (Pekkala & Zoonen, 2022) เป็นต้น เพื่อการประกอบกิจการค้าพรมแดนที่มีประสิทธิภาพในยุคปกติใหม่สู่ยุคความปกติถัดไปหลัง COVID-19 (Ancillo et al., 2023)

3) คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า (Product Properties and Value : CF3)

โดยหลักแล้ว สินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีความทนทานและมีลวดลายประดับบนเสื้อผ้าที่สวยงามปราณีตมีความตรงปกกับมาตรฐานสินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทนั้นๆ นำเสนอคุณค่าของสินค้าและบริการ จะทำให้ผู้บริโภคเกิดการยอมรับและไว้วางใจ ตลอดจนสั่งสมประสบการณ์ที่ดีต่อการอุปโภคบริโภคสินค้าอย่างคุ้มค่า

ด้วยเหตุนี้ การที่สินค้าเครื่องนุ่งห่มมีคุณสมบัติและมูลค่าที่เต็มเปี่ยม ย่อมช่วยเพิ่มยอดขายและทำผลกำไรที่สูงขึ้น ซึ่งตัวแปรที่สำคัญที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าพรมแดนแห่งนี้ อาทิ ความนิยมของผู้บริโภคชาวพม่าที่แตกต่างกัน จำนวนความต้องการสินค้าในท้องตลาดโดยส่วนใหญ่ ราคากลางมาตรฐานสากล หลักกฎหมายคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร (ชาติรี ใต้ฟ้าพูล, 2546) ความคุ้มครองสิทธิผู้บริโภค (Chang & Yang, 2022) และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคปกติใหม่ (ชาญชัย ชัยประสิทธิ์, 2565) เป็นต้น

4) กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy : CF4)

ผู้ประกอบการไทยในบริบทการค้าพรมแดนแห่งนี้ มักเลือกใช้กลยุทธ์ที่สะท้อนลักษณะเฉพาะของสินค้าเครื่องนุ่งห่ม (Rezaeian et al., 2024) เพื่อเลือกตลาดเป้าหมายที่เหมาะสม เพิ่มโอกาสในการแข่งขันและสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ เช่น กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) การหาซื้อได้เปรียบคู่แข่ง การวางตำแหน่งสินค้าใหม่ให้ขึ้นสู่ตลาดในระดับบน (Smith et al., 1999) การสื่อสารการตลาดเชิงกลยุทธ์ (Smith et al., 1999) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมแบบ Five Forces Model ของ Porter (1980) กลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจของ Porter (1990) เป็นต้น เพราะนอกจากจะช่วยให้อุตสาหกรรมตามแนวการค้าพรมแดนแห่งนี้มีศักยภาพเชิงเศรษฐกิจพลวัต (Resilient Economy) (Sondermann, 2018) แล้ว ยังเป็นการรับมือต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการฟื้นฟูเศรษฐกิจสู่สภาวะปกติภายหลังจากการระบาด COVID-19

4.2.5 บทบาทของภาครัฐต่อการแข่งขัน (Government: GM)

ท่ามกลางการระบาดของโรค COVID-19 ที่แพร่ระบาดไปทั่วโลก (Pandemic) ภาครัฐได้กำชับด้านนโยบายและการวางแผนเชิงรุก เพื่อเยียวยาและช่วยเหลือแก่นักอุตสาหกรรมต่างๆ และส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ มาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจให้เข้าถึงสินเชื่อในอัตราที่เหมาะสม โดยภาครัฐรับประกันการคอกเบี้ยแทนผู้ประกอบการธุรกิจเป็นระยะเวลา 6 เดือน โครงการแอปเป่าตัดกัและคนละครึ่ง เป็นต้น (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2563)

นอกจากนี้ รัฐบาลและเอกชนจะมีบทบาทต่อการวางแผนงานเชิงนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาอุตสาหกรรมที่เป็นความได้เปรียบเชิงเศรษฐกิจเสรี และการค้าการลงทุนในปัจจุบันและอนาคต อาทิ ส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมแบบ Cluster การวางยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่ชัดเจน การวิจัยทางการตลาด (Market Research) อย่างตรงจุด พิชิตคู่แข่งด้วยกลยุทธ์การตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจ เป็นต้น (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

อนึ่ง ภาครัฐมีกฎหมายกำกับด้านการผลิตและส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่ม เช่น มาตรการส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐ ระเบียบทางการค้าระหว่างประเทศ มาตรการกีดกันด้านการค้าอย่างอื่นที่มีใช้ภายในระหว่างประเทศ (Garcés & Vogt, 2024; Ur-Rashid & Khan, 2024) อัตราภาษีนำเข้า การประกาศควบคุมการส่งออกไปนอกประเทศท่ามกลางการระบาด COVID-19 (สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ, 2563) การวางกรอบนโยบายควบคุมราคาการผลิตและจำหน่ายสินค้า (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2563) เป็นต้น

4.2.6 โอกาสทางธุรกิจ (Chance: CH)

โอกาสทางธุรกิจที่จะทำให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมีขีดความสามารถทางการแข่งขัน คือ การวิจัยและพัฒนารูปแบบสินค้า และการเปลี่ยนแปลงช่องทางจำหน่าย ดังนี้

1) การวิจัยและพัฒนาในรูปแบบสินค้า ในช่วงการระบาด COVID-19 ภาวการณ์ผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มของไทยปิดทำการชั่วคราว ผลจากมาตรการป้องกัน COVID-19 และความต้องการสินค้าในตลาดที่ลดลง ทำให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงรายเฟื่องอ่องหะและโอกาสในการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบสินค้าเครื่องนุ่งห่มใหม่ๆ ลดการพึ่งพาการนำเข้า ใช้วัตถุดิบและผลิตสินค้าในประเทศ (Local brand) มากขึ้น เพื่อรักษฐานผู้บริโภคเก่าควบคู่ไปกับขยายฐานผู้บริโภคใหม่ ภายใต้การค้าเสรี (Free Trade) (Legge & Lukaszuk, 2024)

2) การเปลี่ยนแปลงช่องทางจำหน่าย ผลจากการหยุดชะงักทางเทคโนโลยี (Disruption Technology) การใช้ความรู้ด้านดิจิทัล (Digital literacy) ควบคู่กับสื่อสังคม (Social Media) แบบดั้งเดิม เพื่อความคล่องแคล่วในการทำงานของบุคลากร ลดต้นทุนการดำเนินงาน การแพร่กระจายสินค้าที่รวดเร็วทันต่อเวลายิ่งขึ้นและวิธีการชำระเงิน โดยการโอนด้วย Mobile Banking แทนที่การชำระเงินสด เพื่อเปิดช่องทางขยายฐานผู้บริโภคและตัวสินค้าไปทั่วภูมิภาคที่เข้าถึงง่ายขึ้น และก้าวข้ามขีดจำกัดของการดำเนินงานในยุคปกติใหม่ (New Normal) (Singh, 2024)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากผลการวิจัยปัจจัยด้านการผลิตที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการขาดแคลนแรงงาน ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้านราคาและคุณภาพสินค้า และด้านแหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรกิจ จันทร์แสงศรี (2550) ที่พบว่า ความสามารถขององค์กรหนึ่งในการสร้างผลงานเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ทั้งด้านราคาและคุณภาพสินค้า เทคโนโลยีและนวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภค จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของคมเนตร เนตรประไพ (2535) ที่พบว่า ประเทศไทยขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะความชำนาญและประสบการณ์ จึงควรแก้ไขโดยจัดให้มีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานหรือเปิดฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ โดยความร่วมมือและสนับสนุนจากรัฐบาลและเอกชนที่เกี่ยวข้อง และมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความทันสมัยมากขึ้น ผู้ประกอบการควรแข่งขันกันด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเพื่อการส่งออกต่างประเทศ และพัฒนาตราสินค้าที่ออกแบบโดยคนไทย รวมถึงผลักดันตราสินค้าของไทยให้เป็นที่รู้จักทั่วโลก นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lai, Lin & Wang (2015) ที่พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรได้ส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยการวางกลยุทธ์ที่ครอบคลุมถึงการวิจัยและการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรในระยะยาว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Miller (1983) ที่พบว่า การสร้างนวัตกรรม การทำงานเชิงลึก และการเผชิญกับความเล็งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเป็นผู้ประกอบการของธุรกิจทุกประเภท

จากผลการวิจัยปัจจัยด้านอุปสงค์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ได้แก่ ด้านปัจจัยขนาดและการเติบโตของตลาด ด้านความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล ด้านการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ ด้านการเข้าสู่ตลาดในประเทศและต่างประเทศ และด้านภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชา ด่านชารากุล (2546) ที่พบว่า ความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่งในการสร้างผลงานเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการ การสร้างความสามารถที่แตกต่างเหนือกว่าคู่แข่งและส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นในตลาด โดยการนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบหรือทำได้ดีกว่า นอกจากนี้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Erikelpasch, Lejpras & Stephan (2010) ที่พบว่า ปัจจัยบริหารจัดการภายในด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยด้านอุปสงค์ องค์กรประกอบในการดำเนินธุรกิจต่างๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องสภาพการแข่งขันของธุรกิจ และนโยบายรัฐบาล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการประเมินความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชนพล สุขเวสโก (2561) ที่พบว่า แนวทางการจัดการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปสู่ความยั่งยืน คือการสำรวจอุปสงค์ของตลาด เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการจำหน่ายสินค้า เป็นต้น

จากผลการวิจัยปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ได้แก่ ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่อง ด้านระบบสินค้าคงคลัง ด้านการยกระดับคุณภาพสินค้า และด้านการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุณี ผดุนทรารักษ์ (2548) ที่พบว่า ความสามารถเฉพาะตัวและความถนัดที่มีอยู่ในตัวผู้นำหรือผู้บริหารและนำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารองค์กร มีตัวชี้วัด 4 ตัว ได้แก่ การวางแผน การกำหนดแนวทางปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆทั้งจากภาครัฐและเอกชน จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม นอกจากนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของกมลรัตน์ ศรีประเสริฐ (2562) ที่ได้ศึกษาปัจจัยการทำให้คลัสเตอร์อุตสาหกรรมในประเทศประสบความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของคลัสเตอร์ คือ การรวมตัวเพื่อสร้างอำนาจในการแข่งขันที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการประสบความสำเร็จของคลัสเตอร์อุตสาหกรรม โดยผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จของคลัสเตอร์อุตสาหกรรมในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Chen & Popovich (2003) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กร ต้องใช้กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆหรือเป็นกระบวนการออกแบบรักษาภาวะแวดล้อม ซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานพ ชุ่มอุ่น (2554) ที่พบว่า ควรวิเคราะห์ต้นทุนและปรับการกำหนดราคาให้สูงขึ้นและพัฒนาสินค้าให้เป็นเอกลักษณ์

จากผลการวิจัยปัจจัยด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ได้แก่ ด้านภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านคุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า และด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Alabede, Ariffin & Idris (2011) ที่พบว่า การมุ่งเน้นผู้บริหาร โภคและการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างประสิทธิภาพขององค์กรให้เกิดความยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wingwon (2012) ที่พบว่า ภาวะการประกอบการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐกานต์ พวงไพบุลย์ (2562) ที่พบว่า การตลาดเป็นกระบวนการวางแผนและปฏิบัติตามแนวความคิดของสินค้าที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้ประกอบการไทยควรมีขั้นตอนการวิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม มีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

จากการสังเคราะห์คุณภาพของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญและส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม สามารถสรุปประเด็นได้ตามตารางที่ 4.12 และภาพที่ 4.5 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวก (+) และเชิงลบ (-)
<p>ปัจจัยด้านการผลิต</p> <p>(Factor Conditions: FC)</p>	<p>ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources: FC1)</p> <ul style="list-style-type: none"> + แรงงานมีคุณภาพ มีช่างฝีมือ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง + การให้ความสำคัญเรื่องโครงสร้างองค์กร มาตรฐานอุตสาหกรรมและขั้นตอนการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานสากล + ความรอบรู้เรื่องการตลาดและการบริหารจัดการธุรกิจภายในองค์กร และวัฒนธรรมในพื้นที่มีลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัย - แรงงานมีองค์ความรู้ทางการออกแบบสินค้าใหม่ๆค่อนข้างจำกัด และมักมีปัญหาเมื่อผู้บริหารมอบหมายให้จัดการงานภายในสถานประกอบการใหม่ๆ <p>ภาวะการขาดแคลนแรงงาน (Labor Shortage: FC2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท่ามกลางการระบาด COVID -19 พบปัญหาขาดแคลนแรงงาน ผลจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค การปิดเมืองและกักการติดเชื้อ ทำให้แรงงานพม่าไม่สามารถเดินทางข้ามชายแดนมาทำงานในประเทศไทยได้ <p>เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation: FC3)</p> <ul style="list-style-type: none"> + ผู้ประกอบการมีความพร้อมด้านโทรคมนาคมระหว่างประเทศ เช่น เครื่องข่ายมือถือและสัญญาณอินเทอร์เน็ต เป็นต้น + ผู้ประกอบการมีเครือข่ายโรงงานผลิตที่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการผลิตและการทดสอบที่มีคุณภาพ + การใช้สื่อออนไลน์ทำการตลาดและขายสินค้าแก่ผู้บริโภคทั้งไทยและต่างชาติ เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ก วิแชท เป็นต้น - โรงงานผลิตไทยยังพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบ เครื่องจักร และเทคโนโลยีการผลิตเครื่องนุ่งห่มจากต่างประเทศ

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวก (+) และเชิงลบ (-)
	<ul style="list-style-type: none"> - โรงงานผลิตยังขาดการใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ในการผลิต - ในช่วงการระบาด COVID-19 แรงงานชาวไทยและต่างด้าวไม่สามารถทำงานนอกสถานที่ อีกทั้งไม่มีการสนับสนุนการทำงานด้านเทคโนโลยี ลือออนไลน์และการจัดการคำสั่งซื้อสินค้าที่เพียงพอ - ผู้ประกอบการไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยสินค้าและการขับเคลื่อนเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากองค์กรภาครัฐหรือเอกชนเท่าที่ควร - ผู้ประกอบการยังขาดการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่แห่งยุคศตวรรษที่ 21 ในการทำงาน อาทิ ระบบคลาวด์ (Cloud System) ระบบอินเทอร์เน็ตในสรรพสิ่ง (IoT) ปัญญาประดิษฐ์สารพัดประโยชน์ (Multi-Skilled AI) เป็นต้น <p>ราคาและคุณภาพสินค้า (Price and Product Quality)</p> <ul style="list-style-type: none"> + มุ่งผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน เช่น สินค้าตรงปก เนื้อผ้าดี สีผ้าและขนาดเสื้อครบ เป็นต้น + ผู้ประกอบการไทยมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม และกำหนดราคาขายที่ได้กำไร + ผู้ประกอบการไทยมีอำนาจต่อรองราคาสินค้าเครื่องนุ่งห่ม เพื่อเก็งกำไรอย่างคุ่มค่าและโปร่งใส ปราศจากการคอร์รัปชัน <p>แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต (Sources of Capital and Costs of Raw Materials for Production: FC4)</p> <ul style="list-style-type: none"> + ผู้ประกอบการไทยมีสภาพคล่องในการทำธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม - ขาดการพัฒนาและวิจัยสินค้าที่มากพอ และใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตยังมีน้อย - ในช่วงการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการไทยเผชิญอุปสรรคในการจัดซื้อจัดหาสินค้าจากโรงงานที่วัตถุดิบสำหรับผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มขาดตลาด เป็นต้น ทำให้ต้องปิดโรงงานและขยายระยะเวลาในการผลิตและจัดส่งสินค้าเครื่องนุ่งห่ม

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวก (+) และเชิงลบ (-)
<p>ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand Conditions: DC)</p>	<p>ขนาดและการเติบโตของตลาด (Market Size and Growth)</p> <ul style="list-style-type: none"> + ผู้ประกอบการไทยมีความชำนาญด้านการตลาดสูง + มีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ที่อยู่เหนือสุดของภาคเหนือตอนบน มีอาณาเขตติดต่อพม่าและจีน และหลายจังหวัดในภาค มีการคมนาคมในเส้นทางการค้าการตลาดที่ดี <p>ความพิถีพิถันของผู้ซื้อตามฤดูกาล (The Pickiness of Seasonal Buyers: DC1)</p> <ul style="list-style-type: none"> + การซื้อขายมีความเป็นสากล เนื่องจากสินค้ามีมาตรฐาน และราคาเหมาะสม และผู้บริโภคชาวพม่ามักตัดสินใจซื้อจากผู้ประกอบการรายเดิม + ผู้บริโภคมีความพิถีพิถันในการเลือกซื้อสินค้า ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าอย่างรอบคอบ และมองว่าสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากไทยมีคุณภาพสูง - ในสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยพบปัญหาสินค้าค้างส่ง ผลจากสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการซื้อหมดสต็อก ทำให้ยอดคำสั่งซื้อน้อยลงเป็นอย่างมาก - หลังช่วงการระบาด COVID-19 พบปัญหาความไม่แน่นอนของสินค้าสต็อก เนื่องจากผลิตสินค้าไม่ทัน ทำให้ต้องนำสินค้าเก่าที่ยังคงค้างสต็อกจำหน่ายออกสู่ตลาดและตามแนวพรมแดน เป็นต้น <p>การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (Changes in Demand: DC2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตลาดพม่ามีการกำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานสินค้าสูงขึ้น เช่น ลวดลายบนผ้าที่แปลกใหม่ ขนาดเสื้อที่หลากหลาย เป็นต้น - จากมาตรการป้องกันการระบาด COVID-19 ต่างๆและภาวะทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อออเดอร์สินค้าที่น้อยลง โดยเฉพาะคำสั่งซื้อของลูกค้าชาวพม่า <p>การเข้าสู่ตลาดในประเทศและต่างประเทศ (Entry into Domestic and International Markets)</p> <ul style="list-style-type: none"> + มีการจัดทำกลยุทธ์การส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มยี่ห้อต่างๆไปยังตลาดชายแดนพม่า + ผู้ประกอบการมีรูปแบบการส่งออก 2 รูปแบบ คือ การส่งออกโดยตรงที่ขายตรงให้ผู้ซื้อชาวพม่าและการส่งออกโดยอ้อมที่ขายตรงให้ผู้ซื้อชาวพม่าผ่านพ่อค้าคนกลางที่ช่วยส่งเสริมพันธมิตรทางธุรกิจและช่วยประหยัดเวลาในการส่งออกมากขึ้น

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวก (+) และเชิงลบ (-)
	<p>ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า (Image of Product Acceptance: DC3)</p> <p>+ กฎหมายด้านทรัพย์สินทางปัญญาและสิทธิการคุ้มครองผู้บริโภค เช่น ลิขสิทธิ์ยี่ห้อสินค้า สิทธิรับข้อมูลที่ต้องการ สิทธิการพิจารณาค่าชดเชย สิทธิการร้องเรียนความเป็นธรรม กรณีสินค้าเกิดความเสียหาย และสิทธิเลือกใช้บริการอย่างอิสระ เป็นต้น (Zhang & Liu, 2023; Dinh et al., 2023)</p> <p>- สินค้าบางประเภทมีการกำหนดมาตรฐานราคาตลาด ทำให้ยากต่อการระบุราคาที่ยืดหยุ่นและการรักษาราคาที่แข่งขันได้ เพื่อเก็งกำไรที่สูงขึ้น</p>
<p>ปัจจัยด้าน อุตสาหกรรมสนับสนุน และเกี่ยวเนื่อง (Related and Support Industries: RS)</p>	<p>อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related Industries: RS1)</p> <p>+ ผู้ประกอบการมีกลุ่มเครือข่ายผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทั้งไทยและต่างชาติ</p> <p>+ มีการรวมกลุ่มเครือข่ายภาคอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ</p> <p>- แหล่งที่ตั้งของอุตสาหกรรมภายในโซ่อุปทาน ตั้งอยู่อย่างกระจัดกระจายตามลักษณะของพื้นที่ เป็นผลให้การเชื่อมโยงกันระหว่างห่วงโซ่อุปทานอาจมีปัญหา เช่น การติดต่อสั่งซื้อสินค้าจากโรงงานที่ล่าช้า บริษัทขนส่งปิดทำการ มาตรการนำเข้า-ส่งออกสินค้าจากภาครัฐที่รัดกุม เป็นต้น</p> <p>- ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยประสบปัญหาด้านความซับซ้อนในการขนส่งข้ามพรมแดนไทย-พม่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเคร่งครัดของกฎข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Lim & Pan, 2021) และเมื่อใช้บัตรผ่านชายแดนไทย-พม่า เป็นต้น</p> <p>- ช่วงการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยเผชิญกับข้อจำกัดด้านระบบขนส่งทางบก ผลจากการปิดด่านชายแดนมิตรภาพไทย - พม่า แห่งที่ 1 โดยต้องเปลี่ยนเส้นทางขนส่งทางบกไปใช้ด่านชายแดนมิตรภาพไทย - พม่า แห่งที่ 2 ทำให้ความท้าทายนี้ส่งผลให้ยอดขายสินค้าลดลงประมาณ 30% - 40%</p> <p>- จากการระบาด COVID-19 ในมุมของเศรษฐศาสตร์การเมือง ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยถูกซ้ำเติมจากเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองในพม่า ส่งผลด้านความปลอดภัยในการขนส่งข้ามพรมแดน ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคหรือการบริโภคของภาคเอกชนลดน้อยลง (อภิยุทธ์ อำนาจกาญจนสิน, 2563)</p>

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวก (+) และเชิงลบ (-)
	<p>- ผู้ประกอบการไทยมักจะขายสินค้าเครื่องนุ่งห่มแก่ผู้บริโภครวมทั้งผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Line และ Facebook ส่วนน้อยที่จะมีการมุ่งหน้ามาบริโภคสินค้าที่หน้าร้านเอง</p> <p>- ระบบโทรคมนาคมของลูกค้าชาวพม่ามักประสบปัญหาสัญญาณอินเทอร์เน็ตช้าหรืออยู่บ่อยครั้ง เช่น เครือข่ายโทรศัพท์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตของลูกค้าชาวพม่าที่ใช้ชมโทรศัพท์จากไทย เป็นต้น</p> <p>ระบบสินค้าคงคลัง (Inventory System: RS2)</p> <p>+ ผู้ประกอบการมีคลังสินค้าที่พร้อมต่อการจำหน่ายสินค้าแก่ผู้บริโภค</p> <p>- ผู้ประกอบการยังขาดความรู้ด้านการดูแลควบคุมคลังสินค้ายุคใหม่ เช่น แนวคิดแบบบูรณาการทุกฝ่าย เพื่อลดความซับซ้อนในการทำงาน แต่ยังมีประสิทธิภาพเช่นเดิม เป็นต้น</p> <p>- ผู้ประกอบการมักจะจัดหาวัตถุดิบและเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งจากผู้ผลิตในไทยและจีนมาจัดเก็บไว้ในคลังสินค้า แต่ในช่วงสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ประสบปัญหาการขาดแคลนอุปทาน ผลจากการปิดตัวของโรงงานผลิตในไทยและเงินชั่วคราวและมีถึงขั้นปิดถาวรจากมาตรการป้องกันการระบาดของ COVID-19 และภาวะขาดแคลนแรงงาน</p> <p>การยกระดับคุณภาพสินค้า (Product Quality Upgrade)</p> <p>+ การร่วมเสนอไอเดียต่อโรงงานผลิตของผู้ประกอบการไทย เพื่อเพิ่มมาตรฐานคุณภาพสินค้าให้ตอบใจกับความมุ่งหวังของผู้บริโภค เช่น คุณภาพของเนื้อผ้าสไตล์ของเสื้อผ้า ลวดลายบนเสื้อผ้า เป็นต้น</p> <p>การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Integration of Enterprise Networks: RS3)</p> <p>+ มีการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ในพื้นที่การค้าพรมแดน เพื่อพัฒนาธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <p>+ มีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อพัฒนาภาคอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม</p> <p>อย่างเป็นทางการ</p> <p>+ การส่งเสริมจากองค์กรภาครัฐหรือเอกชน เช่น กรมศุลกากร กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สังกัดกระทรวงพาณิชย์ (DITP) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น</p>

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวก (+) และเชิงลบ (-)
	<p>+ ความร่วมมือกับสถาบันเฉพาะทางสำหรับอุตสาหกรรม เช่น “สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย” และ “สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม” เป็นต้น</p> <p>- สมาชิกในกลุ่มคลัสเตอร์ขาดการวางแผนที่เป็นระบบ เนื่องจากยังมีองค์ความรู้ทางการตลาดที่ไม่มากพอ ทำให้ขายสินค้าได้ปริมาณค่อนข้างน้อย</p> <p>- ผู้ประกอบการพบกับความท้าทายและข้อจำกัดของตลาดส่งออกในพม่าที่ยังมีพื้นที่คลัสเตอร์ (Cluster) รวมอยู่แต่ในจังหวัดรัฐฉาน โดยให้บริการในเมืองหลักสามเมือง ได้แก่ ท่าจี้เหล็ก เมืองสาดและเชียงตุง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขยายคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมในภูมิภาคนี้</p>
<p>ปัจจัยด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ (Context for Firm Strategy and Rivalry: CF)</p>	<p>ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ (Business Competition: CF1)</p> <p>+ โรงงานผลิตมีขนาดค่อนข้างเล็ก นอกจากจะออกแบบสินค้าด้วยตัวเองแล้ว ยังใช้วิธีผลิตตามคำสั่งซื้อของผู้บริโภคและผู้ประกอบการตามแนวพรมแดน</p> <p>+ ผู้ประกอบการมีเครือข่ายโรงงานผลิตที่มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบและวิจัย ที่ช่วยลดต้นทุนการผลิตสินค้า</p> <p>- โรงงานผลิตมีรูปแบบของสินค้าและราคาที่ไม่ค่อยต่างกัน ทำให้มีการเปรียบเทียบราคาและคุณภาพสินค้าของกลุ่มผู้ประกอบการก่อนการซื้อค่อนข้างสูง</p> <p>- ความเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ตลาด (Market Demand) ส่งผลให้มีสินค้าเครื่องนุ่งห่มใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: CF2)</p> <p>+ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงรายคือผู้ประกอบการรายย่อยที่มีความถนัดวิชาชีพ เช่น การตลาดและการขาย การจัดสต็อกสินค้า เป็นต้น</p> <p>+ ผู้ประกอบการไทยมีประสบการณ์ในขั้นตอนการส่งออกสินค้าที่มีมาตรฐาน</p> <p>- ผู้ประกอบการไทยยังมีความได้เปรียบทางการแข่งขันค่อนข้างต่ำ ดำเนินธุรกิจขนาดเล็กและมีระดับการใช้เทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ</p>

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวก (+) และเชิงลบ (-)
	<p>- กลุ่มผู้ประกอบการไทยมีข้อจำกัดในการถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>- ผู้ประกอบการไทยยังขาดทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ เช่น การสื่อสารภาษาและมีทักษะที่ดีในสายงานของตัวเอง เป็นต้น ก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในรายละเอียดของงานและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแนวพรมแดน</p> <p>คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า (Product Features and Value: CF3)</p> <p>+ การซื้อขายเป็นมาตรฐานสากลและมีราคากลางเครื่องนุ่งห่มที่เหมาะสม</p> <p>+ ผู้ประกอบการใช้แบรนด์สินค้าหรือตราสินค้าร่วมกับ โรงงานผลิตทั้งในและต่างประเทศ พร้อมกับการพัฒนาการตลาด เพื่อให้ผู้ซื้อให้การยอมรับแบรนด์สินค้าของตนเอง</p> <p>- ในช่วงการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย เผชิญหน้ากับปัญหาของโรงงานผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มไม่สามารถผลิตสินค้าจำหน่ายสู่ตลาดได้ในปริมาณที่ครบถ้วนและมากพอ ทำให้เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ค้างสต็อกนานและใช้จำหน่ายสู่ตลาดไทย-พม่าขาดประสิทธิภาพด้านมาตรฐานและคุณสมบัติของสินค้า เช่น สีซีดจาง ลวดลายจางหาย กระจุกเนื้อหลุด เป็นต้น มีผลให้ยอดขายคำสั่งซื้อจากผู้บริโภคชาวพม่าลดน้อยลง</p> <p>กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy: CF4)</p> <p>+ การแข่งขันหรือการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดภายในคลัสเตอร์ธุรกิจมีแนวโน้มลดลง เพราะมีการตกลงกันอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม</p> <p>+ ผู้ประกอบการในเครือข่ายธุรกิจมีทัศนคติเชิงบวกกับงานธุรกิจ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารใหม่ๆระหว่างกัน</p> <p>- กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ทำให้ผู้ประกอบการขายราคาไม่สูงเท่าไรนัก ทำให้กำไรโดยรวมลดลง</p>

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวก (+) และเชิงลบ (-)
<p>นโยบายจากภาครัฐ (Government Policy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> + นโยบายส่งเสริมกลุ่มนิคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของภาครัฐ (แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 - 2574) เช่น นโยบายเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมแบบ Cluster และการพัฒนาอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพของประเทศและเอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคต (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) + การวางยุทธศาสตร์และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติข้อที่ 2 คือ ด้านการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580) เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในระยะยาว (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2024) + การผลักดันการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องของหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่การค้าชายแดน ได้แก่ สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองเชียงราย ด่านตรวจคนเข้าเมือง แม่สาย และด่านศุลกากรแม่สาย + รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade) เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและดึงดูดเงินลงทุนไหลเข้าประเทศ - ผู้ประกอบการไทยบางกลุ่มไม่ได้รับปัจจัยเอื้อจากภาครัฐและเอกชนในช่วงการระบาด COVID-19 เช่น แอปเปิ้ลดังก์และแอปคนละครึ่ง สาเหตุเกิดจากผู้ประกอบการและคนในพื้นที่ไม่สะดวกและไม่เข้าถึงการใช้งานแอปเท่าที่ควร - มาตรการสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจในช่วงการระบาด COVID-19 จากภาครัฐยังขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง เพื่อเป็นตัวเลือกการเยียวยาแก่ผู้ประกอบการ เช่น สินเชื่อผู้ประกอบการ เป็นต้น - ขาดการส่งเสริมจากภาครัฐในด้านการเพิ่มขีดความสามารถทางการผลิต การตลาดการออกแบบ และการชักนำให้ผู้บริโภคใช้สินค้าภายในประเทศอย่างต่อเนื่อง - มาตรการภยานำเข้าและระเบียบทางการค้า และการกีดกันทางการค้าอย่างอื่นที่ไม่ใช่ภาษี (Non – Tariff Barrier) จากสถานการณ์การระบาด COVID-19 เช่น มาตรการกึ่งภาษีอากร ข้อกำหนดการควบคุมปริมาณการนำเข้าสินค้า การตรวจสอบแหล่งกำเนิดและคุณภาพสินค้า ลิขสิทธิ์สินค้า เป็นต้น

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร	ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวก (+) และเชิงลบ (-)
<p>โอกาสทางธุรกิจ (Business Opportunities)</p>	<p>การวิจัยและการพัฒนารูปแบบสินค้า (Research and Product Model Development)</p> <p>+ การเปิดเสรีการค้าบริการภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลให้ผู้บริโภคชาวพม่ามีความสนใจสินค้าจากไทยมากขึ้น</p> <p>- ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยควรลดการพึ่งพาการนำเข้า โดยสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) สินค้าตามแนวคิด Local Brand เช่น การต่อยอดด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับสินค้าเครื่องนุ่งห่ม เพื่อจัดหาแหล่งวัตถุดิบและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ในแบบฉบับของตน เพื่อตลาดข้ามพรมแดนยิ่งขึ้น</p> <p>การปรับเปลี่ยนช่องทางการจำหน่าย (Changing Distribution Channels)</p> <p>+ การหยุดชะงักของเทคโนโลยี (Disruption Technology) ทำให้การใช้สื่อดิจิทัลและแพลตฟอร์มการค้าออนไลน์ (e-Commerce) เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านช่องทางการจำหน่าย ช่วยให้บริการด้านคำสั่งซื้อสินค้ามีความฉับไวและเข้าถึงง่ายขึ้น</p>

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญและส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงบวกและเชิงลบของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดน ไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model) ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถจำแนกปัจจัยออกได้เป็น 2 ส่วนคือ 1) ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดียิ่งขึ้น และ 2) ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้ แต่จะเกี่ยวข้องกับภาคส่วนอื่นๆภายในโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
ปัจจัยด้านการผลิต (Factor Conditions: FC)	<p>ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources: FC1)</p> <p>+ แรงงานมีคุณภาพ มีช่างฝีมือ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง</p> <p>+ การให้ความสำคัญเรื่องโครงสร้างองค์กร มาตรฐานอุตสาหกรรมและขั้นตอนการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานสากล</p> <p>+ ความรอบรู้เรื่องการตลาดและการบริหารจัดการธุรกิจภายในองค์กร และวัฒนธรรมในพื้นที่มีลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัย</p> <p>- แรงงานมีองค์ความรู้ทางการออกแบบสินค้าใหม่ๆค่อนข้างจำกัด และมักมีปัญหาเมื่อผู้บริหารมอบหมายให้จัดการงานภายในสถานประกอบการใหม่ๆ</p>	<p>เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation: FC3)</p> <p>- โรงงานผลิตไทยยังพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบ เครื่องจักร และเทคโนโลยีการผลิตเครื่องนุ่งห่มจากต่างประเทศ</p> <p>- โรงงานผลิตยังขาดการใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ในการผลิต</p> <p>- ผู้ประกอบการไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยสินค้าและการขับเคลื่อนเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากองค์กรภาครัฐหรือเอกชนเท่าที่ควร</p>

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
	<p>ภาวะการขาดแคลนแรงงาน (Labor Shortage: FC2)</p> <p>- ท่ามกลางการระบาด COVID -19 พบปัญหาขาดแคลนแรงงาน ผลจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค ทำให้แรงงานพม่าไม่สามารถเดินทางข้ามชายแดนมาทำงานในประเทศไทยได้</p> <p>เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation: FC3)</p> <p>+ ผู้ประกอบการมีความพร้อมด้านโทรคมนาคมระหว่างประเทศ เช่น เครือข่ายมือถือ และสัญญาณอินเทอร์เน็ต เป็นต้น</p> <p>+ ผู้ประกอบการมีเครือข่ายโรงงานผลิตที่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการผลิตและการทดสอบที่มีคุณภาพ</p> <p>+ การใช้สื่อออนไลน์ทำการตลาดและขายสินค้าแก่ผู้บริโภคทั้งไทยและต่างชาติ เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ก วิแชท เป็นต้น</p> <p>- ในช่วงการระบาด COVID-19 แรงงานชาวไทยและต่างด้าวไม่สามารถทำงานนอกสถานที่ อีกทั้งไม่มีการสนับสนุนการทำงานด้านเทคโนโลยีสื่อออนไลน์และการจัดการคำสั่งซื้อสินค้าที่เพียงพอ</p>	<p>ราคาและคุณภาพสินค้า (Price and Product Quality)</p> <p>+ มุ่งผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน เช่น สินค้าตรงปก เนื้อผ้าดี สีผ้าและขนาดเสื้อครบ เป็นต้น</p> <p>แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต (Sources of Capital and Costs of Raw Materials for Production: FC4)</p> <p>- ขาดการพัฒนาและวิจัยสินค้าที่มากพอ และใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตยังมีน้อย</p>

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
	<p>- ผู้ประกอบการยังขาดการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่แห่งยุคศตวรรษที่ 21 ในการทำงาน อาทิ ระบบคลาวด์ (Cloud System) ระบบอินเทอร์เน็ตในสรรพสิ่ง (IoT) ปัญญาประดิษฐ์สารพัดประโยชน์ (Multi-Skilled AI) เป็นต้น</p> <p>ราคาและคุณภาพสินค้า (Price and Product Quality)</p> <p>+ ผู้ประกอบการไทยมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม และกำหนดราคาขายที่ได้กำไร</p> <p>+ ผู้ประกอบการไทยมีอำนาจต่อรองราคาสินค้าเครื่องนุ่งห่ม เพื่อแก่งกำไรอย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ปราศจากการคอร์รัปชัน</p> <p>แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต (Sources of Capital and Costs of Raw Materials for Production: FC4)</p> <p>+ ผู้ประกอบการไทยมีสภาพคล่องในการทำธุรกิจเครื่องนุ่งห่ม</p> <p>- ในช่วงการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการไทยเผชิญอุปสรรคในการจัดซื้อจัดหาสินค้าจากโรงงานที่วัตถุดิบสำหรับผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มขาดตลาด เป็นต้น ทำให้ต้องปิดโรงงานและขยายระยะเวลาในการผลิตและจัดส่งสินค้าเครื่องนุ่งห่ม</p>	

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand Conditions: DC)	<p>ขนาดและการเติบโตของตลาด (Market Size and Growth)</p> <p>+ ผู้ประกอบการไทยมีความชำนาญด้านการตลาดสูง</p> <p>ความพิถีพิถันของผู้ซื้อตามฤดูกาล (The Pickiness of Seasonal Buyers: DC1)</p> <p>+ การซื้อขายมีความเป็นสากล เนื่องจากสินค้ามีมาตรฐาน และราคาเหมาะสม และผู้บริโภคชาวพม่ามักตัดสินใจซื้อจากผู้ประกอบการรายเดิม</p> <p>+ ผู้บริโภคมีความพิถีพิถันในการเลือกซื้อสินค้า ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าอย่างรอบคอบและมองว่าสินค้านี้มีคุณภาพสูง</p> <p>- หลังช่วงการระบาด COVID-19 พบปัญหาความไม่แน่นอนของสินค้าสต็อก เนื่องจากผลิตสินค้าไม่ทัน ทำให้ต้องนำสินค้าเก่าที่ยังคงค้างสต็อกจำหน่ายออกสู่ตลาดและตามแนวพรอมแดน เป็นต้น</p> <p>การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (Changes in Demand: DC2)</p> <p>- ตลาดพม่ามีการกำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานสินค้าสูงขึ้น เช่น ลวดลายบนผ้า ขนาดเสื้อที่หลากหลาย เป็นต้น</p>	<p>ขนาดและการเติบโตของตลาด (Market Size and Growth)</p> <p>+ มีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ที่อยู่เหนือสุดของภาคเหนือตอนบน มีอาณาเขตติดต่อพม่าและจีน และหลายจังหวัดในภาค มีการคมนาคมในเส้นทางการค้าการตลาดที่ดี</p> <p>- ในสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยพบปัญหาสินค้าค้างส่ง ผลจากสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการซื้อหมดสต็อก ทำให้ยอดคำสั่งซื้อน้อยลงเป็นอย่างมาก</p> <p>ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า (Image of Product Acceptance: DC3)</p> <p>+ กฎหมายด้านทรัพย์สินทางปัญญาและสิทธิการคุ้มครองผู้บริโภค เช่น ลิขสิทธิ์ยี่ห้อสินค้า สิทธิรับข้อมูลที่ถูกต้อง สิทธิการพิจารณาค่าชดเชย สิทธิการร้องเรียนความเป็นธรรม กรณีสินค้าเกิดความเสียหาย และสิทธิเลือกใช้บริการอย่างอิสระ เป็นต้น (Zhang & Liu, 2023; Dinh et al., 2023)</p>

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
	<p>- จากมาตรการป้องกันการระบาด COVID-19 ต่างๆและภาวะทางเศรษฐกิจ</p> <p>ส่งผลกระทบต่อออเดอร์สินค้าที่น้อยลง โดยเฉพาะคำสั่งซื้อของลูกค้าชาวพม่า</p> <p><u>การเข้าสู่ตลาดในประเทศและต่างประเทศ (Entry into Domestic and International Markets)</u></p> <p>+ การจัดทำกลยุทธ์การส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มยี่ห้อต่างๆไปยังตลาดชายแดนพม่า</p> <p>+ ผู้ประกอบการมีรูปแบบการส่งออก 2 รูปแบบ คือ การส่งออกโดยตรงที่ขายตรงให้ผู้ซื้อและการส่งออกโดยอ้อมที่ขายตรงให้ผู้ซื้อชาวพม่าผ่านพ่อค้าคนกลางที่ช่วยส่งเสริมพันธมิตรทางธุรกิจและช่วยประหยัดเวลาในการส่งออกมาขึ้น</p> <p><u>ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า (Image of Product Acceptance: DC3)</u></p> <p>- สินค้าบางประเภทมีการกำหนดมาตรฐานราคาตลาด ทำให้ยากต่อการระบุราคาที่ยืดหยุ่นและการรักษาราคาที่แข่งขันได้ เพื่อแก้งำไรที่สูงขึ้น</p>	

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
<p>ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง (Related and Support Industries: RS)</p>	<p>อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related Industries: RS1)</p> <ul style="list-style-type: none"> + ผู้ประกอบการมีกลุ่มเครือข่ายผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทั้งไทยและต่างชาติ + มีการรวมกลุ่มเครือข่ายภาคอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ - แหล่งที่ตั้งของอุตสาหกรรมภายในโซ่อุปทาน ตั้งอยู่อย่างกระจุกกระจายตามลักษณะของพื้นที่ เป็นผลให้การเชื่อมโยงกันระหว่างห่วงโซ่อุปทานอาจมีปัญหา เช่น การติดต่อสั่งซื้อสินค้าจากโรงงานที่ล่าช้า บริษัทขนส่งปิดทำการ มาตรการนำเข้า-ส่งออกสินค้าจากภาครัฐที่รัดกุม เป็นต้น - ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยประสบปัญหาด้านความซับซ้อนในการขนส่งข้ามพรมแดนไทย-พม่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเคร่งครัดของกฎข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Lim & Pan, 2021) และเมื่อใช้บัตรผ่านชายแดนไทย-พม่า เป็นต้น - ช่วงการระบาดของ COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยเผชิญกับข้อจำกัดด้านระบบขนส่งทางบก ผลจากการปิดด่านชายแดนมิตรภาพไทย-พม่า แห่งที่ 1 โดยต้องเปลี่ยน 	<p>อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related Industries: RS1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - จากการระบาดของ COVID-19 ในมุมของเศรษฐศาสตร์การเมือง ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยถูกซ้ำเติมจากเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองในพม่า ส่งผลด้านความปลอดภัยในการขนส่งข้ามพรมแดน ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคหรือภาคเอกชนลดน้อยลง (อภิยุกต์ อำนวยกาญจนสิน, 2563)

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
	<p>เส้นทางขนส่งทางบกไปใช้ด่านชายแดนมิตรภาพไทย</p> <ul style="list-style-type: none"> - พม่าแห่งที่ 2 ทำให้ความเสียหายนี้ทำให้ยอดขายสินค้าลดลง 30% - 40% - ผู้ประกอบการไทยมักจะขายสินค้าเครื่องนุ่งห่มแก่ผู้บริโภครชาวพม่าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Line และ Facebook ส่วนน้อยที่ผู้บริโภครจะมุ่งหน้ามาบริโภคสินค้าที่หน้าร้านเอง - ระบบโทรคมนาคมของลูกค้าชาวพม่ามักประสบปัญหาสัญญาณอินเทอร์เน็ตขัดข้องอยู่บ่อยครั้ง เช่น เครือข่ายโทรศัพท์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตของลูกค้าชาวพม่าที่ใช้ซิมโทรศัพท์จากไทย เป็นต้น <p>ระบบสินค้าคงคลัง (Inventory System: RS2)</p> <ul style="list-style-type: none"> + ผู้ประกอบการมีคลังสินค้าที่พร้อมต่อการจำหน่ายสินค้าแก่ผู้บริโภคร - ผู้ประกอบการยังขาดความรู้ด้าน การดูแลควบคุมคลังสินค้ายุคใหม่ เช่น แนวคิดแบบบูรณาการทุกฝ่าย เพื่อลดความซับซ้อนในการทำงาน แต่ยังมีประสิทธิภาพเช่นเดิม เป็นต้น - ผู้ประกอบการมักจะจัดหาวัตถุดิบและเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งจากผู้ผลิตในไทยและเงินมาจัดเก็บไว้ในคลังสินค้า แต่ในช่วงสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 	<p>การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Integration of Enterprise Networks: RS3)</p> <ul style="list-style-type: none"> + การส่งเสริมจากองค์กรภาครัฐหรือเอกชน เช่น กรมศุลกากร กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สังกัดกระทรวงพาณิชย์ (DITP) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น - สมาชิกในกลุ่มคลัสเตอร์ขาดการวางแผนที่เป็นระบบ เนื่องจากยังมึองค้ความรู้ทางการตลาดที่ไม่มากพอ ทำให้ขายสินค้าได้ปริมาณค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
	<p>ประสบปัญหาการขาดแคลนอุปทานผลจากการปิดตัวของโรงงานผลิตในไทยและจีนชั่วคราวและมีถึงขั้นปิดถาวรจากมาตรการป้องกันการระบาดของ COVID-19 และภาวะขาดแคลนแรงงาน</p> <p>การยกระดับคุณภาพสินค้า (Product Quality Upgrade)</p> <p>+ การร่วมเสนอ ไอเดียต่อโรงงานผลิตของผู้ประกอบการไทย เพื่อเพิ่มมาตรฐานคุณภาพสินค้าให้ตอบโจทย์ความมุ่งหวังของผู้บริโภค เช่น คุณภาพของเนื้อผ้า สไตส์ของเสื้อผ้า ลวดลายบนเสื้อผ้า เป็นต้น</p> <p>การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Integration of Enterprise Networks: RS3)</p> <p>+ มีการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ในพื้นที่การค้าพรมแดน เพื่อพัฒนาธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <p>+ มีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อพัฒนาภาคอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>+ ความร่วมมือกับสถาบันเฉพาะทางสำหรับอุตสาหกรรม เช่น “สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย” และ</p>	

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
	<p>“สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม” เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการพบกับความท้าทายและข้อจำกัดของตลาดส่งออกในพม่าที่ยังมีพื้นที่คลัสเตอร์ (Cluster) รวมอยู่แต่ในจังหวัดรัฐฉาน โดยให้บริการในเมืองหลักสามเมือง ได้แก่ ท่าจี้เหล็ก เมืองสาคและเชียงตุง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขยายคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมในภูมิภาคนี้ 	
<p>ปัจจัยด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ (Context for Firm Strategy and Rivalry: CF)</p>	<p>การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: CF2)</p> <ul style="list-style-type: none"> + ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงรายคือผู้ประกอบการรายย่อยที่มีความถนัดวิชาชีพ เช่น การตลาดและการขาย การจัดสต็อกสินค้า เป็นต้น + ผู้ประกอบการไทยมีประสบการณ์ในขั้นตอนการส่งออกสินค้าที่มีมาตรฐาน - ผู้ประกอบการไทยยังมีความได้เปรียบทางการแข่งขันค่อนข้างต่ำ ดำเนินธุรกิจขนาดเล็กและมีระดับการใช้เทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ - กลุ่มผู้ประกอบการไทยมีข้อจำกัดในการถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ 	<p>ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ (Business Competition: CF1)</p> <ul style="list-style-type: none"> + โรงงานผลิตมีขนาดค่อนข้างเล็ก นอกจากจะออกแบบสินค้าด้วยตัวเองแล้ว ยังใช้วิธีผลิตตามคำสั่งซื้อของผู้บริโภคและผู้ประกอบการตามแนวพรมแดน + ผู้ประกอบการมีเครือข่ายโรงงานผลิตที่มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบและวิจัย ที่ช่วยลดต้นทุนการผลิตสินค้า - โรงงานผลิตมีรูปแบบของสินค้าและราคาที่ไม่ค่อยต่างกัน ทำให้มีการเปรียบเทียบราคาและคุณภาพสินค้าของกลุ่มผู้ประกอบการก่อนการซื้อค่อนข้างสูง - ความเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ตลาด (Market Demand) ส่งผลให้มีสินค้าเครื่องนุ่งห่มใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
	<p>- ผู้ประกอบการไทยยังขาดทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ เช่น การสื่อสารภาษา และมีทักษะที่จำเป็นในสายงาน เป็นต้น ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในรายละเอียดของงานและเป็นอุปสรรคต่อการค้าพรมแดน</p> <p>คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า (Product Features and Value: CF3)</p> <p>+ การซื้อขายเป็นมาตรฐานสากลและมีราคากลางเครื่องนุ่งห่มที่เหมาะสม</p> <p>+ ผู้ประกอบการใช้แบรนด์สินค้าหรือตราสินค้าร่วมกับโรงงานผลิตทั้งในและต่างประเทศ พร้อมกับการพัฒนาการตลาด เพื่อให้ผู้ซื้อให้การยอมรับแบรนด์สินค้าของตนเอง</p> <p>- ในช่วงการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย เผชิญหน้ากับปัญหาของโรงงานผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มไม่สามารถผลิตสินค้าจำหน่ายสู่ตลาดได้ในปริมาณที่ครบถ้วนและมากพอ ทำให้เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ค้างสต็อกนานและใช้จำหน่ายสู่ตลาดไทย-พม่าขาดประสิทธิภาพด้านมาตรฐานและคุณสมบัติของสินค้า เช่น สีเสียดก ลวดลายจางหาย กระจกมเสียหลุด เป็นต้น มีผลให้ยอดคำสั่งซื้อจากผู้บริโภคชาวพม่าลดน้อยลง</p>	

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
	<p>กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy: CF4)</p> <p>+ การแข่งขันหรือการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดภายในคลัสเตอร์ธุรกิจมีแนวโน้มลดลง เพราะมีการตกลงกันอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม</p> <p>+ ผู้ประกอบการในเครือข่ายธุรกิจมีทัศนคติเชิงบวกกับงานธุรกิจ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ระหว่างกัน</p> <p>- กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ทำให้ผู้ประกอบการขายราคาไม่สูงเท่าไรนัก ทำให้กำไรโดยรวมลดลง</p>	
<p>นโยบายจากภาครัฐ (Government Policy)</p>		<p>+ นโยบายส่งเสริมกลุ่มนิคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของภาครัฐ (แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 - 2574) เช่น นโยบายเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมแบบ Cluster และการพัฒนาอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพของประเทศและเอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคต (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)</p> <p>+ การวางยุทธศาสตร์และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติข้อที่ 2 คือ ด้านการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580) เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมในระยะยาว</p>

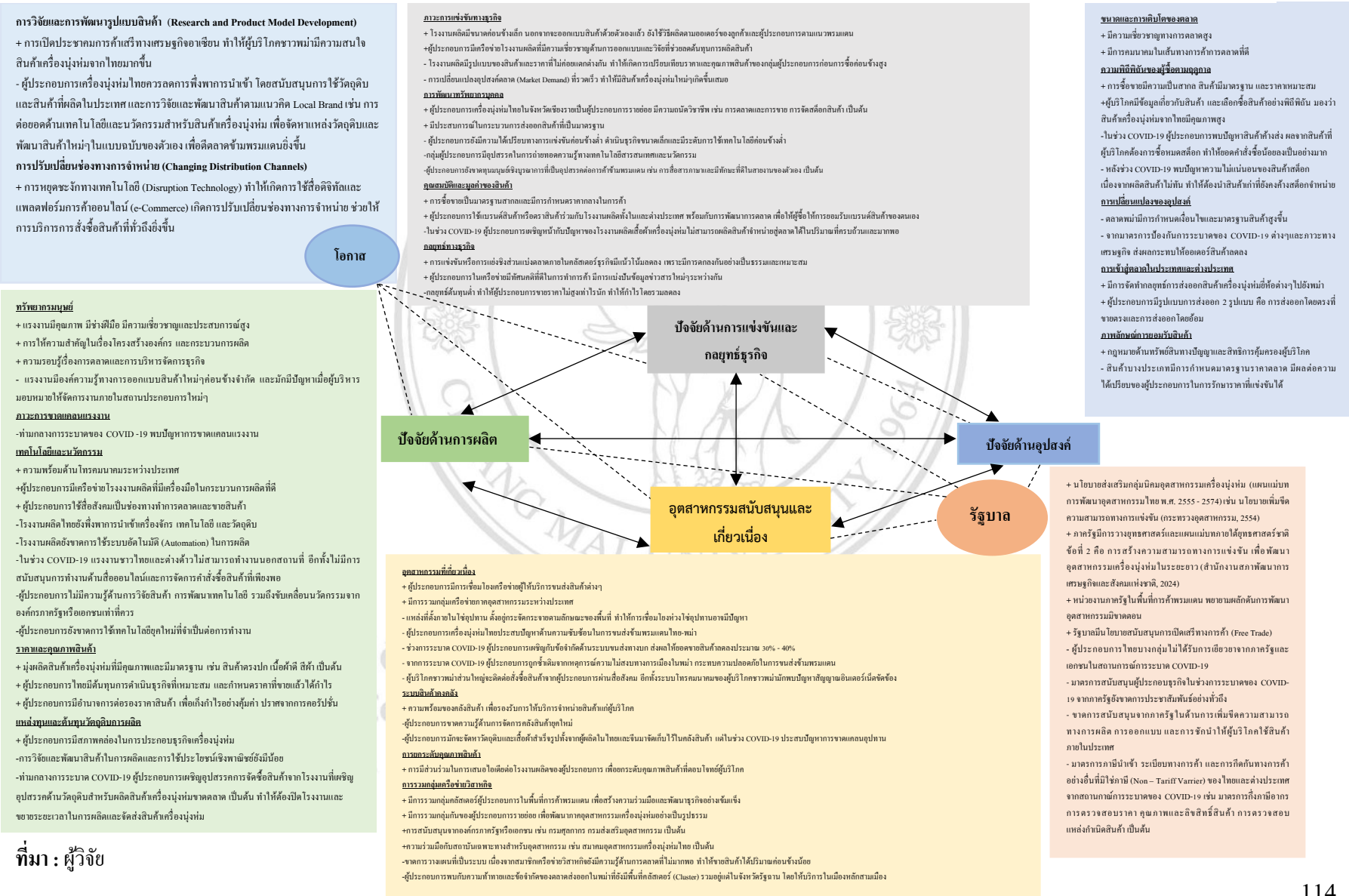
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
		<p>(สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2024)</p> <p>+ การผลักดันการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องของหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่การค้าพรมแดน ได้แก่ สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองเชียงราย ด้านตรวจคนเข้าเมือง แม่สาย และด่านศุลกากรแม่สาย</p> <p>+ รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade) เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและดึงดูดเงินลงทุนไหลเข้าประเทศ</p> <p>- ผู้ประกอบการไทยบางกลุ่มไม่ได้รับปัจจัยเอื้อจากภาครัฐและเอกชนในช่วงการระบาด COVID-19 เช่น แอปเปิ้ลตั้งค์และแอปคนละครั้ง สาเหตุเกิดจากผู้ประกอบการและคนในพื้นที่ไม่สะดวกและไม่เข้าถึงการใช้งานแอปเท่าที่ควร</p> <p>- มาตรการสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจในช่วงการระบาด COVID-19 จากภาครัฐยังขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง เพื่อเป็นตัวเอื้อการเอื้อยาแก่ผู้ประกอบการ เช่น สินเชื่อผู้ประกอบการธุรกิจ เป็นต้น</p> <p>- ขาดการส่งเสริมจากภาครัฐในด้านการเพิ่มขีดความสามารถทางการผลิต การตลาดการออกแบบ และการชักนำให้ผู้บริโภคใช้สินค้าภายในประเทศอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้และไม่สามารถจัดการเองได้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถจัดการเองได้	ปัจจัยที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยไม่สามารถจัดการเองได้
		<p>- มาตรการภาษีนำเข้าและระเบียบทางการค้า และการกีดกันทางการค้าอย่างอื่นที่ไม่ใช่ภาษี (Non – Tariff Varrier) จากสถานการณ์การระบาด COVID-19 เช่น มาตรการกึ่งภาษีอากร ข้อกำหนดการควบคุมปริมาณการนำเข้าสินค้า การตรวจสอบแหล่งกำเนิดและคุณภาพสินค้า ลิขสิทธิ์สินค้า เป็นต้น</p>
<p>โอกาสทางธุรกิจ (Business Opportunities)</p>	<p>การวิจัยและการพัฒนารูปแบบสินค้า (Research and Product Model Development)</p> <p>- ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยควรลดการพึ่งพาการนำเข้า โดยสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสินค้าตามแนวคิด Local Brand เช่น การต่อยอดด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับสินค้าเครื่องนุ่งห่ม เพื่อจัดหาแหล่งวัตถุดิบและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ในแบบฉบับของตน เพื่อตลาดข้ามพรมแดนยิ่งขึ้น</p> <p>การปรับเปลี่ยนช่องทางการจำหน่าย (Changing Distribution Channels)</p> <p>+ การหยุดชะงักของเทคโนโลยี (Disruption Technology) ทำให้การใช้สื่อดิจิทัลและแพลตฟอร์มการค้าออนไลน์ (e-Commerce) เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านช่องทางการจำหน่าย ช่วยให้การบริการด้านคำสั่งซื้อสินค้ามีความฉับไวและเข้าถึงง่ายขึ้น</p>	<p>การวิจัยและการพัฒนารูปแบบสินค้า (Research and Product Model Development)</p> <p>+ การเปิดเสรีการค้าบริการภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลให้ผู้บริโภคชาวพม่ามีความสนใจสินค้าจากไทยมากขึ้น</p>

ภาพที่ 4.5 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน



จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนี้ นอกจากจะครอบคลุมกิจกรรมภายในโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมแล้ว ผู้วิจัยยังได้สังเคราะห์เอกลักษณ์และความเฉพาะ (Unique) ของสินค้าเครื่องนุ่งห่มทั้ง 5 ประเภท ได้แก่ เสื้อยืด เสื้อโปโล เสื้อเชิ้ต เสื้อแจ็กเก็ตและเสื้อกีฬาที่แตกต่างไปจากโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของสินค้าประเภทอื่น โดยมีเอกลักษณ์ของสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่ทันสมัย ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมุ่งเน้นเอกลักษณ์ของสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่ตอบ โจทย์วิถีชีวิตแบบยั่งยืนของกลุ่มผู้บริโภคในพื้นที่การค้าพรมแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนนี้ ศึกษาได้จากการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในการผลิตสินค้าออกมาจำหน่ายออกสู่ตลาดที่นำเทคโนโลยีอันทันสมัยมาใช้ในการผลิตเสื้อผ้าประเภทต่างๆ (Kothawale et al., 2024) เช่น การใช้เทคโนโลยีเครื่องถักแนวอนในการผลิตเสื้อยืดคอกลม การใช้เทคโนโลยีเครื่องตัดและจักรเย็บในการตัดเย็บเสื้อโปโลหรือการใช้เทคโนโลยีเครื่องตัดเสื้อเชิ้ตที่ได้มาตรฐานในการตัดเย็บ ตลอดจนการออกแบบลวดลายบนผ้าและการตัดเย็บเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มอย่างปราณีตและพิถีพิถัน เป็นต้น เพื่อสร้างแบรนด์สินค้าเครื่องนุ่งห่มที่เป็นที่นิยมของกลุ่มผู้บริโภค ดังข้อมูลในตารางที่ 4.9 กิจกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรม

2. ด้านความปลอดภัยในวัตถุดิบการผลิตเครื่องนุ่งห่มและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมุ่งเน้นเอกลักษณ์ของสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สังเกตได้จากการสนับสนุนกระบวนการผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่ทำมาจากส่วนผสมที่ได้มาอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม (Li & Qian, 2024) มีคุณภาพและดีต่อสิ่งแวดล้อม อาทิเช่น ใช้ผ้าฝ้ายในการผลิตเสื้อยืด ใช้ผ้าที่มีส่วนผสมของเส้นใยธรรมชาติและเส้นใยสังเคราะห์โพลีเอสเตอร์ในการผลิตเสื้อแจ็กเก็ตและเสื้อกีฬา หรือการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและทนทาน สนับสนุนการให้บริการซ่อมแซมสินค้า เพื่อลดการซื้อใหม่ เป็นต้น ทำให้สถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มที่จัดจำหน่ายสินค้าตามแนวการค้าพรมแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนนี้ มีการเติบโตทางธุรกิจมากขึ้นและมียอดขายเพิ่มขึ้นมากกว่าสินค้าประเภทอื่นในยุคที่โลกกำลังรับมือและเผชิญหน้ากับสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ในช่วงที่ผ่านมา และก้าวเข้าสู่สังคมยุคปกติใหม่ (New Normal) แม้ขนาดของธุรกิจจะค่อนข้างเล็ก (Small and Medium Enterprises) และมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของสินค้าเครื่องนุ่งห่ม

3. ด้านสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีคุณภาพและราคายุติธรรม หายากและลોકเลียนแบบได้ยาก ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมุ่งเน้นเอกลักษณ์ของสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่กำหนดมาตรฐานสินค้าที่มีคุณภาพและราคาที่ยุติธรรม ความรับผิดชอบต่อกระบวนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มีคุณภาพทางการตลาด (Market Equilibrium) มีความยืดหยุ่นของอุปสงค์และอุปทาน (Kilian, 2022) เพื่อตอบโจทยการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปตามวิถีชีวิตของกลุ่มผู้บริโภค การเผชิญหน้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID -19 และการจำหน่ายสินค้าออกสู่ตลาดในปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการในแต่ละฤดูกาล เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการไทยมักมีส่วนร่วมในการออกแบบลวดลายบนเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มกับภาคีผลิอย่างเข้มข้น เพื่อร่วมสร้างสรรค์สินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทต่างๆ ที่คงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่ม อาทิเช่น ลวดลายกราฟิกบนเสื้อยืดและเสื้อกีฬาที่แปลกตา สีพื้นเสื้อ โปโลที่อิงกระแสแฟชั่น เป็นต้น ทำให้สังคมโลกที่ก้าวเข้าสู่สังคมยุคปกติใหม่ (New Normal) ได้กลายเป็นยุคที่เฟื่องฟูเรื่องเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่อิงกระแสแฟชั่นมากขึ้น หายากและลોકเลียนแบบได้ยาก และคงไว้ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์ของเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มประเภทต่างๆ

4. ด้านลิขสิทธิ์แบรนด์สินค้าเครื่องนุ่งห่มที่ถูกต้องตามกฎหมาย เนื่องจากผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าตามแนวเขตการค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน ดังนั้น การสร้างสมดุลระหว่างตลาดพรมแดนนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถือเป็นการบริหารตลาดและกลุ่มผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากตลาดของกลุ่มผู้บริโภคชาวพม่าเองมักมีรสนิยมที่สอดคล้องกับตลาดของผู้ประกอบการตามแนวพรมแดนที่นำเข้าสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เช่น กลุ่มผู้บริโภคชาวพม่าต้องการให้สถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสั่งซื้อสินค้าที่มีลิขสิทธิ์แบรนด์สินค้า (Beutler, 1997) เพื่อปกป้องคุ้มครองสิทธิผู้บริโภค ซึ่งถือเป็นแนวทางที่จะสนับสนุนการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาเกี่ยวกับแบรนด์สินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทต่างๆ ที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้และสัมผัสได้ผ่านยี่ห้อสินค้า ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการไทยจึงปฏิบัติตามความนิยมของกลุ่มผู้บริโภคชาวพม่าที่ไม่เพียงคำนึงถึงองค์ประกอบของคุณค่าด้านประโยชน์ใช้สอยสินค้าเครื่องนุ่งห่มเท่านั้น แต่ยังกำชับและเข้มงวดด้านลิขสิทธิ์แบรนด์สินค้าที่ถูกต้องตามกฎหมายกับภาคีผลิสินค้าเครื่องนุ่งห่มอีกด้วย เพื่อผลิตสินค้าสำหรับจำหน่ายภายในประเทศและส่งออกตามแนวเขตพรมแดน

ดังนั้น จะเห็นว่าได้ ผลจากการสังเคราะห์เอกลักษณ์และความเฉพาะของสินค้าเครื่องนุ่งห่มในบริบทการค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนข้างต้นนี้ มีความโดดเด่นและแตกต่างไปจากโซ่อุปทานสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อื่นอย่างชัดเจน ซึ่งถือได้ว่าเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อยกระดับโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในผลการวิเคราะห์โซ่อุปทาน โซ่คุณค่า จิตความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่แสดงผลข้อมูลไว้ในหัวข้อที่ 4.1.1 , 4.1.2 และ 4.2 ตามลำดับ

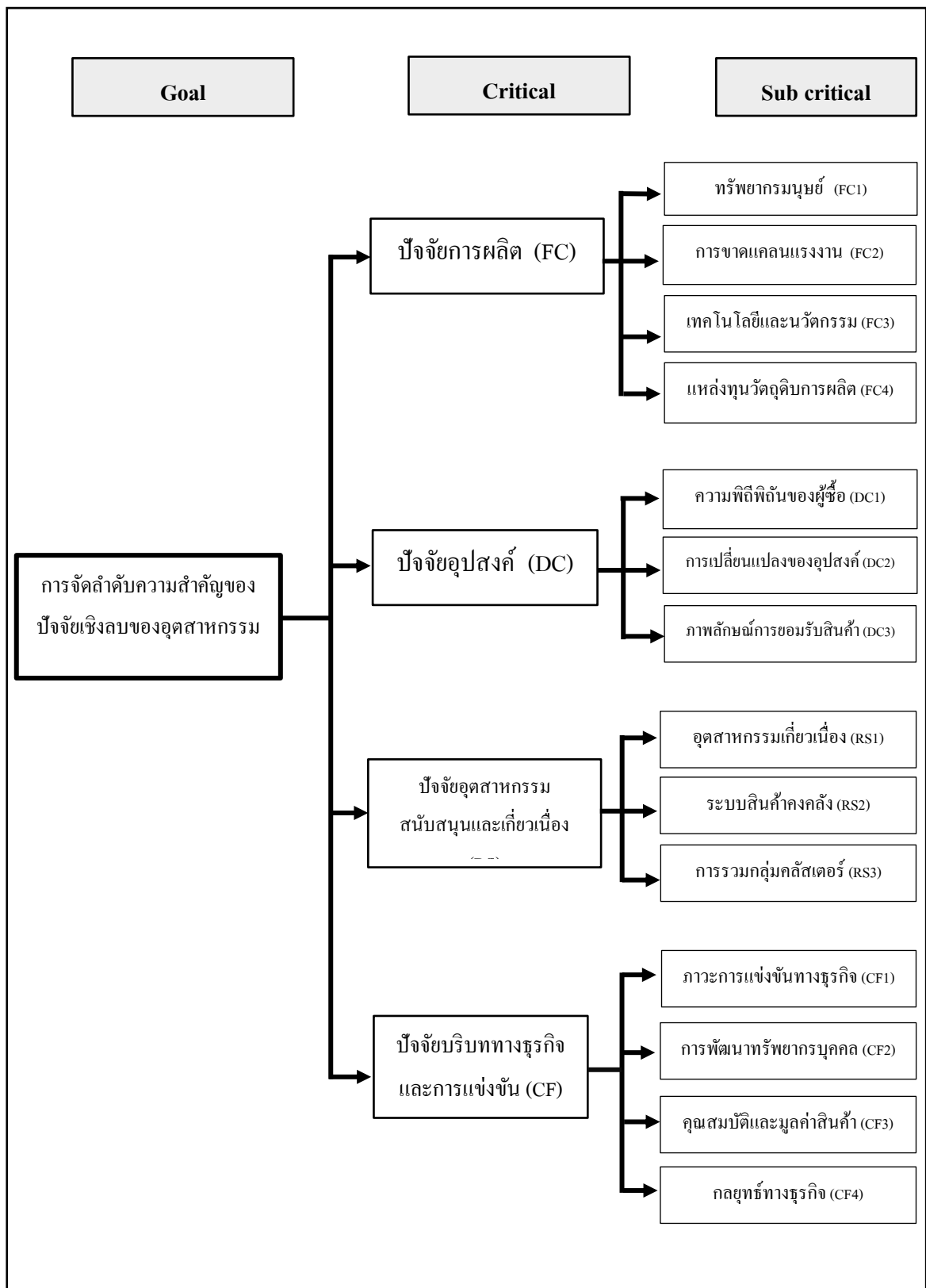
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ภายใต้การวิเคราะห์การตัดสินใจ โดยวิธีกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ที่ทำหน้าที่ให้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มที่เกี่ยวข้องในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 19 ราย จำแนกอยู่ในสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่ม 5 แห่ง แบ่งเป็น กลุ่มเสื้อยืด กลุ่มเสื้อโปโล กลุ่มเสื้อเชิ้ต กลุ่มเสื้อแจ็กเก็ตและกลุ่มเสื้อกีฬา

โดยหลักการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นนี้จะกำหนดให้อยู่ภายใต้สมมติฐานที่ว่า กลุ่มผู้ตัดสินใจสามารถกำหนดคะแนนความสำคัญสัมพัทธ์ (Relative Importance Scales) ของการเปรียบเทียบรายคู่ โดยค่าประมาณของตัวเลขที่เป็นค่าคงที่หนึ่งๆ (Single Point Estimate) ได้อย่างถูกต้อง ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจโดยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) ของงานวิจัยนี้ สามารถอธิบายตามหลักการ ดังนี้

4.3.1 การสร้างแผนภูมิกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

จากปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยแบบจำลองเพชร (Porter, 2001) ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาตัดสินใจและวิเคราะห์ข้อมูลจากโครงสร้างปัญหาของ ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงลบที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยหลักได้ 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านการผลิต ด้านอุปสงค์ ด้านอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง และด้านบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน โดยได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยย่อยเชิงลบของแต่ละปัจจัยหลักออกมาด้วยกันทั้งสิ้นจำนวน 14 ปัจจัย จากนั้นนำมาจัดลำดับความสำคัญตามโครงสร้างลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) เพื่อตรวจสอบว่าควรจะแก้ปัญหาค่อนเป็นอันดับแรก เพื่อใช้ยกระดับห่วงโซ่คุณค่าและเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงอุตสาหกรรมการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนต่อไป แสดงการสร้างแผนภูมิกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์และปัญหาของปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม ดังภาพที่ 4.6 และตารางที่ 4.14



ภาพที่ 4.6 แผนภูมิกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ที่มา : ผู้วิจัย

ตารางที่ 4.14 แสดงปัญหาของปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

Critical	Sub-Critical Problems
ปัจจัยด้านการผลิต (FC)	ทรัพยากรมนุษย์ (FC1) <ul style="list-style-type: none"> - แรงงานมีองค์ความรู้ทางการออกแบบสินค้าใหม่ๆค่อนข้างจำกัด และมักมีปัญหาเมื่อผู้บริหารมอบหมายให้จัดการงานภายในสถานประกอบการใหม่ๆ
	ภาวะการขาดแคลนแรงงาน (FC2) <ul style="list-style-type: none"> - ท่ามกลางการระบาดของ COVID -19 พบปัญหาขาดแคลนแรงงาน ผลจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค การปิดเมืองและกักตัวการติดเชื้อ ทำให้แรงงานพม่าไม่สามารถเดินทางข้ามชายแดนมาทำงานในประเทศไทยได้
	เทคโนโลยีและนวัตกรรม (FC3) <ul style="list-style-type: none"> - โรงงานผลิตไทยยังพึ่งพาการนำเข้าเครื่องจักร เทคโนโลยี และวัตถุดิบเครื่องนุ่งห่มจากต่างประเทศ - โรงงานผลิตยังขาดการใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ในการผลิต - ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 แรงงานชาวไทยและต่างด้าวไม่สามารถทำงานนอกสถานที่ อีกทั้งไม่มีการสนับสนุนการทำงานด้านเทคโนโลยีสื่อออนไลน์และการจัดการคำสั่งซื้อสินค้าที่เพียงพอ - ผู้ประกอบการไม่มีความรู้ทางการวิจัยสินค้า การพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงขับเคลื่อนนวัตกรรมจากองค์กรภาครัฐหรือเอกชนเท่าที่ควร - ผู้ประกอบการยังขาดการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่แห่งยุคศตวรรษที่ 21 ในการทำงาน เช่น ระบบคลาวด์ (Cloud System) ระบบอินเทอร์เน็ตในสรรพสิ่ง (IoT) ปัญญาประดิษฐ์สารพัดประโยชน์ (Multi-Skilled AI) เป็นต้น
	แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต (FC4) <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาและวิจัยสินค้าในการผลิตยังมีน้อยและค่อนข้างจำกัด และการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ยังมีน้อย - ท่ามกลางการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเผชิญข้อจำกัดในการจัดซื้อจัดหาสินค้าจากโรงงานที่เผชิญอุปสรรคด้านวัตถุดิบสำหรับผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มขาดตลาด เป็นต้น ทำให้ต้องปิดโรงงานและขยายระยะเวลาในการผลิตและจัดส่งสินค้าเครื่องนุ่งห่ม

ตารางที่ 4.14 แสดงปัญหาของปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

Critical	Sub-Critical Problems
ปัจจัยด้านอุปสงค์ (DC)	<p>ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล (DC1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ในช่วงการแพร่ระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยพบปัญหาสินค้าค้างส่ง ผลจากสินค้าที่ผู้บริโภครอซื้อหมดสต็อก ทำให้ยอดคำสั่งซื้อน้อยลงเป็นอย่างมาก - หลังช่วงการระบาดของ COVID-19 พบปัญหาความไม่แน่นอนของสินค้าสต็อก เนื่องจากผลิตสินค้าไม่ทัน ทำให้ต้องนำสินค้าเก่าที่ยังคงค้างสต็อกจำหน่ายออกสู่ตลาดและตามแนวพรมแดน เป็นต้น
	<p>การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (DC2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตลาดพม่ามีการกำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานสินค้าสูงขึ้น เช่น ลวดลายบนผ้าที่แปลกใหม่ ขนาดเสื้อที่หลากหลาย เป็นต้น - จากมาตรการป้องกันการระบาดของ COVID-19 ต่างๆและภาวะทางเศรษฐกิจ ทำให้ออเดอร์สินค้าน้อยลง โดยเฉพาะคำสั่งซื้อของลูกค้าชาวพม่า
	<p>ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า (DC3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สินค้าบางประเภทมีการกำหนดมาตรฐานราคาตลาด มีผลต่อการรักษาราคาที่แข่งขันได้ โดยเฉพาะข้อจำกัดในการระบุราคาที่ยืดหยุ่น เพื่อเก็งกำไรที่สูงขึ้น
ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง (RS)	<p>อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (RS1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - แหล่งที่ตั้งของอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ ตั้งอยู่อย่างกระจัดกระจายตามลักษณะของพื้นที่ เป็นผลให้การเชื่อมโยงกันระหว่างห่วงโซ่อุปทานอาจมีปัญหา เช่น การติดต่อสั่งซื้อสินค้าจากโรงงานที่ล่าช้า บริษัทขนส่งปิดทำการ มาตรการนำเข้า-ส่งออกสินค้าจากภาครัฐที่รัดกุม เป็นต้น - ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยประสบปัญหาด้านความซับซ้อนในการขนส่งข้ามพรมแดนไทย-พม่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเคร่งครัดของกฎข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Lim & Pan, 2021) และเมื่อใช้บัตรผ่านชายแดนไทย-พม่า เป็นต้น - ในช่วงการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยเผชิญกับข้อจำกัดด้านระบบขนส่งทางบก ผลจากการปิดด่านชายแดนมิตรภาพไทย - พม่า แห่งที่ 1 โดยต้องเปลี่ยนเส้นทางขนส่งทางบกไปใช้ด่านชายแดนมิตรภาพไทย - พม่า แห่งที่ 2 ส่งผลให้ยอดขายสินค้าลดลงประมาณ 30% - 40%

ตารางที่ 4.14 แสดงปัญหาของปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

Critical	Sub-Critical Problems
	<ul style="list-style-type: none"> - จากการระบาด COVID-19 ในมุมมองของเศรษฐศาสตร์การเมือง ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยถูกซ้ำเติมจากเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองในพม่า ส่งผลต่อความปลอดภัยในการขนส่งข้ามชายแดน ทำให้กำลังซื้อของบริโภคของภาคเอกชนลดน้อยลง (อภิยุทธ์ อำนาจกาญจนสิน, 2563) - ผู้บริโภคชาวพม่าส่วนใหญ่จะติดต่อสั่งซื้อเครื่องนุ่งห่มจากผู้ประกอบการไทยผ่านสื่อสังคม เช่น Line และ Facebook ส่วนน้อยที่จะมีการมุ่งหน้ามาบริโภคสินค้าที่หน้าร้านเอง - ระบบโทรคมนาคมของลูกค้าชาวพม่ามักประสบปัญหาสัญญาณอินเทอร์เน็ตขัดข้องอยู่บ่อยครั้ง เช่น เครือข่ายโทรศัพท์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตของลูกค้าชาวพม่าที่ใช้ชมโทรศัพท์จากไทย เป็นต้น
	<p>ระบบสินค้าคลัง (RS2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้ายุคใหม่ เช่น แนวคิดแบบบูรณาการทุกฝ่าย เพื่อลดความซับซ้อนในการทำงาน แต่ยังคงมีประสิทธิภาพเช่นเดิม เป็นต้น - ผู้ประกอบการมักจะจัดหาวัตถุดิบและเครื่องนุ่งห่มจากภาคีผลิตมาจัดเก็บไว้ในคลังสินค้า แต่ในช่วงการระบาด COVID-19 ประสบปัญหาการขาดแคลนอุปทาน ผลจากการปิดตัวของโรงงานผลิตในไทยและจีนชั่วคราวและมีถึงขั้นปิดถาวรจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19 และภาวะขาดแคลนแรงงาน
	<p>การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (RS3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดการวางแผนที่เป็นระบบ เนื่องจากสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจยังมีองค์ความรู้ทางการตลาดที่ไม่มากพอ เป็นผลให้ปริมาณยอดขายสินค้าค่อนข้างน้อย - ผู้ประกอบการพบกับความท้าทายและข้อจำกัดของตลาดส่งออกในพม่าที่ยังมีพื้นที่คลัสเตอร์ (Cluster) รวมอยู่แต่ในจังหวัดรัฐฉาน โดยให้บริการในเมืองหลักสามเมือง ได้แก่ ท่าขี้เหล็ก เมืองสาครและเชียงตุง ซึ่งยังมีอุปสรรคต่อการขยายคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมในภูมิภาคนี้

ตารางที่ 4.14 แสดงปัญหาของปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (ต่อ)

Critical	Sub-Critical Problems
<p>ปัจจัยด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ (CF)</p>	<p>ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ (CF1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - โรงงานผลิตมีรูปแบบของสินค้าและราคาที่ไม่ค่อยแตกต่างกัน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบราคาและคุณภาพสินค้าของกลุ่มผู้ประกอบการก่อนการซื้อค่อนข้างสูง - อุปสงค์ตลาด (Market Demand) ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว เป็นผลให้มีสินค้าเครื่องนุ่งห่มใหม่ๆเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
	<p>การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (CF2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก ยังมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและระดับการใช้เทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ - กลุ่มผู้ประกอบการมีอุปสรรคในการถ่ายทอดความรู้ทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ - ผู้ประกอบการยังขาดทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ เช่น ทักษะการสื่อสารในสายงานของตัวเอง เป็นต้น ก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในรายละเอียดของงานและเป็นอุปสรรคต่อการค้าพรมแดน
	<p>คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า (CF3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ในช่วงการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย เผชิญหน้ากับปัญหาของโรงงานผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มไม่ทันผลิตสินค้าส่งออกได้ในจำนวนที่ครบถ้วนและเพียงพอ ทำให้เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ค้างสต็อกนานและใช้จำหน่ายสู่ตลาดไทย-พม่าขาดประสิทธิภาพด้านมาตรฐานและคุณสมบัติของสินค้า เช่น สีเสื้อตก ลวดลายจางหาย กระจกมเลื่อหลุด เป็นต้น มีผลให้ยอดขายคำสั่งซื้อจากผู้บริโภคชาวพม่าลดน้อยลง
	<p>กลยุทธ์ทางธุรกิจ (CF4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ทำให้ผู้ประกอบการขายราคาไม่สูงเท่าไรนัก ทำให้กำไรโดยรวมลดลง

4.3.2 การวิเคราะห์การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP)

การคำนวณค่าน้ำหนักของหลักเกณฑ์ตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) นั้นเป็นขั้นตอนลำดับที่ 3 ในการพัฒนาระบบ โดยกำหนดให้แต่ละเกณฑ์หลัก ในการศึกษา ผู้วิจัย จะยกตัวอย่างวิธีการคำนวณค่าน้ำหนักที่มีเกณฑ์หลักคือ ปัจจัยการผลิต การคำนวณมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- 1) สร้างตารางเมตริกซ์ เปรียบเทียบเกณฑ์หลัก สำหรับการตัดสินใจรายคู่ โดยกำหนด อัตราส่วน

การเปรียบเทียบตามตารางที่ 4.15

- 2) คำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์การตัดสินใจ โดยทำการปรับผลรวมในแต่ละคอลัมน์

ตามตารางที่ 4.15 ให้เท่ากับ 1 ผลลัพธ์ที่ได้แสดงตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลักเป็นปัจจัยการผลิต

เกณฑ์	ปัจจัย การผลิต	ปัจจัย อุปสงค์	ปัจจัยอุตสาหกรรม สนับสนุนและ เกี่ยวเนื่อง	ปัจจัยบริบททาง ธุรกิจและการ แข่งขัน
ปัจจัยการผลิต	1	3	3	1
ปัจจัยอุปสงค์	1/3	1	1	1
ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง	1/3	1	1	1
ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน	1	1	1	1
รวมผลแนวตั้ง	2.66	6.00	6.00	4.00

ตารางที่ 4.16 ค่าน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์การตัดสินใจ (ค่าน้ำหนัก Eigenvector)

เกณฑ์	ปัจจัย การผลิต	ปัจจัย อุปสงค์	ปัจจัย อุตสาหกรรม สนับสนุนและ เกี่ยวเนื่อง	ปัจจัยบริบท ทางธุรกิจ และการ แข่งขัน	ผลรวม ค่าน้ำหนัก	ค่า น้ำหนัก (เฉลี่ย)
ปัจจัยการผลิต	0.38	0.50	0.50	0.25	1.63	0.41
ปัจจัยอุปสงค์	0.12	0.17	0.17	0.25	0.71	0.18
ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุน และเกี่ยวเนื่อง	0.12	0.17	0.17	0.25	0.71	0.18
ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการ แข่งขัน	0.38	0.17	0.17	0.25	0.97	0.24
รวมผลแนวตั้ง	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	1.00

3) คำนวณความสอดคล้องของเหตุผล ขั้นตอนนี้จะตรวจสอบความสอดคล้องกันของผลลัพธ์ในตารางที่ 4.16 โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- หาค่าลำดับความสำคัญของตารางเมตริกซ์ที่มีการใส่ค่าตัวเลขแล้ว (ตารางที่ 4.15) โดยนำค่าน้ำหนัก (ผลเฉลี่ย) จากตารางที่ 4.16 เติมที่คอลัมน์สุดท้าย จะได้ผลลัพธ์คือ ตารางค่าลำดับความสำคัญ ตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าลำดับความสำคัญ

เกณฑ์	ปัจจัยการผลิต	ปัจจัยอุปสงค์	ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง	ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน	ลำดับความสำคัญ
ปัจจัยการผลิต	1	3	3	1	0.41
ปัจจัยอุปสงค์	1/3	1	1	1	0.18
ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง	1/3	1	1	1	0.18
ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน	1	1	1	1	0.24

- นำค่าลำดับความสำคัญคูณกับตัวเลขในคอลัมน์ที่ 2 - 5 จะได้ผลลัพธ์แสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ผลคูณของลำดับความสำคัญ

เกณฑ์	ปัจจัยการผลิต	ปัจจัยอุปสงค์	ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง	ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน
ปัจจัยการผลิต	1*0.41	3*0.18	3*0.18	1*0.24
ปัจจัยอุปสงค์	1/3*0.41	1*0.18	1*0.18	1*0.24
ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง	1/3*0.41	1*0.18	1*0.18	1*0.24
ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน	1*0.41	1*0.18	1*0.18	1*0.24

- หาผลรวมตามแนวนอนของตารางที่ 4.18 จะได้ผลลัพธ์ตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลรวมแนวนอนของค่าลำดับความสำคัญ

เกณฑ์	ปัจจัยการผลิต	ปัจจัยอุปสงค์	ปัจจัยอุตสาหกรรม สนับสนุน และ เกี่ยวเนื่อง	ปัจจัย บริบททาง ธุรกิจและ การแข่งขัน	ผลรวม แนวนอน
ปัจจัยการผลิต	0.41	0.54	0.54	0.24	1.73
ปัจจัยอุปสงค์	0.14	0.18	0.18	0.24	0.74
ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและ เกี่ยวเนื่อง	0.14	0.18	0.18	0.24	0.74
ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการ แข่งขัน	0.41	0.18	0.18	0.24	1.01

- นำผลรวมแนวนอนจากตารางที่ 4.19 มารดด้วยค่าลำดับความสำคัญจากตารางที่ 4.16 จะได้ผลลัพธ์แสดงในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ผลหารของผลรวมแนวนอนกับค่าลำดับความสำคัญ

เกณฑ์	ปัจจัยการผลิต	ปัจจัยอุปสงค์	ปัจจัยอุตสาหกรรม สนับสนุนและ เกี่ยวเนื่อง	ปัจจัยบริบททาง ธุรกิจและการ แข่งขัน
ผลรวมแนวนอน	1.73	0.74	0.74	1.01
ค่าลำดับความสำคัญ	0.41	0.18	0.18	0.24
ผลหาร	4.22	4.11	4.11	4.21

คำนวณค่า λ_{max} ดังสูตรคำนวณข้างล่าง

$$\begin{aligned}
 \lambda_{max} &= \frac{(\text{ผลรวมของผลหาร})}{\text{จำนวนทางเลือก}} \\
 &= \frac{(4.22 + 4.11 + 4.11 + 4.21)}{4} \\
 &= \frac{16.65}{4} \\
 &= 4.1625
 \end{aligned}$$

คำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index) ดังสูตรคำนวณ

$$\begin{aligned} C.I. &= \frac{(\lambda_{\max} - n)}{n-1} \\ &= \frac{(4.1625-4)}{3} \\ &= \frac{0.1625}{3} \\ &= 0.0542 \end{aligned}$$

คำนวณอัตราส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio) ดังสมการ

$$\begin{aligned} C.R. &= \frac{C.I.}{R.I.} \\ &= \frac{0.0542}{0.90} \\ &= 0.0602 \end{aligned}$$

สรุป ค่า C.R. = 0.0602 ซึ่ง ≤ 0.1 แสดงว่าค่าความสอดคล้องของการเปรียบเทียบปัจจัยสามารถยอมรับได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

4.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัย

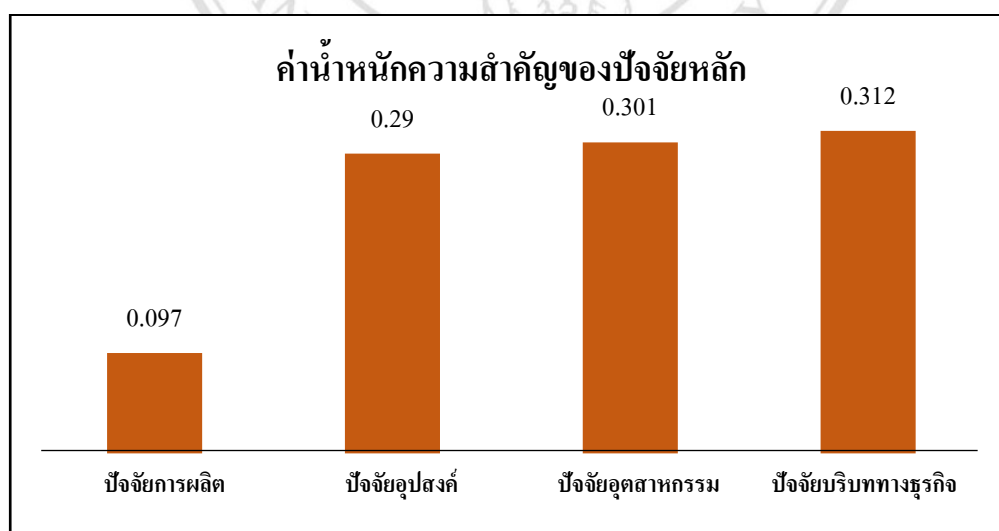
4.3.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลัก

จากการให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักด้านต่างๆ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ “ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน” มากที่สุด โดยมีคะแนน 0.312 รองลงมาคือ “ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง” “ปัจจัยอุปสงค์” และ “ปัจจัยการผลิต” มีคะแนน 0.301, 0.290 และ 0.097 ตามลำดับ ตามตารางที่ 4.21 และภาพที่ 4.7

ตารางที่ 4.21 ลำดับความสำคัญของปัจจัยหลัก

ปัจจัยหลัก	ค่าน้ำหนักความสำคัญ	ลำดับ
ปัจจัยการผลิต	0.097	4
ปัจจัยอุปสงค์	0.290	3
ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง	0.301	2
ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน	0.312	1

ค่า C.R. = 0.0256



ภาพที่ 4.7 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลัก

4.3.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในแต่ละปัจจัยหลัก

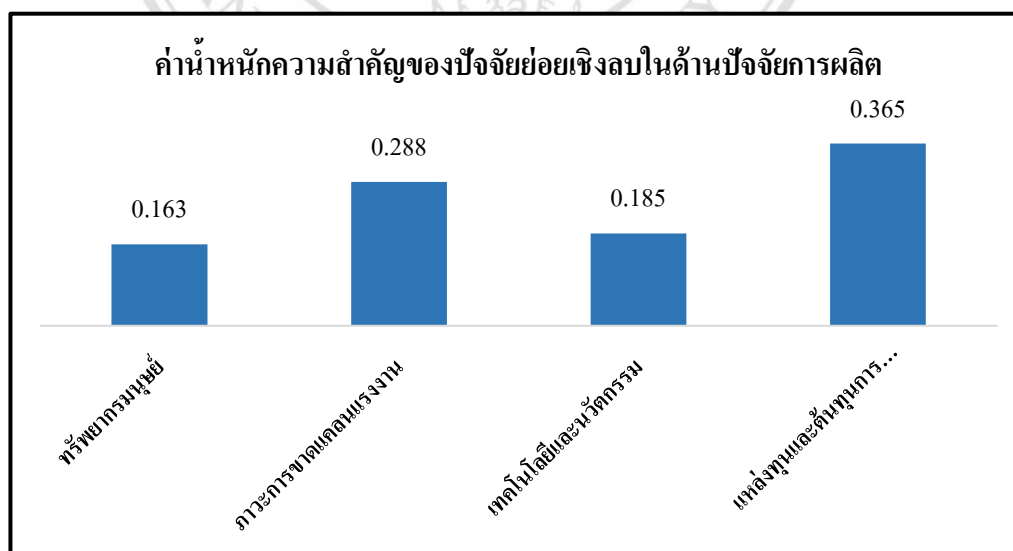
- คำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยการผลิต

จากการให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยการผลิต พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ “แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต” มากที่สุด โดยมีคะแนนน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.365 รองลงมาคือ “ภาวะการขาดแคลนแรงงาน” และ “เทคโนโลยีและนวัตกรรม” มีคะแนน 0.288 และ 0.185 ตามลำดับ ส่วน “ทรัพยากรมนุษย์” มีคะแนนน้อยที่สุดเท่ากับ 0.163 ดังตารางที่ 4.22 และภาพที่ 4.8

ตารางที่ 4.22 ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยการผลิต

ปัจจัยหลัก	ค่าน้ำหนักความสำคัญ	ลำดับ
ทรัพยากรมนุษย์	0.163	4
ภาวะการขาดแคลนแรงงาน	0.288	2
เทคโนโลยีและนวัตกรรม	0.185	3
แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต	0.365	1

ค่า C.R. = 0.0187



ภาพที่ 4.8 คำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยการผลิต

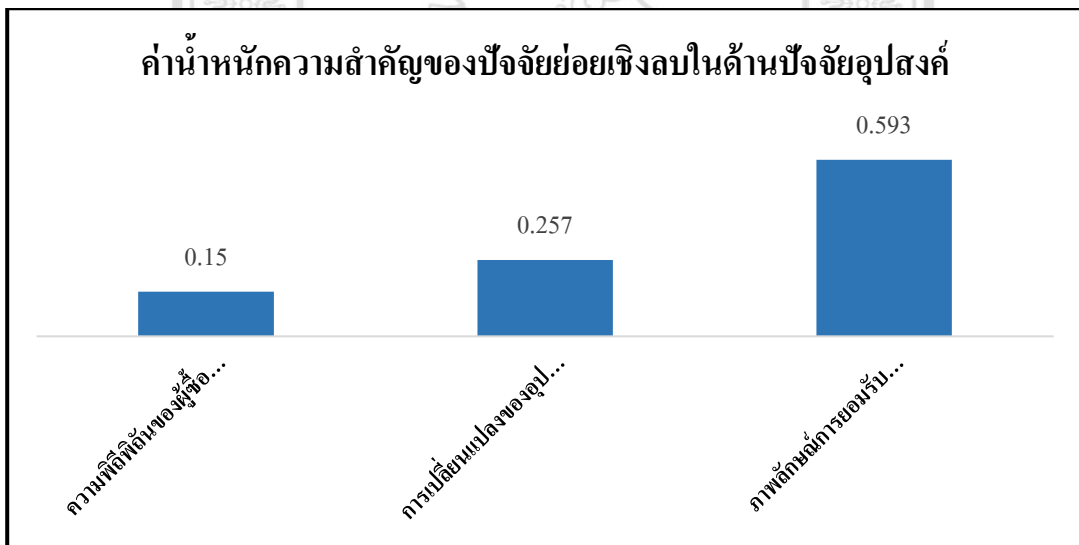
- คำน้หนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุปสงค์

จากการให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุปสงค์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ “ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า” มากที่สุด โดยมีคะแนนน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.593 รองลงมาคือ “การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์” มีคะแนนเท่ากับ 0.257 ส่วน “ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล” มีคะแนนน้อยที่สุดเท่ากับ 0.150 ดังตารางที่ 4.23 และภาพที่ 4.9

ตารางที่ 4.23 ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุปสงค์

ปัจจัยหลัก	ค่าน้ำหนักความสำคัญ	ลำดับ
ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล	0.150	3
การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์	0.257	2
ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า	0.593	1

ค่า C.R. = 0.0104



ภาพที่ 4.9 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุปสงค์

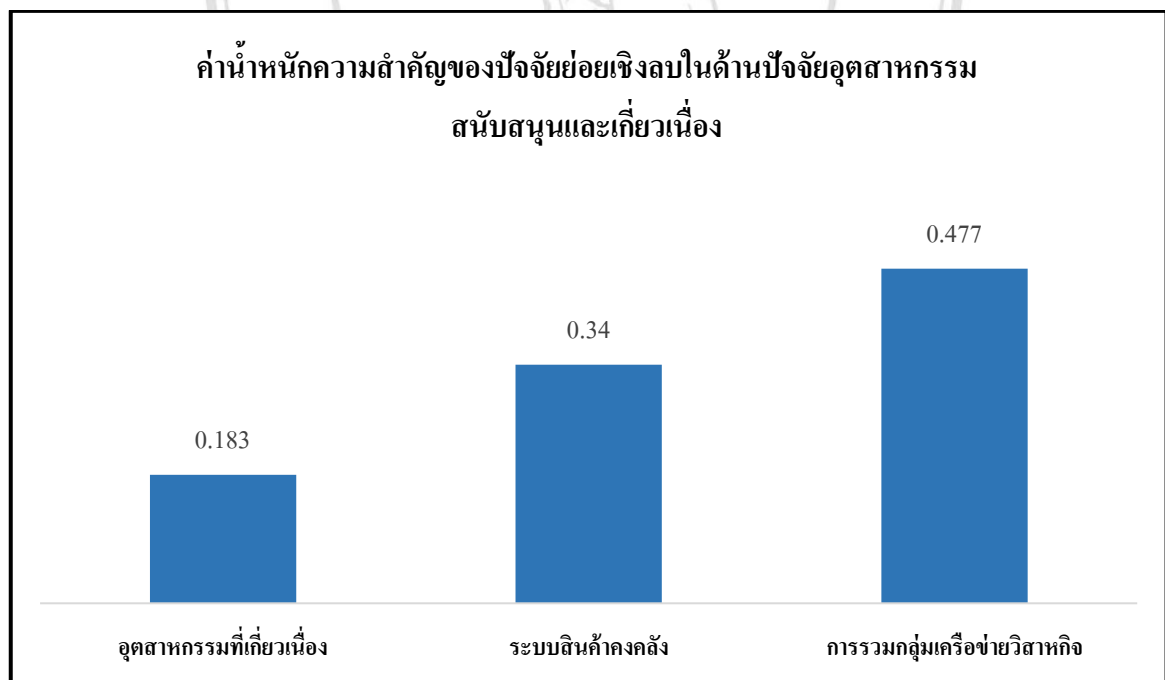
- คำนี้นักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและ
เกี่ยวเนื่อง

จากการให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและ
เกี่ยวเนื่อง พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ “การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ” มากที่สุด โดยมี
คะแนนน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.477 รองลงมาคือ “ระบบสินค้าคงคลัง” และ “อุตสาหกรรมที่
เกี่ยวเนื่อง” มีคะแนนเท่ากับ 0.340 และ 0.183 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.24 และภาพที่ 4.10

ตารางที่ 4.24 ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและ
เกี่ยวเนื่อง

ปัจจัยหลัก	ค่านี้นักความสำคัญ	ลำดับ
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวเนื่อง	0.183	3
ระบบสินค้าคงคลัง	0.340	2
การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ	0.477	1

ค่า C.R. = 0.0299



ภาพที่ 4.10 ค่านี้นักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง

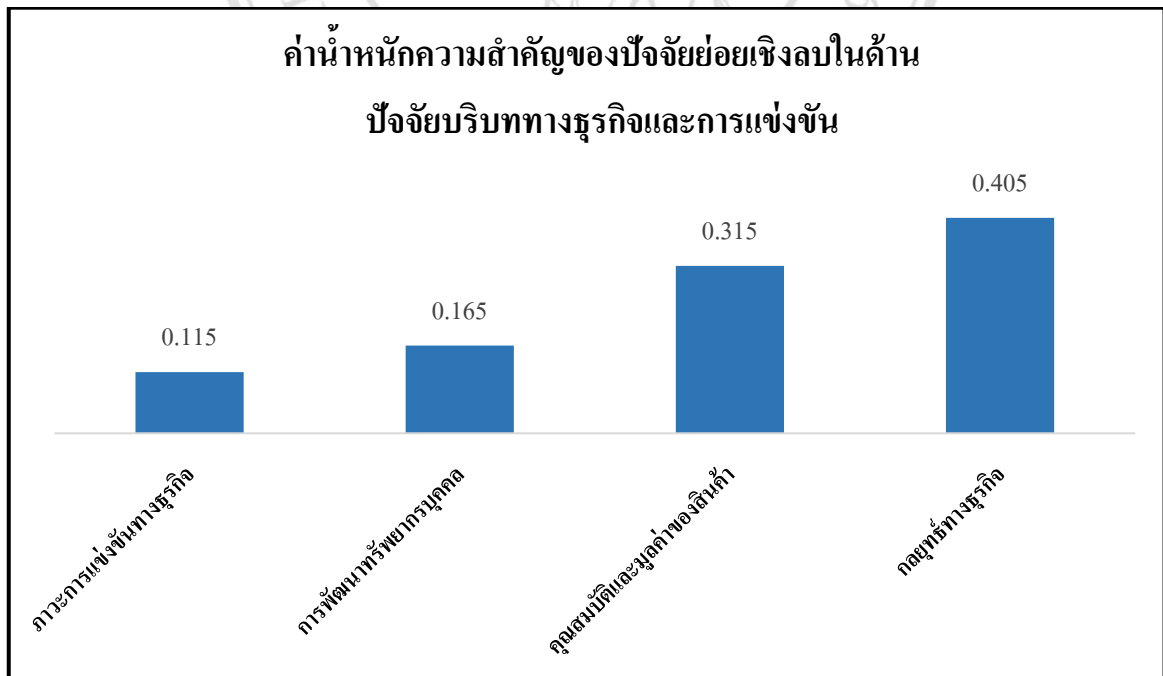
- คำนวณน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน

จากการให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ “กลยุทธ์ทางธุรกิจ” มากที่สุด โดยมีคะแนนน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.405 รองลงมาคือ “คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า” และ “การพัฒนาทรัพยากรบุคคล” มีคะแนนน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.315 และ 0.165 ตามลำดับ ส่วน “ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ” มีคะแนนน้อยที่สุดเท่ากับ 0.115 ดังตารางที่ 4.25 และภาพที่ 4.11

ตารางที่ 4.25 ลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน

ปัจจัยหลัก	ค่าน้ำหนักความสำคัญ	ลำดับ
ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ	0.115	4
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	0.165	3
คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า	0.315	2
กลยุทธ์ทางธุรกิจ	0.405	1

ค่า C.R. = 0.0223

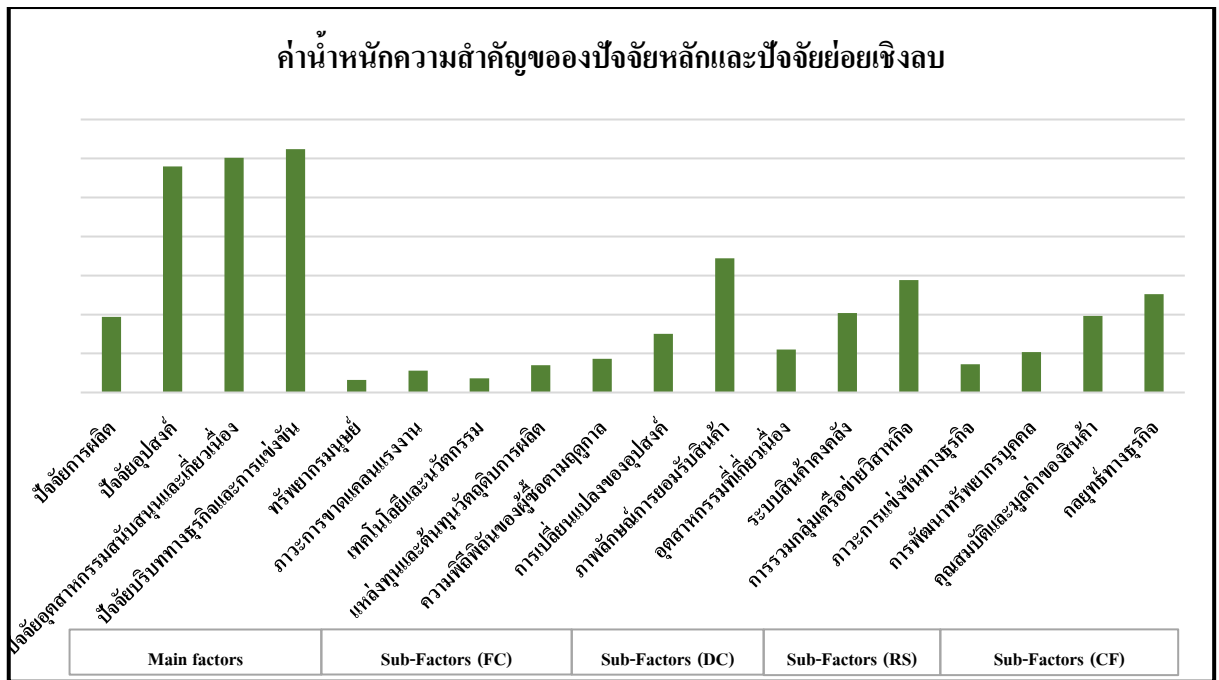


ภาพที่ 4.11 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบในด้านปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน

ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบที่แสดงข้างต้นนั้น เรียกว่า “Local weights” โดยเป็นค่าน้ำหนักความสำคัญที่ใช้เปรียบเทียบภายในแต่ละกลุ่มปัจจัย หากต้องการเปรียบเทียบทุกกลุ่มปัจจัยด้วยกัน สามารถพิจารณาได้จาก “Global weight” ที่เป็นค่าของข้อมูลที่ถูกปรับให้สามารถเปรียบเทียบข้อมูลกันได้ ดังนั้น สามารถสรุปน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบทั้งหมดได้ ดังตารางที่ 4.26 และภาพที่ 4.12

ตารางที่ 4.26 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบทั้งหมด

ปัจจัยหลัก/น้ำหนักความสำคัญ	ปัจจัยย่อยเชิงลบ	Local weights	Global weights	ลำดับ
ปัจจัยการผลิต (0.097)	ทรัพยากรมนุษย์	0.163	0.016	14
	ภาวะการขาดแคลนแรงงาน	0.288	0.028	12
	เทคโนโลยีและนวัตกรรม	0.185	0.018	13
	แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต	0.365	0.035	11
ปัจจัยอุปสงค์ (0.290)	ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล	0.150	0.043	9
	การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์	0.257	0.075	6
	ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า	0.593	0.172	1
ปัจจัยอุตสาหกรรม สนับสนุนและ เกี่ยวเนื่อง (0.301)	อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง	0.183	0.055	7
	ระบบสินค้าคงคลัง	0.340	0.102	4
	การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ	0.477	0.144	2
ปัจจัยบริบททางธุรกิจ และการแข่งขัน (0.312)	ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ	0.115	0.036	10
	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	0.165	0.052	8
	คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า	0.315	0.098	5
	กลยุทธ์ทางธุรกิจ	0.405	0.126	3



ภาพที่ 4.12 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบทั้งหมด

4.3.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากวิธีการ AHP

การศึกษาการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) พบว่า ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขันมีความสำคัญมากที่สุด (0.312) รองลงมาคือ ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง (0.301) ปัจจัยอุปสงค์ (0.290) และปัจจัยการผลิต (0.097) ตามลำดับ หากพิจารณาปัจจัยย่อยเชิงลบทุกตัวภายใต้ 4 ปัจจัยหลัก พบว่า ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้ามีความสำคัญมากที่สุด (0.172) รองลงมาคือ การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (0.144) กลยุทธ์ทางธุรกิจ (0.126) ระบบสินค้าคงคลัง (0.102) และคุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า (0.098) ตามลำดับ สรุปรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.26

จากผลการวิจัยการวิเคราะห์การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) จากการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยผลการวิเคราะห์น้ำหนักของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบทั้งหมดดังตารางที่ 4.26 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กันต์ธรมน สุขกระจ่าง (2561) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การเลือกทำเลที่ตั้งของบริษัทขายอะไหล่รถยนต์ โดยวิธี AHP : บริษัท ABC จำกัด ประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process) ในการวิเคราะห์ปัญหาการตัดสินใจในการเลือกทำเลที่ตั้ง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกทำเลที่ตั้งของบริษัทขายอะไหล่รถยนต์ โดยวิธี AHP และสร้างแบบจำลองในการเลือกทำเลที่ตั้งของบริษัทขายอะไหล่รถยนต์ ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักที่มากที่สุด คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (0.257) รองลงมาคือ การขนส่ง (0.251) ต้นทุน (0.211) การแข่งขัน (0.148) และความปลอดภัย (0.133) ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของทองสุข ภูตาเศษ (2559) ที่ใช้วิธีกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ใช้ในการเลือกซื้อวัตถุดิบของร้านอาหารกรณีศึกษา ประเภทเนื้อสด อาหารทะเลสด ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือกซัพพลายเออร์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ อันดับ 1 ด้านผลิตภัณฑ์และคุณภาพ และรองลงมาคือปัจจัยด้านราคา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Agarwal & Vijayvargy (2011) และ Ni-Di & Ming-Xian (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกซัพพลายเออร์ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารที่ต่างให้ค่าน้ำหนักไปที่ปัจจัยด้านคุณภาพเป็นอันดับสูงสุด นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นารีรัตน์ โพธิกุล (2548) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกที่ตั้งคลังสินค้า โดยประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process) ในการเลือกทำเลที่ตั้งคลังสินค้า โดยมีกรณีศึกษาเป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นกระบวนการสนับสนุนการตัดสินใจ งานวิจัยได้พิจารณาทางเลือกของที่ตั้งคลังสินค้าจำนวน 4 ทำเลในพื้นที่ กทม. และปริมณฑล โดยได้พิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังนี้ เขตประกาศจำกัดเวลาห้ามรถบรรทุก ค่าขนส่ง ค่าแรง ศักยภาพในการขยายพื้นที่ ความพร้อมของระบบขนส่ง ราคาที่ดิน ความใกล้ชิดลูกค้า ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภค ปัจจัยด้านสังคมและชุมชน การวิจัยได้นำปัจจัยและทางเลือกมาพัฒนาเป็นโครงสร้างแผนภูมิลำดับชั้นตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตัดสินใจให้ความสำคัญกับปัจจัยตามลำดับความสำคัญดังนี้ เขตประกาศจำกัดเวลาห้ามรถบรรทุก ค่าขนส่ง ศักยภาพในการขยายพื้นที่ ค่าแรง ราคาที่ดิน ความพร้อมของระบบขนส่ง ความใกล้ชิดลูกค้า ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภคและปัจจัยด้านสังคมและชุมชน

4.4 ผลการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

ตารางที่ 4.27 ผลการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรม

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยเชิงลบ	โซ่คุณค่าใหม่
ปัจจัยด้านการผลิต (FC)	ทรัพยากรมนุษย์ (FC1) - แรงงานมีองค์ความรู้ทางการออกแบบสินค้าใหม่ๆค่อนข้างจำกัด และมักมีปัญหาเมื่อผู้บริหารมอบหมายให้จัดการงานภายในสถานประกอบการใหม่ๆ	- การที่ผู้บริหารองค์กรบอกรับวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน เช่น องค์กรมีความต้องการเสนอแบบลวดลายเสื้อผ้าแนววินเทจ (Vintage) ต่อโรงงานผลิต เพราะจะส่งผลดีต่อยอดขายขององค์กรอย่างไร หรือทัศนศึกษาไปยังโรงงานที่ได้ออกแบบลวดลายบนเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ประสบผลสำเร็จแล้ว เพื่อให้แรงงานได้เห็นตัวอย่างจริงและเกิดไอเดียในการออกแบบ อีกทั้งจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับงานใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับงานภายในองค์กร
	ภาวะการขาดแคลนแรงงาน (FC2) - ท่ามกลางการระบาด COVID -19 พบปัญหาขาดแคลนแรงงาน ผลจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค การปิดเมืองและกักการติดเชื้อ ทำให้แรงงานพม่าไม่สามารถเดินทางข้ามชายแดนมาทำงานในประเทศไทยได้	- การใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรที่มีความเสมอภาคและสร้างความภักดีต่อองค์กร มีการบริหารกำลังคน (Li, 2022) และแก้ไขการขาดแคลนแรงงาน ในภาวะฉุกเฉินและสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน (Lewis & Bozos, 2019) อาทิ เช่น ท่ามกลางการระบาด COVID -19 ภาาผลิตเครื่องนุ่งห่มทั้งในและต่างประเทศต่างประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ผลจากมาตรการป้องกันโควิด-19 การปิดเมืองและความกักการติดเชื้อ ส่งผลต่อภาคธุรกิจอย่างหนักทั่วทุกมุมโลก เป็นผลให้บทบาทขององค์กรรัฐหรือเอกชนในท้องถิ่น จะช่วยสร้างแรงงานที่ดีและมีการสื่อสารทางการตลาดที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น - การจัดให้มีองค์ประกอบนำไปสู่ความพอใจในงาน คือ การจูงใจ (Motivator) และแรงบันดาลใจ (Inspiration) ในงาน จำแนกเป็นการจัดวางมาตรฐานงานและเมื่อพนักงานทำงานได้เกินมาตรฐาน ก็มีการจ่ายเงินเพิ่ม การบริหารความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เงื่อนไขการทำงาน เงินเดือน สถานภาพ การส่งเสริม โบนัสพนักงาน ความมั่นคง ระบบสวัสดิการที่ดี และระบบการจัดการด้านความปลอดภัย ฯลฯ เพื่อรักษาแรงงานให้คงอยู่กับสถานประกอบการต่อไป

ตารางที่ 4.27 ผลการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยเชิงลบ	โซ่คุณค่าใหม่
	<p>เทคโนโลยีและนวัตกรรม (FC3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - โรงงานผลิตไทยยังพึ่งพาการนำเข้าเครื่องจักรเทคโนโลยี และ วัตถุดิบเครื่องนุ่งห่มจากต่างประเทศ - โรงงานผลิตยังขาดการใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ทางการผลิต - ท่ามกลางการระบาดของ COVID-19 แรงงานชาวไทยและต่างด้าวไม่สามารถทำงานนอกสถานที่ อีกทั้งไม่มีการสนับสนุนการทำงานด้านเทคโนโลยีสื่อออนไลน์และการจัดการคำสั่งซื้อสินค้าที่เพียงพอ - ผู้ประกอบการไม่มีความรู้ทางการวิจัยสินค้า การพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงขับเคลื่อนนวัตกรรมจากองค์กรรัฐเท่าที่ควร - ผู้ประกอบการยังขาดการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่แห่งยุคศตวรรษที่ 21 เช่น ระบบคลาวด์ (Cloud System) ระบบอินเทอร์เน็ตในสรรพสิ่ง (IoT) ปัญญาประดิษฐ์ สารพัดประโยชน์ (Multi-Skilled AI) เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างความร่วมมือกับสถาบันเฉพาะทางและผู้ผลิตในท้องถิ่น การสำรวจตัวเลือกการจัดหาในท้องถิ่น การพึ่งพาซัพพลายเออร์จากต่างประเทศน้อยลง การสนับสนุนการออกแบบสินค้าใหม่ๆ และลดการพึ่งพาการนำเข้าเครื่องจักรและวัตถุดิบจากต่างชาติ เป็นต้น - การนำเทคโนโลยี AI มาใช้สำหรับผลิตสินค้า โดยมุ่งผลิตรูปแบบของสินค้าและราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง มีการถ่ายทอดข้อมูลหรือข่าวสารเกี่ยวกับสื่อออนไลน์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ล้ำสมัย การวิจัยพัฒนาสินค้าเครื่องนุ่งห่มอย่างต่อเนื่องในยุคปกติใหม่ - การลงทุนด้านศักยภาพการแข่งขันในท้องถิ่นและควบคุมคุณภาพของสินค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้จัดหาในท้องถิ่นได้สั่งซื้อสินค้าที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานและสามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์อย่างสูงสุด ช่วยให้โซ่อุปทานมีเสถียรภาพมากขึ้น (Khight et al., 2015) - การบริการผู้บริโภคที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ทางการตลาด โดยการใช้สื่อออนไลน์ในการทำการตลาดแบบเจาะตรง สนับสนุนการใช้เครือข่ายโทรศัพท์ Line และ Facebook ที่เป็นช่องทางติดต่อทำมาค้าขายเดิมและเพิ่มระบบสื่อดิจิทัลและสื่อออนไลน์อื่นๆ (Nikomo & Kalisz, 2023) ยกตัวอย่างเช่น แพลตฟอร์ม E-commerce ที่สามารถนำแบรนด์สินค้าขึ้นแสดงบนหน้าเว็บไซต์แล้วขายโดยตรงกับผู้บริโภค และดึงดูดการลงทุนระหว่างประเทศมากขึ้น อันจะช่วยในการประกอบกิจการและการจำหน่ายสินค้าถึงมือผู้บริโภคทั้งในพื้นที่และพม่า เกิดความรวดเร็วและแพร่หลายมากขึ้น ซึ่งถือเป็นช่องทางเพิ่มโอกาสการขยายฐานผู้บริโภค และตัวสินค้าไปทั่วภูมิภาคที่เข้าถึงมากขึ้น - การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในภาคการผลิตเครื่องนุ่งห่มของไทย การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (สมาคมโปรแกรมเมอร์ไทย, 2563) ในกระบวนการผลิตสินค้า เปลี่ยนภูมิทัศน์ของธุรกิจโดยรวม เพื่อนำมาซึ่งโอกาสใหม่ๆ สำหรับการขยายการเติบโตความร่วมมือกันส่งต่อข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นผลดี

ตารางที่ 4.27 ผลการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยเชิงลบ	โซ่คุณค่าใหม่
	<p>แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต (FC4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาและวิจัยสินค้ายังมีน้อยและค่อนข้างจำกัด และการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ที่เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตยังมีน้อย - ในช่วงการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเผชิญอุปสรรคในการจัดซื้อจัดหาสินค้าจากโรงงานที่เผชิญอุปสรรคด้านวัตถุดิบสำหรับผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มขนาดตลาด เป็นต้น ทำให้ต้องปิดโรงงานและขยายระยะเวลาในการผลิตและจัดส่งสินค้าเครื่องนุ่งห่ม 	<p>การพึ่งพาเครื่องจักร เทคโนโลยีและจัดหาวัตถุดิบภายในประเทศยิ่งขึ้น เพิ่มพูนศักยภาพของภาคธุรกิจ รองรับการทำงานระยะยาวและประมวผลคำสั่งซื้ออย่างเป็นระบบ (Begen et al., 2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวิจัยปริมาณความต้องการของตลาด ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อคุณภาพของสินค้าและเพียงพอต่อคำสั่งซื้อของผู้บริโภค - การริเริ่มแนวคิดการขยายกิจการด้วยการเปิดสาขาของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายที่มีทุนทรัพย์มากพอ เพื่อใช้เป็นแหล่งทำการวิจัยและพัฒนาสินค้าเครื่องนุ่งห่มใหม่ๆของตนเองอย่างต่อเนื่อง (Research and Development) สามารถพัฒนาวัตถุดิบใหม่ๆขึ้นมาและลดพึ่งพาการนำเข้าจากภาคการผลิตต่างๆ เน้นใช้วัตถุดิบและสินค้าภายในประเทศ (Local brand) การสื่อสารด้วยข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ขององค์กร เพื่อรักษารูปลักษณ์และเสนอทางเลือกแก่กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายให้ได้รับสินค้าบริการและสิทธิประโยชน์ที่ไม่ซ้ำใคร ทำให้ผู้บริโภคชาวพม่าให้ความสนใจและไว้วางใจสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากไทยมากขึ้นในยุคปกติใหม่

ตารางที่ 4.27 ผลการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยเชิงลบ	โซ่คุณค่าใหม่
ปัจจัยด้านอุปสงค์ (DC)	<p>ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล (DC1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท่ามกลางการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการไทยพบปัญหาสินค้าค้างส่ง ผลจากสินค้าที่ผู้บริโภครอการซื้อหมดสต็อก ทำให้ยอดขายคำสั่งซื้อน้อยลงเป็นอย่างมาก - หลังช่วงการระบาด COVID-19 พบปัญหาความไม่แน่นอนของสินค้าสต็อก เนื่องจากผลิตสินค้าไม่ทัน ทำให้ต้องนำสินค้าเก่าที่ยังคงค้างสต็อกจำหน่ายออกสู่ตลาดและตามแนวพรมแดน เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริมการวิจัยสินค้าจากภาครัฐหรือเอกชน เพื่อช่วยให้ภาคีผลิตเครื่องนุ่งห่มทั้งไทยและจีน สามารถจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบเครื่องนุ่งห่มและยกระดับคุณภาพสินค้าจากองค์ความรู้การวิจัยตลาดตลอดฤดูกาลในยุคปกติใหม่ - การรักษาคุณสมบัติของเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มให้สามารถคงสภาพที่ดีและได้รับมาตรฐานภายใต้ภูมิอากาศที่ร้อนชื้นของประเทศและภูมิภาค เพื่อการจำหน่ายสินค้าประเภทต่างๆ อย่างมีคุณภาพและรักษาสถิตียอดจำหน่ายสินค้าทั้งในพื้นที่และส่งออกอย่างมีประสิทธิภาพในยุคปกติใหม่
	<p>การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (DC2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตลาดพรมามีการกำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานสินค้าสูงขึ้น เช่น ลวดลายบนผ้าที่แปลกใหม่ ขนาดเสื้อที่หลากหลาย เป็นต้น - จากมาตรการป้องกันการระบาด COVID-19 ต่างๆ และภาวะทางเศรษฐกิจ ทำให้ยอดขายสินค้าลดลง โดยเฉพาะคำสั่งซื้อของลูกค้าชาวพม่า 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดซื้อจัดหาสินค้าสำเร็จรูปตรงตามมาตรฐาน ตอบโจทย์ผู้บริโภคและมีความเป็นสากล การใช้ แบรินด์สินค้าหรือตราสินค้าร่วมกับภาคีผลิตเครื่องนุ่งห่ม - การพัฒนาแผนการตลาด สร้างการจดจำที่ดีต่อ แบรินด์สินค้า เนื่องจากผู้บริโภคชาวพม่ามักชอบศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวสินค้าก่อนการบริโภคอยู่เสมอ และมีความกระตือรือร้นในการจัดซื้อจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูปที่ต้องการจากผู้ประกอบการไทยมากยิ่งขึ้นในยุคปกติใหม่ (Philip, et al., 2017)
	<p>ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า (DC3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สินค้าบางประเภทมีการกำหนดมาตรฐานราคาตลาด ส่งผลต่อการรักษาราคาที่แข่งขันได้ในแง่ข้อจำกัดในการระบุราคาที่ยืดหยุ่น เพื่อจำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าและเก็งกำไรที่สูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้ฐานข้อมูลทางธุรกิจขององค์กรสำรวจโอกาสในการกระจายสินค้า (Product Distribution) การกำหนดผู้บริโภครวมเป้าหมายในตลาดพม่า (Target Market) และการนำเสนอสินค้าผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่และหลากหลายมากขึ้น เพื่อขยายตลาดและฐานผู้บริโภคเป้าหมายในด้านราคาสินค้าที่ยุติธรรม (Pateman et al., 2016)

ตารางที่ 4.27 ผลการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยเชิงลบ	โซ่คุณค่าใหม่
<p>ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง (RS)</p>	<p>อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (RS1)</p> <p>- แหล่งที่ตั้งของอุตสาหกรรมภายใน โซ่อุปทานตั้งอยู่อย่างกระจุกกระจายตามลักษณะของพื้นที่ เป็นผลให้การเชื่อมโยงกันระหว่างโซ่อุปทานอาจมีปัญหา เช่น การติดต่อสั่งจองสินค้าจากโรงงานที่ล่าช้า บริษัทขนส่งปิดทำการ มาตรการนำเข้า-ส่งออกสินค้าจากภาครัฐที่รัดกุม เป็นต้น</p> <p>- ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยประสบปัญหาด้านความซับซ้อนในการขนส่งข้ามพรมแดนไทย-พม่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเคร่งครัดของกฎข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Lim & Pan, 2021) และเมื่อใช้บัตรผ่านชายแดนไทย-พม่า เป็นต้น</p> <p>- ท่ามกลางการระบาดของ COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยเผชิญกับข้อจำกัดด้านระบบขนส่งทางบก ผลจากการปิดด่านชายแดนมิตรภาพไทย - พม่า แห่งที่ 1 โดยต้องเปลี่ยนเส้นทางขนส่งทางบกไปใช้ด่านชายแดนมิตรภาพไทย - พม่า แห่งที่ 2 ทำให้ยอดขายสินค้าลดลงประมาณ 30 - 40%</p>	<p>- การพิจารณาการกระจายแหล่งอุปทานของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างโซ่อุปทาน การกระชับความสัมพันธ์กับภาคีผลิตหลายรายทั้งในและต่างประเทศ และหลักประกันด้านการมีแหล่งวัตถุดิบทางเลือกอื่น และสินค้าผลิตภัณฑ์ทางเลือกอื่นที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุม</p> <p>- การส่งเสริมจากภาครัฐอย่างสมดุล ทั้งคุณภาพการผลิต การออกแบบและการตลาด และการชักจูงให้ผู้บริโภคใช้สินค้าภายในประเทศ รวมถึงระเบียบด้านกฎหมายการค้า การผลิตและโทรคมนาคมระหว่างประเทศ การขนส่งคมนาคมและภาษีนำเข้า เพื่อลดภาวะการหยุดชะงักของกิจกรรมภายใน โซ่อุปทาน (Chaiyot & Mayukphan, 2007)</p> <p>- การติดตามความเสี่ยงในกิจกรรมโซ่อุปทานอย่างแข็งขัน การพัฒนาแผนฉุกเฉินของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย อันจะสามารถจัดการรับมือและควบคุมสถานการณ์ที่คาดไม่ถึงต่างๆ ที่อาจก่อตัวในภายภาคหน้า (Borucka, 2023)</p> <p>- การจัดการต้นทุนค่าขนส่ง โดยการพิจารณาใช้กลยุทธ์หลัก ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การวางแผนการลงทุนในซอฟต์แวร์และการจัดการการขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการกำหนดเส้นทางและการกำหนดเวลาของขบวนพาหนะ ช่วยให้สามารถวางแผนเส้นทางข้ามพรมแดน และลดต้นทุนการขนส่ง ตลอดจนประหยัดเชื้อเพลิง เป็นต้น 2) การสำรวจความช่วยเหลือในการจัดส่งสินค้ากับธุรกิจใกล้เคียงสำหรับคำสั่งซื้อในปริมาณน้อย เกิดการแบ่งปันค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้าข้ามพรมแดน ลดต้นทุนการทำงาน เพื่อช่วยปรับปรุงโลจิสติกส์โดยรวม ให้ดียิ่งขึ้นในยุคปกติใหม่ (Salamandic et al., 2014)

ตารางที่ 4.27 ผลการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยเชิงลบ	โซ่คุณค่าใหม่
	<p>- จากการระบาด COVID-19 ในมุมของ เศรษฐศาสตร์การเมือง ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่ม ไทยถูกซ้ำเติมจากเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองในพม่า ส่งผลต่อความปลอดภัยทางการขนส่งข้ามพรมแดน ทำให้กำลังซื้อของลูกค้าหรือ การบริโภคของภาคเอกชนลดน้อยลง (อภิยุกต์ อำนวยกาญจนสิน, 2563)</p> <p>- ผู้บริโภคชาวพม่าส่วนใหญ่จะติดต่อสั่งออเดอร์ สินค้าเครื่องนุ่งห่มจากผู้ประกอบการไทยผ่านสื่อสังคม เช่น Line และ Facebook ส่วนน้อยที่จะมีการ มุ่งหน้ามาบริโภคสินค้าที่หน้าร้านเอง</p> <p>- ระบบโทรคมนาคมของลูกค้าชาวพม่ามักประสบ ปัญหาสัญญาณอินเทอร์เน็ตขัดข้องอยู่บ่อยครั้ง เช่น เครื่องข่ายโทรศัพท์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตของลูกค้าชาวพม่าที่ใช้ชมโทรศัพท์จากไทย เป็นต้น</p>	<p>- การใช้มาตรการรักษาความปลอดภัยทางการ ขนส่งคมนาคม อาทิ ระบบติดตามแบบ เร็ลไทม์ เพื่อลดความเสี่ยงและสร้างความ โปร่งใส ป้องกันความเสียหายและการ หลุดชะงักในโซ่อุปทานให้เหลือน้อยที่สุด เนื่องจากการได้รับการประกันสำหรับการค้า ข้ามพรมแดน สามารถป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่ คาดฝันได้ ช่วยให้ขั้นตอนการส่งออกมีความ ปลอดภัยมากขึ้นและพัฒนาศักยภาพโดยรวม ทางธุรกิจ (Chanpuypetch et al., 2023)</p> <p>- การที่ผู้ประกอบการสร้างความตระหนัก ของการเดินทางมาซื้อสินค้าที่หน้าร้านด้วย ตัวเองให้กับลูกค้า เพราะจะได้เห็นสินค้าที่ ต้องการซื้ออย่างชัดเจนและมั่นใจในการ ได้ สินค้าตามที่คาดหวัง</p> <p>- การแนะนำวิธีใช้เครือข่ายโทรศัพท์อย่าง ถูกต้องให้กับลูกค้า โดยเฉพาะในยามที่พบ ปัญหาสัญญาณอินเทอร์เน็ตขัดข้องเกิดขึ้น เช่น การรีเซ็ตมือถือ การย้ายไปตำแหน่งอื่นที่ ใกล้กว่า อัปเดตและปิดใช้งานแอปที่เน้น เครือข่าย ปิดการใช้งาน Data Saver หรือตัด การเชื่อมต่อจาก VPN และตรวจสอบการ ขัดข้องของเครือข่าย เป็นต้น</p>
	<p>ระบบสินค้าคงคลัง (RS2)</p> <p>- ผู้ประกอบการขาดความรู้ในการจัดการคลังสินค้า ยุคใหม่ เช่น แนวคิดแบบบูรณาการทุกฝ่าย เพื่อลด ความซับซ้อนในการทำงาน แต่ยังคงมีประสิทธิภาพ เช่นเดิม เป็นต้น</p> <p>- ผู้ประกอบการมักจะจัดหาวัตถุดิบและเสื้อผ้า สำเร็จรูปทั้งจากผู้ผลิตในไทยและจีนมาจัดเก็บไว้ใน คลังสินค้า แต่ในช่วงการระบาด COVID-19 ประสบปัญหาการขาดแคลนอุปทาน ผลจากการปิด ตัวของโรงงานผลิตในไทยและจีนชั่วคราวและมีถึง ขึ้นปิดถาวรจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19 และภาวะขาดแคลนแรงงาน</p>	<p>- การใช้กลยุทธ์การจัดการคลังสินค้ายุคใหม่ที่ มีประสิทธิภาพ อาทิเช่น การคาดการณ์ความ ต้องการที่แม่นยำ (Almahhal et al., 2021) การ บำรุงรักษาสต็อกที่ปลอดภัย การเพิ่ม ประสิทธิภาพคลังสินค้า การปรับปรุงอัตรา การหมุนเวียนสินค้าคงคลัง การใช้เทคโนโลยี การจัดการคลังสินค้าที่ล้ำหน้าและประหยัด แรงงานคน (Cho & Lee, 2013) อันจะช่วยตอบ โจทย์ความคาดหวังของผู้บริโภคและการขาย ไปยังตลาดอย่างทันเวลา มีความซื่อสัตย์สุจริต และรักษาชื่อเสียงขององค์กรไว้ให้ได้ต่อไป</p>

ตารางที่ 4.27 ผลการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยเชิงลบ	โซ่คุณค่าใหม่
	<p>การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (RS3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดการวางแผนที่เป็นระบบ เนื่องจากสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจยังมีความรู้ด้านการตลาดที่ค่อนข้างน้อย ทำให้ขายสินค้าได้ปริมาณน้อย - ผู้ประกอบการพบกับความท้าทายและข้อจำกัดของตลาดส่งออกในพม่าที่ยังมีพื้นที่คลัสเตอร์ (Cluster) รวมอยู่แต่ในจังหวัดรัฐฉาน โดยให้บริการในเมืองหลักสามเมือง ได้แก่ ท่าขี้เหล็ก เมืองสาดและเชียงตุง ซึ่งยังมีข้อจำกัดในการขยายคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมในภูมิภาคนี้ 	<ul style="list-style-type: none"> - การผลักดันการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) ที่กว้างขวางมากขึ้นในภูมิภาค สนับสนุนการเปิดเสรีทางการค้า (Free trade) และการร่วมด้วยช่วยกันพัฒนาคลัสเตอร์ เครื่องนุ่งห่มให้มีความเป็นปึกแผ่นแน่นอน หนา มีพลวัตและเกิดความยั่งยืน มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงด้านพิธีการศุลกากรและการนำเข้า-ส่งออกสินค้า เป็นต้น - การประสานรวมกลุ่มกันกับสถาบันเฉพาะทาง โดยให้คำแนะนำต่างๆที่เกี่ยวกับข้อควรรู้ในการประกอบการตามแนวการค้าชายแดนแห่งนี้ เพื่อการขยายขยายกิจการอย่างเข้มแข็งของผู้ประกอบการรายใหม่ที่เป็นขึ้นเป็นตอน และการได้รับการรันดีด้านคุณภาพการให้บริการ ส่งออกข้ามพรมแดนที่แผ่ขยายพื้นที่ตลาดพม่าในวงกว้างมากขึ้นในยุคปกติใหม่ (New Normal)
<p>ปัจจัยด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ (CF)</p>	<p>ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ (CF1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - โรงงานผลิตมีรูปแบบของสินค้าและราคาที่ไม่ค่อยแตกต่างกัน ก่อให้เกิดการเปรียบเทียบความคุ้มค่าด้านราคาและคุณภาพสินค้าของกลุ่มผู้ประกอบการก่อนการซื้อค่อนข้างสูง - การเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ตลาด (Market Demand) อย่างฉับไว ทำให้มีสินค้าเครื่องนุ่งห่มใหม่ๆเกิดขึ้นอยู่เสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> - การประชาสัมพันธ์แหล่งวัตถุดิบสำหรับโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่มโดยภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อความสะดวกทางการค้าและสนับสนุนให้เกิดการผลิตเครื่องนุ่งห่มใหม่ๆที่มีความพิเศษ โดดเด่นเหนือคู่แข่งและทันยุคทันสมัย สินค้าตรงปก ราคาเหมาะสม เนื้อผ้าดี สีเสื่อและขนาดเสื่อครบ ใช้วัตถุดิบที่ได้รับมาตรฐานในการผลิตและตรงตามรูปแบบสินค้า เครื่องนุ่งห่มที่ผู้บริโภคต้องการมากขึ้น สามารถจำหน่ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มออกสู่ตลาดพม่าที่มีคุณภาพ เพิ่มยอดจำหน่ายและสร้างการยอมรับในตราสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากไทย
	<p>การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (CF2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก มีระดับการใช้เทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ - กลุ่มผู้ประกอบการมีอุปสรรคในการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดอบรมแก่ทรัพยากรบุคคลให้มีพหุทักษะที่หลากหลาย (multi skills) (Fekri et al., 2024) ทำกิจกรรมใดๆทั้งในโลกออนไลน์หรือภายในงานสัมมนา งานจัดประชุมวิชาการหรืองานอีเวนต์สำคัญต่างๆที่สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการและแรงงานมีทักษะความรู้ฝีมือดี เช่น นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 4.27 ผลการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรม (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยเชิงลบ	โซ่คุณค่าใหม่
	<p>- ผู้ประกอบการยังขาดทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ เช่น การสื่อสารภาษาและทักษะที่จำเป็นในสายงาน เป็นต้น ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในรายละเอียดของงานและเป็นอุปสรรคต่อการค้าพรมแดน</p>	<p>ภาษาและการสื่อสาร เป็นต้น เพื่อยกระดับความคิด สติปัญญาและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ถึงวิธีการหรือเทคนิคใหม่ๆ ที่ใกล้เคียงกับส่วนงาน เนื่องจากผลของการเพิ่มความชำนาญงานของทรัพยากรบุคคลเหล่านี้จะช่วยเพิ่มคุณภาพในการทำงานของสถานประกอบการในยุคปกติใหม่</p>
	<p>คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า (CF3)</p> <p>- ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย เผชิญหน้ากับปัญหาของโรงงานผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มไม่สามารถผลิตสินค้าจำหน่ายสู่ตลาดได้ในปริมาณที่ครบถ้วนและมากพอ ทำให้เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ค้างสต็อกนานและใช้จำหน่ายสู่ตลาดไทย-พม่าขาดประสิทธิภาพด้านมาตรฐานและคุณสมบัติของสินค้า เช่น สีเลื้ดตก ลวดลายจางหาย กระจุกเมล็ดหลุด เป็นต้น มีผลให้ยอดขายคำสั่งซื้อจากผู้บริโภคชาวพม่าลดน้อยลง</p>	<p>- ผู้บริโภคในตลาดพม่ามีการกำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานสินค้าที่สูงขึ้นในยุคปกติใหม่ การให้บริการผู้บริโภคที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ทางการตลาด โดยให้บริการหลังการขายแก่ผู้บริโภคชาวพม่า เช่น การโทรติดต่อหาผู้บริโภค เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริโภคไม่มีปัญหาใดๆ กับตัวสินค้า การสอบถามและสนับสนุนผู้บริโภคผ่านช่องทางต่างๆ การอัปเดตล่าสุดให้กับผู้บริโภคด้วยการแจ้งเตือนเกี่ยวกับคุณลักษณะใหม่ๆ ของสินค้าที่จะออกแบบมาใหม่ เพื่อภาพลักษณ์การยอมรับสินค้าและองค์กรจากผู้บริโภค เป็นต้น เพราะนอกจากจะเป็นการสร้างความรู้สึกปลอดภัยเมื่อใช้สินค้าแล้ว ยังช่วยให้รู้สึกถึงความไม่ลำสมัยและอิงกระแสสังคม และรับรู้ความต้องการล่าสุดของผู้บริโภคอย่างแท้จริง</p>
	<p>กลยุทธ์ทางธุรกิจ (CF4)</p> <p>- กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ทำให้ผู้ประกอบการขายราคาได้ไม่สูงนัก ทำให้กำไรโดยรวมลดลง</p>	<p>- การพิจารณากลยุทธ์ต่างๆ ทางธุรกิจ (Ramanathan, 2012) อาทิเช่น การวิจัยตลาด (Market Research) (Hamlin et al., 2016) เพื่อระบุกลุ่มเป้าหมายและปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เหมาะสม ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภครายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- การสำรวจความมั่งหวังของผู้บริโภคที่มีความอ่อนไหวด้านราคาสินค้า และใช้กลยุทธ์การเข้าถึงตลาด การเจรจาต่อรองราคาสินค้ากับคู่ค้า และระบบนิเวศของผู้จัดจำหน่าย (Goswami et al., 2024) เพื่อกำหนดมาตรฐานราคาตลาดในการขาย สินค้า เพื่อทำกำไรโดยรวมของธุรกิจที่สูงขึ้น</p>

ห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

พื้นที่ยุทธศาสตร์	โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร - การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการผลิตสินค้า - ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ในการผลิตสินค้า				
	การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล - การใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร - การบอกรับฟังความคิดเห็นในการทำงานอย่างชัดเจน การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติการ การฝึกพูดทักษะและจัดฝึกอบรมความรู้ใหม่ๆที่เกี่ยวกับงาน เป็นต้น - การจัดให้มีองค์ประกอบนำไปสู่ความพึงพอใจของงาน				
	การวิจัยสินค้าและการพัฒนาเทคโนโลยี - สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสินค้าจากภาครัฐหรือเอกชน - การวิจัยปริมาณความต้องการของตลาดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง - การเปิดสาขาย่อยสำหรับการวิจัยและพัฒนาสินค้า				
	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน - การประชาสัมพันธ์แหล่งวัตถุดิบเครื่องนุ่งห่มโดยภาครัฐและเอกชน - การจัดซื้อจัดหาและรักษาคุณภาพวัตถุดิบสินค้าให้ได้มาตรฐานสากลและคงสภาพที่ดีภายใต้อากาศร้อนชื้น				
โลจิสติกส์ขาเข้า - การแพร่กระจายแหล่งอุปทานและกระชับความเชื่อมโยงระหว่างอุปทาน - การสร้างความสัมพันธ์กับภาคผลิต - การมีแหล่งวัตถุดิบทางเลือกอื่น - การติดตามความเสี่ยงในโซ่อุปทานและการพัฒนาแผนฉุกเฉินทางการตลาด - สร้างความร่วมมือกับสถาบันเฉพาะทางและผู้ผลิตในท้องถิ่น	การดำเนินงาน - การจัดการสินค้าคงคลัง - การคาดการณ์ความต้องการที่แม่นยำ - การบำรุงรักษาสต็อกที่ปลอดภัย - การเพิ่มประสิทธิภาพคลังสินค้า - การปรับปรุงอัตราการผลิตสินค้าคงคลัง - การใช้เทคโนโลยีการจัดการสินค้าคงคลังที่รวดเร็วและทันสมัย	โลจิสติกส์ขาออก - การเข้ามาตรวจรักษาความปลอดภัยทางกรมศุลกากร - การจัดการต้นทุนค่าขนส่ง - การลงทุนในซอฟต์แวร์การจัดการการขนส่ง - การสำรวจความพร้อมในการจัดส่งสินค้ากับธุรกิจใกล้เคียง - การผลักดันการรวมกลุ่มวิสาหกิจเพื่อประชาสัมพันธ์ด้านพิธีการศุลกากรและการนำเข้า-ส่งออกสินค้า	การตลาดและการขาย - การพิจารณากลยุทธ์ต่างๆทางธุรกิจ - การใช้ฐานข้อมูลองค์กรสำรวจโอกาสในการกระจายสินค้า - การกำหนดกลุ่มเป้าหมายพม่า - การนำเสนอสินค้าที่แปลกใหม่และหลากหลายขึ้น - สร้างความตระหนักของการเดินทางมาซื้อสินค้าที่หน้าร้านมากขึ้น	การให้บริการ - การบริการผู้บริโภคที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ทางธุรกิจด้านการใช้สื่อสังคมในการติดต่อทำมาค้าขาย - การให้บริการผู้บริโภคที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ทางธุรกิจด้านการบริการหลังการขายที่เข้าใจ และเป็นທີ່จดจำให้กับผู้บริโภคชาวพม่า - การแนะนำวิธีการใช้เครื่องขายโทรศัพท์อย่างถูกต้องให้กับลูกค้า	
กิจกรรมหลัก					

ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ภาพที่ 4.13 ห่วงโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

ที่มา : ผู้วิจัย

จากผลการวิจัยการออกแบบโซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนตามทฤษฎีโซ่คุณค่าของ Porter (1985) และจากการวิเคราะห์ปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) ข้างต้น สอดคล้องกับผลวิจัยของ Magretta (2014) ที่ศึกษาพบว่า การสร้างโซ่คุณค่าใหม่ที่เหมาะสมต่อการกระจายรายได้สู่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมนั้น ต้องอาศัยการวิเคราะห์โซ่คุณค่าในแต่ละธุรกิจ เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะสามารถทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันกับเจ้าของกิจการรายเดิม การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าโดยภาพรวมของแต่ละประเภทสินค้า จึงเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่จะช่วยในการวิเคราะห์กิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Feller et al. (2006) ที่ศึกษาพบว่า โซ่คุณค่าใหม่ (New Network Value Chain) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ใช้สินค้าและบริการที่ดำเนินเป็นลำดับต่อเนื่องกัน เพื่อการวิจัยและออกแบบ การผลิตและการดำเนินงาน การตลาดและการขาย การจัดส่งและการให้บริการ และการสนับสนุนสินค้าและผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบคุณค่า (Value System) ที่เป็นกลุ่มของกิจกรรมหลายกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าและมีได้พิจารณาว่าใครเป็นผู้ดำเนินการกิจกรรมเหล่านี้ เป็นห่วงโซ่ของกิจกรรมที่ทำให้ผลผลิตมีคุณค่ามากกว่าผลรวมของคุณค่าในแต่ละกิจกรรม เน้นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าในสายตาของผู้บริโภค เพื่อเพิ่มคุณค่าโดยตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออกไป และเพิ่มกิจกรรมบางอย่างที่ให้มีคุณค่าและช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Helstad (2006) ที่พบว่า การจัดซื้อจัดหาครอบคลุมถึงกิจกรรมทั้งหมดที่มีความจำเป็นในการสั่งซื้อ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าจากแหล่งผลิต เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายสุดท้าย ซึ่งมักประกอบไปด้วยการจัดซื้อ การเก็บรักษา การรับสินค้า การตรวจสอบการรับเข้าสินค้า จึงถือได้ว่าการบริหารจัดการโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมที่สนับสนุนเรื่องการจัดหา จะช่วยลดต้นทุนราคาและต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบ ตลอดจนเป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในระดับต่างๆ ถือเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมหลักภายในโซ่คุณค่าให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

4.5 แนวทางการเพิ่มศักยภาพอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอเสนอแนวทางการจัดการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของปัจจัยย่อยเชิงลบ 5 อันดับแรกจากการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) ดังนี้

1. ด้านภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า ซึ่งจากการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบ ถือว่าเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด และควรหาแนวทางแก้ไขปัญหาก่อน เพราะจะมีผลกระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมมากที่สุด ในการทำงาน หากสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มปล่อยปละละเลยด้านภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า ทั้งด้านราคาหรือคุณภาพสินค้า เช่น สินค้าบางประเภทมีการกำหนดมาตรฐานราคาตลาดที่มีผลต่อความได้เปรียบของผู้ประกอบการในการรักษาราคาที่แข่งขันได้ ไม่สามารถตั้งราคาที่ยืดหยุ่นในการขายให้กับกลุ่มผู้บริโภคเพื่อเก็งกำไรที่สูงขึ้นได้ ลดความไว้วางใจในตัวสินค้าของผู้บริโภค ขาดการสร้างภาพจำในตัวสินค้าของผู้บริโภค เป็นต้น โดยแนวทางในการจัดการปัญหา อาจทำได้โดยแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 การระบุให้ชัดเจนว่าสินค้าของสถานประกอบการคืออะไร

เริ่มต้นจากการที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยควรระบุอย่างชัดเจนว่าสินค้าของสถานประกอบการ คือ สินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทเสื้อยืด เสื้อโปโล เสื้อเชิ้ต เสื้อแจ็กเก็ตหรือเสื้อกีฬา เพื่อเป็นการแสดงจุดยืนทางการตลาดและการขายที่ชัดเจนสู่สายตาผู้บริโภค ตลอดจนพิจารณาองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในด้านราคาและคุณภาพสินค้าที่แข่งขันได้ในตลาดมากขึ้น

1.2 กำลังนำเสนอสินค้าหรือบริการอะไรให้กับผู้บริโภค

หลังจากผู้ประกอบการระบุสินค้าที่ใช้จำหน่ายและส่งออกให้กับกลุ่มผู้บริโภค ควรพิจารณาในเรื่องของการให้บริการผู้บริโภคอย่างน่าประทับใจ เช่น ต้องการนำเสนอสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีคุณสมบัติของสินค้าตรงตามมาตรฐานสากล ราคายุติธรรมและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ตลอดจนการให้บริการที่เป็นมิตรและดูแลใส่ใจผู้บริโภคอย่างเป็นกลางและเท่าเทียม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้สินค้าและองค์กร เป็นต้น

1.3 เหตุใดผู้บริโภคถึงต้องสนับสนุนหรืออุดหนุนสินค้าของสถานประกอบการ

โดยทั่วไป กลุ่มผู้บริโภคมักนิยมชมชอบสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่ตอบโจทย์ความคาดหวังในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติของเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ทนทาน ลวดลายบนผ้าที่สวยงาม สีเสื้อผ้าที่หลากหลาย การใช้วัตถุดิบและส่วนผสมในการผลิตที่มีคุณภาพ ตลอดจนจำนวนเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ครบถ้วนต่อคำสั่งซื้อ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้คือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริโภคตัดสินใจอุดหนุนสินค้าของสถานประกอบการ เพื่อประโยชน์ในการใช้สอยที่จะได้รับการบริโภคสินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทต่างๆ

1.4 การจัดทำ SWOT Analysis

หลังจากการกำหนดแนวคิดการสร้างภาพลักษณ์สินค้าของสถานประกอบการแล้ว ควรทำความเข้าใจสถานประกอบการนั้นๆว่าอยู่ ณ จุดใด วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด เพื่อจะได้เข้าใจและมองเห็นภาพรวมทั้งหมด และนำมาปรับใช้กับการสร้างภาพลักษณ์เครื่องนุ่งห่มของสถานประกอบการนั้นๆ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างการจัดทำ SWOT Analysis (Dvorak et al, 2024) ของสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มประเภทเสื้อยืดมาพอสังเขป เช่น

- **วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) :** มีโครงสร้างองค์กรที่แข็งแกร่ง ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในการประกอบกิจการนำเข้าและส่งออกสินค้ากว่า 20 ปี มุ่งเน้นการจำหน่ายและส่งออกสินค้าที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และการให้บริการกลุ่มผู้บริโภคอย่างมีจริยธรรมในวิชาชีพ เป็นต้น
- **วิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) :** แรงงานยังมีอุปสรรคทางภาษา (Language Barrier) (Vucko et al, 2024) ทำให้เผชิญความท้าทายในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรที่ต่างภาษาและต่างวัฒนธรรม ตลอดจนเป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค เป็นต้น
- **วิเคราะห์โอกาส (Opportunities) :** ยึดมั่นในการแสวงหาช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่แพร่หลายและเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคมากขึ้น โดยเฉพาะการนำแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซเข้ามาใช้ในการทำงานในสังคมยุคปกติใหม่ (New Normal) เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ เป็นต้น
- **วิเคราะห์อุปสรรค (Threats) :** การเผชิญกับปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมืองของประเทศพม่า ทำให้ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการขนส่งข้ามพรมแดน (Vink et al, 2022) ทำให้กำลังซื้อของประชาชนภายในประเทศหรือการบริโภคของภาคเอกชนลดน้อยลง เป็นต้น

1.5 การระบุให้ชัดเจนว่ากลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายคือใครบ้าง

โดยแนวทางการระบุกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายที่ชัดเจน จะช่วยให้ภาพลักษณ์ของสินค้ามีความแข็งแกร่งและดึงดูดกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้นในยุคปกติใหม่ (New Normal) เช่น นอกจากผู้บริโภคในพื้นที่แล้ว ยังครอบคลุมไปถึงกลุ่มผู้บริโภคชาวพม่าใน 3 จังหวัดของรัฐฉาน ประเทศพม่า ได้แก่ ทำจีเหล็ก เมืองสาด และเซียงตุง เป็นต้น เพื่อให้รู้ว่ากลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายกำลังต้องการซื้อสินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทใด อยากได้สินค้านี้อย่างไร เพื่อให้ผู้ประกอบการไทยจะทำการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างตรงจุด นำเสนอคอนเทนต์ที่ดึงดูดใจผู้บริโภคในช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ได้อย่างเหมาะสม

1.6 การกำหนดคุณค่าที่แท้จริงให้กับสินค้าเครื่องนุ่งห่ม

ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยควรกำหนดคุณค่า (Value) ของสินค้าให้เด่นชัด เพื่อแสดงให้เห็นว่าสินค้าที่ออกแบบและผลิตสร้างสรรค์ขึ้นมานั้น ช่วยสนับสนุนและตอบโจทย์ผู้บริโภคในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นรากฐานที่ทำให้ผู้บริโภคมองเห็นภาพโดยรวม (Hold Pictures) ของสินค้า เช่น สามารถสวมใส่เสื้อยืดในช่วงฤดูร้อน สวมใส่เสื้อโปโลในการประชุมหรือการประกอบกิจการเฉพาะกิจต่างๆ สวมใส่เสื้อแจ็คเก็ตในช่วงฤดูหนาว และสวมใส่เสื้อกีฬาในยามออกกำลังกาย เป็นต้น

1.7 ความชัดเจนของโทนและน้ำเสียง (Brand Voice)

ในทุกๆครั้งที่สินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทหนึ่งๆมีการติดต่อสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้บริโภค รูปแบบต่างๆ ผู้บริโภคจะพร้อมจดจำแนวทางที่ผู้ประกอบการสื่อสารออกไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้คำพูด รวมถึงโทนและน้ำเสียง (Brand Voice) (Barcelos et al, 2018) ที่ถูกถ่ายทอดผ่านการสื่อสารทางการตลาดในทุกรูปแบบ ทั้งแบบออนไลน์บนสื่อสังคมออนไลน์และแบบออฟไลน์ที่หน้าร้าน ซึ่งจะสะท้อนภาพลักษณ์และบุคลิกภาพของสินค้า (Product Image and Personality) ที่เข้าไปอยู่ในใจของกลุ่มผู้บริโภคได้ในระยะยาว เช่น สินค้าคูโคคเด่นและเรียบหรู ภูมิความเป็นทางการและชวนเชื่อ หรือดูเรียบง่ายสบายๆ เป็นต้น

2. ด้านการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ ซึ่งจากการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบที่เกิดขึ้นในตารางที่ 4.26 พบว่า ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขาดการวางแผนและดูแลจัดการที่เป็นระบบและมีคุณภาพ เนื่องจากสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจยังมีความรู้ทางการตลาดที่ไม่มากพอ ทำให้ขายสินค้าได้ปริมาณค่อนข้างน้อย และผู้ประกอบการพบกับความท้าทายและข้อจำกัดของตลาดส่งออกในพม่าที่ยังมีพื้นที่คลัสเตอร์ (Cluster) รวมอยู่แต่ในจังหวัดรัฐฉาน โดยให้บริการในเมืองหลักสามเมือง ได้แก่ ท่าลี่เหล็ก เมืองสาครและเชียงตุง ซึ่งยังมีอุปสรรคต่อการขยายคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมในภูมิภาคนี้ โดยแนวทางในการจัดการปัญหาด้านการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ อาจทำได้โดยแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.1 การกำหนดทิศทางและแผนการพัฒนาอุตสาหกรรม

โดยหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ควรเข้ามากำกับดูแลและร่วมกำหนดนโยบาย งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง SMEs (Small and medium-sized enterprises) ตามสมควร เพื่อการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น

- 1) การสนับสนุน โครงการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันแก่ผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 2) การร่วมทุนกับผู้ประกอบการชั้นนำที่มีศักยภาพ ในภูมิภาคของประเทศและต่างประเทศมากขึ้น
- 3) การรวมกลุ่มแบ่งปันข้อมูลทางเทคโนโลยีและการจับคู่ธุรกิจอย่างสร้างสรรค์ในยุคปกติใหม่
- 4) การให้บริการทางการตลาดและการขายอย่างทั่วถึงตามแนวเขตพรมแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน เพื่อให้ภาพรวมการพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจของภูมิภาคดำเนินไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

2.2 การพัฒนาการรวมกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรม (รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ, 2547) และพัฒนาภาคที่เกี่ยวข้องภายในอุตสาหกรรมให้เกิดความเข้มแข็ง

โดยหัวใจสำคัญของการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ให้สำเร็จ คือ ปัจจัยแวดล้อมภายในกลุ่มธุรกิจ โดยผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยและภาคที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาการรวมกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรมได้แก่

1) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการค้าพรมแดนบนสื่อออนไลน์ การปรับมุมมองความคิดตามกระแสโลกใหม่ และการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรมอย่างมีแบบแผนเป็นรูปธรรม

2) การต่อยอดศักยภาพการผลิตสินค้าและสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าใหม่ๆกับภาคีผลิตรายอื่นในยุคปกติใหม่ (New Normal)

3) การสร้างความร่วมมืออย่างเหนียวแน่นของกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรมตามแนวการค้าพรมแดนเพื่อขยายตลาดใหม่ที่มีแนวโน้มการเติบโตที่ดีในพม่า เช่น ตลาดเมืองไต๋น ตลาดเมืองลา ตลาดเมืองยอง และตลาดตองจีในรัฐฉาน ตลอดจนตลาดในภาคมันตะเลย์ ประเทศพม่า เป็นต้น เพื่อเป็นการริเริ่มสู่การพัฒนาและขยายคลัสเตอร์อุตสาหกรรมที่กว้างมากขึ้น เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศจากภาคการส่งออกสินค้าและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มฯ

2.3 การส่งเสริมและสนับสนุนนิเวศอุตสาหกรรม (Eco Industry)

โดยมุ่งสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของพื้นที่การค้าพรมแดนให้เจริญเติบโตไปพร้อมกับความเจริญของสังคมและการรักษาสภาพแวดล้อมที่ได้อย่างสมดุลและยั่งยืน ดังนี้

1) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (The Board of Investment of Thailand: BOI) ซึ่งมีหน้าที่ส่งเสริมการลงทุนภายในประเทศไทย ทั้งในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและอำนวยความสะดวกด้านการลงทุนทางการค้า และการบริการสนับสนุนธุรกิจของอุตสาหกรรมต่างๆ

2) กระทรวงพาณิชย์ (Ministry of Commerce) ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการค้าภายในและระหว่างประเทศ ธุรกิจบริการ ทรัพย์สินทางปัญญา (Sun et al, 2024) และราชการอื่นๆตามที่มีกฎหมายกำหนด เพื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยอย่างแพร่หลาย สร้างภาพพจน์ที่ดี และเผยแพร่ความรู้ด้านสินค้าเครื่องนุ่งห่มไทยสู่ตลาดการค้าพรมแดนที่เข้าถึงกันมากขึ้น

3) การชักชวนทั้งแรงงาน นักธุรกิจ นักลงทุน ผู้ประกอบการต่างๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาชนในพื้นที่และนักวิชาการให้มุ่งความสนใจมาที่อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มตามแนวการค้าพรมแดนแห่งนี้ อันจะทำให้เกิดความเกี่ยวพันในด้านต่างๆ ทั้งการเผยแพร่องค์ความรู้ ต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง การส่งเสริมงานวิจัยสินค้าและการตลาด เป็นต้น เพื่อนำไปสู่อุตสาหกรรมเชิงนิเวศที่ดี (Peng et al, 2023) เกิดการเชื่อมโยงตลอดโซ่คุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ และการเติบโตของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในยุคปกติใหม่ (New Normal)

2.4 การเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคปกติใหม่ (New Normal)

การที่โครงสร้างของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มตามแนวเขตพรมแดนนี้มีขนาดค่อนข้างเล็ก ทำให้การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวท่ามกลางสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 ที่รุนแรงดำเนินไปในเส้นทางที่ถูกต้อง (Right Track) โดยเฉพาะการที่ผู้ประกอบการต้องเตรียมพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวเข้าสู่สังคมยุคปกติใหม่ (New Normal) เช่น การวางแผนกระบวนการดำเนินงาน ใช้อุปทานอย่างละเอียดรอบคอบ การศึกษาข้อมูลสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจของภูมิภาคและประเทศ

การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างการเติบโตในกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรม และป้องกันภัยคุกคามและความเสี่ยงต่อเหตุที่ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นต้น

2.5 การนำผลงานวิจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์

โดยพึ่งพาความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการไทยกับสมาชิกกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนานวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ อันประกอบไปด้วยนวัตกรรมสินค้า นวัตกรรมในกระบวนการผลิต และนวัตกรรมการบริการ เช่น

- **นวัตกรรมสินค้า (Product Innovation)** การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสินค้าเครื่องนุ่งห่มสีเขียวและกระดุนโมเดลธุรกิจแบบ BCG (Bio Economy, Circular Economy and Green Economy) (Rani et al, 2024) ธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น เพราะนอกจากจะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเครื่องนุ่งห่มแล้ว ยังเป็นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Reducing Greenhouse Gas Emissions) ได้อีกทางหนึ่ง เป็นต้น

- **นวัตกรรมในกระบวนการผลิต (Process Innovation)** การพัฒนานวัตกรรมด้านการผลิตเครื่องนุ่งห่ม ทั้งเทคโนโลยีเครื่องจักร จักรปักผ้า จักรเย็บ เครื่องพิมพ์ลายผ้าแบบดิจิทัล ผ้าคุณสมบัติพิเศษ อุปกรณ์เสริมและซอฟต์แวร์ที่ทันสมัย เป็นต้น

- **นวัตกรรมการบริการ (Service Innovation)** การนำนวัตกรรมการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนการให้บริการ เพื่อบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค โดยมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกและความรวดเร็วในการสั่งซื้อสินค้าของกลุ่มผู้บริโภค เพื่อสร้างความแตกต่างในการบริการและสร้างความพึงพอใจของผู้บริโภค เป็นต้น

โดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า นวัตกรรมในกระบวนการผลิตและนวัตกรรมการบริการสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มข้างต้น จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมสู่เชิงพาณิชย์ (Commercial Use) (Oshiro & Tarui, 2023) เพื่อประโยชน์ทางการค้าตามแนวพรมแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน เช่น การนำสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่บริโภคไปเป็นตัวแทนเสื้อผ้าในการขายต่อในตลาดพม่า การนำไปต่อยอดทำเป็นโลโก้ร้านค้าของตัวเอง เป็นต้น

2.6 การรวมกลุ่มกันเป็นพันธมิตรอุตสาหกรรมชาติแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและบอกต่อแบบปากต่อปากระหว่างผู้บริโภค

เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มกับอุตสาหกรรมบริการขนส่งสินค้าภายในโซ่อุปทานที่ทำหน้าที่ในการเคลื่อนย้ายสินค้า ลำเลียงสินค้าและขนส่งสินค้าจากแหล่งนำเข้าสินค้านำมายังสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงราย เพื่อการจำหน่ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มในพื้นที่และส่งออกข้ามพรมแดนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สมาชิกเครือข่ายพันธมิตรอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้รับโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูล รับทราบข้อมูลข่าวสาร อัปเดตเทคโนโลยี รวมถึงกิจกรรมสำคัญภายในโซ่อุปทานที่จะเกิดขึ้นในยุคปกติใหม่ และเพื่อการบอกต่อแบบปากต่อปากหรือการตลาดไวรัล (Viral Marketing) ของกลุ่มผู้บริโภค สร้างภาพจดจำที่ดีให้กับสินค้าและองค์กร (นพคุณ บุญกระพือ และรุ่งธรรม ธรรมรักษ์, 2561)

3. **ด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ** ซึ่งจากการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยเชิงลบ พบว่า ผู้ประกอบการมักใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ทำให้ขายในราคาที่ไม่สูงเท่าไรนัก และกำไรโดยรวมลดลง โดยทั่วไป ปัจจัยพื้นฐานของการตั้งราคาสินค้าคือ ต้นทุน (Cost) จุดยืนของสินค้า (Position) คู่แข่ง (Competitor) และกลุ่มเป้าหมาย (Target) นอกจากนี้ การวิเคราะห์กลยุทธ์การตั้งราคา (Pricing Strategy) (Zong et al, 2024) จะช่วยเพิ่มยอดขายและสร้างผลกำไรที่ค่อนข้างมากในสังคมยุคปกติใหม่ อาจทำได้โดยแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

3.1 การรวบรวมข้อมูลของกลุ่มผู้บริโภค

โดยหลังจากผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยรวบรวมข้อมูลของกลุ่มผู้บริโภคแล้ว จะทำการวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มผู้บริโภค เพื่อตั้งเป้าหมายสู่การเพิ่มโอกาสทางการขายและตอบโต้ภัยความคาดหวังของผู้บริโภค (พลกฤต โสลาพากุล, 2564) โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎี 6W1H เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งประกอบไปด้วย Who? What? Where? When? Why? Whom? และ How? เพื่อให้ได้คำตอบ 7 Os อันประกอบด้วย Occupants, Objects, Objectives, Organizations, Occasions, Outlets และ Operations โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Who (ใคร)** คือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้ประกอบการต้องการ เป็นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในเชิงประชากร เพื่อให้ได้ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย (Occupants) ที่ต้องการประกอบด้วยทางด้านประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ จิตวิทยาหรือจิตวิเคราะห์ และพฤติกรรมศาสตร์
- **What (อะไร)** คือกลุ่มเป้าหมายต้องการอะไร เป็นการค้นหาว่าสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการซื้อ (Objects) คืออะไร เช่น กลุ่มผู้บริโภคต้องการคุณสมบัติหรือองค์ประกอบของสินค้า (Product Component) อย่างไร โดยอาจจะดูจากพฤติกรรม วิถีชีวิตและความชอบต่างๆ เป็นต้น
- **Where (ที่ไหน)** คือกลุ่มเป้าหมายอยู่ที่ไหน เป็นการหาช่องทางที่กลุ่มเป้าหมายใช้บริโภคหรือมองเห็นสินค้าและบริการ ซึ่งอาจจะไม่ใช่แค่หน้าร้านที่เปิด แต่ยังรวมถึงบนแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ
- **When (เมื่อไหร่)** คือกลุ่มเป้าหมายบริโภคสินค้าหรือใช้บริการเมื่อไร เป็นการสำรวจโอกาสในการบริโภคสินค้า (Occasions) ของกลุ่มเป้าหมาย เช่น สำรวจดูว่ากลุ่มเป้าหมายบริโภคสินค้าหรือใช้บริการของสถานประกอบการในช่วงเดือนใดของปี หรือช่วงฤดูกาลใดของปี ช่วงวันใดของเดือน เพื่อนำมาวางแผนการตลาดในช่วงที่กลุ่มผู้บริโภคต้องการมากที่สุด
- **Why (ทำไม)** คือทำไมกลุ่มเป้าหมายต้องเลือกบริโภคสินค้าและบริการจากสถานประกอบการ เป็นการหาวัตถุประสงค์ในการบริโภค (Objectives) โดยวิเคราะห์ว่าสินค้าหรือบริการ สามารถตอบโต้หรือแก้ไขปัญหาก็กับกลุ่มเป้าหมายได้มากน้อยเพียงไร ซึ่งต้องศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรบริโภค ได้แก่ ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยเฉพาะบุคคล
- **Whom (ใคร)** คือ ใครที่ส่งผลต่อการตัดสินใจบริโภคสำหรับกลุ่มเป้าหมายบ้าง เป็นการค้นหาบทบาทของกลุ่มต่างๆ (Organizations) ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจบริโภค โดยนำมาใช้ปรับปรุงกลยุทธ์การโฆษณา กลยุทธ์การส่งเสริม การตลาดโดยใช้กลุ่มผู้มีอิทธิพล (Influencer) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะในบางครั้งผู้บริโภคไม่ได้เชื่อในประสิทธิภาพของสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังเชื่อในคำบอกเล่าจากผู้บริโภคตัวจริงด้วย

- **How (อย่างไร)** คือ กลุ่มเป้าหมายตัดสินใจบริโภคหรือใช้บริการอย่างไร เป็นการหาขั้นตอนในการตัดสินใจบริโภค (Operation) ประกอบด้วย การรับรู้ปัญหา การค้นหาข้อมูล การประเมินผลทางเลือก การตัดสินใจบริโภคและความรู้สึกภายหลังการบริโภค ซึ่งจะทำให้เห็นวิธีการและขั้นตอนที่นำไปสู่การตัดสินใจบริโภคมากขึ้น เช่น ตัดสินใจจากการเห็นโปรโมชัน มีบริการที่สะดวกและตอบโจทย์ความต้องการที่ดี เป็นต้น

3.2 พนักงานขาย คือ ผู้ที่จำหน่ายสินค้าของสถานประกอบการให้กับผู้บริโภค

พนักงานขายมีความสำคัญต่อสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่ม เพราะพนักงานที่ประสบผลสำเร็จคือผู้ที่สามารถทำอะไรให้แก่องค์กร ทำให้ผู้บริโภคยอมชำระเงินเพื่อสินค้าที่ต้องการ และในบางกรณีผู้บริโภคอาจบริโภคสินค้าและบริการบางประเภทที่ไม่ได้ต้องการอย่างแท้จริง จึงเป็นสาเหตุที่พนักงานขายจำเป็นต้องทำให้ผู้บริโภครู้สึกพึงพอใจและสบายอกสบายใจ เพื่อที่จะสามารถจำหน่ายสินค้าและบริการบางอย่าง นอกจากนี้ พนักงานขายมักได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ เนื่องจากรับหน้าที่ลดช่องว่างระหว่างความต้องการของผู้บริโภคต่อสินค้าที่องค์กรเสนอขาย เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้คือ เหตุผลที่สำคัญที่พนักงานขายจะทำให้ยอดขายสินค้าเพิ่มสูงขึ้น และสร้างผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเลิศขององค์กรในระยะยาว เพราะฉะนั้น การสร้างความภักดี การรักษาผู้บริโภค และการติดตามหลังการขายของพนักงานขายจึงเป็นส่วนสำคัญต่อธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในยุคปกติใหม่ (Shoosanak & Hengmeechai, 2013)

3.3 การจัดทำเว็บไซต์เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า (Market Development)

โดยการจัดทำเว็บไซต์เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าเครื่องนุ่งห่มของสถานประกอบการ ถือเป็นวิธีการกำหนดกลยุทธ์ช่องทางการจำหน่ายที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ช่วยสร้างช่องทางโอกาสสำหรับจำหน่ายสินค้าและผลกำไรที่สูงขึ้น อีกทั้งไม่จำเป็นต้องกังวลเรื่องเวลาเปิด-ปิดร้าน เนื่องจากเว็บไซต์ออนไลน์เปรียบเสมือนบ้านของธุรกิจ ใช้งบน้อย ไม่ต้องลงทุนเยอะเท่าทำหน้าร้าน และสามารถเริ่มทำได้โดยทันที นอกจากนี้ ข้อมูลต่างๆบนเว็บไซต์ สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด สร้างความน่าเชื่อถือให้กับธุรกิจ และมอบความสะดวกสบายแก่ผู้บริโภคอย่างดีที่สุด เช่น การติดต่อสอบถามข้อมูลสินค้า การสั่งซื้อออเดอร์สินค้า เป็นต้น ผลจากมีการเชื่อมต่อกับแพลตฟอร์มอื่นๆ ในสื่อสังคมออนไลน์ที่มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างไรเขตพรมแดนบนโลกอินเทอร์เน็ต (มณีรัตน์ รัตนพันธ์, 2558)

การจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์สินค้าให้น่าสนใจ สามารถทำได้ง่ายๆด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. **เทคนิคการใช้รูปภาพสินค้า พื้นหลังและลิบนเว็บไซต์ออนไลน์** เช่น สิ่งที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มต้องเน้นคือ การออกแบบและรายละเอียดของเสื้อผ้าแต่ละตัว รวมถึงสีของเสื้อผ้า รูปที่แสดงองค์ประกอบโดยรวมของสินค้าอย่างชัดเจน มีทั้งภาพเต็มตัว ภาพตอนสวมใส่ และภาพซูมรายละเอียดต่างๆ เป็นต้น

2. **การใช้เนื้อหาและคำบรรยายประกอบสินค้าที่อ่านง่าย มี Bullet Point** โดยสามารถใช้คำพูดต่อไปนี้อธิบายการให้บริการจำหน่ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มแบบสั้นๆ เช่น เสื้อยืดคอกกลม 150 บาท สวมใส่สบาย ลวดลายกราฟิกสุดคลาสสิก เนื้อผ้าทนทาน สีไม่ตก เหมาะกับทุกเพศทุกวัย เป็นต้น

3. **เลือกใช้คำที่เอื้อต่อ SEO (Search Engine Optimization) (Erdmann et al, 2022)** เพื่อให้ **ผู้บริโภคค้นหาได้ง่าย** โดยผู้ประกอบการควรเลือกใช้คีย์เวิร์ด (Keyword) หรือคำที่ผู้บริโภคนิยมค้นหาบน Google รวมไปถึงการสร้างเนื้อหาที่มีคุณภาพ มีความสดใหม่หรือในรูปแบบอินโฟกราฟิก (Infographic) ก็จะสามารถดึงดูดผู้บริโภคให้เข้ามาสนใจในเว็บไซต์ได้มากยิ่งขึ้น

4. **หลักในการสร้าง Promotion Popup และสร้าง Call-to-Action** ให้น่าสนใจยิ่งขึ้น โดยการสร้าง Promotion Popup คือการแจ้งประกาศข่าวสารหรือโปรโมชั่นต่างๆ โดยแสดงผลบนหน้าเว็บไซต์ เมื่อมีผู้คนเข้ามาเยี่ยมชมเว็บไซต์ ส่วนการสร้าง Call-to-Action คือการนำเสนอขายสินค้าในออนไลน์ ซึ่งจะถูกนำเสนอออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น ปุ่มติดต่อบนเว็บไซต์ แบนเนอร์ ภาพกราฟิกที่ปรากฏตามส่วนต่างๆ บนเว็บไซต์ เพื่อให้คนที่เข้าชมเว็บไซต์กดเข้า Call-To-Action มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้สมัครสมาชิก กดสั่งซื้อสินค้า สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม หรือแชร์เนื้อหาไปยัง Social Media ต่างๆ เป็นต้น

5. **เพิ่มยอดขายด้วย Product Related (Gong, 2024)** คือการแนะนำสินค้าที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมให้กับผู้บริโภค นอกเหนือจากสินค้าที่ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกซื้อแล้ว เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการซื้อสินค้าอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้ เพราะมีความเป็นไปได้สูงที่ผู้บริโภคที่สนใจสินค้าเครื่องนุ่งห่มยี่ห้อหนึ่งแล้ว จะกำลังมองหาการบริโภคสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีคุณสมบัติที่คล้ายกัน

6. **เทคนิคการตั้งราคาให้น่าสนใจ โดยลงท้ายด้วยเลข 9 หรืออื่นๆ** คือการตั้งราคาสินค้าเครื่องนุ่งห่มให้น่าสนใจ จะสามารถส่งผลให้ยอดขายพุ่งสูงขึ้นได้ เช่น การตั้งราคาให้ดึงดูดใจด้วยกลยุทธ์ลงท้ายด้วยเลข 9 เช่น 99, 199, 299 บาท เป็นต้น นอกจากนี้ การรวมค่าขนส่งให้อยู่ในราคาสินค้า หรือแยกค่าขนส่งออกจากราคาสินค้า เช่น เสื้อกีฬา ราคาตัวละ 350 บาท ค่าส่ง 30 บาท หากซื้อ 2 ตัวขึ้นไปจัดส่งฟรี ในกรณีนี้สามารถเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้นได้ เพราะหากผู้บริโภคสั่ง 2 ตัวขึ้นไปจะไม่เสียค่าจัดส่ง เป็นต้น

7. **เลือกใช้ปุ่มบนหน้าเว็บไซต์ออนไลน์ให้ถูกวัตถุประสงค์** โดยทั่วไป เว็บไซต์ออนไลน์ที่มีระบบหรือฟีเจอร์ต่างๆ ให้เลือกใช้ มักจะมาพร้อมปุ่ม Call-to-Action โดยหน้าที่ของปุ่มนี้จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวิธีการบริโภคของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายหรือขึ้นอยู่กับสินค้าหรือบริการที่ต้องการนำเสนอขาย เช่น ปุ่มสำหรับสั่งซื้อ Shop Now (ซื้อเดี๋ยวนี้) หรือ Order Here (ซื้อที่นี่) เป็นต้น ปุ่มบนหน้าเว็บไซต์เหล่านี้เหมาะสำหรับสินค้าที่ผู้บริโภคสามารถตัดสินใจบริโภคได้เพียงแค่อ่าน โปรมอชั่น คำอธิบาย หรือต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เช่น เลือกซื้อเสื้อผ้า เป็นต้น

3.4 การพิจารณากลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดในยุคดิจิทัลที่กำลังเป็นที่นิยมและเปลี่ยนแปลงไปอย่างฉับไว

ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค โดยทั่วไป กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. **การโฆษณา** คือกลยุทธ์การนำเสนอสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง มีการระบุผู้ให้การสนับสนุนที่ชัดเจน การที่สถานประกอบการใช้การโฆษณาเป็นกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด เพื่อแจ้งข่าวสาร ชูใจ และเตือนความจำเกี่ยวกับสินค้าและบริการหรือนวัตกรรมอันทันสมัยที่มีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง (ภัทรานิษฐ์ ก้อนจันทร์เทศ, 2564)

2. **การประชาสัมพันธ์** คือกลยุทธ์ที่มีลักษณะของการส่งเสริมการตลาดที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สถานประกอบการ รักษาความนิยมและความเข้าใจอันดีระหว่างสถานประกอบการ กลุ่มผู้บริโภค ใกล้เคียงหมาย ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในอุตสาหกรรม

3. **การตลาดทางตรง** คือกลยุทธ์ที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพราะมีการประยุกต์ใช้การตลาดทางตรงในวงกว้างในธุรกิจต่างๆ ผลจากการมีค่าใช้จ่ายที่ถูกและเป็นกิจกรรมที่สามารถวัดผลได้ดี ถือเป็นช่องทางการสื่อสารทางการตลาดรูปแบบใหม่ที่กำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในสังคมปัจจุบัน

4. **การส่งเสริมการขาย** คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจูงใจที่เสนอคุณค่าพิเศษผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ใช้เทคนิคการโฆษณาและการส่งเสริมการขายเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการตลาด อาจทำโดยผ่านช่องทางไปรษณีย์ สิ่งพิมพ์ การจัดแสดงสินค้าและเครื่องมือการขายอื่นๆ เพื่อเพิ่มความพยายามในการขายของพนักงานขาย ทำให้มียอดขายที่เพิ่มสูงขึ้นและช่วยให้ผู้บริโภคหันมาบริโภคสินค้าเพิ่มขึ้น (Kotler and Keller, 2012)

3.5 กลยุทธ์การตั้งราคาในรูปแบบต่างๆ

การที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยเสาะหาและประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตั้งราคาในรูปแบบต่างๆ ในการจำหน่ายและส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มตามแนวพรมแดนนี้ จะช่วยดึงดูดกลุ่มผู้บริโภคให้บริโภคสินค้าในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นในยุคปกติใหม่ โดยขอเสนอกลยุทธ์การตั้งราคาที่กำลังเป็นที่นิยมในโลกธุรกิจ ดังนี้

1. **กลยุทธ์ตั้งราคาตามมูลค่า** คือการตั้งราคาตามที่คุณบริโภคยินดีจ่าย โดยอ้างอิงราคาและคู่แข่งในตลาด เพื่อเปรียบเทียบราคาที่เหมาะสม ราคาไม่ถูกหรือแพงจนเกินไป รวมถึงตอบโต้ภัยกำลังซื้อของผู้บริโภคชาวพม่า เพื่อเพิ่มความจงรักภักดีจากกลุ่มผู้บริโภค

2. **กลยุทธ์ตั้งราคาแบบรุกตลาด** คือการตั้งราคาต่ำกว่าสินค้าคู่แข่งในตลาด เพื่อดึงดูดผู้บริโภคจากนั้นค่อยๆปรับราคาขึ้นเมื่อสินค้าเป็นที่รู้จักมากขึ้น

3. **กลยุทธ์ตั้งราคาตามช่วงเวลา** คือการปรับราคาสินค้าที่สูงขึ้นในช่วงเวลานั้นๆ ที่อิงกับฤดูกาลงานอีเวนต์หรือวันสำคัญต่างๆ เช่น การขายเสื้อยืดในช่วงฤดูร้อน การขายเสื้อแจ็กเก็ตในช่วงฤดูหนาว การขายเสื้อกีฬาในช่วงมหกรรมกีฬา การขายเสื้อเซตในช่วงจัดประชุมวิชาการและอื่นๆ นอกจากนี้ การตั้งราคาตามช่วงเวลาดังกล่าว จะเป็นการลดราคาสินค้าที่ค้างสต็อกในช่วง Low Season ได้อีกทางหนึ่ง เป็นต้น

3.6 **กลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม (Blue Ocean Strategy) (Mirghaderi et al, 2023) หรือกลยุทธ์แห่งการแสวงหาทะเลแห่งใหม่** ผู้การเติบโตอย่างแท้จริง คือวิธีสร้างพื้นที่ตลาดใหม่ที่ปราศจากคู่แข่ง ทำให้สามารถทำกำไรเพิ่มมากขึ้น และช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ดียิ่งขึ้น ปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา อยู่เสมอ เน้นการสร้างความต้องการหรืออุปสงค์ขึ้นมาใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีอยู่เดิม และก่อให้เกิดความแตกต่าง คุณประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กรและผู้บริโภค จนกลายเป็นจุดแข็งของธุรกิจในยุคปกติใหม่ (New Normal) เช่น

- สร้างและขยายขอบเขตของคุณค่าในอุตสาหกรรมที่ทำอยู่
- บริหารต้นทุนในการผลิตและบริหารจัดการในองค์กรให้มีต้นทุนต่ำที่สุด เพราะยิ่งต้นทุนต่ำลงมากเท่าใด กำไรก็จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น
- พิจารณาองค์ประกอบที่ไม่มีความสำคัญ เพื่อตัดต้นทุนที่ไม่จำเป็น
- ตรวจสอบองค์ประกอบที่มีมากเกินไปจนความจำเป็นและปรับลดลงได้ เพื่อลดต้นทุนส่วนเกิน
- ปรับปรุงคุณภาพด้านราคาให้เข้ากับการใช้งานสินค้า และคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่เกิดขึ้น
- ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการให้บริการผู้บริโภค
- การแข่งขันภายในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันและมีจุดยืนของแบรนด์สินค้าที่ชัดเจน เป็นต้น

4. ด้านระบบสินค้าคงคลัง ซึ่งจากการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่า ผู้ประกอบการยังขาดองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการคลังสินค้ายุคใหม่ เช่น แนวคิดแบบบูรณาการทุกฝ่าย เพื่อลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างประโยชน์ แต่ยังคงมีประสิทธิภาพเช่นเดิม และผู้ประกอบการมักจะจัดหาวัตถุดิบและเครื่องนุ่งห่มทั้งจากผู้ผลิตในไทยและจีนมาจัดเก็บไว้ในคลังสินค้า แต่ในช่วงการระบาด COVID-19 ประสบปัญหาภาวะขาดแคลนอุปทาน ผลจากการปิดตัวของโรงงานผลิตในไทยและจีนชั่วคราว และมีถึงขั้นปิดถาวรจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19 และภาวะขาดแคลนแรงงาน โดยแนวทางในการจัดการปัญหาด้านระบบสินค้าคงคลัง อาจทำได้โดยแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

4.1 การบริหารสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยการแยกประเภทสินค้าด้วยรหัสสินค้าและกำหนด Stock Keeping Unit ให้สินค้าแต่ละหมวดหมู่มีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัด เพื่อให้การจัดส่งสินค้าสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำมากยิ่งขึ้น การเตรียมพร้อมงานอีเว้นท์และเทศกาลในฤดูกาลต่างๆ รู้ระยะเวลาจัดหาสินค้า ตรวจสอบคลังสินค้าประจำจัดระเบียบพื้นที่เก็บสินค้าและมีการอัปเดตจำนวนสินค้าที่นำเข้า-ออกตลอดเวลา (Tadayonrad & Ndiaye, 2023)

- การกำหนด Stock Keeping Unit เช่น ร้านเสื้อเชิ้ตมีสินค้าทั้งหมด 3 ขนาด ได้แก่ L , XL และ 2XL และมีสีให้เลือกทั้งหมด 5 สี คือ สีชมพู สีแดง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีดำ ซึ่งทั้งขนาดและสีจะมีการนำ SKU มาใช้เพื่อแยกสินค้าให้ละเอียดมากขึ้นและทุกสินค้าต้องมี SKU ของตัวมันเอง

- การกำหนดรหัสสินค้า (Parent SKU) (Hirche et al, 2021) ให้กับสินค้า เช่น เสื้อกีฬา Nike มี 4 ยี่ห้อ คือ ยี่ห้อ 001, 002, 003 และ 004 จึงมีการกำหนดรหัสสินค้าออกเป็น 4 อันคือ NIKE001, NIKE002, NIKE003, NIKE004 เป็นต้น เมื่อผู้บริโภคซื้อสินค้าและผู้ประกอบการตัดสต็อก จะทำให้ทราบจำนวนยี่ห้อที่เหลือได้โดยง่าย

4.2 การใช้ระบบบริหารสินค้าคงคลังแบบคลาวด์ในยุคปกติใหม่

เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลและปรับข้อมูลที่เป็นปัจจุบันในทุกแห่งหน ช่วยให้ผู้มองเห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จากการแข่งขันเมื่อมีคำสั่งซื้อเกินกว่าจำนวนที่มีการแสดงรายงานแบบข้อมูล ณ เวลาปัจจุบัน ควบรวมระบบแบบคลาวด์อื่นๆ จะช่วยลดความกังวลในการประกอบธุรกิจและการตรวจเช็คสถานะคลังสินค้า เป็นต้น (Wang et al., 2023) โดยการที่ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยใช้ระบบบริหารสินค้าคงคลังแบบคลาวด์ จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

1. **เข้าถึงข้อมูลและปรับข้อมูลเป็นปัจจุบันได้** ไม่ว่าจะอยู่ที่แห่งหนไหน สามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ที่มีอินเทอร์เน็ต โดยหากมีแหล่งที่ตั้งของโซ่อุปทานที่ตั้งอยู่อย่างกระจัดกระจาย ไม่ว่าจะภายในประเทศหรือต่างประเทศ จะช่วยให้เข้าถึงข้อมูลที่สำคัญและปรับข้อมูลเป็นปัจจุบันได้ สามารถดูรายงานสินค้าคงคลังได้ แม้ในวันลาหยุดพักผ่อนหรือรับมือกับมาตรการป้องกันการระบาดของโรค COVID-19 เป็นต้น

2. **ช่วยให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น** สามารถลดปัญหาการค้นหาสินค้าไม่พบหรือเกิดข้อผิดพลาดในการบันทึก การจัดเก็บ การจัดส่งและอื่นๆ ช่วยแจ้งเตือนเมื่อสินค้าอยู่ในระดับต่ำ หรือมีคำสั่งซื้อเกินกว่าจำนวนที่มี โดยหากเปรียบเทียบกับแบบลงบันทึกด้วยมือ ข้อมูลแบบลงบันทึกด้วยมือ นั้น อาจเป็นเพียงข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความจริงเท่านั้น

3. **แสดงรายงานแบบข้อมูล ณ เวลาปัจจุบัน** สามารถแสดงข้อมูลที่เป็นปัจจุบันหรือรายการสินค้าที่ได้ขายไปผ่านช่องทางต่างๆ และการเปรียบเทียบข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ นอกจากนี้ ยังช่วยแสดงรูปแบบรายงานในแบบเฉพาะเจาะจง รวมถึงกำหนดให้ส่งรายงานตามกำหนดเวลาที่ต้องการหรือกำหนดให้แจ้งเตือนต่างๆ เป็นต้น

4. **การรวมเข้ากับระบบอื่นที่เป็นแบบคลาวด์ได้** โดยสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มอาจใช้ระบบอื่นที่เป็นแบบคลาวด์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในยุคปกติใหม่ (New Normal) เช่น Google Drive, Dropbox หรือบริการ Amazon Simple Storage Service เป็นต้น เพื่อช่วยประสานรวมเข้ากับระบบข้างต้นได้อย่างลงตัว

5. **ลดความกังวล** สามารถลดความกังวลในการดำเนินธุรกิจในยุคปกติใหม่ได้ เพราะข้อมูลและเอกสารไม่ต้องเก็บลงในเครื่องบันทึกข้อมูลหรือฮาร์ดดิสก์ ช่วยดูแลความปลอดภัยของข้อมูล และไม่ต้องกังวลเรื่องโปรแกรมล้าสมัย การเพิ่มฟังก์ชันการทำงานใหม่ๆ และการแก้ไขข้อบกพร่องของโปรแกรม เพราะโปรแกรมจะปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันหรือแก้ไขโดยอัตโนมัติ

ดังนั้น ระบบบริหารสินค้าคงคลังแบบคลาวด์ จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยบริหารและเฝ้าติดตามสินค้าคงคลังได้จากทุกที่ ทั้งตรวจสอบระดับสินค้าคงคลัง สถานะ แสดงรายงานและสร้างการแจ้งเตือนอื่นๆ

4.3 การนำเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยหรือระบบอัตโนมัติ (Automated System) เข้ามาช่วยบริหารจัดการคลังสินค้า (Wen et al., 2022)

โดยเทคโนโลยีระบบอัตโนมัติของคลังสินค้าที่ทันสมัยอย่างซอฟต์แวร์ Warehouse Management System (WMS) (Shiau & Lee, 2010) จะช่วยให้ธุรกิจสามารถจัดการคลังสินค้าได้อย่างรอบด้าน ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มได้รับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่มีคุณภาพมากขึ้น เช่น

1. **ประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้บริโภค** สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่กำลังเติบโตได้ดียิ่งขึ้น ช่วยให้สามารถให้บริการจัดส่งภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้อย่างสะดวก

2. **การจัดการแรงงาน** มุ่งเน้นไปที่พนักงานคลังสินค้า เช่น การควบคุมโดรนเคลื่อนที่ (Mobile Drone) (Arribas et al., 2023) ช่วยลดเวลาในการเดินทางในสถานที่และทำงานปกติทั้งหมด ช่วยให้สามารถจัดการและใช้ทักษะของแรงงานได้ดียิ่งขึ้นในการดำเนินงานคลังสินค้า เป็นผลให้พนักงานคลังสินค้าเริ่มทำงานทางปัญญามากขึ้น

3. **ความปลอดภัย** สามารถช่วยให้กิจกรรมการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น การจัดการชั้นวางสูง การทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการจราจรหนาแน่นตามแนวเขตพรมแดน และบางครั้งอาจมีการทำงานกับสินค้าที่เป็นพิษ เช่น สารเคมีปนเปื้อนต่างๆ เป็นต้น

4. **ความผิดพลาดน้อยลง** สามารถช่วยในเรื่องของความแม่นยำและการควบคุมพื้นที่จัดเก็บสินค้าที่ดีขึ้น เพราะการจัดการสินค้าคงคลังที่ปราศจากข้อผิดพลาด จะช่วยลดความสูญเสียและของเสียหายลงได้ในที่สุด

5. **ต้นทุนที่เหมาะสม** สามารถช่วยลดต้นทุนแรงงาน การจัดการที่เหมาะสมและต้นทุนการจัดเก็บที่เหมาะสม ช่วยประหยัดต้นทุนค่าตอบแทนพนักงาน ขจัดความเสี่ยงจากการจัดการที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับสินค้า ฯลฯ นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่วัดผล มีความเที่ยงตรง และจับต้องได้ ช่วยปรับปรุงคลังสินค้าให้ทันสมัย แก้ไขปัญหาสินค้าคงคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหวและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการผู้บริโภคที่รวดเร็วขึ้น (Torabizadeh et al., 2020)

4.4 การจัดการพื้นที่สินค้าคงคลังให้เป็นระบบระเบียบ

เพื่อการจัดการคลังสินค้าและโอนย้ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการไทย สามารถใช้แนวทางการจัดการคลังสินค้าอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยประหยัดเวลาและลดต้นทุนอย่างมาก สำหรับการบริหารโซ่อุปทานโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ (Aravindaraj & Chinna, 2022) เช่น

1. **การจัดการพื้นที่ให้เป็นระเบียบ** สามารถทำได้โดยการเขียนแผนผังคลังสินค้า และสร้างความสมดุลระหว่างสองสิ่งคือ การจัดหาพื้นที่ที่มีขนาดกว้างเพียงพอสำหรับคลังสินค้าของสถานประกอบการ และต้องมีพื้นที่สำหรับพนักงานในการเคลื่อนย้ายสินค้า เช่น พื้นที่สำหรับรับสินค้าใหม่ พื้นที่หลักในการจัดเก็บสินค้า พื้นที่แพ็คสินค้า ชั้นเก็บสินค้า (Storage Racking) และบริเวณขนส่งสินค้า เป็นต้น

2. **ติดป้ายกำกับในคลังสินค้า** สามารถตั้งชื่อตำแหน่งสำหรับสต็อกสินค้าและมีป้ายกำกับอย่างชัดเจน โดยคำนี้หมายถึง “สินค้ายี่ห้อและขนาดเท่าใด อยู่ในตำแหน่งใด” เช่น กำหนดว่าแต่ละแถว และตำแหน่งสินค้าเป็นสินค้าตัวใด สีและขนาดเสื้อ ลักษณะเฉพาะ เป็นต้น ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับขนาดของคลังสินค้า ประเภทของสินค้า จำนวนสินค้าและปัจจัยอื่นๆในบริบทของการจัดการคลังสินค้า

3. การจัดเรียงสินค้าคงคลัง โดยเลือกสินค้าที่มียอดขายดีที่สุดให้อยู่ใกล้กับพื้นที่แพ็คสินค้า เช่น จัดแบ่งสินค้าคงคลังทั้งหมดออกมาเป็น 3 กลุ่มได้แก่ A, B และ C โดยกลุ่ม A จะเน้นสินค้าที่มีมูลค่าสูงและสร้างผลกำไรมากที่สุด กลุ่ม B จะเน้นสินค้าที่ขายได้บ่อย แต่มีคุณค่าและกำไรน้อยกว่าสินค้ากลุ่ม A และกลุ่ม C จะเน้นสินค้าที่ขายได้ไม่มาก และสร้างผลกำไรได้น้อยที่สุด จากนั้นจัดเรียงสินค้ากลุ่ม A ให้อยู่ใกล้กับพื้นที่แพ็คสินค้ามากที่สุด ในขณะที่สินค้ากลุ่ม C จะอยู่ห่างออกไปมากที่สุด เป็นต้น

4.5 ส่งเสริมการพัฒนาตำแหน่งทางการตลาด สร้างเวทีการออกแบบสินค้าเครื่องนุ่งห่มและการค้าภายในประเทศ

เพื่อรับมือกับภาวะการขาดแคลนอุปทานในวิกฤตการณ์ต่างๆ ในยุคปกติใหม่ที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้ประกอบการไทยควรยึดมั่นในการส่งเสริมการพัฒนาตำแหน่งทางการตลาด ซึ่งเป็นการรับรู้ในตัวสินค้าในตลาดการค้าพรมแดนในสายตาของผู้บริโภคว่าสินค้าของแต่ละสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มจัดอยู่ในตำแหน่งใดของตลาด เช่น สินค้าเสื้อแจ็กเก็ต เป็นสินค้าที่จัดอยู่ในประเภทสินค้าที่มีอุปสงค์ทางการตลาดสูงในช่วงปลายฝนต้นหนาว เป็นต้น

โดยวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตำแหน่งทางการตลาด ควรพิจารณาการแบ่งกลุ่มผู้บริโภค (Segmentation) และจุดที่ผู้บริโภคมีปัญหา (Pain Point) จากกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ซึ่งประเภทของการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด ได้แก่

1. คุณลักษณะและประโยชน์ของสินค้า การเชื่อมโยงสินค้ากับคุณลักษณะหรือคุณค่าบางอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค
2. ราคาสินค้า ราคาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค ถ้าสินค้ามีราคาต่ำในระดับคุณภาพที่เหมาะสม มักจะได้ฐานผู้บริโภคจำนวนมากยิ่งขึ้น
3. คุณภาพของสินค้า คุณภาพจะช่วยให้ไม่ต้องแข่งกับสงครามราคาภายในตลาดเครื่องนุ่งห่มได้มากที่สุด เพราะคุณภาพมักจะเป็นสิ่งที่กำหนดคู่แข่งของอุตสาหกรรม
4. การใช้สินค้าและการประยุกต์ใช้ การเชื่อมโยงสินค้ากับการใช้งานเฉพาะต่างๆ

นอกจากนี้ การส่งเสริมและพัฒนาการออกแบบสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อปฏิบัติการสร้างนวัตกรรมสินค้า (Afuah, 1998) วิจัยการตลาดและพัฒนาสินค้าเครื่องนุ่งห่ม (Tohidi & Jabbari, 2011) ให้สนองความต้องการของตลาดการค้าภายในประเทศและตามแนวเขตพรมแดน ยึดหลักวิชาการระดับมาตรฐานสินค้าเครื่องนุ่งห่มไทยให้มีมาตรฐาน และหลอมรวมทุนวัฒนธรรมร่วมสมัยในยุคปกติใหม่ จะช่วยให้สินค้าเครื่องนุ่งห่มเป็นที่ตอบรับของกลุ่มผู้บริโภคมากขึ้น

5. ด้านคุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า ซึ่งจากการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา พบว่า ในช่วงการระบาด COVID-19 ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยเผชิญกับปัญหาโรงงานผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ไม่สามารถผลิตสินค้าจำหน่ายสู่ตลาดได้ในปริมาณที่ครบถ้วนและมากพอ ทำให้เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มที่ค้างสต็อกนานและใช้จำหน่ายสู่ตลาดไทย-พม่าขาดประสิทธิภาพด้านมาตรฐานและคุณสมบัติของสินค้า เช่น สีเสียดก ลวดลายจางหาย กระจกเสื้อหลุด เป็นต้น มีผลให้ยอดขายคำสั่งซื้อจากผู้บริโภคชาวพม่าลดน้อยลง โดยแนวทางการจัดการปัญหา อาจทำได้โดยแนวทางปฏิบัติ (Guidelines) ดังต่อไปนี้

5.1 การนำเอาโลกของการผลิตมาเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตในสรรพสิ่ง (IoT) (Gao et al., 2023) และเทคโนโลยีดิจิทัล

ในปัจจุบัน เทคโนโลยี IoT ถูกนำมาประยุกต์ใช้เข้ากับวิถีชีวิตประจำวันของมนุษย์ จนถึงกระบวนการทำงานอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น Industrial Internet ที่เป็นการเชื่อมต่อบริษัทการผลิตภายในโรงงานเข้าไว้ด้วยกัน และควบคุมสั่งการจากส่วนกลาง (Haq & Alam, 2023) โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี IoT มีแนวโน้มในเชิงปริมาณและมีความหลากหลายมากขึ้น เพราะเป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อระหว่างวัตถุสิ่งของ โครงสร้างทางกายภาพ โครงสร้างด้านดิจิทัล (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561) และระบบอินเทอร์เน็ตผ่านเซ็นเซอร์ เช่น การเปิด-ปิดเครื่องใช้ไฟฟ้าผ่าน Smart Phone เป็นต้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ใช้งานกับวัตถุในเครือข่าย ทำให้ผู้ใช้งานสามารถสั่งการควบคุมการใช้งานวัตถุสิ่งของในเครือข่ายผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ ทั้งนี้ ส่วนประกอบของเทคโนโลยี IoT สามารถแบ่งเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่

1. **ส่วนรับข้อมูล** คือ ส่วนที่รับรู้ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เซ็นเซอร์ เป็นต้น
2. **ส่วนสื่อสาร** คือ ส่วนที่มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นส่วนที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต โดยเทคโนโลยีที่กำลังได้รับความนิยม เช่น สมาร์ทการ์ดที่ติดไว้กับวัตถุที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต ทำหน้าที่รับข้อมูลความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องจากเซ็นเซอร์ จากนั้นส่งข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อเชื่อมต่อเข้ากับระบบควบคุมและประเมินผลส่วนกลาง เป็นต้น
3. **ส่วนประมวลผลข้อมูล** คือ ส่วนที่มีความสามารถในการประมวลผลข้อมูลที่ได้รับ ทำให้เกิดกระบวนการทำงานในเทคโนโลยี IoT เช่น เทคโนโลยีการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) เป็นต้น

ดังนั้น เทคโนโลยี IoT ที่เชื่อมต่อกับอุปกรณ์ต่างๆ จะทำให้เกิดการรวบรวมข้อมูล แล้วจัดเก็บเป็นคลังข้อมูลส่วนกลางขนาดใหญ่ของระบบ (Big Data) และสามารถนำไปผนวกกับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Hafidy et al., 2024) อันจะเป็นประโยชน์ในการนำข้อมูลจากคลังส่วนกลางไปใช้วิเคราะห์และทำนายผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ สินค้าหรือสถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มที่อยู่ในระบบได้ต่อไป

5.2 พัฒนาตัวสินค้าที่ยืดหยุ่นสูงและมีความคิดสร้างสรรค์ตามมาตรฐานสากล

ผู้ประกอบการไทยพัฒนาตัวสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีความยืดหยุ่นสูงร่วมกับเครือข่ายการผลิต โดยทำการออกแบบแบรนด์สินค้าในแบบฉบับของตัวเองอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับปัจจัยด้านวัตถุดิบสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีให้เลือกอย่างหลากหลายชนิด มุ่งเน้นการพัฒนาตลาดขายบนเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มด้วยแนวคิดการออกแบบใหม่ๆ (Product Development and Joint Ventures) เพื่อตอบโจทย์ความพึงพอใจของกลุ่มผู้บริโภคในยุคปกติใหม่ (New Normal)

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการไทยยังสามารถพัฒนาสินค้าเครื่องนุ่งห่มร่วมกับกลุ่มผู้บริโภค โดยการจัดกิจกรรมที่เชิญชวนกลุ่มผู้บริโภคเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบแบรนด์สินค้าเครื่องนุ่งห่ม เช่น การพิมพ์ลายผ้าใหม่ ๆ และการรังสรรค์ลวดลายบนผ้ากับซัพพลายเออร์อย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง (แบ่งเป็น 3 ฤดูกาล) ครั้งละ 4 - 6 ลวดลาย เพื่อให้ผู้บริโภคในพื้นที่และชาวพม่าตามแนวพรมแดนโหวตผ่านช่องทางไลน์ และใช้ลวดลายผ้าที่มีผลโหวตมากที่สุดพิมพ์ออกมาจำหน่ายในฤดูกาลต่อไป ในขณะเดียวกัน ทำการแจกของรางวัลให้กับผู้บริโภคผู้โชคดี โดยการจับฉลากจากรายนามผู้ที่โหวตให้คะแนน เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกมีส่วนร่วมในการออกแบบลวดลายใหม่ ๆ บนเสื้อผ้าแต่ละประเภท อีกทั้งเป็นการประชาสัมพันธ์เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มแบบใหม่ที่กำลังจะดำเนินการผลิตในยุคปกติใหม่ได้อีกทางหนึ่ง

5.3 การสร้างนวัตกรรมสินค้าเชิงสร้างสรรค์และการต่อยอดสินค้าผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่

การสร้างนวัตกรรมสินค้าเชิงสร้างสรรค์ จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาดและการขาย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาแบรนด์สินค้าแบบไทย (Made in Thailand: MIT) ร่วมกับการออกแบบสินค้ากับภาคีผลิตที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อยกระดับสินค้าเครื่องนุ่งห่มให้มีรูปแบบมาตรฐานสากลร่วมสมัย ผสมผสานวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นและอัตลักษณ์ของตลาดการค้าพรมแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน เพื่อเพิ่มมูลค่า และสร้างความแตกต่างของนวัตกรรมสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่ตลาดการค้าพรมแดนในวงกว้างเพิ่มขึ้น เพื่อขยายฐานเศรษฐกิจทางการค้าจากการต่อยอดสินค้าที่แปลกใหม่มากขึ้น ตลอดจนเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้และเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคตามแนวการค้าพรมแดนอย่างยั่งยืน

5.4 การพัฒนาการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Kouzari et al., 2023) และการตลาดเชิงรุกในโลกออนไลน์

กระบวนการพัฒนาการจัดการข้อมูลสารสนเทศจะมีการประมวลผลและการนำเสนอผลลัพธ์ ซึ่งมักจะมียุคประกอบด้วยกันอยู่ 4 ส่วน ได้แก่ การนำเข้าข้อมูล (Input) การประมวลผลข้อมูล (Processing) การนำเสนอผลลัพธ์ (Output) และการจัดเก็บข้อมูล (Storage) ดังนี้

1. กระบวนการนำเข้าข้อมูล (Input Process) คือ กระบวนการนำเข้าข้อมูลดิบ (Data) ที่ได้จากการเก็บรวบรวมเข้าสู่ระบบ เพื่อนำไปประมวลผลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ (ณัฐนันท์ วิทยเตชะกุล, 2563) เช่น การบันทึกการขายรายวัน/รายสัปดาห์ การบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. กระบวนการการประมวลผลข้อมูล (Processing Process) คือกระบวนการคิดวิเคราะห์ การคำนวณและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที สามารถดำเนินการด้วยการเรียงลำดับ การคำนวณ การจัดรูปแบบ และการเปรียบเทียบระหว่างชุดข้อมูลเดิมและชุดข้อมูลใหม่ เช่น การคำนวณรายได้ของสถานประกอบการ การจัดทำสถิติการดำเนินงานของพนักงาน เป็นต้น

3. กระบวนการนำเสนอผลลัพธ์ (Output Process) คือ กระบวนการนำสิ่งที่ได้จากการประมวลผลมานำเสนอและแสดงต่อผู้ใช้ตามรูปแบบที่ต้องการ เพื่อสร้างความเข้าใจในผลลัพธ์ เช่น การแสดงกราฟสถิติยอดขายและส่งออกสินค้ารายเดือน รายงานผลกำไรและขาดทุนประจำปี ตารางเปรียบเทียบยอดขายรายเดือน เป็นต้น

4. กระบวนการจัดเก็บข้อมูล (Storage Process) คือ กระบวนการจัดเก็บข้อมูล โดยที่ลักษณะของข้อมูลนั้น สามารถเป็นทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการประมวลผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการของระบบสารสนเทศ

นอกจากนี้ ในแง่ของการตลาดเชิงรุกในโลกออนไลน์ คือสิ่งที่มีความสำคัญต่อการตลาดในยุคปกติใหม่ (New Normal) เป็นอย่างมาก ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นใช้สื่อออนไลน์มากขึ้นและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้การตลาดเชิงรุกในทุกวันนี้เปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน โดยมีกรเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติ และวางแผน เพื่อนำมาใช้ในการตลาดในยุคปกติใหม่ (New Normal) พิชิตใจกลุ่มผู้บริโภคที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกในโลกออนไลน์ (Aggressive Marketing) (Sramova, 2014) เช่น

- การยิงโฆษณาบนแพลตฟอร์มโซเชียล อาทิ Facebook Ads, Instagram Ads, Line Ads เป็นต้น เพื่อโปรโมตสินค้าและแบรนด์สินค้าให้กับกลุ่มผู้บริโภคตามแนวพรมแดน
- การโฆษณาผ่านอีเมล (Email Marketing) (Kenza et al, 2023) คือช่องทางการตลาดที่เข้าถึงผู้บริโภคได้จำนวนมาก

ดังนั้น จากตัวอย่างการตลาดเชิงรุกในโลกออนไลน์ข้างต้นนี้ นอกจากจะช่วยเพิ่มระดับการจดจำที่ติดให้กับผู้บริโภคแล้ว (Brand Awareness) ยังช่วยเพิ่มยอดขายได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

5.5 ส่งเสริมการพัฒนาการวิจัยสินค้าและสนับสนุนงบประมาณจัดสรรที่เกี่ยวข้อง

ผู้ประกอบการไทยควรส่งเสริมการพัฒนาการวิจัยสินค้าและสนับสนุนงบประมาณจัดสรรที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดฝ่ายงานรับผิดชอบและผลักดันภาคอุตสาหกรรมในภูมิภาคอย่างเคร่งครัดจริงจังกตามแนวปฏิบัติ (guidelines) ดังนี้

1. พัฒนาระบบการผลิตและการวิจัยสินค้าในเครือข่ายภูมิภาคอาเซียน (ASEAN) (Cieslik, 2023) ตามแนวการค้าพรมแดนไทย – พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้กลยุทธ์การขยายหุ้นส่วนการผลิตและการวิจัยสินค้าตลอดโซ่อุปทาน ส่งเสริมความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายอุตสาหกรรมภายในภูมิภาค (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) และขับเคลื่อนองค์ความรู้ความสัมพันธระหว่างประเทศ (Han et al., 2024)

2. พิจารณาและคำนึงถึงงบประมาณจัดสรรที่เกี่ยวข้อง เช่น ปริมาณวัตถุดิบต่อความต้องการ คุณภาพวัตถุดิบ สนับสนุนและต่อยอดการใช้วัตถุดิบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ชูชีพ เอื้อการณ, 2557) คุณภาพผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ต้นทุนการขนส่ง ระยะเวลาการขนส่ง เป็นต้น (พลกฤต โสลาพากุล, 2564) นอกจากนี้ การพัฒนาอุตสาหกรรมด้วยวิธีการเพิ่มมาตรฐานการผลิตและการเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการวิจัยสินค้าแก่ผู้ประกอบการ จะช่วยยกระดับมาตรฐานสินค้าและปรับปรุงกระบวนการวิจัยและพัฒนาวัตถุดิบต้นน้ำอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

โดยการพัฒนาการวิจัยสินค้าแต่ละประเภท มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่เป็นเสมือนเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เนื่องจากระบวนการพัฒนาการวิจัยสินค้าจะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายโครงการวิจัยสินค้า เพื่อให้ได้สินค้าเครื่องนุ่งห่มที่สอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างกลมกลืน มีมูลค่าทางการตลาด เพิ่มพูนรายได้ของผู้ประกอบการ รวมทั้งตอบสนองความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้บริโภคอย่างแท้จริงในสังคมยุคปกติใหม่ (New Normal)

5.6 การนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่าง (Products and Services differentiation)

ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยควรใช้กลยุทธ์การนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่าง โดยมุ่งเน้นการทำให้กลุ่มผู้บริโภครู้สึกถึงคุณค่าและความแตกต่างที่ไม่เหมือนกับผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อสร้างความภักดีในสินค้าและสามารถตั้งราคาขายที่สูงขึ้น ซึ่งการนำเสนอสินค้าและบริการที่ต่างนี้ ผู้ประกอบการจะต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภคและคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สำหรับกลุ่มผู้บริโภคของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กลุ่มผู้บริโภคเกิดความประทับใจและเลือกใช้สินค้าหรือบริการที่มีความแปลกใหม่อยู่เสมอ โดยผู้ประกอบการสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างในสังคมยุคปกติใหม่ (New Normal) ดังนี้

1. **คุณภาพที่แตกต่าง** โดยคำนึงถึงสินค้าเครื่องนุ่งห่มที่มีคุณภาพดี มีคุณสมบัติของสินค้าที่โดดเด่นและสะท้อนเอกลักษณ์ของสินค้าเครื่องนุ่งห่มอย่างชัดเจน เช่น ตั้งชื่อเครื่องนุ่งห่มที่มีคุณภาพและกำลังอยู่ในกระแสนิยม ใช้วัตถุดิบในการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เนื้อผ้าสามารถดูดซับน้ำและระบายอากาศได้ดี และมีลวดลายบนผ้าที่อิงตามกระแสแฟชั่น เป็นต้น

2. **ราคาที่แตกต่าง** เนื่องจากสินค้าที่จำหน่ายตามท้องตลาดมักมีราคาใกล้เคียงกัน สินค้าเครื่องนุ่งห่มบางประเภทมีราคาขายเท่ากัน ดังนั้น การกำหนดราคาหรือตั้งราคาที่แตกต่างเหนือคู่แข่งควบคู่ไปกับคุณภาพของสินค้าที่โดดเด่นและภาพลักษณ์การยอมรับสินค้าที่ดี ฯลฯ จะช่วยดึงดูดกลุ่มผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น

3. **บริการที่แตกต่าง** สถานประกอบการเครื่องนุ่งห่มที่มีการบริการเป็นที่พึงพอใจสำหรับกลุ่มผู้บริโภค เช่น การใช้เสื้อผ้าสำเร็จรูปตัวอย่างในห้องโชว์ร่วมเสนอให้กับผู้บริโภค เพื่อซื้อไปแต่งเติมตามแบบ เป็นการสำรวจตรวจตราตลาดแทนผู้บริโภคคนสุดท้าย (End Users) เพื่อต่อยอดการบริการผลิตเครื่องนุ่งห่มตามแบบเสื้อที่สั่ง (Make to Order) (พวงพกา วรรณการ, 2561) รวมทั้งการให้บริการที่รวดเร็ว มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สถานประกอบการที่สะอาดเรียบร้อย ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่ที่ดีในด้านอื่นๆ ฯลฯ จะช่วยสร้างโอกาสที่ยอดเยี่ยมในการเพิ่มยอดขายสินค้าและกำไรให้กับธุรกิจและสร้างความประทับใจให้กับผู้บริโภคตามแนวเขตพรมแดน

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการคิดค้นนวัตกรรมสินค้าและสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้กับสินค้าและบริการอื่นๆ จะช่วยให้อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสังคมยุคปกติใหม่ (New Normal)

โดยสรุป จากแนวทางการจัดการปัญหาและอุปสรรคของปัจจัยย่อยเชิงลบ 5 อันดับแรกที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมข้างต้น คือแนวทางการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคสำหรับอุตสาหกรรมที่มีลำดับความสำคัญมากที่สุด 5 อันดับแรกที่ควรนำไปยกระดับ ไซ้คุณค่าของอุตสาหกรรมก่อน เพื่อช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานตลอด ไซ้คุณค่าของอุตสาหกรรมให้ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างเต็มกำลังประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมให้เจริญรุดหน้าอย่างก้าวกระโดดและส่งผลดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของอุตสาหกรรมให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดของภูมิภาคต่อไป



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากผลการวิจัยแนวทางการเพิ่มศักยภาพอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ ในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนจากผลการวิเคราะห์ ปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม 5 อันดับแรก โดยการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 2000) ได้แก่ ด้านภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า ด้านการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ ด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ ด้านระบบสินค้าคงคลัง และด้านคุณสมบัติและมูลค่าของสินค้านี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chamsuk et al. (2017) ที่พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันมี 3 ด้านคือ ด้านต้นทุน โดยหน่วยงานมีการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการดำเนินงานที่มีการใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่า เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการส่งมอบ โดยเป็นการส่งมอบสินค้าที่ถูกต้องทั้งด้านปริมาณ สถานที่ และความตรงต่อเวลา โดยจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในการส่งมอบสินค้า รวมถึงการตอบสนองต่อผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และด้านคุณภาพ โดยการมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดี ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anatan (2014) ที่พบว่า การพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างภาคีผลิตร่วมกับผู้ประกอบการ ธุรกิจส่งออกอาหาร โดยที่การยืดเวลาจัดส่งสินค้า แต่ยังคงที่จะสามารถสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ อันจะส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dwivedi et al. (2019) ที่พบว่า องค์กรที่นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้เพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานความร่วมมือ การวางแผนและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับกิจกรรมต่างๆ ภายในโซ่อุปทาน เช่น การบรรจุสินค้าในตู้ขนส่ง การจัดการวัสดุ การเลือกกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เป็นต้น จะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริโภค ผู้ส่งมอบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่อุปทาน นอกจากนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Susanty et al. (2018) ที่พบว่า อิทธิพลของการบูรณาการความสามารถและทรัพยากรขององค์กร จะส่งผลต่อการจัดการโซ่อุปทานเพื่อสิ่งแวดล้อม และเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่นักวิชาการเริ่มให้ความสำคัญในบริบทอุตสาหกรรมการผลิต นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bahreman & Karimi (2016) ที่พบว่า ความสามารถทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการผลิตและการบริการ ช่วยให้สามารถเจริญเติบโตมากขึ้น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสูง และส่งผลดีต่อการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจและกระบวนการผลิตในระยะยาว

บทที่ 5

อภิปรายผล สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มผู้ตลาดต่างประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันและวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ ตลอดจนออกแบบโซ่คุณค่าใหม่สำหรับอุตสาหกรรมในยุคปกติใหม่ มีองค์ประกอบของการศึกษา ดังนี้

1) ศึกษาโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษาการค้าชายแดนไทย – พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดโซ่อุปทานและทฤษฎีโซ่คุณค่าของ Porter (1980) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ เพื่อให้ทราบถึงโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มผู้ตลาดต่างประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน (AS-IS) ว่ามีการดำเนินกิจกรรมทางการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศภายในโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าอย่างไร และในอนาคตมีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางใด ผลการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันพลวัตของโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน มีการดำเนินกิจกรรมการค้าเครื่องนุ่งห่ม โดยเริ่มตั้งแต่ส่วนต้นน้ำที่มุ่งเน้นแหล่งที่มาหลักสำหรับสินค้าผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มที่จำหน่ายในชายแดนไทย – พม่าจำนวน 2 แหล่งคือ การผลิตภายในประเทศ และนำเข้าจากประเทศจีน และจะถูกส่งตรงไปยังผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มที่อยู่ในจังหวัดเชียงราย โดยบริการของผู้ให้บริการขนส่ง (TSP) ส่วนกลางน้ำ มุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงรายในการจำหน่ายสินค้าเครื่องนุ่งห่ม การดำเนินการจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่มและการบริหารสินค้าคงคลัง การประมวลผลคำสั่งซื้อ การจัดจำหน่ายในพื้นที่ การเตรียมส่งออกและการขนส่งข้ามพรมแดน โดยใช้ด่านสะพานมิตรภาพไทย - พม่าที่ 1 และ 2 และส่วนปลายน้ำ มุ่งเน้นไปที่การจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่มของผู้ค้าส่งและค้าปลีกชาวพม่า โดยขนส่งไปยังพื้นที่เฉพาะ 3 แห่งในรัฐฉานของพม่า ได้แก่ ท่าขี้เหล็ก เมืองสาด และเชียงตุง

นอกจากนี้ การวิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลที่สำคัญพบว่า โซ่อุปทานของอุตสาหกรรมมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมภายในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย – พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยครอบคลุมทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนอย่างครบวงจร เริ่มจากกิจกรรมหลัก (Primary Activities) จำแนกออกได้เป็น 5 กิจกรรม ได้แก่ 1) โลจิสติกส์ขาเข้า คือกิจกรรมการจัดซื้อจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากแหล่งผลิตของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงราย 2) การดำเนินการ คือกิจกรรมการคัดแยก การจัดเก็บ การขนย้ายและการจัดส่งสินค้าเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก 3) โลจิสติกส์ขาออก คือกิจกรรมจัดเตรียมสินค้าส่งออกตามแนวพรมแดนอย่าง

พิธีพินัน 4) การตลาดและการขาย คือกิจกรรมที่ส่งเสริมการค้าสินค้าเครื่องนุ่งห่มและขยายฐานผู้บริโภคผ่านช่องทางทางการตลาด และ 5) การบริการ คือกิจกรรมการให้บริการผู้บริโภค แบ่งปันความคิดเห็น รักษาความสัมพันธ์กับผู้บริโภค ตอบโจทย์ความคาดหวังและเพิ่มความพึงพอใจของผู้บริโภค นอกจากนี้ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ที่ช่วยให้กิจกรรมหลักดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จำแนกออกได้เป็น 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) โครงสร้างพื้นฐาน คือกิจกรรมโลจิสติกส์การขนส่งและการควบคุมดูแลคลังสินค้าที่สอดคล้องกับการดำเนินงานด้านโซ่อุปทาน 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือกิจกรรมการจัดการกำลังคน การพัฒนาทักษะ และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน 3) การวิจัยและพัฒนาสินค้า คือกิจกรรมส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 4) การจัดซื้อจัดหา คือกิจกรรมการจัดซื้อจัดหาสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากแหล่งต่างๆและการกระชับความสัมพันธ์อันดีกับผู้ผลิตและผู้บริโภคของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย

2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศตามแนวการค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนมีขีดความสามารถที่ไม่เพียงพอต่อการทำการแข่งขันในตลาดของภูมิภาคได้ สาเหตุเกิดจากเมื่อพิจารณาจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างตามแบบจำลองเพชรในแต่ละปัจจัย พบว่า ทุกปัจจัยมีปัจจัยย่อยเชิงบวกและปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ได้แก่ ปัจจัยด้านการผลิต (Factor Conditions) มีปัจจัยย่อยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม คือ ทรัพยากรมนุษย์ ภาวะการขาดแคลนแรงงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรม ราคาและคุณภาพสินค้า และแหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) มีปัจจัยย่อยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม คือ ขนาดและการเติบโตของตลาด ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ การเข้าสู่ตลาดในประเทศและต่างประเทศ และภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า ด้านปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง (Related and Support Industries) มีปัจจัยย่อยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม คือ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ระบบสินค้าคงคลัง การยกระดับคุณภาพสินค้า และการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ และด้านปัจจัยการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจ (Strategy, Structure and Rivalry) มีปัจจัยย่อยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม คือ ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า และกลยุทธ์ทางธุรกิจ สามารถดูรายละเอียดของผลการวิเคราะห์เชิงลึกได้จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน และภาพที่ 4.5 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

3) การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบของอุตสาหกรรม โดยการวิเคราะห์การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) (Saaty, 2000) การวิเคราะห์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม พิจารณาจากปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบที่ได้จากการวิเคราะห์ขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยและนำผลการวิเคราะห์ไปออกแบบโซ่คุณค่าใหม่และเสนอแนวทางการเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมในยุคปกติใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์การตัดสินใจโดยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) (Saaty, 2000) ของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบ แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย ดังนี้ ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักที่มีค่ามากที่สุดคือ ปัจจัยบริบททางธุรกิจและการแข่งขัน (0.312) รองลงมาคือ ปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่อง (0.301) ปัจจัยอุปสงค์ (0.290) และปัจจัยการผลิต (0.097) และค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยเชิงลบที่มีค่ามากที่สุดคือ ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า (0.172) รองลงมาคือ การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (0.144) กลยุทธ์ทางธุรกิจ (0.126) ระบบสินค้าคงคลัง (0.102) คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า (0.098) การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (0.075) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (0.055) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (0.052) ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล (0.043) ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ (0.036) แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต (0.035) ภาวะการขาดแคลนแรงงาน (0.028) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (0.018) และทรัพยากรมนุษย์ (0.016) ตามลำดับ

4) การออกแบบโซ่คุณค่าใหม่ และแนวทางการเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน จากการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า โซ่คุณค่าใหม่ของอุตสาหกรรมตามทฤษฎีโซ่คุณค่าของ Porter (1985) ในแง่ของกิจกรรมหลัก (Primary Activities) มุ่งเน้นโลจิสติกส์ขาเข้า โดยการแพร่กระจายแหล่งอุปทานและกระชับความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างโซ่อุปทาน การมีแหล่งวัตถุดิบหลากหลายทางเลือก พร้อมติดตามความเสี่ยงภายในโซ่อุปทานและพัฒนาแผนฉุกเฉินด้านการตลาด มุ่งเน้นการดำเนินงาน โดยการจัดการสินค้าคงคลัง การคาดการณ์ความต้องการที่แม่นยำ และการใช้เทคโนโลยีการจัดการคลังสินค้าที่ล้ำสมัย มุ่งเน้นโลจิสติกส์ขาออก โดยการใช้มาตรการรักษาความปลอดภัยทางการคมนาคม การจัดการต้นทุนค่าขนส่ง การจัดการการขนส่ง และการผลักดันการรวมกลุ่มวิสาหกิจอย่างแข็งแกร่ง มุ่งเน้นการตลาดและการขาย โดยการพิจารณากลยุทธ์ต่างๆทางธุรกิจ การใช้ฐานข้อมูลองค์กรสำรวจโอกาสในการกระจายสินค้า การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในพม่า และสร้างความตระหนักรู้ของการเดินทางมาเลือกซื้อสินค้าที่หน้าร้านมากขึ้น มุ่งเน้นการบริการ โดยการให้บริการผู้บริโภคที่ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจด้านการใช้สื่อสังคมในการติดต่อค้าขาย

กลยุทธ์ทางธุรกิจด้านการบริการหลังการขาย และการแนะนำวิธีการใช้เครือข่ายโทรศัพท์อย่างถูกต้องให้กับผู้บริโภค

นอกจากนี้ ในแง่ของกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) มุ่งเน้นโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการผลิตสินค้า และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการผลิตสินค้าในยุคปกติใหม่ มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร การจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ใหม่ๆ เข้าร่วมงานสัมมนาและงานนิทรรศการที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงาน มุ่งเน้นการวิจัยและการพัฒนาเทคโนโลยี โดยสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสินค้าจากภาครัฐและเอกชน การวิจัยปริมาณความต้องการของตลาด และการริเริ่มแนวคิดการขยายกิจการ เพื่อการวิจัยสินค้าและพัฒนาเทคโนโลยี มุ่งเน้นการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ โดยการประชาสัมพันธ์แหล่งวัตถุดิบเครื่องนุ่งห่ม โดยภาครัฐและเอกชน การจัดซื้อจัดหาสินค้าและรักษามาตรฐานของสินค้าที่มีมาตรฐานและคงสภาพปกติภายใต้อากาศร้อนชื้น

สรุปผลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบของอุตสาหกรรมตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) (Saaty, 2000) โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการจัดการกับปัญหาของปัจจัยย่อยเชิงลบ 5 อันดับแรกที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย – พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน ได้แก่ 1) ด้านภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า มุ่งเน้นการจัดการปัญหาเกี่ยวกับราคาและมาตรฐานสินค้า เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บริโภค 2) ด้านการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ มุ่งเน้นการจัดการปัญหาเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการตลาดและการขยายพื้นที่คลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมในตลาดพม่า 3) ด้าน กลยุทธ์ทางธุรกิจ มุ่งเน้นการจัดการปัญหาเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านต้นทุน การตั้งราคาขายและการสร้างกำไร 4) ด้านระบบสินค้าคงคลัง มุ่งเน้นการจัดการปัญหาเกี่ยวกับการเพิ่มองค์ความรู้ด้านการจัดการคลังสินค้า และป้องกันการขาดแคลนอุปทาน 5) ด้านคุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า มุ่งเน้นการจัดการปัญหาเกี่ยวกับการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานในปริมาณที่เพียงพอต่อการส่งออก เพื่อเพิ่มยอดคำสั่งซื้อสินค้าในยุคปกติใหม่ (New Normal)

All rights reserved

5.2 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อยกระดับโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน ได้ศึกษาข้อมูลที่สำคัญของอุตสาหกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยมีองค์ประกอบของผลการศึกษา 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ศึกษาโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มสู่ตลาดต่างประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดโซ่อุปทานและทฤษฎีโซ่คุณค่าของ Porter (1980) 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบจำลองเพชร (Diamond Model) ของ Porter (2001) 3) จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) (Saaty, 2000) 4) ออกแบบโซ่คุณค่าใหม่ตามทฤษฎีโซ่คุณค่าของ Porter (1985) และเสนอแนวทางเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ ผลการวิจัยทั้ง 4 องค์ประกอบพบว่า บริบทการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศตามแนวเขตพรมแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบนในสถานการณ์ปัจจุบัน (AS-IS) มีปัจจัยทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการดำเนินงานภายในโซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม โดยปัจจัยเชิงบวกคือโอกาสและศักยภาพของอุตสาหกรรมที่ช่วยส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าของอุตสาหกรรมต่อไปในอนาคต ส่วนปัจจัยเชิงลบคือปัญหาและความท้าทายของอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องได้รับการจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ประกอบกับการวางแผนพัฒนาอุตสาหกรรมที่เด่นชัด และนโยบายสนับสนุนจากภาครัฐที่เข้าถึงภาคอุตสาหกรรมอย่างตรงจุด ด้วยเหตุนี้ การออกแบบโซ่คุณค่าใหม่และเสนอแนวทางการเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรม จะสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มไทยในจังหวัดเชียงราย และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมได้รับการยกระดับกระบวนการดำเนินงานตลอดโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมในยุคปกติใหม่ที่ทันสมัยและเจริญรุดหน้าต่อไปได้อีกขั้นหนึ่ง เนื่องจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของอุตสาหกรรมคือเครือข่ายทางธุรกิจและมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในกระบวนการยกระดับโซ่คุณค่า สร้างคุณค่าขององค์กรและอุตสาหกรรม สินค้าและบริการสู่ระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่นในยุคปกติใหม่ (New Normal)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาในครั้งนี้ไม่สามารถศึกษาได้จนครบทุกปัจจัย แต่ประเด็นสำคัญของโซ่คุณค่าคือการศึกษาวิจัยตามหลักทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับบริบทการค้าเครื่องนุ่งห่มในสถานการณ์ปัจจุบัน (AS-IS) สู่ยุคปกติใหม่ (New Normal) ผลจากข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของอุตสาหกรรมบางรายอาจจะนำมาใช้ในการศึกษาไม่เพียงพอ ดังนั้น หากมีการศึกษาในครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยอื่นหรือเพิ่มผลกระทบที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มฯ เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมสินค้าผลิตภัณฑ์ สถานการณ์เศรษฐกิจ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2567). สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศและที่ปรึกษา
กิตติมศักดิ์. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2566, จาก <https://www.ditp.go.th/overseas-office-and-honorary-trade-advisors-hta>
- กิริติพงษ์ ปัญญาเรือง. (2559). กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงาน
ตามแนวคิด *Balance Scorecard* ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหาร
ของจังหวัดสุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579).
1-60. <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2017/20171114-oie.pdf>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2563). นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมสู่ยุคปกติใหม่ (*New Normal*) จากข้อมูล
การประกอบกิจการโรงงานแบบฟอร์มเดียวรายเดือน (*Single Form*). 1-41.
<https://www.industry.go.th/th/newnormal?category=>
- กุหลาบ รัตนสังขธรรม. (2546). การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ภาพรวมจรรยาบรรณวิชาชีพใน
ประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574. สืบค้นเมื่อ 24
ธันวาคม 2566, จาก http://reg3.diw.go.th/policy/wp-content/uploads/2016/04/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf
- กันต์ธมน สุขกระจ่าง. (2561). การเลือกทำเลที่ตั้งของบริษัทขายอะไหล่รถยนต์โดยวิธี AHP: บริษัท ABC
จำกัด. วารสารการประชุมภาคใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ, ปีที่ 9, ฉบับที่ 1,
1421-1428.
- กมลรัตน์ ศรีประเสริฐ. (2562). ปัจจัยที่ทำให้คลัสเตอร์อุตสาหกรรมในประเทศไทยประสบความสำเร็จ.
วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คริส พิรัชต์. (2565). *Supply Chain* คืออะไร ห่วงโซ่อุปทาน มีอะไรบ้าง. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2565, จาก
<https://greedisgoods.com/supply-chain/>
- คมเนตร เนตรประไพ. (2535,). อนาคต โรงแรมอยู่ที่แหล่งท่องเที่ยว. รายงานพิเศษ ผู้จัดการรายเดือน ปีที่ 9
ฉบับที่ 107, 145, 144-168.

- ชิน โสณัฐ วิสิฐนิธิกิจา และอิงอร ตันพันธ์. (2559). ตัวแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย*, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปีที่ 8 ฉบับพิเศษ, หน้า 425.
- ชูชีพ เอื้อการณ. (2557). *แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยเพื่อการแข่งขันระดับโลก* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.
- ชาญชัย ชัยประสิทธิ์. (2565). พฤติกรรมผู้บริโภคกับความคาดหวังต่อธุรกิจที่เปลี่ยนไปในยุคหลังโควิด. สืบค้นเมื่อ 23 มกราคม 2567, จาก <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20220725.html>
- ณัชพล จรุงพิพัฒน์กุล. (2562). ทำความรู้จักกับ CLMV – โอกาสทางเศรษฐกิจที่น่าสนใจ. สืบค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://www.isranews.org/article/isranews-article/84031-clmv.html>
- ณัฐนันท์ วิทย์เดชกุล. (2563). การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ในการจัดการและการสื่อสารภาวะวิกฤตของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐกานต์ พวงไพบูลย์. (2562). *เทคโนโลยีการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย*. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ด่านศุลกากรแม่สาย. (2564). สถิติการนำเข้า-ส่งออก. สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2564, จาก [http://maesai.customs.go.th/list_strc_download.php?ini_content=statistic_and_report_180205_01 &lang=th&root_left_menu=menu_report_and_news&left](http://maesai.customs.go.th/list_strc_download.php?ini_content=statistic_and_report_180205_01&lang=th&root_left_menu=menu_report_and_news&left)
- ดีแมบ. (2023). *แผนที่การค้าชายแดนไทย-เมียนมาร์ แม่สาย-ท่าจันทน์*. สืบค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2566, ดัดแปลงจาก <https://d-maps.com/m/asia/birmanie/birmanie19.gif>
- ทินัมพร วาสิทธิ์. (2560). *การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า*. สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม 2565, จาก <https://sites.google.com/site/krutikamporn/home/bth-thi-5/5-3-kar-wikheraah-hwng-so-haeng-khunkha>.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2561). *การเปลี่ยนแปลงและการพลิกโฉมสำหรับองค์กรในอนาคต*. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.
- ทองสุข ภูตาเศษ. (2559). *การศึกษาปัจจัยที่ใช้ในการเลือกซื้อวัตถุดิบของร้านอาหาร โดยใช้วิธีการแบบการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น กรณีศึกษา ประเภทเนื้อสด อาหารทะเลสด*. วิทยาสาสาตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ชาติรี ใต้ฟ้าพูล. (2546). ตัวชี้วัดคุณค่าตราสินค้าแบบองค์รวม. *วารสารนิเทศศาสตร์*, 21(1), 21-34.
- ชนพล สุขเวสโก. (2561). *แนวทางการจัดการอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปสู่ความยั่งยืน*. บริหารธุรกิจดุสิต บัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- นพคุณ บุญกระพือ และรุ่งธรรม ธรรมรักษ์. (2561). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมกรณีศึกษา : เขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลีจังหวัดสมุทรปราการ (วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นาริรัตน์ โปธิกุล. (2548). *การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกที่ตั้งคลังสินค้า*. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุรินทร์ พุทธิโชติ. (2563). *อนาคตอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยสู่ยุค "New Normal"*. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2565, จาก https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/ArticlesAnalysis/Textile_industry_NewNormal.pdf
- บริษัท ออลพรีอเพอร์ตี มีเดีย จำกัด. (2567). *เอกสารยื่นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภ.ง.ด. 90, 91 และขั้นตอนยื่นภาษี*. สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2567, จาก <https://www.ddproperty.com>.
- บุญทวี จันทร์กล้า. (2550). *การวิเคราะห์โซ่คุณค่าของข้าวในพื้นที่ลุ่มน้ำปากพนัง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาจริย์ ก้านมณีเลิศ. (2565). *ห่วงโซ่อุปทาน (SUPPLY CHAIN) คืออะไร ฉบับอธิบายเข้าใจง่าย*. สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2565, จาก <https://ourpoint.co/posts/blogs/supply-chain>
- ผู้จัดการออนไลน์ (2566, 19 มกราคม). *สยามรัฐออนไลน์*, 1-2. สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม 2566, จาก <https://siamrath.co.th/n/416258>
- เพจเทศบาลตำบลแม่สาย. (2566). *เปิดแล้วด่านชายแดนแม่สาย เชียงราย-ท่าจี้เหล็ก เมียนมา*. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://www.junthakarnsouvenir.com/b/98>
- พลกฤต โสลาพากุล. (2564). *แนวทางการจัดการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย*. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 3 (กันยายน – ธันวาคม), 1-20.
- พัชสิรี ชมพุกา. (2553). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.
- พวงผกา วรรณการ. (2561). *การศึกษาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจขายส่งผ้าสต็อก: กรณีศึกษาของ CN-Fabric Shop (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ภัทรานิษฐ์ ก้อนจันทร์เทศ. (2564). *การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ต่อความยั่งยืนของธุรกิจร้านอาหาร SME: ในบริบทของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (วิทยานิพนธ์การ จัดการมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ภัชรี นิ่มศรีกุล. (2552). การประยุกต์ใช้การตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกศูนย์กลาง โลจิสติกส์ด้านการขนส่งสินค้าในประเทศไทยบนแนวระเบียนเศรษฐกิจ (วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มติคณะรัฐมนตรี. (2549). การเปิดจุดผ่านแดนถาวร ณ สะพานข้ามแม่น้ำสายแห่งที่ 2 อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2566, จาก <https://www.ryt9.com/s/cabt/59059>
- มนตรีรัตน์ รัตนพันธ์. (2558). ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์ของผู้บริโภคในจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง ประเทศไทย. วารสารหาดใหญ่วิชาการ, 13(2). (กรกฎาคม – ธันวาคม), 1-9.
- มานพ ชุ่มอ่อน. (2554). การตลาด. เชียงใหม่: แพรวการพิมพ์.
- รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ. (2547). BrandAge, 5(2). VCM in Virtual Cluster. น. 180.
- รัชพงษ์ กลั่นศรีสุข. (2558). การพัฒนาแบบจำลองปัจจัยด้านการบริหารจัดการ โลจิสติกส์สีเขียวและโอกาสทางการเงินและเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการส่งออกไทย: กรณีศึกษา เขตเชื่อมโยงเชิงพื้นที่ท่าเรือน้ำลึกทวาย. มหาวิทยาลัยมหิดล: นครปฐม.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุดมอ่าง. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการ, 28(1), 49-63.
- รภัส มัชฌิมานนท์. (2551). การวิเคราะห์การจัดการโซ่อุปทานของผู้ประกอบการค้าไฮสคดด้วยการวิเคราะห์สายธารคุณค่าในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วารุณี กุศลรัตนวิจิตร. (2560). ปัจจัยด้านนวัตกรรมทางธุรกิจส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ประเภทบริการ) (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัลย์ลักษณ์ อัคริรวงศ์. (2562). การจัดลำดับปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นด้วยกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์แบบพีชชี. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง: กรุงเทพฯ.
- วสันต์ กาญจนมุกดา. (2555). สายโซ่คุณค่ากับความอยู่รอดของธุรกิจ. คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วิทยา ด่านธำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สุพีร์ ล้อมไทย, ศุภร เสรีรัตน์, อองอาจ ปทะวานิช และ ปรีญ ลักขิตานนท์. (2541). *หลักการตลาด*. ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2563). *โลกเปลี่ยน คนปรับ ความพอเพียงในโลก หลัง โควิด*. สืบค้นเมื่อ 26 ธันวาคม 2565, จาก <https://www.isranews.org/article/isranews-article/88106-Suvit.html>
- เสกสรรค์ พันธบุณย์. (2564). *Digital Transformation จาก New Normal สู่ Next Normal*. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2567, จาก <https://www.depa.or.th/th/article-view/digital-transformation-new-normal-next-normal#>
- สุพัตรา กาญจนภาส. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนาพาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา: กรุงเทพฯ.
- สาริต พะเนียงทอง. (2548). *การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์=Supply Chain Strategy*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. (2551). *คู่มือการบริหารจัดการ โลจิสติกส์อุตสาหกรรม*. สืบค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2566, จาก <https://www1.dpim.go.th/ppr/paper.php>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2565). *การขอรับใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าว*. สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2567, จาก <https://info.go.th/procedure/94e56d2d-2f09-4af6-bc9a-3dca645c6491/view?lat=&lng=>
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2547). *สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง—รายงานประจำปี*. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2567, จาก <https://www.fpo.go.th/main/Home.aspx>
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). *กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. (2563). *การลงทะเบียนเป็นผู้นำเข้าและส่งออกกับกรมศุลกากร*. สืบค้นเมื่อ 9 มกราคม 2567, จาก <https://suvarnabhumi.cargo.customs.go.th>
- สมาคมโปรแกรมเมอร์ไทย. (2563). *เทคโนโลยีสารสนเทศและปัญญาประดิษฐ์*. สืบค้นเมื่อ 3 มกราคม 2567, จาก <https://www.thaiprogrammer.org/2018/12/whatisai>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2024). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี*. สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2567, จาก <http://nsc.nesdc.go.th/ns/>
- สุรกิจ จันทร์แสงศรี. (2550). *กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างจังหวัดมหาสารคาม*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการตลาด มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- เสาวณี จันทะพงษ์ และอโนทัย พุทธารี. (2566). *ไทยจะอยู่ในห่วงโซ่อุปทานโลกหลังโควิด-19 และปัญหาภูมิรัฐศาสตร์ได้อย่างไร?: วิเคราะห์จากมุมมองการนำเข้าสินค้าทุน ตอน 1*. สืบค้นเมื่อ 05 กรกฎาคม 2567, จาก https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/articles/Article_10Apr2023.html
- อุทยานการเรียนรู้ (TK park). (2548). *ปัจจัย 4 ของชีวิต*. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2566, จาก <https://tkapp.tkpark.or.th/detail.php?id=15>
- อภิชาติ โสภางค์. (2552). *การตัดสินใจเพื่อการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อภิยุทธ์ อำนวยกาญจนสิน. (2563). *ความไม่สงบทางการเมืองในเมียนมา กับเศรษฐกิจและภาคอุตสาหกรรมไทย*. สืบค้นเมื่อ 31 มกราคม 2567, จาก https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/ArticlesAnalysis/Myanmar_and_the_economy.pdf
- Al-Ghamdi, R., Drew S., & Al-Ghaith, W. (2011). Factors Influencing Retailers in Saudi Arabia to Adoption of Online Sales Systems: A Qualitative Analysis. *Electronic Journal of Information System in Developing Countries (EJISDC)*, 90(2), 153-161.
- Askar, M., & Mortagy, A.K. (2007). Assessing the Relative Importance of Competitive Priorities in Egyptian Companies. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 72(3), 35.
- Atik, A.K., Meeuwisse, M., Gorgievski, M., & Smeets, G. (2023). Uncovering Important 21st-Century Skills for Sustainable Career Development of Social Sciences Graduates: A Systematic Review. *Educational Research Review*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100528>
- Ancillo, A.D.L., Gavrilă, S.G., & Valn  nez, M.T.D. (2023). Workplace Change within the COVID-19 Context: The New (Next) Normal. *Technological Forecasting and Social Change*, 194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122673>
- Alnahhal, M., Ahrens, D., & Salah, B. (2021). Optimizing Inventory Replenishment for Seasonal Demand with Discrete Delivery Times. *Applied Sciences*, 11(23). <https://doi.org/10.3390/app112311210>
- Aravindaraj, K., & Chinna, P.R. (2022). A Systematic Literature Review of Integration of Industry 4.0 and Warehouse Management to Achieve Sustainable Development Goals (SDGs). *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100072>

- Afuah, A. (1998). *Innovation Management; Strategies, Implementations and Profits*. Oxford University Press, New York.
- Andrew, J. H., Stefan, H., & Elisabeth, B. (2008). A Multi-Objective Model for Environmental Investment Decision Making. *Computers & Operations Research*, 35(1), 253–266.
- Agarwal, G., & Vijayvargy, L. (2011). An Application of Supplier Selection in Supply Chain for Modeling of Intangibles: A Case Study of Multinational Food Coffee Industry. *African Journal of Business Management*, 5, 11505-11520.
- Alabede, J. O., Ariffin, Z. Z., & Idris, K. M. (2011). Individual Taxpayers' Attitude and Compliance Behaviour in Nigeria: The Moderating Role of Financial Condition and Risk Preference. *Journal of Accounting and Taxation*, 3, 91-104.
- Anatan, L. (2014). Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance International. *Journal of Business and Information*, 9(3), 311-334.
- Arribas, E., Mancuso, V., & Cholvi, V. (2023). Optimizing Fairness in Cellular Networks with Mobile Drone Relays. *Computer Networks*, 224. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2023.109623>.
- Blowfield, M., & Googins, B.K. (2006). *Step Up: A Call for Business Leadership in Society*. A Boston College Center for Corporate Citizenship Monograph (Boston College Center for Corporate Citizenship, Chestnut Hill, MA).
- Burke, E. M. (2005). *Managing a Company in an Activist World: The Leadership Challenge of Corporate Citizenship*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B., & Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, Oxford. <http://library.wur.nl/WebQuery/clc/1882076>
- Babic, z, & Plazibat, N. (1998). Ranking of Enterprises Based on Multicriterial Analysis. *International Journal of Production Economics*, 56-57, 29-35.
- Barnes, J. (2020). *Keep It Simple: A Relentless Business Strategy in a World of Complexity the XYZ Corporate Story in Brief*. Retrieved December 19, 2023, from <https://core.ac.uk/download/pdf/327112296.pdf>

- Banmairuoy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The Effect of Knowledge-Oriented Leadership and Human Resource Development on Sustainable Competitive Advantage through Organizational Innovation's Component Factors: Evidence from Thailand's New S-Curve Industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200-209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Brouthers, A.E., & Xu, K. (2002). Product Stereotypes, Strategy and Performance Satisfaction: The Case of Chinese Exporters. *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan. *Academy of International Business*, 33(4), 657-677.
- Borucka, A. (2023). Seasonal Methods of Demand Forecasting in the Supply Chain as Support for the Company's Sustainable Growth, *Sustainability*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/su15097399>
- Blackwell, R., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer Behavior* (10th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Begen, M. A., Pun, H., & Yan, X. (2016). Supply and Demand Uncertainty Reduction Efforts and Cost Comparison. *International Journal of Production Economics*, 180, 125-134.
- Bahreman, M., & Karimi, R. (2016). Identify and Evaluate the Factors Influencing Technological Capabilities using Fuzzy Dematel Techniques at Science and Technology Parks. Case Study: Knowledge-based Companies at Mashhad's Science and Technology Park. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 11(4), 678-683.
- Beutler, S. (1997). The Protection of Multimedia Products under International Copyright Law. *Computer Law & Security Review*, 13(4), 253-260. [https://doi.org/10.1016/S0267-3649\(97\)88855-3](https://doi.org/10.1016/S0267-3649(97)88855-3).
- Barcelos, R.H., Dantas, D.C., & Senecal, S. (2018). Watch Your Tone: How a Brand's Tone of Voice on Social Media Influences Consumer Responses. *Journal of Interactive Marketing*, 41, 60-80, <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.10.001>.
- Chen, I.J., & Paulraj, A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. *Journal of Operations Management*, 22, 119.
- Cox, D.R., & Reid, N. (2000). *The Theory of the Design of Experiments*. Chapman & Hall.
- Cao, Z.H., Li, J., Song, Z., Wang, Y., & Cheng, X.Z. (2024). Analytic Hierarchy Process-Based Capacitive Sensor Array Redundant Capacitance Elimination Method. *Measurement*, 224. <https://doi.org/10.1016/j.measurement.2023.113849>

- Chompukum, P. (2013). *Organization and Management*. Bangkok: McGraw-Hill.
- Chirumalla, K., Reyes, L.G., & Toorajipour, R. (2022). Mapping a Circular Business Opportunity in Electric Vehicle Battery Value Chain: A Multi-Stakeholder Framework to Create a Win– Win–Win Situation. *Journal of Business Research*, 145, 569-582.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.070>
- Chang, H.H., & Yang, T.S. (2022). Consumer Rights or Unethical Behaviors: Exploring the Impacts of Retailer Return Policies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102779>
- Chaiyot, C., & Mayukphan, C. (2007). Logistics and Supply Chain Strategy Competing in the Global Market. *Journal of MCU Buddhapanya Review*, 7(4), 11-13.
- Cho, D.W., & Lee, Y.H. (2013). The Value of Information Sharing in a Supply Chain with a Seasonal Demand Process. *Computers & Industrial Engineering*, 65(1), 97-108.
- Chanpuypetch, W., Supeekit, T., & Niemsakul, J. (2023). IOT-Based Business Process Management for Temperature-Controlled Logistics System of Laboratory Specimens [Conference session]. *Proceedings of the 37th European Conference on Modelling and Simulation*, Florence, Italy, 359-365, June 2023.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM); People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 9, 672-688.
<https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chamsuk, W., Fongsuwan, W., & Takala, J. (2017). The Effects of R&D and Innovation Capabilities on The Thai Automotive Industry Part's Competitive Advantage: a Sem Approach. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 101-112.
- Cieslik, E. (2023). Emerging Developments in ASEAN–China Relations in Regional Production Linkages. *Asia and the Global Economy*, 3(2).
<https://doi.org/10.1016/j.aglobe.2023.100070>
- Department of Foreign Trade [DFT]. (2021). “*Border/Transit Trade Statistics Report*.” Retrieved November 1, 2021, from <https://www.dft.go.th/bts/trade-report>, 2020.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20. <https://doi.org/10.2307/1251261>
- Daft, R.L. (2008). *The Leadership Experience* (4th ed.). Thomson Corporation, Stamford.

- Dinh, V., Le, D.V., Duong, D., & Pham, D. (2023). Determinants Affecting Digital Financial Consumer Protection: Evidence from 135 Countries. *The Journal of Economic Asymmetries*, 27. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2023.e00301>
- Dwivedi, Y.K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., & Galanos, V. (2019). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary Perspectives on Emerging Challenges, Opportunities, and Agenda for Research, Practice and Policy. *International Journal of Information Management*, 57, 1-47.
- Dvorak, J., Burksiene, V., & Vitalisova, K. (2024). SWOT Analysis. *Reference Module in Social Sciences, Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00412-6>.
- Erdmann, A., Arilla, R., & Ponzoa, J.M. (2022). Search Engine Optimization: The Long-Term Strategy of Keyword Choice. *Journal of Business Research*, 144, 650-662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.065>.
- Erickelpasch, A.F., Lejpras, A., & Stephan, A. (2010). *Location and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter's Diamond Model at the Firm Level*. Jonkoping International Business School, Jonkoping University.
- Fraser, B. (2015). Classroom Learning Environments. In: Gunstone, R. (eds) *Encyclopedia of Science Education*. Springer, Dordrecht. 154-157. https://doi.org/10.1007/978-94-007-2150-0_186
- Fekri, M., Heydari, M., & Mazdeh, M.M. (2024). Bi-Objective Optimization of Flexible Flow Shop Scheduling Problem with Multi-Skilled Human Resources. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 133. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.108094>
- Feller, A.L., Shunk, D.L., & Callarman, T.E. (2006). *Value Chains Versus Supply Chains*.
- Gekonge, C. O. (2005). What a System! *The Professional Journal of KASNEB*, 4.
- Gillen, M. M., & Bernstein, M. J. (2015). Does Tanness Mean Goodness? Perceptions of Tan Skin in Hiring Decisions. *North American Journal of Psychology*, 17(1), 1-16.
- Garrod, B., & Chadwick, P. (1996). Environmental Management and Business Strategy: Towards a New Strategic Paradigm. *Futures*, 28(1), 37-50. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)00076-3](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)00076-3)

- Garcés, I., & Vogt, A. (2024). Global Value Chain Integration and Non-Tariff Measures. *Economics Letters*, 235. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.111518>
- Gao, Q., Wang, Q., & Wu, C. (2023). Construction of Enterprise Digital Service and Operation Platform Based on Internet of Things Technology. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100433>
- Goswami, M., Kumar, G., Subramanian, N., Daultani, Y., & Ramkumar, M. (2024). Redesigning Product Line for Integrated Manufacturer-Supplier Ecosystem in A Centralized Supply Chain: Case of An Industrial Consumer Product. *International Journal of Production Economics*, 269. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109150>
- Gong, R. (2024). Does Rivals' Product Recall Increase Firm's Product Related Corporate Social Responsibility? *Journal of Business Research*, 170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114343>.
- Harney, B. (2016). 'Competitive Advantage' in Johnstone, S. and Wilkinson, A. *An Encyclopedia of Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar, 552. <https://doi-org.dcu.idm.oclc.org/10.4337/9781783475469>
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Ohio: Thomson South-Western.
- Hill, R. (2019). Searching for Superstars: Research Risk and Talent. Discovery in Astronomy. *Working Paper*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Department of Economics.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., & Rajan, M.V. (2015). *Cost Accounting a Managerial Emphasis* (15th ed.). England: Pearson Education.
- Haryani, S., & Motwani, B. (2015). Discriminant Model for Online Viral Marketing Influencing Consumers' Behavioral Intention. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(1), 49-56. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2015.12.002>
- Hamlin, R., Knight, J., & Cuthbert, R. (2016). Niche Marketing and Farm Diversification Processes: Insights from New Zealand and Canada. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 31(1), 86–98.

- Haq, U.N., & Alam, S.M.R. (2023). Implementing Circular Economy Principles in the Apparel Production Process: Reusing Pre-Consumer Waste for Sustainability of Environment and Economy. *Cleaner Waste Systems*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.clwas.2023.100108>
- Han, X., Lukoianove, T., Zhao, S., & Liu, X.H. (2024). International Relations in International Business Research: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114536>
- Hafidy, I., Benghabrit, A., Zekhnini, K., & Benabdellah, A.C. (2024). Driving Supply Chain Resilience: Exploring the Potential of Operations Management and Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 232. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.02.065>
- Hooker, C.J., & Tyndall, D.E. (2023). Application of Case Study Research and Ethnography Methods: Lessons Learned. *Applied Nursing Research*, 73. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2023.151713>
- Hirche, M., Farris, P.W., Greenacre, L., Quan, Y.R., & Wei, S.S. (2021). Predicting Under- and Overperforming SKUs within the Distribution–Market Share Relationship. *Journal of Retailing*, 97(4). 697-714. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.04.002>.
- Halstead, M., & Pike, M. (2006). *Citizenship and Moral Education: Values in Action* (1st Edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203088593>
- Ingenbleek, P. T. M., Debruyne, M., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. M. (2003). Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach. *Marketing Letters*, 14(4), 289-305. <https://doi.org/10.1023/B:MARK.0000012473.92160.3d>
- Jing, Y., & Yang, P. (2022). Research on the Risk Prevention of Cross-Border E-Commerce Logistics in China by Applying Big Data Technology. *Procedia Computer Science*, 208, 407-413. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.10.057>
- Knapp, D.E. (2000). *The Brand Mindset*. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Retrieved January 24, 2024, from <https://hbsp.harvard.edu/product/R0707M-PDF-ENG>
- Kiarash, S.R., Ojha, D., Kaur, P., Mahto, R.V., & Dhir, A. (2024). Explainable Artificial Intelligence and Agile Decision-Making in Supply Chain Cyber Resilience. *Decision Support Systems*, 180, <https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114194>

- Keegan, R.J., Spray, C.M., Harwood & Lavalley, D.E. (2014). A Qualitative Synthesis of Research into Social Motivational Influences across the Athletic Career Span, *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 6(4), 537-567.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2013.857710>
- Knight, L., Pfeiffer, A., & Scott, J. (2015). Supply Market Uncertainty: Exploring Consequences and Responses within Sustainability Transitions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 167-177. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.04.002>
- Koç, E., & Burhan, H.A. (2014). An Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach to a Real World Supplier Selection Problem: A Case Study of Carglass Turkey. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), 1-14.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Kouzari, E., Sotiriadis, L., & Stamelos, I. (2023). Enterprise Information Management Systems Development Two Cases of Mining for Process Conformance. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(1).
<https://doi.org/10.1016/j.jjime.2022.100141>
- Kothawale A.S., Mohite, V.S., Darade M.M., Deshmukh, S.A. Md. Ibrahim H.M., Mondal, S.H., & Pawar. (2024). Chapter 25 - Smart Clothing in Communication Technology—Recent Development, Editor(s): Md. Ibrahim H. Mondal, In the Textile Institute Book Series, Smart Textiles from Natural Resources. *Woodhead Publishing*, 799-828,
<https://doi.org/10.1016/B978-0-443-15471-3.00001-7>.
- Kilian, L. (2022). Understanding the Estimation of Oil Demand and Oil Supply Elasticities. *Energy Economics*, 107. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.105844>.
- Kenza, B., Soumaya, O., & Mohamed, A. (2023). A Conceptual Framework using Big Data Analytics for Effective Email Marketing. *Procedia Computer Science*, 220. 1044-1050.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.03.146>.
- Lim, A., & Pan, E. (2021). 'Toward a Global Social Contract for Trade' - A Rawlsian Approach to Blockchain Systems Design and Responsible Trade Facilitation in the New Bretton Woods Era. *Journal of Responsible Technology*, 6.
<https://doi.org/10.1016/j.jrt.2021.100011>

- Legge, S., & Lukaszuk, P. (2024). The Firm-Level Costs of Utilizing Free Trade Agreements. *International Economics*, 178. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2024.100484>
- Li, L. (2022). Reskilling and Upskilling the Future-Ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Lewis, Y., & Bozos, K. (2019). Mitigating Post-Acquisition Risk: The Interplay of Cross-Border Uncertainties. *Journal of World Business*, 54(5).
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.100996>
- Lai, W.H., Lin, C.C., & Wang, T.C. (2015). Exploring the Interoperability of Innovation Capability and Corporate Sustainability. *Journal of Business Research*, 68, 867-871.
- Li, C., & Qian, Y. (2024). Sustainability-Oriented Social Responsibility and Corporate Innovation. *China Journal of Accounting Research*, 17(2).
<https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100359>.
- Malacky, P., & Madlenak, R. (2023). Transportation Problems and Their Solutions: Literature Review. *Transportation Research Procedia*, 74, 323-329.
<https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.151>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management. International Edition* (9th ed.). Prentice Hall.
- Muazu, U. A., & Sambo, A. (2021). Information Technology Capabilities and Competitive Advantage: A Review. *International Journal of Technology and Systems*, 5(1), 1-14.
- Mashiah, I. (2021). “Come and Join Us”: How Tech Brands Use Source, Message, and Target Audience Strategies to Attract Employees. *The Journal of High Technology Management Research*, 32(2). <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2021.100418>
- Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing Porter’s (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Mahdi, O.R., & Nassar, I.A. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability, Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 13(17), 1-27.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

- Magretta, J. (2014). Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. *Harvard Business Classics*, 32. 328.
- Mirghaderi, S.A., Aboumasoudi, A.S., & Amindoust, A. (2023). Developing an Open Innovation Model in the Startup Ecosystem Industries Based on the Attitude of Organizational Resilience and Blue Ocean Strategy. *Computers & Industrial Engineering*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109301>.
- Nkomo, L., & Kalisz, D. (2023). Establishing Organizational Resilience through Developing a Strategic Framework for Digital Transformation. *Digital Transformation and Society, Emerald Group Publishing Limited*, 2(4), 403-426.
- Nova Bizz. (2560). *Procurement of Funds from Short-Term Sources*. Retrieved November 24, 2023, from <https://www.novabizz.com/>
- Ni-Di, Z., & Ming-xian, L. (2010). The Choice and Evaluation of Agri-Food Supplier Based on AHP. *2010 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering*, 484-489.
- Office of the Board of Investment [BOI]. (2011). *Institute of Asian Studies*. Retrieved January 31, 2023, from <https://www.chula.ac.th/en/academic/institute-of-asian-studies/>
- Olanrewaju, A.L., AbdulAziz, A.R., Preece, C.N., & Shobowale, K. (2021). Evaluation of Measures to Prevent the Spread of COVID-19 on the Construction Sites. *Cleaner Engineering and Technology*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.clet.2021.100277>
- Oshiro, A., & Tarui, N. (2023). Effects of Alternative Pricing Structures on Electricity Consumption and Payments in the Commercial and Industrial Sector. *Japan and the World Economy*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2023.101223>.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2001). *The Value Chain and Competitive Advantage. In Understanding Business: Processes*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Pekkala, K., & Zoonen, W.V. (2022). Work-Related Social Media Use: The Mediating Role of Social Media Communication Self-Efficacy. *European Management Journal*, 40(1), 67-76. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.03.004>
- Pateman, H., Cahoon, S., & Chen, S. L. (2016). The Role and Value of Collaboration in the Logistics Industry: An Empirical Study in Australia. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(1), 33-40.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 275-292.
- Philip, K., Hermawan, K., & Iwan, S. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. *John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey*.
- Peng, J.F., Zhou, Y.L., Zhang, Z.Y., Luo, Y.C., & Cheng, L. (2023). The Development Logic, Scientific Connotation, and Promotion Path of Rural Eco-Industries in China. *Heliyon*, 9(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17780>.
- Rooyen, M.V., & Lingen, E.V.D. (2024). Reducing Uncertainty Associated with Managing Technology Innovation. *Social Sciences & Humanities Open*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100771>
- Ramanathan, U. (2012). Supply Chain Collaboration for Improved Forecast Accuracy of Promotional Sales. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 676-695. <https://doi.org/10.1108/01443571211230925>
- Rezaeian, M., Pinkse, J., & Rigby, J. (2024). Transforming Titans: The Role of Policy Mixes in Business Model Adaptation Strategies for Sustainability Transitions. *Energy Research & Social Science*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103499>
- Rani, A., Negi, S., Fan, C., Lam, S.S., Kim, H., & Pan, S.Y. (2024). Revitalizing Plastic Wastes Employing Bio-Circular-Green Economy Principles for Carbon Neutrality. *Journal of Hazardous Materials*. 472. <https://doi.org/10.1016/j.jhazmat.2024.134394>.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction of Front-Line Employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161-179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>

- Singh, S. (2017). Study on Push/Pull Strategy Decision Taken by Organizations for Their Products and Services. *Universal Journal of Management*, 5(10), 492-495.
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & Mcbarron, E. (2014). *Management: Foundations and Applications. Asia-Pacific* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Consumer Behavior* (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Saaty, R.W. (1987). The Analytic Hierarchy Process—What It Is and How It Is Used. *Mathematical Modelling*, 9(3), 161-176. [https://doi.org/10.1016/0270-0255\(87\)90473-8](https://doi.org/10.1016/0270-0255(87)90473-8)
- Saaty, T.L. (2000). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with AHP*. RWS Publications, Pittsburg.
- Sanayei, A., & Rajabion, L. (2009). Critical Successful Factors Contributing to E-Commerce Adoption among Iranian SMEs. *International Journal of Information Science and Management* 7(2), 57-65. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2009.5261946>
- Song Y, et al. (2002). Relationship Between the Stability of Lysozymes Mutated at the Inside Hydrophobic Core and Secretion in *Saccharomyces Cerevisiae*. *Nahrung*, 46(3), 209-13.
- Sadeghi, T., & Heidarzadeh, H.K. (2004). Customer Satisfaction Factors (CSFs) with Online Banking Services in an Islamic Country: IR Iran. *Journal of Islamic Marketing*, 1(3), 249-267.
- Schröder, M., Chang, J.S., & Kaufman, R.J. (2000). The Unfolded Protein Response Represses Nitrogen-Starvation Induced Developmental Differentiation in Yeast. *Genes & Development*, 14(23), 2962-75. <https://doi.org/10.1101/gad.852300>
- Singh, P. (2024). Beyond the basics: Exploring the Impact of Social Media Marketing Enablers on Business Success. *Heliyon*, 10(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26435>
- Salamandic, E., Alijosiene, S., & Gudonavičienė, R. (2014). Price Sensitivity Measurement Depending on Brand Awareness: A Case of Ziede Brand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 473-478.
- Shoosanuk, A., & Hengmeechai, A. (2013). Influence of Service Quality on Brand Image, Brand Equity, Customer Satisfaction and Customer Loyalty of Din Sor See Art School. *Panyapiwat Journal*, 4(2), 10-23. [in Thai].

- Smith, P.R., Berry, C., & Pulford. (1999). Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications. *Kogan Page Limited*, London.
- Sondermann, D. (2018). Towards More Resilient Economies: The Role of Well-Functioning Economic Structures. *Journal of Policy Modeling*, 40(1), 97-117.
<https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2018.01.002>
- Susanty, A., Sari, D.P., Rinawati, D.I., & Setiawan, L. (2018). Impact of Internal Driver on Implementation of GSCM Practice. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering & Operations Management*. 149-156. Bandung: Indonesia.
- Sun, J., Shi, Z.H., & Zhou, Y. (2024). The Impact of Intellectual Property Articles on the Quality of Export Products: Based on Text Analysis of China's Trade Agreements. *International Review of Economics & Finance*. 92. 1230-1249.
<https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.02.045>
- Shiau, J.Y., & Lee, M.C. (2010). A Warehouse Management System with Sequential Picking for Multi-Container Deliveries. *Computers & Industrial Engineering*, 58(3). 382-392,
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2009.04.017>.
- Sramova, B. (2014). Aggressive Marketing, Consumer Kids and Stereotyping of Media Contents, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 255-259.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.417>.
- Tishler, A., & Milstein, I. (2011). Intermittently Renewable Energy, Optimal Capacity Mix and Prices in a Deregulated Electricity Market. *Energy Policy*, 39.
<https://doi.org/10.1016/J.ENPOL.2010.11.008>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change. *Chichester, Wiley*
- Taneja, S., & Toombs, L. (2014). Putting a Face on Small Businesses: Visibility, Viability, and Sustainability the Impact of Social Media on Small Business Marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 249-260.
<https://www.researchgate.net/publication/286103279>
- Torabizadeh, M., Yusof, N.M., Ma'aram, A., & Shaharoun, A.M. (2020). Identifying Sustainable Warehouse Management System Indicators and Proposing New Weighting Method. *Journal of Cleaner Production*, 248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119190>

- Tadayonrad, Y., & Ndiaye, A.B. (2023). A New Key Performance Indicator Model for Demand Forecasting in Inventory Management Considering Supply Chain Reliability and Seasonality. *Supply Chain Analytics*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100026>
- Tohidi, H., & Jabbari, M.M. (2011). *The Importance of Innovation and Its Crucial Role in Growth, Survival, and Success of Organizations*. In *Procedia Technology 1*. Retrieved January 24, 2024, from <https://www.sciencedirect.com/science/article>
- Ur-Rashid, H.H., & Khan, M.A. (2024). Standards and Non-Tariff Barriers in Trade – A Case Study of South Asia. *Structural Change and Economic Dynamics*, 69, 427-437. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2024.03.002>
- Victor, C.G.P., & Judith, T. (2018). The Influence of Competitive Advantage on the Operational Efficiency of Small and Medium-Sized Enterprises in Bandung, Indonesia. *Journal of Holistic Nursing*, 1(38). <https://doi.org/10.1177/0898010119895368>
- Vink, L.S., Hulliger, M., & Schauer, L. (2022). An Evolving Safety Culture Journey: Cross-Border Methodologies and Findings in Safety and Security Culture between Switzerland and Austria. *Transportation Research Procedia*. 66. 187-200. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.12.020>.
- Vucko, E., Baker, J., Becker, K., Havens, K., Arduini, K., & Shim, S. (2024). Management of a Urea Cycle Disorder in the Setting of Socioeconomic and Language Barriers. *Molecular Genetics and Metabolism Reports*. <https://doi.org/10.1016/j.ymgmr.2024.101108>.
- Wilson, T.D. (1996). *Models in Information Behavior Research*. Retrieved from <http://informationr.net/tdw/publ/papers/1999IDoc.html>
- Williamson, B. (2013). *The Future of The Curriculum: School Knowledge in the Digital Age*. MIT Press.
- Wang, M., Xu, L.J., Hao, R., & Yang, M. (2023). Secure Auditing and Deduplication with Efficient Ownership Management for Cloud Storage. *Journal of Systems Architecture*, 142. <https://doi.org/10.1016/j.sysarc.2023.102953>
- Wen, H., Amin, M.T., Khan, F., Ahmed, S., Imtiaz, S., & Pistikopoulos, S. (2022). A Methodology to Assess Human-Automated System Conflict from a Safety Perspective. *Computers & Chemical Engineering*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2022.107939>

- Wingwon, B. (2012). Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation Toward the Competitive Advantage of SMEs Enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, 2, 137-150.
- Yan, S. (2010). Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China. *Asian Social Science*, 6(11). <https://doi.org/10.5539/ass.v6n11p64>
- Yue, H., & Xu, Y. (2023). Production Quality and Pricing Strategy for Substitutable Products under Comparison Effects. *Journal of Management Science and Engineering*, 8(4), 529-557. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2023.01.003>
- Young, R.A., Onstad, C.A., Bosch, D.D., & Anderson, W.P. (1989). AGNPS: A Nonpoint-Source Pollution Model for Evaluating Agricultural Watersheds. *Journal of Soil and Water Conservation*, 44(2), 168-173.
- Zhao, Y., Wang, S., Liu, X.W., & Tang, X. (2023). Effect of the Logistics Industry on the Promotion of China's Position in the Global Value Chain: An International Trade Perspective. *International Review of Economics & Finance*, 86, 834-847. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.03.029>
- Zhang, Y.F., & Liu, H.B. (2023). Standard Certification of Intellectual Property Management System in Research Institutes from China: Practice and Implication. *World Patent Information*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.wpi.2023.102234>
- Zong, C., Chen, W.D., Yuan, N., & Feng, H.Y. (2024). Mobile Telecommunication Companies' Investment and Pricing Strategies for Content Service. *Journal of Management Science and Engineering*. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2024.06.001>.



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ
ในสถานการณ์ปัจจุบัน และความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ
กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แบบสัมภาษณ์

ห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน
และความสำเร็จในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ
กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

คำชี้แจง

1.1 วัตถุประสงค์การสัมภาษณ์

- เพื่อให้ได้ข้อมูลห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในสถานการณ์ปัจจุบัน กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (AS-IS)
- เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

1.2 วิธีการ

- การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยอาศัยแนวคำถาม (Interview guideline) และอาจมีคำถามที่ดั่งขึ้นในขณะที่สัมภาษณ์ ผู้วิจัยและผู้ถูกสัมภาษณ์มีส่วนร่วมในการสนทนา สามารถเล่าเรื่องได้โดยอิสระ

1.3 แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ตอนที่ 3 ขอบเขตของห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่า

ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่า

ตอนที่ 5 รายละเอียดการเก็บข้อมูลห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่า

ตอนที่ 6 รายละเอียดของปัจจัย

ตอนที่ 7 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง.....
ที่อยู่.....
โทรศัพท์.....
E-mail.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ชื่อหน่วยงาน.....

รูปแบบการจดทะเบียนธุรกิจ

- เจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ขนาดธุรกิจของท่าน

- ธุรกิจขนาดใหญ่ (พนักงานเกิน 200 คน) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

- ธุรกิจขนาดกลาง (พนักงาน 51 - 200 คน)

- ธุรกิจขนาดเล็ก (พนักงานไม่เกิน 50 คน)

จำนวนปีที่ดำเนินการจนถึงปัจจุบัน

- 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี 20 ปีขึ้นไป

กลุ่มลูกค้าหลักปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ไทย ไทย จีน อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ประเภทสินค้า

- เสื้อโปโล เสื้อยืด เสื้อเชิ้ต เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกีฬา

- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

การส่งออก

- ด้านการค้าชายแดนไทย-พม่า จุดผ่านแดนถาวรสะพานมิตรภาพไทย-พม่า ข้ามลำน้ำสายแห่งที่ 1

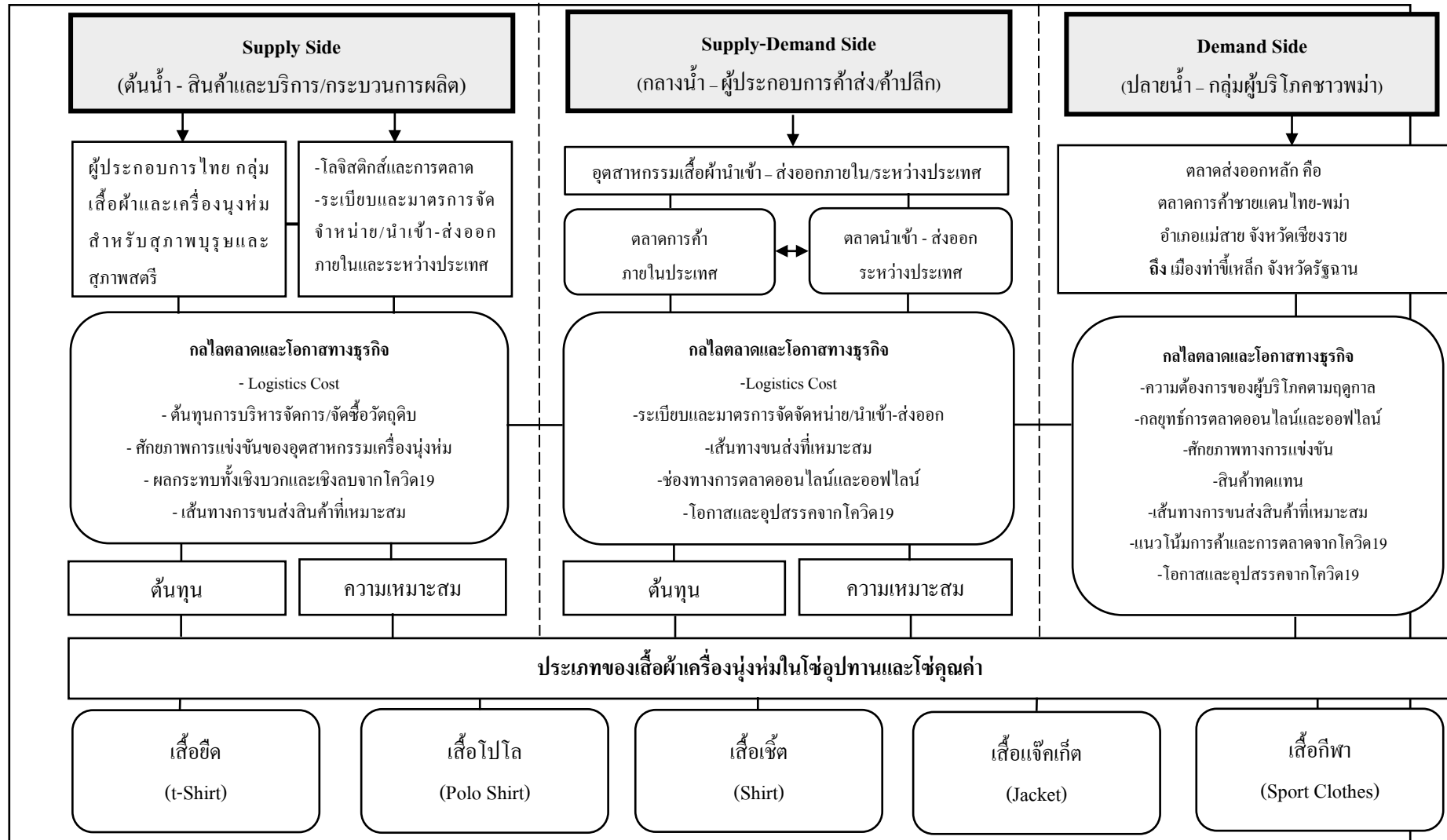
- ด้านการค้าชายแดนไทย-พม่า จุดผ่านแดนถาวรสะพานมิตรภาพไทย-พม่า ข้ามลำน้ำสายแห่งที่ 2

- ไม่ส่งออก

ระดับโซ่อุปทาน

- ผู้ผลิต/ช่างฝีมืออิสระ ผู้นำเข้า ผู้ค้าส่ง ผู้ขนส่ง ผู้ค้าปลีก

ตอนที่ 3 ขอบเขตของโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า



ภาพที่ ก1 ขอบเขตของโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า

ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า

ตารางที่ ก1 ข้อคำถามเกี่ยวกับ โซ่อุปทานและ โซ่คุณค่า

กิจกรรม (Activity)	ประเด็นคำถามเบื้องต้น (Basic question points)	
	ต้นน้ำ (ผู้ผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากทอม. และจีน)	กลางน้ำ (ผู้ประกอบการค้าส่ง/ค้าปลีก) ปลายน้ำ (กลุ่มผู้บริโภคชาวพม่า)
โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistic)	<ul style="list-style-type: none"> ○ แหล่งที่มาของเครื่องนุ่งห่ม ○ พื้นที่จำหน่ายสินค้า ○ แนวทางการจัดการ การจัดหาวัตถุดิบ ○ ช่องทางการซื้อวัตถุดิบ ○ ต้นทุนราคาวัตถุดิบ ○ โอกาสและอุปสรรค 	<ul style="list-style-type: none"> ○ แหล่งที่มาของสินค้าในประเทศ/การนำเข้าส่งออก ○ คิดเป็นปริมาณ/มูลค่าสัดส่วนเท่าใด ○ แนวทางการจัดการ การจัดซื้อสินค้า การวางแผนสต็อกสินค้า ○ มาตรฐานเครื่องนุ่งห่มที่ต้องการ ○ ประเภทเครื่องนุ่งห่มที่รับซื้อ คุณภาพเครื่องนุ่งห่มที่ต้องการ ○ กฎหมาย การขออนุญาต เอกสารที่ต้องดำเนินการ ○ ช่องทางและกลไกการซื้อ ○ ต้นทุนในการรับซื้อ ○ โอกาสและอุปสรรค
การดำเนินงาน (Operation)	<ul style="list-style-type: none"> ○ โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบการขนส่ง เส้นทางทางรถขนส่ง ○ กฎหมาย การขออนุญาต เอกสารที่ต้องดำเนินการ ○ มาตรฐานเครื่องนุ่งห่มที่ต้องจัดทำ ○ ขั้นตอนการดำเนินงาน การวางแผน การจัดการ ○ ความเชี่ยวชาญ องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน ○ ต้นทุนการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายคงที่ ค่าใช้จ่ายผันแปรเท่าไร อะไรบ้าง ○ ช่วงเวลาฤดูกาลที่ผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มมีระยะเวลา ○ แนวทางการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา/ฤดูกาลเป็นอย่างไร ○ ขายเครื่องนุ่งห่มในรูปแบบใดบ้าง ○ ปริมาณสินค้าที่จำหน่ายได้ในแต่ละช่วงเวลา/ฤดูกาล ○ ต้นทุนในการสั่งซื้อวัตถุดิบ/สินค้าเป็นเท่าไร ○ ข้อควรระวังในแต่ละฤดูกาล ○ วิธีการรับมือกับการผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่มในช่วงโควิด 19 ○ การปรับตัวในยุค New Normal ○ โอกาสและอุปสรรค 	<ul style="list-style-type: none"> ○ จำหน่ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูปแบบใดบ้าง ○ ขั้นตอนการดำเนินงาน ○ ความเชี่ยวชาญ องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน ○ ต้นทุนการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายคงที่ ค่าใช้จ่ายผันแปรเท่าไรต่อเดือน/ปี อะไรบ้าง ○ ปริมาณสินค้าที่จำหน่ายได้ ○ การคิดค้นเทคโนโลยีนวัตกรรม มูลค่าเพิ่ม ○ ข้อควรระวังในแต่ละฤดูกาล ○ วิธีการรับมือกับสถานการณ์โควิด 19 ○ การปรับตัวในยุค New Normal ผู้ซื้อ Next Normal ○ โอกาสและอุปสรรค
โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistic)	<ul style="list-style-type: none"> ○ วิธีการจัดส่งสินค้าเครื่องนุ่งห่ม ○ ขั้นตอน ข้อกฎหมาย เอกสารที่เกี่ยวข้องในการเคลื่อนย้ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มถึงมือลูกค้า ○ ปัญหาและอุปสรรค 	<ul style="list-style-type: none"> ○ วิธีการซื้อและจัดส่งสินค้า ○ ขั้นตอน ข้อกฎหมาย วิธีการศุลกากร เอกสารที่เกี่ยวข้องในการเคลื่อนย้ายสินค้าเครื่องนุ่งห่มสู่ตลาดต่างประเทศ ○ ปัญหาและอุปสรรค
การตลาดและการขาย (Marketing and Sale)	<ul style="list-style-type: none"> ○ สินค้าที่จัดจำหน่ายในแต่ละช่วงเวลา/ฤดูกาลมีอะไรบ้าง ○ ใครคือลูกค้า พื้นที่ใดบ้าง ○ ช่องทางการขาย/การทำตลาดในยุค New Normal ○ ราคาขายสินค้า (มูลค่า) ○ สัดส่วนตลาดในประเทศ/การส่งออก 	<ul style="list-style-type: none"> ○ สินค้าที่ขายมีอะไรบ้าง ○ ใครคือลูกค้า พื้นที่ใดบ้าง ○ ช่องทางการขาย/การทำตลาดในยุค New Normal ○ ราคาขายสินค้า (มูลค่า) ○ สัดส่วนตลาดในประเทศ/การส่งออก
การให้บริการ (Service)	<ul style="list-style-type: none"> ○ ช่องทางการติดต่อลูกค้า ○ ช่องทางการบริการลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ช่องทางการติดต่อลูกค้า ○ การบริการหลังการขาย

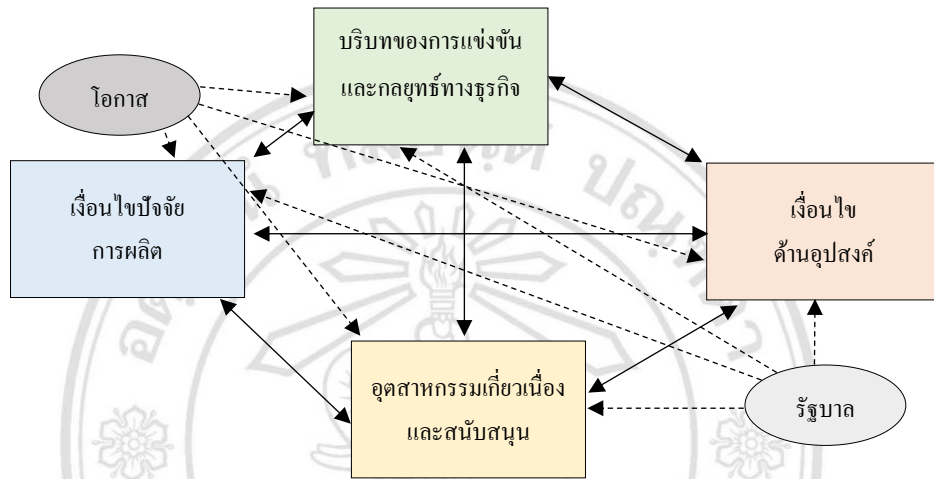
ตอนที่ 5 รายละเอียดการเก็บข้อมูลโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์โซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน (AS-IS)
ตารางที่ ก2 แบบสัมภาษณ์โซ่อุปทานและโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม

กิจกรรม (Activity)	ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ (Interview respondent information)	
	ต้นน้ำ (Supply Side - Manufacturer of products/apparel)	กลางน้ำ (Supply-Demand Side - Entrepreneur wholesale/retail) ปลายน้ำ (Demand Side - Myanmar customers)
โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistic)
การดำเนินงาน (Operation)
โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistic)
การตลาดและการขาย (Marketing and Sale)
การให้บริการ (Service)

ตอนที่ 6 รายละเอียดของปัจจัย

แบบจำลองเพชร (Diamond Model) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์บริบทพื้นฐานด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับชาติ เพื่อให้เห็นความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันโดยรวมของชาติ แต่ในงานวิจัยนี้จะทำการปรับใช้เพื่อวิเคราะห์บริบทพื้นฐานด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมในมุมมองระดับภูมิภาค ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลักและ 2 บทบาทที่ทำการศึกษา ดังแสดงในภาพที่ ก2



ภาพที่ ก2 Diamond Model (แบบจำลองเพชร)

ตารางที่ ก3 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยของอุตสาหกรรม

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
Factor Conditions (FC)	ทรัพยากรมนุษย์ (FC1)	บุคคลที่ทรงคุณค่าที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร สังคมและประเทศ เช่น องค์กรหนึ่งๆล้วนต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะกับตำแหน่งและงาน มีการวางแผนการสรรหาและการคัดเลือกอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ห้องค์กรทำงานได้สำเร็จและวางใจที่มีทรัพยากรที่มากพอต่อการพัฒนาการตลาด	Porter (1998); Mondy & Noe (2005)
	โครงสร้างพื้นฐาน (FC2)	โครงสร้างหลักขององค์กรเชิงกายภาพที่มักใช้งานในสังคมหรือใช้บริการตามความจำเป็น เพื่อรูปแบบทางเศรษฐศาสตร์ เช่น องค์กรหนึ่งๆลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและ IT อาทิ สื่อสังคมออนไลน์ และโทรคมนาคม เป็นต้น	Porter (1985); Muazu & Sambo (2021)

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
	ภาวะการขาดแคลนแรงงาน (FC3)	ภาวะที่อุปสงค์แรงงานมีมากกว่าอุปทานแรงงานภายใต้ค่าตอบแทนและเงื่อนไขการจ้างงาน ณ ช่วงเวลาหนึ่งๆ เช่น การพิจารณาไตร่ตรองความสามารถของแรงงานในองค์กรหนึ่งๆ เพื่อคุณภาพของแรงงานภายในองค์กรและป้องกันความเสี่ยงต่อภาวะการขาดแคลนแรงงานให้เหลือน้อยที่สุด	Porter (1998); Gekonge (2005)
	เทคโนโลยีและนวัตกรรม (FC4)	การใช้วิธีการและความคิดใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กรอย่างเป็นแบบแผนเพื่อการทำงานทางธุรกิจที่เป็นระบบ เช่น เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ล้ำสมัยจะทำให้องค์กรเกิดความโดดเด่นไม่เหมือนใคร สร้างมูลค่าแก่สินค้าและบริการที่สูงขึ้นได้	Porter (1998); Rooyen & Lingen (2024); Tidd et, al. (2001)
	ราคาและคุณภาพสินค้า (FC5)	การกำหนดราคาเฉพาะที่ต้องการ โดยได้ตัวสินค้าหรือบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยราคาจะบ่งบอกถึงคุณภาพสินค้าในรูปแบบของเงินตรา ซึ่งควรยึดถือหลักการตั้งราคาที่พอเหมาะและยุติธรรม (The right price) สร้างความพอใจและความรู้สึกรับชอบธรรมของผู้บริโภค	Porter (1998); Yue & Xu (2023)
	แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต (FC6)	ต้นทุนด้านกิจกรรมการผลิต โดยการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปของกิจการ โดยต้นทุนการผลิต มักประกอบด้วยต้นทุน 3 องค์ประกอบคือ ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิตและวัตถุดิบจะโอนไปยังบัญชีแผนงานระหว่างเริ่มการผลิตและผลิตสินค้าเสร็จเรียบร้อย	Porter (1998); Hitt et, al. (2007); Nova Bizz (2560)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
Demand Conditions (DC)	ขนาดและการเติบโตของตลาด (DC1)	ความต้องการปกติของตลาดการบริโภคและการเติบโตของยอดขายในสินค้าผลิตภัณฑ์ในตลาด โดยประเทศที่มีปริมาณอุปสงค์สูงนั้น บ่งชี้ว่ามีสมรรถนะการผลิตต่อหน่วยปริมาณมากในแต่ละครั้ง เป็นการลดต้นทุนการผลิต (Economics of Scale) และลดต้นทุนการตั้งสมความเชี่ยวชาญในการผลิต เป็นต้น	Porter (1998); Hitt et, al. (2007) Mashiah (2021)
	ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล (DC2)	สภาวะแข็งแรงกระตุ้นที่ชักนำให้ภาคีผลิตและผู้ประกอบกิจการพยายามแข่งขันกันปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและคำนึงถึงสิทธิการเจรจาต่อรองด้านราคา เช่น การลดราคาและปริมาณสินค้าจากความคุ้นเคยกับอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยยกระดับศักยภาพที่แข่งขันได้ในตลาดสากลในฤดูกาลต่างๆ เป็นต้น	Porter (1998); Miller & Dess (1993); Song et al. (2002)
	การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (DC3)	ปริมาณความต้องการซื้อสินค้าของผู้บริโภคในระดับราคาใดราคาดหนึ่ง โดยทั่วไป อุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปจะพิจารณาจาก 2 กรณี ได้แก่ 1) ปริมาณอุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลง (Change in Quantity Demanded) และ 2) ระดับอุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลง (A Shift in Demand Curve) เป็นต้น	Porter (1998); Wilson (1996)
	การเข้าสู่ตลาดในและต่างประเทศ (DC4)	กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดในและต่างประเทศ เป็นวิธีการสำหรับขยับขยายธุรกิจของประเทศสู่ตลาดระหว่างประเทศ ทั้งนี้ อุปสงค์ภายในประเทศอาจมีผลในการพัฒนาความสามารถของชาติมากกว่าอุปสงค์ต่างประเทศ เพราะองค์กรมักจะเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภคภายในประเทศได้ชัดเจนกว่า	Porter (1998); Fraser (2015); Gillen & Bernstein (2015)
	ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า (DC5)	สิ่งที่มีอิทธิพลเชิงความรู้สึกนึกคิดต่อสินค้านั้นๆ มักมาจากมุมมองความเชื่อที่มีต่อสินค้า ซึ่งมักเกิดจากอัตลักษณ์เฉพาะตน นวัตกรรมและคุณค่า (Values) ของสินค้า เช่น ผู้บริโภคที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า มักจะตั้งมาตรฐานคุณภาพสินค้าไว้สูง เป็นต้น	Porter (1990); Porter (1998); Daft (2008); Tishler & Milstein (2011)

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
Related and Supporting Industries (RS)	อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (RS1)	การทำให้ปัจจัยสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทำให้ภาคส่วนต่างๆทำงานประสานสอดคล้อง มีเอกภาพ เช่น ความร่วมมือระหว่างผู้บริโภคร่วมกับภาคีผลิตอยู่เสมอ ความเชื่อมโยงภายในห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้า เป็นต้น	Porter (1998); สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (2551)
	ระบบสินค้าคงคลัง (RS2)	การจัดการสินค้าคงคลัง เริ่มจากการบันทึกข้อมูลคลังสินค้า รวบรวมและจัดการจำนวนสินค้าให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม เช่น การควบคุมดูแลระบบคลังสินค้าอย่างมีคุณภาพสูงสุด การร่วมกันแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษา เป็นต้น	Porter (1998); Sadeghi & Heidarzadeh (2004); Gekonge (2005)
	การยกระดับคุณภาพสินค้า (RS3)	การเพิ่มคุณสมบัติและคุณภาพสินค้าให้ตรงตามมาตรฐานที่วางไว้ เพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด เช่น ปัจจุบันมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไป ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆที่มีความทันสมัย หากผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มมีความเป็นผู้นำด้านต้นทุน นำเสนอสินค้าคุณภาพดีขึ้นในราคาที่ต่ำลง จะสร้างภาพจำที่ดีและรักษาผู้บริโภคให้คงอยู่กับองค์กร เป็นต้น	Porter (1998); Chompukum (2013); Askar & Mortagy (2007)
	การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) (RS4)	กลุ่มคนที่รวมกลุ่มทำกิจกรรมหนึ่งๆ เพื่อทำเป้าหมายของเครือข่ายวิสาหกิจนั้นๆให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ภาคีผลิตและธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงจะเป็นปัจจัยสนับสนุนต่อการทำให้อุตสาหกรรมแต่ละประเภทที่รวมตัวอยู่ในพื้นที่ต่างๆมีศักยภาพทางการตลาดที่ดีกว่า เป็นต้น	Porter (1998); Daft (2008); Vehkalahti & Everitt (2002)

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
Context for Firm Strategy and Rivalry (CF)	ภาวะการ แข่งขันทาง ธุรกิจ (CF1)	การวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดภายในอุตสาหกรรม เช่น สินค้าและการตลาด การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางธุรกิจ เงินทุน กำลังการผลิต เทคโนโลยี และนวัตกรรม ส่วนแบ่งการตลาด ปัญญาประดิษฐ์ ESG และ BCG และโครงสร้างเศรษฐกิจผ่านรูปแบบตลาดที่ธุรกิจเผชิญ เป็นต้น	Porter (1998); Miller & Dess (1993); Song et al. (2002)
	การพัฒนา ทรัพยากร บุคคล (CF2)	ขอบเขตและขั้นตอนของการพัฒนาศักยภาพพนักงานในองค์กร เช่น ด้านความเชี่ยวชาญและทักษะการปฏิบัติงานที่ดีมากขึ้น เช่น การมุ่งเน้นวิสัยทัศน์อันกว้างไกล ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ในหน้าที่ของบุคลากร เจตคติและวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นต้น	Porter (1998); Kaplan & Norton (2007); Stringer et al. (2011); Banmairuoy et al. (2022)
	คุณสมบัติและ มูลค่าของ สินค้า (CF3)	เป็นผลประโยชน์ของลูกค้านี่เกิดขึ้นในเชิงอารมณ์ ความรู้สึกจากสิ่งที่มีอยู่ในตัวสินค้า เช่น ด้านวัตถุดิบ ประเภทสินค้า คุณภาพและราคา และการบริหารสายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม การออกแบบสินค้าด้วยไอเดียใหม่ๆ คำนึงถึงคุณสมบัติและมูลค่าของสินค้าตรงตามมาตรฐานสากล เป็นต้น	Porter (1998); Brouthers & Xu (2002); Ingenbleek et al. (2003)
	กลยุทธ์ทาง ธุรกิจ (CF4)	ขั้นตอนทางธุรกิจที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและมองเห็นภาพรวมของการประกอบธุรกิจ เช่น ใช้สื่อออนไลน์เป็นกลยุทธ์เชิงการตลาด เพื่อปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (digital transformation) เป็นต้น	Porter (1998); Taneja & Toombs (2014); Mahdi & Nassar (2021); Kotler (2003)

ลิขสิทธิ์ © by Chiang Mai University
All rights reserved

Factors	Sub-Factors	Description	Sources
Government (GM)	บทบาทของรัฐ (RG)	<p>กรอบแห่งการช่วยเหลือหรือบั่นทอนศักยภาพขององค์กร เช่น หลักความได้เปรียบทั้ง 4 ประการของ Porter ที่ว่า “ทำที่ที่เหมาะสมของรัฐ คือ ตัวการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจและการเมืองที่ชัดเจนมีเสถียรภาพ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาความสามารถองค์กรสาธารณะและการจัดการอุปทานขั้นพื้นฐาน เป็นต้น</p> <p>อนึ่ง ท่ามกลางโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมา มาตรการเยียวยาและช่วยเหลือจากภาครัฐ กว้างขวาง ขอบข่ายการค้ำระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และการส่งเสริมศักยภาพขั้นพื้นฐานของประเทศและนิคมอุตสาหกรรมที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภาคหน้า เป็นต้น</p>	Porter (1998); กระทรวง อุตสาหกรรม (2559); กระทรวง อุตสาหกรรม (2563)
Chance (CH)	โอกาสทางธุรกิจ (BO)	<p>การอธิบายปรากฏการณ์ที่อยู่เหนือการควบคุมและผิดแปลกไปจากสภาวะทั่วไป เช่น การค้นพบเทคโนโลยีใหม่ๆ (Breakthroughs) การเกิดสงคราม การเกิดโรคระบาดและภัยธรรมชาติ และความผันผวนด้านราคาตลาดโลกอย่างปัจจุบันทันด่วน (Global price indices) เป็นต้น สภาวะการณ์เหล่านี้คือโอกาสและความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ และจะกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้</p> <p>อนึ่ง การศึกษาแนวโน้มความต้องการทางการตลาด และการขยายขบวนการผู้บริโภคมุ่งหวังในตลาดใหม่ๆ โดยเฉพาะการใช้สื่อสังคมและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคปกติใหม่ในการต่อยอดธุรกิจ จะช่วยเพิ่มฐานผู้บริโภคสู่การขยายตลาดจากระดับจุลภาคสู่ระดับมหภาคได้</p>	Porter (1998); กระทรวง อุตสาหกรรม (2559); กระทรวง อุตสาหกรรม (2563); Chirumalla et, al. (2022).

ตอนที่ 7 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยตามแบบจำลองเพชร (Diamond Model)

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

ตารางที่ 4 แบบสัมภาษณ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม

ปัจจัยหลักที่ 1 : ปัจจัยด้านการผลิต (Factor Condition)	ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ (Interview respondent information)
1.1) ทรัพยากรมนุษย์ (FC1)
1.2) โครงสร้างพื้นฐาน (FC2)
1.3) ภาวะการขาดแคลนแรงงาน (FC3)
1.4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (FC4)
1.5) ราคาและคุณภาพสินค้า (FC5)
1.6) แหล่งทุนและต้นทุนวัตถุดิบการผลิต (FC6)

ปัจจัยหลักที่ 2 : ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand Conditions)	ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ (Interview respondent information)
2.1) ขนาดและการเติบโตของตลาด (DC1)	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
2.2) ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล (DC2)	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
2.3) การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ (DC3)	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
2.4) การเข้าสู่ตลาดในและต่างประเทศ (DC4)	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
2.5) ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า (DC5)	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ปัจจัยหลักที่ 3 : อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง และสนับสนุน (Related and Supporting Industries)	ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ (Interview respondent information)
3.1) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (RS1)
3.2) ระบบสินค้าคงคลัง (RS2)
3.3) การยกระดับคุณภาพสินค้า (RS3)
3.4) การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (RS4)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

ปัจจัยหลักที่ 4 : บริบทของการแข่งขัน และ กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Related and Supporting Industries)	ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ (Interview respondent information)
4.1) ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ (CF1)
4.2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (CF2)
4.3) คุณสมบัติและมูลค่าของสินค้า (CF3)
4.4) กลยุทธ์ทางธุรกิจ (CF4)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยรายคู่ตามทฤษฎีของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

แบบสอบถาม

การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยรายการตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

เรื่อง การวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อยกระดับโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ให้ผู้กรอแบบสอบถาม พิจารณาถึงหลักเกณฑ์ต่างๆที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

- โปรดให้คะแนนความสำคัญของแต่ละหลักเกณฑ์ลงในตารางจัดลำดับและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่อยู่ในลักษณะเปรียบเทียบรายคู่ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
- ข้อมูลจะถูกเก็บไว้เป็นความลับทุกประการ
- ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย

รายละเอียดในการตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเปรียบเทียบรายคู่ของหลักเกณฑ์ต่างๆ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อหน่วยงาน.....

รูปแบบการจดทะเบียนธุรกิจ

เจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ขนาดธุรกิจของท่าน

ธุรกิจขนาดใหญ่ (พนักงานเกิน 200 คน) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ธุรกิจขนาดกลาง (พนักงาน 51 - 200 คน)

ธุรกิจขนาดเล็ก (พนักงานไม่เกิน 50 คน)

จำนวนปีที่ดำเนินการจนถึงปัจจุบัน

1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี 20 ปีขึ้นไป

กลุ่มลูกค้าหลักปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ไทย ไทย จีน อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ประเภทสินค้า

เสื้อโปโล เสื้อยืด เสื้อเชิ้ต เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อกีฬา

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

การส่งออก

ด้านการค้าชายแดนไทย-พม่า จุดผ่านแดนถาวรสะพานมิตรภาพไทย-พม่า ข้ามลำน้ำสายแห่งที่ 1

ด้านการค้าชายแดนไทย-พม่า จุดผ่านแดนถาวรสะพานมิตรภาพไทย-พม่า ข้ามลำน้ำสายแห่งที่ 2

ไม่ส่งออก

ระดับโซ่อุปทาน

ผู้ผลิต/ช่างฝีมืออิสระ ผู้นำเข้า ผู้ค้าส่ง ผู้ขนส่ง ผู้ค้าปลีก

Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเปรียบเทียบรายคู่ของหลักเกณฑ์ต่างๆ

หลักการพิจารณาเปรียบเทียบหลักเกณฑ์ จะทำการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Pairwise Comparison) และกำหนดมาตราส่วนเป็นระดับความสำคัญด้วยตัวเลข 1-9 โดยแสดง ความหมายของตัวเลขระดับความสำคัญดังตารางที่ ข1

ตารางที่ ข1 ระดับความสำคัญตามมาตรฐานส่วนมูลฐาน AHP 1-9

ดุลยพินิจ (Verbal Judgments)	มาตราส่วนที่ใช้เปรียบเทียบ
สำคัญเท่ากัน	1
สำคัญกว่าบ้าง	3
สำคัญกว่ามาก	5
สำคัญกว่าค่อนข้างมาก	7
สำคัญกว่าอย่างยิ่ง	9
ค่ากลางระหว่างระดับความเข้มข้นของอิทธิพลตามที่กล่าวมาข้างต้น	2, 4, 6, 8

ที่มา : Saaty, 2000

การพิจารณาให้คะแนนความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยรองเชิงลบในแต่ละปัจจัยหลักที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยทำการเปรียบเทียบเป็นคู่และให้ระดับความสำคัญตามตารางแสดงระดับความสำคัญ

ตัวอย่าง พิจารณาปัจจัยการผลิตและปัจจัยอุปสงค์ หากเห็นว่าปัจจัยการผลิต “มีระดับความสำคัญมากกว่าในระดับค่อนข้างมาก” ปัจจัยอุปสงค์ ให้ทำ ✓ ลงในช่องหมายเลข 7 (ดังตารางแสดง ความสำคัญ)

ปัจจัย	สำคัญมากกว่า								เท่ากัน	สำคัญน้อยกว่า								ปัจจัย
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
การผลิต			✓															อุปสงค์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด จากระดับความสำคัญดังตารางที่ ข1
พิจารณาให้คะแนนความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยรองเชิงลบในแต่ละปัจจัยหลัก โดยทำการเปรียบเทียบเป็นคู่
และให้คะแนนความสำคัญตามตารางแสดงระดับความสำคัญ

ตารางที่ ข2 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยรองเชิงลบในแต่ละปัจจัยหลักที่มีผลต่อความ
ได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศในยุคปกติใหม่ กรณีศึกษา การค้าชายแดน
ไทย - พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน

ปัจจัย	สำคัญมากกว่า									เท่า กัน	สำคัญน้อยกว่า									ปัจจัย
	9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
การผลิต																		อุปสงค์		
การผลิต																		อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน		
การผลิต																		บริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ		
อุปสงค์																		อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน		
อุปสงค์																		บริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ		
อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน																		บริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ		
ทรัพยากรมนุษย์																		การขาดแคลนแรงงาน		
ทรัพยากรมนุษย์																		เทคโนโลยีและนวัตกรรม		
ทรัพยากรมนุษย์																		แหล่งทุนวิถุดิบการผลิต		
การขาดแคลนแรงงาน																		เทคโนโลยีและนวัตกรรม		
การขาดแคลนแรงงาน																		แหล่งทุนและต้นทุนวิถุดิบการผลิต		
เทคโนโลยีและนวัตกรรม																		แหล่งทุนและต้นทุนวิถุดิบการผลิต		
ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล																		การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์		
ความพึงพอใจของผู้ซื้อตามฤดูกาล																		ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า		
การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์																		ภาพลักษณ์การยอมรับสินค้า		
อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง																		ระบบสินค้าคงคลัง		
อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง																		การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ		
ระบบสินค้าคงคลัง																		การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ		
ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ																		การพัฒนาทรัพยากรบุคคล		
ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ																		คุณสมบัติและมูลค่าสินค้า		
ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ																		กลยุทธ์ทางธุรกิจ		
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล																		คุณสมบัติและมูลค่าสินค้า		
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล																		กลยุทธ์ทางธุรกิจ		
คุณสมบัติและมูลค่าสินค้า																		กลยุทธ์ทางธุรกิจ		

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งสำหรับความร่วมมือส่วนร่วมในการตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้

นาย จิรคุณ เลาหะมา



ภาคผนวก ค

ข้อมูลการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยรองเชิงลบตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP)

ตารางที่ ค.1.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 1

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	2	1/3	1/4
DC	0.50	1	1/3	3
RS	3.03	3.03	1	1/3
CF	4.00	0.33	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	8.53	6.36	4.69	4.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC	0.117	0.315	0.070	0.055	0.557	0.139
DC	0.059	0.157	0.070	0.655	0.941	0.235
RS	0.355	0.476	0.214	0.072	1.117	0.279
CF	0.469	0.052	0.646	0.218	1.385	0.347
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.1.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 1

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	3	3	1
FC2	0.33	1	2	1
FC3	0.33	0.50	1	1/2
FC4	1.00	1.00	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.66	5.50	8.00	3.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC1	0.376	0.545	0.375	0.286	1.582	0.395
FC2	0.124	0.182	0.250	0.286	0.842	0.211
FC3	0.124	0.091	0.125	0.142	0.482	0.121
FC4	0.376	0.182	0.250	0.286	1.094	0.273
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.1.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 1

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1	1/4
DC2	1.00	1	1/4
DC3	4.00	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	6.00	6.00	1.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
DC1	0.17	0.17	0.17	0.51	0.17
DC2	0.17	0.17	0.17	0.51	0.17
DC3	0.66	0.66	0.66	1.98	0.66
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.1.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 1

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1/5	1/4
RS2	5.00	1	2
RS3	4.00	0.50	1
ผลรวมแนวตั้ง	10.00	1.70	3.25

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
RS1	0.100	0.118	0.077	0.295	0.098
RS2	0.500	0.588	0.615	1.703	0.568
RS3	0.400	0.294	0.308	1.002	0.334
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.1.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 1

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	2	1/3	1/3
CF2	0.50	1	1/5	1/4
CF3	3.03	5.00	1	2
CF4	3.03	4.00	0.50	1
ผลรวมแนวตั้ง	7.56	12.00	2.03	3.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
CF1	0.132	0.167	0.163	0.092	0.554	0.139
CF2	0.066	0.083	0.099	0.070	0.318	0.080
CF3	0.401	0.417	0.492	0.559	1.869	0.467
CF4	0.401	0.333	0.246	0.279	1.259	0.314
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.2.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 2

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	2	1/3	1/3
DC	0.50	1	1/3	3
RS	3.03	3.03	1	1/3
CF	3.03	0.33	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	7.56	6.36	4.69	4.66

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC	0.132	0.315	0.070	0.071	0.588	0.147
DC	0.066	0.157	0.070	0.644	0.937	0.234
RS	0.401	0.476	0.213	0.071	1.161	0.290
CF	0.401	0.052	0.647	0.214	1.314	0.329
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.2.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 2

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	3	3	1
FC2	0.33	1	2	1
FC3	0.33	0.50	1	1/2
FC4	1.00	1.00	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.66	5.50	8.00	3.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC1	0.376	0.546	0.375	0.286	1.583	0.396
FC2	0.124	0.182	0.250	0.286	0.842	0.211
FC3	0.124	0.091	0.125	0.143	0.483	0.121
FC4	0.376	0.181	0.250	0.285	1.092	0.272
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.2.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 2

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1	1/4
DC2	1.00	1	1/4
DC3	4.00	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	6.00	6.00	1.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
DC1	0.17	0.17	0.17	0.51	0.17
DC2	0.17	0.17	0.17	0.51	0.17
DC3	0.66	0.66	0.66	1.98	0.66
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.2.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 2

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1/5	1/3
RS2	5.00	1	2
RS3	3.03	0.50	1
ผลรวมแนวตั้ง	9.03	1.70	3.33

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
RS1	0.111	0.118	0.099	0.328	0.109
RS2	0.554	0.588	0.601	1.743	0.581
RS3	0.335	0.294	0.300	0.929	0.310
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.2.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 2

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	2	1/5	1/3
CF2	0.50	1	1/5	1/4
CF3	5.00	5.00	1	2
CF4	3.03	4.00	0.50	1
ผลรวมแนวตั้ง	9.53	12.00	1.90	3.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
CF1	0.105	0.167	0.105	0.092	0.469	0.117
CF2	0.052	0.083	0.105	0.070	0.310	0.078
CF3	0.525	0.417	0.526	0.559	2.027	0.507
CF4	0.318	0.333	0.264	0.279	1.194	0.298
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.3.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 3

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	2	1/3	1/4
DC	0.50	1	1/3	3
RS	3.03	3.03	1	1/3
CF	4.00	0.33	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	8.53	6.36	4.69	4.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC	0.117	0.315	0.070	0.055	0.557	0.139
DC	0.059	0.157	0.070	0.655	0.941	0.235
RS	0.355	0.476	0.213	0.072	1.116	0.279
CF	0.469	0.052	0.647	0.218	1.386	0.347
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.3.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 3

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	3	3	1
FC2	0.33	1	2	1
FC3	0.33	0.50	1	1/2
FC4	1.00	1.00	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.66	5.50	8.00	3.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC1	0.376	0.546	0.375	0.286	1.583	0.396
FC2	0.124	0.182	0.250	0.286	0.842	0.211
FC3	0.124	0.091	0.125	0.143	0.483	0.121
FC4	0.376	0.181	0.250	0.285	1.092	0.272
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.3.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 3

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1	1/4
DC2	1.00	1	1/4
DC3	4.00	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	6.00	6.00	1.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
DC1	0.17	0.17	0.17	0.51	0.17
DC2	0.17	0.17	0.17	0.51	0.17
DC3	0.66	0.66	0.66	1.98	0.66
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.3.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 3

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1/5	1/4
RS2	5.00	1	2
RS3	4.00	0.50	1
ผลรวมแนวตั้ง	10.00	1.70	3.25

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
RS1	0.100	0.118	0.077	0.295	0.098
RS2	0.500	0.588	0.615	1.703	0.568
RS3	0.400	0.294	0.308	1.002	0.334
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.3.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยยบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 3

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	2	1/3	1/3
CF2	0.50	1	1/5	1/4
CF3	3.03	5.00	1	2
CF4	3.03	4.00	0.50	1
ผลรวมแนวตั้ง	7.56	12.00	2.03	3.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
CF1	0.132	0.167	0.163	0.092	0.554	0.139
CF2	0.066	0.083	0.099	0.070	0.318	0.080
CF3	0.401	0.417	0.492	0.559	1.869	0.467
CF4	0.401	0.333	0.246	0.279	1.259	0.314
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.4.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 4

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	2	1/3	1/4
DC	0.50	1	1/3	3
RS	3.03	3.03	1	1/3
CF	4.00	0.33	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	8.53	6.36	4.69	4.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC	0.117	0.315	0.070	0.055	0.557	0.139
DC	0.059	0.157	0.070	0.655	0.941	0.235
RS	0.355	0.476	0.213	0.072	1.116	0.279
CF	0.469	0.052	0.647	0.218	1.386	0.347
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.4.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 4

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	3	3	1
FC2	0.33	1	2	1
FC3	0.33	0.50	1	1/2
FC4	1.00	1.00	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.66	5.50	8.00	3.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC1	0.376	0.546	0.375	0.286	1.583	0.396
FC2	0.124	0.182	0.250	0.286	0.842	0.211
FC3	0.124	0.091	0.125	0.143	0.483	0.121
FC4	0.376	0.181	0.250	0.285	1.092	0.272
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.4.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 4

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1	1/4
DC2	1.00	1	1/4
DC3	4.00	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	6.00	6.00	1.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
DC1	0.17	0.17	0.17	0.51	0.17
DC2	0.17	0.17	0.17	0.51	0.17
DC3	0.66	0.66	0.66	1.98	0.66
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.4.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 4

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1/4	1/4
RS2	4.00	1	2
RS3	4.00	0.50	1
ผลรวมแนวตั้ง	9.00	1.75	3.25

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
RS1	0.112	0.143	0.077	0.332	0.111
RS2	0.444	0.571	0.615	1.630	0.543
RS3	0.444	0.286	0.308	1.038	0.346
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.4.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 4

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	2	1/3	1/3
CF2	0.50	1	1/5	1/3
CF3	3.03	5.00	1	2
CF4	3.03	3.03	0.50	1
ผลรวมแนวตั้ง	7.56	11.03	2.03	3.66

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
CF1	0.132	0.181	0.163	0.090	0.566	0.142
CF2	0.066	0.091	0.099	0.090	0.346	0.086
CF3	0.401	0.453	0.492	0.546	1.892	0.473
CF4	0.401	0.275	0.246	0.274	1.196	0.299
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.5.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 5

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/4	1/2
DC	0.33	1	1/2	2
RS	4.00	2.00	1	1/4
CF	2.00	0.50	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	7.33	6.50	5.75	3.75

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวมแนวทแยง	Eigenvector
FC	0.136	0.462	0.044	0.133	0.775	0.194
DC	0.045	0.154	0.087	0.533	0.819	0.205
RS	0.546	0.307	0.174	0.067	1.094	0.273
CF	0.273	0.077	0.695	0.267	1.312	0.328
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.5.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 5

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	3	4	1
FC2	0.33	1	2	1/4
FC3	0.25	0.50	1	1/5
FC4	1.00	4.00	5.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.58	8.50	12.00	2.45

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวมแนวทแยง	Eigenvector
FC1	0.388	0.353	0.333	0.408	1.482	0.371
FC2	0.128	0.118	0.167	0.102	0.515	0.129
FC3	0.096	0.059	0.083	0.082	0.320	0.080
FC4	0.388	0.470	0.417	0.408	1.683	0.420
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.5.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 5

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1/2	1/2
DC2	2.00	1	1
DC3	2.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.00	2.50	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวมแนวทแยง	Eigenvector
DC1	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
DC2	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
DC3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.5.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 5

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1/2	1/2
RS2	2.00	1	1
RS3	2.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.00	2.50	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวมแนวทแยง	Eigenvector
RS1	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
RS2	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
RS3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.5.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยยืมรับการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 5

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1/4	1/2	1/4
CF2	4.00	1	2	1
CF3	2.00	0.50	1	1/3
CF4	4.00	1.00	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	11.00	2.75	6.53	2.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวมแนวทแยง	Eigenvector
CF1	0.091	0.091	0.077	0.097	0.356	0.089
CF2	0.364	0.364	0.306	0.388	1.422	0.355
CF3	0.181	0.181	0.153	0.127	0.642	0.161
CF4	0.364	0.364	0.464	0.388	1.580	0.395
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 6.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 6

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/4	1
DC	0.33	1	1/2	2
RS	4.00	2.00	1	1/4
CF	1.00	0.50	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	6.33	6.50	5.75	4.25

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC	0.158	0.462	0.044	0.235	0.899	0.225
DC	0.052	0.154	0.087	0.471	0.764	0.191
RS	0.632	0.308	0.174	0.059	1.173	0.293
CF	0.158	0.076	0.695	0.235	1.164	0.291
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 6.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 6

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	4	4	1
FC2	0.25	1	2	1/3
FC3	0.25	0.50	1	1/5
FC4	1.00	3.03	5.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.50	8.53	12.00	2.53

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC1	0.400	0.469	0.333	0.395	1.597	0.399
FC2	0.100	0.117	0.167	0.130	0.514	0.129
FC3	0.100	0.059	0.083	0.080	0.322	0.081
FC4	0.400	0.355	0.417	0.395	1.567	0.391
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 6.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 6

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1/2	1/2
DC2	2.00	1	1
DC3	2.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.00	2.50	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
DC1	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
DC2	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
DC3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 6.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 6

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1/2	1
RS2	2.00	1	1
RS3	1.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	4.00	2.50	3.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
RS1	0.250	0.200	0.333	0.783	0.261
RS2	0.500	0.400	0.333	1.233	0.411
RS3	0.250	0.400	0.334	0.984	0.328
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 6.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 6

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1/2	1/2	1/4
CF2	2.00	1	2	1
CF3	2.00	0.50	1	1/3
CF4	4.00	1.00	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	9.00	3.00	6.53	2.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
CF1	0.111	0.167	0.077	0.097	0.452	0.113
CF2	0.222	0.333	0.306	0.388	1.249	0.312
CF3	0.222	0.167	0.153	0.127	0.669	0.167
CF4	0.445	0.333	0.464	0.388	1.630	0.408
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 7.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 7

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/4	1/2
DC	0.33	1	1/2	2
RS	4.00	2.00	1	1/4
CF	2.00	0.50	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	7.33	6.50	5.75	3.75

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC	0.136	0.462	0.044	0.133	0.775	0.194
DC	0.045	0.154	0.087	0.533	0.819	0.205
RS	0.546	0.308	0.174	0.067	1.095	0.274
CF	0.273	0.076	0.695	0.267	1.311	0.327
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 7.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 7

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	3	4	1
FC2	0.33	1	2	1/4
FC3	0.25	0.50	1	1/5
FC4	1.00	4.00	5.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.58	8.50	12.00	2.45

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC1	0.388	0.353	0.333	0.408	1.482	0.371
FC2	0.128	0.118	0.167	0.102	0.515	0.129
FC3	0.096	0.059	0.083	0.082	0.320	0.080
FC4	0.388	0.470	0.417	0.408	1.683	0.420
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 7.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 7

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1/2	1/2
DC2	2.00	1	1
DC3	2.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.00	2.50	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
DC1	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
DC2	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
DC3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 7.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 7

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1/2	1/2
RS2	2.00	1	1
RS3	2.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.00	2.50	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
RS1	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
RS2	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
RS3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 7.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 7

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1/4	1/2	1/4
CF2	4.00	1	2	1
CF3	2.00	0.50	1	1/3
CF4	4.00	1.00	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	11.00	2.75	6.53	2.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
CF1	0.091	0.091	0.077	0.097	0.356	0.089
CF2	0.364	0.364	0.306	0.388	1.422	0.355
CF3	0.181	0.181	0.153	0.127	0.642	0.161
CF4	0.364	0.364	0.464	0.388	1.580	0.395
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 8.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 8

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/4	1/2
DC	0.33	1	1/2	2
RS	4.00	2.00	1	1/4
CF	2.00	0.50	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	7.33	6.50	5.75	3.75

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC	0.136	0.462	0.044	0.133	0.775	0.194
DC	0.045	0.154	0.087	0.533	0.819	0.205
RS	0.546	0.308	0.174	0.067	1.095	0.274
CF	0.273	0.076	0.695	0.267	1.311	0.327
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 8.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 8

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	3	4	1
FC2	0.33	1	2	1/4
FC3	0.25	0.50	1	1/5
FC4	1.00	4.00	5.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.58	8.50	12.00	2.45

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC1	0.388	0.353	0.333	0.408	1.482	0.371
FC2	0.128	0.118	0.167	0.102	0.515	0.129
FC3	0.096	0.059	0.083	0.082	0.320	0.080
FC4	0.388	0.470	0.417	0.408	1.683	0.420
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 8.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 8

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1/2	1/2
DC2	2.00	1	1
DC3	2.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.00	2.50	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
DC1	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
DC2	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
DC3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 8.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 8

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1	1/2
RS2	1.00	1	1
RS3	2.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	4.00	3.00	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
RS1	0.250	0.333	0.200	0.783	0.261
RS2	0.250	0.333	0.400	0.983	0.328
RS3	0.500	0.334	0.400	1.234	0.411
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 8.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริหารการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 8

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1/4	1	1/4
CF2	4.00	1	2	1
CF3	1.00	0.50	1	1/3
CF4	4.00	1.00	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	10.00	2.75	7.03	2.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
CF1	0.100	0.091	0.142	0.097	0.430	0.108
CF2	0.400	0.364	0.285	0.388	1.437	0.359
CF3	0.100	0.181	0.142	0.128	0.551	0.138
CF4	0.400	0.364	0.431	0.387	1.582	0.395
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.9.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 9

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/4	1/2
DC	0.33	1	1/2	2
RS	4.00	2.00	1	1/4
CF	2.00	0.50	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	7.33	6.50	5.75	3.75

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC	0.136	0.462	0.043	0.133	0.774	0.194
DC	0.045	0.154	0.087	0.533	0.819	0.205
RS	0.546	0.308	0.174	0.067	1.095	0.273
CF	0.273	0.076	0.696	0.267	1.312	0.328
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.9.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 9

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	3	4	1
FC2	0.33	1	2	1/4
FC3	0.25	0.50	1	1/5
FC4	1.00	4.00	5.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.58	8.50	12.00	2.45

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC1	0.388	0.353	0.333	0.408	1.482	0.371
FC2	0.128	0.118	0.167	0.102	0.515	0.129
FC3	0.096	0.059	0.083	0.082	0.320	0.080
FC4	0.388	0.470	0.417	0.408	1.683	0.420
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค.9.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 9

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1/2	1/2
DC2	2.00	1	1
DC3	2.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.00	2.50	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
DC1	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
DC2	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
DC3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.9.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 9

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1/2	1/2
RS2	2.00	1	1
RS3	2.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.00	2.50	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
RS1	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
RS2	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
RS3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค.9.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 9

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1/4	1/2	1/4
CF2	4.00	1	2	1
CF3	2.00	0.50	1	1/3
CF4	4.00	1.00	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	11.00	2.75	6.53	2.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
CF1	0.091	0.091	0.077	0.097	0.356	0.089
CF2	0.364	0.364	0.306	0.388	1.422	0.355
CF3	0.181	0.181	0.153	0.127	0.642	0.161
CF4	0.364	0.364	0.464	0.388	1.580	0.395
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 10.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 10

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	1	1/2	1
DC	1.00	1	1/2	1
RS	2.00	2.00	1	3
CF	1.00	1.00	0.33	1
รวมแนวตั้ง	5.00	5.00	2.33	6.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF	รวมแนวอน	Eigenvector
FC	0.200	0.200	0.215	0.167	0.782	0.196
DC	0.200	0.200	0.215	0.167	0.782	0.196
RS	0.400	0.400	0.429	0.500	1.729	0.432
CF	0.200	0.200	0.141	0.166	0.707	0.176
รวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 10.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 10

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	1/3	1	1
FC2	3.03	1	4	2
FC3	1.00	0.25	1	1
FC4	1.00	0.50	1.00	1
รวมแนวตั้ง	6.03	2.08	7.00	5.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	รวมแนวอน	Eigenvector
FC1	0.166	0.159	0.143	0.200	0.668	0.167
FC2	0.502	0.481	0.571	0.400	1.954	0.489
FC3	0.166	0.120	0.143	0.200	0.629	0.157
FC4	0.166	0.240	0.143	0.200	0.749	0.187
รวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 10.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 10

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1/2	1/2
DC2	2.00	1	1
DC3	2.00	1.00	1
รวมแนวตั้ง	5.00	2.50	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3	รวมแนวอน	Eigenvector
DC1	0.250	0.143	0.294	0.687	0.229
DC2	0.250	0.143	0.118	0.511	0.170
DC3	0.500	0.714	0.588	1.802	0.601
รวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 10.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 10

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	2	1
RS2	0.50	1	1/2
RS3	1.00	2.00	1
รวมแนวตั้ง	2.50	5.00	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3	รวมแนวอน	Eigenvector
RS1	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
RS2	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
RS3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
รวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 10.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริหารการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 10

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1	2	3
CF2	1.00	1	2	3
CF3	0.50	0.50	1	1
CF4	0.33	0.33	1.00	1
รวมแนวตั้ง	2.83	2.83	6.00	8.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	รวมแนวอน	Eigenvector
CF1	0.353	0.353	0.333	0.375	1.414	0.354
CF2	0.353	0.353	0.333	0.375	1.414	0.354
CF3	0.177	0.177	0.167	0.125	0.646	0.161
CF4	0.117	0.117	0.167	0.125	0.526	0.131
รวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 11.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 11

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	1/2	1/2	1
DC	2.00	1	1/2	1
RS	2.00	2.00	1	3
CF	1.00	1.00	0.33	1
ผลรวมแนวตั้ง	6.00	4.50	2.33	6.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC	0.167	0.111	0.215	0.167	0.660	0.165
DC	0.333	0.222	0.215	0.167	0.937	0.234
RS	0.333	0.445	0.429	0.500	1.707	0.427
CF	0.167	0.222	0.141	0.166	0.696	0.174
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 11.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 11

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	3	4	1
FC2	0.33	1	2	1/4
FC3	0.25	0.50	1	1/5
FC4	1.00	4.00	5.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.58	8.50	12.00	2.45

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC1	0.388	0.353	0.333	0.408	1.482	0.371
FC2	0.128	0.118	0.167	0.102	0.515	0.129
FC3	0.097	0.059	0.083	0.082	0.321	0.080
FC4	0.387	0.470	0.417	0.408	1.682	0.420
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 11.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 11

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็น คู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	2	1/2
DC2	0.50	1	1/5
DC3	2.00	5.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	3.50	8.00	1.70

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
DC1	0.286	0.250	0.294	0.830	0.277
DC2	0.143	0.125	0.118	0.386	0.129
DC3	0.571	0.625	0.588	1.784	0.594
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 11.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 11

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็น คู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	2	1
RS2	0.50	1	1/2
RS3	1.00	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.50	5.00	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
RS1	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
RS2	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
RS3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 11.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริหารการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 11

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1	3	3
CF2	1.00	1	3	3
CF3	0.33	0.33	1	1
CF4	0.33	0.33	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.66	2.66	8.00	8.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
CF1	0.376	0.376	0.375	0.375	1.502	0.376
CF2	0.376	0.376	0.375	0.375	1.502	0.376
CF3	0.124	0.124	0.125	0.125	0.498	0.124
CF4	0.124	0.124	0.125	0.125	0.498	0.124
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 12.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 12

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	1/5	1/2	1
DC	5.00	1	1/2	1
RS	2.00	2.99	1	2
CF	1.00	1.00	0.50	1
ผลรวมแนวตั้ง	9.00	5.19	2.50	5.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC	0.111	0.038	0.200	0.200	0.549	0.137
DC	0.556	0.193	0.200	0.200	1.149	0.287
RS	0.222	0.576	0.400	0.400	1.598	0.400
CF	0.111	0.193	0.200	0.200	0.704	0.176
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 12.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 12

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	1/4	1/2	1
FC2	4.00	1	4	3
FC3	2.00	0.25	1	1/2
FC4	1.00	0.33	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	8.00	1.83	7.50	5.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC1	0.125	0.137	0.067	0.182	0.511	0.128
FC2	0.500	0.546	0.533	0.545	2.124	0.531
FC3	0.250	0.137	0.133	0.091	0.611	0.152
FC4	0.125	0.180	0.267	0.182	0.754	0.189
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 12.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 12

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	2	1/2
DC2	0.50	1	1/5
DC3	2.00	5.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	3.50	8.00	1.70

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
DC1	0.286	0.250	0.294	0.830	0.277
DC2	0.143	0.125	0.118	0.386	0.129
DC3	0.571	0.625	0.588	1.784	0.594
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 12.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 12

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	2	1
RS2	0.50	1	1/2
RS3	1.00	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.50	5.00	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
RS1	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
RS2	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
RS3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 12.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 12

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1	3	2
CF2	1.00	1	3	2
CF3	0.33	0.33	1	1
CF4	0.50	0.50	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.83	2.83	8.00	6.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
CF1	0.353	0.353	0.375	0.333	1.414	0.354
CF2	0.353	0.353	0.375	0.333	1.414	0.354
CF3	0.117	0.117	0.125	0.167	0.526	0.131
CF4	0.177	0.177	0.125	0.167	0.646	0.161
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 13.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 13

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	1/2	1/2	1
DC	2.00	1	1/2	1
RS	2.00	2.00	1	3
CF	1.00	1.00	0.33	1
ผลรวมแนวตั้ง	6.00	4.50	2.33	6.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวม แนวอน	Eigenvector
FC	0.167	0.111	0.215	0.167	0.549	0.137
DC	0.333	0.222	0.215	0.167	1.149	0.287
RS	0.333	0.445	0.429	0.500	1.598	0.400
CF	0.167	0.222	0.141	0.166	0.704	0.176
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 13.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 13

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	1/4	1	1
FC2	4.00	1	4	3
FC3	1.00	0.25	1	1/2
FC4	1.00	0.33	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	7.00	1.83	8.00	5.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวม แนวอน	Eigenvector
FC1	0.143	0.137	0.125	0.182	0.587	0.147
FC2	0.571	0.546	0.500	0.545	2.162	0.541
FC3	0.143	0.137	0.125	0.091	0.496	0.124
FC4	0.143	0.180	0.250	0.182	0.755	0.188
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 13.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 13

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	2	1/2
DC2	0.50	1	1/5
DC3	2.00	5.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	3.50	8.00	1.70

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวม แนวอน	Eigenvector
DC1	0.286	0.250	0.294	0.830	0.277
DC2	0.143	0.125	0.118	0.386	0.129
DC3	0.571	0.625	0.588	1.784	0.594
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 13.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 13

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	2	1
RS2	0.50	1	1/2
RS3	1.00	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.50	5.00	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวม แนวอน	Eigenvector
RS1	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
RS2	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
RS3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 13.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริหารการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 13

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1	3	3
CF2	1.00	1	3	3
CF3	0.33	0.33	1	1
CF4	0.33	0.33	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.66	2.66	8.00	8.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวม แนวอน	Eigenvector
CF1	0.376	0.376	0.375	0.375	1.502	0.376
CF2	0.376	0.376	0.375	0.375	1.502	0.376
CF3	0.124	0.124	0.125	0.125	0.498	0.124
CF4	0.124	0.124	0.125	0.125	0.498	0.124
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 14.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 14

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/3	1
DC	0.33	1	1	1
RS	3.03	1.00	1	1
CF	1.00	1.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.36	6.00	3.33	4.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC	0.187	0.500	0.100	0.250	1.037	0.259
DC	0.062	0.167	0.300	0.250	0.779	0.195
RS	0.565	0.167	0.300	0.250	1.282	0.321
CF	0.186	0.166	0.300	0.250	0.902	0.225
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 14.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 14

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	1	6	1
FC2	1.00	1	6	1
FC3	0.17	0.17	1	1/7
FC4	1.00	1.00	7.14	1
ผลรวมแนวตั้ง	3.17	3.17	20.14	3.14

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC1	0.315	0.315	0.298	0.318	1.246	0.312
FC2	0.315	0.315	0.298	0.318	1.246	0.312
FC3	0.055	0.055	0.049	0.046	0.205	0.051
FC4	0.315	0.315	0.355	0.318	1.303	0.325
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 14.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 14

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	4	1/3
DC2	0.25	1	1/6
DC3	3.03	6.25	1
ผลรวมแนวตั้ง	4.28	11.25	1.49

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
DC1	0.234	0.356	0.221	0.811	0.270
DC2	0.058	0.089	0.107	0.254	0.085
DC3	0.708	0.555	0.672	1.935	0.645
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 14.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 14

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1	1
RS2	1.00	1	1
RS3	1.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	3.00	3.00	3.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
RS1	0.333	0.333	0.333	0.999	0.333
RS2	0.333	0.333	0.333	0.999	0.333
RS3	0.334	0.334	0.334	1.002	0.334
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 14.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริหารการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 14

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1	1	1
CF2	1.00	1	1	1
CF3	1.00	1.00	1	1
CF4	1.00	1.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	4.00	4.00	4.00	4.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
CF1	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
CF2	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
CF3	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
CF4	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 15.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 15

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/3	1
DC	0.33	1	1	1
RS	3.03	1.00	1	1
CF	1.00	1.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.36	6.00	3.33	4.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC	0.187	0.500	0.100	0.250	1.037	0.259
DC	0.062	0.167	0.300	0.250	0.779	0.195
RS	0.565	0.167	0.300	0.250	1.282	0.321
CF	0.186	0.166	0.300	0.250	0.902	0.225
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 15.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 15

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	1	7	1
FC2	1.00	1	6	1
FC3	0.14	0.17	1	1/7
FC4	1.00	1.00	7.14	1
ผลรวมแนวตั้ง	3.14	3.17	21.14	3.14

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC1	0.318	0.315	0.331	0.318	1.282	0.321
FC2	0.318	0.315	0.284	0.318	1.235	0.309
FC3	0.045	0.054	0.047	0.045	0.191	0.047
FC4	0.319	0.316	0.338	0.319	1.292	0.323
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 15.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 15

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	4	1/3
DC2	0.25	1	1/6
DC3	3.03	6.25	1
ผลรวมแนวตั้ง	4.28	11.25	1.49

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
DC1	0.234	0.356	0.221	0.811	0.270
DC2	0.058	0.089	0.107	0.254	0.085
DC3	0.708	0.555	0.672	1.935	0.645
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 15.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 15

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	2	1
RS2	0.50	1	1/2
RS3	1.00	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.50	5.00	2.50

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
RS1	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
RS2	0.200	0.200	0.200	0.600	0.200
RS3	0.400	0.400	0.400	1.200	0.400
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 15.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริหารการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 15

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1	1	1
CF2	1.00	1	1	1
CF3	1.00	1.00	1	1
CF4	1.00	1.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	4.00	4.00	4.00	4.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
CF1	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
CF2	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
CF3	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
CF4	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 16.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 16

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/3	1
DC	0.33	1	1	1
RS	3.03	1.00	1	1
CF	1.00	1.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.36	6.00	3.33	4.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC	0.187	0.500	0.100	0.250	1.037	0.259
DC	0.062	0.167	0.300	0.250	0.779	0.195
RS	0.565	0.167	0.300	0.250	1.282	0.321
CF	0.186	0.166	0.300	0.250	0.902	0.225
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 16.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 16

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	1	6	1
FC2	1.00	1	6	1
FC3	0.17	0.17	1	1/7
FC4	1.00	1.00	7.14	1
ผลรวมแนวตั้ง	3.17	3.17	20.14	3.14

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
FC1	0.315	0.315	0.298	0.318	1.246	0.312
FC2	0.315	0.315	0.298	0.318	1.246	0.312
FC3	0.054	0.054	0.050	0.045	0.203	0.050
FC4	0.316	0.316	0.354	0.319	1.305	0.326
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 16.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 16

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	4	1/3
DC2	0.25	1	1/6
DC3	3.03	6.25	1
ผลรวมแนวตั้ง	4.28	11.25	1.49

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
DC1	0.234	0.356	0.221	0.811	0.270
DC2	0.058	0.089	0.107	0.254	0.085
DC3	0.708	0.555	0.672	1.935	0.645
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 16.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 16

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1	1
RS2	1.00	1	1
RS3	1.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	3.00	3.00	3.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
RS1	0.333	0.333	0.333	0.999	0.333
RS2	0.333	0.333	0.333	0.999	0.333
RS3	0.334	0.334	0.334	1.002	0.334
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 16.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 16

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1	1	1
CF2	1.00	1	1	1
CF3	1.00	1.00	1	1
CF4	1.00	1.00	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	4.00	4.00	4.00	4.00

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวมแนวทอน	Eigenvector
CF1	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
CF2	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
CF3	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
CF4	0.250	0.250	0.250	0.250	1.000	0.250
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 17.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 17

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/4	1/3
DC	0.33	1	1/4	3
RS	4.00	4.00	1	1/3
CF	3.03	0.33	3.03	1
รวมเฉลี่ย	8.36	8.33	4.53	4.66

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	รวม เหนือ	Eigenvector
FC	0.120	0.360	0.055	0.071	0.606	0.152
DC	0.040	0.120	0.055	0.643	0.858	0.215
RS	0.479	0.480	0.221	0.071	1.251	0.313
CF	0.361	0.040	0.669	0.215	1.285	0.320
รวมเฉลี่ย	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 17.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 17

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	2	5	2
FC2	0.50	1	4	1
FC3	0.20	0.25	1	1/4
FC4	0.50	1.00	4.00	1
รวมเฉลี่ย	2.20	4.25	14.00	4.25

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	รวม เหนือ	Eigenvector r
FC1	0.455	0.471	0.357	0.471	1.754	0.438
FC2	0.227	0.235	0.286	0.235	0.983	0.246
FC3	0.091	0.059	0.071	0.059	0.280	0.070
FC4	0.227	0.235	0.286	0.235	0.983	0.246
รวมเฉลี่ย	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 17.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 17

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	4	1/3
DC2	0.25	1	1/6
DC3	3.03	6.25	1
รวมเฉลี่ย	4.28	11.25	1.49

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	รวม เหนือ	Eigenvector
DC1	0.234	0.356	0.221	0.811	0.270
DC2	0.058	0.089	0.107	0.254	0.085
DC3	0.708	0.555	0.672	1.935	0.645
รวมเฉลี่ย	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 17.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 17

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1	1/3
RS2	1.00	1	1/3
RS3	3.03	3.03	1
รวมเฉลี่ย	5.03	5.03	1.66

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	รวม เหนือ	Eigenvector
RS1	0.199	0.199	0.199	0.597	0.199
RS2	0.199	0.199	0.199	0.597	0.199
RS3	0.602	0.602	0.602	1.806	0.602
รวมเฉลี่ย	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 17.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริหารการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 17

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1	1/3	1/3
CF2	1.00	1	1/3	1/3
CF3	0.33	0.33	1	1
CF4	0.33	0.33	1.00	1
รวมเฉลี่ย	2.66	2.66	2.66	2.66

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	รวม เหนือ	Eigenvector
CF1	0.376	0.376	0.124	0.124	1.000	0.250
CF2	0.376	0.376	0.124	0.124	1.000	0.250
CF3	0.124	0.124	0.376	0.376	1.000	0.250
CF4	0.124	0.124	0.376	0.376	1.000	0.250
รวมเฉลี่ย	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 18.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 18

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/4	1/3
DC	0.33	1	1/4	3
RS	4.00	4.00	1	1/3
CF	3.03	0.33	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	8.36	8.33	4.53	4.66

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC	0.120	0.360	0.055	0.071	0.606	0.152
DC	0.040	0.120	0.055	0.643	0.858	0.215
RS	0.479	0.480	0.221	0.071	1.251	0.313
CF	0.361	0.040	0.669	0.215	1.285	0.320
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 18.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 18

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	2	5	2
FC2	0.50	1	4	1
FC3	0.20	0.25	1	1/4
FC4	0.50	1.00	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.20	4.25	14.00	4.25

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC1	0.455	0.471	0.357	0.471	1.754	0.438
FC2	0.227	0.235	0.286	0.235	0.983	0.246
FC3	0.091	0.059	0.071	0.059	0.280	0.070
FC4	0.227	0.235	0.286	0.235	0.983	0.246
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 18.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 18

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1/4	1/4
DC2	4.00	1	1/2
DC3	4.00	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	9.00	3.25	1.75

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
DC1	0.112	0.077	0.143	0.332	0.111
DC2	0.444	0.308	0.286	1.038	0.346
DC3	0.444	0.615	0.571	1.630	0.543
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 18.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 18

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1	1/3
RS2	1.00	1	1/3
RS3	3.03	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.03	5.03	1.66

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
RS1	0.199	0.199	0.199	0.597	0.199
RS2	0.199	0.199	0.199	0.597	0.199
RS3	0.602	0.602	0.602	1.806	0.602
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 18.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริหารแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 18

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1	1/3	1/3
CF2	1.00	1	1/3	1/3
CF3	0.33	0.33	1	1
CF4	0.33	0.33	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.66	2.66	2.66	2.66

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
CF1	0.376	0.376	0.124	0.124	1.000	0.250
CF2	0.376	0.376	0.124	0.124	1.000	0.250
CF3	0.124	0.124	0.376	0.376	1.000	0.250
CF4	0.124	0.124	0.376	0.376	1.000	0.250
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 19.1 เปรียบเทียบปัจจัยหลักของผู้ประเมินที่ 19

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF
FC	1	3	1/4	1/3
DC	0.33	1	1/4	4
RS	0.25	4.00	1	1/4
CF	3.03	0.25	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	4.61	8.25	5.50	5.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC	DC	RS	CF	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC	0.217	0.364	0.045	0.059	0.685	0.171
DC	0.072	0.121	0.045	0.717	0.955	0.239
RS	0.054	0.485	0.182	0.045	0.766	0.192
CF	0.657	0.030	0.728	0.179	1.594	0.398
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 19.2 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยการผลิตของผู้ประเมินที่ 19

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4
FC1	1	1	5	2
FC2	1.00	1	4	2
FC3	0.20	0.25	1	1/4
FC4	0.50	0.50	4.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	2.70	2.75	14.00	5.25

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	FC1	FC2	FC3	FC4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
FC1	0.370	0.364	0.357	0.381	1.472	0.368
FC2	0.370	0.364	0.286	0.381	1.401	0.350
FC3	0.074	0.091	0.071	0.048	0.284	0.071
FC4	0.186	0.181	0.286	0.190	0.843	0.211
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000

ตารางที่ ค 19.3 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุปสงค์ของผู้ประเมินที่ 19

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็น คู่	DC1	DC2	DC3
DC1	1	1/4	¼
DC2	4.00	1	1/2
DC3	4.00	2.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	9.00	3.25	1.75

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	DC1	DC2	DC3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
DC1	0.112	0.077	0.143	0.332	0.111
DC2	0.444	0.308	0.286	1.038	0.346
DC3	0.444	0.615	0.571	1.630	0.543
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 19.4 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องของผู้ประเมินที่ 19

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบเป็น คู่	RS1	RS2	RS3
RS1	1	1	1/3
RS2	1.00	1	1/3
RS3	3.03	3.03	1
ผลรวมแนวตั้ง	5.03	5.03	1.66

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบเป็น คู่	RS1	RS2	RS3	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
RS1	0.199	0.199	0.199	0.597	0.199
RS2	0.199	0.199	0.199	0.597	0.199
RS3	0.602	0.602	0.602	1.806	0.602
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000

ตารางที่ ค 19.5 เปรียบเทียบปัจจัยรองในปัจจัยบริหารการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประเมินที่ 19

Pairwise Comparison Matrix

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1	1	1/4	1/4
CF2	1.00	1	1/3	1/3
CF3	4.00	3.03	1	1
CF4	4.00	3.03	1.00	1
ผลรวมแนวตั้ง	10.00	8.06	2.58	2.58

Normalization & Eigenvector

การเปรียบเทียบ เป็นคู่	CF1	CF2	CF3	CF4	ผลรวม แนวนอน	Eigenvector
CF1	0.100	0.124	0.097	0.097	0.418	0.104
CF2	0.100	0.124	0.128	0.128	0.480	0.120
CF3	0.400	0.376	0.388	0.388	1.552	0.388
CF4	0.400	0.376	0.387	0.387	1.550	0.388
ผลรวมแนวตั้ง	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000



ภาคผนวก ง

หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



COA No. 072/66

CMUREC No. 66/068

หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย
(Certificate of Approval)

ชื่อโครงการ: การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับห่วงโซ่คุณค่าการค้าเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ กรณีศึกษา การค้าชายแดนไทย-พม่า ในเขตภาคเหนือตอนบน
Project title: Analyzing Competitive Advantage to Enhance the Value Chain of International Apparel Trade: A Case Study of Thai-Myanmar Border Trade in the Upper Northern Region

ผู้วิจัยหลัก: จิรคุณ เล้าเหมาะ
Principal Investigator: Jhiraakun Laaomoor

สังกัดหน่วยงาน: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Affiliation: Graduate School, Chiang Mai University

วิธีการทบทวน (Reviewed Method): การพิจารณาแบบลดขั้นตอน (Expedited review)

เอกสารรับรอง:	Approved Documents:
1. โครงร่างการวิจัย	1. Research Proposal
2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย	2. Participant Information Sheet
3. หนังสือแสดงความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัย	3. Informed Consent Form
4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	4. Research tools for data collection
5. หนังสือชี้แจงระยะเวลาดำเนินโครงการวิจัย	5. Research Project Duration Clarification
6. ประวัติผู้วิจัย	6. Researcher CV

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ขอรับรองว่าโครงการวิจัยดังกล่าวข้างต้นได้รับการรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย ตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ ประกาศเฮลซิงกิ แนวทางการปฏิบัติการวิจัยทางคลินิกที่ดี และรายงานเบลมอนต์

This is to certify that Chiang Mai University Research Ethics Committee has reviewed and approved the above research protocol based on international guidelines for human research protection including the Declaration of Helsinki, International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP) and The Belmont Report.

ลงนาม (Signed).....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลิวา ผาดไธสง)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
(Assistant Professor Dr.Liwa Pardthaisong)
Chairperson, Chiang Mai University Research Ethics Committee

วันที่รับรองการพิจารณาจริยธรรม: 13 มิถุนายน 2566
Date of approval: 13 June 2023

วันหมดอายุ: 12 มิถุนายน 2567
Date of expiration: 12 June 2024



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



ANALYZING THE VALUE CHAIN OF INTERNATIONAL APPAREL TRADE: A CASE STUDY OF THAILAND-MYANMAR BORDER TRADE IN THE UPPER NORTHERN REGION

Jhiraakun Laaomoor and Wirachchaya Chanpuypetch***

ABSTRACT

This study aims to thoroughly investigate and analyze the apparel supply chain network and value chain within the context of Thai apparel entrepreneurs operating in the Thailand-Myanmar border trade region in the upper northern area. To conduct this analysis of the international apparel trade's value chain, the researchers adopted Porter's Value Chain framework. The primary data collection involved engaging supply chain stakeholders in the Thailand-Myanmar border trade region through in-depth interviews, facilitated by a questionnaire-based design rooted in the supply chain and value chain concepts. Building upon empirical data, the study constructed an AS-IS supply chain and value chain model specific to the international apparel trade operating in the Thailand-Myanmar border trade zone. This model systematically investigates the supply chain from its upstream phase to the midstream and downstream segments of the apparel industry. Moreover, it meticulously examines the value chain activities encompassing both primary and supporting functions within the current operational context (AS-IS). Through this analysis, the challenges inherent in this business context have been identified and cataloged. This identification of challenges serves as the basis for formulating strategies and directions aimed at overcoming these obstacles. The ultimate goal is to enhance the competitive advantages and ensure the sustainability of apparel businesses operating within the Thailand-Myanmar border trade region.

Keywords: Value Chain, Supply Chain, Apparel Industry, International Trade, Thailand-Myanmar Border Trade

1. INTRODUCTION

The clothing and apparel industry holds significant importance in Thailand, both as an economic driver through exports and as a major employer. By the end of 2019, this industry provided jobs to around 460,000 people and attracted investments of 205,600 million THB. It plays a pivotal role in the nation's economy, contributing significantly to export earnings and providing livelihoods for a substantial workforce.

Thai apparel products enjoy popularity in markets such as the Thailand-Myanmar border trade market in the Upper Northern Region. Data from January to September 2022 reveals that exports of Thai men's and women's clothing to the Mae Sai and Tachileik border have reached approximately 140 million US dollars. This marks a substantial increase of +19.29 percent compared to the same period in 2021. The domestic economy has improved, as a result of increased spending on apparel products within the country and across borders. As well as employment arising after the relaxation of measures to prevent the spread of COVID-19,

* Graduate School, Chiang Mai University, Chiang Mai, Thailand, E-mail: jhiraakun_laaomoor@cmu.ac.th

** College of Maritime Studies and Management, Chiang Mai University, Samut Sakhon, Thailand, E-mail: wirachchaya.c@cmu.ac.th





causing higher exports, and resulting in the GDP numbers being more valuable as well. The primary markets for these exports are Tachileik and Mong Hsat in eastern Myanmar as reported by the Department of Foreign Trade (DFT) in 2021 (Department of Foreign Trade, 2020). These export figures underscore the importance of the Burmese market, which presents opportunities and challenges for Thai entrepreneurs as competition intensifies.

Nevertheless, Thailand's export apparel industry faces various challenges. These include trade protection measures, economic fluctuations within the country, and changing economic dynamics with major trading partners such as China and ASEAN nations. The ongoing COVID-19 pandemic, which began its global spread in late 2019, has significantly impacted the industry. It has led to a "New Normal," characterized by shifts in consumer behavior, such as increased social distancing and a notable transition to online shopping.

In response, the study intends to conduct a value chain analysis of the clothing and apparel industry in the Thailand-Myanmar border trade in the upper northern region. The primary goal is to understand and address the challenges faced by this industry and then provide recommendations to enhance the industry's competitiveness. This research aims to empower Thai entrepreneurs in the clothing and apparel supply chain to better adapt to changing market dynamics, achieve greater stability, and ensure long-term sustainability.

This paper is structured as follows. Section 2 provides an overview of the relevant literature. Section 3 outlines the research methodology employed in this study. Section 4 presents an analysis of the current value chain of international apparel trade in the Thailand-Myanmar border trade within the upper Northern region. Finally, Section 5 offers a discussion of the findings, conclusion, and recommendations.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 International Trade Market at the Thailand-Myanmar Border Trade in the Upper Northern Region

The importance of the Burmese market is indeed significant, and it presents both opportunities and challenges for Thai entrepreneurs. Myanmar's market offers a larger consumer base, but this also means heightened competition in the marketplace. As both Thailand and Myanmar are members of the ASEAN Economic Community (AEC), there is a realization that regional trade within ASEAN is essential. It is worth noting that while Thailand may have slightly different perspective on the importance of ASEAN compared to some other member nations, the increasing awareness of ASEAN is encouraging trade between these countries. Myanmar, as a relatively new ASEAN member (part of the CLMV group), has shown a strong interest in Thai products, recognizing the strengths and opportunities in the Thai market.

Given this context, Thai entrepreneurs should indeed focus more on neighboring ASEAN countries, especially Myanmar, which has been a long-standing and important trading partner for Thailand. Burmese consumers have a notable preference for Thai clothing and apparel, particularly in responding to seasonal changes and trends. Additionally, the trade route from Myanmar to China through the upper northern region of Thailand plays a crucial role. China's status as a major economic power in Asia, along with the popularity of clothing products among Chinese consumers, drives high demand for Thailand-Myanmar border trade in the upper northern region. This situation underscores the need for Thai entrepreneurs to strategically tap into these opportunities while navigating the competitive landscape effectively.

Figure 1 illustrates a map of the Thailand-Myanmar border trade, Mae Sai at Chiang Rai, Thailand, and Tachileik, Shan State at eastern Myanmar, including the crucial market of Thai apparel exports in Myanmar.

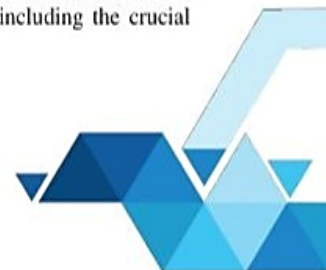




Figure 1: A map of Thailand-Myanmar border trade: Mae Sai – Tachileik

Source: The authors modified from <https://d-maps.com/m/asia/birmanic/birmanic19.gif>

Myanmar currently has a strong desire to purchase foreign products, believing that they are of standardized and higher quality. The key product categories in demand include food, household kitchen appliances, clothing, and medicine, all of which Thailand is well-equipped to supply. Over time, Thai products have consistently enjoyed popularity in Myanmar, particularly among Burmese people and ethnic minorities who actively purchase various consumer goods from Thailand. Consequently, Thai products are widely available in shops and markets across Myanmar, driving demand and spurring imitations due to their strong reputation and ease of sale.

2.2 Supply Chain

A supply chain represents the entire process of producing, storing, and distributing a product or service, from the supplier to the end customer. The supply chain structure typically consists of three primary phases: upstream, midstream, and downstream.

Upstream: The initial stage concentrates on activities linked to the early phases of the supply chain. It encompasses tasks such as sourcing, procurement, and supplier management. The upstream phase is crucial in ensuring a consistent supply of materials for production or wholesale/retail operations.

Midstream: Activities in the midstream phase involve the transformation of raw materials into finished products or the preparation of supplies for distribution to downstream stage.

Downstream: This stage centers on activities connected to the distribution and delivery of products to the end customers at the right time.

Understanding the structural components of a supply chain serves as an initial step in conducting a comprehensive analysis of supply chains and value chains in various contexts, providing insights into the intricacies of product or service flow from source to end user.



2.3 Value Chain Model

The most widely used model for analyzing the value chain of a business or industry is Michael E. Porter's concept of value chain analysis, as introduced in 1980 (Porter, 1980). This model focuses on enhancing the competitiveness of an organization by examining its internal activities. Effective management of these activities can lead to cost reduction and support strategies for both cost leadership and product/service differentiation. Therefore, it is crucial to analyze these activities and their interrelationships to understand an organization's competitive advantage.

Porter's value chain model categorizes internal activities within an organization into two main types: primary and support activities. In most businesses, primary activities encompass five core processes: inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and service. Support activities, on the other hand, consist of four functions: firm infrastructure, human resource management, technology development, and procurement (Porter, 1980). It is important to note that businesses can adapt and modify this model to align with their specific characteristics. The Porter's value chain model is represented in Figure 2.

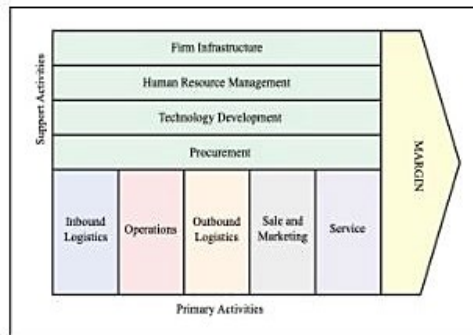


Figure 2: The Porter's Value Chain Model (Porter, 1980)

3. RESEARCH METHODOLOGY

This section provides a detailed outline of the research methodology employed for this study.

3.1 Scope and Data Collection

This research investigates five distinct categories of apparel products: T-shirts, polo shirts, shirts, jackets, and sportswear. Data collection involved engaging with stakeholders in the apparel supply and value chain within the Thailand-Myanmar border trade region. The study focused on five SMEs specializing in clothing import and export within this area. Data was collected through small group meetings, discussions, and in-depth interviews using the core-open-ended questions as the interview guideline for semi-structured interviews, allowing participants to share insights freely. This helps to ensure that data collection focuses on the research needs. The research sought individuals who could provide valuable information and were readily accessible within the sample group.



Table 1: Group of Participants

Company	Products	Role in SC	Experience (Year)	Number of participants
A	T-shirts	Importers; Retailers	6 – 10	4
B	Polo shirts	Importers; wholesalers	16 – 20	5
C	Shirts	Importers; Retailers	11 – 15	4
D	Jackets	Importers; Retailer; Wholesaler	20	3
E	Sportswear	Importers; Retailer; Wholesaler	20	3
Total				19

3.2 Methodology

The research methodology consists of several steps. Initially, we aim to gain an understanding of the apparel supply chain in the Thailand-Myanmar border trade in the upper northern region to develop a supply chain and value chain model. Subsequently, we analyze the current state of the value chain within this context with the objective of identifying challenges faced by this business industry in the New Normal context. The study follows a series of sequential steps:

1) *Investigation and construction of the apparel supply chain network:* The researcher aims to thoroughly investigate and construct the apparel supply chain network in the context of Thailand-Myanmar border trade in the upper northern region. This involves identifying the key stakeholders and flows in the supply chain.

2) *Development and analysis of the value chain model:* The study seeks to develop and analyze a comprehensive value chain model specific to apparel entrepreneurs engaged in Thailand-Myanmar border trade in the upper northern region. This model will map out the primary and support activities within the enterprises, allowing for a deeper understanding of their operational dynamics and challenges.

3) *Identification of challenges:* An essential facet of this research involves identifying the challenges and obstacles faced by apparel businesses operating in this specific business context. These challenges may encompass various aspects, such as supply chain complexities, market dynamics, economic conditions, or New Normal customer behaviors.

4) *Providing directions to overcome challenges:* Building upon the identification of challenges, the study endeavors to provide actionable directions and strategies for overcoming these hurdles. These recommendations will be aimed at enhancing the competitiveness and sustainability of apparel entrepreneurs regarding the Thailand-Myanmar border trade.





4. RESULTS

In this section, we present the results of our study, encompassing both the supply chain and value chain analyses. Additionally, we identify the challenges faced within the business context.

4.1 The Apparel Supply Chain Network of Thailand-Myanmar Border Trade in the Upper Northern Region

In this study, we conducted an in-depth investigation into the supply chain of international apparel trade within the context of Thailand-Myanmar border trade, focusing on entrepreneurs based in Chiang Rai, Thailand. Our research specifically concentrated on five prominent apparel product categories: T-shirts, polo shirts, shirts, jackets, and sportswear. To comprehensively understand the dynamics of the supply chain, we organized it into three distinct segments: upstream, midstream, and downstream. Within each of these segments, we identified key stakeholders and traced the physical flows of goods. Here is an overview of the key findings:

1) *Upstream segment:* In the upstream segment of the apparel supply chain in the focused context. There are two main supply sources of apparel products that sale in the Thailand-Myanmar border trade.

a) *Domestic production from Bangkok Metropolitan Area (BMA), Thailand:* This source involves the production of apparel products within facilities located in the Bangkok Metropolitan Area (BMA) of Thailand. These products are subsequently distributed to wholesale apparel markets located in Bangkok, such as Pratunam market or Bobae market. Apparel entrepreneurs based in Chiang Rai have the option to procure these apparel products either from the wholesale markets in Bangkok or directly from the manufacturers themselves.

b) *Imported products from China:* An alternative supply source entails the importation of apparel products directly from China. These products are often sourced from regions such as Zhejiang Province in eastern China and Guangzhou in Guangdong Province in southern China. The importation process is typically facilitated through a designated importer's enterprise. Upon arrival in Thailand, these Chinese-manufactured apparel products undergo a dual distribution route. Some portions of these imported products are routed to the wholesale apparel markets located in Bangkok. These markets serve as hubs where apparel entrepreneurs can access and purchase these items. Simultaneously, a portion of the Chinese apparel products are transported directly to apparel entrepreneurs based in Chiang Rai. This direct distribution is facilitated by the services of a transport service provider (TSP).

This intricate network of supply sources highlights the diverse origins of apparel products available within the Thailand-Myanmar border trade context. Entrepreneurs in Chiang Rai can access these products through various channels, including direct manufacturer contacts, Bangkok's wholesale markets, and importation from China. Understanding these supply dynamics is essential for effectively managing the upstream segment of the apparel supply chain in this context.

2) *Midstream segment:* In the midstream segment within this context, the focus is on the apparel entrepreneurs situated in Mae Sai, Chiang Rai, Thailand. These entrepreneurs engage in the sale and distribution of apparel products that originate from the two supply sources described in the upstream segment. Here is a breakdown of the midstream operations:

a) *Sourcing and inventory management:* The apparel entrepreneurs in Mae Sai source their apparel products from the two supply sources detailed in the upstream





segment. This includes domestically produced items from BMA, Thailand, and imported products from China.

b) *Order processing:* When orders are received from customers in Myanmar, this is typically facilitated through a middleman. Upon receiving an order, the apparel entrepreneurs prepare the requested product items to fulfill the order.

c) *Export and distribution:* The next steps in the midstream segment involve the export and distribution processes. A middleman, often experienced in customs and export procedures, manages the export processes on behalf of the entrepreneurs. Once the products are ready for export, the middleman oversees the logistics and distribution of the product order to Myanmar's entrepreneurs. These recipients can include both wholesalers and retailers in Myanmar.

d) *Cross-border transport:* The distribution of the apparel products to Myanmar is executed through Burmese cargo vans. These vans transport the product orders from Mae Sai, Thailand, to Tachileik, Myanmar, via the Mae Sai – Tachileik border trade route. This typically involves utilizing the 1st or 2nd Thailand-Myanmar Friendship bridges.

This midstream segment serves as the critical bridge connecting the upstream suppliers with downstream customers in Myanmar. It encompasses essential activities such as inventory management, order processing, export logistics, and cross-border transportation. The effective coordination of these midstream operations is vital for ensuring the smooth flow in Myanmar's market.

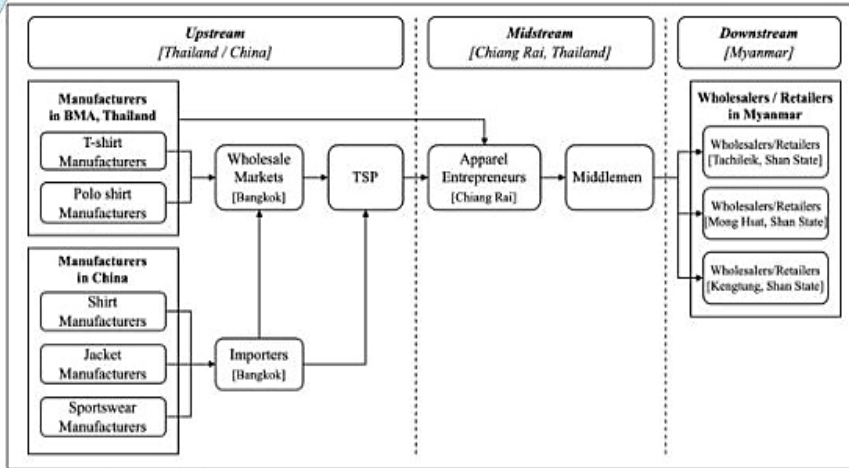
3) *Downstream segment:* In the downstream segment, the primary focus is on Burmese wholesalers and retailers in Myanmar who serve as consumers within the apparel supply chain context of this study. Here is an overview of the downstream operations:

a) *Sourcing of apparel products:* The downstream segment involves Burmese wholesalers and retailers directly sourcing apparel products from apparel entrepreneurs based in Chiang Rai, Thailand. Alternatively, they may also establish contact with these entrepreneurs through the intermediary middleman who plays a key role in facilitating trade between the two countries.

b) *Geographic distribution in Myanmar:* The downstream segment extends to three specific areas within Shan State, Myanmar, where Thai apparel products are imported and made available for sale: Tachileik, Mong Hsat, Kengtung. The distribution and sale of Thai apparel products in these areas as integral components of the downstream segment within the apparel supply chain of Thailand-Myanmar border trade in the upper northern region.

This description provides a comprehensive overview of the entire apparel supply chain network within this specific context, encompassing the upstream, midstream, and downstream segments. The intricate interplay of these segments is essential for the effective movement of apparel products from their sources in Thailand to their destinations in Myanmar's market. The visual representation of this supply chain network is illustrated in Figure 3.





SOURCE: THE AUTHORS

Figure 3: The Apparel Supply Chain Network Of Thailand-Myanmarborder Trade In The Upper Northern Region

4.2 Value Chain Analysis of Thai Apparel Entrepreneurs in Thailand Myanmar Border Trade

1) Primary activities

The value chain of Thai apparel entrepreneurs engaged in international border trade in the Thailand-Myanmar regions comprises five primary activities:

a) Inbound logistics: This activity involves sourcing and procurement activities. Thai apparel entrepreneurs in Chiang Rai, Thailand, acquire a range of apparel products, including T-shirts, polo shirts, shirts, jackets, and sportswear. They primarily source these items from two key supply sources: domestic production within BMA, Thailand, and imports from Chinese manufacturers. These entrepreneurs can procure products directly from wholesale markets or establish direct contacts with manufacturers. Additionally, they import Chinese-manufactured apparel, which is distributed through wholesalers in Bangkok or transported directly to Chiang Rai via a TSP. This phase highlights the entrepreneurs' dynamic sourcing strategies within the Thailand-Myanmarborder trade context.

b) Operations: Thai apparel entrepreneurs focus on activities associated with the storage, sorting, and preparation of apparel products for export. They carefully manage their inventory stock within their warehouse facilities. To enhance productivity and efficiency, several management principles are implemented in the organization. These include strategies like Just-in-Time (JIT), Lean systems, and Customer Relationship Management (CRM). Additionally, some entrepreneurs have embraced online platforms to support hybrid work arrangements that seamlessly integrate both online and onsite operations. These approaches are geared towards optimizing operations in the international apparel border trade context.

c) Outbound logistics: In this phase, Thai apparel entrepreneurs are tasked with responding to orders from their Myanmar customers. These orders may be received either through middlemen or directly from customers. When orders are due, entrepreneurs meticulously prepare the export products for loading onto their designated fleet. They also navigate the complexities of customs procedures to ensure smooth cross-border trade. For larger quantities of products, entrepreneurs undertake the loading and distribution of



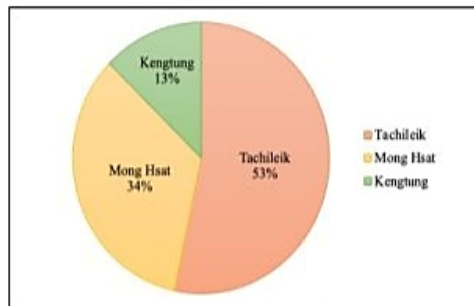
merchandise to Myanmar entrepreneurs, including wholesalers and retailers. This distribution is facilitated using Burmese cargo four-wheeled vans. Importantly, Myanmar entrepreneurs are responsible for covering the associated freight and customs fees in these cases. In contrast, for smaller order quantities, the distribution of products may be handled by a fleet of Thai entrepreneurs themselves for transport.

d) Marketing and sales: Thai apparel entrepreneurs actively engage in marketing and sales efforts to promote their apparel products and expand their customer base. They primarily operate in a business-to-business (B2B) context. The market channels utilized are often offline or traditional channels. These entrepreneurs have identified three key areas in Shan State, Myanmar, where Thai apparel is in demand: Tachileik, Mong Hsat, and Kengtung. Each area exhibits varying preferences for different types of apparel products. For instance, polo shirts are more popular in Mong Hsat compared to Tachileik and Kengtung. On the other hand, shirts are predominantly exported to Tachileik. The proportion of exported quantities to each city in Myanmar for each type of apparel product is presented in Table 2 and Figure 4.

Table 2: The proportion of exported quantities to each city in Myanmar

Apparel products	Market proportion by location		
	Tachileik	Mong Hsat	Kengtung
T-shirt	37.50 %	31.25 %	31.25 %
Polo shirt	16.67 %	66.66%	16.67%
Shirt	100 %	-	-
Jacket	50 %	50%	-
Sportswear	60 %	20%	20%
Overall	52.834 %	33.582 %	13.584 %

Source: Data collection by the authors



Source: Data collection by the authors

Figure 4: The proportion of exported quantities to each city in Myanmar

In terms of pricing, Myanmar customers generally prefer lower prices and often engage in negotiations to secure reduced product prices. However, Thai apparel entrepreneurs strive to set sale prices based on a central standard market price while considering operational costs, ensuring profitability for their businesses. The negotiation process often plays a pivotal role in the final pricing agreement.





e) Service: In this phase, Thai apparel entrepreneurs provide customer services, address feedback, and maintain customer relationships. The focus is on meeting customer expectations and enhancing customer satisfaction, crucial aspects of ensuring continued business success.

2) Support activities

a) **Firm infrastructure:** Thai apparel entrepreneurs heavily rely on transportation and warehousing facilities to support their supply chain operations. These facilities are crucial for the storage, movement, and distribution of apparel products within the supply chain network. Efficient transportation and warehousing play a significant role in ensuring the smooth flow of products from suppliers to customers, both domestically and across borders.

b) **Human resource management:** This phase involves managing the workforce, ensuring skill development, and maintaining employee satisfaction, which are integral aspects of the apparel supply chain. A skilled and motivated workforce is essential for operational success. The required skills for this business include expertise in border trade, logistics, and supply chain management. Additionally, labor is crucial in this industry. In Chiang Rai, most laborers are foreign workers. During the pandemic, apparel entrepreneurs in Chiang Rai faced a labor shortage as foreign workers were unable to come to work in Thailand.

c) **Technology development:** Leveraging technology and fostering innovation can enhance operational efficiency and competitiveness. Entrepreneurs may adopt technological solutions and innovative practices to stay ahead in the market. In response to the COVID-19 situation, some Thai apparel entrepreneurs have implemented online platforms to support their operational processes. Additionally, specific international applications are needed for communication with suppliers from abroad, highlighting the importance of technology in cross-border trade.

d) **Procurement:** Procurement activities involve sourcing apparel products from various sources, both domestically and through imports. Building strong supplier relationships is vital. Moreover, in emergency cases based on economic fluctuation, some suppliers may be closed. This activity includes doing the list of suppliers as an alternatives when the a supply shortage.

The visual representation of the value chain of Thai apparel entrepreneurs in Thailand-Myanmar border trade is illustrated in Figure IV.



4.3 The Challenges of Thai Apparel Entrepreneurs in Thailand-Myanmar Border Trade

According to the value chain analysis, this section presents an overview of the challenges encountered in the apparel trade between Thailand and Myanmar in the upper northern region, including their associated effects. The challenges is listed based on the primary and support activities within the value chain model as follows.

In the primary activities of Thai apparel entrepreneurs, several challenges have been identified:

1) *Inbound logistics:*

- *Supply source uncertainty:* Thai entrepreneurs often source their materials, especially from Chinese manufacturers. The uncertainty of supply sources, particularly during the COVID-19 pandemic, has led to supply shortages, temporary closures of Chinese manufacturers, and potential permanent closures. This uncertainty can disrupt inbound logistics, resulting in ineffective inventory management, increased inventory costs, and missed sales opportunities.

2) *Operations:*

- *Seasonal demand:* Thai apparel entrepreneurs face seasonal demand, with the peak period typically occurring from November to April. Managing stock and warehouse utilization effectively during these periods is crucial for business success.

3) *Outbound logistics:*

- *Safety in cross-border transportation:* Entrepreneurs encounter safety concerns in cross-border transportation between

- Thailand and Myanmar, particularly when using the Thailand-Myanmar border pass. Small product orders often require entrepreneurs to manage their transportation using their own fleet, which can increase costs if vehicle routing and scheduling are not planned efficiently.

- *Transportation cost management:* Efficiently managing transportation costs, especially for cross-border shipments, is a significant challenge for entrepreneurs.

4) *Marketing and sales:*

- *Price sensitivity and negotiations* – Myanmar customers prefer lower-priced products and often negotiate prices. Economic fluctuations, including inflation, can impact entrepreneurs' ability to maintain competitive prices while ensuring profitability.

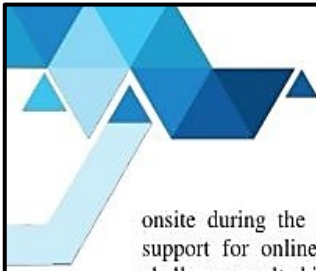
- *Market price standardization* – Some products may have standard market prices, limiting entrepreneurs' flexibility in pricing strategies.

- *Market size limitations* – The apparel market in Myanmar, particularly in the upper northern region, is relatively small. It primarily serves three main cities, which can limit opportunities for market expansion.

In the support activities, challenges related to human resource management and firm infrastructure have been identified:

1) *Human resource management:*

- *Labor shortage:* Thai apparel entrepreneurs in Chiang Rai often hire foreign workers from Myanmar. During the COVID-19 pandemic, they faced a labor shortage as workers were unable to travel to work in Thailand. Hiring Thai workers is more expensive, impacting labor costs.

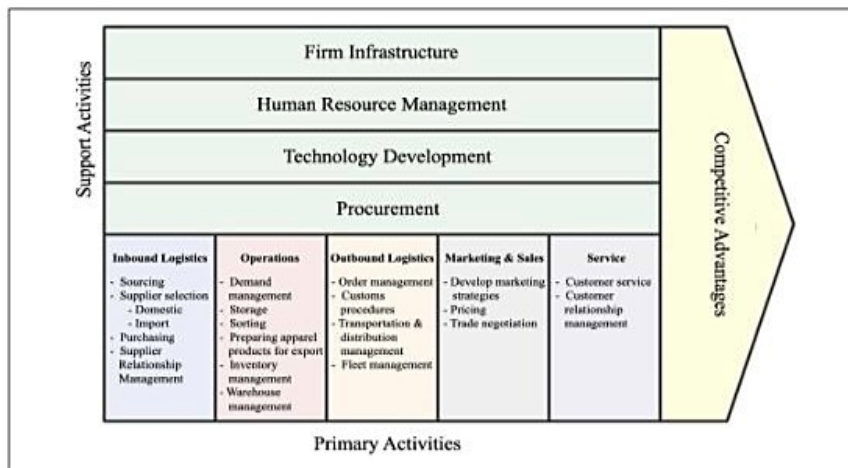


2) Firm infrastructure:

- *Infrastructure limitation:* Thai employees were unable to work onsite during the pandemic, affecting business performance. The absence of technology support for online work and order management further exacerbated the situation. This challenge resulted in a decrease in product sales by approximately 30% to 40%.

Thai apparel entrepreneurs engaged in Thailand-Myanmar border trade should give significant attention to these identified challenges and work proactively to overcome them. Successfully addressing these challenges is essential for enhancing their competitiveness in the market. Meanwhile, compared to demand in East Asia and other regions markets, Thai apparel entrepreneurs should deal with the challenges and develop products in line with consumer needs and promote and publicize apparel products to open channels for expanding exports of quality apparel to the global apparel market.

Figure 5. The value chain of Thai apparel entrepreneurs in Thailand-Myanmar Border Trade



Source: The Authors

5. DISCUSSION, CONCLUSION, AND RECOMMENDATIONS

This study empirically investigates the supply chain structure of the apparel industry within the context of Thailand-Myanmar border trade in the upper northern region. It contributes to understanding the supply chain network structure of this specific context. Additionally, it employs Porter's value chain model to analyze the value chain activities of Thai apparel entrepreneurs in Chiang Rai, covering both primary and support activities. The analysis outlines the current value chain activities and identifies the challenges faced by Thai apparel entrepreneurs in the region.

These challenges include uncertainties in supply sources, managing seasonal demand, addressing safety risks in cross-border transportation, efficiently managing transportation costs, dealing with limitations in market size, handling price sensitivity and negotiations, coping with labor shortages, and addressing infrastructure limitations. These challenges collectively impact the competitiveness of Thai entrepreneurs in this business context.

To address these challenges, and opportunities and enhance competitiveness, the research provides a set of recommendations as follows.



1) *Supply source uncertainty*: Thai apparel entrepreneurs should consider diversifying their supply sources. This can involve establishing relationships with multiple suppliers, both domestic and foreign. By having alternative sources for their materials and products, entrepreneurs can reduce their vulnerability to disruptions in the supply chain. Additionally, they should actively monitor supply chain risks and develop contingency plans to address potential disruptions, especially during situations like the COVID-19 pandemic. Furthermore, exploring local sourcing options can be beneficial. Depending less on foreign suppliers and fostering partnerships with local producers can provide a more stable supply chain, particularly in times of crisis. This approach may require investment in local capacity building and quality control to ensure that local suppliers meet the required standards (Begen, Pun, & Yan, 2016). Overall, a diversified supply chain strategy, combined with proactive risk management and local sourcing (Knight, Pfeiffer, & Scott, 2015) can enhance the resilience of Thai apparel entrepreneurs in the face of supply source uncertainties.

2) *Seasonal demand*: To address the challenges of seasonal demand, Thai apparel entrepreneurs should implement effective inventory and warehouse management strategies. These include accurate demand forecasting (Borucka, 2023), maintaining safety stock, optimizing warehouse layout, improving inventory turnover rates, utilizing inventory management technology (Alnahhal, Ahrens, & Salah, 2021), collaborating with retailers, nurturing supplier relationships, and employing marketing tactics to boost off-season sales (Cho & Lee, 2013; Ramanathan, 2012). These strategies will enable them to meet customer demand during peak seasons while minimizing carrying costs during off-peak periods, improving overall business efficiency and competitiveness.

3) *Safety risks in cross-border transportation*: To enhance safety in outbound logistics, Thai apparel entrepreneurs should adopt security measures like real-time tracking systems to mitigate risks and ensure transparency (Chanpuypetch, Supeekit, & Niemsakul, 2023). Additionally, obtaining insurance for cross-border trade can safeguard against unforeseen events, minimizing potential losses and disruptions in the supply chain (Lewis & Bozos, 2019). These actions will contribute to a more secure and reliable outbound logistics process, benefiting the overall competitiveness of the business.

4) *Transportation cost management*: To enhance cost-efficiency and customer satisfaction, Thai apparel entrepreneurs should consider implementing two key strategies. Firstly, investing in transportation management software can optimize vehicle routing and scheduling, enabling efficient route planning, reduced fuel consumption, and minimized transportation costs. Secondly, exploring collaborative shipping arrangements with neighboring businesses can be particularly advantageous for smaller orders, allowing them to share transportation expenses (Pateman, Cahoon, & Chen, 2016). These strategies not only reduce operational costs but also contribute to improved overall logistics efficiency, meeting customer demands effectively while remaining competitive in the market.

5) *Market size limitations*: Thai apparel entrepreneurs can explore opportunities for product diversification or targeting niche markets within Myanmar to expand their customer base. By offering a wider range of products that cater to specific consumer preferences or needs, they can tap into previously untapped market segments. Additionally, conducting market research to identify these niches and adapting their marketing strategies accordingly can help them reach and engage with these new customer groups effectively (Hamlin, Knight, & Cuthbert, 2016).

6) *Price sensitivity and negotiations*: Thai apparel entrepreneurs can consider strategies such as cost management, efficient supply chain operations, and market research to better understand customer preferences and price sensitivity (Salamandic, Alijosiene, & Gudonaviene, 2014).



7) *Labor shortage*: Adaptable workforce management strategies and workforce planning are essential to mitigate the impact of labor shortages in the future. This includes diversifying the labor pool, investing in training and upskilling programs, and exploring automation and technology solutions to reduce dependency on manual labor (Li, 2022). Additionally, fostering relationships with local labor agencies and communities can help create a more reliable and available workforce when needed.

8) *Infrastructure limitations*: Investing in technology infrastructure to support remote work and order processing is crucial for overcoming infrastructure limitations. Entrepreneurs should consider digital transformation initiatives (Nkomo & Kalisz, 2023), including the adoption of online sales channels and e-commerce platforms. These technological investments can streamline operations, improve order processing efficiency, and enhance the overall competitiveness of Thai apparel entrepreneurs in the Thailand-Myanmar border trade context.

These recommendations can help Thai apparel entrepreneurs and industry stakeholders in the upper northern region know the direction of effective business management throughout the value chain. Make logistics management that is part of the relevant supply chain process effective in order to achieve the needs of old and new customers, increase competitiveness, and address challenges related to border trade with Myanmar

6. ACKNOWLEDGMENT

This research was supported by the Graduate School, Chiang Mai University.

7. REFERENCES

- Alnahhal, M., Ahrens, D., & Salah, B. (2021). Optimizing inventory replenishment for seasonal demand with discrete delivery times. *Applied Sciences*, *11*(23), 11210. <https://doi.org/10.3390/app112311210>.
- Begen M. A., Pun, H., Yan, X. (2016). Supply and demand uncertainty reduction efforts and cost comparison. *International journal production economics*, *180*, 125-134.
- Borucka, A. (2023). Seasonal methods of demand forecasting in the supply chain as support for the company's sustainable growth. *Sustainability*, *15*(9), 7399. <https://doi.org/10.3390/su15097399>.
- Chanpuypetch, W., Supeekit, T., & Niemsakul, J. (2023). IOT-based business process management for temperature-controlled logistics system of laboratory specimens. *Proceedings of the 37th European Conference on Modelling and Simulation, Florence, Italy*, 359-365.
- Cho, D. W., & Lee, Y. H. (2013). The value of information sharing in a supply chain with a seasonal demand process. *Computers & Industrial Engineering*, *65*(1), 97-108.
- Department of Foreign Trade. (2020). *Border/transit trade statistics report*. Retrieved from <https://www.dft.go.th/bts/trade-report-2020>.
- Hamlin, R., Knight, J., & Cuthbert, R. (2016). Niche marketing and farm diversification processes: Insights from New Zealand and Canada. *Renewable Agriculture and Food Systems*, *31*(1), 86-98.
- Knight, L., Pfeiffer, A., & Scott, J. (2015). Supply market uncertainty: Exploring consequences and responses within sustainability transitions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *21*(3), 167-177.
- Lewis, Y., & Bozos, K. (2019). Mitigating post-acquisition risk: the interplay of cross-border uncertainties. *Journal of World Business*, *54*(5), 100996. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.100996>





- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 13, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>.
- Nkomo, L., & Kalisz, D. (2023). Establishing organisational resilience through developing a strategic framework for digital transformation. *Digital Transformation and Society*, 2(4), 403-426. <https://doi.org/10.1108/DTS-11-2022-0059>
- Pateman, H., Cahoon, S., & Chen, S. -L. (2016). The role and value of collaboration in the logistics industry: An empirical study in Australia. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 3(1), 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.03.004>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Ramanathan, U. (2012). Supply chain collaboration for improved forecast accuracy of promotional sales. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 676-695. <https://doi.org/10.1108/01443571211230925>.
- Salamandic, E., Alijosiene, S., & Gudonaviene, R. (2014). Price sensitivity measurement depending on brand awareness: A case of Ziede Brand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(26), 473-478.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นายจิรคุณ เลาเหมาะ
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2556 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย แผนการเรียนวิทย์-คณิต โรงเรียนบ้านเทอดไทย จังหวัดเชียงราย ปีการศึกษา 2560 ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีน คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผลงานตีพิมพ์	Laaomoor, J., & Chanpuypetch, W. (2023). Analyzing the Value Chain of Apparel Trade: A Case Study of Thailand - Myanmar Border Trade in The Upper Northern Region. <i>Proceeding of the Global Technology and Business Management Conference (GTBMC 2023)</i> , November 22-24, 2023, Chiang Mai, Thailand, pp. 47-61.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved