

## แนวทางการเพิ่มรายได้ กรณีศึกษา โรงงานเย็บผ้าจuthajerdpaan

### The approach of increasing the income of the sewing factory case study “JUTHAJERDPAAN FACTORY”

นพวรรณ แซ่ห่ง<sup>1</sup> และ ฐานิตา ษ์องฤกษ์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, E-mail: Is.utcc@hotmail.com

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ดินแดง กทม. 10400 E-mail: Is.utcc@hotmail.com

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการลดลงของรายได้ และศึกษาแนวทางการเพิ่มรายได้ของโรงงานเย็บผ้าจuthajerdpaan การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน ดังนี้ ผู้บริหาร ลูกค้าในโรงงานและคู่แข่งกันของโรงงานเย็บผ้า เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่ทำให้รายได้ของโรงงานเย็บผ้าลดลงและกระบวนการจัดการของโรงงานเย็บผ้า โดยใช้ทฤษฎี ดังต่อไปนี้ ใช้ทฤษฎี Benchmarking มาเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันภายในธุรกิจประเภทเดียวกัน และ SWOT Analysis มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของโรงงานเย็บผ้า เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานเย็บผ้า

ผลการวิจัยพบว่าจากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในโรงงานเย็บผ้าโดยใช้แผนผังก้างปลา ปัญหาที่รายได้ของโรงงานเย็บผ้าลดลง ประกอบด้วย 1) ด้านบุคลากร เกิดจากปัญหาจำนวนพนักงานในโรงงานไม่เพียงพอ และเกิดการทำงานผิดพลาดในการทำงานจากการที่พนักงานขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผ้ากึ่ง 2) ด้านเครื่องจักร เกิดจากไม่มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการทำงาน รูปแบบสินค้ามีความหลากหลายและมีรายละเอียดในการออกแบบมาก 3) วัสดุอุปกรณ์ เกิดจากวัตถุดิบไม่มีประสิทธิภาพ มีการรอวัตถุดิบก่อนการทำงาน รวมถึงความสูญเสียจากการทำงานผิดพลาดในการผลิต โดยสามารถนำมาเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้ 3 แนวทางได้แก่ แนวทางเลือกที่ 1 แก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงงานเย็บผ้า แนวทางเลือกที่ 2 ปรับปรุงการให้บริการของโรงงานเย็บผ้า และแนวทางเลือกที่ 3 ปรับปรุงคุณภาพในการผลิตสินค้า

**คำสำคัญ:** แผนผังก้างปลา, การเพิ่มรายได้, Benchmarking, SWOT Analysis

#### ABSTRACT

This study aims to analyses the causes of reduced income and increasing education of sewing JUTHAJERDPAAN factory revenue. This study is a qualitative research by collecting data from a sample of 10 people count as follows: management executives, customers, and competitors in the factory's sewing factory. Tools used in this research is a in-depth interviews about the cause of the problem that makes your sewing factory revenue decrease and management process of sewing factory. By using the following theory. Using the Benchmarking theory

to compare competitors within the same industry and SWOT Analysis analyze strengths, weaknesses, opportunities, and obstacles of a sewing factory to be analysed as a guideline to increase revenue with sewing factories.

The results showed that the analysis of the problem in the sewing factory using fishbone diagrams. The issue of sewing factory revenue declined 1) personnel problems caused by inadequate number of employees in the factory. And a malfunction in the work of the staff lack expertise on sports fabrics 2) machining. None of the technology to be used in the system. Its diverse forms and detailed design 3) raw materials caused by ineffective. Materials have to wait before the operation. Including losses from errors in manufacturing. By offering an alternative approach to the problem, including alternative approaches 3 1 Fix Management sewing factory. Option 2 provides guidelines for improving the sewing factory. And 3 alternatives to improve the quality of products.

**Keywords:** Fishbone diagram, increasing revenue, Benchmarking, SWOT Analysis,

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบันส่งผลให้การแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ได้กลายมาเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ “ตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจที่ชัดเจนสอดคล้องกับภาคการผลิตในหลายประเทศที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน” รวบรวมจาก CEIC Data และก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมาก อุตสาหกรรมเสื้อผ้าได้รับความนิยมนิยมและมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตของผู้คนในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเสื้อผ้าเด็ก เสื้อผ้าวัยรุ่น นักศึกษา เสื้อผ้าวัยทำงาน และเสื้อผ้าแฟชั่นต่างๆ ที่มีลักษณะการตัดเย็บที่เรียบง่ายเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกระดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีแหล่งตลาดค้าส่งเสื้อผ้าเป็นจำนวนมาก เนื่องจากกลุ่มผู้คนในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับความสวยงามรูปลักษณ์ภายนอกมากขึ้น ดังนั้นเสื้อผ้าที่สวมใส่ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้บ่งบอกถึงรสนิยมและภาพลักษณ์ของผู้สวมใส่ จึงทำให้ธุรกิจเติบโตได้มากเพราะมีตลาดค้าส่งขนาดใหญ่และกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใช่เพียงแต่ในประเทศเท่านั้น ตลาดในต่างประเทศเช่น ประเทศจีน ประเทศกัมพูชา ประเทศมาเลเซีย เป็นต้น ที่กลุ่มผู้บริโภคให้ความสนใจและมีความต้องการที่จะซื้อเสื้อผ้า ซึ่งเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีการผลิตจากโรงงานในประเทศไทยก็ได้รับการยอมรับในหลายๆประเทศ เนื่องด้วยเสื้อผ้าที่ผ่านการตัดเย็บจากกรรมวิธีการผลิตจากคนไทยมีคุณภาพที่ดี งานละเอียดประณีต คุณสมบัตินตรงตามความต้องการของลูกค้า จึงทำให้ธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นที่น่าสนใจกันเป็นอย่างมากและเป็นโอกาสที่จะนารายได้และเพิ่มผลกำไรอย่างมหาศาล เพื่อให้เศรษฐกิจของประเทศได้ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ดีขึ้น (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2561)

เนื่องจากจากอัตราการเติบโตที่เพิ่มขึ้นของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปและสภาวะการแข่งขันในตลาดที่รุนแรงมากขึ้น โรงงานเย็บผ้าจึงจำเป็นต้องพัฒนาการผลิตประเภทเสื้อกีฬาให้มากขึ้น เพื่อให้สนองต่อความต้องการของผู้บริโภคตามกระแสโลกยุคปัจจุบันที่มีความเจริญก้าวหน้า โดยพฤติกรรมของพ่อค้าแม่ค้าในการเลือกใช้บริการตัดเย็บเสื้อผ้านั้น มีส่วนสำคัญต่อการกำหนดทิศทางของตลาด โรงงานจึงจำเป็นต้องเพิ่มรายได้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปท่ามกลางสภาวะการแข่งขันสูง รวมถึงการจัดการในการแก้ปัญหาความพึงพอใจที่ลดลงในการให้บริการลูกค้าที่ใช้เวลานานมากขึ้น รายได้ของโรงงานเย็บผ้าลดลงต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนของคุณค่าเสียหายของสินค้าและค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าแรงงาน ค่าไฟ ค่าด้าย ค่าน้ำมันจักร เป็นต้น จากปัญหาข้างต้น หาก

โรงงานเย็บผ้าไม่มีการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงในด้านการบริหารจัดการ จะส่งผลกระทบต่อรายได้ที่ลดลง ต้นทุนของโรงงานเย็บผ้าที่สูงขึ้น และโรงงานเย็บผ้าไม่สามารถเติบโตได้ เนื่องจากถูกแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ลูกค้ายึดความเชื่อถือน้อยลง และส่งผลกระทบต่อกำไรขององค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องวิเคราะห์และศึกษาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้รายได้ของโรงงานเย็บผ้าลดลง เพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มรายได้ของโรงงานเย็บผ้า รวมถึงการรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้และเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าใหม่ให้มากขึ้น

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุการลดลงของรายได้ในโรงงานเย็บผ้าจุกาเจดพันธ์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มรายได้ของโรงงานเย็บผ้าจุกาเจดพันธ์

### ทบทวนวรรณกรรม

#### การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PEST Analysis

จักร ดิงศกัทธิย์ 2549. PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปต่อยอดในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีตัวแปรทั้งหมด 4 ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้คือ 1) ปัจจัยทางการเมือง (Political) 2) ปัจจัยทางด้านการเศรษฐกิจ (Economics) 3) ปัจจัยทางด้านสังคม (Social) และ 4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology)

#### การวิเคราะห์คู่แข่งในธุรกิจโดยใช้ Five Forces Model

วีรวิธ มานะศิริรานนท์. 2555. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมจาก Five Forces Model จะช่วยให้เห็นสภาพแวดล้อมภายนอกปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรม และจะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างของอุตสาหกรรมมีผลต่อการแข่งขันนั่นเอง โดยแต่ละประเภทย่อมมีสถานะการแข่งขันที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันไปด้วย ปัจจัยการพิจารณา 4 ปัจจัย ดังนี้ 1) สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม 2) อุปสรรคของคู่แข่งรายใหม่ 3) อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อ 4) สินค้าทดแทน และ 5) อำนาจในการต่อรองผู้ขาย

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์แลทรัพยากรและความสามารถที่เกิดขึ้นภายในบริษัททั้งในด้านโครงสร้างของระบบการทำงาน ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหารจัดการ (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัท เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ที่ผ่านมาเพื่อนำมาพัฒนาให้ดีขึ้นและได้เปรียบคู่แข่ง

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ถึงสิ่งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราการแลกเปลี่ยนทางการเงิน งบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม ระดับการศึกษา ลักษณะของชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม

เช่น ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ ปริมาณในการซื้อ เป็นต้น ที่สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและนอกอุตสาหกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการดำเนินงานขององค์กร

### การเปรียบเทียบคู่แข่งโดยใช้กลยุทธ์ Benchmarking

พีรศักดิ์ วรรณทโรสถ (2542) กลยุทธ์ Benchmarking เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากความหมายนี้ สรุปได้ว่าการทำ Benchmarking ประกอบด้วย 2 ส่วน หลักๆ ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบวัด (Benchmark) และ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีเป็นเลิศ (Best Practices)

### การวิเคราะห์หาสาเหตุโดยใช้เครื่องมือ แผนผังก้างปลา

โครงสร้างของแผนผังแสดงเหตุและผลหรือก้างปลา ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ส่วนของหัวปลา จะเป็นส่วนของปัจจัยต่างๆ ที่อาจเป็นสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาในส่วนหัวปลา โดยการนำสาเหตุหลักและสาเหตुरองมาใส่ในส่วนของหัวปลา ซึ่งจะต้องแบ่งสาเหตุออกเป็นระดับ เพื่อจะดูปัญหาที่รองลงไป จนถึงต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง
2. สาเหตุหลักมาจากสิ่งที่เป็นองค์ประกอบหลักในการทำงานที่คาดว่าจะจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาเช่น วัตถุดิบ บุคลากร เครื่องมือ สิ่งแวดล้อม และ วิธีการ เป็นต้น โดยสาเหตุหลักที่นิยมใช้คือหลักการ 4M ได้แก่ คน (Man) เครื่องมือเครื่องจักร (Machine) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และวิธีการทำงาน (Method) หรือบางทีอาจจะเพิ่ม IE (Environment) อีกสาเหตุหนึ่งก็ได้
3. สาเหตुरอง เป็นสาเหตุที่ทำให้สาเหตุหลักมีความผิดปกติและจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา นอกจากนี้ บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อน ทำให้ต้องหาสาเหตุย่อยรองลงไปอีกก็ได้
4. สาเหตุย่อยแรก เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในสาเหตुरอง สาเหตุย่อยอาจจะมีสาเหตุย่อยอื่นๆ อีกก็ได้
5. สาเหตุย่อยต่อไป มีได้หลายสาเหตุย่อยขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งได้สาเหตุที่เป็นจุดเริ่มต้นในการเกิดปัญหา
6. ส่วนที่เป็นหัวปลา การกำหนดปัญหาที่หัวปลา เช่น อัตราของเสีย อัตราชั่วโมงการทำงานของคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ อัตราการเกิดอุบัติเหตุ หรืออัตราต้นทุนต่อสินค้าหนึ่งชิ้น เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า ควรกำหนดหัวข้อปัญหาในเชิงลบ เทคนิคการระดมความคิดเพื่อจะได้ก้างปลาที่ละเอียดสวยงาม คือ การถาม ทำไม ทำไม ทำไม ในการเขียนแต่ละก้างย่อยๆ

### วิธีการศึกษา

#### ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องและคุ้นเคยกับโรงงานที่เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) ทั้งหมด 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน 2) ลูกจ้างจำนวน 5 ท่าน และ 3) คู่แข่งขันของโรงงานเย็บผ้า จำนวน 4 ท่าน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อได้มาซึ่งข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) เป็นการเตรียม

ประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าแก่ผู้สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ไม่ปิดกั้นความคิดของผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์แบบ ปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ในทุกประเด็น คำถามมีการกำหนดขอบเขตคำถาม ซึ่งคำถามที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ที่สร้างก็จะมีแตกต่างกันไปตามความ เหมาะสมในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงผู้ศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมคำถามในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ได้ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ คือเพื่อนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์หาสาเหตุของการเกิดปัญหาของโรงงานเย็บผ้า และศึกษาการบริหารจัดการโรงงานเย็บผ้าของประชากรกลุ่ม ตัวอย่าง โดยผู้ศึกษามีกรอบในการออกแบบคำถาม ตามหลักแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ

### วิธีการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังขั้นตอนต่อไปนี้

1) นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากเอกสารทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการวิจัยและนำข้อมูลจากการจดบันทึกในขั้นตอนการลงพื้นที่ของโรงงานที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งแรกมา วิเคราะห์ และตั้งคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา

2) นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลที่มีความ ถูกต้องแล้ว หลังจากนั้นก็จำแนกข้อมูลออกเป็นประเภท หรือแบ่งไปตามหมวดหมู่ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้ในวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก มาทำการ วิเคราะห์ สรุป และอภิปรายผล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับแบบสัมภาษณ์เขียนสรุปแบบ พรรณนา (Descriptive)

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก PEST Analysis

กระทรวงอุตสาหกรรมคาดการณ์แนวโน้มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มคาดว่า การผลิตกลุ่มเส้นใย สิ่งทอจะมีการขยายตัวจากการส่งออกเส้นใยสังเคราะห์และผ้าผืนที่มีคุณสมบัติพิเศษ เช่นเดียวกับกลุ่มเสื้อผ้าสำเร็จรูป ที่คาดว่าจะมีการผลิตและจำหน่ายในประเทศขยายตัวเพิ่มขึ้น

1.1 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political) เนื่องจากนโยบายภาครัฐ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ร่วมกับสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (TGMA) จัดงานเลี้ยงส่งออกแฟร์ เพื่อกระตุ้นการซื้อสินค้าของคนใน ประเทศ ตลอดจนให้ผู้บริโภคได้ทราบถึงศักยภาพของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยส่งเสริมผู้ประกอบการไทย โดยเฉพาะผู้ประกอบการเอสเอ็มอี ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างตราสินค้าเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการตลาดและพัฒนาการส่งออก ส่งผลให้เสื้อผ้าที่ผลิตจากประเทศไทยมีการส่งออกมากขึ้น

1.2 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic) จากสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยนั้นพบว่า อัตราค่าจ้าง แรงงานขั้นต่ำเพิ่มสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายในการขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว อัตราเงินเฟ้อค่อนข้างสูงและค่าน้ำมันปรับ รากาสูงขึ้น ทำให้ส่งผลต่อต้นทุนในการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น มีผลต่อราคาค้นทุนสินค้า ดังนั้นเศรษฐกิจจึงเป็นตัวบ่งชี้ได้ ว่าจะมีมากขึ้นหรือลดลงก็ขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจภายในประเทศ

1.3 สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social) สังคมในปัจจุบันนี้ให้ความสำคัญกับความสวยงาม ทั้งรูปลักษณ์ภายนอก ดังนั้นการแต่งกายจึงเป็นปัจจัยที่สังคมในปัจจุบันให้การยอมรับ เพื่อให้ดูถึงความมีรสนิยม ความสวยงาม และบุคลิกการแต่งกาย

1.4 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology) ในยุคปัจจุบันสิ่งที่สำคัญในการดำเนินชีวิตที่ขาดไม่ได้เลยคือ เทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมการผลิต การสื่อสาร ล้วนมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ดังจึงเป็นโอกาสที่ดีกับโรงงานที่จะใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตและพัฒนาในการสื่อสารที่ง่ายและสะดวกมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการต่อผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน

## 2. การวิเคราะห์คู่แข่ง Five Force Analysis

2.1 การแข่งขันในอุตสาหกรรม การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทั้งคู่แข่งรายใหม่ คู่แข่งรายเก่า โดยคู่แข่งหลักในอุตสาหกรรมโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่สำคัญคือการนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากต่างประเทศ เนื่องจากมีความสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงมีต้นทุนที่ต่ำ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้บริโภคก็ยังให้ความสำคัญกับโรงงานเย็บผ้าที่เน้นคุณภาพทางด้านฝีมือในการผลิต และใช้ประสบการณ์ทำงานค่อนข้างสูง ทำให้คู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ทั้งการออกแบบเสื้อผ้าใหม่ๆ พัฒนาการตัดเย็บที่มีคุณภาพ ซึ่งโรงงานเย็บผ้าจากเจ็ดพันรั้งที่เป็นโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ได้รับการยอมรับและนำเชื่อถือในเรื่องการตัดเย็บที่มีคุณภาพและการบริการที่ดี

2.2 อำนาจการต่อรองลูกค้า แบ่งลูกค้าเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าชาจร รายย่อยทั่วไปซึ่งมีอำนาจในการต่อรองต่ำ เพราะเกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีอัตราในการแข่งขันสูง ซึ่งลูกค้ามีสิทธิ์เลือกที่จะใช้บริการที่สามารถตอบสนองตามแบบที่ลูกค้าต้องการได้มากที่สุด และลูกค้ากลุ่มโรงงานนิคมอุตสาหกรรม เช่น บริษัทไทยคามาฮา บริษัทหนองโพ และบริษัท คิงพาวเวอร์ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้จะสั่งผลิตสินค้าในปริมาณที่มีจำนวนมาก ทำให้มีอำนาจในการต่อรองต่ำเช่นเดียวกัน เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเหล่านี้เป็นช่องทางจัดจำหน่ายหลักที่สำคัญที่โรงงานต้องรักษารฐานลูกค้าเอาไว้

2.3 อำนาจการต่อรองซัพพลายเออร์ อำนาจการต่อรองอยู่ในระดับสูง เนื่องจากในปัจจุบันโรงงานมีทางเลือกในการสั่งซื้อวัตถุดิบเพื่อมาใช้ในการประกอบการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในโรงงานเป็นจำนวนมาก เพราะโรงงานเป็นโรงงานที่มีความมั่นคงจึงทำให้มีอำนาจในการต่อรองในการจัดซื้อวัตถุดิบที่สูงขึ้น เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบร้านขายผ้า ขายกระดุมก็จะให้เครดิตกับทางโรงงาน เป็นต้น

2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน อยู่ในระดับสูง เนื่องจาก โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และมีการนำเข้าของเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ลูกค้ามีความสะดวกและสามารถหาซื้อได้ง่าย และมีต้นทุนที่ถูกกว่าจะมาสั่งผลิตแทนกับโรงงาน

2.5 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ เนื่องจาก โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นที่ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่ให้ความสนใจในธุรกิจการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นจำนวนมาก และตลาดมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าธุรกิจประเภทนี้จะเข้าถึงง่ายขึ้นแต่ธุรกิจประเภทนี้ต้องอาศัยการลงทุนที่สูงแล้ว ยังต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความน่าเชื่อถือมากที่สุด จึงทำให้ผู้ประกอบการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปรายใหม่นั้นอยู่ในระดับต่ำ

### การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

#### 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร SWOT Analysis

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารตามรายละเอียดข้างต้น ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

##### จุดแข็ง (Strength)

- ภาพลักษณ์ชื่อเสียงของโรงงานที่มีประสบการณ์นานกว่า 20 ปี
- ผู้บริหาร โรงงาน มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน
- โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ครบวงจร ทั้งการออกแบบ การตัดเย็บ สกรีน
- มีแบบสินค้าให้เลือกมากมาย
- สามารถทำตามรูปแบบสินค้าที่ลูกค้าต้องการได้

##### จุดอ่อน (Weakness)

- โรงงานยังไม่มี การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ
- ขาดเย็บผ้าขาดความเชี่ยวชาญในการผลิตเสื้อผ้า
- การส่งเสริมการขายที่ด้อยกว่าคู่แข่ง
- ราคาสูง

##### โอกาส (Opportunities)

- ปัจจุบันสังคมให้ความสนใจและนิยมกับความสวยงามภายนอก จึงเป็น โอกาสในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปตลาดเสื้อผ้าแฟชั่น
- เนื่องจากโรงงานของเรามีฝีมือในการตัดเย็บที่ละเอียดอ่อนและมีความประณีต ดังนั้นจึงเป็น โอกาสในการทำกำไรได้อีกด้วย
- ผู้บริโภคให้ความสนใจกับสินค้าที่มีคุณภาพในการผลิตที่มีความละเอียด และความเป็นมืออาชีพของโรงงาน

##### อุปสรรค (Threat)

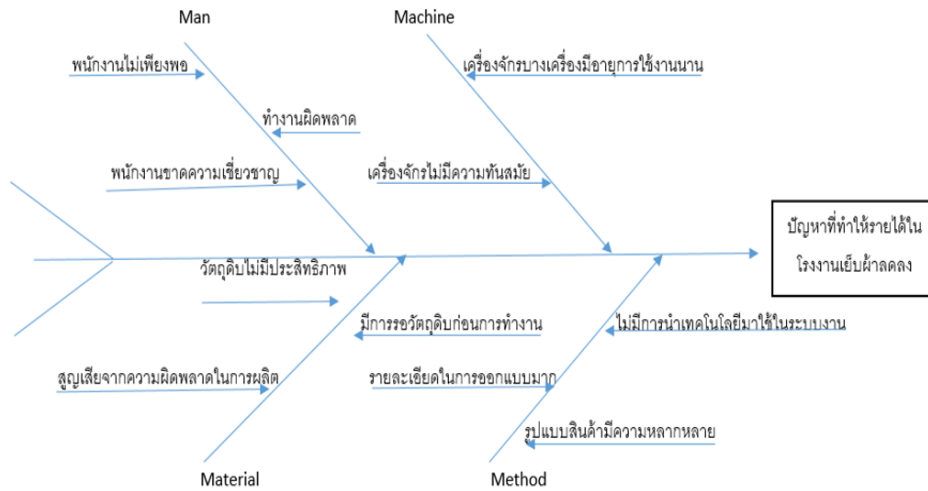
- ปัจจุบันมีคู่แข่งหลักจากโรงงานต่างประเทศที่มีการผลิตและนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป
- ปัญหาด้านการจ้างงานและแรงงานต่างด้าว โดยมีรัฐบาลกำหนดค่าแรงงานขั้นต่ำและการทำบัตรประจำตัวแรงงานต่างด้าว
- สินค้าลิขสิทธิ์

#### 4. การเปรียบเทียบคู่แข่งชั้นโดยกลยุทธ์ Benchmarking

การใช้กลยุทธ์ Benchmarking มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาโรงงานเย็บผ้า ทำให้โรงงานเย็บผ้าสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และทำให้โรงงานเย็บผ้ามองเห็นตนเองได้ดีมากขึ้น โดยทำการเปรียบเทียบศักยภาพการทำงาน of โรงงานเย็บผ้าจากเจ็ดพันธมิตรกับคู่แข่งชั้นที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดในระดับเดียวกัน เพื่อให้โรงงานเย็บผ้าได้ทราบถึงความสามารถของโรงงานเย็บผ้าเองเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นในโรงงานอื่นๆ ผู้ศึกษาทำการศึกษารองานเย็บผ้ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 4 โรงงาน รวมถึงข้อบกพร่องของโรงงานเย็บผ้าที่ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ก้าวขึ้นมา

เหนือคู่แข่งกัน โดยเมื่อโรงงานเย็บผ้าจุฑาเจ็ดพันธ์ รับรู้ถึงข้อบกพร่องและกำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุง จุดบกพร่องของตนเองได้แล้วนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงงานเย็บผ้าเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านรายได้ การลดความผิดพลาดจากการทำงาน รวมถึงการบริหารจัดการในโรงงานเย็บผ้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5. การวิเคราะห์หาสาเหตุโดยใช้เครื่องมือ Fish Bone



ภาพที่ 1 แสดงแผนผังก้างปลา การแสดงความสัมพันธ์สาเหตุของปัญหาในโรงงานเย็บผ้าลดลง

จากภาพที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหารายได้ในโรงงานเย็บผ้าลดลง ซึ่งสามารถแยกสาเหตุหลักออกเป็น 4 ปัจจัย

บุคลากร (Man) โดยมีสาเหตุรอง ได้แก่

(1) พนักงานในโรงงานไม่เพียงพอ เนื่องจากการตัดเย็บเสื้อผ้านั้นเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อนต้องอาศัยบุคลากรด้านทักษะฝีมือแรงงานที่มีความชำนาญและมีความประณีต และมีประสบการณ์ในการตัดเย็บเสื้อผ้าก่อนข้างสูง

(2) เกิดการทำงานผิดพลาดในการทำงานนั้น เนื่องจากพนักงานในโรงงานเย็บผ้านั้นยังขาดความรอบคอบในการทำงานจึงส่งผลให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด เช่น ในระยะเวลาที่เร่งรีบที่จะส่งมอบสินค้า พนักงานยังไม่มีมีการตรวจเช็คงานที่ละเอียดพอ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นบ้างในการทำงาน

(3) พนักงานขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผ้าก๊อช เนื่องจากโรงงานเย็บผ้ามีความชำนาญเกี่ยวกับเสื้อโปโลและเสื้อยืดผ้า Cotton ไม่เคยทำผ้าก๊อชมาก่อนซึ่งปีนี้เป็นปีแรกที่มีการตัดเย็บผ้าก๊อช จึงทำให้พนักงานในโรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นยังไม่มีความถนัดในการตัดเย็บงานผ้าก๊อช จึงทำให้เกิดการล่าช้าในการทำงานได้

เครื่องจักร (Machine) โดยมีสาเหตุรอง ได้แก่

(1) จักรเย็บผ้าบางเครื่องมีอายุการใช้งานนาน มีการสึกหรอและเสื่อมโทรมตามอายุการใช้งานของเครื่องจักร ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของเครื่องจักรทำงานได้ช้าลง



(2) เครื่องจักร ไม่มีความทันสมัย เนื่องจากโรงงานเย็บผ้าเปิดให้บริการในการออกแบบตัดเย็บเสื้อผ้าในระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งถ้าหากเครื่องจักรตัวไหนที่มีปัญหาที่พอสามารถจะดำเนินการซ่อมได้ก็จะซ่อม ดังนั้น ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปทำให้เครื่องจักรในอดีตนั้นไม่สามารถตอบสนองการทำงานในปัจจุบันได้ อาจจะส่งผลเสียต่อสินค้าได้ เช่น การเปื้อนของน้ำมันจักร มีรอยสนิมบ้าง เป็นต้น

วิธีการดำเนินงาน (Method) โดยมีสาเหตุรอง ได้แก่

(1) ไม่มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในประจำวันมากขึ้น แต่โรงงานเย็บผ้ายังขาดการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในโรงงานจึงส่งผลให้โรงงานเกิดความล่าช้าบ้างในการทำโฆษณาส่งเสริมการขาย การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เป็นต้น

(2) รายละเอียดในการออกแบบมาก ในการออกแบบของสินค้าแต่ละชิ้นนั้นต่างมีความละเอียดและรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป จึงมีความยากง่ายไม่เหมือนกัน ดังนั้นจึงใช้ระยะเวลาอันยาวนานในการทำแพทเทิร์นและต้องอาศัยความชำนาญค่อนข้างสูง ซึ่งถ้าแบบไหนที่มีรายละเอียดเยอะก็จะทำให้การตัดเย็บล่าช้าไปด้วย

(3) รูปแบบสินค้ามีความหลากหลาย ปัจจุบันแบบของสินค้ามีความหลากหลายมากขึ้น เนื่องมาจากนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงในหลายๆด้าน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการมีความยากมากขึ้น และยังส่งผลให้ระยะเวลาในการทำงานก็นานขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

วัสดุอุปกรณ์ (Materials) โดยมีสาเหตุรอง ได้แก่

(1) วัตถุดิบไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทางโรงงานมีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากโรงงานในปริมาณที่มีจำนวนมาก จึงเกิดความผิดพลาดในการตรวจเช็ควัตถุดิบบ้างในบางครั้ง ดังนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในโรงงานเย็บผ้า

(2) มีการรอวัตถุดิบก่อนการทำงาน ในการจัดซื้อวัตถุดิบไม่ทันต่อการผลิตนั้น เนื่องจากมีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ และมีการสั่งวัตถุดิบเฉพาะรุ่นจึงไม่สามารถทำการสั่งมาเก็บไว้ที่โรงงานได้เพราะสินค้าแต่ละประเภทใช้วัตถุดิบที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการล่าช้าส่งผลให้เกิดการรอนานขึ้น

(3) สูญเสียจากความผิดพลาดในการผลิต เนื่องจากโรงงานเย็บผ้าได้สูญเสียวัตถุดิบอันเนื่องมาจากเกิดการทำงานผิดพลาดภายในโรงงาน ทำให้เกิดความเสียหายกับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าได้

### สรุปผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเสนอแนะทางเลือกในการแก้ปัญหาของสาเหตุที่ทำให้รายได้ของโรงงานเย็บผ้าลดลง เพื่อเป็นแนวทางเลือกที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานเย็บผ้าจากจุดแข็งทั้งหมด 3 แนวทาง โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิด และทฤษฎีมาวิเคราะห์ร่วมกัน ดังต่อไปนี้

แนวทางเลือกที่ 1 แก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการ โรงงานเย็บผ้า

(1) รับสมัครผู้จัดการ โรงงานเย็บผ้า มาเป็นฝ่ายรับผิดชอบดูแล โรงงานเย็บผ้า และช่างภายใน โรงงานเย็บผ้า

(2) นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการบันทึกข้อมูลของสินค้า และลูกค้าเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน

(3) โรงงานเย็บผ้าควรมีการวางแผน และกำหนดเป้าหมายการผลิตสินค้าในแต่ละครั้งของลูกค้า ไม่รับงานเกินกำลังการผลิตของโรงงาน

#### แนวทางเลือกที่ 2 ปรับปรุงการให้บริการของโรงงานเย็บผ้า

(1) รับสมัครช่างเย็บผ้าที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงาน เพิ่มจำนวน 3 คน เพื่อให้เพียงพอต่อการทำงานที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ

(2) เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารผ่านทางสื่ออินเทอร์เน็ต โดยการลงรูปแบบสินค้าตัวอย่างแบบที่โรงงานทำการผลิต เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้นและสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

(3) ติดไว้นิลป้ายประกาศ รับออกแบบ ตัดเย็บ และสกรีน เสื้อผ้าทุกชนิด บริเวณด้านหน้าโรงงาน เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรับรู้มากขึ้น

#### แนวทางเลือกที่ 3 ปรับปรุงคุณภาพในการผลิตสินค้า

(1) จัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่ดีกว่าเดิมที่มีอยู่มาใช้ในการผลิตสินค้า เพื่อให้ได้มาตรฐานและลูกค้ารับรู้ถึงความคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย

(2) ช่างแต่ละแผนกต้องทำการตรวจเช็คงานของตนเองทุกครั้งก่อนที่จะส่งมอบไปยังแผนกอื่น เพื่อลดความผิดพลาดจากการทำงาน

(3) พัฒนาศักยภาพของช่างที่มีอยู่ โดยการศึกษาการทำงานในรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น

#### **เอกสารอ้างอิง**

จักร ดิงศกัทธิย์. (2549). **กลยุทธ์: การสร้างและนำไปปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์.

พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสด. (2542). **Benchmarking: ทฤษฎีบริหารที่กลมกลืน Benchmarking และ TQM**. บริษัทพีระเซลแอนด์เซอร์วิสจำกัด

ศูนย์ข้อมูลและดิจิทัลอุตสาหกรรมสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.(2561). **โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม**. (ออนไลน์). เข้าถึงจาก: <https://thaitextile.org>

Michael E. Porter & James C. Collins. 2555. **HBR's 10 must Reads: On Strategy**. แปลโดย ฉวีญา สันตะการผล และวีรวิช มาฆะศิริรานนท์. พิมพ์ครั้งที่1. บริษัท ส.เอเชียเพรส(1989) กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เอกซ์เปอร์เน็ท.