

การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2564

.....

นางสาวพุชวณ โปธิ์แก้ว
ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรเกษม กันตามระ,
Ed.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักรธรรม,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

ตรียุทธ พรหมศิริ,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณา การให้คำปรึกษาจาก รองศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำในการทำ วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องที่ได้สละเวลา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนในการช่วยเหลือให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลวิจัยในครั้งนี้ ที่มีความเมตตาและเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามผู้วิจัย อันเป็นข้อมูลที่สำคัญยิ่งที่ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์

ท้ายที่สุดนี้ขอขอบพระคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านและให้กำลังใจ ด้วยดีเสมอ

มา รวมถึงไปถึงเพื่อน ๆ ทั้งในที่ทำงาน และเพื่อนร่วมชั้น ที่คอยให้ความช่วยเหลือ และคอยเป็น กำลังใจที่ดีเสมอมา รวมถึงคณาจารย์ในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่คอยให้ ความช่วยเหลือ สนับสนุนตลอดระยะเวลาในการทำการศึกษา

พุชวณ โปธิ์แก้ว

หัวข้อสารนิพนธ์ การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

A study of productivity improvement in production of sportswear textile industry

นางสาวพุชราวัน โปธิ์แก้ว 6250174

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรเกษม กันตามระ, Ed.D. ตริยูทธ พรหมศิริ Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในปัจจุบัน และเพื่อศึกษาวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์กีฬาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มบุคลากรของบริษัทซัพพลายเออร์ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬา รวมทั้งหมด 18 ท่าน และอีกกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬา ในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสิ้น 10 ท่าน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 28 ท่าน และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัยพบว่าในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในปัจจุบันมีการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ, กระบวนการจัดการและวางแผนในการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ และอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและกลยุทธ์ขององค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการกับแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาได้โดยพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร, ปรับปรุงโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละองค์กร, กำหนดนโยบายผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน, เพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการทำงานและสร้างแนวความคิดเรื่องจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ

คำสำคัญ: การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ/การผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ /การบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬา

73 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	
บทคัดย่อ	
สารบัญตาราง	
สารบัญภาพ	
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	8
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
1.4 ขอบเขตการวิจัย	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 แนวคิดเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain Management)	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	11
2.3 แนวคิดการเพิ่มผลผลิต	12
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเรื่องและหลักการของ Lean Management System	18
2.5 แนวความคิดแผนผังสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM)	19
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
2.7 ข้อเสนอในงานวิจัย (Propositions)	38
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	40
3.1 รูปแบบการวิจัย	40
3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	40
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	44
4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	45
4.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬา	45
4.2.1 เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	45
4.2.2 ผลของการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพ ในกระบวนการผลิต	48
4.3 ปัญหาในกระบวนการผลิตและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ในกระบวนการผลิต	49
4.3.1 ปัญหาในกระบวนการผลิต	49
4.3.2 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในกระบวนการผลิต ของอุตสาหกรรมสิ่งทอ	54
4.4 การศึกษาวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์กีฬาในการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ	56
4.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคำดำเนินงานในปัจจุบันของ แบรนด์เสื้อผ้ากีฬา กับซัพพลายเออร์	57
4.5.1 ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานในปัจจุบัน ของแบรนด์เสื้อผ้ากับซัพพลายเออร์	58
4.5.2 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคำดำเนินงานในปัจจุบัน ของแบรนด์เสื้อผ้ากับซัพพลายเออร์	60
บทที่ 5 การอภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	64
5.1 การอภิปรายผลการศึกษา	
5.1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ของการผลิตเสื้อผ้ากีฬา	64
5.1.2 ผลของการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพ ในกระบวนการผลิต	67

5.1.3 การศึกษาวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาในการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ	68
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	70
5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต	73
บรรณานุกรม	74
ภาคผนวก	78
ประวัติผู้วิจัย	83



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬา ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ	21



สารบัญรูปภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย	2
1.2 สถานการณ์นำเข้าและส่งออกสิ่งทอของไทยในช่วง มกราคม-พฤษภาคม 2563	3
1.3 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่ถูกยกเลิกกิจการและเลิกจ้างพนักงาน ในช่วง มกราคม-พฤษภาคม 2563	5



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

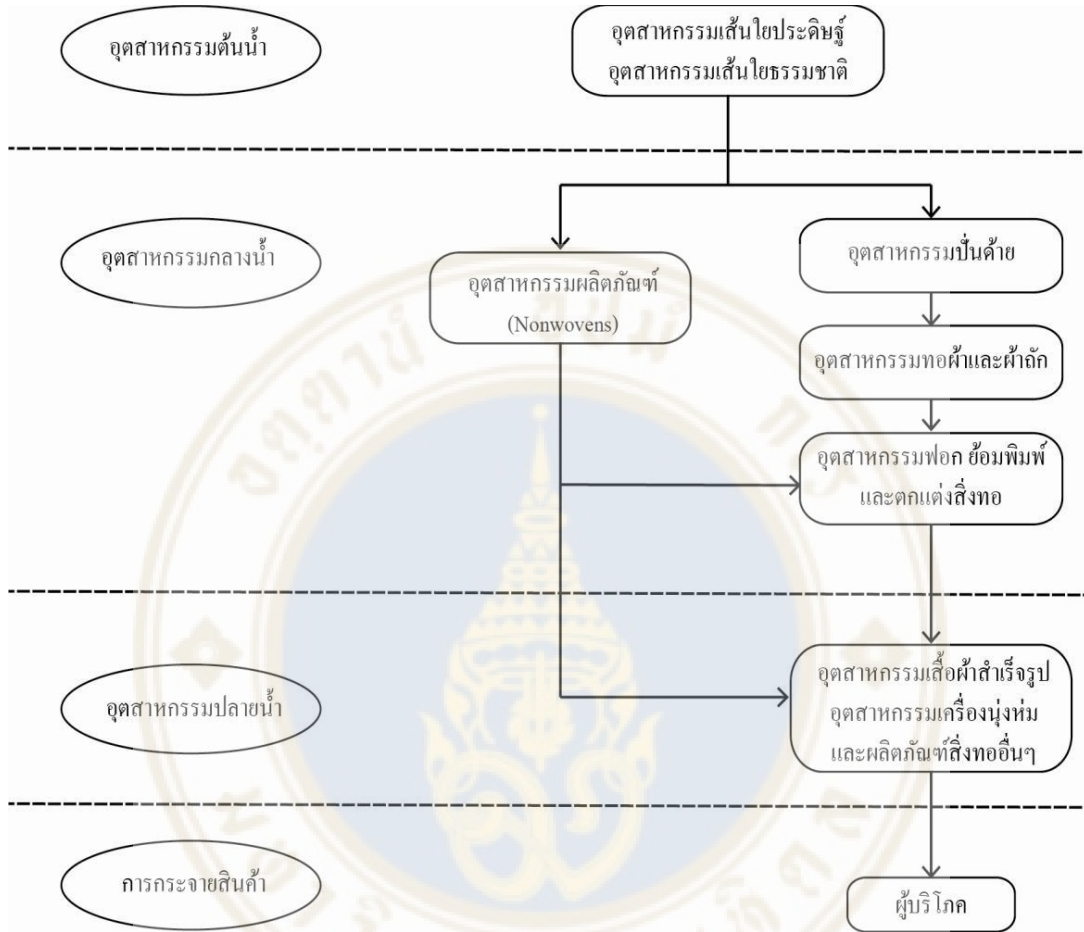
อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย จัดเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่และครอบคลุมอุตสาหกรรมย่อยหลายอุตสาหกรรม หากพิจารณาตามห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มสามารถแบ่งออกเป็น 3 อุตสาหกรรมหลักที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 1.1)

1. อุตสาหกรรมสิ่งทอต้นน้ำ หรืออุตสาหกรรมขั้นต้น (Up Stream) เป็นอุตสาหกรรมเริ่มแรกของโครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้แก่ การเส้นใย (เส้นใยธรรมชาติและเส้นใยสังเคราะห์) และอุตสาหกรรมปั่นด้าย มีลักษณะที่เน้นการใช้ทุนและเทคโนโลยี (Capital Intensive)

2. อุตสาหกรรมสิ่งทอกลางน้ำ หรืออุตสาหกรรมขั้นกลาง (Middle Stream) อาศัยวัตถุดิบจากอุตสาหกรรมขั้นต้นมาทำการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ การทอผ้า ถักผ้า ฟอก ย้อม พิมพ์ และแต่งสำเร็จ ในการผลิตขั้นนี้สามารถเลือกเทคโนโลยีระดับสูง หรือเน้นการใช้แรงงาน (Capital or Labor Intensive)

3. อุตสาหกรรมสิ่งทอปลายน้ำ หรืออุตสาหกรรมขั้นปลาย (Down Stream) เป็นขบวนการผลิตขั้นสุดท้ายของอุตสาหกรรมสิ่งทอ เป็นการผลิตเครื่องนุ่งห่มจำพวกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ให้กับประเทศมากที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้แก่ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีสัดส่วนจำนวนโรงงานสูงถึงร้อยละ 58.2 เนื่องจากยังเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตโดยใช้แรงงานเป็นหลัก (Labor Intensive) ใช้เงินลงทุนน้อย ซึ่งในระยะที่ผ่านมาไทยได้เปรียบในด้านค่าจ้างแรงงานต่ำ แต่ปัจจุบันประเทศไทยได้สูญเสียความได้เปรียบ

นั้นไป เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งที่สำคัญ อาทิ จีน, อินโดนีเซีย, อินเดีย และเวียดนาม (การดีเลียวไฟโรจน์ และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2556)



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย

ที่มา: สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (2553)

อุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ โดยเริ่มต้นจากการผลิตในครัวเรือนเพื่อใช้เฉพาะสมาชิกในครอบครัวหรือชุมชน แต่เมื่อเศรษฐกิจเกิดการขยายตัวขึ้น ทำให้ความต้องการการบริโภคเพิ่มมากขึ้น มีการนำเข้าเครื่องจักรเพื่อทำการผลิตสนองความต้องการภายในประเทศ ปัจจุบันอุตสาหกรรมสิ่งทอกลายเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและรัฐบาลได้ให้ความสำคัญสนับสนุนตลอดมา แต่เนื่องด้วยสถานการณ์ปัจจุบันอุตสาหกรรมสิ่งทอมีการหดตัวอย่างต่อเนื่องอีกทั้งประสบปัญหาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ทำให้สถานการณ์การส่งออกและนำเข้าของไทยมีสภาพที่ไม่คล่องตัว

★ สถานการณ์ส่งออก-นำเข้าสิ่งทอเดือน ม.ค. – พ.ค. ปี 2563

ผลิตภัณฑ์	เส้นใยประดิษฐ์	เส้นด้าย	ผ้าผืน	อื่น ๆ	มูลค่ารวม
มูลค่าการส่งออก (ล้าน USD) (%yoy)	299.3 ↓ (-23.30)	213.7 ↓ (-27.51)	471.6 ↓ (-17.55)	527.6 ↓ (-12.85)	1,512.2 ↓ (-18.80)
ประเทศส่งออกสำคัญของไทย (%yoy)	(-8.4) (-15.3)	(-18.9) (-9.1)	(-6.2) (-28.3) (1.4) (-8.8) (-40.3)	N/A	N/A
มูลค่าการนำเข้า (ล้าน USD) (%yoy)	N/A	567.0 ↓ (-25.14)	696.5 ↓ (-15.47)	N/A	1,263.5 ↓ (-21.10)
ประเทศนำเข้าสำคัญของไทย (%yoy)	N/A	(-7.1) (-37.6) (-15.3)	(-16.6) (-32.5) (-4.5) (2.0)	N/A	N/A

ภาพที่ 1.2 สถานการณ์นำเข้าและส่งออกสิ่งทอของไทยในช่วง มกราคม-พฤษภาคม 2563

ที่มา: Information and Communication Technology Center with Cooperation of the Custom Department (2563)

จากภาพที่ 1.2 สถานการณ์นำเข้าและส่งออกสิ่งทอของไทยในช่วง มกราคม-พฤษภาคม 2563 จะแสดงให้เห็นว่า มูลค่าการส่งออกสินค้ากลุ่มสิ่งทอของไทยในช่วงเดือน ม.ค. – พ.ค. ปี 2563 มีมูลค่ารวม 1,512.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ -18.80 สาเหตุหลักมาจากมูลค่าการส่งออกไปยังตลาดจีนและสหรัฐอเมริกาตกลงอย่างมากในเกือบทุกผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะการส่งออกผ้าผืนไปจีนที่ลดลงถึงร้อยละ -40.3 และการส่งออกเส้นใยประดิษฐ์ไปสหรัฐอเมริกาที่ลดลงร้อยละ -33.0 จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่เริ่มแพร่ระบาดในเมืองอู่ฮั่นช่วงเดือนธันวาคม 2562 และเริ่มระบายนักในช่วงเดือนมีนาคม 2563 ทำให้โรงงานในกลุ่มสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มหลายแห่งเริ่มทยอยปิดทำการ เป็นผลให้การส่งออกสิ่งทอของไทยไปจีนและสหรัฐอเมริกาคดลง ตามความต้องการวัตถุดิบในการผลิตที่ลดลง อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมผลิตสิ่งทอและเครื่องแต่งกายปี 2563 มี

แนวโน้มหดตัวสูงเมื่อเทียบกับปี 2562 ทั้งกลุ่มสิ่งทอและ กลุ่มเครื่องแต่งกาย โดยผลกระทบหลักมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ยังคงแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่องทั่วโลก ทำให้กำลังซื้อในกลุ่มเครื่องแต่งกายที่มาจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศหายไปทั้งหมด รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค ในประเทศที่ชะลอการซื้อสินค้าที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะกลุ่มเสื้อผ้าแฟชั่น อย่างไรก็ตามยังมีผู้บริโภคบางกลุ่มที่ยังคงใส่ใจต่อการแต่งกายเพื่อภาพลักษณ์ของตนเองเมื่อต้องประชุม VDO Conference ผ่านระบบดิจิทัลจากที่บ้าน หรือแต่งตัวเพื่อแชร์รูป/ Content ลงโซเชียลมีเดีย รวมถึงพฤติกรรมการใช้โซเชียลมีเดียที่เพิ่มขึ้นในช่วง Lockdown ต่างช่วยให้การสั่งซื้อเสื้อผ้า เครื่องแต่งกายผ่าน online มีมากขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพยุงไม่ให้อุตสาหกรรมผลิตสิ่งทอและเครื่องแต่งกายหดตัวลงมากกว่านี้ สำหรับสถานการณ์ของผู้ประกอบการในปี 2563 คาดว่าต้องเผชิญกับยอดขายที่ลดลงตามความต้องการของผู้บริโภคที่ลดลง โดยเฉพาะคำสั่งซื้อที่มาจากต่างประเทศทำให้ผู้ประกอบการหลายแห่งมีแนวโน้มลดจำนวนพนักงาน หลายโรงงานไม่สามารถผลิตได้จากมาตรการการควบคุมโรคระบาด นอกจากนี้โรงงานที่พึ่งการนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต โดยเฉพาะการนำเข้าวัตถุดิบจากจีน อาจทำให้การผลิตต้องหยุดชะงักเนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ หรือโรงงานที่เน้นการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ อาจต้องเผชิญกับคำสั่งซื้อที่ลดลงหรือการยกเลิกคำสั่งซื้อ ซึ่งมี หลายโรงงานได้รับผลกระทบจนต้องยกเลิกกิจการ (วริศรา เหมือนสุทธรวงศ์, 2563)

ทั้งนี้ จำนวน โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ณ ธันวาคม 2562 มีทั้งสิ้น 4,829 โรงงาน โดยในช่วง ครึ่งแรกของปี 2563 มี 32 โรงงานที่เผชิญกับภาวะเลิกกิจการ ส่งผลกระทบให้แรงงานถูกเลิกจ้างจำนวน 4,227 คน โดยส่วนใหญ่เป็น โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป รองลงมาเป็น โรงงานถักผ้า ซึ่งโรงงานผลิตสิ่งทอทั้ง 2 ประเภทได้ส่งผลกระทบต่อ การจ้างงานถึง 3,468 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 82.04 จากจำนวนแรงงานที่ถูกเลิกจ้างทั้งหมด (ภาพที่ 3) (วริศรา เหมือนสุทธรวงศ์,2563)

	จำนวนโรงงาน ณ ธ.ค. 62	เลิกกิจการ ม.ค.-มิ.ย. 63	คนงาน ถูกเลิกจ้าง
ทอผ้า	615	2	151
ฟอกย้อม	226	1	170
พิมพ์ผ้า	143	3	173
เคหะสิ่งทอ	207	1	70
เคหะสิ่งทอ (ผ้าใบ/เต็นท์)	46	1	180
ตัดผ้า	658	7	1,572
การทำวัสดุจากเส้นใยสำหรับใช้ทำเบาะนอน	98	1	15
เสื้อผ้าสำเร็จรูป	2,139	16	1,896
อื่นๆ	697	-	-
รวม	4,829 โรงงาน	32 โรงงาน	4,227 คน

ภาพที่ 1.3 จำนวน โรงงานอุตสาหกรรมที่ถูกยกเลิกกิจการและเลิกจ้างพนักงานในช่วง มกราคม-พฤษภาคม 2563

ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม, ศูนย์ข้อมูลและดิจิทัลอุตสาหกรรม สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (2563)

สถานการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมและการผลิตชุดกีฬาในประเทศไทย

กลุ่มชุดกีฬา เป็นหนึ่งธุรกิจที่น่าจับตาและมีแนวโน้มการเติบโตที่ค่อนข้างจะสดใส เนื่องจากผู้เล่นกีฬาต้องสวมใส่อยู่เป็นประจำ และเมื่อมีความถี่ในการออกกำลังกายมากขึ้น ความต้องการสินค้ากลุ่มนี้ก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้ สิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการเติบโตนั้นก็คือ ยอดการนำเข้าสินค้าในกลุ่มนี้เติบโตแบบก้าวกระโดด จะเห็นได้ว่า ในช่วง 8 เดือนแรกของปี 2558 ไทยมีการนำเข้าสินค้ากลุ่มชุดกีฬา รวม 14.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ขยายตัวถึง 31.2% จากช่วงเดียวกันปีที่ผ่านมา หากมองในมุมของธุรกิจ นอกเหนือจากผู้ประกอบการชุดกีฬา Global Brand จะได้รับประโยชน์ในแง่ของยอดขาย ที่ได้มาจากความนิยมของผู้บริโภคที่มีต่อชื่อเสียงของแบรนด์มาการ์ันดีถึงคุณภาพ (วาริศา เหมือนสุทธรังศรี, 2563)

ในปี 2560 เสื้อผ้ากีฬาสามารถทำกำไรได้มากที่สุดจากยอดขายทั่วโลก และจะยังมีแนวโน้มที่จะเติบโตไปจนกระทั่งปี 2565 จากผลการวิจัยของบริษัทวิจัยตลาด Euromonitor International (2563) เปิดเผยว่า ยอดการค้าปลีกเครื่องแต่งกายและรองเท้าของโลกในปี 2560 เพิ่มขึ้น 4% เป็น 1.696 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยในสวนนี้ประเภทสินค้าที่ใหญ่ที่สุด คือเสื้อผ้าสตรีที่มี

ยอดขายทั่วโลก 642.76 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ตามมาด้วยเสื้อผ้าบุรุษ 419.34 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ และรองเท้า 351.86 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ อย่างไรก็ตามเสื้อผ้ากีฬาในปี 2560 มียอดขายทั่วโลกอยู่ที่ 300.15 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ และมีการเติบโตเร็วที่สุดเมื่อเทียบกับปีก่อนซึ่งขนาดตลาดสำหรับเสื้อผ้ากีฬานั้นมีขนาดโตขึ้นถึง 6.8% ระหว่างปี 2560 ถึง 2561 ตามด้วยเสื้อผ้าเด็กที่โตขึ้นถึง 6.2% เปรียบเทียบกับเสื้อผ้าสตรีที่โต 3.3% เสื้อผ้าบุรุษ 3.7% และรองเท้า 4.7% นอกจากนี้การวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าการค้าปลีกทางอินเทอร์เน็ตคิดเป็นสัดส่วนถึง 16% ของยอดขายเครื่องแต่งกายและรองเท้าทั่วโลกในปี 2560 โดยเพิ่มขึ้น 10% จากปี 2555 ซึ่งธุรกิจค้าปลีกทางอินเทอร์เน็ตคาดว่าจะมีสัดส่วนถึง 20% ของยอดขายเครื่องแต่งกายและรองเท้าในปี 2564

ปัจจุบันผู้คนหันมาให้ความสนใจกับสุขภาพมากขึ้น ทั้งเรื่องอาหารและการออกกำลังกายในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเห็นได้จากจำนวนการจัดตั้งใหม่ของธุรกิจที่เกี่ยวกับสถานที่ออกกำลังกาย เช่น สปอร์ตคลับ ศูนย์ฟิตเนส บริการแอโรบิก ศูนย์โยคะ ฯลฯ ที่มีแนวโน้มการจัดตั้งใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี โดยเมื่อพิจารณาจำนวนจัดตั้งใหม่ของธุรกิจสถานที่ออกกำลังกายในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (ปี 2558 -2562) การจัดตั้งใหม่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในปี 2562 (ม.ค.-พ.ย.) มีจำนวนจัดตั้งใหม่ 139 ราย เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีที่แล้วคิดเป็น 2.21% อีกทั้งกระแสการออกกำลังกายด้วยการวิ่งเป็นนิยมของคนไทยมากขึ้น โดยจะเห็นได้จากจำนวนการจัดงานวิ่งประเภทต่างๆ เช่น มินิมาราธอน ฮาล์ฟมาราธอน มาราธอน ที่จัดขึ้นทั่วประเทศด้วยกระแสการออกกำลังกายและเล่นกีฬาที่ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายเช่น ตลาดเสื้อผ้า รองเท้า และอุปกรณ์กีฬาต่างๆ สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากชุดกีฬานอกจากจะสวมใส่เพื่อการออกกำลังกายแล้วปัจจุบันยังเป็นเทรนด์แฟชั่นของคนรุ่นใหม่ที่มีความนิยมสวมใส่ชุดหรือรองเท้ากีฬาในชีวิตประจำวันมากขึ้นด้วยซึ่งสอดคล้องกับสถิติการนำเข้ารองเท้ากีฬาในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2560 -2562) ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น โดยในปี 2562 (ม.ค.-ต.ค.) มีมูลค่าสูงถึง 5,322 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีที่แล้วคิดเป็น 53.95% เป็นเครื่องยืนยันให้เห็นว่าธุรกิจชุดกีฬาและอุปกรณ์กีฬายังสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2562)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับกระแสการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาที่ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งกระแสความนิยมของการแข่งขันกีฬาหลาย ๆ อย่าง ทั้งฟุตบอลไทยลีก วอลเลย์บอล แบดมินตัน กอล์ฟ ฯลฯ และการมีนักกีฬาไทยที่มีชื่อเสียงหลายคนเป็นแรงบันดาลใจ เป็น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตลาดเสื้อผ้า รองเท้า อุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ มีความคึกคักมากขึ้น และอาจกล่าวได้ว่าเป็นหนึ่งในไม่กี่ธุรกิจที่ยังสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจและกำลังซื้อที่ไม่เอื้ออำนวยนักสอดคล้องกับแหล่งข่าวระดับสูงจากวงการร้านจำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์กีฬา ที่กล่าวในเรื่องเดียวกันนี้ว่า ปัจจุบันตลาดสินค้าเสื้อผ้าและอุปกรณ์กีฬายังมีการเติบโตที่ดี โดยที่ผ่านมามีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นทุกปี จากกระแสสุขภาพและความนิยมในการออกกำลังกายที่มีมากขึ้น รวมถึงสปอร์ตแฟชั่นหรือความนิยมแต่งตัวด้วยชุดกีฬาของ Gen Y และวัยเริ่มทำงานที่ได้รับความนิยมมากขึ้น โดยสินค้าที่เติบโตดีหลัก ๆ ยังเป็นสินค้ากีฬาวิ่ง และฟิตเนสในปัจจุบันสินค้ากีฬาในเซ็กเมนต์การวิ่งยังคงเป็นหัวหอกหลักที่หนุนการเติบโตของตลาดสินค้ากีฬา เนื่องจากเป็นกีฬาที่เข้าถึงง่าย ทำให้ความนิยมแพร่หลายเร็วในทุกกลุ่มอายุตั้งแต่เด็กอายุ 10 ขวบไปจนถึงกลุ่มสูงวัย สะท้อนจากความถี่ของงานวิ่งทั่วประเทศที่จัดเป็นรายสัปดาห์ ทั้งวิ่งระยะทาง 5 กิโลเมตร 10 กิโลเมตร มินิมาราธอน มาราธอน จนถึงการวิ่งเทรลหรือวิ่งวิบากที่กำลังนิยมในปัจจุบัน แนวโน้มการใช้ชีวิตและไลฟ์สไตล์ของคนในสังคมปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเนื่องด้วยกระแสสังคมและเทคโนโลยีที่เรามีอาจปฏิเสธได้ โดยเฉพาะกระแสการดูแลสุขภาพในทุกเพศวัย ทั้งเทรนด์ในการออกกำลังกาย การเล่นโยคะ หรือเทรนด์ในการออกกำลังกายในรูปแบบอื่นๆทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาและการออกกำลังกาย อย่างธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬาได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลด้านการเติบโตของอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้ากีฬาที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องในอุตสาหกรรมสิ่งทอทำให้ผู้วิจัยมุ่งเน้นในการศึกษาปัจจัยในการปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอในการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในประเทศไทย ทั้งในด้านการดำเนินงาน ไซ้ อุปทาน ซึ่งในปัจจุบันการจัดการกลายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญในการแข่งขันและการต่อสู้ระดับบริษัท ภูมิภาคและในระดับโลก จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบงาน บุคลากร การวางแผน ทางกลยุทธ์ เทคโนโลยี ด้านข้อมูล และงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทางด้านการผลิต จนถึงขั้นตอนการส่งมอบสินค้าให้ถึงมือลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยต่างๆที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอเพื่อผลิตเป็นเสื้อผ้ากีฬาในประเทศไทย ในส่วนของการแก้ปัญหาห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยนั้น ส่วนสำคัญคือ อุตสาหกรรมฟอกย้อมซึ่งเป็นอุตสาหกรรมกลางน้ำที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตต่อในอุตสาหกรรมปลายน้ำโดยยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและแฟชั่น ปี 2559- 2574 ได้

กล่าวได้ว่า ห่วงโซ่อุปทานการผลิตสิ่งทอไทยยังขาดการพัฒนาได้ใน 2 ช่วงที่สำคัญ คือ การผลิตเส้นด้ายที่มีความหลากหลายในอุตสาหกรรมต้นน้ำ และการพอกย้อมพิมพ์ตกแต่งสำเร็จที่มีความทันสมัย มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมกลางน้ำ ในปัจจุบัน ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีโรงงานพอกย้อมปิดตัวลงไปมากเนื่องจากสภาวะการแข่งขันของ สินค้าสิ่งทอราคาถูกจากประเทศจีนทั้งที่ลักลอบนำเข้า และที่มีอัตราภาษีร้อยละ 5 โรงงานที่คงอยู่มี การปรับตัวอย่างมากในด้านคุณภาพ การลดต้นทุน การลดระยะเวลาส่งมอบ และด้านการจัดการ สิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังมีการพัฒนาตัวเองจากโรงงานรับจ้างพอกย้อม เป็นผู้ขายสินค้าสำเร็จรูปและผ้าผืน เนื่องจากการรับจ้างพอกย้อมเพียงอย่างเดียวไม่สามารถอยู่ในธุรกิจได้ โรงงานในปัจจุบันที่ยังคงอยู่จึงต้องมีความแข็งแกร่งยืดหยุ่น และสามารถแข่งขันได้ดีในสภาวะการชะลอตัวของ เศรษฐกิจ ในการสร้างประสิทธิภาพให้กับอุตสาหกรรมพอกย้อมให้เกิดขึ้นได้นั้น การดำเนินการต้องคำนึงถึงกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีต้นทุนต่ำ มีคุณภาพที่สม่ำเสมอ มีเวลา การส่งมอบรวดเร็ว อีกทั้งมีการดูแลจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจและสังคม จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีแนวทางการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมพอกย้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอในการผลิตเป็นเสื้อผ้ากีฬาในประเทศไทย

1.2 คำถามการวิจัย

1. อุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬามีวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพอย่างไรในปัจจุบัน
2. การเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารในการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬามีวิธีการอย่างไรให้สามารถเพิ่มให้ศักยภาพมากขึ้นกว่าเดิม
3. วิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาว่ามีกระบวนการอย่างไรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารในการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาให้สามารถเพิ่มให้ศักยภาพได้มากขึ้นกว่าเดิม
3. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษานี้เป็นการศึกษาแบบเชิงคุณภาพและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 2 กลุ่มได้แก่

1. การสัมภาษณ์จากบุคลากรของบริษัทซัพพลายเออร์จำนวน 6 บริษัท (บริษัทละ 3 ท่าน) รวมทั้งหมด 18 ท่าน โดยการพิจารณาเลือกจากลูกค้าที่มีมูลค่าการซื้อวัตถุดิบจากบริษัทผลิตสินค้ากีฬาเป็นอันดับสูงสุดและผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหาร, หัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานและเป็นผู้รับผิดชอบในห่วงโซ่อุปทาน

2. การสัมภาษณ์จากพนักงานในบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬาในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ 5 แผนกต่างในบริษัท (แผนกละ 2 ท่าน) รวมทั้งสิ้น 10 ท่าน
จากการสัมภาษณ์จะต้องเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 28 ท่าน

1.4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย 1 ตุลาคม 2563 - 30 เมษายน 2564 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬาในปัจจุบัน
2. เพื่อให้เกิดความเข้าใจกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารในการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาให้มีศักยภาพมากขึ้นกว่าเดิม
3. เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบและวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์กีฬาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยในปัจจุบัน



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอในการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เลือกงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1แนวคิดเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการจําลัดับของกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต(Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย(Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว นอกจากนี้ การจัดการซัพพลายเชนไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ที่สำคัญจะสร้างความสัมพันธ์เชื่อมต่อกับองค์กรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้จัดหาวัตถุดิบ /สินค้า (Suppliers) บริษัทผู้ผลิต (Manufactures) บริษัทผู้จำหน่าย (Distribution) รวมถึงลูกค้าของบริษัท จึงเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องด้วยกันเป็นห่วงโซ่หรือเครือข่ายให้เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่องดังนั้น การจัดการห่วงโซ่อุปทานจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเป็นการสร้างความ ได้เปรียบในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจผ่านการใช้ฐานข้อมูลฐานเดียวกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าคนสุดท้าย (วิทยา สุหฤตดำรง , 2546)

นักวิชาการด้านโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน ได้ให้ความหมายของการจัดการโซ่อุปทานไว้หลากหลายและต่างกันตามมิติการมองจากองค์ความรู้ผสานกับประสบการณ์ในแต่ละภาคส่วนทั้งมุมมองอุตสาหกรรมต้นน้ำ (Upstream) อุตสาหกรรมกลางน้ำ(Middle stream)หรืออุตสาหกรรม

ปลายน้ำ (Downstream) แต่โดยรวมการจัดการ โซ่อุปทาน (Supply Chain Management) มีนัยสำคัญแฝง ลักษณะคล้ายกันคือการจัดการโซ่อุปทานเป็นการจัดการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เป็นการบูรณาการองค์รวม (Holistic Management) เป็นการเชื่อมโยงลักษณะเครือข่าย(Networking Relationship) ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมการทำงานร่วมกัน(Sharing Technology And Innovation of Working)

ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ (Systematic Working Process) มุ่งบริการด้วยความเร็วและความถูกต้อง (Focus on Service) ของการไหลของสินค้าและสารสนเทศเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า (Customer) และทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบยั่งยืน

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) นั้นเป็นวิธีการนำแนวปฏิบัติหรือทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการการส่งต่อวัตถุดิบ สินค้าหรือบริการจากหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในโซ่อุปทานการสร้างความร่วมมือกัน ในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตามเพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบสินค้าหรือการบริการนั้นได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย (ชนิด โสรรัตน์, 2550)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

โซ่คุณค่า(Value Chain) เป็นแนวคิดหนึ่งของ Porter (1985) ที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของแต่ละกิจกรรมต่างๆ ในโซ่อุปทาน(Supply Chain) ที่สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้าผลิตภัณฑ์และบริการที่องค์กรต้องการขายโดยการเพิ่มคุณค่าจากกิจกรรมการแปรสภาพวัตถุดิบเพื่อป้อนเข้าสู่ขั้นตอนการผลิต และดำเนินการผลิต

ความรู้เกี่ยวกับโซ่คุณค่า (Value chain)

โซ่คุณค่า (Value Chain) ตามแนวคิดของ Porter (1985) ที่เขียนไว้ในหนังสือ Competitive Advantage เป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยเหลือให้ธุรกิจและเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการได้อย่างไรบ้าง

แนวคิดนี้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 กิจกรรม อาทิเช่น กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมแต่ละหน่วยมีส่วนช่วยในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร

กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ (Service) การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการ (Service) ไปยังผู้บริโภค มีดังต่อไปนี้

1) Inbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ อาทิเช่น การขนส่งการจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ และการจัดการสินค้าคงเหลือ

2) Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าและบริการ

3) Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการ (Service) ไปยังลูกค้า

4) Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ (Service) เช่น การโฆษณา ช่องทางการจัดจำหน่าย

5) Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้ารวมถึงการควบคุมโซ่คุณค่าให้มีบทบาทและมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากไม่เฉพาะกับการผลิตสินค้าเท่านั้นแต่ยังครอบคลุมถึงการให้บริการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น โดยการเพิ่มใส่คุณค่าจำนวนมากๆ ลงไปในผลิตภัณฑ์ (Products) หรือบริการ (Service) องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่มีการจัดการโซ่คุณค่า มีองค์ประกอบสองอย่างที่มีบทบาทที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management, SCM) และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management, CRM) โดยห่วงโซ่อุปทานจะช่วยในเรื่องต่างๆ

2.3 แนวคิดการเพิ่มผลผลิต

แนวคิดเรื่องการเพิ่มผลผลิตนั้น เริ่มต้นจากการที่ Frederick W. Taylor ได้นำแนวคิดตามหลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหารช่วงปี ค.ศ. 1911 โดยเริ่มศึกษาและหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการผลิต อันเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลมาจากวิธีการจัดการที่ยังมีข้อบกพร่องทั้งในด้านความรับผิดชอบของพนักงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน นโยบายของผู้บริหารซึ่งอยู่ในสภาวะการณ์ที่ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน พนักงานอาจได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ตนเองไม่มีความรู้ หรือขาดความถนัด ขาดทักษะในการทำงานสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้การผลิตตกต่ำลงได้ทั้งสิ้น

Taylor สนใจการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ไม่เพียงแต่ลดต้นทุนและเพิ่มกำไรเท่านั้นแต่ยังเพิ่มค่าตอบแทนสำหรับแรงงาน โดยผ่านการเพิ่มผลผลิต เนื่องจากความกลัวของแรงงานที่ว่าพวกเขาอาจจะต้องออกจากงาน จากการผลิตที่น้อยลงแทนที่จะมากขึ้น Taylor คิดว่าปัญหาของการผลิตเนื่องมาจากฝ่ายการจัดการและฝ่ายแรงงาน ผู้บริหารและคนงาน มุ่งส่วนที่เป็นส่วนเกินที่ได้จากผลผลิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับค่าจ้างและกำไร Taylor พิจารณาการเพิ่มผลผลิตโดยปราศจากการใช้แรงงานและแรงจูงใจของคนเพิ่มขึ้น

หลักการดังกล่าวถูกนำไปสู่ภาคปฏิบัติโดยพิจารณาปริมาณงานต่อวัน การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงานได้นำมาใช้อย่างมาก แผนการจ่ายเงินขึ้นอยู่กับผลผลิตที่ใช้โดยพยายามเพิ่มส่วนเกิน ซึ่ง Taylor เรียกว่า การเพิ่มผลผลิต (Productivity) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในการผลิตได้รับค่าจ้าง โดยขึ้นอยู่กับผลผลิตของเขา ทำให้เกิดสิ่งจูงใจแก่คนงานในการทำงาน เกิดการปรับปรุงการผลิต และการให้ผลตอบแทนตามผลผลิต เทคนิคนี้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย

หลักการของ Taylor' s Principles)

1. ใช้หลักวิทยาศาสตร์ความรู้ด้านการจัดองค์การแทนกฎการนับ (Rules of Thumb)
2. การยอมรับความกลมกลืนในกิจกรรมกลุ่ม มากกว่าการไม่ปรองดองกัน
3. มุ่งสู่ความร่วมมือมากกว่าความไม่มีระเบียบของบุคคล
4. การทำงานเพื่อผลผลิตสูงสุดมากกว่าผลผลิตในวงจำกัด
5. พัฒนาคงคนงานทุกคนให้ใช้ความสามารถสูงสุด รวมไปถึงการสร้าง ความมั่นคงให้แก่

บริษัท

การจัดการตามแนวคิดของ Taylor นี้ องค์กรจะต้องทำการศึกษารายละเอียดอย่างละเอียด และนำมาพัฒนาให้ได้มาซึ่งวิธีการทำงานที่ดี และเหมาะสมสำหรับการทำงานการคัดเลือกพนักงานและการฝึกพนักงานให้ทำงานได้ ฝ่ายบริหารจะต้องประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือด้วยความสมัครใจ

การปฏิบัติงานตามวิธีการทำงานที่ผ่านการทดลองและตรวจสอบแล้วว่าเป็นการวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงานจะต้องแบ่งแยกความรับผิดชอบ ตามที่ฝ่ายบริหารได้วางแผนและกำหนดไว้ พนักงานแต่ละคนจะต้องทำงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่ต้องบังคับ

ฝ่ายบริหารจะได้รับประโยชน์จากการที่ผลผลิตเพิ่มขึ้น จากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน ฝ่ายพนักงานจะได้ค่าตอบแทนจากการทำงานในอัตราสูงขึ้น การนำหลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหารงาน ทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ในทุกขั้นตอน และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญในการที่ผลักดันให้เกิดผลผลิตบนพื้นฐานความร่วมมือจากกลุ่มคนฝ่ายต่างๆ ตั้งแต่ นายจ้าง ลูกจ้าง รวมไปถึงประชาชนทั่วไป เนื่องจากการเพิ่มผลผลิตนั้นก่อให้เกิดผลผลิตในกลุ่มคนทั่วไป การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการผลักดันให้เกิดผลผลิต ซึ่งเป็นหลักพื้นฐานของการเพิ่มผลผลิต (รัชนีกร ด่านศรีชัยสวัสดิ์, 2558)

ความหมายของการเพิ่มผลผลิต

การเพิ่มผลผลิต (Productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตที่ได้ (Output) กับปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งเกิดจากประสิทธิภาพจากการทำงานของแต่ละบุคคลและองค์การ (จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ, 2551) ในขณะที่ ประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการ กระบวนการหรือตัววัดนั้น สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้องประเมินว่าสามารถ บรรลุความต้องการได้ดีเพียงใดด้วยการใช้แนวทางที่เลือก การนำไปปฏิบัติหรือตัววัดที่ใช้ (ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2545)

ความสำคัญของการเพิ่มผลผลิต

เนื่องจากทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตมีอยู่อย่างจำกัด และนับวันมีแต่จะขาดแคลนลง การเพิ่มผลผลิตจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรผู้ผลิตใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้มีการสูญเสียน้อยที่สุด เพื่อตอบสนองหรือให้บริการแก่กลุ่มบุคคลจำนวนมากที่สุด การเพิ่มผลผลิตเป็นเรื่องของความร่วมมือ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มผลผลิต กำหนดการวางแผนและพยากรณ์ในอนาคต เช่น การกำหนดอัตราการผลิตให้สูงขึ้น โดยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง องค์กรผู้ผลิตสามารถสู้กับคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศได้

การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตไม่ใช่เป้าหมายในตัวเอง การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตเป็นวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย นั่นคือ การยกระดับมาตรฐานการครองชีพ คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและปรับปรุงสวัสดิการของพนักงาน การเพิ่มผลผลิตจึงเป็นวิธีการที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้ผลตอบแทนหรือค่าจ้างเพิ่มขึ้นในสภาวะเศรษฐกิจปกติ และยามเศรษฐกิจตกต่ำ การเพิ่มผลผลิตถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรต่อสู้กับคู่แข่งได้ด้วยการลดต้นทุนและรักษาการจ้างงานไว้โดยไม่ต้องปลดคนงานออก การเพิ่มผลผลิตมีอาจประสบความสำเร็จได้ ถ้ายังไม่มีมีการแก้ไขลดความสูญเปล่าซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการเพิ่มต้นทุน (ค่าใช้จ่าย) แก่ผลิตผลสุดท้ายความสูญเปล่าแบ่งออกเป็น 7 ประเภท (สุภฤกษ์ กลิ่นหม่น, 2559) คือ

1. ความสูญเปล่าจากการผลิตมากเกินไป (Over Production)

เป็นความสูญเปล่าที่นำความเสียหายมาสู่การผลิต การผลิตมากเกินไปทำให้ต้องใช้

วัตถุดิบและแรงงานมากขึ้น วัตถุดิบที่อยู่ในกระบวนการผลิต จำเป็นต้องใช้เนื้อที่เป็นคลังจัดเก็บสินค้า สิ่งเหล่านี้ล้วนบวกเข้าไปกับต้นทุนของผลิตภัณฑ์ทั้งสิ้น และกว่าที่องค์กรจะจำหน่ายออกจากสต็อกให้หมด ก็อาจมีสินค้าแบบใหม่เกิดขึ้นในตลาด การนำเอาสินค้าที่ค้างสต็อกมาขายจึงต้องขายในราคาต่ำลง ฉะนั้น การผลิตสินค้าจะต้องผลิตให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในปริมาณที่เหมาะสม ต้นทุนต่ำ และตรงตามเวลาที่ต้องการ

2. ความสูญเปล่าจากสิ่งบกพร่อง (Defect Rework)

ข้อบกพร่องต่างๆ ที่เป็นการผิดพลาดในกระบวนการผลิตหรือแม้กระทั่งความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในสำนักงานก็อาจนำมาซึ่งความเสียหายได้ ส่วนใหญ่แล้วเมื่อเกิดปัญหาเรื่องคุณภาพควรที่จะลงมือแก้ไขข้อบกพร่องนั้นในทันที การปรับปรุงคุณภาพโดยการตรวจหาสิ่งบกพร่องที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ และขจัดสิ่งบกพร่องของกระบวนการผลิตเพื่อไม่ให้ผลิตภัณฑ์ที่ด้อยคุณภาพไปสู่กระบวนการอื่นๆ หรือส่งมอบต่อลูกค้าได้ ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำให้ต้นทุนการส่งมอบและรับประกันจะสูงขึ้นเท่านั้น ยังมีผลกระทบต่อธุรกิจและส่วนแบ่งตลาดในอนาคตอีกด้วย

สาเหตุของการเกิดสิ่งบกพร่องที่สำคัญได้แก่

- เครื่องจักร อุปกรณ์อยู่ในสภาพที่บกพร่อง
- วัตถุดิบขาดคุณภาพ
- สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี
- ข้อมูลแบบแปลนขาดความชัดเจน
- พนักงานขาดทักษะหรือขาดความรับผิดชอบ
- ตรวจสอบข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบลูกค้า
- ตรวจสอบส่วนที่บกพร่องที่อาจเกิดขึ้นเป็นประจำ
- ค้นหาสาเหตุของข้อบกพร่อง
- กำจัดต้นเหตุข้อบกพร่องออกจากระบบ

การตรวจสอบสินค้าจะทำให้อัตราการส่งคืนกลับและแรงงานใหม่ลดลงต้นทุนการผลิตจะลดตามไปด้วย การปรับปรุงคุณภาพด้วยการป้องกันมีผลดังนี้

- การปรับปรุงรูปแบบของผลิตภัณฑ์
- การพัฒนากระบวนการผลิตให้ดียิ่งขึ้น
- เกิดขั้นตอนการตรวจสอบผลผลิตทั้งระบบ
- มีการบำรุงรักษาเครื่องจักร อุปกรณ์อย่างถูกต้องตลอดเวลา

2. ความสูญเปล่าที่เกิดจากการรอคอย / ความล่าช้า (Delay /Idle Time)

การรอคอย/ความล่าช้า เกิดจากการที่เครื่องจักรต้องรอวัสดุ รอซ่อมหรือพนักงานรอวัสดุ อุปกรณ์ คำสั่งการผลิต ซึ่งก่อให้เกิดปัญหา ถ้าเครื่องจักรไม่ได้ทำอะไร หรือรองาน สิ่งที่สูงเสียคือ ค่าเสียโอกาส ควรใช้เวลาที่ต้องรอคอยนั้นทำอะไรที่ก่อให้เกิดผลผลิตมากขึ้น ความล่าช้าอาจเกิดจากการขาดความสมดุลในการขนส่ง หรือการส่งชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ล่าช้า ซึ่งจะก่อให้เกิดความสูญเปล่าในจังหวะที่รอคอยการผลิต การลดความสูญเปล่าจากการรอทำได้ดังนี้

- ลดการรอคอยของวัสดุ เนื่องจากการที่วัสดุสำหรับการผลิตมาไม่ทันตามกำหนดเวลา เพื่อไม่ให้เกิดการขาดของวัสดุที่ป้อนเข้าบริเวณทำงาน
- ลดการหยุดของเครื่องจักร โดยการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้คงไว้ในสภาพที่ดีตามแผนการบำรุงรักษา ซึ่งจะทำให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน
- ฝึกพนักงานให้มีทักษะการทำงานหลายด้าน (Multi skill)

3. ความสูญเปล่าที่เกิดจากการสะสมงานระหว่างการผลิต (Unnecessary Stock)

การที่สะสมวัตถุดิบไว้มากเกินไป จะทำให้เกิดการสิ้นเปลืองในการดูแลรักษา เป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตโดยเปล่าประโยชน์ อาจกล่าวได้ว่าการลดความสูญเปล่าขั้นตอนนี้ก็คือ การลดระดับสินค้าคงคลังทำได้ดังนี้

- กำจัดวัสดุที่หมดอายุเพื่อจะได้ไม่ต้องเปลืองเนื้อที่ และไม่ทำให้เกิดความสับสน
- ไม่ผลิตสิ่งที่เกินความต้องการของกระบวนการต่อไป
- ไม่จัดหาวัตถุดิบเพียงเพื่อต้องการส่วนลดจากการซื้อมาก ส่วนลดนี้มักถูกความสูญเปล่าอันเกิดจากการสะสมสินค้าคงคลังหักจ่ายไปหมด
- ผลิตสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ

4. ความสูญเปล่าจากการขนส่ง (Transportation)

การขนส่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแต่กลับเป็นต้นทุนขึ้น การขนย้ายผลิตภัณฑ์ระหว่างผลิตมีมากมาย เช่น งานขนย้ายวัตถุดิบหรือชิ้นงานจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง การขนส่งของไปวางไว้ชั่วคราวเพื่อรอการใช้ครั้งต่อไป เกิดเป็นสต็อกงานระหว่างการผลิต เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาตั้งแต่การออกแบบผังโรงงาน องค์การจำเป็นต้องวางแผนการทำงานที่สัมพันธ์

กัน เพื่อการขนส่งหรือส่งต่อระหว่างแผนก การเชื่อมงานจะได้ดำเนินไปอย่างสะดวก และพิจารณาค่าต้นทุนค่าให้อยู่ใกล้โรงงาน ใกล้แผนกส่งของ วิธีการนี้ไม่เพียงแต่ทำงานได้สะดวกเท่านั้น แต่ยังสะดวกต่อการส่งมอบและเวลาลูกค้ามารับสินค้าอีกด้วย

5. ความสูญเปล่าจากกระบวนการ (Non-Effective Process)

หลายขั้นตอนในกระบวนการผลิตมีการทำงานซ้ำซ้อนไม่จำเป็น มีการจัดลำดับงานที่ไม่ถูกต้องและไม่ได้เพิ่มมูลค่าให้กับตัววัสดุ กระบวนการผลิตถ้าพนักงานมีเจตคติว่า “ช่วยไม่ได้” นั้นหมายถึง กำลังพลาดความสูญเปล่าที่อาจควบคุมได้ ความสูญเปล่าอันเกิดจากกระบวนการผลิตแตกต่างกัน ซึ่งอาจมาจากการออกแบบผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนกระบวนการผลิต วิธีการปรับปรุงออกแบบให้ผลิตภัณฑ์ได้ง่าย โดยคำนึงถึงประสิทธิผลและลดการสูญเปล่าให้น้อยที่สุด

6. ความสูญเปล่าจากการเคลื่อนไหว (Motion)

ลักษณะของการเคลื่อนไหวและระยะทางการเคลื่อนที่ของร่างกายในการทำงานที่มีผลผลลัพธ์ของงาน ยิ่งเคลื่อนไหวไม่จำเป็นเท่าไร การสูญเสียเวลาก็มีมากเท่านั้น ดังนั้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยการขจัด หรือลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกจะได้สร้างความต่อเนื่องทางการเคลื่อนไหวที่เกิดประโยชน์ที่สุด

การลดการสูญเปล่าไม่ใช่เพียงลด เวลาหรือทรัพยากรเท่านั้น จึงต้องมีการทบทวนกระบวนการทำงาน และขยายผลไปยังทุกกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่การผลิตให้มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด การลดความสูญเปล่าจากการเคลื่อนไหวทำได้ดังนี้

- จัดวางเครื่องมือและวัสดุตามความถี่การใช้งาน ให้วางไว้ใกล้ๆ เพื่อใช้งานได้สะดวก
- จัดเครื่องมือที่ใช้ผลิตภัณฑ์ โดยให้รวมเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตชิ้นงานนั้นไว้ในภาชนะหรือจุดเก็บเพื่อให้หยิบใช้ได้ง่าย
- จัดชุดเครื่องมือหรือวัสดุตามลำดับการใช้งาน โดยจัดเครื่องมือหรือวัสดุตามลำดับการใช้งาน โดยให้ทิศทางการเคลื่อนที่ไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการเพิ่มผลผลิต

อุตสาหกรรมผลิตไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กหรือใหญ่ก็ตามจะมี“วัตถุประสงค์การผลิต คือ การทำกำไรให้มากที่สุดโดยการยึดครองตลาดส่วนใหญ่ให้ได้ และสามารถจ่ายเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้นให้ได้มากที่สุด” แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้ว วัตถุประสงค์ของการผลิตต้องกำกวมผู้ผลิตต่างๆ ควรยึดถือแนวทางจากที่ เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) ได้เขียนหนังสือไว้ในปี ค.ศ. 1962 ที่ชื่อ Today and Tomorrow หลักการคือ

1. การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน
2. การมีกำไรที่เหมาะสมเพียงพอ
3. การใช้เงินทุนในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างความพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้น
5. การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม
6. การปฏิบัติต่อผู้ส่งมอบและลูกค้าอย่างยุติธรรม
7. การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

2.4 ทฤษฎีเรื่องและหลักการของ Lean Management System

เนื่องจากการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันทำให้ทุกๆ อุตสาหกรรมการผลิตต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอด และเครื่องมือหนึ่งที่สามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ดียิ่งขึ้นคือ ระบบการผลิตแบบลีน (lean manufacturing system) เป็นระบบที่ช่วยให้การผลิตที่สามารถลดต้นทุน ลดความสูญเปล่า และลดความสูญเสียโอกาสทางการผลิตได้ ทั้งยังเป็นระบบที่สามารถสร้างมาตรฐาน และแนวคิดสำคัญในการผลิตรวมถึงส่งเสริมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาอีกด้วย

การผลิตแบบลีน มีแนวคิดที่ต้องการให้องค์กรเข้าใจกระบวนการผลิตมากขึ้น อีกทั้งระบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดี มีการพัฒนาด้านการบริหารเวลาและการทำงานโดยการลดความสูญเปล่า (waste) และสามารถลดเวลาการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการ หลักการที่สำคัญ คือการลดช่วงเวลาทำงาน โดยการกำจัดทุกสิ่งทุกอย่างที่ไม่มีคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ซึ่งความสูญเปล่า (waste) ที่สำคัญในกระบวนการผลิตคือ การผลิตมากเกินไป (overproduction) และการจัดเก็บไว้จนกระทั่งกลายเป็นสินค้าที่สะสมไว้นานในคลังสินค้า (inventory) ทำให้เกิดการรักษา

ที่ต้องเพิ่มขึ้น จากรูปแบบการผลิตที่เป็นแบบแบทช์ (batches) ของผลิตภัณฑ์ขนาดใหญ่ที่มุ่งเน้นในเรื่องของความประหยัดเวลาในการผลิตแบบจำนวนมาก ในกระบวนการนี้มักประสบกับอุปสรรคแต่สามารถป้องกันและแก้ไขได้ภายใต้การผลิตแบบลีน ที่มีเครื่องจักรที่เหมือนกันการดำเนินงานในทางที่เหมือนกันแต่สามารถมองเห็นความแตกต่างในการป้องกันปัญหาอย่าง สมบูรณ์แบบ ผู้บริหารอุตสาหกรรมต่างๆมีแนวโน้มที่จะใช้การผลิตแบบลีนมากยิ่งขึ้นในการผลิตจำนวนมากตามความต้องการของลูกค้า (mass customization) ที่เป็นทางเลือกที่ดีกว่าการผลิต แบบจำนวนมาก (mass production) โดยการจัดการอย่างง่าย ๆ นั่นคือ การรวมกลุ่มของเครื่องจักรจากกระบวนการและสร้างรูปแบบการไหลชิ้นเดียว (one-piece flow) เป็นกลุ่มสินค้าที่คล้ายกันที่ทำให้เกิดประสิทธิผล ความยืดหยุ่น และมีคุณภาพในกระบวนการผลิต เพื่อทำให้ได้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่า (นิพนธ์ บัวแก้ว , 2547).

2.5 แนวความคิดแผนผังสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Mapping: VSM)

แผนภาพสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping; VSM) เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนแนวคิดแบบลีน เพื่อวิเคราะห์ความสูญเปล่า (Waste) ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ แสดงถึงเส้นทางภาพรวมและการไหลของผลิตภัณฑ์ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าตลอดทั้ง กระบวนการ (Holistic approach) ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะทำให้สามารถระบุขอบเขตและกิจกรรมที่ จำเป็นสำหรับงานวิจัย มุ่งสู่การกำจัดความสูญเปล่าที่ไม่ช่วยให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ และเน้นให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงแนวทางการปรับปรุงที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า (คลอเคลีย วณะวิชากร และคณะ, 2558)

การจำแนกกิจกรรมในสายธารแห่งคุณค่า แบ่งออกเป็น 3 ประเภท (รักศักดิ์ หิรัญญะสิริ, 2550)

1. กิจกรรมที่เพิ่มมูลค่า (Value Added: VA) เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปร่าง หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ในกระบวนการ จนนำไปสู่ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ถ้าไม่มีกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้การไหลของกระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ

2. กิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าแต่จำเป็น (Necessary but Non Value Added: NNVA) เป็นความสูญเสียแต่อาจจำเป็นต้องยอมให้เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต ไม่สามารถกำจัดออกจาก การดำเนินงานได้

3. กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Non Value Added: NVA) ถือเป็นความสูญเสียที่ไม่มีส่วนต่อองค์กรและลูกค้า จำเป็นต้องกำจัดออกไป

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากทบทวนวรรณกรรมและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นศึกษาถึงปัญหาและปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการไม่มีประสิทธิภาพของแต่ละอุตสาหกรรมแตกต่างกันไป อาทิ อุตสาหกรรมอุตสาหกรรมการผลิตแก๊อ (เนตรดาว อติสรพันธุ์กุล, 2546) อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม (รักศักดิ์ หิรัญญะสิริ, 2550; ณัฏศุญา สิทธิโชคโรตม, 2552; ลักขณา ฤกษ์เกษม และ ชนิกา นิवासานนท์, 2562) อุตสาหกรรมชิ้นส่วนผลิตรถยนต์ (สุรัตน์ ตรีขวนพงศ์, 2540) และอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์สำหรับเครื่องปรับอากาศภายในรถยนต์ (ณัฐนันท์ อิศระพงษ์, รัชฎา แต่งภูเขียว, ปิยณัฐ โตอ่อน, อัมบุญ เชียงรัชต์ชัย, และพรศิริ คำหล้า, 2562) โดยยังไม่พบงานวิจัยในเชิงคุณภาพที่ทำการวิจัยในอุตสาหกรรมสิ่งทอ(กลางน้ำ)ที่เป็นส่วนหนึ่งของการผลิตเสื้อผ้ากีดั้งนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาประเด็นดังกล่าว โดยสามารถสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามตารางที่ 2.6 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย (ปี)	หัวข้อการวิจัย	กลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
เนตรดาว อติสรพันธุ์กุล(2546)	การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานแก๊อ	โรงงานผลิตแก๊อทันตกรรมแบบรับสั่งทำที่มีสำนักงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร	การจัดตารางการผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมการผลิตแก๊อทันตกรรมมีผลต่อการเพิ่ม

	<p>ทันตกรรมด้วย กระบวนการจัดการวาง การผลิต</p>		<p>ประสิทธิภาพการผลิต กล่าวคือ สามารถช่วย ให้ตัดสินใจได้อย่าง ถูกต้องและรวดเร็ว,ลด ความขัดแย้งของ พนักงานทำให้มีการ ประสานงานกันของแต่ละ ฝ่าย,สามารถกำหนด งานล่วงหน้า,สามารถ กำหนดเวลาในการผลิต และสามารถศึกษาจุด คอขวดและเพิ่มอัตรา การผลิตได้</p>
<p>รักศักดิ์ หิรัญญะ สิริ(2550)</p>	<p>การเพิ่มผลผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม เครื่องนึ่งห่ม</p>	<p>โรงงานรับจ้างผลิตและ ส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม เครื่องนึ่งห่ม ประเภทเสื้อผ้า สำเร็จรูป</p>	<p>กระบวนการผลิตมี ประสิทธิภาพต่ำใน แผนกเย็บส่วนใหญ่ จะ เกิดจากปัญหาความไม่ สมดุลของสายการผลิต ทำให้เกิดเวลาสูญเปล่า ในการรอคอย ว่างงาน คอขวด และงานกองใน สายการผลิต และยัง พบว่าความไม่สมดุล ของสายการผลิตเกิด จากการวางอัตรา กำลังคนต่อขั้นตอนการ ผลิตไม่เหมาะสม และ เกิดจากปัญหา</p>

			ประสิทธิภาพทักษะ ความชำนาญของพนักงาน เย็บไม่เท่ากัน และการ วางแผนผังเครื่องจักรที่ ทำให้ระยะเวลา เคลื่อนย้ายงานไกลไม่ ต่อเนื่องการดำเนินงาน การเพิ่มผลผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม
ณัฐศยา สิทธิโชค วโรดม(2552)	การปรับปรุง กระบวนการผลิตใน อุตสาหกรรมการผลิต เสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยใช้ แนวคิดลีน ซิกซ์ซิกมา	โรงงานรับจ้างผลิตตาม ออเดอร์ผลิตเสื้อผ้า สำเร็จรูปเพื่อการ ส่งออก	จากการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักสาเหตุหลัก ที่ทำให้ประสิทธิภาพ การทำงานต่ำ เนื่องมาจากการจัดสรร จำนวนพนักงาน สำหรับแต่ละ กระบวนการไม่ เหมาะสม มีกิจกรรมที่ ไม่ก่อให้เกิดมูลค่ากับ ผลิตภัณฑ์แฝงอยู่ใน กระบวนการทำงานอีก ทั้งพนักงานขาด แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน
ชนกพร เกษรา(2552)	การออกแบบระบบที่ ใช้สำหรับจัดการรายการ ผลิตในขั้นตอนการเย็บ	โรงงานผลิต เครื่องนุ่งห่มแห่งหนึ่ง ผลิตซึ่งทำการผลิต	ผลลัพธ์ของงานวิจัยคือ ระบบสารสนเทศ สำหรับจัดการรายการ

	สำหรับโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่ม	เสื้อเชิ้ต โปโลและกางเกงส่งขายทั้งภายในและต่างประเทศ	ผลิตที่สามารถบอกได้ว่า ทีมผลิตผลิตงานอะไรบ้าง และแต่ละงานมีเวลาเริ่มและเสร็จเมื่อใด ซึ่งแสดงด้วยแผนภาพกระแสข้อมูล ขั้นตอนการจัดตารางผลิต หน้าจอการใช้งาน และรายงานตารางผลิตระดับปฏิบัติงาน ผลจากการทดสอบแสดงให้เห็นว่า ผู้ใช้งานมีความพึงพอใจ ระบบสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดตารางการผลิตระดับปฏิบัติการ
สุรัตน์ ตรียานพงศ์(2540)	การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตโดยวิธีคิวซีดี : กรณี โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์บรรทุกขนาดเล็ก	โรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนผลิตรถยนต์	จากการศึกษาวิจัยและดำเนินการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สามารถสรุปได้ว่าการจัดทำระบบคุณภาพ เพื่อใช้ในการควบคุมการผลิต มีผลทำให้ลดวัสดุที่ไม่ได้คุณภาพก่อนนำเข้า และ

			<p>ลดปัญหาชิ้นส่วนที่ไม่ได้คุณภาพในการส่งมอบให้ลูกค้าได้ การลดต้นทุนการผลิต โดยปรับปรุงต้นทุนด้านวัสดุ ผลจากการดำเนินการ มีผลทำให้ต้นทุนสามารถลดลง.</p> <p>การจัดทำการบำรุงรักษา เพื่อป้องกันการหยุดของเครื่องจักร และเพิ่มประสิทธิภาพ ให้เครื่องจักร มีผลทำให้สามารถลดจำนวนครั้งการส่งมอบล่าช้าลงได้</p>
<p>ลลิตวารวรรณ หาญชนะพล(2549)</p>	<p>กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต บริษัท ศิวพล จำกัด</p>	<p>บริษัท ศิวพล จำกัด ประกอบธุรกิจผลิตแผ่นลอกกลายชนิดรีดร้อน</p>	<p>จากศึกษาปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดของเสีย รวมทั้งหาแนวทางในการควบคุมอัตราการเกิดของเสีย จากการศึกษาข้อมูลคำสั่งผลิตเปรียบเทียบกับคำสั่งซื้อของลูกค้า พบว่ากระบวนการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดของเสียจำนวนมากและบริษัท</p>

			<p>ต้องกำหนดอัตราการ เพื่อของเสีย ในอัตราสูง ดังนั้นสามารถแก้ไข โดยใช้แนวทางกลยุทธ์ ระดับหน้าที่ ในส่วน ของกลยุทธ์ด้านการ ปฏิบัติการด้านการผลิต โดยจัดทำ ผัง กระบวนการผลิตและ ติดตามการทำงานตาม ผัง กระบวนการผลิต ซึ่งส่งผลให้บริษัท สามารถลดอัตราการ เพื่อของเสียลงได้</p>
<p>สุริย์รัตน์ พงศ์กิตติทัต , วันชัย แหลมหลัก สกุล, นราธิป แสงซ้าย (2555)</p>	<p>การปรับปรุง ประสิทธิภาพของ กระบวนการผลิต ชิ้นส่วนอุปกรณ์ สำหรับ เครื่องปรับอากาศ ภายในรถยนต์</p>	<p>โรงงานผลิตชิ้นส่วน อุปกรณ์สำหรับ เครื่องปรับอากาศ ภายในรถยนต์</p>	<p>จากการศึกษาการใช้ แผนผังสายธารคุณค่า สามารถวิเคราะห์ปัญหา และความสูญเสียเปล่าและ กำหนดวิธีการแก้ไข ปรับปรุงจุดที่เป็นคอ ขวดในกระบวนการ สามารถพัฒนา กระบวนการผลิต ลด พื้นที่ในการทำงานได้ ประสิทธิภาพของ กระบวนการผลิต เพิ่มขึ้นอีกทั้งการ</p>

			วิเคราะห์ด้วยแผนผังสายธารคุณค่าสามารถช่วยทำให้ภาพรวมของโรงงานไปสู่การปรับปรุงโดยรวมของโรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและชี้ให้เห็นว่าการไคเซนบนพื้นฐานระบบลีน เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่ต้นทุนการผลิตที่ลดลงขององค์กร
สียาโน วัฒนพรพรหม (2556)	การประยุกต์ใช้แนวคิดลีนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการรับสินค้า บริษัท ABC จำกัด สาขาสุพรรณบุรี	บริษัท ABC จำกัด สาขาสุพรรณบุรี	ผลการศึกษาพบว่าจากการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนในกระบวนการรับสินค้าสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการกระบวนการรับสินค้าต่อซัพพลายเออร์ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การกำจัดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มเพื่อให้การดำเนินงานมีแต่กิจกรรมที่ทำแล้วก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มผลลัพธ์ที่ตามคือกาปฏิบัติงานหรือการ

			ให้บริการที่รวดเร็วยิ่งขึ้น รวมถึงทำการสร้าง แผนภูมิสายธารคุณค่า สถานการณ์อนาคตของบริษัท
ณัฐนันท์ อิศสระ พงศ์, รัชฎา แต่งภูเขียว , ปิยณัฐ โตอ่อน, อ๋มบุญ เซลียงรัชต์ชัย, พรศิริ คำหาล้า (2562)	การลดเวลาใน กระบวนการผลิตด้วย แนวคิดการผลิตแบบ ลีน: กรณีศึกษาการ ผลิตยางเรเดียล	โรงงานผลิตยางรถยนต์ แห่งหนึ่งในประเทศไทย	ผลการวิจัยพบว่าเมื่อนำ แนวคิดลีนประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรม การผลิตยางสามารถลด เวลาการผลิตและ สามารถลดต้นทุนในการ ผลิตลงได้ซึ่งจาก เวลาในการทำงานที่ ลดลงนั้นจะส่งผลต่อ ต้นทุนการใช้ไฟฟ้า ค่าจ้างแรงงาน ค่า เครื่องจักร ฯลฯ และ ประสิทธิภาพในระบบ การผลิตที่เพิ่มขึ้น ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิด การลดความสูญเปล่า ด้วยแนวคิดการผลิต แบบลีน สามารถเป็น แนวทางในการลด ความสูญเปล่าใน กระบวนการผลิตได้ จริง

<p>ศุรนิษฐ์ สามารถ (2559)</p>	<p>การนำแนวคิดลิ้นมาใช้ ในการลดต้นทุนในการ ดำเนินงาน กรณีศึกษา โรงงานฉีดพลาสติก ชิ้นส่วนอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์</p>	<p>โรงงานฉีดพลาสติก ชิ้นส่วนอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์แห่ง หนึ่งในจังหวัดระยอง</p>	<p>จากการศึกษาวิเคราะห์ การนำแนวคิดลิ้นมาใช้ ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการใช้ บรรจุภัณฑ์กล่อง กระดาษพบว่า หาก บริษัทสามารถนำ แนวคิดลิ้นมาใช้ในการ กำจัดความสูญเปล่าใน ทุกขั้นตอนของการ ทำงานย่อมสามารถทำ ให้บริษัทลดต้นทุนที่ไม่ จำเป็นลงได้ อีกทั้งยัง สามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกด้วย</p>
<p>นิวัฒน์ เดชอำไพ และ กาญจนา เศรษฐนันท์ (2557)</p>	<p>การเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการผลิตชุด ชั้นในสตรี โดย ประยุกต์ใช้แนวคิดการ ผลิตแบบลีน</p>	<p>บริษัท วาโก้บิรินทร์บุรี จำกัด</p>	<p>จากการศึกษาพบว่า การ นำเครื่องมือลิ้นมาใช้ เพื่อปรับปรุง กระบวนการผลิต สามารถกำจัดความสูญ เปล่า หรือเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการ ดำเนินงานได้ใน อุตสาหกรรมการผลิต ชุดชั้นในสตรี</p>

<p>ธโนทัย มงคลสินธุ์ (2558)</p>	<p>การจัดการห่วงโซ่ อุปทานใน อุตสาหกรรมแฟชั่น ร่วมสมัย</p>		<p>อุตสาหกรรมแฟชั่น ร่วมสมัยของไทยกับ ระบบการจัดการห่วง โซ่อุปทานนั้น มี อุปสรรคหลายประการ เริ่มตั้งแต่การขาดความ เชื่อมั่นระหว่างองค์กร ในอุตสาหกรรมแฟชั่น ทั้งนี้ องค์กรใน อุตสาหกรรมแฟชั่น ส่วนใหญ่เน้นการวัดผล ตามหน้าที่ โดยผลการ ดำเนินงานขององค์กร คือการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยการชี้ วัดด้วยมิติต่างๆ</p>
<p>ลักขณา ฤกษ์เกษม และ ชนิภา นิवासานนท์ (2562)</p>	<p>การประยุกต์ใช้ในการ ผลิตแบบลีน ใน โรงงานตัดเย็บเสื้อผ้า แฟชั่น</p>	<p>โรงงานตัดเย็บ เสื้อผ้า แฟชั่นแห่งหนึ่งใน ประเทศไทย</p>	<p>การประยุกต์ใช้ หลักการผลิตแบบลีน และทฤษฎีของ การศึกษการทำงาน สามารถลดระยะเวลา การผลิตลดลงได้และ สามารถลดระยะทาง ระหว่างการผลิตลง ดังนั้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดหลักของการ ผลิตแบบลีน (Lean Thinking) คือ การใช้</p>

			<p>ทรัพยากรในด้านต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุด โดยการพยายามลดของเสียรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ และมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการอยู่รอดและเติบโตของบริษัทต่อไป</p>
<p>ชลิตา ลีนจี, เอกชัย มณีรัตน์ (2557)</p>	<p>วิสัยทัศน์องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</p>	<p>ผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 278 คน</p>	<p>วิสัยทัศน์องค์กรด้านนโยบายธุรกิจและกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยรวมด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียด้านบทบาทคณะกรรมการด้านการควบคุมและบริหารความเสี่ยง และด้านจริยธรรมทางธุรกิจ</p>

<p>B Hasan และ Y Bahisham (2014)</p>	<p>Supply Chain Performance in Electronics Manufacturing Industry</p>	<p>การศึกษาบริษัท จากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์หลายประเภทเช่น คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคม การสื่อสารและเซมิคอนดักเตอร์ ในประเทศมาเลเซีย</p>	<p>ได้ศึกษาประสิทธิภาพโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมการผลิตอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศมาเลเซียโดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และการบูรณาการ (Integration) กับประสิทธิภาพการจัดการโซ่อุปทาน (supply chain management performance) ผลการศึกษาที่ได้ถูกนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการการปฏิบัติที่ดีของอุตสาหกรรมการผลิต</p>
<p>วลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์ (2550)</p>	<p>ระบบสนับสนุนการตัดสินใจการเลือกผู้จัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมสิ่งทอ</p>	<p>ตัวแทนในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 6 ราย</p>	<p>ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการแต่ละแห่งมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกซัพพลายเออร์มีหลักเกณฑ์ที่สำคัญที่ใช้</p>

		<p>ในการพิจารณาอยู่ 3 หลักเกณฑ์ คือ ราคา คุณภาพ และการส่งมอบ ซึ่งผู้ประกอบการแต่ละรายจะมีลำดับของการให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 เหล่านี้แตกต่างกันไป โดยที่อุตสาหกรรมขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่ที่ผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์เนมของตนเอง หรือผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์เนมของลูกค้าที่มีชื่อเสียงนั้นค่อนข้างให้ความสำคัญกับคุณภาพของวัตถุดิบและบริการด้านการส่งมอบที่จะต้องมีความแม่นยำ สำหรับอุตสาหกรรมขนาดครอบครัวและอุตสาหกรรมขนาดเล็กที่มีลูกค้าภายในประเทศไทยที่ผลิตสินค้าที่ไม่มีแบรนด์เนมจะคำนึงถึงราคามากที่สุด</p>
--	--	--

		<p>นอกจากนี้ผล การศึกษาสามารถสรุป ความร่วมมือระหว่าง กันของผู้ผลิต ชัฟฟลาย เออร์ และลูกค้า ในด้าน การผลิตสินค้าใน อุตสาหกรรมเสื้อผ้า สำเร็จรูปและ เครื่องนุ่งห่ม เพื่อให้เกิด ความเชื่อมโยงกัน ตลอดโซ่อุปทานนั้น สามารถดำเนินการได้ โดย</p> <p>(1) การให้ชัฟฟลาย เออร์ มีส่วนร่วมใน กระบวนการวางแผนการผลิต</p> <p>(2) การให้ลูกค้ามีส่วน ร่วมในการเลือกชัฟ ฟลายเออร์ (3) แบ่งปัน ข้อมูลเกี่ยวกับคำสั่งซื้อ ของลูกค้าให้ชัฟฟลาย เออร์ทราบล่วงหน้า (4) มีการวางแผนการ บริหารงานระหว่างลูกค้า ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นชัฟ ฟลายเออร์ หรือลูกค้า จากนั้นนำเกณฑ์ที่</p>
--	--	--

			สำคัญที่ได้จาก การศึกษามาใช้เป็นตัว แปรในการประเมินชีพ พลายเออร์
จิราวรรณ ยิ้มป्ली้ม (2561)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการ สื่อสารในองค์กรของ สำนักงาน คณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ(ป.ป.ช.)	บุคลากรของสำนักงาน คณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ในส่วนกลาง จำนวน 318 คน	การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพในองค์กร นั้นผู้บริหารองค์กรควร กำหนดเป็นนโยบาย ประกอบด้วย นโยบาย ด้านการเผยแพร่ ข่าวสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ ให้กับบุคลากรใน หน่วยงาน โดยจะเห็น ว่า ประสิทธิภาพของ การสื่อสารในองค์กรที่ เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และทำให้ ผู้ส่งสารและผู้รับสารมี ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันแล้วนั้นจะเป็น ปัจจัยสำคัญ ที่จะนำพา องค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย แห่งความสำเร็จ
อลงกต สุขุมาลัย และ สมบูรณ์ ศิริสรรรหิรัญ (2560)	โครงสร้างองค์การที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผล ของศูนย์อำนาจการ บริหาร	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน การวิจัย ได้แก่ ข้าราชการและ พนักงานราชการ	ซึ่งกล่าวว่าลักษณะ โครงสร้างองค์การที่ เน้นการจัดสายการ บังคับบัญชา การ

	<p>จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ภายหลังการปรับเปลี่ยนตามแนวทางการบริหารงานของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.)</p>	<p>จำนวน 223 คน ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการในสังกัดย่อย จำนวน 5 คน</p>	<p>กระจายอำนาจ และการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ ปัจจัยดังกล่าวถือว่ามียุทธพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน จึงควรมีแนวทางปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นของความสามารถในการจัดแบ่งภาคส่วนต่างๆ เน้นการจัดสายการบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดความร่วมมือของบุคลากร มีการปรับลดขั้นตอนความเป็นทางการจนเกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะของการรวมอำนาจ และยึดหลักของการกระจายอำนาจในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน</p>
<p>อิทธิชัย สีดำ (2553)</p>	<p>ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำ</p>	<p>กลุ่มประชากรได้แก่ข้าราชการตำรวจ</p>	<p>การนำนโยบายไปปฏิบัติด้าน</p>

	<p>นโยบายเสริมสร้าง สันติสุขในพื้นที่ จังหวัด ชายแดนภาคใต้ไป ปฏิบัติ : ศึกษากรณี ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ในจังหวัดปัตตานี</p>	<p>ข้าราชการทหาร ข้าราชการฝ่ายปกครอง รวมทั้งหมด 373 คน</p>	<p>ความสัมพันธ์ระหว่าง กลไกต่างๆ ที่นำ นโยบายฯ ไปปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จใน การนำนโยบายไป ปฏิบัติและการ ดำเนินงาน ไม่มี หน่วยงานใดที่จะ ดำเนินงานได้ โดย เอกภาพ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับ หน่วยงานอื่นๆ ทั้ง ภายในและภายนอก องค์กร การนำนโยบาย ไปปฏิบัติก็เช่นเดียวกัน นโยบายจะไม่มี ทาง ประสบความสำเร็จได้ เลยหากหน่วยงานที่นำ นโยบายไปปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งผู้นำนโยบายไป ปฏิบัติมีความสัมพันธ์ กับกลไกต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องทำให้ การปฏิบัติหน้าที่ได้รับ ความช่วยเหลือ ใน ลักษณะที่เกื้อกูลซึ่งกัน และกันส่งผลให้</p>
--	--	--	--

			นโยบายประสบ ความสำเร็จ
Nordin, Takim and Nawaw (2012)	Transparency Initiatives (TI) in Construction: The Social Psychology of Human Behaviors	กลุ่มประชากรคือผู้ที่ ดำเนินกิจการก่อสร้าง ในประเทศมาเลเซีย	ได้ศึกษาองค์ประกอบ ความโปร่งใสใน พฤติกรรมของมนุษย์ ในสังคม พบว่าการ ทุจริต ได้แทรกซึมเข้า ไปในภาคส่วนต่างๆ และกลวิธีที่ฉลาด ปัญหาการทุจริตคือ การใช้กลุ่มคนกลุ่มเล็ก เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อปรับปรุงระบบที่ไม่ มีประสิทธิภาพ ตลอดจนกำจัดที่มาของ การทุจริต พฤติกรรม มนุษย์ในการตระหนัก และเห็นถึงข้อเสียของ การทุจริตและประพฤติก มิชอบ จึงเป็นกลยุทธ์ สำคัญในการต่อสู้กับ การทุจริต
Steers &porter (1977)	The measurement of organizational commitment		ด้านทัศนคติเป็น ความรู้สึกของบุคคลที่ รู้สึกว่าเป็นส่วน หนึ่งขององค์การ โดยแสดงออกมาใน รูปแบบของความ

			<p>เชื่อมั่นความเคารพและการยอมรับในเป้าหมายและ</p> <p>ค่านิยมขององค์การ สมาชิกจะมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ และพยายาม</p> <p>สร้างคุณค่าให้กับตนเอง เพื่อนร่วมงาน รวมถึงสร้างคุณค่าและภาพลักษณ์อันดีให้กับองค์การและปรารถนาที่จะรักษาภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้</p>
<p>ณัฐกานต์ พวงไพบูลย์, และ แม้นวาท รัชนิกร ไกรลาส (2562)</p>	<p>เทคโนโลยีการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย</p>	<p>กลุ่มประชากรคือผู้บริหารอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มจำนวน 50คนและพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยจำนวน 500คน รวมทั้งสิ้น 550คน</p>	<p>การนำการจัดการเทคโนโลยีไปใช้ปฏิบัติในองค์กรจะช่วยให้ต้นทุนการผลิตลดลงผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น การจัดการเทคโนโลยีการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีการดำเนินงานการจัดการผลิตที่ประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผน</p>

			การผลิต การปฏิบัติการ ผลิตและการควบคุม การผลิตที่ผ่าน กระบวนการการ ดำเนินงานการจัดการ เทคโนโลยี การจัดการ นวัตกรรมและการ จัดการความรู้อย่างเป็น ระบบ
--	--	--	--

ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่าปัญหาหลักสาเหตุหลักที่ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำ เนื่องมาจากการจัดสรรจำนวนพนักงานสำหรับแต่ละกระบวนการไม่เหมาะสม มีกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่ากับผลิตภัณฑ์แฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน การดำเนินงานในองค์กรขาดการวางแผนและขาดการใช้เครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการผลิตอีกทั้งพนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (รักศักดิ์ หิรัญญะสิริ, 2550) นอกจากนี้งานวิจัยในอดีตยังพบปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพในการผลิตแตกต่างกันออกไปดังนี้

กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพโดยประยุกต์แนวคิดแบบลีน

การนำเครื่องมือลีนมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต สามารถกำจัดความสูญเปล่า หรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ (นิวัฒน์ เดชอำไพ และกาญจนา เศรษฐนันท์ ,2557) อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการกระบวนการรับสินค้าต่อซัพพลายเออร์ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การกำจัดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มเพื่อให้การดำเนินงานมีแต่กิจกรรมที่ทำแล้วก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มผลลัพธ์ที่ตามคือการปฏิบัติงานหรือการให้บริการที่รวดเร็วขึ้น รวมถึงทำการสร้างแผนภูมิสายธารคุณค่าสถานการณ์อนาคตของบริษัท (ศรนิศย์ สามารถ, 2559)

การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตโดยการศึกษาวิธีการทำงาน work study

การจัดทำระบบคุณภาพสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อใช้ในการควบคุมการผลิต มีผลทำให้ลดข้อผิดพลาดที่ไม่ได้คุณภาพก่อนนำเข้า และลดปัญหาชิ้นส่วนที่ไม่ได้คุณภาพในการส่งมอบให้

ถูกค้าได้ การลดต้นทุนการผลิต โดยปรับปรุงต้นทุนด้านวัสดุ ผลจากการดำเนินการ มีผลทำให้ต้นทุนสามารถลดลง การจัดทำกรบำรุงรักษา เพื่อป้องกันการหยุดของเครื่องจักรและเพิ่มประสิทธิภาพให้เครื่องจักร มีผลทำให้สามารถลดจำนวนครั้งการส่งมอบล่าช้าลงได้ (สุรัตน์ ตรีชวนพงศ์,2540)

การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้วยกระบวนการจัดการการผลิต

การจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต กล่าวคือ สามารถช่วยให้การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว,ลดความขัดแย้งของพนักงานทำให้มีการประสานงานกันของแต่ละฝ่าย,สามารถกำหนดงานล่วงหน้า, สามารถกำหนดเวลาในการผลิต และสามารถศึกษาจุดคอขวดและเพิ่มอัตราการผลิตได้ (เนตรดาว อดิสรพันธุ์กุล, 2546)

การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรนั้นผู้บริหารองค์กรควรกำหนดเป็นนโยบาย ประกอบด้วย นโยบายด้านการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยจะเห็นว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กรที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันแล้วนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายแห่งความสำเร็จ (จิราวรรณ ยิ้มปลื้ม ,2561)

งานวิจัยในอดีตยังมีช่องว่างและข้อเสนอแนะให้มีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์และครบถ้วน รวมทั้งความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เจาะลึก เพื่อนำไปสู่การบริหารและแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็นมากขึ้น ประกอบกับการศึกษาในอดีตยังไม่ได้ศึกษากลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬา ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ จึงเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬา ในประเทศไทย

2.7 ข้อเสนอในงานวิจัย (Propositions)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬา ดังนี้

1. กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬา สามารถปรับปรุงการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ได้จากการนำแนวคิดสินค้าประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยระบบการผลิตแบบลีน เป็นการมุ่งเน้นกำจัดความสูญเปล่าจาก กระบวนการในการผลิตหรือบริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด หรือความต้องการ ของลูกค้าอย่างสูงสุด ซึ่งการขาดการนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นการผลิตแบบไม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขันที่เพียงพอ

2. กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬา สามารถปรับปรุงการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ได้จากการนำแนวคิดในเรื่องของการจัดระบบ การวางแผนการผลิตมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อลดหาสาเหตุของการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลดการเกิดกิจกรรมที่ไม่เกิดคุณค่าในกระบวนการทำงาน

3. กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬา สามารถปรับปรุงการผลิตให้มีประสิทธิภาพ การผลิตโดยการศึกษาวิธีการทำงาน work study การจัดทำระบบคุณภาพสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อใช้ในการควบคุมการผลิต เพิ่มคุณภาพและลดการเกิดของเสียในกระบวนการผลิต

4. ซัพพลายเออร์ที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬาสามารถปรับปรุงการผลิตให้ประสิทธิภาพ โดยการศึกษาวิธีการทำงาน วิเคราะห์ กระบวนการทำงานของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอเพื่อนำปรับปรุงการบริหารจัดการ การปฏิบัติของอุตสาหกรรมการผลิต

5. การขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นสาเหตุให้กระบวนการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ขาดการสอดประสาน ไม่เป็นหนึ่งเดียวและทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬา เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมุ่งศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาใน อุตสาหกรรมสิ่งทออย่างยั่งยืน โดยมีขอบเขตและขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยดังนี้

- 3.1 รูปแบบงานวิจัย
- 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบงานวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิง คุณลักษณะ เป็นวิธีค้นหาความจริงจากเหตุการณ์ และสถานการณ์ที่มีอยู่ตามความเป็นจริงใน อุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย เพื่อมุ่งศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬา โดยศึกษา ข้อมูลเบื้องต้นและสภาพปัญหาของบริษัทต่างๆ ศึกษาข้อมูลทั่วไปและสำรวจสภาพปัจจุบันของบริษัท กรณีศึกษา ด้วยเครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิเคราะห์กระบวนการโดยพิจารณาปัญหาในกระบวนการการ ผลิต โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) เพื่อให้ทราบสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง มีขั้นตอน ดังนี้

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรเอกชนบริษัทซัพพลายเออร์และพนักงานในบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬาในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจากผู้วิจัยต้องการข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างจะประกอบด้วย

- 1.บุคลากรของบริษัทซัพพลายเออร์ โดยการพิจารณาเลือกจากซัพพลายเออร์ที่มีมูลค่าการซื้อวัตถุดิบจากบริษัทผลิตสินค้ากีฬาเป็นอันดับสูงสุดจำนวน 6 บริษัท (บริษัทละ 3 คน) รวมทั้งหมด 18 คน

- 2.การสัมภาษณ์จากพนักงานในบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬา ในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานและเป็นผู้รับผิดชอบในห่วงโซ่อุปทาน จำนวน 5 แผนก (แผนกละ 2 คน) รวมทั้งสิ้น 10 คน

รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 28 คน โดยพิจารณาจำนวนประชากรจากความพอเพียงของข้อมูล ซึ่งขนาดตัวอย่างของงานวิจัยเชิงคุณภาพไม่ควรมีขนาดใหญ่ เพราะทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และไม่ควรมีขนาดเล็กเกินไปจนไม่สามารถสังเคราะห์ข้อมูลได้ กล่าวคือ จำนวนที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูล คือ ประมาณ 5- 30 คน(ประไพพิมพ์ สุวิสินนนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในงานวิจัยนี้จะใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ กระบวนการผลิต โดยผู้วิจัยได้ออกแบบแบบสัมภาษณ์ลักษณะกึ่ง โครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลแบบเปิดกว้างมีความยืดหยุ่น โดยใช้คำถามปลายเปิด ในการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการผลิต, ปัญหาและอุปสรรคที่พบในระบบการผลิต ตลอดจนแนวความคิด, ข้อจำกัดในการผลิตในปัจจุบัน และแนวคิดในการพัฒนาขององค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต

โดยแบบสัมภาษณ์จะประกอบด้วย

1. ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง หน่วยงาน รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลเท่าที่ผู้ให้สัมภาษณ์จะสามารถให้กับผู้วิจัยได้
2. คำถามเกี่ยวกับมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการของการเพิ่มประสิทธิภาพ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) คือ วิธีการเพื่อการศึกษาข้อมูลและเนื้อหา จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารชั้นต้น ได้แก่ หลักฐานที่ใช้แสดงกระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอในปัจจุบัน, เครื่องมือที่แต่ละองค์กรใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อทำการศึกษาว่ารูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอในปัจจุบันมีลักษณะอย่างไร และการสัมภาษณ์ โดยการแยกแยะและแจกแจงเนื้อหาที่ปรากฏจากการสัมภาษณ์ เมื่อแจกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ออกเป็นหัวข้อ เพื่อเป็นหน่วยสำหรับการวิเคราะห์ รวมทั้งใช้แสดงปริมาณของการวิเคราะห์ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาจากแนวคิด และทฤษฎี เพื่ออธิบายสิ่งที่ค้นพบ และสรุปผลในเชิงพรรณนา โดยขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้ (รัตนะ บัวสนธิ์, 2551)

3.4.1 การจัดระเบียบข้อมูล

การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด (Typologies) คำว่า “Typologies” หมายถึง ขั้นตอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งในกรณีที่นักวิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นักวิจัยจำเป็นต้องจัดระบบข้อมูลโดยอาศัยหลักเกณฑ์ ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นซึ่งการจำแนกหรือการจัดกลุ่มข้อมูลนี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท (รัตนะ บัวสนธิ์, 2551)

3.4.2 กำหนดรหัสข้อมูล (Coding)

การกำหนดรหัสของข้อมูล (Coding) นั้นเป็นการจัดระเบียบทางเนื้อหา ซึ่งต่างจากจัดระเบียบข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ที่เป็นการจัดข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่หรือเป็นประเภทตามข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาหรือเรียกว่า การจัดระเบียบข้อมูลทางกายภาพ แต่การทำดัชนีข้อมูลหรือกำหนดรหัสข้อมูลนั้น คือ การจัดข้อมูล โดยการใช้คำหลักซึ่งอาจมีลักษณะเป็นวลีหรือข้อความหนึ่งมาแทนข้อมูลที่บันทึกไว้ในบันทึกภาคสนาม ส่วนที่เป็นการบันทึกพรรณนาหรือบันทึกละเอียดส่วนใดส่วนหนึ่ง เพื่อแสดงให้เห็นข้อมูลในการบันทึกพรรณนาส่วนนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร คำหลัก (วลีหรือข้อความ) ที่กำหนดขึ้นมาจะจะมีลักษณะเป็นมโนทัศน์ (concept) ซึ่งมีความหมายแทนข้อมูลบันทึกละเอียดส่วนนั้นๆ (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555)

3.4.3 การกำจัดข้อมูลหรือสร้างข้อสรุปชั่วคราว

เป็นการจัดกรอบแนวความคิดหรือจัดหมวดหมู่เพื่อทำข้อสรุปชั่วคราวแล้วจัดข้อมูลให้เชื่อมโยงกันจากจากกำหนดข้อมูลที่ระบุไว้ข้างต้น

3.4.4 การสร้างบทสรุป

การตีความหมายและการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลตรงตามประเด็นของการวิจัย (Conclusions Drawing and Verifying) เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและตีความข้อสรุปหรือข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา รวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างและความสอดคล้องเพื่อให้ได้ประเด็นของการศึกษา (Miles & Huberman, 1994)

3.4.5 การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์

ภายหลังจากที่นักวิจัยได้สร้างบทสรุปแล้ว ก็จะทำให้ได้ชุดของข้อความที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ทั้งนี้เพื่อจะให้บทสรุปดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือจึงจำเป็นต้องย้อนกลับไปพิจารณาข้อมูลที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม เพื่อพิสูจน์ว่าบทสรุปนั้นสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการพิสูจน์

บทสรุปก็มักจะเป็นการพิจารณาวิธีการเก็บข้อมูลนั้นว่าดำเนินการอย่างไรหรือไม่เพียงไร และ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มานั้นเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพน่าเชื่อถือหรือไม่ ทั้งนี้วิธีการพิสูจน์ความน่าเชื่อถือ ของบทสรุปซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถกระทำได้โดยการตรวจสอบความเป็นตัวแทนที่ดี ของข้อมูลว่าข้อมูลที่เก็บได้มาจากแหล่งบุคคลที่เป็นตัวแทนของกลุ่มบุคคลส่วนใหญ่หรือไม่ หรือว่า ได้มาจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว ผู้วิจัยได้รับความไว้วางใจจากผู้ให้ข้อมูลมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังอาจมีใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูล โดยการตรวจสอบผลว่าอาจจะเกิดขึ้นจากอิทธิพลของ นักวิจัยหรือไม่และการประเมินคุณภาพของข้อมูล โดยในการประเมินคุณภาพของข้อมูลนั้น(เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2561)



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอ” ได้มาจากการเก็บข้อมูลในการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ กระบวนการผลิตรวมทั้งหมด 28 คน ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 : บุคลากรของบริษัทซัพพลายเออร์ โดยการพิจารณาเลือกจากซัพพลายเออร์ที่มีมูลค่าการซื้อวัตถุดิบจากบริษัทผลิตสินค้ากีฬารวมทั้งหมด 18 คน

กลุ่มที่ 2: การสัมภาษณ์จากพนักงานในบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬา รวมทั้งสิ้น 10 คน

เพื่อให้ได้ข้อมูลแบบเปิดกว้างมีความยืดหยุ่น ผู้วิจัยได้ใช้คำถามปลายเปิดในการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการผลิต, ปัญหาและอุปสรรคที่พบในระบบการผลิต ตลอดจนแนวความคิดและข้อจำกัดในการผลิตในปัจจุบัน และแนวคิดในการพัฒนาขององค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต และได้นำข้อมูลในแต่ละส่วนมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นนำข้อมูลมาจัดกลุ่มและเปรียบเทียบและหาข้อสรุปและตีความข้อสรุปหรือข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษารวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างและความสอดคล้องเพื่อให้ได้ประเด็นของการศึกษา โดยมีผลการวิจัยดังนี้

- 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬา
- 4.3 ปัญหาในกระบวนการผลิตและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต
- 4.4 การศึกษาวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์กีฬาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

4.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการดำเนินงานในปัจจุบันของแบรนด์เสื้อผ้า กับซัพพลายเออร์

4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 28 คน ประกอบด้วยเพศชาย 11 คน และ เพศหญิง 17 คน มีอายุ ในช่วง 21 – 60 ปี โดยส่วนมากอยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ถึง จำนวน 21 คน ปริญญาโท 6 คน และอนุปริญญา หรือ ปวส 1 คน และตัวอย่างประชากรมีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 41-50 ปี และมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ 21-25 ปี

4.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬา

4.2.1 เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 28 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬามีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตค่อนข้างมาก เพราะต้องอาศัยการพัฒนาด้าน เทคโนโลยี, Material innovation, ความรวดเร็วในการผลิต, กระบวนการจัดการในการผลิต, การควบคุมต้นทุนในการผลิต รวมไปถึงนโยบายและวิธีการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่ามีข้อสรุปเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ดังนี้

เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

กลุ่มตัวอย่าง 24 คนจาก 28 คน เห็นว่าปัจจุบันอุตสาหกรรมสิ่งทอ(กลางน้ำ)มีลักษณะการผลิตที่ใช้ทั้งแรงงานและเทคโนโลยีในการผลิตสินค้า โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตแบบอาศัยแบบบริหารจัดการด้านการผลิตแบบลีน เพื่อมุ่งกำจัดกิจกรรมที่ไร้ประโยชน์ และส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงธุรกิจ เนื่องจากกระบวนการผลิตสิ่งทอกลางน้ำนั้น มีรูปแบบการผลิตแบบชุด (Batch production) โดยมีการจัดการรูปแบบการผลิตที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ผลิตประเภทเดียวกัน จะถูกผลิต

กระบวนการจัดการและวางแผนในการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

กลุ่มตัวอย่าง 14 คนจาก 28 คนให้ความเห็นว่ากระบวนการจัดการในการผลิตเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ปัจจุบันแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมของไทยมีระบบในการควบคุม, ประเมินผลการจัดการการผลิต การคำนวณรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่แตกต่างกัน และโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอกลางน้ำนั้น บางกระบวนการผลิตยังจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะเป็นหลักในการทำงาน เช่น การตรวจสอบคุณภาพ และบางกระบวนการสามารถใช้เครื่องจักรระบบอัตโนมัติในการควบคุม เช่น การย้อมผ้า และกระบวนการตกแต่งสำเร็จ ปัจจุบันการผลิตสิ่งทอกลางน้ำของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมของไทย มีวิธีการใช้วิธีการควบคุมการผลิตจากส่วนกลามีการเขียนโปรแกรมควบคุมการผลิตของแต่ละโรงงานที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ระบบการผลิตมีการใช้ฐานข้อมูลเดียวกันในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการกระบวนการ โดยระบบจะมีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต และผลิตผลรายวันรวมไปถึงการสอบกลับความผิดพลาด อันเนื่องมาจากสายการผลิตนั้นๆอีกด้วย ทำให้ข้อมูลในการจัดการการผลิตสอดคล้องกับระบบสินที่โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และมีส่วนสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการผลิตอีกด้วย

“... การผลิตสิ่งทอในไทย โรงงานต้องแก้ปัญหาการผลิตเดิมๆให้ได้ เพื่อให้คุณภาพการผลิตมันดีขึ้น ลดปริมาณ Defect หรือ error ของการผลิตและต้องอาศัยเทคโนโลยีเพื่อความความสามารถและความรวดเร็วในการผลิต...” (พนักงานหญิง อายุ 41-50ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

“...หลายโรงงานในไทยมีการเขียนโปรแกรมเพื่อให้ในการผลิตของตัวเองโดยเฉพาะ แต่ละโรงงานมีการผลิตที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งโรงย้อมตามลักษณะของผ้า หรือแบ่งตามเครื่องจักรของการผลิต ซึ่งความซับซ้อนของและโรงงานไม่เหมือนกันเลย แต่ไม่ว่าโรงงานก็จะต้องผลิตจาก forecast ที่แบรนด์เสื้อผ้าให้ไป ข้อมูลส่วนนี้จะทำให้โรงงานสามารถวิเคราะห์การสั่งซื้อ การวางแผนการผลิต การส่งมอบให้ลูกค้า และการจัดเตรียมเครื่องจักรและบุคลากรในการผลิตในแต่ละ seasons ได้...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่าง 11 คนจาก 28 คน เห็นว่าผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมมีส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการผลิตสิ่งทอกลางน้ำ เนื่องจากว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญการพัฒนา, ปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร พัฒนาศักยภาพแรงงาน กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการผลิต ลักษณะ และวิธีการดำเนิน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับขีดความสามารถของการผลิตสิ่งทอกลางน้ำของไทย

“... โรงงานผลิตสิ่งทอในไทยเน้นใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก สัดส่วนของการใช้แรงงานคนและเครื่องจักร อาจจะเป็น 50:50 :ซึ่งปัญหาจากผลิตที่เกี่ยวกับคน ควรแก้ปัญหาจากนโยบายผู้บริหาร ถึงจะสามารถพัฒนาการผลิตได้...” (พนักงานหญิง อายุ 41-50 ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

4.2.2 ผลของการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต

ผลของการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต สามารถพัฒนาศักยภาพในการผลิตดังนี้

การเพิ่มศักยภาพด้านกระบวนการผลิตและผลผลิต

ในมุมมองของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ 24 คนจาก 28 คน เห็นว่าการที่โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอมีการใช้รูปแบบการสินนั้น สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต, ลดของเสียในการผลิต สามารถทำให้โรงงานอุตสาหกรรมมีการคำนวณต้นทุนการผลิตและเพิ่มกิจกรรมในการผลิตบางอย่างที่ทำให้สามารถลดของเสียได้ ,สามารถควบคุมการผลิตได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้การผลิตสินค้าเมื่อลูกค้ามีความต้องการสินค้าเท่านั้น และผลิตในปริมาณที่ลูกค้าต้องการ ตามคำสั่ง (Made to Order) ไม่ใช่การผลิตเพื่อเก็บและรอการขาย (Made to Stock) ซึ่งมีการผลิตตามแผนการผลิตที่วางแผนจากยอดขายที่ได้จากการพยากรณ์ (Sale Forecast) อันจะนำไปสู่ความสูญเปล่าจากการรอคอย การมีสินค้าคงคลัง การเคลื่อนย้ายสินค้าที่ไม่จำเป็นเมื่อความต้องการจริงคลาดเคลื่อน ไปจากค่าพยากรณ์ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างมาตรฐานการทำงาน (Work Standardization) ซึ่งจะช่วยลดกิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มออกไปได้

และทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน จึงเป็นการลดความผันแปรจากวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“.... การผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอเมื่อมีการใช้การผลิตแบบลีน มาควบคุมทำให้เราเห็นเม็ดเงินที่สูญเสียนในแต่ละส่วน ทำให้ความผิดพลาดให้ ทำให้โรงงานต้องปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ลดการสูญเสียในกระบวนการต่างๆ และผลิตตามแผน ตาม forecast ตั้งซื้อก็ตาม forecast เราซื้อเก็บไว้ไม่ได้เพราะคุณภาพของมันจะเสื่อม และสต็อกจะสูง ...” (พนักงานหญิง อายุ 41-50ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

“.... มันช่วยให้การไหลของการแต่ละกระบวนการสอดคล้องกัน และส่งผลให้โรงงานมีของเสียลดน้อยลงในการผลิต...” (พนักงานชาย อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสิ่งทอในการผลิต

อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่าง 4 คนจาก 28 คนเห็นว่าสิ่งที่โรงงานสนับสนุนและให้ความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมสิ่งทอในการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตสิ่งทอเป็นการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร และการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลในการทำงานเป็นเรื่องที่สำคัญถึงแม้ว่าบางกระบวนการในการผลิตนั้นจะมีระบบเครื่องมืออัตโนมัติแต่เนื่องจากบางกระบวนการยังต้องใช้ทักษะและความชำนาญของแรงงาน ดังนั้นหากโรงงานอุตสาหกรรมมีแผนพัฒนาบุคลากร,แรงงาน หรือมีเทคโนโลยีในการลดความผิดพลาดที่เกิดจากความผิดพลาดแบบ Human error จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

“.... การเพิ่มประสิทธิภาพ ณ ปัจจุบัน ปัจจัยหลักคือ เทคโนโลยี เพราะมันจะเป็นตัวชี้วัดความสามารถทางการแข่งขัน โรงงานที่ผลิตผ้าฝ้าย ใช้กระบวนการทอ ฟอก ย้อม พิมพ์ เป็นกลุ่มที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยี แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยีการผลิตของไทยยังถือว่าเป็น เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย และยังคงต้องใช้แรงงานเป็นปัจจัย หลักในการผลิต ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าได้ทัน...” (พนักงานชาย อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

4.3 ปัญหาในกระบวนการผลิตและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต

จากการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารในการผลิตและปัญหาในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาการ พบปัญหาและอุปสรรคดังต่อไปนี้

4.3.1 ปัญหาในกระบวนการผลิต

คุณภาพของวัตถุดิบ

กลุ่มตัวอย่าง 27 คนจาก 28 คน เห็นว่าคุณภาพของวัตถุดิบเป็นปัญหาหลักเนื่องจากปัจจุบันโรงงานผลิตสิ่งทอในประเทศไทยมีจำนวนน้อยมากส่วนใหญ่แล้วโรงงานอุตสาหกรรมกลางน้ำต้องนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก และด้วยระยะเวลาในการนำเข้าที่ยาวนานหากวัตถุดิบไม่มีคุณภาพตามที่กำหนดจำเป็นที่จะต้องหาวิธีการที่ดีที่สุดในการนำไปงาน หรือใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะถ้าหากต้องทำการสั่งซื้อใหม่ต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวในการสั่งซื้อ ซึ่งปัญหาด้านคุณภาพดิบจะส่งผลกระทบต่อแผนการผลิต สินค้า, กระบวนการผลิตและคุณภาพของผลผลิตอีกด้วย

“...วัตถุดิบเป็นปัญหาหลักของของการผลิตสิ่งทอ ทั้งราคาต้นทุนที่แพง นำเข้านานควบคุมคุณภาพของทุก lot ไม่ได้ ทำให้เกิดปัญหาในการผลิต ...” (พนักงานหญิง อายุ 41-50ปี ของแบรนด์เสื้อผ้าแห่งหนึ่ง)

“ ...โรงงานไม่มีโอกาสในการ Rejected raw material ได้เลยเพราะถ้าไม่รับก็ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ วิธีที่ดีที่สุดคือ ต้องหาวิธีใช้มันไปให้เกิดประโยชน์สูงสุด...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

ศักยภาพของบุคลากร

กลุ่มตัวอย่าง 19 คนจาก 28 คน เห็นว่าศักยภาพของบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการผลิต เพราะในการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอกลางน้ำนั้นยังใช้แรงงานสูงและแรงงานต้องเป็นแรงงานที่มีฝีมือ

“... การผลิตสิ่งทอปัจจุบันยังใช้คนเป็นหลัก เมื่อต้องการเพิ่มศักยภาพการผลิตมักเน้นเพิ่มคนก่อน เพราะลงทุนน้อยกว่าเครื่องจักรแต่ประสิทธิภาพของพนักงานสำคัญมาก บางครั้งการทำงานมีหลุดกัน แต่ขาดการตรวจสอบ...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

“... ส่วนใหญ่ปัญหาที่พบในเรื่องของคุณภาพ ส่วนหนึ่งมาจากการทำงานที่ผิดพลาดของคน การส่งต่องานที่ขาดการสื่อสาร หรือการระมัดระวังในกระบวนการต่างๆ เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นถึงแม้จะเล็กน้อยแต่ส่งผลต่อการส่งมอบสินค้าและคุณภาพของสินค้า...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

“... โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยขาดแรงงานที่มีคุณภาพและมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการสิ่งทอจริงๆ ส่วนหนึ่งน่าจะเป็นเพราะการทำงานในอุตสาหกรรมนี้ไม่ได้เป็นที่นิยมเหมือนหลายสิบปีก่อน แต่การผลิตส่วนใหญ่ยังต้องใช้คนเป็นหลักในหลายๆกระบวนการในการผลิต...” (พนักงานชายอายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การขาดแคลนเทคโนโลยีในการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอ

กลุ่มตัวอย่าง 15 คนจาก 28 คน เห็นว่าโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอในไทยยังขาดความสามารถและเทคโนโลยีในการผลิต ในอดีตที่ผ่านมาเทคโนโลยีการผลิตสิ่งทอของไทยอาศัยเทคโนโลยีในการต่างประเทศเป็นหลัก การแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีของไทยนั้นการแข่งขันยังอยู่ในระดับต่ำ

“... เครื่องจักรทั้งหมดในโรงงานเราใช้ของยุโรปเป็นหลัก เพราะเครื่องมือมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆเรายังต้องพึ่งพาต่างประเทศ เพราะในไทยหรือเอเชียเทคโนโลยียังพัฒนาไม่ถึง...” (พนักงานชายอายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การขาดแคลนนวัตกรรมของวัตถุดิบของอุตสาหกรรมสิ่งทอ

กลุ่มตัวอย่าง 14 คนจาก 28 คน ระบุถึงการขาดนวัตกรรมของวัตถุดิบในการผลิต หรือความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งทอใหม่ๆ เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมทางสิ่งทอไม่เพียงแต่อาศัยกระบวนการผลิตในกลางน้ำในการเพิ่มมูลค่าของสินค้า แต่การสร้างมูลค่าต้องอาศัยเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งประเทศไทยขาดแคลนและยังไม่เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันที่มีความต้องการมากขึ้น

“... การที่จะ Development ผ้าใหม่ๆ ส่วนหนึ่งที่ทำให้มันแตกต่าง และมีจุดแข็งด้วยตัวมันเองคือ ตัวเส้นด้ายและวัตถุดิบที่นำมาใช้ ถ้ามีนวัตกรรมมาเกี่ยวข้องกับมันการเพิ่มมูลค่าหรือราคาจะเพิ่มขึ้นด้วย...” (พนักงานหญิงอายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

“... การผลิตในอุตสาหกรรมฟอกย้อม เป็นกระบวนการผลิตที่ทำหน้าที่เปลี่ยนวัสดุสิ่งทอ คือ เส้นด้ายหรือผ้าดิบ โดยผ่านกระบวนการทางเคมีที่ปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของเส้นใยหรือผ้าโดยการ ใช้สารเคมีและสีย้อมพิมพ์ที่เหมาะสม นวัตกรรมส่วนหนึ่งที่ปรับเปลี่ยนผ้าให้มีลูกเล่นก็จะเป็น กระบวนการต่างๆในการผลิตทั้ง Chemical และ Physical ...” (พนักงานหญิงอายุ 31-40ปี ของโรงงาน อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

“...ลูกค้าในปัจจุบันมีความต้องการที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และเราไม่สามารถควบคุม ความต้องการของลูกค้าได้เลย ก็ในแต่ละประเภทมีเอกลักษณ์และความต้องการเฉพาะตัว และแบรนด์ เสื้อผ้าก็พากันเน้นเรื่องนวัตกรรมเป็นอย่างมาก R&D ของแต่ละโรงงานมี โอกาสได้ทำงานด้าน Development กับลูกค้าโดยตรงถ้าโรงงานมีนวัตกรรมใหม่ๆที่ล้ำหน้าและตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าก็จะสามารถเพิ่มจุดแข็งได้ และ Innovation เรียกได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่เราเน้นย้ำและเป็น ปัจจัยหนึ่งในการประเมินผลงานโรงงาน...” (พนักงานหญิงอายุ 41-50ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่ง หนึ่ง)

ความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ

กลุ่มตัวอย่าง 13 คนจาก 28 คน เห็นว่าความสามารถของผู้ประกอบการ ในการบริหาร ต้นทุนสินค้า การบริการ และการผลิตที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“...รูปแบบการผลิตหรือกลยุทธ์การผลิตสินค้าและบริการของโรงงานในไทยเป็น แบบ OEM และแต่ละประเทศทั่วโลกมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง ทั้งความรวดเร็วในการผลิต คุณภาพ ของสินค้า ราคา และการบริการลูกค้า กระบวนการทั้งหมดจะต้องสอดคล้องกันเป็นระบบซึ่งผู้บริหาร เป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน ถึงแม้ว่าทั้งเราและเขาต่างรับรู้ถึงสถานะที่แข่งขันกันรุนแรง แต่ถ้านโยบายของโรงงานไม่ตอบสนอง เราจะพัฒนาเต็มที่ได้อย่างไร ผู้บริหารต้องทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากร จัดการองค์กรตัวเองให้อยู่รอดได้...” (พนักงานหญิงอายุ 41-50ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

ขาดการสนับสนุนและส่งเสริมจากภาครัฐในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ

กลุ่มตัวอย่าง 13 คนจาก 28 คน มองว่าการผลิตสิ่งทอของไทยยังขาดการสนับสนุนจาก ภาครัฐ

“...กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาและพัฒนาน้อยที่สุดบางประเทศก็ทะยานขึ้นมาเป็นผู้ส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มรายสำคัญในเศรษฐกิจโลก ในขณะที่ผู้ผลิตหลายประเทศต้องสูญเสียตลาดของตนไปและในบางรายมีผลทำให้อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มภายในประเทศไทยแทบจะล่มสลายต่างจากเมื่อหลายสิบปีก่อน ปัจจัยหนึ่งเป็นเรื่องของการดึงคุณนักลงทุน นโยบายแรงงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายภาครัฐ...” (พนักงานหญิงอายุ 31-40 ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

“... โรงงานไม่ค่อยมีการทำวิจัยผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานภาครัฐเลย ส่วนหนึ่งเพราะการพัฒนาสินค้าของแบรนด์เสื้อผ้ามีเรื่องของการรักษาความลับ แต่ละโรงงานจะมีหลายแบรนด์หลายลูกค้ำที่ต้องผลิตซึ่งมีความต้องการแตกต่างกัน และต้องอาศัยความรวดเร็ว...” (พนักงานหญิงอายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การจัดสรรทรัพยากรและพลังงานในการผลิต

กลุ่มตัวอย่างบางส่วนได้ระบุถึงการจัดสรรพลังงานในการผลิต โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็นด้วยกัน คือ การจัดสรรพลังงานน้ำและการจัดสรรพลังงานที่ใช้ในการผลิต ดังนี้

1.การจัดสรรพลังงานในการผลิต

กลุ่มตัวอย่าง 12 คนจาก 28 คน เห็นว่าพลังงานที่ใช้ในการผลิตสิ่งทอกลางน้ำต้องใช้พลังงานสูงซึ่งส่งผลต่อต้นทุนสินค้า

“... การผลิตเครื่องจักรบางเครื่องต้องเปิดตลอด 24 ชั่วโมง การผลิตมีการผลิตแบบต่อเนื่องและบางกระบวนการไม่ว่าจะเป็นการรีดการย้อมใช้อุณหภูมิสูง ต้นทุนส่วนนี้ย้อมสูงไปด้วยและโรงงานต้องมีการจัดเตรียมพลังงานสำรองในการผลิต...” (พนักงานหญิงอายุ 41-50ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

2.การจัดสรรทรัพยากรน้ำในการผลิต

กลุ่มตัวอย่าง 12 คนจาก 28 คน เห็นว่าคุณภาพของน้ำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลิต คุณภาพของประเทศไทยในการบางครั้งมีน้ำทะเลหนุนสูงซึ่งส่งผลต่อคุณภาพในการผลิตสินค้า

“...การฟอก พิมพ์ ย้อม กระบวนการเหล่านี้เราใช้น้ำเป็นหลักและโรงงานไม่สามารถใช้น้ำประปาได้ บางโรงงานต้องเจาะน้ำบาดาล และบางโรงงานต้องซื้อน้ำในการผลิตเพราะบางช่วงที่น้ำ

ทะเลหนุนสูง คุณภาพของน้ำไม่ได้ ค่าน้ำกระด้าง หรือการมีโลหะหนักปนเปื้อนจะส่งผลต่อการผลิต ...” (พนักงานหญิงอายุ 31-40 ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

นโยบายการแข่งขันทางการค้าของประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่าง 11 คนจาก 28 คน เห็นว่าความสามารถเชิงการแข่งขันการผลิตในไทยมีข้อได้เปรียบน้อยกว่าประเทศคู่แข่ง อันเนื่องมาจาก โครงสร้างทางด้านภาษี และค่าแรง

“...การขึ้นค่าแรงพื้นฐาน นโยบายค่าแรงงานขั้นต่ำ รวมทั้งการปรับเงินเดือนปริญญาตรีเป็นตัวเร่งผลักดันให้อุตสาหกรรมสิ่งทอย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น โรงงานบางแห่งต้องออกไปลงทุนในต่างประเทศที่ค่าแรงถูกกว่า และต้องเพิ่มฐานการลงทุนไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งความท้าทายของนโยบายจากภาครัฐ การค้าเสรี โดยเมืองไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันมากขึ้นจากการเคลื่อนย้ายเสรีสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุนและแรงงาน และกำแพงภาษี ปัจจุบันนี่ดึงดูดนักลงทุนทั้งหมด...” (พนักงานหญิงอายุ 41-50 ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

การสื่อสารในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 10 คนจาก 28 คน เห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัญหาที่สำคัญ เนื่องจากระบบโรงงานผลิตมีการแบ่งส่วนการผลิตและขาดการเชื่อมต่อข้อมูลกัน ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาตั้งแต่ระยะเริ่มต้นได้

“... ในการผลิต ขาดการเชื่อมต่อจุดต่อจุด ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บางแผนกเจอปัญหาแต่ไม่แก้ไขและไม่แจ้งเตือน ส่งผลให้การส่งมอบล่าช้า...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

“... องค์กรเรามีแต่คนอายุมาก เวลาทำผิดพลาดไม่มีการบอกความผิดพลาดให้คนอื่นรู้ พอปัญหาเกิดถึงจะเริ่มแก้กัน...” (พนักงานหญิงอายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

สภาพคล่องทางการเงินของผู้ประกอบการ

กลุ่มตัวอย่าง 1 คนจาก 28 คนเห็นว่าการมีสภาพคล่องทางการเงินเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะสามารถขยายกิจการ เพิ่มหน่วยการลงทุน การเพิ่มศักยภาพในการผลิตได้

“... สภาพคล่องทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญ เพราะปัจจุบันโรงงานสิ่งทอเป็นรูปแบบปลาใหญ่กินปลาเล็ก ใครมีความสามารถมากกว่าก็จะมีโอกาสในการผลิตมากขึ้น...” (พนักงานหญิง อายุ 41-50ปี ของแบรนด์เสื้อผ้าแห่งหนึ่ง)

4.3.2 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอ

กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาในการกระบวนการผลิตสิ่งทอ ดังนี้

การใช้เทคโนโลยีในการคัดเลือกวัตถุดิบในการผลิต

กลุ่มตัวอย่าง 18 คนจาก 28 คน เสนอว่าโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอควรหาซัพพลายเออร์ต้นน้ำที่มีความสามารถในการผลิตและคุณภาพสูง มีการใช้เทคโนโลยีในการคัดเลือกวัตถุดิบในการผลิตที่ดีกว่านี้

“... โรงงานไม่มีโอกาสในการ Rejected raw material ได้เลยเพราะถ้าไม่รับก็ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ วิธีที่ดีที่สุดคือ ต้องหาวิธีใช้มันไปให้เกิดประโยชน์สูงสุด...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

“... แบรินต์ให้โรงงานจัดการเรื่องการจัดซื้อพวกวัตถุดิบเอง ไม่มีการกำหนดยี่ห้อของเส้นด้ายในการสั่งซื้อ...” (พนักงานหญิง อายุ 41-50ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 14 คนจาก 28 คน เสนอว่าอยากให้มีการเพิ่มความสามารถของพนักงานให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร เทคโนโลยีการผลิต มาตรฐานของสิ่งทอ รวมถึงนวัตกรรมสิ่งทอใหม่ๆ

“... โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยขาดแรงงานที่มีคุณภาพและมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการสิ่งทอจริงๆ ส่วนหนึ่งน่าจะเป็นเพราะการทำงานในอุตสาหกรรมนี้ไม่ได้เป็นที่นิยมเหมือนหลายสิบปีก่อน แต่การผลิตส่วนใหญ่ยังต้องใช้คนเป็นหลักในหลายๆกระบวนการในการผลิต...” (พนักงานชายอายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การใช้เทคโนโลยีแบบอัตโนมัติในการผลิต

กลุ่มตัวอย่าง 12 คนจาก 28 คนเสนอแนะว่า โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอกลางน้ำของไทย ควรลงทุนกับเทคโนโลยีแบบอัตโนมัติในการผลิต เพื่อช่วยลดความผิดพลาดและของเสียในการผลิต

กลุ่มตัวอย่าง 7 คนจาก 28 คน เสนอว่าควรมีโปรแกรมต่างๆ ในกระบวนการทำงาน เช่น โปรแกรมที่ตรวจสอบความผิดพลาดในการทำงานของคน, การใช้โปรแกรมในการจำลองสินค้าแบบ 3 มิติ การวิเคราะห์ข้อมูลหรือแม้กระทั่ง Big data เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในอนาคต

“... ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการผลิตสิ่งทอเช่น AI...” (พนักงานหญิง อายุ 51-60 ปี ของ โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การเพิ่มมูลค่าเพิ่มของสินค้าด้วยนวัตกรรม

กลุ่มตัวอย่าง 11 คนจาก 28 คน เสนอว่าควรเพิ่มมูลค่าด้วยนวัตกรรมของสินค้าที่ผลิต เพื่อสร้างจุดแข็งของสินค้าและดึงดูดลูกค้า

“...ลูกค้าในปัจจุบันมีความต้องการที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และเราไม่สามารถควบคุมความต้องการของลูกค้าได้เลย ก็ในแต่ละประเภทมีเอกลักษณ์และความต้องการเฉพาะตัว และแบรนด์เสื้อผ้าก็พากันเน้นเรื่องนวัตกรรมเป็นอย่างมาก R&D ของแต่ละโรงงานมีโอกาสดำเนินงานด้าน Development กับลูกค้าโดยตรงถ้าโรงงานมีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ล้ำหน้าและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าก็จะสามารถเพิ่มจุดแข็งได้ และ Innovation เรียกได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่เราเน้นย้ำและเป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินผลงานโรงงาน...” (พนักงานหญิงอายุ 41-50 ปี ของแบรนด์เสื้อผ้าแห่งหนึ่ง)

การปรับกลยุทธ์และนโยบายในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

กลุ่มตัวอย่าง 5 คนจาก 28 คน เสนอว่าผู้บริหารควรมีการปรับกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร รวมถึงนโยบายการผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้า

“...รูปแบบการผลิตหรือกลยุทธ์การผลิตสินค้าและการบริการของโรงงานในไทยเป็นแบบ OEM และแต่ละประเทศทั่วโลกมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง ทั้งความเร็วในการผลิต คุณภาพของสินค้า ราคา และการบริการลูกค้า กระบวนการทั้งหมดจะต้องสอดคล้องกันเป็นระบบซึ่งผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน ถึงแม้ว่าทั้งเราและเขาต่างรับรู้ถึงสถานะที่แข่งขันกันรุนแรง แต่ถ้า

นโยบายของโรงงานไม่ตอบสนอง เราจะพัฒนาเต็มที่ได้อย่างไร ผู้บริหารต้องทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรจัดการองค์กรตัวเองให้อยู่รอดได้...” (พนักงานหญิงอายุ 41-50ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

“.... ถ้าหากแบรนด์เสื้อผ้ากีฬามีส่วนร่วมผลักดันการเปลี่ยนแปลงการบริหารโรงงานจะช่วยให้การทำงานสอดคล้องประสานกันมากขึ้น...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

4.4 การศึกษาวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์กีฬาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

ปัจจุบันการประเมินประสิทธิภาพการผลิตของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬามีหลากหลายมิติซึ่งทำให้โรงงานอุตสาหกรรมต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และการประเมินผลงานและการจัดการโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันคุณภาพโรงงานผลิตสิ่งทอของไทย อาทิเช่น นวัตกรรมในการสร้างวัสดุสิ่งทอ, เทคโนโลยีการผลิต, ราคา, คุณภาพของสินค้า, ความยั่งยืน, ความโปร่งใส, ระยะเวลาในการผลิต การส่งมอบสินค้า นอกจากนี้ยังมีการกำหนดขอบเขตของกระบวนการผลิตและรวมถึงข้อจำกัด ทางเคมีเกี่ยวกับสูตรที่ใช้ในการผลิตสิ่งทอ, หนัง, ยาง, โฟมและกาวเป็นต้น อีกด้วย

การประเมินผลงานของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาทำให้อุตสาหกรรมสิ่งทอมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มตัวอย่าง 20 คนจาก 28 คน เห็นว่าการที่แบรนด์เสื้อผ้ากีฬามีการประเมินในหลายมิติทำให้โรงงานอุตสาหกรรมในไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากเดิมและในทุกๆปีโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยจะต้องมีการรักษาผลงานและเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อแข่งขันในตลาดการผลิตสิ่งทอกลางน้ำกับคู่แข่งได้

“.... การทำงานของแต่ละแบรนด์มีการกำหนดกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสารเคมีที่อันตราย กฎหมายแรงงาน แรงงานเด็ก สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน หรือแม้กระทั่งสิ่งแวดล้อม ซึ่งสิ่งเหล่านี้มันเป็นเรื่องที่ลูกค้าต้องการเห็น และเรื่องสิ่งแวดล้อมเองไม่ว่าจะเป็น การปล่อยน้ำเสีย การปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ต้องมีการลงทุนเพื่อให้มัน

เกิดประสิทธิภาพและวัดผลได้ ตามเป้าหมายที่เราตั้งไว้...” (พนักงานชาย อายุ 51-60ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การประเมินผลงานของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาไม่สามารถบ่งบอกถึงความสามารถที่แท้จริงของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอได้

กลุ่มตัวอย่าง 4 คนจาก 28 คน มองว่าถึงแม้จะมีการประเมินประสิทธิภาพผลงานในหลายมิติแต่บางหัวข้อมีการประเมินแบบอาศัยนามธรรมอยู่ ทำให้ไม่สามารถบ่งบอกถึงความสามารถที่แท้จริงของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอได้

“... บางหัวข้อที่ประเมินมีการให้ตั้ง criteria ที่ไม่ใช่ตัวเองผู้ประเมินอาจจะประเมินจากความรู้สึกทำให้ไม่ครอบคลุมถึงผลงานทั้งหมด...” (พนักงานหญิง อายุ 41-50ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

4.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการดำเนินงานในปัจจุบันของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬากับซัพพลายเออร์

4.5.1 ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานในปัจจุบันของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬากับซัพพลายเออร์

แบ่งออกเป็นสองกลุ่มด้วยกันคือ

กลุ่มที่ 1 : บุคลากรของบริษัทซัพพลายเออร์ (18 คน)

ไม่พบปัญหาในการดำเนินงานกับแบรนด์เสื้อผ้ากีฬา

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (10 คนจาก 18 คน) เห็นว่าไม่มีปัญหาในการดำเนินงานกับแบรนด์เสื้อผ้ากีฬา

“... จากการทำงานร่วมกับแบรนด์เสื้อผ้ากีฬา แนวทางการดำเนินงานกับซัพพลายเออร์ราบรื่นดี...” (พนักงานหญิง อายุ 41-50ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การบริหารจัดการซัพพลายเออร์เรื่องการพยากรณ์การผลิต

กลุ่มตัวอย่าง 7 คนจาก 18 คน เห็นว่าการแบรนด์เสื้อผ้ามีส่วนการบริหารจัดการซัพพลายเออร์ทำให้เรื่องการผลิต การผลิต ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมขาดอำนาจในการต่อรองราคา อีกทั้งการวางแผนการผลิตต้องอาศัยข้อมูลหรือจะการบริหารจัดการจากแบรนด์เสื้อผ้าก็เป็นหลัก

“... โดยปกติแล้วการทำงานของแต่ละแบรนด์จะมอบหมายให้โรงงานจะยึดการผลิตตาม forecast เป็นหลัก ที่เราให้แบรนด์มีอำนาจในการจัดการในส่วนนี้ส่งผลเรื่องราคา ทำให้ขาดอำนาจการต่อรองเพราะไม่สามารถคาดการณ์ผลิตหรือปริมาณที่จะสั่งซื้อได้เอง...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40 ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การขาดการบริหารจัดการซัพพลายเออร์เรื่องการควบคุมวัตถุดิบในการผลิต

กลุ่มตัวอย่าง 1 คนจาก 18 คน แบรนด์เสื้อผ้าก็มีการควบคุมอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอในส่วนของปลายน้ำและกลางน้ำ แต่ทำไมไม่ควบคุมโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอต้นน้ำ ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมต้องมาควบคุมเองและเกิดปัญหาในการผลิต

“... โรงงานมีปัญหาเรื่องการควบคุมวัตถุดิบ เพราะราคาเส้นด้ายต่างๆพวกนี้ขึ้นอยู่กับราคาน้ำมันด้วย ดังนั้นจึงไม่ค่อยเปลี่ยนบริษัทในการซื้อเพราะส่งผลกระทบต่อสินค้าคงคลังและผูกขาดกับบางบริษัท เพราะต้องการปริมาณที่มากพอในการผลิตต่อเดือนที่มีปริมาณหลายตัน การตรวจสอบบางอย่างยังคงสุ่มตรวจและบางกระบวนการก็จะหาสาเหตุว่าเป็นที่วัตถุดิบ ปรากฏว่าสินค้าก็ถูกผลิตมาแล้ว...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40 ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

กลุ่มที่ 2: พนักงานในบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬา (10 คน)

การสื่อสารภายในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (9 คนจาก 10 คน) มองว่าการสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญของจากกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร เพราะล้วนต้องอาศัยการสื่อสาร ทั้งการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร การสอนงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงเพื่อการควบคุมกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

“... ด้วยโครงสร้างของโรงงานที่มีความซับซ้อน การสื่อสารในทีมก็ไม่ทั่วถึง บางคนรู้ บางคนไม่รู้ และไม่แชร์ข้อมูล ขาดการ connect ซึ่งกันและกันดังนั้นเวลาที่แบรนด์จะสื่อสารตอนนี้จะ

เน้นย้ำ เรื่องของการมีส่วนร่วมของทีมที่ผลิตให้เรา เราจะเชื่อมประสานประโยชน์ระหว่างหมู่คณะ ไม่ใช่ทุกคนจะรู้ทุกเรื่องแบบที่เราคิด...” (พนักงานหญิง อายุ 41-50ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 7 คนจาก 10 คนเห็นว่าโครงสร้างขององค์กรมีผลต่อการดำเนินงาน ปัจจุบันโครงสร้างขององค์กรมีลักษณะซับซ้อนทำให้มีผลต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ

“... แต่ละแบรนด์ใช้คนเยอะมาก โครงสร้างของโรงงานจะถูกแบ่งตามแบรนด์ผู้ผลิตสินค้า หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วย บางหน่วยมีส่วนกลาง บางหน่วยไม่มีส่วนกลาง และทับซ้อนกัน เพราะว่าโครงสร้างอยู่มานาน และในโรงงานเองก็ไม่ค่อยมีการปรับผังองค์กร คนส่วนใหญ่จึงมีอายุงานที่นานมากและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน...” (พนักงานชายอายุ 31-40ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

นโยบายผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน

กลุ่มตัวอย่าง 6 คนจาก 10 คนเห็นว่านโยบายผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน

“... ผู้บริหารควรหาวิธีการดำเนินแบบใหม่ สร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก...” (พนักงานหญิงอายุ 51-60 ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

ความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง 6 คนจาก 10 คนมองว่าโรงงานอุตสาหกรรมของไทยขาดความโปร่งใส

“... ทุกคนต่างก็ต้องรักษาผลประโยชน์ของตัวเองทั้งนั้น ไม่มีใครพูดความจริงเสมอไป ถ้าจับไม่ได้ งานก็จะหลุด โรงงานเองก็ต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตัวเอง...” (พนักงานหญิงอายุ 51-60 ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

การขาดแนวความคิดเรื่องจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ

กลุ่มตัวอย่าง 4 คนจาก 10 คนเห็นว่าโรงงานอุตสาหกรรมของไทยขาด ownership mindset ในการดำเนินงาน

“... การที่จะพัฒนาคุณภาพของโรงงาน อาจจะต้องเริ่มจาก ownership mindset ก่อนพนักงานของแต่ละโรงงานทำงานไม่เหมือนกัน บางครั้งโจทย์เดียวกันให้ไปเหมือนกันทุกโรงงานแต่ได้กลับมาไม่เหมือนกัน หรือการทำงานเองก็ตาม แบนด์ไม่สามารถบังคับหรือสั่งให้ทำตามคำบอกได้ มันคือการ

ทำธุรกิจโรงงานเองก็จะต้องสร้างจุดยืน พนักงานเองก็ต้องกลับมามองงานที่ตัวเองทำและทำงานให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ...” (พนักงานหญิงอายุ 41-50ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

4.5.2 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการดำเนินงานในปัจจุบันของแบรนด์เสื้อผ้ากับซัพพลายเออร์

กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาการดำเนินงานในปัจจุบันของแบรนด์เสื้อผ้ากับซัพพลายเออร์ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 : บุคลากรของบริษัทซัพพลายเออร์ (18 คน)

กลุ่มที่ 2: พนักงานในบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬา (10 คน)

โดยทั้งสองกลุ่มให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาการดำเนินงานในปัจจุบันของแบรนด์เสื้อผ้ากับซัพพลายเออร์ที่เหมือนกันคือการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการดำเนินงาน

การใช้เทคโนโลยีในการกระบวนการดำเนินงาน

กลุ่มตัวอย่าง 17 คนจาก 28 คน มองว่าการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าหากโรงงานอุตสาหกรรมและแบรนด์เสื้อผ้ากีฬามีระบบที่ใช้ร่วมกันจะสามารถลดปัญหาในการดำเนินงานได้ และโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอต้องมีการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้นในการผลิตและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว

“... คงปรับกันหลายอย่างและปรับอยู่ตลอดเวลา เพราะแบรนด์เสื้อผ้ากีฬามีการเปลี่ยนแปลงความต้องการอย่างรวดเร็ว บางอย่างในอดีตสามารถทำได้ ปัจจุบันทำไม่ได้ วิธีการดำเนินงานและความคาดหวังก็เพิ่มสูงขึ้น...” (พนักงานชาย อายุ 51-60ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

“... เราพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา กว่าจะมีวันนี้ไม่ใช่ง่าย เราผ่านความยากลำบากมากมาย ตอนนี้เราก็มีการพัฒนาระบบเรื่องสีของเรา มีการสร้างโปรแกรมขึ้นมาใหม่ เพื่อหวังว่ามันช่วยให้ทั้งแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาและโรงงานทำงานได้ราบรื่นขึ้น...” (พนักงานชายอายุ 51-60ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

“... ยุคนี้ต้องเก่งเรื่องเทคโนโลยี เอานวัตกรรมมาใช้ ทั้งวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินความเสี่ยง พยากรณ์การผลิตให้รวดเร็ว...” (พนักงานหญิงอายุ 31-40 ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

การเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กลุ่มตัวอย่าง 16 คนจาก 28 คน เห็นว่าการสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในอนาคตธุรกิจสิ่งทออาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการใหม่ๆของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

“... ความต้องการของแบรนด์เสื้อผ้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 1 ปีมี 4 seasons ทำให้การพัฒนาสินค้าและการผลิตต้องเร็วตามไปด้วย นอกจากนี้ความต้องการของแบรนด์ก็เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ความต้องการอย่างบางปีที่ไม่ได้กำหนด ปีนี้อาจจะกำหนดทำให้การผลิตต้องมีคุณภาพมากขึ้น และLead time ต้องสั้นลง...” (พนักงานชาย อายุ 41-50ปี ของ โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การเพิ่มมาตรการในการควบคุมวัตถุดิบของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬา

กลุ่มตัวอย่าง 9 คนจาก 28 คน ต้องการให้แบรนด์เสื้อผ้าเพิ่มมาตรการในการควบคุมวัตถุดิบเพื่อลดปัญหาในการดำเนินงาน เพราะคุณภาพของวัตถุดิบเป็นส่วนที่สร้างปัญหามากที่สุดในการดำเนินงาน

“... โรงงานมีปัญหาเรื่องการควบคุมวัตถุดิบ เพราะราคาเส้นด้ายต่างๆพวกนี้ขึ้นอยู่กับราคาน้ำมันด้าย ไม่ค่อยเปลี่ยนเจ้าในการซื้อเพราะส่งผลกระทบต่อสินค้าคงคลัง การตรวจสอบบางอย่างยังคงสุ่มตรวจบางกระบวนการกว่าจะหาสาเหตุว่าเป็นที่วัตถุดิบสินค้าก็ถูกผลิตมาแล้ว...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40ปี ของ โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การปรับโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 6 คนจาก 28 คน เห็นว่า ถ้าหากต้องเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานต้องเริ่มที่โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมในองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรและรูปแบบการทำงานได้

“... วัฒนธรรมองค์กรสำคัญมาก ถ้ามันเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานก็จะเปลี่ยน...” (พนักงานหญิงอายุ 31-40ปี ของ โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การเพิ่มกระบวนการตรวจสอบการผิดพลาดจากทำงานของคน

กลุ่มตัวอย่าง 4 คนจาก 28 คน เห็นว่าปัญหาส่วนหนึ่งในความผิดพลาดของการของคน โรงงานอุตสาหกรรมควรใช้เทคโนโลยีที่สามารถตรวจสอบ หรือลดความผิดพลาดในการทำงานให้มากขึ้น

“... การผลิตสิ่งทอในไทย โรงงานต้องแก้ปัญหการผลิตเดิมๆให้ได้ เพื่อให้คุณภาพการผลิตมันดีขึ้น ลดปริมาณ Defect หรือ error ของการผลิตและต้องอาศัยเทคโนโลยีเพื่อความสามารถและความรวดเร็วในการผลิต...” (พนักงานหญิง อายุ 41-50ปี ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาแห่งหนึ่ง)

การจัดอบรมความรู้ และเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร

กลุ่มตัวอย่าง 3 คนจาก 28 คน เห็นว่าต้องเพิ่มความสามารถของแรงงานในทุกระดับชั้น จัดฝึกอบรม เพิ่มความรู้และความสามารถในการทำงาน มีการแสดงความคิดเห็นว่าภายในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอต้องมีการส่งเสริมให้องค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ส่งเสริมศักยภาพและความสามารถของแรงงานอยู่ตลอดเวลา

“... เทคโนโลยีการผลิตเรามีมากพอแล้ว เราไม่ได้ขาด แต่สิ่งที่ขาดคือคนงานที่มีทักษะ คนงานมีการ turn over สูงเพราะการข้อมผ้า การผลิตผ้าต้องใช้ความร้อนสูงในการทำงาน สภาพแวดล้อมก็ไม่น่าทำ ทั้งความร้อนและเคมี พอรับคนมาใหม่ต้องสอนกันใหม่ พอเป็นแล้วก็ลาออกไป...” (พนักงานชาย อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

ปัญหาสิ่งแวดล้อมในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอ

กลุ่มตัวอย่าง 2 คนจาก 28 คน เห็นว่าการทำธุรกิจสิ่งทอกลางน้ำนั้น มีหลายกระบวนการผลิตที่เป็นพิษ เช่นการข้อมผ้า การใช้พลังงานสูงหากมีการปรับกระบวนการให้ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมมากขึ้นจะเป็นจุดแข็งในการดำเนินงาน

“... มันมีเทรนด์ที่เกี่ยวกับการบริโภครีไซเคิลเสื้อผ้าที่มีวิธีการผลิตที่ทำลายสิ่งแวดล้อมมาก และเสื้อผ้าก็ย่อยสลายยาก มนุษย์บริโภคเสื้อผ้าเป็นปัจจัยฟุ่มเฟือย ถ้ากระแสนี้แพร่หลายมากขึ้นการผลิตต้องหาวิธีการต่างๆในการผลิตที่รักษ์โลก การผลิตไม่เป็นพิษและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม...” (พนักงานชาย อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)

การจัดตั้งกลุ่มหรือกิจกรรมของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

กลุ่มตัวอย่าง 1 คนจาก 28 คนต้องการให้แบรนด์เสื้อผ้ามีการจัดกิจกรรมให้เหล่าโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอในไทยมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

“.... กลุ่มโรงงานที่ผลิตสินค้าด้วยกันควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน แשר best practice ซึ่งกันและกันในเมืองไทยแต่ปัจจุบันการทำธุรกิจเป็นแบบตัวใครตัวมัน แบรินด์เสื้อผ้ากีฬาควรมีส่วนในการส่งเสริมกิจกรรมนี้ให้เกิดขึ้นในเมืองไทย...” (พนักงานหญิง อายุ 31-40ปี ของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งหนึ่ง)



บทที่ 5

การอภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในบทที่ 4 เรื่องการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในปัจจุบัน และเพื่อศึกษาวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์กีฬาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ โดยจะอภิปรายผลการวิจัยพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะดังนี้

- 5.1 การอภิปรายผลการวิจัย
- 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร
- 5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

5.1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬา

จากการวิจัยพบว่าปัจจุบันวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในปัจจุบันมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตค่อนข้างมาก จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 28 คน พบว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาสามารถทำได้โดยหลายหลายวิธี ได้แก่ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี, Material innovation, ความรวดเร็วในการผลิต, กระบวนการจัดการในการผลิต, การควบคุมต้นทุนในการผลิต รวมไปถึงนโยบายและวิธีการดำเนินของโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

ผลการวิจัยพบว่าวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตที่กลุ่มตัวอย่างเห็นตรงกันมากที่สุด คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตแบบอาศัยแบบบริหารจัดการด้านการผลิตแบบลีน เพื่อมุ่งกำจัดกิจกรรมที่ไร้ประโยชน์ และส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงธุรกิจ การใช้เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อควบคุมให้การผลิตมีมาตรฐาน เพิ่มผลผลิต และลดของเสียในกระบวนการผลิต

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนอ (proposition) ที่ 1 ที่เสนอว่ากลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬา สามารถปรับปรุงการผลิตให้มีประสิทธิภาพได้จากการนำแนวคิดลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยระบบการผลิตแบบลีน เป็นการมุ่งเน้นกำจัดความสูญเปล่าจาก กระบวนการในการผลิตหรือบริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดหรือความต้องการของลูกค้าอย่างสูงสุด หากองค์กรขาดการนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้การผลิต อาจทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขันที่เพียงพอ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ นิวัฒน์ เดชอำไพ และกาญจนา เศรษฐนันท์ (2557) ที่พบว่า การนำเครื่องมือลีนมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต สามารถกำจัดความสูญเปล่าหรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ในอุตสาหกรรมการผลิตชุดชั้นในสตรีได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลักษณ์ ฤกษ์เกษมและ ชนิภา นิवासานนท์ (2562) ที่ว่า การประยุกต์ใช้หลักการผลิตแบบลีนและทฤษฎีของการศึกษาการทำงาน สามารถลดระยะเวลาการผลิตลดลงได้และสามารถลดระยะทางระหว่างการผลิตลง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดหลักของการผลิตแบบลีน (Lean Thinking) คือ การใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด โดยการพยายามลดของเสียรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์และมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการอยู่รอดและเติบโตของบริษัทต่อไป

กระบวนการจัดการและวางแผนในการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการจัดการในการผลิตเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ปัจจุบันแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมของไทยมีระบบในการควบคุม, ประเมินผลการจัดการการผลิต การคำนวณรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่แตกต่างกัน และโรงงาน

อุตสาหกรรมสิ่งทอกลางน้ำนั้น บางกระบวนการผลิตยังจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะเป็นหลักในการทำงาน เช่น การตรวจสอบคุณภาพ และบางกระบวนการสามารถใช้เครื่องจักรระบบอัตโนมัติในการควบคุม เช่น การย้อมผ้า และกระบวนการตกแต่งสำเร็จ ปัจจุบันการผลิตสิ่งทอกลางน้ำของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมของไทย มีวิธีการใช้วิธีการควบคุมการผลิตจากส่วนกลางมีการเขียนโปรแกรมควบคุมการผลิตของแต่ละโรงงานที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ระบบการผลิตมีการใช้ฐานข้อมูลเดียวกันในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการกระบวนการ โดยระบบจะมีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต และผลิตผลรายวันรวมไปถึงการสอบกลับความผิดพลาด อันเนื่องมาจากสายการผลิตนั้นๆอีกด้วย ทำให้ข้อมูลในการจัดการการผลิตสอดคล้องกับระบบลีนที่โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สามารถลดของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ และมีส่วนสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการผลิตอีกด้วย และผลการวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนอ (proposition) ที่ 2 ที่กล่าวว่า กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬา สามารถปรับปรุงการผลิตให้มีประสิทธิภาพได้จากการนำแนวคิดในเรื่องของการจัดระบบ การวางแผนการผลิต มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อลดหาสาเหตุของการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลดการเกิดกิจกรรมที่ไม่เกิดคุณค่าในกระบวนการทำงาน และสอดคล้องตามข้อเสนอ (proposition) ที่ 3 ที่ว่ากลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬา สามารถปรับปรุงการผลิตให้ประสิทธิภาพการผลิตโดยการศึกษาวิธีการทำงาน work study การจัดทำระบบคุณภาพสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อใช้ในการควบคุมการผลิต เพิ่มคุณภาพและลดการเกิดของเสียในกระบวนการผลิต

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ รักศักดิ์ หิรัญญะสิริ(2550)ที่ว่า กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพต่ำส่วนใหญ่ จะเกิดจากปัญหาความไม่สมดุลของสายการผลิต ทำให้เกิดเวลาสูญเปล่าในการรอคอย วางงาน คอขวด และงานกองในสายการผลิต และยังพบว่าความไม่สมดุลของสายการผลิตเกิดจากการวางอัตรากำลังคนต่อขั้นตอนการผลิตไม่เหมาะสม และเกิดจากปัญหาประสิทธิภาพทักษะความชำนาญของพนักงานไม่เท่ากัน และการวางแผนผังเครื่องจักรที่ทำให้ระยะการเคลื่อนย้ายงานไกลไม่ต่อเนื่องการดำเนินงานการเพิ่มผลผลิต

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและกลยุทธ์ขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่าวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมมีส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการผลิตสิ่งทอกลางน้ำ เนื่องจากว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการพัฒนา, ปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร พัฒนาศักยภาพแรงงาน กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการผลิต ลักษณะและวิธีการดำเนิน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับขีดความสามารถของการผลิตสิ่งทอกลางน้ำของไทย ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมไม่มีผลงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของการบริหารและกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งผลต่อการยกระดับขีดความสามารถของการผลิตสิ่งทอ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของชลิลา ลิ่นจี่ และ เอกชัย มณีรัตน์ (2557) ที่พบว่าวิสัยทัศน์องค์กรด้านนโยบายธุรกิจและกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยรวม ด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียด้านบทบาทคณะกรรมการ ด้านการควบคุมและบริหารความเสี่ยง และด้านจริยธรรมทางธุรกิจ

5.1.2 ผลของการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต

การเพิ่มศักยภาพด้านกระบวนการผลิตและผลผลิต

ผลการวิจัยพบว่าการที่โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอมีการใช้รูปแบบการสินนั้น สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต, ลดของเสียในการผลิต สามารถทำให้โรงงานอุตสาหกรรมมีการคำนวณต้นทุนการผลิตและเพิ่มกิจกรรมในการผลิตบางอย่างที่ทำให้สามารถลดของเสียได้, สามารถควบคุมการผลิตได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้การผลิตสินค้าเมื่อลูกค้ามีความต้องการสินค้าเท่านั้น และผลิตในปริมาณที่ลูกค้าต้องการ ตามคำสั่ง (Made to Order) ไม่ใช่การผลิตเพื่อเก็บและรอการขาย (Made to Stock) ซึ่งมีการผลิตตามแผนการผลิตที่วางแผนจากยอดขายที่ได้จากการพยากรณ์ (Sale Forecast) อันจะนำไปสู่ความสูญเปล่าจากการรอคอย การมีสินค้าคงคลัง การเคลื่อนย้ายสินค้าที่ไม่จำเป็นเมื่อความต้องการจริงคลาดเคลื่อนไปจากค่าพยากรณ์ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างมาตรฐานการทำงาน (Work Standardization) ซึ่งจะช่วยลดกิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มออกไปได้ และทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน จึงเป็นการลดความผันแปรจากวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของสียาโน วัฒนพรพรหม (2556) ที่พบว่าการใช้ระบบการผลิต

แบบสิ้นในกระบวนการรับสินค้า สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการกระบวนการรับสินค้าต่อซัพพลายเออร์ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การกำจัดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มเพื่อให้การดำเนินงานมีแต่กิจกรรมที่ทำแล้วก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มผลลัพธ์ที่ตามคือกาปฏิบัติงานหรือการให้บริการที่รวดเร็วขึ้น รวมถึงทำการสร้างแผนภูมิสายธารคุณค่าสถานการณ์อนาคตของบริษัท

การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสิ่งทอในการผลิต

ผลของการวิจัยพบว่าสิ่งที่โรงงานสนับสนุนและให้ความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมสิ่งทอในการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตสิ่งทอเป็นการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร และการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญถึงแม้ว่าบางกระบวนการในการผลิตนั้นจะมีระบบเครื่องมืออัตโนมัติแต่เนื่องจากบางกระบวนการยังต้องใช้ทักษะและความชำนาญของแรงงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรกานต์ พวงไพบูลย์ และ แม้นวาด รัชนิกร ไกรลาส (2562) ที่กล่าวว่า การนำการจัดการเทคโนโลยีไปใช้ปฏิบัติในองค์กรจะช่วยให้ต้นทุนการผลิตลดลง ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น การจัดการเทคโนโลยีการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีการดำเนินงานการจัดการผลิตที่ประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผนการผลิต การปฏิบัติการผลิตและการควบคุมการผลิตที่ผ่านกระบวนการดำเนินงานการจัดการเทคโนโลยี การจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

5.1.3 การศึกษาวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

จากการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬากับโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอส่วนใหญ่มีการแนวทางการดำเนิน และกระบวนการทำงานที่ดี แต่ยังคงพบปัญหาบางประการที่โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอสามารถนำไปปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอ (Proposition) ที่ 4 ที่เสนอว่า ซัพพลายเออร์ที่ผลิตเสื้อผ้ากีฬาสามารถปรับปรุงการผลิตให้ประสิทธิภาพโดยการศึกษาวิธีการทำงาน วิเคราะห์ กระบวนการทำงานของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอเพื่อนำปรับปรุงการบริหารจัดการ การปฏิบัติของอุตสาหกรรมการผลิต โดย

ผลการวิจัยพบว่าโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานการบริหารกิจการได้ ดังนี้

การสื่อสารภายในองค์กร

ผลของการวิจัยพบว่าการสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะทุกกิจกรรมขององค์กรล้วนต้องอาศัยการสื่อสาร ทั้งการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร การสอนงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงเพื่อการควบคุมกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนอ (Proposition) ที่ 5 ที่เสนอว่า การขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นสาเหตุให้กระบวนการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ขาดการสอดประสาน ไม่เป็นหนึ่งเดียวและทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ จีราวรรณ ยัมปลัม (2561) ที่กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรนั้น ผู้บริหารองค์กรควรกำหนดเป็นนโยบาย ประกอบด้วยนโยบายด้านการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยจะเห็นว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กรที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันแล้วนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายแห่งความสำเร็จ

โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละองค์กร

ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างขององค์กรมีผลต่อการดำเนินงาน ปัจจุบันโครงสร้างขององค์กรของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอมีลักษณะซับซ้อนทำให้มีผลต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งผลของการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับในอดีตของ อลงกต สุขุมาลัย และ สมบูรณ์ ศิริสรหรือ (2560) ซึ่งกล่าวว่าลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เน้นการจัดสายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน ดังนั้นจึงควรมีแนวทางปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นของความสามารถในการจัดแบ่งภาคส่วนต่างๆ เน้นการจัดสายการบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดความร่วมมือของบุคลากร มีการปรับลดขั้นตอนความเป็นทางการจนเกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน

ใหม่ที่เหมาะสม หลีกเลี่ยง โครงสร้างองค์การที่มีลักษณะของการรวมอำนาจ และยึดหลักของการกระจายอำนาจในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน

นโยบายผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน

ผลการวิจัยพบว่านโยบายผู้บริหารในอุตสาหกรรมสิ่งทอมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งผลของการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับในอดีตของ อิทริชชี สิดำ (2553) ที่กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลไกต่างๆ ที่นำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติและการดำเนินงาน ไม่มีหน่วยงานใดที่จะดำเนินงานได้ โดยเอกภาพ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การนำนโยบายไปปฏิบัติก็เช่นเดียวกัน นโยบายจะไม่มี ทางประสบความสำเร็จได้เลยหากหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับกลไกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทำให้ การปฏิบัติหน้าที่ได้รับความช่วยเหลือ ในลักษณะที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ส่งผลให้นโยบายประสบความสำเร็จ

ความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่าโรงงานอุตสาหกรรมของไทยขาดความโปร่งใสในการดำเนินงานร่วมกับแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาและปัจจัยดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Nordin, Takim และ Nawaw (2012) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบความโปร่งใสในพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมและพบว่า การทุจริตได้แทรกซึมเข้าไปในภาคส่วนต่างๆ และกลวิธีที่ใช้ลดปัญหาการทุจริตคือ การใช้กลุ่มคนกลุ่มเล็กเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อปรับปรุงระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนกำจัดที่มาของการทุจริต พฤติกรรมมนุษย์ในการตระหนักและเห็นถึงข้อเสียของการทุจริตและประพฤตินิชอบ จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการต่อสู้กับการทุจริต

การขาดแนวความคิดเรื่องจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ

ผลการวิจัยพบว่าโรงงานอุตสาหกรรมของไทยขาดความแนวความคิดเรื่องจิตสำนึกความเป็นเจ้าของในการดำเนินงานซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมไม่มีผลงานวิจัยใดที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวความคิดเรื่องจิตสำนึกความเป็นเจ้าของที่ส่งผลการประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่สามารถเทียบเคียงกับงานวิจัยในอดีตของ Steers และ Porter (1977) ที่กล่าวว่าทัศนคติเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยแสดงออกมา

ในรูปแบบของความเชื่อมั่นความเคารพและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร สมาชิกจะมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ และพยายามสร้างคุณค่าให้กับตนเอง เพื่อนร่วมงาน รวมถึงสร้างคุณค่าและภาพลักษณ์อันดีให้กับองค์กรและปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ปัญหาในการผลิต รวมทั้งวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์กีฬาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยในปัจจุบัน เพื่อเป็นแนวทางในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในการเพิ่มให้มีศักยภาพมากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการคัดเลือกวัตถุดิบในการผลิต

การให้ความสำคัญและส่งเสริมให้โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอควรรหาซัพพลายเออร์ต้นน้ำที่มีความสามารถในการผลิตและคุณภาพสูง มีการใช้เทคโนโลยีในการคัดเลือกวัตถุดิบในการผลิตที่มีคุณภาพ เพื่อส่งมอบวัตถุดิบที่ดีในการผลิต ลดของเสียในกระบวนการผลิต รวมทั้งลดกิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าในการผลิตอีกด้วย แบรินต์เสื้อผ้ากีฬาควรเพิ่มมาตรการหรือมีนโยบายในการควบคุมวัตถุดิบเพื่อลดปัญหาในการดำเนินงาน มาตรฐานการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนการใช้งาน

การส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

การส่งเสริมและการเพิ่มความสามารถของพนักงานให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเทคโนโลยีการผลิต มาตรฐานของสิ่งทอ รวมถึงนวัตกรรมสิ่งทอใหม่ๆ ควรมีการส่งเสริมศักยภาพแรงงานให้เป็นแรงงานที่มีความชำนาญและมีทักษะสูง ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดทักษะต่างๆในการทำงาน

การใช้เทคโนโลยีแบบอัตโนมัติในการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอกลางน้ำของไทยควรลงทุนกับเทคโนโลยีแบบอัตโนมัติในการผลิต เพื่อช่วยลดความผิดพลาดและของเสียในการผลิต เพื่อการประหยัดการใช้แรงงานมนุษย์ ซึ่งเป็น

ต้นทุนทางตรงที่มีค่าใช้จ่ายสูง ลดความผิดพลาดและเพิ่มความแม่นยำในระบบการผลิต อีกทั้งยังสามารถเพิ่มผลผลิตให้มากยิ่งขึ้น ลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย วัตถุดิบในกระบวนการผลิตลงอีกด้วย

การเพิ่มมูลค่าเพิ่มของสินค้าด้วยนวัตกรรม

ควรมีส่งเสริมให้มีการพัฒนาสินค้าด้วยนวัตกรรมสร้างเพิ่มมูลค่าด้วยนวัตกรรมของสินค้าที่ผลิต เพื่อสร้างจุดแข็งของสินค้าและดึงดูดลูกค้า สร้างความแตกต่างในตลาดสิ่งทอ สามารถขยายฐานตลาดสิ่งทอในตลาดอื่นๆ อีกทั้งยังเป็นการสร้างมาตรฐานสิ่งทอให้มีการยกระดับสูงขึ้นอีกด้วย

การปรับกลยุทธ์และนโยบายในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

ผู้บริหารควรมีการปรับกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร รวมถึงนโยบายการผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้า อีกทั้งกลยุทธ์การจัดการจะต้องสอดคล้องกับดำเนินงานขององค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์สิ่งทอในปัจจุบัน รวมถึงผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงต่าง ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการกระบวนการดำเนินงาน

การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าหากโรงงานอุตสาหกรรมและแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาระบบที่ใช้ร่วมกันจะสามารถลดปัญหาในการดำเนินงานได้ และโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอต้องมีการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้นในการผลิตและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนที่การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การใช้งานร่วมกันแบบหลายๆ คน เพิ่มคุณค่าและประโยชน์ในการใช้งานข้อมูล อีกทั้งเทคโนโลยียังสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการใน การผลิตและการทำงานให้มีต้นทุนที่ต่ำลง ใช้เวลาในการทำงานที่ลดลง และได้สินค้าหรือผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เทคโนโลยีจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

การเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในอนาคตธุรกิจสิ่งทออาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง

รวดเร็ว ตรวจสอบกระบวนการที่ไม่จำเป็นหรือไม่เกิดมูลค่าในการดำเนินงานและใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและใช้เวลาอันน้อยลง

การเพิ่มกระบวนการตรวจสอบการผิดพลาดจากทำงานของคน

โรงงานอุตสาหกรรมควรใช้เทคโนโลยีที่สามารถตรวจสอบ หรือลดความผิดพลาดในการทำงานให้มากขึ้น เนื่องจากระบบการทำงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอยังใช้คนเป็นหลัก ดังนั้นกระบวนการผลิตหรือแนวทางการดำเนินการบางอย่างยังคงมีข้อผิดพลาด เพื่อเพิ่มความแม่นยำและถูกต้องในการดำเนิน ในแต่ละกระบวนการควรมีการตรวจสอบข้อผิดพลาด รวมถึงเทคโนโลยีในการตรวจจับ

การแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอ

การทำธุรกิจสิ่งทอกลางน้ำนั้น มีหลายกระบวนการผลิตที่เป็นพิษและไม่มิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่นการย้อมผ้า การใช้พลังงานสูงหากมีการปรับกระบวนการให้ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมมากขึ้น มีนโยบายหรือแนวทางการจัดการกับมลพิษหรือปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการผลิต การกำจัดของเสีย รวมไปถึงนโยบายการใช้พลังงานต่างๆในการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การจัดตั้งกลุ่มหรือกิจกรรมของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

อุตสาหกรรมสิ่งทอในไทยยังขาดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ องค์ความรู้ร่วมกัน แบรรณด์เสื้อผ้ากีฬาควรมีส่วนในการผลักดันผู้ประกอบการสิ่งทอ ให้เกิดแลกเปลี่ยนความรู้ ระดมความคิด และจัดอบรมซัพพลายเออร์โรงงานอุตสาหกรรมไทยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการผลิตอย่างต่อเนื่อง

5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. เนื่องจากการทำงานวิจัยชิ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอของการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะระหว่างกลุ่มแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาและโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นซัพพลายเออร์เท่านั้น ผลงานวิจัยนี้จึงไม่สามารถสะท้อนให้เห็นความสามารถหรือประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยได้ทั้งหมด ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่ง

ทอที่ผลิตให้กับแบรนด์สินค้าอื่นๆ เพื่อให้ผลงานวิจัยครอบคลุมมากยิ่งขึ้นและควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงการวัดดัชนีการชี้วัดประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมสิ่งทอในด้านอื่น

2. เนื่องจากงานวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารซัพพลายเออร์ของแบรนด์กีฬาในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มแบรนด์เสื้อผ้ากีฬาและโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นซัพพลายเออร์เท่านั้น ผลงานวิจัยนี้จึงไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพสิ่งทอในอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตจึงควรศึกษาการแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทอื่นๆ เพื่อให้ผลงานวิจัยครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3. เนื่องจากงานวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 28 คน เท่านั้น ทำให้มีเพียงข้อมูลเชิงลึก แต่ยังไม่สามารถนำข้อค้นพบดังกล่าวไปใช้ในเชิงกว้าง หรือบริบทอื่นๆ ได้ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคต ควรขยายการการศึกษาเป็นงานวิจัยเชิงผสม โดยศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพด้วย

4. เนื่องจากงานวิจัยในครั้งนี้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งทอกลางน้ำเท่านั้น ผลงานวิจัยนี้จึงไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมสิ่งทอต้นน้ำ หรืออุตสาหกรรมสิ่งทอปลายน้ำได้ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตจึงควรศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมดังกล่าว

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.(2562). *ธุรกิจเครื่องแต่งกายและอุปกรณ์กีฬา บทวิเคราะห์ธุรกิจ ประจำปีเดือน พฤศจิกายน 2562*. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก
https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2562/T26/T26_201911.pdf
- การดี เลียวไพโรจน์ และภูมิพร ธรรมสถิตเดช. (2555). *แผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมรายสาขา อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม*. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก
<http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER2/DRAWER039/GENERAL/DAT A0000/00000020.PDF>
- คลอเคลีย วจนะวิชากร, และคณะ.(2558). *การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตเพื่อลดความสูญเสียเปล่าและเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์เครื่องปั่นดินเผา กรณีศึกษา ชุมชนเครื่องปั่นดินเผาปากห้วยวังนอง จังหวัดอุบลราชธานี*. (วิทยานิพนธ์).มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จำลักษ์ณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ.(2551). *Passion. Productivity World*. 13(73) น 71-75.
- ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2545). *จดหมายข่าวประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- จิราวรรณ ยิ้มปลื้ม. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ป.ป.ช.)*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชนกพร เกษรา.(2552). *การออกแบบระบบที่ใช้สำหรับจัดการการผลิตในขั้นตอนการเย็บ สำหรับโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่ม*. (วิทยานิพนธ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลิดา ลีนิจ, และ เอกชัย มณีรัตน์. (2557). *วิสัยทัศน์องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐกานต์ พวงไพบูลย์, และ แม้นวาศ รชนีกร ไกรลาศ. (2562). *เทคโนโลยีการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ณัฐนันท์ อิศระพงษ์, รัชฎา แต่งภูเขียว, ปิยณัฐ โตอ่อน, อุ่มบุญ เหลียงรัชต์ชัย, พรศิริ คำหล้า. (2562). *การลดเวลาในกระบวนการผลิตด้วยแนวคิดการผลิตแบบลีน: กรณีศึกษาการผลิตยางเรเดียล*. (วิทยานิพนธ์) มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- ณัฐศยา สิทธิโชคโรตม. (2552). *การปรับปรุงกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยใช้แนวคิดลีน ซิกซ์ซิกมา*. (วิทยานิพนธ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนิต โสรรัตน์. (2550). *การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : วี เซิร์ฟ โลจิสติกส์.
- ธโนทัย มงคลสินธุ์. (2558). *การจัดการห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมสมัย*. วารสารนันทบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. 35(1), 35-43.
- นิพนธ์ บัวแก้ว. (2547). *รู้จักการผลิตแบบลีน*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- นิวัฒน์ เดชอำไพ, และกาญจนา เศรษฐนันท์. (2557). *การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตชุดชั้นในสตรี โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการผลิตแบบลีน*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เนตรดาว อติสรพันธุ์กุล. (2546). *การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานแก๊วขึ้นัตนกรรม ด้วยกระบวนการจัดตารางการผลิต*. (วิทยานิพนธ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพพิมพ์ สุชีวลินนนท์, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2559). *กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ*. วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 29(2), 32-48.
- รักศักดิ์ หิรัญญะสิริ. (2550). *การเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม*. (วิทยานิพนธ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รชนีกร ค่านศรีชัยสวัสดิ์. (2558). *การเพิ่มผลผลิต*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). อุตรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2551). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (น.187-188).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ลักษณะ ฤกษ์เกษม, และ ชนิภา นิवासานนท์. (2562). *การประยุกต์ใช้การผลิตแบบลีน ในโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าแฟชั่น*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ลักษณะ ฤกษ์เกษม, และ ชนิภา นิवासานนท์. (2562). *การประยุกต์ใช้การผลิตแบบลีน ในโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าแฟชั่น*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ลลิตววรรณ หาญชนะพล.(2549). *กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต บริษัท ศิวพล จำกัด*.(วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วิทยา สุทธิฤกษ์ดำรง. (2546). *ลोजิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายได้ง่ายนิดเดียว*.(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิศิธา เหมือนสุทรวงศ์. (2563). *อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องแต่งกาย สิงหาคม 2563*[ออนไลน์]. สืบค้นจาก <https://www.gsbresearch.or.th/gsb/economics/8014/>
- วัลย์ลักษณ์ อัครีรวงศ์. (2550). *ระบบสนับสนุนการตัดสินใจการเลือกผู้จัดหาวัตถุดิบ ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ*.(วิทยานิพนธ์).สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ศุภฤกษ์ กลิ่นหม่น.(2559). *การปรับปรุงประสิทธิภาพสายการผลิตการกดเลนส์ขึ้นรูปค่าสายตา*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุรณิษฐ์ สามารถ. (2559). *การนำแนวคิดลีนมาใช้ในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน กรณีศึกษาโรงงานฉีดพลาสติกชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์*.(วิทยานิพนธ์).มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.(2563). *สถานการณ์อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย เดือน ธันวาคม 2563*. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <https://www.thaitextile.org/th/insign/detail.2292.1.0.html>
- สายพิณ ปั่นทอง. (2560). *ตัวแบบประสิทธิภาพการจัดการของอุตสาหกรรมฟอกย้อมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย*.(วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยสยาม.
- สุรัตน์ ตรีชวนพงศ์. (2540). *การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต โดยวิธีคิวซีดี : กรณี โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์บรรทุกขนาดเล็ก*.(วิทยานิพนธ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุริย์รัตน์ พงศ์กิตติทัต, วันชัย แผลมหลักสกุล, นราธิป แสงซ้าย. (2555). *การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์สำหรับเครื่องปรับอากาศภายในรถยนต์*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สียาโน วัฒนพรพรหม. (2556). *การประยุกต์ใช้แนวคิดเส้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการรับสินค้า บริษัท ABC จำกัด สาขาสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- อิทธิชัย สีดำ. (2553). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายเสริมสร้างสันติสุขในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ไปปฏิบัติ : กรณีศึกษากรณีผู้นำนโยบายไปปฏิบัติในจังหวัดปัตตานี*. วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ, 25(2), 91-104.
- อลงกต สุขุมาลัย, และ สมบูรณ์ ศิริสรหรือ. (2560). *โครงสร้างองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ภายหลังการปรับเปลี่ยนตามแนวทางการบริหารงานของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.)*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2555). *เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ*. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 17(1), 17-29.
- Barrie, L. (2018) . [ออนไลน์]. สืบค้นจาก https://www.just-style.com/news/sportswear-and-childrenswear-drive-global-market-growth_id132921.aspx
- Hasan, B.& Bahisham, Y. (2014). *Supply Chain Performance in Electronics Manufacturing Industry*. Applied Mechanics and Materials. 554 (2014) pp 633-637 Trans Tech Publications, Switzerland.
- Miles, M. & Huberman, A., (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. United Kingdom: Sage Publications, Inc.
- Nordin, M. R. Takim, R. and NawawI, A. H., (2012). *Transparency Initiatives (TI) in Construction: The Social Psychology of Human Behaviours*. Procedia, Social and Behavioral Sciences, 50(2012), 350 – 360.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Steers, M. R. & Porter, T. M.(1977). The measurement of organizational commitment. School of Management, University of Oregon.





ภาคผนวก

แบบสอบถามความคิดเห็น

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เพื่อเป็นการจัดเก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านในการร่วมให้สัมภาษณ์เพื่อเป็นการระดมความคิดเห็น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ทางผู้วิจัยจะนำไปสรุปผลการวิจัยและหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอ โดยจะแบ่งเนื้อหาการสัมภาษณ์เป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 เพศ ชาย หญิง

1.2 อายุ 21-30ปี 31-40ปี 41-50ปี 51-60 ปี 60 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษา ม.3 หรือต่ำกว่า ม.6 หรือ ปวช. อนุปริญญา หรือ ปวส

ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

1.4 สถานที่ทำงาน/องค์กร.....

1.5 ตำแหน่ง.....

1.6 ประสบการณ์ในการทำงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ต่ำกว่า 1 ปี 1-5 ปี 6-10 ปี

11-15 ปี 16-20 ปี 21-25ปี 26-30ปี

ส่วนที่ 2 คำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

2.1.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

2.1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอในองค์กรของท่านมีวิธีการใดบ้างในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

2.1.3 ผลของการใช้วิธีการหรือเครื่องมือดังกล่าวในกระบวนการผลิตสามารถช่วยศักยภาพในกระบวนการผลิตได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.2.1 ปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ท่านพบในกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬาในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

.....

.....

.....

.....

.....

2.2.2 จากปัญหาต่างๆ ข้างต้นที่ท่านระบุไว้ ท่านได้แก้ไขแต่ละปัญหาจากกระบวนการผลิตเสื้อฝ้ายกีฬา ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.2.3 ท่านคิดว่ามีวิธีการใดบ้างที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพหรือศักยภาพในการผลิตเสื้อฝ้ายกีฬาใน อุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยได้

.....

.....

.....

.....

.....

2.3.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารจัดการและประเมินผลงานซัพพลายเออร์ของแบ รนด์ผลิตเสื้อฝ้ายกีฬาในปัจจุบัน

.....

.....

.....
.....
.....

2.3.2 ปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างที่ท่านพบในการดำเนินงานในปัจจุบันของแบรนด์เสื้อผ้ากีฬากับซัพพลายเออร์

.....
.....
.....

2.3.3 จากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวท่านมีวิธีการใดบ้างที่สามารถแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานระหว่างแบรนด์เสื้อผ้ากีฬากับซัพพลายเออร์ได้

.....
.....
.....
.....

2.3.4 ท่านคิดว่ามีกรณีใดบ้างที่สามารถทำให้การดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการผลิตเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

.....
.....
.....

.....
.....

2.3.5 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบการผลิตและควบคุมการผลิตของแบรนด์ผลิตเสื้อผ้ากีฬา

.....
.....
.....
.....
.....

