

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปแฟชั่น ทั้งหมด 261 บริษัท ตามรายชื่อในบริษัทที่จดทะเบียนกับสมาคมเครื่องนุ่งห่ม คิดเป็นอัตราร้อยละ 100 ของข้อมูลทั้งหมด สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลผู้ประกอบการ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องนุ่งห่มของไทย และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ T-test , F -test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบการเลือกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นสำหรับทำกิจกรรมโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยระหว่างผู้ประกอบการที่มีลักษณะแตกต่างกัน

1.สรุปผลการวิจัย ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการ

1.1 ขนาดขององค์กร อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เมื่อแบ่งตามจำนวนพนักงานพบว่า มีสัดส่วนของอุตสาหกรรมขนาดกลางมากที่สุด รองลงมาคือ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มขนาดใหญ่ และอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มขนาดเล็กตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ยังมีโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กหลายแห่งไม่ได้ขึ้นทะเบียนทำให้มีสัดส่วนน้อยกว่าความเป็นจริง ทั้งนี้เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูง มีเพียงจักรอุตสาหกรรมไม่กี่เครื่องก็สามารถเปิดเป็นโรงงานขนาดเล็กได้ หรือที่เรียกว่า โรงงานห้องแถว มีลักษณะกระจายอยู่รอบกรุงเทพฯ และปริมณฑล ไม่ค่อยเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ และเครื่องจักรล้ำสมัย มีการบริหารแบบครอบครัว สงวนข้อมูล มักดำเนินการด้วยตนเองมากกว่าโรงงานขนาดใหญ่ เนื่องจากไม่มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุน เป็นที่น่าสังเกตว่า อุตสาหกรรมที่มีจำนวนพนักงานมากขึ้น กลับมีการจ้างงานจากภายนอกลดลงตามลำดับ เนื่องจากโรงงานขนาดใหญ่มีทรัพยากรบุคคลเพียงพอ มีเงินทุนสูงสำหรับการลงทุนพัฒนาบุคลากร เครื่องจักร เทคโนโลยี ทำให้มีสัดส่วนการจ้างงานจากภายนอกน้อยกว่าโรงงาน

ขนาดกลางและขนาดเล็ก แสดงให้เห็นถึงโอกาสทางธุรกิจของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่สามารถพัฒนา กลยุทธ์ในการดึงดูดลูกค้าอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลาง

1.2 ประเภทของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเครื่องนุ่งห่มแบ่งตามสำนักพัฒนา อุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามวัตถุดิบที่ใช้ในการ ผลิต คือ ผ้าทอและผ้าถัก

ผลการวิจัยพบว่า อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ผลิตจากผ้าทอ มากกว่าผ้าถัก ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลทางสถิติของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ระบุว่า ปริมาณการผลิตเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าทอมีมากกว่าปริมาณการผลิตทั้งหมดที่ทำจากผ้าถัก ดัง แสดงให้เห็นในตารางข้างล่างนี้

ตาราง : 5.1 ปริมาณการผลิตและการบริโภคของเครื่องนุ่งห่ม ปี 2538-2544

	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544
ปริมาณการผลิต (1,000 ตัน)							
เครื่องนุ่งห่ม (ผ้าทอ)	285.5	268.2	250.0	223.3	230.1	264.1	264.3
เครื่องนุ่งห่ม (ผ้าถัก)	173.8	163.1	158.8	151.0	157.8	177.2	182.3
ปริมาณการผลิตทั้งหมด	459.3	431.4	408.8	374.3	387.3	441.4	446.6
อัตราการเพิ่ม (ร้อยละต่อปี)	(0.5)	(-6.1)	(-5.2)	(-8.4)	(3.6)	(13.8)	(1.2)
ปริมาณการบริโภค (1,000 ตัน)							
เครื่องนุ่งห่ม (ผ้าทอ)	184.5	196.8	184.1	153.3	162.0	187.7	183.8
เครื่องนุ่งห่ม (ผ้าถัก)	90.3	86.4	79.9	61.8	60.2	74.3	76.9
ปริมาณการบริโภคทั้งหมด	274.8	283.2	264.0	215.1	222.2	262.0	260.7
อัตราการเพิ่ม (ร้อยละต่อปี)	(10.9)	(3.1)	(-6.8)	(-18.5)	(3.3)	(17.9)	(-0.5)

ที่มา : ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ทำจากวัตถุดิบที่แตกต่างกัน เครื่องจักรที่ใช้และ กระบวนการผลิตย่อมแตกต่างกันไปตามวัตถุดิบ ส่งผลให้กิจกรรมโลจิสติกส์ภายใต้โครงสร้าง อุตสาหกรรม มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ในกระบวนการวางแผนการผลิตจะมีความแตกต่างกันใน ขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ เช่น หน่วยจัดซื้อ ต้องคำนวณการใช้ผ้า ผ้าถักมีความยืดหยุ่น มากกว่าผ้าทอ ดังนั้นในการจัดซื้อจำเป็นต้องมีการเพิ่มปริมาณเผื่อการหดตัวของผ้า มีการวางแผนการ ซื้อ การบริหารต้นทุนจัดซื้อให้มีสินค้าคงคลังในปริมาณที่น้อยและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดส่ง

สินค้าหรือวัตถุดิบในระยะยาว หน่วยงานเย็บ วิธีการเย็บ ขนาดของตะเข็บเย็บ สี ต้องคัดเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของผ้า การบริหารเวลาในการเย็บ การเย็บให้ถูกต้องและมีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า หน่วยงานตกแต่งสำเร็จ ในการติดกระดุม การตกแต่งชิ้นงานเช่น ติดโบว์ ตัดเศษด้าย ซัก-อบ รีด พับบรรจุ ต้องใช้เวลาและความพิถีพิถันที่แตกต่างกัน เนื่องจากเสื้อผ้าที่ผลิตจากผ้าถ้ามีสามารถทนยับได้ดี และสามารถคืนตัวได้ง่าย ใช้เวลาในกระบวนการตกแต่งสำเร็จน้อยกว่าเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ผลิตจากผ้าทอ เป็นต้น เนื่องจากทุกๆ หน้าที่ในองค์กรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เมื่อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีความแตกต่างกัน ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานตามหน้าที่ในองค์กรมีความแตกต่างกัน

1.3 ลักษณะการผลิตสินค้าแบรนด์เนม แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผลิตสินค้าแบรนด์เนมของตนเอง (Own Brand Manufacturer) กับรับจ้างผลิตสินค้าแบรนด์เนมให้กับผู้อื่น (Original Equipment Manufacturer – OEM)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีสัดส่วนการรับจ้างผลิตสินค้าแบรนด์เนมให้กับผู้อื่นมากกว่าการผลิตสินค้าแบรนด์เนมของตนเอง ซึ่งในการรับจ้างผลิตสินค้าให้กับผู้อื่นนั้น ผู้ประกอบการต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของลูกค้า ในการออกแบบ วิธีการตัดเย็บ เวลาในการส่งมอบสินค้า คุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ขณะที่การผลิตสินค้าแบรนด์เนมของตนเอง ผู้ประกอบการสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า รวมทั้งการกำหนดทิศทางรูปแบบของแฟชั่นได้ สามารถสร้างแบรนด์เนมสินค้าไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติได้ ด้วยการสร้างความแตกต่าง ให้มีส่วนเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่น ในรูปแบบ Design และคุณภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งระบบ

1.4 ช่องทางการจำหน่าย ในการกระจายสินค้าสำเร็จรูปจะมีรูปแบบหลัก 2 รูปแบบคือ รูปแบบที่หนึ่งวิธีการจำหน่ายโดยตรง ผู้ซื้อจะเข้ามาติดต่อซื้อสินค้าด้วยตนเอง หรือการขายของหน้าร้าน ซึ่งจะมีทั้งในกรณีที่ผู้ซื้อนำสินค้ากลับไปด้วย และลูกค้าบางรายที่ต้องการให้ผู้จัดจำหน่าย เป็นผู้จัดส่งสินค้าให้ในภายหลัง และรูปแบบที่สองคือวิธีผ่านตัวแทนหรือเซลส์แมน (salesman) จะทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อและรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า รวมทั้งการหาลูกค้ารายใหม่ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยใช้วิธีผ่านตัวแทนจำหน่ายมากกว่าวิธีการจำหน่าย

1.5 กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการแข่งขัน คือ “การออกแบบเสื้อผ้าแฟชั่น” (Fashion Design) เป็นหลัก ผลงานวิจัยของ NPD Fashion World (2004) ศึกษาถึงเหตุผลในการซื้อสินค้าแฟชั่นของผู้บริโภคทั้งผู้หญิงและผู้ชายที่ให้ความสำคัญในการซื้อสินค้าโดยพิจารณาจากปัจจัยด้านรูปแบบและสี (Style and Color) เป็นอันดับหนึ่งตามด้วย ราคา (Price) ความสวมใส่สบาย (Comfortable) ความเหมาะสมกับรูปร่าง (Fitting) คุณภาพ (Quality) และความมีชื่อเสียงของแบรนด์เนม (Brand Name Reputation) ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีความเกี่ยวข้องกับแฟชั่น ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริโภคจึงไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพเป็นปัจจัยแรกในการเลือกซื้อสินค้า

โครงการพัฒนากรุงเทพให้เป็นหนึ่งในศูนย์กลางแฟชั่นของโลกมีอิทธิพลอย่างมากต่อผู้ประกอบการไทยในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ในการแข่งขัน เพื่อยกระดับสินค้า สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างตราสินค้าไทยให้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก โดยปรับตัวจากการรับจ้างผลิต (OEM: Original Equipment Manufacturers) มาสู่การพัฒนาทักษะด้านการออกแบบให้มีแนวคิดของตนเอง (ODM : Original Design Manufacturers) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชิ้นงานกระทั่งพัฒนาสู่การมีตราสินค้าเป็นของตนเอง (OBM : Own Brand Manufacturers) แทนการแข่งขันด้วยราคา ซึ่งประเทศไทยไม่สามารถเทียบกับประเทศที่มีต้นทุนต่ำอย่างจีนและเวียดนามได้

ส่วนที่ 2 ความเข้าใจเกี่ยวกับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

2.1 ประสพการณ์ในการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ ผลการวิจัยสรุป ได้ว่าผู้ประกอบการที่ไม่เคยมีประสบการณ์จ้างผู้อื่นทำมีสัดส่วนมากกว่าผู้ประกอบการที่เคยมีประสบการณ์ในการจ้างผู้อื่นทำ ทั้งนี้เนื่องมาจากสาเหตุดังนี้คือ

- 1) ความไม่เข้าใจว่ากิจกรรมโลจิสติกส์จะช่วยลดต้นทุนหรือช่วยบริหารอย่างไร และคิดว่าไม่มีความสำคัญในกระบวนการบริหารการผลิต
- 2) คิดว่าไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ยังไม่ขยายธุรกิจรองรับอุตสาหกรรมตามที่ต้องการ
- 3) ทำให้เกิดความขัดแย้งผลประโยชน์ภายในองค์กร
- 4) ความไม่ปลอดภัยในการเก็บรักษาความลับบริษัท
- 5) เกิดความเสี่ยงกับสัญญาที่ไม่เป็นธรรม
- 6) เกิดความเสี่ยงในการจ้างบริษัทที่ไม่มีความรู้ธุรกิจ
- 7) ทำให้สูญเสียความรู้ความชำนาญของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มส่วนใหญ่รู้จักคำว่า “โลจิสติกส์” แต่ยังไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งว่ามีประโยชน์อย่างไรต่อธุรกิจ ในความเข้าใจของผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่เข้าใจว่า กิจกรรมโลจิสติกส์เป็นเรื่องที่เข้าใจยากและจำกัดอยู่แต่ในวงการอุตสาหกรรมเท่านั้น และโลจิสติกส์หมายถึงการขนส่งสินค้าเสียเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงได้อธิบายความหมายของโลจิสติกส์ให้ผู้ประกอบการเข้าใจ เพื่อสามารถตอบแบบสอบถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการที่พอจะเข้าใจว่า โลจิสติกส์คืออะไร มีประโยชน์อย่างไร มีสัดส่วนน้อยกว่า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่มีบริษัทขนาดใหญ่มีระบบการบริหารการจัดการที่ชัดเจน มีความรู้สนใจในการจัดการด้านโลจิสติกส์ เพื่อลดต้นทุนโดยรวม เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและการให้บริการลูกค้า

2.2 ลำดับความสำคัญของกิจกรรมโลจิสติกส์ที่ผู้ประกอบการเคยมีประสบการณ์จ้างผู้ทำทั้งหมด 13 กิจกรรมเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 1) การจรรยาบรรณและการขนส่ง
- 2) การบริหารสินค้าคงคลัง และ คลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้า
- 3) อะไหล่และการให้บริการ และการหีบห่อและบรรจุภัณฑ์
- 4) การจัดหาสินค้า วัตถุดิบ และ การพยากรณ์และวางแผนอุปสงค์
- 5) การจัดการวัตถุดิบ
- 6) โลจิสติกส์ย้อนกลับ
- 7) การเลือกสถานที่ตั้งและโรงงานและคลังสินค้า
- 8) การติดต่อสื่อสารด้านโลจิสติกส์
- 9) การบริการลูกค้า
- 10) กระบวนการสั่งซื้อ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่มีประสบการณ์จ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในด้านการจรรยาบรรณและการขนส่ง ผ่านตัวแทนบริหารจัดการขนส่ง (Freight Forwarder) ในการดำเนินพิธีการและเอกสารระหว่างประเทศ ผู้ขนส่งพัสดุภัณฑ์ทางอากาศ (Air Express Company) เช่น UPS, TNT, DHL, Fedex ในการส่งสินค้าตัวอย่างเพื่อให้ลูกค้าอนุมัติรูปแบบ ขนาด (Size set) สี ฯลฯ การบริหารสินค้าคงคลัง และการจัดเก็บสินค้า ด้วยการเช่าคลังสินค้าเพื่อใช้ในการจัดเก็บวัตถุดิบ (Raw materials) เช่น ผ้าผืน อุปกรณ์ตกแต่ง (Accessory) เช่น กระดุม โบว์ และสินค้าสำเร็จรูป (Finished goods) ทั้งนี้เพื่อลดเวลานำเข้าของการสั่งซื้อสินค้า

เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมของวัตถุดิบ อุปกรณ์ตกแต่ง ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายคงที่ในการก่อสร้าง การจ้างพนักงานประจำดูแลคลังสินค้า การอะไหล่และบริการในการจ้างช่างเทคนิคภายนอกเข้ามาดูแล ตรวจสอบความเรียบร้อยของเครื่องจักร การหีบห่อและบรรจุภัณฑ์ ในการขนส่งสินค้าไปยังปลายทาง โดยต้องมีการ Packing อย่างดีเพื่อมิให้สินค้าเสียหายจากน้ำ ฝุ่นละออง สารเคมีต่างๆ รวมทั้งการติด Shipping mark ให้ผู้รับปลายทางซึ่งอาจเป็นร้านค้าปลีก สามารถเข้าใจในสินค้าได้ง่าย อย่างไรก็ตามกิจกรรมโลจิสติกส์ที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยใช้บริการนั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกับการนำเสนอบริการของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ (Services provided by 3PLs) ซึ่งงานของ Richard D. Armstrong (2001) ได้ศึกษาไว้ดังนี้ คือ

ตาราง 5.2 : การนำเสนอบริการของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์

Service Offered	% of Total Services Used
Transportation Management	21%
Warehousing	21%
Value-Added	18%
International	10%
Intregrated Solutions	9%
Dedicated Contract Carriage	8%
Inter-modal	5%
Lead Logistics Provider	4%
E-fulfillment	1%
All Other	3%

2.3 กิจกรรมในอนาคตที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มคิดจะว่าจ้าง เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ

- 1) กิจกรรมการขนส่ง (Transportation)
- 2) การเลือกและบรรจุหีบห่อ (Pick and Pack)
- 3) การนำเข้าและส่งออก (Import – Export)
- 4) การติดป้ายและราคาบนผลิตภัณฑ์ (Price and Label ticketing)
- 5) การกระจายสินค้าตามร้านค้าปลีก (Distribution of Garment)
- 6) การตรวจสอบการผลิต (Production Inspection)

- 7) การคัดเลือก (Sorting) เช่น Styles ,ขนาด, สี และอุปกรณ์ตกแต่ง
- 8) การจัดการกำจัดข้อตำหนิ (Faulty reject management)
- 9) การบริการเย็บตะเข็บผ้า (Seamstress service)
- 10) การเปลี่ยนหรือการถอดไม้แขวน (Changing /Removing hangers)
- 11) การทำถุงผ้าใส่เครื่องนุ่งห่ม (Garment re-bagging)
- 12) การรีด (Ironing)
- 13) การแขวนเครื่องนุ่งห่ม (Garment on hanger)

ผู้วิจัยได้สำรวจถึงการตัดสินใจในการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอนาคต โดยสมมติว่า ถ้าหากประเทศไทยมีผู้ให้บริการโลจิสติกส์ได้ขยายหน้าที่การให้บริการเพิ่มขึ้น เช่น การแขวนเครื่องนุ่งห่ม การรีด การตรวจสอบการผลิต การทำถุงผ้าใส่เครื่องนุ่งห่ม ผู้ประกอบการตัดสินใจจะจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในกิจกรรมใด ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการไทยยังคงให้ความสำคัญกับการจ้างผู้อื่นในกิจกรรมขนส่ง กิจกรรมเลือกและบรรจุหีบห่อ กิจกรรมการนำเข้าและส่งออก ทั้งนี้เนื่องมาจากมีผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในกิจกรรมดังกล่าวมากเมื่อเทียบกับกิจกรรมอื่น ประกอบกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไม่มีความเชี่ยวชาญในกิจกรรมดังกล่าว เช่น การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ การดำเนินพิธีการและเอกสารระหว่างประเทศ ซึ่งการจ้างผู้อื่นทำ ให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว ความรวดเร็วและธุรกิจมีเวลาหันมาพัฒนากิจกรรมหลักได้ดีกว่า การดำเนินการด้วยตนเอง

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 คือ กิจกรรมการหีบและบรรจุหีบห่อ ซึ่งผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีความต้องการที่จะว่าจ้างผู้อื่นทำแทนในกิจกรรมดังกล่าว ทั้งนี้เนื่องมาจากเป็นกิจกรรมที่ไม่สำคัญและต้องใช้เวลา จำนวนพนักงาน ในการทำงานในกิจกรรมดังกล่าวค่อนข้างมาก ซึ่งถ้าผู้ประกอบการใช้จำนวนพนักงานและเวลาไปกับกระบวนการเย็บ หรือกระบวนการออกแบบจะช่วยส่งผลให้บริษัทเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าได้มากกว่า การใช้ทรัพยากรภายในองค์กรทำในกิจกรรมที่ไม่มีความสำคัญ อย่างไรก็ตาม ข้อสังเกตของผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นช่องทางของโอกาสสำหรับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในการขยายหน้าที่การให้บริการรองรับความต้องการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ข้อนำสังเกตอีกจุดหนึ่งคือ กิจกรรมด้านการแขวนเครื่องนุ่งห่ม การรีด การทำถุงผ้าใส่เครื่องนุ่งห่ม การเปลี่ยนหรือการถอดไม้แขวน ยังไม่เป็นที่นิยมในผู้ประกอบการอุตสาหกรรม

เครื่องนุ่งห่มไทย เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในต่างประเทศ สาเหตุมาจาก ลักษณะการผลิตของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเป็นอุตสาหกรรมรับจ้างผลิต (OEM) มากกว่าการผลิตเสื้อผ้าสินค้าแบรนด์เนมของตนเองเพื่อจำหน่ายทั่วโลก ดังนั้นขั้นตอนจึงมีความแตกต่างกัน ดังนี้คือ กิจกรรมโลจิสติกส์ของผู้รับจ้างผลิต (OEM) เริ่มจาก การตกลงในรูปแบบกับลูกค้าแล้วทำการผลิต จากนั้นทำการตรวจสอบผ้าผืน การวางแผน การเย็บ การตัด การติดอุปกรณ์ต่างๆ จากนั้นส่งไปรีด ตรวจสอบคุณภาพ พับและทำการขนส่งไปยังลูกค้า ซึ่งลูกค้าอาจมารับเองหรือผู้รับจ้างผลิตขนส่งสินค้าไปให้เอง ถ้าลูกค้าอยู่ต่างประเทศผู้รับจ้างผลิตจะจ้างให้บริษัทตัวแทนรับขนส่งสินค้า (Freight Forwarding) เป็นผู้จัดการเอกสารระหว่างประเทศ พร้อมทั้งทำการขนส่งให้ ส่วนกิจกรรมโลจิสติกส์ที่เป็นผู้ผลิตสินค้าแบรนด์เนมของตนเองนั้นจะมีขั้นตอนการทำงานที่เพิ่มขึ้นอีก คือ ในส่วนของการนำสินค้ามาตรวจสอบการผลิต ทำการรีด ตัดป้าย เปลี่ยนถุงใส่เครื่องนุ่งห่ม กระจายสินค้าไปยังร้านค้าปลีกต่างๆ ซึ่งในต่างประเทศยังมีผู้ให้บริการโลจิสติกส์เฉพาะอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม (Garment Logistics Provider / Fashion Logistics) ที่ให้บริการแขวนเสื้อบนราวแขวนเสื้อ และบริการขนส่งถึงหน้าร้านค้าในสภาพที่พร้อมขายได้ทันที ในกรณีที่มีสินค้าชำรุดเนื่องมาจากกระดุมหลุด หรือมีคราบสกปรกติดที่สินค้า จะมีผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่นำเสนอบริการการกำจัดข้อตำหนิตัวด้วยการซ่อมแซมสินค้าให้สามารถนำกลับมาขายได้ใหม่เหมือนเดิม

กิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในต่างประเทศได้พัฒนาขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง เนื่องจากผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตสินค้า World Brand Name ไม่ได้มีโรงงานผลิตสินค้าของตนเอง ผู้ผลิต World Brand Name ส่วนใหญ่ ใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำ โดยเฉพาะการจ้างผลิตในประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย จีน ทั้งนี้เพื่อแสวงหาแหล่งผลิตที่ต้นทุนค่าแรงต่ำกว่า ในขณะที่อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของไทยมีลักษณะการรับจ้างผลิตมากกว่า ความเข้าใจในการจัดการด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการส่งใหญ่อยู่อันดับต้นเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา เมื่อภาครัฐและหน่วยงานเอกชนพยายามผลักดันโครงการกรุงเทพฯ เมืองแฟชั่นขึ้นมาเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มทั้งระบบให้สามารถสร้างมูลค่า และสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกท่ามกลางคู่แข่งที่นำกล้าวอย่างจีน เวียดนาม อินเดีย กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์จึงเป็นทางเลือกในการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มภายในระยะเวลาอันรวดเร็วควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรภายในองค์กรด้วยการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำในกิจกรรมที่ไม่สำคัญ กิจกรรมที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้เพื่อใช้เวลาส่วนใหญ่ให้กับการพัฒนารูปแบบสินค้าให้ทันสมัยและสามารถยกระดับอุตสาหกรรมให้เป็นที่ยอมรับในตลาดโลกได้

สรุปได้ว่า ระบบโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (Garment Logistics) ยังไม่มีผู้ให้บริการโลจิสติกส์เฉพาะอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการมีเวลาในการพัฒนากิจกรรมหลักและมอบหมายกิจกรรมที่ไม่สำคัญให้อยู่ในมือผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งช่วยผู้ประกอบการในพัฒนาและยกระดับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยให้สามารถสร้าง Brand Name เป็นของตนเองและเป็นที่ยอมรับของตลาดโลกในด้านรูปแบบ Design และคุณภาพ และสามารถก้าวไปสู่การเป็นหนึ่งในศูนย์กลางแฟชั่นของโลกได้ในปี 2555 และเมื่ออุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยสามารถพัฒนาจนถึงเป็นที่ยอมรับในตลาดแฟชั่นของโลกแล้ว รูปแบบกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยก็สามารถที่จะพัฒนากิจกรรมโลจิสติกส์เฉพาะอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มให้เป็นในรูปแบบเดียวกับประเทศที่พัฒนาแล้ว

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปกิจกรรมที่ขยายหน้าที่การให้บริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นตารางแสดงได้ดังนี้ คือ



ตาราง 5.3 : กิจกรรมที่ขยายหน้าที่การให้บริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์

กิจกรรมโลจิสติกส์	ขั้นตอนการทำงานภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม	กิจกรรมโลจิสติกส์ที่คาดว่าจะขยายหน้าที่การให้บริการเพิ่มขึ้นในอนาคต
การบริการลูกค้า	หน่วยการตลาด	
การพยากรณ์และการวางแผนอุปสงค์	หน่วยงานวางแผนการผลิต หน่วยวิศวกรรม	
การบริหารสินค้าคงคลัง	หน่วย Stock	
การติดต่อสื่อสารด้านโลจิสติกส์	หน่วยการตลาด	
การจัดการวัตถุดิบ	หน่วย Pattern หน่วยตัวอย่าง หน่วยวางแผนด้วยมือ หน่วยวางแผนด้วยคอมพิวเตอร์ หน่วยตัด หน่วยเย็บ	การบริการเย็บตะเข็บผ้า
กระบวนการสั่งซื้อ	หน่วยการตลาด	
การหีบห่อและบรรจุภัณฑ์	หน่วยตรวจสอบการผลิต หน่วยตกแต่งสำเร็จ	การตรวจสอบการผลิต การเลือกและบรรจุหีบห่อ การตัดป้ายและราคามผลิตภัณฑ์ การจัดการซื้อดำเนิน การเปลี่ยนหรือถอดไม้แขวน การทำถุงใส่เครื่องนุ่งห่ม การรีด
อะไหล่และการให้บริการ	หน่วยงานวิศวกรรม หน่วยช่างซ่อมบำรุง	
การเลือกสถานที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า	หน่วยงานวางแผนการผลิต	
การจัดหาสินค้า	หน่วยจัดซื้อ	การคัดเลือกวัตถุดิบ
โลจิสติกส์ย้อนกลับ		
การจรรยาและการขนส่ง	หน่วยส่งออกและนำเข้า	การขนส่ง การนำเข้าและการส่งออก การกระจายสินค้าตามร้านค้าปลีก การแขวนเครื่องนุ่งห่มบนร้านค้าปลีก
คลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้า	หน่วย Stock	

จากตารางแสดงให้เห็น การนำเสนอกิจกรรมโลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่คาดว่าจะให้บริการในอนาคตนั้นสามารถช่วยแบ่งเบาภาระของหน่วยตรวจสอบการผลิต หน่วยตกแต่งสำเร็จ และหน่วยงานส่งออกและนำเข้า ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาและพนักงานจำนวนมาก ทำให้องค์กรต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการบริหารคน รวมทั้งแบกภาระต้นทุนค่าเสียหาย ต้นทุนค่าแรงที่สูงเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่ง ส่งผลให้ต้นทุนรวมขององค์กรสูงขึ้น แต่ถ้าหากว่าองค์กรหันมาใช้บริการโลจิสติกส์ในกิจกรรมดังกล่าว นอกจากจะช่วยลดเวลาในการบริหารทรัพยากรคน ยังทำให้เกิดความยืดหยุ่นในกรณีที่ยอดขายขึ้นๆ ลงๆ รวมทั้งการลดความเสี่ยงในการดำเนินการด้วยตนเองและการลงทุนในต้นทุนคงที่เช่น ค่าเครื่องจักรอุปกรณ์ เงินเดือนพนักงานประจำ ค่าเสียหายต่างๆ และที่สำคัญคือ องค์กรมีเวลาในการหันมาพัฒนาประสิทธิภาพของกิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบเฉพาะตัว มี Design ของตนเองและสามารถสร้างสินค้า Brand Name ของตนเองได้ในที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า ถ้าในอนาคตมีผู้ให้บริการโลจิสติกส์ได้ขยายหน้าที่การให้บริการรองรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยมีความสนใจที่จะว่าจ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในกิจกรรมด้านการขนส่ง การเลือกและบรรจุหีบห่อ การนำเข้าและการส่งออก การติดป้ายและราคาบนผลิตภัณฑ์ การกระจายสินค้าตามร้านค้าปลีก การตรวจสอบการผลิต การคัดเลือกวัตถุดิบ การจัดการซ่อตำหนิ การบริการเย็บตะเข็บผ้า การเปลี่ยนหรือถอดไม้แขวน การทำถุงใส่เครื่องนุ่งห่ม การรีด การแขวนเครื่องนุ่งห่มบนร้านค้าปลีก ตามลำดับ

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าบางกิจกรรมเป็นกิจกรรมโลจิสติกส์ที่ยังไม่ค่อยพบผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เช่น บริการจัดการซ่อตำหนิ บริการถอดหรือเปลี่ยนไม้แขวนเสื้อ การรีด การพับ เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศ อย่างประเทศสหรัฐอเมริกา ร้านค้าปลีกเสื้อผ้าสำเร็จรูปกำหนดให้ผู้ผลิตส่งสินค้ามาในสภาพที่แขวนบนไม้แขวนเสื้อแล้ว หรือบรรจุเรียบร้อยพร้อมขาย และโดยใส่ราคาและรายละเอียดต่างๆ ลงไปก่อนที่จะทำการขนส่ง ทุกๆ ร้านค้าปลีกเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่างต้องการให้โรงงานทำตามดำเนินกิจกรรมอำนวยความสะดวกให้ตามข้อกำหนด ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดและวางแผนก่อนที่เสื้อผ้าจะทำเสร็จเรียบร้อยและพร้อมส่งมอบ ตัวอย่างเช่น เสื้อผ้าสำเร็จรูปยี่ห้อ Polo Ralph Lauren จ้างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในการบรรจุเสื้อผ้าใส่กล่อง การพับเสื้อเชิ้ตคุณภาพบุรุษ เป็นต้น

ถ้าในอนาคตประเทศไทยมีผู้ให้บริการโลจิสติกส์สามารถขยายหน้าที่การให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มแล้ว นอกจากช่วยลดต้นทุน ถูกกว่า ดีกว่า การทำด้วยตนเองแล้ว ยังสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ

ด้านเช่น วิศวกร ดีไซน์เนอร์ ทำให้ ผู้ประกอบการมีเวลาหันมาพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) เพื่อสร้างสินค้าที่มี (Brand Name) ของประเทศไทยและการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความรวดเร็ว แม่นยำมากขึ้นเช่น การใช้ CAD (Computer Aided Design) และ CMA (Computer Aided Manufacturing) เพื่อช่วยในการเตรียมงานและลด การสูญเสียปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ทำให้การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปง่ายและรวดเร็วขึ้น

ตัวอย่างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

John Nurminen เป็นตัวอย่างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมแฟชั่น (Fashion Logistics) ที่อยู่ใน Lahti ประเทศฟินแลนด์ มี 11 สาขาทั่วโลก ดำเนินธุรกิจบริการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มด้วยการขนส่งสินค้า ดำเนินพิธีศุลกากร และการกระจายสินค้าทั้งในและต่างประเทศ การซ่อมแซมเสื้อผ้าด้วยการเย็บ การกำจัดคราบสนิม การบรรจุภัณฑ์ การบริการหยิบและบรรจุ การแขวนเสื้อผ้า การติดป้าย การคัดเลือก ฯลฯ

Dts-logistics เป็นหนึ่งในผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของอังกฤษ ให้บริการตรวจสอบคุณภาพเสื้อผ้าด้วยช่างเทคนิค (Garment technologist) ที่สามารถตรวจสอบสินค้าระหว่างทำจนถึงขั้นสุดท้ายในการส่งมอบได้ (capable of undertaking all aspects of inspection work both "in work" and at final delivery stage) รวมทั้งให้บริการ Re-bagging การเปลี่ยนไม้แขวน การตัดป้ายเก่าและเย็บป้ายใหม่แทนที่ การบริการซ่อมแซมสินค้าเพื่อนำกลับมาขายใหม่ (Replenish of sales service) บริการรีด (Pressing service) เป็นต้น (สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ www.dts-logistics.com)

แผนภาพ 5.1 : แสดงภาพการให้บริการตรวจสอบคุณภาพ การให้บริการรีด การให้บริการแขวนเสื้อผ้าของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม



Remco Forwarding and All type transport Co.,Ltd. เป็นผู้ให้บริการขนวนเสื้อผ้าพร้อมทั้งจัดวางในลังพาเลท (Pallet) และกล่องเพื่อทำการขนส่ง ในแคนาดาและสหรัฐอเมริกา เพื่อความรวดเร็ว ลดเวลาในการขนส่ง สินค้ามาถึงร้านค้าในสภาพที่เรียบร้อยพร้อมขายได้ทันที (สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ <http://www.remcoforwarding.com/hanging-clothes.htm>)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

สรุปผลการวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยทั้ง 20 ปัจจัยที่ได้จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีความแตกต่างอย่างชัดเจน คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำ (Outsource strategies) ในงานวิจัยส่วนใหญ่กล่าวถึง การจ้างผู้อื่นทำเพื่อลดต้นทุนในขณะที่ผลการสำรวจผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำเพื่อ กำจัดปัญหาพนักงานในองค์กรมากที่สุด อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีความสำคัญมากที่สุด กลุ่มที่มีความสำคัญมาก กลุ่มที่มีความสำคัญปานกลาง และกลุ่มที่มีความสำคัญน้อยที่สุด โดยใช้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อจัดกลุ่มตามระดับความสำคัญของปัจจัยดังนี้

1) กลุ่มที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มพิจารณาเป็นอันดับแรกในการตัดสินใจว่าจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

- 1.1 การกำจัดปัญหาพนักงานในองค์กร
- 1.2 การควบคุมการจัดการดีขึ้น
- 1.3 รอบการพัฒนากระบวนการ
- 1.4 การปรับปรุงองค์กร
- 1.5 ความรวดเร็วในการดำเนินงาน
- 1.6 การจัดการหน้าที่ที่ไม่สำคัญให้อยู่ในมือผู้เชี่ยวชาญ

2) กลุ่มที่มีความสำคัญมาก เป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มพิจารณารองลงมา เพื่อตัดสินใจว่าจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

- 2.1 ความได้เปรียบทางภาษี
- 2.2 ความประหยัดเวลา
- 2.3 ความยืดหยุ่นในการบริหาร

- 2.4 การได้พันธมิตรธุรกิจ
- 2.5 การเข้าถึงความสามารถระดับโลก
- 2.6 ความมีประสิทธิภาพของผลงาน
- 2.7 ระบบขนส่งตรงตามเป้าหมาย

3) กลุ่มที่มีความสำคัญปานกลาง เป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มให้ความสำคัญปานกลางในการตัดสินใจว่าจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

- 3.1 ประสิทธิภาพในการให้บริการ
- 3.2 ความสะดวกสบาย

4) กลุ่มที่มีความสำคัญน้อยที่สุด เป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มให้ความสำคัญน้อยที่สุดในในการตัดสินใจว่าจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

- 4.1 การตรงต่อเวลา
- 4.2 การจัดการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ
- 4.3 การลดต้นทุน และควบคุมต้นทุนการปฏิบัติการ
- 4.4 ลดความเสี่ยงและแบ่งปันความเสี่ยง
- 4.5 การเปลี่ยนต้นทุนคงที่ให้กลายเป็นต้นทุนผันแปร

ข้อสังเกตของผลการวิจัยนี้ คือ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยให้ความสำคัญกับ การกำจัดปัญหาพนักงานภายในองค์กร มากที่สุด มากกว่าการลดต้นทุนและการควบคุมต้นทุนการปฏิบัติการ เนื่องจากค่าจ้างแรงงานของไทยสูงเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งอย่างจีน เวียดนาม อินโดนีเซีย ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถสร้างรายได้เปรียบด้วยการเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำอีกต่อไป ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการกำจัดปัญหาพนักงานภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ ความชำนาญ ทั้งทางด้านการผลิต การจัดการ บริหาร และการจัดการเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม มากที่สุด ปัญหาภายในองค์กรของโรงงานอุตสาหกรรมไทย คือ

1) ขาดบุคลากรระดับสูงที่จะสนับสนุนคิดค้นหรือสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่น Designer , Merchandiser ทั้งนี้เป็นเพราะการผลิตส่วนใหญ่มักทำตาม order จากประเทศคู่ค้า ทำให้ขาดความสามารถและความกระตือรือร้นในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่รวมถึงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D)

- 2) ขาดช่างเทคนิค วิศวกรที่มีความชำนาญและสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เป็นเพราะอุปสรรคทางด้านภาษาและความกระตือรือร้น
- 3) ขาดการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านการจัดการและการตลาด ขาดนักการตลาดระหว่างประเทศ
- 4) ความขัดแย้งระหว่างพนักงานในแผนกต่างๆ

Cutter Consortium (2002) ได้กล่าวใน บทความชื่อ "Hiring Difficulties ties biggest reason for outsourcing" ว่า บริษัทส่วนใหญ่ตัดสินใจจ้างงานจากภายนอกด้วยเหตุผล ดังนี้ คือ ความยากลำบากในการจัดหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่บริษัทต้องการ

นอกจากนี้การที่รัฐบาลพยายามสนับสนุนโครงการพัฒนากรุงเทพฯ ให้เป็นหนึ่งในศูนย์กลางแห่งหนึ่งของโลกก็เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มพยายามปรับตัว และให้ความสำคัญกับการออกแบบ คุณภาพสินค้า การสร้างตราสินค้า (Brand Name) ไทย ให้ที่ยอมรับในระดับนานาชาติ แทนการรับจ้างผลิตตามคำสั่งเพื่อส่งให้บริษัทแม่ที่มี World Brand Name ด้วยการตัดสินใจจ้างผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญกว่าเข้ามาดำเนินในกิจกรรมที่องค์กรไม่ชำนาญ พร้อมๆ ไปด้วยพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากที่สุดในกลุ่มที่หนึ่ง ยังประกอบด้วย 2) การควบคุมการจัดการที่ดีขึ้นเพราะการจ้างผู้อื่นทำให้ได้ผู้เชี่ยวชาญ มืออาชีพที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบ ระเบียบแบบแผนมากกว่า พร้อมทั้งสามารถตรวจสอบการทำงาน วัดผลการทำงานได้ 3) รอบการพัฒนาแบบสั้นลง เนื่องจากการว่าจ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่าเป็นผู้ทำหน้าที่แทน สามารถทำได้เร็วกว่า ทำให้การเคลื่อนย้ายสินค้าบริการ และข้อมูลเร็วขึ้น ส่งผลให้รอบพัฒนาแบบสั้นลง 4) เกิดการปรับปรุงองค์กรในทางที่ดี การจ้างผู้อื่นเข้ามาบริหารแบบมืออาชีพแทนการบริหารแบบครอบครัว ทำให้เกิดการปรับปรุงองค์กรในทางที่ดีขึ้น 5) ความรวดเร็วในการดำเนินงาน การว่าจ้างผู้อื่นทำให้เกิดการตอบสนองอย่างรวดเร็วในกิจกรรมต่างๆ ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เนื่องจากผู้ให้บริการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สามารถทำหน้าที่ที่ตนถนัดได้ดีที่สุด เช่น ขั้นตอนการรีด การตัด การพับและบรรจุ รวมทั้ง 6) การจัดการหน้าที่ที่ไม่สำคัญให้อยู่ในมือผู้เชี่ยวชาญ โดยการมอบภาระหน้าที่ที่ไม่มีประสบการณ์ หรือไม่มีความเชี่ยวชาญให้กับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ เช่น การดำเนินพิธีศุลกากรและเอกสารระหว่างประเทศ การขนส่ง การออกแบบ การกระจายสินค้า โดยธุรกิจหันมามุ่งเน้นพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและสามารถส่งมอบลูกค้าได้ตรงตามกำหนด

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการในการนำกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำแทนมาใช้ ที่ให้ความสำคัญในระดับน้อยที่สุด คือ

1) การตรงต่อเวลา จากการศึกษาของสำนักบริการส่งออก กรมส่งเสริมการส่งออก (2547) พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลาน้อยเพราะประเทศไทยยังไม่มีระบบ Supply Chain Management, Just in Time, Quick Response ที่ดี ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไม่สามารถบอกระยะเวลาส่งมอบสินค้า (Lead Time) ที่แท้จริงให้กับลูกค้าได้ ส่วนใหญ่มักจะมีการเผื่อเวลาไว้ 7-10 วัน เพราะไม่มั่นใจว่าผู้ผลิตผ้าจะสามารถส่งผ้าให้ได้เมื่อไหร่ และผู้ผลิตผ้าเองก็ไม่มั่นใจเช่นกันว่าผู้ผลิตเส้นด้ายจะสามารถส่งเส้นด้ายให้ได้เมื่อไหร่ การจ้างผู้อื่นทำแทนในกิจกรรมบางอย่างนั้นไม่ได้หมายความว่าช่วยทำให้บริษัทสามารถส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้ตรงเวลา เพราะสาเหตุของความล่าช้าเป็นผลต่อเนื่องมาจากอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ

2) การจัดการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ การค้าในประเทศของสินค้าเครื่องนุ่งห่มของไทยผ่านช่องทางที่สำคัญ 2 ระบบคือ ระบบแรก การค้าปลีก (Retail) รวมทั้งรูปแบบการค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) อาทิ ห้างสรรพสินค้าที่มีชื่อเสียง เช่น เซ็นทรัล เดอะมอลล์ เอ็มโพเรียม เป็นต้น และดิสเคานท์สโตร์ต่างๆ เช่น แมคโคร โลตัส และคาร์ฟูร์ เป็นต้น เป็นระบบการกระจายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง ซัพพลายเออร์และผู้ผลิตเสื้อผ้าแบรนด์เนมในประเทศจะเป็นผู้เข้าไปติดต่อวางจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง อาจอยู่ในรูปแบบที่ซัพพลายเออร์เป็นผู้จัดวางและเสนอสินค้าด้วยตนเอง (เคาน์เตอร์เซอร์วิส หรือเช่าพื้นที่ในห้างฯ รวมทั้งการเปิดร้านค้าเฉพาะสินค้าของแต่ละแบรนด์หรือกลุ่มบริษัท) หรือให้ห้างต่างๆ เป็นผู้บริหารการขายให้ และคิดค่าบริการจากยอดขาย และระบบที่สอง การค้าส่ง (Wholesale) นอกจากการติดต่อซื้อขายสินค้าและวัตถุดิบระหว่างผู้ผลิตด้วยกันเพื่อที่จะผลิตสินค้าส่งออกไปต่างประเทศแล้ว ตลาดค้าส่งในไทยนับว่าเป็นรูปแบบการค้าส่งที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างมากและมีการพัฒนาด้วยตนเองมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้ตลาดแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันพอสมควร

กลุ่มตลาดเสื้อผ้าสำเร็จรูป ได้แก่ ตลาดย่านคลองมหานาคและอาคารบีบีเทาวเวอร์ (หรือ ตลาดบีบี) ตลาดย่านประตูน้ำและอาคารโบหยก และตลาดย่านบางลำพู

ตลาดย่านคลองมหานาคและอาคารบีบีเทาวเวอร์ หรือ ตลาดบีบี เป็นตลาดค้าส่งที่เก่าแก่อีกแห่งหนึ่งของไทย ร้านค้าในตลาดแห่งนี้ส่วนใหญ่จะจำหน่ายสินค้าที่มีการผลิตจำนวนมาก (คุณภาพระดับล่างและปานกลาง) เน้นความเป็นรูปแบบมาตรฐานมากกว่าการออกแบบและ

แฟชั่น ร้านค้าปลีกที่ไม่เน้นในเรื่องของการออกแบบและแฟชั่นมากนัก ประกอบกับเป็นตลาดที่เปิดค่อนข้างเช้า ประมาณ 03.00 –10.00 น. ผู้ซื้อจากภูมิภาคส่วนใหญ่จึงนิยมเข้ามาซื้อสินค้าที่ตลาดแห่งนี้เป็นหลัก เนื่องจากผู้ซื้อมักจะเดินทางมาถึงตลาดในตอนเช้า เมื่อเลือกซื้อสินค้าเสร็จก็สามารถเดินทางกลับได้ภายในวันเดียวกัน ทั้งนี้ ตลาดย่านคลองมหานาคนี้เริ่มมีการจำหน่ายสินค้าที่มีการออกแบบและสินค้าแฟชั่นมากขึ้น

ตลาดย่านประตูน้ำและอาคารโบหยก และตลาดย่านบางลำพู เป็นตลาดที่ร้านค้าส่วนใหญ่จะจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปตามแฟชั่น โดยเฉพาะตลาดย่านประตูน้ำและอาคารโบหยก ถือได้ว่าเป็นตลาดที่สำคัญในการป้อนสินค้าให้กับร้านค้าปลีกจำนวนมากในย่านศูนย์การค้ามาบุญครองและสยามสแควร์ นอกจากนี้ การที่ร้านค้าในตลาดนี้ส่วนใหญ่จะจำหน่ายสินค้าแฟชั่น ลูกค้าชาวต่างชาติที่ต้องการเข้ามาซื้อสินค้าแฟชั่นของไทย จึงนิยมที่จะมาเลือกซื้อสินค้าจากตลาดนี้เป็นหลัก ประกอบกับการติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศมาเป็นเวลานาน ทำให้มีคุ้นเคยในการติดต่อซื้อขายกับชาวต่างชาติเป็นอย่างดี รวมทั้งได้รับการบอกต่อในระหว่างชาวต่างชาติด้วยกัน ทั้งนี้ ลูกค้าชาวต่างชาติที่เข้ามาซื้อสินค้า ส่วนใหญ่จะต้องการรับสินค้ากลับไปพร้อมกัน อาทิต้องการสินค้าภายในเวลา 5-7 วัน ตลาดย่านประตูน้ำจึงกลายเป็นแหล่งตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องนุ่งห่มที่สำคัญอีกแห่งหนึ่ง ควบคู่ไปกับการเป็นแหล่งค้าส่งที่สำคัญ เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าจากต่างประเทศที่ต้องการสินค้าจำนวนมากภายในเวลาที่จำกัด และจากลักษณะเด่นนี้ ทำให้ซัพพลายเออร์หรือผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องนุ่งห่มของไทยบางราย เริ่มเข้ามาเปิดร้านค้าในตลาดนี้เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเสนอขายสินค้าของตนเองให้แก่ลูกค้าต่างประเทศอีกช่องทางหนึ่ง

นอกจากนี้ ยังมีตลาดเครื่องนุ่งห่มที่สำคัญแห่งอื่นๆ ที่มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ อาทิ ตลาดสวนจตุจักร และตลาดปริมณฑล รวมทั้งตลาดค้าส่งในภูมิภาคที่เริ่มมีการจัดตั้งเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ตลาดสวนจตุจักรนับได้ว่าเป็นตลาดอีกแห่งหนึ่งที่เริ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของชาวต่างประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าแฟชั่นที่ชาวต่างประเทศบางส่วนเริ่มเข้ามาเลือกซื้อจากตลาดแห่งนี้มากขึ้น ทั้งนี้ เมื่อมีแนวโน้มว่าแฟชั่นเสื้อผ้าสำเร็จแบบใดได้รับความนิยม ร้านค้าปลีกต่างๆ ทุกตลาดทั้งในกรุงเทพและปริมณฑล จะเปลี่ยนมาสั่งซื้อสินค้าประเภทนั้นทันที และผู้ผลิต (ผู้ประกอบการตัดเย็บทั้งย่านประตูน้ำและปริมณฑล) ส่วนใหญ่จะสามารถทำการส่งมอบสินค้าแบบนั้นได้ภายใน 3 วัน การกระจายเสื้อผ้าสำเร็จรูป (ผู้จัดจำหน่ายไปยังร้านค้าปลีก) ของตลาดค้าส่งทั้ง 4 แห่ง จะมีรูปแบบหลัก 2 รูปแบบคือ รูปแบบแรก ผู้ซื้อจะเข้ามาติดต่อซื้อสินค้าด้วยตนเอง หรือการขายของหน้าร้าน 8 ซึ่งจะมีทั้งในกรณีที่ผู้ซื้อนำสินค้ากลับไปด้วย และลูกค้าบางรายที่ต้องการให้ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้จัดส่งสินค้าให้ในภายหลัง และรูปแบบที่สอง ตัวแทนหรือเซลส์แมน (Salesman) จะทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อและรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า รวมทั้งการหาลูกค้ารายใหม่ ในกรณีของเสื้อผ้าสำเร็จรูป การ

กระจายสินค้าของผู้จัดจำหน่ายและผู้ผลิตในตลาดทั้ง 4 แห่ง จะมีทั้ง 2 รูปแบบ รวมทั้งการรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์และโทรสารจากลูกค้าที่อยู่ในภูมิภาค ในกรณีที่ติดต่อซื้อขายสินค้ากันมาเป็นระยะเวลานานและลูกค้ารายนั้นได้รับความเชื่อถือ (credit) จากผู้จัดจำหน่าย

ดังนั้น จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า เมื่อพิจารณากายภาพของตลาดทั้งสี่แห่ง อาจจะมีพื้นที่ของทำเลที่ตั้งไม่มากนัก แต่หากพิจารณาศักยภาพของตลาดทั้งสี่แห่งแล้ว อาจกล่าวได้ว่ามีพื้นที่การกระจายสินค้าครอบคลุมทั่วประเทศทีเดียว

3) การลดต้นทุน และควบคุมต้นทุนการปฏิบัติการ ปัจจุบันประเทศไทยมีค่าแรงสูงเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่งอย่างจีน เวียดนาม อินเดีย ดังนั้นการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำแทนเพื่อลดต้นทุนจึงไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มไทยพิจารณาเป็นอันดับแรก

4) การลดความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มพิจารณาว่าการจ้างผู้อื่นทำแทนอาจมีความเสี่ยงทางธุรกิจต่อความลับของบริษัททั่วโลก ความเสี่ยงทางการเงิน คือ จ้างผู้อื่นทำแล้วไม่ได้ผลดังที่คาดหวัง ไม่คุ้มค่าเงินที่ลงทุน ซึ่งอาจมาจากความเข้าใจไม่ตรงกัน

5) การเปลี่ยนต้นทุนคงที่ให้เป็นต้นทุนผันแปร แม้ว่าอาคาร เครื่องจักร ซึ่งเป็นสินทรัพย์คงที่จะมีปัญหาการเสื่อมโทรม หรือเครื่องจักรล้าสมัย มีปัญหาด้านมลภาวะ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการกำจัดและดูแลควบคุมสูง ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มไทยก็ยังเต็มใจในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มากกว่าการเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้อื่น เพราะสามารถควบคุมบริหารจัดการได้ง่ายกว่า

ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน : การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกับขนาดขององค์กร วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการผลิต และลักษณะการผลิต

สมมติฐานที่ 1 ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่มีขนาดของพนักงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้งหมด 20 ปัจจัย มี 18 ปัจจัยที่ไม่แตกต่างกัน และมี 2 ปัจจัยที่มีความแตกต่างกันระหว่างกิจการที่มีขนาดคนงานที่ต่างกัน คือ ปัจจัยด้านการควบคุมการจัดการดีขึ้น และปัจจัยด้านการตรงต่อเวลา ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น สรุปได้ว่า ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่มีขนาดของพนักงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ไม่แตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์พบว่า ผู้ประกอบการที่มีอุตสาหกรรมขนาดกลางและใหญ่ให้ความสำคัญกับการจ้างผู้อื่นเพื่อการควบคุมจัดการดีขึ้น เนื่องจาก การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับองค์กรในด้านการควบคุมการจัดการดีขึ้น องค์กรไม่ต้องแบกรับผิดชอบในทุกด้าน องค์กรทำหน้าที่เพียงควบคุมให้ทุกกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านตรงต่อเวลามากกว่า องค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องมาจากองค์กรขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และผ่านกระบวนการตัดสินใจโดยเจ้าของกิจการเพียงคนเดียวหรือสองคน ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรจะใช้เวลาน้อยกว่ากระบวนการขององค์กรขนาดใหญ่ ทำให้องค์กรขนาดเล็กมีความได้เปรียบในการตัดสินใจการดำเนินการให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและรักษาลูกค้าไว้ด้วยความตรงต่อเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ไม่มี

นอกจากนี้ยังข้อสังเกตเพิ่มเติมจากผลการวิจัยในหัวข้อนี้คือ เมื่อนำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเรียงตามลำดับความสำคัญ พบว่า ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มขนาดเล็กให้ความสำคัญกับเรื่องของการจ้างผู้อื่นเพื่อการปรับปรุงองค์กร การได้พันธมิตรทางธุรกิจ ในขณะที่ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการจ้างผู้อื่นเพื่อการควบคุมการจัดการดีขึ้นเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่มีขนาดเล็กต้องการหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเติมเต็มในส่วนที่ธุรกิจไม่ชำนาญหรือไม่มี และเพื่อปรับปรุงองค์กรให้มีรูปแบบมืออาชีพแทนรูปแบบการบริหารโดยครอบครัว และสามารถเข้าถึงข้อมูล เทคโนโลยี ความรู้ใหม่ๆ ได้ ส่วนผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่นั้นมีต้องการผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยบริหารการจัดการให้ทุกอย่างเป็นระเบียบระบบตามมาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทำให้การควบคุมการจัดการองค์กรที่มีขนาดใหญ่ดีขึ้นกว่าเดิม

สมมติฐานที่ 2 ประเภทของวัตถุดิบที่ใช้ผลิตเครื่องนุ่งห่มต่างกัน คือ ผลิตจากผ้าทอ และผลิตจากผ้าถัก มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์เฉลี่ยทุกด้านของผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าทอและผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าถัก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์เป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น สรุปได้ว่า ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่ผลิตจากผ้าทอและผ้าถัก มีปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อนำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ผลิตที่ผลิตเสื้อผ้าทำจากผ้าถักและผ้าทอเปรียบเทียบกัน ปัจจัยที่มีความแตกต่างกันมากคือ ประสิทธิภาพการให้บริการ ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าถักให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าเป็นอันดับสาม ด้วยรูปแบบ และคุณภาพการตัดเย็บ ในขณะที่ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าทอให้ความสำคัญเป็นอันดับรองสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผ้าทอมีประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ มีคุณภาพไม่สูงพอตามมาตรฐานของลูกค้า ขาดการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบสินค้า ให้ตรงกับความต้องการลูกค้า

ในขณะที่ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าทอให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการปรับปรุงองค์กร รอบพัฒนาระบบสั่งลง และการกำจัดปัญหาพนักงานในองค์กรเป็นอันดับหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อต้องการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ ทักษะและผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบของสินค้า สามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงตามกำหนด ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและสามารถเอาชนะใจลูกค้า ในขณะที่ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่ทำจากผ้าถักให้ความสำคัญกับการควบคุมการจัดการดีขึ้น และการกำจัดปัญหาพนักงานในองค์กร เป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มผ้าทอและผ้าถักแล้วไม่มีความแตกต่างกันมาก ที่แตกต่างกันมากที่สุด คือ ประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

สมมติฐานที่ 3 ผู้ประกอบการที่ลักษณะการผลิตสินค้าต่างกัน คือรับจ้างผลิต World Brand Name กับผลิตสินค้าแบรนด์เนมของตนเอง มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์เฉลี่ยทุกด้านของลักษณะการผลิตสินค้าต่างกัน ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพราะฉะนั้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการจ้างผู้อื่นทำระหว่างผู้รับจ้างผลิตและผู้ผลิตสินค้าแบรนด์เนมของตนเองนั้นไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

อย่างไรก็ตามเมื่อลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับการจ้างผู้อื่นทำนั้น ผู้รับจ้างผลิตให้ความสำคัญกับการกำจัดปัญหาพนักงานในองค์กรเป็นอันดับหนึ่ง

ในขณะที่ผู้ผลิตสินค้าแบรนด์เนมของตนเอง ให้ความสำคัญกับการจ้างผู้อื่นทำเพื่อการควบคุมการจัดการดีขึ้น

การที่ผู้รับจ้างผลิตให้ความสำคัญกับการจ้างผู้อื่นทำแทนเพื่อกำจัดปัญหาพนักงานในองค์กร เนื่องมาจาก ผู้รับจ้างผลิตเองก็พยายามที่จะพัฒนาตนเองขึ้นมาด้วยการออกแบบสินค้า เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างตราสินค้าของตนเอง แทนการรับจ้างผลิตตามคำสั่ง แต่ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความชำนาญ เช่น ดีไซน์เนอร์ วิศวกร จึงมีความต้องการจ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า เพื่อเติมส่วนที่บริษัทขาดแคลนและสามารถยกระดับจากการเป็นผู้รับจ้างผลิตไปเป็นผู้ผลิตที่มีสินค้าแบรนด์เนมเป็นของตนเองได้ โรงงานอุตสาหกรรมไทยที่เป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM) ส่วนใหญ่มีการจ้างผู้อื่นในกระบวนการเย็บมากที่สุดเกือบ 40% ทั้งนี้เนื่องมาจากปัญหาแรงงานไทยเข้าๆ ออกๆ เมื่อถึงฤดูกาลทำนา หรือเทศกาลสงกรานต์ แรงงานจะขอลาเป็นการชั่วคราวเพื่อกลับบ้านฐาน ทำให้กระบวนการทำงานไม่ต่อเนื่อง ผู้ประกอบการจำเป็นต้องจ้างบุคคลภายนอกซึ่งนอกจากช่วยแก้ปัญหาด้านพนักงานขาดแคลนแล้วยังช่วยลดต้นทุนคงที่ของธุรกิจด้วย

ส่วนผู้ที่ผลิตสินค้าแบรนด์เนมของตนเองนั้นตัดสินใจจ้างผู้อื่นเพื่อให้การควบคุมการจัดการดีภายในองค์กรดีขึ้น เนื่องมาจาก การจ้างผู้อื่นนำไปสู่การเข้าถึงมืออาชีพในการบริหารงานในด้านต่างๆ ทำให้การดำเนินงานภายในโครงสร้างขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และช่วยกระตุ้นความต้องการในการประสานกระบวนการในโซ่อุปทานเนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มต้องพึ่งพาอุตสาหกรรมสิ่งทอและส่วนประกอบทั้งระบบในการยกระดับและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า การจ้างผู้อื่นทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักขององค์กรช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการในหน้าที่ดังกล่าว องค์กรเพียงแค่นำหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมการจัดการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ให้เป็นไปตามเป้าหมายองค์กรเท่านั้น



2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยที่ศึกษาถึง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสำหรับจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย” สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และแนวคิดต่างๆ แบ่งดังต่อไปนี้

2.1 เปรียบเทียบข้อดี – ข้อเสียของกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ จากการศึกษากลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์เป็นตารางได้ดังนี้ คือ

ตาราง 5.4 : เปรียบเทียบข้อดี – ข้อเสียของกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

ข้อดีของกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำ	ข้อเสียของกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำ
สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ความชำนาญ ความรู้ที่ภายในองค์กรไม่มี	มีความเสี่ยงกับสัญญาที่ไม่ยุติธรรม ผู้ให้บริการที่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ หรือเข้าใจธุรกิจ
สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างรวดเร็ว	ความไม่ปลอดภัยในการเก็บรักษาความลับของบริษัท
สามารถจัดหาบริการระยะสั้นที่ปราศจากต้นทุนการปฏิบัติงาน	การสูญเสียความรู้ความชำนาญภายในองค์กร
สามารถมุ่งเน้นความสามารถหลักขององค์กร	ความขัดแย้งผลประโยชน์กับพนักงานภายในองค์กร
สามารถลดความเสี่ยงจากการลงทุน โอกาสและโอนความเสี่ยงได้	
ได้พันธมิตรทางธุรกิจ หุ้นส่วนแบ่งปันความเสี่ยง	
สามารถลดต้นทุน ความได้เปรียบทางภาษี และลดต้นทุนคงที่ให้กลายเป็นต้นทุนผันแปร	

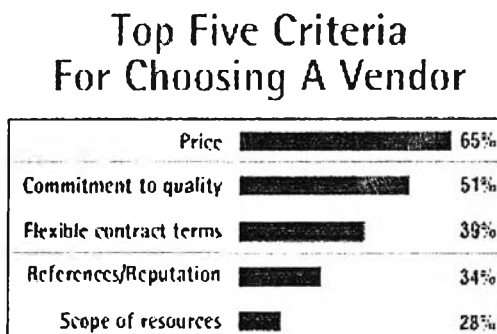
อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ คือ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์กลยุทธ์และการวางแผน รวมทั้งมีการเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่เหมาะสม

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นสำหรับทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การกำจัดปัญหาพนักงานในองค์กร การควบคุมการจัดการดีขึ้น รอบการพัฒนาระบบสั่งลง การปรับปรุงองค์กร ความรวดเร็วในการดำเนินงาน การจัดการหน้าที่ที่ไม่สำคัญให้อยู่ในมือผู้เชี่ยวชาญ
- 2) กลุ่มปัจจัยที่มีความสำคัญมาก คือ ความได้เปรียบทางภาษี ความประหยัดเวลา ความยืดหยุ่นในการบริหาร การได้พันธมิตรธุรกิจ การเข้าถึงความสามารถระดับโลก ความมีประสิทธิภาพของผลงาน การขนส่งระบบตามเป้าหมาย
- 3) กลุ่มที่มีความสำคัญปานกลาง คือ ประสิทธิภาพในการให้บริการ ความสะดวกสบาย
- 4) กลุ่มที่มีความสำคัญน้อยที่สุด การตรงต่อเวลา การจัดการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ การลดต้นทุน และควบคุมต้นทุนการปฏิบัติการ ลดความเสี่ยงและแบ่งปันความเสี่ยง การเปลี่ยนต้นทุนคงที่ให้กลายเป็นต้นทุนผันแปร

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ควรทำการศึกษาความสำคัญของแต่ละปัจจัย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม อย่างไรก็ตามเมื่อผู้ประกอบการดำเนินการตัดสินใจว่าจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมแทนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ซึ่งในเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเพิ่มเติมและพบว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มพิจารณาตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์จากปัจจัยหลัก 2 ประเด็นสำคัญ คือ ความรวดเร็วในการส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนดและการกำจัดปัญหาพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้ประกอบการค้ำใจว่า แม้ว่าราคาจะเพิ่มขึ้นกว่าการทำด้วยตนเองเพียงเล็กน้อย แต่ผลลัพธ์ที่ได้ตรงตามเป้าหมายทำให้คุ้มค่ากว่าการทำด้วยตนเองเนื่องจาก การจ้างผู้อื่นทำในบางกิจกรรมนั้นช่วยลดภาระความรับผิดชอบคนงาน ลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน สวัสดิการต่างๆ ลดค่าใช้จ่ายเสีย และคงไว้ซึ่งการบริหารจัดการที่ควบคุมหน่วยงานภายนอกได้ รวมทั้งความรวดเร็วในการส่งมอบงานยังรักษาความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้าและรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งมีความแตกต่างกับปัจจัย 5 ข้อแรกในการตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์จากการศึกษาของสถาบันการจ้างผู้อื่น (The Outsourcing Institute) ดังแสดงให้เห็นในตารางข้างล่างนี้

ภาพ 5.2 : แสดงปัจจัย 5 ข้อแรกในการตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ จากการสำรวจบริษัท ขนาดเล็กและขนาดกลาง ของ สถาบันการจ้างผู้อื่น (The Outsourcing Institute) (2004)



ที่มา : The Outsourcing Institute : Key factors for successful outsourcing (2004)

http://www.outsourcinginstitute.com/oi_index/key_factors.html

1) ราคา (Price) เป็นปัจจัยอันดับแรกของผู้ประกอบการตัดสินใจเลือก ด้วยการเปรียบเทียบราคาค่าบริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ โดยเฉพาะบริษัทขนาดเล็กส่วนใหญ่ ราคาเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกของผู้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ให้บริการโลจิสติกส์

2) คุณภาพของผลงานที่ส่งมอบ (Commitment to quality) ผู้ประกอบการจะตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการด้วยพิจารณาจากคุณภาพของผลงานที่ส่งมอบว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจหรือไม่

3) ความยืดหยุ่นของเงื่อนไขในสัญญา (Flexible contract terms) ว่าสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้มากน้อย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจ

4) ความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Reference/Reputation) โดยพิจารณาจากผลงานที่ผ่านมา ความมีชื่อเสียงของบริษัท

5) ขอบเขตของความคิด (Scope of resources) ผู้ประกอบการพิจารณาว่าผู้ให้บริการมีความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจมากน้อยแค่ไหน และมีวิถีทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร

จากการศึกษาของสถาบันการจ้างผู้อื่น (The Outsourcing Institute) ยังพบอีกว่ามีข้อนำส่งเกิดเพิ่มเติม คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการในการเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ยังพิจารณาจากความสัมพันธ์ โครงสร้างของสัญญาที่เหมาะสมมากกว่าผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่ความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

2.3 แนวทางเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยด้วยกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์

กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำ (Outsource Strategies) ได้เกิดขึ้นมานานแล้วในหลากหลายรูปแบบ เช่น บริษัทกฎหมาย บริษัทขนส่ง บริษัทรับจัดทำบัญชี นายหน้าซื้อขายที่ดินโรงเรียนตัวแทนโฆษณา บริษัทรักษาความปลอดภัย ฯลฯ ปัจจุบันผู้ให้บริการโลจิสติกส์ได้ขยายหน้าที่มากขึ้นกว่าเดิมเพื่ออำนวยความสะดวกและรองรับความต้องการของธุรกิจเฉพาะอุตสาหกรรม กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำจึงเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเกือบทุกขนาดใช้ดำเนินการ

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาการนำกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำมาใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยนั้นยังไม่แพร่หลายมากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในต่างประเทศ ซึ่งการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านโลจิสติกส์และการนำกลยุทธ์การจ้างผู้อื่น (Outsource Strategies) มาใช้ในบางกิจกรรมจะเป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์กับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มได้เป็นอย่างมาก ในการปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัยด้วยการจ้างงานจากผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยบริหาร ทำให้มีโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยเป็นโรงงานขนาดเล็กและขนาดกลางมีวัฒนธรรมในการทำงานแบบทำทุกอย่างด้วยตนเองมากกว่าการจ้างผู้อื่นทำแทน ซึ่งทำให้ไม่มีโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ขาดการแนะนำจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า ขาดพันธมิตรธุรกิจ ทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างช้าๆ เพราะเสียเวลาส่วนใหญ่ไปกับการศึกษาเรียนรู้ และดำเนินการด้วยตนเอง แม้ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานเอกชนในการผลักดันโครงการพัฒนากรุงเทพฯ ให้เป็นหนึ่งในศูนย์กลางแฟชั่นของโลก เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับคุณภาพอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและส่วนประกอบทั้งระบบให้มีศักยภาพ เติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง ท่ามกลาง

การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในตลาดโลก นโยบายการสร้างคน สร้างธุรกิจ สร้างเมือง ของโครงการนี้ คงจะไม่ทันการณ์ หากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มต้องแบกรับภาระทำเองทั้งหมด

กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนั้นจะอีกทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยประหยัดเวลาในการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยให้สามารถเข้าสู่การแข่งขันระดับโลกได้รวดเร็วขึ้น ท่ามกลางภาวะการแข่งขันปัจจุบัน การวัดความสามารถหรือประสิทธิภาพขององค์กรด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เวลา ความเร็ว และความสามารถในการสนองตอบต่อลูกค้า (Ability to respond) การวางระบบโลจิสติกส์ที่ดีจะมีผลให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จโดยวัดจากความพึงพอใจของลูกค้าและผลประกอบการ หากองค์กรใดมีการจัดการระบบโลจิสติกส์ไม่มีประสิทธิภาพอาจสร้างความเสียหายแก่องค์กร ทำให้สูญเสียลูกค้า และถ้าไม่มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์ให้ดีขึ้น อาจส่งผลให้ต้องล้มเลิกกิจการ

ในกระบวนการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ขึ้นอยู่กับการรวบรวมวัตถุดิบผ้าจากโรงงานหนึ่ง กระดมจากอีกโรงงาน ด้าย ซิปจากโรงงานอื่นๆ ซึ่งทุกอย่างต้องมาพร้อมกันทันเวลาเพื่อที่จะผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปและนำไปวางไว้ในร้านค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงเวลาเทศกาล หรือ ช่วงลดราคาสินค้า ภายใต้ขีดจำกัดทางด้านเวลา การใช้กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในขั้นตอนต่างๆ เช่น การบรรจุภัณฑ์ การจัดซื้อ การขนส่ง จะช่วยกำจัดการปัญหาภายในองค์กร ทำให้การควบคุมจัดการดีขึ้น รอบการพัฒนาระบบสั้นลง เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานและบริการ ซึ่งผู้ให้บริการโลจิสติกส์อาจทำได้ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่าที่ผู้ประกอบการเคยดำเนินการเอง

อย่างไรก็ตามแนวโน้มในอนาคต ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ต้องการความสะดวกรวดสบายในการบริหารงานด้านต่างๆ และใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อพัฒนาเป้าหมายหลักของธุรกิจ การลดขั้นตอนการทำงานต่างๆ จึงทำให้เกิดความต้องการผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น การตรวจสอบการผลิต - ขั้นตอนการตรวจสอบการผลิต การติดป้ายและราคาบนผลิตภัณฑ์ การจัดการซื้อตำหนิ - ขั้นตอนการตกแต่ง เปลี่ยนหรือการถอดไม้แขวน - ขั้นตอนการบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในการนำเสนอการให้บริการที่อำนวยความสะดวกให้กับโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยสามารถทำได้ดีกว่า เร็วกว่า ถูกกว่าที่โรงงานเป็นผู้ทำเอง การเปลี่ยนแนวความคิดใหม่ของผู้ประกอบการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้และช่วยยกระดับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น สร้างตราสินค้าไทยให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นในตลาดโลกสองคล้องกับนโยบายของภาครัฐและหน่วยงานเอกชน ที่ต้องการพัฒนากรุงเทพให้เป็นหนึ่งในศูนย์กลางแฟชั่นของโลก

4. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มควรมีการศึกษาอย่างละเอียดถึง กลยุทธ์การจ้างผู้อื่นทำว่ามี ข้อดี-ข้อเสียอย่างไร เพื่อปรับปรุงการดำเนินการในกิจกรรมหลักขององค์กรให้มีประสิทธิภาพพร้อม ทั้งศึกษาแบบอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการนำกลยุทธ์การจ้างผู้อื่นมาใช้
2. ผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มควรเริ่มสร้างระบบ Supply Chain ของอุตสาหกรรมจากภายใน องค์กร คือ ระหว่างแผนกต่างๆ ไปสู่ภายนอก คือ ซัพพลายเออร์ พันธมิตร อุตสาหกรรมกลางน้ำ อุตสาหกรรมต้นน้ำ เนื่องจากทุกหน้าที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง และส่งผลซึ่งกันและกัน การ ประสานงานที่ดีจะทำให้ลูกค้าได้รับสินค้ารวดเร็ว และตรงตามเวลาที่กำหนด
3. ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ควรมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอรูปแบบการให้บริการ กิจกรรมโลจิสติกส์ที่อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่ม เช่น การเลือกและบรรจุหีบห่อ การตัดป้ายและราคาบนผลิตภัณฑ์ การกระจายสินค้าตามร้านค้าปลีก การตรวจสอบการผลิต การคัดเลือก การจัดการกำจัดข้อตำหนิ การบริการรับเย็บตะเข็บผ้า การ เปลี่ยนหรือการถอดไม้แขวน การทำถุงผ้าใส่เครื่องนุ่งห่ม การรีด การแขวนเครื่องนุ่งห่ม โดยศึกษา แบบอย่างผู้ให้บริการโลจิสติกส์สินค้าแฟชั่นในต่างประเทศ
4. ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ควรพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้าน เพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น และมีความจริงจังในการแก้ไขปัญหา มีความ ซื่อสัตย์ในการรักษาความลับของลูกค้า
5. ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ควรขยายโอกาสทางการตลาดเข้าไปยังกลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่มี ประสบการณ์จ้างผู้อื่นทำ และอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง ด้วยการให้ความรู้เกี่ยวกับการ ให้บริการกิจกรรมโลจิสติกส์
6. ในส่วนของภาครัฐนั้น ควรมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านโลจิสติกส์ แก่ประชาชนผู้สนใจทั่วไป และควรมีการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนโลจิสติกส์ประเทศไทย ทั้งในด้านนโยบายและออกกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานของผู้ให้บริการ ด้านโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม
7. ในส่วนของภาครัฐและหน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้องควรมีการสนับสนุนให้ผู้ผลิต เครื่องนุ่งห่มมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เช่น ระบบ CAD/CAM , SCM Software รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรทางด้านโลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ สำหรับอุตสาหกรรมชนิดอื่น
2. ควรทำการศึกษากิจกรรมโลจิสติกส์ที่ขยายหน้าที่การให้บริการในด้านอื่น ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม นอกเหนือจากที่กล่าวมาในงานวิจัย และศึกษาเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการจ้างผู้อื่นทำกิจกรรมโลจิสติกส์ เพื่อว่าจะได้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ และนำมาปรับปรุงในแต่ละส่วน และยังเป็นการให้ความรู้แก่ผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับงานด้านโลจิสติกส์
3. ควรมีการศึกษาถึงความพึงพอใจของผู้บริโภคว่า มีความพึงพอใจในการใช้บริการด้านโลจิสติกส์มากน้อยเพียงใด และมีข้อคิดเห็นอย่างไรเพื่อนำกลับมาปรับปรุงหรือแก้ไขเพิ่มเติมในส่วนใดของการดำเนินงานนั้นๆ