

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
เงินอุดหนุนงบประมาณแผ่นดิน

รายงานผลการวิจัย

การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

โดย

รองศาสตราจารย์.ดร. อัจฉรา จันทรณาย

รองศาสตราจารย์จินตนา บุญบงการ

รองศาสตราจารย์ ไพสิน ผ่องใส

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสาวรส ใหญ่สว่าง

อาจารย์ ดร. พรรณนิภา รอดวารณะ

สิงหาคม 2546



ฝ่ายวิจัย
คณะพาณิชยศาสตร์
และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยนี้ได้รับทุนจาก งบประมาณแผ่นดินประจำปี 2545 การศึกษาสำเร็จ
ได้โดยความร่วมมือของผู้ประกอบการในการให้ข้อมูลเพื่อสร้างดัชนีชี้วัดศักยภาพของอุตสาหกรรม
กรรม และดัชนีวัดศักยภาพระดับกิจการ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปประเมินอุตสาหกรรมและ
กิจการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืน



บทคัดย่อ

การศึกษาศักยภาพของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างดัชนีชี้วัดศักยภาพของอุตสาหกรรมและดัชนีวัดศักยภาพของกิจการ การศึกษาโดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิ โดยใช้แบบสอบถามและซอฟต์แวร์ที่ส่งให้ผู้ประกอบการในการคำนวณหาดัชนีวัดศักยภาพของกิจการ โดยทางผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างค่าอ้างอิง ผลการศึกษามีดังนี้

แนวคิดการสร้างดัชนีการวัดศักยภาพของอุตสาหกรรม

แนวคิดในการสร้างดัชนีวัดศักยภาพของอุตสาหกรรมระดับประเทศว่าประเทศใดมีศักยภาพด้านอุตสาหกรรมดีที่สุดในปี 1998 ได้ดำเนินการศึกษาโดย United Nation Industrial Development Organization (UNIDO) โดยจัดทำ Competitive Industrial Performance Index (CIP) ซึ่งการประเมินศักยภาพมาจากการประเมินด้าน Manufacturing Value Added per Capita, Shared of Medium & High Tech Products in Manufacturing Value Added และ Export value ผลการศึกษาพบว่า ประเทศที่มีศักยภาพทางอุตสาหกรรมดีที่สุดในปี 1998 คือ ประเทศสิงคโปร์ ได้คะแนน 0.883 จากคะแนนเต็ม 1 (UNIDO Scorecard database) โดยประเทศไทย ได้อันดับที่ 32 ไทยมีคะแนน 0.172 เป็นรอง ประเทศในเอเชียได้แก่ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ไต้หวัน เกาหลี มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ฮองกง แต่เหนือกว่าจีน และอินโดนีเซีย

ตารางที่ 1 Ranking of Economies in Asia

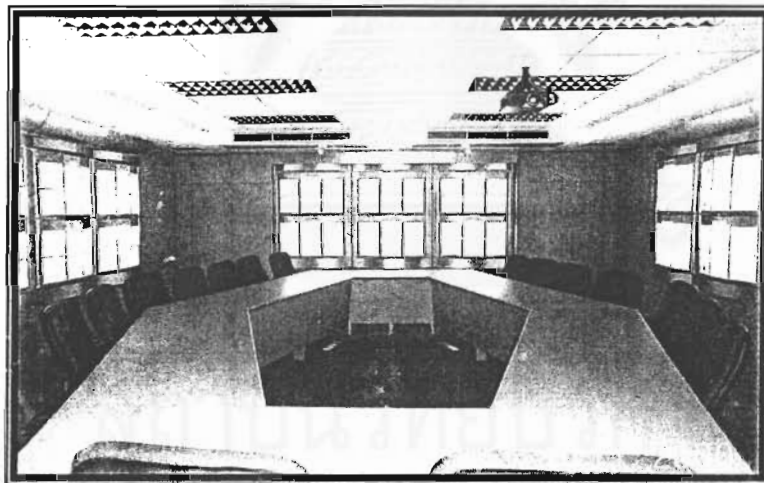
Economy	Rate	
	1998	1985
Singapore	1	6
Taiwan	15	19
Korea	18	22
Malaysia	22	30
Philippines	25	45
HongKong	30	18
Thailand	32	43
China	37	61
Indonesia	49	65

ที่มา : UNIDO Scorecard database

แนวคิดการสร้างดัชนีวัดศักยภาพของผู้ประกอบการ

นอกจากแนวคิดการวัดศักยภาพของอุตสาหกรรม ได้มีการสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินศักยภาพของธุรกิจ ได้แก่ Balanced Scorecard (BSC) โดย Professor Kaplan และ Norton ซึ่งมีการวัดศักยภาพของธุรกิจ 4 ด้านอย่างสมดุล ได้แก่ การวัดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านประสิทธิภาพการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งเครื่องมือนี้ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกิจการ

นอกจากการใช้ BSC เป็นเครื่องมือการวัดศักยภาพของธุรกิจ ยังมีแนวคิดของ Management Cockpit โดย ผู้พัฒนาคือ Professor Patrick Georges ในการประเมินศักยภาพขององค์กร ซึ่งจะนำเสนอในห้องที่เรียกว่า Cockpit Room จะมีผนังสีต่างๆ ผนังสีฟ้า (Blue Wall) จะแสดงศักยภาพภายในองค์กร ผนังสีแดง (Red Wall) ประเมินศักยภาพภายนอกองค์กร และผนังสีดำ (Black Wall) แสดงเห็นดัชนีที่วัดความสำเร็จขององค์กร ทั้ง 3 ผนังเป็นผนังถาวร ถ้าต้องการศึกษาลงลึกจะนำเสนอในผนังสีขาว (White Wall) ที่จะเจาะเข้าไปในฐานข้อมูลเพื่อนำเสนอข้อมูลรายละเอียด



อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยมีการผลิต 3 ชั้น ดังนี้

1. อุตสาหกรรมสิ่งทอขั้นต้น (Upstream) เป็นอุตสาหกรรมเส้นใยที่ใช้เงินทุนในการผลิตมาก และใช้เทคโนโลยีในระดับสูง (Capital Intensive) แต่ใช้แรงงานน้อย วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการผลิตเส้นใย ได้แก่ สารปีโตรเคมี ซึ่งนำเข้าจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ผลผลิตของอุตสาหกรรมนี้จะเป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมขั้นกลาง

2. อุตสาหกรรมสิ่งทอชั้นกลาง (Middle stream) คือ อุตสาหกรรมปั่นด้าย อุตสาหกรรมทอผ้า และถักผ้า อุตสาหกรรมฟอก ย้อม พิมพ์ลาย และแต่งสำเร็จ ซึ่งอาจใช้เงินทุนในการผลิตและเทคโนโลยีระดับสูง หรืออาจใช้แรงงานมาก (Labor Intensive) ผลผลิตของอุตสาหกรรมนี้จะกลายเป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมขั้นปลาย
3. อุตสาหกรรมสิ่งทอชั้นปลาย (Downstream) คือ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูปและผลิตภัณฑ์อื่นๆ อุตสาหกรรมนี้ใช้แรงงานมาก ใช้ทุนในการผลิตน้อยเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมขั้นต้นและชั้นกลาง

ตารางที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม พ.ศ. 2544

	เส้นใย	ปั่นด้าย	ผ้าผืน		เสื้อผ้า
			ทอผ้า	ถักผ้า	
จำนวนโรงงาน	17	149	675	657	2,648
การว่าจ้างงาน	15,340	60,470	58,730	59,790	8404,60
ปริมาณการผลิต ปี 44 (1000 ตัน)	754.4	888.2	474.10	244.7	446.6
ปริมาณการบริโภค (1000 ตัน)	468.2	726.0	426.4	253.2	260.70
ปริมาณการส่งออก (1000 ตัน)	224.1 ล้านเหรียญ	248.7	149.1	17.1	191.76

ที่มา : สำนักงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ผลการศึกษา

ศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม

จากแนวคิดการประเมินศักยภาพของอุตสาหกรรม ได้มีการประเมินศักยภาพของอุตสาหกรรม รวม 5 ด้าน ได้แก่ Industry Efficiency, Market Performance, Infrastructure, Supporting and Related Industry, ด้าน Economic & Financial Performance, และ Industry Development ผลการศึกษามีดังนี้

Industry Efficiency

ด้านอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีผลผลิตต่อคนเท่ากับ 0.53 ตัน ทั้งนี้เพราะเป็นการใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ด้านใยสังเคราะห์จะมีผลผลิต 59.21 ตันต่อคน

Market Performance

มูลค่าการส่งออกอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีมูลค่า 3,160 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีอัตราการเติบโตของการส่งออกลดลง ในขณะที่มีการนำเข้าปี 2544 เท่ากับ 122.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีอัตราการนำเข้าเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 25.88 มูลค่าการส่งออกกิจการนำเข้าเท่ากับ 25.88 เท่า ส่วนปีนั้ค้าจะนำเข้ามากกว่าการส่งออก 1.16 เท่า ส่วนใยสังเคราะห์ และผ้าฝ้ิน จะมีการนำเข้สูงกว่าการส่งออก มีสัดส่วน 0.37 และ 0.91 สำหรับใยสังเคราะห์และผ้าฝ้ิน

ด้านโครงสร้างพื้นฐานอุตสาหกรรม

โครงสร้างพื้นฐานอุตสาหกรรม เช่น ด้านภานีนำเข้วัตถุดิบ ภานีนำเข้ใยสังเคราะห์ และภานีปีนั้ค้าของไทยสูงกว่าอินโดนีเซีย ใต้หวัน เกาหลี และญี่ปุ่น แต่ต่ำกว่าจีน ด้านใยสังเคราะห์ ด้านอื่น โดยภานีนำเข้วัตถุดิบของไทยร้อยละ 20-25 ของจีน ร้อยละ 12-22 ด้านผ้าฝ้ิน ภานีนำเข้ของไทยมีอัตราที่สูงกว่าใต้หวัน เกาหลี และญี่ปุ่น แต่พอกับอินโดนีเซีย โดยของไทยร้อยละ 10-20 ของอินโดนีเซีย ร้อยละ 10-15 และจีน ร้อยละ 15.36

ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม

มีกิจการที่ไ้รับ ISO9000 & ISO14000 ของอุตสาหกรรมใยสังเคราะห์ ร้อยละ 29.41 ส่วนปีนั้ค้า ผ้าฝ้ิน และพอกข์้อม มีกิจการไ้รับมาตรฐานสากล ร้อยละ 6.42 ส่วนเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูป ไ้มาตรฐานสากล ร้อยละ 3.32

ส่วนกิจการที่ไ้รับ BOI อุตสาหกรรมใยสังเคราะห์ ไ้ BOI ร้อยละ 17.65 ผ้าฝ้ินไ้ร้อยละต่ำสุดเพียง 1.8%

ด้านการเงิน

กำไรต่อชออกขาย (ROS) ของอุตสาหกรรมผ้าฝ้ิน ร้อยละ 6.04 รองลงมาคือ ใยสังเคราะห์ พอกข์้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ เครื่องนุ่งห่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปและปีนั้ด้านมีร้อยละ 5.75, 5.47, 5.10 และ 3.83 ตามลำดับ

ด้านสภาพคล่องทุกอุตสาหกรรมมีสภาพคล่องเหมาะสม มีอุตสาหกรรมใยสังเคราะห์ มีสภาพคล่องที่สูง ส่วนระยะเวลาถือสินค้้า ผ้าฝ้ินมีระยะเวลาถือสินค้้าสูงสุด 98.93 วัน รองลงมาปีนั้ค้า 76.52 วัน เครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูป 64.78 วัน ใยสังเคราะห์ 58.77 วัน และพอกข์้อมแต่งเสร็จ 50.57 วัน

อัตราส่วนด้านกิจกรรม พบว่าอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีอัตราการหมุนเวียนสูงกว่าใยสังเคราะห์ ฟлокซ์ย้อม ปั่นด้าย และผ้าผืน ด้านโครงสร้างทางการเงิน เครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะมีโครงสร้างหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุด 2.76 เท่า รองลงมาใยสังเคราะห์

ตารางที่ 3 Textile Industry Competitive Performance Index

ดัชนีวัดศักยภาพ ระดับอุตสาหกรรม	ใยสังเคราะห์	ปั่นด้าย	ผ้าผืน	ฟлокซ์ย้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ	เครื่องนุ่งห่มและ เสื้อผ้าสำเร็จรูป
1. ด้าน Industry Efficiency					
• ปริมาณผลผลิต ต่อคนงาน (ตัน/คน)	59.21	14.69	6.06	N.A.	0.53
• จำนวนแรงงานเฉลี่ย ต่อโรง (คน/โรง)	902.35	405.84	88.98	N.A.	317.39
• ผลผลิตเฉลี่ย ต่อโรง (ตัน/โรง)	53,429.41	5,961.07	539.64	N.A.	168.66
2. ด้าน Market Performance					
• Export Value (M\$)	224.1	438.6	833.1	N.A.	3,160
• Domestic Sale (ปริมาณ: พันตัน)	376.5	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
• Import Value (M\$)	606.4	377.4	919.6	N.A.	122.1
• Export Value / Import Value	10.5	6.2	-3.4	N.A.	-5.7
• Growth of Export Value (M\$)	-3.5	-0.8	2.5	N.A.	-2.0
• Growth of Import Value (M\$)	0.37	1.16	0.91	N.A.	25.88
3. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน อุตสาหกรรม สนับสนุนและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง					
• ภาชนะนำเข้าวัตถุดิบ					
❖ ไทย	10	20-25	10-20	1-5	N.A.
❖ จีน	14	12-22	15-36	17	N.A.
❖ อินโดนีเซีย	5	15	10-15	0-5	N.A.
❖ ใต้หวัน	1.25	1.5-4	0-5	5	N.A.
❖ เกาหลี	8	8	10	6	N.A.
❖ ญี่ปุ่น	5-7	6	8-11	0	N.A.
4. ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม					
• ร้อยละที่ได้ ISO 9000, ISO 14000	29.41%	6.42%			3.32%
• กิจกรรมที่ได้ BOI	17.65%	7.38%	1.8%	17.65%	7.38%
5. ด้านการเงิน					

ดัชนีวัดศักยภาพ ระดับอุตสาหกรรม	ใบสั่งกระดาษ	ปันจ่าย	ผ้าสีน	ฟอก ย้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ	เครื่องนุ่งห่มและ เสื้อผ้าสำเร็จรูป
• ยอดขายเฉลี่ย ต่อโรง (ล้านบาท/โรง)	2,930.09	1,609.12	2,127.61	1,575.53	1,327.36
• กำไรเฉลี่ย ต่อโรง (ล้านบาท/โรง)	163.65	74.87	122.07	74.39	69.93
• กำไร					
❖ ROS	5.75	3.83	6.04	5.47	5.1
❖ ROA	5.28	3.5	5.7	6.77	5.38
❖ ROE	11.55	6.25	10.38	11.67	8.87
• สภาพคล่อง					
❖ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	2.91	1.58	1.72	1.23	1.28
❖ ระยะเวลาถือสินค้า	58.77	76.52	98.93	50.51	64.78
• อัตราส่วนกิจกรรม					
❖ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน สินทรัพย์	1.00	0.92	0.9	1.05	1.13
❖ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนสินค้า	6.21	4.77	3.69	7.23	5.63
❖ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนลูกหนี้	7.16	10.06	9	7.34	9.86
• โครงสร้างทางการเงิน					
❖ D/E	2.1	1.74	1.00	1.00	2.76

ศักยภาพการแข่งขันระดับกิจการ โดยแนวคิด BSC & Circle of Excellence

การประเมินศักยภาพการแข่งขันของกิจการ แบ่งการประเมินเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านประสิทธิภาพการบริหารงานภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และด้านสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม

การศึกษาแหล่งที่มาของข้อมูลเพื่อทำ Benchmark ข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์ จากกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ (Business Online) จากผู้ประกอบการที่ตอบกลับมา ซึ่งในการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากผู้ประกอบการมีทั้งที่เป็นข้อมูลผลการดำเนินงานในปีนั้นๆ และ ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับปีที่แล้วเป็นการศึกษา Internal Benchmarking ผลการศึกษาสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีดังนี้

ด้านการเงิน

ความสามารถด้านกำไรต่อยอดขาย ผลการดำเนินงานมีค่าจาก 8.87 ถึง 15.59 ซึ่งผู้ประกอบการสามารถนำค่าที่ได้เป็นค่าอ้างอิง เพื่อประเมินเปรียบเทียบระหว่างปี 2544 และ 2543 พบว่า การเปลี่ยนแปลงของกำไรไม่เปลี่ยนแปลง ด้าน โครงสร้างต้นทุนประกอบด้วยวัตถุดิบ ร้อยละ 65.78 รองลงมา ค่าแรง ร้อยละ 27.13

ด้านลูกค้า

การศึกษา พบว่าการร้องเรียนของลูกค้ามีร้อยละ 7.58 การพัฒนาลูกค้าใหม่ ร้อยละ 15.59 การรักษาลูกค้าเก่าสามารถรักษาลูกค้าเก่าได้สูงถึง ร้อยละ 87.94 ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น การร้องเรียนของลูกค้าลดลง

ด้านประสิทธิภาพ

ระยะเวลาการออกแบบเฉลี่ย 17.29 วัน ระยะเวลาผลิต 37.68 วัน ระยะเวลาการจัดส่ง 30.55 วัน ของเสียมีร้อยละ 3.38 ประสิทธิภาพของคณงานและความพึงพอใจของพนักงานคงที่ ส่วนคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น

ด้านสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม

พบว่า มีกิจการได้ ISO14000 ร้อยละ 11.1 มีการจัดการเทคโนโลยีสะอาด ร้อยละ 28.6 มีความปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น

ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

มีสัดส่วน OEM : ODM : OBM เท่ากับ 925 : 4.4 : 3 แสดงว่าผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่รับจ้างผลิต มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ร้อยละ 50 มีการพัฒนาเทคโนโลยี และบุคลากร ร้อยละ 64.3 และ 78.6 ตามลำดับ

ผลการดำเนินงานปี 2544 ของกิจการของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ด้านการเงิน	ตลาด หลักทรัพย์	BOL	Software	ค่าเฉลี่ย	ความ หมาย	ด้านการเงิน	Software
ROA	5.55%	5.38%	5.34%	3.04	คงที่	โครงสร้างต้นทุน (%)	
ROS	6.2%	5.1%	3.41%	3.18	คงที่	• ค่าแรง	27.13
ROE	10.88%	8.87%	15.59%	3.07	คงที่	• วัตถุดิบ	65.78
กำไรต่อพนักงาน (บาทต่อคน)	109,636	N.A.	12,314.60	N.A.	N.A.	• ค่าเสื่อมราคา	3.04
สภาพคล่อง	1.72 เท่า	1.28 เท่า	1.78 เท่า	N.A.	N.A.	• ค่าพลังงาน	1.79
D/E	0.94 เท่า	2.76 เท่า	3.97 เท่า	N.A.	N.A.	• ค่าวิจัยและพัฒนา	0.45
อัตราการเติบโตของยอดขาย	N.A.	N.A.	N.A.	3.27	คงที่	• ค่าดอกเบี้ย	1.82
อัตราการเติบโตของกำไร	N.A.	N.A.	N.A.	3.23	คงที่		
อัตราการเพิ่มขึ้นของต้นทุน	N.A.	N.A.	N.A.	3.77	เพิ่มขึ้น		

ด้านลูกค้า	ค่าอ้างอิง	
การร้องเรียนของลูกค้า	7.58%	
การพัฒนาลูกค้าใหม่	14.59%	
การรักษาลูกค้าเก่า	87.94%	
ยอดขายจากช่องทาง จำหน่ายสินค้าใหม่	11.37%	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
ความพึงพอใจของลูกค้า	3.52	เพิ่มขึ้น
การร้องเรียนของลูกค้า	2.41	ลดลง
ความเป็นผู้นำทางการตลาด	3	คงที่

Vision

ด้านประสิทธิภาพ	ค่าอ้างอิง	
ระยะเวลาการออกแบบ	17.29 วัน	
ระยะเวลาการผลิต	37.68 วัน	
ระยะเวลาการจัดส่งสินค้า	30.55 วัน	
Waste	3.38 %	
อัตราการลาออก	23.11%	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
ประสิทธิภาพของพนักงาน	3.29	คงที่
ความพึงพอใจของพนักงาน	3.35	คงที่
คุณภาพของสินค้า	3.55	เพิ่มขึ้น
คุณภาพการบริการ	3.68	เพิ่มขึ้น

ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	ค่าอ้างอิง	
สัดส่วน OEM : ODM : OBM	92.5 : 4.4 : 3.1	
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	50%	
การพัฒนาเทคโนโลยี	64.3%	
การพัฒนาบุคลากร	78.6%	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	3.63	เพิ่มขึ้น

ด้านสิ่งแวดล้อมและ ความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าอ้างอิง	
การได้ ISO 14000	11.1%	
ด้านเทคโนโลยีสะอาด	28.6%	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
ความปลอดภัยในการทำงาน	3.73	เพิ่มขึ้น

หมายเหตุ	จากค่าเฉลี่ย Scale 1-5 การตีความ
	1 - 1.80 ลดลงมาก/ ลดลงมากกว่า 10%
	1.81 - 2.60 ลดลง/ ลดลง 1 - 10%
	2.61 - 3.40 คงที่
	3.41 - 4.20 เพิ่มขึ้น/ เพิ่มขึ้น 1 - 10%
	4.21 - 5.00 เพิ่มขึ้นมาก/ เพิ่มขึ้นมากกว่า 10%

ศักยภาพระดับธุรกิจตามแนวคิด Management Cockpit

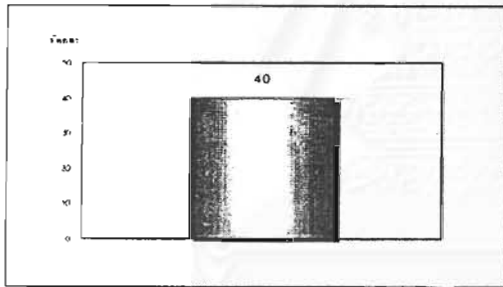
ดัชนีวัดศักยภาพภายในของอุตสาหกรรม

การวัดมี 3 ด้าน นำเสนอในผนังสีฟ้า สีแดง และสีดำ ผนังด้านสีฟ้า จะมีดัชนีที่ประเมินด้านคุณภาพบุคลากร ประสิทธิภาพขององค์กร คุณภาพของสินค้าและบริการ Responsive การพัฒนาองค์กร และการบริหารแบบมีอาชีพ ตัวอย่างดัชนีประเมินด้าน Responsive ของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม จะเห็นได้ว่า ระยะเวลาการออกแบบเฉลี่ย 17.29 วัน ระยะเวลาการผลิต ค่าเฉลี่ย 37.68 วัน ระยะเวลาการจัดส่ง 30.55 วัน ความรวดเร็วและถูกต้องตรงตามเวลา ร้อยละ 40.0 ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ร้อยละ 55.2 การร้องเรียนของลูกค้า ลดลง ร้อยละ 59.3

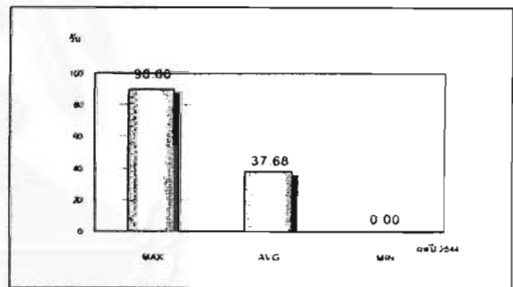
BLUE WALL
เสื้อผ้า

Responsive

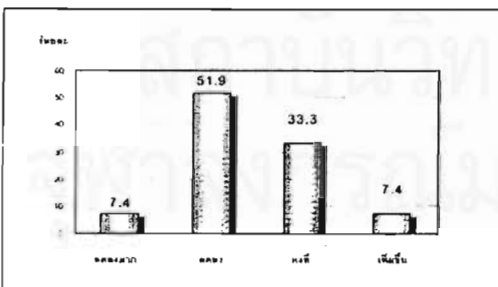
บริการรวดเร็วถูกต้อง
และตรงเวลา



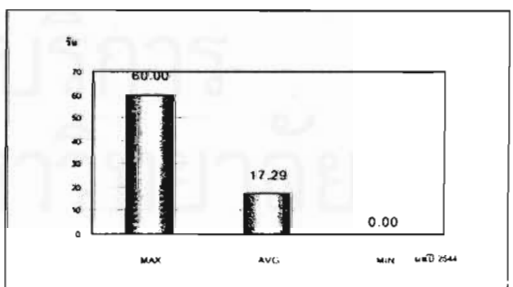
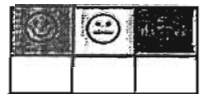
ระยะเวลาการผลิต



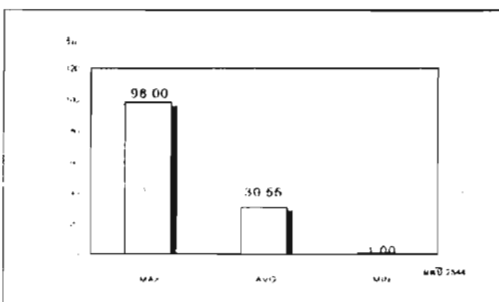
การร้องเรียนลูกค้า



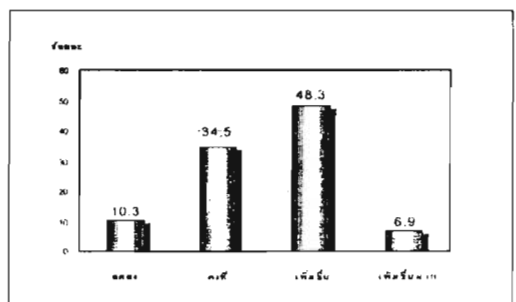
ระยะเวลาออกแบบ



ระยะเวลาจัดส่งสินค้า



ความพึงพอใจของลูกค้า



การประเมินปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กร แสดงในผนังสีแดง ผลการศึกษาจะนำเสนอ ด้านผลกระทบจากปัจจัยมหภาค มาตรการต่างๆของอุตสาหกรรม ข้อมูลคู่แข่ง กิจกรรมการแข่งขัน สถานการณ์การตลาด สถานการณ์ลูกค้า ตัวอย่าง ดัชนีวัดสภาพด้านการตลาดของประเทศหลักและการค้ากับประเทศไทย แสดงดังนี้

สถานการณ์การตลาด

RED WALL

สีเือก้า

การนำเข้าและการส่งออก
ของจีน

--	--	--

ประเทศ	มูลค่า (หน่วย: MS)	Change	ประเทศผู้นำเข้า (200)			นำเข้าจากประเทศไทย				
			อันดับ	ประเทศ	มูลค่า	อันดับ	มูลค่า	Share	Change	
จีน	1,450	-9%	1	จีน	1,175	36	1%	0.19	3,454	
			2	อินเดีย	407					
			3	เวียดนาม	302					
ส่งออก	8,241.3	64%	1	จีน	1,666	19	1%	0.03	2,408	
			2	อินเดีย	5,270.8					
			3	เวียดนาม	1,298.5					
			4	สหรัฐ	1,005.2					

การนำเข้าและการส่งออก
ของฮ่องกง

--	--	--

ประเทศ	มูลค่า (หน่วย: MS)	Change	ประเทศผู้นำเข้า (200)			นำเข้าจากประเทศไทย				
			อันดับ	ประเทศ	มูลค่า	อันดับ	มูลค่า	Share	Change	
2. สิงคโปร์	2,711.1	-8%	1	จีน	1,661.1	11	1%	0.03	2,231	
			2	ฮ่องกง	1,131					
			3	อิตาลี	253					
ส่งออก	8,875.8	-22%	1	สหรัฐ	4,730	28	1%	0.02	3,021	
			2	สหราชอาณาจักร	1,644					
			3	จีน	1,779					

การนำเข้าและการส่งออก
ของเกาหลี

--	--	--

ประเทศ	มูลค่า (หน่วย: MS)	Change	ประเทศผู้นำเข้า (200)			นำเข้าจากประเทศไทย				
			อันดับ	ประเทศ	มูลค่า	อันดับ	มูลค่า	Share	Change	
3. สหรัฐอเมริกา	1,421.3	-3%	1	จีน	1,017	11	1%	0.47	1,118	
			2	อิตาลี	341					
			3	เกาหลี	827					
ส่งออก	1,821	-14%	1	สหรัฐ	1,668	30	0%	0.03	4,013	
			2	ญี่ปุ่น	88					
			3	สหราชอาณาจักร	1,755					

การนำเข้าและการส่งออก
ของสหรัฐอเมริกา

--	--	--

ประเทศ	มูลค่า (หน่วย: MS)	Change	ประเทศผู้นำเข้า (200)			นำเข้าจากประเทศไทย				
			อันดับ	ประเทศ	มูลค่า	อันดับ	มูลค่า	Share	Change	
4. สหราชอาณาจักร	5,789.3	-8%	1	สหรัฐ	2,267	10	1%	0.15	4,18	
			2	จีน	5,881					
			3	ฮ่องกง	4,138					
ส่งออก	5,789.3	-16%	1	อินเดีย	1,715	57	2%	0.01	6,18	
			2	สหรัฐ	1,891					
			3	สหราชอาณาจักร	715					

การนำเข้าและการส่งออก
ของเยอรมัน

--	--	--

ประเทศ	มูลค่า (หน่วย: MS)	Change	ประเทศผู้นำเข้า (200)			นำเข้าจากประเทศไทย				
			อันดับ	ประเทศ	มูลค่า	อันดับ	มูลค่า	Share	Change	
5. ฝรั่งเศส	1,254.7	-4%	1	อิตาลี	1,197	4	1%	0.05	1,777	
			2	จีน	1,145					
			3	อิตาลี	1,042					
ส่งออก	1,254.7	-1%	1	เยอรมนี	1,121	18	1%	0.01	3,557	
			2	ฝรั่งเศส	1,042					
			3	สหราชอาณาจักร	743					

การนำเข้าและการส่งออก
ของอิตาลี

--	--	--

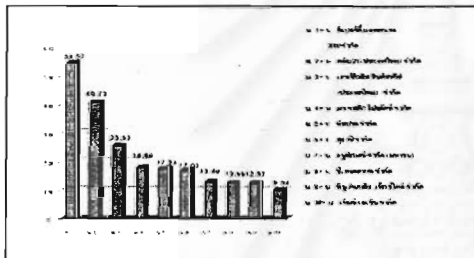
ประเทศ	มูลค่า (หน่วย: MS)	Change	ประเทศผู้นำเข้า (200)			นำเข้าจากประเทศไทย				
			อันดับ	ประเทศ	มูลค่า	อันดับ	มูลค่า	Share	Change	
6. อิตาลี	1,210	-2%	1	เยอรมนี	1,029	31	0%	0.01	1,810	
			2	จีน	1,100					
			3	ญี่ปุ่น	1,111					
ส่งออก	1,182.0	-4%	1	เยอรมนี	1,028	30	0%	0.01	1,810	
			2	สหรัฐ	1,008					
			3	ฝรั่งเศส	743					

การประเมินความสำเร็จของธุรกิจ แสดงในผนังสีดำโดยประเมินด้าน ความสามารถทำกำไร ด้านทุน ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ความก้าวหน้าขององค์กร ความเป็นผู้นำ ตัวอย่างผลการศึกษาดานความสามารถทำกำไร แสดงให้เห็นตัวกิจการที่มีผลการดำเนินงานที่ดีด้าน ROS, ROA และ ROE กำไรต่อพนักงาน อัตราการเติบโตของกำไรและอัตราส่วนกระแสเงินสดต่อยอดขาย ตัวอย่างดัชนีวัดความสามารถการทำกำไร มีดังนี้

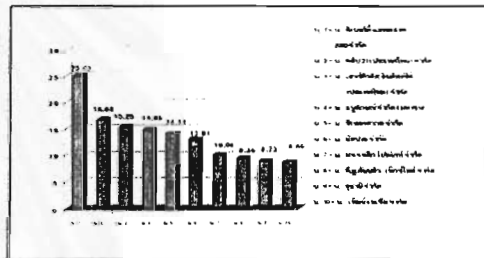
กำไรดีหรือไม่ ?

BLACK WALL
สีฟ้า

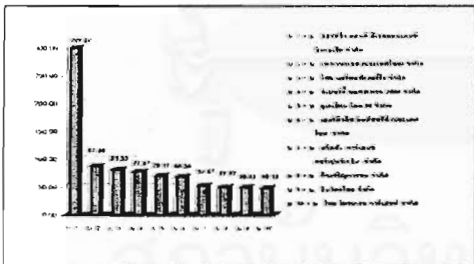
Top ten ROA



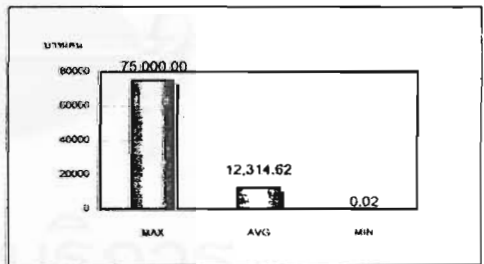
Top ten ROS



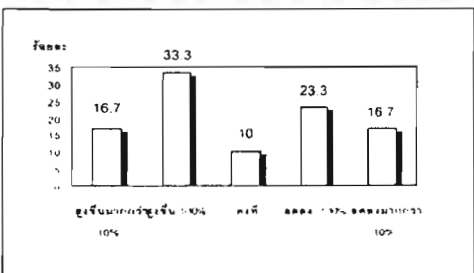
Top ten ROE



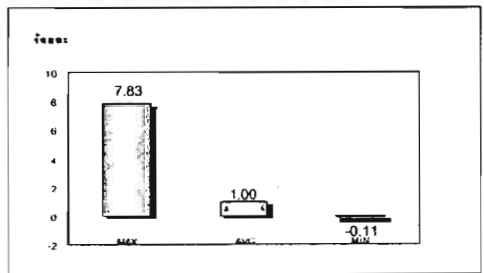
กำไรต่อพนักงาน



Profit Growth



อัตราส่วนกระแสเงินสด
ต่อยอดขาย



ข้อเสนอแนะ

แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านต่างๆ ควรดำเนินการดังนี้

1. Industry Efficiency

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม

1. การพัฒนาปรับปรุงเทคโนโลยี

การปรับปรุงเทคโนโลยีเป็นแนวทางการเพิ่มผลผลิต การเพิ่มเทคโนโลยีทั้ง ด้านกระบวนการใน Value Chain ได้แก่ เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ ใน Supply Chain การบริหารแบบ Cluster ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ภาครัฐ โดยกระทรวงอุตสาหกรรม ควรมีการสนับสนุนในการพัฒนาปรับปรุงเทคโนโลยี

2. การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร

การเพิ่มปริมาณผลผลิตต่อคนสามารถดำเนินการได้โดย การเพิ่มทักษะความรู้ ทั้งด้าน Technical Skill และ Behavioral Skill เป็นบทบาทหน้าที่ของกระทรวงแรงงาน ในการพัฒนาทักษะบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม มีการกำหนดมาตรฐานความรู้ และจัดการสอบเทียบเพื่อโครงการพัฒนาฝีมือกรมให้กับบุคลากร

กระทรวงศึกษาควรผลิตบัณฑิต เพื่อเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพความรู้ ที่ภาคอุตสาหกรรมต้องการตามทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรม เช่น นักออกแบบ ด้านเทคนิค ด้านการช่างฝีมือ

3. พัฒนากระบวนการ (Process Development)

การพัฒนาทั้งระบบของภาครัฐและอุตสาหกรรมในการดำเนินการเพื่อความพร้อมในการเปิดเสรีการค้า

2. Market Performance

แนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านการส่งออกและลดการนำเข้าจากต่างประเทศกลยุทธ์ที่ใช้ เป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ เพราะการเปิดเสรีทางการค้ามีผลต่อสถานะการแข่งขันที่รุนแรง

3. ด้านโครงสร้างพื้นฐานอุตสาหกรรมสนับสนุนและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ต้องมีการส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบการขนส่ง ระบบภาษี ระบบมาตรฐานอุตสาหกรรม นอกจากนั้น ยังต้องมีการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน ได้แก่ อุตสาหกรรมเครื่องจักร ด้านอุปกรณ์ตกแต่งต่างๆ ที่ใช้เป็น

องค์ประกอบได้แก่ ชิป กระจก สี เคมีภัณฑ์ต่างๆ เพื่อให้มีคุณภาพ ต้นทุน และความพร้อมที่สามารถจัดส่งได้รวดเร็วทันกับความต้องการเพื่อเกิด On Time Performance (OTP)

4. ด้านการเงิน

มีจำนวนกิจการที่มีปัญหา NPL เป็นมูลค่า 81,234 ล้านบาท ภาครัฐต้องดำเนินการเร่งด่วน โดยการเร่งรัดการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้

5. ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม Industry Development

การพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อให้ตอบสนองต่อศักยภาพแข่งขันที่ยั่งยืน ควรดำเนินการดังนี้
 การพัฒนาให้ได้มาตรฐานสากล มาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ ได้รับ ISO 9000 ISO 14000 SA 8000 Code of Conduct เนื่องจากลูกค้าบางรายมีการกำหนดเพื่อความพร้อมควรมีการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เพื่อให้การพัฒนาถึงความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้น ควรพัฒนาอุตสาหกรรมในระบบ Cluster เพื่อสามารถประสานเชื่อมโยงเพื่อเกิดประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และตอบสนองในการพัฒนาอุตสาหกรรม

การเพิ่มศักยภาพระดับธุรกิจ

1. ด้านการเงิน

กลยุทธ์การบริหารทางการเงินทางธุรกิจ จะต้องมีการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการลงทุน การจัดหาแหล่งที่มาของเงิน บริหารสภาพคล่อง บริหารต้นทุน และกำไร

2. ด้านลูกค้า/การตลาด

ตลาดต่างประเทศ สร้างศักยภาพการแข่งขันของกิจการ โดยกำหนดตำแหน่งในการแข่งขันที่แน่นอนว่าจะเข้าช่องทางการตลาดใด ลูกค้าต่างประเทศเป็นลูกค้าที่มี International Brand เช่น Nike Gap หรือ ลูกค้าที่เป็น Department Store เช่น Walmark หรือ May Department Store จะต้องเข้าใจพฤติกรรมการซื้อขายสินค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ Buyer แต่ละประเภท เพื่อการทำการตลาดได้เหมาะสม ดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าให้เหมาะสมกับลูกค้าเป้าหมาย (Supply Chain) ระบบด้านการออกแบบการผลิต การจัดส่งให้มีคุณภาพ ต้นทุน ความยืดหยุ่น ที่สามารถแข่งขันได้กับต่างประเทศ

ตลาดในประเทศ ต้องปกป้องบริโกลสินค้าไทยในประเทศ เพราะการเปิดเสรีมีผลต่อสินค้าราคาถูกจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดประเทศไทย

3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารงานภายใน

การบริหารงานภายในที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ การบริหารด้าน Supply Chain และ Logistic เพื่อสามารถบริหารด้านเวลา ปริมาณ และความยืดหยุ่นในการดำเนินการ

การบริหารด้านคุณภาพ สามารถลด Waste และผลิตสินค้าได้ตามคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ โดยใช้การบริหาร TQM Six Sigma และการประเมินความสำคัญของการจัดทำ ISO 9000

การบริหารด้าน Speed เพื่อสามารถดำเนินการด้าน On Time Performance ซึ่งการค้าในโลกเสรี การบริหารด้านการจัดส่งได้ทันเวลาเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการตอบสนองต่อลูกค้า

การเพิ่ม Productivity การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและเครื่องจักรเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการ การเพิ่มประสิทธิภาพต้องมีการฝึกอบรมพัฒนา มีระบบการประเมินผลและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การลดต้นทุนการบริหารต้นทุนเพื่อให้แข่งขันได้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการแข่งขัน โดยเสรีธุรกิจจะต้องมีการดำเนินการ บริหารต้นทุน ทั้งต้นทุน คงที่ ต้นทุนแปรได้ มีการจัดทำระบบบัญชี เพื่อคิดต้นทุนของผลิตภัณฑ์ ศึกษาองค์ประกอบของต้นทุนเพื่อบริหารจัดการต้นทุนต่าง ๆ ได้เหมาะสม

4. ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มทักษะให้กับองค์กรธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็น ทางองค์กรได้ดำเนินการประสานงานกับกระทรวงศึกษาในการจัดโครงการการศึกษาออกโรงเรียน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงาน ดังนั้นต้องมีการศึกษา Competency ของพนักงานในปัจจุบันและความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากร ด้าน Technical ด้านภาษาและการสื่อสาร

5. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

การดำเนินธุรกิจ มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการ ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ควรดำเนินการการผลิตที่สะอาด (Cleaner Technology) เพื่อลดผลกระทบด้านมลภาวะที่เกิดจากของเสีย อันตรายจากสารเคมี ซึ่งการดำเนินการเป็นสิ่งจำเป็นเพราะกระแสของสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ในบางครั้งลูกค้าอาจมีการระบุให้มีการดำเนินการเพื่อให้ได้มาตรฐาน ISO 14000 ซึ่งมีผลคือ แรงผลักดัน ในการบริหารจัดการเพื่อสามารถดำเนินธุรกิจได้ยั่งยืน

ความสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพภาพรวมการแข่งขัน ทุกกลุ่มต้องมีความร่วมมือดำเนินการ
ภาครัฐควรกำหนดนโยบายและดำเนินการส่งเสริม ความล่าช้าในการสร้างความพร้อมจะมีผลต่อ
ความอยู่รอดของอุตสาหกรรม เมื่อปี 2548 มาถึงเมื่อเปิดการค้าเสรี

