

การสร้างเครือข่ายธุรกิจที่มีศักยภาพ:
กรณีศึกษาเครือข่ายเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าใน
ต่างประเทศ

Developing Effective Business Networking:
Case Studies of Foreign Networks of Apparel
and Clothing Business

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พนารัช ปรีดากรณ์¹
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุภาวดี เหล่าฤทธิรัตน์²

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางที่เป็นกรอบคิดในการสร้างเครือข่ายธุรกิจประกอบด้วยแนวทางห่วงโซ่คุณค่า (value chain approach) และแนวทางการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย แบบคลัสเตอร์ (cluster approach) ซึ่งสามารถผนวกแนวคิดทั้งสองเพื่อนำมาดำเนินการสร้างเครือข่ายธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม และเพื่อให้เห็นถึงต้นแบบการนำแนวคิดดังกล่าวไปสร้าง

¹คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย E-mail:
panarach_pre @ utcc.ac.th

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะ
เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย E-mail:
supavadee_lau @ utcc.ac.th

เครือข่ายธุรกิจจนประสบความสำเร็จ เสื้อผ้าของแคนาดาและเครือข่ายธุรกิจแฟชั่นและเสื้อผ้าในเนเธอร์แลนด์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการสร้างเครือข่าย โดยลงรายละเอียดอย่างใกล้ชิดไปที่กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า บทเรียนจากตัวแบบนี้สามารถนำไปเพิ่มมุมมองทางความคิดและการวิเคราะห์ให้กับแนวทางการสร้างเครือข่ายธุรกิจต่อไปได้

คำสำคัญ: เครือข่ายธุรกิจ, ห่วงโซ่คุณค่า, คลัสเตอร์

Abstract

The objective of this academic paper is to study the framework of business network development. This includes value chain approach and cluster approach. Both methods could be combined into a solid implementation of business networking. To demonstrate the effectiveness of this idea, two case studies of foreign apparel and clothing in Canada and Netherland are presented as examples, especially the detail on value chain activities. The lesson learnt from these examples could brought about the new direction of ideas, and eventually the proper framework for business networking.

Keywords: Business Networking, Value chain, Cluster

บทนำ

การสร้างเครือข่ายธุรกิจเป็นการปรับเทคนิคและกลยุทธ์ใหม่ ซึ่งจะช่วยสร้างพลังให้การดำเนินธุรกิจให้เกิดเครือข่ายทางธุรกิจที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงด้านการตลาด ด้านราคา และแหล่งผลิตสินค้า เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจุบันในหลายประเทศใช้พลังของการสร้างเครือข่ายธุรกิจ เพื่อการร่วมมือและเกื้อกูลกันทั้งที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงในแนวตั้งและแนวนอน ดังนั้น หากศึกษาหลักการและแนวทางการสร้างเครือข่ายในรูปแบบที่เป็นพื้นฐาน ประกอบกับตัวแบบที่ประสบผลสำเร็จและมีความสมบูรณ์ในการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่าย จะได้มาซึ่งความรู้ที่สามารถสังเคราะห์ร่วมกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทของธุรกิจแต่ละราย ทำให้เกิดแนวทางการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายธุรกิจไทยที่มีศักยภาพการแข่งขันทางการค้าเพิ่มขึ้น

บทความนี้เป็นบทความเชิงวิชาการ ที่ต้องการสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ที่ทำให้มองข้ามผ่านความรู้แบบเดิมๆ ที่ยึดติดกับเรื่องของการรวมกลุ่มแบบคลัสเตอร์ และความร่วมมือที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจรูปแบบเดียวกัน ในขณะที่ปัจจุบันแนวทางการเพิ่มโอกาสทางการค้าภายในประเทศ ควรมุ่งปรับสู่การเชื่อมโยงในกลุ่มธุรกิจภายใต้ห่วงโซ่อุปทานเดียวกันเพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ การศึกษาได้ให้ตัวอย่างเครือข่ายธุรกิจที่เป็นที่ยอมรับว่าประสบผลสำเร็จอย่างสูง โดยใช้ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้า ซึ่งเป็นกรณีศึกษาในแคนาดาและเนเธอร์แลนด์ ด้วยเหตุผลที่ว่าทั้ง 2 กรณี มีความโดดเด่นในการ

ขับเคลื่อนธุรกิจจนสามารถนำมาเป็นต้นแบบให้กับการทำธุรกิจของประเทศไทย

การนำเสนอแบ่งเป็นสองส่วนสำคัญ ได้แก่ ส่วนแรกเป็นแนวทางที่เป็นกรอบคิดในการสร้างเครือข่ายธุรกิจ และส่วนที่สองเป็นการศึกษาตัวแบบเครือข่ายธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าในต่างประเทศ

แนวทางที่เป็นกรอบคิดในการสร้างเครือข่ายธุรกิจ

เครือข่ายธุรกิจ (Business Networks) หมายถึง การเข้ามาร่วมมือกันของธุรกิจในรูปแบบต่างๆ อาทิ การสร้างความสัมพันธ์และการทำธุรกิจร่วมกัน การเชื่อมโยงกันทางการผลิตหรือการตลาด เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากความร่วมมือนั้น

การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business Networking) หมายถึง วิธีการร่วมมือระหว่างธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนวิธีการสร้างความสัมพันธ์และการทำธุรกิจร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจเครือข่ายสามารถทำงานที่แต่ละฝ่ายทำตามลำพังไม่ได้ หรือทำได้แต่ไม่มีประสิทธิภาพ และมีความคิดริเริ่มที่ดีกว่า การดำเนินการแต่ลำพัง จึงเกิดประโยชน์ร่วมกัน และมีศักยภาพในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้เครือข่ายธุรกิจอาจเป็นทางออกเพื่อการอยู่รอดในสภาวะที่มีการแข่งขันกันสูงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

กล่าวกันว่าการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเป็น “เทคโนโลยี” การจัดการที่ทำให้วิสาหกิจขนาดเล็กหลายแห่งรวมตัวกันดำเนินการให้ได้ประโยชน์ดั่งเช่นธุรกิจขนาดใหญ่ในขณะนี้ยังคง

รักษาจุดเด่นของธุรกิจขนาดเล็ก เช่น ความคล่องตัว การเข้าถึงสภาพในท้องถิ่น

ในความหมายกว้างๆ ของเครือข่ายธุรกิจ ที่หมายถึงการเข้ามาร่วมมือกันของธุรกิจต่างๆ ย่อมแสดงให้เห็นว่ารูปแบบของเครือข่ายมีหลากหลาย ทั้งนี้เพื่อสนองต่อการแก้ปัญหาหรือการแสวงหาแนวทางที่จะเกิดประโยชน์จากร่วมมือกันทางธุรกิจ

รูปแบบของเครือข่ายธุรกิจที่เกิดขึ้นมีอยู่มากมาย อาจเป็นรูปแบบเครือข่ายที่มีขอบเขตความร่วมมือในวงแคบหรือกว้าง มีระยะเวลาความร่วมมือสั้นหรือยาวนาน มีความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายในแนวดิ่งหรือแนวราบ รูปแบบของเครือข่ายธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่

1. เครือข่ายที่รวมตัวกันตามแนวดิ่ง (vertical networks) หมายถึง การร่วมมือเป็นเครือข่ายของธุรกิจที่มีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) เดียวกัน

2. เครือข่ายที่รวมตัวกันตามแนวนอน (horizontal networks) หมายถึง การร่วมมือเป็นเครือข่ายของธุรกิจที่มีการดำเนินการในธุรกิจที่อยู่ในระดับเดียวกัน เช่น ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน ทำธุรกิจคนละประเภทแต่ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายเดียวกันและสามารถเอื้อผลประโยชน์ต่อกันได้

3. เครือข่ายแบบชั่วคราว หรือพันธมิตรทางธุรกิจ (business alliance) หมายถึง การทำข้อตกลงระหว่างธุรกิจ โดยปกติจะทำการลดต้นทุน และการปรับปรุงบริการให้ดีขึ้นสำหรับลูกค้า ความร่วมมือมักจะมีอยู่ในรูปของข้อตกลงแบบเดี่ยว (single agreement) ที่มีการแบ่งปันทั้งโอกาสและความเสี่ยงเท่าๆ

กันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การสร้างพันธมิตรธุรกิจอาจอยู่ในรูปแบบที่เรียกว่า พันธมิตรทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business alliances) เพื่อร่วมกันวางกลยุทธ์อันเป็นเป้าหมายใหญ่ของธุรกิจในระดับชาติร่วมกัน

การร่วมมือกันสร้างเครือข่ายธุรกิจ เกิดประโยชน์เชิงธุรกิจให้กับสมาชิกของเครือข่าย ซึ่งโดยทั่วไปมักกล่าวถึงโดยใช้แนวคิดว่าด้วยการประหยัดในด้านต่างๆ เช่น

- การเกิดการประหยัดต่อขนาด (economies of scale) หมายถึงการที่ธุรกิจ เครือข่ายแบ่งหน้าที่กันตามความชำนาญพิเศษทำให้ต่างฝ่ายสามารถผลิตสินค้าในปริมาณสูง เช่น ธุรกิจเครื่องจักรกลการเกษตรในอาเซียนติน่าร่วมเครือข่ายกันผลิตเครื่องจักรกลการเกษตรสำหรับใช้ในสภาพดินที่มีปัญหาซึ่งต้องการการออกแบบทางวิศวกรรมเป็นพิเศษ ดังนั้นเมื่อเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่ายสามารถช่วยลดต้นทุนด้านนี้ลงได้และยังสามารถส่งออกเครื่องจักรกลไปขายที่ประเทศใหญ่ที่อยู่ใกล้เคียงคือประเทศบราซิลได้

- การประหยัดต่อขอบเขต (economies of scope) หมายถึงการที่ธุรกิจ เครือข่ายจัดระบบขั้นตอนและกระบวนการทำธุรกิจ ในห่วงโซ่คุณค่าใหม่จนสามารถผลิตสินค้าใหม่หรือมีสายการผลิตใหม่ได้เช่น ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเดนมาร์คร่วมเครือข่ายกันผลิตสูทเสื้อเชิ้ต เสื้อผ้าถักและอุปกรณ์ราคาสูง ตลอดจนผลิตเครื่องแบบให้กับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในยุโรป หรือธุรกิจการต่อเรือ 7 แห่งในเดนมาร์คที่มีความชำนาญต่างกันร่วม

เครือข่ายกันในการติดต่อธนาคารและหน่วยงานวิจัยเพื่อผลิตเรือหาปลาที่มีอุปกรณ์ล้ำยุคสำหรับขายในตลาดต่างประเทศ

o การประหยัดด้านการจัดการ (economies of management) หมายถึงการร่วมเครือข่ายเพื่อลดต้นทุน หรือร่วมกันจ่ายต้นทุนทางการบริหาร แบ่งเบาภาระค่าใช้จ่าย (share costs) ทางการบริหารร่วมกัน ได้แก่ การจ้างหรือซื้อ ระบบการบริหาร ระบบการเงิน และระบบการตลาดร่วมกัน เช่น ชมรมธุรกิจเสื้อผ้าแห่งหนึ่งในอิตาลีมีสมาชิก 600 ราย ตั้งอยู่ในพื้นที่การเกษตรห่างไกลจากเมืองใหญ่ แต่สามารถร่วมกันว่าจ้างธุรกิจวิจัยการตลาดระดับโลกเพื่อติดตามวงการแฟชั่นของโลก และร่วมกันเจรจาซื้อผ้าและเครื่องจักรที่ทันสมัยได้

การประหยัดต่างๆ เหล่านี้ ทำให้ธุรกิจเครือข่ายสามารถลดต้นทุน และเข้าถึงเทคโนโลยีที่มีราคาแพงโดยลงทุนร่วมกันแบ่งแยกหน้าที่กันทำให้สามารถร่วมกันผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนสูงร่วมกันเจรจาต่อรองกับคู่ค้าวัตถุดิบเพื่อให้ได้ข้อตกลงและเงื่อนไขที่ดีกว่า ร่วมกันผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบให้ลูกค้ารายใหญ่และตลาดที่มีขนาดใหญ่ เรียนรู้เทคนิคการผลิตและการบริหารจากกันและกัน และร่วมกันเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและผลกำไร

นอกจากนั้น การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง อาทิ ทำให้ธุรกิจก้าวสู่การบริหารสมัยใหม่ เปลี่ยนธุรกิจที่ลอกเลียนแบบไปสู่ธุรกิจที่มีความชำนาญพิเศษและมีความคิดริเริ่ม เปลี่ยนธุรกิจที่เน้นจ้างแรงงานต้นทุนต่ำเป็นธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง เปลี่ยนธุรกิจที่เน้นแต่ด้านการผลิตไปเน้นด้านการบริการ เปลี่ยนธุรกิจในครอบครัวไปสู่ธุรกิจที่บริหาร

อย่างมืออาชีพ เปลี่ยนธุรกิจที่ห่วงแต่การรักษาความลับของตนไปสู่ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่กว้างขวาง และเปลี่ยนจากธุรกิจที่อยู่โดด เดี่ยวไปสู่การร่วมเครือข่ายธุรกิจในเชิงกลยุทธ์ (strategic business alliances)

จากการศึกษาพบว่าแนวทางที่ใช้เป็นกรอบคิดในการสร้าง เครือข่ายธุรกิจอาจจำแนกเป็น 2 แนวทางที่สำคัญ ได้แก่

- แนวทางห่วงโซ่คุณค่า (value chain approach)
- แนวทางการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย (cluster approach)

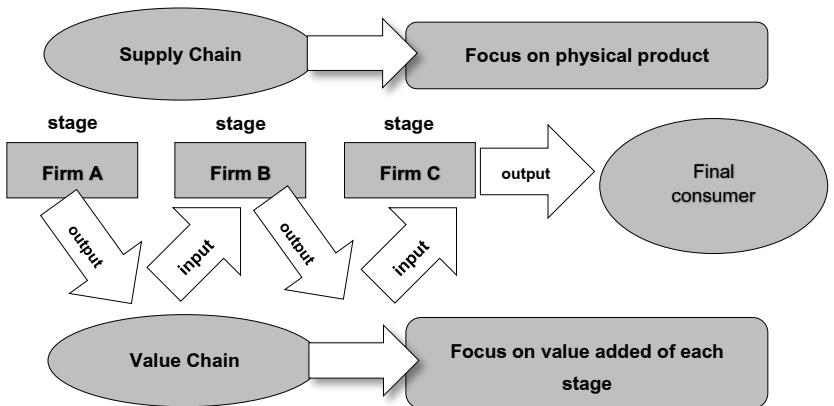
แนวทางห่วงโซ่คุณค่า (value chain approach)

ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) แสดงถึงกิจกรรมทั้งหมดที่ อยู่ในขอบเขตที่ธุรกิจและพนักงานในธุรกิจดำเนินงานเพื่อนำ ผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด เริ่มจากแนวคิดจนจบที่การใช้งานและ หลังการใช้งาน (เช่นบริการหลังการขาย การซ่อมแซม การ รับประกัน) กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วยการออกแบบ การผลิต การตลาด การกระจาย และการสนับสนุนต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย กิจกรรมที่ประกอบในห่วงโซ่คุณค่าอาจดำเนินการได้โดยหน่วย ธุรกิจเดียวหรือแบ่งออกไปยังหน่วยธุรกิจอื่นๆ กิจกรรมห่วงโซ่ คุณค่าสามารถผลิตสินค้าหรือบริการ โดยสามารถอยู่ภายใน ทำเลทางภูมิศาสตร์เดียวกัน หรือกระจายไปยังพื้นที่กว้างขวาง ออกไป

แนวทางของห่วงโซ่คุณค่าเป็นการมองห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) ที่เน้นด้านการเพิ่มมูลค่าซึ่งหากเป็นห่วงโซ่อุปทาน เป็นการมองไปที่กระบวนการผลิตต้นน้ำไปปลายน้ำของแต่ละธุรกิจ ในเชิงของผลผลิตทางกายภาพที่ผลิตออกมาในแต่ละขั้นตอน ซึ่ง

หากผนวกแนวคิดมูลค่าเพิ่มเข้าไปจะเป็นมุมมองที่เรียกว่าห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ที่เกิดจากการผลิตที่ไหลผ่านในแต่ละขั้นตอน (stage) ของการผลิตในห่วงโซ่ มีการใช้ผลผลิตที่ได้จากขั้นตอนก่อนหน้ามาเป็นปัจจัยการผลิตของขั้นตอนต่อไป ซึ่งก็จะเปลี่ยนรูปออกมาเป็นผลผลิตต่อเนื่อง นั่นคือเป็นการมองว่าภายในห่วงโซ่อุปทานแต่ละขั้นตอนจะเกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นมาได้อย่างไร แสดงการอธิบายดังรูป

Supply Chain and Value Chain



แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าใช้อธิบายการผลิตในระดับกว้างไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือไปยังต่างประเทศที่บริษัทอาจมีรูปแบบเป็นเพียงแค่สถานที่ประกอบชิ้นส่วนที่รวบรวมมาจากแหล่งต่างๆ ผ่านการว่าจ้างให้รับช่วงงาน (outsources) นอกบริษัท ทั้งนี้เพื่อเพิ่ม

ศักยภาพการขยายผลผลิตทั้งในและต่างประเทศจากปรากฏการณ์นี้เองจึงเกิดเป็นเครือข่ายที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นบริษัทในเครือเดียวกันหรือเป็นความร่วมมือกันแบบแนวดิ่งตามห่วงโซ่คุณค่าเพิ่มทำให้เกิดรูปแบบการผลิตที่เรียกว่าเป็นการผลิตโดยประเทศใดๆ (made by) มีโซ่ผลิตในประเทศใดๆ (made in) ดังที่เคยเป็นมาในอดีต

ประเด็นสำคัญของแนวคิดคือ ความสามารถที่จะระบุถึงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (value drivers) หรือหนทางที่มูลค่าจะถูกเพิ่มเข้าไปในห่วงโซ่อุปทานหรืออีกนัยหนึ่งคือการระบุถึงส่วนของห่วงโซ่อุปทานที่เพิ่มมูลค่าได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดการรีออกแบบใหม่ (reengineer) เพื่อให้ได้มูลค่าเพิ่มสูงสุด ทั้งนี้การจำแนกระหว่างห่วงโซ่ที่ขับเคลื่อนโดยผู้ผลิตและห่วงโซ่คุณค่าที่ขับเคลื่อนโดยผู้บริโภคนับเป็นเรื่องสำคัญ

- ห่วงโซ่คุณค่าที่ขับเคลื่อนโดยผู้ผลิต (producer driven chain) เป็นห่วงโซ่ที่เชื่อมโยงตามแนวดิ่งที่บริหารจัดการโดยหลักเหตุผลของการผลิตขนาดใหญ่ มักเป็นเรื่องของการค้าข้ามชาติ การผลิตเหล่านี้มีการร่วมมือ/ประสานกับเครือข่ายการผลิตทั้งปลายน้ำและต้นน้ำ
- ห่วงโซ่คุณค่าที่ขับเคลื่อนโดยผู้บริโภค (consumer driven chain) เป็นการร่วมมือ/ประสานกันโดยผู้ค้าปลีกรายใหญ่ นักการตลาดผู้สร้างแบรนด์ อุตสาหกรรมผู้ผลิตแบรนด์ ปรับรูปแบบของการทำให้เป็นอุตสาหกรรมที่นำด้วยการค้ามาเป็นอุตสาหกรรมของผู้บริโภค ผู้แสดงบทบาทสำคัญของห่วงโซ่นี้ มักเป็น

เครือข่ายการผลิตที่กระจายไปทั่วโลกเพื่อให้เข้าใกล้ตลาดผู้บริโภค

แนวทางห่วงโซ่คุณค่า ให้มุมมอง 2 ด้าน ได้แก่

1. การแสวงหาช่องทางเพื่อให้การทำธุรกรรมมีต้นทุนต่ำ
2. การแสดงบทบาทของพลังทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ว่าสามารถมีอิทธิพลต่อการบริหารห่วงโซ่คุณค่า เช่น นโยบายรัฐอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจในแต่ละจุดของห่วงโซ่คุณค่า จนทำให้ต้องมีการปรับการดำเนินงานภายในห่วงโซ่คุณค่าใหม่ (เช่น การกำหนดโควตาและการเปิดตลาดยุโรปตะวันออกเกิดผลต่อการจัดระเบียบห่วงโซ่คุณค่าในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มใหม่ โดยเกิดความต้องการบุคคลที่สามมาทำหน้าที่ตัวกลาง หรือการเกิดขึ้นของ AEC ทำให้ธุรกิจต้องพิจารณาถึงการดำเนินกิจกรรมแต่ละส่วนใหม่)

ลักษณะที่สัมพันธ์กันภายในห่วงโซ่คุณค่ายังก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงอำนาจภายในห่วงโซ่ การเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจในห่วงโซ่ทำให้เข้าใจได้ว่ากระแสการค้าภายในห่วงโซ่ว่าจะเป็นไปในทิศทางใด

แนวทางการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย (clusters approach)

แนวทางการรวมกลุ่มเป็นสร้างเครือข่าย ให้ความสนใจต่อการประหยัดภายนอกที่เกิดขึ้นได้จากการรวมกลุ่ม ซึ่งเน้นในเรื่องการประหยัดทางการเงินและการประหยัดทางด้านเทคโนโลยี โดยที่การประหยัดภายนอกด้านการเงินสัมพันธ์กับขนาดของตลาดจากความร่วมมือ ในขณะที่ผลภายนอกทางด้านเทคโนโลยีสัมพันธ์กับ

การพัฒนาความรู้และนวัตกรรมที่กระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ภายในเครือข่าย ส่วนใหญ่แล้วการก่อตัวของเครือข่ายเน้นให้ความสำคัญต่อผลทางด้านเทคโนโลยีจากความจริงที่ว่า “ความรู้สามารถแบ่งปันกันได้ภายในเครือข่าย”

ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในเครือข่ายอาจจะเป็นแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และอาจมีความเท่าเทียมกันหรือมีความสัมพันธ์แบบลดหลั่นกันมา ในส่วนของความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการได้รับความสนใจกันมากในธุรกิจขนาดเล็กในเครือข่ายอุตสาหกรรมซึ่งการสร้างความสัมพันธ์กันในระดับท้องถิ่นนำไปสู่การแพร่กระจายของความรู้ และยังคงมีลักษณะของการพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้อยู่รอดได้ในช่วงเศรษฐกิจขาลง อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์และสถาบันแบบเป็นทางการจะช่วยพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งภายนอกเครือข่าย ดังนั้นความสัมพันธ์ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งในแนวคิดของการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย และทั้งความสัมพันธ์แบบพึ่งพากันระหว่างธุรกิจขนาดเล็กและความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นระหว่างบริษัทขนาดใหญ่กับผู้ป้อนปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ (suppliers) ระดับท้องถิ่น ต่างก็ใช้ความหมายของเครือข่ายมาอธิบายได้เช่นเดียวกัน โดยกรณีของเครือข่ายมีลำดับชั้นแสดงถึงการมีอำนาจไม่เท่าเทียมกันและการขึ้นต่อกันภายในเครือข่าย อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต่างก็มีความสำคัญ ตัวอย่างเช่น ในอุตสาหกรรมแฟชั่นซึ่งมีฐานะเป็นตัวกลางในห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการกับ

กิจกรรมอื่นๆ ในอุตสาหกรรมในด้านการได้มาซึ่งความรู้เพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการทางการค้าที่เป็นตัวกลาง ในขณะที่ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการก็มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมเสื้อผ้าในลักษณะของการได้รับรู้ถึงแนวโน้มใหม่ๆที่กำลังจะมาถึง นอกจากนั้นความสัมพันธ์ภายในอุตสาหกรรมและระหว่างอุตสาหกรรมรวมถึงการกำหนดนโยบาย ก็เป็นสิ่งสำคัญมากเช่นกัน เพราะอาจมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อรายจ่ายของรัฐบาลเพื่อการสนับสนุน การรวบรวมความรู้ การก่อตัวของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการรวมตัวเป็นเครือข่าย

เครือข่ายที่มีความร่วมกันทางภูมิศาสตร์เป็นพื้นฐานหรืออาจมีความสัมพันธ์เชิงลักษณะ โดยส่วนใหญ่เรียกลักษณะเครือข่ายแบบนี้ว่า “คลัสเตอร์” (cluster) ที่มีนัยของการเชื่อมโยงทางภูมิศาสตร์แต่ขณะเดียวกันก็มีมุมมองของคลัสเตอร์ในแง่ของการรวมกลุ่มเพื่อการเชื่อมโยงกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ดำเนินการร่วมกันได้แม้จะอยู่ต่างภูมิภาคกันหรือกระทั่งมีขนาดของภูมิภาคที่ต่างกัน อันเป็นการมองเครือข่ายในลักษณะที่ไม่ยึดติดกับภูมิศาสตร์ เนื่องจากความหมายของเครือข่ายธุรกิจไม่ได้ถูกนิยามเพียงแค่การมีเขตแดนของภูมิภาคหรือท้องถิ่นเดียวกัน แต่สามารถมีการเชื่อมโยงอย่างแผ่กว้างไปได้ในที่ต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้นมุมมองของห่วงโซ่คุณค่า สามารถแสดงให้เห็นในโครงสร้างธุรกิจของบริษัทข้ามชาติที่ใช้เครือข่ายในการเป็นตัวกลางการค้าในพื้นที่ต่างๆด้วยเหตุนี้เองความหมายของคลัสเตอร์จึงเป็นการแสดงถึงระบบความสัมพันธ์ที่มีรูปร่างทางภูมิศาสตร์ต่างกันได้โดยรวมถึงการร่วมกันพัฒนาความรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น

การผนวกแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าเข้ากับแนวคิดการสร้าง เครือข่าย

การพัฒนาแนวทางสร้างเครือข่ายธุรกิจที่ใช้แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (value) ผนวกกับแนวคิดการสร้างเครือข่าย (cluster) ยึดหลักเหตุผลสำคัญคือ แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าช่วยให้เห็นถึงเครือข่ายอุตสาหกรรมที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบเชื่อมโยงกันทางภูมิศาสตร์แต่เป็นภาพความสัมพันธ์โดยรวม เมื่อมีแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าอยู่ในใจ ก็จะทำให้มีจุดเน้นที่ข้ามผ่านเรื่องของเขตแดนไปสู่ส่วนต่างๆ ภายในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าเปิดช่องให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจภายในห่วงโซ่ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าถึงส่วนต่างๆ ภายในห่วงโซ่คุณค่า

ขณะเดียวกัน แนวคิดการสร้างเครือข่ายช่วยเปิดรับให้สมาชิกในเครือข่ายได้มีโอกาสตอบรับกับนวัตกรรมและมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงภายในระบบเศรษฐกิจที่ล้วนเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักสู่ความสำเร็จทางเศรษฐกิจของเครือข่าย มีบทพิสูจน์ถึงการดำเนินธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จว่ามาจากความล้มเหลวด้านนวัตกรรมตลอดจนการที่เครือข่ายติดอยู่กับเทคโนโลยีแบบเดิมทำให้ดังเช่นอุตสาหกรรมนาฬิกาสวิส (Swiss) ที่ประสบปัญหาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลไกนาฬิกาไปเป็นแบบดิจิทัลแต่อุตสาหกรรมไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามได้ทันจึงประสบภาวะตกต่ำจนกระทั่งเมื่อมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตเป็นนาฬิกาสวอตช์ (Swatch) ที่มีการประยุกต์ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีเดิมของสวิสมาพร้อมกับเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมอื่นๆ จึงสามารถหยุดยั้งภาวะการถดถอยที่เกิดขึ้นได้

การศึกษาตัวแบบเครือข่ายธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าใน ต่างประเทศ

การศึกษาถึงเครือข่ายธุรกิจพบว่าโดยส่วนใหญ่ใช้แนวทาง
ช อ ง
ไมเคิล อี.พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งกำหนดกรอบแนวคิด
การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันที่เรียกว่า “Diamond
Model” มาศึกษาถึงเครือข่ายธุรกิจในรูปแบบของคลัสเตอร์ ทำให้ผลที่ได้รับจากการศึกษามีความคล้ายคลึงกันคือเป็นศึกษาในเชิง
การวิเคราะห์ศักยภาพเครือข่ายดั่งนั้น เพื่อให้การศึกษาเครือข่าย
ธุรกิจในแต่ละประเทศเกิดประโยชน์ต่อการเป็นแนวทางในการสร้าง
เครือข่ายธุรกิจ ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ศึกษาเครือข่ายธุรกิจที่
สามารถให้มุมมองทางแนวคิดและแนวทางการสร้างเครือข่ายได้
อย่างหลากหลาย

เครือข่ายสิ่งทอและเสื้อผ้าของแคนาดา³

เครือข่ายสิ่งทอและเสื้อผ้าในเมืองมอนทรีออล ประเทศ
แคนาดา เกิดขึ้นจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กรที่มีชื่อว่า
“the Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)”
ที่ได้มีการจัดทำกลยุทธ์เพิ่มศักยภาพการแข่งขันโดยใช้เครือข่าย
ธุรกิจที่มีนวัตกรรมและมีพลวัตเป็นศูนย์กลางการพัฒนา เริ่มจาก
ค.ศ. 2003 โดย CMM ได้ทำโครงการที่เรียกได้ว่าเป็นการสร้าง
เครือข่ายธุรกิจให้กับมหานครมอนทรีออล อันถือได้ว่าเป็น
ระยะแรกของกระบวนการที่นำไปสู่การพัฒนาและผลักดันการ

³ Michel Lefèvre. (2004). “Textiles and Clothing Cluster”
Communauté métropolitaine de Mon.

พัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างบูรณาการ และเกิดการขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมขึ้น

ในแต่ละสาขาที่ทำการศึกษา CMM มีความปรารถนาเชื่อมต่อพลังของหน่วยงานทั้งหมดในพื้นที่และผู้มีส่วนได้เสียทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง นั่นหมายความว่าถึงการทุ่มเทความพยายามให้กับบทบาทด้านการวางแผนและการร่วมมือ โดยไม่ได้มีความตั้งใจที่จะเข้าไปแทรกแซงกับผู้ที่มิบทบาทตัดสินใจในสาขาที่อยู่ก่อนแล้ว แต่ให้บทบาทของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ในสาขาสิ่งทอและเสื้อผ้า สอดคล้องไปกับแผนการพัฒนาภายใต้คำแนะนำขององค์กรที่เป็นตัวแทนของสาขานี้ที่ได้มีการจัดวางตำแหน่งขึ้นมาใหม่

เครือข่ายสิ่งทอและเสื้อผ้าที่เมืองมอนทรีออล ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครือข่ายที่มีศักยภาพในการแข่งขัน และมีผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างสำคัญต่อเมืองมอนทรีออลอย่างมาก ทั้งในด้านการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมที่มีอยู่เกือบ 40,000 ตำแหน่ง หรือประมาณ 20% ของการจ้างงานทั้งหมดในเมืองจึงนับได้ว่าเป็นสาขาการผลิตที่ใหญ่ที่สุดในมหานครแห่งนี้ และเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมเสื้อผ้าที่ใหญ่เป็นอันดับ 3 ในอเมริกาเหนือ ต่อจากลอสแอนเจลิสและนิวยอร์ก

เครือข่ายได้ปรับโครงสร้างใหม่เสร็จสิ้นโดยมีการลงทุนใหม่ แม้จะเชื่อกันว่าอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมดั้งเดิมที่หมดความสำคัญลงในช่วงทศวรรษ 1990 แต่การขยายตัวของ การส่งออกอย่างมากของผลิตภัณฑ์จากเครือข่ายไปยังสหรัฐอเมริกาทำให้เกิดการตระหนักถึงศักยภาพที่เหนือความคาดหมายของเครือข่าย เนื่องจากลักษณะและขอบเขตของกระบวนการและการ

กระจายผลิตภัณฑ์ออกได้อย่างหลากหลาย เครือข่ายเสื้อผ้าเป็นสาขาหนึ่งที่มีความซับซ้อนมากที่สุด แม้ว่าสาขาเสื้อผ้าในอุตสาหกรรมสิ่งทอจะเป็นสาขาที่มีผู้ประกอบการมากที่สุดแต่มีอยู่ในเครือข่ายการผลิตเพียง 35% ในขณะที่อีก 65% อยู่ใน 150 สาขาและสาขาย่อยอื่นๆ การกระจายผลิตภัณฑ์ในขอบเขตที่กว้างมากทำให้เกิดปัญหาทั่วไปในการจำแนกสาขาผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน

กล่าวได้ว่าเครือข่ายสิ่งทอและเสื้อผ้าแห่งนี้มีโครงสร้างที่ดียิ่ง ห่วงโซ่อุตสาหกรรมได้รวมขั้นตอนการผลิตทุกขั้นตอนไว้ทั้งหมด นับจากวัตถุดิบไปจนถึงการขายผลิตภัณฑ์ประเภทเทคนิค (technical outlet) โดยวัตถุดิบเป็นสาขาเบื้องต้นในโครงสร้างเครือข่าย การดึงวัตถุดิบมาใช้ถือเป็นขั้นตอนแรกในอุตสาหกรรมสิ่งทอ หลังจากนั้นจะทำการเปลี่ยนรูประดับปฐมภูมิและทุติยภูมิภายในโรงงานปั่นด้าย ที่ผลักดันให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนรูปและสำเร็จรูปออกมา ภายในเครือข่ายมีผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ (1) ผลิตภัณฑ์สิ่งทอ เช่น พรมผืนใหญ่ พรมเช็ดเท้า ผ้า màn ผ้าปูที่นอน กระเป๋าผ้า ผ้ากระสอบ และผลิตภัณฑ์อื่นๆ (2) เสื้อผ้าประเภทต่างๆ เช่น ชุดชั้นใน ถู่น่อง ถู่น้ำ ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ถักด้วยไหมพรม เสื้อผ้าสตรี บุรุษ และเด็ก และ (3) เสื้อผ้าทางเทคนิคที่ใช้สำหรับเล่นกีฬาหรือทำงาน นอกจากนี้ ห่วงโซ่อุปทานนี้ยังประกอบด้วยห่วงโซ่อุปทานของสาขาที่ขนานกัน 2 สาขา คือ เครื่องหนัง และผ้าขนสัตว์ ขณะเดียวกันก็มีผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกันได้แก่ น้ำหอม เครื่องสำอาง อัญมณี ทองคำและเงิน

สำหรับการขายผลิตภัณฑ์ทางเทคนิคเป็นการเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีลู่วางสดใสในอนาคตได้แก่ ผลิตภัณฑ์ในสาขาต่างๆ

อาทิ เกษตร ประมง การคุ้มครองสภาพแวดล้อม อาคารและการก่อสร้าง สิ่งทอทางภูมิภาค เสื้อผ้าของผู้ชำนาญการและกีฬา ผลิตภัณฑ์ครัวเรือน สุขภาพและเวชภัณฑ์ วัสดุที่ใช้ในการขนส่ง วัสดุที่ใช้ในความปลอดภัย ผลิตภัณฑ์เชิงนิเวศ บรรจุภัณฑ์ และอุปกรณ์กีฬา

ในห่วงโซ่ด้านการส่งเสริมและการกระจายผลิตภัณฑ์ มีการมุ่งสู่การทำตามคำสั่งขนาดใหญ่ที่เข้ามาแสดงบทบาทสำคัญในเครือข่ายนี้โดยเฉพาะในตลาดเสื้อผ้า การเพิ่มขึ้นของผู้ขายปลีกรายหลักที่กำลังกลายมาเป็นผู้สั่งซื้อรายแรก แสดงให้เห็นถึงการมีพลังในการเข้าครอบครองในระดับหนึ่งที่แน่นอนอันเกิดขึ้นเหนือห่วงโซ่อุตสาหกรรมของเครือข่าย มีการใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่ให้ผลในระดับล่างโดยทำให้เกิดแนวโน้มของการผลิตตามคำสั่งซื้อขนาดใหญ่ที่เหนือกว่าการผลิตขนาดใหญ่



ภาพที่ 1 ผังโครงสร้างเครือข่ายสิ่งทอและเสื้อผ้า ในเมืองมอนทรีออล ประเทศแคนาดา

ที่มา: Michel Lefèvre. (2004). “Textiles and Clothing Cluster”
Communauté métropolitaine de Mon.: 52

แผนผังโครงสร้างของการจัดระเบียบเครือข่ายธุรกิจของเครือข่ายสิ่งทอและเสื้อผ้าแห่งนี้ สามารถใช้เป็นต้นแบบที่ดีในการมองอย่างละเอียดถึงความเชื่อมโยงกันของส่วนต่างๆ ภายในห่วงโซ่อุปทาน และยังคงแสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่า ณ ส่วนใดของโครงสร้าง ที่เป็นผู้นำ ยังไม่มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพการแข่งขัน ยังขาดอยู่ หรือยังไม่ได้เข้าร่วมเป็นเครือข่าย ซึ่งจะเป็นตัวอย่างในการสร้างแผนผังโครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจได้เป็นอย่างดี

เครือข่ายธุรกิจแฟชั่นและเสื้อผ้าในเนเธอร์แลนด์⁴

เป็นเครือข่ายธุรกิจด้านเครื่องแต่งกายและแฟชั่น เนื่องจากเนเธอร์แลนด์เป็นประเทศที่มีชื่อเสียงในด้านการค้า และมีความเข้มแข็งมากทางด้านการเป็นตัวกลางทางการค้า ลักษณะพิเศษประการหนึ่งคือมีความชำนาญในการค้า โดยมีการค้าในรายการที่ไม่ได้ทำการผลิตเองในประเทศซึ่งการบันทึกทางสถิติเรียกรายการเหล่านี้ว่าการส่งออกซ้ำ (re-export) คิดเป็นมูลค่าสูง จากการที่หน้าที่ของการเป็นตัวกลางการค้าระหว่างประเทศเป็นหน้าที่อิสระนั้นหมายถึงไม่จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงกับด้านการผลิต (แม้จะ

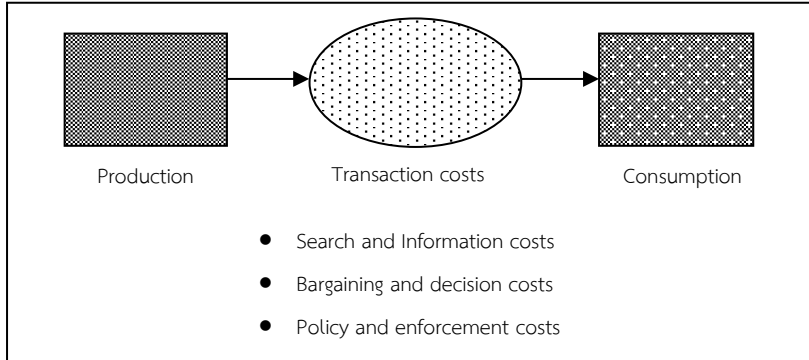
⁴ Melika Levelt. 2006. “Trade Clusters and Value Chains in the Netherlands: The Case of Fashion and Clothing” Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2006 on Knowledge, innovation and competitiveness: dynamics of firms, networks, regions and institutions. Copenhagen, Denmark, June 18-20, 2006

เชื่อมโยงกันได้ก็ตาม) หมายความว่า ตัวแทนการค้าอาจเป็นหน้าที่ของอุตสาหกรรมเอง ทำให้มีอิทธิพลต่อทิศทางการค้าของกระแสการค้า มุมมองนี้มีความสำคัญต่อประเทศที่มีการค้าดังเช่นประเทศ เนเธอร์แลนด์

เนเธอร์แลนด์ เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของประเทศการค้า ทั้งจากการที่อัมสเตอร์ดัมเป็นเมืองระดับโลกในยุคทุนนิยมการค้า และการที่บริษัทการค้าข้ามชาติใหญ่ของโลกเป็นของเนเธอร์แลนด์ ความชำนาญของเนเธอร์แลนด์ทางการค้าเห็นได้จากข้อมูลทางการค้าในสินค้าที่ไม่ได้ทำการผลิตในประเทศนี้ แต่มีการซื้อสินค้ามา และหลังจากนั้นก็ส่งออกโดยไม่ได้ทำอะไรกับตัวสินค้านั้นเลย ดังปรากฏว่าในปี 2000 เนเธอร์แลนด์มีสัดส่วนของการส่งออกขั้วอยู่ถึงร้อยละ 41 ของปริมาณสินค้าส่งออกทั้งหมด และหลังจากนั้นมาเกือบทุกปี ก็มีการเติบโตของการส่งออกขั้วเร็วกว่าการส่งออกสินค้าที่ผลิตในประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่สินค้าที่ส่งออกขั้วเป็นสินค้าประเภทอุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ พรินเตอร์

ในการทำการค้า มีต้นทุนในการทำธุรกรรมทางการตลาดที่เกิดจากความไม่แน่นอนเกี่ยวกับสิทธิความเป็นเจ้าของ โดยแบ่งต้นทุนออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ก่อนการทำธุรกรรมจริง ต้องมีต้นทุนในการค้นหาและต้นทุนด้านข้อมูลเพื่อการสร้างตลาด และเพื่อรู้ว่าใครเป็นเจ้าของตลาดใดบ้าง หลังจากนั้นเป็นต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ และการต่อรองเพื่อสร้างธุรกรรม อาทิ การกำหนดอัตราการค้า หนทางที่สิทธิการครอบครองจะเปลี่ยนมือ และท้ายที่สุด เป็นต้นทุนทางด้านนโยบายและการให้เกิดการบังคับให้ปฏิบัติ เพื่อให้

มั่นใจว่าคู่สัญญาจะปฏิบัติตามที่ตกลงไว้แล้ว (การแลกเปลี่ยนสิทธิในการครอบครอง) ทั้งหมดนี้พิจารณาได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ต้นทุนในการทำธุรกรรมทางการตลาดของเครือข่ายธุรกิจเครื่องแต่งกายและแฟชั่นในเนเธอร์แลนด์

ที่มา: Melika Levelt. (2006). Trade Clusters and Value Chains in the Netherlands: The Case of

Fashion and Clothing. Copenhagen, Denmark, June 18-20, 2006:5

การมีต้นทุนการทำธุรกรรมที่ประหยัดได้ตามความชำนาญเฉพาะทางที่เกิดขึ้นในระดับภูมิภาคการค้า เป็นผลจากการจ้างตัวกลางทางการค้า เพื่อดำเนินธุรกรรมระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายต่างประเทศในการนำผลผลิตไปสู่ตลาด ซึ่งความสามารถในการนำผู้ซื้อและผู้ขายให้ทั้งสองฝ่ายมีต้นทุนการทำธุรกรรมต่ำเป็นเรื่องสำคัญ แต่อาจไม่เพียงพอต่อการอธิบายว่าทำไมบางประเทศหรือบางภูมิภาคจึงมีต้นทุนต่ำกว่าที่อื่นๆ ขั้นตอนแรกของความเข้าใจก็คือการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องของความรู้ที่จำเป็นสำหรับการที่

ธุรกิจว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ความรู้ที่จำเป็นต่อความสามารถในการรักษาต้นทุนในการทำธุรกรรมให้ต่ำลงได้นั้น เป็นเรื่องเฉพาะทางอย่างมากกล่าวคือไม่ได้หามาได้โดยง่าย แต่เป็นเรื่องที่รวมถึงความรู้ในด้านผลผลิตและผู้ผลิต เช่น คุณภาพของผลผลิต ความปลอดภัยในการส่งมอบ และของผู้บริโภค เช่น ความชอบ/ความพึงพอใจ ความน่าไว้วางใจในฐานะผู้ซื้อ และยังคงเกี่ยวข้องกับนโยบายทางกฎหมายและการคลังของประเทศ ความชำนาญทางการค้าจึงอาจมีพื้นฐานบนความรู้ด้านการค้าที่ติดมากับเครือข่ายทางการค้ากับเส้นทางการพัฒนาที่ยาวนาน ดังตัวอย่างการกล่าวถึงในประเด็นนี้ว่าเป็น “การรู้จัก” ถึงศักยภาพและความชอบของผู้ขายหรือผู้ซื้อภายในเครือข่ายการค้า การที่แต่ละฝ่ายต่างก็มีเกร็ดความรู้ และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง เป็นสิ่งที่ทำให้เครือข่ายเป็นแหล่งสะสมการรู้จักในลักษณะดังกล่าว โดยผ่านการทำงานด้วยกันเป็นทีม

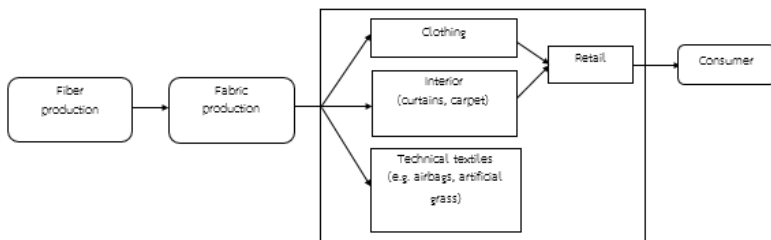
การสร้างความสำเร็จว่า ความรู้จำนวนมากที่จำเป็นต่อการทำการค่านั้น เป็นความรู้ที่ไม่ได้สร้างขึ้นเพียงคืนเดียว เพื่อให้เข้าใจในเรื่องนี้ การศึกษาถึงการค้าในแฟชั่นและเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ดำเนินงานในเนเธอร์แลนด์สามารถให้ภาพที่ชัดเจน โดยแสดงให้เห็นว่าการมีต้นทุนในการทำธุรกรรมที่ต่ำอย่างไม่เพียงพอต่อการอธิบายสำหรับกรณีนี้ก็ คือ การทำหน้าที่ของตัวกลางการค้ามีความจำเพาะเจาะจง และหน้าที่ตัวกลางการค้าต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทุกๆ ของกระบวนการนับจากการผลิตสู่การบริโภค เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง

มูลค่าการนำเข้าเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าในเนเธอร์แลนด์ มีมูลค่าประมาณ 5.6 ล้านยูโร ในช่วง 3 ปี หลังจากที่มีการเติบโต

จากปี 1996 ถึงปี 2002 จาก 4.4 ล้านยูโรไปเป็นเกือบ 6 ล้านยูโร มูลค่าการส่งออกมีค่าต่ำกว่ามากแต่ก็มีการเติบโตสลับกันขึ้นและลง จาก 2.7 ล้านยูโร ในปี 1996 เป็น 3.5 ล้านยูโร ในปี 2004 การนำเข้าเสื้อผ้าส่วนใหญ่มาจากประเทศกลุ่มสหภาพยุโรป (ประมาณ 40%) โดยนำเข้าจากเยอรมนีมากที่สุด สำหรับตลาดส่งออกมียุโรปเป็นตลาดที่สำคัญ (ประมาณ 90%) การเป็นตัวกลางการค้าในเสื้อผ้าในเนเธอร์แลนด์มีการกระจุกตัวอย่างมากในพื้นที่ของอัมสเตอร์ดัม ในฐานะเป็นแหล่งการค้าส่งสินค้าประเภทเสื้อผ้าและแฟชั่นให้กับภายนอก ในความเป็นจริงนอกจากอัมสเตอร์ดัมแล้วเมืองที่อยู่ทางตะวันออกของประเทศอีกเมืองหนึ่งและเมืองที่อยู่ทางตอนใต้ก็เป็นแหล่งศูนย์กลางแฟชั่นและเสื้อผ้า แต่ในพื้นที่เหล่านั้นรูปแบบของตัวแทนในอุตสาหกรรมมีการกระจายตัวมากกว่า และยังคงมีความแตกต่างระหว่างส่วนแบ่งของกลุ่มผลิตภัณฑ์ด้วย เท่าที่ผ่านมาเครื่องแต่งกายบุรุษมีการกระจายตัวมากกว่า ในขณะที่เสื้อกีฬามีการกระจุกตัวมากในเมืองเลอส์เคน เสื้อนอนและชุดชั้นในสตรีกระจุกตัวในเมืองนิเวเคน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศยุโรปอื่นๆ การนำเข้าและส่งออกเสื้อผ้าของเนเธอร์แลนด์ไม่ได้มีมูลค่าที่สูงมากนัก และจากตัวเลขการนำเข้าของดัชนีบาลัสซา (Balassa Index) แสดงให้เห็นว่าส่วนแบ่งตลาดเสื้อผ้าของเนเธอร์แลนด์มีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศยุโรปเล็กน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรีซ โปตุเกส และอิตาลี ที่เป็นประเทศส่งออกเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าที่สำคัญ ทำให้เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในยุโรปอื่นๆ เนเธอร์แลนด์ไม่ได้เป็นแถวหน้าของผู้ค้าแฟชั่นและเสื้อผ้า อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาอย่างใกล้ชิดขึ้นถึงห่วงโซ่คุณค่า

ประกอบด้วย อาจทำให้ข้อมูลสถิติที่กล่าวมานี้อ่อนด้อยลง และนำไปสู่ข้อสรุปที่แตกต่าง เพราะข้อมูลของแต่ละประเทศในยุโรปสะท้อนให้เห็นขั้นตอนอื่นหรือกิจกรรมอื่นในห่วงโซ่คุณค่าเป็นข้อมูล โดยทั่วไปของการนำเข้าและส่งออก ที่อาจไม่ใช่ข้อมูลที่ถูกต้องในการนำมาเปรียบเทียบกับศักยภาพของเครือข่ายสมาคมการค้าเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าในเนเธอร์แลนด์

โดยทั่วไปห่วงโซ่คุณค่าของเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าประกอบด้วย 5 ส่วน แสดงดังแผนภาพ ซึ่งห่วงโซ่คุณค่าเริ่มต้นด้วยการผลิตเส้นใย ที่ส่วนใหญ่มาจากแอฟริกา เอเชีย และสหรัฐฯ มีการใช้เส้นใยสังเคราะห์เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ โดผลิตจากเอเชีย เส้นใยเป็นวัตถุดิบพื้นฐานสำหรับกิจกรรมขั้นต่อไป คือการผลิตผ้าและสิ่งทอ และผ้าจะนำมาใช้เพื่อผลิตเสื้อผ้า แต่ก็ใช้เพื่อทำผ้าปูที่นอนและพรมด้วย รวมถึงผลิตภัณฑ์เชิงเทคนิค เช่น ถุงลม และหยู้เทียม หลังจากการผลิต ก็จะตามมาด้วยกิจกรรมการขายปลีกโดยนำผลผลิตไปสู่ผู้บริโภค ห่วงโซ่คุณค่าของเสื้อผ้าแสดงภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ห่วงโซ่คุณค่าของเครือข่ายธุรกิจเครื่องแต่งกายและแฟชั่นในเนเธอร์แลนด์

ที่มา: Trade Clusters and Value Chains in the Netherlands: The Case of Fashion and Clothing.

Copenhagen, Denmark, June 18-20, 2006:15

หนทางต่างๆ ที่กิจกรรมการผลิตจะไปเชื่อมต่อการหว่างการผลิตและการขายปลีก ใช้การจัดระเบียบขึ้นมาโดยผ่านการผลิตข้ามประเทศเช่นไปยังจีน ทิศทางของความสัมพันธ์แสดงถึงการเคลื่อนออกจากบริษัทขายปลีกและบริษัทแบรนด์ ที่แสดงให้เห็นว่าบริษัทขายปลีกและบริษัทแบรนด์แสดงบทบาทสำคัญในห่วงโซ่นี้ อันเป็นการกำกับทิศทางการเคลื่อนตัวและกำหนดอัตราการแลกเปลี่ยนทางการค้าออกมา การจัดระเบียบการผลิตเสื้อผ้าแสดงดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การจัดระเบียบการผลิตเสื้อผ้าของเครือข่ายธุรกิจเครื่องแต่งกายและแฟชั่นในเนเธอร์แลนด์

ที่มา: Trade Clusters and Value Chains in the Netherlands: The Case of Fashion and Clothing.

Copenhagen, Denmark, June 18-20, 2006:15

จากภาพ เห็นได้ว่าเนเธอร์แลนด์มีบริษัทแฟชั่นและเสื้อผ้าอยู่ 2 ประเภทด้วยกันที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในตลาดระหว่างประเทศ

ประเภทแรก เป็นบริษัทแบรนด์และบริษัทแยกส่วน (brands and Head-tail companies) โดย บริษัทแยกส่วนเป็นบริษัทที่ไม่ได้ทำการผลิตด้วยตัวเองเพียงแต่ทำการออกแบบและทำตลาดเสื้อผ้าเท่านั้น บริษัทมักใช้ซัพพลายเออร์เพื่อจัดระเบียบด้านการผลิตในเอเชียให้ ส่วนบริษัทแบรนด์มีลักษณะคล้ายกับบริษัทแยกส่วนที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับตลาดของผลิตภัณฑ์โดยให้ความสำคัญในขอบเขตที่กว้างกว่าสามารถอธิบายได้ว่าบริษัทแบรนด์เป็น ‘บริษัทเครือข่าย’ ที่สร้างผลิตภัณฑ์มากกว่า 1 อย่าง ซึ่งสัมพันธ์กับตราสินค้ามีชื่อ (brand name) ที่ทำอยู่ บริษัทแบรนด์อาจจะใช้ซัพพลายเออร์เข้ามาจัดระเบียบการผลิตให้ ในขณะที่ทางด้านกระบวนการออกแบบและการทำตัวอย่างใช้การดำเนินการภายนอกบริษัทมากขึ้นเรื่อยๆ บริษัทแบรนด์และบริษัทแยกส่วนทำการออกแบบผลิตภัณฑ์และเป็นตัวกลางนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (ซึ่งบางครั้งเป็นร้านค้าของสินค้าแบรนด์เนม) แต่จะไม่เข้าไปจัดการด้านการผลิต ปัจจุบันบริษัทแยกส่วนกำลังมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่บริษัทแบรนด์มากขึ้นเรื่อยๆ ในที่นี้เมื่อกล่าวถึงบริษัทแบรนด์และบริษัทแยกส่วนจะเรียกรวมกันว่าแบรนด์ (Brand) ประเภทตัวกลางแบบการดำเนินงานของแบรนด์ในเนเธอร์แลนด์มีความสำคัญมากขึ้น เห็นได้จากตราสินค้าของผู้ประกอบการชาวดัตช์เอง เช่น จีสตาร์ (G-Star) และจีส์ส (GSus) ที่เริ่มต้นทำการส่งออกแต่สำหรับแพชชั่นขั้นสูงแล้วมีปารีส มิลาน และลอนดอน เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการกระจายสินค้าที่แท้จริง ไม่ใช่ที่อัมสเตอร์ดัมซึ่งถือว่าเป็นแหล่งรวม

แฟชั่นขนาดใหญ่ การจัดแสดงนิทรรศการและแสดงสินค้า และ พลาดในการกดดันตัวแทนให้กลายเป็นศูนย์กลางเสื้อผ้าประเภทนี้

ประเภทที่สอง ของการเป็นศูนย์กลางการค้าระหว่างประเทศ คือซัพพลายเออร์ภายในประเทศ (Dutch suppliers) ซึ่งเสนอ บริการให้บริษัทขายปลีกและบริษัทแบรนด์ต่างประเทศ โดยส่ง มอบผลิตภัณฑ์ของพวกเขาที่ผลิตขึ้นภายใต้ตราเอกชน (private labels) ซึ่งหมายถึงเสื้อผ้าที่ผลิตขึ้นตามคุณสมบัติที่ผู้ขายปลีก กำหนดแต่ซัพพลายเออร์เหล่านี้มักจะออกแบบให้กับแบรนด์หรือ ผู้ขายส่งรายใหญ่ โดยซัพพลายเออร์มักเป็นธุรกิจที่ผสมกันทั้งใน ด้านการจัดระเบียบการผลิตภายใต้ตราเอกชน และการผลิตภายใต้ เครื่องหมายการค้าของธุรกิจตนเอง ทำให้พวกเขาเป็นบริษัท ประเภทแยกส่วนในตัวเอง ตัวอย่างของบริษัทเช่นนี้ในเนเธอร์แลนด์ ได้แก่ Freetax, Mervin Marxx, Answer Fashion, Lowland Fashion และ Mensclub Fashion เห็นได้ว่าการเป็นศูนย์กลางของ ซัพพลายเออร์เป็นความชำนาญเฉพาะด้านที่แท้จริงในแฟชั่นของเนเธอร์แลนด์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดระเบียบการผลิตในเอเชียให้กับ ผู้ค้าปลีกในเยอรมนี เช่น Otto โดยซัพพลายเออร์ไม่ได้ผลิตเสื้อผ้าที่ ตนเองออกแบบ แต่การจัดระเบียบการผลิตมักทำในเอเชียและมี มากในตุรกีและกรีซผ่านตัวแทน (agents) และผู้ค้า (traders) ต่างประเทศ ซึ่งตัวแทนเป็นเพียงผู้จัดทำสัญญาระหว่างผู้ผลิต ซัพพลายเออร์ไม่ได้เป็นฝ่ายซื้อรวบรวมสินค้าไว้ คนที่ทำหน้าที่นี้คือ ผู้ค้าและนั่นคือเป็นผู้รับความเสี่ยงที่มากกว่า ซัพพลายเออร์มักมี สำนักงานของตนเองในต่างประเทศเพื่อจัดการควบคุมเหนือการ ผลิต อย่างไรก็ตามผู้ขายปลีกขนาดใหญ่บางรายและ แบรนด์

พยายามที่จะตัดบทบาทของซัพพลายเออร์ในห่วงโซ่คุณค่าออกไป และจัดตั้งสำนักงานรับซื้อสินค้าข้ามประเทศขึ้นมา สำนักงานเหล่านี้จะหาตลาดต่างประเทศสำหรับผ้าและอุปกรณ์เครื่องนุ่งห่มต่างๆ เช่น กระดุม ชิพ และจัดระเบียบการผลิตตามการออกแบบตามที่บริษัทแม่ทำขึ้นมา การใช้สำนักงานรับซื้อข้ามประเทศกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ด้วยการที่ฤดูกาลแฟชั่นที่มีความสั้น และมีกลุ่มแฟชั่นระยะสั้นๆ เพิ่มขึ้น กระตุ้นให้ต้องการใช้ซัพพลายเออร์ เพราะสามารถทำงานอย่างยืดหยุ่นกว่ามากและสามารถตอบสนองต่ออุปสงค์ของผู้ค้าปลีกหรือแบรนด์ได้รวดเร็วกว่า

การหาผ้าและผู้ผลิตในตลาดข้ามประเทศ เป็นความชำนาญเฉพาะทางอย่างมาก และมีความเสี่ยงสูง หากได้รับคำสั่งซื้อช้าเกินไป ณ ช่วงที่มีการซื้อกันมากๆ ก็อาจทำให้หาซื้อผ้าไม่ได้ หรือผ้าอาจมีความแตกต่างไปจากตัวอย่างที่ได้รับมา เช่น อาจมีสีซีดลง นั่นคือความรู้สึกถึงตลาดต่างประเทศและการได้ผู้ผลิตที่ไว้วางใจได้นับเป็นสินทรัพย์อันสำคัญของบริษัท

กลุ่มของการให้บริการภายในห่วงโซ่มูลค่ามิได้ปรากฏในภาพ แต่นับว่ามีความสำคัญในการนำผลผลิตสู่มือผู้บริโภค ประกอบด้วย การขนส่งและบริการโลจิสติกส์ ผู้ให้บริการในสาขานี้มีการขยายขอบเขตการให้บริการออกไปมากขึ้นเรื่อยๆ จากการขนส่งพื้นฐานไปสู่เรื่องของคลังสินค้าและบริการควบคุมคุณภาพที่ให้บริการข้ามประเทศด้วย แต่งานเหล่านี้จะไม่มีการจัดระเบียบการผลิตด้วยตัวเอง ในความหมายนี้คือผู้ให้บริการเหล่านี้จะไม่

ดำเนินงานในหน้าที่ของตัวกลางการค้า แต่มีความสำคัญต่อการลดต้นทุนการทำธุรกรรมให้ต่ำลงภายในห่วงโซ่คุณค่า

ความสำเร็จของกิจกรรมการเป็นตัวกลางทางการค้าของเนเธอร์แลนด์ภายในห่วงโซ่คุณค่าเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้า อธิบายได้ใน 4 ประเด็นร่วมกัน ได้แก่

- (1) ฐานความรู้และทรัพยากรที่ไม่ใช้วัตถุดิบในเนเธอร์แลนด์
- (2) สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพและทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบในการดำเนินงาน รวมถึงการศึกษา
- (3) การจัดการทางด้านสถาบันในแต่ละสถานที่ที่เข้าไปติดต่อ
- (4) ตำแหน่งทางอำนาจของกิจกรรมเฉพาะด้านเมื่อเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ ในห่วงโซ่ และการพัฒนาภายในห่วงโซ่คุณค่าในห่วงโซ่คุณค่า

ฐานความรู้และทรัพยากรที่ไม่ใช้วัตถุดิบ

นับเป็นเรื่องสำคัญที่จะเข้าใจว่างานของซัพพลายเออร์ของตราเอกชน ในฐานะเป็นตัวกลางรวบรวมเสื้อผ้าอาจไม่มีการสร้างสรรค์มากนัก แต่สิ่งสำคัญคือต้องเก่งในด้านรูปแบบ/ความทันสมัย คือมีความสามารถในการเข้าใจลูกค้าได้อย่างเร็วและสามารถอ่านตลาดออก ซึ่งดูเหมือนว่าลูกค้าและซัพพลายเออร์ชาวตะวันตกซ์มีความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ยิ่งกว่านี้ซัพพลายเออร์ต้องการความรู้ทางการค้าเชิงเทคนิคและความรู้เกี่ยวกับทั้งผู้ผลิตข้ามประเทศผู้ค้าปลีกและแบรนด์ชาวยุโรปที่อาจมีความสนใจในผลิตภัณฑ์ของพวกเขา ดังนั้นซัพพลายเออร์จึงมีสินทรัพย์หลัก

เป็นความสามารถในการกำหนดรูปแบบและศักยภาพทางด้าน
เครือข่ายทางการค้าต่างประเทศของพวกเขา นั่นเอง ความรู้ด้าน
การผลิตทำให้ควบคุมกระบวนการผลิตต่างประเทศได้ และความรู้
ด้านการตลาดทำให้หาตลาดสำหรับบริการของพวกเขาได้ สำหรับ
สินทรัพย์พิเศษของตัวแทนในการรับซื้อข้ามประเทศก็คือการที่พวกเขา
ดูเหมือนเปิดกว้างมากกว่าต่อความคิด (idea) และความรู้ของ
ผู้ผลิต มีการเปรียบเทียบว่า ‘ในอิตาลี ตัวแทนรับซื้อเป็นเหมือนดัง
พระเจ้าผู้หยั่งรู้ทุกเรื่องมาก่อนหน้า แต่ในฮอลแลนด์ตัวแทนรับซื้อ
ยังต้องการเรียนรู้จากซัพพลายเออร์ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ตัวแทนชาว
ชาวดัตช์ มีหนทางที่จะรู้ถึงโอกาสใหม่ในการผลิตและสร้างความ
ได้เปรียบจากมัน’ สำหรับแบรนด์ยังเพิ่มเรื่องของการมีอารมณ์
(feeling) กับตลาดที่ต้องการผลิตภัณฑ์ของเขาอีกด้วย ตัวอย่างถึง
ความเข้าใจตลาดในลักษณะนี้คือกรณีของบริษัทวิสโก บริษัท
เนเธอร์แลนด์ที่ทำการผลิตผ้าพิมพ์คุณภาพพิมพ์สำหรับตลาดแอฟริ
กัน สามารถที่จะทำความเข้าใจตลาดแอฟริกันทำให้ได้มาซึ่งส่วน
แบ่งแพชชั่นระดับสูงในแอฟริกา แต่สำหรับแบรนด์และสำนักงาน
ใหญ่ของแบรนด์นอกเหนือจากจะต้องรู้ด้านการตลาดแล้ว ยังเป็น
ความรู้ถึงแนวโน้มและการออกแบบซึ่งดูเหมือนว่าเป็นเรื่องสำคัญ
ตราบเท่าที่ยังไม่ได้มีการจัดจ้างภายนอก (outsource) การ
เชื่อมโยงที่ดีทั้งหมดไปยังตลาดผ่านการขนส่งทางอากาศ และสิ่ง
อำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร (ICT) อาจ
เป็นสิ่งสำคัญสำหรับทั้งแบรนด์และซัพพลายเออร์ต่อศักยภาพใน
การรวบรวมข้อมูลด้านการตลาดที่อาจจะไม่สามารถหามาได้

ระดับท้องถิ่นเนื่องจากศูนย์กลางทางแฟชั่นชั้นสูงอยู่ที่ปารีส มิลาน และลอนดอน

สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรทางวัตถุ

สิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานระหว่างประเทศของทั้งซัพพลายเออร์และแบรนด์ ความรู้ด้านการออกแบบและจัดรูปแบบ (design and style) หาได้จากสถาบันวิชาการที่สำคัญ 2 แห่ง คือ ‘art academy Rietveld’ ในอัมสเตอร์ดัมและสถาบัน ‘Arnhem Fashion School’ หลักสูตรของสถาบันนี้สะท้อนถึงความรู้ที่จำเป็นของซัพพลายเออร์และแบรนด์ เช่น การบริหารจัดการแฟชั่น การออกแบบและจัดรูปแบบ แนวคิดและแบรนด์ ฯลฯ ถือเป็นความชำนาญพิเศษของโรงเรียนแห่งนี้ ที่นอกเหนือจากการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ในด้านแฟชั่นและการออกแบบโดยตรงแล้วยังให้ความสนใจอย่างมากถึงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการขายและการรับซื้อเพื่อให้บุคลากรสามารถเป็นตัวกลางและเป็นผู้รับซื้อระดับระหว่างประเทศที่ดี จุดเน้นของการศึกษาทำให้เนเธอร์แลนด์มีความแตกต่างไปจากประเทศอื่นๆ ตัวอย่างเช่น การศึกษาในเบลเยียมดูเหมือนมุ่งให้ความสนใจในด้านการผลิตมากกว่าการดำเนินงานทางธุรกิจระหว่างประเทศ นอกเหนือจากสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษาแล้ว สิ่งอำนวยความสะดวกทางการเงินเป็นเรื่องสำคัญ ในการติดต่อกับบริษัทแบรนด์เนมต่างๆ การจัดตั้งสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ รวมถึงการจัดตั้งบริษัทแบรนด์มักนำเรื่องการเงินเข้ามาพิจารณาด้วย และพิจารณาทำเลที่ตั้ง

พื้นที่สำนักงานและสภาพแวดล้อมที่ดึงดูด ในขณะที่เดียวกันธนาคารทางการค้าในเนเธอร์แลนด์ที่ดำเนินงานในต่างประเทศก็เอื้อให้ซัพพลายเออร์ดำเนินงานระดับต่างประเทศได้ง่ายขึ้น ท้ายที่สุดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เชื่อมต่อกับแบรินด์ สำนักงานใหญ่ และซัพพลายเออร์ ให้เข้ากับทั่วโลกก็เป็นเรื่องสำคัญ ในมุมมองนี้ในเนเธอร์แลนด์โดยเฉพาะในพื้นที่อัมสเตอร์ดัมและสคิปโฮล ดูเหมือนจะอยู่ในตำแหน่งในการติดต่อที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อกับที่ต่างๆ ทั่วโลก

การจัดการทางด้านสถาบัน

การจัดการทางด้านสถาบันที่มีความแตกต่างจากที่อื่น เป็นสิ่งสนับสนุนการดำเนินงานในระดับต่างประเทศของแบรินด์และซัพพลายเออร์ชาวต่างชาติ ในการสัมพันธ์กับบริษัทแบรินด์เนมต่างๆ และสำนักงานใหญ่ของพวกเขา เป็นที่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ ได้แก่ การขนส่งทางอากาศ เทคโนโลยี และการสื่อสาร (ICT) บทบัญญัติทางการเงิน เท่าๆ กับเรื่องของการออกแบบ ในการเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางด้านแฟชั่นของกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กๆ ความสามารถหามาได้ของสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพเป็นผลลัพธ์หลักจากนโยบายระดับชาติที่สัมพันธ์กับเรื่องของการขนส่งสำคัญ (ท่าเรือรอตเตอร์ดัมและท่าอากาศยานสคิปโฮล อัมสเตอร์ดัม (Amsterdam Schiphol) และนโยบายในระดับท้องถิ่นที่สัมพันธ์กับเรื่องของการเทคโนโลยีและการสื่อสาร (ICT) ตัวอย่างเช่น เทศบาลของอัมสเตอร์ดัมดำเนินโครงการเชื่อมต่อธุรกิจ สถาบัน และบ้านเรือน จำนวน 450,000

ราย เปิดไฟเบอร์กลาสสากล (universal fiberglass network) ในปี 2010

การดำเนินงานของแบรนด์และซัพพลายเออร์ในต่างประเทศของเนเธอร์แลนด์ ที่มีความสามารถในการหาตลาด การกำหนดรูปแบบ และการทำการค้า ดูเหมือนว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานอย่างมากบนการทำงานร่วมกันของภาคการศึกษาและภาคอุตสาหกรรม การกระทำร่วมกันผ่านองค์กรอุตสาหกรรมและนโยบายรัฐบาล ซึ่งมีการเชื่อมต่ออย่างเข้มข้นระหว่างธุรกิจกับการศึกษา เป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาส่วนผสมที่ถูกต้องของความรู้ บุคลากรที่ผ่านการศึกษาในโรงเรียนแพชชั่นส่วนใหญ่เป็นผู้ที่กระตือรือร้นในทางธุรกิจด้วย เพื่อกระตุ้นการเชื่อมโยงการศึกษา กับธุรกิจ มีการจัดงาน ‘Avonden aan de Amstel’ ขึ้นเป็นประจำทุกเดือน (จัดขึ้นในช่วงบ่ายริมแม่น้ำอัมสเทล ซึ่งจัดให้อุตสาหกรรมและการศึกษาได้มาพบกันในรูปแบบของการอภิปรายและการบรรยาย) นอกจากนั้นยังมีสัปดาห์ ‘Amsterdam Fashion’ ซึ่งเป็นหนทางส่งเสริมให้อัมสเตอร์ดัมเป็นเมืองในระดับสากล นิทรรศการทั้งสองนี้ทำให้อัมสเตอร์ดัมกลายเป็นศูนย์กลางแพชชั่นของชาวดัตช์ สะท้อนได้จากการกระจุกตัวของบริษัทตัวกลางการค้า และบริษัทค้าส่ง ทั้งจากความจริงที่ว่าการสร้างสรรคงานแพชชั่นที่ รอตเตอร์ดัมประสบความสำเร็จ

เมื่อมองด้านองค์กรด้านอุตสาหกรรมและนโยบายระดับชาติที่กระตุ้นการส่งออกและการดำเนินงานระดับระหว่างประเทศของซัพพลายเออร์ที่เป็นตราเอกชนก็มีองค์กรที่มีความสำคัญ เช่น ‘Modint’ ซึ่งเป็นองค์กรที่เข้าช่วยซัพพลายเออร์

ที่ต้องการจะส่งออกด้วยความช่วยเหลือจากรัฐ ภายใต้โครงการเพื่อเริ่มต้นสู่ต่างประเทศ (Program for Starters Abroad: PSB-grant) และยังคงเข้าร่วมในการจัดระเบียบทางการค้าเพื่อการเข้าสู่ตลาดใหม่หรือลูกค้ารายใหม่หรือในตลาดเก่าเช่นผู้ค้าปลีกในสหราชอาณาจักร โดยทั่วไปบริษัท แบรินด์จะไม่ใช้ความช่วยเหลือนี้เพื่อจัดองค์กรอุตสาหกรรม แต่จะจัดระเบียบการนำเสนองานต่างประเทศด้วยตนเอง โดยการไปเสนอตัวในงานแฟชันต่างประเทศ การจัดองค์กรของแบรินด์นับเป็นสิ่งสำคัญในการส่งมอบข้อมูลข่าวสารทางการตลาด เช่น ความน่าเชื่อถือของลูกค้า และความรู้พื้นฐานในเรื่องขนาดตลาดในประเทศอื่นๆ ที่มีความแตกต่างกันไปตามที่ปรึกษาทางการค้าระหว่างประเทศในด้านสิ่งทอและแฟชัน เช่น ผู้ผลิตตุรกีไม่มีแนวคิดเกี่ยวกับเสื้อผ้าที่ตุรกีได้ส่งออกไปยังเนเธอร์แลนด์มากนัก ข้อมูลเหล่านี้ไม่ได้หากันมาได้ง่ายๆ จากองค์กรทางอุตสาหกรรมของพวกเขาในตุรกี แต่ในเนเธอร์แลนด์ ข้อมูลเหล่านี้หาได้อย่างเสรี นอกเหนือจากข้อมูลข่าวสารจำนวนมากแล้ว องค์กรทางอุตสาหกรรมมักส่งมอบบริการที่ปรึกษาเฉพาะด้านให้กับสมาชิกของตนเองที่ยินยอมจ่ายเงิน และยังมีบริการข้อมูลด้านการพาณิชย์เฉพาะทางที่เป็นประโยชน์ในสาขา

สิ่งต่างๆ ทั้งหมดที่ทำให้บริษัทแบรินด์ที่ขายในระดับระหว่างประเทศไปยังเนเธอร์แลนด์ เป็นสิ่งที่ได้รับการสนับสนุนจากนโยบายระดับชาติที่สนับสนุนการเติบโตของท่าอากาศยานสคิปโฮลล์อัมสเตอร์ดัม และกำหนดระเบียบทางการเงินที่ดึงดูด ในขณะที่ความรู้ในด้านการส่งออก การขาย และการตลาด ได้จากสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา และองค์กรทางอุตสาหกรรม

เช่น 'Modint' หรือสมาคมผู้ส่งออกเสื้อผ้าและสิ่งทอของชาวดัตช์ (NVKT) สำหรับซัพพลายเออร์ดูเหมือนว่าจะมีความเข้มแข็งในการติดต่อกับสถาบันต่างๆ ของดัตช์จนสามารถดำเนินงานระหว่างประเทศได้ แต่เพราะเหตุใดกิจกรรมเหล่านี้และการทำงานเหล่านี้ร่วมกันจึงเกิดขึ้นได้ในเนเธอร์แลนด์ตามความชำนาญของสาขา แนวโน้มของการทำให้เป็นการค้าระหว่างประเทศของชาวดัตช์ และโครงการและองค์กรต่างๆ ที่สนับสนุน เป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดได้โดยสมบูรณ์ เพราะว่าตลาดดัตช์มีขนาดเล็ก แบรินด์ และซัพพลายเออร์จึงต้องหาทางส่งออกหากต้องการเติบโตและอยู่รอด การทำงานร่วมกันและการแบ่งปันความรู้จึงเป็นเรื่องจำเป็นต่างจากซัพพลายเออร์ในประเทศใหญ่ๆ ที่มีโอกาสเติบโตเพียงพอจากการเสนอขายเพียงแค่อุตสาหกรรมในประเทศ การมีบริษัทแบรินด์และซัพพลายเออร์ที่ขายระหว่างประเทศในเนเธอร์แลนด์ จึงต้องเน้นการหาตลาดอย่างกระตือรือร้นและทำงานร่วมกัน ตัวอย่างเช่นเพื่อจัดระเบียบพันธกิจการค้าที่ทั้งซัพพลายเออร์และแบรินด์ใหม่ๆ ต้องร่วมมือกัน การตั้งรับจะนำไปสู่ตำแหน่งที่อ่อนแอในห่วงโซ่คุณค่านโยบายในสาขาการส่งออก การขนส่ง และโลจิสติกส์ และกฎระเบียบทางการเงินที่ตึงตูด องค์กรทางอุตสาหกรรมและการศึกษา ทั้งหมดล้วนสนับสนุนในเรื่องเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม เนเธอร์แลนด์ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งท้ายสุดในกลุ่มประเทศยุโรปในด้านการนำเข้าและส่งออกเสื้อผ้า อาจเป็นเพราะโดยทั่วไปแล้ว การนำเข้าแฟชั่นและเสื้อผ้าในอื่นๆ ตลาดยังคงเป็นระดับท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ แบรินด์ส่วนใหญ่มีตัวแทนในแต่ละประเทศที่พวกเขาจำหน่ายสินค้าโดยที่ไม่พึ่งตัวกลางในเรื่องนี้

ตำแหน่งในห่วงโซ่คุณค่าและการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า ของแฟชั่นและเสื้อผ้า

การทำความเข้าใจในเรื่องการเข้าถึงของซัพพลายเออร์และแบรนด์ในธุรกิจส่งเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าไปยังเนเธอร์แลนด์ แสดงให้เห็นได้ถึงการมีอำนาจของหน้าที่เหล่านี้ที่พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในห่วงโซ่คุณค่า ห่วงโซ่คุณค่าของเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าเป็นการขับเคลื่อนจากผู้ซื้อ ที่ผู้ค้าปลีกและแบรนด์อยู่ในตำแหน่งที่เข้มแข็งในห่วงโซ่คุณค่า (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพวกเขามีร้านค้าของตนเอง) ราคาขายเสื้อผ้าในตลาดที่แน่นอนค่อนข้างคงที่ไม่ค่อยแปรเปลี่ยนไปมากนัก ผลคือราคารับซื้อเป็นราคาที่ถูกลงกำหนดเพื่อส่วนเหลือของกำไรที่สูง นั่นคือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับแบรนด์และผู้ค้าปลีกที่จะรับซื้อในต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ พวกเขากำหนดราคาและคุณภาพในสิ่งซึ่งซัพพลายเออร์มีเพื่อจัดการด้านการผลิต ทำให้ซัพพลายเออร์ต้องเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้เกี่ยวกับผู้ผลิตต่างประเทศ มีความสามารถที่จะบ่งบอกได้ทั้งกับแบรนด์และผู้ค้าปลีกในเรื่องโอกาสและความเป็นไปได้ต่างๆ ที่เกิดขึ้น แต่โดยทั่วไป ซัพพลายเออร์มีตำแหน่งที่ค่อนข้างอ่อนแอกว่าแบรนด์และผู้ค้าปลีก เนื่องจากแบรนด์และผู้ค้าปลีกสามารถไปติดต่อกับซัพพลายเออร์รายอื่นได้เมื่อไม่พึงพอใจในสิ่งที่ซัพพลายเออร์ส่งมอบให้ แสดงให้เห็นว่าซัพพลายเออร์ชาวต่างชาติมีความขึ้นอยู่กับแบรนด์และผู้ค้าปลีกอย่างมาก การเปิดสำนักงานรับซื้อโดยแบรนด์และผู้ค้าปลีกในประเทศผู้ผลิตเอง หมายถึงการสูญเสียงานของซัพพลายเออร์ชาวต่างชาติ

จากการศึกษาตัวแบบของเครือข่ายธุรกิจเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มของเนเธอร์แลนด์ ได้สร้างความเข้าใจถึงกระแสสินค้าที่ไหลผ่านประเทศ ที่เห็นได้ความสำเร็จของเครือข่ายนี้คือความจำเป็นในการนำทั้ง 4 ประเด็นสำคัญที่ได้กล่าวถึงเข้ามารวมกันในห่วงโซ่คุณค่าตามที่ส่วนต่างๆ เหล่านี้เข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ จากนั้นก็เข้าไปจับกิจกรรมทางธุรกิจที่สัมพันธ์กัน โดยใช้ความรู้และสินทรัพย์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ ซึ่งอยู่บนตำแหน่งภายในห่วงโซ่คุณค่า ทำให้เกิดความชัดเจนว่าการเกิดขึ้นของหน้าที่ตัวกลางทางการค้าระหว่างประเทศนั้น ไม่สามารถอธิบายได้เพียงแค่ความสามารถในการรักษาต้นทุนให้ต่ำได้เท่านั้น การแสวงหาลูกค้าต่างประเทศอย่างกระตือรือร้น อันมาจากการที่ตลาดภายในมีขนาดเล็ก ดูเหมือนจะเป็นเหตุผลที่แท้จริงสำหรับการดำเนินงานระหว่างประเทศของตัวกลางและแบรนด์ชาวต่างชาติ นอกจากนั้นที่ยังต้องขึ้นอยู่กับตำแหน่งและการพัฒนาภายในห่วงโซ่คุณค่าที่เห็นได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญ

เมื่อพิจารณาสิ่งที่ได้จากตัวแบบนี้คือการใช้แนวคิดของห่วงโซ่คุณค่าและกลุ่มเครือข่ายมาอธิบายถึงกิจกรรมที่แตกต่างกันที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มผ่านประเทศเนเธอร์แลนด์ อย่างน้อยใน 4 กิจกรรม (การค้าปลีก บริษัทที่เกี่ยวข้อง (head-tail companies/brands) ซัพพลายเออร์ และการขนส่งและโลจิสติกส์) ยิ่งไปกว่านั้น เห็นได้ชัดว่ากิจกรรมเหล่านี้อยู่บนห่วงโซ่คุณค่าที่มีตำแหน่งทางอำนาจที่ต่างกันภายในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้า หากใช้การศึกษาในเชิงคลัสเตอร์ทั่วไปจะไม่มีกรณีวิเคราะห์ในมุมมองเช่นนี้ นั่นคือ ประโยชน์ของการศึกษา

ตัวแบบเครือข่ายธุรกิจด้วยแนวทางห่วงโซ่คุณค่าและการสร้างเครือข่าย สามารถจำแนกระหว่างหน้าที่และกิจกรรมที่สัมพันธ์ต่อ กระแสการค้าระหว่างประเทศ โดยกิจกรรมเหล่านี้จะมีเรื่องของการประหยัดภายนอก ความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรม โครงสร้างทางสถาบันและรัฐบาลภายในห่วงโซ่คุณค่า และตัวแปรเหล่านี้ก็เข้ามาเชื่อมโยงติดต่อกัน โดยลดการศึกษาเฉพาะด้านในเรื่องเรื่องของการมีต้นทุนการทำธุรกรรมที่ต่ำภายในห่วงโซ่คุณค่าลงไปได้

ผลการศึกษาตัวแบบนี้ ไม่ใช่ทุกคำตอบในการอธิบายถึงศักยภาพเครือข่ายธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าในเนเธอร์แลนด์ การศึกษาผลสำเร็จของเครือข่ายควรลงรายละเอียดอย่างใกล้ชิดไปที่กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าโดยเปรียบเทียบกับประเทศยุโรปอื่น เช่น กรีซ และอิตาลี ที่มีหน้าที่ในด้านการผลิตมากกว่านี้ และในฝรั่งเศสเองที่มีศูนย์กลางสำคัญของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้า กลุ่มประเทศเหล่านี้ก็มีซัพพลายเออร์จำนวนมากที่มีลูกค้าต่างชาติเช่นกัน นั่นคือ อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินธุรกรรมแบบนี้เป็นความชำนาญเฉพาะด้านของเนเธอร์แลนด์โดยแท้จริง เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาอื่นที่หากหน้าที่ตัวกลางมีตำแหน่งในห่วงโซ่คุณค่าแตกต่างกันไป หรือเครือข่ายธุรกิจอื่นๆ ความสำเร็จอาจมาจากเหตุผลเฉพาะของเครือข่ายนั้น แม้จะเป็นการทำหน้าที่ตัวกลางทางการค้าเช่นเดียวกันก็ตาม อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตามบทเรียนจากตัวแบบนี้สามารถนำไปเพิ่มมุมมองทางความคิดและการวิเคราะห์ให้กับแนวทางการสร้างเครือข่ายธุรกิจต่อไปได้

บทสรุป

จากการศึกษาทั้งหมดที่นำเสนอมานั้น เมื่อพิจารณาถึงเครือข่ายธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าของไทย ได้ขอเสนอแนะเพื่อนำไปปรับใช้กับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. *การขยายความร่วมมือให้ครอบคลุมธุรกิจการค้าตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ* โดยกลไกการขับเคลื่อนในการสร้างเครือข่ายธุรกิจการค้า คือ การที่มีสหพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งประเทศไทยเป็นแกนกลางในการเชื่อมโยง มีวิธีการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มธุรกิจคือจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ สนับสนุน และแก้ไขปัญหาให้แก่กลุ่มธุรกิจ อาทิ การจัดประชุมสมาคมต่างๆ ของกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำ-กลางน้ำ และปลายน้ำ เป็นประจำ จัดกิจกรรมเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างประเทศ การจับคู่ธุรกิจระหว่างประเทศ ประสานงานการจัดงานแสดงสินค้าร่วมกับกลุ่มแฟชั่นและเครื่องหนัง เป็นต้น โดยเน้นให้กิจกรรมต่างๆ มีความครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจการค้า ตั้งแต่ต้นน้ำ-ปลายน้ำ และแสดงถึงการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มธุรกิจในระดับสากลทั้งในด้านการผลิต การพัฒนาบุคลากร การขยายช่องทางการตลาด

2. *การขยายเครือข่ายกลุ่มธุรกิจการค้าไปยังกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Related Sectors)* กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องนุ่งห่ม อาทิ กลุ่มธุรกิจเครื่องหนัง เครื่องประดับ การขยายเครือข่ายทำได้โดยการเปิดโอกาสให้กลุ่มธุรกิจเหล่านี้เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสหพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งประเทศไทย ตัวอย่างของกิจกรรม เป็นต้นว่าเข้าร่วมประชุมแสดง

ความคิดเห็น ร่วมกันจัดงานแสดงสินค้าเพื่อให้เกิดการประหยัดในการจัดการ ส่งเสริมสินค้าซึ่งกันและกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สร้างรูปแบบการแต่งกายที่ทันสมัยเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม แต่ละวัย สำหรับการขยายเครือข่ายเช่นนี้ ในอนาคตอาจมีการขยายครอบคลุมไปยังกลุ่มธุรกิจอื่นๆ เช่น กลุ่มน้ำหอม

3. การแบ่งปันโอกาส เพื่อกระจายประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงภายในเครือข่าย การแบ่งปันโอกาสซึ่งกันและกัน หมายถึงการสร้างโอกาสรวมขึ้นมาเพื่อขยายช่องทางการตลาด เช่น เมื่อมีลูกค้าต่างประเทศเข้ามาติดต่อการค้า สมาคมหรือสมาคมที่เกี่ยวข้อสามารถพนักธุรกิจต่างชาติเข้าชมตลาดค้าผ้าของกลุ่มสมาคมพ่อค้าผ้าไทย เยี่ยมชมโรงงานทอผ้าของสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย และพาไปเดินศูนย์การค้าย่านสยามสแควร์ของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นต้น

4. การสร้างความร่วมมือด้านการจัดการทางวัตถุดิบ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างความร่วมมือด้านการจัดการทางวัตถุดิบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระหว่างกันภายในเครือข่าย จะทำให้เกิดการประหยัดในการผลิต รวมไปถึงการจัดกิจกรรมด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถดำเนินการได้อย่างประหยัดยิ่งขึ้น ตัวอย่างของกิจกรรม เช่น

- การจัดอบรมและศึกษาดูงานร่วมกันในเครือข่ายเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ซึ่งนอกจากจะเกิดการประหยัดด้านการจัดการแล้ว ยังสร้างกระบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น และแนวทางสร้างสรรค์ การสร้างความสัมพันธ์

- สร้างผลประโยชน์ร่วมจากการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายในห่วงโซ่อุปทานในแนวตั้ง (vertical relationship) เพื่อเพิ่มมูลค่าและลดต้นทุนของกลุ่มธุรกิจ จากการแบ่งงานกันทำให้ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่มธุรกิจ เช่น กลุ่มธุรกิจพ่อค้าผ้าไทยทำหน้าที่เป็น supplier ด้านวัตถุดิบที่เป็นผ้าฝ้ายให้แก่กลุ่มธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทย และกลุ่มผู้ผลิตนำไปตัดเย็บเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยมีกลุ่มผู้ผลิตใยสังเคราะห์เป็นผู้สนับสนุนวัตถุดิบที่เป็นเส้นใยสังเคราะห์ให้แก่กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย และกลุ่มอุตสาหกรรมทอผ้าไทยนำไปผลิตเป็นผ้าทอ และส่งต่อผลิตภัณฑ์ผ้าทอให้แก่กลุ่มอุตสาหกรรมพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทยนำไปผลิตเป็นผ้าฝ้ายให้แก่กลุ่มพ่อค้าผ้าไทยนำไปจัดจำหน่าย

- สร้างผลประโยชน์ร่วมจากการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายในแนวราบ (horizontal relationship) เช่น การวางยุทธศาสตร์และแผนการจัดกิจกรรมประจำปีร่วมกันระหว่างสมาชิก เพื่อสร้างความสัมพันธ์และดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน การใช้ความเข้มแข็งของเครือข่ายสมาคมเพื่อให้ข้อเสนอและข้อคัดค้านต่อนโยบายรัฐที่มีผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจ การให้ความรู้ด้านกฎหมายที่มีเป้าหมายเพื่อลดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการผลิตและการค้า

- การใช้ตัวแบบของความสำเร็จเพื่อศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกย่องความสามารถผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจให้แข็งแกร่งขึ้น เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต มีความเป็นมืออาชีพในระดับสากล รูปแบบโครงการในลักษณะที่ดีเช่นนี้ เป็น

ประโยชน์กับสมาคมอื่นๆ ในเครือข่าย ที่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ และนำไปปรับใช้กับสมาคมของตนเอง

5. *สร้างสัมพันธ์เชิงปฏิบัติการกับสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง* สถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องนุ่งห่ม มีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งสถาบันเหล่านี้มีการเรียนรู้ ศึกษา หรือวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ จึงสามารถเข้าร่วมเป็นเครือข่ายหรือพันธมิตร เช่น ให้ความรู้ทางวิชาการและงานวิจัยให้กับสมาชิกเครือข่ายธุรกิจ ในลักษณะการต่อยอดและบูรณาการ กับปฏิบัติการของกระบวนการผลิตและการให้บริการต่างๆ

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยคณะเศรษฐศาสตร์. (2555). *รายงานฉบับสมบูรณ์กิจกรรมการสร้างเครือข่ายสมาคมการค้ารายกลุ่มธุรกิจโครงการพัฒนาสถาบันการค้าและสร้างเครือข่ายธุรกิจไทยรองรับ AECประจำปีงบประมาณ 2555*. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์.

Michel Lefèvre. (2004). *Textiles and Clothing Cluster*. Communauté métropolitaine de Mon. October 2004.

Melika Levelt. (2006). *Trade Clusters and Value Chains in the Netherlands: The Case of Fashion and Clothing*. Paper to be presented at the DRUID

Summer Conference 2006 on Knowledge, Innovation and Competitiveness: Dynamics of Firms, Networks, Regions and Institutions. Copenhagen, Denmark, June 18-20, 2006.

Michael E.Porter. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Cluster in a Global Economy. *Economic Development Quarterly February*, February 2000: 15-34.