การศึกษากลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการเงินของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา

Study of strategies and guidelines for developing financial management systems of clothing retail businesses namfashionkanka store phayao province

กิตติภพ กันทา[1*], ฤทธิ์เดชา ตาบุญใจ[2] ลภัส จารุวรรณรัตน์[3] และ สิริพร สีใจคำ[4]

Kittipop Kanta[1*], Ritdacha Taboonjai[2] Lapat Januwannarat[3] and Siriporn Srijaikam [4]

คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พิษณุโลก [1*, 2, 3]

Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna Phitsanulok [1*, 2, 3]

นักวิจัยอิสระ [4]

Independent Researcher [4]

Corresponding author E-mail: KittipopK@rmutl.ac.th

Received: 25 September 2024**; Revised:** 2 April 2025**; Accepted:** 3 April 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหา อุปสรรค และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจฯ เพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงธุรกิจ และ เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน และเลือกวิธีการบริหารจัดการข้อมูลการเงินที่เหมาะสมกับธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากเจ้าของกิจการ และพนักงานของกิจการ จำนวน 3 คน และทำการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลุยุทธ์ และแนะนำการบริหารจัดการข้อมูลทางด้านการเงิน เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการวัดผลประกอบการที่ชัดเจน และใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจเชิงธุรกิจของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ผลการวิจัย พบว่า จากการวิเคราะห์ Swot Analysis ของการดำเนินงาน และทางการเงินของธุรกิจ และนำผลมาวิเคราะห์กลยุทธ์โดยวิธี TOWS Matrix Analysis พบว่า ผลการวิเคราะห์ของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ตกช่องกลยุทธ์จุดอ่อน (W) กับอุปสรรค (T) ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เชิงรับของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ควรใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เพื่อเป็นการตัดสินใจในการกำหนด

ทิศทางการดำเนินงานของกิจการ โดยเลือกใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) จากการวิเคราะห์ดังกล่าวผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินเพื่อให้เจ้าของกิจการนำไปเป็นส่วนประกอบในการใช้ปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการของกิจการ กลยุทธ์การฟื้นฟูเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้นในขณะที่ธุรกิจกำลังเผชิญกับปัญหาแต่ยังไม่ถึงขั้นวิกฤตอาจทำได้โดย ลดค่าใช้จ่ายลงทุกด้าน การปรับรูปแบบการบันทึกบัญชีให้มีประสิทธิภาพ จัดหาสินค้า และบริการจำหน่ายตามกำลังซื้อ และตามความต้องการของผู้บริโภคสามารถทำได้

คำสำคัญ: กลยุทธ์ธุรกิจ, การจัดการการเงิน, การพัฒนาระบบบริหารจัดการ

Abstract

This research aims to investigate the causes of problems, obstacles, and the business environment, and to formulate strategies for the business to aid in decision-making. Additionally, it seeks to explore solutions to the financial data management challenges and identify appropriate methods for managing financial information for a fashion retail business in Phayao Province. This study is qualitative in nature, utilizing questionnaires as a tool for data collection from the business owner and three employees. SWOT and TOWS Matrix analyses were performed to determine strategies and provide recommendations for financial data management. The results of this study are intended to serve as a basis for measuring business performance clearly and as a reference for business decision-making, improving the efficiency and effectiveness of the fashion retail business in Phayao.

The findings of the research revealed that, based on the SWOT analysis of the operations and financial aspects of the business, and the subsequent TOWS Matrix strategy analysis, the business fell into the weakness (W) and threat (T) quadrant. The results suggested that the business should implement a Retrenchment Strategy to decide the direction of its operations and

use a Turnaround Strategy for business recovery. Based on this analysis, the researcher proposed guidelines for improving financial management, which could assist the business owner in refining management practices. The Turnaround Strategy focuses on improving operational efficiency during times when the business faces challenges but has not yet reached a crisis stage. This can be achieved by reducing costs in all areas, enhancing the efficiency of accounting practices, and sourcing products and services in line with the purchasing power and demand of consumers.

Keyword: Business Strategy, Financial Management, Management System Development

บทนำ

ในปัจจุบัน อุตสาหกรรมแฟชั่นทั่วโลกมีมูลค่าการค้าทะยานขึ้นสู่ตัวเลขเกือบ 3 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ และเกี่ยวข้องกับคนทำงานมากกว่า 50 ล้านคน โดยยังไม่นับรวมอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับวงการนี้ อุตสาหกรรมแฟชั่นจึงเป็นส่วนสำคัญของเศรษฐกิจโลกที่มีการไหลเวียนของความแปลกใหม่ การเชื่อมต่อเครือข่ายห่วงโซ่การผลิตจำนวนมหาศาล และการผสมผสานนวัตกรรมดิจิทัล การออกแบบ และความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจ การทำความเข้าใจวิธีการทำงานของระบบทั้งหมดนี้จึงจำเป็นต้องมองภาพรวมของอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ในปี 2566 อุตสาหกรรมแฟชั่นทั่วโลกจะต้องต้านทานภาวะเงินเฟ้อ ในขณะเดียวกันก็ต้องมองหาโอกาสในการเปลี่ยนรูปแบบการบริโภค ด้วยกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล และกำหนดแนวทางการผลิตทางเลือกใหม่ การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด-19 ได้ปิดกั้นนักเดินทางซึ่งเป็นผู้ผลักดันอุตสาหกรรมแฟชั่นในทุกมุมโลก หลังการยกเลิกมาตรการโควิดจะเห็นการเคลื่อนไหวของผู้คนหลายล้านคนกลับมาเดินทางอีกครั้ง และช่วยฟื้นฟูช่องทางของแฟชั่นด้วย ท่ามกลางความวุ่นวายทางเศรษฐกิจในปี 2566 ภาวะเงินเฟ้อที่สูงขึ้น ความตึงเครียดจากสงคราม และวิกฤตสภาพภูมิอากาศที่รุนแรง ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคก็ลดลง อุตสาหกรรมแฟชั่นต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปี 2566 การวางกลยุทธ์การตลาดและการผลิตที่ยืดหยุ่นจึงเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวและรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2566)

ในปัจจุบันการเป็นเจ้าของกิจการหรือเจ้าของแบรนด์เสื้อผ้าจะต้องมีความพร้อมหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินงาน หรือด้านการเงิน ฯลฯ เพื่อจะทำให้มีอิทธิพล

ต่อผู้บริโภคที่ต้องการสินค้า ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสม ธุรกิจจะสามารถเติบโตได้ ธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าจะต้องมีความหลากหลาย และข้อเสนอที่ทำให้ผู้บริโภคสนใจ

ซึ่งในจังหวัดพะเยามีร้านจำหน่ายเสื้อผ้าแฟชั่นจำนวนมาก ทั้งค้าปลีก และค้าส่ง เนื่องจากผู้บริโภคมีจำนวนเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคนในพื้นที่ หรือนักศึกษาที่ย้ายเข้ามาอาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ จึงทำให้ผู้ประกอบการหันมาเปิดธุรกิจจำหน่ายสินค้าแฟชันต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็น เสื้อผ้าแฟชั่น หรือสินค้าแฟชั่นอื่น ๆ ฯลฯ

ธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ก่อตั้งโดย นางสาวสุวิชาดา กุลณา และนางสาวชนิตา เมืองมูล ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลา 7 ปี เป็นธุรกิจขายเสื้อผ้าสตรีแบบปลีกโดยขายเสื้อผ้าแฟชั่นสตรี นำเข้าจากประเทศจีน และสินค้าที่ผลิตในประเทศไทย หลากหลายรูปแบบที่มีความทันสมัย และมีคุณภาพ หลากหลายสไตล์ โดยกลุ่มเป้าหมายหลักคือ กลุ่มนักศึกษาผู้หญิง และคนทำงานผู้หญิง อายุตั้งแต่ 18-40 ปี การเริ่มก่อตั้งธุรกิจ คือ เจ้าของกิจการมีความสนใจอยากทำธุรกิจเกี่ยวกับเสื้อแฟชั่นเพื่อตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคที่สนใจ (สุวิชาดา กุลณา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 ธันวาคม 2566)

แต่จากการศึกษาปัญหาเบื้องต้นของธุรกิจร้านนำแฟชั่นการค้า พบว่า ประสบปัญหาการขาดกลยุทธ์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และขาดระบบบริหารจัดการด้านการเงินที่ดี ไม่มีการจัดทำงบกำไรขาดทุนที่ชัดเจน ส่งผลให้การบริหารจัดการเงินของธุรกิจฯ ไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาจากการที่ไม่ได้จัดทำงบการเงินสรุปผลดำเนินการของธุรกิจ ผลกระทบที่ได้รับ คือ ทำให้เจ้าของธุรกิจ ไม่ทราบผลกำไรหรือขาดทุนที่ชัดเจน เจ้าของธุรกิจไม่สามารถทราบได้ว่าต้นทุนส่วนมากเสียให้กับค่าใช้จ่ายในด้านไหน และจะสามารถลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นได้อย่างไร เพราะไม่ทราบว่าต้นทุนส่วนไหนที่สามารถลดได้แล้วไม่เกิดผลกระทบกับสินค้า ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัญหาดังกล่าวภายใต้วัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหา อุปสรรค และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจฯ เพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงธุรกิจของร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา และ 2.เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน และเลือกวิธีการบริหารจัดการข้อมูลการเงินที่เหมาะสมกับธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา โดยจะมีการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และแนะนำการบริหารจัดการข้อมูลทางด้านการเงิน เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการวัดผลประกอบการที่ชัดเจนและใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจเชิงธุรกิจของร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยาในการเพิ่มผลกำไรหรือขยายธุรกิจ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น อีกทั้งธุรกิจ จะได้ใช้ผลดำเนินงานในการตัดสินใจการดำเนินงานของกิจการสร้างความมั่นใจให้แก่เจ้าของธุรกิจ ในการตัดสินใจลงทุน

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. ศึกษาสาเหตุของปัญหา อุปสรรค และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ในการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ของร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา

2. ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน และเลือกวิธีการบริหารจัดการข้อมูลทางการเงินที่เหมาะสมกับธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

ทิฆัมพร วาสิทธิ์ (2561) การกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารนับเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จในอนาคต เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจถ้าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่ออนาคตขององค์การและระบบเศรษฐกิจ การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารในทุกระดับควรต้องมีความรู้และความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่สำคัญทางกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การ โดยที่เราสามารถทำการกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นในองค์การได้ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) คือ กลยุทธ์ที่พิจารณาภาพรวมของธุรกิจทั้งหมดขององค์กร รวมถึงแนวโน้มในอนาคตของการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ องค์กรจะพิจารณาว่าควรขยายธุรกิจ ตัดทอน หรือดำเนินการในรูปแบบเดิมต่อไป หากองค์กรต้องการเติบโตและขยายตัว จำเป็นต้องตัดสินใจเลือกใช้การพัฒนาจากภายในหรือจากภายนอก เช่น การซื้อกิจการ การรวมบริษัท หรือการร่วมลงทุน และควรพิจารณาว่าจะยังคงดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมเดิมหรือขยายไปสู่อุตสาหกรรมอื่นด้วย ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์การโดยทั่วไปจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลักดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การเจริญเติบโตจะถูกใช้เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งและต้องการเพิ่มการเติบโตในธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุน และการเพิ่มกำไร โดยเฉพาะการลดต้นทุนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันด้านราคาเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์การเจริญเติบโตสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่

1.1. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) ในกลยุทธ์นี้

องค์กรจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนชำนาญในธุรกิจที่มีอยู่แล้ว โดยองค์กรจะทุ่มเทรัพยากรทั้งหมดเพื่อสร้างความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมเดียว หรือสายผลิตภัณฑ์เดียว ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทย่อย ได้แก่

1.1.1. กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจในอุตสาหกรรมเดิม โดยการขยายสู่ตลาดใหม่ ๆ ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม หรือการขยายสาขาไปยังพื้นที่อื่นหรือประเทศอื่น การรวมกิจการกับธุรกิจอื่น หรือการซื้อกิจการในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือที่เรียกว่า "กลยุทธ์การรวมธุรกิจตามแนวนอน"

1.1.2. กลยุทธ์การเจริญเติบโตแนวดิ่ง (Vertical Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่การจัดหาวัตถุดิบเองที่เรียกว่า“ กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy)” หรือการขยายธุรกิจไปสู่การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์การแก่ลูกค้าเองที่เรียกว่า“ กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Forward Integration Strategy)” โดยกลยุทธ์นี้จะช่วยให้ลดต้นทุนในระยะยาวได้และช่วยให้องค์การควบคุมการดำเนินงานได้ดีขึ้น

1.2. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) กลยุทธ์นี้จะกระจายการลงทุนไปยังหลายธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาธุรกิจเดียว โดยสามารถกระจายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ซึ่งแบ่งออกเป็นสองประเภทย่อย ได้แก่

1.2.1. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปยังผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม เช่น องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันที่เข้มแข็งในอุตสาหกรรมหนึ่งจะเลือกขยายผลิตภัณฑ์ในตลาดเดียวกัน

1.2.2. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ซึ่งเหมาะสำหรับองค์กรที่ธุรกิจเดิมมีแนวโน้มเจริญเติบโตช้า หรือกำลังมองหาช่องทางใหม่ที่มีโอกาสเติบโตได้มากกว่า

2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) กลยุทธ์นี้จะใช้โดยองค์กรที่อยู่ในช่วงการเจริญเติบโตในระดับปานกลาง โดยองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตในระดับปานกลาง มีความเสี่ยงต่ำและคาดการณ์สถานการณ์ได้ง่าย กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้:

2.1. กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) การหยุดพักหรือระมัดระวังในการดำเนินการเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาหรือขาดทรัพยากรในการดำเนินงาน

2.2. กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) การดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิมเพราะกลยุทธ์เดิมมีความสำเร็จดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

2.3. กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) การมุ่งลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา การโฆษณา เพื่อเพิ่มกำไรในระยะสั้น ซึ่งอาจส่งผลให้การเติบโตในระยะยาวชะลอตัว

3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) กลยุทธ์นี้จะใช้ในกรณีที่องค์กรประสบปัญหาหรือไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามปกติ หรือเมื่อธุรกิจเข้าสู่ช่วงตกต่ำในวงจรชีวิต กลยุทธ์นี้จะช่วยองค์กรในการแก้ปัญหาหรือฟื้นฟูธุรกิจ โดยกลยุทธ์การตัดทอนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้:

3.1. กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงการดำเนินงานและลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไรและพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อให้องค์การอยู่ต่อไปได้

3.2. กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) การที่องค์กรพึ่งพาลูกค้ารายเดียวหรือกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งทำให้สถานภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับลูกค้ารายนั้น

3.3. กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell-out or Divestment Strategy) การขายกิจการที่ไม่สามารถทำกำไรได้ หรือไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต

3.4. กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation Strategy) เป็นทางเลือกสุดท้ายสำหรับองค์กรที่ไม่สามารถฟื้นฟูได้ โดยการยุติการดำเนินงานเพื่อจำกัดความเสียหายและรักษาผลประโยชน์ให้กับผู้ถือหุ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix Analysis

การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และศักยภาพ หรือ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรเทคนิคนี้ อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) ได้ชื่อว่าเป็นผู้เริ่มแนวคิดนี้โดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

Dvorak et al. (2024) กล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม โอกาส) ในงานวิจัยว่าโดยทั่วไป การวิเคราะห์ SWOT จะดำเนินการเมื่อบริษัทกำลังพัฒนาแผนงานในกระบวนการนี้ ผู้วางแผนของบริษัทจะประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาสของบริษัทในระหว่างการวิเคราะห์ จะพยายามระบุปัจจัยที่สำคัญที่สุดในแต่ละมิติของการวิเคราะห์และกำจัดทางเลือกที่ไม่สำคัญออกไป

การวิเคราะห์ SWOT หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพทางธุรกิจ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการประเมินสถานการณ์และกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์ การวิเคราะห์นี้ทำให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการสามารถเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อระบุจุดแข็ง (Strengths) ที่ควรนำมาใช้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงจุดอ่อน (Weaknesses) ที่ควรพัฒนาและปรับปรุง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ TOWS Matrix Analysis

Weihrich (1982) อธิบายว่า TOWS Matrix Analysis เป็นการต่อยอดจากการวิเคราะห์ SWOT โดยนำผลวิเคราะห์องค์กรมาจับคู่กัน คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) จับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาส ใช้จุดแข็งขององค์กรผสมกับโอกาสที่ดีกำหนดเป็น กลยุทธ์เชิงรุก 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) จับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือ จุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาสเพื่อปิดจุดอ่อนขององค์กร 3) กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) จับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ คืออุปสรรค เพื่อป้องกันภัยคุกคาม 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategy) จับคู่ระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคืออุปสรรค เพื่อลดจุดอ่อน ขององค์กร TOWS Matrix จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์มีความชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น

ธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา

ธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ก่อตั้งโดย นางสาวสุวิชาดา กุลณา และนางสาวชนิตา เมืองมูล ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลา 7 ปี เป็นธุรกิจขายเสื้อผ้าสตรีแบบปลีกโดยขายเสื้อผ้าแฟชั่นสตรี นำเข้าจากประเทศจีน และสินค้าที่ผลิตในประเทศไทย หลากหลายรูปแบบที่มีความทันสมัย และมีคุณภาพ โดยกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ กลุ่มนักศึกษาผู้หญิง และคนทำงานผู้หญิง อายุตั้งแต่ 18-40 ปี จุดเริ่มต้นการก่อตั้งธุรกิจ คือ เจ้าของกิจการมีความชอบและสนใจอยากทำธุรกิจเกี่ยวกับเสื้อแฟชั่นเพื่อตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคที่สนใจ (สุวิชาดา กุลณา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 ธันวาคม 2566)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชาการกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย คือ เจ้าของกิจการและพนักงานของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา จำนวน 3 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบเป็นปลายเปิด โดยแบบสัมภาษณ์มี 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ระบบปัญหา อุปสรรคด้านการเงิน ข้อมูลการบริหารจัดการด้านการเงิน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์พนักงาน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป และข้อมูลการปฏิบัติงาน ของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า

3. การทดสอบเครื่องมือศึกษาวิจัย

การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) คณะผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและความสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาโดยมีการกำหนดเกณฑ์ค่า IOC คือ ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 แสดงว่าแบบสัมภาษณ์มีค่าความเที่ยงตรงที่ใช้ได้ หากข้อคำถามมีค่า IOC น้อยกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงคำถาม (Rovinelli & Hambleton, 1977) ส่วนการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสัมภาษณ์นั้น คณะผู้วิจัยได้คำนวณค่าอัลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1951) ซึ่งค่าอัลฟาของครอนบาคที่มีค่ามากกว่า 0.70 ถือว่ามีความเชื่อมั่นสูง สำหรับผลการคำนวณค่าอัลฟาของครอนบาคในส่วนที่ 1 และ 2 ของแบบสัมภาษณ์ได้ค่าอัลฟาอยู่ที่ 0.80 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้สามารถยืนยันได้ว่าเครื่องมือวิจัยนี้มีความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลที่สูงและเหมาะสมสำหรับการใช้งาน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการลงพื้นที่สัมภาษณ์ข้อมูลด้วยตนเองที่สำนักงานของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าร้านนำแฟชั่นการค้า โดยรูปแบบการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) และบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึก โดยเก็บข้อมูลช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ.2566 - มกราคม พ.ศ.2567 โดยทำการชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลทราบรายละเอียดในการทำวิจัยแก่ผู้เข้าร่วมตั้งแต่วันแรก และมีประเด็นในการสนทนาที่เฉพาะเจาะจงตามคำถามที่กำหนดไว้ และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็น ตามความรู้สึก หรือประสบการณ์ ภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วย SWOT โดยวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเงิน

5.2. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ไปกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยเครื่องมือ Tows Matrix Analysis

5.3. กำหนดกลยุทธ์และเสนอแนวทางเลือกในการกำหนดทิศทางของกิจการ

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ Swot การดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา ได้ผลการประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix) ได้คะแนนถ่วงน้ำหนัก = 2.45 และการประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix) ได้คะแนนถ่วงน้ำหนัก = 2.14 จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์กลยุทธ์โดยวิธี Tows Matrix พบว่า ธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ตกช่องกลยุทธ์จุดอ่อน (W) กับอุปสรรค (T) คือ กลยุทธ์เชิงรับ และจากผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เชิงรับของการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ได้ผล ดังนี้

1. ปรับปรุงสินค้าและบริการให้มีความแปลกใหม่ ทันแฟชั่น และเทรนนิยม พัฒนาให้กิจการมีสินค้าและบริการที่หลากหลายและสร้างจุดเด่นของสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

2. มีการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ และสร้างการประชาสัมพันธ์ให้มีความโดดเด่นแตกต่าง และน่าสนใจกว่าคู่แข่ง

3. กำหนดกลยุทธ์ของกิจการเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการแข่งขันของกิจการให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. การสรรหาแหล่งผลิตสินค้าที่มีราคาต่ำลง และมีคุณภาพเทียบเคียงกับที่เดิม

5. ปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการทางด้านการเงินให้รัดกุม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. มีการบันทึกบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่าย ต้นทุน และจัดทำงบการเงิน

7. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น กิจการควรใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เพื่อเป็นการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางการดำเดินงานของกิจการ โดยเลือกใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy)

จากการวิเคราะห์ Swot ทางการเงินของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า จังหวัดพะเยา และนำผลมาวิเคราะห์กลยุทธ์โดยวิธี TOWS Matrix พบว่า ธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ตกช่องกลยุทธ์จุดอ่อน (W) กับอุปสรรค (T) คือ กลยุทธ์เชิงรับ และจากผลการวิเคราะห์กลยุทธ์เชิงรับทางการเงินของธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ได้ผล ดังนี้

1. เพิ่มลวดลายสินค้าให้มีความหลากหลาย แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อเป็นตัวเลือกใหม่ๆ ของลูกค้า และก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นของกิจการ

2. มีการบันทึกค่าใช้จ่ายทุกอย่าง และหาแหล่งผลิตสินค้าที่มีราคาถูก

3. ปรับค่าแรงให้มีความเหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจ และการทำงาน

4. จัดแบ่งพื้นที่เพื่อขยายธุรกิจจากธุรกิจเดิม สร้างความหลากหลายของสินค้าและบริการ เพื่อหารายได้เพิ่ม ให้สามารถอยู่ในระดับที่แข่งขันกับคู่แข่งขันได้

5. มีการจัดสรรเงินทุนวางแผนให้เป็นระบบ

6. ปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการทางด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ควรใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เพื่อเป็นการตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการของกิจการ โดยเลือกใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการดำเนินงาน และด้านการเงิน พบว่า ธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ควรเลือกใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยเลือกใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) ตามแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การของฑิฆัมพร วาสิทธิ์ (2561) ที่กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ระดับองค์การเป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจและแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการซึ่งอาจจะขยายตัว ลดขนาด หรือดำเนินการในรูปแบบเดิม ขึ้นอยู่กับว่าผลลัพธ์ที่ต้องการคือการเติบโตหรือไม่ หากต้องการการเจริญเติบโตและขยายตัว อาจต้องใช้การพัฒนาภายในหรือภายนอกในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการในอุตสาหกรรมเดิมหรือขยายตัวสู่อุตสาหกรรมอื่น ๆ ซึ่งสำหรับธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้า ควรมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติ โดยการแก้ปัญหาต้องพยายาม ลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง เช่น การไม่รับพนักงานเพิ่ม ลดเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน ยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร การควบคุมค่าใช้จ่ายในสำนักงาน และการลดการโฆษณา เป็นต้น กลยุทธ์การฟื้นฟูสามารถทำได้โดยการพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง พยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อให้องค์การอยู่ต่อไปได้ และทำการปรับโครงสร้างองค์การ (Reengineering) โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะยาว

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินเพื่อให้เจ้าของกิจการนำไปเป็นส่วนประกอบในการใช้ปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการของกิจการ

โดยกลยุทธ์การฟื้นฟูเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้นในขณะที่ธุรกิจกำลังเผชิญกับปัญหาแต่ยังไม่ถึงขั้นวิกฤต อาจทำได้โดย การลดค่าใช้จ่ายลงทุกด้าน การปรับรูปแบบการบันทึกบัญชีให้มี

ประสิทธิภาพ จัดหาสินค้า และบริการจำหน่ายตามกำลังซื้อ และตามความต้องการของผู้บริโภคสามารถทำได้ตามทฤษฎีที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ ด้วยกลยุทธ์การฟื้นฟู ดังนี้

1. การลดค่าใช้จ่าย การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น
2. การคำนวณหาต้นทุนและจุดคุ้มทุน
3. การตั้งเป้าหมายรายได้ให้ชัดเจน
4. การบันทึกบัญชี
5. การติดตามผลการดำเนินงานทางการเงิน

แนวทางการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเกี่ยวกับความเข้าใจในการเก็บข้อมูลทางการเงิน พบว่า เจ้าของกิจการขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดเก็บข้อมูลการเงินที่ถูกต้อง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น

- การบันทึกข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง การบันทึกข้อมูลการเงินด้วยวิธีการที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นระบบอาจทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจผิดพลาด

- ขาดการจัดระเบียบข้อมูล ข้อมูลที่รวบรวมมักไม่มีการจัดระเบียบที่ดี ส่งผลให้ไม่สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการตัดสินใจได้

- ขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบการเงิน เจ้าของกิจการไม่เข้าใจหลักการพื้นฐานในการจัดทำงบการเงิน ทำให้ไม่สามารถจัดทำหรือวิเคราะห์งบการเงินได้อย่างถูกต้อง

เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงหาวิธีการบริหารจัดการข้อมูลของธุรกิจ คือการบันทึกบัญชีแบบการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางด้านการบัญชีมาจัดการในส่วน การเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านการเงิน

การนำโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการข้อมูลทางการเงินจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการเก็บข้อมูลทางการเงินได้ดังนี้

- การบันทึกบัญชีโดยอัตโนมัติ โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถบันทึกรายการทางการเงินได้ง่ายและรวดเร็ว โดยโปรแกรมจะคำนวณและจัดทำรายงานทางการเงินอัตโนมัติ เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล หรือกระแสเงินสด ซึ่งช่วยลดความผิดพลาดจากการคำนวณและเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล

- การบันทึกข้อมูลที่มีระเบียบ โปรแกรมบัญชีช่วยในการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบที่เป็นระเบียบ เช่น การแยกประเภทของรายรับรายจ่ายหรือทรัพย์สินหนี้สิน ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

- การรายงานผลการดำเนินงาน โปรแกรมบัญชีสามารถสร้างรายงานทางการเงินที่มีความถูกต้องและแม่นยำ ช่วยให้เจ้าของกิจการสามารถติดตามผลการดำเนินงานของธุรกิจได้แบบเรียลไทม์

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า ร้านนำแฟชั่นการค้าจังหวัดพะเยา จำเป็นต้องเน้นการปรับปรุงในทุกด้าน ทั้งในด้านการตลาด การบริหารการเงิน การฝึกอบรมเจ้าของกิจการและพนักงาน และการปรับโครงสร้างองค์กร การนำกลยุทธ์การฟื้นฟูมาใช้ในทางที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับการใช้โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปในการจัดการข้อมูลทางการเงินจะช่วยให้กิจการมีความยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ในตลาดระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

ทิฆัมพร วาสิทธิ์. (2561). **การกำหนดกลยุทธ์.** สืบค้น 22 ธันวาคม 2566 จาก https://sites.google.com/site/krutikamporn/home/bth-thi-6/6-5-kar-kahnd-klyuththth.

สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (2566). **สถานกาณ์ตลาดโลกของธุรกิจสินค้าแฟชั่น ปี 2566.** จาก https://www.thaitextile.org/th/insign/detail.3611.1.0.html.

Cronbach, L. J. (1951). **Coefficient alpha and the internal structure of tests.** Psychometrika, 16(3), 297-334.

Dvorak, J., Burkšiene, V., & Vitálišová, K. (2024). **SWOT analysis.** Reference Module in Social Sciences. Retrieved December 30, 2024, from https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00412-6.

Weihrich, H. (1982). **The TOWS matrix-A tool for situation analysis.** Long Range Planning, 15(2), 54-66.