



ยุทธศาสตร์ธุรกิจ SMEs

ภาคอุตสาหกรรม

วิกฤตการณ์เศรษฐกิจที่เริ่มขึ้นเมื่อกลางปี 2540 นั้น เป็นปรากฏการณ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผลกระทบที่ตามมา มีความรุนแรงและกว้างขวางอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ในยุคแห่งการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย นอกจากผลกระทบดังกล่าวแล้ว เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การแก้ไขวิกฤตครั้งนี้มีความยากลำบากและต้องใช้เวลา漫นาน แม้ในขณะนี้วิกฤตเกิดขึ้นมาแล้วกว่า 3 ปี เศรษฐกิจของประเทศไทย ก็ยังอยู่ในภาวะเปราะบาง ความเจริญเติบโตซึ่งเริ่มเกิดขึ้นบ้างตั้งแต่ปี 2542 ถือเป็นความเจริญที่ยังมีสภาพอ่อนแอบและจำกัดอยู่เฉพาะบางส่วนของระบบเศรษฐกิจเท่านั้น ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะคาดหมายได้ว่าเมื่อได้เศรษฐกิจของประเทศไทยสามารถปรับตัวให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน ได้ ซึ่งกำลังเป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดข้อถกเถียงกันอยู่ โดยทั่วไปในขณะนี้

ภายหลังจากที่เกิดภาวะวิกฤต ปรากฏว่า ได้มีความพยายามที่จะหาสาเหตุของความวิกฤตที่จะเกิดขึ้น แต่น่าเสียดายที่ว่า การวิเคราะห์ดังกล่าวมักจะถูกโยงไปสู่ความจำแนกความรับผิดชอบคู่ภาวะวิกฤตทั้งในเชิงนโยบายและสถาบันหรือแม้กระทั่งตัวบุคคล ผลลัพธ์ก็คือ ได้เกิดการโต้เถียงจนเกิดความสับสนและยากที่จะหาข้อสรุปได้ แต่ประเด็นที่สำคัญก็คือ การโต้เถียง ดังกล่าวไม่ได้นำไปสู่แนวทางที่จะปรับปรุงระบบเศรษฐกิจให้เข้มแข็งยั่งยืน ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ แนวโน้มนโยบายทางเศรษฐกิจในระยะที่ผ่านมาจึงเน้นการแก้ไขปัญหาภายใน การซื้อนำของหนังสือแสดง

เจตจำนงร่วมกับ IMF ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนโยบายเศรษฐกิจมหาภาคและการกำหนด
ขั้นตอนการปฏิบัติภายใต้แนวความคิดที่เรียกว่า “การปฏิรูปเศรษฐกิจ” และ
“เศรษฐกิจเสรี”

จนเป็นที่เข้าใจกันว่าหัวระยะเวลาดังกล่าวประเทศไทยอยู่ในเศรษฐกิจยุค IMF

การปรับแนวทางการพัฒนาประเทศ

เนื่องจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเกี่ยวกับภาวะวิกฤตเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ
เศรษฐกิจ มหาภาค ความสนใจส่วนใหญ่จึงมุ่งไปที่ประเด็นทางเศรษฐกิจมหาภาค เช่น
อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงิน คำถามที่ว่า
ประเทศไทยจะพัฒนารากฐานเศรษฐกิจให้ยั่งยืนต่อไปได้อย่างไร จึงมีลักษณะเป็นคำถาม
พื้นฐานซึ่งอยู่ในกรอบแนวทางหลักของ IMF ซึ่งเน้น “การปฏิรูป” และ “เศรษฐกิจ
เสรี” ดังกล่าว แต่ไม่ว่าพิจารณาจากด้านประเทศอย่างลึกซึ้ง ประเด็นเชิงนโยบายที่
สำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือ แนวทางหรือวิธีการพัฒนาประเทศที่อยู่ในอดีตนั้น แม้จะ
ส่งผลให้ประเทศไทยมีอัตราการเริ่มทางเศรษฐกิจที่รวดเร็วอย่างมาก แต่ข้อเท็จจริง ที่
เกิดขึ้นในขณะนี้ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าความเริ่มเติบโตอันรวดเร็วดังกล่าวปราศจาก
ความยั่งยืน ดังนั้นถ้าประเทศไทยจะยังคงใช้วิธีการพัฒนาแบบเดิม ประเทศไทยอาจจะต้อง
ใช้เวลานานอย่างมากที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการ
พัฒนาประเทศส่วนรวมในอนาคต

ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนานั้นมิได้หมายความว่า
แนวทาง ที่เคยใช้แต่เดิมผิดพลาดอย่างลึกซึ้ง แต่ความหมายว่า แนวทางการพัฒนา
ประเทศในอนาคตจำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงเพิ่มเติม โดยเน้นความยั่งยืนให้มาก
ขึ้น แนวทางการปรับปรุง ดังกล่าวที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายในปัจจุบัน
ได้แก่ การเน้นความสำคัญของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่เรียกว่า
SMEs ให้มากขึ้นจากของ

เดิมที่ให้ความสนใจกิจกรรมขนาดใหญ่และการลงทุนจากต่างประเทศ แนวทางเช่นนี้
เกิดขึ้นเนื่องจากความคิดที่ว่า ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ
รากฐานของระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและรากฐานเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุด ได้แก่
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นกิจการทางธุรกิจของคนส่วนใหญ่ของ
ประเทศและเป็นฐานที่สำคัญประการหนึ่งที่เสริมให้ธุรกิจขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพ



การปรับตัวของ SMEs

แม้ความคิดในการพัฒนาประเทศจัดปรับเปลี่ยนในเชิงให้ความสำคัญกับ SMEs เพิ่มขึ้น แต่ข้อเท็จจริง SMEs ในปัจจุบันก็ไม่ได้แตกต่าง ไปจากกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ของประเทศ กล่าวคือ SMEs เอง

ก็ต้องเผชิญกับปัญหาอันลีบเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงดังนี้ แนวทางการพัฒนาที่เน้น SMEs จึงมิได้หมายความเฉพาะการช่วยเหลือ SMEs ให้รอดพ้นจากวิกฤตครั้งนี้ไปเท่านั้น แต่แนวทางการพัฒนา SMEs จำเป็นจะต้องพิจารณาในด้านการสร้าง ความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนเป็นสำคัญ เพื่อการนี้ SMEs ที่จำพัฒนาขึ้นตามลำดับ ในอนาคตนั้น จึงไม่นเน้นการอุ่นชู SMEs ให้อยู่รอด แต่ควรจะเน้นแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งให้ SMEs เพื่อที่จะสามารถอาชัย SMEs ยุคใหม่เป็นฐานในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนลีบต่อไปในอนาคต

แนวทางสร้างความเข้มแข็งดังกล่าว หมายถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วของ SMEs ซึ่งปัจจัยสำคัญที่สุดของ SMEs ในทุกประเทศ อยู่ที่ตัวผู้ประกอบการเอง ดังนั้นแนวทางการเน้นรากฐาน SMEs จึงจำเป็นที่จะต้องเน้นที่ผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำธุรกิจ SMEs จนอาจกล่าวได้ว่า ความเข้มแข็งหรือความอ่อนแอบของกิจการ SMEs ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ประกอบการเป็นสำคัญ แนวความคิดเช่นนี้ไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นแนวความคิดพื้นฐานที่ใช้อยู่ในเกือบทุกประเทศรวมถึงประเทศไทยที่เป็นผู้นำเศรษฐกิจในปัจจุบัน เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และประเทศในยุโรป

ยุทธศาสตร์การพัฒนา SMEs

ยุทธศาสตร์การพัฒนา SMEs ที่สำคัญที่สุดจึงได้แก่การสนับสนุนผู้ประกอบการ SMEs ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงควบคุณไปกับการสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยเหตุผลดังกล่าว ธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) จึงได้จัดทำโครงการ เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาประเทศที่เน้น SMEs มากขึ้น โดยจัดทำเป็นโครงการ 2 ปี สำหรับในปีแรกคือ ปี 2542 มุ่งเน้นที่จะสร้างความเข้าใจให้ผู้ประกอบการ SMEs ทราบกว่าเป้าหมายของ การพัฒนาคือ ความยั่งยืน ผลจากการดำเนินงานดังกล่าว ได้มีการตีพิมพ์เป็นหนังสือ ชื่อ “SMEs กับการพัฒนาที่ยั่งยืน” ซึ่งเผยแพร่ให้แก่ผู้ประกอบการที่สนใจไปแล้ว สำหรับการดำเนินการในปีที่ 2 มุ่งเน้นที่จะถ่ายทอดแนวคิดของนักคิดที่มีประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับการพัฒนา SMEs ในประเทศไทยจากระบบราชการและสถาบันการศึกษาเพื่อฉาย ภาพยุทธศาสตร์ตามแนวความคิดเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งที่เกิน ความสามารถของผู้ประกอบการ SMEs ที่อยู่รอดท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจมา นำเสนอประสบการณ์ของตนว่ามีวิธีการดำเนินกิจการอย่างไรในทางปฏิบัติ จึงสามารถ ที่จะอยู่รอดได้ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ที่เกิดขึ้นจริง โดยผู้ประกอบการเองเป็น ผู้บรรยาย

วิสัยทัศน์ของการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในทศวรรษ 2000

ก่อนที่จะพูดถึงยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ SMEs ของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจะขอให้ภาพกว้าง คือ วิสัยทัศน์ของการพัฒนาอุตสาหกรรมในปีทศวรรษ 2000 เสียก่อนว่า ในอีก 10 ปีข้างหน้าจะมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยสำคัญอะไรบ้างต่อ เศรษฐกิจของไทย

จากการศึกษาเรื่อง วิสัยทัศน์ของการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในทศวรรษปี 2000 ของคณะนิติศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งกระทรวงอุตสาหกรรมซึ่งเป็นผู้จ้างทำการศึกษาได้ให้วิสัยทัศน์ว่า ในทศวรรษปี 2000 อุตสาหกรรมหรือวิสาหกิจทั่วไปมีความ จำเป็นที่ต้องปรับตัวเพชิญภาวะโลกอย่างต่อเนื่อง โดยครองวงจรเพื่อบรรลุความเป็นหนึ่ง เดียวของภูมิภาค

ในอีก 10 ปีข้างหน้า เศรษฐกิจไทยจะต้องเผชิญกับการแข่งขันในทางธุรกิจที่รุนแรงขึ้น หมายถึงว่าการแข่งขันจะไม่มีวันคดด้อยลงและเมื่อการแข่งขันรุนแรงขึ้น สิ่งที่ท่านต้องเตรียมตัวคือต้องมีความรู้เพิ่มขึ้นทั้งนี้ เพราะ ในทศวรรษ 2000 นี้ เศรษฐกิจไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงภายในได้ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจไทย

1. ปัจจัยด้านต่างประเทศ

- การเปิดตลาดตามเงื่อนไข **WTO** (องค์การการค้าโลก) ซึ่งเป็นเรื่องที่มีการพูดกันมานานแล้วคงเป็นกระแสที่เราต้องทำตาม หากเราตามไม่ทันก็จะหลุดไปจากโครงการทางเศรษฐกิจของโลก ในปัจจุบันจะเห็นการค้าเสรีทำให้ประเทศกำลังพัฒนาแข่งขันลำบาก เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ ในอีก 4 ปีข้างหน้าจะเปลี่ยนไปจากเดิมที่ประเทศสหราชอาณาจักร สหภาพ ยุโรปมีโควตาให้กับประเทศไทย แต่เมื่อเปิดเสรีโควตา ก็จะไม่มีอิทธิพลต่อไป หลายอาจคิดว่าดี แต่ขอเท็จจริงก็คือการนี้โควตา คือส่วนที่เราสามารถส่งสินค้าไปขายยังประเทศเหล่านั้นได้โดยไม่มีใครมาแย่งโควตาส่วนนี้ไป แต่เมื่อไม่มีโควตาเราต้องแข่งขันกับชาติอื่นไม่ได้ ตลาดสิ่งทอที่เคยเป็นของเราก็ต้องหายไปกับความสามารถแข่งขันที่ถูกดูอย่าง AFTA(เขตการค้าเสรีอาเซียน) คือเรื่องของการลดภาษีซึ่งเมื่อต้นปีที่ผ่านมาประเทศไทยได้ลดภาษีสำหรับสินค้าอุตสาหกรรมระหว่างกัน 7,000 ชนิด ให้เหลืออัตราภาษี 0-5% ซึ่งเป็นประเด็นที่เราต้องแข่งขันกับเพื่อนบ้านให้ได้
- บริษัทข้ามชาติ[Multinational Corporation] จะมีบทบาทการค้าของโลกมากขึ้น โดยเฉพาะการค้าปลีกการศึกษาพบว่าประมาณ 80 % ของผลผลิตทั่วโลกจะมีการค้าข้ามชาติซึ่งหมายถึงว่าคนไทยใช้ของผลิตของภายในประเทศเพียงพอหรือไม่ที่จะขายของที่ผลิตได้เพียง 1 ใน 5 ของทั้งหมดในประเทศ และที่เหลืออีก 4 ใน 5 ของที่ผลิตได้ท่านต้องไปขายแข่งกับผู้ผลิตคนอื่น การแข่งขันทุกวันนี้ต้องแข่งด้วยมันสมองไม่ใช่แข่งแรงกล้า ดังนั้นถ้าท่านไม่มีความสามารถจริงก็คงจะอยู่ไม่ได้

- การเปิดเสริมภาคบริการ เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง โดยเฉพาะกรณีของบริษัทประกัน เพราะถ้าต่างชาติเข้ามาแข่งขัน บริษัทไทยอาจแข่งลำบาก
- ปัญหาใหม่และโอกาสใหม่จากโลกเสริมค้า และการลงทุน การกีดกันทางการค้า ได้พัฒนารูปแบบใหม่ ๆ มาตามมาด้วยซึ่งท่านสามารถติดตามข่าวได้ เช่น ในเรื่อง การทำลายลิ่งแวดล้อมในประเทศสหรัฐอเมริกา ห้ามน้ำเอาปลาทูน่าชนิดที่หน้าคล้าย ๆ ปลาโลมา เรียกว่า dolphin-face ไปขายในสหรัฐอเมริกา ถ้าท่านจับและผลิตใส่กระป๋องส่งไปขายสหรัฐอเมริกา จะถูกตัดคืนกลับมาและจะไม่ส่งซึ่งสินค้าท่านอีกต่อไป โดยอ้างว่าเราทำลายลิ่งปลาโลมา ซึ่งที่จริงแล้วเป็นปลาก่อนจะประมงกัน จึงถือเป็นการกีดกันทางการค้าอย่างหนึ่ง หรือในด้านการผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ถ้าท่านไม่ได้ ISO 9000 ก็จะทำการส่งออกไม่ได้
- กฎระเบียบใหม่ เรื่องแหล่งกำเนิดสินค้าและอื่น ๆ ซึ่งท่านจำเป็นต้องทำการศึกษาให้เข้าใจ
- การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของตลาดต่างประเทศและทัศนคติของผู้บริโภค เช่น ในเรื่องของสินค้าสีเขียว คือ สินค้าที่ผลิตโดยที่ไม่ทำลายลิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น การตัดอ้อยในประเทศไทยส่วนใหญ่เกษตรกรใช้วิธีเผาอ้อยก่อนจึงตัด เพราะใบอ้อยคุณภาพเราใช้รังงานคนตัด ในขณะที่ประเทศไทยอสเตรเลียจะใช้วิธีให้รถตัดเป็นส่วนใหญ่ ไม่ต้องเผาไร้อ้อยก่อน คนในประเทศไทยอสเตรเลียเห็นวิธีตัดอ้อยของเราก็นอกจากว่ากระบวนการก่อผลกระทบของเราทำลายลิ่งแวดล้อมส่วนของเขามาไม่ทำลายผลิตภัณฑ์น้ำตาลของเขามีแนวโน้มจะติดตลาดสีเขียวว่าไม่ทำลายลิ่งแวดล้อม
- การพัฒนาเทคโนโลยีการค้าผ่านอิเล็กทรอนิกส์[e-commerce] พัฒนาเทคโนโลยีของโลกเกิดขึ้นเร็วมากชั่วเพียงข้ามคืนชิพในคอมพิวเตอร์สามารถที่จะทำการวิจัยและพัฒนาจนเหลือขนาดเล็กมาก การค้าผ่านE-commerce อาจช่วยให้ท่านมีช่องทางการขายสินค้าเพิ่มขึ้นเป็นประตูสู่โลกที่ต้นทุนน้อยที่สุด



2. ปัจจัยด้านโครงสร้าง

- การปรับตัวของภาครัฐบาลและเอกชน ขณะนี้หน่วยงานราชการหลายแห่งมีการปรับตัวอย่างมาก เช่น ในกระทรวงอุตสาหกรรมเอง หลายหน่วยงานก็ได้ปรับระบบวิธีการทำงาน เช่น หน่วยงานในกรมทรัพยากรธรรมชาติได้รับมาตรฐาน ISO 9002 ไปแล้วเมื่อท่านผู้ประกอบการไปติดต่องานก็จะได้รับความสะดวกมากขึ้น ในส่วนภาคเอกชน ขณะนี้สถานประกอบการที่ได้รับมาตรฐาน ISO 9002 ไปแล้วกว่า 1,500 ราย ส่วน ISO 14000 ซึ่งเป็นเรื่องของสิ่งแวดล้อม ก็ได้รับไปแล้วประมาณ 200 ราย
- การปรับปรุงกฎหมาย SMEs ปีนี้นับเป็นปีประวัติศาสตร์ของ SMEs เพราะเป็นปีที่พระราชบัญญัติ SMEs ได้มีการประกาศใช้แล้ว นับเป็นกฎหมายฉบับแรกที่เกี่ยวกับ SMEs ของไทย ในขณะที่ประเทศไทยมีกฎหมาย SMEs ไปแล้วถึง 50 ฉบับ
- เศรษฐกิจอย่างชัดเจนในปัจจุบัน
- ธนาคารกลางเป็นของต่างประเทศ ต่างประเทศได้เข้ามาถือหุ้นใหญ่ในธนาคารหลายแห่ง
- การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (privatization) ซึ่งเป็นเรื่องที่กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการที่จะต้องติดตามว่าจะเกิดอะไรขึ้น

- การขาดการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research & Development) ขอความเข้าใจว่าการพูดถึงการทำ R & D คนส่วนใหญ่จะคิดถึงการวิจัยที่ห้องทดลองซึ่งความจริงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายในการใช้งานแตกต่างกันออกไป เช่น ที่เปิดขาดอย่างเดียวก็มีถึงร้อยชนิด ส่วนในประเทศไทยยังขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือจะเรียกว่าวิจัยและพัฒนา สัดส่วนงบประมาณที่ใช้ทำการวิจัยมีไม่ถึง 0.2% ของผลิตภัณฑ์ประชาชาติ เทียบกับประเทศสิงคโปร์จะทุ่มเทให้บงประมาณในด้านนี้ถึง 2 % ของ GDP ส่วนประเทศไทยปัจจุบันมีสัดส่วน 3% ของ GDP
- การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ซึ่งยังเป็นปัญหาอย่างมากโดยเฉพาะ SMEs ส่วนใหญ่ไม่คำนึงถึงฝึกอบรมของคนงานเพื่อเพิ่มทักษะ
- ความต้องการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตและการคาดคะเนทรัพยากรบุคคล โดยข้อเท็จจริงแล้วมาจากการปัญหาที่ SMEs ส่วนใหญ่ต้องการที่จะประหยัดค่าใช้จ่าย จึงไม่ยอมจ้างวิศวกร และนักบัญชีมาช่วยงานแต่ยังใช้แรงงานครอบครัวซึ่งจากประสบการณ์ได้พบว่าบังมีบริษัทอยู่หลายกว่า 100 ล้านบาท แต่ยังไม่มีการจ้างนักบัญชี ไม่มีวิศวกรมาช่วยคิด
- การขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต การผลิตหลายอย่างแม้แต่ผลิตภัณฑ์เกษตรบางรายการยังต้องนำเข้าวัตถุดิบ เช่น ปลากระปือ ยังต้องนำเข้าปลาจากประเทศบราซิล จีน และเวียดนาม ผ้าไหมยังต้องนำเข้าเส้นไหมจากต่างประเทศหนังหมูยังนำเข้าจากเยอรมัน
- สาธารณูปโภคไม่เพียงพอ เป็นเรื่องที่น่าหนักใจมาก เช่น การขาดดุลบริการการส่งสินค้าทางทะเลมูลค่ากว่าแสนล้านบาท
- การขาดเอกสารในด้านเศรษฐกิจ หมายถึงการแยกหน้าที่ผู้รับผิดชอบทางด้านการค้าและอุดสาหกรรมออกจากกัน ความคิดของนักการค้าก่ออุดสาหกรรมไม่เหมือนกัน นักอุดสาหกรรมคิดว่า “คุณต้องขายในสิ่งที่ฉันสามารถผลิตให้ได้” (You have to sell what can make) ในขณะที่นักการค้าบอกว่า คุณจะต้องผลิตในสิ่งที่ฉันสามารถขายได้(You have to make what I can sell) ความคิดที่ต่างกันทำให้ฝ่ายขายและฝ่ายผลิตในโรงงานต่างไม่ลงรอยกันผู้ประกอบการเองก็อยากจะผลิตในสิ่งที่ตนทำได้โดยไม่ใส่ใจว่าตลาด

ต้องการหรือไม่ประกอบกับไม่มีแนวคิดในการสร้างวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาด

- หนี้ภาครัฐ ที่เพิ่มขึ้นมากกว่า 3.6 ล้านบาท เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขให้ได้ เพราะมีะนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจ
- บทบาทของกระทรวงอุตสาหกรรม ขณะนี้กระทรวงอุตสาหกรรมมีโครงการที่ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการอุตสาหกรรม 3 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน โดยการส่งผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ เช่น การผลิต การปรับปรุงมาตรฐาน IOS 9000 การตลาด การเงิน ไปให้คำปรึกษาแนะนำเป็นเวลา 1 ปี ๆ ละ 20 โรงงานโดยผู้ประกอบการจะต้องออกค่าใช้จ่ายสมทบด้วย โครงการเร่งรัดปรับปรุงประสิทธิภาพการประกอบการ SMEs เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ 500 โรงงาน เป็นเวลา 6 เดือนคล้ายกับโครงการแรก โครงการสนับสนุนสมทบจ้างที่ปรึกษาเพื่อยกระดับและปรับปรุงประสิทธิภาพของ SMEs ในสัดส่วนร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดแต่ไม่เกินปีละ 200,000 บาทต่อโรงงาน นอกจากนี้ก็มีโครงการพัฒนาผู้ประกอบการหลักสูตร 3 สัปดาห์

บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน(BOI) ที่เปลี่ยนแปลงใหม่จะให้การส่งเสริมทั่วไปหมดเหมือนเดิมคงไม่ได้การใช้สิทธิประโยชน์สำหรับผู้ที่จะมาลงทุนใหม่ ๆ จะทำให้ยากขึ้น เพราะว่าต้องทำตามเงื่อนไขการค้าโลก

การคุ้มครองอุตสาหกรรมภายใต้กฎหมายในประเทศที่ทำไม่ได้อีกต่อไป เพราะ WTO และ GATT มีกำหนดถอนตัวในเรื่องนี้ไว้มาก

1. ปัจจัยด้านภาวะเศรษฐกิจ

- เสถียรภาพการแลกเปลี่ยน ค่าเงินบาทยังมีการเคลื่อนไหวขึ้นลง ๆ ทำให้นักลงทุนเกิดความไม่แน่ใจว่าควรจะมาลงทุนเมื่อไรดีที่ค่าเงินบาทต่ำสุด เพราะค่าเงินบาทยังเคลื่อนไหวขึ้นลง
- วิกฤตของอาเซียน ทำให้เกิดการปรับตัวของประเทศต่าง ๆ ในประเทศจีน เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และอื่น ๆ

ยุทธศาสตร์ธุรกิจ SMEs : ภาคอุตสาหกรรม

ในสมัยพระพุทธกาลพระพุทธเจ้าทรงตรัสว่า “สัตว์ที่แข็งแรงเท่านั้นที่ยู่รอด” หลังจากนั้นกัลวิทยาศาสตร์ ซึ่งก่อตั้งโดย ชาร์ลส ดาวิน พูดในทำนองคล้ายกันว่าชาติ พันธุ์ไหนที่อ่อนแอก็จะสูญพันธุ์ไปเหลือแต่พันธุ์ที่แข็งแรง ท่านผู้ประกอบการเช่นกัน ในโลกการแข่งขันทางธุรกิจท่านต้องพัฒนาตนเองทุกวันเพื่อเพิ่มความสามารถในการ แข่งขันมิฉะนั้นก็จะเสียดายตลาดไป

ในเรื่องยุทธศาสตร์ธุรกิจ SMEs มีหนังสือ 2 เล่มที่คิดว่าจะมีประโยชน์กับ ท่าน โดยมาจากการนักวิเคราะห์วิชาการ 3 ท่าน ได้แก่ การศึกษาสามารถใช้ในการแข่งขัน ของประเทศ(the competitive advantage of nations) โดย PROFESSOR MICHEAL E. PORTER และยุทธศาสตร์การปรับตัว ธุรกิจในโลกโลกริวัตัน(plowing the sea) โดย MICHEAL FAIRBANKS และ STACE LINDSAY ซึ่งผลงานของท่านไม่ได้จาก การเขียนขึ้นเอง แต่มาจากการให้นักศึกษาหรือนักวิจัยถึง 300 คน ไปทำการศึกษาใน 10 ประเทศใช้เวลาถึง 4 ปี เพื่อไปศึกษาว่าความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศที่ส่งออกมีอะไรที่เป็นเงื่อนไขซึ่งปรากฏว่าหนังสือ 2 เล่มมีข้อมูลสรุป ที่คล้ายกันมาก จึงเชื่อว่าเราจะเป็นหัวใจที่เราต้องพัฒนาตนเอง ข้อสรุปนี้ได้แก่

เงื่อนไขความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ จะมาจากการเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. เงื่อนไขความสามารถเฉพาะด้าน (Factor Condition) ปัจจัยการผลิตหลัก เช่น ค่าแรงงาน ที่ดิน ทรัพยากร่มนุษย์ ทุน โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ มิได้เป็นตัวชี้ขาดในการแข่งขัน ที่สำคัญคือแรงงานที่มีฝีมือและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การแข่งขันในโลกอนาคตจะอาศัยแรงงานถูกจะอาศัยการทำลายทรัพยากรัฐธรรมชาติอีกด้วยไม่ได้แล้ว แต่จะต้องดูว่าเรามีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตรงไหน

2. เงื่อนไขความต้องการของลูกค้า (Demand condition) ผู้ที่ตอบสนองความ พิเศษของลูกค้าได้อย่างทันออกทันใจ คือผู้ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจที่มีการ แข่งขันสูงประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างมาก แนวคิดนี้มีที่มาจากการเมื่อ 30 ปีที่

แล้วหรือในปี ค.ศ. 1970 ศาสตราจารย์อิวากิซึ่งเป็นที่ปรึกษาของรัฐบาลญี่ปุ่นได้ไปประชุมที่ประเทศเนเธอร์แลนด์ ท่านมีห้องสัมภาษณ์ 3 คนซึ่งขอให้หันซื้อตุ๊กตาด้วยมาฝากร หลังจากที่ท่านไปเกินหาซื้อที่สนามบินเนเธอร์แลนด์ ปรากฏว่าได้ตุ๊กตามาเพียง 2 ตัวที่ยังใหม่และสวยงาม ขณะอีกตัวที่ซื้อไม่ได้ตัวเก่าแล้วสภาพสกปรกและไม่ใช่ตุ๊กตาด้วย แต่ปรากฏว่าท่านให้ห้องสัมภาษณ์สามเดือน ต่างคนต่างแบ่งตุ๊กตาที่สกปรก เพราะไม่เหมือนคนอื่น จึงเป็นที่มาของแนวคิดในเรื่องของการต้องการของผู้บริโภคซึ่งได้แก่

- **ตลาดต้องการสินค้าที่หลากหลาย** จากข้อคิดในเรื่องความหลากหลายของสินค้านี้ ต้องมาจึงได้ถูกยกเป็นนโยบายของประเทศญี่ปุ่นว่าในการผลิตสินค้า ถ้าผู้ประกอบการสามารถทำได้ขอให้เปลี่ยนวิธีการผลิตจากที่เคยผลิตที่จะเป็นแบบซึ่น โดยแต่ละชิ้นเหมือนกันหมดที่เรียกว่า Mass product เป็นให้ผลิตจำนวนน้อยซึ่นลงและมีความหลากหลายของสินค้ามากขึ้น บริษัทแรกที่นำนโยบายไปปรับใช้ในการผลิตสินค้า คือบริษัท ไซโกซึ่งได้รับกระบวนการผลิตโดยไม่เปลี่ยนเครื่องจักรไม่ลดจำนวนคนงาน ไม่เปลี่ยนสายการผลิตเพียงแต่เปลี่ยนสี เปลี่ยนหน้าปัดนาฬิกาจากสีขาวเป็นสีน้ำเงินสีแดง ผลักดัน ไซโกสามารถขายสินค้าได้มากขึ้น เพราะความหลากหลายสินค้า
- **ตลาดคือผู้บริโภค:** เราต้องสนใจความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคซึ่งบางที่เป็นคน ๆ เดียว กัน บริษัทรถยนต์ Ford เป็นกรณีตัวอย่างที่ดี เนื่องจากในอดีต เมื่อปี 1974 หรือ 25 ปีที่แล้ว ฟอร์ดเป็นรถยนต์ที่ขายดีมากในประเทศสหรัฐฯ จากการที่ขายดันน้ำทำให้ผลิตเกียร์ บ็อกซ์ไม่ทันจึงไปจ้างบริษัทรถยนต์ไครสเลอร์และจีเอ็มให้ทำเกียร์บ็อกซ์ให้แทนซึ่งทั้งบริษัทปฏิเสธไม่ทำให้เพราะถือเป็นคู่แข่งกันอยู่ ในที่สุดบริษัทฟอร์ดจึงแก้ไขปัญหาด้วยการของให้บริษัทรถยนต์มาสืบต่อในประเทศญี่ปุ่นผลิตเกียร์บ็อกซ์ให้บริษัท มาสืบต่อ ทดลองเมื่อเห็นสเปกของรถอเมริกันก็เห็นว่าทำได้ง่ายจึงผลิตได้ดีกว่าสเปกที่บริษัทฟอร์ดให้มาอย่างไรก็ตาม เมื่อส่งเกียร์ที่ผลิตไปยังสหรัฐฯ เพื่อประกอบเข้ากับรถยนต์ฟอร์ด ก็เกิดการประยิบเทียบกัน เพราะว่าเกียร์บ็อกซ์ถูกผลิตให้ดีแล้วจะไม่มีเสียงดังทั้ง ๆ เวลาวิ่งเร็ว ๆ จึงปรากฏว่าผู้ที่ซื้อรถยนต์ฟอร์ดที่อยู่บ้านดีดกันแต่บ้านหนึ่งซื้อเกียร์บ็อกซ์ทำจากมาสืบต่อไม่ส่งเสียงดังเวลาการวิ่ง ขณะที่อีกบ้านหนึ่งซื้อรถ

ฟอร์ดที่มีเกียร์ทำที่บริษัทฟอร์ดส่งเสียงดังเวลาการถวิ่ง รถคนที่เสียงดังก็ทำการฟ้องบริษัทเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ตัวอย่างคิดมาก เพราะบริษัทมาสค่าไม่ได้มองว่า บริษัทฟอร์ดเป็นแค่เพียงลูกค้า ท่านมองลูกไปถึงว่าผู้บริโภคด้วย คือทำให้ดีกว่า นี่คือเสนอห์ของมาสค้าหลังจากนั้นเมื่อกิจการของบริษัทมาสค้าประสบปัญหา ล้มลุกคลุกคลาน ผู้ช่วยมาสค้าได้กีดกันบริษัทฟอร์ด

- **การตลาดเป็นเรื่องของการขายวิธีแก้ไขปัญหาด้วย ไม่ได้ขายแต่สินค้า** ตัวอย่างที่เห็นขัดกีดกันที่ผู้หญิงผมสั่นและยกกระซิบทุกวันแต่ไม่กล้าสาระเกรงว่า จะมีสารเคมีตกค้างที่ผสมกับโภชนาฑ์เป็นผู้ผลิตแหม่มพูนบริษัทแรกที่คิดวิธีการแก้ปัญหารื่องนี้ ทิมโภชนาท์ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ไม่เหมือนคนอื่น ทำให้ลูกค้าสามารถสาระผสมได้ทุกวัน
- **การสร้างมูลค่าเพิ่ม** การสร้างมูลค่าเพิ่มไม่ใช่เรื่องยาก สมมุติว่าท่านไปร้านอาหาร และได้สั่งน้ำส้มคั้นเปล่า ๆ ซึ่งอย่างมากจะมีราคาแก้วละ 1 บาท แต่ถ้าผู้ขายใส่หยอดเงิน ๆ ไปให้ เติมสับปะรดใส่ไปด้วย 1 ชิ้น ราคาขายเพิ่มขึ้น 15 บาท และยังมีดอกไม้ใส่ไปด้วยก็อาจขายได้ถึง 25 บาท ซึ่งที่จริงแล้วก็คือน้ำส้มแก้วเดียว กัน เพราะฉะนั้นในส่วนมูลค่าเพิ่มต่าง ๆ เหล่านี้ ท่านต้องทุกคนต้องช่วยกันคิดว่าเราจะพัฒนาภัยนอย่างไร

ไม่ใช่เฉพาะมูลค่าเพิ่มทางสินค้าเท่านั้น ในรูปของการบริการที่สามารถเพิ่มมูลค่าของบริการได้ ยกเว้นเช่นที่ประเทศญี่ปุ่น เวลาไปตัดผม ก่อนที่ช่างจะตัดผม จะให้ถ่ายรูปไว้ก่อนด้วยการสัมภาษณ์ลูกค้าโดยการถามถึงอายุ มีลูกคันเก็บประวัติ 3 อาทิตย์? จะส่งรูปไปให้เราแล้วเจียวไปสกราร์ดบวกกว่าท่านถึงเวลาที่จะตัดผมอีกแล้ว เขาเอารูปเทียบให้คุณก่อนตัดกับหลังตัดเป็นอย่างไร ซึ่งอันนี้เป็นส่วนหนึ่งของการขายบริการ ขายความต้องการเชิงสร้างสรรค์ เพราะนั้นในการขายสินค้าถ้าเรามีวิญญาณในการขายในเรื่องของพวกรู้ว่าจะตอบสนองให้ดี

3. เงื่อนไขของอุตสาหกรรมสนับสนุนของประเทศไทย

อุตสาหกรรมสนับสนุนที่เข้มแข็งจะเป็นพื้นฐานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการผลิตให้คงสภาพแข็งขันได้ซึ่งเป็นไปในส่วนของรัฐบาลที่จะช่วยเหลือผลักดันให้อุตสาหกรรมสนับสนุนเข้มแข็งให้ได้

4. เงื่อนไขของการแบ่งขั้นในประเทศไทยติดรวม การที่มีคู่แบ่งขันในอุตสาหกรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของการแบ่งขั้นการตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน ผู้ประกอบจะต้อง

- ผลิตสินค้าที่มีความโดดเด่นของตนเอง



- มีการบริการเป็นพิเศษที่คนอื่นทำไม่ได้

แผนธุรกิจ

แผนธุรกิจสำคัญอย่างไร แผนธุรกิจเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางของผู้ประกอบการที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างราบรื่น

ในอดีตเวลาของก่อน ธนาคารจะขอคูณ 3 อย่าง ก็คือขอสินทรัพย์ว่าท่านมีสินทรัพย์คำประกันหรือไม่ คือว่าท่านมีบุคคลที่คำประกันหรือไม่ สุดท้ายก็ขอคูโกรงการอันนี้ก็คือ “แผนธุรกิจ” ซึ่งไม่ใช่เรื่องยากต้องเป็นเรื่องที่ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ว่าแผนธุรกิจคืออะไร แผนธุรกิจคือการจัดทำแผนที่ในการทำธุรกิจของท่านและสำหรับตัวท่านเองไม่ใช่เพื่อใคร ถ้าจะทำแผนที่ในการทำธุรกิจท่านควรจะต้องเข้าใจว่าท่านอยู่ที่ไหนในแผนที่ธุรกิจนี้และท่านมีจุดมุ่งหมายว่าจะไปที่ไหน ในการจัดทำแผนธุรกิจนั้นโดยทั่วไปจะต้องดู

ข้อแรก

ต้องคุ่าว่าท่านอยู่ตรงไหน ก็คือสถานภาพปัจจุบันของท่านเป็นอย่างไร หรือท่านที่เริ่มกิจการใหม่คงต้องเริ่มต้นตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

ข้อที่สอง

คือท่านจะต้องทราบจุดหมายในการเดินทางของธุรกิจของท่านก่อนถ้าเปรียบกับแผนที่ถ้าท่านจะไปเชียงใหม่แต่ท่านขับรถมาทางภาคตะวันออก คงไม่มีทางถึงเชียงใหม่ เพราะฉะนั้นทิศทางของท่านจึงต้องถูกต้อง ต้องรู้ก่อนว่ามีความคาดหวังที่ต้องการจะเป็นอย่างไร ต้องยกที่จะทำอะไรต่อไปในอนาคต

ข้อสุดท้าย

ท่านต้องว่าแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะทำได้ อย่างไร

ความจำเป็นของแผนธุรกิจ หลายท่านคงคิดว่าการทำแผนเพื่อการจัดเตรียมเพื่อเพียงขอถูกย่างเดียว แท้ที่จริงแล้วไม่ใช่ความคิดที่ถูกต้อง เพราะแผนธุรกิจจะประกอบไปด้วยหลายแผนรวมกันเป็นแผนใหญ่หรือเรียกว่าแผนธุรกิจ อาจจะแผนเรื่องคน แผนเรื่องการผลิต แผนเรื่องการจัดซื้อวัสดุคง แผนเรื่องการเงิน แผนเรื่องการบริการลูกค้า ฯลฯ ซึ่งถ้าทำเป็นแผนออกมาแล้วจะทราบ เช่น ถ้าต้นทุน วัสดุคงเพิ่มขึ้นอีก 3% ราคาขายควรจะเพิ่มเป็นเท่าไหร่การมีแผนจะทำให้ท่านรู้ว่าสินค้าของเรามีต้นทุนเป็นเท่าไร ถ้าประขาจากการเตรียมการจัดทำแผนธุรกิจที่ดีแล้วคงจะต้องสู้กับโลกของการเปลี่ยนแปลง ในโลกโลกากิวัตน์ด้วยความยากลำบากยิ่งอย่างไรก็ตามหากท่านขัดข้องจัดทำแผนธุรกิจ เองไม่ได้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ยินดีเป็นผู้ช่วยฝึกอบรมและแนะนำท่านได้ เบอร์โทรศัพท์ 246-4303-4 โทรสาร 246-4300

สรุป

ประเด็นที่สำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์ธุรกิจ SMEs ภาคอุตสาหกรรม มีอยู่ 2 เรื่อง ได้แก่

1. ท่านต้องศึกษาจากลูกค้าหรือจากตลาดว่าต้องการอะไรบางท่านก็อาจจะบอกว่ารู้แล้ว แต่คิดว่าบางท่านอาจจะรู้ไม่จริงท่านควรต้องไปทำการศึกษาให้ลึกซึ้งมากกว่านี้ นอกจากราคาด้วยการประเมินแล้ว ถ้าคิดเพิ่มต่อได้อีกก็คือในอนาคตลูกค้าต้องการอะไรเพิ่มเติมไปจากที่เราผลิตและบริการหรือเปล่า ท่านผลิตสินค้าหรือการบริการของท่านมีความโดดเด่นเหนือธุรกิจนิดเดียว กันกับท่านหรือไม่ ท่านมีความเข้าใจความสามารถในการบริการที่ท่านให้กับลูกค้ามากน้อยเท่าไร ลูกค้าพึงพอใจท่านมากไหม สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ท่านต้องการตามตั้งของและต้องตอบตัวเองให้ได้ด้วยโดยไม่ล้าเอียง
2. ลูกค้าน่าจะขึ้นทุกวัน และการแข่งขันไม่มีทางลดลงเป็นแรงกดดันจากการกระแสโลกที่ท่านจะต้องห่วนหวายพัฒนาด้วยตัวท่านเองให้ก้าวหน้าและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เข้าใจธุรกิจของตนเองอย่างถ่องแท้หาจุดอ่อนจุดแข็งของตนให้ได้ทั้งด้านการผลิต การค้าและการให้บริการ ผสมเชื้อว่าจากประสบการณ์ของท่านในธุรกิจ ท่านสามารถไปนั่งคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ปรับปรุงด้านการค้าและการบริการของท่านเอง หากทางลดจุดด้อยของตนให้ได้เร็วที่สุดพยายามชูจุดเข้มแข็งของท่านใช้ประโยชน์สูงสุดกับจุดแข็งของธุรกิจท่านอย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์ธุรกิจของตนเองอย่างสมำเสมอ เช่นนี้ท่านนั้นที่จะทำให้ท่านคงสู้ระบบกระแสโลกในปัจจุบันได้

