

# กลยุทธ์การสร้างความเข้มแข็งของ ผู้ประกอบการรองรับเศรษฐกิจฟื้นตัว



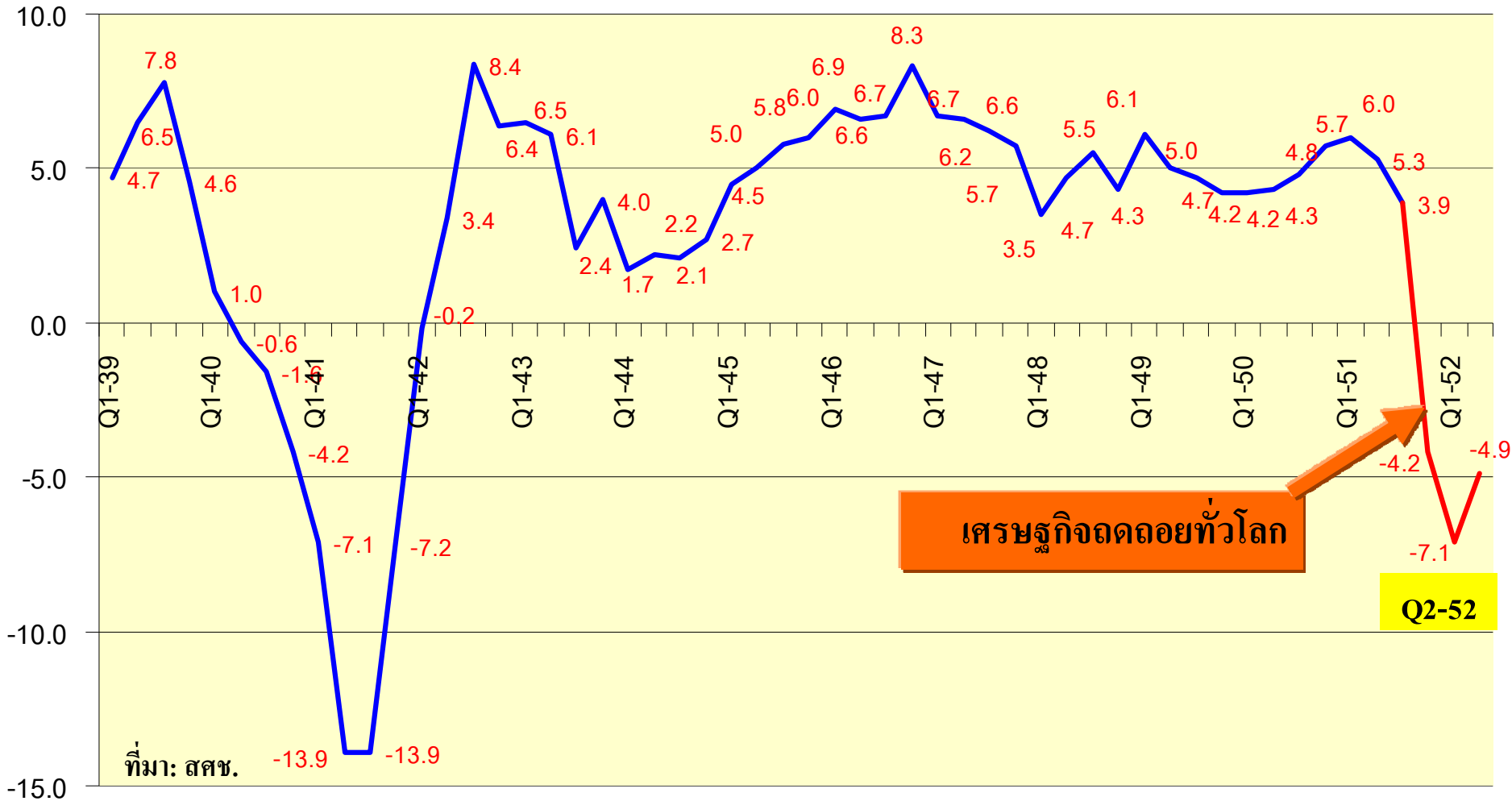
วิโรจน์ จิระจิตติกาลโชติ

กรรมการรองเลขาธิการหอการค้าไทย

ประธานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจพื้นที่ภาคเหนือ หอการค้าไทย



# อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ Q1:2539-Q2:2552 (%)



ปี	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551
อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (%)	5.9	-1.4	-10.5	4.4	4.8	2.2	5.3	7.1	6.3	4.6	5.2	4.9	2.6

# เศรษฐกิจไทยในปี 2553 ฟื้นตัวขึ้น (คาดการณ์โดยกระทรวงการคลัง)

(หน่วย: %yoy)	2551	2552 f (ก.ย.)	2553 f (ก.ย.)	
			เฉลี่ย	ช่วง
Real GDP	2.6	-3.0	3.3	2.5 – 4.1
- Real Private Consumption	2.5	-1.0	4.2	3.7 – 4.7
- Real Public Consumption	0.5	6.4	4.8	4.0 – 5.7
- Real Private Investment	3.2	-13.5	6.6	2.7 – 9.0
- Real Public Investment	-4.8	5.3	8.2	5.2 – 11.3
Real Export of goods and services	5.4	-14.9	5.6	4.8 – 6.7
Real Import of goods and services	7.5	-21.8	12.4	10.6 – 14.2
Export of goods in \$ term	16.8	-17.2	10.0	9.0 – 11.4
Import of goods in \$ term	26.4	-28.3	19.5	17.0 – 21.9
Current Account (Bill.\$)	-0.2	20.9	11.5	10.5 – 13.0
- Current Account / GDP (%)	-0.1	8.0	4.0	3.7 – 4.6
Headline Inflation	5.5	-0.8	2.5	2.0 – 3.0
Core Inflation	2.4	0.4	1.5	1.0 – 2.0

# เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ

1. กำไรสูง (สุด)
2. ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ (สุด)
3. ครองส่วนแบ่งการตลาดสูง (สุด)
4. มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน
5. เป็นผู้นำตลอดกาล

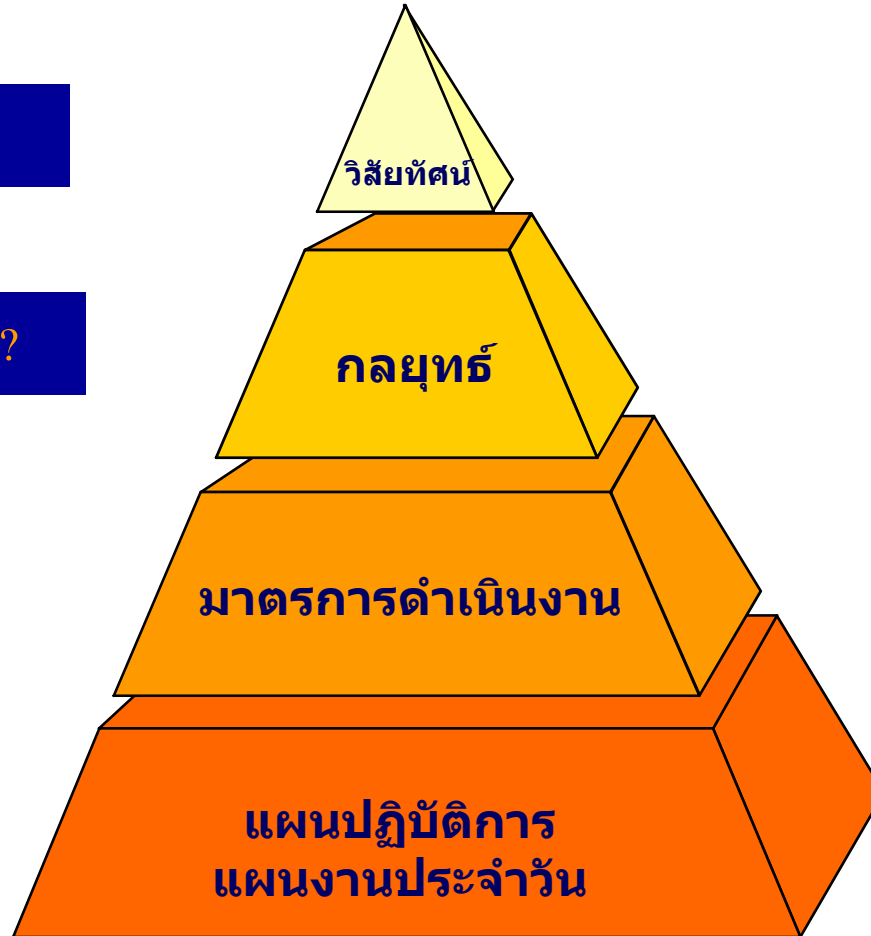
# กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

เราจะไปทางไหน?

ไปถึงจุดหมายได้อย่างไร?

อะไรคือสิ่งที่ต้อง  
ทำ?

การปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่  
จุดหมาย?



วิสัยทัศน์  
จุดมุ่งหมาย

↓

แผนที่กลยุทธ์

↓

เป้าหมาย

↓

แผน  
การทำงาน

# OURS Dreams

การเปลี่ยนแปลง  
ของโลกธุรกิจ

*“Outside-In”*

ความเข้มแข็ง  
ของธุรกิจ

*“Inside-Out”*

# SWOT



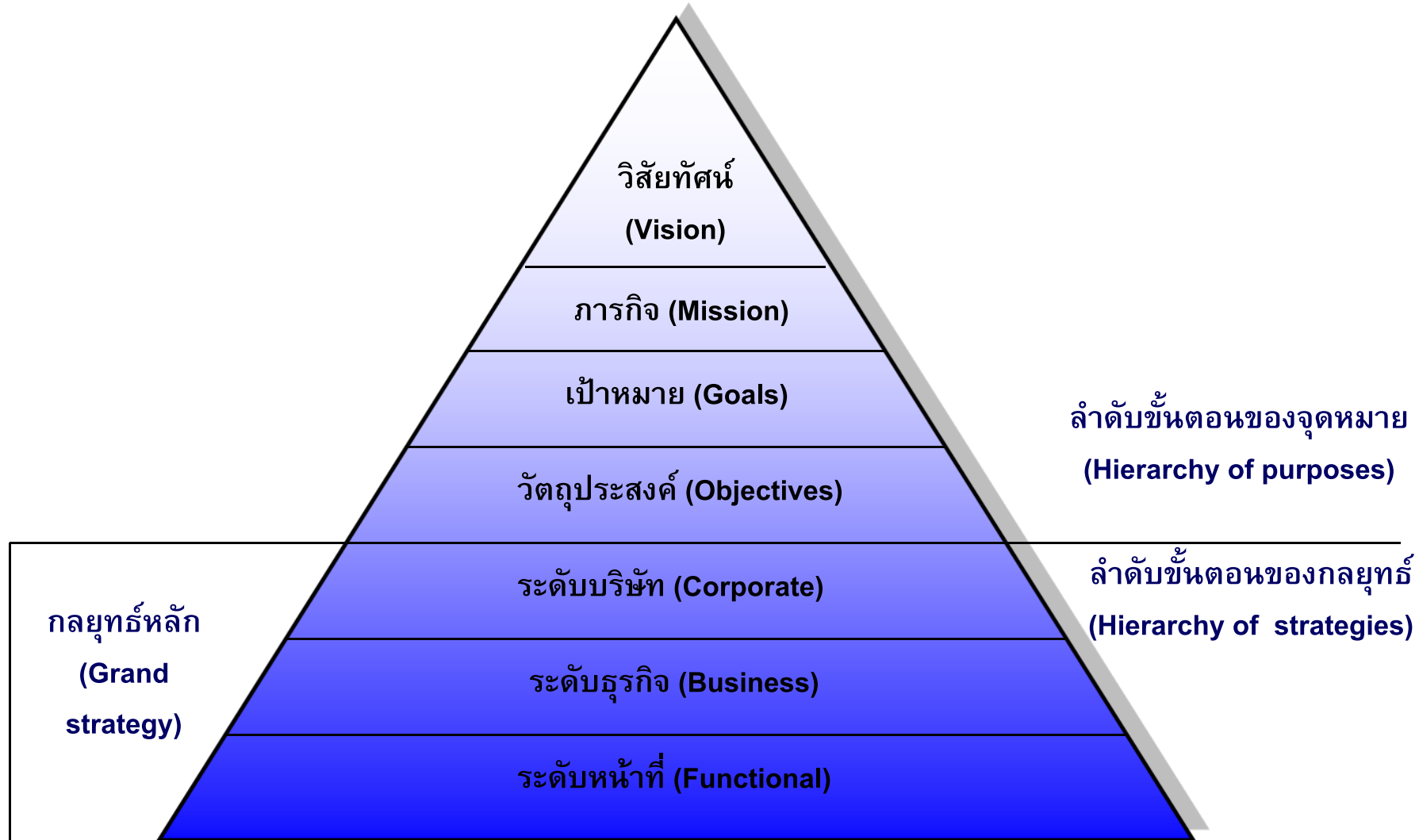
ศักยภาพ  
โอกาส

ปัญหา  
ข้อจำกัด



# ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์

(Hierarchies of purposes and strategies)



# วิสาหกิจและสภาพแวดล้อม

- สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจ (Organizational Environment) หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมาก และส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย
  1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)
  2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

# สภาพแวดล้อมภายนอก

- อิทธิพลด้านเศรษฐกิจ (Economic Forces)
- อิทธิพลด้านกฎหมายและการเมือง (Political and legal Forces)
- อิทธิพลด้านสังคมวัฒนธรรม (Social Forces)
- อิทธิพลด้านต่างประเทศ (International Forces)
- อิทธิพลด้านเทคโนโลยี (Technological Forces)
- อิทธิพลด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Forces)

# อิทธิพลด้านเศรษฐกิจ

- เศรษฐกิจแบบดั้งเดิม (old economy) สู่เศรษฐกิจใหม่ (new economy or digital economy)
- ระบบการค้าแบบปกป้อง (protectionism) สู่ระบบการค้าเสรี (free trade)
- ตลาดผูกขาด (monopoly) สู่ตลาดที่มีการแข่งขัน (competition)
- ระบบเศรษฐกิจที่พึ่งพาตลาดในประเทศ (domestic or stand-alone) สู่โลกาภิวัตน์ (globalization or network)
- เศรษฐกิจถดถอย (recession) สู่เศรษฐกิจฟื้นตัว (recovery)

# อิทธิพลด้านกฎหมายและการเมือง

- เสถียรภาพทางการเมือง
- นโยบายประชานิยมและการแปลงไปสู่การปฏิบัติ
- ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายมากขึ้น
- การนำรัฐธรรมนูญไปใช้- ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ
- การกระจายอำนาจในการบริหารและการใช้เงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการในภูมิภาค
- กฎหมายธุรกิจและกฎหมายระหว่างประเทศจะมีความสำคัญมากขึ้น

# อิทธิพลด้านต่างประเทศ

- การรวมกลุ่มเศรษฐกิจและการค้าเสรีมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น
- การกีดกันทางการค้าโดยการใช้มาตรการที่ไม่ใช่ภาษี (non-tariff measurement: NTM) มีมากขึ้น
- การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและการเมืองของโลก
- กระแสการต่อต้านการก่อการร้าย
- กระแสภาวะโลกร้อน

# อิทธิพลด้านเทคโนโลยี

- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกเทคโนโลยี จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและการบริหารจัดการของธุรกิจ
- นานาเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทในกิจกรรมต่าง ๆ ของโลกมากยิ่งขึ้น
- เยาวชนคนรุ่นใหม่เติบโตขึ้นพร้อมกับเทคโนโลยี
- การวิจัยและพัฒนาคือสิ่งที่ทุกประเทศจะให้ความสำคัญ

# อิทธิพลด้านสังคมวัฒนธรรม

- สังคมเมืองมีมากขึ้น
- คนชั้นกลางมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น
- คราวเรือนไทยมีขนาดเล็กลง
- ความต้องการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของสังคมมีมากขึ้น
- สังคมมีความต้องการสินค้าและบริการที่มีมาตรฐาน
- อิทธิพลของแนวคิดและวัฒนธรรมต่างประเทศเข้ามามีบทบาทในประเทศไทยมากขึ้น

# อิทธิพลด้านสิ่งแวดล้อม

- ภาวะโลกร้อน (Global Warming)
- ประชาคมโลกจะให้ความสนใจในการดูแลและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น
- ประชาชนจะห่วงใยในปัญหาด้านสุขอนามัยและใส่ใจในสุขภาพมากยิ่งขึ้น
- วิทยาศาสตร์ทางการแพทย์และสิ่งแวดล้อมจะเข้ามามีบทบาทในระบบเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น

# เวทีเศรษฐกิจโลก

**WTO**

ระดับโลก

**ASEAN, APEC, ASEM, GMS**

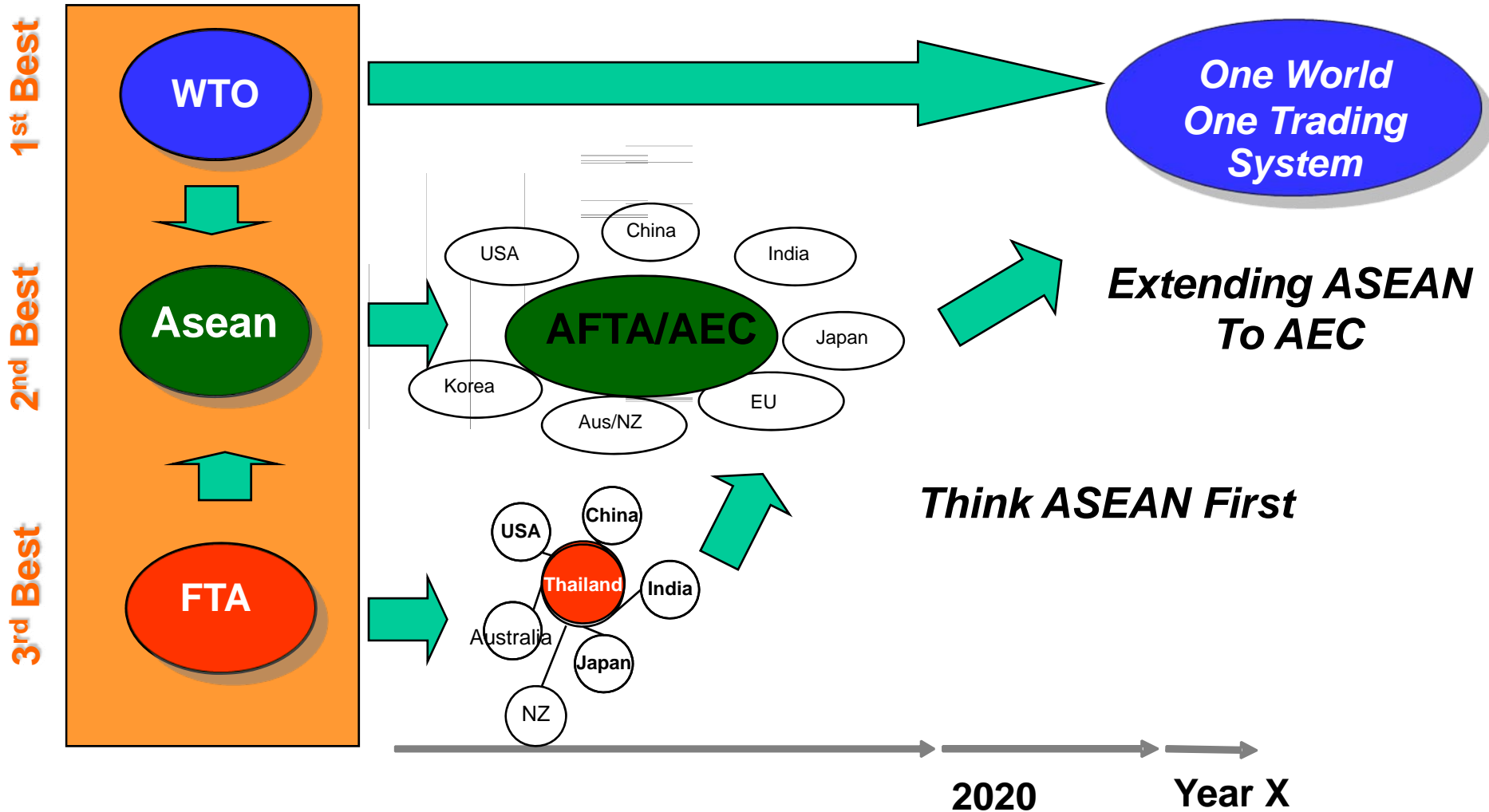
ระดับภูมิภาค

**FTA**

ระดับทวิภาคี

# Trade and Investment Policy

## Policy Direction



# ธุรกิจกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง

เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วส่งผลถึง  
คุณภาพและประสิทธิภาพ

รูปแบบการค้าเปลี่ยนแปลง  
และพัฒนาอย่างรวดเร็ว

ข่าวสารสารสนเทศรวดเร็ว  
ผู้เข้าถึงข้อมูลได้เปรียบ

ผู้บริโภคต้องการสินค้า  
คุณภาพและมีคุณค่ามาก  
ขึ้นมีโอกาสเลือกซื้อมากขึ้น

ตลาดการค้าโลก  
ไร้พรมแดน มีคู่แข่งเพิ่มขึ้น

ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่  
ตลาดโลกเร็วขึ้น

แม้ว่าการค้าเสรีและการ  
รวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ  
แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว แต่  
การกีดกันทางการค้าในรูปแบบ  
**NTB** เพิ่มสูงขึ้น

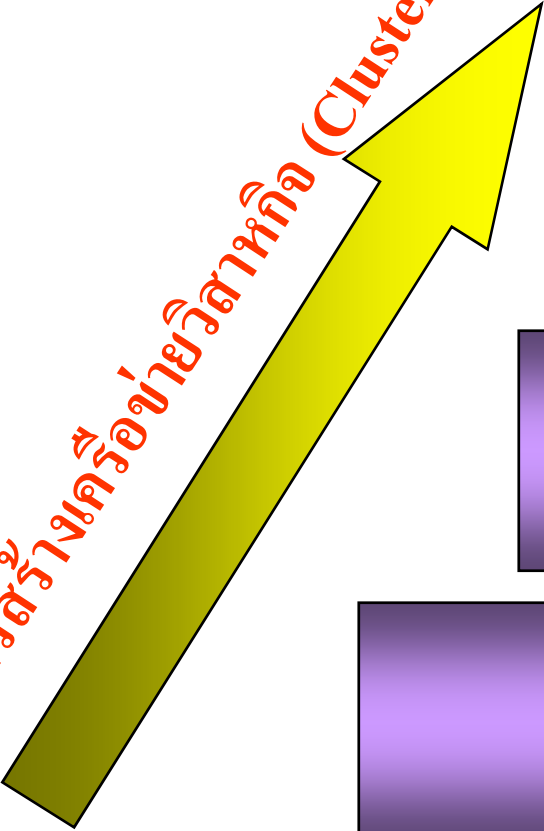
เน้นความเป็นเลิศในการผลิตและ  
บริการยอดเยี่ยมแก่ลูกค้า



การปรับตัวของผู้ประกอบการ  
เมื่อเศรษฐกิจฟื้น

# แนวคิดสำหรับการพัฒนารุรกิจ

การสร้างเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster)



เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

มุ่งพัฒนาสู่มาตรฐานที่สูงกว่ายอมรับ

เติบโตด้วยนวัตกรรมและภูมิปัญญา

สร้างมูลค่าเพิ่มและความแตกต่าง

# การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชน

สร้างศูนย์การกระจายสินค้าและ  
เครือข่ายการคมนาคม  
ในประเทศและระหว่างประเทศ

Logistics

ใช้ระบบ logistics  
ในการกระจายสินค้าและวัตถุดิบ

ใช้ระบบ logistics  
ในการกระจายสินค้าและวัตถุดิบ

ลดต้นทุนการกระจายสินค้าและวัตถุดิบ

ส่งเสริมการพัฒนา logistics  
ระหว่างภูมิภาค

Cluster

ขยายตลาดสินค้า

FTA

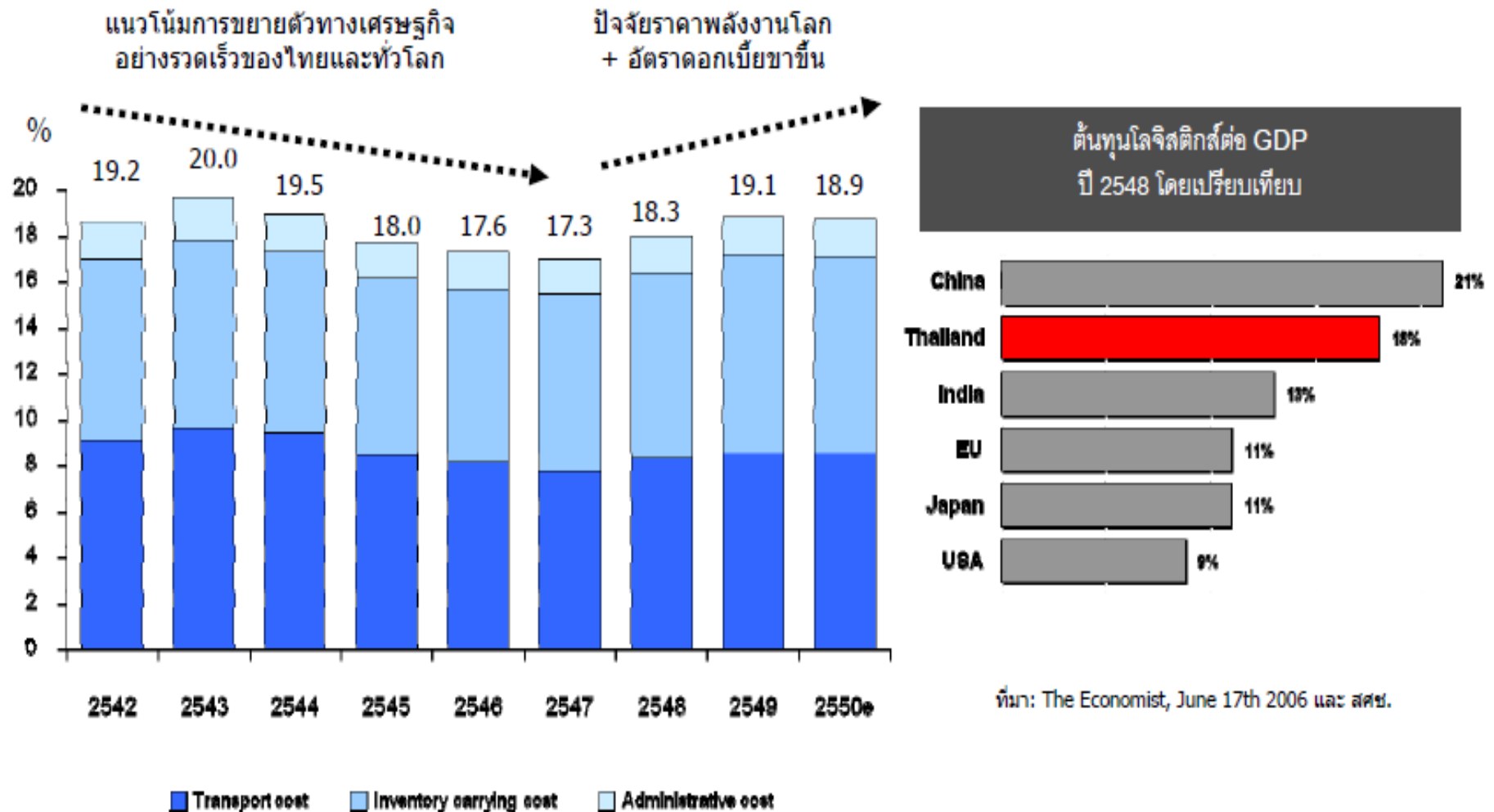
การรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มคุณภาพสินค้า  
และลดต้นทุนการผลิต

สั่งซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพ

การร่วมมือสร้างตลาดสินค้าและบริการ  
และเพิ่มขีดความสามารถ  
ในการแข่งขันของภูมิภาค

# ต้นทุนโลจิสติกส์ ต่อ GDP ของไทย

ต้นทุนโลจิสติกส์ ต่อ GDP ของไทยยังอยู่ในช่วงร้อยละ 17 – 19 ซึ่งอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ โดยมีต้นทุนขนส่ง และ ต้นทุนการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เป็นองค์ประกอบหลัก





# บริบทใหม่ของโลกกับการปรับตัวของประเทศไทย

## แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10

1. การพัฒนาคุณภาพคน
2. การสร้างเข้มแข็งของชุมชน
3. การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ
4. การพัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพ
5. การเสริมสร้างธรรมาภิบาล

วิกฤตเศรษฐกิจโลก

## แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกใน 20 ปี ข้างหน้า

1. การรวมตัวกันทางเศรษฐกิจในภูมิภาค
2. เศรษฐกิจโลกจะเปลี่ยนศูนย์กลางอำนาจมาอยู่ที่ประเทศแถบเอเชียมากขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงด้านการเงินโลก
4. ประชากรสูงอายุ
5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกับการดำรงชีวิตของมนุษย์
6. ปัญหาด้านพลังงาน
7. ปัญหามลพิษจากภาวะโลกร้อน

1. อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของโลกในระยะปานกลางมีแนวโน้มที่จะอยู่ในระดับต่ำ
2. การปรับตัวของตลาดการเงินในลักษณะ Multiple financial nodes และระบบการกำกับดูแลสถาบันการเงินเข้มงวดมากขึ้น
3. การขาดแคลนน้ำและพื้นที่การเกษตร
4. การว่างงานและสังคมผู้สูงอายุ
5. ภาวะโลกร้อน
6. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
7. แนวคิด Sustainable capitalism and CSR
8. การค้าและความร่วมมือในภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น
9. ภูมิภาคเอเชียเพิ่มบทบาทบนเวทีการเมืองโลก

ความเสี่ยงใหม่หลัง  
วิกฤตเศรษฐกิจโลก

2550      2552      2554      2556      2558      2560      2562      2564      2566      2568      2570



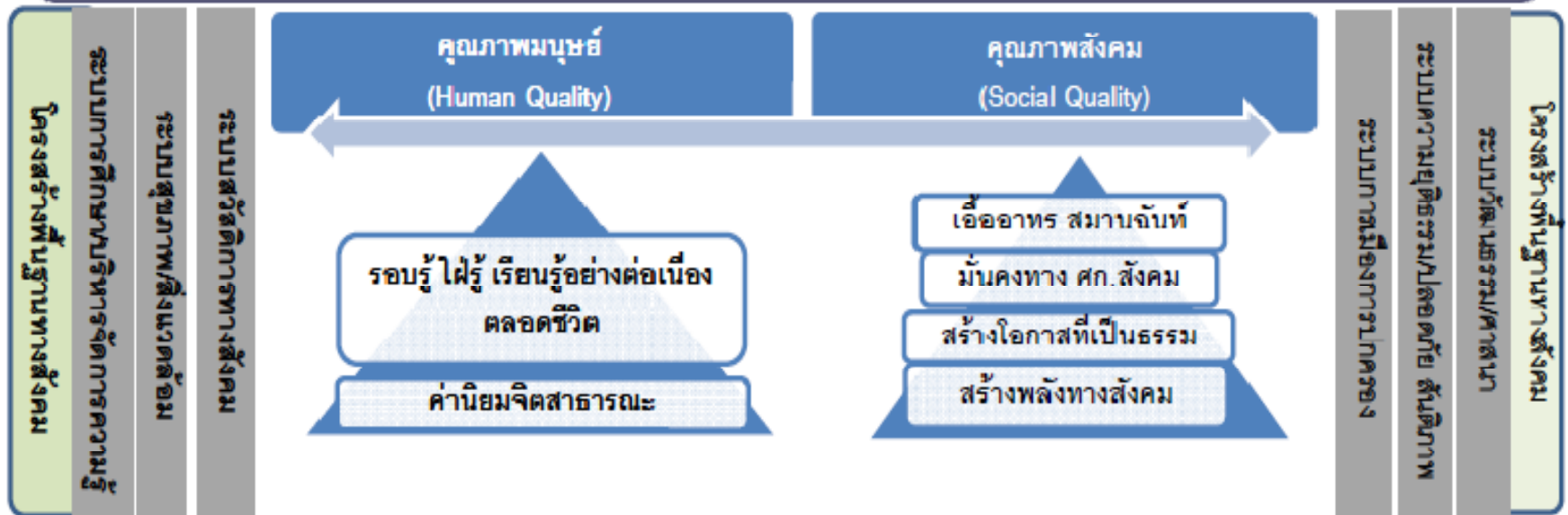
# สถาปัตยกรรมทางสังคม (Social Architecture)

สังคมมีคุณภาพ ภูมิคุ้มกันแข็งแกร่ง

เศรษฐกิจมีกำลัง มั่นคง และยั่งยืน

ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมดี

ทุนทางสังคม / ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม / ทุนทางเศรษฐกิจ



ภาคประชาชน/ชุมชน

ภาคเอกชน

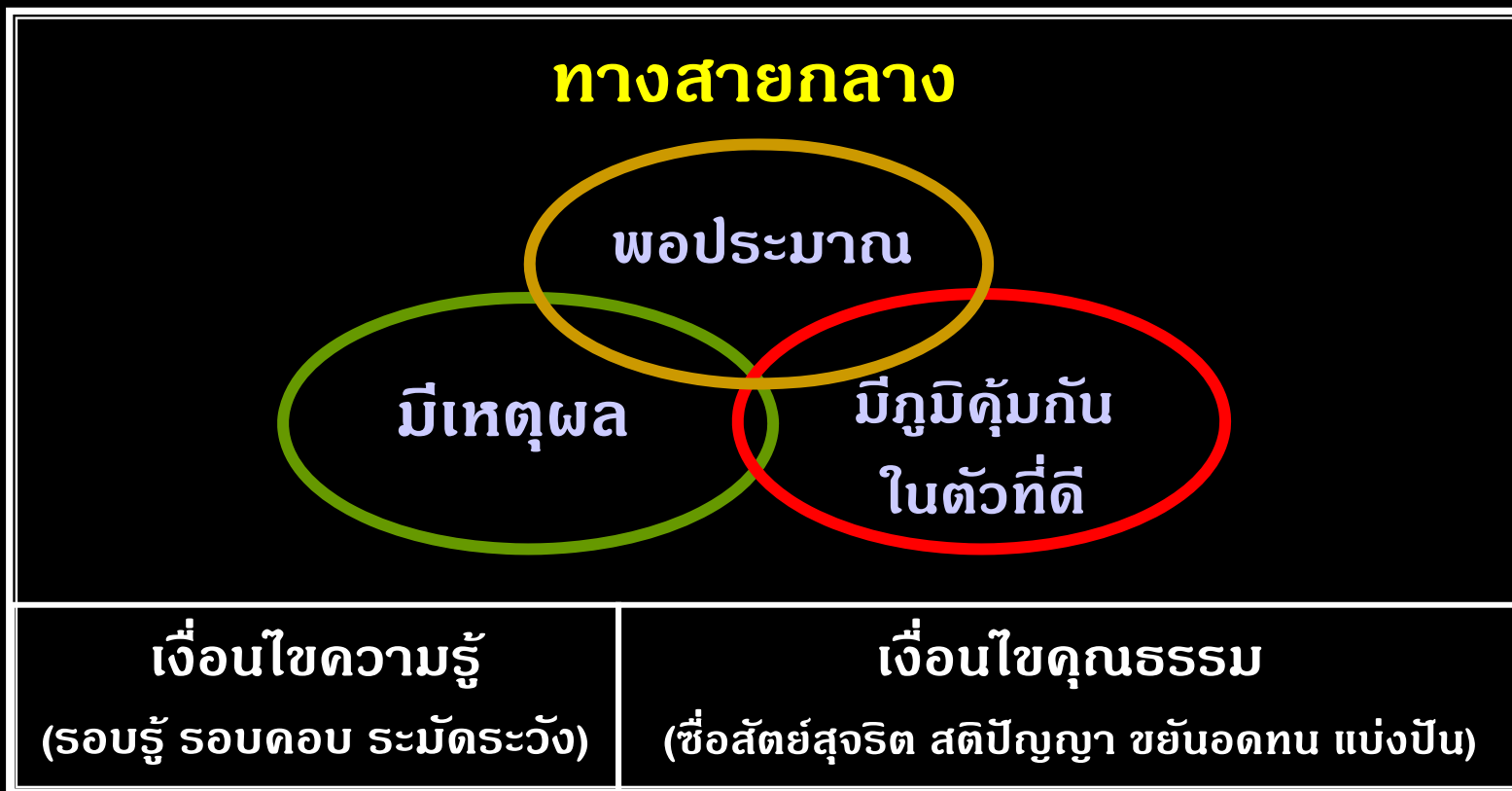
ภาครัฐ

**พัฒนาทุนมนุษย์** เรียนรู้ศาสตร์วิทยาการ ควบคู่กับสร้างจิต  
สาธารณะ/กระบวนการ พัฒนาที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางด้วย  
การสนับสนุนจากทุกส่วน

**ปรับโครงสร้างสังคมให้มีคุณภาพ** มีภูมิคุ้มกันแข็งแกร่งนำปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียงมาประยุกต์ใช้ พัฒนาสังคมที่ฐานราก ท้องถิ่น/ชุมชนเข้มแข็งจัดการ  
ตนเองได้ดี ออกแบบสังคมคุณภาพ

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

# ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: แนวทางสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ



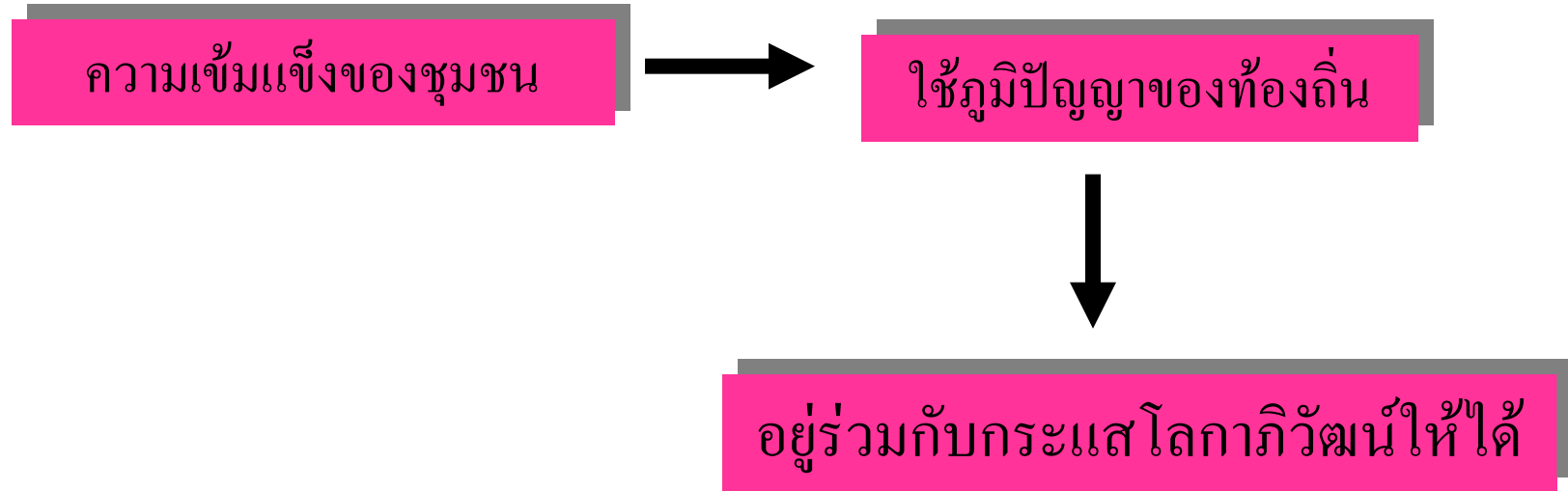
**นำไปสู่**

**การเพิ่มขีดความสามารถโดยหมั่นเพิ่มความรู้และคุณธรรมทางธุรกิจ**

**การเติบโตของธุรกิจที่ยั่งยืนด้วยความมีเหตุผล**

- เศรษฐกิจพอเพียง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Short term Loss / Long term Gain)
- เน้นกรอบแนวความคิด และแนวทางปฏิบัติ เน้นวิถีชีวิต และวิถีการทำงานที่ตระหนักถึงการพัฒนาคุณค่าความเป็นมนุษย์ พร้อมกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม สร้างสรรค์และธำรงไว้ซึ่งอารยธรรมของมนุษยชาติ
- การใช้และผสมผสานทางวัฒนธรรมในเชิงพาณิชย์ ผ่านการทำอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรม สร้างเอกลักษณ์แห่งวัฒนธรรมยุคใหม่ โดยอนุรักษ์ของเก่า

- สร้างระบบ Cluster ชุมชน



- เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญของประเทศ สร้างความสามัคคี  
สมานฉันท์ของชุมชน



# สร้างเศรษฐกิจฐานราก - พื้นฐานสำคัญของระบบเศรษฐกิจไทย

- *การสร้างผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น* จะได้รับการสนับสนุนให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ตามศักยภาพทางการตลาดในระดับต่างๆ คือ ระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับการส่งออก โดยจัดระบบการบริหารจัดการ โครงการแบบบูรณาการเทคโนโลยีและการจัดการควบคู่ไปกับการสนับสนุนด้านการตลาด



- การขยายตัวทางเศรษฐกิจของภาคเศรษฐกิจฐานราก จะดำเนินการควบคู่ไปกับการดูแลผู้ที่ไม่พร้อมหรือยังไม่สามารถจะปรับตัวได้ โดยการ จัดสวัสดิการสงเคราะห์ และบริการทางสังคมที่จำเป็นอย่างทั่วถึง และโดยการ ดูแลโอกาสในการเรียนรู้ การศึกษา ตลอดจนการฝึกอาชีพ สำหรับคนเหล่านี้และลูกหลาน



- **วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม** จะอาศัยความเป็นพันธมิตรระหว่างเอกชนและรัฐผนึกกำลัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนจัดการในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทุกประเภท นอกจากนี้ จะให้ความสำคัญเป็นพิเศษแก่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ใช้ทรัพย์สินทางปัญญา



# แนวทางการพัฒนา

- การบริหารจัดการกระบวนการชุมชนเข้มแข็ง ส่งเสริมการรวมตัวเรียนรู้ ร่วมคิด ร่วมทดลองปฏิบัติจริง รวมทั้งการเสริมหนุนกลุ่มที่มีการรวมตัว อยู่แล้วให้เข้มแข็ง เน้นศักยภาพความพร้อมของชุมชน เชื่อมโยงกับการ ทำมาหาเลี้ยงชีพตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับชุมชน คำนึงถึงความ พอประมาณ และการเชื่อมต่อกับชุมชนและสังคมภายนอก
- การสร้างความมั่นคงของเศรษฐกิจชุมชน บูรณาการกระบวนการผลิต บน ฐานศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนอย่างสมดุล เน้นการผลิตเพื่อ การบริโภคอย่างพอเพียงภายในชุมชน สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน ในการลงทุนสร้างอาชีพและรายได้ที่มีการจัดสรรประ โยชน์อย่างเป็น ธรรมแก่ชุมชน ดังนี้

- (1) สนับสนุนการรวมกลุ่มรูปแบบต่างๆ
- (2) ส่งเสริมการร่วมลงทุนระหว่างเครือข่ายองค์กรชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ในการใช้ทรัพยากรในพื้นที่ อาทิ การสร้างโรงงาน ไปโอดีเซล การเกษตรอินทรีย์ หัตถกรรม ฯลฯ และเชื่อมโยงการค้าการลงทุนระหว่างเศรษฐกิจชุมชนกับวิสาหกิจขนาดกลางและวิสาหกิจขนาดใหญ่
- (3) สนับสนุนการนำภูมิปัญญาไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าและบริการที่มีโอกาสทางการตลาดสูง โดยรักษาคุณค่าเอกลักษณ์ของท้องถิ่นอย่างเข้มแข็งเมื่อนำภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นไปต่อยอดขยายผลในเชิงพาณิชย์
- (4) พัฒนาระบบบ่มเพาะวิสาหกิจชุมชน ควบคู่ไปกับการสร้างผู้ประกอบการใหม่ ด้วยการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการ การตลาด องค์ความรู้เกี่ยวกับการผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น พัฒนามาตรฐานสินค้า การสร้างตราสินค้า การจัดการเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา

# แนวทางการพัฒนา



- การปรับโครงสร้างการผลิตเพื่อเพิ่มผลิตภาพ และคุณค่าของสินค้าและบริการบนฐานความรู้และความเป็นไทย

ใช้เครือข่ายชุมชนบนรากฐานของความรู้สมัยใหม่ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทย และความหลากหลายทางชีวภาพ เพื่อสร้างสินค้าที่มีคุณภาพและมูลค่าสูง มีตราสินค้าเป็นที่ยอมรับของตลาด เพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะการถ่ายทอดและต่อยอดเทคโนโลยี

# ศวสดี

