

# SMEs: รุกปรับปรับกระบวนการยุทธศาสตร์เพื่อรุดหน้าในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จรรยา ตันอนุชิตติกุล

เศรษฐกรอาวุโส

ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ



Image credit: (1)

เมื่อช่วงต้นเดือนกันยายน 2557 ที่ผ่านมา หลายท่านคงได้ทราบข่าวที่ World Economic Forum ได้เผยแพร่รายงานการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ ในโลกจำนวน 144 ประเทศ โดยประเมินจากประเด็นที่คัดสรรแล้วว่าจำเป็นต่อการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน แล้วประมวลรวมเป็นอันดับของแต่ละประเทศสำหรับประเทศไทยของเราในปีนี ้ ภาพรวมขยับอันดับดีขึ้นบ้างเป็นอันดับที่ 31 จากอันดับที่ 37 ในปีก่อน การจัดอันดับโดยหน่วยงานภายนอกเช่นนี้อาจเปรียบได้กับการตรวจสอบสุขภาพประจำปี

ของเรา และผลสุขภาพโดยรวมที่ได้อยู่ในเกณฑ์ดีขึ้น โดยส่วนที่จัดว่าดีมากที่สุดอันดับที่สูงและมีการพัฒนาขึ้นมาก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจระดับมหภาค ซึ่งอาจเปรียบได้กับระบบหมุนเวียนเลือด (ตัวชี้วัดอาทิ การดูแลเงินเพื่อขยับขึ้นถึง 12 อันดับมาอยู่ในอันดับที่ 19 ของโลก) รองลงมาที่จัดว่าดีได้แก่ น้ำหนักส่วนสูง (อาทิ ด้านขนาดของตลาดอันดับ 22 ของโลก และด้านประสิทธิภาพตลาดอันดับที่ 30 ของโลก) หรือ ระบบหายใจ (อาทิ ด้านพัฒนาการของตลาดการเงินเป็นอันดับที่ 34 ของโลก) เมื่อเปรียบเทียบกับในกลุ่มอาเซียน อันดับของไทยอยู่ในระดับปานกลางมาโดยตลอด เป็นรองแค่สิงคโปร์ (อันดับที่ 2 ของโลก) มาเลเซีย (อันดับที่ 20 ของโลก) และบรูไน ตามลำดับ แต่ที่น่าจับตามองคือประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งสามารถเร่งระดับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในเวลาเพียง 5 ปี จากที่เคยเป็นอันดับที่ 87 ของโลกเมื่อปี 2552 (ในปีนั้นไทยอยู่ในอันดับที่ 36 ของโลก) มาเป็นอันดับที่ 52 ในปีนี้ จึงเป็นที่น่าคิดว่า ในสนามการค้าจริง SMEs ของเราจะค้าขายได้เก่งกว่าคู่แข่งอื่นเหมือนอันดับของประเทศที่ปรับดีขึ้นหรือไม่ โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างเช่น กระแสการรวมตัวทางเศรษฐกิจ การเปิดเสรีทางการค้าใหม่ๆ และการเร่งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ

## การเปลี่ยนแปลงในบริบทของ AEC

โดยที่ในเวลาอีกประมาณปีเศษ ประเทศไทยของเราและเพื่อนสมาชิกอีก 9 ประเทศในอาเซียนได้ตกลงร่วมกันว่าจะนำทีมใหม่ชื่อ AEC พร้อมเข้าร่วมใน league เศรษฐกิจโลกอย่างเป็นทางการ และสนามท้องถิ่นของประเทศส่วนใหญ่ก็จะมีความพร้อมต้อนรับทีมนักเตะของประเทศคู่ค้าต่างๆ ที่จะมาเยือนด้วย โดยตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมา แต่ละประเทศสมาชิกอาเซียนได้ทยอยปรับปรุง เปลี่ยนแปลง กฎระเบียบ ภาษี และผ่อนคลายนโยบายด้านการควบคุมแลกเปลี่ยนเงิน เพื่อให้เอื้อต่อการรวมตัวกันเป็นทีม AEC และให้ทีมมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน สามารถใช้พลังจากการรวมตัวกันไปแข่งขันในตลาดโลกได้ดีกว่าการลุยเดี่ยว เราตกลงกันให้สินค้า บริการ แรงงานฝีมือ และทุนของสมาชิกในทีมสามารถเคลื่อนย้ายไปมาได้อย่างเสรีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรและต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคาดหวังว่าด้วยพลังของการเป็น AEC จะทำให้เศรษฐกิจของประเทศสมาชิกแต่ละประเทศมั่งคั่งและเติบโตขึ้น สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ดียิ่งขึ้น

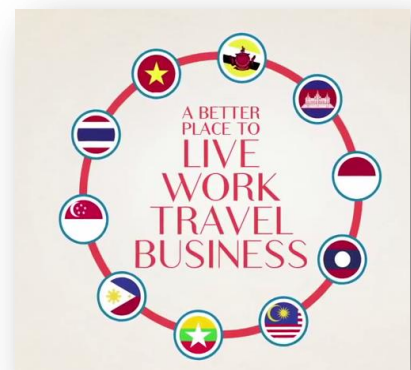


Image credit: (2)

จึงเป็นที่น่าสนใจว่า SMEs ของเราซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทีมไทย มีความพร้อมที่จะลงแข่งขันในสนามใหม่ที่กำลังจะเปิดดำเนินการเต็มรูปแบบของ AEC ในวันที่ 31 ธ.ค. 2558 นี้แล้วหรือยัง

### การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอาจต้องเพิ่มมูลค่าสินค้า

สมมติเราเป็น SMEs รายย่อย ทำตะเกียบขายและเน้นใช้แรงงานคนในการผลิต เป็นกิจการเก่าแก่ของครอบครัว ตะเกียบของเราทำจากไม้อย่างดี สวยงาม แข็งแรง ส่วนใหญ่ขายส่งให้กลุ่มร้านอาหารในกรุงเทพฯ และขายปลีกบ้างตามงานต่างๆ แต่การเป็น AEC เปิดโอกาสให้คู่แข่งรายใหม่จากภายนอกประเทศเข้ามาในตลาด มาเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้า และเมื่อสินค้าของคู่แข่งที่ดูใกล้เคียงกับของเราแต่มีราคาถูกกว่า ใช้เทคโนโลยีที่แปลกใหม่ในการทำสีสนัที่ สวยงาม แปลกตา รูปแบบบรรจุภัณฑ์สวย และสามารถรับคำสั่งซื้อในปริมาณมากได้เพราะใช้เครื่องจักรช่วยในการผลิต ทำให้ลูกค้าปัจจุบันส่วนหนึ่งเริ่มหันเหไปซื้อสินค้าจากคู่แข่ง อาจเพราะต้องการของราคาถูกกว่า หรือต้องการสินค้าในปริมาณมาก ถ้าเกิดเหตุการณ์เช่นนี้เราควรทำอย่างไร จะลดราคาสู้ หรือทำโปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมการขายดี และด้วยสายป่านของเราจะสู้ได้นานสักแค่ไหน กรณีนี้เราคงต้องคิดใหม่ทำใหม่เช่นกัน

#### Thought:

การเดินทางไปตามท้องถนน ย่อมมีคนอยู่ด้านหน้าเราข้างเรา และด้านหลังเรา คนที่อยู่รอบตัวเราก็มีจำนวนไม่แน่นอน เมื่อไหร่ที่เราหยุดเดิน ย่ำอยู่กับที่ ในขณะที่คนอื่นที่เดินต่อ คนที่เดินอยู่ข้างเราก็จะเดินล้าหน้าเราไปในทันที คนที่เคยเดินอยู่ข้างหลังเราก็จะทยอยเดินทันเรา และในที่สุดก็จะแซงเราไป



### ทำการค้าแบบเดิมยากที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

หากเราจะใช้เทคโนโลยีเดิมๆ ทำการค้าแบบเดิม แต่อยากขายให้ได้ราคาสูงขึ้น เพื่อรักษากำไรคงที่ในขณะที่ต้นทุนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ คงเป็นไปได้ยาก เพราะเมื่อต้องเผชิญกับคู่แข่งรายใหม่ๆ โดยเฉพาะจากประเทศอื่นที่มีแรงงานจำนวนมาก มีต้นทุนต่ำกว่า และตามมาทันในด้าน

เทคโนโลยี การปรับตัวด้วยการรัดเข็มขัดลดต้นทุนและลดราคาเข้าสู่ ก็คงอยู่ได้ไม่นาน เพราะกำไรที่ดีย่อมจะดึงดูดให้มีคู่แข่งเข้ามาขายเพิ่มขึ้น ราคาก็จะยิ่งลดลงไปตามกฎอุปสงค์อุปทาน และในที่สุดเราอาจต้องเป็นผู้ที่ออกจากตลาดไป คนที่อยู่รอดจะเป็นผู้ที่ใช้ต้นทุนต่ำที่สุด



Image credit: (3)

### ปรับเปลี่ยนให้ทันขบวนการรถไฟกระแสเทคโนโลยีใหม่

ปัจจุบัน โลกมีกระแสความนิยมด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ในระดับที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ถ้าจะให้ขายได้ และราคาดี ก็ต้องมีคุณภาพ ตรงความต้องการตลาด ต้องมีการวิจัยพัฒนาเพื่อสร้างและเพิ่มคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำให้เราสามารถยืนอยู่ได้ด้วยขาของตัวเองและก้าวต่อไปอย่างยั่งยืน นอกจากนี้การลงทุนโดยตรงจากต่างชาติจะเป็นกำลังเสริมจากภายนอกที่ช่วยลดเวลาการเพิ่มศักยภาพให้กับภาคอุตสาหกรรมหรือบริการ ตลอดจนทักษะฝีมือแรงงานไทยในการก้าวต่อไปอย่างเข้มแข็งยิ่งขึ้น จากการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ และการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิตและให้บริการ

หากเราพร้อมที่จะสู้ต่อ สินค้าเรามีศักยภาพดีและมีลูกค้า เราจำเป็นต้องปรับลดต้นทุนลง วิธีที่ยั่งยืนคือผู้ประกอบการต้องพร้อมนำเทคโนโลยีใหม่มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลง ให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้ สามารถรับคำสั่งซื้อในปริมาณมากได้ แต่หากตลาดเดิมน่าจะไม่ค่อยไหวหรือสู้ได้แต่ น่าจะเหนื่อยมาก จนกำไรไม่ค่อยเหลือ อาจต้องมองหาทางเลือกใหม่คือ มองหาตลาดและกลุ่มเป้าหมายใหม่ ที่มีกำลังซื้อและสนใจคุณภาพมากกว่าราคา แนวทางที่อาจทำได้คือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้านำเทคโนโลยี นวัตกรรมและการออกแบบ มาปรับปรุง พัฒนา

ปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้า หรือนำเสนอรูปแบบการใช้งาน  
ใหม่ที่โดนใจกลุ่มเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น

### มุมมองเรื่องตลาดที่สำคัญ

นอกจากนี้ อาจปรับมุมมองเรื่องตลาดใหม่เพราะในมิติ  
ของ AEC ตลาดมีได้จำกัดแค่ภายในประเทศเราเท่านั้น เราสามารถใช้จุดแข็งด้านคุณภาพสินค้าไทยที่เป็นที่ยอมรับในตลาด  
ประเทศเพื่อนบ้านโดยเฉพาะกลุ่ม CLMV<sup>\*1</sup> ให้เป็นประโยชน์  
แต่การออกไปต่างประเทศก็ไม่ใช่เรื่องง่าย การจะเป็นผู้ชนะได้  
ต้องรู้เขารู้เรา ดังนั้น ควรเริ่มจากการลงไปสำรวจตลาด  
ศึกษาพฤติกรรมผู้ซื้อในประเทศเหล่านั้นด้วยตัวเองก่อน  
อาจเริ่มด้วยการไปเที่ยวเพื่อจะได้เห็นวิถีชีวิตความเป็นอยู่  
เพื่อประเมินโอกาส จากนั้นถ้าคิดว่าน่าสนใจ แต่ยังไม่แน่ใจ  
ในความพร้อมที่จะออกไปทำตลาดเอง อาจเริ่มด้วยวิธี  
หาพันธมิตรคู่ค้าหรือตัวแทนจำหน่าย ที่พอเชื่อถือได้และ  
มีความชำนาญในตลาดที่สนใจในทำนอง ฝากไปขาย ขายตาม  
หรือขายควบ ไปกับสินค้าที่มีกลุ่มเป้าหมายใกล้เคียงกัน หรือ  
ใช้ร่วมกัน อย่างกรณีสมมติของเราเรื่องตะเกียบ ก็อาจ  
สร้างพันธมิตรกับผู้ค้าสินค้าบนโต๊ะอาหารที่เรียกว่า  
Tableware หรือหมวดของตกแต่งและของใช้ภายในบ้าน  
ที่พอมีช่องทางอยู่แล้วในประเทศที่เราสนใจ

อีกประการหนึ่ง สินค้าของเราจะเสมือนมีราคาถูกลงจาก  
การเสียภาษีน้อยลงในสายตาของผู้นำเข้าและผู้ซื้อ  
ในประเทศสมาชิกอาเซียน เพราะจุดแข็งหนึ่งของการเป็น AEC  
คือการที่ประเทศสมาชิกตกลงที่จะลดอัตราภาษีนำเข้าให้  
สินค้าที่มีแหล่งกำเนิดในอาเซียนเหลือ 0% ซึ่ง ASEAN 6<sup>\*\*2</sup>  
ทำไปแล้วและ CLMV กำลังอยู่ระหว่างทยอยลดให้เป็น 0%  
ภายในปี 2558

สำหรับอีกช่องทางหนึ่งที่จัดว่ามีความน่าสนใจสำหรับ SMEs  
ได้แก่ การตลาดผ่านอินเทอร์เน็ต เพราะเข้าถึงผู้ซื้อได้ทุกที่  
ทุกเวลา และไม่ว่าจะเป็นผู้ค้ารายใหญ่หรือรายเล็ก ก็ไม่มี  
ความได้เปรียบเสียเปรียบกันมากนัก อยู่ที่ใครจะทำเว็บไซต์  
ได้เข้าถึง และถูกใจลูกค้าเป้าหมายมากกว่ากัน ซึ่งหากจะขาย  
ลูกค้าในต่างประเทศ ก็ควรต้องมีภาษาอังกฤษกำกับไว้ด้วย  
อย่างน้อยก็ชื่อสินค้าและช่องทางในการติดต่อกับเราต่อไป



Image credit: (4)

โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่มีใคร  
ห้ามหรือหยุดการเปลี่ยนแปลงได้

แต่ผู้ที่ทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ศึกษา  
และเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม  
ย่อมจะสามารถคว้าโอกาสที่จะรุกไปข้างหน้า  
กับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

เพราะไม่มีคำว่าสายเกินไปในการเริ่มต้น  
“ปรับ” ให้พร้อมที่จะ “รับ” หรือ “รุก”



บทความนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคล จึงไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับความคิดเห็นของธนาคารแห่งประเทศไทย

Image credits:

- 1 วารสารพระสยาม ฉบับที่ 3 เดือนพฤษภาคม - มิถุนายน 2557
- 2 <https://www.facebook.com/aseansecretariat>
- 3 สสว.- SMEs Today Vol.11 No.98 July-September 2014
- 4 วารสารพระสยาม ฉบับที่ 3 เดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2556

<sup>\*1</sup> CLMV ได้แก่ กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และ เวียดนาม

<sup>\*\*2</sup> ASEAN 6 ได้แก่ ไทย สิงคโปร์ บรูไน มาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์