

มนตรี ศิริระ - | จิรวัดน์ ภูงาม | อารยา จันทรสกุล  
ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจ ธนาคารแห่งประเทศไทย

**การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและคาดเดาได้ยาก** เราแทบจะไม่รู้เลยว่าสิ่งที่เห็นในวันนี้จะยังคงอยู่ในวันพรุ่งนี้หรือไม่ เช่น เทคโนโลยีที่อัปเดตแบบรายวัน หรือแม้แต่ความชอบและกระแสของผู้บริโภค ทำให้ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าทุกวันนี้การทำธุรกิจให้อยู่รอดเป็นเรื่องที่ยากขึ้น ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาธุรกิจขนาดเล็กลงทั่วโลกปิดกิจการไปถึง 50% ทั้งที่เปิดกิจการมาได้ไม่ถึง 1 ปี<sup>1</sup> ดังนั้นธุรกิจจึงจำเป็นต้องหาหนทางเพื่ออยู่รอด ซึ่งมองในอีกด้านอาจเรียกได้ว่า เป็นการหาวิธีปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่วุ่นวาย ทั้งนี้ ถ้ามองเป็นภาพใหญ่ จะมีอยู่ 3 เรื่องที่ภาคธุรกิจต้องเจอ ซึ่งเรียกว่าเป็นทรนคโลกใหม่ได้เลยก็ด้วย

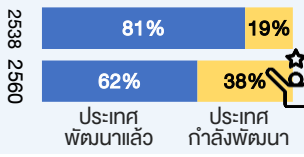
## 3 ทรนคโลกใหม่

**1** **ทิศทางการค้าขายสินค้าและบริการเปลี่ยนไปแล้ว โดยการขายสินค้าเติบโตลดลง และถูกแทนที่ด้วยภาคบริการที่เติบโตต่อเนื่อง ภาคบริการที่สำคัญได้แก่ ท่องเที่ยวขนส่ง IT และโทรคมนาคม** ซึ่งมีมูลค่าเกือบครึ่งหนึ่งของการค้าโลกในปัจจุบัน ในไทยเองธุรกิจที่โตเร็วอย่างเห็นได้ชัดมีพวกธุรกิจส่งอาหาร เช่น Grab Food, Food Panda รวมถึงโรงแรม ร้านอาหาร ร้านกาแฟ ร้านอาหาร ที่เน้นบรรยากาศสวยๆเหมาะสำหรับถ่ายรูปลงใน Social media อย่างไรก็ดี **แม้ว่ามูลค่าการค้าขายสินค้าจะได้น้อยลง แต่ธุรกิจที่ผลิตสินค้าก็ยังหาโอกาสเติบโตได้ในกลุ่มตลาดที่มีศักยภาพ** เช่น ประเทศกำลังพัฒนาที่ชนชั้นกลางเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง และมีสัดส่วนการบริโภคสูงถึง 38% ของการค้าโลกในปี 2560 จากเดิมที่มีสัดส่วนเพียง 19% ในปี 2538<sup>3</sup>

การเติบโตเฉลี่ยปี 2553-2561<sup>2</sup>



สัดส่วนการบริโภคตามกลุ่มประเทศ



**2** **เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อธุรกิจเพิ่มขึ้นมาก** ไม่ว่าจะใช้เพื่อเพิ่มยอดขาย สร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า หรือลดต้นทุน ทั้งในด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ Application ต่าง ๆ บนมือถือ รวมถึงการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยในปี 2559 **ธุรกิจใช้เงินลงทุนในเทคโนโลยี และ R&D เพิ่มขึ้นเป็น 13% ของรายได้ จาก 5% ในปี 2543<sup>4</sup>** หรือแม้แต่ภาคการเงิน การธนาคารทั่วโลกที่ลงทุนในเทคโนโลยีไปมากกว่า 30 ล้านล้านบาทในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา<sup>5</sup> (เกือบ 3 เท่าของ GDP ไทย) สำหรับธุรกิจภูมิภาคใต้พบว่า มีการลงทุน R&D และใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอยู่ไม่น้อย เช่น หุ่นจำลองสำหรับฝึกการทำ CPR ที่ผลิตจากยางพารา, App “Town Portal” ที่รวมเอาที่กิน ที่เที่ยว และที่พักหลายจังหวัดในภาคใต้เข้าไว้ด้วยกัน



ค่าใช้จ่ายของธุรกิจ 13% ของรายได้ ถูกนำไปลงทุนในเทคโนโลยี



**3** **การพัฒนากระบวนการผลิตและให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่มีมากขึ้น** ซึ่งในด้านหนึ่งอาจมองเป็นเครื่องมือในการกีดกันทางการค้า และเป็นต้นทุนที่ธุรกิจต้องแบกรับ **แต่ในอีกมุมหนึ่งก็เป็นโอกาสที่ช่วยให้ธุรกิจที่ทำได้ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ** เช่น ธุรกิจไมยางพาราและถุงมือยางกับมาตรฐาน Forest Stewardship Council ที่ต้องระบุที่มาของวัตถุดิบให้ได้ว่าไม่ได้มาจากการบุกรุกป่า ซึ่งจะตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่ธุรกิจโรงแรมที่นอกเหนือจากมาตรฐานโรงแรม 1-5 ดาว ยังมีมาตรฐานทางอ้อม เช่น คณะนารีวิวบน Platform ต่าง ๆ อาทิ Agoda, Booking.com ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ภาคธุรกิจไม่ควรมองข้าม

<sup>1</sup> Top-business-degrees.net, <sup>2</sup> World Trade Statistical 2019 จัดทำโดย WTO, <sup>3</sup> <sup>4</sup> Globalization in Transition จัดทำโดย McKinsey Global Institute, <sup>5</sup> forbes.com

แล้วถ้าถามว่าวิธีการปรับตัวหรือทางรอดของธุรกิจที่ทำได้จริง เห็นผลจริงเป็นอย่างไร ผู้เขียนจะขอยกเอา**แนวทางของธุรกิจท้องถิ่นที่ฝ่าฟันอุปสรรคปัญหา จนสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จ** ซึ่งเป็นข้อมูลที่ รพท. รวบรวมนำมาแบ่งปันและเล่าสู่กันฟัง

## ทางรอดที่เลือกได้ ภายใต้ทรนคโลกใหม่ ที่ธุรกิจในพื้นที่เลือกใช้



### “ แนวทางการปรับตัวภายใต้ทรนคโลกใหม่ ”

**ธุรกิจการผลิตที่ปรับตัว**  
หลังเห็นการเติบโตของภาคบริการ



**ยังคงผลิตสินค้า แต่ใช้ประโยชน์จากการเติบโตของภาคบริการ**  
ฟาร์มเล็ก ๆ ที่เดิมปลูกแค่มะล่อน ก็แตกไลน์เพิ่ม ปลูกผักสลัดเพื่อส่งขายร้านอาหาร รวมทั้งใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยในการดูแล

#### ปรับสัดส่วนลูกค้า / หาดตลาดใหม่



ธุรกิจอาหารทะเลแปรรูปที่ศึกษารสนิยมลูกค้ากลุ่มใหม่และตัดสินใจบุกตลาดในประเทศอย่างจริงจัง หลังความต้องการจากตลาดญี่ปุ่นลดลงต่อเนื่อง

**ธุรกิจการผลิตหรือบริการ**  
เน้นพัฒนาธุรกิจเดิม



#### ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน

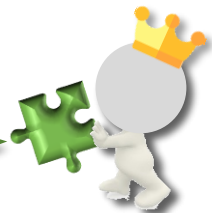
ร้านอาหารเล็ก ๆ ในภูเก็ต ที่ยกเมนูอาหารเข้าไปไว้ใน Tablet ในรูปแบบคล้าย Magazine เพื่อให้ลูกค้าได้เลือกสั่ง

#### ก้าวข้ามมาตรฐานสากล



ธุรกิจผลิตของเล่นเด็กที่มุ่งเน้นยกระดับคุณภาพจนสูงกว่ามาตรฐานสากลทั่วไป ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าทั่วโลก

“ และไม่ว่าจะเลือกทางรอดใด..**การสร้าง Value ให้กับลูกค้า** เป็นสิ่งหนึ่งที่ธุรกิจในพื้นที่ทำควบคู่กันไป ”



#### เลือกที่จะต่าง

ธุรกิจยางแปรรูปที่มองสินค้าสำหรับผู้ป่วยเป็น Niche market จึงคิดค้นและผลิตเป็นต้นฉบับสำหรับผู้ป่วยตามสรีระของแต่ละคน



#### ต่อยอดสินค้าและบริการเดิม

ธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงที่พัฒนาหลากหลายมิติ ทั้งส่วนผสม คุณค่าทางอาหาร และบรรจุภัณฑ์ จนยกระดับเป็นสินค้า Premium ได้



#### สร้าง Story / ประสบการณ์ใหม่ ให้สินค้าและบริการ

ร้านกาแฟนอกเมืองใช้ประโยชน์จากทุ่งนา สำธาร สร้างร้านที่มีบรรยากาศชิลล์ ๆ ชิค ๆ ถ่ายรูปสวย จนเกิดการบอกต่อผ่าน Social media อย่างรวดเร็ว



#### เพิ่มความสะดวกให้ลูกค้า

ร้านอาหารญี่ปุ่นของผู้ประกอบการท้องถิ่นที่เปิดรับ Order ผ่านทาง Line และจัดส่งให้ลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง

จากแผนภาพข้างต้น ต้องบอกว่าจริง ๆ แล้ว มีหลายธุรกิจในพื้นที่ที่เลือกใช้หลาย ๆ วิธี มาผสมผสานกัน ซึ่งนอกจากจะทำให้ประสบความสำเร็จในการปรับตัว ยังทำให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อ่านได้ โดยในที่นี้ขอยกตัวอย่างมา 3 เคส

## เรื่องเล่าความสำเร็จ จากวิกฤติสู่จุดเปลี่ยน

### “ธุรกิจอาหารกระป๋อง” กับการใช้ประโยชน์จากการเติบโตของภาคการท่องเที่ยว และแสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง

จากความท้าทายรอบด้านที่เผชิญ ทั้งยอดขายที่ลดลงมากจากลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ ที่หายไป สินค้าเดิมที่ขายได้ในราคาถูกจากการแข่งขันที่รุนแรง บีบให้**ต้องหากทางรอดด้วยการใช้การเติบโตของภาคบริการมาเป็นเครื่องมือ** โดยเปิดโรงงานให้นักท่องเที่ยวเข้าเยี่ยมชมการผลิต เพื่อสร้าง Customer journey รวมถึงออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้สะดวกตา**เพื่อสร้างมุมมองใหม่**จากอาหารกระป๋องธรรมดา ๆ เป็นของฝากวางจำหน่ายในโรงแรมและร้านค้าตามสถานที่ท่องเที่ยว นอกจากนี้ **ด้วยความเป็นแบรนด์เก่าแก่จึงเกิดแนวคิด Refreshing brand** โดยปรับภาพลักษณ์ให้ทันสมัย พร้อมทั้งคิดค้นสินค้าใหม่ อาทิ รสชาติที่หลากหลาย จนมอบเคียว อาหารสำเร็จรูปพร้อมทาน และ**เจาะตลาดกลุ่มใหม่**ที่มีกำลังซื้อ อาทิ จีน และ CLMV



### “ธุรกิจอาหารทะเลแช่เย็นแช่แข็ง” เลือกที่จะต่างและต่อยอดสินค้าให้มีมูลค่าสูง ด้วยการก้าวข้ามมาตรฐานสากล

อุตสาหกรรมอาหารทะเล นับวันยิ่งแข่งขันยากขึ้น แต่ธุรกิจสามารถยืนหยัดได้ ด้วยการ**รู้จักตนเองว่าถนัดอะไร ยอมรับความจริง จึงสู้ได้ถูกทาง** โดยวิเคราะห์ข้อมูลภาวะตลาดทั่วโลก อย่างหนัก สึกหนีปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบและค่าแรงสูง ด้วยการ**เลือกทำในสิ่งที่มีมูลค่าสูงขึ้น** เช่น ทำฟาร์มเพาะเลี้ยงกุ้งที่ผ่านการรับรองจาก ASC<sup>6</sup> เพื่อให้สามารถส่งออกไปยังตลาดยุโรปได้ และ**มุ่งพัฒนามาตรฐานการผลิตทุกขั้นตอนให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ** เพื่อเพิ่ม Value ในใจลูกค้า ทั้งนี้ **การได้มาซึ่งสินค้าที่มีมูลค่าสูง และตลาด Niche market ต้องเปิดตัวเองให้กว้าง** รับฟังข้อมูลจากลูกค้า วิเคราะห์เทรนด์ผู้บริโภคแล้วทำ R&D โดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย รวมถึงคิดค้นสินค้าใหม่ และใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบเหลือใช้จากการผลิตสินค้าหลักมาต่อยอด



### “ธุรกิจโรงแรม” ที่ไม่ได้บริการแค่ที่พัก แต่สร้างประสบการณ์เหนือความคาดหมาย ให้ลูกค้า และมุ่งสร้าง Story ที่ชัดเจน

ด้วยการคลุกคลีอยู่ในธุรกิจสร้างบ้านพักตากอากาศ จึงเห็นโอกาสและก้าวเข้าสู่ธุรกิจโรงแรม ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเริ่มจากความไม่รู้ แต่**กล้าที่จะเปลี่ยน กล้าที่จะทำ ไม่ยึดติดกับกรอบการทำโรงแรมแบบเดิม ให้ความสำคัญกับการสร้างตัวตนที่ชัดเจน** ว่าต้องเป็นแบรนด์โรงแรมที่ถ่ายรูปแล้วสวย และต้องสื่อสารออกไปอย่างชัดเจนให้ตรงกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ สิ่งสำคัญคือ **การนำ Pain point ของลูกค้ามาออกแบบบริการให้เหนือความคาดหมาย** เช่น ย้ายเวลาอาหารเช้าถึงบ่ายโมง เพื่อตอบโจทยลูกค้าที่ตื่นสายจากการปาร์ตี้ยามดึก และลูกค้าที่อยากทานถั่วงอกเช้าและเที่ยง อีกทั้ง**เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหามาจากบริการในอุตสาหกรรมอื่นมาประยุกต์ใช้** เช่น การเสิร์ฟอาหารแบบเซตหลาย ๆ งาน ที่ประยุกต์จากร้านชื่อดัง เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความคุ้มค่า



จากเรื่องราวที่หยิบยกมาเล่าสู่กันฟัง ผู้เขียนพบว่ายังคงมีสิ่งที่เป็นเบื้องหลังความสำเร็จ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็น **หัวใจสำคัญของการอยู่รอด** ได้แก่

- 1) **ปรับวิธีคิด (Mindset)** : กล้าที่จะเปลี่ยน เปิดใจให้กว้าง ไม่ยึดติดกรอบเดิม ๆ
- 2) **หาข้อมูลรอบด้าน** : เพื่อเข้าใจผู้บริโภค เข้าใจคู่แข่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง
- 3) **ไม่หยุดอยู่กับที่** : ออกเดินทางบ่อย ๆ ไปเจอโลก เจอผู้คน ไปเรียนรู้ จะช่วยให้เจอเส้นทางที่จะแปลงวิกฤติเป็นโอกาสได้มากขึ้น และสุดท้ายแต่ไม่ท้ายสุด คือ คอยยกทวนอยู่เสมอว่าเรามาถูกทางแล้วหรือไม่

