

*การบรรยายพิเศษ

เรื่อง

"การดำเนินธุรกิจให้อยู่รอด ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน"

โดย



****ดร.โอฬาร ไชยประวัต**

ระบบเศรษฐกิจไทยที่เปิดกว้างมากขึ้นตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้การค้าและการเงินระหว่างประเทศมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดเสรีทางการค้า การเงิน และการลงทุน ทำให้การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจมีลักษณะไร้พรมแดน เศรษฐกิจในประเทศมีความผันผวนตามความเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจโลกและการแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น จึงเป็นแรงกดดันให้ประเทศไทยต้องเปิดประเทศเร็วขึ้น ความเชื่อมโยงทาง

เศรษฐกิจของไทยกับเศรษฐกิจโลกดังกล่าวสรุปได้ดังรูปภาพที่ ๑

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลกระทบต่อระบบการเงินของไทยซึ่งพอจะจำแนกได้เป็น ๓ ประการ

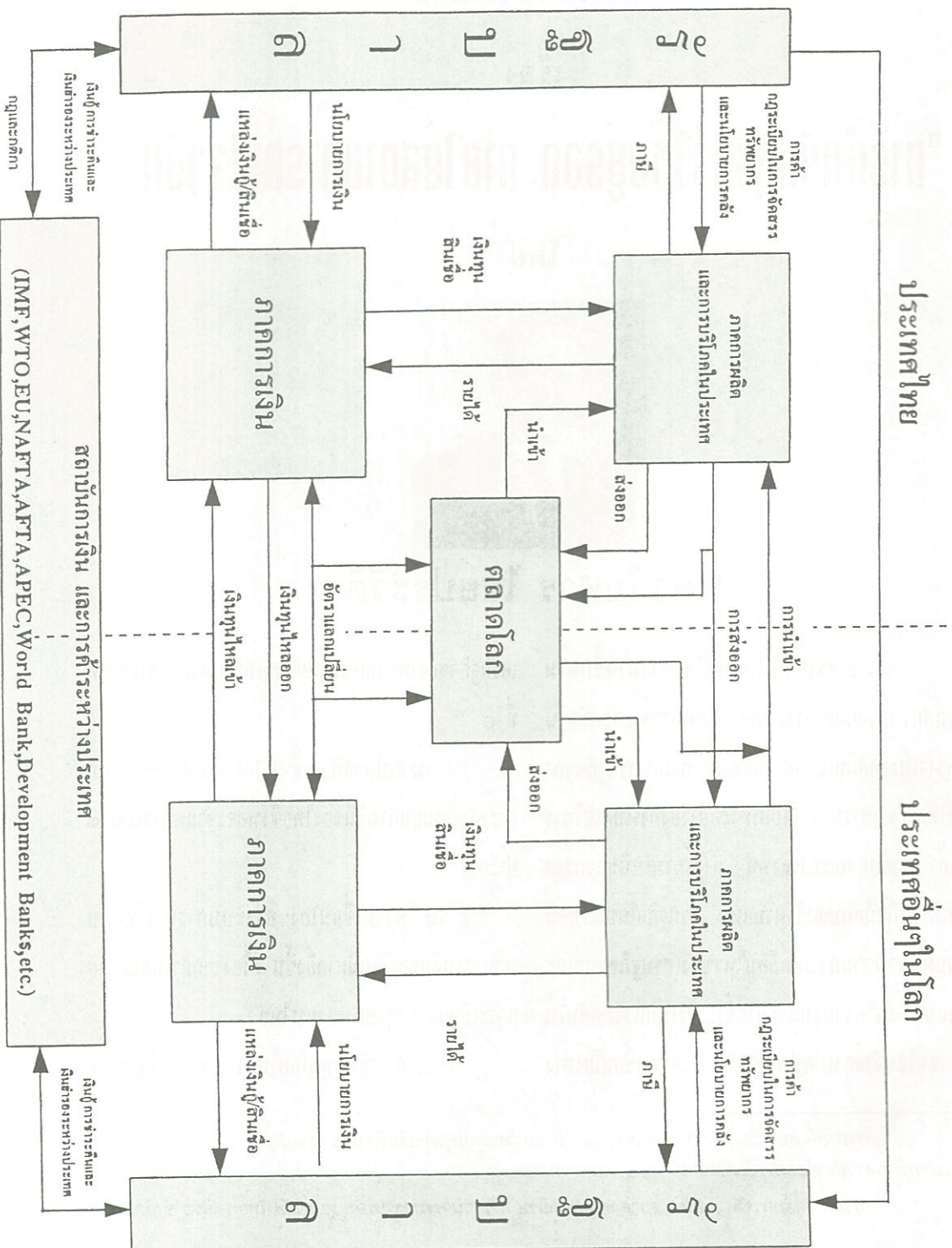
๑. ความเชื่อมโยงของระบบการเงินไทยกับระบบการเงินของโลกมีมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการผ่อนคลายกฎระเบียบต่าง ๆ ของทางการไทย

๒. การระดมทุนโดยไม่ผ่านคนกลางมีบทบาท

* บรรยายพิเศษ เนื่องในโอกาสครบรอบ ๒๙ ปี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ณ ห้องประชุม ชั้น ๖ อาคารเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต วันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๔๐

** กรรมการผู้จัดการใหญ่ บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์ ประธานกรรมการบริษัท ศูนย์วิจัย ไทยพาณิชย์ จำกัด

รูปภาพที่ ๑ ความเชื่อมโยงเศรษฐกิจไทยกับเศรษฐกิจโลก



มากขึ้น

๓. นวัตกรรมทางการเงินมีความจำเป็นมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนทางการเงิน

นโยบายการเงินภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ดังกล่าวส่งผลให้การควบคุมสภาพคล่องระบบการเงินของประเทศมีประสิทธิภาพลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป้าหมายหลักยังคงเป็นการรักษาระดับอัตราแลกเปลี่ยนให้คงที่ ในขณะที่เงินตราสกุลสำคัญ ๆ มีความผันผวน จะทำให้เงินทุนระหว่างประเทศมีการเคลื่อนย้ายเข้าออกรวดเร็วเพื่อแสวงหาผลตอบแทนสูงสุดในการลงทุน ดังนั้น อัตราดอกเบี้ยและสภาพคล่องทางการเงินจึงปรับตัวตามทิศทางภาวะการเงินของโลก ขณะเดียวกันนโยบายการคลังอาจต้องรับภาระหนักขึ้นในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ระบบการเงินการคลังยังต้องทำหน้าที่ในการระดมเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีต้นทุนต่ำเพื่อให้ธุรกิจ/อุตสาหกรรมไทยสามารถแข่งขันได้ในเวทีการค้าโลก

การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจไม่ว่าจะเป็น EU (European Union) NAFTA (North American Free Trade Area) AFTA (ASEAN Free Trade Agreement) หรือ APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) ต่างก็สร้างพลังเพื่ออำนาจการต่อรองระหว่างกลุ่มเศรษฐกิจ ในขณะเดียวกันก็พยายามเร่งรัดให้องค์กรธุรกิจภายในกลุ่มเศรษฐกิจมีการแข่งขันแบบเสรีมากขึ้น การรวมตัวทางเศรษฐกิจของ AFTA ก็เพื่อวัตถุประสงค์นี้ทำนองเดียวกับกลุ่มเศรษฐกิจอื่น และมีการเปิดกว้างในการรับเวียดนาม กัมพูชา ลาว และพม่า เข้าเป็น

สมาชิกในระยะต่อไป และยังคงคลังเร่งเวลาการลดภาษีสินค้านำเข้าและส่งออกระหว่างประเทศสมาชิก AFTA ให้เสร็จสิ้นโดยเร็วภายในปี ๒๐๐๓ ซึ่งการลดภาษียังกล่าวครอบคลุมทั้งสินค้าอุตสาหกรรมและสินค้าเกษตรที่ยังไม่แปรรูปด้วย และมีแนวโน้มว่า AFTA จะขยายครอบคลุมไปถึงการค้าบริการตลอดจนการรวมตัวในระดับที่สูงยิ่งขึ้น

ในช่วงที่ ASEAN มีการรวมตัวกันอย่างรวดเร็ว APEC ก็ก่อตัวเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อพัฒนาภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกให้กลายเป็นเขตการค้าเสรีที่ใหญ่ที่สุดในโลก ปี ๒๐๒๐ ดังนั้นภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และบริการของไทยจะได้รับความเดือดร้อนจากการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกเดินไปในทิศทางนี้ประเทศไทยจำเป็นต้องใช้เวที APEC ให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการเงินการคลังที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การเปิดเสรีในกรอบที่ใหญ่ขึ้นซึ่งก็อยู่ภายใต้กรอบการค้าเสรีขององค์การการค้าโลก (WTO หรือ World Trade Organization) การเสริมสร้างความร่วมมือด้านการค้าและการเงินในระดับภูมิภาคจึงช่วยเสริมสร้างอำนาจการต่อรองด้านการเงินและการค้ากับประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจในอนาคต

สถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบันและแนวโน้ม

เศรษฐกิจไทยในปี ๒๕๓๙ ขยายตัวในอัตราลดลงอยู่ที่ร้อยละ ๖.๖ เทียบกับปี ๒๕๓๘ ที่เติบโตร้อยละ ๘.๖ โดยมีสาเหตุหลักมาจากการส่งออกซบเซาเป็นอย่างมาก จากรายงานตัวเลขทางเศรษฐกิจในช่วง ๒-๓ เดือนแรกของปี ๒๕๔๐ แสดงให้เห็นว่าเศรษฐกิจไทยยัง

อยู่ในช่วงของการชะลอตัวต่อเนื่องจากปี ๒๕๓๙ โดยการส่งออกและการลงทุนขยายตัวในอัตราต่ำ อีกทั้งการขาดดุลงบประมาณ ภาวะตลาดหลักทรัพ์ซบเซา วิกฤตการณ์อสังหาริมทรัพย์ และปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสถาบันการเงิน ส่งผลให้ภาคการผลิตและการใช้จ่ายในสินค้าอุปโภคและบริโภคของภาคเอกชนชะลอตัวตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ปัญหาเงินเฟ้อและการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดได้ลดความรุนแรงลง เนื่องจากปัญหาอุปทานด้านสินค้าเกษตรได้คลี่คลายลง และการชะลอตัวของการนำเข้าโดยเฉพาะสินค้าในหมวดน้ำมันและสินค้าทุน

รัฐบาลได้ออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง อาทิ มาตรการฟื้นฟูการส่งออก การดัดงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ การปรับลดอัตราดอกเบี้ย มาตรการสกัดกั้นการไหลเข้าของเงินทุนระยะสั้น มาตรการฟื้นฟูธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และมาตรการฟื้นฟูสถาบันการเงิน ทั้งนี้ก็เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในเสถียรภาพและความมั่นคงในเศรษฐกิจไทย อย่างไรก็ตาม ลำพังมาตรการต่าง ๆ ของรัฐเพียงฝ่ายเดียวก็มีอาจช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจที่อยู่ในช่วงขาลงให้พลิกฟื้นคืนกลับมาได้โดยเร็ว แต่ยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถของภาคเอกชนในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงการค่าของโลกรซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับตัวของประเทศคู่แข่งทางการค้าของไทย มาตรการกีดกันทางการค้าของประเทศคู่ค้า การขยายตัวของเศรษฐกิจโลก ราคาสินค้าและราคาน้ำมัน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน

มูลค่าการส่งออกใน ๔ เดือนแรกของปี ๒๕๔๐ มีอัตราการขยายตัวประมาณร้อยละ ๑ จัดได้ว่ากระดิ่งขึ้นเมื่อเทียบกับ ๒ ไตรมาสสุดท้ายของปี ๒๕๓๙ ซึ่งได้ลดลงมาโดยตลอด ในช่วงเวลาเดียวกันมูลค่าการนำเข้าก็ได้ลดลงอย่างมาก ซึ่งเป็นสัญญาณบ่งชี้การชะลอตัวของภาคการลงทุน การผลิต และการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคของประชาชน สถานการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าเศรษฐกิจไทยเติบโตได้ด้วยการพึ่งพาภาคการส่งออกเป็นหลัก เมื่อภาคการส่งออกตกต่ำ เศรษฐกิจไทยก็ซบเซาตามมา และภาคการส่งออกของไทยก็ยังคงอาศัยนำเข้าสินค้าทุนและวัตถุดิบชั้นกลางค่อนข้างสูง โดยเฉพาะการผลิตสินค้าในกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ดังนั้นเมื่อภาคการส่งออกฟื้นตัวขึ้นจึงส่งผลกระทบต่อเนื่องมายังภาคการนำเข้าให้ลดลงตามไปด้วย ทำให้การขาดดุลการค้าลดลง และการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดจึงปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น

การส่งออกในช่วงครึ่งหลังของปี ๒๕๔๐ อาจจะปรับตัวดีขึ้น ถ้าหากปัจจัยภายนอกเอื้ออำนวยและมาตรการเร่งรัดการส่งออกของทางการมีการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อคงไว้หรือเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาวจำเป็นต้องดำเนินควบคู่ไปกับการเร่งรัดการส่งออก ซึ่งเป็นมาตรการระยะสั้น ดังนั้นการปรับปรุงโครงสร้างการผลิตภาคอุตสาหกรรมให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สูงขึ้นในประเทศด้วยการผลิตสินค้าทุน และวัตถุดิบที่เป็นต้นน้ำและปลายน้ำให้ได้เองจึงเป็นสิ่งจำเป็น การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก และในภาวะที่เงินออม

ของประเทศน้อยกว่าเงินลงทุน ทางการเงินจึงได้พยายามเร่งรัดและส่งเสริมให้มีการระดมเงินออมด้วยการจัดตั้งกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ตลอดจนการยกเว้นภาษีรายได้จากดอกเบี้ยฝากประจำที่ฝากติดต่อกันเป็นเวลา ๒ ปี อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาเงินออมภายในประเทศโดยลำพังก็ยังไม่เพียงพอกับความต้องการด้านเงินลงทุน ดังนั้น การพึ่งพาเงินทุนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปเงินกู้และเงินทุนระยะยาวจากต่างประเทศจึงเป็นสิ่งจำเป็น

สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง ส่งผลให้การจัดเก็บรายรับของรัฐบาลต่ำกว่าเป้าหมายมากทำให้รัฐบาลต้องตัดงบประมาณรายจ่ายที่พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่จำเป็นในขณะนี้ออกไปเพื่อช่วยไม่ให้งบประมาณของรัฐบาลคลุล อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้ทั้งงบประมาณของรัฐบาลปี ๒๕๕๐ ที่ตั้งไว้แบบสมดุลาอาจจะขาดดุลเป็นครั้งแรกในรอบ ๙ ปี

แก่นแท้ของพัฒนาการทางเศรษฐกิจ
เมื่อเศรษฐกิจของประเทศเติบโตไม่ได้หมายความว่าแค่เพียงตัวเลข GDP (Gross Domestic Product) เพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่องค์ประกอบของ GDP ได้เปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในทุก ๆ ด้าน บางส่วนของการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นผลมาจากขนาดขององค์กรธุรกิจเติบโต (ถดถอย) อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง บางส่วนเป็นผลมาจากทรัพยากรต่าง ๆ ที่อยู่ในความครอบครองของบุคคล และหรือนิติบุคคลมีอยู่อย่างจำกัดนั้นเพิ่มขึ้นไม่ได้สัดส่วนกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ บางส่วนเป็นผล

มาจากการสร้างสมประสบการณ์ (ผิดบ้าง ถูกบ้าง) ค่านิยม ความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติที่มาจากการเรียนรู้ ผักผ่อน/อบรม ตลอดจนการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้ประชากรในชาติมีรายได้ต่อหัวหรือระดับการอุปโภคบริโภคต่อหัวเพิ่มสูงขึ้น และนำมาซึ่งความพึงพอใจในระดับที่สูงขึ้นแล้ว กล่าวได้ว่าเศรษฐกิจ (สังคม) มีการพัฒนา และการพัฒนาดังกล่าวย่อมมีต้นทุน (ค่าใช้จ่ายในการใช้ทรัพยากร) มีความขัดแย้งในการแสวงหาทรัพยากรอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยง

ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมจึงเปรียบเสมือนเชื้อโรค (Germs) ที่แพร่กระจายอยู่ทั่วไป บ้างเจกชนหรือองค์กรธุรกิจก็ต้องเรียนรู้และปรับตัวในท่ามกลางแห่งความเป็นไปได้ด้วยการสร้างภูมิคุ้มกัน (Antibody) ให้เข้มแข็งจึงจะอยู่รอด

ความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ

การสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรธุรกิจอาจเริ่มต้นด้วยการจัดทำพิมพ์เขียว (Blue Print) หรือแผนงาน...ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ติดตามและประเมินผลงานได้ในอนาคต และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ / ผู้นำ / ผู้บริหารองค์กรในการประเมินสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ / ธุรกิจข้างหน้า (Proactive) ด้วยการตั้งใจทยอยดังต่อไปนี้

๑. องค์กรจะก้าวไปในทิศทางใด
๒. ทำไมองค์กรต้องเดินไปในทิศทางนั้น
๓. องค์กรจะไปถึงที่หมายนั้นได้อย่างไร

๕. องค์กรจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ไปถึงที่

หมาย

เป็นการยากที่จะกำหนดโจทย์หรือหลักการข้างต้นให้เป็นบรรทัดฐานหรือมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กรอาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันได้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดและบริหารองค์กร ความหลากหลายของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ลักษณะตลาดและคู่แข่งทางธุรกิจ ดังนั้นกลยุทธ์และยุทธวิธีที่ใช้ได้ผลดีในองค์กรหนึ่ง เมื่อนำไปใช้ในอีกองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ได้ผล แม้กระนั้นก็ดีหลักการขั้นพื้นฐานในการกำหนดพิมพ์เขียวจึงจะเป็นเรื่องปกติสำหรับบางองค์กร แต่อาจไม่ใช่เรื่องธรรมดาในอีกหลายองค์กร ในที่นี้จะจำลองภาพความอยู่รอดทางธุรกิจขององค์กร เพื่อช่วยไขปริศนาโจทย์ ๕ ข้อที่ตั้งไว้ข้างต้นได้ในระดับหนึ่ง

ความอยู่รอดทางธุรกิจในที่นี้ถูกจำลองจากองค์ประกอบหลัก ๒ ประการ คือ ศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจและวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ โดยจำแนกพิจารณาได้ดังนี้

๑. ศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นการประเมินสถานการณ์ของผลิตภัณฑ์และหรือบริการที่องค์กรธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ระดับใด (ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก) โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ทำการจัดอันดับด้วยการให้คะแนน (เช่น สูง กลาง ต่ำ) บัจจุบันนี้จะกล่าวถึงดังต่อไปนี้

๑.๑ การกระจุกตัวของตลาดผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ

๑.๒ สัดส่วนการถือหุ้นของผู้ประกอบการ

๑.๓ ระดับการใช้เทคโนโลยี

๑.๔ ระดับทักษะแรงงาน

๑.๕ ระดับการได้รับการสนับสนุนอุดหนุนจากรัฐบาล

๑.๖ ระดับความแข็งแกร่งของกลุ่ม

๑.๗ สัดส่วนการใช้วัตถุดิบในประเทศ / นำเข้าจากต่างประเทศ

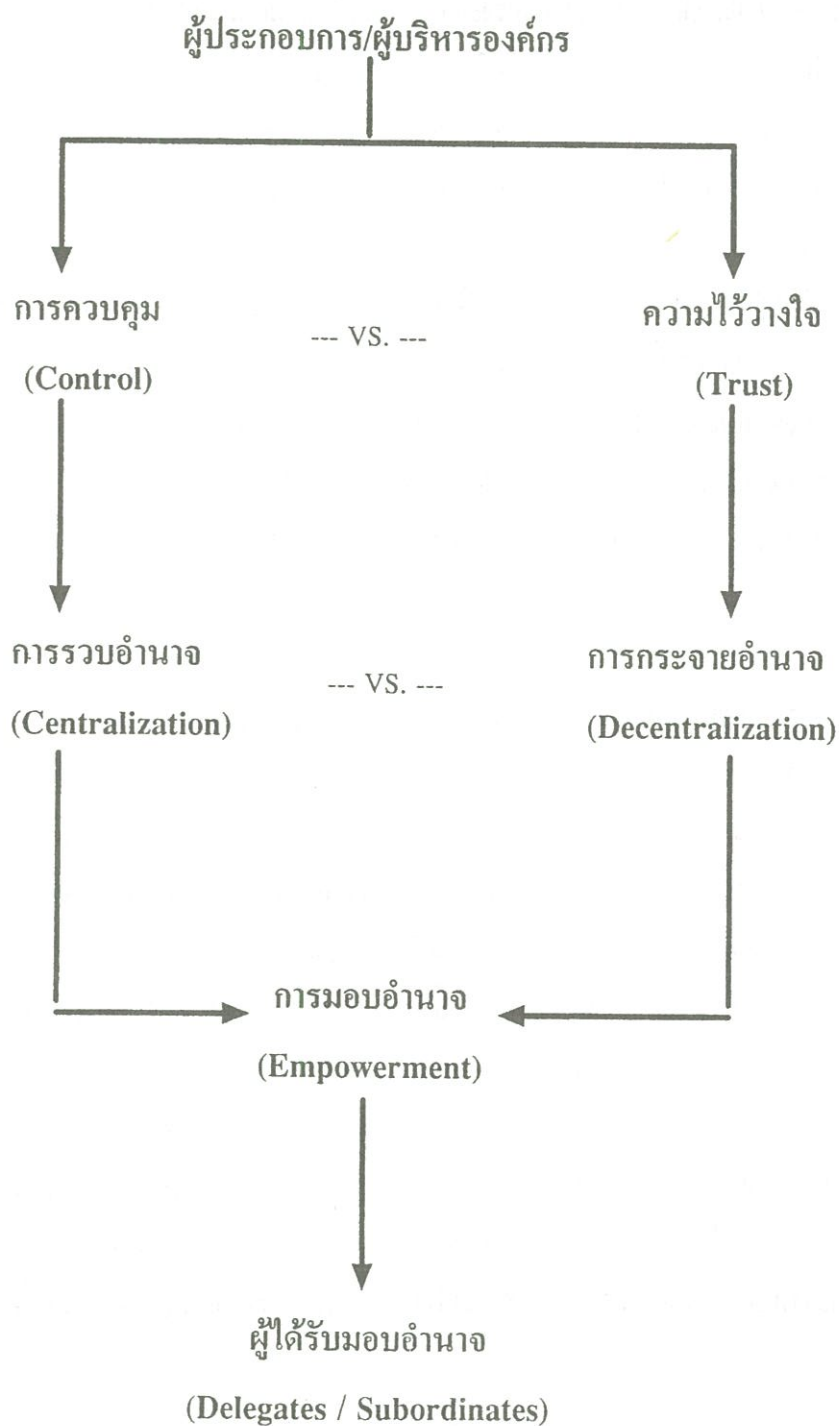
๑.๘ ฐานะความมั่นคงทางการเงิน

๑.๙ ระดับการกีดกันของคู่ค้า (กรณีการค้าระหว่างประเทศ)

อย่างไรก็ตาม จักต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ (Criteria) ในแต่ละปัจจัยที่กล่าวถึงข้างต้นเพื่อกำหนดระดับ (สูง กลาง ต่ำ) และเมื่อรวมทุกปัจจัยแล้วได้คะแนนสูง (กลาง ต่ำ) นั้นย่อมหมายความว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการดังกล่าวมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง (กลาง ต่ำ)

๒. วิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการอาจมีคนเดียวหรือหลายคนซึ่งก็ขึ้นอยู่กับการจัดองค์กรและขนาดขององค์กร ผู้ประกอบการต้องเข้าใจธุรกิจของตัวเอง รับรู้ข้อเท็จจริง มีเหตุผลในการหยั่งรู้สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต สามารถวิเคราะห์อุปสรรคหรือสิ่งที่ท้าทายให้กลับกลายเป็นโอกาสทางธุรกิจ เมื่อผู้ประกอบการมีวิสัยทัศน์ในธุรกิจหรือในกิจการที่กำลังดำเนินอยู่ย่อมนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่น (Confidence) ให้พนักงานในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติภารกิจ

รูปภาพที่ ๒ กลไกการบริหารงานในองค์กรธุรกิจ



(Commitment) ขององค์กรให้ลุล่วงไปได้ ทั้งนี้ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในกลไกการบริหารองค์การธุรกิจโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (รูปภาพที่ ๒) กล่าวคือในการมอบหมายภารกิจภายในองค์กร ถ้าบุคลากรมีคุณภาพสูงผู้บริหารองค์กรย่อมมอบความไว้วางใจมาก (Trust) ในการปฏิบัติภารกิจ แต่ถ้าบุคลากรมีคุณภาพต่ำ ผู้บริหารองค์กรมีแนวโน้มที่จะคุมเข้ม (Control) ในการปฏิบัติภารกิจ จะเห็นได้ว่าการคุมเข้มเป็นปฏิภาคผกผันกับความไว้วางใจและโน้มนำไปสู่การบริหารงานในองค์กรที่ปรากฏออกมาในเชิงกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นปฏิภาคผกผันกับเชิงรวบอำนาจ (Centralization) และท้ายที่สุดสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมการบริหารองค์กรที่เป็นการผสมผสานระหว่าง Control กับ Trust หรือ Centralization กับ Decentralization ในการมอบอำนาจเพื่อปฏิบัติภารกิจจากพนักงานหรือผู้บริหารระดับบนไปสู่พนักงานระดับล่าง และถ้าพนักงานในทุกระดับมี Commitment ต่อตนเอง (Self) ต่องาน (Task) ต่อการเป็นลูกจ้าง (Employee) ต่อองค์กร (Organization) และต่อสังคม (Society) องค์กรธุรกิจดังกล่าวก็จะมีภูมิคุ้มกันสูง ส่วนวิธีการจัดการองค์กรว่าจะมีความยืดหยุ่นหรือซับซ้อนมากน้อยเพียงใดในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจจึงเป็นพันธกิจของผู้ประกอบการออกเป็น ๓ ระดับ (ไกล กลาง ใกล้) และเมื่อนำองค์ประกอบหลัก ๒ ประการข้างต้นมาพิจารณาร่วมกันดังรูปภาพที่ ๓ จะชี้ให้เห็นถึงความหลากหลายของปัญหาการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งนำมา

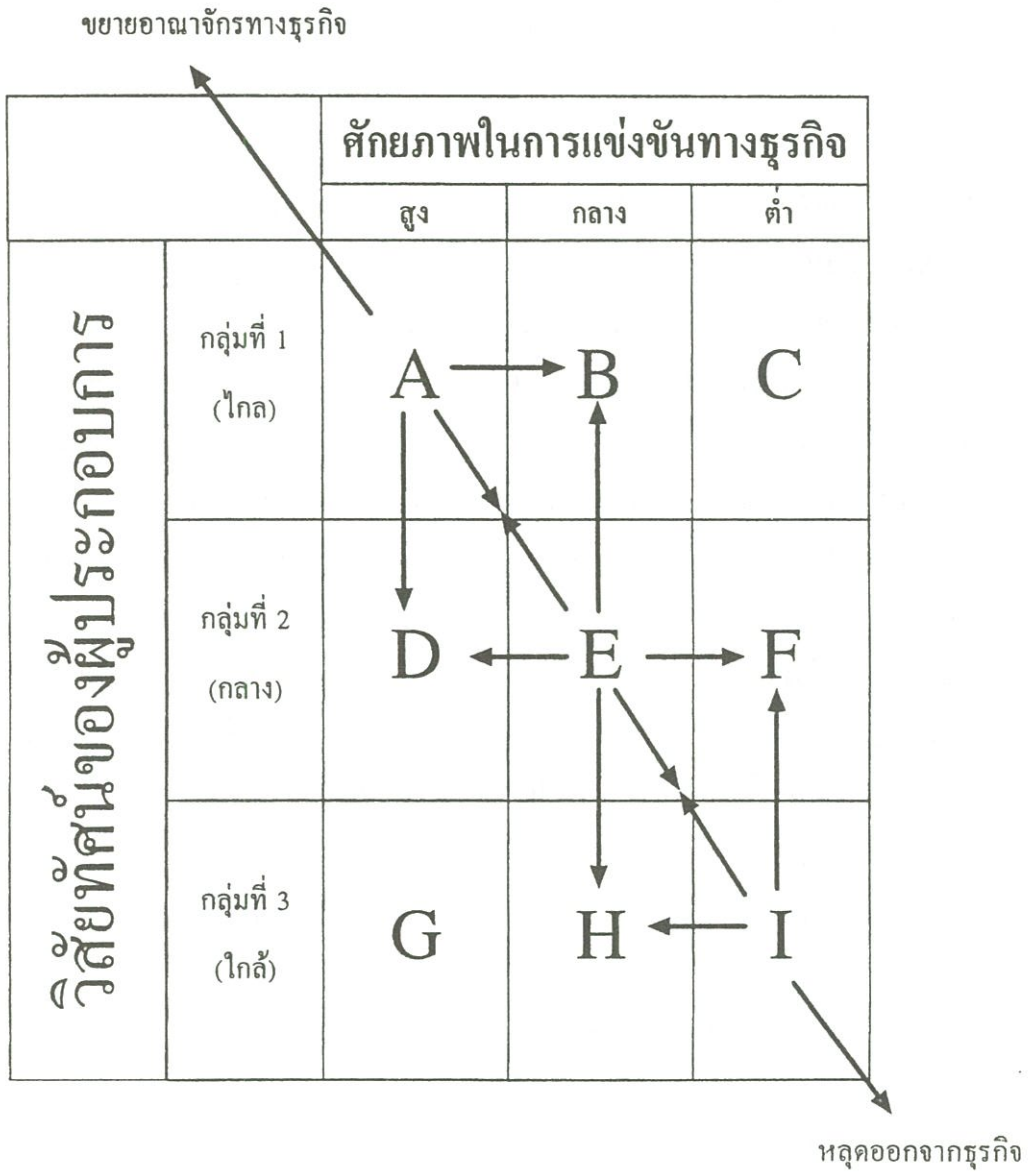
ประยุกต์ใช้วิเคราะห์ธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในภาวะการณปัจจุบัน ทั้งในระดับชาติและระดับโลกได้

A เป็นองค์กรธุรกิจ (บริษัทหรือกลุ่มบริษัท) ที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสูง ดำเนินการบริหารโดยนักธุรกิจมืออาชีพที่มีวิสัยทัศน์พิสัยไกล แม้ภายใต้สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบัน (การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจใด ๆ ที่เป็นไปตามวัฏจักรปกติ) ก็ยังสามารถฟันฝ่าอุปสรรคที่รุมเร้ารอบด้านได้ โดยที่ธุรกิจก็ยังเติบโตต่อไป (ในอัตราที่อาจจะชะลอตัวลงบ้าง และมีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง) ทำให้ขยายอาณาจักรทางธุรกิจต่อไปได้ แต่ถาบริหารงานผิดพลาดก็อาจจะตกลงมาในกลุ่ม B E หรือ D ได้เช่นกัน

B เป็นองค์กรธุรกิจ (บริษัท หรือกลุ่มบริษัท) ที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับกลาง ดำเนินการบริหารโดยนักธุรกิจที่มีวิสัยทัศน์พิสัยกลาง แม้ภายใต้สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบัน (การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจใด ๆ ที่เป็นไปตามวัฏจักรปกติ) ก็สามารถนำพาศักดิ์ศรีให้อยู่รอดต่อไปได้ และถ้าภาวการณ์ตกต่ำทางเศรษฐกิจไม่ยืดเยื้อก็อาจจะมีโอกาสปรับตัวสูงขึ้นในกลุ่ม D B หรือ A ได้ แต่ถ้ายังปรับตัวไม่ได้ก็อาจตกไปอยู่ในกลุ่ม F H หรือ I ได้เช่นกัน

I เป็นองค์กรธุรกิจ (บริษัทหรือกลุ่มบริษัท) ที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ ดำเนินการบริหารโดยนักธุรกิจที่มีวิสัยทัศน์พิสัยใกล้ ภายใต้สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบันต้องประสบปัญหายุ่งยากต่อการนำพาศักดิ์ศรีให้อยู่รอด และอาจจะต้องเลิกกิจการไปใน

รูปภาพที่ ๓ ความอยู่รอดทางธุรกิจ



ที่สุดถ้าขาดมาตรการช่วยเหลือค่าจ้างจากรัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรธุรกิจที่ตกอยู่ในกลุ่ม I นี้ อาจจะมีโอกาสพลิกฟื้นคืนชีพขึ้นมาอยู่ในกลุ่ม E หรือ A อีกก็ไม่ได้ถ้าปัญหาได้รับการแก้ไขถูกต้อง

จะเห็นได้ว่าองค์กรธุรกิจไม่ว่าจะตกอยู่ในกลุ่มใดในรูปภาพที่ ๓ จะประสบปัญหาหนักเบาแตกต่างกันแม้ว่าจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเดียวกันและองค์กรที่เข้มแข็งหรือมีภูมิคุ้มกันดีเท่านั้นก็จะอยู่รอดได้

ตัวอย่างองค์กรธุรกิจระดับชาติ

เพื่อให้เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมจึงขอยกตัวอย่างธุรกิจอุตสาหกรรมของไทยที่มีลูกทางสดใในปี ๒๕๕๐ ซึ่งบริษัท ศูนย์วิจัย ไทยพาณิชย์ จำกัด ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์บริษัทที่ทำธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ปรากฏว่าบริษัทที่จัดอยู่ในกลุ่ม A จำแนกตามรายอุตสาหกรรมมีดังต่อไปนี้

หมวดอาหารและเครื่องดื่ม

● นมพร้อมดื่ม

บริษัท โฟร์โมสต์ฟรีสแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

บจ. อุตสาหกรรมนมไทย

● นมผง

บริษัท อินซ์แคปคอนซูเมอร์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

บริษัท เนสท์เล่โปรดักส์ (ไทยแลนด์) อินซ์

● กาแฟสำเร็จรูป

บริษัท ควอลิตี้คอฟฟี่โปรดักส์ จำกัด

บริษัท เขาช่องอุตสาหกรรม ๑๙๗๙ จำกัด

หมวดธุรกิจการเกษตร

● ผลิตภัณฑ์ข้าวสาลี

บริษัท ยูไนเต็ดฟลาวมิลด์ จำกัด

● น้ำมันถั่วเหลือง

บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)

● น้ำมันปาล์มดิบ

บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด

บริษัท สหอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด

หมวดกระดาษ

● กลองกระดาษ

บริษัท ปัญญาพลไฟเบอร์คอนเทนเนอร์ จำกัด

บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ราชบุรี (๑๙๘๙) จำกัด

● กระดาษแข็ง-กระดาษกล่อง

บริษัท สุภัทรธนากร เปเปอร์มิล จำกัด

● กระดาษอนามัย

บริษัท กระดาษเซลล์ล็อกซ์ จำกัด

บริษัท คิมเบอร์ลีย์-คลาร์ค (ประเทศไทย) จำกัด

หมวดอัญมณี

● อัญมณีและเครื่องประดับ

บริษัท แพรนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

หมวดยานยนต์

● ชิ้นส่วนรถยนต์

บริษัท ไทยแอร์โร จำกัด

บริษัท ไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า จำกัด

● รถจักรยานยนต์

บริษัท สยามยามาฮา จำกัด

บริษัท ไทยซูซูกิมอเตอร์ จำกัด

- ยางรถยนต์

บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

บริษัท สยามมิชลิน จำกัด

- เครื่องยนต์สำหรับรถปิกอัพ

บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด

บริษัท อิซูซุเอ็นอีเอ็ม แมนูแฟคเจอร์ริง

(ประเทศไทย) จำกัด

หมวดเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน

- เครื่องปรับอากาศ

บริษัท ชาร์ป แอพพลายแอนซ์ (ประเทศไทย)

จำกัด

บริษัท เอ็มเอชไอ-มหาจักรแอร์คอนดิชันเนอร์

จำกัด

หมวดโทรคมนาคม

- โทรศัพท์พื้นฐาน

บริษัท เทเลคอมเอเชียคอร์ปอเรชั่น จำกัด

(มหาชน)

บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น

จำกัด (มหาชน)

- วิทยุติดตามตัว

บริษัท ชินวัตรเพจจิง จำกัด

บริษัท ฮัทซันเทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด

หมวดบันเทิงและสันทนาการ

- เเคเบิ้ลทีวี

บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนลบรอดคาสติ้ง จำกัด

หมวดพาณิชยกรรม

- โฆษณา

บริษัท ลินคาส (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท โอกลีแอนด์เมเธอร์ (ประเทศไทย)

จำกัด

หมวดวัสดุก่อสร้าง

- ปูนซิเมนต์

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

- สายไฟฟ้าและสายเคเบิล

บริษัท สายไฟฟ้าไทย-ยาซากิ จำกัด

บริษัท เฟลปส์ ดอคจไทยแลนด์ จำกัด

หมวดอิเล็กทรอนิกส์

- คอมพิวเตอร์

บริษัท มินิแบไทย จำกัด

บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

- คลับลูกปืน

บริษัท เอ็นเอ็มบีไทย จำกัด

บริษัท เอ็นเอ็มบีไฮ-เทคเบริง จำกัด

- แผงวงจรไฟฟ้า

บริษัท เอทีเอนด์ทีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ไทย

จำกัด

บริษัท ฟิลิปเซมิคอนดัคเตอร์ (ประเทศไทย)

จำกัด

หมวดเหมืองแร่และพลังงาน

- ปิโตรเลียมและโรงกลั่นน้ำมัน

บริษัท เอสไอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

● แร่สังกะสี

บริษัท พาแดงอินดัสทรี จำกัด

ตัวอย่างองค์กรธุรกิจระดับโลก

บริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกาที่รู้จักกันดี ไม่ว่าจะเป็น IBM (International Business Machines) GM (General Motors) American Express หรือ Sears ต่างก็เผชิญปัญหาในการดำเนินธุรกิจซึ่งมีทั้งขึ้นและลง (Rise and Fall) โดยมีสาเหตุจากปัจจัยภายในองค์กรโดยเฉพาะการบริหารงาน และปัจจัยภายนอกที่มาจากการแข่งขันทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม McDonalds เป็นบริษัทเดียวที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจร้านอาหารตลอดระยะเวลามากกว่า ๕๐ ปี บริษัทเหล่านี้มีการปรับตัวอย่างไรจึงดำเนินธุรกิจมาได้ถึงทุกวันนี้ และต่อไปนี้เป็นตัวอย่างความสำเร็จและล้มเหลวบางประการของ IBM และความสำเร็จตลอดระยะเวลา ๕๐ ปีของ McDonalds IBM

IBM เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ด้านคอมพิวเตอร์ซึ่งเคยได้รับการยกย่องจากนิตยสาร Fortune ว่าเป็นบริษัทชั้นนำอันดับ ๑ ติดต่อกันเป็นเวลา ๗ ปี (๒๕๒๓-๒๕๒๙) แต่มาถึงปี ๒๕๓๐ IBM ตกอันดับจากที่ ๑ มาอยู่อันดับที่ ๗ และหลังจากปี ๒๕๓๐ IBM ก็ไม่ติดกลุ่ม ๒๕๐ บริษัทแรกในสหรัฐอเมริกา

IBM ในยุคที่รุ่งเรืองได้เน้น "The Best Total Solution" ในการให้บริการกับลูกค้า ขณะที่คู่แข่ง เช่น Hewlett-Packard, Apple/Macintosh กำลังอยู่ใน

ช่วงสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ IBM ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจช่วงปี ๒๕๒๓-๒๕๓๐ หลังจากนั้น IBM มีการวิจัยและพัฒนา Information Technology (IT) ที่ทันสมัยช้ากว่า Hewlett-Packard และ Digital Equipment แต่ก็ยังเอาชนะ IBM ไม่ได้ เพราะลูกค้าของ IBM ช่วงนั้นยังผูกพันอยู่กับบริการแบบ "Total Cares of Its Customers"

อย่างไรก็ตาม Value Proposition ที่ IBM ให้กับลูกค้ายังไม่สามารถเข้าถึงมาตรฐานขั้นต่ำที่ลูกค้าต้องการด้าน IT ในระยะยาว ทำให้คู่แข่งของ IBM เริ่มแซงขึ้นหน้าในปี ๒๕๓๐ โดยคู่แข่งมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้คอมพิวเตอร์ที่เหนือกว่า IBM ด้วยการมุ่ง "The Best Products Disciplines" ที่ให้กับลูกค้า ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของ IBM ลดลงเป็นลำดับจนกระทั่งเกิดวิกฤตการณ์ใน IBM ที่ผู้บริหารระดับสูงลาออกหรือไม่ก็ถูกปลดออกจากการงานเมื่อ ๗-๘ ปีมาแล้ว และพนักงานบางส่วนที่ออกจาก IBM ก็ได้ดำเนินธุรกิจเป็นคู่แข่ง IBM ในเวลาต่อมา อย่างไรก็ตาม IBM ได้มีการปรับปรุงกลไกการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น (Resilience) เพื่อหวนกลับคืนมาเป็นผู้นำด้าน IT อีกครั้ง รูปภาพที่ ๓ พอจะอนุมานสถานการณ์ของ IBM ได้ว่า ช่วงประมาณปี ๒๕๒๓-๒๕๓๐ IBM จัดอยู่ในระดับ A หลังปี ๒๕๓๑ ได้ประสบวิกฤตการณ์ตกต่ำมาอยู่ในระดับ I และค่อย ๆ ปรับตัวขึ้นมาอยู่ในระดับ E ในปัจจุบัน

McDonalds

McDonalds เป็นธุรกิจร้านอาหารที่ประสบความสำเร็จต่อเนื่องมามากกว่า ๔๐ ปี มีสาขาทั่วโลกในสหรัฐอเมริกา มีลูกค้ามากกว่า ๒๗ ล้านคนที่ใช้บริการทุกวัน หรือประมาณ ๑ ใน ๑๐ ของคนอเมริกันทุก ๆ ปี McDonalds มีอัตราการเติบโตเป็นตัวเลข ๒ หลัก ยกเว้นปี ๒๕๓๔ ที่เติบโตร้อยละ ๙.๖ ในปี ๒๕๓๗ มียอดขายถึง ๗.๕ พันล้านดอลลาร์ มีรายได้สุทธิหลังหักภาษี ๑.๑ พันล้านดอลลาร์

McDonalds ดำเนินธุรกิจโดยใช้หลักการ Customer-Driven ที่ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และการสนองตอบ (Responsiveness) ในระดับหนึ่ง และ McDonalds ยังได้โน้มน้าวให้ลูกค้าควรทำและไม่ควรทำอะไรเมื่อเดินเข้ามาในร้าน อาทิเช่น การเข้าคิวหน้าเคาน์เตอร์เพื่อให้มีเวลาในการดู Menu ก่อนสั่งอาหารบริการตนเอง (Self-service) ตลอดจนมีการออกแบบโต๊ะและเก้าอี้เพื่อไม่ให้ลูกค้านั่งนาน อันเป็นการสร้างวินัยให้กับลูกค้า ทำให้บริการได้รวดเร็ว นับเป็น Operation Model มาตรฐานที่ McDonalds ใช้ในทุกสาขาทั่วโลก

McDonalds เน้นการให้คุณค่า (Value Proposition) ที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าโดยมิได้มุ่งเน้นที่ราคาและคุณภาพมากจนเกินไป โดยยึดหลัก "providing to your customers best total cost" ซึ่งรวมไปถึงการ

ประหยัดเวลา และอารมณ์ไม่เสีย เป็นต้น และดูเหมือนว่า McDonalds ทำได้ดีกว่าคู่แข่ง (เช่น Kentucky Fried Chicken Dunkin Donuts และ Pizza Restaurant เป็นต้น) จากรายการอาหารที่มีความหลากหลายจึงจัดได้ว่า McDonalds ติดอยู่ในกลุ่ม A ดังรูปภาพที่ ๓ ตลอดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจมามากกว่า ๔๐ ปี และให้ประสบการณ์แก่ผู้บริโภคในการนำเสนอ Value Proposition ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวสรุป

โลกธุรกิจที่การแข่งขันทวีความเข้มข้นเป็นลำดับ ตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ผู้นำองค์กรธุรกิจ / ผู้ประกอบการต้องเผชิญทั้งโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ทางธุรกิจทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ การเรียนรู้ต้นแบบ (Prototype) ขององค์กรธุรกิจที่ล้มเหลว ที่ล้มลูกคลุกคลาน และที่ประสบความสำเร็จทั้งในระดับชาติและระดับโลก จึงเป็นบทเรียนและอุทาหรณ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจในการการณ์ปัจจุบัน การให้ความสำคัญด้านการจัดการสารสนเทศ (Management Information System) ที่ฉับไวและแม่นยำช่วยสร้างความเชื่อมั่นใจการตัดสินใจ องค์กรธุรกิจนับแต่บัดนี้ไปต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้นำองค์กร / ผู้ประกอบการที่มีความพร้อมในการเตรียมการและปฏิบัติการก่อนที่จะภัยคุกคามจะมาถึง (Proactive Approach) อันจะนำมาซึ่งความอยู่รอดทางธุรกิจ □□