



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการเจาะและขยายตลาดสินค้าไทยใน  
สหรัฐอเมริกาในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโลก

จัดทำโดย นายสุรศักดิ์ เรียงเครือ  
รหัส 1064

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ประจำปี 2552  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



**รายงานการศึกษาส่วนบุคคล**  
**(Individual Study)**

**เรื่อง แนวทางการเจาะและขยายตลาดสินค้าไทยในสหรัฐอเมริกา**  
**ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโลก**

**จัดทำโดย นายสุรศักดิ์ เรียงเครือ**  
**รหัส 1064**

**หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1**  
**สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ**  
**ประจำปี 2552**

**รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา**

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นความพยายามที่จะแก้ไขและบรรเทาปัญหาการส่งออกของไทยที่ลดลงอย่างรวดเร็วในช่วงครึ่งปีที่ผ่านมาซึ่งเป็นผลกระทบจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลกในปัจจุบัน โดยการศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการใช้ทฤษฎีสำคัญและจากประสบการณ์ในการทำงานด้านการส่งเสริมการค้าในต่างประเทศของผู้ศึกษาเอง

รายงานฉบับนี้จะไม่มีความสำเร็จจนได้เลยหากปราศจากความช่วยเหลือ แนะนำอย่างใกล้ชิด รวมทั้งจัดหา/ชี้แนะข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการศึกษาเป็นอย่างยิ่งจากคณะกรรมการที่ปรึกษาคือ รองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา รัตนมงคลมาศ, ศาสตราจารย์ ดร.ไชยวัฒน์ คำชูและ ๗พน๗ เอกอัครราชทูตเพื่อศักดิ์ ชลารักษ์ จึงขอขอบคุณมา ณ ที่นี้ นอกจากนี้ต้องขอขอบคุณ นายราเชนทร์ พจนสุนทร อธิบดีกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ศึกษาที่สนับสนุนให้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1 นี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้อำนวยการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูตนี้ คือ ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ คุณจันทร์ทิพา ภูตระกูล และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ทำให้การฝึกอบรมครั้งนี้ผ่านไปด้วยอย่างดียิ่ง

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มาบรรยายในหลักสูตรทุกท่านรวมทั้งเพื่อนๆ พี่ๆน้องๆที่เข้าร่วมหลักสูตร นบท. รุ่นแรกทุกท่าน ที่มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ เป็นอย่างดีตลอดช่วงเวลาในหลักสูตร

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยดังเช่นในปัจจุบัน การเร่งรัดการส่งออกสินค้าไทยไปยังตลาดต่างประเทศเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการโดยเร็ว เพื่อรักษาส่วนแบ่งของตลาดสินค้าไทยเอาไว้ ขณะเดียวกันก็เพื่อรักษาอุตสาหกรรมการผลิตของไทยให้คงตัว แก้ปัญหาการว่างงานซึ่งจะนำมาซึ่งความมั่นคงด้านเศรษฐกิจและสังคมของไทยในที่สุด

ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะหาข้อสรุปการเจาะและขยายตลาดในแนวทางใหม่ๆ ในตลาดต่างประเทศโดยใช้สหรัฐอเมริกาเป็นต้นแบบเพราะเป็นตลาดหลักของไทยโดยผู้ศึกษาเคยมีประสบการณ์ทำงานด้านส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมาแล้วกว่า 4 ปี การศึกษาการเจาะและขยายตลาดสินค้าไทยไปยังต่างประเทศเสนอแนวทางดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการปรับระบบและพัฒนาด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการไทยเป็นหลัก นอกจากนั้นเป็นการเสนอวิธีการต่างๆ ใน การที่จะขยายตลาดสินค้าไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดตั้งสำนักงานตัวแทนภาคเอกชน ในต่างประเทศ, การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อพัฒนาสินค้าเพื่อการส่งออกโดยเฉพาะ, การเชื่อมโยงตลาด โดยตั้งทีมงานเพื่อพัฒนารูปแบบสินค้าและการตลาดเชิงลึกรวมทั้งการสร้าง Networking รูปแบบต่างๆ เป็นต้น

ผู้ศึกษายังมีความมั่นใจว่าไทยยังมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันค่อนข้างสูงแต่ยังขาดการบริหารจัดการและการวางแผนที่ดีทั้งจากตัวผู้ประกอบการเองและจากรัฐในฐานะผู้สนับสนุน ดังนั้นจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการส่งออกของไทย โดยเฉพาะในยามวิกฤติเศรษฐกิจเช่นปัจจุบัน



## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
<b>บทที่ 1            บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ภูมิหลัง/ความเป็นมา	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.4 ขอบเขตการศึกษา	3
1.5 วิธีการดำเนินการศึกษา	4
1.6 ประโยชน์ของการศึกษา	4
<b>บทที่ 2            แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัย/ศึกษาที่เกี่ยวข้องในการศึกษา</b>	<b>5</b>
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
2.2 ผลงานวิจัย/ศึกษาที่เกี่ยวข้อง	5
2.3 แนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	5
<b>บทที่ 3            วิธีการศึกษาวิจัย</b>	<b>10</b>
3.1 วิธีการศึกษา	10
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	11
<b>บทที่ 4            ผลการศึกษาวิจัย</b>	<b>13</b>
4.1 ด้าน Logistic ของไทย	13
4.2 ไทยยังคงบทบาทเป็นผู้ผลิตเพื่อการส่งออกโดยตลาดเป็นของผู้ซื้อ	18
4.3 การเมืองไม่มีเสถียรภาพ	19
<b>บทที่ 5            สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>20</b>
5.1 สรุปผลการศึกษา	20
5.2 ข้อเสนอแนะ	21
บรรณานุกรม	30
ประวัติผู้เขียน	31

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ภูมิหลัง/ความเป็นมา

ตามที่ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายของรัฐบาลต่อสภาผู้แทนราษฎรในวันที่ 29 ธันวาคม 2551 แสดงความวิตกกังวลต่อปัญหาเศรษฐกิจโลกที่เป็นผลพวงจากการเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างรุนแรงในช่วงเดือนกันยายน 2551 ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศที่เกี่ยวข้องกับสหรัฐอเมริกาทั้งในยุโรป, เอเชียและภูมิภาคสำคัญของโลกต้องเผชิญกับภาวะถดถอยตามไปด้วย ภาวะการณดังกล่าวกระทบถึงประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศที่มีลักษณะเศรษฐกิจเปิดที่ต้องพึ่งพาการส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศกว่าร้อยละ 60-70 ของ GDP ทำให้เกิดการชะงักงันและถดถอยในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกและเพื่อการบริโภคภายในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระยะ 1 ปีที่ผ่านมา

การส่งออกของไทยไปยังตลาดโลกตั้งแต่ต้นปี 2552 จนถึงเดือนพฤษภาคม 2552 ยังติดลบสูงถึง 26.6 % เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีมูลค่าการส่งออกทั้งสิ้น 11,656.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ถือเป็นการติดลบสูงสุดอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน โดยการส่งออกของไทยลดลงทุกหมวด เช่น สินค้าเกษตร/ อุตสาหกรรมเกษตรสำคัญลดลง 26.9 % , สินค้าอุตสาหกรรมสำคัญลดลง 25.2 % และสินค้าอื่นๆ ลดลง 31.6 % ทำให้คาดการณ์สถานการณ์การส่งออกทั้งปีของปี 2552 ค่าอาจจะติดลบสูงถึง 19 – 22 % หรือมีมูลค่าส่งออกประมาณ 146,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในขณะที่มีการคาดการณ์ว่า GDP ในปี 2552 จะติดลบร้อยละ 3-4.5 ซึ่งเป็นประมาณการที่ลดลงสองเท่าจากที่คาดการณ์ไว้เมื่อต้นปี อันเป็นปรากฏการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนเลย เป็นความจริงที่น่าตระหนกถึงผลกระทบที่จะตามมาเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากในปัจจุบันผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทยพึ่งพารายได้จากส่งออกและภาคบริการจากการท่องเที่ยวเป็นหลัก

นอกจากปัจจัยภายนอกประเทศซึ่งเป็นผลมาจากการเกิดวิกฤตการณ์การเงินในสหรัฐอเมริกาและลุกลามไปทั่วโลกทำให้ภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอยดังกล่าวแล้ว ปัจจัยภายในด้านเสถียรภาพทางการเมืองที่สั่นคลอนของไทยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ก็ได้ส่งผลซ้ำเติมทำให้เกิดความเสียหายทั้งความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณอย่างที่ทราบกัน ปัญหาดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องได้รับการแก้ไขในแนวทางที่เหมาะสมอย่างเร่งด่วน รายงานการศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของความพยายามในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ อย่างเป็นรูปธรรม แม้จะไม่สามารถแก้ไขได้โดยพลันแต่ก็จะเป็นการศึกษาหาข้อสรุปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในระยะยาวและ

วางรากฐานที่ถูกต้องมั่นคง เพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่นมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศไทยต่อไปในอนาคต

## 1.2 ความสำคัญของปัญหา

สาเหตุประการสำคัญ 3 ประการ ที่เป็นชนวนหรือจุดตั้งต้นให้ผู้ทำการศึกษาสนใจและริเริ่มดำเนินการในเรื่องนี้เนื่องมาจากประเด็นความสำคัญของปัญหา คือ

1. การเกิดภาวะวิกฤตการณ์การเงินในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นตลาดส่งออกหลักดั้งเดิมของไทยที่สำคัญที่สุดเป็นระยะเวลามากกว่า 30 ปี

2. การเกิดวิกฤตการณ์การเงินในสหรัฐอเมริกาส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นตลาดส่งออกหลักของไทยทั้งสิ้น

3. ผลดังกล่าวตาม 1-2 ทำให้การส่งออกของไทยลดลงอย่างมาก ส่งผลด้านลบต่อเศรษฐกิจของไทยซึ่งพึ่งพาการส่งออกอย่างยาวนานคิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 60-70 ของ GDP ขณะเดียวกันการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศผู้ผลิตและส่งออกด้วยกันก็เข้มข้นรุนแรงขึ้นตลอดเวลา

ผู้ศึกษาในฐานะที่เคยปฏิบัติงานด้านส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศในตลาดหลักของไทยต่อเนื่องมาโดยตลอดระยะเวลา 16 ปีที่ผ่านมาทั้งตลาดแอฟริกา, ตลาดเอเชียและตลาดสหรัฐอเมริกา จึงสนใจที่จะทำการศึกษาเพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว บนสมมุติฐานที่มีความเชื่อมั่นว่าไทยยังมีศักยภาพในการแข่งขันที่สามารถดิ้นรนออกมาใช้ได้เป็นอย่างดีเพื่อภายใต้แนวความคิด วิธีการใหม่ๆ โดยมีการบริหารจัดการและสนับสนุนอย่างใกล้ชิดของภาครัฐการที่มีแนวความคิดและวิสัยทัศน์ยาวไกลและเป็นการดำเนินงานในเชิงรุกและที่เป็นระบบรวมทั้งมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติไม่เพื่อฝืน

การศึกษานี้สอดคล้องกับนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก โดยให้ความสำคัญขั้นแรก คือ การสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นเศรษฐกิจในภาพรวมให้เกิดขึ้นโดยเร็วแก่ภาคประชาชนและเอกชนในการลงทุนและการบริโภคควบคู่ไปกับการสร้างความเชื่อมั่นของไทยในสายตาของชาวโลกและฟื้นฟูเศรษฐกิจที่กำลังประสบปัญหาเป็นการเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเร่งรัดดำเนินการช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ถูกเลิกจ้างและผู้ว่างงานอันเนื่องมาจากวิกฤติเศรษฐกิจในครั้งนี้

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

จากปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งรัฐบาลชุดปัจจุบันถือเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องรีบแก้ไข ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่จะศึกษาหาข้อสรุปโดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ความพยายามที่จะนำเสนอเพื่อพลิกโฉมอย่างสิ้นเชิงจากการส่งออกแบบเดิมๆ มาเป็นแนวทางการเจาะและขยาย



ตลาดสินค้าของไทยรูปแบบใหม่ ๆ โดยใช้สหรัฐอเมริกาเป็น Model ต้นแบบในการศึกษาโดย การศึกษาฯ ในขั้นต้นจะชี้ให้เห็นถึงการเจาะและขยายตลาดการส่งออกของไทยรูปแบบที่ใช้ใน ปัจจุบันซึ่งไม่เคยมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการมาเลยตั้งแต่การส่งออกยุคแรกคือ ผู้ผลิตและผู้ส่งออก ดำรงตนเป็นผู้ประกอบการที่ดีในฐานะที่ปัจจัยการผลิตเอื้ออำนวยให้กับประเทศไทยซึ่งมีทรัพยากร ล้นเหลือ ในน้ำมีปลาในนามีข้าว แรงงานที่อพยพจากภาคเกษตรที่มีค่าจ้างต่ำอย่างไม่น่าเชื่อและมี มากมาย ดังนั้น การผลิตเพื่อการส่งออกที่ผ่านมาก็เป็นไปได้เพียงเพื่อได้รับผลกำไรพอประมาณ ทำให้ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจแบบเรื่อยๆสบายๆ พร้อมๆกับการขยายตัวของตลาดที่เป็นไปตาม ครอบครองธรรมชาติไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามดิ้นรนอะไรนัก ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ของไทย แทบจะไม่เคยรู้จักคิดแปลงใช้ทฤษฎีใหม่ๆทางการตลาดมาประยุกต์ใช้หรือแม้แต่การให้ ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา (R&D) รวมทั้งการพัฒนาฝีมือแรงงานของตนเอง จนก้าวล่วง ถึงยุคปัจจุบันที่มีประเทศผู้ส่งออกใหม่ๆเกิดขึ้นนำมาซึ่งการแข่งขันรุนแรงขึ้นสัดส่วนการตลาดของ ไทยในในภาวะที่เศรษฐกิจทั่วโลกโลกเริ่มมีแนวโน้มที่จะหดตัวลงเป็นลำดับ ทำให้การดำรงตน แบบที่เคยเป็นมาเกิดเป็นภาวะการณ์หยุดนิ่งและเริ่มถดถอยทำหลายตัวเองไปทีละน้อยในที่สุด ผู้ศึกษา จึงได้หยิบยกประเด็นนี้ทำการศึกษาอย่างจริงจัง

จากนั้นผู้ศึกษาจะชี้แนะและทำการศึกษาจากประสบการณ์จริงและใช้กรณีศึกษาที่เคย ดำเนินการจริงมาใช้เป็นข้อมูล เพื่อสรุปและคาดการณ์โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ใน เชิงปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

#### 1.4 ขอบเขตการศึกษา

จากความสำคัญของตลาดสหรัฐอเมริกาในฐานะตลาดหลักลำดับต้นๆ ของไทยมีมีสัดส่วน การส่งออกถึงร้อยละ 15-20 อีกทั้งยังเป็นแหล่งต้นกำเนิดปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่ทั่วโลกกำลังเผชิญ อยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับผู้ศึกษาฯ มีประสบการณ์การทำงานด้านการค้าระหว่างประเทศในพื้นที่ ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นระยะเวลากว่า 4 ปี ทำให้ขอบเขตการศึกษาในเชิงพื้นที่จะใช้ประเทศ สหรัฐอเมริกาเป็น Model ในการศึกษาโดยใช้วิธีการ/หลักเกณฑ์ที่อิงจากทฤษฎีที่เหมาะสมโดยใช้ ทฤษฎีของ Michael E. Porter เป็นหลักรวมทั้งผลงานการวิจัย/ศึกษาที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้ศึกษา จะใช้แนวคิดเรื่องระบบโลจิสติกส์มาอ้างอิงประกอบการศึกษา เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ครอบคลุม ทั้งแนวคิด ทฤษฎีและเนื้อหาด้วย

แม้จะใช้ตลาดสหรัฐอเมริกาเป็นต้นแบบในการศึกษา แต่ในความเป็นจริงแล้วสามารถใช้ ประโยชน์ปรับเปลี่ยนและเป็นรูปแบบกับตลาดสำคัญๆ อื่นๆ ของไทยได้เช่นกัน อาทิ ตลาด EU, ตลาดเอเชีย, ตลาดแอฟริกาและลาตินอเมริกา มีเฉพาะในส่วนขอประเด็นข้อปลีกย่อยบาง

ประการเท่านั้นที่อาจแตกต่างกันบ้าง แต่ด้าน Supply Side แล้วไม่แตกต่างกันเลย ดังนั้นจึงสามารถใช้ประโยชน์ได้ในตลาดอื่นๆ ด้วยเช่นกัน

### 1.5 วิธีการดำเนินการศึกษา

ผู้ศึกษาจะใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผนวกกับแนวคิดและผลการศึกษาวิจัยซึ่งเป็นที่ยอมรับเป็นแนวทางเริ่มต้นและผสมผสานกับประสบการณ์จริงที่ผู้ศึกษาเคยสัมผัสรับรู้สาเหตุและเคยทดลองใช้แนวทางบางประการเพื่อแก้ไขปัญหาประกอบโดยรวบรวมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต, การส่งออก, และด้านการตลาดมาวิเคราะห์ ก่อนที่จะสรุปเป็นแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและเป็นรูปแบบแนวทางเพื่อดำเนินการต่อไปในที่สุด

อนึ่ง แนวทางใหม่ที่เสนอไว้ในรายงานการศึกษานี้ หลายแนวความคิดเคยมีการริเริ่มดำเนินการมาแล้วในอดีตแต่ปัจจุบันไม่ได้รับการสนใจเท่าที่ควรแต่ผู้ศึกษาเห็นว่ามิประโยชน์จึงนำมาเสนอใหม่และขอให้มีการรื้อฟื้นขยายผลการปฏิบัติอย่างจริงจัง

### 1.6 ประโยชน์ของการศึกษา

แนวทางการเจาะและขยายตลาดด้วยวิธีการในรูปแบบใหม่จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเร่งรัดการส่งออกของไทย เพื่อพุงและยกระดับภาวะเศรษฐกิจของไทยให้ดีขึ้น โดยเฉพาะในยามที่เกิดปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่สำคัญดังเช่นปัจจุบัน อันที่จะส่งผลให้เกิดการขยายตัวของ GDP ทำให้ลดปัญหาการว่างงานอันเนื่องมาจากการส่งออกที่ลดลงอย่างฮวบฮาบ ฯลฯ ก่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีนัยสำคัญ

ประเทศไทยมีศักยภาพในฐานะเป็นผู้ผลิตสินค้าอาหารที่สำคัญของโลกรวมทั้งสินค้าอื่นๆ ทั้งสินค้าอัญมณีเครื่องประดับ, สินค้าของใช้ตกแต่งบ้าน เป็นต้น แต่ปัญหาสำคัญคือ ไทยขาดการวางแผนระยะยาวในการเจาะและขยายตลาดต่างประเทศอย่างเป็นระบบ การที่ภาครัฐหรือเอกชนด่วนสรุปว่าอุตสาหกรรมนั้นอุตสาหกรรมนี้เป็น Sunset Industry โดยยังมีได้จัดการปฏิรูปแนวคิดแนวปฏิบัติในองค์กรอย่างจริงจังเลย ทำให้การผลิตสินค้าบางประเภทต้องล้มเลิกไปน่าเสียดาย

นอกจากนี้การศึกษาจะช่วยให้ไทยอยู่ในฐานะที่ดีขึ้นในระยะยาว เป็นที่มาของความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัย / ศึกษาที่เกี่ยวข้อง / กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาจะใช้ทฤษฎีของ Prot. Michael E. Porter เป็นหลักเนื่องจากพบว่าหลักการที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงและมีความเป็นรูปธรรมที่สัมผัสได้ โดยใช้ทฤษฎีที่สำคัญประกอบการศึกษา คือ

- 1) Thailand's Competitiveness; Creating the Foundations for Higher Productivity, Michael E. Porter
- 2) The Competitive Advantage of Nations; Michael E. Porter

#### 2.2 รายงานการวิจัย/ศึกษาที่เกี่ยวข้อง

นอกจากทฤษฎีหลักที่ใช้แล้ว ผู้ศึกษาได้ใช้สาระในรายงานวิจัยที่มีคุณค่าน่าสนใจของบุคคลที่มีชื่อเสียงและประสบการณ์ด้านการค้าระหว่างประเทศหลายท่านควบคู่ไปด้วยที่สำคัญคือ

- 1) Agenda for Thailand's International Competitiveness  
"Is Asia Ready for the Great Dragon?" Dr. Somkid Jatusripitak
- 2) Building Competitiveness Through Technological Innovation, Dr. R.A. Mashelkar
- 3) Logistics and Supply Chain, ดร.กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดิ
- 4) Thammasat Logistics Research Papers, Volume I and Volume IV  
Dr. Ruth Banomyong - Volume Editor

#### 2.3 แนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

##### 2.3.1 แนวคิดเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตามที่ Michael E. Porter ได้เคยวางกรอบเชิงกลยุทธ์ด้านการแข่งขันของประเทศไทย โดยใช้ Model ที่ชื่อว่า Diamond สรุปได้ว่า ไทยควรพัฒนาให้เป็นผู้นำของโลกในตลาดเฉพาะ (World Leader in Niche Markets) โดยให้ประเทศไทยมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันใน 5 กลุ่ม อุตสาหกรรมด้วยกัน คือ

1. อุตสาหกรรมอาหาร

2. อุตสาหกรรมสินค้าแฟชั่น
3. อุตสาหกรรม Software and Animation
4. อุตสาหกรรมรถยนต์
5. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ประเทศไทยเคยจัดได้ว่าเป็นประเทศที่มีความสามารถในการแข่งขันประเทศหนึ่งเนื่องจากปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลเอื้ออำนวยต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งสิ้น เช่น ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ, จำนวนแรงงานที่อพยพมาจากภาคการเกษตร ทั้งที่เป็นแรงงานที่มีทักษะและไร้ฝีมือ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดจากภาครัฐและมาจากภาคเอกชนเอง เพียงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ต่างชาติมาลงทุนโดยไม่คำนึงถึงผลเสียในระยะยาวเชิงเปรียบเทียบ เช่น ความพยายามแข่งแข่งอัตราค่าแรงขั้นต่ำ, นโยบายเอื้อประโยชน์ต่อผู้ลงทุนต่างชาติในการให้การยกเว้นหรือลดหย่อนภาษีปัจจัยการผลิตที่สำคัญเพื่อส่งเสริมการลงทุนของต่างชาติ ผู้ผลิตของไทยเองก็เป็นเพียงผู้ผลิตชิ้นส่วนขนาดเล็ก Low Technology ป้อนบริษัทต่างชาติเหล่านั้นหรือเป็นเพียงผู้ผลิตตามคำสั่ง(OEM)เท่านั้น ทำให้การถ่ายเทเทคโนโลยีแทบจะไม่เกิดขึ้นและก็เป็นที่น่าเสียดายว่าแม้การถ่ายเทเทคโนโลยีที่ยังพอมีมาบ้างนั้นผู้ประกอบการของไทยเองไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ดังกล่าวอย่างคุ้มค่าและมีได้ต่อยอดสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนจากภาวะความได้เปรียบดังกล่าวอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยเลย

จนปัจจุบันไทยถูกจัดลำดับความสามารถในการแข่งขัน โดย IMD และ WEF อยู่ที่อันดับ 26 แม้จะลดลงจากที่เคยเป็นลำดับที่ 27 และ 34 ในอดีต แต่ในภาพรวมยังเป็นรองทั้ง สิงคโปร์ จีน และมาเลเซีย แม้จะสูงกว่า อินเดีย ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย บ้างก็ตาม ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่น่าเกิดขึ้นทั้งๆที่ไทยเคยมีศักยภาพดีกว่าหลายประเทศอย่างมากในอดีต

### 2.3.2 แนวคิดเรื่องการพัฒนาโลจิสติกส์ของไทย

โลจิสติกส์ เป็นแนวความคิดในการจัดการธุรกิจเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือคู่แข่ง ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการนี้อาจเป็นความได้เปรียบในเรื่องของต้นทุน (Cost Competitive advantage) เวลา (Speed) หรือการสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) ทั้งความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ และ/หรือ บริการ

โลจิสติกส์ เป็นแนวความคิดในการมองภาพการจัดการธุรกิจทั้งระบบ ซึ่งจะทำให้กิจการสามารถลดต้นทุนรวมทั้งหมดในการผลิตหรือต้นทุนในการขนส่งและการกระจายสินค้า (Total Physical Distribution Cost/Time) ลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวคิดการทำธุรกิจเป็นระบบ โดยรวม (Total System Concept) และมีวัตถุประสงค์ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ (Customer Satisfaction)

ดังนั้น ทฤษฎีโลจิสติกส์ จึงมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการ โดยแบ่งออกได้เป็นกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุนอีก 6 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมหลัก คือ การขนส่ง, การเก็บรักษาสินค้าและการสั่งซื้อ ส่วนกิจกรรมสนับสนุนได้แก่ คลังสินค้า การยกขนสินค้า, การบรรจุภัณฑ์, การจัดซื้อ, การจัดหา, การจัดการวางสินค้า (ตารางกำหนดการผลิต,การรวบรวม,การจัดส่งสินค้า) และการจัดการข้อมูล

ในทางทฤษฎีถือว่าต้นทุนของกิจกรรมหลักทั้งหมดรวมกันแล้วมีมูลค่าสูงถึง 2 ใน 3 ของต้นทุนรวมทั้งหมด ในขณะที่ต้นทุนรวมของกิจกรรมสนับสนุนทั้งหมดมีมูลค่าน้อยกว่า 1 ใน 3 ของต้นทุนรวมทั้งหมด

สำหรับประเทศไทยพบว่าต้นทุนในการขนส่งและการเก็บรักษาสินค้ารวมกันแล้วอยู่ที่ประมาณร้อยละ 90 ของต้นทุนรวมทั้งหมด ซึ่งเป็นตัวเลขที่น่าตกใจยิ่ง

นอกจากแนวคิดเรื่องโลจิสติกส์โดยตรงที่ผู้ศึกษาจะนำมาใช้ในการศึกษานี้แล้ว ผู้ศึกษาจะศึกษาเชิงเปรียบเทียบจากที่ไทยเคยส่งออกเพียงแค่ FOB ยกตัวอย่างเช่นบริษัท ก.ส่งสินค้าในราคาหน่วยละ 10 เหรียญสหรัฐ มาโดยตลอด การศึกษาจะพัฒนาแนวคิดว่า ถ้าเราก้าวล่วงเข้าไปถึงการดำเนินการในส่วนของการขนส่งทางทะเล---การประกันสินค้า---การออกของ---การขายส่งในประเทศที่เป็นตลาดหลัก/รอง--การจัดการด้านการตลาดเอง---การส่งมอบสินค้าจนถึงผู้บริโภคในแต่ละขั้น---จนกระทั่งถึงผู้บริโภคสุดท้าย End User ซึ่งเป็นตลาดการขายปลีกแล้ว จะมีผลทำให้ราคาขั้นสุดท้ายที่ผู้ผลิตและส่งออกได้รับ คือ  $FOB + LC + WS + RS = 10 + 1.15 + 13.8 + 40.48 = 75$  เหรียญสหรัฐ (จาก FOB เพียงแค่ 10 เหรียญสหรัฐ) เห็นได้ชัดว่ามูลค่าเพิ่มมีมหาศาลเพียงใด<sup>1</sup>

การศึกษาจะชี้แจงถึงแนวทางดำเนินการเพื่อบรรลุผลสำเร็จเป็นขั้นเป็นตอนจนในที่สุดสามารถนำเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

### 2.3.3 แนวความคิดเรื่องการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้วย Brand

โลกการแข่งขันในปัจจุบันไม่สามารถใช้เพียงการสร้างคุณภาพ และ Awareness อย่างเดียวได้ที่ทำให้ลูกค้าอยู่กับเราอย่างยั่งยืน Buss ness model ในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากสมัยก่อนอย่างมากมาย มีการ Physical Assets เช่น เครื่องจักร, โรงงานฯลฯ ไม่ได้หมายถึงความได้เปรียบทางธุรกิจ เพราะทรัพย์สินเหล่านั้นมีการเสื่อมทางมูลค่า แต่การเป็นเจ้าของ Brand ต่างหากที่เป็นข้อ ได้เปรียบทางธุรกิจ ถ้าผู้บริหารสามารถดูแลได้อย่างต่อเนื่อง

<sup>1</sup> “โลจิสติกส์กับความสามารถในการแข่งขันของไทย” ศ.ดร. กมลชนก สุทธิวาตนฤพุดิ, April 2008

David A. Aaker ได้กล่าวไว้ว่ามูลค่าของ Brand ที่ดีควรประกอบด้วย

1. Brand Awareness
2. Brand Loyalty
3. Brand Quality คือ การยอมรับ (Perception) ในคุณภาพของ Brand ซึ่งมีพื้นฐานมาจากสินค้าที่มีคุณภาพ
4. Brand Association

5. อื่นๆ เช่น Trademark, ความสามารถในการกระจายสินค้า, ความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่าย

แนวความคิดในการใช้ Branding เป็นเครื่องมือในการเจาะและขยายตลาดเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากแต่ก็ยังมีหนทางความเป็นไปได้ เนื่องจากผู้ผลิตสินค้าของไทยเพื่อการส่งออกส่วนใหญ่โดยเฉพาะสินค้า Fashion มักเป็นการผลิตภายใต้ OEM คือผลิตตามคำสั่งของผู้นำเข้า/จัดจำหน่าย มาโดยตลอด ประโยชน์ที่ได้รับคือ เรียนรู้มาตรฐานคุณภาพสินค้าในระดับสากล แต่ข้อเสียคือไม่มีความคิดริเริ่มในการสร้าง Brand ของตนเอง เพราะส่วนต่างที่พอใจและได้รับมาตลอดจาก Margin จึงขาดความคิดริเริ่มและวางแผนพัฒนาธุรกิจเพื่อการผลิต/ส่งออกของตนในระยะยาว ครั้นระยะเวลาผ่านไป ก็ยิ่งทำให้ความริเริ่มสร้าง Brand ตนเองลดลงมาโดยตลอด

การศึกษา จะนำเอาแนวทางและวิธีการทำ Branding มาใช้เป็นเครื่องมือในการเจาะและขยายตลาด ตัวอย่าง Classic ของข้อจำกัดเรื่อง Brand ในสินค้า Fashion ของไทย คือ ไทยส่งออกสินค้า Fashion โดยเฉพาะเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม เป็นที่นิยมของตลาดภายใต้ Brand ชั้นนำของโลกมาเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 30 ปี โดยเฉพาะสินค้าในหมวด Knitting + Apparel ซึ่งมีคุณภาพไม่ยิ่งหย่อนกว่าที่ใด แต่ข้อที่น่าสังเกตคือ ไทยไม่เคยมีสำนักงานตัวแทนหรือ Representative Office ในศูนย์กลางแฟชั่นของสหรัฐอเมริกาอย่าง Manhattan ในนิวยอร์กเลย ไทยไม่เคยแม้จะส่งนักศึกษาเข้าไปเรียนในสถาบันการศึกษาชั้นนำด้าน Fashion ใน Manhattan เช่น FIT อย่างจริงจังมาก่อน ทำให้ไม่เคยได้รับการ Recognize หรือ สร้าง Networking อย่างเป็นระบบ

2.3.4 แนวคิดเรื่องวิกฤตการณ์อาหาร/วิกฤตการณ์พลังงานเป็นโอกาสของประเทศไทย  
แยกออกเป็น 2 แนวทาง คือ Food Crisis และ Energy Crisis

ในแนวทางที่ 1. ไทยเป็นประเทศผู้ผลิตอาหารสำคัญของโลก มีศักยภาพและประสบการณ์สูง ควรมีการศึกษาอย่างจริงจังในการเจาะและขยายตลาดต่างประเทศบนพื้นฐานของการสร้างความหลากหลายและมูลค่าเพิ่มภายใต้ Brand ของไทยเอง รวมทั้งการบริการที่เกี่ยวข้องทุกขั้นตอน

ในแนวทางที่ 2. พลังงานที่นำมาจากฟิซันวันมีบทบาทมากยิ่งขึ้นทั้งน้ำมันปาล์ม หรือมันสำปะหลัง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะช่วยยกระดับบทบาทของไทยได้ในอนาคต

2.3.5 แนวคิดในการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนารูปแบบสินค้าและการตลาด จุดอ่อนของสินค้าไทยและความสามารถในการแข่งขันของสินค้าและบริการของไทย คือ ส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อสนองตอบต่อคำสั่งซื้อในต่างประเทศ ทำให้มูลค่าเพิ่มและ Margin มีน้อย และขาดความสามารถในการสร้างอำนาจต่อรอง

ผู้ศึกษาเห็นว่าหากไทยมีการผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพและรูปแบบตรงตามความต้องการของผู้บริโภคในตลาดผนวกกับการสร้าง Networking หรือเครือข่ายด้านการตลาดที่มีประสิทธิภาพแล้ว จะทำให้สินค้าไทยมีโอกาสเจาะและขยายตลาดได้มากขึ้น เร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยผู้ศึกษาจะยกตัวอย่างจริงของการดำเนินงานตามโครงการฯซึ่งริเริ่มโดยผู้ศึกษาร่วมกับกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ และสมาคมส่งออกสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย ซึ่งประสบความสำเร็จในขั้นต้นค่อนข้างเป็นที่น่าพอใจ ปัจจุบันยังอยู่ในระยะเริ่มแรกเป็นโครงการนำร่องและจำกัดเพียงกลุ่มเล็กๆ

## บทที่ 3

### วิธีการศึกษาวิจัย

#### 3.1 วิธีการศึกษา

การศึกษาในเรื่องของแนวทางการเจาะและขยายตลาดสินค้าไทยในตลาดสำคัญโดยเลือกเอาสหรัฐอเมริกาเป็นต้นแบบนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า วิธีการศึกษาจะแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนแรกจะเป็นการศึกษาโดยใช้อิงทฤษฎีและแนวคิดต่างๆอันเป็นการศึกษาในเชิงมหภาค(Macroeconomic) ทำให้เข้าใจถึงภาพรวมพื้นฐานให้ทราบว่าไทยว่าอยู่ในระดับใด รวมทั้งแนวทางการปรับปรุงพัฒนาสำหรับส่วนที่สอง จะศึกษาจากความรู้ประสบการณ์ของผู้เขียนเองผนวกเข้ากับการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆเท่าที่โอกาสจะเอื้ออำนวยให้กระทำได้ในเวลาอันจำกัดเช่นนี้ เป็นการศึกษาแบบจุลภาคในแง่มุมต่างๆ ซึ่งก็แน่นอนว่า ข้อเสนอแนะก็จะป็นรายละเอียดปลีกย่อยที่ตอบโจทย์เหล่านี้ นั่นเอง บางแนวทางอาจเป็นสิ่งเล็กน้อยในสายตาคณะคนออกวงการ แต่ผู้ศึกษารับรองได้ว่า ถ้าเป็นบุคคลในวงการค้าต่างประเทศแล้วจะทราบดีว่าข้อเสนอแนะดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานนำร่องการดำเนินงานที่ได้ผลเชิงรุกในระยะยาวต่อไปอย่างแน่นอน

วิธีการศึกษาจึงเป็นดังนี้

3.1.1 เป็นการศึกษาโดยอิงทฤษฎีความสามารถในการแข่งขัน “The Competitive Advantage Of Nations และ Thailand ‘s Competitiveness : Creating the Foundations For Higher Productivity” ซึ่งเป็นทฤษฎีของ Michael E. Porter เป็นหลักและตัวตั้งในการศึกษาดังนั้น ข้อมูลแนวทางที่จะศึกษาจะอิงทฤษฎีนี้เป็นส่วนใหญ่

ตามทฤษฎีได้เสนอให้จัดกลุ่มคลัสเตอร์ เพื่อการแข่งขันของไทยใน 5 กลุ่ม คือ อาหาร, รถยนต์, ท่องเที่ยว, ไอที – ซอฟต์แวร์ พร้อมชี้วัดค่าผลิตภาพ (Productivity) คือขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)ของไทยในเวทีโลก

3.1.2 นอกจากนั้นการนำข้อมูลด้านต่างๆ ของระบบโลจิสติกส์เพื่อสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์โลจิสติกส์ของผู้ประกอบการไทยให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างดีในเวทีตลาดโลก โดยใช้ข้อมูลคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์หลายท่าน เช่น รศ.ดร. รุธีร์ พนมยงค์, ศ.ดร. กมลชนก สุทธิวัฒนฤพุมิ การศึกษาจากเอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งของสำนักงานพัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคมและของกระทรวงคมนาคม เป็นต้น

3.1.3 ประสบการณ์โดยตรง ผู้ศึกษาเคยทำงานด้านส่งเสริมการค้าการส่งออกของไทย



โดยตรง โดยดำเนินการทดลองปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดมาโดยตลอด ระยะเวลา 16 ปี จะนำวิธีการดำเนินงานดังกล่าวมาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา เช่น โครงการเจาะ และขยายตลาดผ่านผู้มีบทบาทในท้องถิ่น (ตลาด) โดยการจ้างผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่นพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้เหมาะสมกับตลาด เป็นต้น โดยนำโครงการเหล่านี้มาวิเคราะห์ถึงลักษณะวิธีดำเนินการ ดำเนินการด้านต่างๆ ศึกษาผลที่ได้รับว่าโครงการที่เคยดำเนินการไปบ้างในระยะเริ่มต้นนี้ส่งผลต่อ การขยายตลาดสินค้าไทยมากน้อยเพียงใดรวมไปถึงข้อผิดพลาดและทางแก้ไข เพื่อให้ผลการศึกษาย สมบูรณ์ทั้งในรูปแบบและเนื้อหา

### 3.1.4 สรุปรูปข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง

การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ที่อยู่ในแวด วงการผลิตและการส่งออก รวมถึงการขนส่งสินค้าและอื่นๆ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และ ทำการสรุปเพื่อหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพก่อประโยชน์มากที่สุดตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน เช่น ข้อมูลจากบริษัท ผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปรายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของประเทศ ไทย ซึ่งขณะนี้ผู้บริหารบริษัทฯ ดำรงตำแหน่งนายกสมาคมผู้ส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยอีกด้วย ทำให้ได้รับทราบข้อมูลอันเป็นประโยชน์รวมทั้งข้อผิดพลาดเป็นเหตุให้สูญเสียส่วนแบ่งการตลาด จนกระทั่งได้มีประสบการณ์เจาะและขยายตลาดในแนวทางใหม่ ฯลฯ เป็นต้น

### 3.1.5 แนวทางการศึกษาอื่น ๆ

จะได้จากการศึกษาพฤติกรรมของประเทศคู่แข่งกันรวมทั้งประเทศผู้ผลิตผู้ส่งออกที่สำคัญ และมีบทบาทสำคัญ การศึกษาในส่วนนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ประกอบการด้านการส่งออก/นำเข้าของเกาหลี, องค์กรภาครัฐของสิงคโปร์, การ สอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเจ้าหน้าที่ของไทยที่ประจำการอยู่ในประเทศนั้นๆ เป็นต้น

## 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 การศึกษาฯ นอกจากจะใช้ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องแล้วยังจะใช้วิธี สัมภาษณ์บุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าไทยไปยังต่างประเทศรวมไป ถึงผู้นำเข้าในต่างประเทศ เช่น

ผู้ดำเนินกิจการด้านการขนส่งสินค้าไปยังต่างประเทศและผู้ประกอบการด้านคลังสินค้า โดยสามารถสรุปเป็นแนวทางได้ดังนี้

ผู้ศึกษาได้สอบถามไปยังผู้ประกอบการด้านการขนส่งสินค้าไทย – สหรัฐ เป็นบริษัทขนส่ง สินค้าเอกชนขนาดเล็ก ซึ่งแม้จะมีใช้บริษัทขนาดใหญ่แต่ก็คลุกคลีอยู่ในแวดวงส่งออก – นำเข้า มาเป็นระยะเวลานาน ให้ความเห็นที่ ปัจจุบันการส่งออกนำเข้าไทย – สหรัฐ ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง แต่ที่ผ่านมามีผู้ส่งออกของไทยที่เป็นบริษัทขนาดกลาง ขนาดเล็ก (SME) จำนวน

มากที่ประสงค์จะส่งสินค้าออก แต่ก็สู้บริษัทขนาดใหญ่ไม่ได้ในด้านการลงทุน ต้นทุนและความชำนาญการ ซึ่งหากรัฐและองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องยื่นมือเข้ามาช่วยเหลืออย่างจริงจังในด้านการจัดการคลังสินค้า การอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้า การพักและกระจายสินค้าอย่างมีระบบรวมทั้งจัดหานักการตลาดมืออาชีพช่วยเหลือในการขยายตลาด พวกตนก็พร้อมที่จะรวมตัวกันให้บริการดังกล่าวทันที

ผู้นำเข้าและส่งออกสินค้าไทยในตลาดเป้าหมายที่สำคัญ เช่น Mr. Stanley Park เจ้าของบริษัท Coman Corp ซึ่งเป็นผู้นำเข้าอาหารสำเร็จรูปจากประเทศไทยรายใหญ่ที่สุดของเกาหลี โดย Mr. Park ซึ่งมีประสบการณ์การนำเข้าสินค้าอาหารไทยสำเร็จรูปรายใหญ่ที่สุดของเกาหลีได้กว่า 20 ปี มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาอาหารสำเร็จรูปของไทยต่อเนื่องจนมีส่วนแบ่งการตลาดสูงขึ้นตามลำดับในเกาหลี ได้ให้ความเห็นสรุปว่า การที่จะเจาะและขยายตลาดสินค้าไทยให้ประสบความสำเร็จในตลาดเป้าหมายโดยเฉพาะเกาหลีได้ ต้องมีการทำงานร่วมกันทั้งไทย – เกาหลี เพื่อพัฒนา Product ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งรชชาติและหีบห่อร่วมกับการดำเนินกิจกรรมทางด้านส่งเสริมการตลาด ที่สำคัญคือ การประชาสัมพันธ์ผ่านสมาคมผู้บริโภคกลุ่มต่างๆ โดยตรง, การจัดตั้งโรงเรียนสอนทำอาหารไทยแบบเคลื่อนที่เร็ว (Mobile Unit) เพื่อสอนให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายชาวเกาหลีเรียนรู้ถึงวิธีการปรุงอาหารไทยโดยใช้วัตถุดิบของบริษัท, การจัดคณะนำตัวแทนของบริษัท Coman ในภูมิภาคต่างๆ ของเกาหลี เดินทางมาเยือนเมืองไทย เพื่อเยี่ยมชมโรงงานผลิตในไทยและพบปะกับภาคราชการเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้า เป็นต้น ปัจจุบัน Mr. Park ได้ก้าวล่วงเข้ามาลงทุนเปิด Trading Firm ในประเทศไทยเพื่อคัดสรรสินค้าและหาช่องทางลงทุนผลิตสินค้าเองเพื่อเม็ดเงินผลกำไรที่จะมากขึ้น ซึ่งในส่วนนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่าสอดคล้องสนับสนุนกับแนวคิดพัฒนาระบบ Logistic และแนวทาง Internationalization ที่ต้องการให้ผู้ประกอบการไทยก้าวล่วงออกไปลงทุนในตลาดเป้าหมายเพื่อ Margin และ Information ที่เพิ่มขึ้นตามอีกด้วย

ข้อมูลโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากกระทรวงพาณิชย์

ผู้ศึกษาได้เคยจัดทำโครงการต่างๆ เสนอกระทรวงพาณิชย์เกี่ยวกับช่องทางการเจาะและขยายตลาดต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพก่อนประสิทธิภาพผลรวดเร็วและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหลายโครงการ เช่น โครงการเจาะและขยายตลาดผ่านผู้นำเข้ารายใหญ่และ Selling Agent , โครงการเชื่อมโยงตลาดผ่านผู้มีบทบาทสำคัญในตลาดและโครงการขยายตลาดผ่านศูนย์กระจายสินค้าและผู้นำเข้ารายใหญ่ เป็นต้น

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

#### 4.1 ด้าน Logistics ของไทย

จากผลการศึกษาพบว่า ระบบโลจิสติกส์ของไทยมีต้นทุนสูงมากในลำดับต้นๆของโลก ระบบการขนส่งของไทยยังไม่ได้รับการพัฒนาเพื่อการขนส่งในเชิงธุรกิจการค้าเท่าที่ควร โดยทั่วไปยังไม่แยกจากการขนส่งปรกติทำให้เกิดความล่าช้า สูญเสียพลังงานโดยใช่เหตุ จึงทำให้ต้นทุนสูง ดังนั้นเมื่อเทียบสัดส่วนกับ GDP ของประเทศ จะสูงเกือบร้อยละ 20 และหากเทียบเคียงกับประเทศที่พัฒนาแล้วพบว่า ค่าใช้จ่ายโลจิสติกส์ของสหรัฐอเมริกาอยู่ที่ประมาณร้อยละ 10 ใกล้เคียงกับของประเทศญี่ปุ่นซึ่งอยู่ที่ประมาณร้อยละ 11, ประเทศกลุ่มสหภาพยุโรปมีค่าโลจิสติกส์ประมาณร้อยละ 7 การพัฒนาปรับปรุงทั้งจากภาครัฐ และเอกชนผู้ประกอบการเอง เพราะการลดค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์เป็นการลดต้นทุนการผลิตที่เราสามารถกระทำได้ เมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือต้นทุนด้านค่าจ้างแรงงานซึ่งเป็นการยากที่จะควบคุมให้ลดลงได้ การลดลงของต้นทุนการผลิตก็คือการสร้างความสามารถในการแข่งขันของไทยในเวทีโลกนั่นเอง

ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ของไทย พ.ศ. 2550-2554 ไว้ 5 ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ในภาคการผลิต
2. การเปิดเส้นทางการค้าและสร้างประสิทธิภาพสูงสุดของเครือข่ายโลจิสติกส์
3. การพัฒนาธุรกิจให้บริการด้านโลจิสติกส์ให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีการค้าระหว่างประเทศ
4. การยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการอำนวยความสะดวกทางการค้า
5. การพัฒนากำลังคนและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆของภาครัฐต่างก็เห็นถึงความสำคัญและการพัฒนาปรับเปลี่ยนระบบโลจิสติกส์ที่ตนเกี่ยวข้อง แม้จะเริ่มช้ากว่าประเทศเพื่อนบ้านทั้งมาเลเซียและสิงคโปร์ที่เริ่มกันอย่างจริงจังมาก่อนหน้านี้แล้วก็ตาม ผู้ศึกษาก็ยังเห็นว่า ไม่สายเกินไปสำหรับประเทศไทยที่จะริเริ่มอย่างจริงจังและปลูกเร้าให้ผู้ประกอบการของไทยเล็งเห็นและตระหนักถึงความสำคัญของระบบ

โลจิสติกส์ โดยขณะนี้หน่วยงานต่างๆของภาคราชการที่มีบทบาทสำคัญด้านการขนส่งก็กำหนดแผนดำเนินการของตน เช่น กระทรวงคมนาคมได้วางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไว้ทั้งภาคพื้นดินและทางอากาศ โดยในทางภาคพื้นมี 4 ยุทธศาสตร์หลักคือ

1. พัฒนาท่าเรือไทยให้เป็นประตูสู่ภูมิภาค โดยการรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องขยายขีดความสามารถของสถานะบรรจุและแยกสินค้ากล่อง (ไอซีดี) ให้มากขึ้น ในขณะที่ท้องที่การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (รสป.) จะต้องตั้งสถานีบรรจุและขนถ่ายตู้สินค้าเพื่อการนำเข้าและส่งออกย่านพหลโยธิน ส่วนการทำเรือแห่งประเทศไทย ก็ต้องปรับปรุงท่าเทียบเรือให้รองรับเรือ Roll on Roll off ระหว่างประเทศได้ควบคู่ไปกับการพัฒนาท่าเทียบเรือภูมิภาคให้เข้มแข็งมากขึ้น

2. พัฒนาศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้าให้เป็น Hub ประจำภาค เพื่อประสานระบบขนส่งให้สมบูรณ์ โดยมีโครงการที่จะพัฒนาเป็นศูนย์กลางคอนเทนเนอร์ในภูมิภาคสำหรับขนส่งไปยังประเทศปลายทางต่างๆ

3. พัฒนาวิธีการขนส่งไปสู่ระบบราง ทางน้ำและทางท่อเพื่อให้การขนส่งมีปริมาณมากขึ้น แต่สามารถลดต้นทุนการขนส่งและประหยัดพลังงานซึ่งสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ได้เริ่มศึกษาเพื่อพัฒนาระบบรางน้ำและท่อให้เกิดความเชื่อมโยงกัน ส่วนการรถไฟก็ต้องเร่งการก่อสร้างรถไฟรางคู่ในช่วงชุมทางเส้นทางขนส่งสินค้ามายังท่าเรือแหลมฉบังให้มากขึ้น ในขณะที่บริษัทไทยเดินเรือ จำกัด (บทค.) ต้องเร่งส่งเสริมใช้เรือ ROLL on- Roll off ให้มากขึ้นเช่นกัน

4. พัฒนาระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านโลจิสติกส์ สำหรับการขนส่งทางภาคพื้น เพื่อให้การบริการแบบ Door to Door ซึ่งได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติขึ้นมาเป็นตัวกลางและปรับปรุงกฎระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีขั้นตอนหลายๆให้น้อยลง โดยการนำระบบไอทีเข้ามาใช้

สำหรับยุทธศาสตร์การขนส่งทางอากาศมียุทธศาสตร์หลักคือ

1. การขยายเครือข่ายทางการบินครอบคลุมทั่วโลกเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ของสินค้าของกลุ่มประเทศในลุ่มแม่น้ำโขงและเอเชียใต้, การพัฒนาท่าอากาศยานนานาชาติให้เป็นประตูระดับโลก โดยให้ไทยเป็นศูนย์กลางของโลจิสติกส์ของโลกด้านอาหาร ผัก ผลไม้ ดอกไม้ แพ้ชื้น ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อะไหล่รถยนต์และเครื่องประดับ

ยุทธศาสตร์ทั้งภาคอากาศและภาคพื้น ที่ได้กล่าวมาข้างต้นเป็นข้อมูลที่ได้จากสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดระบบโลจิสติกส์ของไทยอย่างเต็มตัว ตัวแปรสำคัญซึ่งเป็นเงื่อนไขความสำเร็จคือ การเอาจริงเอาจังของผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง หากยัง

ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติแล้วก็เป็นที่น่าพอใจที่จะเห็นผลสำเร็จต่อการลดต้นทุน การขนส่งของไทย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนาระบบ โลจิสติกส์แม้ว่าจะมียุทธศาสตร์ ดิเพียงใดก็ตาม

จุดอ่อนด้าน โลจิสติกส์ของไทย ดังที่กล่าวเกริ่นนำข้างต้นแล้วว่า สืบเนื่องมาจากการปรับตัว ของผู้ผลิตและส่งออกของไทยทั้งในองค์กรและนอกองค์กรในส่วนของ โลจิสติกส์ ปัญหาใน องค์กรที่ต้องปรับตัวให้ทันกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น อัน ได้แก่การจัดระบบการลำเลียงสินค้าใน โรงงาน, การทำเอกสารต่างๆ เพื่อควบคุมสินค้าเข้าออกและสินค้าคงคลัง, การจัดซื้อวัตถุดิบและ การจัดเก็บ, การบริหารงานด้านบุคคลากร, การพัฒนาคุณภาพผลผลิต ฯลฯ ซึ่งล้วนเป็น โจทย์ชั้น พื้นฐานที่ผู้ประกอบการต้องปรับปรุง ผู้ศึกษาเห็นว่า การเร่งระดมให้ผู้ประกอบการตระหนักถึง ความสำคัญและความจำเป็นเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องรีบกระทำ เปรียบเสมือนการเร่งระดมให้ ผู้ประกอบการผลิตและส่งออกสินค้าอาหารควรจะรีบสมัครและดำเนินการเพื่อให้ได้รับ ใบอนุญาต การส่งออกสินค้าอาหารไปยังสหรัฐหรือสหภาพยุโรปจากหน่วยงานคณะกรรมการอาหารและยา (FDA) ให้มากที่สุด เพื่อสร้างกระแสการแข่งขันกันเองในประเทศเสียก่อน ผลที่ตามมาจะทำให้ ไทยแข็งแกร่งขึ้นในเวทีโลก โดยเฉพาะด้านสินค้าอาหารแทนที่จะยืมจมูกคนอื่นหายใจโดยการ การรับจ้างผลิตให้บริษัทใหญ่ๆ ส่งออกและรับเพียงค่าตอบแทนเป็นค่าจ้างผลิตเท่านั้น

ปัญหาการแบกรับต้นทุนค่าขนส่งที่นับวันจะสูงขึ้นตามลำดับ ในขณะที่คู่แข่งมีการจัดการ ที่เหมาะสมจนเป็นเหตุให้ลดภาระค่าใช้จ่ายในส่วนของการขนส่งได้มาก ปัญหาการขนส่งของไทย ที่เกิดขึ้นที่สำคัญเกิดจากปัญหาคอขวดโครงข่ายถนนในพื้นที่รอบประตูการค้าหลัก เช่น บริเวณ ท่าเรือแหลมฉบังและพื้นที่กรุงเทพฯ ปัญหาทางรถไฟที่เชื่อมโยงแหล่งผลิตในพื้นที่ภาคเหนือและ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่แหลมฉบังยังไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความล่าช้าในการขนส่งสินค้า นอกจากนี้ยังมีปัญหาการขาดประสิทธิภาพของช่องทางการค้า เนื่องจากท่าเรือหลักของไทยคือ ท่าเรือแหลมฉบังมีลักษณะตั้งเข้ามาในทวีป เป็นท่าเรือที่เรือและสายเรือจะวิ่งเข้ามารับสินค้าแล้วไป ถ่ายลำที่ท่าเรือสิงคโปร์ ทำให้ต้นทุนค่าระวางเรือสูง นอกจากนี้การที่ระบบการขนส่งสินค้าของไทย ยังไม่แยกจากการจราจรปกติ ต้องใช้ถนนหนทางร่วมกันทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในอดีตรัฐบาลทุก สมัยเห็นความสำคัญของการขนส่งประชาชนเป็นเรื่องใหญ่กว่าการขนส่งสินค้าเพราะมีผลโดยตรง ต่อคะแนนนิยมต่อรัฐบาล ทำให้การจัดลำดับความสำคัญไม่เป็นไปตามกลไกการพัฒนาทาง เศรษฐกิจในระยะยาว ทำให้เป็นปัญหาสะสม การแก้ไขก็ต้องค่อยเป็นค่อยไปที่จะสู้กับต้นทุนค่า ขนส่งที่สูงขึ้นจากการปล่อยปละละเลยดังกล่าว

ศ. ดร.กมลชนก สุทธิวาหนฤพุฒิ ซึ่งเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญการศึกษาด้าน โลจิสติกส์ทางทะเล ของไทยได้สรุปอย่างสั้นๆ ถึงแนวทางด้านการพัฒนาระบบ Logistic ของไทย ดังนี้

- 1) การลดต้นทุนของการกระจายสินค้ารวมทั้งการผลิต (Total Physical Distribution Cost)
- 2) การสร้างความแตกต่าง คือ การสร้างความแตกต่างในสินค้า/และหรือบริการ (Product / Service Differentiation)
- 3) การตอบสนองด้วยความรวดเร็ว คือ การใช้ระบบ IT เพื่อให้เกิด Real Time Responsiveness
- 4) พัฒนา Advanced Factors Of Endowment โดยดำเนินการ
  - สร้างตลาดเรือเช่า (Chartering Market)
  - สร้างไทยให้เป็น Logistic Platform / Base ของโลกในภูมิภาคนี้ เช่น การใช้ประโยชน์จากท่าเรือ / ICD / CD , การใช้ประโยชน์จากการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ หรือการ Shift mode of Transport
  - สร้างคนกลางระดับนานาชาติ (Inter.Trader)

ในส่วน Logistic กับความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้สามารถเพิ่มระดับการแข่งขันได้นั้น ดร. รุธีร์ พนมยงค์ ได้รวบรวมประสบการณ์ของ 11 องค์กรที่ใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในองค์กรของงานในหนังสือ “เคล็ด(ไม่)ลับจับทางโลจิสติกส์” ซึ่งนับว่ามีประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการและแนวความคิดในการบริหารองค์กรของผู้ประกอบการไทยเป็นอย่างยิ่ง เช่น กรณีบริษัท ดอกเตอร์บู จำกัด ผู้ผลิตถุงมือทางการแพทย์, บริษัท ซี ซี ออโต้พาร์ท จำกัดและบริษัท เมต้าเทค จำกัด ที่สามารถลดต้นทุนได้กว่าร้อยละ 20 จากการปรับเปลี่ยนโดยใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์เข้าบริหารจัดการทั้งในเรื่องของการวางแผนการผลิตอย่างเป็นระบบ, ในเรื่องการสร้างแรงจูงใจและกำลังใจให้พนักงานร่วมกับการบริหารสต็อกสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างน่าสนใจยิ่ง

กรณีศึกษาที่น่าสนใจอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกสินค้าอาหารสำเร็จรูปของไทยคือ กรณีศึกษาบริษัทผลิตกะทิสดซึ่งเป็นการพยากรณ์และการวางแผนการผลิตรวม ซึ่งทำการศึกษาโดยคุณวัชรินทร์ เปียสกุล และ คุณธนัญญา วสุศรี แห่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งหยิบยกเอากรณีบริษัทผลิตกะทิสดส่งออกต่างประเทศนำมาทำการศึกษา โดยได้รับทราบปัญหาจากการศึกษาคือ การขาดระบบบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ที่ดี ทำให้ไม่สามารถวางแผนการผลิตได้อย่างเหมาะสมทั้งการผลิตแบบตามคำสั่งซื้อและการผลิตแบบเก็บสต็อกจึงส่งผลทำให้เกิดการสูญเปล่าและความท้อแท้เบื่อหน่ายเกิดในองค์กร จนกระทั่งภายหลังที่ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีตามกลยุทธ์โลจิสติกส์เข้าไปแนะนำปฏิบัติ ทำให้มีการปรับตัวเพิ่มศักยภาพด้านการผลิต ลดต้นทุนการผลิตและที่สำคัญที่สุดคือการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กร อันเป็นผลเกิดขึ้นจากความแน่นอนในการคาดการณ์เพื่อวางแผนการผลิต

ความสำคัญของ Logistic ในส่วนของการขนส่งบางแง่มุม ปรากฏในการศึกษาของรินพร วิมลเก็จ และ สภาพร โอภาสานนท์ แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่อง การหาตำแหน่งที่เหมาะสม สำหรับศูนย์กลางการขนถ่ายตู้คอนเทนเนอร์ระหว่างลำเรือในเอเชียตะวันออก ซึ่งแสดงให้เห็นถึง การศึกษาต้นทุนโดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางแรกการพิจารณาเฉพาะ ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขนส่งทางทะเลที่เกิดกับสายเรือ ซึ่งประกอบไปด้วยต้นทุนของ ผู้ประกอบการขนส่งที่เกิดขึ้นกับเรือแม่ (Mainline Ship) และต้นทุนที่เกิดกับเรือลำเลียง (Feeder Ship) โดยไม่คำนึงถึงปริมาณสินค้า ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์หาที่ตั้งที่เหมาะสมของท่าเรือขน ถ่ายตู้คอนเทนเนอร์ระหว่างลำเรือโดยพิจารณาด้านอุปกรณผ่านทางวิธี Gravity Model ซึ่ง ผลงานวิจัยพบว่าท่าเรือศูนย์กลางสำหรับการขนถ่ายตู้สินค้าระหว่างลำเรือ ณ ปัจจุบัน ไม่ใช่ท่าเรือ ที่จะทำให้ต้นทุนการขนส่งต่ำที่สุด การศึกษาชิ้นนี้ต่อยอดย้ำความสำคัญของการพัฒนาโลจิสติกส์ใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งโดยตรง

ผลการศึกษาเรื่อง โลจิสติกส์เชิงเปรียบเทียบซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาจากข้อมูลที่รวบรวมโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในหลายประเทศ ในที่นี้จะกล่าวถึง สิงคโปร์และมาเลเซียซึ่งมีบทบาทใกล้ชิดกับไทยทั้งเป็นเพื่อนบ้านและมีการแข่งขันกันอยู่ในที่ คือ สิงคโปร์ซึ่งเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จและให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เป็น อย่างมากนอกเหนือจากความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ที่ตั้งแล้ว สิงคโปร์ได้จัดตั้งหน่วยงาน EDB (The Economic Development Board) รับผิดชอบอุตสาหกรรมด้าน โลจิสติกส์โดยตรงภายใต้ หลักการสำคัญคือ CORE ซึ่งหมายถึง Connectivity, Openness, Reliability และ Enterprise นอกจากนั้นสิงคโปร์ยังมีปัจจัยอื่นๆที่ช่วยในการสนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ อีกหลายประการที่สำคัญคือ ระบบกฎหมาย, โครงสร้างพื้นฐานด้าน โลจิสติกส์ซึ่งรัฐบาลสิงคโปร์ วางแผนไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) , ด้าน บุคลากรและองค์ความรู้ ปัจจุบันภาครัฐคือ EDB ได้ตั้งเป้าหมายและวางแผนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้เป็นศูนย์กลางชั้นนำแห่งเอเชีย (A Leading Integrated Logistics in Asia) ภายในปี 2553 สอดคล้องกับที่ EDB ได้แจ้งให้กับคณะกรรมการทุตรุ่นที่ 1 ที่ได้เดินทางไป เยี่ยมสำนักงานใหญ่ของ EDB ที่สิงคโปร์ ในการสร้างความเป็นหนึ่งและความตั้งใจอย่างแรงกล้า ที่จะบรรลุความสำเร็จดังกล่าว นอกจากนี้มาเลเซียยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานด้านโลจิสติกส์อื่นๆ เช่น การเชื่อมโยงเครือข่ายและอุตสาหกรรมทางถนนและ ทางรางอย่างมีประสิทธิภาพ, การพัฒนาเครือข่ายเชื่อมโยงสู่ต่างประเทศโดยการก่อสร้างทางหลวง พิเศษระหว่างเมืองชายแดนไทยถึงสิงคโปร์ที่เรียกว่า North South Express Motorway อีกด้วย

ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าทางหนึ่งที่เคยทำและประสบผลสำเร็จคือส่งเสริมให้มีการเจรจาแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งที่ผ่านมาก็มีการดำเนินการในระดับหนึ่งแต่ส่วนใหญ่จะเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่เข้าสู่หน่วยงานของตนหรือส่วนตัวมากกว่าที่จะเข้าสู่ส่วนรวมที่มีผลต่อประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอให้จัดตั้งคณะกรรมการควบคุมดูแลเรื่องการค้าแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับประเทศคู่ค้าเพื่อขยายตลาดระหว่างกันในลักษณะ Win – Win Basis ภายใต้ Barter Trade ที่โปร่งใสและได้ประโยชน์กับประชาชนส่วนรวม ซึ่งในอดีตเคยมีการดำเนินงานลักษณะนี้มาก่อนแต่มีปัญหาในเรื่องของเอาประโยชน์ส่วนรวมไปแลกเปลี่ยนส่วนตัว

ผู้ศึกษาเองขอยืนยันว่าหลักการนี้ดีมากแต่ต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากคณะกรรมการที่ได้รับการเลือกสรรมาอย่างดีแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตถือเป็นบทเรียนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ไม่ใช่แก้ปัญหาง่ายๆ โดยการยกเลิกการใช้มาตรการนี้ออกไปอย่างสิ้นเชิง

#### 4.2 ไทยยังคงบทบาทเป็นผู้ผลิตเพื่อส่งออกโดยตลาดเป็นของผู้ซื้อ

สิ่งที่ไทยจะต้องปรับตัวโดยเร็วและสร้างจิตสำนึกให้มีขึ้นต่อผู้ประกอบการคือ ควรกลับเป็นฝ่ายรุกด้วยรูปแบบและวิธีการต่างๆนอกเหนือจากการปรับปรุงระบบ โดยเฉพาะด้าน โลจิสติกส์แล้ว การดำเนินการเชิงรุกที่จะช่วยเพิ่มให้ไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เช่น การส่งเสริมให้มีการจัดตั้งทีมงานในต่างประเทศเป็นการเฉพาะเพื่อพัฒนารูปแบบสินค้าและกำหนดแนวทางการตลาดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อผู้ประกอบการเป็นรายกลุ่มประเภทสินค้า, การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการหรือลูกหลานเข้าศึกษาอบรมในสถาบันการศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมส่งออกของตน เช่น การเข้าร่วมศึกษาอบรมในหลักสูตรสั้นๆของ Fashion Institution Of Technology ที่นิวยอร์กเพื่อสร้างเครือข่ายระหว่างกันกับคนในวงการเสื้อผ้าสำเร็จรูป ภายหลังจากเสร็จสิ้นการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าแล้ว เป็นต้น ซึ่งจะได้กล่าวอย่างละเอียดในบทถัดไป

จากการศึกษาพบว่าลักษณะ โดยทั่วไปของผู้ประกอบการไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการเจาะและขยายตัวทางการค้าการส่งออกที่ต้องได้รับการแก้ไขปรับเปลี่ยนโดยเร่งด่วนคือ

- ผู้ผลิตและผู้ส่งออกของไทยส่วนใหญ่ ยังมีแนวความคิดที่มีลักษณะค่อนข้างอนุรักษ์นิยม หวั่นเกรงกับการเปลี่ยนแปลงและไม่ค่อย Aggressive เท่าที่ควร โดยเฉพาะการไปลงทุนในต่างประเทศซึ่งส่วนใหญ่ยังไม่กล้าเสี่ยงลงทุน/ร่วมทุนหรือขยายสาขาไปยังต่างประเทศ ทำให้เครือข่ายทางการค้าการตลาดมีจำกัดและไม่สร้างมูลค่าเพิ่มเท่าที่ควร
- ผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่เลือกที่จะทำการส่งออกในรูปแบบเดิมๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น



แล้วว่ามักจะสนใจเฉพาะการผลิตในโรงงานและส่งของลงท่าเรือเป็นการซื้อขายแบบ FOB เท่านั้น จากนั้นก็ต้องพึ่งพาผู้นำเข้ามาออกของ จัดเก็บ กระจายสินค้า ดำเนินการด้านการตลาด ฯลฯ ผู้นำเข้า ก็มักจะพบกันที่งานแสดงสินค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่ก็เดินทางไปกับ กรมส่งเสริมการส่งออกหรือกรมพาณิชย์สัมพันธ์ในอดีต สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นผลพวงจากที่ไทยมีความสามารถในการแข่งขันค่อนข้างสูงในอดีต ปัจจัยการผลิตที่เอื้ออำนวยทั้งวัตถุดิบและแรงงาน ทำให้ Margin สูง การส่งออกในความหมายที่เคยมีมาในก็จะแค่เพียงให้พ้นจากประตูโรงงานหรือโกดังเก็บสินค้าเพื่อลงเรือให้สามารถส่งมอบถึงท่าเรือในประเทศเป้าหมายให้ทันตามกำหนดเวลา โดยมีคุณภาพตามที่ตกลงกันก็หมายถึงผลกำไรอย่างเป็นกอบเป็นกำแล้ว ทั้งนี้หากผู้ประกอบการไทยสามารถก้าวล่วงยาวไกลออกไปจนถึงปลายทางของสินค้าหรือหากต่อยอดไปถึง End User ที่แท้จริงแล้วจะสามารถทำกำไรจาก Margin ในแต่ละขั้นตอนมากขึ้นเป็นเท่าทวีคูณ นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้รสนิยมผู้บริโภคและเข้าถึงผู้มีบทบาทในตลาดได้โดยตรง ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการตลาดโดยตรง

- ผู้ผลิตและผู้ส่งออกไทยส่วนใหญ่ขาดแนวความคิดในการสร้าง Brand เพื่อเป็นอาวุธในการเจาะและขยายตลาด ส่วนใหญ่มักมีแนวคิดเชิงลบและมักน้อย คิดว่าเป็นการยากจึงขาดความมานะพยายามในการทำตลาดภายใต้ Brand ของตนเอง

#### 4.3 การเมืองไม่มีเสถียรภาพ

ในระยะเวลา 2 – 3 ปีที่ผ่านมา การเมืองไทยขาดเสถียรภาพเป็นอย่างมาก มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหลายครั้งหลายครา ทำให้ความเชื่อมั่นของคู่ค้าและนักลงทุนต่างชาติอื่นๆ ลดลง ก่อให้เกิดความเสียหายนานัปการในเชิงโอกาสทางเศรษฐกิจ เช่น ความคืบหน้าในการเจรจาการค้า FTA ต้องหยุดชะงักอย่างน่าเสียดาย ข้อตกลงที่เกือบจะได้ข้อสรุปและสามารถขยายผลทางการค้าหลายกรณีต้องกลับไปเริ่มต้นใหม่ไม่ทันการณ์, การสั่งซื้อสินค้าจากไทยในระยะยาวแทบจะไม่มีความเป็นไปได้เพราะความไม่แน่นอนของสถานการณ์ ผนวกกับความเสียหายที่มีมาอยู่แล้ว ด้วยเศรษฐกิจโลกซบเซาทั้งหลายทั้งปวงเหล่านี้ ทำให้ความสามารถในการส่งออกของไทยลดลง เป็นทวีคูณ แน่แน่นอนว่าไม่มีชาติใดปรารถนาให้เกิดความไม่แน่นอนสับสนทางการเมือง แต่หากคนในชาติมีจิตสำนึกที่ดีต้องการเห็นความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดขึ้นแล้ว ก็น่าที่จะช่วยกันจรรโลงไว้ซึ่งความมั่นคงปรองดองของคนในชาติ การเคารพกฎกติกาบ้านเมืองเป็นเรื่องสำคัญ ต้องหลีกเลี่ยงการใช้กฎหมายอยู่เหนือกฎหมายเป็นการยับยั้งความเจริญทางเศรษฐกิจของชาติ การชะงักงันของความเจริญเติบโตในรูปแบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเป็นช่วงๆ ทำให้ความต่อเนื่องของการพัฒนาต้องหยุดชะงัก ความมั่นคงทางเศรษฐกิจหมดไป

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ความสามารถในการแข่งขันของไทยลดต่ำลง

แม้ว่าผลจากการศึกษาในภาพรวมต่อสถานะประเทศไทยในปัจจุบันและการจัดลำดับประเทศโดย Institute For Management Development (IMD) at World Economic Forum และธนาคารโลกในปี 2552 จัดให้ไทยอยู่ในลำดับที่ 26 มีสถานะดีขึ้นเล็กน้อยกว่าปี 2551 โดยพิจารณาจากการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ, ประสิทธิภาพของรัฐบาล, ประสิทธิภาพทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐาน โดยในส่วนของโครงสร้างพื้นฐานซึ่งครอบคลุมในส่วนของสุขภาพ การศึกษา เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์และทรัพยากรมนุษย์ ไทยถูกจัดให้อยู่ในลำดับค่อนข้างจะท้ายๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจปรับปรุงเป็นอย่างยิ่ง ผู้ศึกษาเห็นว่า โครงสร้างพื้นฐานที่ว่ามี แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการพัฒนาในระยะยาวของไทย จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่าประเทศที่เคยอยู่ล้าหลังไทย เช่น อินโดนีเซีย มาเลเซีย หรือแม้แต่ฟิลิปปินส์ มีการพัฒนาในหลายภาคส่วนเกินหน้าประเทศไทย ไม่นับสิงคโปร์ซึ่งเกินหน้าไทยไปอย่างมากในทุกด้านก่อนนี้แล้ว

จากผลการศึกษาด้าน โลจิสติกส์ก็เช่นกันทั้งการขนส่งและบริหารจัดการภายในและนอกองค์กรพบว่าต้นทุนด้าน โลจิสติกส์ของไทยสูงมากเนื่องจากค่าขนส่งที่คิดเป็นอัตราร้อยละ 20 ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของไทยลดลงอย่างน่าเสียดาย แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่า การริเริ่มปรับเปลี่ยนระบบการขนส่งของไทยให้เป็นแบบรถไฟรางคู่และการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบของคลังสินค้า/ศูนย์กระจายสินค้าในจุดยุทธศาสตร์สำคัญในกรุงเทพฯและปริมณฑลก็เป็นสิ่งที่สมควรต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงควบคู่กันไปอย่างรีบด่วน นอกจากนี้การที่บริษัทข้ามชาติจากหลายประเทศซึ่งเป็นทั้งคู่แข่งและคู่ค้าของไทยเข้ามามีบทบาทผูกขาดการเป็นผู้ให้บริการรายสำคัญในระบบโลจิสติกส์ของไทยเองเป็นเรื่องอันตรายและกระทบต่อความมั่นคงทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมืองอย่างยิ่ง

##### 5.1.2 ไทยยังมีศักยภาพการแข่งขันในตลาดโลก

โดยภาพรวมไทยจะมีความสามารถในการแข่งขันลดต่ำลงโดยเปรียบเทียบ แต่เมื่อพิจารณาอย่างถี่ถ้วนทุกด้าน โดยตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าสถานการณ์ความวุ่นวายทางการเมืองกลับมาอยู่ในภาวะปกติและมีเสถียรภาพ ความเชื่อมั่นจากคู่ค้า ผู้ลงทุนรวมทั้งองค์กรที่เกี่ยวข้องเนื่อง

กับการผลิตกลับคืนสู่สภาวะปกติ ผู้ศึกษา จะทำให้ศักยภาพการแข่งขันของไทยจะกลับมาอีกครั้ง หากมีการวางแผนการผลิตและการตลาดที่เหมาะสมการวาง Positioning ของประเทศ เป็นเรื่องสำคัญเปรียบได้กับการกำหนดราคาจำหน่ายสินค้า หากตั้งราคาไม่เหมาะสม สูงหรือต่ำเกินไปก็ยากที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้นการวาง Position ของประเทศเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องระดมความคิดจากทุกฝ่ายให้ช่วยกัน เมื่อทราบ Position ของเราแล้วก็ถือเป็น National Agenda ที่ต้องทำให้เหมาะสมกับที่วางกลยุทธ์ไว้ จุดที่เหมาะสมและน่าจะเป็นคือ การไม่แข่งขันกับตลาดล่างราคาถูกแต่จะเป็นการแข่งขันเพื่อตลาดระดับกลาง – ระดับบนที่มีรสนิยมในการบริโภคและมีกำลังซื้อสูง ซึ่งแน่นอนว่าต้องอาศัยแรงงานที่มีฝีมือ ผสมผสานกับการออกแบบผลิตภัณฑ์อย่างจริงจังควบเนื่องกับการลงทุนใน R + D มากขึ้น ซึ่งหากมีการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว ไทยก็ไม่เป็นรองใครอย่างแน่นอน

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาแนวทางทางเจาะและขยายตลาดสินค้าไทยในสหรัฐอเมริกาในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโลก ผู้ศึกษาได้แบ่งการดำเนินงานของไทยเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวในสองทางคือ ประการแรกเป็นการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของไทยซึ่งรวมถึงการปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ของไทยให้ทัดเทียมหรือใกล้เคียงกับประเทศที่เจริญแล้ว และอีกประการหนึ่งคือ การเสนอแนวทางปฏิบัติที่ค่อนข้างเป็นรูปธรรมที่ผู้ศึกษาเห็นว่า น่าจะต้องดำเนินการโดยด่วน แนวทางที่สำคัญๆ คือ

5.2.1 การจัดตั้งสำนักงานตัวแทนการค้าภาคเอกชนกระจายออกตามเมืองใหญ่ๆ ของสหรัฐอเมริกา เนื่องจากการส่งออกของไทยไปยังต่างประเทศแม้ในตลาดหลักและเป็นตลาดดั้งเดิมที่มีชุมชนคนไทยอาศัยอยู่หนาแน่นเมื่อเทียบกับตลาดอื่นๆ ตลาดสหรัฐอเมริกา ไม่เคยมีการจัดตั้งสำนักงานตัวแทนทางการค้าของภาคเอกชนมาก่อนเลย ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยเพราะวิกฤติการณ์การเงินดังเช่นปัจจุบัน ทำให้ราคาซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาดลดลงกว่าร้อยละ 25 โดยในระยะ 1 ปีที่ผ่านมาการผลักดันเชิงรุกช่วยให้ผู้ส่งออกของไทยจัดตั้งสำนักงานตัวแทนในสหรัฐอเมริกา ตามแนวทาง Internationalization โดยจัดตั้งในเมืองใหญ่ๆ ตามภูมิภาคต่างๆ ของอเมริกา เช่น แมนฮัตตัน, ชิคาโก, ลอสแอนเจลิส เป็นต้น จากการศึกษาพบว่า การจัดตั้งสำนักงานตัวแทนจำหน่ายฯ จะช่วยให้ผู้ส่งออกได้รับประโยชน์ทั้งด้านการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น นิวยอร์กซึ่งนับว่าเป็นเมืองที่มีจำนวนสำนักงานฯ ต่อตารางเมตรหนาแน่นมากที่สุดแห่งหนึ่งในโลกเพราะมีบทบาทโดดเด่น โดยเฉพาะในเกาะแมนฮัตตัน การเช่าพื้นที่สำนักงานเพื่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในนิวยอร์กจึงมีการแข่งขันที่สูงแต่ให้ผลคุ้มค่า ขณะเดียวกันผู้ให้เช่าพื้นที่ดังกล่าวก็มีรูปแบบการให้เช่าที่หลากหลาย ทั้งนี้เพื่อที่จะ

สามารถรองรับความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภคใหญ่ ๆ โดยแต่ละแบบจะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป ดังนี้

ก. รูปแบบการเช่าสำนักงานฯ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ สำนักงานให้เช่าระยะยาวเหมาะกับบริษัทที่มีความมั่นคงในการทำธุรกิจ หรือบริษัทที่มีเงินลงทุนจำนวนมาก สัญญาการเช่านั้นจะมีขึ้นโดยตรงระหว่างผู้เช่า (Tenant) และผู้ให้เช่า (Landlord) โดยผู้ให้เช่าอาจจะเป็นเจ้าของอาคารโดยตรงหรือบริษัทบริหารอสังหาริมทรัพย์ (Property Management) อัตราค่าเช่าโดยเฉลี่ยในย่าน Up Town หรือพื้นที่ตอนบนของเกาะแมนฮัตตันอยู่ในอัตราประมาณ 42-45 เหรียญสหรัฐ ต่อตารางฟุต ในขณะที่ย่าน Down Town ประมาณ 38-40 เหรียญสหรัฐ ต่อตารางฟุต

ข. สำนักงานให้เช่าแบบชั่วคราว (Temp Office) เหมาะสำหรับบริษัทที่เพิ่งก่อตั้งหรือบริษัทที่ยังไม่มีสำนักงานในเมืองอื่นและมีความต้องการที่จะตั้งสำนักงานฯแต่ยังไม่ต้องการลงทุนมากเนื่องจากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ สำนักงานให้เช่ารูปแบบนี้จะมีระยะเวลาเช่าที่สั้นกว่าสำนักงานให้เช่าระยะยาวและมักจะเป็นสำนักงานที่ตกแต่งเสร็จพร้อมที่ผู้เช่าจะทำงานได้เลย ไม่ต้องกังวลเรื่องการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน โดยทั่วไปมีอายุสัญญาเช่าขั้นต่ำตั้งแต่ 3 เดือน เป็นต้นไปกระจายอยู่ทั่วไปในเกาะแมนฮัตตัน โดยแยกตามวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบธุรกิจ สำนักงานให้เช่าแบบชั่วคราวส่วนมากจะมีอุปกรณ์สำนักงานพร้อมและทันสมัยอยู่ตลอด เช่น สัญญาณเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูง, จำนวนกลุ่มสายโทรศัพท์จำนวนมาก, ห้องประชุมสำหรับ Video Conference ขนาดต่าง ๆ อัตราค่าเช่ามีราคาถูกเพียงแค่ 900 ถึง 1200 เหรียญสหรัฐสำหรับพื้นที่ขนาด 300 ตารางฟุต สำหรับพนักงาน 1-2 คน ไปจนถึง 3,000-4,000 เหรียญสหรัฐ ต่อเดือน สำหรับพนักงาน 3-4 คน สำนักงานประเภทนี้มีพนักงานต้อนรับที่มีประสบการณ์สูงไว้คอยต้อนรับแขกและลูกค้าของผู้เช่า ทั้งบริเวณ Ground Floor และในชั้นที่ตั้งของสำนักงาน นอกจากนี้ยังมีบริการติดตั้งป้ายรายชื่อบริษัท Company Directory ภายในตัวอาคารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบริษัทที่เช่าอีกด้วยโดยมีทำเลที่ตั้งมีให้เลือกหลากหลายและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามต้องการ

ค. สำนักงานแบบไม่มีตัวตนจริง (Virtual Office) เป็นสำนักงานที่ไม่มีพื้นที่อยู่จริงสำหรับรับ - ส่งจดหมายและพัสดุภัณฑ์ มีพนักงานรับโทรศัพท์ และมีบริการรับ - ส่งโทรสาร โดย Virtual Office เหมาะสำหรับธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจที่ต้องเดินทางบ่อย ๆ แต่ต้องการมีที่อยู่เป็นหลักแหล่งแน่นอน ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือสำหรับลูกค้าในสหรัฐอเมริกา อัตราค่าเช่าต่อเดือนประมาณ 200-350 เหรียญสหรัฐ สำนักงานฯในลักษณะนี้ยังเป็นที่สำคัญสำหรับรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ต่างๆ ที่ไม่สามารถส่งทางอีเมลได้ เช่น หนังสือเชิญร่วมงานอย่างเป็นทางการ

ทางการ, นิตยสารแนวโน้มความเคลื่อนไหวต่างๆ ในแวดวงธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งฝ่ายบริหารของดีก็ก็มีบริการรวบรวมส่งต่อไปให้บริษัทแม่ในประเทศไทยเป็นระยะๆ ตามที่ตกลงกัน เพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวและเชื่อมั่นกับคู่ค้ามากยิ่งขึ้น

นอกจากการจัดตั้งสำนักงานตัวแทนในต่างประเทศแล้วแนวทางที่ใกล้เคียงกันคือการร่วมลงทุนกับนักธุรกิจท้องถิ่นในตลาดทั้งผู้นำเข้า, ผู้ค้าและกระจายสินค้าในตลาดนั้น ๆ ตามแนวทาง Internationalization

### 5.2.2 จัดตั้งหน่วยงานดำเนินการพัฒนาสินค้าเพื่อการส่งออก โดยเฉพาะ

ในปัจจุบันมีการจัดตั้งหน่วยงานหลายแห่งที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกสินค้าทั้งที่สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม, กระทรวงพาณิชย์, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือเป็นองค์กรอิสระ เช่น สถาบันอาหาร แต่ก็ยังเป็นไปในลักษณะของต่างฝ่ายต่างทำ ไม่มีเจ้าภาพหลักที่เป็นศูนย์รวมทำให้มองเห็นภาพรวมในมุมมองกว้างถึงสถานะปัจจุบัน, แนวทางการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของสินค้าที่ตลาดแต่ละแห่งต้องการรวมทั้งการคาดการณ์แนวโน้มความต้องการของตลาดในอนาคตซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ หน่วยงานนี้จะทำหน้าที่รวมศูนย์เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรที่เกี่ยวข้องต่างๆ ให้เดินเป็นไปในทิศทางเดียวกันและร่วมมือกันอย่างแนบแน่น เนื่องจากการแข่งขันในตลาดโลกนับวันทวีความรุนแรงขึ้น ทำให้ไทยต้องเอาชนะด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้โดนใจผู้บริโภคด้วยคุณภาพ, Style, ความแปลกใหม่และความแตกต่าง ฯลฯ โดยการนำเอาจุดแข็งในเรื่องของฝีมือเชิงช่างและ ความมุ่งมั่นของคนไทยออกมาใช้ซึ่งเป็นการหลีกเลี่ยงการเอาชนะด้วยราคาอันเป็นผลจากค่าจ้างแรงงานต่ำซึ่งไทยค่อนข้างเสียเปรียบ

### 5.2.3 การแต่งตั้งผู้บริหารระดับรองนายกฯ เพื่อดูแลควบคุมและผลักดันเรื่องการส่งออก/นำเข้าเป็นการเฉพาะเพื่อดูแลจัดสรรในเรื่องที่จะส่งผลให้มาตรการที่จะใช้เพื่อประโยชน์ในการเจาะและขยายตลาดได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพและจริงจังเป็นรูปธรรมมีการจัดตั้งคณะทำงานชัดเจน, มีการประชุมตามกำหนดเวลาที่แน่นอน, ติดตามประเมินผลจากการประชุมและรายงานต่อที่ประชุมตามระยะเวลาที่กำหนด, การแก้ไขสิ่งการต้องทำโดยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยรวมแล้วก็คือ การมีประสิทธิภาพของการบริหารงานที่ต้องเพิ่มขึ้นและเป็นไปในเชิงรุกให้มากขึ้น นอกจากนั้นยังต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดต่อปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ เช่น

#### งบประมาณ

ปัจจุบันเงินกองทุนส่งเสริมการส่งออกนับวันจะลดน้อยลงการควบคุมดูแลการใช้จัดการงบประมาณอย่างชาญฉลาดไม่แข็งหรืออ่อนเกินไปเป็นองค์ประกอบสำคัญของการขับเคลื่อน กล่าวคือ หากแข็งเกินไปภายใต้ระบบตรวจสอบที่เข้มงวดไม่ยืดหยุ่น จะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่กล้าตัดสินใจ แม้จะเป็นการกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของชาติก็ตาม เพราะปรากฏอยู่เนืองๆ ว่าถูกระเบียบ

ปฏิบัติบางประการของไทยไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เป็นไปในต่างประเทศ ทำให้ ผู้ปฏิบัติไม่กล้าปฏิบัติโดยหลีกเลี่ยงหรือผ่อนคลายเป็นเหตุสูญเสียโอกาสทางการแข่งขันไปอย่างน่าเสียดาย และในทางกลับกันหากหย่อนยานเกินไปก็จะเป็นช่องทางแสวงหาผลประโยชน์จากผู้คิดมิชอบที่แฝงตัวเกี่ยวข้องกับอยู่ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

#### โครงการพิเศษ

การเจาะและขยายตลาดให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการช่วยเหลือจากภาครัฐอย่างจริงจังต่อเนื่อง ต้องกล้าลงทุน เช่นเดียวกับที่จีนและเวียดนามได้ดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลายาวนาน เป็นการเตรียมกรุยทางไว้ก่อนที่จะเปิดประตูการค้าสู่นานาชาติ โครงการเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจริเริ่มบุกตลาดในเชิงรุกให้กับภาคเอกชนของไทยซึ่งค่อนข้างกล้าๆ กลัวๆ ได้เป็นอย่างดี คือหากสนับสนุนให้เอกชนคิดริเริ่มเองมักจะไม่กล้า แต่ถ้าภาครัฐริเริ่มลงทุนให้ในระยะแรกๆ เป็นการนำร่องเบิกทางโดยให้ภาคเอกชนสมทบและบริหาร ก็จะเป็นไปด้วยดีและมักประสบความสำเร็จ แต่หากลงทุนโดยรัฐฝ่ายเดียวจะได้ผู้ร่วมดำเนินการในภาคเอกชนที่มีจุดประสงค์แอบแฝงหาประโยชน์จากเงินทุนของรัฐมากกว่าที่จะต้องการเจาะและขยายตลาดสินค้าไทยอย่างจริงจัง แต่หากภาครัฐริเริ่มไม่กล้าตัดสินใจลงทุน หรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความวิตกกังวลการตรวจสอบอย่างเข้มงวดจากรัฐด้วยตนเองในลักษณะตามจับผิดเพื่อหักโค่นกันเป็นส่วนตัวเพราะอยู่คนละพวกกัน โดยอาศัยกฎระเบียบที่ล้าสมัยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยแล้ว โครงการพิเศษที่มุ่งหวังจะใช้เป็นแรงผลักดันในระยะแรกและส่งผลดีต่อการเจาะและขยายตลาดในระยะยาวของไทย ก็จะถึงทางตันอย่างแน่นอน

#### การติดตามเร่งรัดการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

การที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทำหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานและวางนโยบายผลักดันอย่างใกล้ชิด ทำให้หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ เป็นการทำงานในเชิงรุก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การบริหารองค์กรแบบ MBO หรือ Management by Objectives สามารถยกตัวอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การกำหนดเป้าหมายการส่งออกควบคู่กับการดูแลในส่วนการนำเข้า ทั้งในภาพรวมและตลาดในภูมิภาคต่างๆ ซึ่งต้องทำอย่างจริงจังโดยนำเอามาตรการต่าง ๆ มาใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าที่ตั้ง การกำหนดใช้มาตรการต่างๆ จะทำได้ อย่างเป็นกลางและราบรื่นหากมีบุคคลระดับรองนายกฯ เป็นผู้กำกับดูแลโดยตรงอย่างใกล้ชิด

#### การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างประเทศคู่ค้า

ในปัจจุบันทุกประเทศต้องการที่จะขายสินค้าเพื่อนำเงินตราต่างประเทศเข้าประเทศของตน ทำให้มีกระแสการกีดกันทางการค้าด้วยวิธีการต่างๆ มากมายโดยการสร้างอุปสรรคทางการค้าในรูปแบบใหม่ๆ การกีดกันทางการค้าดังกล่าวนอกจากจะทำให้คู่ค้าทั้งสองฝ่ายไม่สามารถขยาย

ปริมาณและมูลค่าการค้าระหว่างกันให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจแล้ว ยังเป็นการเพิ่มต้นทุนและลดขีดความสามารถทางการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบกับผู้ผลิตอื่นๆอีกด้วย กระแสการกีดกันทางการค้านี้ นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้นทุกที โดยเฉพาะยามเศรษฐกิจถดถอยดังเช่นปัจจุบัน แม้สหรัฐอเมริกา ซึ่งเคยได้ชื่อว่าเป็นประเทศเสรีนิยมใจกว้างและส่งเสริมการค้าเสรีก็ยังคงออกมาตรการต่างๆ เพื่อปกป้องตลาดของตนเช่น “Buy American” หรือในตลาดเกาหลีใต้ซึ่งขึ้นชื่อว่าการปกป้องตลาดเป็นอันดับแรกของโลกก็ตาม

จากประสบการณ์ของผู้ศึกษาเห็นว่า การเจรจาเปิดตลาดที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันไม่ค่อยจะประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะกับประเทศที่มีกำลังซื้อสูงและมีขีดการปกป้องตลาดของตนค่อนข้างสูงเช่น เกาหลีใต้ ซึ่งหากเราตรวจสอบดู Agenda ที่ใช้ในการเจรจาต่อรองกับเกาหลีใต้ ย้อนหลังจะเห็นว่าเราไม่สามารถเปลี่ยนแปลง ต่อรองหรือยับยั้งเงื่อนไขที่ปิดตายนั้นได้เลย ทำให้ Agenda การเจรจาเมื่อ 10 ปีที่แล้วเป็นอย่างไรปัจจุบันก็เป็นอย่างนั้น

ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าหนทางหนึ่งที่จะควรพิจารณาใช้และประสบผลสำเร็จ คือการส่งเสริมให้มีการเจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการดำเนินการในระดับหนึ่งแต่ส่วนใหญ่จะเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่เข้าสู่หน่วยงานของตนหรือส่วนตัวมากกว่าที่จะเข้าสู่ส่วนรวมคือประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอให้จัดตั้งคณะกรรมการควบคุมดูแลเรื่องการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับประเทศคู่ค้าเพื่อขยายตลาดระหว่างกันในลักษณะ Win – Win Basis ภายใต้อาณัติ Barter Trade System ที่โปร่งใสและได้ประโยชน์กับประชาชนส่วนรวมซึ่งในอดีตเคยมีการดำเนินงานลักษณะนี้มาก่อนแต่มีปัญหาในเรื่องของเอาประโยชน์ส่วนรวมไปแลกเปลี่ยนประโยชน์ส่วนตัว ผู้ศึกษาเองขอยืนยันว่าหลักการนี้ดีมีประโยชน์แต่ต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากคณะกรรมการที่ได้รับการเลือกสรรมาอย่างดีแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตถือเป็นบทเรียนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขไม่ใช่แก้ปัญหาง่ายๆ โดยการยกเลิกการใช้มาตรการนี้ออกไปอย่างสิ้นเชิง

#### 5.2.4 บูรณาการหน่วยงานไทยในต่างประเทศอย่างจริงจัง

ผู้ศึกษาเห็นว่าการร่วมกันทำงานโดยมีเอกภาพอย่างเป็นรูปธรรมของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในต่างประเทศเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนเป็นการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความรู้ความชำนาญอย่างเฉพาะทางอันจะเป็นการเติมเต็มและขจัดจุดบกพร่องเสริมจุดแข็งให้กันและกัน ทำให้ลดและหลีกเลี่ยงการทำงานซ้ำซ้อนซึ่งเป็นการสูญเสียงบประมาณและกำลังคนโดยใช่เหตุลง ในอดีตได้มีการริเริ่มบูรณาการดังกล่าวโดยมีเอกอัครราชทูตเป็นหัวหน้าทีมประเทศไทย ซึ่งเป็นการริเริ่มที่ดีแม้ในระยะแรกอาจมีปัญหาอุปสรรคบ้างเป็นธรรมดาของการเปลี่ยนแปลง แต่ในที่สุดก็มีการพัฒนาที่เป็นไปในทางที่ดีขึ้น

ตามลำดับ นำเสียดายที่ปัจจุบันการบูรณาการดังกล่าวหรือการดำเนินงานในลักษณะทีมไทยแลนด์ ไม่ได้ได้รับการตอบรับจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติทั้งกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร

5.2.5 การเชื่อมโยงตลาดโดยจัดตั้งทีมงานเพื่อพัฒนารูปแบบสินค้าและการตลาดเชิงลึก จากประสบการณ์ในการทำงานด้านการค้าระหว่างประเทศมาเป็นระยะเวลายาวนาน ผู้ศึกษาพบว่าสินค้าไทยที่ผลิตเพื่อส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศส่วนใหญ่จะเป็นการผลิตตามความถนัดของตนเป็นสำคัญ โดยเอาผลผลิตของตนเป็นตัวตั้ง เอาตลาดเป็นตัวรองหรือตัวแปร ผลิตแล้วก็ทดลองส่งไปแสดงหรือตั้งขายในที่ต่าง ๆ โดยผ่านการร่วมงานแสดงสินค้าในภูมิภาคนั้น ๆ ที่ผ่านมาก็สามารถเข้าสู่ตลาดได้ในลักษณะที่พอมีกาไรและขยายกิจการได้บ้าง ส่วนใหญ่ไม่มี Brand เป็นของตนเอง โดยเป็นการรับจ้างผลิตตามคำสั่ง (OEM) ซึ่งไม่มีความจำเป็นต้องกระตือรือร้นอะไร เพราะได้เปรียบเรื่องค่าจ้างแรงงานและวัสดุอยู่แล้ว

แต่ปัจจุบันสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันรุนแรงขึ้น มีประเทศผู้ผลิตรายใหม่ ๆ ที่มีต้นทุนการผลิตต่ำและพร้อมด้วยทีมงานมืออาชีพที่เชี่ยวชาญทั้งการผลิตและออกแบบที่เก่งกาจและต้นทุนต่ำ ทำให้ไทยต้องปรับตัวขนานใหญ่ วิธีการหนึ่งที่คุณศึกษาเห็นว่าต้องเร่งดำเนินการในเชิงรุก คือ การจัดตั้งทีมงานในต่างประเทศที่ประกอบไปด้วยคนท้องถิ่นหรือคนไทยที่อยู่ในพื้นที่นั้นๆ เป็นระยะเวลานาน จนกระทั่งรู้ซึ่งถึงรสนิยมการบริโภคของคนในพื้นที่ที่รวมทั้งมีความคุ้นเคยกับพื้นที่ มีความตั้งใจที่จะดำเนินธุรกิจและขยายเครือข่ายการตลาด โดยทีมงานที่จัดตั้งขึ้นนี้อาจแยกเป็นกลุ่มสินค้าตามความถนัดหรือรวมเป็นทีมเดียวแต่มีหลายสินค้าโดยแยกเป็นหลายๆ ทีม กระจายออกตามภูมิภาคต่างๆ เช่น ทีมนิวยอร์ก ทีมลอสแอนเจลิส ทีมชิคาโก เป็นต้น ทีมเหล่านี้ จะต้องเดินทางมาพบร่วมประชุมกับผู้ผลิตผู้ส่งออกของไทย เพื่อจับคู่ทางธุรกิจระหว่างกัน เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาสินค้าและหีบห่อให้ตรงใจผู้บริโภค โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางเจรจาและขยายตลาดให้กับคู่ของตนซึ่งเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกในประเทศไทย

แนวคิดในเรื่องการจัดตั้งทีมงานดังกล่าว ผู้ศึกษาเคยริเริ่มดำเนินการเป็นครั้งแรกในปี 2550 ที่นครนิวยอร์ก โดยจัดแบ่งทีมงานออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คัดเลือกจาก Designer คนไทยรวม 3 รายซึ่งทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติในนครนิวยอร์ก ขอให้เข้าร่วมโครงการฯ ทดลองนี้ เพื่อที่จะนำความรู้ความสามารถและเครือข่ายที่มีอยู่น่ากลับมาช่วยในการออกแบบเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้โรงงานผู้ผลิต / ผู้ส่งออกในประเทศไทยรวมทั้งดำเนินงานด้านการตลาดให้ด้วย และกลุ่มที่ 2 เป็นบริษัทอเมริกันดำเนินการด้านที่ปรึกษาในการออกแบบและการตลาดในนครนิวยอร์กที่มีเครือข่ายด้านการตลาด โดยนำ 2 กลุ่มมาพบกับผู้ผลิต / ส่งออกของไทย



การดำเนินงานดังกล่าวต่อเนื่องมาถึงปัจจุบันเป็นปีที่ 2 โดยภาครัฐและเอกชนรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจ้างทีมงานร่วมกัน ได้รับความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง โดยได้รับการตอบรับสินค้าที่มีตราเป็นของตนเองและสินค้าที่ผลิตตามสั่ง (DEM) ให้เริ่มเป็นที่รู้จักในตลาดนิวยอร์กและมลรัฐเป้าหมาย คาดว่าในอนาคตจะขยายวงกว้างออกไปอย่างแน่นอน

ปัจจุบันในตลาดหลักและตลาดรองหลายแห่งของไทย มีชุมชนไทยและนักเรียนไทยอาศัยอยู่หนาแน่น เช่น บริเวณเมืองใหญ่ๆ ที่สำคัญของสหรัฐอเมริกา กลุ่มคนไทยและนักเรียนเหล่านี้หลายคนเมื่อจบการศึกษาแล้วยังไม่อยากจะกลับเมืองไทยต้องการหาประสบการณ์ทำงานและวางแผนที่เหมาะสมในอาชีพของตนในอนาคต ส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นและมีแรงบันดาลใจต้องการความสำเร็จในอนาคต จึงควรที่จะมีการ Approach ให้นักเรียนเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือ Selling Agent ของสินค้าไทย เป็นหมวดหมู่สินค้าตามความสนใจ เช่น นาย ก เป็นนายเครื่องดื่มน้ำผลไม้ รับผิดชอบเจาะและขยายตลาดเฉพาะเครื่องดื่มน้ำผลไม้ มอบหมายในการแสวงหาตลาดทั้งการติดต่อกับผู้นำเข้า, การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าที่เกี่ยวข้องเป็นตัวแทนน้ำผลไม้หรือเครื่องดื่มของบริษัท A หรือบริษัทอื่นๆตามที่ตกลง นอกจากนั้นยังทำหน้าที่ในการวิเคราะห์วิจัยตลาดถึงแนวโน้มตลาด, การพัฒนาหีบห่อ ฯลฯ โดยบริษัทแม่ที่เมืองไทยอาจจ้างนาย ก. โดยให้เป็นค่าจ้างประจำหรือ Commission Basis เป็นต้น หากสามารถสร้างบุคคลเช่นนาย ก. สำเร็จก็จะเป็นตัวอย่างให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอื่นๆเข้าร่วมในโครงการฯ ในลักษณะดาวกระจายครอบคลุมในทุกพื้นที่และหมวดสินค้าได้ในอนาคตอันใกล้

#### 5.2.5 การส่งเสริมการสร้าง Networking รูปแบบต่าง ๆ เช่น

การรวมกลุ่มสมาคมการค้าไทย – สหรัฐฯ ในพื้นที่เป้าหมายดังกล่าวมาแล้วจากผลการศึกษาว่าจุดอ่อนของการค้าระหว่างประเทศของไทยคือ ขาดเครือข่ายในประเทศที่เป็นตลาดสินค้าไทยทั้งตลาดหลักและตลาดรอง การสนับสนุนส่งเสริมให้กลุ่มคนไทยโดยเฉพาะนักธุรกิจชาวไทยที่อาศัยอยู่ในประเทศนั้นๆ รวมกลุ่มกันเพื่อจัดตั้งสมาคมการค้าในเมืองใหญ่ๆ โดยรัฐบาลต้องให้ incentive ต่าง ๆ ในระยะเริ่มต้น สมาคมเหล่านี้จะพัฒนาและขยายตัวเป็นการทำงานใกล้ชิดกับนักธุรกิจท้องถิ่นเป็นสมาคมการค้า เช่น ไทย – สหรัฐฯ เพื่อสร้างเสริมบทบาทและขยายตลาดสินค้าไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต ในสหรัฐอเมริกา นักธุรกิจส่วนใหญ่จะดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับภัตตาคารอาหารไทยและธุรกิจเกี่ยวกับอาหาร จึงน่าที่จะเริ่มต้นจากสินค้าอาหารก่อนที่จะขยายไปยังส่วนอื่นๆต่อไป

การแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านการค้ากิตติมศักดิ์เพิ่มขึ้นในทุกพื้นที่

การแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านการค้ากิตติมศักดิ์ (Honorary Trade Advisor) เคยกระทำกันตามโครงการที่ได้รับการริเริ่ม เมื่อ 5 – 7 ปีที่แล้ว แต่จนถึงปัจจุบันปรากฏว่าการแต่งตั้ง HTA ยังไม่

ขยายตัวเท่าที่ควร ทั้งที่เป็นแนวคิดที่ดีเสมือนหนึ่งการมี Salesman สินค้าไทย กระจายกันอยู่ทั่วโลกโดยไม่มีค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด ในข้อเท็จจริงมีบุคคลท้องถิ่นหลายกลุ่มโดยเฉพาะผู้นำเข้าสินค้าไทยและผู้ดำเนินธุรกิจส่งออกนำเข้าที่สนใจจะดำรงตำแหน่ง HTA โดยไม่ต้องการค้าตอบแทนใด ๆ เพียงแต่ต้องการ Privilege และเอื้อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจของตนเป็นไปอย่างราบรื่นเท่านั้น นอกจากนี้ หลายคนอยากเข้าร่วมเพราะประทับใจในเมืองไทยและอยากเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเหลือเมืองไทย เป็นเหมือนอาหารใจ หลายคนเป็นผู้บริหารองค์กรชั้นนำที่เกษียณอายุแล้วแต่ยังมีเครือข่ายอยู่ บางคนเป็นคนไทยที่ตั้งรกรากอยู่ในพื้นที่เป็นระยะเวลาอันนานเป็นที่รู้จักกว้างขวางและช่วยกิจการงานของหน่วยราชการไทยมาโดยตลอด ก็น่าจะพิจารณาแต่งตั้งเพื่อความเหมาะสม ประโยชน์ได้

การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมกิจกรรมในองค์กรหรือสมาคม

การเข้าร่วมกับองค์กรหรือสมาคมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการส่งออกที่ดำเนินการอยู่ ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ผู้ประกอบการด้านการส่งออกของไทยส่วนใหญ่ยังดำเนินการในลักษณะการตั้งรับซึ่งไม่เหมาะสมอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน หนทางหนึ่งที่ได้ผลเร็วคุ้มค่าแม้ต้องมีการลงทุนเพิ่มจากเดิมบ้างคือ การเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการค้าที่เกี่ยวข้องแม้เป็นระยะเวลาเพียงสั้นๆแต่ก็คุ้มค่า เช่น เมื่อผู้ประกอบการเสร็จสิ้นการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปแล้ว ควรจะสละเวลาสัก 1-2 สัปดาห์ เข้าร่วมเรียน / ฝึกอบรมหลักสูตรสั้นๆ ใน The Fashion Institution Of Technology เพื่ออย่างน้อยแลกเปลี่ยนนามบัตรกับผู้เข้าอบรมด้วยกันก็ถือว่าเป็นการสร้างเครือข่ายที่ดีต่อไปในอนาคต เป็นต้น

#### 5.2.7 ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า

จากข้อมูลด้านโลจิสติกส์ของไทย ปัญหาสำคัญที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันสำหรับความสามารถทางการแข่งขันในการส่งออกคือ ไทยขาดแขนขาเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกด้านการตลาด โดยเฉพาะคลังสินค้าหรือศูนย์สำหรับกระจายสินค้าในตลาดต่างประเทศ อันเป็นส่วนหนึ่งของระบบ Logistic ที่ช่วยลดต้นทุนให้กับสินค้าไทยในตลาดต่างประเทศ ซึ่งในอดีตเราเคยริเริ่มจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าที่เมืองรอตเตอร์ดัมประเทศเนเธอร์แลนด์มาก่อนแล้ว แต่เป็นที่น่าเสียดายที่ต้องล้มเลิกไปเนื่องจากข้อจำกัดบางประการและปัญหาเรื่องการบริหารจัดการ

คลังสินค้าในความหมายที่แท้จริงในแง่โลจิสติกส์หมายถึง สถานที่ซึ่งใช้ในการพักสินค้าชั่วคราวจนกว่าจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ผู้ที่มีความต้องการ ไม่ว่าจะเพื่อการผลิตหรือเพื่อจำหน่าย แจกหรือขาย หรือส่งมอบ คลังสินค้าจึงมีหน้าที่สำคัญในการรับผิดชอบและบริหารจัดการสินค้าที่อยู่ในคลัง โดยเฉพาะการจัดการเรื่องเอกสาร ส่วนคลังสินค้าในรูปแบบของศูนย์กระจายสินค้า (Cargoes Distribution Center) ยังทำหน้าที่ในการส่งมอบแจกจ่ายสินค้าให้กับผู้ผลิตหรือผู้รับ ทั้ง

จำนวน สภาพ สถานที่และเวลาโดยผ่านกระบวนการคัดเลือกและระบบการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพ คลังสินค้าเต็มรูปแบบสมบูรณ์ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางกระจายสินค้า นอกจากนี้จะทำหน้าที่คลังสินค้าปรกติแล้วยังต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าอีกด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการภายในนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด โดยเฉพาะในยามที่เศรษฐกิจตกต่ำเช่นนี้ การลงทุนสร้างคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าเป็นแนวคิดเพื่อการลดต้นทุนและช่วยด้านการตลาดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การคัดเลือกกลุ่มคนเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการจึงต้องเป็นมืออาชีพและควรเป็นกลุ่มนักธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าและกระจายสินค้าไทยในท้องถิ่นเป้าหมายนั้นๆ ตัวอย่างการตั้งคลังสินค้าที่เหมาะสมและแสดงให้เห็นถึงของการนำระบบโลจิสติกส์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างที่ดีสามารถลดต้นทุนได้อย่างมหาศาล คือ ตัวอย่างการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อที่มีชื่อเสียงและสาขามากที่สุดของไทยในขณะนี้ โดยใช้การกระจายที่ตั้งคลังสินค้า/ศูนย์กระจายสินค้าในพื้นที่ที่เหมาะสม ทำให้ไม่มีความจำเป็นต้องสต็อกของในร้านเป็นจำนวนมากและใช้รถบรรทุกขนาดเล็กที่เข้า-ออกได้สะดวกในทุกพื้นที่เป็นพาหนะในการขนส่งโดยดำเนินการเฉพาะในเวลา กลางคืนเท่านั้น เป็นต้น

ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะว่า การจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าในแนวทางใหม่ ซึ่งเน้นเฉพาะการจัดตั้งในต่างประเทศเฉพาะตลาดที่สำคัญๆเป็นการนำร่องก่อนโดยเสนอให้ภาคเอกชนเข้ามาบริหารจัดการเท่านั้น ส่วนภาครัฐการเพียงสนับสนุนเงินทุนจัดตั้งระยะแรกในรูปของการลงทุนร่วมเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม แนวความคิดในเรื่องการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้านี้เป็นที่ถกเถียงกันมาตลอดระหว่างหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาเองมีความเห็นว่า การจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้านั้นดีมากในเชิงทฤษฎีช่วยลดค่าใช้จ่ายในระบบ Logistic แต่เนื่องจากมีปัจจัยและผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องมากมายภายใต้ข้อจำกัดและจุดอ่อนของผู้ประกอบการไทยในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังนั้นการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าในต่างประเทศตามความเห็นผู้ศึกษาคือ สนับสนุนผู้ประกอบการเป็นเฉพาะกลุ่มๆหรือเป็นเฉพาะผู้ที่มีศักยภาพเป็นเจ้าภาพเฉพาะ โดยมีคำตอบให้บุคคลหรือกลุ่มอื่นๆว่า ทำไมจึงสนับสนุนเฉพาะนาย ก. หรือกลุ่ม ก. เป็นผู้นำร่อง หากทำได้ตามนี้โอกาสประสบความสำเร็จมีสูงและจะเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป

## บรรณานุกรม

รศ.ดร. รุธีร์ พนมยงค์ และกองบรรณาธิการประชาชาติธุรกิจ. *เคล็ด(ไม่)ลับจับทาง  
โลจิสติกส์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:มติชน,2551.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. *การพัฒนาระบบ  
โลจิสติกส์ของไทย*. พิมพ์ครั้งที่1. นนทบุรี:เพชรรุ่งการพิมพ์,2548

Ruth Banomyong. Thammasat Logistics Research Papers. Volume 1

Ruth Banomyong. Thammasat Logistics Research Papers. Volume 4

**ประวัติผู้เขียน**  
**นายสุรศักดิ์ เรียงเครือ**

**1. ประวัติส่วนตัว**

ชื่อ นายสุรศักดิ์ เรียงเครือ เกิดวันที่ 3 กันยายน 2504 ที่โรงพยาบาลวชิระ, กรุงเทพฯ  
ชื่อบิดา เรืออากาศตรีเสริม เรียงเครือ, ชื่อมารดา นางนันทวัน เรียงเครือ  
ชื่อคู่สมรส นางบรรลุลาก เรียงเครือ มีบุตรชาย 2 คน

**2. วุฒิทางการศึกษาและสาขาที่ศึกษา**

ประถมศึกษา	โรงเรียนบูรณะศึกษา อ.ราชบุรีบูรณะ จ.ธนบุรี
มัธยมศึกษา	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย อ. พระนคร จ. กรุงเทพมหานคร
ปริญญาตรี	เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปริญญาโท	M.COM (Economics), Rand Afrikaans University, Johannesburg, South Africa

ประกาศนียบัตรชั้นสูง Senior Executive Program, Columbia Business School, Columbia University, New York, USA.

**3. ประวัติการทำงานและการรับราชการ**

พ.ศ. 2527 – 2536	เศรษฐกร 3 – 5 สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
พ.ศ. 2536 – 2539	เลขานุการเอก (นักวิชาการพาณิชย์ 6) สำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ เมืองโจฮันเนสเบิร์ก สาธารณรัฐแอฟริกาใต้
พ.ศ. 2539 – 2542	ที่ปรึกษาฝ่ายพาณิชย์ (นักวิชาการพาณิชย์ 7) สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงพริทอเรีย แอฟริกาใต้
พ.ศ. 2542 – 2544	อัครราชทูตที่ปรึกษาฝ่ายการพาณิชย์ (นักวิชาการพาณิชย์ 8) สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงพริทอเรีย
พ.ศ. 2544 – 2548	อัครราชทูตที่ปรึกษาฝ่ายการพาณิชย์ (นักวิชาการพาณิชย์ 8) หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลี
พ.ศ. 2548 – 2552	ผู้อำนวยการอาวุโส (นักวิชาการพาณิชย์ 9) หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา
พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน	นักวิชาการพาณิชย์ระดับเชี่ยวชาญ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์