

การปฏิรูปแผนธุรกิจ: ผลกระทบจากประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่มีต่อ กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค  
ที่เคลื่อนตัวเร็ว (FMCG) ในธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อมในประเทศไทย

**Reforming Business Plan: Impacts of ASEAN Economic Community on Fast-Moving  
Consumer Goods (FMCG) Sector in Small and Medium Enterprises in Thailand**

พงษ์พัฒน์ รักษารมณ\* ภูริพัฒน์ ชาญกิจ และ ศศิธร งามพันธ์

Phongphat Rakarom\* Puripat Chankit and Sasithorn Nguanphan

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ตำบลหลักหก อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000

\*Corresponding author, E-mail: pat\_dpa@yahoo.com

**บทคัดย่อ**

การศึกษาหัวข้อ FMCG หรือ Fast Moving Consumer Goods ถือได้ว่าเป็นการศึกษาในแขนงวิชาของ  
การตลาดที่เน้นเจาะจงไปยังสินค้าจำพวกอุปโภค บริโภค ที่มีการซื้อขายกันในกลุ่มประชาชนทุกเพศทุกวัย และมีการ  
เคลื่อนไหวเชิงการตลาดอย่างรวดเร็ว FMCG เป็นประเด็นหัวข้อที่ยังไม่ได้รับการพิจารณาศึกษาถึงรายละเอียดในเชิง  
ลึกมากนัก มีเพียงแต่การจัดหมวดหมู่ของ FMCG กันเท่านั้นเอง ถึงอย่างไรก็ดี สินค้าประเภท FMCG ซึ่งก็เป็นสินค้า  
อุปโภคและบริโภคประเภทหนึ่งที่กลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ให้ความสนใจ และ มีการผลิตสินค้า  
ใหม่ๆออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง การศึกษานี้จึงได้นำเอาความสำคัญของ FMCG, SME และ AEC นำมาเป็นประเด็น  
การศึกษา ซึ่งได้ปรากฏผลกระทบทั้ง 4 ด้านคือ การผลิต การตลาด การเงิน และ ทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้  
ตัวแปรที่น่าสนใจที่สามารถเป็นข้อสรุปเชิงเสนอแนะให้กับ SME กลุ่ม FMCG ได้เช่น การลดต้นทุนการผลิต การ  
ป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ การรับคำปรึกษาจากภาครัฐ การใช้การตลาดผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (online marketing) การ  
สร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะกลุ่ม (niche market) การเน้นแข่งขันด้วยตราสินค้า (brand) และใช้หลักเศรษฐกิจ  
พอเพียง การคัดสรรคนเข้าทำงาน และ การบริหารงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ปฏิรูปธุรกิจ สินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็ว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

**Abstract**

The study on Fast Moving Consumer Goods (FMCG) was in specific fields of marketing that are traded  
among people. However, FMCG is the topic that has not been studied in depth. FMCG was only a classification in  
group of consumer goods but many SME interested in doing business with them. This study brought out the

importance of FMCG, SME and AEC as educational issues. The issues cover four areas: 1.Production 2.Marketing 3.Finance 4.Human resources. In addition, based on the findings, it was recommended the SME (FMCG) should focus on effective practices in AEC era such as reducing production costs, prevention of copyright infringement, counseling with government, using online marketing, making differences in market competition, focus on niche market, and applying good principles of sufficiency economy, recruiting quality people and using effective internal administration.

**Keywords:** ASEAN Economic Community (AEC), Business Reform, Fast-Moving Consumer Goods (FMCGs), Small and Medium Enterprises (SME)

## 1. บทนำ

การวิจัยนี้ต้องการรับทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตทั้งทางตรงและทางอ้อมของการดำเนินธุรกิจในกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็วในธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อมในประเทศไทย เมื่อมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภาคธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อมอาจจะยังขาดศักยภาพที่จำเป็นต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งก็มีรายงานในปัจจุบันจากสถาบันต่างเช่น SCB Economic Intelligence Center (2555) ได้แสดงรายงานถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในภาคธุรกิจของไทย เช่นปัญหาขาดแคลนแรงงาน ซึ่งก็มีรายงานของ รศ.ชนินทร์ ชุณหพันธ์ (2554) ที่ก็ได้มีการศึกษาและกังวลเกี่ยวกับเรื่องนี้เช่นกัน

ความสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้การศึกษาหัวข้อนี้มีความจำเป็นเพราะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก เพราะมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 99.8 ของวิสาหกิจทั้งหมด และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2556) ได้มีการคาดการณ์

ว่ากลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่จะมีแนวโน้มการขยายตัวที่ดีในปี 2557 คือมีกลุ่มของการผลิตและบริการเพื่อสุขภาพและความงามซึ่งก็เป็นกลุ่มหนึ่งที่ปรากฏอยู่ในสินค้าหมวด สินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็ว ดังนั้นการมีแนวทางที่ชัดเจนและข้อมูลที่มีความพร้อมให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อเป็นการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำไปในภูมิภาคอาเซียน

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หรือ SCB Economic Intelligence Center (2555) ได้รายงานปัญหาผลกระทบที่เกิดกับ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในหลายประเด็นเช่น 1. ปัญหาจากนโยบายการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท 2. ปัญหาแรงงานไม่มีทักษะกับนโยบายขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 3. แนวโน้มการซื้อสินค้าออนไลน์ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในปัจจุบัน 4. ปัญหาการหาแหล่งเงินทุนอื่นๆของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 5. การเพิ่มมูลค่าผลผลิตและพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างยั่งยืน

จากการสืบค้นทางข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็ว ในประเทศไทยพบว่า ยังไม่มีหน่วยงานหรือ งานวิจัยใดที่จัดหมวดหมู่

สินค้าในกลุ่ม สินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็วไว้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาจากข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอกพบว่า สินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็วจะประกอบด้วย 1.สินค้าประเภท ดูแลส่วนบุคคลและเน้นการดูแลสุขภาพ เช่น ผลิตภัณฑ์อาบน้ำ น้ำหอม กระจายชำระ และผลิตภัณฑ์ 2. สินค้าใช้ภายในบ้าน เช่น น้ำยาซักผ้า ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดในบ้าน และ 3. กลุ่มสินค้าประเภท อาหารและเครื่องดื่มที่มีการบรรจุสำเร็จ เช่น เครื่องดื่ม น้ำอัดลม นม และผลิตภัณฑ์บริโภคที่เป็นขนม ที่อยู่ในบรรจุภัณฑ์ และ 4. สินค้าจำพวกบุหรี และยาสูบ (Euromonitor International, 2010)

หากพิจารณาย้อนหลังกลับไปเมื่อ 20 – 50 ปีที่ผ่านมา สินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็ว ในไทยส่วนมากจะเป็นกลุ่มธุรกิจสินค้าจำพวกยาและเวชภัณฑ์ ต่อมาสินค้า อุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็วก็มีการพัฒนากลายเป็นเครื่องดื่มประเภทขง และก็มีวิวัฒนาการในการทำตลาดที่เข้าถึงผู้บริโภค อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นไปกลุ่มกิจกรรมประเภทนันทนาการ และ กลุ่มผู้เล่นกีฬา ขณะที่ สินค้า อุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็ว ในปัจจุบัน ในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่สามารถจำแนกได้ 3 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผลิตภัณฑ์ เพื่อการใช้ส่วนตัว ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในบ้าน และเครื่องดื่มหรือขนมที่อยู่ในรูปของบรรจุภัณฑ์ในส่วน of สินค้าประเภทบุหรี รัฐบาลจะเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเพียงผู้เดียว โดยโรงงานยาสูบเป็นผู้รับผิดชอบ และมีได้อนุญาตให้กับกลุ่มธุรกิจอื่นเข้ามาจัดการ(โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง, 2556)

## 2.วัตถุประสงค์

1. ศึกษาผลกระทบของ AEC ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่ม สินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็วในประเทศไทย

2. นำเสนอข้อเสนอแนะในประเด็น การผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อมีประชาคมอาเซียนเกิดขึ้น สำหรับภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่ม สินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็วในประเทศไทย

## 3.อุปกรณ์และวิธีการ

การวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าสู่ AEC โดยจำแนกวิธีการวิจัยได้ดังนี้

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น โดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง

1. คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างที่เจาะจงคือ กลุ่มผู้บริหารองค์กร เจ้าของธุรกิจ หรือ ผู้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

2. บริษัทตั้งหรือจัดจำหน่ายอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และ/หรือ ปริมณฑล ในภาคกลาง และ จำกัดว่าเป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าได้เอง หรือ นำสินค้านำมาแปรรูปก่อนเพื่อขาย

3. เป็นกลุ่มธุรกิจแบบขนาดกลางและขนาดย่อม หรือในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และเป็นธุรกิจในกลุ่ม สินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็ว ที่รับรางวัลระดับชาติหรือมีมาตรฐานสากล

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษานี้ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ที่กำหนด

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ เทปบันทึกเสียง สมุดจดบันทึกปากกา กล้องถ่ายรูป โทรศัพท์

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เช่น เอกสาร หนังสือ บทความ บทสัมภาษณ์ บทวิเคราะห์ หนังสือพิมพ์ วารสาร

2. ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการ หรือตัวแทนภาคธุรกิจ ขนาดเล็กและขนาดย่อม ตามประเด็นหัวข้อของการศึกษา โดยลักษณะคำถามเป็นลักษณะคำถามปลายเปิดแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจัดระบบของข้อมูล แล้วนำมาแยกประเภทของข้อมูลตามประเด็นของกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ และทำความเข้าใจข้อมูลต่างๆที่รวบรวมมา โดยวิเคราะห์จากเนื้อหาที่ได้ศึกษามาอย่างละเอียดตามการวิเคราะห์

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยการจำแนกประเภทข้อมูลแบบให้รหัสเพื่อจัดหมวดหมู่ แล้วถึงทำการเปรียบเทียบข้อมูล และสรุปข้อมูลให้เกิดแนวคิดต่อสิ่งที่กำลังศึกษา แล้วจึงนำมาเป็นข้อสรุปของงานวิจัย

## 4. ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

4.1 ส่วนที่ 1 ผลกระทบของ AEC จากประเด็น การเปิดการค้าเสรี การจ้างงาน และการแข่งขันธุรกิจ จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินธุรกิจทั้ง 4 ด้านของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็วในประเทศไทยอย่างไร

ข้อสรุปพบว่า ผลกระทบที่ผู้ประกอบการให้ความวิตกกังวลมากที่สุดคือประเด็นเรื่องการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งได้แสดงผลกระทบออกมาหลายด้าน ดังนี้

1. การแข่งขันส่งผลกระทบต่อการบริหารต้นทุนในการผลิต
2. การแข่งขันส่งผลกระทบต่อความกังวลในเรื่องจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นและศักยภาพของคู่แข่งที่มีความแข็งแกร่งในธุรกิจ
3. การแข่งขันส่งผลกระทบต่อความหลากหลายของสินค้าในอนาคตและรูปแบบบรรจุภัณฑ์ที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้มากขึ้น

ประเด็นที่สองรองลงมาจากการแข่งขันก็คือค่าจ้างแรงงาน ผู้ประกอบการให้แสดงข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับประเด็นนี้ว่า ปัญหาค่าจ้างแรงงานที่พบนั้นจะส่งผลกระทบต่อประเด็นต่อเนื่องในด้านคุณภาพการผลิตและปัญหาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน

ตารางที่ 1 แสดงปัญหาที่เกิดจากผลกระทบ AEC กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็ว

ปัญหาหลักที่เกิดจาก	รายละเอียดที่ค้นพบ
ผลกระทบ AEC	

การแข่งขันส่งผลต่อ การตลาด (ปัญหาหลัก)	1. กระทบต่อการบริหารเชิงการตลาด ในด้านต้นทุนในการผลิต 2. จำนวนคู่แข่งและศักยภาพของ คู่แข่งที่มีความแข็งแกร่งในธุรกิจ 3. ความหลากหลายของสินค้าใน อนาคตและรูปแบบบรรจุภัณฑ์สินค้า ที่น่าดึงดูดในการซื้อ
การจ้างงานส่งผลต่อ การผลิต และ ทรัพยากรมนุษย์ (ปัญหารอง)	1. กระทบต่อคุณภาพในการผลิต 2. กระทบต่อการสื่อสารในที่ทำงาน

#### 4.2 ส่วนที่ 2 ผลกระทบเชิงลึกที่ปรากฏขึ้นจริงใน ธุรกิจ 4 มิติ (รูปที่ 1)

##### 4.2.1 มิติที่ 1 ผลกระทบด้านการผลิต

ข้อสรุปพบว่าผลกระทบด้านการผลิตที่  
ผู้ประกอบการประสบปัญหาที่คือ การลดต้นทุนที่เกิด  
จากการปรับค่าแรงที่สูงขึ้น โดยเฉพาะค่าแรง 300  
บาท ผู้ประกอบการมีวิธีในการลดต้นทุน โดยอาศัย  
วิธีการปรับลดขนาดองค์การให้มีขนาดเล็กลงและ  
อาศัยการคัดเลือกคนที่มีคุณภาพในการทำงานและให้  
ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น โดยไม่เน้นการจ้างงานจำนวน  
มากอีกต่อไป นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังอาศัย  
นวัตกรรมในการผลิตสมัยใหม่เพื่อเพิ่มศักยภาพใน  
การผลิต

ปัญหาที่สองคือการหาวิธีป้องกันการละเมิด  
ลิขสิทธิ์จากคู่แข่ง โดยอาศัยกลยุทธ์ในการสร้างความ  
แตกต่างและ มุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่ง  
ผู้ประกอบการอาจจะต้องอาศัยหลักการวิเคราะห์เรื่อง  
วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เพื่อหาช่วงเวลาที่เหมาะสมใน  
การส่งสินค้าชนิดใหม่ออกไปอย่างสม่ำเสมอ โดย  
สินค้าเหล่านั้นควรมีความใหม่ทั้งด้านนวัตกรรมของ  
สินค้าและบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้การละเมิดลิขสิทธิ์จาก  
คู่แข่งเกิดขึ้นได้ยากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยัง

อาศัยที่ปรึกษาจากหน่วยงานภาครัฐเช่น สถานศึกษาที่  
จะเข้ามาช่วยพัฒนาด้านการผลิต นอกจากนี้  
ผู้ประกอบการควรนำธุรกิจดั้งเดิมของตนมาพัฒนาให้  
อยู่รอดในยุคสมัยต่างๆ

##### 4.2.2 มิติที่ 2 ผลกระทบด้านการตลาด

ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบด้าน  
การตลาด เช่น ศักยภาพในการแข่งขันทางการตลาด  
เพราะในยุค AEC อาจจะทำให้ผู้ประกอบการประสบ  
กับคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงที่สามารถนำสินค้ามาบุก  
ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องมาจาก  
สนธิคมผู้บริ โภคในภูมิภาคอาเซียนมีลักษณะที่  
ใกล้เคียงกันประกอบกับ ลักษณะการแข่งขันจะมี  
ความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงพยายาม  
เตรียมความพร้อมโดยเฉพาะการพัฒนาแบรนด์สินค้า  
และเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ ในการผลิตสินค้า  
นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังต้องอาศัยความคิด  
สร้างสรรค์มากขึ้น เพื่อตนเองอยู่รอดในสถานการณ์  
ปัจจุบันเนื่องจากว่าคู่แข่งที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันมักจะมี  
ลักษณะภูมิประเทศและทรัพยากรต่างๆรวมถึง  
วัตถุดิบหลายๆชนิดที่คล้ายคลึง หรือ มีเหมือนกัน แต่  
สิ่งที่จะทำให้ผู้ประกอบการได้เปรียบทางการตลาดก็  
คือการสร้างความแตกต่างและมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม  
ขณะที่คุณลักษณะประเทศเป้าหมายในการ  
ทำการตลาดและวิธีการทำตลาดในอนาคตมีลักษณะ  
สอดคล้องกัน กล่าวคือ ผู้ประกอบการจะเลือกกลุ่ม  
ประเทศที่มีศักยภาพเทียบเท่าหรือสูงกว่าประเทศไทย  
และต้องเป็นกลุ่มที่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ด้วย  
เพราะการตลาดผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือกลยุทธ์ที่  
ผู้ประกอบการใช้ในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการหา  
ตัวแทนจำหน่ายและระบบขนส่งทั้งจากภายนอกเพื่อ  
เพิ่มศักยภาพในการทำธุรกิจ

ผู้ประกอบการได้ให้แนวทางในการ  
เตรียมพร้อมเข้าสู่ AEC ว่าควรจะเน้นการสร้าง

แบรนด์สินค้าในประเทศและต่างประเทศให้เข้มแข็ง ดีกว่าการดำเนินธุรกิจแบบตราค่ากันเองเพราะจะทำให้ตลาดการค้าในประเทศนั้นเสียไปนอกจากนี้การดำเนินธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไปไม่รีบร้อนและอาศัยข้อมูลรอบด้านก็จะช่วยให้การดำเนินการด้านการตลาดมีศักยภาพมากขึ้น

#### 4.2.3 มิติที่ 3 ผลกระทบด้านการเงิน

ผลกระทบด้านการเงินที่ผู้ประกอบการประสบก็คือ ประเด็นการกู้เงิน เพื่อใช้ในการพัฒนาธุรกิจซึ่งได้ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระด้านต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้นเนื่องจากผู้ประกอบการจำเป็นต้องทำประกันชีวิตกับธนาคารพาณิชย์เมื่อผู้ประกอบการประสงค์ที่จะกู้เงิน ซึ่งอัตราของค่าทำประกันชีวิตสูง เกือบ 10 เปอร์เซ็นต์ของวงเงินกู้ นอกจากนี้ยังมีประเด็นเรื่องดอกเบี้ยที่สูงและปัญหาข้อมูลประวัติการชำระสินเชื่อหรือ Credit Bureau ที่ผู้ประกอบการกล่าวว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักจะเจอปัญหาเรื่องการเงินล่าช้าบ้าง ประเด็นเหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านการเงินใหม่ โดยหันมาใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือ จะไม่พยายามใช้จ่ายเกินศักยภาพของตนเอง และ ใช้องค์ความรู้ภายนอกมาช่วยในการบริหารจัดการด้านการเงิน เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องใช้เงินก็อาจจะอาศัยเงินเก็บหรือหยิบยืมจากคนในครอบครัวก็ดีกว่าการไปเป็นหนี้กับธนาคาร หรือถ้าไม่สามารถหยิบยืมได้ก็อาจจะไปพึ่งพาผู้ให้ความช่วยเหลือเฉพาะกลุ่มขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างเช่น SME Bank ก็ได้

ปัญหาที่สองคือ อัตราแลกเปลี่ยน ที่ผันผวน ซึ่งผู้ประกอบการก็ได้มีวิธีการแก้ไขโดยอาศัยการกำหนดราคาสินค้าให้เป็นราคาสกุลเงินบาทเป็นหลัก หรือถ้าเป็นราคาสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ ก็จะทำให้การปรับราคาสินค้าให้สูงขึ้น เพื่อความผันผวนด้านอัตรา

แลกเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากปัญหาข้างต้นแล้วผู้ประกอบการยังให้คำแนะนำการค้าแบบขายเงินเชื่อแต่ซื้อเงินสดเพราะอาจจะก่อให้เกิดปัญหาเงินหมุนเวียนได้

ข้อสรุปที่ได้จากด้านการเงินชี้ว่าผู้ประกอบการควรจะต้องมีการบริหารการเงินอย่างระมัดระวัง กล่าวคือต้องรู้จักเตรียมตัววางแผนการดำเนินงานด้านการเงินอย่างเหมาะสมและปฏิบัติอย่างรวดเร็วเพื่อไม่ให้โอกาสผ่านไป เช่น การมีแผนธุรกิจสำรองล่วงหน้าเมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น การประมาณการยอดขายอย่างระมัดระวังในยุคที่ตลาดAEC มีความผันผวนและเมื่อจำเป็นต้องทำธุรกรรมการเงินกับต่างชาติ ก็ควรอาศัยธนาคารเป็นผู้จัดการด้านการซื้อขายเพื่อความปลอดภัย และ เมื่อจำเป็นต้องกู้ก็ควรรู้วัตถุประสงค์ของการกู้เงินนั้นอย่างชัดเจน

#### 4.2.4 มิติที่ 4 ผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล

ผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคลที่เด่นชัดก็คือศักยภาพในการทำงานของพนักงานที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการได้ส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่สามารถตอบสนองการเรียกร้องด้านราคาค่าจ้างที่สูงเกินศักยภาพที่พนักงานเป็นอยู่ได้ ประเด็นต่อมาก็คือการขาดความจงรักภักดีในองค์กรเป็นประเด็นที่หลายบริษัทพบเจอ พนักงานมีการเปลี่ยนงานบ่อยซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยของตัวพนักงานเอง เช่น ไม่มีความอดทนในการทำงาน หรือ อาจจะเกิดจากปัญหาการดึงตัวจากบริษัทอื่นก็ได้ แต่ผลร้ายที่เกิดขึ้นกับองค์กรก็คือฐานลูกค้าอาจจะย้ายไปยังบริษัทคู่แข่งพร้อมกับการลาออกของพนักงาน

ประเด็นเหล่านี้เองผู้ประกอบการได้หาแนวทางแก้ไขโดยอาศัยการคัดเลือกเข้าทำงานอย่างระมัดระวังโดยจะเลือกจากคนที่มีประสบการณ์ รับฟังคำสั่งของหัวหน้าได้ดี มีความซื่อสัตย์ และ เข้ากับ

วัฒนธรรมองค์กรได้ อีกประเด็นที่ผู้ประกอบการให้คำแนะนำก็คือการใช้ หลักการบริหารงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพวิธีการนี้เปรียบได้กับการจัดการโครงสร้างด้านทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ มีการอบรมให้ความรู้พิจารณาศักยภาพของพนักงานและศักยภาพขององค์กรให้สอดคล้องกันถ้าพนักงานมีศักยภาพสูงอาจจะไม่เหมาะกับองค์กรเพราะ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไม่สูงมากนักและต้องดูความถนัดของคน โดยอาศัยการหมุนเวียนงานในองค์กร



รูปที่ 1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน

### 5. การอภิปรายผล

ผลของงานวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบการดำเนินธุรกิจในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็ว ในประเทศไทยได้ ซึ่งข้อสรุปที่ได้ ผู้วิจัยในสายบริหารธุรกิจสามารถต่อยอดงานวิจัยไปสู่งานวิจัยและพัฒนาการจัดการธุรกิจของไทยในยุค AEC เช่น การศึกษานี้พบว่า การลดภาระต้นทุนการผลิตอาจจะอาศัยนวัตกรรมทางการผลิตมาใช้แทนแรงงานคน

และการเพิ่มผลิตภาพของแรงงาน โดยใช้คนที่มีคุณภาพซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรินทร์ ทัศรินทร์ (2554) ที่ค้นพบลักษณะคล้ายกันคือการลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์และแรงงานที่มีคุณภาพให้ทำงานควบคู่ไปด้วยจะช่วยเพิ่มผลิตภาพในการผลิตโดยรวมทั้งตัวแรงงานเองและต้นทุน

นอกจากนี้การค้นพบผลกระทบเกี่ยวกับเรื่องแรงงาน โดยเฉพาะค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และสอดคล้องกับรายงานของ SCB Economic Intelligence Center (2555) ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ค้นพบว่าการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำจะมีผลกระทบทางตรงต่อต้นทุนบริษัทและผลกระทบทางอ้อมจากการส่งผ่านภาระต้นทุนไปยังธุรกิจต่อเนื่องในห่วงโซ่อุปทาน เพราะส่วนมากเป็นแรงงานที่ไม่มีทักษะและเป็นต้นทุนหลักในธุรกิจ

Hallowell (1996) ค้นพบว่า กลยุทธ์ทางการตลาดโดยผ่านช่องทางกระจายสินค้าที่หลากหลายให้ผู้บริโภค และการวางกลุ่มสินค้าให้ถูกกับผู้บริโภคจะเป็นการชักจูงสร้างเรื่องความภักดีต่อสินค้าชนิดนั้น ซึ่งสอดคล้องกับการค้นพบของงานวิจัยในเรื่อง การพัฒนาแบรนด์สินค้า และการสร้างความแตกต่างโดยมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่มโดยอาศัยการเข้าสู่ตลาดที่หลากหลายเช่น การใช้การตลาดผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การพึ่งพาผู้แทนจำหน่าย เป็นกลยุทธ์ผู้ประกอบการควรพิจารณาในยุค AEC

### 6. บทสรุป

การศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการที่ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งอาจจะมีผลกระทบกับกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยโดยศึกษา องค์ประกอบทั้ง 4 ได้แก่ การผลิต การตลาด

การเงิน และ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้อาศัยวิธีการเชิงคุณภาพในการทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเลือกกลุ่ม ในประเทศไทย เป็นกลุ่มศึกษา ซึ่งผลวิจัยของการศึกษาส่วนที่หนึ่ง แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการแสดงความกังวล เกี่ยวกับการแข่งขันเป็นประเด็นหลักและ ประเด็นรอง คือ การจ้างงาน ส่วนที่สองผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเชิงลึก และได้นำมาเป็นข้อสรุปในลักษณะข้อเสนอแนะ ให้กับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนตัวเร็ว ซึ่งได้ผลดังนี้

1. การจัดการด้านผลิต ควรใส่ใจการลด ต้นทุนการผลิตหาวิธีป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ ปกป้องหน่วยงานภาครัฐ และ พัฒนาธุรกิจดั้งเดิมของตนให้ทันสมัย

2. การจัดการด้านตลาด ผู้ประกอบการ ควรอาศัยผู้แทนจำหน่าย และระบบโลจิสติกส์ในปัจจุบัน ให้เกิดประโยชน์และใช้ กลยุทธ์ด้าน การตลาดผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างของ สินค้าไปยังตลาดลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งอาจจะเน้นการสร้างแบรนด์สินค้าให้มีความเข้มแข็งมากกว่าการใช้ กลยุทธ์ด้านราคา นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรมี ข้อมูลรอบด้านเพื่อการจัดการด้านการตลาดและ ดำเนินธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป

3. การจัดการด้านการเงิน ควรใช้หลัก เศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการ การเงินในธุรกิจของตนและ เน้นการบริหารทางด้านการงานอย่าง ระมัดระวัง

4. การจัดการด้าน ทรัพยากร มนุษย์ ผู้ประกอบการควรใช้วิธีการคัดสรรอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพ และใช้แนวทางการ บริหารงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย จากแหล่งทุนสถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยรังสิต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

## 8. เอกสารอ้างอิง

โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. (2556). ลักษณะการ ประกอบธุรกิจ และ คำถาม คำตอบ . Retrieved ตุลาคม, 2556, Retrieved from <http://www.thaitobacco.or.th>

ศิริรินทร์ ทะรินทร์. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิต ภาพแรงงาน ในประเทศไทย. คณะ เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2556). สรุปสถานการณ์ SMEs ประจำปี 2556 และคาดการณ์แนวโน้มปี 2557. Retrieved ตุลาคม, 2556, Retrieved from <http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.aspx?List=15dca7fb-bf2e-464e-97e5-440321040570&ID=2232>

Euromonitor International. (2010). Global Market Share Planner 6th edition: Retrieved from [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com).

Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profit ability: an empirical study. International Journal of Service Industry Management, 7(4).

SCB Economic Intelligence Center. (2555). Insight เส้นทางสู่ AEC...SMEs ภูมิคุ้มกันอย่างไร: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).