

รายงานฉบับสรุปสำหรับผู้บริหาร

ภูมิหลัง วัตถุประสงค์ และขอบข่าย

รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยทีมงานวิจัยที่ได้ทำขึ้นใน 7 ภาคอุตสาหกรรม ระหว่าง สิงหาคม 2542 และ กลาง ปี 2543 ซึ่งได้รวบรวมการสำรวจข้อมูลกิจการ (2 บริษัทต่อหนึ่งภาคอุตสาหกรรม) โดยที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ด้านอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ การสำรวจโดยใช้แบบสอบถามข้อมูลกิจการของภาครัฐกิจ (โดยมีการ สัมภาษณ์ตัวต่อตัว 126 ผู้ประกอบการ จาก 449 ราย) และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมาคมอุตสาหกรรม รวมถึงตัวแทนจากภาครัฐบาล

วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อโครงสร้างต้นทุน และความสามารถในการแข่งขัน และข้อเสนอแนะนโยบายเพื่อนำไปปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยที่นำมาพิจารณา ประกอบด้วย การจัดการ คุณภาพสินค้า เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การตลาด ปัจจัยต่างๆทางด้านอุปทาน และ ปัจจัยที่ใช้ในการผลิต

ภาคอุตสาหกรรมที่นำมาพิจารณา และกรณีศึกษา

7 ภาคอุตสาหกรรมที่เลือกมาศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของ 13 ภาคอุตสาหกรรมที่แผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมแห่งชาติได้ให้ความสำคัญ ในแต่ละอุตสาหกรรมที่นำมาพิจารณา ยังเลือกอุตสาหกรรมย่อยอีก 2 อุตสาหกรรมเพื่อสำรวจข้อมูลในรายละเอียด

ตาราง S.SEQ 1: อุตสาหกรรมและภาคอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมและตัวอย่างที่เลือกมา	จำนวนของ บริษัท	การจ้างงานในอุตสาหกรรม	% บริษัทขนาดเล็ก (<50 คน)	มูลค่าเพิ่ม (พันล้านบาท)	เป็น % ของจีดีพี อุตสาหกรรม	%ส่วนแบ่งของการส่งออก
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป (อาหารสำเร็จรูป: ผลิตภัณฑ์นม)	3,140	352,201	75.99	113,563	10.49	46
อิเล็กทรอนิกส์ (ฮาร์ดไดรฟ์คอมพิวเตอร์และมอเตอร์ขนาดเล็ก; อุปกรณ์สำนักงานระบบอัตโนมัติ)	316	592,019	26.90	76,001	7.36	7
สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (เครื่องนุ่งห่ม, เครื่องนุ่งห่ม)	3,381	401,168	64.74	70,134	5.70	13
ชิ้นส่วนยานยนต์ (ไส้กรอง) (ชิ้นส่วนที่ทำด้วยเหล็ก)	1,095	107,965	73.33	139,653	10.14	ไม่มี
ผลิตภัณฑ์พลาสติก (สินค้าในครัวเรือน ผลิตภัณฑ์พลาสติกเฉพาะทาง ผลิตภัณฑ์พลาสติกวิศวกรรม)	1,272	113,596	61.95	27,039	2.03	0.7
ผลิตภัณฑ์ยาง ถุงมือยาง; ยางรถบรรทุก	540	79,374	51.11	36,043	3.04	10
ผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง รองเท้า; เครื่องเรือนหนัง	632	89,531	68.99	15,752	1.05	2

หมายเหตุ : (1) ผลิตภัณฑ์นมถูกรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา และได้มีการศึกษาเจาะลึกโดยการสำรวจ โรงงานเพียงแห่งเดียว แต่ไม่มีการสำรวจทั้งภาคอุตสาหกรรมนี้

เหตุผลสำคัญในการเลือกภาคอุตสาหกรรม คือ

- **อาหารสำเร็จรูป:** เป็นอุตสาหกรรมส่งออกที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดของประเทศไทย
 - อาหารสำเร็จรูป: มีการเติบโตสูงและส่วนแบ่งตลาดโลกของอุตสาหกรรมอาหารขยายอย่างรวดเร็วด้วยมีศักยภาพสูงที่จะเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่อุตสาหกรรมนี้โดยรวม
 - ผลิตภัณฑ์นม: มีอุปทานนมสดมากเกินไปความต้องการ ในเวลาเดียวกันก็มีการสั่งเข้านมผง อุตสาหกรรมนี้มีบริษัทแข่งขันจำนวนจำกัด
- **อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์ไฟฟ้า:** เป็นอุตสาหกรรมหลักของนักลงทุนจากต่างประเทศ มีความสามารถที่จะพัฒนาให้เกิดความหลากหลายสู่ภาคผลิตภัณฑ์อื่น เช่นทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์ Telecom

- ชิ้นส่วนฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ (HDD) เป็นการส่งออกหลักของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และกำลังเติบโต แต่ยังคงนำเข้าวัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบทั่วไป
- อุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติ (โทรสาร, เครื่องถ่ายเอกสาร อื่นๆ) เป็นการส่งออกที่สำคัญโดยบริษัทของต่างประเทศ หลายบริษัท
- เสื้อผ้า (เครื่องนุ่งห่มถัก เสื้อผ้าอื่นๆ) มีการใช้แรงงานอย่างเข้มข้น มีบริษัทเป็นจำนวนมากแต่การส่งออกลดลงเนื่องจากความได้เปรียบของค่าแรงเริ่มถดถอย มีการเชื่อมโยงกับการผลิตสิ่งทอและภาคอื่น แต่ยังพึ่งพาเส้นใยที่นำเข้าจากต่างประเทศ
- ชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ที่ทำด้วยเหล็ก ชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดอุตสาหกรรมหนึ่งในเชิงมูลค่าเพิ่ม และการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมข้างเคียง ใต้กรอบและชิ้นส่วนที่ทำด้วยเหล็ก มีตลาดต่อเนื่องขนาดใหญ่ รวมไปถึงผู้ประกอบการ มีศักยภาพในการขยายตัว และมีเทคโนโลยีการผลิตที่ไม่ซับซ้อน
- ผลิตภัณฑ์พลาสติก (สินค้าในครัวเรือน ผลิตภัณฑ์เฉพาะทาง และทางวิศวกรรม) เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความต้องการกำลังขยายตัว การก้าวไปสู่ผลิตภัณฑ์เฉพาะทางและวิศวกรรมที่มีมูลค่าสูงขึ้น จะเป็นอุตสาหกรรมที่สนับสนุนอุตสาหกรรมอื่นๆ รวมทั้งอุปกรณ์ไฟฟ้าและชิ้นส่วนยานยนต์
- สินค้ายาง ไทยเป็นแหล่งที่มีวัตถุดิบมาก มีศักยภาพที่จะก้าวไปสู่สินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงกว่า
 - ถุงมือยางลาเท็กซ์ มีความได้เปรียบทางวัตถุดิบ การเติบโตของตลาดโลก และเทคโนโลยีใหม่
 - ยางรถบรรทุก มีการใช้ยางธรรมชาติในสัดส่วนสูง (สินค้ายางอื่นใช้ยางสังเคราะห์มากกว่า)
 - สำหรับยางรถบรรทุก แบรนดส์สินค้าไม่สำคัญต่อผู้ใช้
- สินค้าเครื่องหนัง ไทยเป็นผู้ส่งออกหลัก มีศักยภาพที่จะจัดหาหนังสัตว์คุณภาพดี รองเท้าเป็นภาคที่ได้รับ การส่งเสริมอยู่แล้ว เครื่องหนังและเฟอร์นิเจอร์หนังอาจใช้ประโยชน์จากความสามารถของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้

ผลงานด้านการส่งออก คู่แข่ง และความสามารถการแข่งขัน

จากมูลค่าการส่งออกในตลาดหลัก 3 กลุ่ม – นาฟต้า สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น คู่แข่งสำคัญของประเทศไทยอยู่ใน 7 อุตสาหกรรมที่เลือกมาแสดงไว้ในตาราง S.SEQ 2 ผลการส่งออกของไทยมีความน่าเชื่อถืออย่างมาก โดยอยู่ใน 10 อันดับแรกของผู้ส่งออกของโลก และคู่แข่งส่วนใหญ่จะเป็นประเทศอุตสาหกรรมและ/หรือเป็นประเทศขนาดใหญ่

ตาราง S. SEQ 2: คู่แข่งสำคัญของประเทศไทยในตลาดส่งออก
(มูลค่าส่งออกสู่ นาฟต้า สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น ด้านดอลลาร์สหรัฐ*)

อาหาร		ผลิตภัณฑ์พลาสติก		เครื่องนุ่งห่มถัก	
ผู้ส่งออก	ส่งออกไป 3 กลุ่ม	ผู้ส่งออก	ส่งออกไป 3 กลุ่ม	ผู้ส่งออก	ส่งออกไป 3 กลุ่ม
อเมริกา	6,112	อเมริกา	22,572	จีน	8,376
แคนาดา	4,319	ญี่ปุ่น	12,275	เม็กซิโก	3,334
ไทย	3,585	จีน	4,699	ฮ่องกง	3,256
จีน	2,968	เม็กซิโก	4,013	เกาหลีใต้	2,058
เกาหลีใต้	1,430	แคนาดา	2,449	อเมริกา	1,929
อินโดนีเซีย	1,303	ไต้หวัน	1,360	บังกลาเทศ	1,860
ชิลี	1,179	เกาหลีใต้	1,247	ไต้หวัน	1,525
อาร์เจนตินา	1,043	สิงคโปร์	1,136	ไทย	1,335
ไต้หวัน	980	ฮ่องกง	857	อินเดีย	1,100
บราซิล	819	ไทย	770	อินโดนีเซีย	988
อินเดีย	817	มาเลเซีย	719	มาเก๊า	898
เม็กซิโก	711	ฟิลิปปินส์	442	ฟิลิปปินส์	893
เครื่องนุ่งห่ม		รถยนต์		ผลิตภัณฑ์พลาสติก	
ผู้ส่งออก	ส่งออกไป 3 กลุ่ม	ผู้ส่งออก	ส่งออกไป 3 กลุ่ม	ผู้ส่งออก	ส่งออกไป 3 กลุ่ม
จีน	12,817	อเมริกา	196,285	อเมริกา	18,019
เม็กซิโก	4,508	ญี่ปุ่น	147,421	แคนาดา	5,911
ฮ่องกง	3,648	แคนาดา	89,999	จีน	4,720
บังกลาเทศ	2,713	เม็กซิโก	74,376	ญี่ปุ่น	2,649
อินเดีย	2,116	จีน	47,171	ไต้หวัน	1,909
อินโดนีเซีย	2,096	ไต้หวัน	41,374	เกาหลีใต้	1,515
อเมริกา	1,825	เกาหลีใต้	38,149	เม็กซิโก	1,129
เกาหลีใต้	1,589	สิงคโปร์	30,627	ไทย	516
ศรีลังกา	1,285	มาเลเซีย	30,189	อินโดนีเซีย	333
ฟิลิปปินส์	1,254	ฟิลิปปินส์	14,866	มาเลเซีย	278
ไทย	1,071	ไทย	12,855	ฮ่องกง	248
ไต้หวัน	826	ฮ่องกง	6,141	อินเดีย	198
ผลิตภัณฑ์ยาง		รองเท้า		เครื่องเรือน	
ผู้ส่งออก	ส่งออกไป 3 กลุ่ม	ผู้ส่งออก	ส่งออกไป 3 กลุ่ม	ผู้ส่งออก	ส่งออกไป 3 กลุ่ม
อเมริกา	5,229	จีน	11,568	จีน	7,805
ญี่ปุ่น	2,912	อินโดนีเซีย	1,367	แคนาดา	4,904
แคนาดา	2,273	บราซิล	1,174	อเมริกา	3,782
มาเลเซีย	1,353	เวียดนาม	1,063	เม็กซิโก	3,687
ไทย	1,265	ไทย	646	ไต้หวัน	2,086
อินโดนีเซีย	940	เกาหลีใต้	458	อินโดนีเซีย	1,169
เกาหลีใต้	939	อินเดีย	441	มาเลเซีย	836
ไต้หวัน	612	อเมริกา	255	ไทย	748
เม็กซิโก	558	ไต้หวัน	241	ฟิลิปปินส์	438
บราซิล	362	ฮ่องกง	164	อินเดีย	242
จีน	186	มาเลเซีย	91	บราซิล	231
ศรีลังกา	166	ฟิลิปปินส์	79	เวียดนาม	176

ในต่อไปนี้จะได้มีการสรุปผลการดำเนินงาน และอุปสรรคที่ท้าทายแต่ละภาคอุตสาหกรรม

การแปรรูปอาหาร - อาหารสำเร็จรูป

แนวโน้มของตลาดโลก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสิ่งท้าทายในอนาคต

อาหารสำเร็จรูป เป็นภาคหนึ่งที่ไม่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในทางการพัฒนากระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ทั้งในรูปร่างของผลิตภัณฑ์และการบรรจุหีบห่อ มีตลาดภายในประเทศเล็ก บริษัทดังกล่าวจึงต้องพึ่งตลาดส่งออก มีความจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถทางการตลาดขายตรง และเชื่อมโยงกับผู้แทนจำหน่ายและเครือข่ายเปอร์มาร์เกต ปัญหาหลักคือการขาดแบรนด์สินค้าระหว่างประเทศ

การเปรียบเทียบผลงานของบริษัทไทยกับมาตรฐานที่ดีที่สุด

บริษัทไทยมีผลกำไรโดยเฉลี่ยต่ำ แต่ผลกำไรของบริษัทที่ดีที่สุดเปรียบเทียบกับได้กับมาตรฐานโลก ต้นทุนผลิตภัณฑ์ค่อนข้างสูงเพราะการขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีจุดอ่อนทางด้านการจัดซื้อ และจัดการด้านต่างๆ ของอุปทานและการบริหารจัดการด้านการจัดซื้อ

ตาราง S.SEQ 3: บรรทัดฐานการเปรียบเทียบของบริษัท

บรรทัดฐานเปรียบเทียบ	บริษัทไทย	มาตรฐานที่ดีที่สุด
การควบคุมคุณภาพ/ค่าใช้จ่ายในการควบคุมคุณภาพ	10%	4.9 %
ค่าใช้จ่ายการขาย/การตลาด (% การขายทั้งหมด)	1-2%	ขายตรง
กำไรขั้นต้น	13-22%	13.5%
อัตราสภาพคล่อง	3.29 ครั้ง	2.0 ครั้ง
ต้นทุนในการดำเนินงาน/ต้นทุนรวม	77-86%	60-80 %
ภาษีมูลค่าเพิ่มของวัตถุดิบ	12-20%	5% (เวียดนาม)

การวิเคราะห์ SWOT (จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค)

ตาราง S.SEQ 4: การวิเคราะห์ของอาหารสำเร็จรูป

จุดเด่น	จุดด้อย
☐ บริษัทมีประสบการณ์ในการส่งออก ☐ การจัดการที่ดี วิศวกร และแรงงานฝีมือที่ดี ☐ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดี ณ ระดับราคาที่แข่งขันได้ ☐ มีศักยภาพที่จะยกระดับคุณภาพด้วยตัวเอง	☐ ตลาดภายในประเทศเล็ก ☐ กำไรโดยเฉลี่ยต่ำ ☐ ขาดแบรนด์: รัฐบาลผลิตให้กับสินค้าแบรนด์ต่างประเทศ ☐ หลายบริษัทป้อนตลาดพิเศษ ซึ่งไม่เป็นที่สนใจของผู้จัดจำหน่ายระดับสากล ☐ ขาดการฝึกพนักงานที่เหมาะสม ☐ รับเทคนิคการผลิตใหม่ได้ช้า
โอกาส	อุปสรรค
☐ ตลาดโลกขยายตัวอย่างรวดเร็ว ☐ มีการพัฒนาของบริษัทขนาดใหญ่ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดสากล ☐ มีการขายสู่ธุรกิจด้านอาหารเช่น ภัตตาคาร และร้านขายอาหารพิเศษ ☐ ใช้อุปกรณ์ที่สามารถปรับตัวเพื่อการผลิตอาหารได้หลายชนิดโดยไม่ต้องการลงทุนเพิ่มและมีการประหยัดต่อขนาด	☐ มีการควบกิจการโดยบริษัทต่างประเทศเพื่อจะได้สัดส่วนการตลาดในสินค้าราคาแพง ☐ มีการตัดราคาในสินค้าที่มีแบรนด์ (มากกว่าสินค้าที่ไม่มีแบรนด์) ☐ มีการเพิ่มมาตรฐานสินค้าระหว่างประเทศ ☐ มีการใช้ใบรับรองคุณภาพและการเรียกร้องให้ตัดสินกลางตรงตามมาตรฐานสากลมากขึ้น ☐ ประเทศสมาชิกนาฟต้า (โดยเฉพาะเม็กซิโก) เป็นคู่แข่งในตลาดอเมริกา ☐ ประเทศในกลุ่ม ACP ได้ประโยชน์จากภาษีศุลกากรต่ำกว่าระดับ 16-24 %

อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

แนวโน้มของตลาดโลก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสิ่งท้าทายในอนาคต

ตลาดอิเล็กทรอนิกส์โดยเฉพาะฮาร์ดแวร์กำลังเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ไม่รวดเร็วเช่นในอดีตเพราะเทคโนโลยีใหม่ลดความต้องการด้านฮาร์ดแวร์ ประเทศไทยมีคู่แข่งมากในระดับค่าแรงงาน และระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมเดียวกัน ชนิดของสินค้ามีจำนวนมากมาย แต่มีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้

อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ถูกขับเคลื่อนด้วยการลดต้นทุน และบริษัทปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างรวดเร็ว การจัดการด้านต่างๆของอุปทาน อนาคตอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงประสิทธิภาพ การปรับปรุงผลผลิตจนถึงการลงทุน การวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในวัตถุดิบที่ใช้ และการนำมาใช้ใหม่ และการพัฒนาข้อตกลงในการดำเนินการร่วมกับผู้ผลิตในประเทศ และโรงงานผู้ผลิตระหว่างประเทศ

การเปรียบเทียบผลงานของบริษัทไทยกับมาตรฐานที่ดีที่สุด

ตาราง S.SEQ 5: บรรทัดฐานเปรียบเทียบของบริษัท

บรรทัดฐานเปรียบเทียบ	บริษัทไทย	มาตรฐานที่ดีที่สุด
ปริมาณการคืนสินค้าต่ำกว่ามาตรฐาน	6 หน่วย ต่อเดือน	2 หน่วย ต่อเดือน
ปริมาณการแก้ไขสินค้าต่ำกว่ามาตรฐาน	100%	100%
แรงงานอยู่ในงานเกิน 1 ปี	70%	98%
ต้นทุนของผลิตภัณฑ์/ยอดการขาย	72%	60%
ยอดใบแจ้งหนี้ชำระภายใน 60 วัน	85%	98%
การบำรุงรักษาต่อชิ้น	1%	2%
อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ(ครั้ง)	10	24%
อัตราการค้าสินค้าด้วยคุณภาพเป็นร้อยละ	4 %	0.5%
จำนวนชั่วโมง (ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง)	24%	12%
อายุเครื่องจักรโดยเฉลี่ย	4 ปี	2 ปี
การพบปะลูกค้า	6 %	32%
การตรวจคุณภาพ/แรงงานตรง	30 %	6%
การเปลี่ยนงานของพนักงาน	14%	2%

ปัญหาหลักคือ อัตราการเปลี่ยนงานของแรงงานในสัดส่วนสูง ซึ่งนำไปสู่ทักษะการทำงานต่ำและประสิทธิภาพที่ต่ำ สินค้าด้วยคุณภาพและการเรียกคืนสินค้าสูง และมีการพบปะกับลูกค้าค่อนข้างน้อย

การวิเคราะห์ SWOT (การวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค)

ตาราง S.SEQ 6: การวิเคราะห์ของบริษัทผลิต Hard Disk Drive

จุดเด่น	จุดด้อย
☐ สัดส่วนการตลาดทั่วโลกสูง ☐ ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ☐ สถานที่ผลิตใกล้ลูกค้า ☐ ค่าแรงต่ำ ☐ เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยจากบริษัทแม่ ☐ ใช้ระบบ ISO ในการจัดการ ☐ การฝึกอบรมทางเทคนิคภายในที่ดี ☐ การจัดซื้อและการผลิตง่าย ☐ วัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตไม่ขาดแคลน	☐ ขาดนักการตลาดมืออาชีพ ☐ อัตราการเปลี่ยนงานของแรงงานสูง ☐ กำไรต่ำ ☐ ใช้เวลาเตรียมในการจัดซื้อข้าว ☐ ต้นทุนในการตรวจสอบคุณภาพสูง (30%ของแรงงาน) ☐ ความสามารถในการบริหารเลว และไม่มีการฝึกอบรมที่ดี
โอกาส	อุปสรรค
☐ ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติมากขึ้นเพื่อทดแทนแรงงาน ☐ พัฒนาตลาดใหม่ และวิธีการใหม่	☐ มีแหล่งวัตถุดิบชนิดพิเศษเพียงแหล่งเดียว ☐ ราคาคอมพิวเตอร์จะลดลงต่อเนื่อง ☐ คู่แข่งตั้งฐานการผลิตในจีนทำให้ต้นทุนถูกกว่า

ตาราง S.SEQ 7: การวิเคราะห์ SWOT บริษัทอุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติ

จุดเด่น	จุดด้อย
☐ ต้นทุนค่าแรงถูก ☐ มีจำนวนลูกค้ามากทั่วโลก ☐ ใ้รับรอง ISO และใช้วิธีการปรับปรุงคุณภาพ ☐ ความเป็นไปได้ที่จะส่งออกผลผลิตถึง 100% ☐ ศักยภาพด้านการเติบโตของการขายอิเล็กทรอนิกส์	☐ ผลิตภัณฑ์บางตัวล้าสมัย ☐ บางผลิตภัณฑ์ใช้เวลาเตรียมตัวในการซื้อวัตถุดิบยาว ☐ มูลค่าเพิ่มต่ำ ☐ มีระบบธุรกิจที่ซับซ้อนเนื่องจากการควบคุมโดยหุ้นส่วนต่างประเทศ หรือจากสำนักงานใหญ่ ☐ บางผลิตภัณฑ์มีผู้จำหน่ายวัตถุดิบเพียงรายเดียว ☐ ขาดวิศวกรผู้มีทักษะ
โอกาส	อุปสรรค
☐ โอกาสที่จะมีการเพิ่มการซื้อชิ้นส่วนประกอบในประเทศ ☐ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ	☐ ได้มีการย้ายการผลิตไปสู่ฐานการผลิตที่มีต้นทุนต่ำกว่า (เช่น จีน)

เครื่องนุ่งห่ม

แนวโน้มตลาดโลก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสิ่งท้าทายในอนาคต

ในด้านเครื่องนุ่งห่ม ไทยต้องแข่งขันกับสินค้าประเทศใหญ่ที่มีต้นทุนต่ำมาก (เช่น อินเดียและจีน) และประเทศผู้ผลิตขนาดใหญ่ซึ่งมีสินค้าคุณภาพสูง (ยุโรป และอเมริกา) แต่ตลาดเติบโตช้า ดังนั้นการแข่งขันจึงเป็นไปด้วยความเข้มข้น บริษัทระดับโลกได้ย้ายการผลิตจากผู้รับจ้างผลิตไปสู่แหล่งที่มีต้นทุนต่ำ ต้นทุนและเวลาส่งมอบสินค้าและอัตราการคืนสินค้าต่างเป็นปัจจัยการแข่งขันที่สำคัญ ยกเว้นกรณีผู้ผลิตสามารถเพิ่มมูลค่าโดยการขยายไปสู่การออกแบบและการจัดจำหน่ายสินค้า บริษัทไทยจำเป็นต้องพัฒนาความยืดหยุ่น การออกแบบ และแบรนด์สินค้า และนำเทคโนโลยีล่าสุดมาใช้ในการผลิต อนึ่งมาตรฐานสิ่งแวดล้อมและจริยธรรมก็ได้เป็นจุดขายที่สำคัญในยุคปัจจุบัน

การเปรียบเทียบผลงานของบริษัทไทยกับมาตรฐานที่ดีที่สุด

ตาราง S.SEQ 8: บรรทัดฐานเปรียบเทียบของบริษัท

บรรทัดฐานเปรียบเทียบ	บริษัทไทย	มาตรฐานที่ดีที่สุด
ระดับประสิทธิภาพ	35-52%	85%
เวลาจากการผลิตไปถึงการส่งมอบ	15 ถึง 20 วัน	5 วัน
เวลาใช้ในการสั่งผ้า	45 ถึง 60 วัน	15 วัน
สินค้าด้อยมาตรฐาน	0.0 %	0.1%
อัตราส่วนแรงงานทางอ้อมต่อแรงงานทางตรง	1:1	1:2
ซึ่งใช้ในการผลิต		
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	100%	100%
การทำตามใบสั่งซื้อ	90%	100%
ทักษะงานของพนักงานต่อคน	1-2 ทักษะ	5-6 ทักษะ
ส่วนเกินแรงงานทางตรง	65%	65% 45%
การใช้ประโยชน์จากพนักงานจัดแบบ	85-90%	88 %-90%
เวลาที่ใช้ต่อชิ้น (นาท)		
1. กางเกง	42	29
2. เสื้อเชิ้ต	32	19
3. ชุดกีฬา	12	6
ต้นทุนคู่แข่งทั่วโลก	N/A	\$0.05 \$0.10

บริษัทของไทยมีมาตรฐานต่ำกว่ามาตรฐานที่ดีที่สุด ดังปรากฏในดัชนีที่แสดงถึงประสิทธิภาพ มีการใช้แรงงานทางอ้อมสูง ประสิทธิภาพการผลิตต่ำและใช้เวลาผลิตมาก อันเนื่องมาจากความไม่สมดุลในสายการผลิต และแรงงานขาดทักษะหลายด้าน ถึงแม้ว่าทักษะแรงงานในแต่ละตัวบุคคลอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

การวิเคราะห์ SWOT (จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และ อุปสรรค)

ตาราง S. SEQ 9: สรุปการวิเคราะห์ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

จุดเด่น	จุดด้อย
❑ ไทยตั้งอยู่ในจุดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก ❑ แรงงานฝีมือมีจำนวนมาก ❑ ค่าจ้างไม่สูงเกินไปในขณะฝีมือแรงงานดี ❑ สายการผลิตในแนวตั้งสูง ❑ มีความร่วมมือที่ดีระหว่างบริษัทรวมทั้งระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐ ❑ ผู้เชื่อมั่นในคุณภาพและการส่งมอบสินค้าไทยตามกำหนด	❑ มีจำนวนวิสาหกิจขนาดย่อม ขนาดกลางสูง ซึ่งการดำเนินการขาดการจัดการและไม่มีประสิทธิภาพ ❑ ขาดแหล่งข้อมูล โดยเฉพาะต้นทุนของคู่แข่งและผลิตภัณฑ์ในการส่งออกของวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลางมีขีดจำกัด ❑ ขาดทักษะในการผลิตและการตลาด ❑ ไม่มีทักษะหลายด้าน ❑ ขาดข้อมูลและเครือข่ายการทำงานในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบและสินค้าจากต่างประเทศ ❑ ไม่มีการวิจัยและพัฒนาในขั้นตอนการออกแบบ ❑ ใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ล้าสมัย ❑ ภาษีศุลกากรของวัตถุดิบและเครื่องจักรกลสูงนำไปสู่ราคาสูงกว่าคู่แข่ง ❑ ไม่มีแบรนด์สินค้า
โอกาส	อุปสรรค
❑ การส่งออกผลิตภัณฑ์ราคาแพงไปในตลาดระดับสูงเริ่มมีปริมาณมากขึ้น ❑ มีการใช้สินค้าภายใต้โลโก้ด้อย เพราะคุณภาพสินค้าไม่ดี ❑ หาผลประโยชน์ของการลดค่าเงินระยะเวลาระหว่างสั้นพร้อมกับมองหาโอกาสในระยะกลางและระยะยาวด้วยการสร้างแบรนด์สินค้า ❑ ใช้ช่องทางการตลาดโดยตรงเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ผู้ผลิต	❑ การจัดสรรโควต้าภายใต้ MFA จำกัดความสามารถในการขยายปริมาณการส่งออก ❑ ผู้ผลิตไม่ตระหนักถึง CODE OF CONDUCT ของผู้ซื้อสินค้ารายใหญ่ ❑ ใบรับรองมาตรฐานการผลิต เช่น มาตรฐาน EN ISO 9000 และ EN ISO 14000 ❑ ลดภาษีศุลกากรอย่างเร่งด่วน (0% และ 5 % ในปี 2543) ของอุตสาหกรรมภายในกลุ่มอาเซียน ❑ เสือผ้าคุณภาพต่ำจะเผชิญกับการแข่งขันอย่างเข้มข้นจากโรงงานในอินโดนีเซียและเวียดนาม

ชิ้นส่วนยานยนต์ – เฉพาะชิ้นส่วนที่ขึ้นรูปจากเหล็ก

แนวโน้มของตลาด ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และ สิ่งท้าทายในอนาคต

ถึงแม้ตลาดยานยนต์โลกกำลังเติบโต แต่ความต้องการชิ้นส่วนยานยนต์หลังการขายได้รับผลกระทบจากการที่รถยนต์มีอายุยืนยาวและมีคุณภาพดีขึ้น อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์จึงอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กำลังถูกผลักดันให้ปรับปรุงการบริหารโดยผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ มีการควบและรวมกิจการอย่างเร่งด่วน มีการเพิ่มพันธมิตรด้านเทคนิคและผู้ร่วมลงทุน มีการย้ายฐานของโรงงานขึ้นส่วนใหญ่ให้ผู้ประกอบการยานยนต์เพื่อการส่งมอบตามระบบทันเวลา (JUST IN TIME) และการสร้างเครือข่ายงานของผู้ป้อนชิ้นส่วนยานยนต์จะมีบทบาทในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในศตวรรษหน้า

อุตสาหกรรมเครื่องกรอง ควรพัฒนาโดยการเน้นแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม ผู้ผลิตไทยจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา และวิจัยเพื่อให้สินค้าทันสมัย และปรับปรุงประสิทธิภาพและต้นทุน

การเปรียบเทียบผลงานของบริษัทไทยกับมาตรฐานที่ดีที่สุด

ตาราง S. SEQ 10: บรรทัดฐานเปรียบเทียบของบริษัทที่ขึ้นรูปจากเหล็ก

บรรทัดฐานเปรียบเทียบ	ชิ้นส่วนที่ขึ้นรูปจากเหล็ก	บริษัทไส้กรอง	มาตรฐานที่ดีที่สุด
การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (สำหรับผู้ประกอบการยานยนต์)	11:1	NA	15:1
การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (สำหรับลูกค้าหลังการขาย)	NA	4:1	12:1
เวลาที่ใช้ในการส่งชิ้นส่วนก่อนเริ่มการผลิต	3 วัน	2-3 วัน	<24 ชม.
เวลาเปลี่ยนเครื่อง (นาที)	7-10 นาที	20-30 นาที	<10
ลูกค้าปฏิเสธสินค้าต่ำกว่ามาตรฐาน	ประมาณร้อยละ 1	น้อยกว่าร้อยละ 1	0
การส่งมอบตรงเวลา	ประมาณร้อยละ 97	ประมาณร้อยละ 70	ร้อยละ 100
การขาดงานของแรงงาน	ร้อยละ 6	ร้อยละ 3	น้อยกว่า 1%
ประสิทธิภาพ (มูลค่าเพิ่มต่อคนงาน)	\$12,181	\$16,624	>\$60,000

การวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค

ตาราง S. SEQ 11: สรุปการวิเคราะห์ของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ที่ขึ้นรูปจากเหล็ก

จุดเด่น	จุดด้อย
❑ อุปกรณ์สมัยใหม่ ❑ ความสัมพันธ์ที่ดีกับอุตสาหกรรมผู้ผลิตรถยนต์ ❑ การสนับสนุนที่ดีจากผู้ร่วมทุน ❑ ผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรสูง ❑ มีอุปสงค์ในตลาดหลังการขายรถยนต์ ❑ สามารถจัดหาเหล็กกล้าได้ในประเทศ ❑ มีการพัฒนาแบรนด์	❑ ใช้เวลาดำเนินงานผลิตชิ้นส่วนใหญ่วางหน้ายาวนาน ❑ แรงงานไม่มีการศึกษาหรือขาดประสบการณ์ ❑ ขาดการประสานงานในระดับโรงงาน ❑ ใช้แรงงานมากเกินไป ❑ มีความเชี่ยวชาญในการจัดการการผลิตที่จำกัด ❑ วัตถุดิบที่สำคัญบางอย่างต้องจัดหาจากต่างประเทศ ❑ ระดับสินค้าคงเหลือที่สูง ❑ การบริการลูกค้าไม่ดี ❑ ตลาดในประเทศอิ่มตัว
โอกาส	อุปสรรค
❑ ตลาดผู้ประกอบยานยนต์ในต่างประเทศ ❑ ตลาดรถยนต์หลังการขาย ❑ ตลาดส่งออกขนาดใหญ่	❑ การพึ่งพาผู้ประกอบรถยนต์ในประเทศ ❑ คู่แข่งใหม่ชาวญี่ปุ่นกำลังเข้าสู่ประเทศไทย ❑ มีการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศที่กำลังพัฒนาด้วยกัน ❑ ชิ้นส่วนปลอม

ผลิตภัณฑ์พลาสติก

แนวโน้มของตลาดโลก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสิ่งท้าทายในอนาคต

ตลาดผลิตภัณฑ์พลาสติกทั่วโลกกำลังเติบโต เนื่องจากผลิตภัณฑ์พลาสติกถูกนำมาใช้ทดแทนวัสดุอื่นหลายชนิด (เช่น เหล็กและไม้) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการประยุกต์ใช้งานด้านการก่อสร้างและการผลิตยานพาหนะ การใช้งานของพลาสติกทางอุตสาหกรรม ทำให้ต้องเพิ่มคุณสมบัติเฉพาะของพลาสติกและคุณภาพพลาสติกให้สูงขึ้นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพลาสติกในทางวิศวกรรม

การขึ้นรูปพลาสติก (MOULD INJECTION) ที่ดีที่สุดของไทยใช้เทคโนโลยีสมัยราวๆ ทศวรรษที่ 1970 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นและมีบริษัทไทยที่ยังใช้เทคโนโลยีก่อนยุคนั้นอีกมาก บริษัทในประเทศไทยต้องการเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการออกแบบ รวมถึงการเพิ่มความเร็วในการขึ้นรูป การใช้เครื่องมือโพรงอากาศหลายโพรง การจัดการและการผลิตผลิตภัณฑ์อัตโนมัติสำเร็จรูปมากขึ้น และการใช้หุ่นยนต์ในการทำงาน เครื่องจักรสมัยใหม่มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ทำงานเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพและแน่นอน และรวมถึงเทคนิค เช่น การหล่อวัสดุ 2 ชนิดเข้าด้วยกัน บริษัทต้องการความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์และในภาคอุตสาหกรรม เทคนิคกระบวนการผสมที่ดี ต้องปรับปรุงเทคนิคการควบคุมกระบวนการผลิตและการควบคุมคุณภาพด้วย

มีกิจการร่วมทุนหลายแห่งที่ใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะหาแหล่งเทคโนโลยีที่มีมูลค่าสูงเหล่านี้ แต่การถ่ายโอนเทคโนโลยียังไม่สมบูรณ์

การเปรียบเทียบผลงานของบริษัทไทยกับมาตรฐานที่ดีที่สุด

ในหลายบริษัท ผลการดำเนินการสามารถจะเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ดีที่สุด แต่มีความแตกต่างกันโดยทั่วไป อัตราสินค้าต่ำกว่ามาตรฐานหรือของเสียสูงเกินไป ปริมาณการผลิตต่ำไปจนไม่สามารถแข่งขันได้ บริษัทใช้ต้นทุนแรงงานที่ต่ำมาก อย่างไรก็ตามต้นทุนวัตถุดิบอยู่ใกล้เคียงกับการผลิตในตะวันตก และการคิดค่าพลังงานจะสูงกว่าทางประเทศในตะวันตก อุตสาหกรรมพลาสติกทั่วโลกตั้งเป้ากำไรขั้นต้นอย่างน้อยที่ร้อยละ 50 จากการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมจึงได้พบว่า อุตสาหกรรมมีกำไรขั้นต้นที่ต่ำมาก บางครั้งต่ำจนไม่น่าเป็นไปได้ บริษัทควรที่ทบทวนวิธีการประมาณราคาใหม่ทั้งหมด บางบริษัทต้องกำหนดราคาสูงถึงร้อยละ 50 หรือมากกว่า เพื่อที่จะได้กำไร ในที่สุดตลาดจะเป็นตัวกำหนดราคาขาย ดังนั้นบริษัทต้องลดต้นทุนหรือหันไปผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น

ตาราง S. SEQ 12: บรรทัดฐานเปรียบเทียบของบริษัทไทยกับมาตรฐานที่ดีที่สุด

บรรทัดฐานเปรียบเทียบ	บริษัทไทย	มาตรฐานที่ดีที่สุด
จำนวนลูกจ้าง	288-337 คน	250-300
การใช้ประโยชน์จากเครื่องจักร	40-85%	60-85%
เวลาที่ใช้จากใบส่งของถึงมือลูกค้า	15-30 วัน	ถึง 30 วัน
เวลาใช้ในการส่งมอบวัตถุดิบ	2-90 วัน	เฉลี่ย 7 วัน
วัตถุดิบคงเหลือ	ก่อน 38 วัน	สูงสุดร้อยละ 20 ของวัตถุดิบ ซึ่งต้องการ 60-90 วัน
สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ	15-56 วัน	ถึง 30 วัน
ระยะเวลาในการฉีดพลาสติก	สั้นเกินไป (เช่น 2 วัน)	ขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่ตั้งเวลาและความเร่งรีบในการผลิต
ผลิตภัณฑ์ที่มีข้อบกพร่อง	ร้อยละ 2.5-3	ร้อยละ 1
อัตราของเสีย	ร้อยละ 0.5-5	สูงสุดร้อยละ 1-2

การวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค

ตาราง S.SEQ 13: สรุปการวิเคราะห์ของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกไทย

จุดเด่น	จุดด้อย
□ มีกำลังการผลิตเหลือ □ ใบบรรณกรรมคุณภาพสำหรับตลาดเฉพาะ (เช่น เครื่องหมาย UL สำหรับการส่งออกไปยังสหรัฐอเมริกา)	□ การขาดเทคโนโลยีในการขึ้นรูปในประเทศไทย □ ต้นทุนการผลิตที่สูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณต่ำและดังนั้น ทำให้ต้นทุนการเดินเครื่องจักรสูงขึ้นตาม □ ต้นทุนวัตถุดิบสูง □ ใช้ทุนหมุนเวียนสูง เนื่องจากการชำระค่าวัตถุดิบเป็นเงินสด แต่เงื่อนไขการขายให้เครดิต 60 วัน □ ผลิตภัณฑ์หลากหลายมาก และขาดความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งนำไปสู่ ความสูญเสียที่ค่อนข้างสูง □ มีการนำเข้าเม็ดพลาสติกที่มีคุณสมบัติเฉพาะ
โอกาส	อุปสรรค
□ จำนวนคู่แข่งกำลังลดลงเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจเลว ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ดีในการขยายฐานลูกค้าของบริษัทไทยทั้งในประเทศและต่างประเทศ □ มีการใช้วัสดุพลาสติกทดแทนวัสดุประเภทอื่น	□ การรวมการผลิตจากเม็ดพลาสติกไปขึ้นสู่การขึ้นรูปพลาสติก □ การยกเลิกกฎระเบียบ การใช้วัตถุดิบภายในประเทศในปี 2543 □ การชลอตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ □ ราคาของวัตถุดิบในประเทศสูง □ การตัดราคาโดยคู่แข่งเพื่อที่จะได้งาน □ การพัฒนาเทคโนโลยีของวัสดุ และการผลิตอยู่ในยุโรปตอนเหนือและยุโรปตอนกลางเป็นหลัก

ผลิตภัณฑ์ยาง

แนวโน้มของตลาดโลก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสิ่งท้าทายในอนาคต

ยางรถยนต์: อุตสาหกรรมยางรถยนต์ของโลกมีมูลค่า 5 หมื่นล้านดอลลาร์ต่อปี กลุ่มที่ใหญ่ที่สุด 5 กลุ่ม เป็นผู้นำอุตสาหกรรม แต่พวกเขากำลังเผชิญการแข่งขันจากผู้ผลิตในประเทศกำลังพัฒนา (เกาหลีใต้ อินเดีย และจีน) บริษัทผลิตยางรถยนต์ต้องเผชิญกับการลดต้นทุน ในขณะที่อุตสาหกรรมมีอุปทานส่วนเกินกลับต้องผลิตยางรถยนต์ที่มีคุณภาพดีขึ้นและปลอดภัยกว่าเดิม ได้มีการรวมและควบบริษัทเพิ่มขึ้น และการปรับเปลี่ยนทิศทางของอุตสาหกรรมยางรถยนต์ที่มีแบรนด์คงจะเกิดขึ้นในเร็ว ๆ นี้ สำหรับผู้ผลิตญี่ปุ่น ยุทธศาสตร์ในการขยาย

ปริมาณการส่งออก ได้บังคับให้พวกเขาเร่งหาพันธมิตร เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงต้นทุนในการสร้างโรงงานใหม่ และสร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายเพิ่มเติม

เนื่องจากความหลากหลายของรูปแบบยานยนต์และผู้ผลิตรายอื่น ตลาดยางรถยนต์กำลังพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตใหม่ เพื่อให้เป็นโรงงานผลิตรายอื่นที่มีระบบอัตโนมัติมากขึ้น และมีความคล่องตัว ผู้ผลิตไทยไม่สามารถที่จะแข่งขันในยางรถยนต์โดยปราศจากการเป็นพันธมิตรกับผู้นำทางตลาดยางรถยนต์ ยางรถยนต์แบบ CROSS-PLY ที่ผลิตในประเทศไทย ยังคงขายได้ในตลาดอุตสาหกรรมและภาคเกษตรกรรม แต่ประเทศไทยต้องการที่จะก้าวไปสู่การผลิตยางเรเดียล ซึ่งต้องการเงินลงทุนจำนวนมาก และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามากขึ้น

มุมมองที่ทึบ: ประเทศไทยได้เพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้าราคาถูก และพยายามจูงใจผู้ผลิตระหว่างประเทศ ให้ย้ายฐานการผลิตจากสหรัฐอเมริกาและยุโรปมาที่นี่ แต่การส่งออกไปสู่สหรัฐอเมริกาและยุโรปกำลังประสบปัญหา ในกรณีของมุมมองที่ทึบ ปัญหาภูมิแพ้ต่อลาเท็กซ์ ได้ทำให้เกิดการใช้ถุงมือทางการแพทย์ประเภทไร้แป้ง และสู่เทคโนโลยีการผลิต เพื่อการปกป้องผิวหนัง เช่นเดียวกันกับการใช้ถุงมือโพลีเอทิลีน ผู้ผลิตของไทยต้องพัฒนาเทคโนโลยีใหม่เหล่านี้ และก้าวไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง พร้อม ๆ กับการลดต้นทุนโดยการปรับปรุงประสิทธิภาพ

การเปรียบเทียบผลงานของบริษัทไทยกับมาตรฐานที่ดีที่สุด

ตาราง S.SEQ 14: บรรทัดฐานเปรียบเทียบของบริษัทผลิตสินค้ายางไทยโดยเฉลี่ย
(ตัวชี้เชิงคุณภาพที่สัมพันธ์กับมาตรฐานที่ดีที่สุด)

บรรทัดฐานการเปรียบเทียบของบริษัท	บริษัทผลิต ถุงมือ	บริษัทผลิต ยางรถยนต์	มาตรฐาน ที่ดีที่สุด
ประสิทธิภาพ	0.85 - 0.90	NA	1
อุปกรณ์	0.85	0.60	1
ทรัพยากรมนุษย์	0.90	0.40	1
ความสามารถทางเทคโนโลยี	0.85	0.60	1
ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	0.80	0.40	1
สินค้าด้วยคุณภาพ	1	0.90	1
การบริหารการผลิต	1	0.30	1
ระบบคุณภาพ	1	0.65	1

ส่วนกำไรสำหรับบริษัทที่ผลิตสินค้าราคาถูกอยู่ระหว่างร้อยละ 10-15 ซึ่งเท่ากับมาตรฐานของอุตสาหกรรม บริษัทที่มีประสิทธิภาพพอสมควรแต่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ดีที่สุดเพียงเล็กน้อย อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงกว่าที่คาดไว้อย่างมาก บริษัทผลิตรายอื่นได้แจ้งผลกำไรที่ต่ำ (5%) ซึ่งอยู่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ดีที่สุด ถึงแม้ว่า วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่มาจากภายในประเทศ แต่ระยะเวลาที่สั่งซื้อกับเวลาใช้จริงที่ยาวนานสำหรับทั้งวัสดุในประเทศและวัสดุนำเข้า จะทำให้เกิดต้นทุนเงินทุนหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น

การวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค

ตาราง S.SEQ 15: สรุปการวิเคราะห์ของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางไทย

จุดเด่น	จุดด้อย
❑ ประเทศไทยมีอุปทานส่วนเกินของยางธรรมชาติ ซึ่งต้นทุนต่ำกว่าในประเทศมาเลเซีย ❑ ผู้ผลิตชาวไทยมีหุ้นส่วนชาวต่างประเทศ ในการผลิตยางรถยนต์ ยางอนามัย และถุงมือยาง ❑ ผู้ผลิตของไทยมีประสบการณ์ และดำเนินการได้ดีกว่า ถ้าได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล	❑ สวนยางขนาดเล็ก เป็นอุปสรรคต่อการควบคุมคุณภาพ ❑ การขาดแคลนช่างเทคนิคที่ดี ❑ การขาดการวิจัยและพัฒนาที่ดี และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ซ้ำในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ❑ โครงสร้างพื้นฐานที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา ❑ การขาดแคลนเทคโนโลยีอย่างสังเคราะห์ ❑ ขาดแหล่งเงินทุน ❑ ขาดการสนับสนุนด้านเทคนิคต่อวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ❑ ผู้ผลิตเลือกเกรดของยางธรรมชาติได้น้อย
โอกาส	อุปสรรค
❑ โอกาสดีสำหรับผู้ผลิต ซึ่งมีความพร้อมที่จะผนวกปัญหาสิ่งแวดล้อมเข้าสู่กระบวนการผลิต ❑ การลดพื้นที่ปลูกยางของประเทศมาเลเซีย ❑ ค่าเงินบาทที่อ่อนตัวลง ควรจะให้ประโยชน์ระยะสั้นต่อผู้ส่งออก ❑ เศรษฐกิจประเทศผู้นำเข้ากำลังเติบโต ❑ มีช่องทางสำหรับการเพิ่มมูลค่าเพิ่ม โดยการใช้ยางเพื่อทำผลิตภัณฑ์อื่นๆ	❑ การแทรกแซงราคาในตลาดยางธรรมชาติ ทำให้เกิดความผันแปรของอุปทานของลาเทกซ์ และการเพิ่มราคาลาเทกซ์ ❑ ภาษีศุลกากรวัตถุดิบและสารเคมี ไม่ส่งเสริมการผลิตผลิตภัณฑ์ยาง ❑ ผลิตภัณฑ์บางประเภทต้องการผู้ร่วมทุนชาวต่างประเทศ เพื่อที่จะจัดหาทั้งเทคโนโลยี และแบรนด์สินค้า ❑ นโยบายการแทรกแซงและการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทำให้ยากต่อการวางแผนระยะยาว

ผลิตภัณฑ์หนัง

แนวโน้มของตลาดโลก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสิ่งท้าทายในอนาคต

การค้าของผลิตภัณฑ์รองเท้าในโลกมีมูลค่าประมาณ 4 หมื่นล้านดอลลาร์ ภูมิภาคที่ผลิตรองเท้าสำคัญได้แก่

ภูมิภาค	ส่วนแบ่งการผลิต
เอเชีย	ร้อยละ 47
ยุโรป	ร้อยละ 24
อเมริกา	ร้อยละ 18
อื่น ๆ	ร้อยละ 11

ผู้ผลิตในประเทศอุตสาหกรรมไม่สนใจผลิตสินค้าคุณภาพต่ำ พวกเขาได้รวมกิจการและปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม เพื่อที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงสำหรับตลาดบนโดยเฉพาะ ดังนั้น จึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตรองเท้าที่มีต้นทุนต่ำ

อนาคตของอุตสาหกรรมของผลิตภัณฑ์รองเท้า ขึ้นอยู่กับการยกระดับฝีมือของแรงงาน เพื่อที่จะสร้างโอกาสทางการตลาดใหม่ พัฒนาไปสู่การเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตผลิตภัณฑ์รองเท้าในประเทศอื่น และบริษัทควรเข้าถึงข้อมูลการตลาดที่ทันสมัย

เครื่องหนังสำหรับทั้งทำเฟอร์นิเจอร์และยานยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต การเปลี่ยนแปลงหลายอย่างกำลังจะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการตลาดแนวใหม่เพื่อที่จะลดต้นทุนการใช้พื้นที่วางขายสินค้าในร้าน อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม่เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นแบรนด์สินค้า ดังนั้น โครงการความร่วมมือร่วมกัน และห้องแสดงสินค้าจะประสบความสำเร็จมากที่สุด

สิ่งท้าทายหลักคือการประยุกต์ใช้เทคนิคทางวิศวกรรมอุตสาหกรรมเพื่อการผลิต สิ่งเหล่านี้รวมถึงการใช้การผลิตระบบอัตโนมัติ แบ่งแยกการผลิต การควบคุมปริมาณสินค้าคงเหลือ ประเมินประสิทธิภาพของแรงงาน และการใช้วัตถุดิบโดยประหยัด

ต้องมีการปรับปรุงอุปทานหนัง แต่หนังดิบในประเทศมีคุณภาพต่ำ ดังจะเห็นได้จากความน่าเบื่อ ความเสียหายจากพยาธิ การเก็บรักษาที่ไม่ดี การแลหนังที่ไม่ดี และความเสียหายจากการชุบน้ำออกจากหนังด้วยมือ หนังสัตว์หลายชนิด เช่น หนังหุ้มเบาะหุ้มเก้าอี้จึงต้องนำเข้า เนื่องจากหนังสัตว์ในประเทศมีจำนวนไม่เพียงพอ กับความต้องการ

การเปรียบเทียบผลงานของบริษัทไทยกับมาตรฐานที่ดีที่สุด

ตาราง S.SEQ 16: บรรทัดฐานเปรียบเทียบของบริษัทต่อมาตรฐานที่ดีที่สุด

บรรทัดฐานเปรียบเทียบ	บริษัทไทย	มาตรฐานที่ดีที่สุด
ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดซื้อ (คะแนน)	N/A	3.2
ระยะเวลาที่ใช้ในการทำตามใบสั่งสินค้า (วัน)	14 – 21	4.4
ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต	N/A	8.8
ระยะเวลาใช้ในการส่งมอบ	30 (ทางทะเล)	3.8
ต้นทุนของการส่งมอบ (วัน)	N/A	0.9
การส่งมอบตรงเวลา (%)	N/A	91.8
การผลิตต่อชั่วโมง (ตารางฟุต/ชั่วโมง/คน)	160	110
การใช้ประโยชน์จากโรงงาน (%)	95%	80%
มูลค่าเพิ่มต่อลูกจ้างทางตรง	300 บาท	8.84 ล้านบาท
การคืนสินค้า (%)	0.5 – 0.6	1.5
อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ	2.4	8
ต้นทุนวัตถุดิบ (%)	65%	62%
ต้นทุนแรงงานทางตรง (%)	7%	6.5%
ระยะเวลาที่ใช้สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (วัน)	2 – 3 สัปดาห์	ไม่มีการวัด
ระดับความสูญเสียของหนัง	45%	10%

บริษัทผลิตภัณฑ์เครื่องหนังมีต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วยที่สูงโดยเปรียบเทียบ ผลกำไรต่อหน่วยอยู่ประมาณ 4-11% เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยสากลที่ระดับ 10% เนื่องจากการสูญเสียหนังจะสูงถึงร้อยละ 45% ในบางส่วนของการผลิตรองเท้า การตลาดและการเสาะหาข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับต่ำ

การวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค

ตาราง S.SEQ 17: สรุปการวิเคราะห์ของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์รองเท้าหนัง

จุดเด่น	จุดด้อย
☐ อุปกรณ์ทันสมัย ☐ ความสัมพันธ์ที่ดีกับแบรนด์สินค้าระหว่างประเทศ ☐ การสนับสนุนที่ดีจากผู้ขายวัตถุดิบ ☐ ผลิตภัณฑ์บางชนิดมีกำไรค่อนข้างสูง ☐ มีการพัฒนาแบรนด์สินค้าที่เป็นของไทย	☐ ระดับสินค้าและวัตถุดิบคงเหลือจำนวนมาก เนื่องจากต้องใช้เวลาในการสั่งซื้อล่วงหน้านาน ☐ วัตถุดิบที่สำคัญส่งมาจากต่างประเทศ ☐ ส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรต่ำ ☐ การสูญเสียเกิดจากการใช้วัตถุดิบ
โอกาส	อุปสรรค
☐ ตลาดส่งออกขนาดใหญ่ ☐ การใช้หนังที่ฟอกในประเทศ	☐ พึ่งพาใบสั่งซื้อระหว่างประเทศ ☐ พึ่งพาแรงงานราคาถูก ☐ การพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์รองเท้าในประเทศที่กำลังพัฒนา ☐ ผลิตภัณฑ์ปลอม

ตาราง S.SEQ 18: สรุปการวิเคราะห์ ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์หนัง

จุดเด่น	จุดด้อย
☐ การใช้ช่องทางการตลาดเฟอร์นิเจอร์ที่มีอยู่	☐ คุณภาพหนังดิบในประเทศต่ำ ☐ เครื่องจักรเก่า ☐ หนี้สินที่มีต้นทุนที่สูง ☐ ไม่มีการออกแบบสินค้าต้นแบบ ☐ ปริมาณขายที่ต่ำ ☐ อุตสาหกรรมถูกดำเนินการโดยธุรกิจครอบครัวบางกลุ่มที่ดำเนินกิจการฟอกหนัง ☐ การพึ่งพาความรู้และเทคโนโลยีต่างประเทศ
โอกาส	อุปสรรค
☐ แรงงานที่มีทักษะสูงในการออกแบบและผลิตเฟอร์นิเจอร์ สามารถที่จะโอนทักษะไปสู่การออกแบบเครื่องหนังตกแต่งบ้าน ☐ ตลาดส่งออกขนาดใหญ่ ☐ การใช้หนังฟอกในประเทศหากมีการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น ☐ ผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรสูง	

สำหรับอุตสาหกรรมรองเท้า ความสามารถในการบริหารของนักธุรกิจไทย กลุ่มการผลิตและทักษะการผลิตของแรงงานอยู่ในระดับโลก ระดับของคุณภาพของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปอยู่ใน

เกณฑ์สูง ในองค์กรที่มีการร่วมทุนระหว่างผู้ผลิตกับลูกค้า จะมีการใช้วิธีการปฏิบัติและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีมาตรฐานการควบคุมการผลิตสูง ผลิตภัณฑ์เหล่านี้มีการวางตลาดโดยเจ้าของแบรนด์สินค้าในราคาสูง แต่ธุรกิจรับจ้างผลิตนี้เป็นธุรกิจอาศัยปริมาณผลิตมากแต่ผลกำไรต่ำ

บริษัทที่กำลังผลิตเหลือใช้ ปัญหานี้เกิดจากการขาดความชำนาญทางการค้า รวมถึงการขาดความรู้ ขาดการตลาดและวิสัยทัศน์ พร้อมกับทัศนคติที่ผิด ต่อค่าโสหุ้ยของบางส่วนของโรงงานที่ไม่ได้ใช้งาน และไม่สามารถจะหาผลตอบแทนจากการลงทุนได้ บริษัทสามารถเพิ่มปริมาณขายได้โดย การกำหนดราคาสินค้าเท่ากับต้นทุนหน่วยสุดท้าย และอาจจะตั้งราคาต่ำกว่าระดับนั้นก็ได้

ในการผลิตเครื่องหนังที่ใช้ในการตกแต่ง ถึงแม้ว่าตลาดส่งออกจะแสดงให้เห็นศักยภาพที่ดี การขาดการออกแบบต้นแบบ และขาดทักษะในการตลาดระหว่างประเทศ เป็นปัญหาหลักของบริษัทเครื่องหนังตกแต่ง เพราะนักออกแบบมักลอกเลียนแบบจากสไตล์ยุโรปมากกว่าที่จะพัฒนาแบบของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทไม่สามารถที่จะหาประโยชน์จากการส่งออกได้ เนื่องจากนักธุรกิจบางคนเท่านั้นที่จะมีทักษะในการดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ

สรุปโครงสร้างต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน

เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ดีที่สุดในโลก บริษัทไทยส่วนใหญ่ มีผลกำไรต่ำ เนื่องจาก

- แรงงานที่มีทักษะต่ำ ซึ่งจะทำให้พวกเขาต้องเวียนว่ายอยู่ในกิจการที่ใช้แรงงานเข้มข้นต่อไป และการใช้เทคโนโลยีเก่าโดยทั่วไป จะนำไปสู่การผลิตสินค้าต่ำกว่ามาตรฐาน และมีคุณภาพต่ำ
- ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพต่ำ และมีมูลค่าการผลิตที่ต่ำ
- เทคโนโลยีบางอย่างดี แต่เทคโนโลยีโดยทั่วไปอยู่ในยุคสมัยทศวรรษที่ 1970 และ 1980

ปัจจัยเหล่านี้ ได้ทำให้ต้นทุนการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมไทยเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลัก ซึ่งแสดงไว้ในตาราง S.19 ตารางนี้แสดงถึงการเปรียบเทียบประเทศไทยกับบางประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้แสดงว่า

- สัดส่วนของต้นทุนวัตถุดิบและค่าสาธารณูปโภคสูงกว่าในทุกอุตสาหกรรมที่แสดงไว้ ยกเว้นผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง (ไม่รวมถึงผลิตภัณฑ์รองเท้า)
- สัดส่วนของต้นทุนแรงงานคล้ายคลึงกันในทุกอุตสาหกรรม ยกเว้นผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง

เนื่องจากประเทศไทยมีกำลังการผลิตสำรองที่ต่ำที่สุด สำหรับอุตสาหกรรมที่ได้ทำการศึกษา ไม่รวมถึงผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง (โดยไม่มีผลิตภัณฑ์รองเท้า) อุตสาหกรรมกำลังเผชิญกับปัญหา ก่อนที่จะพิจารณาถึงความแตกต่างค่าใช้จ่ายในการตลาด ค่าใช้จ่ายในการบริหารและวิธีการดำเนินงาน ภาษีและค่าใช้จ่ายทางการเงิน

ตาราง S.SEQ 19: บรรทัดฐานเปรียบเทียบ โครงสร้างต้นทุน% ของผลผลิตในปีล่าสุด

อุตสาหกรรม/ประเทศ	วัตถุดิบและ ค่าสาธารณูปโภค (%)	แรงงาน (%)	ส่วนเกินจากการ ดำเนินการ (%)
อาหารแปรรูป			
ไทย	73.0	5.8	21.3
เกาหลีใต้	60.7	8.5	30.9
ฟิลิปปินส์	64.3	5.7	30.0
เครื่องนุ่งห่ม			
ไทย	71.4	19.2	9.3
เกาหลีใต้	50.9	17.3	31.9
เม็กซิโก	46.0	25.5	28.4
อินโดนีเซีย	60.8	12.3	26.8
อินเดีย	71.2	5.7	23.1
ผลิตภัณฑ์พลาสติก			
ไทย	68.0	9.8	22.2
เกาหลีใต้	57.6	9.0	33.5
มาเลเซีย	64.1	11.9	23.9
ผลิตภัณฑ์ยาง			
ไทย	78.9	4.6	16.5
เกาหลีใต้	52.3	13.3	34.3
มาเลเซีย	71.4	8.3	20.3
อินโดนีเซีย	79.5	4.5	16.0
รองเท้าหนัง			
ไทย	55.6	19.2	25.2
เกาหลีใต้	53.3	19.4	27.3
ผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง			
ไทย	55.3	15.7	29.0
อินโดนีเซีย	64.0	7.8	28.1
เกาหลีใต้	66.6	10.1	23.3
อินเดีย	88.1	4.4	7.5

แหล่งที่มา มาจากแหล่งสถิติอุตสาหกรรมหลายแหล่ง

หมายเหตุ ขาดข้อมูลล่าสุดของประเทศคู่แข่งหลายประเทศ ทั้งนี้เพราะใช้ฐานข้อมูลปี 2539 เพื่อความแน่นอน

ในการเปรียบเทียบ ข้อมูลชิ้นส่วนยานยนต์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไม่สมบูรณ์

การประเมินโครงสร้างต้นทุนของอุตสาหกรรมที่ได้ศึกษาได้แสดงไว้ในตาราง S.20 เป็นอัตราร้อยละของรายได้ ข้อมูลนำมาจากกรณีศึกษาบริษัทที่ได้เยี่ยมชม และจากข้อมูลสำรวจภายหลังจากที่แยกข้อมูลการสำรวจซึ่งไม่ผ่านการทดสอบออก

ตาราง S.SEQ 20: โครงสร้างต้นทุนของอุตสาหกรรมไทย ที่ได้ประเมินไว้เมื่อปี 2541

(% ของรายได้)

อุตสาหกรรม/ ต้นทุน รายการ	วัตถุดิบ	แรงงาน ทางตรง	พลังงาน	แรงงาน ทางอ้อม +OH	การขาย	บริหาร	ค่าใช้จ่าย ทางการเงิน	กำไร หลังหัก ดอกเบี้ย
พลาสติกวิศวกรรม	75.50	6.05	3.52	2.04	1.53	5.13	8.66	-2.43
ยางรถบรรทุก	67.04	4.12	12.1	5.00	2.51	6.1	19.1	-15.97
เครื่องนึ่งห่มถัก	63.75	9.11	3.18	7.15	7.53	1.23	0.6	13.93
เครื่องนึ่งห่มทอ	59.75	15.03	4.56	0.98	3.66	9.02	0.01	6.99
ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ ขึ้นรูปจากเหล็ก	58.53	5.98	3.09	7.86	8.49	5.83	9.57	0.65
พลาสติกใช้ในครัว เรือน	57.60	9.40	5.43	4.86	13.79	8.78	9.57	-9.43
ไส้กรองรถ	56.64	10.97	13.1	15.17	6.17	4.69	2.73	2.35
เฟอร์นิเจอร์เครื่อง หนัง	47.70	8.72	2.23	5.64	9.36	4.77	6.05	15.53
เครื่องใช้สำนักงาน อัตโนมัติ – อิเล็กทรอนิกส์ OA	46.97	1.61	0.4	41.55	0.83	0.57	0.41	7.66
รองเท้าหนัง	46.45	3.15	0.22	1.64	1.73	1.6	3.78	41.43
อิเล็กทรอนิกส์-HD	45.81	4.86	2.17	12	0	10.51	4.03	20.62
อาหารสำเร็จรูป	38.87	27.13	0.18	11.38	4.12	6.07	0	12.25
ยาง – ถุงมือ	31.45	12.15	18.02	4.97	2.82	9.98	1.09	19.52

แหล่งที่มา ข้อมูลจัดให้โดยบริษัทที่ทำการสำรวจและโดย WS Atkins

นโยบายอุตสาหกรรมในอดีตส่งเสริมการลงทุนในธุรกิจประเภทใช้แรงงานเข้มข้น ใช้ทุนจดทะเบียนต่ำ และเทคโนโลยีเก่า เนื่องจากวัฒนธรรมการใช้ต้นทุนแรงงานและเทคโนโลยีที่ต่ำของประเทศไทย ในขณะที่ต้นทุนค่าแรงกำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่เทคโนโลยีและระบบการบริหารกลับไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากการพึ่งพาแหล่งเทคโนโลยีจากต่างประเทศ การขาดการวิจัยและพัฒนา และขาดนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรที่มีคุณภาพ

ผลที่ตามมาคือ ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ที่สูงเท่ากับกรณีไต้หวันและเกาหลีใต้ และบางครั้งสูงเท่ากับญี่ปุ่น และสูงกว่าจีน อินเดีย และบางประเทศในกลุ่มอาเซียนอย่างมาก หากว่าต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นโดยปราศจากการปรับปรุงในประสิทธิภาพและคุณภาพแล้ว ประเทศไทยจะกลายเป็นประเทศที่ไม่มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศต่อไป

นโยบายอุตสาหกรรม ผลกระทบ และข้อเสนอแนะนโยบาย

ข้อตกลงอาฟต้ากำลังเปิดตลาดอาเซียนไปสู่การค้าเสรีในระหว่างกลุ่ม แต่ยังคงมีความคุ้มครองจากการนำเข้าจากประเทศที่ไม่ใช่สมาชิกอาเซียน ประเทศไทยได้เปลี่ยนนโยบายจากการผลิต เพื่อทดแทนการนำเข้าในทศวรรษ 1980 ไปสู่นโยบายส่งเสริมการส่งออกในระหว่างทศวรรษที่ 1990 อย่างไรก็ตาม ยังคงมีร่องรอยของการคุ้มครองอุตสาหกรรมในประเทศ ซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนสำหรับผู้ส่งออก โดยผ่านทางภาษีศุลกากรวัตถุดิบที่นำเข้า และราคาขายภายในที่สูงจากผู้ผลิตวัตถุดิบในประเทศ

มาตรการจูงใจของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนสำหรับผู้ลงทุนรายใหม่ (ส่วนใหญ่คือการปลอดภาษีนิติบุคคล และการยกเว้นอากรขาเข้าเครื่องจักร พร้อมกับผลประโยชน์และการคุ้มครองอื่น) ในอดีต ได้ให้สิทธิประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม ที่พึ่งพาวัตถุดิบและชิ้นส่วนที่นำเข้า และสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม ซึ่งไม่ยั่งยืนในระยะยาว กฎระเบียบว่าด้วยการใช้ชิ้นส่วนในประเทศได้ลดการพึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศได้บ้าง

แผนหลักของการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมคือ แผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม ที่ได้รับความเห็นชอบเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2543 โดยแผนเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต เทคโนโลยี และทักษะของแรงงาน วิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การกระจายงาน การลงทุนจากต่างประเทศ และการลดมลพิษ แผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมดังกล่าว ให้ความสำคัญอันดับแรกแก่ 13 ภาคอุตสาหกรรม (7 ภาคที่อยู่ในการศึกษา) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กำลังปรับมาตรการให้สอดคล้องกับภาคธุรกิจใหม่และสอดคล้องกับเขตที่ตั้งอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลางมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อบางภาคธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ดูเหมือนว่าการย้ายฐานการผลิต การยกระดับและการพัฒนาทักษะแรงงานดำเนินไปอย่างช้าๆ เนื่องจากต้นทุนและการหาแหล่งเงินทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง สถานการณ์ทางการเงินที่ไม่ดีของบริษัท และความสลับซับซ้อนของมาตรการสนับสนุน

บริษัทเป็นห่วงผลกระทบจากการถอนสิทธิประโยชน์ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (เมื่อสิ้นสุดวาระที่ให้การสนับสนุน หรือเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภาคธุรกิจที่ได้รับการสนับสนุน) ในเรื่อง

- ต้นทุนวัตถุดิบที่นำเข้า (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง และผลิตภัณฑ์พลาสติก)
- ต้นทุนเครื่องจักรที่นำเข้า (โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่ม อิเล็กทรอนิกส์ และสินค้าพลาสติก)

□ ภาณินิธิบุคคล (ทั้งหมด ยกเว้นผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ และสินค้าพลาสติก)

เหล่านี้เป็นผลของการพัฒนาในการลงทุนที่ไม่เหมาะสม โดยพึ่งพาการนำเข้าเป็นอย่างมาก และโดยปราศจากการปรับปรุงการดำเนินงานภายในของบริษัทเอง ในระหว่างเริ่มการดำเนินการผลิต และโดยปราศจากการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อป้องกันวัตถุดิบให้แก่อุตสาหกรรมหลัก บริษัทที่คนไทยเป็นเจ้าของไม่ใส่ใจในต้นทุนของการนำเข้า แต่สนใจเกี่ยวกับภาณินิธิบุคคล บริษัทกังวลเกี่ยวกับการสูญเสียรายได้และตลาดส่งออกที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากการสูญเสียสิทธิพิเศษทางการค้า (เช่น สิทธิพิเศษทางการค้าที่จะเข้าสู่สหรัฐอเมริกา)

นโยบายเพื่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน และในการปรับปรุงประสิทธิภาพของแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (IRP) ประกอบด้วย

- I. การพัฒนาของอุตสาหกรรมเพื่อป้องกันวัตถุดิบให้แก่อุตสาหกรรมหลัก
- II. การจัดให้มี บริการธุรกิจ รวมถึงบริการทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม
- III. เงินกู้จากรัฐบาลที่ถูกลงกว่า และการเข้าถึงแหล่งเงินกู้ที่ดีกว่า

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่แท้จริงของอุตสาหกรรม คือประสิทธิภาพที่ต่ำของแรงงาน และการใช้วัตถุดิบสิ้นเปลืองและค่าพลังงานแพง เนื่องจากการควบคุมคุณภาพที่ไม่ดี ผลกำไรที่ตามมาจึงไม่สูง วัตถุประสงค์ของนโยบายควรที่จะ

□ ปรับปรุงการทำงาน ณ ระดับวิสาหกิจ

- (i) เพิ่มสัดส่วนของแรงงานที่มีฝีมือ (จากร้อยละ 20) รวมถึงการฝึกอบรมทางเทคนิค และเพิ่มความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษ (สร้างและ/หรือ สนับสนุนสถาบันฝึกอบรมทางเทคนิค ให้ทุนแก่อุตสาหกรรมไปทำการฝึกอบรม)
- (ii) เพิ่มจำนวนนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร (ตัวอย่าง สนับสนุนมหาวิทยาลัยที่สอนทางด้านเทคนิค)
- (iii) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการออกแบบผลิตภัณฑ์ และงานวิจัยที่ได้รับสิทธิบัตร (ตัวอย่าง สนับสนุนงานวิจัย สร้างสถาบันวิจัย)
- (iv) สนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันวัตถุดิบ ซึ่งเป็นแหล่งที่มีศักยภาพทางวัตถุดิบ หรือ ปัจจัยการผลิตอุตสาหกรรมที่สำคัญ (เช่น หนึ่ง สิ่งทอ ผลิตภัณฑ์เครื่องมือ)
- (v) สนับสนุนแผนงานของการถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือปรับปรุงเครื่องจักร
- (vi) ส่งเสริมการสร้าง CLUSTER อุตสาหกรรม กรณีที่เป็นประโยชน์
- (vii) จัดโครงสร้างค่าไฟฟ้าและการสื่อสาร เพื่อให้อุตสาหกรรมมีความสามารถในการแข่งขัน

□ ณ ระดับของนโยบายอุตสาหกรรม

- (i) พัฒนากฎหมายการรวมและการควบบริษัท กฎหมายป้องกันการผูกขาด ฯลฯ เพื่อที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสมดุลผลประโยชน์ และเกิดการประหยัดต่อขนาด
- (ii) สนับสนุนการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อที่จะส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์

- (iii) สร้างศูนย์การวิจัยอุตสาหกรรม ศูนย์ทดสอบและศูนย์ข้อมูล
- (iv) ให้ใช้ตลาดหลักทรัพย์เพื่อจัดหาทุนขนาดย่อม (เช่น การพัฒนาตลาดหลักทรัพย์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม)
- (v) กำหนดค่าลดหย่อนของทรัพย์สินที่แท้จริง เพื่อที่จะสะท้อนถึงอัตราค่าเสื่อมราคาที่เป็นจริง (เช่น อัตราค่าเสื่อมที่สูงในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์)
- (vi) ทำให้แผนงานได้รับการสนับสนุนง่ายขึ้น และลดขนาดของระบบราชการลง

□ ณ ระดับเศรษฐกิจมหภาค

- (i) ขกระดับความสามารถของภาคราชการที่จะสนับสนุนอุตสาหกรรม
- (ii) ปฏิรูปการคลัง: เพิ่มทุนจดทะเบียนและเงินทุนของบริษัท เพื่อที่จะได้มาซึ่งระบบที่ตอบแทนบริษัทที่มีทุนจดทะเบียนสูง และกำไรสะสมที่สูง
- (iii) การจัดเก็บภาษี: การทำให้การคืนภาษีมูลค่าเพิ่มง่ายขึ้น และเร่งคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม