

รายงานสรุป  
สำหรับผู้บริหาร







## รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้กลายเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจในวงกว้างขึ้นทุกขณะ ในฐานะที่เป็นยุทธศาสตร์หลักต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โครงการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศนี้ ศึกษาโดยคณะทำงานร่วมระหว่างสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้กรอบการประเมิน และวิเคราะห์โดยหลักทฤษฎี Diamond Model ของ Prof. Michael E. Porter ซึ่งคณะทำงานได้ดำเนินการศึกษาตามกระบวนการ และแนวคิดตามหลักทฤษฎีดังกล่าว พร้อมทั้งได้นำเสนอรายละเอียดต่าง ๆ ประเด็นสำคัญ และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของประเทศไทย

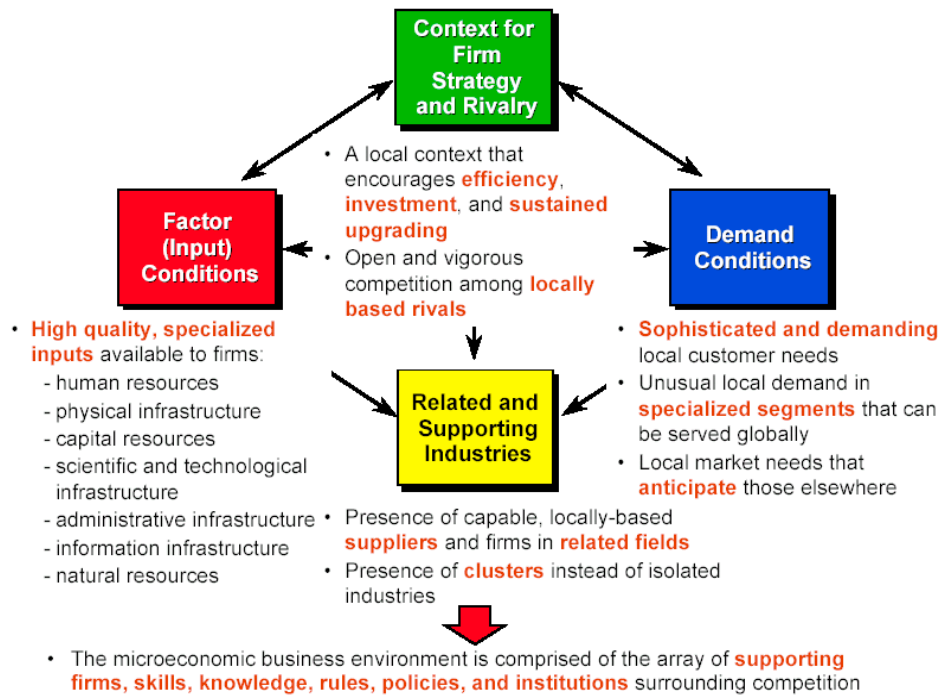
สำหรับกรอบการศึกษานั้น เนื่องจากการศึกษานี้จะเน้นการหาแนวทางเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงเห็นควรใช้กรอบแนวความคิด Clusters และ Diamond Model ของ Prof. Porter แห่งมหาวิทยาลัย Harvard เป็นหลัก เนื่องจากเป็นแนวความคิดที่มองอย่างองค์รวม (Holistic view) ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ของเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น โดยแนวความคิดนี้เห็นความสำคัญและคำนึงถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องและเน้นในการสร้างปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ (Business environment) ที่ดี ที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

ตัวอย่างประเทศที่ได้นำ Diamond Model มาใช้ในการวางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีทั้งประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา อาทิเช่น สิงคโปร์ โปรตุเกส อาร์เจนตินา นิวซีแลนด์ ไต้หวัน และญี่ปุ่น ซึ่งในส่วนของประเทศไทยนั้น ทีมงานของ Prof. Porter เคยได้ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของจังหวัดภูเก็ต และอุตสาหกรรมกัญชาดำ ในปี 2544 อีกด้วย

แนวความคิดของ Prof. Porter เชื่อว่าความมั่งคั่งของประเทศในระยะยาวและคุณภาพชีวิตของประชาชนจะถูกกำหนดจากความสามารถในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน และทรัพยากรธรรมชาติเพื่อเพิ่มผลผลิต (Productivity) ของประเทศนั้นๆ โดยมีหลักการที่สำคัญคือ โครงสร้างเศรษฐกิจมหภาคที่ดีนั้นเป็นปัจจัยจำเป็นสำหรับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน แต่ยังไม่เพียงพอ หากยังขึ้นกับความความสามารถพัฒนารากฐานการแข่งขันในเศรษฐกิจระดับจุลภาคของประเทศ โดยปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ (Business environment) เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะกระตุ้นและส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของผู้ประกอบการ พร้อมทั้งยกระดับการเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

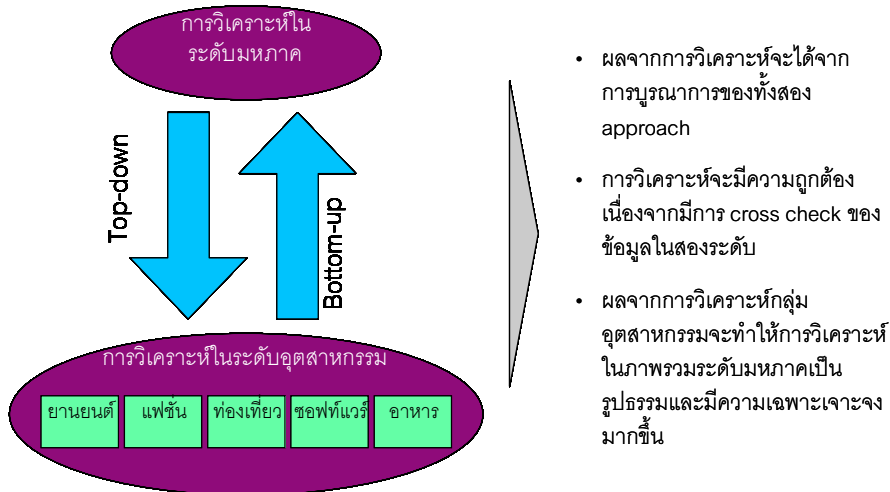


การวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด Diamond Model นั้นจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ ดังแสดงในภาพข้างล่างนี้



ที่มา: Michael E. Porter

นอกจากนั้น การศึกษาครั้งนี้ยังใช้วิธีการวิเคราะห์แบบ Top-down Approach ในระดับมหภาค และการวิเคราะห์แบบ Bottom-up Approach ในระดับอุตสาหกรรม ซึ่งจะดำเนินการควบคู่กันไป (ดังรูปข้างล่าง) เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่มีความถูกต้องเนื่องจากการตรวจสอบข้อมูลซึ่งกันและกัน (Cross Check) ระหว่างข้อมูลในระดับประเทศและระดับกลุ่มอุตสาหกรรม ผลจากการวิเคราะห์สุดท้ายจะได้รับการบูรณาการผลการวิเคราะห์ของทั้งสองแนวทาง (Approach) โดยการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มอุตสาหกรรมทำให้การวิเคราะห์ภาพรวมระดับมหภาคเป็นรูปธรรมและมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น สำหรับการศึกษาระเบิดและวิเคราะห์ในระดับกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น ใช้กรณีอุตสาหกรรมที่รัฐบาลให้ความสำคัญในฐานะเป็นอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ อันได้แก่ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว อุตสาหกรรมยานยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่น กลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร และกลุ่มอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์



## ความสามารถในการแข่งขันระดับมหภาค

จากการศึกษาเศรษฐกิจระดับมหภาคในภาพรวมพบว่า พัฒนาการทางด้านเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องช่วยผลักดันให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยบางส่วนเปลี่ยนผ่านจากระดับของพัฒนาการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อได้เปรียบจากปัจจัยพื้นฐานในการผลิต (Factor-driven Economy) ไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยการลงทุน (Investment-driven Economy) ซึ่งหากจะทำให้ประเทศมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่แท้จริงจะต้องมีการลงทุนเพื่อสร้างปัจจัยที่มีลักษณะเฉพาะและก้าวหน้ากว่าเดิม เช่น โครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพสูง แรงงานที่มีทักษะสูง การพัฒนาศักยภาพทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตของไทยมีไม่มากนักในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา กล่าวคือ ระบบเศรษฐกิจยังคงต้องพึ่งพิงรายได้จากภาคการผลิต (เกษตรและอุตสาหกรรม) และบริการในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับเมื่อสิบปีที่แล้ว

ภาคเกษตรกรรมยังคงเป็นแหล่งจ้างงานส่วนใหญ่ของประเทศ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นแล้วสัดส่วนของแรงงานในภาคเกษตรกรรมของไทยลดลงค่อนข้างช้า เหตุผลที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ภาคอุตสาหกรรมและบริการยังไม่เข้มแข็งเพียงพอที่จะดูดซับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมได้มากเหมือนในประเทศอื่น

เศรษฐกิจของไทยมีลักษณะกระจุกตัวในส่วกลางสูง โดยเฉพาะบริเวณกรุงเทพฯและจังหวัดโดยรอบ รวมทั้งภาคตะวันออกที่รองรับเขตที่ตั้งอุตสาหกรรมเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เพื่อการเกษตรแต่มีระบบเศรษฐกิจที่เล็กที่สุด ทั้งที่เป็นแหล่งรองรับแรงงานมากที่สุด เหตุที่กิจกรรมทางเศรษฐกิจส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในภาคกลางและจังหวัดรอบกรุงเทพฯ ส่วนหนึ่งก็เพราะนโยบายการบริหารจัดการประเทศไทยที่ผ่านมาเป็นแบบรวมศูนย์ ทำให้กลไกการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของรัฐบาลมีข้อจำกัด ยังไม่เข้มแข็งหรือมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมทั้งขาดการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน และองค์กรท้องถิ่นในฐานะผู้มีส่วนได้รับประโยชน์และผลกระทบ

ในขณะที่เดียวกันขีดความสามารถการแข่งขันหรือประสิทธิภาพการผลิตโดยรวมของไทยยังต่ำกว่าประเทศในภูมิภาคเดียวกันมาก ดังจะเห็นได้จากปรากฏการณ์ คือ การไม่เพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาดโลกของประเทศ การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศน้อยลง และระดับของการสร้างนวัตกรรมยังน้อยมาก



ผลจากการวิเคราะห์บริบทพื้นฐานเศรษฐกิจจุลภาคของการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้กรอบแนวคิด Diamond Model ของ Prof. Michael Porter พบประเด็นที่สำคัญ (Critical Issues) ที่ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับปรุงเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 5 ประเด็น คือ

- ทักษะแรงงานและศักยภาพทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียังอ่อนแอ
- การเชื่อมโยงในเชิงกิจกรรม และความร่วมมือของกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ ยังไม่เข้มแข็ง
- บริบทการแข่งขันและประสิทธิภาพของกลไกระบบราชการ ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม
- กลยุทธ์ของธุรกิจเน้นการแข่งขันบนพื้นฐานของปัจจัยการผลิตราคาถูก และไม่ได้เน้นการลงทุนเพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันระยะยาว
- เงื่อนไขอุปสงค์ทั่วไปขาดความยืดหยุ่น

จากประเด็นหลักของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศดังกล่าว คณะทำงานจึงเสนอแนะวาระยุทธศาสตร์เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Competitiveness Development Agenda) 2 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ทั้งหมด 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

**กลุ่มยุทธศาสตร์ที่ 1: กลุ่มยุทธศาสตร์เพื่อปรับทิศทางนโยบายรัฐและกลยุทธ์ของธุรกิจ** ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- **การเสริมสร้างและพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันของธุรกิจ (Upgrade the Business Environment)** โดยการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยการผลิตให้มีศักยภาพสูง ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยทุน และทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างผลผลิตการผลิต (Productivity) ที่สูงขึ้นได้ รวมทั้งต้องมีการสร้างบรรยากาศแวดล้อมทางธุรกิจให้เอื้อต่อการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ซึ่งจะเป็นการวางรากฐานการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองอยู่เสมอ และมีความมั่นใจได้ว่าจะไม่เสียเปรียบคู่แข่งเนื่องจากพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรม

- **การส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Activate Cluster Development)** โดยการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีการรวมตัวในลักษณะที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) อยู่แล้วให้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลกอย่างยั่งยืน และผลักดันให้เกิดความร่วมมือที่ถาวรและรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมที่แน่นแฟ้นมากขึ้นสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ ทั้งนี้มีแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญได้แก่ การจัดตั้งกลไกถาวรรับผิดชอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจ องค์การภาครัฐและสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาระบบและเผยแพร่ข้อมูลเพื่อส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ



- **การปรับทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ (Transform Company Strategy)** โดยส่งเสริมให้ธุรกิจในประเทศพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการแข่งขันในระดับโลกมากขึ้น ด้วยการปรับเปลี่ยนการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันจากเดิมที่มุ่งแข่งขันโดยใช้พื้นฐานปัจจัยการผลิตราคาถูก เช่น แรงงานและวัตถุดิบ และหรือกลยุทธ์การตัดราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ไปสู่การมุ่งเน้นที่การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าแตกต่างไปจากคู่แข่ง (Product Differentiation) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ (Value Added Creation) การสร้างตราสินค้า รวมทั้งการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของตลาดเป้าหมาย (Market Segmentation)

- **การเป็นผู้นำในการสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาค (Lead a Cross-National Strategy)** โดยการดำเนินยุทธศาสตร์ระดับภูมิภาค (Regional Strategies) ด้านการต่างประเทศ การค้าและการลงทุน ที่เน้นการสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภูมิภาค รวมทั้งการสร้างเชื่อมโยงของกิจกรรมทางเศรษฐกิจในระดับต่างๆ ของประเทศในภูมิภาค ในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพเพื่อขยายขอบเขตของตลาด รวมทั้งการสร้างกลไกความร่วมมือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี การสร้างมาตรฐานร่วม และพัฒนากลยุทธ์การตลาดในระดับภูมิภาค

**กลุ่มยุทธศาสตร์ที่ 2: กลุ่มยุทธศาสตร์เพื่อปรับกลไกการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ** ซึ่งต้องดำเนินการคู่ขนานไปกับ 4 ยุทธศาสตร์ในกลุ่มยุทธศาสตร์แรกโดยตลอด ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- **การปรับบทบาทของภาคธุรกิจและภาครัฐ (Redefine the Roles of Business and Government)** การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการนิยามบทบาทระหว่างภาคธุรกิจกับภาครัฐใหม่ โดยเริ่มจากการเปลี่ยนทัศนคติจากการที่มองว่า การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นบทบาทของภาครัฐ มาเป็นทัศนคติที่มองว่า การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นกระบวนการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐทุกระดับ บริษัทสถาบันการศึกษาและวิจัย รวมทั้งสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยภาคเอกชนจะต้องเป็นมีบทบาทนำหรือเป็นแกนหลักร่วมกับสถาบันและองค์กรในท้องถิ่นในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาดังกล่าว เพื่อสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ บนพื้นฐานของการร่วมมือกันเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster-based Approach) ส่วนรัฐควรมีบทบาทเป็นฝ่ายสนับสนุนการพัฒนาจัดวางกติกาและสิ่งจูงใจ รวมทั้งสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการให้บริการเพื่อไม่ก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็นแก่ธุรกิจ

ในขณะเดียวกันหน่วยงานความร่วมมือในอุตสาหกรรม (Institutions for Collaboration: IFC) ซึ่งได้แก่สมาคมหรือการรวมกลุ่มของภาคเอกชน และสถาบันเฉพาะทางต่างๆ ควรปรับบทบาทเป็นผู้สนับสนุนภาคธุรกิจเอกชนในอุตสาหกรรมต่างๆ ให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง รวมทั้งเป็นแกนกลางในการประสานกับภาครัฐและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมให้ยั่งยืนอย่างแท้จริง

- **การกระจายอำนาจด้านนโยบายเศรษฐกิจไปสู่ระดับภูมิภาค (Decentralize More of the Economic Policy to the Regional Level)** เพื่อให้การดำเนินนโยบายพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และการสนับสนุนของภาครัฐกระจายไปสู่เศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกับความต้องการ และช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นอย่างแท้จริง โดยมีข้อเสนอแนวทางการดำเนินงานนอกเหนือจากการเน้นบทบาทภาคเอกชนเป็นแกนนำและสร้างความร่วมมือภายในท้องถิ่นดังกล่าวมาในยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว คือ การใช้กลไกผู้ว่าราชการแบบบูรณาการ (ผู้ว่าฯ CEO) เป็นแกนกลางในการสนับสนุนกระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในท้องถิ่น เนื่องจากเป็น



รูปแบบการทำงานที่มีความคล่องตัวสูง รวมทั้งต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีศักยภาพที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของผู้ว่าฯ CEO ได้อย่างเข้มแข็ง

หนึ่งเนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดทั้งในแง่ของขอบเขตงานและระยะเวลาการศึกษา จึงไม่อาจครอบคลุมหรือลงลึกในประเด็นสำคัญได้ครบทุกประเด็น ดังนั้น หากจะกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยครบทุกภาคเศรษฐกิจที่สำคัญ และมีแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนแล้ว คณะทำงานเห็นว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติม ในสองประเด็นสำคัญ คือ

– **ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตรกรรม** ในฐานะที่เป็นภาคเศรษฐกิจหรือเครือข่ายวิสาหกิจสำคัญของประเทศ ซึ่งรองรับแรงงานและส่งผลกระทบต่อมาตรฐานการดำรงชีวิตของคนส่วนใหญ่ของประเทศ และเป็นภาคเศรษฐกิจที่มีผลิตภาพต่ำกว่าภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ

– **ศึกษาวิเคราะห์เจาะลึกในบางข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูง** เพื่อกำหนดมาตรการ หรือแผนงาน โครงการที่สามารถจะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป อาทิ การจัดทำ Cluster Mapping การจัดตั้งกลไกผลักดันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ การปรับบทบาทสถาบันเพื่อความร่วมมือ และการยกระดับคุณภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ และการสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีศักยภาพและแรงจูงใจในการทำวิจัยและพัฒนามากขึ้น

## ความสามารถในการแข่งขันระดับอุตสาหกรรม

ในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ นอกเหนือจากการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมโครงสร้างเศรษฐกิจระดับมหภาคแล้ว การพัฒนารากฐานการแข่งขันในเศรษฐกิจระดับจุลภาคของประเทศถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ ดังนั้นการดำเนินการศึกษาโครงการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของไทยในครั้งนี้ จึงได้ศึกษาเจาะลึกถึงระดับกลุ่มอุตสาหกรรม โดยทำการศึกษาขีดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมสำคัญเป็นกรณีศึกษาทั้งสิ้น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยว กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่น กลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร และกลุ่มอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ซึ่งผลของการศึกษาทั้ง 5 กลุ่มอุตสาหกรรมนี้ได้นำไปเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาในระดับประเทศ (เล่มที่ 1) เพื่อสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่จริงในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม

**อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว** เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ มีศักยภาพที่ทำรายได้ให้กับประเทศเป็นอันดับ 2 ตลอด 5 ปีที่ผ่านมา โดยในปี 2544 มีมูลค่าถึงประมาณ 2.99 แสนล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 5.86% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ก่อให้เกิดการจ้างงานโดยตรง 5.6 แสนคน

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวประกอบด้วยธุรกิจหลัก (Primary Core Activities) คือ ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจการเดินทางเข้าประเทศ ธุรกิจโรงแรม และมีธุรกิจรอง (Secondary Core Activities) ได้แก่ ธุรกิจการจำหน่ายของที่ระลึก ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจการเดินทางในประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ยังมีความสำคัญในการเป็นตัว





จักรวรรดิอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมการผลิตของที่ระลึก อุตสาหกรรมกาสิโน และพัฒนาที่ดิน เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการกระจายรายได้ไปสู่ระดับรากหญ้า ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อันเป็นนโยบายหลักของรัฐบาลอีกด้วย

ความสามารถในการแข่งขันของไทยในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีรากฐานมาจากการมีทรัพยากรพื้นฐาน (Basic resources) ด้านการท่องเที่ยวที่หลากหลาย เช่น มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่งดงาม การมีศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ การตั้งอยู่ในเขตภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาค และมีอากาศที่อบอุ่น สามารถท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี นอกจากนี้ ประชากรยังมีอัตราค่าดี มีทัศนคติที่ดีในการต้อนรับนักท่องเที่ยว

ตลอดทศวรรษที่ผ่านมา อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเติบโตอย่างรวดเร็วโดยพึ่งพิงจากการมีทรัพยากรพื้นฐานที่สมบูรณ์ ซึ่งนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างฟุ่มเฟือย และขาดการบำรุงรักษา โดยขาดการคำนึงถึงการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือกล่าวโดยสรุปคือ ความได้เปรียบด้านการท่องเที่ยวของไทยได้กลายเป็นจุดอ่อนในระยะยาว (Our strength has become our weakness) ดังนั้นเพื่อให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถคงอัตราการเติบโตที่สูงเช่นนี้ และก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (Tourism Capital of Asia) ไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับประเด็น (Critical Issues) ในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

- **ด้านมาตรฐานสินค้าและบริการ** การขาดการจัดทำมาตรฐาน และการควบคุมมาตรฐานของสินค้าและบริการ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงโดยมีการตัดราคาและลดคุณภาพ นักท่องเที่ยวต่างประเทศบางส่วนไม่พอใจในคุณภาพสินค้าและบริการที่ได้รับ นำไปสู่ปัญหาวงจรของกับดักราคาต่ำ (Low Price Trap) ผู้ประกอบการไม่ให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้าและบริการของตน กำหนดราคาโดยไม่มีหลักเกณฑ์ และเกิดการแข่งขันกันลดราคา โดยเฉพาะธุรกิจนำเที่ยว

- **ด้านระบบการศึกษา** ระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของไทย ไม่ได้เน้นถึงความต้องการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งระบบแบบยั่งยืน ดังนั้น ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะได้เปรียบประเทศอื่นจากการที่คนไทยโดยพื้นฐาน มีอัตราค่าดี โอบอ้อมอารี มีน้ำใจชอบให้บริการ แต่ในปัจจุบันคุณสมบัติพื้นฐานเหล่านี้อาจไม่สามารถทำให้ไทยแข่งขันกับประเทศอื่นได้ บุคลากรด้านการท่องเที่ยวจึงยังจำเป็นต้องยกระดับให้ทัดเทียมกับระดับสากลทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ และเป็นมืออาชีพในการให้บริการด้านการท่องเที่ยวอย่างแท้จริง

- **ด้านการวางแผนแบบบูรณาการและการปฏิบัติตามแผน** ถึงแม้รัฐบาลจะมีนโยบายในการส่งเสริมการท่องเที่ยว และมีการวางแผนในแต่ละส่วนอยู่มากมาย แต่การวางแผนที่ผ่านมา มักเป็นแผนที่ยังไม่ต่อเนื่องเชื่อมโยงระหว่างกัน ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งหน่วยงานราชการ และภาคเอกชน ยังไม่มีเป้าหมายที่เป็นเอกภาพร่วมกันชัดเจน ที่จะเข้าใจถึงแนวทางการพัฒนาและเป้าหมายในอนาคตอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ยิ่งไปกว่านั้น การบังคับใช้กฎหมายที่ย่อนยานในปัจจุบัน เป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการละเมิดกฎหมาย และทำให้ผู้ประกอบการอื่นๆขาดกำลังใจในการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างถูกต้อง และไม่ส่งเสริมการประกอบธุรกิจเชิงสร้างสรรค์



• **มูลค่าเพิ่มของแหล่งท่องเที่ยวและสภาพแวดล้อมที่ถดถอย** การส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทยมักพึ่งพิงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่เดิมเป็นหลัก เช่น ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และชายหาด ทะเล เกาะแก่ง ภูเขา โดยขาดการคำนึงถึงการรักษาธรรมชาติเหล่านี้ให้คงอยู่ในสภาพดีดั้งเดิม หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นจากประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และธรรมชาติที่มีอยู่ให้สามารถเพิ่มรายได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้น ซึ่งควรจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี เพิ่มความรู้ และการจัดหาเงินทุนในการสร้างมูลค่าเพิ่ม

• **ด้านสาธารณูปโภคในการเชื่อมโยงระดับประเทศและระดับภูมิภาค** ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านถนนที่ค่อนข้างพร้อมในระดับหนึ่ง แต่เพื่อให้ดำรงไว้ซึ่งการท่องเที่ยวในอัตราที่สูงต่อไป และเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชียในอนาคต ประเทศไทยจะต้องยกระดับความสะดวกที่จะเชื่อมต่อด้านคมนาคมกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคนี้ ทั้งในด้านการบินระหว่างประเทศ ด้านถนนที่เชื่อมโยงเมืองสำคัญในภูมิภาค ด้านการรถไฟ ตลอดจนการเดินทางเรือระหว่างประเทศซึ่งเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการท่องเที่ยว จะเป็นการสร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวได้สะดวก รวดเร็ว หลากหลาย

ด้วยเหตุนี้ เพื่อให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป และก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (Tourism Capital of Asia) ไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญและแก้ไขประเด็นสำคัญดังกล่าวข้างต้นอย่างเร่งด่วน โดยต้องดำเนินยุทธศาสตร์ใน 2 ระนาบคือ

• **ยุทธศาสตร์การยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายในทั้งระบบ (Up-lift the foundation)** การเสริมสร้างรากฐานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวนั้นควรเน้นการยกระดับในเชิงคุณภาพเป็นหลัก (“Quality Led Tourism”) ตามแนวความคิด “อุปทานสร้างอุปสงค์” (“Supply creates demand”) จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญของการท่องเที่ยว ตลอดจนการสร้างปัจจัยและสิ่งแวดล้อมของการแข่งขันในเชิงสร้างสรรค์ให้กับธุรกิจด้านการท่องเที่ยวภายในประเทศ เพื่อให้เกิดบรรยากาศการแข่งขันที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในระยะยาว โดยมีข้อเสนอแนะหลักคือ

- จัดทะเบียนและรับรองคุณภาพ และ จัดอันดับสินค้าและบริการ เพื่อสร้างมาตรฐาน
- จัดตั้งสถาบันการท่องเที่ยวระดับนานาชาติ (International Institute of Tourism : IIT)
- ตั้งศูนย์ข้อมูลด้านการท่องเที่ยว (Center for Tourism Intelligence)

• **ยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงไปสู่ภูมิภาค (Future Reach to the Region)** การมีทรัพยากรพื้นฐานด้านการท่องเที่ยวที่ดี คงจะไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมให้ไทยก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของเอเชีย (Tourism Capital of Asia) หากต้องมีการพัฒนาปัจจัยอื่นๆ เพื่อให้ไทยสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ โดยมีข้อเสนอแนะหลักคือ

– การเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมในภูมิภาค (Transportation Linkage) โดยอาศัยเครือข่ายการบินเป็นตัวกลาง (Means) ในการเชื่อมโยงระยะไกล (Long Haul Connection) และอาศัยเครือข่ายทางบกคือถนน และรถไฟ เป็นตัวกลางในการเชื่อมต่อระยะใกล้ (Short Haul Linkage) โดยถนนจะส่งเสริมความคล่องตัว ความมีอิสระในการท่องเที่ยว และเข้าถึงการท่องเที่ยวในระดับรากหญ้า ส่วนรถไฟจะส่งเสริมการขนถ่ายสินค้า และการท่องเที่ยวแบบประหยัด ในขณะที่เดียวกันก็ใช้เครือข่ายทางเรือเป็นการเพิ่มทางเลือก (Alternatives) ให้กับนักท่องเที่ยว ส่งเสริมการท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม



– การสร้างแม่เหล็กการท่องเที่ยวระดับโลก (World tourism magnet) เพื่อให้นักท่องเที่ยวจากทั่วโลกมาเยือนประเทศไทยในฐานะที่เป็นประเทศที่ต้องเดินทางไปท่องเที่ยว (“must-go” tourism destination) โดยยกระดับแหล่งท่องเที่ยวที่มีอยู่เดิมให้มีความโดดเด่นระดับโลก สร้างแหล่งท่องเที่ยวใหม่เพิ่มเติม (Man-made Tourism Spot) และสร้างกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวใหม่ๆ

**อุตสาหกรรมยานยนต์** เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย โดยในปี 2545 อุตสาหกรรมยานยนต์สร้างมูลค่าเพิ่มถึงร้อยละ 3.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ และจ้างงานทั้งสิ้นประมาณ 182,300 คน จากนั้น อุตสาหกรรมยานยนต์ยังมีอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่มีขนาดใหญ่ และเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ โดยอุตสาหกรรมดำเนินการอย่างเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) ประกอบไปด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมหลักคือ (1) กลุ่มผู้ประกอบการยานยนต์ (2) กลุ่มผู้ชิ้นส่วนยานยนต์ (3) กลุ่มอุตสาหกรรมต้นน้ำ (4) กลุ่มผู้ให้บริการ และ (5) กลุ่มสถาบันและองค์กรสนับสนุนของอุตสาหกรรมยานยนต์

อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย จัดว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีสมรรถนะโดดเด่นที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากมีการลงทุนอย่างต่อเนื่องของบริษัทรถยนต์ข้ามชาติ ซึ่งทำให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตของบริษัทรถยนต์ชั้นนำของโลกทุกราย นอกจากนี้ วิกฤติเศรษฐกิจปี 2541 ได้สร้างแรงกดดันให้ผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์เพื่อการส่งออกอย่างจริงจัง ซึ่งทำให้มูลค่าการส่งออกของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว จนปัจจุบันมูลค่าการส่งออกมีสัดส่วนกว่าร้อยละ 30 ของมูลค่าการขายทั้งหมด หรือ ประมาณ 4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

อย่างไรก็ตามหลังจากรัฐบาลไทยได้ยกเลิกมาตรการบังคับใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศในปี 2543 และกระแสของการค้าเสรีทั่วโลก ได้สร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรายย่อยผู้ประกอบการหลายรายจำต้องเลิกกิจการเนื่องจากไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้

จากการศึกษาตามกรอบการวิเคราะห์ของ Diamond Model เพื่อประเมินปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจพบว่า ในปัจจุบันเครือข่ายวิสาหกิจยานยนต์ไทยมีองค์ประกอบสำคัญที่ค่อนข้างพร้อม อาทิเช่น การมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี การมีผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศจำนวนมากและมีที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่ใกล้กัน การมีนโยบายที่เอื้อต่อการลงทุนส่งผลให้ผู้ผลิตยานยนต์ชั้นนำมีฐานการผลิตในไทย ซึ่งส่งผลให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ทางด้านยานยนต์ในระดับโลก อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของอุตสาหกรรมที่ผ่านมาเป็นการพัฒนาบนรากฐานที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต้นทุนด้านการผลิตที่ต่ำเป็นหลัก ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน

การพัฒนาอุตสาหกรรมนี้ให้ยั่งยืนต้องพัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการให้ดียิ่งขึ้น โดยประเด็นสำคัญ (Critical Issues) ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปัจจุบันคือ

- ทำอย่างไรให้บริษัทชั้นนำคงฐานอยู่และขยายฐานการผลิตในประเทศไทยในอนาคต
- ทำอย่างไรให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนไทยมีความสามารถในการออกแบบและผลิตที่มีประสิทธิภาพ

สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก



ในประเด็นแรก จากการศึกษาพบว่าผู้ที่ผู้ประกอบการยานยนต์จะตัดสินใจคงอยู่หรือขยายฐานการผลิตในประเทศต่อไปนั้นขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยหลัก คือ (1) ขนาดและแนวโน้มของตลาดในประเทศและในภูมิภาคและ (2) ภาวะปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วย การมีผู้ผลิตชิ้นส่วนศักยภาพสูงเป็นจำนวนมาก การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ การเมืองที่มีเสถียรภาพ การมีนโยบายทางการค้าที่เสรี และการมีอุตสาหกรรมต้นน้ำที่เข้มแข็ง

ส่วนประเด็นที่สอง การที่จะพัฒนาผู้ผลิตชิ้นส่วนไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นนั้นจะต้องแก้ไขปัญหาคือ 1) ผลผลิตภาพในปัจจุบันที่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ และการขาดระบบในการบริหารจัดการที่ดี 2) การขาดความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงและซับซ้อนโดยผู้ผลิตชิ้นส่วนไทยส่วนใหญ่ยังพึ่งระบบการผลิตที่ใช้แรงงานทักษะต่ำเป็นหลัก ยังไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนที่ซับซ้อนซึ่งจะทวีความสำคัญมากขึ้นในอนาคตได้และ 3) การขาดอุตสาหกรรมต้นน้ำที่สำคัญ เช่น เครื่องจักร แม่พิมพ์ และอุปกรณ์ทดสอบ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาถึงแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยให้ยั่งยืนต่อไปโดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น คณะทำงานใคร่ขอเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายซึ่งประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจให้เอื้อต่อการขยายตัวของผู้ประกอบการยานยนต์ (2) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

• **ยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจให้เอื้อต่อการขยายตัวของผู้ประกอบการยานยนต์**  
ควรดำเนินการดังนี้

– ขยายตลาดส่งออกโดยใช้กลไกของข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศแบบทวิภาคี อย่างไรก็ตามภาครัฐจำเป็นต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมในรายละเอียด เพื่อการเจรจาที่ได้มาซึ่งประโยชน์สูงสุดสำหรับประเทศ และอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ในส่วนของข้อตกลง AFTA นั้น ควรมีการผลักดันต่อไป แม้ว่าจะมีแนวโน้มที่จะล่าช้ากว่าการทำข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศแบบทวิภาคี

– พัฒนาปัจจัยแวดล้อมทางการผลิตให้ตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการยานยนต์ให้มีประสิทธิภาพในระยะยาวโดยพัฒนาศักยภาพของผู้ผลิตชิ้นส่วนเป็นหลัก คือ ส่งเสริมให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนพัฒนาศักยภาพในการผลิตโดยการสร้างกลไกในการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการให้บุคลากรไทยมีส่วนร่วมในการวิจัยมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 และรองลงมา

• **ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย**  
ควรดำเนินการดังนี้

– ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตโดยการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโรงงาน การสร้างจิตสำนึกในการเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement Culture) การปรับปรุงระบบและกระบวนการการผลิต การส่งเสริมให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนสร้างระบบพัฒนาบุคลากรในบริษัทของตนอย่างจริงจัง

– ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิต และการออกแบบผลิตภัณฑ์ การสร้างความสามารถในการวิจัยและพัฒนาโดยการรณรงค์ให้เจ้าของกิจการมีวิสัยทัศน์ในการวิจัยและพัฒนา การรณรงค์ให้อุตสาหกรรมเป็นแกนนำ



ในการวิจัยและพัฒนา การสร้างผู้เชี่ยวชาญและนักวิจัยด้านยานยนต์ และการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งศูนย์วิจัยและทดสอบทางด้านยานยนต์ (Automotive Research and Testing Center) เพื่อทดสอบชิ้นส่วนและให้บริการด้านการวิจัยและพัฒนา โดยรัฐเป็นแกนนำและมีเอกชนถือร่วมถือหุ้น

— ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมต้นน้ำโดยแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือ (1) ส่งเสริมการพัฒนาด้านแม่พิมพ์และเครื่องมือโดยสนับสนุนการสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านนี้อย่างต่อเนื่องและให้มีหน่วยงานวิจัยพัฒนาแม่พิมพ์และ (2) ส่งเสริมการพัฒนาด้านวัตถุดิบโดยสนับสนุนการใช้วัสดุทดแทนในประเทศและการสร้างขั้นตอนการพัฒนาที่เป็นสากล

อย่างไรก็ดี การผลักดันให้ยุทธศาสตร์หลักทั้ง 2 นี้สัมฤทธิ์ผลต้องได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น สถาบันยานยนต์ สมาคมผู้ประกอบการ และภาครัฐ โดยคณะทำงานเห็นควรให้มีการปรับเปลี่ยนในแต่ละส่วนดังนี้

— ให้สถาบันยานยนต์มุ่งเน้นภารกิจด้านการให้บริการภาคเอกชนมากขึ้น ผลักดันการพัฒนาคูคลากรของสถาบันให้มีความเชี่ยวชาญในการสนับสนุนภารกิจต่างๆ ของสถาบันได้ดียิ่งขึ้นและปรับเปลี่ยนโครงสร้างของคณะกรรมการสถาบันฯ ให้มีความสมดุลระหว่างกรรมการภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการมากขึ้น

— ให้สมาคมผู้ประกอบการเปลี่ยนแนวความคิดและปรับบทบาทของสมาคมจากการรวมตัวเพื่อจัดสรรผลประโยชน์และเจรจาต่อรองกับรัฐบาล เป็นการร่วมมือเพื่อขยายผลประโยชน์และพัฒนาอุตสาหกรรมโดยรวม เช่น การจัดตั้งและบริหารกองทุนเพื่อพัฒนาคูคลากรสำหรับอุตสาหกรรม การจัดตั้งกองทุนวิจัยเพื่อพัฒนาด้านเทคโนโลยีหรือสิ่งที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน เช่นพัฒนาความเป็นเลิศด้านแม่พิมพ์ การรักษาสิ่งแวดล้อม การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดและด้านอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

— ให้ภาครัฐเร่งรัดการปรับโครงสร้างภาษีให้สอดคล้องทั้งห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของการผลิตยานยนต์ ผลักดันการดำเนินการตามกรอบ AFTA ต่อไปและติดตามการบังคับใช้ ASEAN Content อย่างเข้มงวดเพื่อป้องกันการค้าเสรีของผลิตภัณฑ์นอกอาเซียน กำหนดนโยบายการใช้พลังงานทดแทน (Alternative Fuel) ให้ชัดเจน เช่น น้ำมันพืช Gasohol โดยรัฐควรทำการศึกษาความเป็นไปได้ในทุกแง่มุม และปรับขั้นตอนและพิธีการศุลกากรสำหรับการส่งออกรถยนต์ให้เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการ

นอกเหนือจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมยานยนต์ตามกรอบ Diamond Model แล้ว คณะทำงานยังเห็นว่า มีปัจจัยอื่นๆ อีกบางปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาอุตสาหกรรมและควรได้รับการส่งเสริม เช่น การพัฒนารถยนต์เฉพาะ (Niche vehicles) เป็นต้น แม้ว่ารถตู้รถบรรทุก รถยนต์เพื่อการเกษตร หรือรถดัดแปลงจะมีตลาดขนาดเล็กและมีแนวโน้มในการเติบโตที่จำกัดก็ตาม การพัฒนาและผลิตจำพวกรถยนต์เฉพาะดังกล่าวจะมีส่วนช่วยให้ผู้ผลิตไทยสามารถสร้างและพัฒนาภูมิปัญญาและโอกาสในการวิจัยและพัฒนาชิ้นส่วนต่อไปได้ จึงเห็นควรให้มีการส่งเสริมการพัฒนาและผลิตรถเฉพาะเหล่านี้โดยยึดการสร้างภูมิปัญญาของผู้ผลิตไทยเป็นที่ตั้ง มิใช่เพื่อปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

เมื่อพิจารณาวิสัยทัศน์ของรัฐบาลที่ตั้งเป้าอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในการเป็น “Detroit of Asia” นั้น คณะทำงานมีความเห็นว่าประเทศไทยมีศักยภาพสูงในการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นจริงได้ ซึ่งได้แสดงให้เห็นแล้วในผลิตภัณฑ์รถอีโก๊ป อย่างไรก็ตาม การที่จะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ที่ใฝ่ฝันไว้ นั้น อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต้องพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่เป็นโลกาภิวัตน์



**อุตสาหกรรมแฟชั่น** ประกอบไปด้วยกลุ่มอุตสาหกรรม 3 กลุ่ม คือ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และอุตสาหกรรมหนังและผลิตภัณฑ์หนัง อุตสาหกรรมแฟชั่นมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศอย่างมาก โดยมีการจ้างงานในปี 2543 สูงถึงประมาณ 1.5 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 29 ของการจ้างงานภาคอุตสาหกรรมทั้งหมด สำหรับด้านการลงทุนนั้น อุตสาหกรรมแฟชั่นนี้มีสถิติกิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนและเปิดดำเนินการภายในปี พ.ศ. 2544 ที่ 14,125 ล้านบาทซึ่งเป็นสัดส่วนร้อยละ 5.27 ของภาคการผลิต จากข้อมูลปี 2544 พบว่าอุตสาหกรรมแฟชั่นนอกจากจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประเทศ 453,130 ล้านบาทหรือคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 27.7 ของมูลค่าเพิ่มของภาคอุตสาหกรรม ยังมีมูลค่าการส่งออกสูงถึงประมาณ 315,036 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 14.5 ของมูลค่าการส่งออกรวมทั้งหมด และคิดเป็นร้อยละ 6.2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ

จากการศึกษาวิเคราะห์ โดยใช้ Diamond Model ของ Professor Michael E. Porter พบว่าปัจจุบันอุตสาหกรรมย่อยทั้ง 3 กลุ่มในอุตสาหกรรมแฟชั่น มีปัญหาที่ทับซ้อนกันอยู่หลายประการ ปัญหาเหล่านี้เป็นประเด็นที่สำคัญ (Critical Issues) ที่ต้องคำนึงถึงเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันของอุตสาหกรรมแฟชั่นของประเทศ ซึ่งกล่าวสรุปตามหลักทฤษฎีได้ดังนี้

- **เงื่อนไขของปัจจัยการผลิต (Factor conditions)** มีประเด็นหลักได้แก่ กระบวนการผลิตอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำต้องพึ่งพาวัตถุดิบนำเข้า ขาดแคลนบุคลากรด้านการออกแบบที่มีคุณภาพ พึ่งพาเครื่องจักรและเทคโนโลยีขั้นสูงจากต่างประเทศอยู่มาก อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมชั้นปลายน้ำนับว่ามีบุคลากรในการผลิตที่มีความสามารถและคุณภาพในจำนวนที่เพียงพอ

- **อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries)** พบว่าประสบปัญหาขาดความเชื่อมโยงตั้งแต่ ต้นน้ำ ถึง ปลายน้ำ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมสนับสนุนในประเทศยังไม่เข้มแข็ง ทำให้ต้องพึ่งพาต่างประเทศสูง

- **เงื่อนไขทางด้านอุปสงค์ (Demand Conditions)** พบว่าอุปสงค์ภายในประเทศสำหรับสินค้าระดับบนยังมีขนาดจำกัด และขาดความพิถีพิถันในการเลือกซื้อสินค้า ยกเว้นกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวกับสินค้าดั้งเดิมหรือสินค้าพื้นเมืองของไทย เช่น ผ้าไทย ทับทิม เป็นต้น

- **บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Context for Firm Strategy and Rivalry)** พบว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมมีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง ส่วนบริษัทขนาดใหญ่มีระดับการแข่งขันต่ำ เนื่องจากมีส่วนแบ่งตลาดที่ชัดเจน ส่วนทางด้านกลยุทธ์การแข่งขันนั้น ประสบปัญหาขาดการเน้นกลยุทธ์ทางการตลาด เนื่องจากธุรกิจส่วนใหญ่เป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM)



ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนากุตสาหกรรมแฟชั่นของประเทศไทย สามารถแบ่งได้เป็นสองส่วน ส่วนแรกสำหรับอุตสาหกรรมแฟชั่นในภาพรวม และส่วนที่สองจะเป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงสำหรับอุตสาหกรรม

### ส่วนที่ 1: ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์สำหรับอุตสาหกรรมแฟชั่นในภาพรวม

- **ยุทธศาสตร์ทางด้านเงินไขของปัจจัยการผลิต**
  - ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมแฟชั่นด้วยความพร้อมของปัจจัยการผลิต เพื่อจัดหาและยกระดับปัจจัยการผลิต โดยเน้นการจัดหาทรัพยากรวัตถุดิบให้อุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากรไทย และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการสนับสนุนจากภาครัฐ และสถาบันเฉพาะทาง และจัดตั้งสถาบันอิสระ เช่น ศูนย์กลางการค้า
- **ยุทธศาสตร์ทางด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน**
  - ยุทธศาสตร์การรณรงค์ การจัดตั้ง และพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรม โดยภาครัฐเป็นแกนกลางในการชี้ให้เห็นประโยชน์ของเครือข่ายวิสาหกิจ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาของอุตสาหกรรมสนับสนุนและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจัดตั้งสถาบันอิสระเช่น ศูนย์กลางการค้า
- **ยุทธศาสตร์ทางด้านอุปสงค์**
  - ยุทธศาสตร์การสร้างตราสินค้าของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแฟชั่นและส่งเสริมการขายให้กับตลาดทั้งในและนอกประเทศ เพื่อขยายขนาดอุปสงค์และยกระดับความพึงพอใจของผู้บริโภคเพื่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยเน้นการประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการสร้างตราสินค้าและสนับสนุนตราสินค้าที่มีอยู่ และตั้งสถาบันอิสระเช่น ศูนย์แสดงสินค้าถาวรสำหรับสินค้าแฟชั่น ศูนย์กลางการค้าและศูนย์กลางการผลิตเพื่อการส่งออกเพื่อส่งเสริมการเพิ่มขนาดของอุปสงค์
- **ยุทธศาสตร์ทางด้านบริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ**
  - ยุทธศาสตร์การสร้างสภาวะแวดล้อมและบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อโดยภาครัฐลดอุปสรรคทางการค้า ส่งเสริมการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด รวมถึงจัดตั้งสถาบันอิสระเช่น ศูนย์แสดงสินค้าถาวรสำหรับสินค้าแฟชั่น ศูนย์กลางการค้าและศูนย์กลางการผลิตเพื่อการส่งออก
- **ยุทธศาสตร์ทางการบริหารจัดการ**

เพื่อให้ยุทธศาสตร์ทั้ง 4 บรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีการจัดตั้งศูนย์หรือสถาบันต่าง ๆ ที่เป็นองค์กรอิสระ โดยมีหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้กำกับดูแลทั้งสิ้น 4 สถาบัน ดังต่อไปนี้

  - **จัดตั้งสถาบันพัฒนาแฟชั่น** เพื่อพัฒนาบุคลากรทางการออกแบบทั้งเชิงปริมาณให้เพียงพอต่อความต้องการของอุตสาหกรรม และเชิงคุณภาพให้มีความสามารถในการผลิตสินค้าให้มีรูปแบบที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
  - **จัดตั้งศูนย์แสดงสินค้าถาวรสำหรับสินค้าแฟชั่นในกรุงเทพฯ** เพื่อเป็นศูนย์กลางในการแนะนำสินค้าไทย และเป็นศูนย์รวมสำหรับการติดต่อแก่ชาวต่างประเทศ ตลอดจนเพื่อสร้างความต้องการหรืออุปสงค์ในประเทศ



ให้เพิ่มขึ้น และสร้างบรรยากาศในการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจด้วยตนเอง โดยให้เป็นศูนย์กลางในการจัดงานแสดงแพชชัน และที่จัดประกวดแพชชันในระดับนานาชาติ

- **จัดตั้งศูนย์กลางการค้า (Trading Center)** เพื่อสร้างความเชื่อมโยงในอุตสาหกรรมเกี่ยวโยงและสนับสนุน รวมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน และช่วยสร้างเครือข่ายวิสาหกิจ หน้าที่หลักของศูนย์เป็นศูนย์กลางการค้าสินค้าของอุตสาหกรรมขั้นต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และเครื่องจักรที่ใช้ในอุตสาหกรรม

- **จัดตั้งศูนย์กลางการผลักดันเพื่อการส่งออก** เพื่อสร้างอุปสงค์ให้สูงขึ้น และทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการติดต่อหรือเปิดตลาดใหม่ ๆ ให้กับผู้ประกอบการ พร้อมทั้งให้คำแนะนำผู้ประกอบการไทยที่จะไปแสดงสินค้าในงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ในต่างประเทศ รวมทั้งควรร่วมมือกับหน่วยงานหรือสมาคมที่ทำหน้าที่จัดงานแสดงสินค้าในประเทศ เพื่อให้งานแสดงสินค้าของประเทศไทยมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น

## ส่วนที่ 2: ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละอุตสาหกรรม

สำหรับข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์สำหรับอุตสาหกรรมแพชชันที่ได้เสนอในข้างต้น แม้ว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทำให้อุตสาหกรรมแพชชันในภาพรวม แต่ไม่สามารถครอบคลุมถึงปัญหาบางประเด็นที่เป็นปัญหาเฉพาะอุตสาหกรรมย่อย ดังนั้นจำเป็นต้องมีข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละอุตสาหกรรม สามารถสรุปข้อเสนอแนะโดยสังเขปได้ดังนี้

### • อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

- ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลทางด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ในอุตสาหกรรมต้นน้ำ และกลางน้ำ โดยการจัดทำโครงการการศึกษาแบบทวิภาคี และตั้งหลักสูตรเฉพาะทาง

- ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยภาครัฐเป็นแกนกลางและเป็นผู้นำในขั้นต้นในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Clustering) ร่วมกับความร่วมมือของสถาบันเฉพาะทาง เช่น สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ และภาคเอกชนต่างๆ

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาสินค้าเฉพาะ (Niche) ให้เป็นเอกลักษณ์ของไทย โดยเน้นการพัฒนาและผลักดันสินค้ารากหญ้า (สินค้าที่ผลิตโดยวิสาหกิจในประเทศ) ให้ออกสู่ตลาดโลก

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมช่วงการเปลี่ยนผ่าน โดยเน้นการพัฒนาที่คำนึงศักยภาพของผู้ประกอบการเป็นหลัก

### • อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นศูนย์กลางการค้าพลอยสีของโลกอย่างยั่งยืน โดยเน้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบภายในประเทศ ศึกษาวิจัยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ รวมถึงพัฒนาศูนย์ข้อมูลแหล่งรัตนชาติ

- ยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับปัจจัยการผลิตในประเทศ โดยเน้นการฝึกอบรม การถ่ายทอดองค์ความรู้ รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม

- ยุทธศาสตร์รณรงค์เสริมสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภค โดยเน้นการสร้างมาตรฐานสินค้า





- **อุตสาหกรรมหนังและผลิตภัณฑ์หนัง**

- ยุทธศาสตร์การยกระดับปัจจัยการผลิตในประเทศ โดยเน้นการผลักดันให้เกิดอุตสาหกรรมหนังดิบบที่มีระบบ และการพัฒนานักออกแบบ วิศวกรและนักเคมี
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ควรมีแกนกลางของอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดรูปธรรมของเครือข่ายวิสาหกิจ โดยจัดตั้งสถาบันเฉพาะทางสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องหนังและผลิตภัณฑ์หนังเพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางของอุตสาหกรรมและมีบทบาทหน้าที่ช่วยเหลืออุตสาหกรรมด้านอื่นเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมอื่นที่มีสถาบันเฉพาะทาง เช่น สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

**อุตสาหกรรมอาหาร** เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศ โดยปี 2544 มีการสร้างมูลค่าเพิ่มประมาณ 1.5 แสนล้านบาท และระหว่างปี 2540-2544 มีอัตราการเติบโต (CAGR) ร้อยละ 7.7 ต่อปี ด้านการส่งออก อุตสาหกรรมอาหารมีการส่งออกเป็นมูลค่าถึง 4.4 แสนล้านบาทในปี 2544 และอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 7.6 ต่อปี ระหว่างปี 2540-2544 แต่เมื่อเทียบกับสัดส่วนการส่งออกอาหารต่อการส่งออกรวมของประเทศกลับมีแนวโน้มลดลงจากเดิมในปี 2535 ที่มีสัดส่วนร้อยละ 25.3 ลดลงเหลือร้อยละ 15.4 ณ สิ้นปี 2544 สำหรับส่วนแบ่งการส่งออกอาหารของไทยเทียบกับตลาดโลก ไทยมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 2.4 ในปี 2543 แต่ มีอัตราที่ลดลงเฉลี่ยร้อยละ 0.2 ต่อปีช่วงปี 2538-2543 โดยมีคู่แข่งสำคัญในภูมิภาค คือ จีน และอินโดนีเซีย

จากการประเมินปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจพบว่า ไทยมีความได้เปรียบด้านภูมิประเทศและภูมิอากาศที่เหมาะสม ทำให้มีผลผลิตเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมอาหารมากมายและหลากหลาย แรงงานในส่วนของการผลิตเป็นแรงงานที่มีทักษะฝีมือดี มีความละเอียด ประณีต พิถีพิถัน นอกจากนี้ ผู้ผลิตยังมีแนวโน้มในการพัฒนาด้านคุณภาพมากขึ้น เนื่องจากคนไทยที่มีรายได้ระดับปานกลางมีความพิถีพิถันในการเลือกซื้อและบริโภคอาหารมากขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากบทบาทและแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก ที่มีความเข้มงวดในการคัดเลือกสินค้าโดยเน้นในเรื่องการควบคุมคุณภาพ ความสะดวก และมาตรฐานการผลิต ตลอดจนภาครัฐได้เริ่มดำเนินการใช้มาตรการผลักดัน และบังคับให้ผู้ผลิตอาหารปรับปรุงโรงงานเพื่อให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยตื่นตัวในการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการผลิตให้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมอาหารยังมีประเด็นที่สำคัญ (Critical Issue) ที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น “ครัวของโลก (Kitchen of the World)” ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- **ประเด็นการขาดการบริหารจัดการที่ดีตลอดห่วงโซ่อุปทาน** โดยใน *ด้านวัตถุดิบ* ประเด็นที่พบ คือ ราคาดีความผันผวนและคุณภาพไม่สม่ำเสมอ เกษตรกรขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการบริหารฟาร์ม การเพาะปลูก และเลี้ยงสัตว์ที่ถูกต้องและเหมาะสม ขาดการวางแผนและการประสานงานกับผู้ผลิต ทำให้ผลผลิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม *ด้านกระบวนการผลิต* พบว่า การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตวัตถุดิบกับผู้ผลิตอาหาร และการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เกษตรกรยังมีเพียงส่วนน้อย ขาดระบบฐานข้อมูลเพื่อรองรับการสืบค้นแหล่งที่มา



วัตถุประสงค์ *ด้านลอจิสติกส์* พบว่า ระบบการขนส่งยังไม่มีพัฒนาอย่างเต็มที่ในรองรับการขนส่งและกระจายสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิความเย็นตลอดเส้นทางการลำเลียง *ด้านการตลาด* ผู้ประกอบการยังขาดความสนใจสร้างตราผลิตภัณฑ์ของตนเองเพื่อแข่งขันและเจาะตลาดใหม่ *ด้านผู้บริโภค* ในประเทศขาดความพึงพอใจในการเลือกบริโภคอาหารที่มีความสะอาดและปลอดภัย และ *ด้านบุคลากร* ในอุตสาหกรรมอาหารขาดความรู้ความเข้าใจ เพื่อทำหน้าที่บริหารและสร้างความเชื่อมโยงตลอดตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

- **ประเด็นความปลอดภัยของอาหาร** เนื่องจากขาดการสร้างภาพพจน์ให้แก่ผู้บริโภคภายในประเทศให้คำนึงถึงความพึงพอใจในการเลือกบริโภค ประกอบกับแหล่งขายอาหารมีการกระจายตัวสูง ทำให้ยากต่อการควบคุมดูแลของหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์อาหารที่ไม่ปลอดภัยยังคงมีการจำหน่ายอย่างแพร่หลายในประเทศ สำหรับสินค้าที่ส่งออกไปยังต่างประเทศซึ่งเข้มงวดในการใช้มาตรการตรวจสอบ พบว่า ไทยยังคงขาดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการสร้างฐานข้อมูลและจัดเก็บหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้เป็นข้อโต้แย้งกรณีเกิดข้อพิพาท และการเจรจาต่อรอง

- **ประเด็นภาครัฐบาล** อุตสาหกรรมอาหารมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานในภาครัฐ ทำให้ยากต่อการประสานงานด้านนโยบาย และการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกัน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีกฎ ระเบียบ การปฏิบัติ เป็นของตนเองและไม่มีความเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดความยุ่งยาก ลำบาก และไม่สะดวกในการติดต่อสำหรับผู้ประกอบการ ซึ่งประเด็นสำคัญสำหรับภาครัฐ คือ การขาดหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจนที่ดูแลตลอดกระบวนการ เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยตนเอง และระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในด้านข้อมูล การให้บริการ การเจรจากับประเทศคู่ค้า เป็นต้น

คณะทำงานได้กำหนดข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์หลัก 4 ประการ ได้แก่

- **ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของห่วงโซ่อุปทาน** ซึ่งภาครัฐควรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้เกิดมาตรฐานวัตถุดิบของไทย โดยจัดให้มีหน่วยงานรองรับในการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ที่ถูกต้องและสร้างความเข้าใจให้แก่เกษตรกรถึงผลที่ได้รับจากการกำหนดมาตรฐาน เพื่อให้เกษตรกรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนภาครัฐจำเป็นต้องเข้มงวดในการควบคุมการนำเข้าวัตถุดิบที่ส่งผลเสียต่อการผลิต ตรวจสอบและออกไปรับรองแหล่งวัตถุดิบสินค้า การขึ้นทะเบียนฟาร์ม พัฒนาการตรวจสอบโรงงานผลิตอาหารที่ไม่ได้มาตรฐานการผลิต ลดภาชนะนำเข้าเครื่องจักร และส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีและการผลิตเครื่องจักรในประเทศเพื่อทดแทนการใช้แรงงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาระบบการขนส่งที่รองรับการลำเลียงสินค้าที่ต้องควบคุมความเย็น และผลักดันให้เกิดการสร้างตราผลิตภัณฑ์แห่งชาติ ท้ายที่สุด คือ ต้องมีการผลักดันและประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนาทัศนคติที่มีต่อการบริโภคในประเทศให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ขณะที่ภาคเอกชนควรพัฒนาฐานข้อมูลรองรับการสืบค้นแหล่งที่มาของวัตถุดิบ และสร้างความเชื่อมโยงกับผู้ผลิตวัตถุดิบ เน้นการเพิ่มผลิตภาพแรงงานของตนเอง และให้ความสนใจทำการตลาดเชิงรุก เช่น การกำหนดกลยุทธ์การเจาะตลาดระดับบนโดยเน้นการใช้คุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา เป็นต้น ตลอดจนร่วมมือกับภาครัฐและกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของห่วงโซ่อุปทาน โดยการสร้างกลไกในการประสานความร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านการวางแผนและการดำเนินงานอย่างบูรณาการ

- **ยุทธศาสตร์การเพิ่มความปลอดภัยของอาหาร** เป็นบทบาทของภาครัฐโดยเฉพาะด้านมาตรฐานอาหารในตลาดโลก ด้วยการพัฒนางานวิจัยและฐานข้อมูลในการสนับสนุนการเจรจาต่อรองทางการค้าที่เป็นหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ พัฒนามาตรฐานอาหารของไทย และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องในลักษณะเครือข่าย เพื่อแก้ปัญหาการส่งออก ตลอดจนพัฒนาบุคลากรทั้งด้านทักษะการเจรจา กฎหมายระหว่างประเทศ และการตรวจสอบและวิเคราะห์คุณภาพอาหาร

- **ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจอาหาร** ซึ่งภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องร่วมมือกันผลักดันให้อุตสาหกรรมอาหารเกิดการพัฒนาในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจ โดยร่วมกันกำหนดอุตสาหกรรมรายสาขา พื้นที่ที่เหมาะสมในการพัฒนา แนวทางในการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น

- **ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความเข้มแข็งของการประสานนโยบาย** ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหาร เช่นเดียวกับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ต้องร่วมมือกันให้มีคณะกรรมการประสานนโยบายอาหารแห่งชาติ เพื่อกำหนดนโยบายตลอดทุกกิจกรรมในห่วงโซ่อาหาร โดยภาครัฐเป็นผู้นำในการระดมความคิดเห็นของทุกหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง และองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นธุรกิจเอกชนและสถาบันการศึกษา จำเป็นต้องมีบทบาทในการสนับสนุน การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การดำเนินการ และการวิจัยและพัฒนาตลอดสายการผลิต

**อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์** เป็นอุตสาหกรรมที่เริ่มพัฒนาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา กิจกรรมหลักของอุตสาหกรรมนี้ประกอบด้วย การผลิต Package Software การสร้างงาน Digital Content และการให้บริการด้านซอฟต์แวร์ โดยมีมูลค่าการตลาดของอุตสาหกรรมในปี 2545 ประมาณ 25,800 ล้านบาท มีบริษัทรวมทั้งสิ้นประมาณ 1,550 – 1,750 บริษัท และมีการจ้างงานประมาณ 27,000 คน

สำหรับมูลค่าการส่งออก และการลงทุนในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้นยังถือว่าไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อสนองตอบต่ออุปสงค์ในประเทศเป็นหลัก ในปี พ.ศ. 2545 มีมูลค่าการส่งออกซอฟต์แวร์และงานมัลติมีเดียรวมประมาณ 1,850 ล้านบาท แบ่งเป็นสัดส่วนของมูลค่าการส่งออกซอฟต์แวร์และงานมัลติมีเดียคือ ร้อยละ 81 และ 19 ตามลำดับ ส่วนมูลค่าการลงทุนและการจ้างงานในอุตสาหกรรมมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ พบว่าอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีประเด็นที่สำคัญ (Critical Issues) ที่เหนี่ยวนำการพัฒนาอุตสาหกรรมหลายประการ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ราคาโครงสร้างพื้นฐานที่สูงจากการผูกขาดในธุรกิจโทรคมนาคม การไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน บริษัทของไทยขาดโอกาสและประสบการณ์ในการทำงาน และมีการละเมิดลิขสิทธิ์อย่างกว้างขวาง หน่วยงานภาครัฐและเอกชนยังไม่มีบทบาทเชิงรุกเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรม นอกจากนี้อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ยังขาดความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรม และภาคการผลิตอื่นๆ เป็นต้น



เมื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถแข่งขันของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ พบว่าอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดเล็ก อยู่ในช่วงเริ่มต้นของการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) และมีข้อจำกัดในปัจจุบันแวดล้อมทางธุรกิจหลายๆ ด้าน ดังนั้นอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์จึงไม่ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ในฐานะที่ช่วยสร้างรายได้ให้กับประเทศเหมือนกับอีก 4 อุตสาหกรรมอื่น อย่างไรก็ตาม ผู้กำหนดนโยบายควรให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในฐานะของ “อุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ที่ช่วยส่งเสริมขีดความสามารถของอุตสาหกรรมอื่นๆ” (Enabler Industry) โดยมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของอุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งยังช่วยลดระดับการพึ่งพาการนำเข้าซอฟต์แวร์ราคาแพงจากต่างประเทศ

สำหรับแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมนั้น รัฐบาลควรกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยวางแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นสองแนวทางคือ

- แนวทางการพัฒนาให้เป็นอุตสาหกรรมที่ช่วยส่งเสริมขีดความสามารถของอุตสาหกรรมอื่น
- แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก โดยควรให้ความสำคัญกับแนวทางแรกเป็นหลักในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมในระยะเริ่มต้น ส่วนแนวทางหลังควรเป็นเป้าหมายในการพัฒนาอุตสาหกรรมในระยะยาว

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สามารถสรุปได้เป็น 3 ประเด็นหลักคือ

- **การพัฒนาอุปสงค์** โดยการสร้างตลาดให้กับผู้ประกอบการผ่านโครงการต่างๆของภาครัฐ ปรับปรุงระบบการประมูลโครงการของภาครัฐ และการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์ไทย
- **การพัฒนาอุปทาน** โดยการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนำเข้าบุคลากรที่มีความรู้จากต่างประเทศ และสร้าง Center of Excellence ในสาขาต่างๆ ตลอดจนปรับปรุงระเบียบให้เอื้อต่อการลงทุนในอุตสาหกรรม
- **การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมในด้านต่างๆ** เช่น การผลักดันกฎหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การจัดตั้งกองทุนเพื่อการส่งเสริมอุตสาหกรรม การพัฒนาระบบ Incubation การเปิดเสรีโทรคมนาคม การผลักดันให้บริษัทไทยได้รับมาตรฐานระดับสากล การกำหนดยุทธศาสตร์ของอุตสาหกรรมและบทบาทของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมอุตสาหกรรม

# Executive Summary







## Executive Summary

During the last decade, national competitiveness has become one of the central preoccupations of the Thai government. However, for Thailand to have a clear direction of what needs to be done to become more competitive, it was essential to conduct a national competitiveness study. The study was a joint effort of teams from the Office of the National Economic and Social Development Board, the Sasin Graduate Institute for Business Administration of Chulalongkorn University, and Prof. Michael E. Porter of Harvard University.

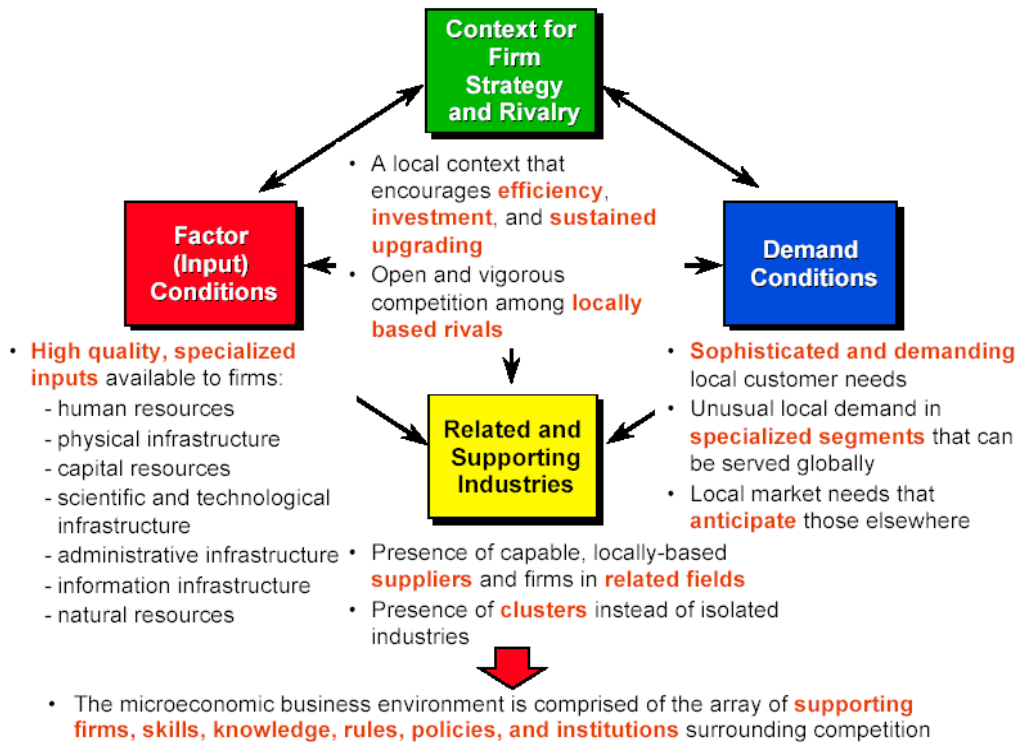
On the framework and methodology front, this study concentrates on how a country can improve its *competitive advantage*. One of the most comprehensive and recognized framework and tool for analyzing a nation's competitiveness analyses are Prof. Porter's Diamond Model and Cluster concepts. Their emphases are on improving the microeconomic dimensions of the economy, specifically on the context for firm rivalry and an enabling business environment that foster competition and productivity improvement. According to Prof. Porter, productivity is the most relevant definition of competitiveness.

Countries that have applied the Diamond Model as a tool in analyzing their competitiveness include both developed and developing ones, namely Singapore, Portugal, Argentina, New Zealand, Taiwan and Japan. In Thailand, a team of Prof. Porter joined with a Thai team in 2001 to study the Phuket Tourism Cluster and the Black Tiger Shrimp Cluster.

Prof. Porter advocates that a country's long term prosperity and its people's well being are largely determined by its ability to utilize its resources, whether human, capital, or natural, to improve its productivity. Although macroeconomic conditions are important for a healthy economy they are not sufficient. What really drives a country's competitiveness are conditions at the microeconomic level. At the core of this is the performance of firms in that country. Prof. Porter proposes that what determines firms' performance is their business environment. The Thai business environment can be analyzed using the Diamond Model.



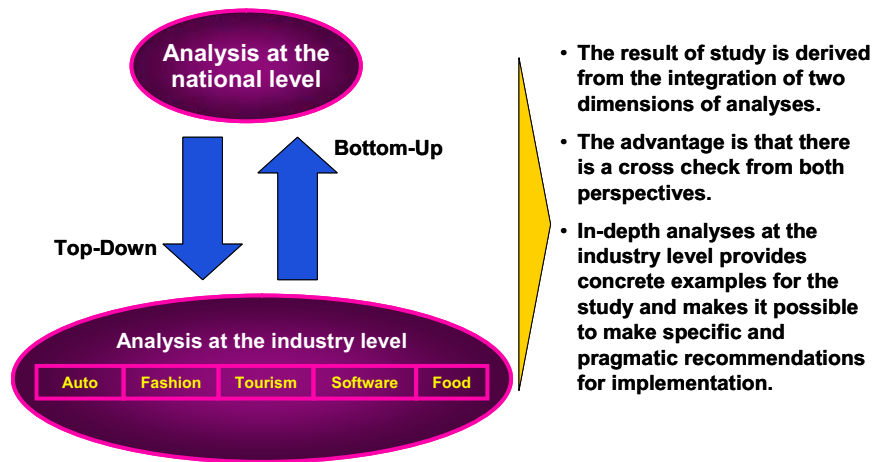
The Diamond Model consists of four dimensions for assessing factors that drive the competitiveness of a nation or industry as illustrated in the figure below:



Source: Michael E. Porter

Five strategic industries were selected as case studies and examined at the microeconomic level. The main objective is to gain insights on the industry's critical issues for developing competitiveness, thus making it possible to make specific recommendations at the industry level. The five industries are automotive, food, tourism, fashion, and software. The study is based on both a top-down (country level) and bottom-up approach (industry case studies) so that there can be a cross check from both perspectives as illustrated in the figure below. Finally, the results from both analyses are integrated.





## Competitiveness at the National Level

From a macroeconomic point of view, Thailand's economy has been developing significantly for the past three decades. As a result, part of it has been transformed from a factor-driven economy to an investment-driven economy. This means that to be genuinely competitive, there needs to be a substantial investment in factor conditions. By doing this, companies become more advanced and specialized, especially for factors concerning infrastructure, labor, and technology and innovation capabilities. In spite of the transformation, the Thai economic structure has changed very little. The proportion of GDP from agriculture, manufacturing and services has been more or less the same for the last decade.

Thailand's agricultural sector still employs most of the country's labor force. Compared with other countries, Thailand's employment in the agricultural sector has been declining much more slowly. One major reason is that Thailand's manufacturing and service sectors are not vigorous enough to attract and absorb employees from the agricultural sector as quickly as in other countries.

Thailand's economy is highly concentrated in the central area, especially in Bangkok and its vicinities. This area extends to the eastern-sea-board, which is the site for the country's major industrial estate. On the other hand, the Northeast region's economy, which occupies almost one-third of the country's land area, is the smallest and produces mostly agricultural products. The explanation for the high concentration of the economy in the Central region is that Thailand's political power and administrative activities are centralized in Bangkok. Policy processes have always been top-down. Authorities of the provincial government are delegated from the central government and participation from local people and communities is limited. All of these factors eventually contribute to inefficiency in policy implementation.



Even though Thailand's economy has developed significantly, its competitiveness or productivity are considerably less than other countries in the region. Some dramatic indicators are Thailand's unchanged share in total global production, decreasing FDI inflows and very low levels of innovation.

The analysis of micro-economic foundations for competitiveness in this project is based on the Diamond Model of Prof. Michael Porter. This study finds five critical issues which need be addressed in order for Thailand to improve its competitiveness. They are as follows:

- Science and technology capabilities, in general, are very low and there is a shortage of highly skilled labors.
- Activity linkages and cooperation linkages within and between industries are poor.
- The context for industry rivalry and the government inefficiency do not create a favorable environment for industry competitiveness.
- Individual firms' strategies are still focused on low cost factors, while the need for investment in long-term competitiveness development is not sufficiently heeded.
- General demand conditions are not sophisticated.

To address these five critical issues, six strategies have been set. They are grouped into the following two main national competitiveness development agendas:

**Agenda 1: Government policy and firms' strategy redirection.** This agenda entails the drive of the following four strategies.

- **Upgrade the business environment.** There needs to be improvement and development in the factor conditions to a more advanced and specialized level, whether in terms of human resources, science and technology capabilities, infrastructure, capital resources or natural resources. These improvements will significantly drive business productivity. In addition, fair competition must be a general rule for every industry. As competition is higher and fair treatment is assured firms have an abundance of incentives to continuously improve their productivity.
- **Activate cluster development.** Cluster development can be achieved by supporting industries that have already formed clusters so that they can be competitive at the global level. At the same time, more long-term cooperation between potential cluster industries should be nourished. Some important measures are; setting up permanent organizations responsible directly for cluster development; encouraging cooperation between potential



cluster agencies such as private firms, government and local educational institutions, and research institutes. In addition a cluster database should be developed to support and monitor cluster development.

- **Transform company strategy.** Company strategy can be transformed by encouraging domestic companies to compete in regional and global markets. At the same time companies should shift their strategies from competing on low cost factor input and price-cutting towards offering more unique and higher value added products. In other words companies should use product differentiation and value added creations to improve their competitiveness. To fully leverage companies' potential and their product value it is necessary for companies to compete by segmenting the market and creating their own brands.
- **Lead a cross-national strategy.** Thailand should pursue strategies for regional economic cooperation that aim to improve regional competitiveness. The focus should be upon establishing activity linkages, either in terms of trade or investment activities, to form clusters at the regional level. In addition, mechanisms for cooperation and information sharing should be strengthened and encouraged. Other measures, such as establishing common production standards and product quality, could also be very effective

**Agenda 2: Improving implementation mechanisms.** The strategies in this group must be carried out simultaneously with the previous four strategies.

- **Redefine the roles of business and government.** There needs be a redefinition of government and private company roles in competitiveness development. Economic development should no longer be the sole responsibility of government. There must be a cooperative effort at every level of government agencies, companies, education and research institutions, and other concerned organizations. To be effective, it is also expected that the private sector will play a leading role, using a cluster-based approach, to drive competitiveness development. The objective of the process should be to construct a business environment that is conducive to creating competitiveness. The government needs to play a supporting role by providing incentives, establishing a fair regulatory framework, and abiding by clear and transparent public service principles in order not to impose unnecessary costs on businesses.

Meanwhile, institutions for collaboration (IFC), such as private associations and industry specific organizations, should be active in supporting networks for cooperation within an



industry and among industries. Moreover, they should be key players in coordinating activities between government agencies and private firms.

- **Decentralize national economic policy to the provincial or regional level.** In order to increase the effectiveness and efficiency of competitiveness development policy, it is vital, especially for Thailand, that authority should be decentralized to a local level. Cooperation at regional and provincial levels must be encouraged, especially for those activities that help increase firms' productivity or strengthen linkages and relationship between agencies in a cluster. It is strongly recommended that the private sector play a key role in the process. Actually, the CEO Governor mechanism initiated by the present government can certainly play a constructive role in driving local cluster development processes since it is designed as a very flexible and efficient mechanism for carrying out government policy.

However, since this study is limited in terms of scope and duration, it was impractical to cover every issue pertaining to Thailand's competitiveness development. As such, if a comprehensive set of strategies for Thailand's competitiveness development is required for each economic sector of the Thai economy in order to have clear measures for immediate implementation, further studies will be needed in the following two areas:

- **Competitiveness study for the agricultural sector.** That agriculture is a major and essential economic sector of the Thai economy is undeniable. It is the sector that provides the biggest share of country's employment and impacts directly the well being of a majority of the population. Even so, the laborers in this sector are significantly less productive than their counterparts in the manufacturing and service sectors.
- **In-depth analysis of high impact strategic recommendations.** The objective is to come up with some specific projects and measures for immediate implementation. This is to guarantee that some concrete result will be attained. Some recommendations in this category are a study for Cluster Mapping, setting up a Cluster Development Agency, redefining the role of the IFC, human resource training for advanced and specialized skills, and measures that encourage the private sector to invest more on R&D, etc.



## Competitiveness at the Industry Level

Improving the macroeconomic environment of a nation is only one avenue for enhancing a country's competitiveness. The true reflection of a nation's competitiveness lies in how well firms in that nation compete in specific industries. This study has explored the competitiveness of five strategic industries in Thailand, namely tourism, automotive, fashion, food, and software. As case examples, the findings from these five industry analyses are incorporated with the study on the overall competitiveness of Thailand (Volume 1) to support and cross check its macro level analyses.

**The Tourism Industry.** Tourism is one of the key industries contributing significantly to Thailand's economy. Over the past five years (1997-2001), tourism has been the second highest revenue generator for Thailand. In 2001 alone, the industry generated over 2.99 billion baht of foreign currency, equivalent to 5.86% of the gross domestic product (GDP) and directly employing approximately 560,000 workers.

Activities in the tourism industry can be categorized into primary core and secondary core activities. The primary core activities include tour operators/tour agencies, international transportation and accommodation, while the secondary core activities are activities that serve both tourists and non-tourists including souvenir shops, restaurants, domestic transportation and entertainment and recreation activities. The importance of the tourism industry lies in its ability to create a multiplying effect for grass roots, local businesses thereby stimulating the development of small and medium-sized enterprises (SMEs).

The strength of Thailand's tourism industry is founded on a combination of basic resources such as beautiful natural tourist spots, a rich and unique culture, a central geographical location, and a year-round tropical climate. Furthermore, the Thai people are renowned for their hospitable nature in welcoming foreign tourists.

Capitalizing on these abundant basic resources, Thailand's tourism industry has grown rapidly over the past decades. Unfortunately, its success has caused the industry to overlook the importance of conserving these resources while creating sustainable competitiveness. Thailand is now facing the challenge of securing its past success while moving on to the next stage of development, becoming the "Tourism Capital of Asia." The country needs to move from competing solely on assets endowed by nature to competing using assets created by businesses focusing on the following critical issues.

- **Standardization of products and services.** Lack of common quality standards and quality control in both products and services has led to a vicious cycle of price cutting competition



and product and service deterioration. The Thai tourism industry is facing the threat of becoming a low-priced destination in the eyes of foreign tourists as businesses enter “low-price traps.”

- **Quality of human resources.** While human resources are the foundation of a service industry, the Thai tourism industry lacks qualified professionals from the operations level to the management level. Current training and education systems for the tourism industry provide graduates with knowledge but not the skills required by the industry. Although Thais are hospitable by nature, this quality will soon be insufficient for the Thai tourism industry to compete with other countries.
- **Integrated planning and systematic implementation.** In response to a national policy, various government agencies have developed strategic plans, both at the national level and the local level, to promote tourism. However, as these plans are formulated by different agencies, they are seldom integrated or even correspond to each other. In addition, weak law enforcement, which allows for poor business conduct and discourages responsible behavior, has complicated the implementation process.
- **Value-added tourism spots and deterioration of the tourism environment.** Thai tourism still lacks the professional management necessary to effectively capitalize on its abundant resources. Promotion of Thai tourism often focuses on resources endowed by nature such as history, culture, or “sea sun sand” without concern for the preservation of or the opportunity to add value to these existing resources. Thus, in addition to endangering Thailand’s existing natural resources no new tourism attractions are being created to draw repeat visitors.
- **Regional transportation linkage.** Accessibility is the key in the tourism industry. Although existing transportation infrastructure may seem adequate to support the current traffic, better accessibility and superior quality infrastructure is essential if Thailand is to become the “Tourism Capital of Asia”. Upgrading transportation infrastructure should cover all means of transportation: air, land, rail and sea, as each offers alternatives to travelers

To address these critical issues and become the “Tourism Capital of Asia,” we recommended the following two-tier strategic approach.

- **Up-lift the foundation.** In order to strengthen the foundation of Thai tourism, the industry must shift its focus from price or quantity-led tourism to quality-led tourism. The emphasis



should be on the management of existing resources and the creation of a business environment that enables enterprises to build sustainable competitive advantage competing on a quality basis. This can be achieved by:

- Create effective product and service standards through a rating and registration system. The system will monitor the quality of products and services, discourage price competition and promote the development of a tourism cluster.
- Establish the “International Institute of Tourism (IIT)” as a center for tourism education.
- Set up a “center for tourism intelligence” that has a tourism industry database which serves as a basis for industry planning and cooperation and as a foundation for developing e-tourism.

- **Future reach in the region.** Demand in the tourism industry is often driven by supply. Focusing only on strengthening the foundation may be insufficient for Thailand to become the “Tourism Capital of Asia.” Building its own strong foundation, Thailand needs to create world-class attractions for tourists as well as increase accessibility within the region. The key recommendations are:

- Establish transportation linkages by using the air transportation network for long haul connections and road and rail for short haul linkage. In addition use a sea transportation network as an alternatives for specific groups of tourists
- Make Thailand a “must-go” tourism destination by creating a “world tourism magnet” - upgrade existing tourist spots to an international level, build new world-class man-made tourism spots and create alternative tourism activities.

**The Automotive Industry.** The Thai automotive industry continues to assert its role as an important contributor to the Thai economy. In 2002, the Thai automotive industry generated a total added value equivalent of 3.1 % of GDP and employed 182,300 workers. Moreover, the industry fosters a large base of supporting and related industries. The majority of these suppliers are geographically concentrated in the provinces of Samutprakarn, Chonburi, and Rayong. Together, they form an industry cluster. The Thai automotive cluster consists of five main groups of stakeholders namely: (1) the automotive assemblers, (2) the automotive parts and component makers, (3) the upstream supporting industries, (4) the service providers and (5) the institutions for collaboration.

The Thai automotive cluster’s performance has been the most dominant in Southeast Asia. Much of this domination is the result of the continuous influx of direct investments made by nearly all of the world’s largest automotive companies to locate their manufacturing facilities in Thailand. In addition, the emergence of the economic crisis in 1988 slashed domestic demand for automobiles in 1998

forcing manufacturers to shift their production towards the export markets in order to survive. This redirection fostered robust export growth from 42,200 units in 1997 to 180,554 units in 2002 ranking the automotive industry among the country's largest export sectors.

However, the abolishment of the local content requirement rule in 2000 and the increasing practice of global sourcing by the large multinational automotive companies have intensified pressure on local suppliers to compete. Several local manufacturers have already been forced to shut down, as they were unable to cope with the pungent external competitive forces.

An assessment of the business environment of the Thai automotive industry based on Porter's Diamond Model suggests that the industry has relatively good physical infrastructure, a large presence of capable locally based suppliers that are clustered together in the same geographical location, and an enabling context and rules for foreign direct investment. These positive conditions have propelled the industry's continual development and expansion resulting in one of Asia's largest automotive production bases. However, the progress and past success have been primarily based on low cost factor input. Low labor costs allow Thai assembly plants to be cost competitive despite a much lower level of automation. This phenomenon provides local suppliers with little incentive to adopt world-class technology to improve productivity and perpetuates low wages. In the long term, this type of development is not sustainable.

To sustain momentum, there are at least two critical issues that the Thai automotive industry must resolve:

- **Local expansion vs. relocation.** The analysis from the study suggests that the decision of multinational automotive companies to expand their facilities in Thailand or relocate to another location depends on two main drivers: (1) the size and outlook of the domestic and neighboring markets and (2) the quality of the business environment i.e. the presence of a large pool of capable locally-based suppliers, a productive workforce, political stability, an open trade policy, and strong upstream supporting industries.
- **Upgrading the competitiveness of local suppliers.** Local suppliers need to better serve the multinational automotive companies as well as compete with foreign suppliers globally. The study found that there are several hurdles that the industry needs to conquer in order to improve the competitiveness of its local suppliers. These include: (1) low levels of productivity, (2) lack of capability to produce high precision, and complex parts, and (3) weak upstream supporting industries e.g. tools and machinery, mold and die, steel, etc.





Taking into account the above challenges, Thailand must pursue the following two sets of strategies to ensure the sustainability of its automotive industry.

- **Multinational expansion in Thailand.** Encourage multinational automotive companies to expand their businesses in Thailand by revamping the business environment for higher productivity. This can be achieved by:
  - Expanding export market opportunities through bilateral trade arrangements to enlarge the production scale of local manufacturers. It is, however, worth noting that in-depth studies must be conducted to ensure the most favorable trade terms for Thailand and the automotive industry.
  - Improving the capability and productivity of local suppliers - particularly in the second and lower tiers - through the development of more enabling mechanisms for technology transfer and assistance from locally-based multinational firms.
  
- **Improve local supplier competitiveness.** Upgrade the competitiveness of local suppliers by building more advanced capabilities to support higher value adding activities. The key recommendations here are:
  - Institutionalizing productivity improvement practices. e.g. institutionalizing modern plant management practices, productivity improvement culture, business and production process streamlining, effective human resource development systems, etc.
  - Promoting and building capacity for R&D through the persuasion of local suppliers to think long-term and initiate R&D activities. Effective and commercially viable R&D must be private sector-led and sponsored with technical assistance from academic and research institutions (academic-led with some private participation is the current and ineffective model for R&D in Thailand). In addition, the industry needs to develop specialists in automotive engineering to competently conduct the actual R&D initiatives. Their career paths and incentives schemes must be restructured. Last but not least, no R&D work should be completed without being tested. The on-going feasibility study for establishing an automotive research and testing center (ARTC) must be sped up.
  - Strengthening the linkage and development of upstream supporting industries. The development of upstream supporting industries must be tailored to two main groups: (1) the mold and die and tools manufacturers and (2) the material manufacturers e.g., steel, rubber, plastic, etc.



However, the implementation of the two proposed strategies will not prevail without adequate and proper support from trade associations and the government. The analysis from the study suggests that the existing so-called institutions for collaboration should be redefined as follows:

- The Thailand Automotive Institute should redirect their efforts from a policy development focus to a more private sector service provision focus. Also, the institute desperately needs to develop their human resources to effectively serve the needs of the private sector. Furthermore, the institute's board structure must be restructured to allow more participation from academics and private sector representatives.
- Trade associations, like the Thai Automotive Industry Association (TAIA) and the Thai Automotive Parts Manufacturers Association (TAPMA), must redefine their roles from the traditional government lobbyist to a more cluster development focused collaborator. Such a constructive role can help improve the business environment by organizing collective action in areas such as procurement, information gathering, or international marketing and by providing mechanisms to develop a common economic or cluster agenda.
- The government must speed up the tax restructuring process to ensure a seamless and consistent tax structure across the value chain and closely monitor the transactions of ASEAN content goods under AFTA. Litigation measures must be taken on any breach of the agreement. Another essential agenda item for the government is to decide on a clear-cut policy for the adoption of alternative fuels such as gasohol and the likes. In-depth feasibility studies that take into account the entire value chain of such fuels must be conducted to ensure the sustainability of their corresponding policies e.g. fluctuations of raw material supply, market analysis, availability of service stations, etc.

Aside from the findings suggested by the Diamond Model analysis, a number of researchers found that pursuing the development of such niche vehicles as Tuk-Tuks may be sensible. In spite of their limited economic potential, such niche vehicles could provide a good R&D platform for local suppliers to explore. These efforts may allow local manufacturers and researchers the opportunity to develop new ideas and expertise that could be brought over to improve their mainstream production and help them to better compete with other suppliers.

Looking ahead, the government has declared the Thai automotive industry as the "Detroit of Asia" to amplify what the industry has achieved and what it aspires to be. The analysis from the study concludes that this vision communicates an ambitious but feasible goal for the industry. Evidence of



the strong and growing position of Thai manufactured pickup trucks in the world market strongly supports this. However, as discussed above, there still remain various strategic and capability gaps that the industry must close in order to accomplish this ambition.

**The Fashion Industry.** This industry is comprised of three sub-industries: the textile and garment industry, the gems and jewelry industry, and the leather and leather products industry. The fashion industry is an essential part of the country's economy. In 2000, more than 1.5 million people were employed in the fashion industry, which accounts for 29 percent of the workforce in the industrial sector. On the investment front, the enterprises that received approval from the BOI had investment of about 14,125 million baht in 2001. This accounted for 5.27 percent of the investment in the manufacturing sector. In 2001, the industry's value added was about 453,130 million baht, which accounted for 27.7 percent of the total value added generated from the industrial sector. Its contribution towards the export value was also as high as 315,036 million baht accounting for 14.5 percent of the total country's export value and about 6.2 percent of the gross domestic product.

Using Professor Michael E. Porter's Diamond Model has demonstrated that the three sub-industries of the fashion industry face similar problems. These are critical issues that need to be considered in order to improve fashion's competitiveness level. The critical issues are categorized according to the Diamond Model as follows:

- **Factor conditions.** Reliance on imported raw materials to serve production in upstream and mid-stream industries, lack of competent designers, and lack of local state-of-the-art machinery and high-end technology.
- **Related and supporting industries.** Weak linkage between production stages within the industries especially in the textile and garment industry, and weak supporting industries such that the fashion industry has to rely heavily on imported raw materials.
- **Demand conditions.** Little local demand for high-end products and lack of buying sophistication, except for those demands on traditional products such as Thai textiles and colored stones.
- **Context for firm strategy and rivalry.** A high degree of price competition among small and medium sized producers, low degree of competition among large firms because of clear market segments, lack of an active marketing strategy because of the nature of business, i.e. manufacturers are primarily simply original equipment manufacturing(OEM) of already established international brands.



The recommendations for enhancing the competitiveness of the fashion industry are divided into two parts: strategic recommendations for Thailand's fashion industry and strategic recommendations for specific sub-industries.

### **Part 1: Strategic recommendations for the Thai fashion industry**

- **Enhance the competitiveness of factor (input) conditions.** The emphasis of this strategy is on enhancing the competitiveness of the industry through the abundance of factor conditions. The objective is to create and continuously develop adequate flows of factor conditions. This can be achieved through the continuous development of raw material sources, basic science and technology infrastructures that meet the capabilities of Thai personnel, human resources through government and specialized supporting institutes and the establishment of an independent institute like the “Central Trading Center.”
- **Strengthen the related and supporting industries through cluster development.** The emphasis of this strategy is on supporting the promotion, establishment and development of a cluster. The objective is to create cooperation within the industry and with other industries. The government should act as a coordinator to promote the benefits of clustering, and support the development of related and supporting industries and the establishment of an independent institute (the Central Trading Center).
- **Increase local demand size and consumer sophistication to upgrade demand conditions.** This strategy influences brand building and promotion in both local and international markets. The objective is to increase the local demand size and raising consumer's sophistication to benefit of the industry's development. This can be achieved by supporting promotion, encouraging new brand building and strengthening current brands. The establishment of an independent institutes like a “Bangkok Fashion Trade and Exhibition Center,” the “Central Trading Center” and a center for fashion export promotion can also help achieve this.
- **Create a context for firm strategy and rivalry that fosters further competition.** This strategy supports the creation of a business environment which encourages competition. The government should reduce trade barriers, support development of active marketing strategies and establish independent institutes as mentioned above.



- **Establish administrative mechanisms to support the recommended strategies.** This strategy is needed to support and coordinate the execution of the above fashion industry's strategic recommendations. The objective is to establish new independent centers or institutions to support the above four strategies. The government's role for these new institutes and centers is a monitoring body. The details for each center follow.
  - **Institute for Fashion Development** - to create adequate numbers of competent personnel in the field of design and marketing in responses to the demands of the fashion industry. Those personnel should also possess strong capabilities to produce high quality products that are up to international standards.
  - **Bangkok Fashion Trade and Exhibition Center** - to be a center for promotion of Thai products and a contact point for Thai entrepreneurs with foreigners. This center will also aim to create local demand and a business environment that encourage competition within the industry by being the main center for fashion shows, exhibitions, and international fashion contests.
  - **Central Trading Center** - to create linkages among related and supporting industries, enhance the competitive environment, and create a cluster. The main function of the Central Trading Center is to serve as a center of trade for various products from upstream, mid-stream, and downstream industries.
  - **Fashion Products Export Promotion Center** - to increase demand for Thai's fashion products by organizing promotion in abroad and coordinating with other agencies and associations to organize Thai trade exhibitions. Also, for the purpose of assisting Thai's entrepreneurs in terms of developing the relationship of Thai entrepreneurs with foreign agents, gaining access to other markets, and advising Thai entrepreneurs on participation in international trade exhibitions.

## **Part 2: Strategic recommendations for specific sub-industries**

Although the above strategic recommendations for the fashion industry as a whole are crucial for solving critical engrained issues affecting competitiveness, they may not cover all of the unique facets of these critical issues for a specific sub-industry. As a result, specific recommendations for the sub-industries are summarized as follows :



- **Textile and garments**
  - Enhance human resource competitiveness: Under this strategy, dual vocation training and specialization courses for personnel development are suggested especially for those who work in the science and engineering fields for upstream and mid-stream industries.
  - Strengthen supply chain: At the initial stage, the government should act as a focal point for cluster development by promoting cluster concept and assisting in development process. These should be done with strong cooperation and support from specialized institutes such as the Thailand Textile Institute and the private sector. After cluster establishment, government role is only a monitoring body.
  - Develop niche products based on Thai Tradition: This strategy emphasizes the development and promotion of local products. It follows the principle that products with sophisticated local demand can stimulate international demand.
  - Strategy for industry development during the transition period: Most Thai businesses are original equipment manufacturers (OEM). To transform OEMs up the value chain towards original brand manufacturers (OBM), readiness and the capabilities of both entrepreneurs and companies need to be considered.
  
- **Gems and jewelries**
  - Develop Thailand as a world-trading center for colored gems: The focus of this strategy is two pronged: research and development with objectives of enhancing local raw materials quality and value-added creation for imported raw materials, and the development of a raw material information center.
  - Enhance human resource competitiveness: This strategy focuses on training, the creation of a body of knowledge and appropriate technological development.
  - Build consumer confidence: This strategy emphasizes on creating product standards.
  
- **Leather and leather products**
  - Enhance local factor conditions: The emphasis of this strategy is on rigorous and continued promotion of the hide's industry and personnel development in fields of designing, engineering and chemistry.
  - Develop clusters: This strategy emphasizes the creation of a cluster. The establishment of a specialized institute for the leather and leather products industry is recommended. This institute's roles are to lead the industry by engaging in promotion and developing the country's leather and leather products industry. It would function similar to the Thailand Textile Institute of the textile and garment industry and The Gem and Jewelry Institute of Thailand of the gems and jewelry industry.



**The Food Industry.** This industry is one of the major industries in Thailand. In 2001, it created value added products worth around 150 billion baht and experienced a 7% compound annual growth rate (CAGR) between 1997 - 2001. The food industry's export value reached 440 billion baht in 2001 with an average growth rate of 7.6% between 1997 - 2001. However, when comparing the export value of the food industry to the country's total export value, its proportion is decreasing. In 1992, its proportion was 25.3% but declined to only 15.4% in 2001. Similarly the worldwide market share of Thai food declined by 0.2% between 1995-2000 and was only 2.4% in 2000. The major competitors in the region are China and Indonesia.

From the analysis of the business environment, the competitive advantages of the Thai food cluster are geography and climate, which enable Thailand to produce a wide variety of food products raw materials. Thai workers are reputed to be highly skilled, efficient and neat. The producers also tend to improve the quality of their products. In addition, Thai consumers in the middle-income range are increasing sophisticated in their demand for food products. This may be the result of the food retail industry's creation of stricter standards regarding food safety and quality. Along the same lines, the government recently initiated a policy with laws to force food producers in improve factory standards. Thai producers realize the importance of improving and developing production standards.

So although the Thai food industry has advantages of geography and climate, there remain the following critical issues, which need to be addressed if Thailand is to become the "Kitchen of the World."

- **Poor supply chain management.** Raw material prices and quality are highly volatile and inconsistent. Farmers lack knowledge for suitable farm management, in the areas of cultivation, livestock farming and fisheries. Lack of planning and coordinating with producers causes problems with the alignment of raw materials production and food processing demand. There is insufficient food processor coordination with farmers and little technology transfer. For example, there is no database system for product traceability. Regarding logistics, transportation systems are not developed enough for transporting and distributing products, which require refrigeration. In addition, most of the industrial management workforce lacks understanding and the knowledge of how to manage and create coordination thru the supply chain. Also, there is a lack of marketing knowledge among food producers. Most companies have not been interested in creating their own brand in order to better compete and enter new markets.



- **Food quality and safety.** Although improving, demand sophistication for food safety and quality by the local consumer is still low. The combination of a lack of knowledge and sophistication in the consumer regarding food and food safety makes it difficult for the government to monitor and control standards. As a result, unsafe food products can be found throughout the country. There also is a lack of public-private coordination necessary to create a database of scientific information for use in international trade negotiations and disputes.
- **Regulation and oversight.** The food industry relates to many government organizations and this makes policy and work coordination difficult. Each organization has its own rules and regulations with no links to the others. Consequently, companies are required to contact many government agencies, which is difficult and time consuming. The critical point here is that there is no single agency responsible for processing interactions between the government and the private sector.

To address these critical issues and become the “Kitchen of the World” the following strategies are recommended:

- **Supply chain management.** The government should play an important role in creating raw material standards in Thailand by creating an agency responsible for the food industry. Strict control of the quality of imported raw material is also necessary in order to avoid damage to the food processing system. This would include inspections and issuing of certificates of origin, farm registrations. Further more the monitoring process for food factory should be improved to meet the desired production standards. Production standards could also be improved by encouraging the use of automated processes including reduction of the import tax on food processing equipment and support for the local development of production machine and equipment. The transportation system needs should be addressed and transportation for products, which require refrigeration improved. Also, educating consumers improves their buying sophistication. In addition a national brand for food products should be created. The private sector should be involved in many of these initiatives. The private sector should create the database for tracing the original source of raw materials for final products and create linkages with the raw material producers. Furthermore, the private sector must focus on improving its human resource productivity and pursue proactive marketing, e.g. entering new up-scale markets with higher quality and product safety requirements. This will allow them to mitigate price competition. An integration plan should also be developed by the private sector, in coordination with the government and other industries, in order to develop supply chains and coordination mechanisms.





- **Food safety.** Today, food safety standards are critical in the world market and must be taken seriously by the government if Thailand is to improve its competitiveness. The government must support the R&D requirements and scientific information collection necessary for international trade negotiations. This will improve the Thai food standard and support other organizations efforts, as a network, to solve export problems. The government should encourage further training and skills development for its personnel who already possess skills in negotiation, international law and/or food inspection
- **Cluster development.** The Government, private sector and educational institutions must collaborate in creating an effective industry cluster for the food industry. This should include defining for each industry the product areas most appropriate for development and creating a development and necessary infrastructure plan for these product areas.
- **Food industry policy coordination.** Similar to the cluster development strategy, the government, private sector and educational institution should work together to create a national food policy. To this end the creation of a coordinating board responsible for planning and coordinating all policies for all activities throughout the food chain is recommended. While government should take the leading role in this effort, all other related government agencies and private organizations (e.g. private companies) and educational institution should be involved in the discussions and brainstorming. To be effective, it is essential that all affected organizations play a role in devising policy and implementing an action plan.

**The Software Industry.** The Thai software industry has emerged as a newly formed industry during the past decade. The industry's main activities consist of producing packaged software products, creating jobs in the digital content area, and providing software services. In 2002, the market value for this industry was estimated to be 25,800 million baht, involving 1,550-1,750 companies with an estimated 27,000 employees.

The software export value and inward investment for the Thai industry is relatively small compared to other key industries. This is due to the fact that past production mainly served the domestic market. In 2002, the value of software and multimedia exports is estimated to be 1,850 million baht with a division of 81% and 19% respectively. Nevertheless, the market inward investment and job creation in this industry has shown strong growth over the past 5 years.



From an analysis of the business environment factors, this research has discovered critical issues, which impair the development of the industry in the following areas:

- Limited specialized and skilled human resources
- Expensive high end telecommunication infrastructure costs due to concession rights
- Companies lack the opportunities and work experience required for access to venture capital
- Rampant Intellectual Property Right (IPR) violations
- Both public and private sectors lack clear strategic direction for the industry's development
- The software industry lacks the strong linkages necessary to act as an enabler with other Thai industries

Results from the analysis of the Thai software industry's competitiveness indicate that this is a small industry at the infancy stage of cluster development with numerous constraints from all aspects of the business environment. Therefore, unlike the other four industry analyses it would be premature to consider the software industry as a strategic industry for income creation. However, policy makers should instead emphasize the importance of this industry as an enabler that will drive productivity and improve the competitiveness of other industries as well as reduce reliance on software imports.

To develop this industry, the Thai government should set a clear strategic position, draw up a strategic proposal with an effective implementation plan as well as nurture skilled human resource development. The planning can be divided into two main tracks:

- **Enabler.** Develop the software industry as an enabler to improve the productivity of other industries and increase their competitiveness.
- **Exporter.** Develop this industry for the export market. Putting an emphasis on the first track in order to strengthen the industry initially will allow the second track to be a realistic long-term goal.

The three main suggestions for the development of the Thai software industry are:

- **Demand development.** Generate demand by creating a market for players through government projects. Improve the government's bidding process as well as promote the usage of Thai developed software.
- **Supply development.** Generate a supply of skilled human resources. Develop local skilled-personnel as well as bring in personnel with specialized skills from overseas. Create a



“Center of Excellence.” Review the policies and regulations that support investment in this industry.

- **Infrastructure development.** Develop basic infrastructure for this industry in all dimensions i.e. push through the remaining electronic transaction laws and improve the Intellectual Property Rights violation regulations. Liberalize the Thai telecommunication industry. Create an investment fund to support the software industry and further develop the incubation process as well as nurture Thai software companies to achieve an internationally recognized standard. Lastly, set a clear strategic plan for this industry and clarify the roles of all related bodies/organizations involved in promoting the Thai software industry.