

“SME Next: พลิกเกมธุรกิจสู่ยุค Great Transition”

โดย ดร.กอบศักดิ์ ภูตระกูล

กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ในบริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจไทย โดยเฉพาะ SMEs กำลังเผชิญแรงกดดันจากหลายทิศทาง ตั้งแต่เทคโนโลยีใหม่อย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) สงครามการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจ ไปจนถึงมาตรการด้านสิ่งแวดล้อม ในยุค “Great Transition” ที่ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงโดยไม่รอใคร ธุรกิจที่ยังยึดติดกับความสำเร็จเดิม หรือไม่กล้า “ลอกคราบ” ตัวเองใหม่ อาจถูกทิ้งไว้ข้างหลัง

1. ถึงเวลา “ลอกคราบ” ธุรกิจ: พลิกโครงสร้างเพื่ออยู่เหนือคลื่น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่แค่ผลิตภัณฑ์หรือช่องทางการขาย แต่เป็นคลื่นการเปลี่ยนแปลงที่ลงลึกถึงระดับโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจโลก ตัวอย่างเช่น การมาถึงของ ChatGPT และ Generative AI ที่พลิกบทบาทแรงงานความรู้จากเดิมที่มนุษย์เคยทำหน้าที่วิเคราะห์และสื่อสารข้อมูล สู่ยุคที่ปัญญาประดิษฐ์สามารถทำได้เร็วและมีประสิทธิภาพเหนือกว่า หรือโรงงาน “lights-out” ในจีนที่ใช้ระบบอัตโนมัติเต็มรูปแบบแทนแรงงานมนุษย์ พร้อมทั้งการเปลี่ยนแปลงห่วงโซ่อุปทานทั่วโลกที่ไม่ได้เน้นต้นทุนต่ำเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องคำนึงถึงความมั่นคงและภูมิรัฐศาสตร์ด้วย

ในบริบทนี้ ธุรกิจไทยจำเป็นต้อง “เปลี่ยน” วิถีคิดทางธุรกิจและโครงสร้างองค์กรทั้งหมด ไม่ใช่แค่ “ปรับ” หรือ “เพิ่ม” สิ่งที่มีอยู่เดิม โดยเฉพาะการปรับโครงสร้างต้นทุนให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีแทนแรงงานที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่ม และการลงทุนพัฒนาทักษะแรงงานไทยให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ได้อย่างทันทั่วทั้ง การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ไม่ได้มีเป้าหมายแค่การอยู่รอด แต่เพื่อให้ธุรกิจไทยสามารถยืนอยู่เหนือคลื่นความเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในรอบหลายทศวรรษ

2. เปิดมุมมองใหม่: คู่แข่งที่แท้จริงคือผู้เล่นระดับโลก

ผู้ประกอบการไทยส่วนมากยังคงแข่งขันในกรอบความคิดเดิมที่มองคู่แข่งเฉพาะภายในประเทศ ทว่าในปัจจุบัน การแข่งขันได้เปิดกว้างสู่ระดับโลก ผู้เล่นจากต่างประเทศเข้าถึงตลาดไทยได้รวดเร็วด้วยเทคโนโลยีและระบบโลจิสติกส์ที่เหนือชั้น และมีต้นทุนที่แข่งขันได้มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญ

ตัวอย่างที่ชัดเจนคือธุรกิจร้านอาหารไทยที่ต้องรับมือกับเครือข่ายร้านอาหารระดับโลกที่มีทุนหนากว่าและมีมาตรฐานการบริหารจัดการที่สูงกว่า หรือภาคการผลิตที่ต้องแข่งขันกับสินค้านำเข้าจากจีนที่ทะลักเข้าสู่ตลาดอาเซียนหลังจากถูกกีดกันจากตลาดสหรัฐฯ ยิ่งไปกว่านั้น ช่องทาง e-Commerce ข้ามพรมแดนยังทำให้สินค้าเหล่านี้เข้าถึงผู้บริโภคได้โดยตรง ส่งผลให้ธุรกิจไทยสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน

ดังนั้น ผู้ประกอบการไทยต้องตระหนักว่า “คู่แข่งที่แท้จริง” ไม่ได้มีแค่ในประเทศอีกต่อไป แต่คือธุรกิจระดับโลกที่มีความพร้อมสูงทั้งในแง่ขนาดทุน เครือข่าย และเทคโนโลยี ธุรกิจไทยจำเป็นต้องเร่งยกระดับความพร้อมของตนเองเพื่อให้ทันการแข่งขันในโลกยุคใหม่ที่มีพรมแดนอีกต่อไป

3. การค้าแบบมีเงื่อนไข: กติกาใหม่ที่ธุรกิจไทยต้องปรับตัว

โลกกำลังเข้าสู่ยุค “การค้าแบบมีเงื่อนไข” (Conditional Trade) ที่ไม่ได้เน้นแค่ต้นทุนและคุณภาพสินค้าเหมือนในอดีต แต่ยังผูกพันกับเงื่อนไขทางภูมิรัฐศาสตร์และมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างที่สำคัญคือ มาตรการภาษีตอบโต้ (reciprocal tariff) ของสหรัฐฯ ที่เรียกเก็บภาษีนำเข้าสูงถึง 54% กับจีน, 46% กับเวียดนาม และ 36% กับไทย หรือ CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) ของสหภาพยุโรปที่เชื่อมโยงการค้ากับการวัดคาร์บอนฟุตพริ้นต์

ภายใต้กติกาการค้าใหม่นี้ ธุรกิจไทยจำเป็นต้องพัฒนาระบบวัดและตรวจสอบการปล่อยคาร์บอนให้ได้มาตรฐานสากล พร้อมทั้งวางแผนลดก๊าซเรือนกระจกและลงทุนใน Green Transformation เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก และ

ป้องกันการสูญเสียตลาดจากกำแพงการค้ารูปแบบใหม่ ในขณะเดียวกัน ธุรกิจยังต้องปรับตัวจากการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงขึ้นจากสินค้าจีนที่ทะลักเข้ามาในภูมิภาค ซึ่งแม้จะดูเป็นความท้าทาย แต่หากธุรกิจไทยรู้จักใช้ประโยชน์จากช่องว่างเชิงนโยบาย ก็อาจเปลี่ยนสถานการณ์ให้เป็นโอกาสได้

4. เศรษฐกิจไทย: พื้นตัวไม่ทั่วถึง และนโยบายรัฐที่มีข้อจำกัด

แม้ตัวเลขเศรษฐกิจโดยรวมของไทยจะเริ่มสะท้อนภาพของการฟื้นตัวจากการส่งออกและการลงทุนที่ปรับตัวดีขึ้น แต่เมื่อพิจารณาในระดับโครงสร้างกลับพบว่าการฟื้นตัวยังเป็นไปแบบกระจุกตัวและไม่กระจายลงไปยังระดับฐานราก โดยเฉพาะปัญหาหนี้ครัวเรือนที่ยังคงอยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ในระบบที่สร้างภาระผูกพันทางการเงินในระยะยาว และหนี้ในระบบที่มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนในช่วงหลังสถานการณ์โควิด-19 ปัญหานี้สะท้อนถึงความเปราะบางของประชาชนไทยจำนวนไม่น้อยที่ยังขาดความมั่นคงทางการเงิน และส่งผลโดยตรงต่อการฟื้นตัวของกำลังซื้อภายในประเทศที่ยังไม่สามารถกลับคืนสู่ระดับก่อนวิกฤตได้เต็มที่นัก

ในขณะเดียวกัน นโยบายการคลังของภาครัฐซึ่งถูกใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการประคับประคองเศรษฐกิจในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ก็เริ่มพบกับข้อจำกัดทางการคลังที่รุนแรงขึ้นอย่างชัดเจน ทั้งจากภาระงบประมาณที่ถูกใช้อย่างต่อเนื่องมายาวนาน และจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบการคลังที่ไม่สามารถเพิ่มพื้นที่ทางการคลัง (Fiscal Space) ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเหมือนในอดีต ส่งผลให้รัฐบาลไม่สามารถดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจได้อย่างเต็มกำลังเหมือนที่ผ่านมาได้อีกต่อไป

ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ภาคเอกชนไทยจึงต้องเข้ามารับบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ไม่ใช่แค่ในฐานะของผู้ผลิตหรือผู้ลงทุน แต่ต้องมีบทบาทเป็นผู้นำในการรักษาระดับการจ้างงานและการสร้างรายได้ให้ประชาชนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ภาคเอกชนไทยยังจำเป็นต้องหันไปมองหาโอกาสใหม่ในตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีแนวโน้มการเติบโตที่สูงขึ้นต่อเนื่อง เช่น กลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมา เวียดนาม) รวมถึงอินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ ซึ่งมีโอกาสและช่องทางในการขยายธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ โดยทั้งหมดนี้จะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้เศรษฐกิจไทยสามารถผ่านพ้นช่วงที่มีแรงกดดันจากปัจจัยภายนอกและข้อจำกัดภายในไปได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

5. คลื่นทุนกำลังมา: อย่าปล่อยให้โอกาสหลุดมือ

แม้เศรษฐกิจในประเทศจะยังมีความเปราะบางและเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ แต่ในระดับภูมิภาคอาเซียน กลับมีสัญญาณบวกจากแนวโน้มการโยกย้ายฐานทุนโลกที่เห็นชัดเจนมากขึ้น นักลงทุนต่างชาติหลายรายเริ่มหันเหฐานการผลิตและห่วงโซ่อุปทานออกจากจีน หลังได้รับผลกระทบจากความไม่แน่นอนของสงครามการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจ และนโยบาย Zero-Covid ในอดีต ส่งผลให้อาเซียนกลายเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางสำคัญของกระแสทุนระลอกใหม่นี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่มีโครงสร้างพื้นฐานแข็งแรงและมีนโยบายเปิดกว้างต่อการลงทุนต่างชาติอย่างประเทศไทย

ข้อมูลล่าสุดจากไตรมาสแรกของปี 2568 ชี้ให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน โดยยอดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) ในประเทศไทยเพิ่มขึ้นสูงถึง 97% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน และมีการคาดการณ์ว่าเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศตลอดปีนี้อาจสูงถึง 1.5–2 ล้านล้านบาท ซึ่งถือเป็นเม็ดเงินลงทุนที่สูงที่สุดในรอบหลายปี การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้เป็นเพียงการเพิ่มเงินทุนสู่ระบบเศรษฐกิจในระยะสั้น แต่ยังสะท้อนให้เห็นโอกาสครั้งสำคัญที่ไทยจะสามารถใช้จังหวะนี้ในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ และปรับปรุงโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่มีมูลค่าสูงและยั่งยืนกว่าเดิม

ในโอกาสครั้งสำคัญนี้ ธุรกิจไทยจำเป็นต้องเร่งปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการลงทุนที่กำลังหลั่งไหลเข้ามา โดยการขยายตลาดและช่องทางการลงทุนไปยังประเทศเพื่อนบ้านที่มีการเติบโตอย่างโดดเด่น เช่น เวียดนาม อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ และประเทศในกลุ่ม CLMV ที่ยังมีช่องว่างให้เติบโตได้อีกมาก นอกจากนี้ ภาคเอกชนไทยต้องเร่งยกระดับการผลิตและบริการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติเข้ามาปรับใช้ โดยเฉพาะการใช้ AI และเครื่องจักรกล

อัจฉริยะ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการไทยสามารถแข่งขันในตลาดระดับโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และที่สำคัญคือการลงทุนในเรื่องของการเปลี่ยนผ่านธุรกิจไปสู่เศรษฐกิจสีเขียว (Green Transformation) เพื่อรับมือกับกฎเกณฑ์ทางการค้ารูปแบบใหม่ เช่น CBAM จากสหภาพยุโรป และมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่กำลังจะกลายเป็นเกณฑ์หลักในการแข่งขันของตลาดโลกในระยะต่อไป

คลื่นทุนลูกใหม่ที่กำลังมาถึงนี้คือจังหวะสำคัญที่ประเทศไทยไม่ควรพลาด หากธุรกิจไทยสามารถบริหารจัดการและรับมือกับกระแสทุนนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นโอกาสในการเปลี่ยนผ่านเศรษฐกิจของประเทศสู่การเติบโตที่ยั่งยืนและมีคุณภาพสูงในระยะยาว

6. คำถามชวนคิด: เห็นโอกาสหรือไม่ และความมั่นใจได้หรือเปล่า?

ในช่วงท้ายของการบรรยาย ดร.กอบศักดิ์ ภูตระกูล ได้ทิ้งคำถามสำคัญไว้ให้แก่ผู้ประกอบการไทยทุกระดับว่า “เห็นโอกาสหรือไม่? และหยิบฉวยโอกาสนั้นมาเป็นของเราได้หรือเปล่า?”

คำถามนี้แม้ดูเรียบง่าย แต่กลับแฝงความหมายที่ลึกซึ้งและเป็นกระจกสะท้อนแนวคิดของผู้นำทางธุรกิจในโลกยุคใหม่ที่กำลังเปลี่ยนโฉมอย่างรวดเร็ว คำตอบของแต่ละธุรกิจจะเป็นตัวชี้วัดอนาคตของตัวเอง เพราะธุรกิจที่สามารถมองเห็นและคว้าโอกาสที่ซ่อนอยู่ท่ามกลางความไม่แน่นอน และที่สำคัญคือ **กล้าตัดสินใจและลงมือเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างจริงจัง** ย่อมเป็นธุรกิจที่พร้อมจะก้าวกระโดดเหนือคู่แข่งและนำหน้าไปอีกขั้น

ในทางกลับกัน ผู้ประกอบการที่ยังยึดติดอยู่กับความสำเร็จในอดีต และหวังเพียงแค่อำนาจให้โลกกลับไปเป็นเหมือนเดิมโดยไม่ลงมือเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็มีแนวโน้มสูงที่จะตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก และในที่สุดก็อาจจะกลายเป็นผู้เล่นที่ถูกทิ้งไว้ข้างหลังโดยไม่มีโอกาสแก้ตัวอีก

ในโลกยุคใหม่ซึ่งเต็มไปด้วยแรงเสียดทานจากเทคโนโลยี ภูมิรัฐศาสตร์ และมาตรฐานสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดมากขึ้นเรื่อย ๆ **“การอยู่รอด” อาจไม่ใช่เป้าหมายสูงสุดอีกต่อไป** หากแต่เป็น **“การพร้อมกว่า”** และ **“ปรับตัวได้เร็วกว่าคนอื่น”** เพราะในเกมเศรษฐกิจยุค Great Transition ผู้ชนะที่แท้จริงไม่ได้วัดกันที่ขนาด ความเก่าแก่ หรือความแข็งแกร่งเพียงอย่างเดียว แต่คือผู้ที่สามารถ **“ปรับตัวได้เร็วที่สุด”** และคว้าโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นมาเป็นของตัวเองได้ก่อนใคร