

รางฟุต นอกจากนี้โรงงานเฟอร์นิเจอร์ในประเทศจีนเปิดขึ้นมาใหม่เป็นจำนวนมาก และในปัจจุบัน จีนมีการขยายกำลังผลิตเพิ่มขึ้น โดยเข้าไปลงทุนในประเทศเวียดนาม ซึ่งมีค่าแรงงานถูก และมีไม้ยางพาราอยู่เช่นกัน

- ค. การลงทุนใหม่จะทำให้จีนได้เปรียบในเรื่องการมีเทคนิคในการผลิตที่ก้าวหน้ากว่า ชาวไต้หวันได้เงินจากการทำเฟอร์นิเจอร์ในอดีต นำมาซื้อเครื่องจักรทันสมัยจากเยอรมัน และอิตาลี ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดสหรัฐฯได้ดีกว่า สามารถผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่ดูเหมือนเป็น High-end ได้ และมี Value Added มากกว่า และยังสามารถผลิตจำนวนมากได้ (Mass Production) ในขณะที่ไทยสามารถทำได้ไม่ก็อย่าง ไทยทำได้ดีคือโต๊ะอาหารแบบ Informal เก้าอี้ เครื่องใช้ในครัวที่ทำด้วยไม้

ความสามารถในการผลิตของจีนโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมีตัวอย่าง เช่น

- Finish or Paint step มีการทำ Oak finished คือทำให้สีและลวดลายเหมือนกับไม้โอ๊ก ซึ่งได้รับความนิยมจากลูกค้าเป็นอย่างมาก มีตลาดรองรับขนาดใหญ่
- การใช้ Polyurethane Finish ที่ผ่าน UV Curing Process ที่รวมเอาความร้อนและแสง ผลที่ได้รับก็คือพื้นผิวที่มีความแข็งแรง (Harder Finished) ซึ่งไม่เกิดรอยข่วนง่ายๆ กันความร้อน และสารเคมี (เอายาทาสีเล็บลาดก็ไม่เสียหาย) ซึ่งเทคนิคนี้สามารถใช้กับพื้นผิวอะไรก็ได้ไม่ว่าจะเป็นไม้ยางพารา ไม้โอ๊ก ไม้วอลนัท หรือไม้เชอร์รี่

- ง. จีนมีการใช้วัสดุหลากหลายมากกว่าไทย ในขณะที่ไทยใช้ไม้ยางเป็นหลักในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ โรงงานเฟอร์นิเจอร์ในประเทศจีนมีการนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูปเป็นปริมาณมาก ทำให้ต้นทุนหรือราคาในการซื้อไม้ยางพาราแปรรูปมีความใกล้เคียงพอๆ กับไทยมีการนำเข้าไม้ยางพาราแปรรูปเป็นปริมาณมาก⁴ และยังสามารถใช้ไม้ชนิดอื่น จากแหล่งอื่นในโลกได้ เช่น พม่า กัมพูชา ฯลฯ และยังมีป่าไม้ในจีนที่ยังไม่ได้ตัดอีกเป็นพันล้านเอเคอร์ อันเนื่องมาจาก นโยบายการปิดป่าของรัฐบาลจีน

จากการที่จีนสามารถใช้วัสดุที่หลากหลายมากกว่าไทยทำให้จีนสามารถผลิตสินค้าหลายระดับไม่ว่าจะเป็นราคาสูงหรือราคาต่ำ เฟอร์นิเจอร์ราคาส่งนั้นจะใช้ไม้โอ๊ก ไม้เชอร์รี่หรือไม้เนื้อแข็งอย่างอื่นที่ทั้งนำเข้าจากต่างประเทศและบางส่วนจากภายในประเทศ ส่วนเฟอร์นิเจอร์ในระดับราคาถูกที่ขายใน Discount Stores เช่น WalMart และ Kmart จะใช้ไม้อัด หรือ Paper Veneer ซึ่งการที่จะเป็นไม้ล้วนหรือไม้นั้นไม่สำคัญเพราะทางร้านเหล่านี้ไม่ได้โฆษณาว่าเป็นไม้ล้วนหรือไม่ และผู้บริโภคก็ไม่เห็นความแตกต่างระหว่างไม้ล้วนและไม้อัด

⁴ ต้นทุนหรือราคาในการซื้อไม้ยางพาราแปรรูปของจีนมีความใกล้เคียงพอๆ กับผู้ประกอบการไทยหรือไม่นั้นยังไม่ได้ข้อสรุปเพราะมีผู้ถูกสัมภาษณ์บางกลุ่มคิดว่าจีนมีต้นทุนของไม้ยางพาราจากไทยที่ถูกกว่า บางกลุ่มเชื่อว่าจีนต้องบวกค่าขนส่งเข้าไปกับราคาที่ซื้อไม้ทำให้ต้นทุนไม้ยางพาราของจีนจะแพงกว่า

- จ. ผู้ผลิตจีนดำเนินธุรกิจเชิงรุกมากไทย ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์จีนทำงานหนักกว่าและตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้รวดเร็วกว่า โดยจะทำงานทุกวันในแต่ละสัปดาห์ และทำงานเป็นเวลานานหลายชั่วโมงต่อวัน โดยเริ่มทำงานตั้งแต่ 8.00 นาฬิกา ถึง 22.00 หรือในบางครั้ง ถึง 24.00 นาฬิกา และทำงานได้ไวกว่าไทยมาก ทำให้ส่งสินค้าให้ผู้ซื้อได้รวดเร็ว นอกจากนี้ผู้ประกอบการไทยไม่ยอมทำตัวอย่างสินค้าให้กับผู้ซื้อรายใหม่ในขณะที่จีนจะให้การต้อนรับผู้ซื้อใหม่อย่างกระตือรือร้น
- ฉ. การเมืองของไทยเข้ามาเกี่ยวข้องมาก มีการคอร์รัปชันมากธุรกิจต้องเผชิญกับเรื่องนี้ทุกขั้นตอนในการทำธุรกิจเพราะแต่ละหน่วยงานต้องการจะได้ส่วนแบ่ง ในขณะที่จีนก็มีเหมือนกับแต่รัฐบาลจีนจะขอเป็นครั้งคราวเช่นเมื่อมีภัยวิบัติเกิดขึ้น

6.3.3.2 ความได้เปรียบของไทยและจุดอ่อนของจีน

- ก. ผู้ซื้อและตัวแทนชาวต่างประเทศชอบที่จะทำธุรกิจในไทยมากกว่าเพราะเศรษฐกิจคงที่ รัฐบาลมีเสถียรภาพ เสถียรภาพของการเมืองในประเทศไทยเป็นจุดที่แข่งได้เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน หลายคนเชื่อว่าจีนอาจมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปกครองครั้งใหญ่ ทำให้ผู้ซื้อไม่มั่นใจว่าจีนจะส่งสินค้าได้ต่อเนื่องหรือไม่ ผู้ซื้อหลายคนจึงต้องการกระจายความเสี่ยงโดยซื้อจากหลายๆประเทศรวมทั้งไทย
- ข. ผู้ซื้อของสหรัฐมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ประกอบการไทยว่าผู้ผลิตไทยไว้วางใจได้ ตัวแทนที่ประจำในไทยรู้เรื่องเมืองไทยดีและมีความสัมพันธ์ที่ดีด้วย นอกจากนี้ยังยอมรับฟังความคิดเห็นด้วย ในขณะที่ผู้ประกอบการจีน (ได้หวัน) บางราย มีความมั่นใจในเรื่องความต้องการของตลาดสหรัฐมาก ทำให้ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ซื้อเท่าที่ควร
- ค. ความมีศิลปของไทยที่มีอยู่ดั้งเดิมทำให้ยากผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี เมื่อเปรียบผู้ผลิตได้หวันที่ต้องการจะผลิตให้ได้ราคาถูกเท่านั้น เฟอร์นิเจอร์ในระดับราคา Low-ended และ Promotional เฟอร์นิเจอร์ไทยนั้นน่าจะมีคุณภาพดีกว่า แต่ในระดับราคาระดับกลาง เป็นต้นไป เฟอร์นิเจอร์ไทยและจีนมีคุณภาพที่แข่งขันกันอยู่ คาดกันว่าเฟอร์นิเจอร์จากจีนจะมีคุณภาพดีขึ้นไปอีก เพราะมีการลงทุนจากต่างชาติเพิ่มขึ้น⁵
- ง. แรงงานทางเหนือของจีนยังไม่เข้าใจระบบเศรษฐกิจสังคมนิยม ไม่ว่าจะทำงานดีหรือไม่ดีก็ได้รับค่าจ้างเพราะฉะนั้นจะทำงานให้เสร็จๆเท่านั้น แต่ทางใต้ที่มีการแข่งขันสูงมากที่ Kwangtung แต่ขณะนี้เริ่มสูญเสียความสามารถในการแข่งขันเพราะมีโรงงานเปิดใหม่มากมายทำให้ขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ แรงงานที่มาจากชนบทก็เหมือนกับประเทศไทยที่ไม่ได้รับการฝึกฝนให้

⁵ จาก 30,000 โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ในจีน มีถึง 600-700 โรงงานที่เป็นการร่วมลงทุนกับต่างชาติ และคาดว่าจะมีการร่วมลงทุนจะมีมากขึ้นอีก

มีความสามารถ มักจะหางานทำที่งานที่สุดเพื่อจะส่งเงินกลับบ้าน ปัญหานี้รุนแรงมากในช่วงเวลานี้

- จ. จีนมีการลงทุนในเครื่องจักรอย่างมากเพราะต้องการจะให้แข่งขันได้ในตลาดโลก คาดว่าความต้องการเฟอร์นิเจอร์ที่มีคุณภาพในจีนจะมีมากขึ้นด้วยเมื่อคนมีรายได้สูงขึ้น ทำให้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในจีนต้องหันมาสนใจตลาดภายในประเทศมากขึ้น อาจทำให้ต้องสนใจในตลาดต่างประเทศน้อยลง
- ฉ. โรงงานที่มีขนาดใหญ่ในจีนมีใหญ่มากจนไม่สามารถปรับได้ มีความยืดหยุ่นในการผลิตได้ การผลิตก็ต้องเป็นจำนวนมาก (Mass Production)⁶
- ช. การขาดแคลนวัตถุดิบ ต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศ

6.3.4 การเปรียบเทียบระหว่างผู้ผลิตไทยและผู้ผลิตมาเลเซีย

ผู้ซื้อในสหรัฐฯเชื่อว่าไทยไม่สามารถแข่งขันกับจีนโดยตรงได้และมีลักษณะสินค้าบางอย่างที่แตกต่างกันทำให้เจาะกลุ่มลูกค้าคนละกลุ่ม แต่ ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศมาเลเซียน่าจะเป็นคู่แข่งโดยตรงกับไทยเพราะมีขนาดโรงงานที่ใกล้เคียงกัน และผลิตสินค้าที่คล้ายกัน ซึ่งจุดที่มาเลเซียได้เปรียบและจุดอ่อนของมาเลเซียเมื่อเปรียบเทียบกับไทยมีดังนี้

6.3.4.1 ความได้เปรียบของมาเลเซีย

- ก. มาเลเซียมีจำนวนโรงงานมากกว่าไทยทำให้มีการแข่งขันมาก มีหลายโรงงานล้มเลิกกิจการ มีโรงงานไม่กี่แห่งที่สามารถปรับมาขายเฟอร์นิเจอร์ในระดับสูงขึ้นโดยการออกแบบให้เหมือนของแพงและใช้ finish ที่ดีกว่า แต่โรงงานเหล่านี้มีจำนวนน้อย การแข่งขันที่สูงและแรงจูงใจที่จะเข้าตลาดหลักทำให้หลายโรงงานรับผลิตเพียงแคให้โรงงานมีงานทำเท่านั้น ถึงแม้ว่าจะขาดทุนก็ตาม ใน 2 ปีที่ผ่านมาหลายโรงงานพยายามจะเข้าไปหาเงินทุนเพิ่มจากตลาดหลักทรัพย์ ถ้าสามารถเข้าอยู่ในตลาดแล้วเงินทุนก็จะมีไม่จำกัด เงินบางส่วนเข้าไปสู่โรงงานแต่บางส่วนก็เป็นของเจ้าของกิจการ
- ข. มาเลเซียได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลมากกว่าไทย ไม่ว่าจะเป็นการห้ามส่งออกไม้ยางพาราให้การลดหย่อนภาษีพิเศษถ้าผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ส่งออกงานแสดงสินค้า มีการจัดตั้งศูนย์ออกแบบเฟอร์นิเจอร์ที่จัดหานักออกแบบที่มีความสามารถทั้งในและต่างประเทศ

⁶ การที่จีนสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ส่วนที่สำคัญคือ ผู้ประกอบการได้หันมาพึ่งพาทั้งประสบการณ์ในการทำธุรกิจนี้ และเงินทุนไปลงทุนในจีน ส่วนผู้ประกอบการที่เป็นคนท้องถิ่นยังไม่มีความสามารถที่ทัดเทียมและมีโรงงานขนาดเล็กกว่า ทำให้จีนโดยภาพรวมสามารถแข่งได้ในการผลิตจำนวนมาก และมีการคาดการณ์ว่า (ไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพราะผู้ที่ถูกสัมภาษณ์เป็นผู้ซื้อรายใหญ่หมด) จีนน่าจะไม่ได้เปรียบในการผลิตจำนวนน้อย ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในสหรัฐฯเองก็จะพยายามทำการผลิตที่ยืดหยุ่นมากกว่า และการส่งสินค้าที่รวดเร็วกว่าเป็นจุดที่จะแข่งขัน

- ค. สมาคมผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ในมาเลเซียประสบความสำเร็จในการขอความสนับสนุนจากรัฐบาลและจัดกิจกรรมสนับสนุนผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์อย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องการฝึกอบรม และความพยายามที่จะเปลี่ยนภาพพจน์ของไม้ยางพาราว่าเป็นไม้ราคาถูกเพื่อให้ขายได้ในราคาที่สูงขึ้น
- ง. ผลประโยชน์จากการที่มีผู้ลงทุนจากไต้หวัน ในช่วงที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในไต้หวันหาแหล่งผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศอื่นเพราะประเทศไต้หวันมีค่าแรงที่สูงเกินกว่าจะแข่งขันในตลาดโลกได้ ส่วนหนึ่งของผู้ผลิตนี้ได้ไปเปิดโรงงานในมาเลเซียเพราะได้รับสิทธิพิเศษจากรัฐบาลท้องถิ่น ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไต้หวันนั้นได้นำวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจมาใช้ในมาเลเซียในเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในมาเลเซียกับประเทศอื่นๆ ความสัมพันธ์ระหว่างนักลงทุนไต้หวันในประเทศต่างๆนั้นได้เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงการผลิตและการขายของหลายประเทศเข้าด้วยกัน ตัวอย่างเช่นชิ้นส่วนที่ผลิตในมาเลเซียและเวียดนามจะนำไปประกอบกับชิ้นส่วนอื่นๆในโรงงานของคนไต้หวันในจีน นอกจากนี้ผู้ซื้อจากสหรัฐฯที่ให้ความเชื่อมั่นกับผู้ผลิตไต้หวันจากการทำธุรกิจนี้มาก่อนก็ยังคงติดต่อกับผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ชาวไต้หวันในมาเลเซีย

6.3.4.2 จุดอ่อนของมาเลเซีย

- ก. ค่าจ้างแรงงานแพงกว่า และแรงงานขาดแคลน ค่าจ้างแรงงานในมาเลเซียั้นสูงกว่าไทยเล็กน้อย คือ ค่าแรงไทย 140-160 บาทต่อวัน แต่ค่าแรงมาเลเซีย 180-200 บาทต่อวัน คนมาเลเซียนั้นไม่อยากจะทำงานในโรงงานเฟอร์นิเจอร์ทำให้ผู้ประกอบการต้องจ้างแรงงานจากต่างประเทศ ที่จะต้องมีการผลิตเปลี่ยนทุก 2 ปี ทำให้ฝึกทักษะแรงงานใหม่บ่อยๆ
- ข. มาเลเซียต้องนำเข้าไม้ยางพาราเพราะวัตถุดิบในประเทศมีไม่เพียงพอ รัฐบาลมาเลเซียให้การสนับสนุนการปลูกปาล์มมากกว่าทำให้จำนวนไม้ยางพาราที่จะนำมาทำเฟอร์นิเจอร์นั้นขาดแคลน แต่ประเด็นนี้ในระยะยาวอาจจะไม่เป็นปัญหาเพราะมาเลเซียได้มีการคิดค้นหาพันธ์ที่จะได้เนื้อไม้ยางพาราสำหรับการทำเฟอร์นิเจอร์โดยเฉพาะ ไม่ใช่เป็นผลพวงมาจากการกีดกันยางพารา
- ค. เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจากไทยมีเนื้อไม้ที่ดีกว่าจากมาเลเซีย เฟอร์นิเจอร์จากมาเลเซียมีจุดด้อย (Coconut Effect) มากกว่า⁷ ทำให้เฟอร์นิเจอร์ที่ใช้สิทธรรวมชาติจากไทยดูดีกว่า

⁷ ซึ่งผู้ซื้อในสหรัฐฯคาดว่าอาจเป็นเพราะพันธ์ไม้ยางพาราที่ต่างกัน แต่ตัวแทนในเมืองไทยคาดว่าคงจะเป็นสาเหตุมาจากวิธีการตัดเศษหน้าไม้้ออกมากกว่าของไทยทำให้สามารถขจัดจุดด้อยออกไปได้

6.3.5 กติบดตีต่อไม้ยางพารา

ทัศนคติของผู้ซื้อสหรัฐต่อไม้ยางพารานั้นแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับว่าผู้ซื้อนั้นขายเฟอร์นิเจอร์ในระดับใด โดยทั่วไปแล้วไม้ยางพาราเป็นไม้ที่มีราคาถูกเมื่อเปรียบเทียบกับไม้ชนิดอื่นๆ ที่มีอยู่ในสหรัฐนั้นเพราะในแรกเริ่มจะนำไม้ยางพารามาผลิตเฟอร์นิเจอร์ราคาถูกทำให้ภาพพจน์นี้ยังติดอยู่ ยิ่งไปกว่านั้นผู้ซื้อมีความเชื่อว่าไม้ยางพารามีเป็นไม้เนื้ออ่อนนุ่มกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับไม้สน¹ และไม่มีลายไม้ที่เป็นที่นิยมของตลาด แต่ความด้อยของไม้ยางนี้ก็ได้เปิดโอกาสในตลาดสหรัฐเพราะตลาดในบางส่วนชอบคุณสมบัติของไม้ยางพาราหรือผู้ผลิตได้หาวิธีการปรับให้ไม้ยางพาราให้เป็นที่ยอมรับของตลาด ความทัศนคติที่ต่างกันนี้สามารถสรุปได้ดังนี้

6.3.5.1 ตลาดเฟอร์นิเจอร์สไตล์ Contemporary

นิยมทำเฟอร์นิเจอร์ให้ห้องสว่างและสดใส เป็นห้องจำลองแบบสบายๆ เช่นโต๊ะอาหารในห้องครัว ห้องนั่งเล่น และเฟอร์นิเจอร์สำหรับคนอายุน้อย ไม้ยางพาราได้รับการยอมรับว่าเป็นไม้ที่เหมาะสมในการทำเฟอร์นิเจอร์ เพราะมีสีสวยและสัมผัสดี ทำให้ห้องดูสว่าง สามารถใช้สีตามธรรมชาติได้หรือทำเป็นสีต่างๆได้ ถ้าเป็นไม้ชนิดอื่นเช่นไม้โอ๊กและเชอร์รี่ จะยากต่อการเปลี่ยนให้เป็นสีเพราะสีตามธรรมชาติจะเข้มอยู่แล้ว ไม้อื่นที่มีสีจืดตามธรรมชาติคือไม้สนแต่ก็เป็นไม้เนื้ออ่อนกว่า

6.3.5.2 เฟอร์นิเจอร์ในระดับราคาต่ำ

มีการใช้ MDF วีเนียร์กระดาน ไม้อัดหรือวัสดุอื่นมาทำแทนการใช้ไม้ล้วน ผู้บริโภคใช้ปัจจัยอื่นในการตัดสินใจซื้อ ไม่ให้ความสนใจว่าเป็นไม้ล้วนหรือไม่ ผู้ซื้อสหรัฐจึงไม่เห็นความสำคัญว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ล้วนหรือไม่ ซึ่งถ้าเป็นระดับสูงขึ้นมาอีกอยู่ที่ระดับ Lower Medium นั้น ผู้ซื้อในสหรัฐยังคงต้องการไม้ล้วนเพราะส่วนบนของเฟอร์นิเจอร์ที่ไม่ใช่ไม้ล้วนจะเห็นรอยต่อว่าไม่ใช่ไม้จริงที่ผู้ซื้อจากร้านค้าปลีกสามารถเห็นได้อย่างง่ายดาย ลูกค้านี้ของร้านค้าปลีกจะมีความพิถีพิถันมากกว่า ราคาถูกของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราล้วนจะดูคุ้มค่ามากกว่า

6.3.5.3 เฟอร์นิเจอร์ในระดับราคากลาง

ผู้ซื้อสหรัฐเชื่อว่าไม้ยางมีคุณสมบัติดีกว่าไม้ชนิดอื่นในสหรัฐคือมีจุดดำ (Coconut Effect) และมีรายไม้ (Grain) น้อย ผู้บริโภคยอมที่จะจ่ายราคาสูงขึ้นสำหรับเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้โอ๊ก ไม้เชอร์รี่ หรือไม้อื่นที่มีสีเข้ม ที่ลายไม้อย่างเด่นชัด ดังนั้นผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้ใช้เทคนิคที่กลบจุดบกพร่องของไม้ยางพารา ทำให้ดูเหมือนกับไม้เหล่านี้ หรือต้องพรางจุดดำ

วิธีการที่ทำการกันคือการใช้สีเข้ม (Dark Pigment) หรือทาสีโดยมือเพื่อจะซ่อนจุดดำของไม้ยางพารา ให้ดูเหมือนไม้อย่างอื่นเพื่อให้ดูมีราคาแพง จะทำกันทั้งในประเทศไทยและมาเลเซีย สินค้าที่มีราคาแพงนั้นจะมีขั้นตอนในการพ่นสีมากกว่า 10 ชั้นขึ้นไป แต่สำหรับสินค้า Promotional

¹ ถึงไม้ยางพาราจะแข็งกว่าไม้สนแต่มีข้อเสียว่าเป็นไม้ราคาถูกกว่า มีผู้ซื้อรายหนึ่งระบุว่าจะใช้ไม้สนมากกว่าประมาณ 75% และใช้ไม้ยาง 5% เพราะสาเหตุนี้

Item การพ่นสีใช้เพียง 3-4 ชั้นเท่านั้น การเตรียมเครื่องจะยุ่งยากเพราะมีหลายขั้นตอนและสีในแต่ละชั้นก็ต้องพร้อมด้วย รวมทั้งมีระยะเวลาทิ้งช่วงให้สีแห้งตัวด้วยในแต่ละขั้นตอน

นอกจากการใช้สีชั้นลักษณะของไม้ยางพาราแล้ว ยังได้มีการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ให้กับเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราให้ดูเหมือนมีราคาสูง โดยการแกะสลักโดยมือ ใช้ ทักษะในการผลิตมากขึ้นเช่นการไม่ใช้ตะปูในการประกอบเฟอร์นิเจอร์² ซึ่งจะต้องใช้การลงทุนมากและต้องฝึกพนักงาน

6.3.5.4 เฟอร์นิเจอร์ราคาสูง

ผู้ซื้อสหรัฐฯคำนึงถึงจุดด้อยของไม้ยางพารามากที่สุด จะไม่มีการขายเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้ยางพาราล้วน แต่ใช้ไม้ยางพาราทำชิ้นส่วนของเฟอร์นิเจอร์เพื่อลดต้นทุนซึ่งก็เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ไม้ยางพาราเข้าไปสู่ตลาดราคาสูงขึ้นไปได้ ไม้ยางพาราแข็งแรงกว่าไม้สนจึงเหมาะที่จะทำโครงสร้าง ทำขาเก้าอี้ประกอบกับไม้หรือวัสดุอย่างอื่น ส่วนประกอบที่ทำจากไม้ยางพาราจะอยู่ในส่วนที่ผู้บริโภคไม่สังเกตเห็น และผู้ขายก็จะให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภคเฉพาะบางส่วนเท่านั้นเช่นจะโฆษณาว่าเป็นไม้โอ๊คส่วนบน (Oak top) ของเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

6.3.6 ความต้องการของผู้อยู่อาศัยอเมริกา

การที่จะทำให้ผู้ซื้อ/ผู้นำเข้าในสหรัฐฯซื้อเฟอร์นิเจอร์จากไทยเพิ่มมากขึ้นนั้น นอกจากการที่จะต้องผลิตสินค้าคุณภาพดีและราคาถูกลงแล้ว ผู้ซื้อ/ผู้นำเข้าได้ เสนอแนะมีในหลายประเด็นคือ

ก. ต้องการให้ไทยผลิตแบบเฟอร์นิเจอร์บางประเภท ที่ยังไม่มีผู้ผลิตได้อย่างเพียงพอ และกำลังเป็นที่นิยมของตลาด สินค้าเหล่านี้ ซึ่งได้แก่

- เฟอร์นิเจอร์ Home Office (SOHO) เนื่องจากแนวโน้มที่คนอเมริกันจะมีสำนักงานในบ้านเพิ่มมากขึ้น เฟอร์นิเจอร์นี้ต้องให้ความสะดวกการติดตั้งอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน
- เฟอร์นิเจอร์ที่มีการใช้แรงงานทักษะสูง เช่น มีแกะสลัก หรือ ไม้ใช้ตะปูในการประกอบ ซึ่งในช่วงขณะนั้นเงินขาดแคลนแรงงานประเภทนี้
- เฟอร์นิเจอร์ที่มีการออกแบบใช้ เทคโนโลยีเสริมเข้าไป เช่น โต๊ะอาหารที่สามารถขยายจาก 4 ที่นั่งเป็น 6 ที่นั่งโดยไม่ต้องยกท่อนกลางของโต๊ะออก โดยจะใช้บานพับกลเข้ามาซ่อนหรือยกท่อนกลางนี้จากส่วนที่หน้าโต๊ะ
- เฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้ยางพาราล้วนเป็นสัดส่วนที่น้อยมากของยอดขายของเฟอร์นิเจอร์ไม้ทั้งหมดในสหรัฐฯ ถ้าผู้ผลิตไทยสามารถนำวัสดุอื่น หรือไม้ชนิดอื่นที่ได้

² เทคนิคที่ทำนี้เป็นเฟอร์นิเจอร์มาจากไต้หวัน

³ การสัมภาษณ์ผู้ซื้อในสหรัฐฯเพื่อเก็บข้อมูลครั้งนี้ นักวิจัยได้ขอความคิดเห็นว่าจะทำอย่างไรให้เขาซื้อสินค้าจากผู้ผลิตไทยมากขึ้น ผู้ซื้อเหล่านี้เคยหรือซื้อสินค้าจากไทยในปัจจุบันแล้วเป็นส่วนใหญ่

รับความนิยมในตลาดมาผสมผสานโดยซ่อนความเป็นไม้ยางพาราแต่ชูจุดเด่นความเป็นไม้อื่นๆ เช่นการทำขาโต๊ะเป็นไม้ยางแต่ส่วนบนของโต๊ะเป็นไม้เชอร์รี่ หรือใช้การเทคนิคการทาสี (Finishing) ที่ทำให้ไม้ยางพาราดูเหมือนเป็นไม้ที่มีราคาแพงเป็นต้น

ข. **ผลิตสินค้าที่ไทยมีความสามารถในการแข่งขันอยู่แล้ว** เฟอร์นิเจอร์ที่ส่งออกจากไทยอยู่ในระดับราคาต่ำที่ใช้ไม้ล้วนไม้แบบสลัดซับซ้อนและใช้แรงงานน้อย เป็นเฟอร์นิเจอร์ที่ผู้ผลิตในประเทศอื่นไม่ยากทำเพราะได้กำไรน้อยและผู้ซื้อ/ผู้นำเข้ามีอำนาจในการต่อรองราคาสูง หลายประเทศรวมทั้งจีนและมาเลเซียพยายามที่จะขยับขึ้นไปสู่ตลาดที่มีราคาสูงขึ้นโดยการออกแบบและเน้นที่ฝีมือ ดังนั้นจำนวนประเทศคู่แข่งก็จะลดลงถ้าประเทศไทยยังคงยึดตลาดส่วนนี้และจำกัดการส่งออกไม้ยางพารา แต่ต้องพิจารณาว่าเวียดนามจะก้าวขึ้นมาเป็นคู่แข่งในตลาดนี้หรือไม่

ค. **พัฒนาจุดอ่อนของจีนให้เป็นจุดแข็งของกิจการ** การที่จะไปแข่งขันโดยตรงกับประเทศจีนคงจะเป็นไปได้ยากเพราะจีนมีความสามารถในการผลิตที่สูงกว่าและต้นทุนที่ถูกกว่า ดังนั้นประเทศไทยควรพัฒนาความแตกต่างจากจีนได้อย่างไร ผู้ผลิตไทยอาจเรียนรู้จากกลยุทธ์ของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในสหรัฐที่อาศัยจุดอ่อนของจีน ซึ่งจุดด้อยของการผลิตเฟอร์นิเจอร์ในจีนที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในสหรัฐได้ใช้เป็นประเด็นในการแข่งขันคือ

- โรงงานจีนที่เป็นผู้นำในการส่งออกจะมีขนาดใหญ่ ทำให้ต้องรับคำสั่งซื้อ (Order) ที่มีขนาดใหญ่ ผู้ซื้อรายเล็กๆ ไม่สามารถสั่งซื้อในจำนวนนี้ได้ทั้งที่อยากจะได้สินค้าในราคาที่ถูกลง
- การส่งสินค้าจากจีนทางเรือนั้นจะใช้เวลาหนึ่งเดือนซึ่งนานเกินไปที่จะให้ผู้ซื้อรอคอยหลังจากที่แสดงความสนใจที่จะซื้อสินค้า ดังที่ได้กล่าวไปในเรื่องวิธีการจัดจำหน่ายของผู้นำเข้าและผู้ซื้อของร้านค้าปลีกและคำสั่งว่าจะมีการดูตัวอย่างสินค้าที่มาจัดโชว์ในงานแสดงสินค้า หลังจากนั้นจะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ตามข้อเสนอแนะของผู้ซื้อ แล้วผู้นำเข้าจะติดต่อกับผู้ผลิตในต่างประเทศเพื่อทำการผลิตจำนวนมากนั้น และส่งสินค้ามาทางเรือ ขบวนการนี้ใช้เวลามากและผู้ซื้อบางรายอาจไม่อยากจะรอคอย
- ผู้ผลิตชาวได้หันบางรายเชื่อมั่นในตนเองว่ารู้ตลาดสหรัฐเป็นอย่างดี ทำให้ข้อคิดเห็นของผู้ซื้อ/ผู้นำเข้าไม่ได้รับความเอาใจใส่เท่าที่ควร แต่ตลาดเฟอร์นิเจอร์ของสหรัฐมีแนวโน้มว่าจะเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้นและมีความเป็นแฟชั่นมากยิ่งขึ้นทำให้ผู้ที่อยู่ในวงการเฟอร์นิเจอร์ต้องหาข้อมูลเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้บริโภคมากกว่าจะได้เปรียบ

ง. **เข้าใจความต้องการของผู้ซื้อหรือผู้นำเข้า** ผู้ซื้อนั้นต้องการได้สินค้าประเภทที่ดีขึ้น (Step-up) ผู้ขายต้องการจะมีสินค้าที่มีความแตกต่างจากของผู้ขายรายอื่นด้วยเพื่อที่จะดึงดูดความสนใจของผู้ซื้อจากร้านค้าปลีก ซึ่งในเศรษฐกิจที่ผู้บริโภคมีรายได้สูงขึ้นก็อยากจะซื้อเฟอร์นิเจอร์ที่มีคุณภาพดีขึ้นและราคาสูงกว่าที่เดิม ซึ่งไม่ได้หมายความว่าผู้บริโภคที่อยู่กลุ่มรายต่ำจะขยับขึ้นมาซื้อ

เฟอร์นิเจอร์ราคาแพง แต่เป็นการที่ร้านขายเฟอร์นิเจอร์ราคาต่ำจะออกแบบสินค้าให้เหมือนรูปแบบที่มีราคาแพงขึ้น(Step-up) เลือกใช้วัสดุที่มีราคาถูกลงกว่าและขายในราคาสูงขึ้นเล็กน้อย ทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าเป็นการซื้อที่คุ้มค่า ลักษณะการเขยิบการซื้อนี้มีให้เห็นได้ในร้านค้าทุกระดับราคา ดังนั้นผู้ผลิตไทยต้องสามารถผลิตเฟอร์นิเจอร์ในลักษณะนี้ให้ได้

- จ. สร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีกับผู้ซื้อสหรัฐฯ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างมากในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ในสหรัฐฯ ระหว่างผู้ซื้อด้วยกันเองอาจเป็นคู่แข่งกันแต่ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายจะต้องเป็นพันธมิตรกัน ในการซื้อจากผู้ผลิตในต่างประเทศยังเป็นประเด็นที่สำคัญเพราะผู้นำเข้าต้องการความเชื่อมั่นว่าจะได้รับสินค้าตามที่ตกลงกันไว้ และได้รับสิทธิพิเศษเหนือผู้ซื้อรายอื่นเพื่อให้เขาสามารถแข่งขันได้ง่ายขึ้น การสร้างความสัมพันธ์นี้จะพัฒนาขึ้นในระยะยาวถ้าแต่ละฝ่ายมีความจริงใจที่จะทำงานร่วมกัน
- ฉ. ประชาสัมพันธ์อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของประเทศไทย ว่าเป็นแหล่งผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญมีความสามารถในการผลิตเฟอร์นิเจอร์หลากหลายชนิด ภาพพจน์ของประเทศไทยที่เป็นแหล่งผลิตเฟอร์นิเจอร์ราคาต่ำที่ใช้ไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบหลักนั้นทำให้ผู้ซื้อบางรายไม่อยากจะใช้เวลาแสวงหาผู้ผลิตรายใหม่ๆในไทย และจะใช้เวลาสั้นมากเมื่อเปรียบกับการไปดูสินค้าในประเทศอื่น ทั้งที่ผู้ซื้อที่เคยทำธุรกิจในไทยมีความชอบในวัฒนธรรมและความสะดวกสบายในไทย (ยกเว้นปัญหาการจราจรที่ติดขัด)

6.4 ปัญหาและทางเลือกของพหุผลิตไทย

6.4.1 ปัญหาของพหุผลิตเฟอร์นิเจอร์ไทยประเภท 1

อุปสรรคในการส่งออกของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในการส่งออกไปตลาดสหรัฐจะเหมือนกับปัญหาที่พบในการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไปตลาดอื่นๆ กล่าวคือปัญหาเหล่านี้จะแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากรัฐบาล ปัญหาทางด้านโครงสร้างของอุตสาหกรรม และปัญหาของตัวผู้ประกอบการเอง

6.4.1.1 ปัญหาเกี่ยวเนื่องรัฐบาล

นโยบายและการปฏิบัติงานของรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีผลกระทบโดยตรงต่อความยากง่ายในการทำธุรกิจนี้ ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์จะถูกคัดเลือกให้เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมใน 13 อุตสาหกรรมหลักของประเทศที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน แต่ในความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์กลับมองเห็นว่า นโยบายและการทำงานของรัฐเป็นปัญหาใหญ่อันหนึ่งที่ลดความสามารถในการแข่งขันของไทย ซึ่งปัญหาที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลโดยตรงมีดังนี้

- ขาดการสนับสนุนจากรัฐบาลอย่างจริงจัง ขาดทิศทางที่แน่ชัด การอนุญาตให้ส่งออกไม้ยางพารานั้นทำให้ต้นทุนการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของไทยสูงขึ้น² เพราะผู้ผลิตต้องซื้อไม้แข่งกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีได้เปรียบในเรื่องอื่นด้วยเช่นประเทศจีนมีค่าแรงถูกและการลงทุนในเครื่องจักรที่ทันสมัยกว่า ประเทศมาเลเซียที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลอย่างจริงจัง ซึ่งทำให้ผู้ผลิตไม่แน่ใจว่ารัฐบาลจะสนับสนุนอุตสาหกรรมต้นน้ำหรือปลายน้ำ
- กฎข้อบังคับยุ่งยากในการทำธุรกิจ เปิดโอกาสให้มีการคอร์รัปชัน กฎระเบียบของทางราชการทั้งส่วนกลางและท้องถิ่นมีมากมายในการเปิดโรงงาน การตัดและขนย้ายไม้ยางพารา การนำเข้าวัตถุดิบและชิ้นส่วนจากต่างประเทศ การทำงานในโรงงาน และการส่งออกไปต่างประเทศ และเพื่อให้งานดำเนินได้อย่างรวดเร็วผู้ส่งออกต้องจ่ายเงินให้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่ออำนวยความสะดวก เช่น พรบ. ป่าไม้ปี 2484 ที่ออกกระเบียบมาใช้

¹ ข้อมูลนี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ตัวแทนในไทยและจากการทำสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) ผู้ผลิต บริษัท เทรดดีง และสมาคมที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกไปตลาดสหรัฐฯ

² ในระยะการจัดทำรายงานช่วงต้นปี 2544 นี้ ตลาดสหรัฐฯ ลดตัวทำให้ความต้องการของไม้ยางพาราลดลง ผู้ผลิตไทยมีอำนาจต่อรองผู้ส่งออกไม้มากขึ้น ทำให้ปัญหานี้ลดลงไปอย่างมาก แต่ในระยะยาวผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ก็ยังคงเป็นห่วงเรื่องการส่งออกไม้ยางพารา

กับไม้ธรรมชาติที่จะควบคุมตัด การโยกย้ายไม้ได้ถูกนำมาใช้กับไม้ยางพารา ทำให้ต้องได้รับการอนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง³

- **ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ** เมื่อผู้ผลิตจะต้องขอความช่วยเหลือในเรื่องที่ข้ามหน่วยงานและกระทรวงไม่ว่าจะเป็นจากกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และหน่วยงานอื่นๆ มักจะได้รับคำอธิบายจากหน่วยงานของรัฐว่าเรื่องนี้อยู่นอกขอบเขตการทำงานของหน่วยงานนั้นเพราะเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่น ทำให้ไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาได้
- **เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่มีความรู้ในเรื่องอุตสาหกรรมนี้** ทำให้การช่วยเหลือไม่ได้ผลเท่าที่ควร ตัวอย่างเช่น การนำผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไปงานแสดงสินค้าที่ในสหรัฐแต่ก็ไม่สามารถเข้าพบผู้ซื้อที่สำคัญได้ นอกจากนั้นผลงานเฟอร์นิเจอร์ที่แสดงในโชว์รูมของกรมส่งเสริมการส่งออกเป็นไม้เป็นเฟอร์นิเจอร์ที่แสดงถึงศักยภาพในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีและสวยงาม ทำให้ผู้ซื้อต่างประเทศมีทัศนคติว่าประเทศไทยผลิตแต่เฟอร์นิเจอร์ราคาถูก คุณภาพต่ำ

6.4.1.2 ปัญหาโครงสร้างอุตสาหกรรม

โครงสร้างอุตสาหกรรมเป็นปัญหาที่อาจเกิดจากการสนับสนุนจากรัฐบาลหรือเป็นสาเหตุมาจากการพัฒนาส่วนต่างๆ ของอุตสาหกรรมอย่างไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ปัจจัยในการทำอุตสาหกรรมนี้แข่งขันกับต่างประเทศได้ยากมากขึ้น ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของอุตสาหกรรมได้แก่

- **ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ** ในเรื่องการออกแบบและเข้าใจเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ นักออกแบบที่มีความสามารถในการออกแบบเฟอร์นิเจอร์ให้เหมาะกับวิถีชีวิตและรูปร่างของคนอเมริกัน เพราะรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ที่นิยมในประเทศผู้ซื้อนั้นแตกต่างไปจากเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้อยู่ในไทย มีสถาบันการศึกษาไม่กี่แห่งสอนการออกแบบเฟอร์นิเจอร์โดยเฉพาะ หรือเครื่องจักรกลที่ใช้ในการผลิต
- **ขาดการวิจัยและพัฒนาการในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต** ในปัจจุบันการสูญเสียเนื้อไม้ยางพาราในขบวนการผลิตเฟอร์นิเจอร์มีอัตราสูง การวิจัยที่จะเพิ่ม yield ก็จะทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลง นอกจากนี้จากภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนในประเทศผู้ซื้อหลายแหล่งทำให้ต้องลดการผลิตลง แต่ผู้ผลิตยังมีเสียค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) ถ้ามีการคิดค้นทำให้ผู้ผลิตสามารถทำการผลิตแบบยืดหยุ่นได้ก็จะทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้

³ ในช่วงที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ย้ายฐานการผลิตจากไต้หวันไปประเทศอื่นเพราะค่าแรงงานในประเทศสูงเกินไปนั้น ก็ไปมาติดต่อที่ประเทศไทยแต่ประสบปัญหากระบวนของทางราชการจึงไปลงทุนในประเทศอื่นแทน ซึ่งเป็นการเสียโอกาสแก่ไทยเพราะผู้ผลิตเหล่านี้มีทั้งความรู้เรื่องการผลิต การตลาดและทุนทรัพย์ที่ได้มำก่าไรในการทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์มาเป็นเวลานาน

- **ขาดอุตสาหกรรมสนับสนุน**ที่ทำให้ผู้ผลิตไม่ต้องผลิตหลายอย่างด้วยตัวเองหรือต้องนำเข้ามาแทน เมื่อเปรียบเทียบวิธีการทำงานของผู้ผลิตได้หวั่นที่มีการ Subcontract ไปให้ผู้ผลิตรายอื่น ผู้ประกอบการไทยมักจะต้องทำเองเพราะไม่มีความเชื่อใจว่าผู้ผลิตรายอื่นจะทำได้ตรงเวลาและในคุณภาพที่ต้องการ ยิ่งไปกว่านั้นส่วนประกอบบางอย่างของเฟอร์นิเจอร์ตามที่คุณภาพที่ต้องการไม่มีผู้ผลิตในไทยเพราะมีจำนวนผู้ใช้น้อยจึงไม่คุ้มกับการลงทุนในเรื่องนี้ ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ต้องนำเข้าจากต่างประเทศซึ่งจำนวนการสั่งซื้อที่น้อยก็ทำให้ไม่สามารถต่อรองกับผู้ขายได้ ในบางครั้งผลที่ตามมาคือการส่งเฟอร์นิเจอร์ให้แก่ผู้นำเข้าของสหรัฐูล่าช้ากว่ากำหนด

ซึ่งปัญหานี้จะหมดไปเมื่อความต้องการในประเทศมีจำนวนมากขึ้น เช่นเมื่อ 2-3 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมสิ่งทอ (Garment) เริ่มต้นตัว มีผู้ผลิตในประเทศ 3-4 บริษัท ที่เริ่มหันมาผลิตผ้าเพื่อใช้ในการทำเฟอร์นิเจอร์เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีผ้าหลากหลาย แต่ในช่วงแรกนั้น ผ้าที่ผลิตได้ในประเทศ จะแพงกว่านำเข้า ทางผู้ซื้อไทยก็ทำการเจรจาต่อรองกับผู้ผลิตในประเทศ ให้ลดราคาลงมา ปัจจุบันจึงไม่ต้องนำเข้าผ้าอีกแล้ว

- **ค่าขนส่งสินค้าจากไทยไปสหรัฐแพงกว่าคู่แข่ง⁴** อาจเป็นเพราะประเทศไทยไม่มีบริษัทเรือเดินทะเลเป็นของตนเอง จำนวนการขนส่งสินค้าจากไทยไปต่างประเทศก็น้อยกว่าของประเทศอื่น ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำมีการนำเข้าสินค้าน้อยกว่าการส่งออก ทำให้บริษัทเดินเรือคิดค่านำตู้คอนเทนเนอร์เปล่ามาบรรจุสินค้าส่งออก

6.4.1.3 ปัญหาที่มาจากผู้ประกอบการ

ปัญหาในบางประเด็นมีสาเหตุมาจากวิธีการปฏิบัติงานผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์เอง ปัญหาเหล่านั้นมีดังนี้

- **ขาดการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ** การตัดสินใจที่จะซื้อเครื่องจักรและการเลือกกลุ่มลูกค้ามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เครื่องจักรแต่ละตัวมีราคาสูงและมีวัตถุประสงค์ในการใช้งานที่แตกต่างกัน และจะผลิตเฟอร์นิเจอร์ออกมาในรูปแบบที่ต่างกันด้วย ผู้ประกอบการไทยลงทุนซื้อมาใช้ แต่ในเวลาที่ใช้จริงกลับไม่คุ้มค่ากับเงินลงทุน เพราะไม่ได้ศึกษาการคุ้มทุนของการซื้อเครื่องจักรนั้น

ที่ผ่านมาผู้ประกอบการหลายรายของไทยที่เปิดโรงงานขนาดใหญ่เพื่อทำ Mass Production แต่ต้องปิดกิจการไป เนื่องจากไม่ได้ศึกษาความต้องการของลูกค้า เช่นมีการวาง Concept ว่า จะทำการผลิตสินค้าเพียงตัวเดียวแล้วขายไปทั่วโลก แต่เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าจากผู้ผลิตรายหนึ่ง ก็จะไม่ต้องการให้ผู้ผลิตขายสินค้าให้กับลูกค้ารายอื่นอีก

⁴ โดยเฉลี่ยแล้วค่าขนส่งอยู่ที่ 10% ของมูลค่าการส่งออก ซึ่งเป็นอัตราที่สูงทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง เช่น การขนส่งสินค้าจากมาเลเซียไปตลาดสหรัฐจะถูกกว่าไทยประมาณ US\$400ต่อตู้คอนเทนเนอร์

หลายๆ ราย หรือมีการขยายกิจการโรงงานที่ใหญ่เกินไป ก็เงินจากธนาคารมาใช้ นับหมื่นล้าน เพื่อผลิต Particle board, MDF, และนำไปผลิตเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งรูปแบบที่ผลิตออกมานั้น ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้าเมื่อเลือกกลุ่มลูกค้าไม่เหมาะสมและสินค้าผิดไม่ตรงกับความต้องการ ทำให้คำสั่งซื้อที่เข้ามาไม่สม่ำเสมอ ผลิตก็ไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจขาดทุน

- **มุ่งการขายมากกว่าการตลาด** ผู้ผลิตไทยพยายามจะขายให้ได้มากที่สุดในระยะสั้น การที่มุ่งจะให้ขายได้เท่านั้นทำให้ไม่แสวงหาความรู้ว่าร้านค้าปลีกที่มีวิธีการทำธุรกิจอย่างไร จับผู้บริโภคกลุ่มไหน ทำไมร้านค้าบางอย่างถึงประสบความสำเร็จ และทำไมผู้บริโภคกลุ่มหนึ่งถึงซื้อจากร้านใดร้านหนึ่ง ซึ่งความเข้าใจนี้มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ เพราะผู้ซื้อ/ผู้นำเข้ารู้ว่าร้านค้าปลีกที่เป็นลูกค้าของเขานั้นขายให้กับผู้บริโภคกลุ่มใดและกลุ่มนี้ใช้ปัจจัยอะไรในการตัดสินใจซื้อ เมื่อผู้ซื้อ/ผู้นำเข้าเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์จากผู้ผลิตรายใดก็จะประเมินว่าเฟอร์นิเจอร์ชนิดนั้นเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายของเขาหรือไม่
- **ลอกเลียนแบบซึ่งกันและกัน** สินค้าเฟอร์นิเจอร์ที่ขายดี จะมีช่วงอายุอยู่ได้ 3-5 ปี เนื่องจากมีชุดหรือแบบใหม่ๆ มาแทนที่ หรือมีคู่แข่งลอกเลียนแบบสินค้าผลิตออกมาขายแข่งกัน โดยการตัดราคา ทำให้ราคาสินค้าราคาถูกลง ผู้ผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ ราคาขายก็แข่งขันไม่ได้ ซึ่งทางออกก็คือผู้ผลิตต้องพัฒนาตัวเองทั้งทางด้านเฟอร์นิเจอร์รูปแบบใหม่และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตด้วย แต่เมื่อผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไทยส่วนใหญ่ไม่มีข้อมูลและไม่เข้าใจความต้องการของผู้นำเข้าอย่างแท้จริง ก็ใช้การลอกเลียนแบบจากผู้ประสบความสำเร็จเท่านั้น
- **โรงงานที่สามารถแข่งขันมีจำนวนจำกัด** ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในไทยที่สามารถแข่งขันในตลาดโลกมีอยู่ไม่กี่ราย⁵ ซึ่งโรงงานเหล่านี้มีทั้งที่ผลิตเพื่อขายให้กับร้าน Mass Merchandiser เช่น WalMart K-Mart และ Target โรงงานต้องเป็นขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพสูงในการใช้เครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่ในการผลิตสินค้าที่มีรูปแบบไม่ซับซ้อน ที่ลูกค้าจะกำหนดราคามาให้ และอีกกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ผลิตที่ขายสินค้าในระดับราคาสูงขึ้นไปด้วยการออกแบบที่แตกต่างและมีฝีมือปราณี
- **โรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม่หลากหลาย** ปัญหานี้เกี่ยวเนื่องมาจากวิธีทำงานของผู้ผลิตไทยและผู้ประกอบการที่เป็นตัวอย่างมีไม่มากดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เมื่อมีการลอกเลียนแบบมากขึ้นโดยเฉพาะจากโรงงานที่อยู่ในไทยก็ทำให้สินค้ามีความเหมือนกัน มีการตัดราคาซึ่งกันและกัน ผู้ซื้อจากสหรัฐมองว่าไทยมีสินค้าเฟอร์นิเจอร์อยู่ไม่กี่ชนิดในกลุ่มซื้อเฟอร์นิเจอร์ราคาถูกก็จะพอใจเพราะเป็นสินค้าที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มลูกค้าของ

⁵ มีผู้ที่อยู่ในวงการท่านหนึ่งได้ประเมินว่าจากโรงงานเฟอร์นิเจอร์ที่มีอยู่ในไทยทั้งหมดประมาณ 400 โรงงานนั้น มีเพียง 40-50 รายที่สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ และมีเพียงประมาณ 10 โรงงานที่ได้รับคำสั่งซื้อจากสหรัฐอย่างต่อเนื่อง

เขา แต่กลุ่มอื่นก็มองว่าเฟอร์นิเจอร์ไทยอยู่ในระดับราคาถูกกว่าที่จะเหมาะสมนำมาขายให้กับลูกค้าของเขา ก็ไม่สนใจที่จะมาแวะชมสินค้าที่ไทยหรือจะติดต่อเฉพาะโรงงานที่เป็นที่ยอมรับของผู้ซื้อ/ผู้นำเข้าแล้วเท่านั้น

6.4.2 ปัญหาของผู้ประกอบการไทยในความคิดเห็นของตัวแทน

นอกจากการที่ผู้ผลิตมองเห็นปัญหาที่ตนเองประสบแล้ว บริษัทที่เรากำลังศึกษาเป็นตัวแทนของผู้ซื้อก็เชื่อว่าผู้ประกอบการไทยยังขาดความสามารถในด้านต่างๆ อีกหลายเรื่อง คือ

- ขาดนักออกแบบ (Designer) ของตนเอง ต้องอาศัยผู้นำเข้าหรือผู้อื่นเป็นผู้ออกแบบให้ ขาดช่างฝีมือในเรื่องต่างๆ รวมทั้งในการขัด (Hand rubbing, hand line)
- โรงงานขนาดใหญ่ ขาดความยืดหยุ่น และผู้ประกอบการทั่วไป ยังคงทำอะไรอย่างซ้ำๆ เรื่อยๆ ตามอำเภอใจ อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมของประเทศที่ไม่มีความริบร้อนเร่งด่วน
- ไม่ให้ความร่วมมือในการผลิตสินค้าตัวอย่าง โดยเฉพาะเมื่อตัวแทนติดต่อกับผู้ผลิตเป็นครั้งแรกๆ ผู้ผลิตจะไม่สนใจที่จะเสนอขายสินค้าและไม่อยากให้ตัวแทนดูโรงงานเพราะคิดว่าลูกค้าที่ซื้อไว้ก็พอแล้ว แต่ในขณะที่ตัวแทนต้องศึกษาถึงศักยภาพในการผลิตของโรงงานแต่ละรายด้วย
- ขาดแหล่งเงินทุนสนับสนุน แหล่งเงินทุนนั้นมีอยู่จำกัดและมีอัตราดอกเบี้ยสูง
- ผู้ประกอบการไทยยังไม่สามารถจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ปราศจากฝุ่นได้ ผู้นำเข้าให้กับร้านค้าหรือตรายี่ห้อเฟอร์นิเจอร์ที่มีชื่อเสียงต้องรักษาภาพพจน์ในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมด้วย
- ผู้ประกอบการไทยยังไม่สามารถทำการผลิตสินค้าในปริมาณมากๆ
- โรงงานไทยยังขาดประสิทธิภาพการผลิต ทำให้ต้นทุนสูง ตัวแทนต้องแสวงหาสินค้าจากประเทศอื่นเพื่อช่วยให้ลูกค้าของเขาที่เป็นผู้ซื้อ/ผู้นำเข้าจากสหรัฐฯ ได้สินค้าที่ต้องการในต้นทุนต่ำและคุณภาพดี

6.4.3 ทางเลือกของผู้ประกอบการไทย⁶

โอกาสในตลาดสหรัฐฯ ในระยะยาวนั้นมีอยู่มากถึงแม้ว่าภาวะเศรษฐกิจของประเทศนี้จะถดถอยในช่วงต้นปี 2001 ก็ตาม⁷ เพราะตลาดสหรัฐฯ เป็นตลาดเฟอร์นิเจอร์ที่ใหญ่ที่สุดในโลกและมีแนวโน้ม

⁶ การวิจัยในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของเฟอร์นิเจอร์ไทยในสหรัฐฯ ครั้งนี้นั้น เป็นการระบุถึงทางเลือกหลักๆ สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย การที่จะเลือกทางเลือกใดนั้น ควรจะมีการศึกษาอีกขั้นหนึ่งเพื่อลงรายละเอียดในกลยุทธ์ภาคปฏิบัติ

⁷ การประเมินทางเลือกของผู้ประกอบการไทยในตลาดสหรัฐฯ นั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ผู้ประกอบการไทยมีการกระจายความเสี่ยง โดยไม่พึ่งพาแต่ตลาดใดตลาดหนึ่งเท่านั้น

โน้มน้าวมากที่ตลาดนี้จะต้องอาศัยการนำเข้าเฟอร์นิเจอร์จากต่างประเทศทั้งหมด ทางเลือกของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไทยที่จะนำมาวิเคราะห์นั้นจะเป็นในส่วนที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไทยสามารถทำได้เท่านั้น⁸ ซึ่งทางเลือกนั้นมีหลายวิธีแต่จะมีบางวิธีเท่านั้นที่จะเป็นไปได้สูงและมีโอกาสที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตไทย

ในตารางที่ 6.31 สรุปทางเลือกของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไทยที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดสหรัฐฯ และความน่าจะเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเมื่อพิจารณาถึงความสามารถของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไทยในปัจจุบัน⁹

ตารางที่ 6.31 การประเมินทางเลือกของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไทย

ทางเลือก	ความเป็นไปได้	การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
ทางเลือกที่ 1 - เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต - ออกแบบให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด	☆☆☆	☆
ทางเลือกที่ 2 - เพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด - ใช้วัสดุที่หลากหลายมากขึ้น - เพิ่มอุตสาหกรรมต่อเนื่อง	☆☆	☆☆
ทางเลือกที่ 3 แข่งขันเฉพาะบางส่วนของตลาด	☆☆	☆☆☆
ทางเลือกที่ 4 ร่วมลงทุนกับต่างชาติ	☆☆	☆☆☆
ทางเลือกที่ 5 ตั้งศูนย์กระจายสินค้าในสหรัฐฯ	☆☆	☆☆
ทางเลือกที่ 6 ปรับภาพพจน์ของไม้ยางพารา	☆	☆

หมายเหตุ ☆ ☆ ☆ = ระดับสูง
 ☆ ☆ = ระดับกลาง
 ☆ = ระดับต่ำ

ทางเลือกที่ 1 เป็นทางเลือกที่มีผู้ผลิตไทยบางรายประสบความสำเร็จในการนำทางเลือกนี้ไปปฏิบัติแล้ว โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและ/หรือการออกแบบให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดสหรัฐฯ

⁸ ทางเลือกอื่นเช่นการแก้ไขระเบียบข้อบังคับของราชการ หรือการรวมกลุ่มกันเพื่อแก้ปัญหาในลักษณะของสมาคมนั้น จะไม่นำมากล่าว ณ ที่นี้เพราะเป็นทางเลือกในระยะยาวและความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยนอกเหนือความควบคุมของผู้ผลิตแต่ละราย

⁹ การประเมินนี้ได้มาจากการประมวลข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำเข้าสหรัฐฯ ข้อมูลทุติยภูมิ และความคิดเห็นของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย

วิธีการนี้มีผู้ประกอบการไทยหลายรายได้ปฏิบัติไปแล้ว โดยพยายามปรับปรุงการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยการซื้อเครื่องจักรใหม่ ลดการสูญเสียในการผลิตหรือวิธีการลดต้นทุนอื่นๆ ผู้ผลิตบางรายร่วมกับบริษัทเทรดดิ้งหรือผู้นำเข้าออกแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคอเมริกัน จากการสอบถามผู้ซื้อสหรัฐฯก็มีความเชื่อว่าผู้ประกอบการไทยมีความสามารถในเรื่องนี้มากโดยเฉพาะในกลุ่มผู้ผลิตที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมซึ่งถึงแม้ว่าจะมีไม่กี่โรงงานก็ตาม

ทางเลือกนี้จะเป็นไปได้มาก ถ้ามีให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะถ้ามีการนำผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมาเป็นตัวอย่างให้กับผู้ประกอบการรายอื่นๆ

แต่ทว่าการที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์จะเพิ่มประสิทธิภาพ หรือให้ความสนใจในการออกแบบสินค้า หรือ จะทำทั้งสองอย่าง อาจช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของเฟอร์นิเจอร์ไทยในประเทศสหรัฐฯได้บางส่วน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นแล้ว ทางเลือกนี้อาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อไม่ได้ใช้ประกอบกับทางเลือกอื่น

ทั้งนี้เป็นเพราะประเทศอื่นเช่นจีนมีการลงทุนซื้อเครื่องจักรสมัยใหม่เป็นจำนวนมาก และค่าแรงที่ถูกกว่าทำให้ไทยแข่งขันได้ยากในเรื่องนี้ ทั้งจีนและมาเลเซียก็มีการต้องการที่จะเพิ่มมูลค่าของเฟอร์นิเจอร์ส่งออกโดยใช้การออกแบบที่แตกต่าง โดยเฉพาะผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศมาเลเซียที่ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลในการตั้งศูนย์ออกแบบเฟอร์นิเจอร์ที่ว่างผู้ออกแบบจากต่างประเทศด้วย

ดังนั้นจะต้องมีการศึกษาอย่างละเอียด ว่าจีนและมาเลเซียหรือประเทศอื่นมีกลยุทธ์ในเรื่องนี้อย่างไร และผู้ผลิตไทยจะต้องเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องไหนที่จะทำให้ไทยได้เปรียบ¹⁰ และควรออกแบบเฟอร์นิเจอร์เพื่อเข้าตลาดส่วนไหนของสหรัฐฯที่ไทยจะสามารถแข่งได้อย่างแน่นอน

ทางเลือกที่ 2 เป็นทางเลือกนี้จะชักจูงให้ผู้ซื้อรายใหม่หรือผู้ซื้อรายเดิมที่เชื่อว่าชนิดเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตประเทศไทยนั้นมียู่งจำกัด ให้หันมาสนใจซื้อเฟอร์นิเจอร์จากไทย โดยการเพิ่มความหลากหลายในชนิดของเฟอร์นิเจอร์ที่ไทยผลิต เพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของผู้นำเข้า และสร้างเครือข่ายอุตสาหกรรมสนับสนุนเพื่อไม่ให้ผู้ผลิตแต่ละรายต้องผลิตทุกอย่างด้วยตนเอง ทำให้การลงทุนลดลงเป็นการแบ่งงานกันทำ

ผู้นำเข้าในตลาดสหรัฐฯนั้นมีความสนใจที่จะสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์จากประเทศในแถบเอเชียเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆเพราะคุณภาพดีและราคาถูกกว่าเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตในประเทศสหรัฐฯ การที่จะทำให้ผู้ซื้อเหล่านี้สนใจในไทยนอกเหนือจากการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ซื้อ/ผู้นำเข้าทราบถึงศักยภาพในการผลิตของไทย ผู้ผลิตไทยจะต้องแก้ปัญหาที่ผู้ซื้อหรือตัวแทนผู้ซื้อได้ระบุไว้คือในเรื่องความล่าช้าและไม่สนใจในผู้ซื้อรายใหม่ๆ โดยที่ผู้ผลิตไทยไม่ให้ความร่วมมือในการทำตัวอย่างสินค้าให้กับผู้ซื้อรายใหม่ เมื่อไม่มีตัวอย่างสินค้าผู้นำเข้าก็ไม่รู้มีสินค้าที่จะทดสอบความชอบของตลาดในประเทศสหรัฐฯ

¹⁰ ในภาวะเศรษฐกิจของสหรัฐฯมีความผันผวนอย่างเช่นในต้นปี 2001 นั้น ผู้ผลิตไทยควรจะเลือกเทคโนโลยีในการผลิตที่มีความยืดหยุ่นให้ผลิตได้ทั้งจำนวนมากและจำนวนน้อยเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้

การร่วมกันระหว่างผู้ผลิตให้มีอุตสาหกรรมสนับสนุนนั้นจะช่วยลดต้นทุนในการผลิต จากการพัฒนาความชำนาญในการผลิตบางส่วนของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ และจากการลงทุนในเครื่องจักรเฉพาะ ทำให้สามารถผลิตได้รวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไทยยังต้องเพิ่มความหลากหลายในชนิดเฟอร์นิเจอร์ เพราะตลาดสหรัฐมีผู้บริโภคหลายกลุ่มที่ต้องการเฟอร์นิเจอร์ที่แตกต่างกันมาก ซึ่งถ้าไทยไม่มีชนิดเฟอร์นิเจอร์ที่ผู้นำเข้าต้องการจะซื้อผู้ซื้อ/ผู้นำเข้าก็จะไม่สนใจที่จะที่ไทย โดยเฉพาะผู้นำเข้าเฟอร์นิเจอร์ราคาสูงเห็นว่าเฟอร์นิเจอร์ที่มาจากไทยมีราคาถูกเกินไปเพราะใช้ไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบหลัก การเพิ่มความหลากหลายนี้ผู้ผลิตไทยอาจจำเป็นต้องมีการนำเข้าไม้ที่เป็นที่นิยมในตลาดสหรัฐ วีเนีย หรือวัสดุอื่น และพัฒนาการทำสีเฟอร์นิเจอร์เพื่อให้เฟอร์นิเจอร์มีความหลากหลายมากขึ้น

ทางเลือกนี้จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้เฟอร์นิเจอร์ไทยพอสมควรเพราะเป็นสิ่งที่คุณต้องการ แต่การจะนำไปปฏิบัติเป็นไปได้ค่อนข้างยากเนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของผู้ผลิตในหลายเรื่อง การผลิตเฟอร์นิเจอร์ตัวอย่างนั้นจะเสียค่าใช้จ่ายสูงและกำไรน้อยและผู้ผลิตก็ไม่มั่นใจว่าผู้ซื้อจะไม่นำตัวอย่างไปจ้างผู้ผลิตอื่นผลิตให้หรือไม่ เนื่องจากไม่เคยทำธุรกิจกับผู้ซื้อมาก่อนจึงไม่มีความไว้วางใจกันและแบบเฟอร์นิเจอร์ก็ถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย

การซื้อจากชิ้นส่วนจากผู้ผลิตรายอื่นก็เป็นการเปลี่ยนวิธีการทำงานในปัจจุบันของผู้ผลิตส่วนใหญ่อีกเหมือนกัน ผู้ผลิตไทยมักจะผลิตเฟอร์นิเจอร์ด้วยตนเอง เพราะไม่มีความเชื่อถือว่าผู้ผลิตในอุตสาหกรรมต่อเนื่องจะสามารถทำตามเงื่อนไขที่ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้ไปตกลงกับผู้นำเข้าได้ ถ้าผู้ผลิตในอุตสาหกรรมต่อเนื่องผิดสัญญา ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบกับผู้นำเข้าคือผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ ดังนั้นจึงต้องการที่จะควบคุมการผลิตทุกขั้นตอน

นอกจากนั้นการนำเข้าชนิดอื่น หรือวัสดุอื่นที่เป็นที่นิยมในเฟอร์นิเจอร์ของตลาดสหรัฐนั้นอาจต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเครื่องจักร และต้องมีการฝึกแรงงานใหม่เพราะเทคโนโลยีในการผลิตแตกต่างไปจากการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่เป็นไม้เนื้ออ่อนอย่างเช่นไม้ยางพารา สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคในการนำทางเลือกนี้ไป ปฏิบัติ

ทางเลือกที่ 3 เป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์บางชนิดเท่านั้นโดยเฉพาะชนิดที่ผู้ผลิตไทยสามารถแข่งขันได้ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆในเอเชียยกเว้นจีน ไทยสามารถแข่งขันได้เป็นอย่างดีโดยดูจากยอดการส่งออกไปยังตลาดสหรัฐ แต่ผู้ผลิตไทยส่วนใหญ่ไม่ควรที่จะแข่งขันกับผู้ผลิตรายใหญ่ในประเทศจีนเพราะจีนมีความได้เปรียบในหลายด้านไม่ว่าจะในเรื่องเงินลงทุน เครื่องจักรทันสมัย ค่าแรงงานที่ถูก และความชำนาญในตลาด

ข้อมูลความสามารถในการผลิตของประเทศจีนนั้นมียูจำกัด ข้อมูลเท่าที่ปรากฏนั้น จีนมีความสามารถในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีการแกะสลัก ใช้แรงงานมากในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ และใช้โลหะและมีการใช้วัสดุหลากหลาย ดังนั้นผู้ผลิตไทยจะต้องทำเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ความสามารถของจีนทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตอย่างละเอียดเนื่องจากอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

ในจีนมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการจะต้องหาจุดอ่อนของการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของจีน หลังจากนั้นจะต้องประเมินการใช้จุดอ่อนนี้มาเป็นปัจจัยในการแข่งขันของไทย

ถึงแม้ว่าทางเลือกนี้จะช่วยให้ไทยมีแนวทางที่แน่นอนในการแข่งขัน แต่ความเป็นไปได้ของทางเลือกนี้ค่อนข้างยากเนื่องจากจะต้องเก็บข้อมูลอย่างมาก ซึ่งการเก็บข้อมูลจากจีนจะไม่ง่าย เพราะยังเป็นประเทศคอมมิวนิสต์ ข้อมูลกฎหมายก็มีจำกัดหรือไม่ทันการณ์ คาดว่าจะไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ผลิตในจีน ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูลจะสูง เมื่อได้ข้อมูลมาผู้ประกอบการก็ต้องรู้วิธีการวิเคราะห์หาจุดอ่อน ซึ่งผู้ประกอบการไทยทั่วไปยังไม่มีศักยภาพในเรื่องนี้

ทางเลือกที่ 4 เป็นการสร้างพันธมิตรกับต่างชาติไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิตได้หวัน หรือผู้นำผลิตในสหรัฐ ในทางเลือกนี้ผู้ผลิตไทยจะผลิตชิ้นส่วนเพื่อป้อนโรงงานในต่างประเทศ ผู้ผลิตชาวได้หวันมีความสามารถทั้งทางด้านการผลิตและการตลาด มีความคุ้นเคยกับติดต่อผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์รายอื่น เพื่อให้ผลิตชิ้นส่วนให้ไม่ว่าจะอยู่ในประเทศเดียวกันหรือหลายประเทศ ส่วนผู้ผลิตของสหรัฐนั้นกำลังประสบปัญหาการแข่งขันจากต่างประเทศ ผู้ผลิตส่วนใหญ่จะนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ด้วย ในอนาคตผู้ผลิตเหล่านี้จะกลายเป็นผู้นำชิ้นส่วนเข้ามาประกอบเป็นเฟอร์นิเจอร์เท่านั้น ผู้ผลิตสหรัฐบางรายมีตราหือที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ขายเฟอร์นิเจอร์ในระดับราคาสูง และมีเครือข่ายร้านค้าปลีกที่กว้างขวาง ถ้าผู้ประกอบการไทยสามารถสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตในสหรัฐแล้ว คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์ในเรื่องเหล่านี้ด้วย

การที่ผู้ผลิตไทยจะสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตต่างชาตินั้นจะต้องมีการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินหาพันธมิตรที่เหมาะสม และกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ การเตรียมตัวเหล่านี้เป็นเรื่องที่จำเป็นเพราะผู้ผลิตได้หวันหรือผู้ผลิตสหรัฐมีอำนาจการต่อรองสูงและมีผู้ผลิตในประเทศอื่นให้เลือกมากมาย การที่จะทำให้ผู้ผลิตได้หวันและสหรัฐสนใจในผู้ผลิตไทยส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความต้องการของผู้ผลิตเหล่านี้ เช่น ผู้ผลิตสหรัฐจะผลิตเฟอร์นิเจอร์บางชนิดเท่านั้นเพื่อจะสนองความต้องการของตลาดบางส่วน ความสัมพันธ์ส่วนตัวในระยะยาวเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ผู้ผลิตในสหรัฐมีความเชื่อว่าจะประสบความสำเร็จในการนำชิ้นส่วนจากต่างประเทศเพราะผู้ผลิตที่เป็นพันธมิตรจะช่วยแก้ปัญหาเกินกว่าการซื้อขายเป็นครั้งคราว

นอกจากนี้ในวงการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของสหรัฐนั้น ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำธุรกิจ ซึ่งผู้ที่ติดต่อกับผู้ประกอบการสหรัฐนอกจากความสามารถในใช้ภาษาอังกฤษแล้วยังต้องเข้าใจวัฒนธรรมของสหรัฐด้วย

ถึงแม้ว่าทางเลือกนี้เป็นวิธีการหนึ่งที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไทยได้สูงสุด ในทางปฏิบัตินั้นเป็นไปได้ไม่ง่ายเพราะจะต้องมีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ที่เป็นพันธมิตรด้วย และวางกลยุทธ์สร้างความสนใจที่จะร่วมลงทุน การที่จะทำเพียงแคติดต่อกับผู้ซื้อ/ผู้นำเข้า/ผู้ผลิตต่างชาติว่าผู้ผลิตไทยมีความสนใจในการสร้างสัมพันธ์ด้วยคงไม่จูงใจคนต่างชาติมาสนใจเพราะเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ทางเลือกที่ 5 เป็นการตั้งศูนย์กระจายสินค้าในสหรัฐฯ ร้านค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ในปัจจุบันประสบปัญหาในความล่าช้าและไม่แน่นอนในการส่งมอบเฟอร์นิเจอร์นำเข้าเนื่องมาจากกระแสวิกฤตที่ห่างกันมาก ทำให้ร้านค้าปลีกต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสต็อกสินค้าไว้มากมาย หรือเรียกร้องให้ผู้นำเข้าขนส่งให้ตรงเวลาและรวดเร็วมากขึ้น หากผู้ผลิตไทยจะไปตั้งศูนย์กระจายสินค้าในสหรัฐฯ ก็จะเป็นการช่วยแก้ปัญหาของผู้ซื้อไปบางส่วน และยังสามารถขายให้กับผู้ซื้อรายย่อยที่มีความสนใจที่จะซื้อโดยตรงกับผู้ผลิตในต่างประเทศแต่จำนวนการซื้อต่ำเกินกว่าจะติดต่อโดยตรง

ถึงแม้ว่าทางเลือกนี้เป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่จะทำให้ผู้ผลิตไทยหาผู้ซื้อกลุ่มใหม่ๆ ได้ แต่ต้นทุนในการขายสินค้าจะสูงขึ้น เพราะต้องรับความเสี่ยงในการเก็บสินค้าและต้องมีการลงทุนในระบบคลังสินค้าและการขนส่ง การวางแผนต้องทำอย่างรัดกุมและมีการข้อมูลอย่างละเอียด

นอกจากนี้ทางเลือกนี้เป็นการลดบทบาทของบริษัทเทรดดิ้งและตัวแทนที่ทำงานในประเทศไทยเพราะจะเป็นการขายตรงถึงผู้ซื้อ คาดว่าคงจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลเหล่านี้ที่รู้ระบบของตลาดสหรัฐฯ มากกว่า ผู้ประกอบการไทยต้องใช้ความสามารถด้วยตนเอง ที่จัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ในเรื่องทางเทคนิคแล้วยังต้องเข้าใจระบบการทำธุรกิจ在美国ด้วย ซึ่งร้านค้าปลีกในขณะนี้มีความคาดหวังจากผู้ผลิต/ผู้นำเข้าสูงในเรื่องการส่งสินค้าให้รวดเร็ว ความทันสมัยของเฟอร์นิเจอร์ และการให้บริการที่ดี

ทางเลือกที่ 6 เป็นการปรับปรุงภาพพจน์ของไม้ยางพาราว่าเป็นไม้ที่มีคุณภาพเท่าเทียมกับไม้ที่มีราคาสูงกว่า ถึงแม้ว่าผู้นำเข้าเฟอร์นิเจอร์ในระดับราคาต่ำจะไม่เห็นข้อดีของไม้ยางพาราที่ไม่มีรายไม้ก็ตาม ผู้นำเข้าในระดับราคาสูงขึ้นเชื่อว่าไม้ยางพาราเป็นไม้ที่เป็นที่นิยมของผู้บริโภคสหรัฐฯ ที่ต้องการเฟอร์นิเจอร์ที่มีระดับ¹¹

ทางเลือกนี้จะเป็นวิธีการที่เสียต้นทุนมากในการทำโฆษณาไปที่ผู้บริโภค และต้องใช้เวลานานกว่าจะเห็นผล เพราะถ้าทำแค่การประชาสัมพันธ์ไปสู่ระดับผู้นำเข้าหรือร้านค้าปลีกเท่านั้นจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร ถ้าผู้บริโภคยังต้องการเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้ที่เป็นที่นิยมในตลาดท้องถิ่น และการที่จะใช้คุณสมบัติของไม้ยางพาราที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมนั้นคงจะไม่ได้ประโยชน์เนื่องจากผู้บริโภคสหรัฐฯ สนใจในเรื่องราคาและรูปแบบมากกว่าการรักษาสิ่งแวดล้อม

¹¹ จากการสัมภาษณ์สมาคมเฟอร์นิเจอร์แห่งหนึ่งของมาเลเซีย กลยุทธ์หนึ่งที่มาเลเซียจะใช้คือโปรโมทไม้ยางพาราว่าเป็นไม้ที่อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพราะได้มาจากไม้ที่ปลูกขึ้นเพื่อเอาน้ำยางและจะโค่นมาทำเฟอร์นิเจอร์เมื่อไม้หมดประสิทธิภาพในการให้ยางแล้ว



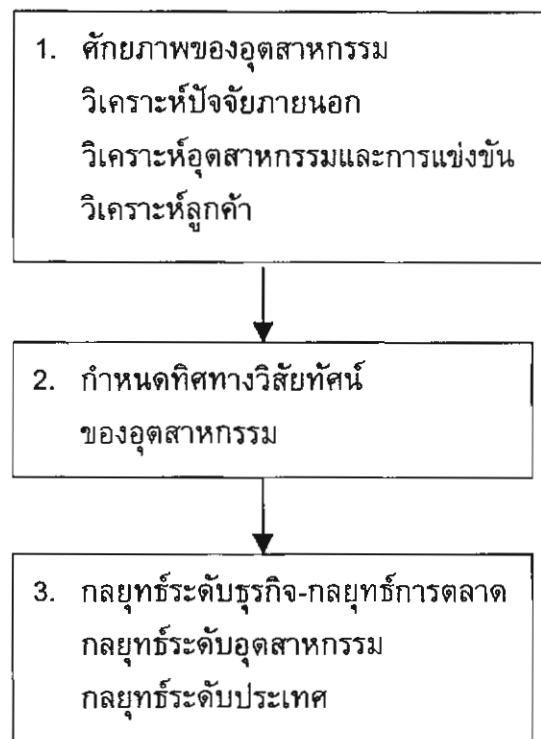
**กลยุทธ์การตลาด
ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์
ไม้ยางพารา**

บทที่ 7

กลยุทธ์การตลาดของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ในการวางกลยุทธ์การตลาดของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารานั้น โดยทำการวิเคราะห์ด้านตลาดประเทศที่เป็นลูกค้าหลักได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น

การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน เพื่อดูศักยภาพการแข่งขัน วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อศักยภาพของอุตสาหกรรม เพื่อนำผลการศึกษามากำหนดทิศทางและกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของอุตสาหกรรม



7.1 ศักยภาพของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ปัจจัยระดับมหภาค

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปริมาณความต้องการเฟอร์นิเจอร์ของประเทศผู้นำเข้าขึ้นกับสภาวะอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ จะเห็นว่า สภาวะเศรษฐกิจในอเมริกาช่วงปี 1998-2000 มีอัตราการเติบโต แต่คาดการณ์ในอนาคตมีแนวโน้มลดลงหรือถดถอยในขณะที่ญี่ปุ่นมีปัญหาด้านเศรษฐกิจ จึงมีผลต่อความต้องการในเฟอร์นิเจอร์ มีแนวโน้มไม่เติบโต

ตารางที่ 7.1 Economic Size (US \$ Billion)

	ปี 2000	ปี 2020
NAFTA	786	12,970
ญี่ปุ่น	3,980	7,180
สหภาพยุโรป	7,090	10,540

Source : World Development Report

นอกจากนั้นปัจจัยที่มีผลต่อการส่งออกของอุตสาหกรรม ซึ่งมีผลจากอัตราแลกเปลี่ยนเห็นค่าของเงินบาทมีการอ่อนตัวลง ทำให้มีผลดีต่อการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ของไทย

ปัจจัยด้านสังคม

ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการเฟอร์นิเจอร์ขึ้นอยู่กับจำนวนครัวเรือน โครงสร้างอายุของประชาชน พฤติกรรมและ life style ของคนที่มีต่อปริมาณและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องศึกษาปัจจัยดังกล่าวในการศึกษาศักยภาพในตลาดที่จะส่งออก

ตารางที่ 7.2 จำนวนประชากรและรายได้ต่อหัวของประชากร

	NAFTA		ญี่ปุ่น		สหภาพยุโรป	
	2000	2020	2000	2020	2000	2020
จำนวนประชากร	403	492	128	132	363	373
รายได้ต่อหัว	19,500	26,340	31,030	55,400	19,520	28,290

ที่มา : World Development Report

ปัจจัยด้านการเมืองกฎหมาย

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านกฎหมาย และการเมืองจะต้องวิเคราะห์ทั้งสถานะของประเทศลูกค้า และประเทศคู่แข่ง จะเห็นว่าประเทศที่เป็นลูกค้า จะมีมาตรการทางการค้า และการมีมาตรการกีดกันที่ไม่ใช่ภาษี (NTB) ได้แก่ มาตรการด้านสิ่งแวดล้อม และมาตรการคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น ส่วนประเทศคู่แข่ง เช่น การที่จีนเข้าเป็นสมาชิก WTO ก็มีผลทำให้สถานะการแข่งขันเพิ่มขึ้น การขาดเสถียรภาพทางการเมืองในอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ก็มีผลกระทบในทางบวกต่อการส่งออกของไทย

ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้เข้าได้กับกฎเกณฑ์ทางการค้าโลก เพื่อลดอุปสรรคทางการค้า รวมทั้งเสาะแสวงหาโอกาสกับการค้าเสรี และลดอุปสรรคจากปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

อุตสาหกรรมนี้สามารถนำเทคโนโลยีด้านการผลิตมาเพื่อพัฒนาปรับปรุงรูปแบบของสินค้า โดยใช้เครื่องจักรเฉพาะเจาะจง เพื่อสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด แต่ก็ต้องการเงินลงทุน เพื่อมาปรับปรุงเทคโนโลยีดังกล่าว

นอกจากนั้น ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยียังมีผลต่อผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและอาจเป็นช่องทางการจำหน่าย E-Commerce ได้ด้วย

จากผลของปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความต้องการของเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการว่าจะฉกฉวยโอกาสได้มากหรือน้อยเพียงใด

ตารางที่ 7.3 มูลค่าการส่งออกและนำเข้ารวมของ 50 ประเทศแรกในโลก

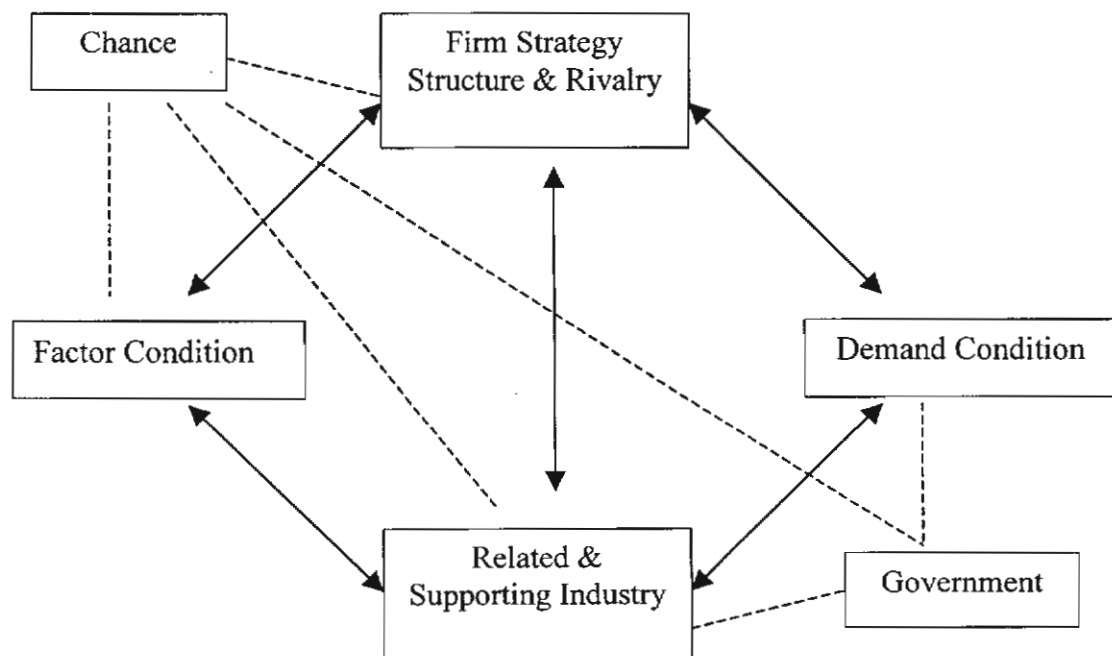
	มูลค่า			อัตราการเติบโต		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996
การส่งออก (ล้าน \$)	39,896	46,694	50,090	-	17.03%	7.27%
การนำเข้า	39,039	43,885	47,842	-	12.41%	7.64%

สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราระดับประเทศ

การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันระดับประเทศ

การวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันระดับประเทศของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ จะใช้ตัวแบบ Diamond Model ของ Michael E. Porter ดังนี้

The Determinant of Natural Competitive Advantages (Diamond Model Analysis)



รูปที่ 7.1 การวิเคราะห์การแข่งขันของ Porter

Sources: Michael E. Porter

The Competitive Advantage of Nations

1. ปัจจัยด้านการผลิต (Factor Conditions)

ปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จะประกอบด้วย วัตถุดิบ แรงงาน เทคโนโลยี ทุน ความรู้ พื้นที่ทำป่าไม้ โครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ได้แก่ การขนส่ง ซึ่งเป็นปัญหาด้านการขนส่งเพราะประเทศไทยไม่มีกองเรือแห่งชาติ อีกทั้งแนวโน้มของค่าแรงของไทยจะสูงขึ้น มีผลทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการผลิต/เทคโนโลยีการผลิตเป็นความจำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบเทียบด้านวัตถุดิบไม้ยางพาราที่เป็นวัตถุดิบหลักของการผลิต ด้านเทคโนโลยีของเครื่องจักรมีหลายโรงงานต้องมีการปรับปรุง (มีเครื่องจักรอายุมากกว่า 7 ปี ร้อยละ 47.06)

2. อุปสงค์ (Demand Conditions)

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา มีมูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้และชิ้นส่วนเป็นมูลค่าประมาณ 17,700 ล้านบาทในปี 2541 ประเทศส่งออกหลักคือ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป โดยมีอัตราการขยายตัวปี 2540 และ 2541 ร้อยละ 17.4 และ 19.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 7.4 มูลค่าการนำเข้าและส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ในช่วงปี 2537-2541

ประเทศ	2537	2538	2539	2540	2541
มูลค่าการนำเข้า (ล้านบาท)	128.7	245.3	257.2	367.4	156.0
ขยายตัว (ร้อยละ)	5.6	90.7	4.8	42.8	-57.5
มูลค่าการส่งออก (ล้านบาท)	11,349.5	12,106.7	12,255.5	14,391.4	17,770
ขยายตัว (ร้อยละ)	23.3	6.7	1.2	17.4	19.0

ที่มา : กรมศุลกากร

ประเทศไทยส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไปยังญี่ปุ่นมีมูลค่าสูงกว่าตลาดอื่นๆ แต่สัดส่วนเริ่มลดลงตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา โดยที่ตลาดที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นคือ สหรัฐอเมริกา โดยปี 2541 เพิ่มขึ้นร้อยละ 58.0 สำหรับตลาดในสหภาพยุโรป ในแต่ละปีมีสัดส่วนไม่แตกต่างกันมากนัก

ตารางที่ 7.5 มูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ไปยังตลาดที่สำคัญในช่วงปี 2537-2541

(ล้านบาท)

ประเทศ	2538		2539		2540		2541	
	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน
ญี่ปุ่น	6,305.3	52.0	6,511.6	53.2	7,381.1	51.3	7,692.7	43.3
ขยายตัว (%)			3.3		13.3		4.2	
อเมริกา	3,235.8	26.7	3,256.9	26.6	4,067.4	28.3	6,429.6	36.0
ขยายตัว (%)			0.6		24.8		58.0	
สหภาพยุโรป	1,422.9	11.7	1,454.8	11.8	1,692.8	11.7	1,921.5	10.8
ขยายตัว (%)			2.2		16.3		13.5	

ที่มา : กรมศุลกากร

3. กลยุทธ์/โครงสร้างของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน (Firm Strategy Structure and Rivalry)

สภาวะการแข่งขันในตลาดต่างประเทศของไทยดังแสดงไว้ในตารางข้างล่าง จะเห็นว่าในประเทศญี่ปุ่นอยู่ในช่วง 2534-2539 ประเทศไทยมีส่วนของตลาดอยู่อันดับ 1 รองลงมาคือ อินโดนีเซีย จีน และมาเลเซีย สำหรับประเทศสหรัฐอเมริกา อันมีส่วนตลาดสูงสุด มีมาเลเซีย และไทย รองลงมา ในสหภาพยุโรปมีประเทศที่มีส่วนตลาดสูงสุด ได้แก่ อินโดนีเซีย จีน มาเลเซีย และไทย

ตารางที่ 7.6 สภาวะการแข่งขันในตลาดต่างประเทศของไทย

ประเทศ นำเข้า	ประเทศคู่แข่ง						
	ไทย	จีน	อินโดนีเซีย	มาเลเซีย	เวียดนาม	ลาว	ฟิลิปปินส์
ญี่ปุ่น	13.7	6.8	11.2	6.6	1.0	19	0.58
สหรัฐอเมริกา	4.3	7.7	3.6	4.5	-	-	1.41
สหภาพยุโรป	1.0	2.0	2.3	1.9	0.2	-	-

ที่มา : กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

เมื่อประเมินศักยภาพการแข่งขันเปรียบเทียบผลจากการวิจัย โดยสอบถามผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ การวิจัยครั้งนี้ จะพบว่าศักยภาพการแข่งขันด้านการตลาดของไทยโดยรวมเป็นรองประเทศ ไต้หวัน และมาเลเซีย

ตารางที่ 7.7 ศักยภาพระดับประเทศด้านการตลาดของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเปรียบเทียบในทัศนะของผู้ผลิต

ด้านการตลาด	อันดับของศักยภาพแต่ละด้าน					
	ไทย	มาเลเซีย	ไต้หวัน	จีน	อินโดนีเซีย	เวียดนาม
การมีสินค้าหลากหลาย	3	2	1	4	5	6
การมีบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม	3	2	1	5	4	6
ความสามารถด้านการตลาด	3	2	1	4	5	6
ศักยภาพในการพัฒนาตราหือ	3	2	1	4	5	6
การสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์	3	2	1	4	5	6
การใช้ช่องทาง E-Commerce	3	2	1	4	5	6
การเข้าร่วมงานแสดงสินค้า	3	2	1	4	5	6
การโฆษณาประชาสัมพันธ์	3	2	1	4	5	6
การวิจัยพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์	3	2	1	4	5	6
ระบบการจัดส่งรวดเร็วตรงเวลา	3	2	1	4	5	6
การมีพันธมิตรทางการค้ากับภายในประเทศ	5	1	2	3	4	6
การมีพันธมิตรทางการค้ากับประเทศนำเข้า	4	2	1	3	5	6

จากการสอบถามศักยภาพการแข่งขันในทัศนคติของผู้ส่งออก พบว่าในตลาดสหรัฐอเมริกา เมื่อเทียบกับประเทศมาเลเซีย จีน อินโดนีเซีย ส่วนใหญ่จะเสียเปรียบประเทศมาเลเซีย ส่วนจีนมีศักยภาพสูงด้านต้นทุนที่ถูก และการผลิต Mass Production โดยได้เปรียบด้านคุณภาพ การตอบสนองต่อลูกค้า

ตารางที่ 7.8 ศักยภาพการแข่งขันในตลาดสหรัฐอเมริกา

	ไทย		มาเลเซีย		อินโดนีเซีย		จีน	
	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ
คุณภาพผลิตภัณฑ์	3.91	1	3.48	2	2.44	3	2.38	4
ต้นทุนผลิตภัณฑ์	2.68	4	3.05	3	3.17	2	4.14	1
การออกแบบผลิตภัณฑ์	3.64	2	3.70	1	2.71	3	2.55	4
การออกแบบบรรจุภัณฑ์	3.74	2	3.78	1	2.67	3	2.44	4
ความหลากหลาย	3.67	2	3.88	1	2.47	4	3.18	3
ความเชื่อถือด้านการส่งมอบ	3.87	2	3.90	1	2.44	4	2.80	3
การผลิตระบบ Mass Product	3.33	3	4.00	1	2.88	4	3.89	2
เทคโนโลยีการผลิต	3.62	2	3.95	1	2.76	4	3.15	3
ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารทางธุรกิจ	3.57	2	4.26	1	3.41	3	2.71	4
การตอบสนองความต้องการลูกค้า	3.84	1	3.72	2	2.75	4	3.33	3
ภาพลักษณ์	3.85	2	4.28	1	2.50	4	2.94	3
การสนับสนุนจากภาครัฐ	2.32	4	4.26	1	2.56	3	3.28	2

สำหรับตลาดญี่ปุ่นพบว่า ศักยภาพของมาเลเซียสูงกว่าไทย จีน ด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ความหลากหลาย ความน่าเชื่อถือ การผลิตแบบ Mass Production เทคโนโลยีการผลิต ภาษา และการสนับสนุนจากภาครัฐ

ตารางที่ 7.9 ศักยภาพการแข่งขันในตลาดญี่ปุ่น

	ไทย		มาเลเซีย		อินโดนีเซีย		จีน	
	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ
คุณภาพผลิตภัณฑ์	4.35	1	3.74	2	2.59	3	2.46	4
ต้นทุนผลิตภัณฑ์	3.00	4	3.35	3	3.36	2	3.92	1
การออกแบบผลิตภัณฑ์	3.76	1	3.74	2	2.73	4	2.75	3
การออกแบบบรรจุภัณฑ์	3.83	2	3.86	1	2.67	4	2.73	3
ความหลากหลาย	3.73	2	4.10	1	2.75	4	3.15	3
ความเชื่อถือด้านการส่งมอบ	4.15	2	4.17	1	2.59	4	2.61	3
การผลิตระบบ Mass Product	3.40	2	4.09	1	3.00	4	3.32	3
เทคโนโลยีการผลิต	3.87	2	4.14	1	2.62	4	2.91	3
ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารทางธุรกิจ	3.72	2	4.41	1	3.05	3	2.88	4
การตอบสนองความต้องการลูกค้า	4.17	1	4.09	2	2.81	4	2.91	3
ภาพลักษณ์	4.09	1	3.86	2	2.62	4	2.77	3
การสนับสนุนจากภาครัฐ	2.65	4	4.67	1	2.89	3	3.53	2

ตลาดสหภาพยุโรป ประเทศมาเลเซียมีศักยภาพสูงกว่าไทยด้านการออกแบบ การผลิตแบบ Mass Production เทคโนโลยีการผลิต ภาษา การตอบสนองลูกค้า และการสนับสนุนจากภาครัฐ

ตารางที่ 7.10 ศักยภาพการแข่งขันในตลาดสหภาพยุโรป

	ไทย		มาเลเซีย		อินโดนีเซีย		จีน	
	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ
คุณภาพผลิตภัณฑ์	4.12	1	3.56	2	2.53	4	2.56	3
ต้นทุนผลิตภัณฑ์	2.25	4	3.13	3	3.36	2	4.19	1
การออกแบบผลิตภัณฑ์	3.53	1	3.31	2	2.29	4	2.69	3
การออกแบบบรรจุภัณฑ์	3.64	2	3.71	1	2.75	3	2.71	4
ความหลากหลาย	3.73	1	3.71	2	2.67	4	2.80	3
ความเชื่อถือด้านการส่งมอบ	4.00	1	3.82	2	2.36	4	2.60	3
การผลิตระบบ Mass Product	3.56	2	4.07	1	2.62	4	3.33	3
เทคโนโลยีการผลิต	3.50	2	4.00	1	2.69	4	2.87	3
ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารทางธุรกิจ	3.57	2	4.36	1	2.92	4	2.93	3
การตอบสนองความต้องการลูกค้า	3.93	1	3.93	1	2.46	3	2.86	2
ภาพลักษณ์	4.07	2	4.21	1	2.46	4	2.93	3
การสนับสนุนจากภาครัฐ	2.54	3	4.57	1	2.50	4	3.62	2

ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราโดยตรงยังไม่มี ทางกระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการทำแผนปรับโครงสร้าง และมีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ แต่เป็นของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน

4. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related & Supporting Industry)

อุตสาหกรรมสนับสนุนของประเทศไทยยังไม่เพียงพอ ต้องมีการนำเข้าชิ้นส่วน อุปกรณ์จากต่างประเทศ อีกทั้งมีการเก็บภาษีนำเข้า ทำให้มีการผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าจากผลการวิจัยที่ให้ผู้ประกอบการประเมินอุตสาหกรรมสนับสนุนพบว่า อุตสาหกรรมด้านวัสดุสิ้นเปลือง กาว แลคเกอร์ สี และอุตสาหกรรมหีบห่อ ด้าน Logistic ของไทยมีศักยภาพเป็นรองจากไต้หวัน และมาเลเซีย อุตสาหกรรมชิ้นส่วน เป็นรองจากไต้หวัน มาเลเซีย และจีน

ตารางที่ 7.11 ศักยภาพด้านการสนับสนุนจากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและภาครัฐ

ด้านการสนับสนุน	อันดับของศักยภาพแต่ละด้าน					
	ไทย	มาเลเซีย	ไต้หวัน	จีน	อินโดนีเซีย	เวียดนาม
อุตสาหกรรมสนับสนุน						
-โรงงานแปรรูปไม้	2	1	4	4	3	5
-อุตสาหกรรมวัสดุสิ้นเปลือง กาว แลคเกอร์ สี ฯลฯ	3	2	1	4	5	6
-อุตสาหกรรมชิ้นส่วน	4	2	1	3	5	6
-อุตสาหกรรมหีบห่อ บรรจุภัณฑ์	3	2	1	4	5	6
- อุตสาหกรรม Logistic	3	2	1	4	5	6
การสนับสนุนจากภาครัฐ	5	1	2	3	4	6

5. บทบาทของภาครัฐ (The Role of Government)

กระทรวงหรือหน่วยงานของภาครัฐที่มีบทบาทต่ออุตสาหกรรมนี้ ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่าส่วนใหญ่ยังระบุว่าควรปรับปรุงและไม่เพียงพอ ที่ควรปรับปรุง มีดังนี้

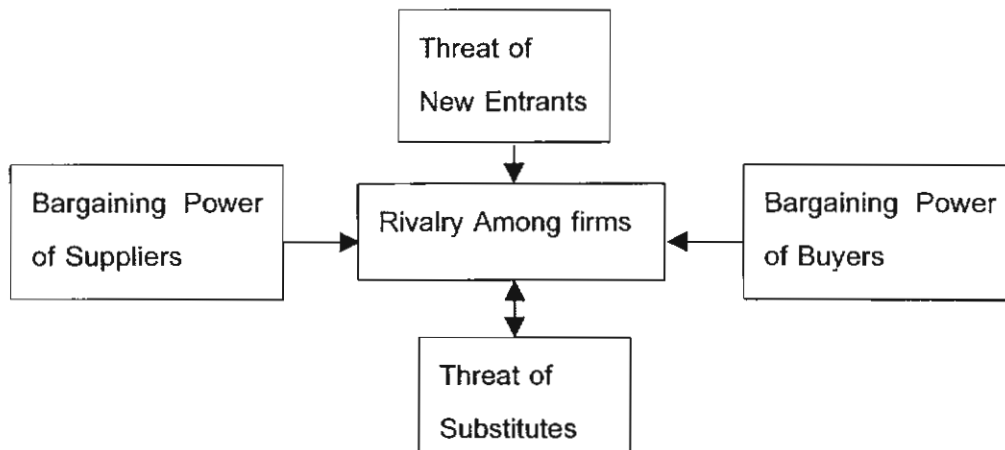
กระทรวงอุตสาหกรรม	ร้อยละ
การอบรมถ่ายทอดเทคโนโลยี	50.0
การส่งเสริมอุตสาหกรรม	47.8
การจัดตั้งและตรวจสอบโรงงาน	37.9
การส่งเสริมและพัฒนามาตรฐาน	36.0
กระทรวงพาณิชย์	
การหาตลาดใหม่เพื่อสำรองและทดแทน	41.7
การเจรจาการค้าระดับโลก	36.4
การส่งเสริมการส่งออก	24.0
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	
กรมป่าไม้	35.0
สำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยาง	26.7
กระทรวงการคลัง	
ภาษีเงินได้และภาษีมูลค่าเพิ่ม	64.3
เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	42.3
พิธีการส่งออก	41.4
กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม	
อบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	40.0
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)	
การให้คำแนะนำและข้อมูลธุรกิจ	30.0
การช่วยเหลือสนับสนุนด้านสิทธิพิเศษ	30.0
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
การให้ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ของการพัฒนา และเพิ่มผลผลิต	28.6

6. โอกาส (The Role of Chance)

โอกาสหรืออุปสรรคการแข่งขัน อาจเกิดจากปัจจัยต่างๆที่นอกเหนือการควบคุม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม การมีข้อกำหนดของประเทศคู่ค้า เช่น NTB ทำให้มีผลบวกหรือผลลบต่ออุตสาหกรรม

การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมระดับอุตสาหกรรม

ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมหรือผู้ประกอบการนั้น ตัวแบบที่สามารถนำมาศึกษาได้ คือ Porter's Five Forces Model มีตัวแบบดังนี้



รูปที่ 7.2 ตัวแบบการศึกษาสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรม

Porter's Forces Model

Sources: Michael E. Porter;

1. สภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน (Rivalry among Firms)

สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะขึ้นกับจำนวนคู่แข่งในปัจจุบัน และอัตราการขยายตัวของอุปสงค์และอุปทาน ซึ่งจะเห็นว่าอุตสาหกรรมไม้ยางมีคู่แข่งจำนวนมาก และผู้ประกอบการขาดการพัฒนาเข้าสู่ ODM (Original Design Manufacture) และ OBM (Original Brand manufacture) ยังเป็นการผลิตแบบ OEM ซึ่งผู้ซื้อจะกำหนดรูปแบบสินค้ามาให้ผู้ประกอบการ จึงเป็นการแข่งขันกันที่ราคา เพื่อสามารถได้รับคำสั่งซื้อ ส่วนผู้ประกอบการบางรายก็สามารถเข้าสู่ระดับ ODM แต่ก็มีปัญหาการการทำเลียนแบบ ทำให้สภาวะการแข่งขันในประเทศก็สูง แต่ก็มีผู้ประกอบการบางรายก็มีการสร้างพันธมิตรกัน ทั้งนี้เนื่องจากการสั่งซื้อเฟอร์นิเจอร์จากสหรัฐอเมริกา มีปริมาณมาก ซึ่งโรงงานเดียวอาจไม่สามารถผลิตได้มากเพียงพอทันตามกำหนด จึงมีความร่วมมือให้โรงงานอื่นช่วยผลิตให้

2. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง เพราะระบบ World Procurement ผู้ซื้อสามารถเลือกหาผู้ผลิตได้ทั่วโลก ที่สามารถผลิตได้ตามที่กำหนด โดยมีคุณภาพ การส่งมอบ ที่ตรงเวลาในราคาที่ต่ำ ดังนั้น ผู้ซื้อจะเลือกซื้อได้ทั้งจากผู้ประกอบการจากต่างประเทศ ได้แก่ มาเลเซีย จีน

และในประเทศไทย ก็มีหลายราย นอกจากนั้นแล้วผู้ประกอบการยังเข้มงวดการนำเข้า โดยมีมาตรการต่างๆ จึงมีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม

3. อำนาจต่อรองของ Supplier (Bargaining Power of Buyer)

Supplier มีอำนาจในต่อรองสูง จะเห็นได้จากมีโอกาสนี้ที่จะส่งไม้แปรรูปไปขายในต่างประเทศทำให้ผู้ประกอบการภายในประเทศมีปัญหาด้านปริมาณวัตถุดิบ และราคา แต่อุตสาหกรรมไม้แปรรูปมีการเข้ามาทำอุตสาหกรรมไม้ยาง โดยใช้เงินทุนไม่มากเท่ากับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ดังนั้นเมื่ออุปสงค์มากกว่าอุปทาน ทำให้มีผู้ประกอบการไม้แปรรูปเพิ่มขึ้นมีผลคือ อุปทานมีเพิ่มขึ้นมาก ซึ่งอาจจะทำให้อำนาจต่อรองของ Supplier ลดลง

4. การมีสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products)

สินค้าทดแทนเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ได้แก่ เฟอร์นิเจอร์ที่ทำจาก วัสดุอื่นๆ เช่น พลาสติก เหล็ก หนัง ดังนั้น มีผลต่อสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรม ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อได้ มีผลกระทบด้านอุปสรรคต่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

5. คู่แข่งรายใหม่

การเข้ามาทำอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ทาง BOI มีการส่งเสริมการลงทุน ตั้งแต่ทุนจดทะเบียน 2-20 ล้านบาท ดังนั้นในอนาคตก็จะทำให้การแข่งขันสูงขึ้น เนื่องจากการมีการเข้ามาทำอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจมีคู่แข่งทั้งจากต่างประเทศ และในประเทศที่เข้ามาในอุตสาหกรรมนี้

การวิเคราะห์ลูกค้า

ลูกค้าหลักของการนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสหภาพยุโรป ประเทศญี่ปุ่น

ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่นำเข้าเป็นอันดับ 3 ของโลก มูลค่าการนำเข้า ปี 2539 เท่ากับ 3,453 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2540 มีการนำเข้าจากเอเชีย ร้อยละ 68.2

ในกลุ่มประเทศเอเชีย นำเข้าจากไทยโดยมีส่วนตลาดสูงสุด ร้อยละ 17.1 จากประเทศจีน ร้อยละ 12.1 มาเลเซีย ร้อยละ 10.3 ไต้หวันร้อยละ 10.3

ประเทศสหรัฐอเมริกา

ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี 2542 มีการนำเข้าจากทั่วโลก 10,277.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ปี 2541 นำเข้า 8331.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีอัตราการเติบโตร้อยละ 23 ส่วนการนำเข้าจากกลุ่มประเทศเอเชีย ปี 2542มีมูลค่า 5,303.127 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ปี 2541 เท่ากับ 3,301.247 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีการนำเข้าจากประเทศไทย ปี 2542 เท่ากับ 149.651 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็นอันดับที่ 5 ของเอเชีย ปี 2541 เท่ากับ 188.157 ล้านดอลลาร์สหรัฐ อัตราการเติบโตร้อยละ 27 ในปี 2542 ประเทศจีนส่งไปสหรัฐอเมริกา เท่ากับ 1,141.026 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ไต้หวัน 402.675 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มาเลเซีย 396.404 ล้านดอลลาร์สหรัฐ อินโดนีเซีย 332.202 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ประเทศสหภาพยุโรป

สหภาพยุโรปมีมูลค่าการนำเข้าปี 2539 รวมเท่ากับ 23,090 ล้านดอลลาร์เท่ากับ 28,508 มีประเทศที่นำเข้ามากกว่าส่งออกสุทธิสูงสุด ได้แก่ เยอรมนี นำเข้า 6,840 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ส่งออก 4,784 ล้านดอลลาร์สหรัฐ นำเข้าสุทธิ 2,062 ล้านดอลลาร์สหรัฐ รองลงมาคือ ฝรั่งเศส มีการนำเข้า 3,378 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ส่งออก 2,198 ล้านดอลลาร์สหรัฐ นำเข้าสุทธิ 1,180 ล้านดอลลาร์สหรัฐ อันดับ 3 คือ สวิตเซอร์แลนด์ มีการนำเข้า 1,826 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ส่งออก 766 ล้านดอลลาร์สหรัฐ นำเข้าสุทธิ 1,060 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ส่วนประเทศส่งออกสุทธิสูงสุด คือ ประเทศอิตาลี มีการส่งออก 9,038 ล้านดอลลาร์สหรัฐ นำเข้า 740 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ส่งออกสุทธิ 8,298 ล้านดอลลาร์สหรัฐ รองลงมาคือ เดนมาร์ก มีการส่งออก 2,024 ล้านดอลลาร์สหรัฐ นำเข้า 473 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ส่งออกสุทธิ 1,551 ล้านดอลลาร์สหรัฐ อันดับที่ 3 ได้แก่ โปแลนด์ มีการส่งออก 1,617 ล้านดอลลาร์สหรัฐ นำเข้า 213 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีการส่งออกสุทธิ 1,404 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ดังนั้น ถ้าไม่นับ 3 ประเทศ จะมีการนำเข้าสุทธิเท่ากับ 6,129 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จึงเป็นกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพด้านการตลาดในการนำเข้า

7.2 การกำหนดทิศทาง และวิสัยทัศน์

ทางภาครัฐได้มีการจัดทำแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2541-2545) อีกทั้งทางสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้มีการวางแผนดำเนินการเพื่อจัดทำแผนแม่บทรายสาขา โดยจะมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขาใน 10 ปีข้างหน้า ซึ่งจะดำเนินการให้แล้วเสร็จในปี 2544

ดังนั้นจากศักยภาพในปัจจุบันของอุตสาหกรรม ที่ประเทศไทยมีการส่งออกเป็นอันดับ 21 ในโลกหรือ อันดับ 6 ในเอเชีย ในกลยุทธ์ด้านการตลาด จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการตลาดดังนี้

วิสัยทัศน์	ปัจจุบัน	อนาคต
1. เป็นผู้นำของประเทศส่งออกในเอเชีย	อันดับ 6 (อันดับ 1 จีน อันดับ 2 ไต้หวัน อันดับ 3 มาเลเซีย อันดับ 4 อินโดนีเซีย อันดับ 5 ฮองกง)	ติด 1 ใน 3
2. เป็นผู้นำการส่งออกในประเทศญี่ปุ่น	อันดับ 1	อันดับ 1 ที่ยั่งยืน
3. เป็นผู้นำการส่งออกไปสหรัฐอเมริกาของกลุ่มประเทศเอเชีย	อันดับ 5 (อันดับ 1 จีน อันดับ 2 ไต้หวัน อันดับ 3 มาเลเซีย อันดับ 4 อินโดนีเซีย)	อันดับ 1 ใน 3

7.3 กลยุทธ์อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

การวางกลยุทธ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จะวางกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับดังนี้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ระดับประเทศ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการควรดำเนินการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจเองให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดเป้าหมาย กลยุทธ์ธุรกิจของตัวธุรกิจต้องมีการวางกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวม ผลจากการศึกษากลยุทธ์การตลาดที่ผู้ประกอบการเลือกสามารถแสดงได้ดังนี้

		ตลาด	
		เก่า	ใหม่
สินค้า	เก่า	* เจาะตลาด สหรัฐอเมริกา (3.52) สหภาพยุโรป (3.55) ญี่ปุ่น (3.52)	* พัฒนาคู่มือใหม่ (3.52)
	ใหม่	* พัฒนาสินค้าใหม่ (3.53)	

รูปที่ 7.3 กลยุทธ์การตลาด

กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration)

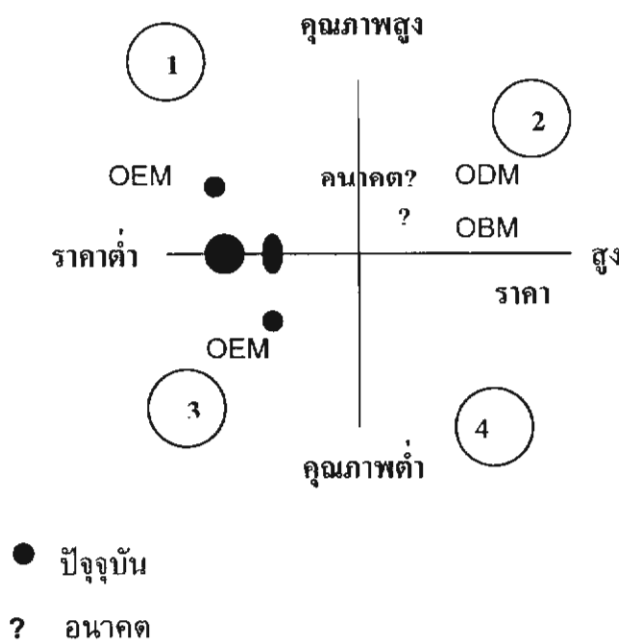
จากทัศนคติของผู้ประกอบการกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ คือ เจาะตลาดเดิม พยายามรักษาตลาดลูกค้าและตลาดเดิมไว้ ดังนั้นในตลาดเดิมควรมีการเพิ่มยอดขายให้สูงกว่าประเทศคู่แข่งในตลาดสหรัฐอเมริกา คู่แข่ง ได้แก่ จีน มาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ ก็จะสามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการคือ ติดอันดับ 1 ใน 3 ในตลาดสหรัฐอเมริกา

สำหรับตลาดในประเทศญี่ปุ่นปัจจุบัน เป็นอันดับ 1 แต่ประเทศคู่แข่งตามมาติดๆ ควรจะรักษารฐานลูกค้าโดยการตอบสนองต่อลูกค้าเพิ่มขึ้น เพื่อรักษาความเป็นที่ 1 ยั่งยืน

ตลาดในยุโรปและตลาดที่ผู้ประกอบการไทยยังไม่ได้ให้ความสำคัญเท่ากับในญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ดังนั้นควรใช้กลยุทธ์เจาะตลาดและพัฒนาคู่มือใหม่ที่ยังไม่ได้เข้าไปเพิ่มขึ้น โดยศึกษาถึงพฤติกรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลในตลาดนี้

กลยุทธ์การพัฒนาสินค้า (Product Development)

สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาสินค้าเนื่องจากปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะขายในลักษณะ OEM ตามที่ลูกค้ากำหนดรูปแบบสินค้ามาให้ ดังนั้นจึงมีการแข่งขันด้านราคาสูง ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการที่ทำให้กำไรต่ำลงเรื่อยๆ ในปัจจุบันก็มีผู้ประกอบการบางรายได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า (Value Added Product) ซึ่งจะสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Product Differentiate)



รูปที่ 7.4 การกำหนด Positioning ของธุรกิจ

จากรูปจะเห็นว่าปัจจุบันผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ของไทยจะเข้าตลาด Walmart, Kmart, Cost Plus, Ikea, Itochu คืออยู่ใน Quadrant ① และ ③ ซึ่งการซื้อจะเป็นปริมาณมาก และแข่งขันมากด้านราคา ผู้ประกอบการต้องตัดสินใจว่าจะมี Repositioning ไปสู่ตลาดที่เป็น Premium Product โดยมีการออกแบบเอง (ODM) เพื่อสามารถหลีกเลี่ยง การแข่งขันด้านราคา แต่ใช้การออกแบบและการสร้าง Value added ซึ่งอาจต้องอาศัยเทคโนโลยี และคนงานที่มีความสามารถ ดังนั้นผู้ประกอบการแต่ละรายต้องตัดสินใจว่าจะเลือกกลยุทธ์อะไรให้เหมาะกับธุรกิจของตน ทั้งทรัพยากร Tangible และ Intangible ได้แก่ ด้านการเงิน เทคโนโลยี คน การบริหารจัดการ และความสามารถด้านการตลาด

กลยุทธ์การพัฒนาลาดใหม่

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาลาดใหม่ เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่มมูลค่าการส่งออก เพราะตลาดบางประเทศถึงจุดอิ่มตัว เช่น ตลาดญี่ปุ่น ดังนั้น ควรแสวงหาดตลาดใหม่ ได้แก่ แถบตะวันออกกลาง ยุโรปบางประเทศที่ยังไม่ได้เข้า ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ไม่ครอบคลุมลงลึกถึงตลาดใหม่ เป็นสิ่งที่ควรทำการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต

การมีพันธมิตรทางการค้า (Strategic Alliance)

การมีพันธมิตรทางธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาการตลาด อาจมีวัตถุประสงค์เป็นพันธมิตรเพื่อผลประโยชน์ด้านการตลาด หรือเพื่อการผลิต จากผลการศึกษาทราบว่า ผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพด้านการเป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการในประเทศก็ยังเป็นอันดับรองจากประเทศมาเลเซีย ใต้หวัน จีน และอินโดนีเซีย และการเป็นพันธมิตรทางด้านค้ากับประเทศนำเข้าก็มีศักยภาพดีกว่าประเทศใต้หวัน มาเลเซีย และจีน ดังนั้นผู้ประกอบการไทยควรเสริมสร้างพันธมิตรทางการค้าอาจเริ่มจากการทำ Relationship Marketing เพื่อเป็นคู่ค้าที่ดี ไปสู่การทำ Alliance และการร่วมลงทุนในอนาคต

กลยุทธ์การร่วมลงทุน (Joint Venture)

ประเทศจีนมีการใช้กลยุทธ์ร่วมลงทุนมาก มีทั้งสิ้น 712 กิจการ ที่มีการร่วมลงทุนจากทั้งสหรัฐอเมริกา ใต้หวัน ฮองกง ซึ่งทำให้มีการสร้างข้อได้เปรียบด้านการตลาด ด้านเทคโนโลยีการผลิต การเงิน และการทำธุรกิจการค้าต่างประเทศ

ผู้ประกอบการไทยจะต้องมีการศึกษาเชิงลึกในด้านการร่วมลงทุนเพื่อดูการเข้ากันได้ระหว่างผู้ร่วมลงทุนทั้ง 2 ฝ่าย และ Cost-benefit และกลยุทธ์ดังกล่าวที่ธุรกิจจะใช้

Horizontal Integration

กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการใช้อาจยังไม่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายเพียงพอ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ผลิตเพื่อจำหน่ายตลาดใหญ่ โดยเฟอร์นิเจอร์ส่งไปสหรัฐจะเน้นเก้าอี้ไม้ โต๊ะอาหาร ชิ้นส่วน และเฟอร์นิเจอร์ ในครัวทำด้วยไม้ การพัฒนาตามแนวนอน เช่น การทำเฟอร์นิเจอร์ SOHO (Small Office Home Furniture) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัสดุ อื่นๆ ประกอบ เช่น โลหะ พลาสติก กระดาษ ฯลฯ อาจจำเป็นต้องพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจ

Vertical Integration

กลยุทธ์ที่ประกอบการใช้มีหลายรายที่มีการทำ Backward Integration คือไปลงทุนทำอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา เพื่อลดปัญหาด้านอำนาจต่อรองของ Supplier บางกิจการก็มีการทำ Forward Integration มีการขยายตัวในข้างหน้าได้แก่ การทำการส่งออกเองโดยตรงยัง ผู้จัดจำหน่ายไปตลาดโดยไม่ผ่านผู้ส่งออก

ในปัจจุบันความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลายและความรวดเร็ว ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) ในตลาดต่างประเทศ ซึ่งต้องใช้ความร่วมมือกันของผู้ประกอบการไทยหลายราย ในการใช้กลยุทธ์นี้เพื่อประโยชน์ร่วมกัน แต่ต้องระมัดระวังด้านเกิดการขัดแย้งกับ Trader เดิมที่เสียประโยชน์ไป การใช้กลยุทธ์ Vertical Integration เป็นกลยุทธ์ทำให้ผู้ประกอบการไม่ได้มุ่งเน้นความถนัดแต่ทำทุกอย่างเอง ลดการพึ่งพา ทำให้อาจเกิดการไม่ประหยัดด้านการผลิต และการจัดการได้

กลยุทธ์ธุรกิจด้านอื่นๆ

ความสำเร็จของผู้ประกอบการไม่ได้ขึ้นกับตลาดอย่างเดียว สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องพัฒนาปรับปรุงเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันควรดำเนินถึงด้านการผลิต ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการ ด้านการเงิน และด้านสารสนเทศ

ด้านการผลิต

กลยุทธ์ด้านการลดต้นทุน

จากการศึกษาพบว่าปัญหาของผู้ประกอบการ คือ ต้นทุนสูงเนื่องจากค่าแรง และในอดีตวัตถุดิบมีแนวโน้มราคาสูงขึ้น และผลผลิตต่ำมี Yield ต่ำ ดังนั้นความสามารถแข่งขันได้ในตลาด Mass Market ผู้ประกอบการมีความจำเป็นต้องลดต้นทุนให้เทียบเท่ากับประเทศคู่แข่ง

การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

กลยุทธ์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ผู้ประกอบการได้เสนอแนะว่ามีความจำเป็นต้องทำสูง ผู้ประกอบการควรเปรียบเทียบ Productivity ของแรงงาน จะเห็นว่าผู้ประกอบการในจีนมีรายได้ต่อหัวของคนเท่ากับ 95,000 เหรียญสหรัฐ ของมาเลเซียสูงสุด 95,429 เหรียญสหรัฐ ผู้ประกอบการไทยควรใช้ตัวเลขดังกล่าวเป็นค่าอ้างอิงเพื่อพัฒนาปรับปรุงให้เทียบเท่าหรือดีกว่าเพื่อสามารถแข่งขันได้

การดำเนินการผลิตที่ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม

เนื่องจากมาตรการการค้าโลก ที่เน้นด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้ประกอบการต้องปรับปรุงพิจารณาผลกระทบของผลิตภัณฑ์ว่าจะมีปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมหรือไม่ โดยมีการทำ Life Cycle Analysis ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต การนำไปใช้ และการกำจัด ให้สินค้าเป็น Green Product

ด้านทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ประกอบการไทยมีปัญหาด้านบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ด้านการผลิต ขาดบุคลากรด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่รู้สัณนิคมและความต้องการของผู้บริโภคต่างชาติ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยี เครื่องจักร และช่างฝีมือ (Craftsman)

อีกทั้งยังขาดบุคลากรด้านการตลาดที่มีความรู้ความสามารถในการทำการตลาดต่างประเทศ รวมทั้งความสามารถด้านภาษา ดังนั้น จำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในอนาคตอาจเป็นบทบาทของประเทศ หรือ สถาบันการศึกษา ต้องผลิตบัณฑิตให้ตอบสนองต่อภาคอุตสาหกรรม

ด้านการเงิน

กลยุทธ์ด้านการเงิน

มีหลายกิจการที่มีปัญหาด้านการเงิน มีการลงทุนในสินทรัพย์ ซื้อเครื่องจักรแล้วไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่ เกิดปัญหาด้านการเงิน ดังนั้นปรับปรุงบริหารจัดการด้านสินทรัพย์ (Asset Management) ด้านการปรับปรุงโครงสร้างทางการเงิน อาจหาผู้ร่วมลงทุน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว หรือภาครัฐต้องเข้ามาช่วยแก้ปัญหาในระดับมหภาคด้าน NPLของกิจการ

แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในปัจจุบันของผู้ประกอบการ

จากการนำเสนอผลงานวิจัยให้กับผู้ประกอบการเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2544 โดยจัดทำแบบสอบถามถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการ โดยสอบถามกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการแล้ว ผลการดำเนินการดังกล่าวมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันระดับใด และระดับความยากง่ายในการดำเนินงาน ผลการศึกษาเบื้องต้น

กลยุทธ์ระดับองค์กร

ด้านการตลาด

การออกแบบให้ตรงกับความต้องการ

ผู้ประกอบการได้ดำเนินการแล้ว ร้อยละ 62.06 อีกร้อยละ 61.90 ระบุว่ามีความยากในการดำเนินงานแต่ผลการดำเนินการจะเพิ่มขีดความสามารถ (72.02%)

กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม

มีผู้ประกอบการดำเนินการแล้ว ร้อยละ 57.69 มีความยากในการดำเนินการร้อยละ 58.82 แต่ผลการดำเนินการ ผู้ประกอบการ ร้อยละ 78.57 ระบุว่าสามารถเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน

การใช้วัสดุหลากหลาย

ร้อยละ 47.82 ระบุว่าได้ดำเนินการแล้ว กลยุทธ์นี้มีความยากระดับปานกลางในการนำไปปฏิบัติ แต่ถ้านำไปใช้ ผู้ประกอบการร้อยละ 76.47 ระบุว่าเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การพัฒนาตลาดใหม่

ร้อยละ 36.00 ระบุว่า ทำแล้ว ร้อยละ 44.00 ระบุว่ามีแผนจะทำ ร้อยละ 60.00 ระบุว่ายากในการนำไปปฏิบัติ และร้อยละ 57.14 ระบุว่ากลยุทธ์นี้สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์การเปลี่ยนจาก OEM เป็น ODM

กลยุทธ์นี้มีผู้ประกอบการเพียงร้อยละ 19.23 ดำเนินการแล้ว ร้อยละ 46.15 ยังไม่ได้ทำ ร้อยละ 34.61 มีแผนจะทำ ความยากง่ายในการไปปฏิบัติ ผู้ประกอบการ ร้อยละ 71.42 ระบุว่ายาก แต่ร้อยละ 73.33 คาดหวังเมื่อนำไปปฏิบัติจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนไปสู่ OBM

กลยุทธ์นี้ร้อยละ 19.23 ระบุว่า ได้ดำเนินการแล้ว ร้อยละ 30.76 มีแผนจะทำร้อยละ 50.00 ยังไม่ได้ทำ ระดับความยากในการทำเป็นกลยุทธ์ที่ยากที่สุดกว่ากลยุทธ์อื่น ผู้ประกอบการ ร้อยละ 76.47 ระบุว่ายาก แต่นำไปปฏิบัติ ผู้ประกอบการร้อยละ 50.00 คาดว่าจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การสร้างพันธมิตร/ร่วมลงทุนกับต่างชาติ

ผู้ประกอบการร้อยละ 10.71 ระบุว่าได้มีพันธมิตร/ร่วมลงทุนกับต่างชาติ แล้ว ผู้ประกอบการร้อยละ 17.85 มีแผนจะทำ ร้อยละ 71.42 ไม่ได้ดำเนินการ ระดับความยากง่ายพบว่าร้อยละ 64.28 ระบุว่ายาก ร้อยละ 35.71 ระบุว่าค่อนข้างยาก ส่วนความคาดหวังผลการดำเนินงาน

ร้อยละ 60 ระบุว่าสามารถเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน ร้อยละ 40.0 ระบุว่าความสามารถด้านการแข่งขันเท่าเดิม

ตารางที่ 7.12 การนำกลยุทธ์ตลาดไปปฏิบัติ และผลต่อขีดความสามารถด้านการแข่งขัน

กลยุทธ์	การดำเนินการ			ผลการดำเนินการ/ความคาดหวัง		ระดับความยากในการดำเนินการ		
	ทำแล้ว	ยังไม่ได้ทำ	มีแผนจะทำ	เท่าเดิม	เพิ่มขึ้น	ง่าย	ปานกลาง	ยาก
การออกแบบให้ตรงกับความต้องการตลาด	62.06	24.13	13.79	27.77	72.22	-	38.01	61.90
การสร้างมูลค่าเพิ่ม	57.69	11.53	30.76	21.42	78.57	-	41.17	58.82
ใช้วัสดุหลากหลาย	47.82	39.13	13.04	23.52	76.47	20.00	55.00	25.00
พัฒนาตลาดใหม่	36.00	20.00	44.00	42.85	57.14	-	40.00	60.0
การเปลี่ยนจาก OEM เป็น ODM	19.23	46.15	34.61	26.66	73.33	-	28.57	71.42
การพัฒนาไปสู่ OBM	19.23	50.00	30.76	50.00	50.00	-	23.52	76.47
การสร้างพันธมิตร/ร่วมลงทุนกับต่างชาติ	10.71	71.42	17.85	40.00	60.00	-	35.71	64.28

กลยุทธ์การผลิต

กลยุทธ์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

มีผู้ประกอบการร้อยละ 74.07 ดำเนินการแล้ว ร้อยละ 25.92 มีแผนจะทำ ระดับความยากในการดำเนินการ ร้อยละ 53.30 ระบุว่า ยากปานกลาง ร้อยละ 46.66 ระบุว่ายาก ส่วนผลการดำเนินงานหรือความคาดหวัง ร้อยละ 95.45 ระบุว่าขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การลงทุน

ผู้ประกอบการร้อยละ 70.27 ระบุว่าได้ดำเนินการแล้ว ร้อยละ 25.92 ระบุว่ามีแผนจะทำ ความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ ร้อยละ 56.0 ระบุว่ายาก ร้อยละ 44.0 ระบุว่ายากปานกลาง ส่วนผลการดำเนินการ/ความคาดหวังในดำเนินการร้อยละ 95.65 ระบุว่าขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

การปรับปรุงกระบวนการผลิต/เทคโนโลยีการผลิต

ผู้ประกอบการร้อยละ 62.06 ระบุว่าได้ดำเนินการร้อยละ 34.48 ระบุว่ามีแผนจะทำ ร้อยละ 34.4 ยังไม่ได้ทำ ความยากในการดำเนินการ ร้อยละ 68.00 ระบุว่าความยากระดับปานกลาง ร้อยละ 32.0 ระบุว่ามีความยากในการปฏิบัติ ส่วนผลการดำเนินการที่คาดหวัง ร้อยละ 95.65 ระบุว่าสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การลด Cycle Time

ร้อยละ 58.33 มีการดำเนินการ ร้อยละ 41.60 มีแผนจะทำ ความยากง่ายในการดำเนินการร้อยละ 56.00 ระบุว่ามีความยากระดับปานกลาง ร้อยละ 44.00 ระบุว่ายาก ส่วนความคาดหวัง/ผลดำเนินงาน ร้อยละ 81.81 ระบุว่าสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตารางที่ 7.13 การนำกลยุทธ์การผลิตไปปฏิบัติและผลต่อขีดความสามารถด้านการแข่งขัน

กลยุทธ์	การดำเนินการ			ผลการดำเนินการ/ความคาดหวัง		ระดับความยากในการดำเนินการ		
	ทำแล้ว	ยังไม่ได้ทำ	มีแผนจะทำ	เท่าเดิม	เพิ่มขึ้น	ง่าย	ปานกลาง	ยาก
การเพิ่มประสิทธิภาพ	74.01	-	25.92	4.54	95.45	-	53.33	46.66
การลดต้นทุน	70.37	-	29.62	4.34	95.65	-	44.00	56.00
การปรับปรุงกระบวนการผลิต/เทคโนโลยี	62.01	-	34.48	4.35	95.65	-	68.00	32.00
ลด Cycle Time	58.33	-	41.66	18.18	81.81	-	56.00	44.00

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ร้อยละ 71.42 ระบุว่า ได้มีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 17.85 มีแผนจะทำ ร้อยละ 10.71 ไม่ได้ทำ ระดับความยากง่ายในการดำเนินการ ร้อยละ 77.78 ระบุว่ายาก ร้อยละ 22.22 ระบุว่ายากปานกลาง ส่วนความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติพบว่าร้อยละ 77.27 ระบุว่าสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

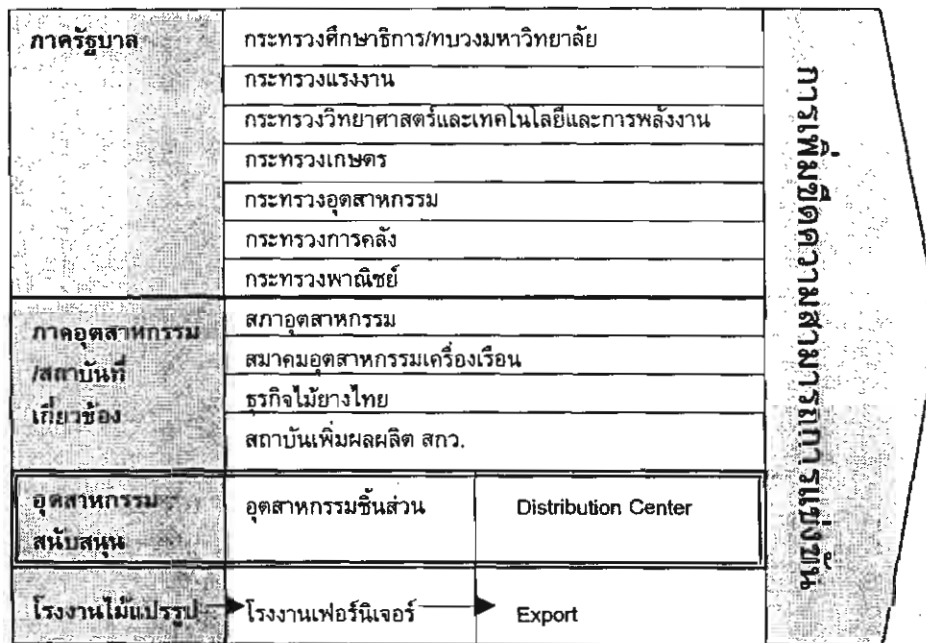
กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม

เมื่อพิจารณาภาพรวมของอุตสาหกรรมนี้ เพื่อให้อุตสาหกรรมนี้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ควรต้องมีการแก้ไขปัญหาด้านอุตสาหกรรม และรวมทั้งมีการดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อฉกฉวยโอกาส และแข่งขันได้ เป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการคนใดคนหนึ่งทำไม่ได้ แต่ต้องเป็นความร่วมมือกัน

กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

การวางระบบ Industry Value Chain

ภาพรวมการพัฒนาอุตสาหกรรมจำเป็นต้องพัฒนาอุตสาหกรรมให้ครอบคลุมทั้ง Industry Value Chain คือ อุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมป่าไม้ การแปรรูปไม้ยาง อุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา การส่งออก



รูปที่ 7.5 Industry Value Chain

ต้องมีการพัฒนาเป็นทิศทางเดียว คือ ดูผลประโยชน์ของประเทศชาติ และทุกกลุ่มโดยรวม เพื่อเกิดความยุติธรรม ความเข้าใจและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการนี้สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมก็จะมีการทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมเครื่องเรือน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อภาคอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การมีอุตสาหกรรมสนับสนุนที่ครบวงจร

ประเด็นปัญหาของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย คือยังต้องพึ่งพาวัสดุอุปกรณ์ชิ้นส่วน จากต่างประเทศยังไม่มีการผลิตในประเทศ อาจมีปัญหายังไม่เกิดขนาดที่ประหยัดที่จะลงทุนในอุตสาหกรรมดังกล่าว ดังนั้น ถ้าอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทยมีศักยภาพและแนวโน้มในการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำก็จะทำให้น่าสนใจลงทุนในอุตสาหกรรมสนับสนุนเกิดขึ้น เพื่อให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทยเข้มแข็ง ลดการนำเข้า และปัญหาภาษีนำเข้าและค่าขนส่ง

การจัดตั้ง Thai Furniture Center

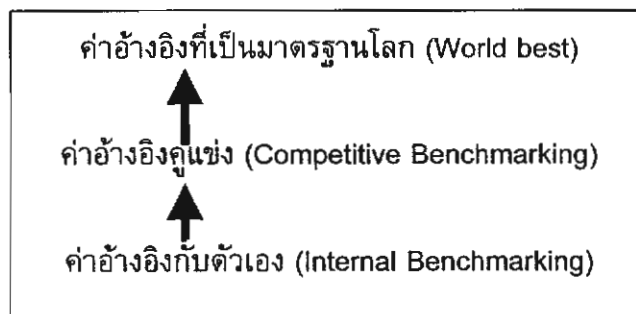
ปัจจุบันก็มีหน่วยงานภาครัฐบางหน่วยงานได้ดำเนินการสนับสนุนอุตสาหกรรมกระจาย เช่น ส่วนอุตสาหกรรมเครื่องเรือน สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันอุตสาหกรรมนี้ให้มีขีดความสามารถและผลักดันไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ จำเป็นหรือไม่ที่มีหน่วยงานที่รวมกันมีความมีเอกภาพ และทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องและรับผิดชอบหลักในการก่อให้เกิด

การแบ่งแยกความเชี่ยวชาญในธุรกิจ

ลักษณะของการประกอบการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทย จะไม่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ แต่จะทำเองทุกอย่างแตกต่างจากกลยุทธ์ผู้ประกอบการมาเลเซียที่จะแบ่งแยกกันทำ ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ การประหยัด ถ้าพัฒนาการดำเนินงานของผู้ประกอบการมีความเชื่อถือและบริหารแบบมืออาชีพ ก็จะสามารถเป็นจุดเริ่มต้นในการแบ่งแยกความเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจ

การจัดทำค่าอ้างอิง

ในการพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน สิ่งสำคัญคือความต้องการรู้ศักยภาพของตัวเอง เปรียบเทียบกับค่าอ้างอิง ค่าอ้างอิงที่ผู้ประกอบการควรนำมาเปรียบเทียบมีระดับดังนี้



ค่าอ้างอิงเปรียบเทียบกับตัวเอง

เมื่อไม่สามารถหาข้อมูลคู่แข่งได้สิ่งที่ผู้ประกอบการสามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลตัวเลขในอดีต เพื่อให้การบริหารงานพัฒนาให้ดีขึ้นจากเดิม

ตารางที่ 7.14 ดัชนีชี้วัดในการประเมินสถานประกอบการ-อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์
เลือกโดยไม่มีเงื่อนไข

ดัชนี	เฟอร์นิเจอร์ไม้
จำนวนตัวอย่าง	157.00
Cost Management Ratios	
% Of Materials Cost	38.09
% Of Purchased Part Cost	5.36
% Of Subcontracting Cost	1.43
% Of Production Labor Cost	10.00
% Of Depreciation	2.64
% Of Rent	0.07
% Of Maintenance Cost	2.44
% Of Utility & Energy Cost	3.69
% Of Total Labor Cost	19.79
% Of Total	72.55
Manufacturing Cost	
% Of Salaries & Allowance (for director) and Office	9.79
% Of Freight Paid	1.11
% Of Promotion Expense	5.82

ดัชนี	เฟอร์นิเจอร์ไม้
% Of Interest Expense	5.83
% Of Office Depreciation	1.24
% Of Tax & Other Public Charges	0.49
% Of R&D Expense	0.06
% Of Total Selling & Admin Expense	27.45
Financial Management Ratios	
Operating Profit to Management Capital Ratio	-0.12
Operating profit to Sales Ratio	-0.11
Ordinary Profit to Net Worth Ratio	-0.84
Ordinary Profit to Total Liabilities and Net Worth Ratio	-0.11
Gross Profit to sales Ratio	0.20
Ordinary Profit to Total Revenue Ratio	-0.09
Management Capital Turnover (Time)	1.17
Fixed Assets Turnover (Time)	2.13
Accounts Receivables Turnover (Time)	7.66
Payables Turnover (Time)	4.11
Inventory Turnover (Time)	5.04
Raw Materials Turnover (Time)	18.64
Goods in Process Turnover (Time)	11.76
Product Turnover (Time)	16.70
Current Ratio	0.91
Acid Ratio	0.33
Interest Expense to Sales Ratio	0.06
Fixed Assets to Net Worth Ratio	4.06
Fixed Assets to Long-term Capital Ratio	1.10
Net Worth to Total Liabilities and Net Worth Ratio	0.13
Debt to Equity Ratio	6.82
Selling and Administration Expense to Sales Ratio	0.30
Selling Expense to Sales Ratio	0.06
ISIC	3,610.00
Performance Ratios	
Amount of Production per Employee (Baht)	485,078.93
Amount of Processing per Employee (Baht)	243,442.44
Ratio of Amount of Processing	0.50
Personal Expense to Amount of Processing Ratio	0.44
Efficiency of Machinery Investment	1.34
Value of Machines per Employee (Baht)	181,894.59
Material Cost to Production Value Ratio	0.59
Labor Cost to Production Value Ratio	0.16

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิต

คำอ้างอิงเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ในการเปรียบเทียบศักยภาพของธุรกิจควรจะเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เน้นสามารถเสริมสร้างศักยภาพแข่งขันเหนือคู่แข่ง

ค่าอ้างอิงที่เป็นมาตรฐานโลก

เป็นการเปรียบเทียบค่าที่ดีที่สุด ค่าอ้างอิงคู่แข่งอาจไม่ใช่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้น ดังนั้น ก็จะมีค่าเป็นผู้นำระดับโลก ต้องเทียบดัชนีชี้วัดกับค่ามาตรฐานโลก

ทางสถาบันเพิ่มผลผลิตก็ได้มีการจัดทำค่าอ้างอิงของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ซึ่งวิธีการ การคำนวณค่าอ้างอิงไม่ได้ระบุรายละเอียด (ผู้วิจัยคาดว่าจะใช้ค่าเฉลี่ยมาคำนวณค่าดัชนี เนื่อง จากผลการดำเนินงานด้านกำไรติดลบ หรือเป็นตัวเลขที่ได้จากงบการเงินที่ส่งหน่วยราชการ)

ค่าอ้างอิงมาตรฐานโลก ได้จากบทความการศึกษาของ ART Raymard ค่าอ้างอิงด้าน Set up time มาตรฐานโลกที่ดีที่สุด 10 นาที Cycle Time เท่ากับ 5 วัน ส่งมอบตรงเวลา ร้อยละ 95 ผล ผลิตต่อพนักงานหนึ่งคน เท่ากับ 150,000 เหรียญสหรัฐอเมริกา

ตารางที่ 7.15 ค่าอ้างอิงของโรงงานในอเมริกาและของ World Class - อุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์

Performance Measure	Typical U.S. Plant	World Class
Output per F*2	\$75	\$125
Travel Distance	5,200 ft	500ft
Material Velocity	6 turns	12 turns
Work vs. Time	3%	30%
Set-up Time	180 min	10 min
Output per Worker	\$80,000	\$150,000
Cycle Time	5 weeks	5 days
On-Time Delivery	80%	95%

ที่มา: <http://www.furnituretrade.com.sg/article.cfm>

ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม

จากการประชุมนำเสนอผลงานวิจัยได้สอบถามผู้ประกอบการที่ความเป็นไปได้และความ สำคัญและกลยุทธ์ต่างๆ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์อุตสาหกรรมที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การวางระบบ Industry Value Chain (4.32 จาก 5 คะแนน) การจัดตั้ง Thai Furniture Center (4.20) การแบ่ง แยกความเชี่ยวชาญ (4.09) การจัดทำค่าอ้างอิง (3.96) การจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า (3.75)

ส่วนความเป็นไปได้ทางกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม ทราบว่า ความยากที่สุดในการเกิดการ นำไปปฏิบัติ ได้แก่ การวางระบบ Industry Value Chain (4.00 จาก 5 คะแนน) การแบ่งแยก ความเชี่ยวชาญ การจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า (3.64) การวัดค่าอ้างอิง (3.33) การจัดตั้ง Thai Furniture Center (3.31)

ตารางที่ 7.16 ความสำคัญและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม	ความเป็นไปได้	ความสำคัญ
1. การแบ่งแยกความเชี่ยวชาญในธุรกิจ	3.92	4.09
2. จัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าร่วมกัน	3.62	3.75
3. จัดทำค่าอ้างอิงกับคู่แข่ง	3.33	3.96
4. การจัดตั้ง Thai Furniture Center (ศูนย์กลางการออกแบบ ข้อมูลวิจัยพัฒนา ฯลฯ)	3.31	4.20
5. วางระบบ Industry Value Chain เพื่อประสานเชื่อมโยงในทิศทางเดียวกัน	4.00	4.32

(1 ง่าย $\longleftrightarrow$ 5 ยาก) (1 สำคัญน้อย $\longleftrightarrow$ 5 สำคัญมาก)

กลยุทธ์ระดับประเทศ

กลยุทธ์ระดับประเทศของกลยุทธ์ที่ภาครัฐ หรือผู้ประกอบการระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐ และสมาคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันดำเนินการ กลยุทธ์ระดับประเทศมีดังนี้

กลยุทธ์ระยะสั้น

1. แก้ไขปัญหาพื้นฐานของประเทศ ได้แก่ แก้ปัญหาระบบการเงินของประเทศ
ปัญหาที่เกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจ มีผลต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ปัญหานี้ภาครัฐต้องรีบเร่งด่วนในการดำเนินการ เพื่อสามารถทำให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้
2. การสร้างความร่วมมือเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ สถาบัน สมาคมที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชน

จาก Industry Value Chain อุตสาหกรรมไม่สามารถขับเคลื่อนได้ และมีศักยภาพแข่งขันกับประเทศอื่นได้ ถ้าขาดความสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องมีทิศทางเดียวกัน และดำเนินการอย่างจริงจัง ขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. การจัดงานแสดงสินค้าของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์
ต้องส่งเสริมให้ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ว่าเป็นแหล่งอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ที่สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ ให้เป็นงานแสดงสินค้าที่ผู้จัดซื้อจำเป็นต้องมาชม และเลือกซื้อสินค้า ความสำเร็จนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาครัฐเพียงองค์กรเดียว ภาคเอกชนเองก็จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

4. การสนับสนุนจากภาครัฐ

ภาครัฐอาจให้การสนับสนุนด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี การทำวิจัยพัฒนา และวิจัยตลาด ศักยภาพการแข่งขัน การพัฒนาฝีมือแรงงาน การออกแบบ การสนับสนุนแก้ไขกฎระเบียบ แก้ไขการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการที่เป็นอุปสรรคต่อการส่งออก และการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ระยะยาว

กลยุทธ์ระยะยาวภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการกำหนดแม่บทในการพัฒนาอุตสาหกรรมร่วมกันของแผนที่ปฏิบัติได้ และสามารถทำให้อุตสาหกรรมมีศักยภาพเพิ่มขึ้นที่สามารถแข่งขันได้ในเวทีการค้าโลกในยุคการค้าเสรี

ความเป็นไปได้ในการดำเนินการของภาครัฐ

จากผลการประชุมนำเสนอผลงานวิจัย ได้สอบถามผู้ประกอบการ คือ สิ่งที่ต้องการให้ภาครัฐดำเนินการ และความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ผล เช่น ความเร่งด่วน มีดังนี้ แกไขกฎระเบียบกระทรวงการคลังที่เป็นอุปสรรค (4.68) การสนับสนุนจากกระทรวงพาณิชย์ (4.60) แกไขกฎระเบียบกระทรวงเกษตรฯ (4.58) การสนับสนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรม (4.26) การสนับสนุนจากกระทรวงแรงงานฯ (4.00) ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ผู้ประกอบการระบุว่า มีความเป็นไปได้ยากในการดำเนินงาน ด้านการแก้ไขกฎระเบียบของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (3.87) แกไขกฎระเบียบกระทรวงการคลัง (3.46) การดำเนินการของกระทรวงอุตสาหกรรม (3.33) กระทรวงแรงงาน (3.23) การสนับสนุนจากกระทรวงพาณิชย์ (2.73)

ตารางที่ 7.17 สิ่งที่ยากให้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการเร่งด่วน

สิ่งที่ยากให้ภาครัฐเร่งดำเนินการ	ความเร่งด่วนที่ยากให้ภาครัฐหรือหน่วยงานอื่น ๆ ดำเนินการ	ความเป็นไปได้
แก้ไขกฎระเบียบกระทรวงการคลังที่เป็นอุปสรรค	4.68	3.46
แก้ไขกฎระเบียบกระทรวงเกษตรฯ	4.58	3.87
การสนับสนุนจากกระทรวงพาณิชย์	4.60	2.73
กระทรวงอุตสาหกรรม	4.26	3.33
กระทรวงแรงงาน	4.00	3.23

ความเร่งด่วน 1 ไม่เร่งด่วน ความเป็นไปได้ 1 ง่าย
5 เร่งด่วน 5 ยาก

ที่มา: จากการประชุมผู้ประกอบการ วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2544



บทสรุปและข้อเสนอแนะ:

บทที่ 8

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

8.1 บทสรุป

8.1.1 อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากมูลค่าการส่งออกมีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี ทำรายได้เข้าประเทศมากกว่าหมื่นล้านบาทต่อปี นอกจากนั้นยังเป็นการช่วยส่งเสริมชาวสวนยาง ซึ่งปลูกต้นยางเพื่อขายน้ำยางให้มีรายได้จากการขายต้นยางพาราเพิ่มขึ้น จึงเป็นการใช้ต้นยางพารอย่างคุ้มค่าและประเทศไทยยังเป็นประเทศที่มีไม้ยางมากที่สุดในโลก ทำให้ไม่มีปัญหาด้านวัตถุดิบ ขณะนี้ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกยางพาราถึง 12.3 ล้านไร่ โดยส่วนใหญ่หรือประมาณร้อยละ 90 ปลูกในภาคใต้ รองลงมาเป็นภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามลำดับ จึงมีต้นยางพาราที่ตัดโค่นได้ตามรอบอายุการปลูกปีละประมาณ 400,000 ไร่ ถ้าโค่นทั้ง 400,000 ไร่ต่อปี จะทำให้ได้ไม้แปรรูปปีละ 3,880,000 ลูกบาศก์เมตร ซึ่งจะทำให้มีปริมาณไม้ยางพาราเพียงพอต่อการใช้ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ยางพารา นอกจากนั้นอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ยางพาราเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานมาก จึงเป็นการช่วยแก้ปัญหาการว่างงานภายในประเทศด้วย

ในปี 2542 ในไทยมีโรงงานเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน 2,768 โรงงาน เป็นผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ร้อยละ 70 ของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ทั้งหมด ในบรรดาผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้เป็นผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราร้อยละ 65 โดยโรงงานส่วนใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาคใต้ และภาคตะวันออก โรงงานเฟอร์นิเจอร์ส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็ก ซึ่งมีเงินลงทุนค่อนข้างต่ำ คือ ต่ำกว่า 1 ล้านบาทถึงร้อยละ 69 โรงงานที่มีการลงทุน 1-10 ล้านบาท ร้อยละ 22.96 โรงงานที่มีขนาดการลงทุน 10-20 ล้านบาท ร้อยละ 2.38 และโรงงานขนาดใหญ่ที่มีขนาดการลงทุนมากกว่า 50 ล้านบาท มีเพียงร้อยละ 0.17 เนื่องจากเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ผลิตได้ส่วนใหญ่จะผลิตเพื่อการส่งออกซึ่งส่วนใหญ่ส่งไปที่ประเทศญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา จึงมีบางโรงงานเพื่อการส่งออกซึ่งส่วนใหญ่ส่งไปที่ประเทศญี่ปุ่นเพียงอย่างเดียว บางโรงงานผลิตเพื่อส่งออกยังประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างเดียว และมีโรงงานส่วนหนึ่งผลิตส่งทั้งสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น สำหรับลักษณะการผลิตเพื่อการส่งออกไม่ว่าจะส่งออกประเทศใด ส่วนใหญ่เป็นเฟอร์นิเจอร์ชนิดถอดประกอบได้ และมากกว่าร้อยละ 50 ของปริมาณเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตเป็นการผลิตตามรูปแบบของลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ราคาต่ำ ซึ่งมีคุณภาพปานกลาง ส่วนการออกแบบเองของผู้ผลิตจะมีน้อยมาก จะมีเฉพาะเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราราคาแพง เนื่องจากไทยยังขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบเฟอร์นิเจอร์ไม้ ดังนั้นถ้าอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทยสามารถพัฒนาคุณภาพการผลิตให้เป็นการผลิตเฟอร์นิเจอร์ราคาแพง ซึ่งมีคุณภาพดี และมีการออกแบบเองจะเป็นการเพิ่มมูลค่าของเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งจะทำเงินเข้าประเทศมากขึ้น

ทางภาครัฐได้มีส่วนช่วยในการปลูกยางพาราซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา โดยการจัดตั้งสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางพารา (สกย.) เพื่อให้เงินช่วย

เหลือและให้คำแนะนำในการทำสวนยางพาราแก่เกษตรกร โดยให้เกษตรกรปลูกยางพาราใหม่ทดแทนต้นยางพาราเก่าที่ถูกโค่น

8.1.2 สภาพการแบ่งขั้วในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในตลาดสินค้าราคาคำ เนื่องจากในประเทศไทยมีผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราราคาสูงและคุณภาพสูงเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก เมื่อเทียบกับผู้ผลิตในระดับราคาต่ำซึ่งมีเป็นจำนวนมาก ทำให้ลูกค้าต่างประเทศสามารถกำหนดราคาเองได้ และในช่วงปี 2542-2543 เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบหลัก คือ ไม้ยางพาราแปรรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฤดูฝน และโรงงานไม้แปรรูปส่งออกไม้ยางพาราแปรรูปเป็นจำนวนมาก เนื่องจากคู่แข่งที่สำคัญ คือ มาเลเซีย จีน และไต้หวัน มีความต้องการใช้ไม้แปรรูปมาก จึงนำเข้าจากไทย ซึ่งผลทำให้เกิดภาวะการขาดแคลนไม้ยางพาราในไทยในบางช่วงเวลา ส่วนใหญ่ผู้ผลิตรายใหญ่ตั้งโรงงานไม้แปรรูปของตนเอง เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนไม้ยางพาราแปรรูป ซึ่งผู้ประกอบการรายเล็กซึ่งไม่มีทุนมากพอก็จำเป็นต้องซื้อไม้ยางพาราแปรรูปในราคาแพง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

สำหรับผู้ประกอบการที่ผลิตเฟอร์นิเจอร์คุณภาพระดับต่ำ มีราคาถูก ก็มีการแข่งขันกันในด้านราคา โดยเฉพาะการผลิตเพื่อส่งออกตลาดสหรัฐอเมริกา ทำให้ลูกค้าสามารถเป็นผู้กำหนดราคาได้เอง และต้องผลิตตามแบบที่ลูกค้าต้องการ (OEM) ไม่มีการออกแบบเอง ซึ่งทำให้ไม่สามารถเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ได้

นอกจากนั้นประเทศมาเลเซีย จีน และไต้หวัน มีการขยายตัวทางอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามาก มีการตั้งโรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะไต้หวัน และมาเลเซียได้ไปลงทุนตั้งโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ในประเทศจีน และเวียดนาม ซึ่งมีค่าแรงถูกเมื่อเทียบกับไทย ซึ่งทำให้ต้นทุนสินค้าถูกกว่าของไทย นอกจากนี้ผู้ประกอบการในไทยเองยังขาดความร่วมมือกัน โดยที่โรงงานเฟอร์นิเจอร์ส่วนใหญ่ของไทยจะทำการผลิตครบวงจร คือ ผลิตชิ้นส่วนเอง ประกอบเอง ตกแต่งเอง ซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตสูง แต่ประเทศคู่แข่งที่สำคัญ คือ มาเลเซีย และไต้หวัน ได้มีความร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการ คือ มีโรงงานที่ผลิตเฉพาะชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ และโรงงานที่ประกอบอย่างเดียว ซึ่งทำให้เกิดความชำนาญงานเฉพาะทาง และทำให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ สำหรับมาเลเซีย ไต้หวัน และจีน ได้มีการพัฒนาที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง ราคาแพง เริ่มมีการออกแบบของตนเอง ทำให้สามารถเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ได้

8.1.3 ศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ศักยภาพของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา - ทักษะของผู้ผลิต

เมื่อประเมินศักยภาพการแข่งขันเปรียบเทียบในทักษะของผู้ประกอบการ พบว่า ประเทศที่มีศักยภาพสูงกว่า ไทย คือ ไต้หวันและมาเลเซีย โดยไต้หวันมีศักยภาพสูงสุด ด้านการออกแบบ เทคโนโลยี การผลิต ทักษะของพนักงาน ประสิทธิภาพแรงงานและเครื่องจักร การพัฒนากระบวนการผลิต และการจัดการสิ่งแวดล้อม มาเลเซียมีศักยภาพสูงสุดด้านคุณภาพ วัตถุดิบและการจัดหา ส่วนประเทศไทยมีศักยภาพ อันดับหนึ่งคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ อันดับ 2 ได้แก่ความสามารถจัดหาวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ Craftmanship และประเทศไทยมีจุดด้อยด้านต้นทุน

ศักยภาพทางด้านการตลาด ประเทศไทยเป็นรอง ประเทศไต้หวัน และมาเลเซีย ด้านการมีสินค้าหลากหลาย ด้านบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาตราหือ การสร้างภาพลักษณ์ การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระบบการส่งมอบรวดเร็ว การมีพันธมิตรทางการค้า

ศักยภาพทางด้านอุตสาหกรรมสนับสนุน ไทยเป็นรองไต้หวัน และมาเลเซีย ด้านอุตสาหกรรมชิ้นส่วน อุตสาหกรรมวัสดุอุปกรณ์ อุตสาหกรรมหือหือ และการขนส่ง อีกทั้งการสนับสนุนจากภาครัฐ

ศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย ในทักษะของผู้ส่งออก

เป็นการศึกษาในแต่ละตลาด โดยเปรียบเทียบ กับ 3 ประเทศ คือ มาเลเซีย จีน และประเทศอินโดนีเซีย

ตลาดสหรัฐอเมริกา

ไทยมีศักยภาพสูง ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการตอบสนองต่อ ลูกค้า มาเลเซียมีศักยภาพสูง ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ การผลิตแบบ Mass Production เทคโนโลยีการผลิต ภาษาที่ใช้สื่อสาร ภาพลักษณ์และการสนับสนุนของภาครัฐ ส่วนจีนมีศักยภาพด้านต้นทุน

ตลาดญี่ปุ่น

ประเทศไทยมีศักยภาพด้าน คุณภาพผลิตภัณฑ์ การออกแบบ การตอบสนองต่อลูกค้าและภาพลักษณ์ มาเลเซียมีศักยภาพด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ความหลากหลาย ความน่าเชื่อถือการส่งมอบ การผลิตแบบ Mass Production เทคโนโลยีการผลิต ภาษา และการสนับสนุนจากภาครัฐ ประเทศจีนมีศักยภาพด้านต้นทุนการผลิต

ตลาดสหภาพยุโรป

ศักยภาพของประเทศไทยเด่นด้าน คุณภาพ ผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความหลากหลาย ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองต่อความต้องการ มาเลเซียมีศักยภาพด้านการผลิต ภาษาที่ใช้สื่อสาร การตอบสนองต่อลูกค้า ภาพลักษณ์ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ส่วนจีนมีศักยภาพด้านต้นทุนผลิตภัณฑ์

นอกจากนั้นผลจากการสัมภาษณ์ลึกและจากคำถามปลายเปิด และจากข้อมูลทุติยภูมิ สามารถสรุปข้อได้เปรียบเสียเปรียบ ได้ดังนี้

ตารางที่ 8.1 ข้อได้เปรียบเสียเปรียบของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
1. ด้านวัตถุดิบ ▪ มีวัตถุดิบเพียงพอ ▪ วัตถุดิบมีคุณภาพ สีสวย	▪ ขาดวัตถุดิบที่ใช้ประกอบ เช่น กาวสี ต้องนำเข้าจากต่างประเทศทำให้ต้นทุนสูง ▪ การจัดการวัตถุดิบไม่มีประสิทธิภาพ ▪ ควบคุมราคาวัตถุดิบไม่ได้ ▪ มีการส่งออกวัตถุดิบไปต่างประเทศ
2. ด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องจักร	▪ วัสดุอุปกรณ์เฟอร์นิเจอร์ เช่น เหล็กที่ผลิตในประเทศมีคุณภาพต่ำ และราคาแพง ▪ ภาชนะนำเข้า solvent ถูกผูกขาดโดยรัฐ ต้นทุน Solvent แพงกว่ามาเลเซีย 30% ▪ ภาชนะนำเข้าเคมีภัณฑ์ fitting ▪ ภาชนะเครื่องจักร
3. ด้านเทคโนโลยี	▪ เทคโนโลยีต่ำ
4. บุคลากร ▪ แรงงานฝีมือดี มีความละเอียด ปรารถนาในการผลิต	▪ ขาดผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรที่มีความรู้ด้านเฟอร์นิเจอร์ ▪ ขาดนักออกแบบเฟอร์นิเจอร์ ▪ ค่าแรงแพง ▪ แรงงานฝีมือหายาก ▪ ขาดการพัฒนาฝีมือ ▪ รักษาคนงานได้ยาก
5. ค่าขนส่ง	▪ ค่าขนส่งแพง
6. ด้านผลิตภัณฑ์ ▪ คุณภาพดีเหมาะสมกับราคา ▪ รักษาคุณภาพได้สม่ำเสมอ ▪ การออกแบบดี	▪ สินค้าที่มีชื่อการค้าของตัวเอง (Brand name) ปัจจุบันในประเทศไทยยังมีน้อย ▪ ไม่มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ ทำตามแบบลูกค้า (OEM) ▪ รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ ▪ Productivity ต่ำกว่ามาตรฐานโลก ▪ ต้นทุนแพงกว่า ▪ ขาดความหลากหลายในการใช้วัตถุดิบ

ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
7. การบริหารการจัดการ ▪ เชื่อถือได้ ส่งมอบตรงเวลา ▪ มีความยืดหยุ่นในการส่งมอบ	▪ ขาดการวางแผนงาน ▪ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ▪ ขาดข้อมูลคู่แข่งของมาเลเซีย จีน
8. การตลาด ▪ Relationship ที่ดีกับลูกค้า ▪ วัฒนธรรมคล้ายญี่ปุ่น ทำให้เข้าใจกันง่าย	▪ ขาดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าต่างประเทศ ▪ ขาดกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ▪ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภาษากับลูกค้าต่างประเทศ
9. การรวมตัวของผู้ประกอบการ	▪ ไม่มีความร่วมมือและรวมกลุ่มระหว่างผู้ประกอบการ ▪ ไม่มีความช่วยเหลือระหว่างกัน ▪ ขาดแคลน sub-contract ผู้ผลิตชิ้นส่วน ▪ มีการแข่งขันกัน ลอกเลียนแบบกัน และขายตัดราคา แย่งลูกค้ากันเอง
10. การส่งเสริมการขายระดับอุตสาหกรรม ▪ มีความพยายามจัดงานแสดงสินค้า	▪ จัดงานแสดงสินค้าไม่ได้คุณภาพ
11. การสนับสนุนจากภาคอุตสาหกรรม	▪ ขาดหน่วยงานด้าน Design Center
12. การเมือง ▪ การเมืองมั่นคงกว่าคู่แข่ง (อินโดนีเซีย)	
13. การสนับสนุนของภาครัฐต่ออุตสาหกรรม	▪ ภาครัฐให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมน้อย ▪ ขาดการออกแบบโครงสร้างอุตสาหกรรม โดยรวมทำให้ไม่มีอุตสาหกรรมสนับสนุนเพียงพอ ต้องมีการนำเข้า ▪ การดำเนินงานของภาครัฐ - ขาดแผนระยะยาว - ด้านกฎระเบียบ เช่น ไม่แยกไม้ป่ากับไม้ปลูก - การคืน VAT ชำ และไม่ครบ - ขาดการสนับสนุนด้านวิจัย และพัฒนา - ภาษีซ้ำซ้อน เช่น วัตถุดิบ กาว และต้องแยกเสียที่กรมป่าไม้ และกระทรวงอุตสาหกรรม

ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
13. การสนับสนุนของภาครัฐต่ออุตสาหกรรม (ต่อ)	■ การดำเนินงานของภาครัฐ (ต่อ) - มีการคิดภาษีกำลังแรงม้าของเครื่องดูดฝุ่นซึ่งไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการรักษาสีเงา - กรมป่าไม้มีกฎระเบียบมากยุ่งยาก ■ การประสานงานกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐ - การออกงานต่างประเทศได้ทำเลไม่เหมาะสม - การสนับสนุน SME ด้านการปฏิบัติยุ่งยาก มีเงื่อนไขมาก ■ การปฏิบัติงาน การดำเนินงานของหน่วยงานขาดประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการเอาของออกใช้เวลา 13 วัน เมื่อเทียบกับคู่แข่งใช้เวลาเพียง 12 ชั่วโมง
14. สถาบันการเงิน	■ ขาดความช่วยเหลือจากสถาบันการเงิน
15. การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ	■ การปฏิบัติงานไม่ได้ประสิทธิภาพ ล่าช้า ■ การทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ ■ ขาดความรู้และความรับผิดชอบ
16. สาธารณูปโภค	■ ค่าสาธารณูปโภคมีราคาแพง เช่น ค่าขนส่ง ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า

8.1.4 การตลาดต่างประเทศของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

ดังที่กล่าวแล้วว่า เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราส่วนใหญ่จะผลิตเพื่อการส่งออกประมาณ ร้อยละ 70 มีเพียงร้อยละ 30 ที่จำหน่ายภายในประเทศ และตลาดต่างประเทศที่สำคัญของไทย คือ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป ตามลำดับ โดยส่งออกญี่ปุ่น ร้อยละ 40-50 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด รองลงมาเป็นสหรัฐอเมริกามีมูลค่าร้อยละ 25-35 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด ส่วนตลาดสหภาพยุโรป ประมาณ ร้อยละ 10

ตลาดญี่ปุ่น เป็นตลาดหลักที่สำคัญเพราะมีมูลค่าการส่งออกถึงร้อยละ 50 และมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 27.2 ในสามไตรมาสแรกของปี 2543 เมื่อเทียบกับสามไตรมาสแรกของปี 2542 โดยส่วนใหญ่จะส่งออกในรูปของชิ้นส่วนเพื่อนำไปประกอบเป็นเฟอร์นิเจอร์ (OEM) ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ต้องการสินค้าคุณภาพสูง ไทยมีส่วนแบ่งเฟอร์นิเจอร์ไม้ในญี่ปุ่น ประมาณร้อยละ 17

ปัจจุบันตลาดญี่ปุ่นยังคงเป็นตลาดหลักในการส่งออกของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราของไทย ซึ่งคู่แข่งสำคัญของไทยในตลาดญี่ปุ่น คือ จีน มาเลเซีย และไต้หวัน และญี่ปุ่นจะยังคงเป็นตลาดที่สำคัญในอนาคต เนื่องจากญี่ปุ่นนิยมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามากขึ้น

ตลาดสหรัฐอเมริกาเป็นตลาดที่สำคัญของไทยอีกตลาดหนึ่ง เป็นตลาดใหญ่มีความต้องการเฟอร์นิเจอร์ไม้ในหลายระดับ ขณะนี้เฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทยที่ส่งไปขายในสหรัฐอเมริกาส่วนใหญ่เป็นระดับราคาค่า ซึ่งผลิตเป็นจำนวนมาก ถึงแม้จากตัวเลขการส่งออกในปี 2542 และ 2543 จะแสดงถึงมูลค่าที่ส่งออกในตลาดสหรัฐอเมริกาที่มีมากกว่า 7,000 ล้านบาท แต่ไทยยังมีส่วนแบ่งในตลาดสหรัฐอเมริกาน้อยมาก คือเพียงร้อยละ 2-3 ของมูลค่าในตลาดสหรัฐอเมริกา และในช่วงปี 2544 นี้ เศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาชะลอตัวลง อาจส่งผลให้การนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ลดลงด้วย อย่างไรก็ตามสหรัฐอเมริกาเป็นตลาดที่สำคัญและเป็นตลาดใหญ่ ถ้าไทยสามารถเพิ่มการส่งออกไปยังสหรัฐอเมริกาทั้งในตลาดระดับราคาสูง ปานกลาง และต่ำ จะนํารายได้เข้าสู่ประเทศเป็นจำนวนมาก

ตลาดสหภาพยุโรป เป็นตลาดที่ไทยส่งออกมากเป็นอันดับสาม และมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องมาตลอด โดยเฉพาะสหราชอาณาจักรซึ่งมีอัตราการนำเข้าเพิ่มขึ้นทุกปี ในปี 2542 เพิ่มขึ้นจากปี 2541 ถึงร้อยละ 49.5 และในไตรมาสแรกของปี 2543 เพิ่มขึ้นจากสามไตรมาสแรกของปี 2542 ถึงร้อยละ 34.2 จึงนับได้ว่าตลาดสหภาพยุโรปโดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดสหราชอาณาจักรเป็นตลาดส่งออกเฟอร์นิเจอร์ของไทยที่มีอนาคตสดใส

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกค้าตลาดต่างประเทศ ในตลาดระดับต่ำ ปัจจัยที่สำคัญคือราคา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดสหรัฐอเมริกา จะเน้นการแข่งขันในด้านราคา รองลงมาเป็นคุณภาพ แต่ในตลาดญี่ปุ่นจะเน้นเรื่องคุณภาพ ส่วนตลาดระดับสูงจะเน้นเรื่องคุณภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด นอกจากนั้นการติดต่อประสานงานกับผู้ซื้อในต่างประเทศก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ ผู้ซื้อส่วนใหญ่มักจะติดต่อกับผู้ผลิตที่เคยติดต่อหรือมีผู้แนะนำ ในขณะที่ประเทศมาเลเซียจะเป็นการออกงานแสดงสินค้านานาชาติ และจัดตั้งศูนย์กลางการติดต่อระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในมาเลเซีย ทำให้ผู้ซื้อสะดวกในการติดต่อ สำหรับไทยเราผู้ประกอบการบางส่วนสามารถติดต่อกับผู้ซื้อโดยตรงโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ในขณะที่ผู้ประกอบการบางส่วนต้องขายผ่านผู้แทนขาย

8.1.5 ตลาดของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในสหรัฐอเมริกา

ในการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดของเฟอร์นิเจอร์ไทยในตลาดสหรัฐอเมริกา มีการวิเคราะห์ได้ดังนี้

8.1.5.1. โครงสร้างและลักษณะของตลาดเฟอร์นิเจอร์ ประกอบด้วย

ผู้ใช้เฟอร์นิเจอร์ ลักษณะของตลาดเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้ในบ้านและตลาดเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ตลาดเฟอร์นิเจอร์บ้านนั้นมีขนาดใหญ่กว่าตลาดเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน แต่ละตลาดนั้นจะมุ่งไปที่กลุ่มลูกค้าต่างกัน สำหรับตลาดเฟอร์นิเจอร์บ้านนั้นผู้ใช้เป็นผู้บริโภค ในขณะที่ตลาดเฟอร์นิเจอร์ผู้ซื้อเป็นบริษัทเพื่อใช้ในการทำธุรกิจ

ถึงแม้ว่าในแต่ละตลาดนั้นขนาดใหญ่ แต่มีการแตกตัวเป็นตลาดย่อยๆ ที่มีความต้องการที่แตกต่างกันไปตามชนิดของเฟอร์นิเจอร์ กลุ่มประชากร ภูมิประเทศ และค่านิยมในแบบเฟอร์นิเจอร์ นอกจากนั้นยอดขายตลาดเฟอร์นิเจอร์ในสหรัฐในระยะสั้นมีความผันผวนมาก ในระยะกลางและระยะยาวนั้นจะเป็นไปตามแนวโน้มของลักษณะประชากร จึงควรศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการเฟอร์นิเจอร์ จึงก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคทางการตลาด

ร้านค้าเฟอร์นิเจอร์ ร้านค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ก็มีลักษณะเหมือนกับผู้ใช้เฟอร์นิเจอร์ คือมีการแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยๆ มากมาย ร้านค้าแต่ละชนิดก็เป้าหมายที่จะเจาะกลุ่มลูกค้าที่ต่างกันและใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ต่างกันออกไปด้วย แต่ก็มีร้านค้าบางชนิดประสบความสำเร็จมากกว่าร้านชนิดอื่น โดยประเมินจาก สัดส่วนตลาด กำไร และจำนวนร้านสาขาเครือข่าย

ร้านค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ก็มีการเปลี่ยนแปลงมากดังจะเห็นได้จากการที่มีร้านค้าปลีกล้มละลายมาโดยตลอด โดยเฉพาะในระยะหลังที่มีล้มละลายของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่มากขึ้น

ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในสหรัฐ ประสบปัญหาการแข่งขันจากการนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ที่มีต้นทุนต่ำกว่าจากต่างประเทศ ทำให้ผู้ผลิตต้องปรับกลยุทธ์ โดยบางกลุ่มเลิกการผลิตและขายนำเข้าเท่านั้น บางกลุ่มนำเข้าบางส่วน แต่บางกลุ่มเน้นความได้เปรียบของการผลิตในท้องถิ่นที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้รวดเร็วกว่ามาเป็นจุดแข่งขัน ผู้ผลิตรายหลายเริ่มมีการรวมตัวทั้งในระหว่างผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ด้วยกันเอง และสร้างสัมพันธไมตรีกับร้านค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์

การวิจัยได้เสนอแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของลักษณะตลาดเฟอร์นิเจอร์ ในตลาดสหรัฐอเมริกา

8.1.5.2 การนำเข้า

ได้ทำการวิเคราะห์ ลักษณะชนิดและจำนวนที่นำเข้าเฟอร์นิเจอร์ และ แหล่งนำเข้า ซึ่งการนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ของสหรัฐเพิ่มขึ้นทุกปีโดยเฉพาะจากประเทศในแถบเอเชียตะวันออก จีนเป็นประเทศที่ส่งเข้ามากที่สุดในกลุ่มประเทศเอเชียและเพิ่มการนำเข้าอย่างรวดเร็ว ในขณะที่การนำเข้าจากไทยอยู่อันดับหนึ่งในสิบของประเทศที่นำเข้าเฟอร์นิเจอร์เข้ามากที่สุดในสหรัฐ ชนิดเฟอร์นิเจอร์ที่นำเข้ามากที่สุดของแต่ละประเทศในเอเชียนั้นมีความแตกต่างกัน ของไทยนั้นมีความใกล้เคียงกับมาเลเซียมากที่สุด

เฟอร์นิเจอร์นำเข้านั้นจะผ่านเข้าสู่ตลาดสหรัฐโดยหลายวิธีการ รวมทั้งการลงทุนของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ของสหรัฐในประเทศอื่นด้วย การศึกษาได้ศึกษาถึงระยะเวลาในการนำเข้า บทบาทของตัวแทนที่อำนวยความสะดวกให้กับทั้งผู้ซื้อสหรัฐและผู้ผลิตในท้องถิ่น และวิธีการขายของผู้นำเข้า เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมของขบวนการนำเข้า

8.1.5.3 ทศนคติของผู้ซื้อต่ออุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย

ผู้ซื้อและตัวแทนของผู้ซื้อได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของไทย ว่าโดยทั่วไปแล้วไทยมีไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบจำนวนมาก ผู้ผลิตส่วนใหญ่จะผลิตเฟอร์นิเจอร์ราคาถูกและมีการออกแบบค่อนข้างจำกัด และผู้ซื้อสหรัฐฯ ไม่รู้จักผู้ผลิตรายอื่นๆ ของไทย แต่รู้ผู้ผลิตไทยนั้นแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือส่วนใหญ่ผลิตที่ขายให้กับตลาดใหญ่ (Mass Market) และมีกลุ่มที่เล็กกว่าที่จะทำสินค้าขายให้กับตลาดเฉพาะ (Niche Market) ที่มีราคาขายจะสูงกว่า

นอกจากนั้นผู้ซื้อและตัวแทนยังเปรียบเทียบความได้เปรียบระหว่างอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทยและจีน และระหว่างไทยและมาเลเซีย ผู้ซื้อและตัวแทนยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องการใช้ไม้ยางพาราทำเป็นวัตถุดิบในการทำเฟอร์นิเจอร์ซึ่งสรุปได้ว่าโดยทั่วไปผู้ซื้อเฟอร์นิเจอร์ระดับล่างนั้นชอบไม้ยางพารา ผู้ซื้อระดับกลางต้องการให้เปลี่ยนสีไม้ยางพาราให้เหมือนไม้ที่มีราคาแพง แต่ผู้ซื้อระดับสูงจะยอมให้ไม้ยางพาราอยู่ในส่วนของเฟอร์นิเจอร์ที่ผู้บริโภคมองไม่เห็นเท่านั้น

ผู้ซื้อได้เสนอแนะบางประเด็นที่ผู้ผลิตไทยควรจะทำให้ผู้ซื้อมีความสนใจที่จะซื้อเฟอร์นิเจอร์จากไทยมากขึ้น ซึ่งความต้องการของผู้ซื้อนี้มีตั้งแต่ชนิดสินค้าที่จีนไม่สามารถผลิตให้ทันตามความต้องการของผู้ซื้อในขณะนั้น ไปจนถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ซื้อในระยะยาว และประชาสัมพันธ์ศักยภาพในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของไทย

8.1.5.4 โอกาสทางการตลาดของประเทศไทยในตลาดสหรัฐอเมริกา

อุปสรรคของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไทยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเด็น คือ ปัญหาที่เกี่ยวกับรัฐบาลไทย ปัญหาที่เกี่ยวกับโครงสร้างของอุตสาหกรรม และปัญหาที่เกิดจากผู้ประกอบการเอง

การแก้ปัญหาที่มาจากรัฐบาลและจากโครงสร้างอุตสาหกรรมนั้นทำได้ยากและใช้เวลาเพราะอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ประกอบการ

ในแต่ละทางเลือกนั้นจะถูกประเมินในเรื่องความเป็นไปได้ และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุดคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและ/หรือการออกแบบนั้น แต่อาจไม่ได้นำไปสู่การเพิ่มความสามารถสูงสุดเพราะประเทศคู่แข่งได้ทำไปแล้ว หรือมีแนวโน้มจะทำเช่นเดียวกัน ทางเลือกที่น่าจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันคือ การแข่งขันเฉพาะบางตลาด และร่วมลงทุนกับผู้ประกอบการต่างชาติทั้งได้หวันและสหรัฐฯ ทางเลือกนี้ค่อนข้างจะเป็นไปได้ยากเพราะผู้ประกอบการไทยต้องเปลี่ยนจากวิธีการทำงานในปัจจุบันไปมาก

8.1.6 ตลาดเฟอร์นิเจอร์ไม้ญี่ปุ่น

ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีอัตราการนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สูงถึง 1 ใน 3 ของมูลค่าการค้าเข้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ระหว่างประเทศ อัตราการนำเข้าไม้เต็งโตสูงชันมากโดยตลอดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 เป็นต้นมา เมื่อเปรียบเทียบกับเฟอร์นิเจอร์ประเภทอื่น เฟอร์นิเจอร์ไม้มีมูลค่าสูงกว่าครึ่งของเฟอร์นิเจอร์นำเข้าทุกประเภท ทั้งนี้เพราะชาวญี่ปุ่นมีความรักและผูกพันกับธรรมชาติ เครื่องใช้ต่างๆ ที่ทำจากวัสดุธรรมชาติจึงเป็นที่นิยมมากกว่าวัสดุสังเคราะห์ประเภทโลหะ หรือพลาสติก มูลค่าการซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ในปี 2541 กว่า 2 แสนล้านเยน หรือกว่า 7 หมื่นล้านบาท

การขยายตัวของการนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ของญี่ปุ่นมีสาเหตุมาจาก

- ค่าเงินเยนที่แข็งขึ้น ทำให้ญี่ปุ่นสามารถนำเข้าเฟอร์นิเจอร์จากต่างประเทศได้โดยง่าย แม้ว่าจะอยู่ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
- การแข่งขันในตลาดค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ ร้านค้าเฟอร์นิเจอร์อื่นๆ ทั้งใหญ่และเล็ก รวมทั้งห้างสรรพสินค้า ต่างก็นำเข้าเฟอร์นิเจอร์จากต่างประเทศมากขึ้น ประกอบกับต้นทุนของการผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศสูง การนำเข้าจึงช่วยลดต้นทุนของกิจการลงด้วย
- เฟอร์นิเจอร์นำเข้าสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดีทั้งในรูปแบบ คุณภาพ และราคาซึ่งมีความได้เปรียบทั้งในตลาดบนและตลาดล่าง
- ความต้องการเฟอร์นิเจอร์หลากหลายรูปแบบของคนญี่ปุ่น ซึ่งผู้ผลิตในประเทศญี่ปุ่นเองไม่สามารถผลิตเฟอร์นิเจอร์บางประเภทได้ดีเท่ากับผู้ผลิตในประเทศอื่น และไม่สามารถผลิตเฟอร์นิเจอร์หลากหลายรูปแบบพร้อมๆ กันได้ จึงทำให้การนำเข้าเฟอร์นิเจอร์สูงขึ้น
- การขาดแคลนไม้ท่อนของญี่ปุ่น
- ภาพพจน์ความเป็นสินค้าต่างประเทศ

ประเทศผู้ส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ไปยังประเทศญี่ปุ่น

กลุ่มประเทศเอเชียส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ถึง ร้อยละ 68.2 ของเฟอร์นิเจอร์ไม้ทั้งหมดที่ญี่ปุ่นนำเข้า โดยมีไทยเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ที่สุด ครองตลาดประมาณ ร้อยละ 15 โดยมีมูลค่าการส่งออก 15,516 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2543 และเมื่อพิจารณาจากข้อมูลในอดีตตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 จะพบว่าไทยเป็นผู้ส่งออกอันดับที่ 1 มาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม คู่แข่งของไทยได้มีอัตราการเจริญเติบโตสูงชันอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเทศมาเลเซีย ซึ่งมียอดส่งออกอันดับที่ 8 ในปี พ.ศ. 2535 ได้ขึ้นมาอยู่ในอันดับที่ 3 ในปี พ.ศ. 2540 ส่วนจีน ซึ่งมียอดส่งออกในอันดับที่ 9 ในปี พ.ศ. 2535 ได้ตีตัวขึ้นมาอยู่ในอันดับที่ 2 ในปี พ.ศ. 2540 และมีมูลค่าการส่งออกต่ำกว่าไทยเพียงเล็กน้อย จะเห็นว่า ในขณะที่ไทยซึ่งแม้จะอยู่ในอันดับที่ 1 แต่ยอดมูลค่าการส่งออกไม่ได้เพิ่มขึ้นมากนัก

พฤติกรรมการซื้อขายเฟอร์นิเจอร์ไม้ของชาวญี่ปุ่น

ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้ซื้อที่พิถีพิถัน การตัดสินใจเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์จะให้ความสำคัญกับคุณภาพเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตามในยุคเศรษฐกิจตกต่ำเช่นปัจจุบัน ผู้ซื้อชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับราคามากขึ้น ขณะเดียวกัน ก็ให้ความสำคัญกับสุขภาพ (Health) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ด้วย

ปกติคนญี่ปุ่นจะไม่เปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์บ่อย จะซื้อเมื่อ ย้ายที่ทำงานหรือที่อยู่อาศัย ฤดูกาลที่ขายดี (High Season) ของเฟอร์นิเจอร์ในญี่ปุ่น คือ เดือนเมษายน ซึ่งเป็นปีงบประมาณ (Economic Years) โดยเฉลี่ยต่อครัวเรือนแล้วจะซื้อตู้เสื้อผ้าในอัตราส่วนที่สูงที่สุด คือ เฉลี่ย 4,500 เยนต่อครัวเรือนต่อปี รองลงไปได้แก่ ชุดโต๊ะทานข้าว ประมาณ 2,200 เยนต่อครัวเรือนต่อปี ส่วนชุดรับแขกเตียงนอน โต๊ะทำงาน จะมีค่าใช้จ่ายใกล้เคียงกันคือ 1,700 เยนต่อครัวเรือนต่อปี

คนญี่ปุ่นจะซื้อเฟอร์นิเจอร์ผ่านทางหลัก ได้แก่ ร้านขายเฟอร์นิเจอร์ (Furniture Store) ประมาณร้อยละ 60-65 ในจำนวนนี้ ครึ่งหนึ่งจะซื้อจากร้านเฟอร์นิเจอร์ขนาดใหญ่ การซื้อผ่านทางสรรพสินค้ามีประมาณร้อยละ 15 และผ่าน General Merchandise Store (GMS) อีกร้อยละ 15

การตลาดของเฟอร์นิเจอร์ไม้นำเข้าของญี่ปุ่น

กลยุทธ์การตลาดที่ใช้กับเฟอร์นิเจอร์ไม้ในญี่ปุ่นในปัจจุบัน ทั้งด้านตัวสินค้า ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด มีลักษณะดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้นำเข้าตลาดญี่ปุ่น จะมีลักษณะพิเศษในเรื่องของ

- ◆ ขนาดของเฟอร์นิเจอร์ซึ่งต้องปรับขนาดให้เข้ากับความต้องการของตลาด
 - ความแข็งแรงของเฟอร์นิเจอร์
 - ความคงทนของพื้นผิวที่สามารถอยู่คงทนภายใต้อุณหภูมิที่แปรเปลี่ยนอย่างมาก ระหว่างฤดูร้อนและฤดูหนาว
 - รูปแบบตะวันตก เป็นที่ต้องการเป็นอย่างมาก และขายได้ในราคาที่สูงกว่ารูปแบบอื่น

กฎระเบียบเกี่ยวกับการค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ในญี่ปุ่นซึ่งผู้ผลิต ผู้ส่งออก และผู้นำเข้า ต้องระมัดระวังให้เฟอร์นิเจอร์ของตนเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ได้แก่ Household Goods Quality Labeling Law Consumer Product Safety Law (SMARK) Product Liability Law และ Japan Industrial Standard (JIS)

2. การตั้งราคาเฟอร์นิเจอร์นำเข้าตลาดญี่ปุ่น

ในยุคเศรษฐกิจฟองสบู่สามารถตั้งราคาได้สูงถึง 3-5 เท่าของราคา CIF โดยเฉพาะเฟอร์นิเจอร์จากยุโรปและอเมริกา แต่ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำราคาลดลง เหลือเพียง 1.5-2.5 เท่าของราคา CIF เท่านั้น

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ในญี่ปุ่น จะมีสมาชิกในช่องทางประกอบด้วย ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในต่างประเทศ ผู้ส่งออก ผู้นำเข้าหรือผู้ผลิตในประเทศ ผู้ค้าส่ง กลุ่มผู้ค้าปลีก กลุ่มผู้รับเหมาตกแต่งภายใน ไปจนถึงผู้บริโภคในตลาด ทั้งนี้แนวโน้มของผู้ค้าส่งในตลาดญี่ปุ่น คาดว่าจะลดลงมาก โดยมีสาเหตุมาจากการที่ผู้ค้าปลีกต้องการลดต้นทุนของตนและมีประสบการณ์ในตลาดมากขึ้น ทำงานได้มีประสิทธิภาพและพัฒนาตนเองเป็นร้านค้าลูกโซ่ (Chain) ขนาดใหญ่ จึงทำหน้าที่ในการส่งสินค้าเอง

การค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ในญี่ปุ่น จะทำโดยผ่านร้านค้าเฟอร์นิเจอร์ ร้อยละ 60 ห้างสรรพสินค้า ร้อยละ 15 ขายผ่านร้านขายของเบ็ดเตล็ดร้อยละ 15 และช่องทางอื่นๆ เช่น ขายทางไปรษณีย์ ตามแคตตาล็อก ขายผ่านผู้รับเหมาตามสัญญารับเหมาอีกร้อยละ 10 แนวโน้มที่เกิดขึ้นในช่องทางการจัดจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ในญี่ปุ่นเป็นดังนี้

- จำนวนร้านค้าเฟอร์นิเจอร์ แปรผันไปตามภาวะเศรษฐกิจโดยมีร้านค้าเฟอร์นิเจอร์ใน ปีคศ.1997 (2540) เพียง 15,495 ราย หรือเพียงครึ่งหนึ่งของร้านค้าทั้งหมด ในปี คศ.1982 (2525) เท่านั้น
- ยอดขายเฟอร์นิเจอร์มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อยๆ เป็นช่องทางการจำหน่ายที่มียอดขายสูง และครองตลาดส่วนใหญ่ในตลาดญี่ปุ่นไว้
- พื้นที่ขายของร้านเฟอร์นิเจอร์โตเร็วโดยมาก เพราะเฟอร์นิเจอร์เป็นสินค้าที่กินพื้นที่ในการตั้งวางสินค้ามาก ยังต้องการให้มีสินค้าหลากหลายให้ผู้ซื้อได้เลือกก็ ยังต้องมีพื้นที่มากขึ้นไปอีก ทำให้ค่าใช้จ่ายของพื้นที่สูงมาก ดังนั้นร้านค้าหลายแห่งโดยเฉพาะ Chain Store จึงหาวิธีเข้าถึงลูกค้าโดยวิธีอื่นที่ประหยัดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพื้นที่และการดูแลรักษาสินค้าลงโดยการจัดทำ Catalog ส่งไปให้ลูกค้า
- ร้านขายเฟอร์นิเจอร์พัฒนาตนเองให้เป็น Showroom มากขึ้นและขายสินค้าหลากหลายมากขึ้น เช่น เพิ่มของแต่งบ้านอื่น ๆ เข้ามา เช่น หมอน รูปภาพ หนังสือ แต่งบ้าน เพื่อให้มีสินค้าครบครัน
- จำนวนพนักงานของร้านค้าเฟอร์นิเจอร์เพิ่มขึ้นไม่มากเพราะการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารงาน
- ห้างสรรพสินค้าจึงได้รับผลกระทบมากกว่าร้านค้าปลีกประเภทอื่น เพราะขายสินค้ามีระดับ ราคาแพงและถูกโจมตีจากคู่แข่งคือ ร้านขายเฟอร์นิเจอร์ขนาดใหญ่
- รายขายของเบ็ดเตล็ดในซึ่งเน้นการขายเฟอร์นิเจอร์ราคาถูก ได้รับผลกระทบทางบวก เมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ

จำนวนร้านค้าในแต่ละเขตพื้นที่ของญี่ปุ่นจะแปรผันไปตามจำนวนประชากรแต่อาจจะไม่เป็นสัดส่วนเดียวกันในทุกเขต เพราะสถานะทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณามูล

ค่าการซื้อขายที่เกิดขึ้นจะมีอัตราส่วนใกล้เคียงกับจำนวนร้านค้า ทั้งนี้โดยเฉลี่ยร้านค้าจะมียอดขายเท่ากับ 134.53 ล้านบาท ในปี 2541

8.1.7 ตลาดสหภาพยุโรป

ตลาดสหภาพยุโรปมีปริมาณการนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ในปี พ.ศ. 2540 ประมาณ 400,000 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นเป็น 450,000 ล้านบาท และ 480,000 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2541 และ 2542 ตามลำดับ และเนื่องจากสหภาพยุโรปประกอบด้วยประเทศหลายประเทศ ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านของจำนวนประชากร เศรษฐกิจ ทรัพยากรในประเทศ และความสามารถในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของแต่ละประเทศ จึงทำให้ปริมาณการนำเข้าและส่งออกเฟอร์นิเจอร์ของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน โดยประเทศที่นำเข้าเฟอร์นิเจอร์สูงสุด 3 อันดับแรก คือ เยอรมัน ฝรั่งเศส และสหราชอาณาจักร ไทยส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไปยังตลาดสหภาพยุโรปในสัดส่วนเล็กน้อยเพียงประมาณร้อยละ 1 ในตลาดโดยมูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน จากไทยไปยังสหภาพยุโรปในปี พ.ศ. 2542 เท่ากับ 5,039.8 ล้านบาท

พฤติกรรมของผู้บริโภคในตลาดสหภาพยุโรป

เฟอร์นิเจอร์ถือเป็นสินค้าแฟชั่นอย่างหนึ่งสำหรับตลาดสหภาพยุโรป การออกแบบจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก การสั่งซื้อแต่ละแบบจะมีจำนวนไม่มาก แต่ให้ราคาดี การตั้งราคาในตลาดจะบวกราคา CIF อีก 4 เท่า สำหรับค่าใช้จ่ายในการจัดการ ค่าขนส่ง และกำไร

การขายเฟอร์นิเจอร์เข้าตลาดสหภาพยุโรป อาจทำโดยผ่าน Importer หรือ Buying Agent สำหรับงานแสดงสินค้าที่ยุโรปจะมีขึ้นที่ปารีส โคโลญ และเบอร์มิงแฮมทุกๆปี

การแข่งขันในตลาดสหภาพยุโรป

ตลาดสหภาพยุโรปเป็นตลาดที่การส่งออกเฟอร์นิเจอร์ทำได้ยากเนื่องจาก คู่แข่งขันจากประเทศต่างๆ ในยุโรปต่างก็มีความสามารถในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ สามารถออกแบบได้สวยงาม คุณภาพของไม้ท้องถิ่นเหนือกว่าไม้ยางพารามาก ทั้งยังมีความได้เปรียบด้านต้นทุนมากกว่า โดยเฉพาะต้นทุนการขนส่ง และในอนาคตสหภาพยุโรป จะนำกฎของ The Forest Stewardship Council (FSC) มาใช้ทำให้อุปสรรคในการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ไปยังตลาดยุโรปเพิ่มมากขึ้น

8.1.8 กลยุทธ์ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

การวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ – กลยุทธ์ด้านการตลาด มีดังนี้

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

เป็นการพัฒนาจากการทำ OEM เป็น ODM ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการประเมินว่ามีความยากในการดำเนินการ

กลยุทธ์ด้านการเจาะตลาด (Market Penetration)

เป็นกลยุทธ์ที่เพิ่มการขายในตลาดที่มีการส่งออก 3 กลุ่ม ได้แก่ ตลาดญี่ปุ่น ตลาดสหรัฐ และตลาดยุโรปบางประเทศ ที่จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาตลาด (Market Development)

คือ การแสวงหาตลาดใหม่ ตลาดที่ยังไม่ได้เข้า เช่น เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียใต้ และยุโรปบางประเทศ

กลยุทธ์ด้าน Strategic Alliance

เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางการค้า โดยเน้น Relationship Marketing

กลยุทธ์ด้านการร่วมลงทุน (Joint Venture)

เพื่อหาผู้ประกอบการมาร่วมกันเพื่อทำให้เกิด Economy of Scale การได้รับการถ่ายทอดด้านการตลาด เทคโนโลยี และความช่วยเหลือด้านการเงิน

กลยุทธ์ด้าน Horizontal Integration

เพื่อเพิ่มผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย โดยการเติมวัสดุอุปกรณ์ หรือการทำเฟอร์นิเจอร์ในส่วนตลาดใหม่ เช่น SOHO (Small office Home Furniture)

กลยุทธ์ Vertical Integration

ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะทำให้สูญเสียความเชี่ยวชาญ เพราะผู้ประกอบการจะมีการทำ Backward และ Forward Integration

ส่วนกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ ที่ผู้ประกอบการหลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่จำเป็นต้องพัฒนา ได้แก่ กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตภายนอกที่ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ด้านการจัดการด้านการเงิน

กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ที่ควรนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งระบบ Industry Value Chain ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ การจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าในต่างประเทศ อุตสาหกรรมสนับสนุน การทำแผนแม่บทรวมให้ครอบคลุม จะส่งผลต่อขีดความสามารถการแข่งขันจะต้องมีความร่วมมือกัน อีกทั้งควรมีการจัดทำค่าอ้างอิง (Benchmark) ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น และค่าอ้างอิงระดับโลก (World Best)

กลยุทธ์ระดับประเทศ

ได้แก่ การแก้ไขปัญหาพื้นฐาน และ Infrastructure การแก้ไขปัญหากฎระเบียบที่ขัดขวางต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม รวมทั้งการสนับสนุนจากภาครัฐ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การวิจัยพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างกลยุทธ์ระยะยาว ภาครัฐต้องร่วมมือกับภาคเอกชนในการทำแผนแม่บทร่วมกัน ในการพัฒนาศักยภาพให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีการค้าโลก

8.1.9 ข้อเสนอแนะจากผู้ประกอบการไม้แปรรูป

1. รัฐบาลควรลดภาษีการนำเข้าไม้ยางพารา
2. รัฐบาลควรแก้ไข กฎ ระเบียบ การนำเข้าและการใช้เครื่องเลื่อยยนต์ ตลอดจนใบเลื่อย
3. รัฐบาลควรให้การส่งเสริมไม้ยางพารา ไม่ควรเก็บภาษีจากเกษตรกร คนตัดไม้รายย่อย หรือชาวสวนยางรายย่อย
4. รัฐบาลควรลดภาษีการส่งออกไม้แปรรูป ซึ่งปัจจุบันเสียภาษี 3% เพราะเมื่อนำไปผลิตเฟอร์นิเจอร์แล้ว จะไม่มีการเก็บภาษีอีก จึงไม่ควรที่จะเก็บภาษีส่งออกไม้แปรรูป

8.1.10 ข้อเสนอแนะจากผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

1. ภาครัฐควรจำกัดการส่งออกไม้ยางพาราแปรรูป เนื่องจากผู้ผลิตภายในประเทศมีปัญหาด้านวัตถุดิบ คือ ไม้ยางพารา ซึ่งปกติก็มีการขาดแคลนเป็นบางช่วง คือ ช่วงฤดูฝน และมีการส่งออกมากขึ้น ทำให้การผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราในประเทศมีปัญหาด้านวัตถุดิบ
2. รัฐบาลควรส่งเสริมอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา เนื่องจาก
 - มีการใช้แรงงานคนมาก ช่วยให้คนไทยมีงานทำ
 - ส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง (SME) ซึ่งต้องการการสนับสนุน
 - มีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นทุกปี
3. รัฐบาลควรแก้ไขระบบสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้าดับบ่อย บางโรงงานไม่มีโทรศัพท์ ไม่มีน้ำประปา
4. รัฐบาลควรมีการส่งเสริมการกระจายการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไปตามต่างจังหวัด เพื่อให้เกิด SME
5. ธนาคารและสถาบันการเงิน ควรปล่อยกู้ให้ SME
6. การวิจัยและพัฒนา (R&D) ภาครัฐให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา
7. ประเทศไทยยังขาดแคลนนักออกแบบสำหรับเฟอร์นิเจอร์ ควรจัดให้มีหลักสูตรในมหาวิทยาลัยทางด้านนี้มากขึ้น
8. ควรแก้ไข กฎ ระเบียบต่างๆ ของกรมป่าไม้ เช่น การใช้เลื่อยยนต์ การขอใบอนุญาตตั้งโรงงาน การขนส่งไม้ เป็นต้น
9. แก้ไขระบบราชการของกรมศุลกากร กรมสรรพากร ซึ่งล่าสมัย

10. รัฐบาลควรสนับสนุนในการจัดงานแสดงสินค้า หรือการไปร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ ขณะนี้ ผู้ประกอบการต้องช่วยตัวเอง
11. ทางภาครัฐควรมีหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ
 - ความเคลื่อนไหวของตลาดต่างประเทศ
 - ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน
 - ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง
 - เทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะที่ทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
12. แกไขอัตราภาษีของวัตถุดิบในการผลิต เช่น กาว สี อุปกรณ์ต่างๆ เพราะทำให้ต้นทุนวัตถุดิบสูง
13. ควรมีความร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการ โดยทำเฉพาะชิ้นส่วน เพื่อลดต้นทุนและทำให้เกิดความชำนาญในการผลิต
14. ควรส่งเสริมให้มีการปลูกไม้ยางพาราที่เน้นปริมาณเนื้อไม้ ไม่ใช่เน้นแต่น้ำยาง

8.2 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถด้านการตลาดของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา

การพัฒนาอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราจะสำเร็จได้ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยเฉพาะต้องร่วมมือกันตั้งแต่ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐต้องร่วมมือเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ดังนั้น บทบาทแนวทางที่แต่ละฝ่ายควรดำเนินการ มีดังนี้

8.2.1 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการ

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการโดยรวม ควรมี

1. การประเมินศักยภาพธุรกิจและการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
 - ติดตามสภาวะการตลาดและลูกค้าด้านผลิตภัณฑ์ คุณภาพที่ลูกค้าต้องการ
 - ติดตามสภาวะการแข่งขันกับประเทศคู่แข่งสำคัญ
 - ศึกษาตลาดใหม่ที่มีศักยภาพเพื่อกระจายความเสี่ยง
 - ศักยภาพเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดจากกติกการค้าเสรี กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรการต่างๆ ที่นำมาใช้
2. มีการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภายในอย่างต่อเนื่อง (Internal Efficiency) ได้แก่ การบริหารงานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - คุณภาพสินค้า
 - การลดต้นทุน
 - การลด Cycle Time
 - การส่งมอบตรงเวลา

ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การพัฒนากระบวนการ (Process Innovation) และพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

3. เลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม

- กลยุทธ์ที่เลือกได้แก่ OEM (Original Equipment Manufacturer) ODM (Original Design Manufacture) และ OBM (Original Brand Manufacturer) การพัฒนากลยุทธ์จากการผลิตตามที่ถูกความต้องการ ระบุ หรือสามารถออกแบบด้วยตนเอง จนถึงการสร้างตราชื่อของตนเอง จำเป็นจะต้องศึกษาศักยภาพความพร้อมของธุรกิจของตน
- กลยุทธ์การมุ่งเน้นความถนัด (Specialization) กับ Vertical Integration การทำธุรกิจครบวงจรตั้งแต่โรงงานไม้แปรรูป อบไม้ ผลิตชิ้นส่วน และเฟอร์นิเจอร์ จะทำให้ขาดความเชี่ยวชาญ และไม่เกิดขนาดที่ประหยัด

4. ผู้ประกอบการควรร่วมมือกันเป็นพันธมิตร (Alliance) หรือแข่งขันกัน

ประเด็นปัญหาปัจจุบัน คือ มีการแข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการ โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคาถึงเวลาหรือยังที่ผู้ประกอบการไทยควรจะร่วมมือกัน มีกิจการร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของอุตสาหกรรมไทย หรือแบ่งแยกตามความชำนาญ เช่น ผู้ผลิตรายเล็กอาจผลิตชิ้นส่วนป้อนให้โรงงานใหญ่

5. มีการพัฒนาขีดความสามารถที่ยั่งยืน

- พัฒนาเทคโนโลยีด้านการผลิต
- พัฒนาเทคโนโลยีด้านการตลาด เช่น นำ E-commerce มาใช้ในธุรกิจ

6. ร่วมมือและมีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรม เช่น ร่วมจัดงานแสดงสินค้า ร่วมมือให้ข้อมูล เพื่อศักยภาพของอุตสาหกรรมไทยอย่างต่อเนื่อง

7. ผู้ประกอบการรายย่อย การทำการตลาดควรมีการจัดทำ Catalogue สินค้าและร่วมงานแสดงสินค้า และควรเริ่มจากขายให้กับลูกค้า 2-3 ราย เพื่อสามารถควบคุมคุณภาพการจัดส่งได้

8. ควรร่วมมือกันลงทุนด้าน Distribution Center ในประเทศลูกค้า และศูนย์นี้ทำหน้าที่เป็นทั้ง Warehousing Service Center เพื่อช่วยแก้ไขข้อบกพร่องเล็กน้อยของผลิตภัณฑ์ กระจายสินค้า เป็นต้น

9. ควรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ Trading firm เพื่อเป็นช่องทางการจำหน่ายและแหล่งข้อมูลทางการค้า

10. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทควรคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ควรเป็น Environmental Friendly Product และคำนึงถึงความปลอดภัยแก่ผู้ใช้

8.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับตลาดญี่ปุ่น

กลยุทธ์การตลาด - ตลาดญี่ปุ่น

1. รูปแบบเฟอร์นิเจอร์ตะวันตก

ชาวญี่ปุ่นมีความนิยมในเฟอร์นิเจอร์รูปแบบตะวันตก (Western Style) เพิ่มขึ้นมาก สืบเนื่องจากการติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดนของเคเบิลทีวี และอินเทอร์เน็ต ส่งผลให้เกิดการหลั่งไหลของวัฒนธรรม และวิถีความเป็นอยู่ของชาวตะวันตกเป็นที่รู้จักแพร่หลายในญี่ปุ่นด้วยรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ตะวันตกที่สวยงามแปลกตา จึงเป็นที่ถูกอกถูกใจของชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก เฟอร์นิเจอร์ประเภทนี้จึงเป็นที่ต้องการของตลาดและสามารถตั้งราคาได้สูงกว่ารูปแบบอื่น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรพัฒนาเฟอร์นิเจอร์ของตนให้มีรูปแบบของตะวันตกมากขึ้น

2. เฟอร์นิเจอร์สำหรับผู้สูงอายุ

ปัจจุบันกลุ่มคนสูงอายุซึ่งมีอายุ 65 ปีขึ้นไปมีจำนวนถึงร้อยละ 25 ของประชากรทั้งประเทศหรือคิดเป็นจำนวนกว่า 30 ล้านคน และมีการคาดการณ์ว่าในอีก 10 ปีข้างหน้าประชากรกลุ่มนี้จะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 33 ทั้งนี้เป็นผลมาจากวิทยาการทางการแพทย์และการดูแลสุขภาพของประชาชน ทำให้อายุเฉลี่ยของประชาชนยาวนานขึ้นกว่าในอดีต ตลาดผู้สูงอายุนี้เป็นตลาดที่ใหญ่มาก ผู้สูงอายุเหล่านี้มีความชื่นชอบในผลิตภัณฑ์ไม้มากกว่าโลหะหรือพลาสติก ดังนั้นเฟอร์นิเจอร์ไม้จึงมีโอกาสดีในตลาดกลุ่มนี้ แต่ผู้ผลิตก็ต้องออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้สูงอายุ โดยเน้นสุขภาพความปลอดภัยและความสะดวกสบายในการใช้งานเป็นสำคัญ อาจถือได้ว่าเป็นเฟอร์นิเจอร์ในกลุ่ม Health Care Furniture เช่น เตียงนอนที่สามารถปรับระดับได้ เป็นต้น

3. เฟอร์นิเจอร์สำหรับสำนักงานขนาดเล็กในบ้าน (SOHO)

เฟอร์นิเจอร์สำหรับสำนักงานขนาดเล็กในบ้าน หรือ SOHO (Small office Home office) เป็นเฟอร์นิเจอร์ที่มีแนวโน้มที่ดีที่สุดในญี่ปุ่น เพราะปัจจุบันธุรกิจขนาดเล็กได้เกิดขึ้นมากมายในญี่ปุ่น ธุรกิจเหล่านี้ตั้งอยู่ที่บ้านของผู้ประกอบการในลักษณะของสำนักงานขนาดเล็ก จากการที่เครือข่ายโทรคมนาคมได้พัฒนาไปในทุกภาคของประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถทำงานที่บ้านโดยเชื่อมโยงกับลูกค้าและหน่วยงานอื่นด้วยเครือข่ายโทรคมนาคมนี้ การเติบโตของ SOHO จึงเกิดความต้องการเฟอร์นิเจอร์สำนักงานที่สอดคล้องพอเหมาะกับพื้นที่ใช้สอยในบ้าน มีขนาดพอดีและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เฟอร์นิเจอร์ประเภท SOHO นี้ หากเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ก็จะให้ความรู้สึกของความเป็นบ้านมากขึ้น

4. เฟอร์นิเจอร์ที่สามารถปรับได้ (Universally designed furniture)

จากการที่พื้นที่ใช้สอยในบ้านของชาวญี่ปุ่นมีขนาดเล็ก ดังนั้นหากผู้ประกอบการสามารถออกแบบให้เฟอร์นิเจอร์ของตนสามารถปรับได้ ใช้งานได้อเนกประสงค์ (Universally Designed Furniture) ก็จะเป็นเฟอร์นิเจอร์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ค่ามากขึ้น เพราะสามารถใช้ได้หลายๆ โอกาส หลายๆ วัตถุประสงค์ เช่น แก้อัปรับระดับความสูงได้ นอกจากนี้ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำการทำให้เฟอร์นิเจอร์มีประโยชน์มากขึ้นก็จะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้า เพิ่มความคุ้มค่าให้แก่ผู้บริโภค

5. เฟอร์นิเจอร์ครบชุด (Full line Furniture)

หากผู้ประกอบการสามารถผลิตสินค้าออกมาเป็นชุดที่เข้ากัน เช่น ชุดอาหาร และชั้นวางของ ชั้นวางโทรทัศน์ โดยอาจมีสีเหมือนกัน หรือรูปแบบเดียวกัน ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อไปเข้าชุดกันได้ก็จะเป็นการเพิ่มยอดขายของตนมากกว่าที่จะผลิตของแต่ละชิ้นที่มีรูปแบบเฉพาะในแต่ละชิ้น

6. ลดต้นทุนในส่วนที่ไม่มีผลต่อคุณภาพของเฟอร์นิเจอร์

จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจลูกค้าต้องการสินค้าราคาต่ำลง แต่คุณภาพคงเดิม ผู้ประกอบการจึงต้องค้นหาวิธีที่จะลดต้นทุนการผลิตเฟอร์นิเจอร์ลงโดยคงคุณภาพเดิมไว้ เช่น โต๊ะนักเรียน ซึ่งเดิมผลิตด้วยไม้จริงทั้งหมด อาจเปลี่ยนแผ่นไม้ด้านข้างของโต๊ะซึ่งไม่ได้เป็นส่วนที่รับน้ำหนักโดยใช้ไม้ MDF หรือ ปาร์ติเกิ้ลแทนซึ่งจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพ การดำเนินกลยุทธ์เช่นนี้จะช่วยให้สามารถรักษาค่าตลาดที่มีความอ่อนไหวต่อราคามากขึ้นนี้เอาไว้ให้ได้

7. รักษาคุณภาพและความปรารถนา

ชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับคุณภาพและความปรารถนาของเฟอร์นิเจอร์เป็นอย่างมาก ผู้ผลิตจึงต้องรักษามาตรฐานในเรื่องนี้ไว้ไม่ให้บกพร่อง เพราะการละเลยคุณภาพและความปรารถนาของตัวสินค้าอาจทำให้ไม่สามารถขายสินค้าได้แม้จะตั้งราคาต่ำก็ตาม เพราะสำหรับคนญี่ปุ่นแล้วคุณภาพคือหัวใจสำคัญ

8. ยอมรับคำสั่งซื้อจำนวนน้อย

เฟอร์นิเจอร์เป็นสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าต่ำยิ่งเมื่อประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ ผู้ค้าเฟอร์นิเจอร์ต่างก็เผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง ต้นทุนสูงขึ้นและยอดขายลดลง จึงมีกำลังการซื้อไม่มาก แต่ขณะเดียวกันก็ต้องการรูปแบบสินค้าที่หลากหลายให้ลูกค้าได้เลือก ดังนั้นการเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์แต่ละครั้งจึงต้องการหลายแบบ ๆ ละจำนวนไม่มาก ซึ่งผู้ผลิตหรือผู้ส่งออกอาจต้องยอมรับคำสั่งซื้อจำนวนน้อยแต่หลากหลายรูปแบบเช่นนี้

9. การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว

ตลาดญี่ปุ่นซึ่งมีขนาดใหญ่ทำให้เป็นที่สนใจของผู้ผลิตจากหลายชาติ ซึ่งต่างก็พยายามเพิ่มส่วนครองตลาดของตนด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ ทั้งรูปแบบของสินค้า ราคา และการบริการที่เหนือชั้น การแข่งขันนอกเหนือจากการแข่งขันที่ตัวสินค้า และราคาแล้วผู้ผลิตและผู้ส่งออกยังต้องเน้นการตอบสนองลูกค้าให้เร็วกว่าคู่แข่งในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นการออกแบบหรือทำตัวอย่างสินค้าให้ลูกค้าได้พิจารณา การคิดราคา และการเสนอราคา การผลิต การส่งของ ความรวดเร็วในทุกขั้นตอนเหล่านี้จะสามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้อีกทางหนึ่ง

10. การตลาดสัมพันธ์ภาพ (Relationship Marketing)

ปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ในญี่ปุ่นคือการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ปัจจุบันในภาวะการแข่งขันที่รุนแรง คู่แข่งขันต่างก็พยายามสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างเต็มที่ ดึงดูดใจลูกค้าด้วยรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ที่สวยงาม คุณภาพและการบริการที่ดี ราคาซึ่งสามารถแข่งขันในตลาดได้ และด้วยเทคโนโลยีตลอดจนประสบการณ์ในการทำธุรกิจ ผู้ผลิตจำนวนมากได้มาถึงที่สามารถทำได้ดีที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นสิ่งที่จะสามารถดึงดูดใจลูกค้าได้เหนือคู่แข่งก็คือ ความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งไทยจะมีความได้เปรียบในเรื่องนี้เหนือชาติอื่น ด้วยความมีอัธยาศัยอันดีต้อนรับขับสู้ รักษาความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้สามารถชนะใจลูกค้าได้ไม่ยาก

8.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับตลาดอเมริกา

กลยุทธ์ทางเลือกของผู้ประกอบการไทย มีดังนี้

ทางเลือก 1

เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

ออกแบบให้ตรงกับความต้องการของตลาด

ทางเลือก 2

เน้นความรวดเร็วในการตอบสนองตลาด

ใช้วัสดุหลากหลาย

เพิ่มอุตสาหกรรมต่อเนื่อง

ทางเลือก 3

ทำการผลิตเฟอร์นิเจอร์บางชนิดที่ผู้ผลิตไทยสามารถแข่งขันได้ โดย

การหาจุดอ่อนของผู้ผลิตในประเทศอื่น และนำมาสร้างปัจจัยในการแข่งขัน

ทางเลือก 4

สร้างพันธมิตรกับต่างชาติ ผู้ผลิตไทยอาจเป็นผู้ป้อนชิ้นส่วนแก่โรงงาน

ในต่างประเทศ เช่น ไต้หวัน สหรัฐอเมริกา

ทางเลือก 5

ตั้งศูนย์กระจายสินค้าในสหรัฐอเมริกา เพื่อสามารถตอบสนองความรวดเร็ว และส่งมอบได้ทันเวลา

ทางเลือก 6

ปรับปรุงพจน์ของไม้ยางให้มีภาพลักษณ์ที่เท่าเทียมกับไม้ที่มีราคาสูง ต้องมีการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์

8.2.4 ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงาน/สถาบันที่เกี่ยวข้อง

สมาคม/สถาบันที่เกี่ยวข้อง

1. สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม
2. ควรมีความเป็นกลางและให้การสนับสนุนผู้ประกอบการ
 - ด้านข้อมูล
 - ในการประสานการบุกตลาดร่วมกัน
3. ควรเป็นแหล่งข้อมูลด้านตลาดต่างประเทศ
 - ติดตามข่าวจากแหล่งต่าง ๆ เช่น จาก Website
 - ติดตามแนวโน้มด้านการออกแบบ สี ฯลฯ
4. ส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยการมีการทำวิจัยพัฒนาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมวิจัยด้าน

Process Innovation & Efficiency

Process Design & Innovation

วิจัยด้านการตลาด

5. สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม
6. ร่วมมือกับภาครัฐในการทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ การพัฒนาอุตสาหกรรมนี้อย่างจริงจัง เพื่อยกระดับขีดความสามารถให้ทัดเทียม/เหนือกว่าคู่แข่ง
7. สนับสนุนประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการก่อให้เกิด Industry Value Chain ในอุตสาหกรรม
8. สมาคม ควรทำ website ส่วนกลางเพื่อเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลแก่ลูกค้าต่างประเทศ และ website นี้ควรเชื่อมเข้าไปที่ website ของผู้ประกอบการเฟอร์นิเจอร์ไทย

8.2.5 ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ

ข้อเสนอแนะโดยรวมต่อภาครัฐ

1. ควรศึกษานโยบายการสนับสนุนอุตสาหกรรมของต่างประเทศอย่างจริงจังเพื่อนำมาวางแผนการสนับสนุนอุตสาหกรรมให้เป็นรูปธรรม เช่น สมาคมจัดตั้งหน่วยงานกลาง มีคณะทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ หรือไม่เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. ควรรวบรวมผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในการสนับสนุนอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา บางครั้งปัญหากับภาคเอกชนอาจไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกิดจากการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เพราะการบริหารของภาครัฐมีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่มี Product Manager ดูแล เช่นภาคเอกชน วิเคราะห์และติดตามผลงานเพื่อการพัฒนาาร่วมกัน ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน รวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้น ทำแผนปฏิบัติการที่มีกำหนดเวลาดำเนินการแก้ไขมีเวลาแน่นอน

3. ควรวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาแบ่งกันให้ชัดเจนว่าปัญหาอะไรเกิดจากฝ่ายใด ภาครัฐ ภาคเอกชน หรือสถาบัน ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดผลดีต่ออุตสาหกรรมในภาพรวม
4. จัดทำแผนแม่บททั้งอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมต่อเนื่อง และอุตสาหกรรมสนับสนุน (Industry Value Chain) เป็นแผนที่มีความเป็นไปได้ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
5. รัฐควรมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนผู้ประกอบการด้านวิจัย พัฒนา การปรับปรุงด้านเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ
ควรปรับปรุงพัฒนาข้าราชการให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ให้มีความรู้ ความซื่อสัตย์ ไม่ทุจริตในหน้าที่
7. ปัญหา ดังต่อไปนี้ที่ผู้ประกอบการระบุว่าเป็นอุปสรรคต่อการประกอบการ
ควรมีการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่
 - 7.1 การห้ามนำเลื่อยยนต์ และชิ้นส่วนอะไหล่เข้าประเทศ ทำให้ราคาเลื่อยยนต์สูงเมื่อเทียบกับราคตลาดในต่างประเทศ
 - 7.2 พระราชบัญญัติห้ามการควบคุมการห้ามเลื่อยไม้แปรรูปหลังเวลาตกดิน
 - 7.3 การจัดทำบัญชีไม้ เป็นการยากลำบากทางปฏิบัติเพราะชื่อไม้เป็นคิ้ว ทำให้ลำบากในการลงบัญชี
 - 7.4 กรมป่าไม้จะตรวจโรงงานเพื่อดูว่าแต่ละโต๊ะห่างกันกี่เมตร ต้องทำตามแบบ drawing ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อความสะดวกในการผลิต
 - 7.5 การส่งไม้ข้ามจังหวัด ต้องมีใบนำทาง มีด่านตรวจมาก ทั้งฝ่ายตำรวจ ป่าไม้ อำเภอก ป่าไม้จังหวัด มีปัญหาในการนำเข้าไม้ขึ้นมาผลิตเพื่อความหลากหลายของวัสดุ

กระทรวงพาณิชย์

1. ทำการส่งเสริมการตลาดที่มีประสิทธิภาพ เช่น ประเทศมาเลเซีย จีน
2. จัด Trade Fair ในต่างประเทศอย่างมีคุณภาพ
3. ทำการวิจัยความต้องการสินค้าแต่ละตลาด
4. สนับสนุน/จัดตั้งองค์กรในต่างประเทศ เพื่อดูแลสินค้าไทย
5. ควรมี Lobbyist ในตลาด USA และสหภาพยุโรป
6. จัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า
7. ควรนำลูกค้าชาวต่างประเทศมาเยี่ยมชม ติดต่อการค้ากับผู้ผลิตในไทยมากขึ้น

กระทรวงอุตสาหกรรม

1. ควรทำแผนพัฒนาให้ครบวงจร ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ ปลายน้ำ และอุตสาหกรรมสนับสนุน
2. ควรสนับสนุนอุตสาหกรรมอย่างครบวงจร เช่น สนับสนุนอุตสาหกรรมผู้ผลิตเครื่องจักร (เฟอร์นิเจอร์) ลดการนำเข้าเครื่องจักร สนับสนุนการปลูกไม้ยางพารา
3. มีหน่วยงานของภาครัฐที่ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถของโรงงาน
4. ควรสนับสนุนด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงงาน
5. ควรมีการให้ความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี การผลิต
6. ควรพิจารณาระยะเวลาการต่อไปอนุญาตกองโรงงานอุตสาหกรรม
7. ควรศึกษามาตรการการเข้าร่วม The Forest Stewardship Council จะมีผลดีต่อผู้ประกอบการหรือไม่อย่างไร ซึ่งจะเป็นประเด็นลดปัญหาการกีดกันทางการค้าที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1. ศึกษาและแก้ไขกฎระเบียบพระราชบัญญัติป่าไม้ เช่น กฎหมายควบคุมอุตสาหกรรมยางพารา. พรบ.ป่าไม้มาตรา 48 (3), พรบ. ป่าไม้ พ.ศ. 2484 ข้อกำหนดที่ 18 และ 19 พรบ.สวนป่า พ.ศ. 2535
2. ควรศึกษาแนวทางความขัดแย้งระหว่างโรงงานไม้แปรรูปที่มีการส่งออกไม้ยาง ไม้ต่างประเทศ เช่น ผู้ส่งออกเฟอร์นิเจอร์ นำภาษีที่ได้รับจากภาคอุตสาหกรรมนำกลับไปให้กองทุนสงเคราะห์ยาง เพื่อสนับสนุนการปลูกยาง
3. ควรทำการศึกษาพัฒนาพันธุ์ไม้ยางให้มีคุณภาพที่ดี

กระทรวงการคลัง

1. ศึกษาภาษีนำเข้าวัตถุดิบ วัสดุเมื่อเปรียบเทียบกับภาษีนำเข้าของประเทศคู่แข่ง เพื่อแก้ไขภาษีให้เหมาะสม
2. คืบภาษีให้รวดเร็ว และมาตรา 19 ทวิ ทำให้ขอคืนภาษีไม่สะดวก
3. ปรับปรุงการปฏิบัติงานว่าด้วยพิธีการส่งออกให้รวดเร็ว
4. สนับสนุนแหล่งเงินทุน นโยบายการเงินของภาครัฐ ทางสถาบันการเงินยังเข้มงวดการปล่อยสินเชื่อ
5. ควรให้ความสะดวกในการนำเข้า-ส่งออก อุปกรณ์ตัวอย่างสินค้า
6. ควรให้ความสะดวกรวดเร็วในพิธีการนำเข้าสินค้าให้ออกจากท่าเรือได้รวดเร็ว

กระทรวงคมนาคม

1. ศึกษาแก้ไขปัญหการจำกัดเวลานำของเข้าท่าเรือ (อนุญาตให้ก่อนเวลา 17.00 นาฬิกา)
2. ค่าขนส่งเป็นปัญหาต่อผู้ประกอบการในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ ควรศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการมีกองเรือแห่งชาติ
3. ศึกษาแก้ไขเงื่อนไข ข้อห้าม การนำตู้คอนเทนเนอร์ขนส่งสินค้าจากภาคใต้มาลงที่ท่าเรือในภาคตะวันออก

8.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยที่เป็นด้านกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการตลาดของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา โดยเจาะลึกตลาดอเมริกาเป็นหลัก ดังนั้นงานวิจัยที่ควรดำเนินการศึกษาเพิ่มเติมในอนาคต มีดังนี้

โครงการวิจัยที่ควรศึกษาในอนาคต	เหตุผลความจำเป็นต้องศึกษา
1. การศึกษากลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดของตลาดอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางในตลาด - ตลาดญี่ปุ่น - ตลาดสหภาพยุโรป	■ เนื่องจากตลาดญี่ปุ่นของตลาดหลักของไทย แต่มีแนวโน้มที่ประเทศคู่แข่งมีศักยภาพสูงขึ้นในตลาดญี่ปุ่น ดังนั้นจึงวางกลยุทธ์เพื่อรักษาตลาดนี้ไว้ให้ได้ยั่งยืน ■ ตลาดยุโรปเป็นตลาดที่มี Economic Size 7090 พันล้านเหรียญสหรัฐ เป็นตลาดที่ควรขยายตัวเข้าไป ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาลงลึกเพราะสภาวะการตลาด ปัจจุบันที่มีอิทธิพล รูปแบบผลิตภัณฑ์ ธุรกิจแตกต่างตลาดเดิมที่เคยเข้า ได้แก่ ตลาดสหรัฐอเมริกา และตลาดญี่ปุ่น
2. การศึกษาวางกลยุทธ์การตลาดสำหรับตลาดใหม่	■ การเข้าสู่ตลาดใหม่จำเป็นต้องศึกษาสภาวะการตลาดอุตสาหกรรมในประเทศนั้น เพื่อศักยภาพทางการตลาดและการแข่งขันเพื่อหาทางวางกลยุทธ์ในการตลาดนั้นได้อย่างเหมาะสม ตลาดใหม่ เช่น เอเชียตะวันออก เอเชียใต้ อเมริกาใต้ จีน แอฟริกา

โครงการวิจัยที่ควรศึกษาในอนาคต	เหตุผลความจำเป็นต้องศึกษา
3. การศึกษาด้านแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ฯ	▪ อุตสาหกรรมนี้พบประเด็นปัญหา ขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้านการออกแบบ ช่างฝีมือ และช่างเทคนิค ดังนั้นจะต้องศึกษาภาพรวมของอุตสาหกรรมว่ามีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติอะไร ปริมาณเท่าไร และทรัพยากรที่มีในปัจจุบัน และทรัพยากรที่สถาบันคิดจะผลิต จะมีแนวทางพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร
4. การศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าเฟอร์นิเจอร์ในตลาดที่ส่งออก	▪ เนื่องด้วยวิถีทางการค้ามีการเปลี่ยนแปลง ลูกค้านำความต้องการความเร็ว การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการทำธุรกรรมการค้า (E-commerce) ทำให้ผู้ทำการค้าไม่ต้องมีสินค้าถือไว้เอง ผลักภาระผู้ประกอบการในการทำหน้ากระจายสินค้า ทำให้มีความจำเป็นต้องมีศูนย์กระจายสินค้าเพื่อตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อดูความเป็นไปได้ดังกล่าว
5. การศึกษาความเป็นไปได้ในการตั้ง Thai Furniture Center	▪ แนวคิด คือ ให้มีศูนย์ที่เป็นสถาบันที่มีการทำวิจัย พัฒนา แหล่งข้อมูลฯ เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการและภาคอุตสาหกรรม ปัจจุบันก็มีสถาบันรายอุตสาหกรรมจัดตั้งขึ้นมาในบางอุตสาหกรรมดังนั้นการจัดตั้งสถาบันด้านเฟอร์นิเจอร์จำเป็นหรือไม่และถ้าจำเป็นควรมีรูปแบบและบทบาทอะไร?
6. ศึกษาแนวทางการสร้าง Value Added Product & Product Development	▪ การพัฒนาอุตสาหกรรมให้ยกระดับจาก OEM เป็น ODM ควรมีการศึกษาแนวทางที่จะก่อให้เกิดการผลักดันผู้ประกอบการให้เข้าสู่ระดับ ODM ต้องมีแนวทางการพัฒนารูปแบบใด และใครควรรับผิดชอบในการดำเนินการดังกล่าว

โครงการวิจัยที่ควรศึกษาในอนาคต	เหตุผลความจำเป็นต้องศึกษา
7. การสร้าง International Brand (OBM)	เป้าหมายของการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อการมี International Brand ประเทศไทยไม่ประสบความสำเร็จในการสร้าง Brand ดังนั้นเพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวเกิดได้ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเข้าสู่ OBM ของอุตสาหกรรม
8. การศึกษาเปรียบเทียบการสนับสนุนของภาครัฐที่มีต่อภาคอุตสาหกรรมโดยเปรียบเทียบรายประเทศ ระหว่าง ไทย มาเลเซีย จีน อินโดนีเซีย ใต้หวัน และฟิลิปปินส์	เนื่องจากผู้ประกอบการได้ระบุว่าการสนับสนุนของต่างประเทศต่ออุตสาหกรรมนี้ดีกว่า รัฐบาลไทย แต่ขาดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเปรียบเทียบการสนับสนุนด้านต่างๆ ที่แต่ละประเทศให้กับภาคอุตสาหกรรม จึงควรมีการทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาขึ้นแนะต่อภาครัฐต่อไป
9. การศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตของเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเปรียบเทียบกับประเภทคู่แข่งตามชนิดของผลิตภัณฑ์	จากการศึกษาขีดความสามารถด้านการแข่งขันอย่างหนึ่ง คือการมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ ผู้ประกอบการไทยประเมินว่าผลิตภัณฑ์ไทยเสียเปรียบด้านต้นทุนแต่ไม่มีตัวเลขสนับสนุน จึงเห็นสมควรศึกษาวิเคราะห์ลงลึกแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์



บรรณานุกรม

เอกสารอ้างอิงภาษาไทย

1. เอกสารเรื่องเครื่องเรือน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์
2. วารสารเครื่องเรือนไทย สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย มีนาคม 2543
3. วารสารเครื่องเรือนไทย สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย ธันวาคม 2543
4. เอกสารปัญหาเลื่อยยนต์ โดยสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย
5. เอกสารปัญหาไม้ยางพาราขาดแคลน โดยสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย
6. หนังสือ General-Survey of Furniture Enterprise
7. หนังสือ Furniture 2000 (Japan)
8. ข้อมูลนำเข้า-ส่งออก เฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน
9. เอกสารการผลิตเครื่องเรือนจากไม้ยางพารา
10. เอกสารสถานการณ์เฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนของไทย ปี 2537
11. เอกสารการประชุมระดมความคิดเห็นเรื่อง ยุทธศาสตร์ไม้ยางพาราครบวงจร
12. "การค้าและการตลาดผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราในปี 2000" เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง อุตสาหกรรมไม้ยางพารา 23 มีนาคม 2542 โรงแรมช้างสี อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
13. "การปลูกป่าไม้ยางพาราเพื่อความมั่นคงยั่งยืนของชาติ" วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่น 11 2541-42

ข้อมูลที่ได้รับคำแนะนำจากอัครราชทูตฝ่ายการพาณิชย์ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ประจำประเทศต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณชัยวัฒน์ อินทรชาธร, อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายการพาณิชย์) สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงเทพมหานคร
2. คุณกัลยาณี ศิริกุล, ที่ปรึกษา (ฝ่ายการพาณิชย์) สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงโคเปนเฮเกน เดนมาร์ก
3. อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายการพาณิชย์) สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ ประเทศแคนาดา
4. คุณอัมพวัน พิชาลัย, อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายการพาณิชย์) สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงบูดาเปส ฮังการี
5. คุณเอกสิทธิ์ งามพิเชษฐ์, เจ้าหน้าที่การพาณิชย์ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงนิวยอร์ก
6. คุณกาญจนา เต็มฤทัยนิตย์, ผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครซิดนีย์
7. คุณทรงศีล สุสวัสดิ์, ผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครลอสแอนเจลิส

8. คุณเกษสิริ ศิริภากรณ์, อัครราชทูต (ฝ่ายการพาณิชย์) สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ ประเทศเยอรมนี
9. คุณสมเกียรติ ตรีรัตน์พันธ์, อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายการพาณิชย์) สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงวอร์ซอ โปแลนด์
10. คุณมนูญ แสงหิรัญ, อัครราชทูต (ฝ่ายการพาณิชย์) สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงปักกิ่ง

English Document

1. THE THAI FURNITURE INDUSTRIES ASSOCIATION DIRECTORY 2000, Thai Furniture Industries Association
2. THAILAND EXPORTS DIRECTORY 1999-2000 15 Sections
3. THAILAND'S BRAND DIRECTORY 1999
4. JAPANESE TRADERS' LIST OF IMPORTED FURNITURE & INTERIOR PRODUCT 2000 by International Development Association of the Furniture Industry of Japan
5. THE FURNITURE VALUE CHAIN FROM THAILAND TO JAPAN – Proposal of Mr. Keiju Mitsuhashi, Dphil. Student, IDS (Institute of Development Studies) University of Sussex, UK
6. WOODEN HOUSEHOLD FURNITURE, A Study of Major Markets by International Tropical Timber Organization & International Trade Center UNCTAD/GATT
7. FDM ASIA. Solid Wood & Panel Technology. Furniture Manufacturing, August/September 1999
8. FDM ASIA. Solid Wood & Panel Technology. Furniture Manufacturing, January-December 2000
9. FURNITURE TODAY, 2000
10. THE FURNITURE INDUSTRY IN CHINA, Csil Milano, Centre for Industrial Studies, Centro Studi Industria Leggera <www.csilmilano.com>
11. THE FURNITURE INDUSTRY IN SOUTH EAST ASIA, KOREA AND TAIWAN, Csil Milano, Centre for Industrial Studies, Centro Studi Industria Leggera <www.csilmilano.com>
12. NEW WOOD RESOURCES – CURRENT STATUS AND FURNITURE DIRECTIONS by Dato' Hashim bin Saad, Malaysia <www.forestry.gov.my/homepage/malay/html/speech5.html>
13. Congressional Research Service Report for Congress RL30225: MOST-FAVORED-NATION STATUS OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA <www.cnire.org/nle/inter-12.html>
14. MARKET INFORMATION: INTERNATIONAL TROPICAL TIMBER ORGANIZATION, ITTO, Tropical Timber Market Report <www.itto.or.jp/market/archives_1998/mns051698.html>

Search from Library in United States of America

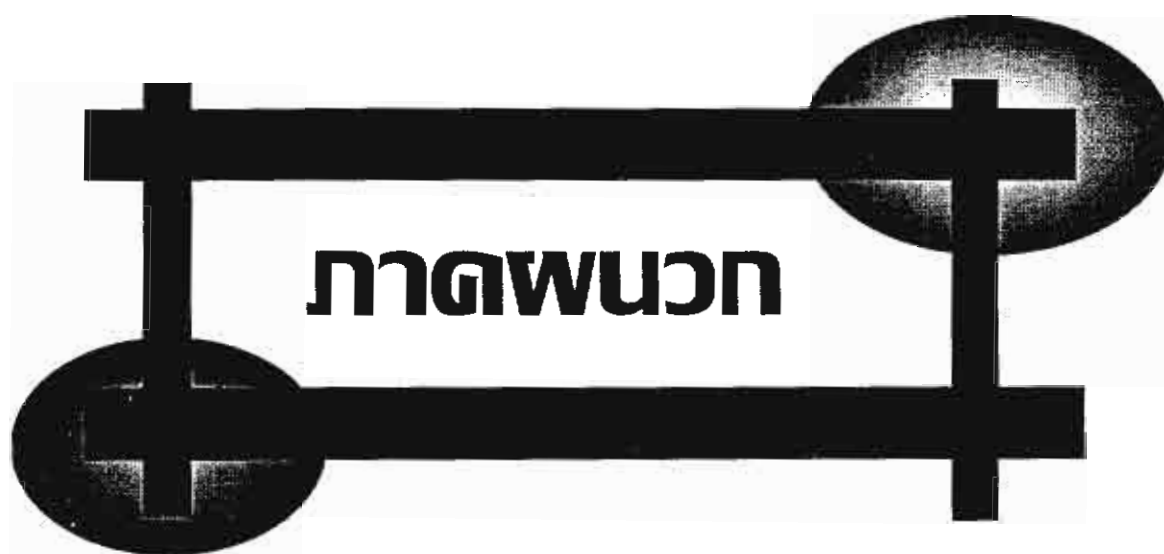
1. HARDWOOD USE IN CHINA'S FURNITURE INDUSTRY, Forest-Products-Journal. Nov/Dec 1999; v49n11/12: 51-59 [9 pages] Library Systems <webspirls@binar.lib.asu.edu>
2. CHINESE FURNITURE INDUSTRY: Its development and wood use, Forest-Products-Journal. Oct 1999; v49n10: 31-35 [5 pages]

3. FURNITURE SECTOR BOOMS IN S. CHINA'S DONGGUAN CITY, Asia Pulse, September 1, 1999, Asia Pulse Pte Ltd.
4. CHINA'S FURNITURE INDUSTRY GROWING RAPIDLY, Asia Pulse, August 31, 1999, Asia Pulse Pte Ltd.
5. CHINA'S FURNITURE INDUSTRY NEEDS IMPORTED WOOD, Timber Wood Products: 6, May 1, 1999, Miller-Freeman plc
6. OVERSEAS BUSINESSMEN FLOCK TO CHINA'S FURNITURE MARKET, Asia Pulse News, Oct 13, 1999 p1008286u0188
7. NORTH CAROLINA'S THOMASVILLE FURNITURE INDUSTRIES ESTABLISHES BASE IN CHINA, Richard Craver, Knight-Ridder/Tribune Business News, April 19, 1999
8. THE DOOR OPENS WIDE FOR CHINESE FURNITURE. (EDITORIAL), Rich Christianson, Wood & Wood Products, Jan 1999 v104 i1 p11(1)
9. TO ALL WOOD PRODUCTS MANUFACTURERS: this is your wake-up call!, Albert J. Bibeau, Wood & Wood Products, Jan 1999 v104 i1 p69(2)
10. CHINA: Changing wood products markets, Forest-Products-Journal. Jun 1998; v48n6: 14-20 [7 pages], Library Systems <webspurs@binar.lib.asu.edu>
11. THE TOP FURNITURE BRANDS, HFN, 73(37): 40, September 20, 1999. ISSN: 1082-0310
12. A MIXED BAG FOR FURNITURE RETAILERS, HFN: 42, August 21, 2000. ISSN: 1082-0310
13. OPERATION MILLENIUM: FOR ASHLEY FURNITURE INDUSTRIES, THE FURNITURE IS NOW, High Points, 6(1): 18+, January 1999> ISSN: 1074-293X

Search from Internet for Japan Market

1. www.jetro.org/Kyodo/furniture/textonly/to-Jgdebk-1.html
2. www.jetro.org/Kyodo/furniture/textonly/to-Jgdebk-3.html
3. www.jetro.org/Kyodo/furniture/textonly/to-home.html
4. www.jetro.org/Kyodo/furniture/textonly/to-industry.html
5. www.jetro.org/Kyodo/furniture/textonly/to-statistics.html#anchor1723934
6. www.jetro.org/Kyodo/furniture/textonly/to-index.html
7. www.wtco.osakawtc.or.jp/market/index.html
8. www.jetrocgo.org/uscmpy.html
9. www.jetrocgo.org/poten.html
10. http://strategis.ic.gc.ca/sc_indps/sectors/engdoc/resf_hpg.html
11. www.dfait-maeci.gc.ca/ni-ka/menu-e.asp
12. www.jetro.go.jp/ec/e/jmp/

หมายเหตุ เอกสารอ้างอิงบางอย่างได้ใส่ไว้ในเชิงอรรถ (Footnote) ของบทความเรียบร้อยแล้ว



รายชื่อบริษัทที่ให้สัมภาษณ์แบ่งตามกลุ่ม

กลุ่มบริษัทผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย

ส่งออกไปยังตลาดหลัก คือ อเมริกา ตลาดรอง คือ ญี่ปุ่นและยุโรป
ประกอบด้วย

1. บริษัท แฟนชีวู้ด อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท ประยัญง แอสโซซิเอท จำกัด
3. บริษัท แอ็กมี อินดัสตรีส์ จำกัด
4. บริษัท แพนด้า ไทย วู้ด โปรดักส์ จำกัด
5. บริษัท ส. เวียงพิงค์ จำกัด
6. บริษัท ส. กิจชัย จำกัด (ระยอง)
7. บริษัท ดราก่อน ไทย ลัมเบอร์ จำกัด
8. บริษัท เขมมหาชัยพารา วู้ด จำกัด (นครศรีธรรมราช)
9. บริษัท จตุรมิตร พารา วู้ด จำกัด (ชลบุรี)
10. บริษัท พีพี พารา วู้ด จำกัด (ชลบุรี)
11. บริษัท เอพีเอส วู้ด จำกัด (สงขลา)

กลุ่มบริษัทนำเข้า-ส่งออก เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย

ส่งออกไปยังตลาดหลัก คือ อเมริกา ตลาดรอง คือ ญี่ปุ่นและยุโรป
ประกอบด้วย

1. บริษัท จังโก้ อินดัสทรี จำกัด
2. บริษัท แพน แปซิฟิค เวิร์ดเทรด จำกัด
3. บริษัท ดีเอ็มไอ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด
4. บริษัท โคลบี้ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
5. บริษัท อีเกีย จำกัด
6. บริษัท เอ็กซิม บิสซิเนส จำกัด

กลุ่มบริษัทผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย

ส่งออกไปยังตลาดหลัก คือ ญี่ปุ่น ตลาดรอง คือ อเมริกาและยุโรป
ประกอบด้วย

1. บริษัท เซาท์อีสต์วู้ด จำกัด (ระยอง)
2. บริษัท เฟอร์นิรอยท์ จำกัด (ระยอง)
3. บริษัท ยูนิเวอร์แซล พารา วู้ด จำกัด (สมุทรสาคร)
4. บริษัท อีสต์โคสต์ ดีไซน์ จำกัด
5. บริษัท เซาท์เทอร์นครอส เฟอร์นิเจอร์ จำกัด (สงขลา)

6. บริษัท มัตซึคุระไทย จำกัด (ชลบุรี)
7. บริษัท เอสพีเอส โคออปเปอร์เรท จำกัด (ฉะเชิงเทรา)
8. บริษัท บีบี โฮม ดีไซน์ จำกัด (ฉะเชิงเทรา)
9. บริษัท โฮฟ ดีเค จำกัด (สมุทรปราการ)

(มีข้อมูลตลาดญี่ปุ่นเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ Mr. Keiju Mitsuhashi, Visiting Research Fellow, Institute of Development Studies Sussex)

กลุ่มบริษัทนำเข้า-ส่งออก เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย

ส่งออกไปยังตลาดหลัก คือ ญี่ปุ่น ตลาดรอง คือ อเมริกาและยุโรป
ประกอบด้วย

1. บริษัท เจ.เอส. ยูไนเตด จำกัด
2. บริษัท อิโตชู จำกัด

กลุ่มบริษัทผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราแปรรูป

ประกอบด้วย

1. บริษัท ชูศักดิ์ภาคใต้พาราว่าด จำกัด (นครศรีธรรมราช)
2. บริษัท หุ่นส่งเฟอร์นิเจอร์ จำกัด (นครศรีธรรมราช)
3. บริษัท อันวาร์พาราว่าด จำกัด (สงขลา)
4. ห้างหุ้นส่วนจำกัด วีโอาร์ไม้ยางพารา (สงขลา)
5. โรงเลื่อยสัมพันธ์ (สงขลา)

กลุ่มบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราไทย

ประกอบด้วย

1. บริษัท ซีเอ็นที อินเตอร์เนชันแนล จำกัด
2. บริษัท เคซีแอล อินเตอร์เทรด จำกัด (สุราษฎร์ธานี)
3. บริษัท เอกโคเฟอร์นิเจอร์ จำกัด (สุราษฎร์ธานี)
4. บริษัท บีเอ็นเอส อุตสาหกรรมไม้ จำกัด (สุราษฎร์ธานี)

กลุ่มบริษัทผู้ผลิตปาร์ติเกิ้ล บอร์ด, ฝ้าฉาบเรียบ หรือผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากปาร์ติเกิ้ล บอร์ด และฝ้าฉาบเรียบ

ประกอบด้วย

1. บริษัท วนชัย กรุป จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท บางกอกอินเตอร์เฟิร์น จำกัด
3. บริษัท เอสทีเอ เฟอร์นิเจอร์ จำกัด (สงขลา)

กลุ่มหน่วยงานราชการ

ประกอบด้วย

1. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา ส่วนอุตสาหกรรมเครื่องเรือน
2. กรมส่งเสริมการค้าส่งออก กระทรวงพาณิชย์
3. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

การประชุมโครงการนำร่อง เรื่อง “การจัดเตรียมการรับรองผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราเพื่อการส่งออก”

สมาคม

ประกอบด้วย

1. คุณวิทยา งานทวี ที่ปรึกษาโครงการ
2. สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย
3. Malaysian Furniture Industry Council, Malaysia
4. Shunde Furniture Association, China

สัมมนาระดมสมอง เรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของ สกย. จัดโดย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย