

# TDRI

รายงานที่ตีอาร์ไอ

ฉบับที่ **150**  
มีนาคม  
2562

ยุทธศาสตร์การรวมกลุ่มภาคีธุรกิจ

## บรรณาธิการบริหาร

จิรากร ยิ้มไพฑูริย์วงศ์

## บรรณาธิการ

ธารทิพย์ ศรีสุวรรณเทศ

## กองบรรณาธิการ

วัฒนา กาญจนานันท์

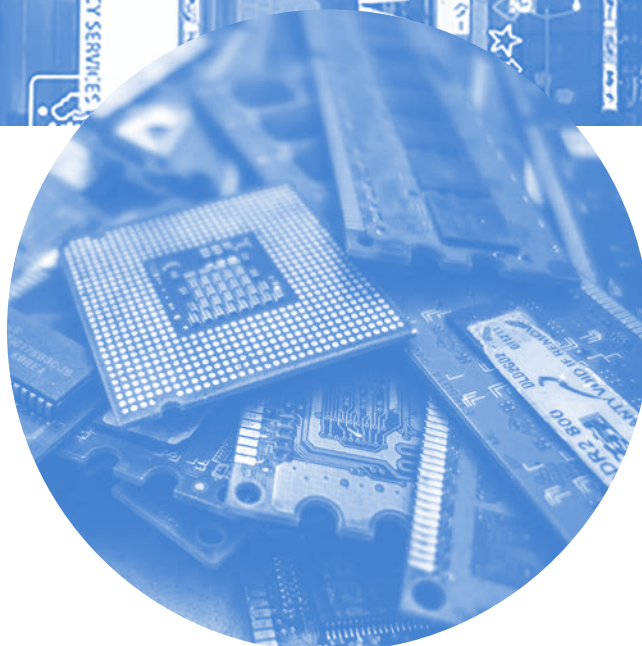
## ออกแบบ

wrong design

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) ได้เผยแพร่ “รายงานที่ตีอาร์ไอ” (ชื่อเดิมว่า “สมุดปกขาวทีดีอาร์ไอ”) มาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2536 โดยคัดสรรกลั่นกรองงานวิจัยต่างๆ มานำเสนออย่างเรียบง่ายเพื่อจุดประกายให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์

“รายงานที่ตีอาร์ไอ” มีโอกาสรับใช้สังคมไทยมาตลอด ทั้งเป็นรายสะดวก และปรับมาเป็นรายเดือนในระยะต่อมา อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ฉบับที่ 118 เป็นต้นไป “รายงานที่ตีอาร์ไอ” จะมาพบผู้อ่านเป็นรายสะดวก พร้อมทั้งยังนำเสนอเรื่องราวต่างๆ อย่างเรียบง่ายแบบเป็นมิตรต่อความสนใจใคร่รู้ของผู้อ่านทั่วไปเช่นเดิม

**ที่มา:**บทสรุปสำหรับผู้บริหาร และรายงานฉบับสมบูรณ์ เรื่องยุทธศาสตร์การรวมกลุ่มภาคธุรกิจ โครงการการจัดทำยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งทางการค้า แผนงานจัดทำยุทธศาสตร์ชาติการค้า และยุทธศาสตร์การรวมกลุ่มภาคธุรกิจ โดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยเสนอต่อสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ เมื่อเดือนสิงหาคม 2560



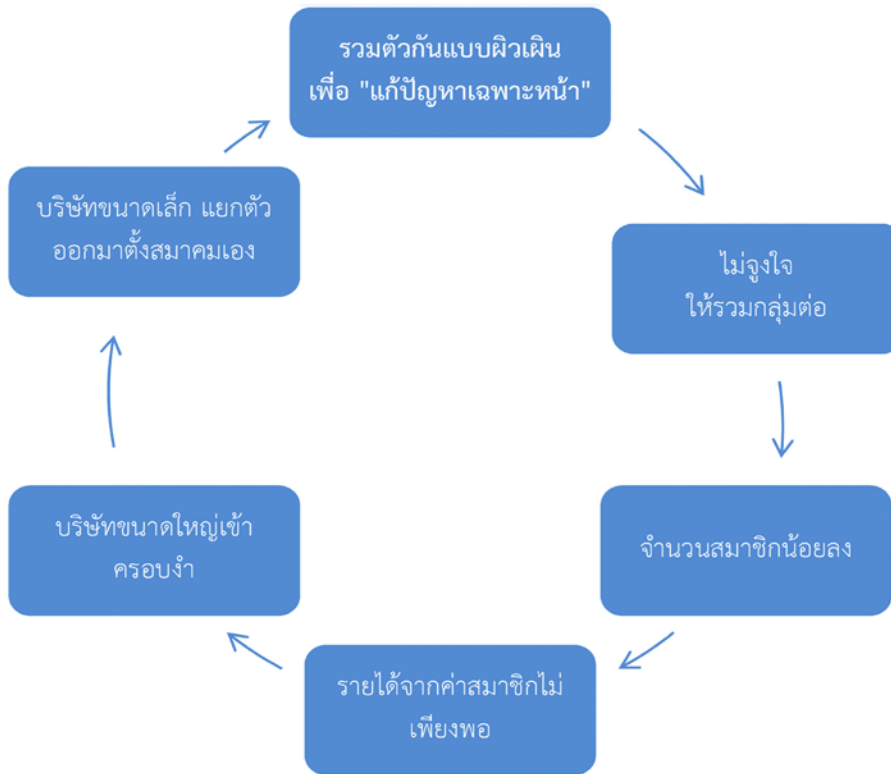
## ยุทธศาสตร์การรวมกลุ่ม ภาคธุรกิจ



ประสบการณ์จากประเทศที่เป็นชาติการค้าชั้นนำของโลกหลายประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และไต้หวัน แสดงให้เห็นว่า ภาคธุรกิจที่เข้มแข็งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จสู่การเป็นชาติการค้า ความเข้มแข็งของภาคธุรกิจสามารถเกิดขึ้นได้จากการรวมกลุ่มเป็นภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ไม่มีความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งเงินทุน แรงงาน รวมถึงเทคโนโลยี การรวมกลุ่มธุรกิจกันจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ SMEs เหล่านี้ให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด

ดังนั้น การส่งเสริมให้ภาคธุรกิจร่วมมือกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มโอกาสและความสามารถของประเทศไทยในการเป็นชาติการค้า รวมถึงเพื่อช่วยให้ประเทศไทยสามารถบรรลุเป้าหมายตามนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ซึ่งมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน วิชาการ ประชาชน สถาบันศึกษา และสถาบันวิจัยต่างๆ

## รูปที่ 1 ปัญหาของภาคธุรกิจไทย



ที่มา: รวบรวมโดยคณะผู้วิจัย

## การรวมกลุ่มภาคธุรกิจในประเทศไทย

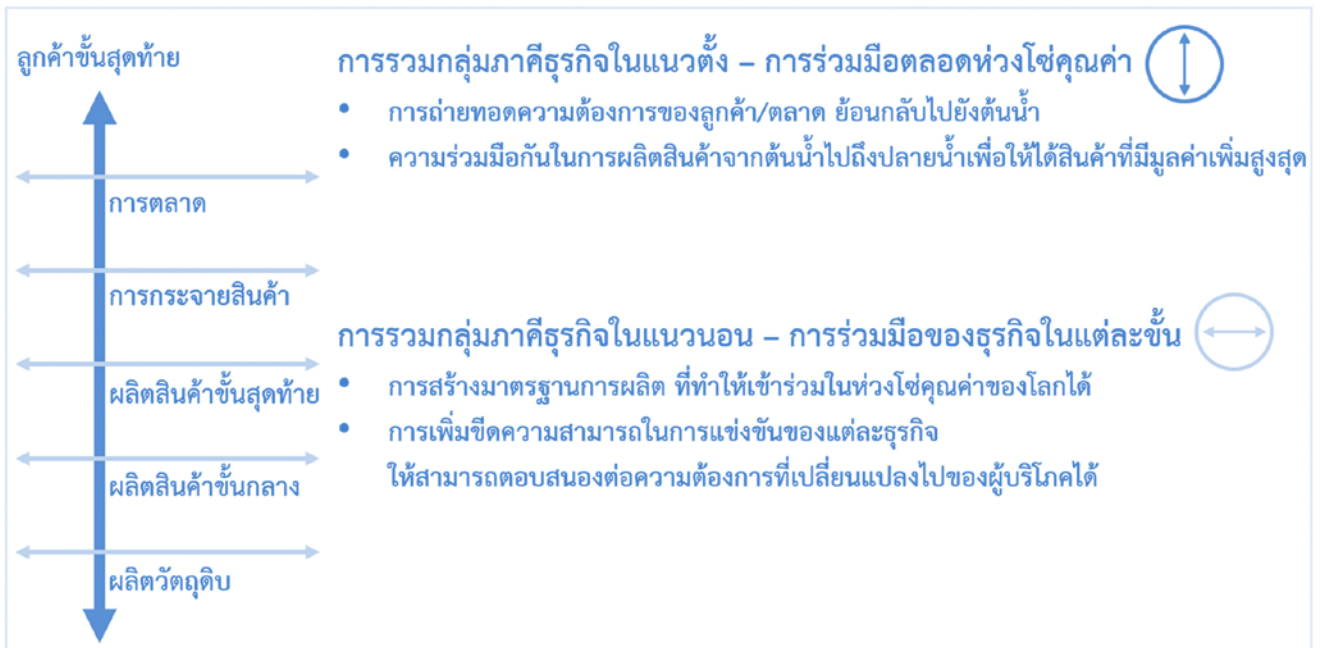
สมาคมธุรกิจไทยส่วนมากเป็นการรวมตัวกันเพื่อ “แก้ปัญหาเฉพาะหน้า” มากกว่าการรวมกลุ่มกันเพื่อ “พัฒนาธุรกิจ” ทำให้การทำงานส่วนมากเป็นกิจกรรมร่วมกันในระยะสั้นเท่านั้น สมาคมเหล่านี้มักไม่มีการเก็บค่าสมาชิกหรือเก็บในอัตราที่ต่ำมาก และไม่มีบุคลากรประจำ ทำให้การบริหารจัดการสมาคมต้องพึ่งพาบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งบริษัทใหญ่สามารถครอบงำการดำเนินงานของสมาคมได้ง่าย และอาจส่งผลให้บริษัทขนาดเล็กที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกับบริษัทใหญ่เลือกที่จะจัดตั้งสมาคมใหม่ในสาขาอุตสาหกรรมเดียวกัน (รูปที่ 1)

ด้วยเหตุนี้ การรวมกลุ่มภาคธุรกิจในประเทศไทย จึงมักเป็นการรวมกลุ่มแบบผิวเผิน ไม่ได้มีความเชื่อมโยงกันมากนัก ซึ่งเห็นได้จากจำนวนสมาคมการค้าที่มีอยู่กว่า 800

แห่ง มีเพียง 131 สมาคมที่เป็นสมาชิกของสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย นอกจากนี้แล้ว ภาคธุรกิจของประเทศไทยมักเป็นการรวมกลุ่มกันในแนวนอน ไม่ได้มีการรวมตัวในแนวตั้งในแต่ละชั้นของห่วงโซ่การผลิต ซึ่งมีความสำคัญต่อการยกระดับการค้าของประเทศ (รูปที่ 2) อีกทั้งภาคธุรกิจยังมีการรวมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการอีกจำนวนมาก ซึ่งอยู่ในรูปแบบของชมรมและสมาคมที่ไม่ได้จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ทำให้ความสามารถในการเป็นตัวแทนของภาคธุรกิจในการเจรจาของภาคธุรกิจลดลง

ขณะเดียวกันการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพภายในสมาคมมีอยู่เพียงไม่กี่สมาคมเท่านั้น เช่น สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (TGMA) ที่มีผู้อำนวยการสมาคมซึ่งไม่ได้เป็นเจ้าของกิจการ หากแต่เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มาบริหารกิจการของสมาคม ทั้งนี้ แรงจูงใจหนึ่งที่ทำให้ TGMA สามารถยกระดับและพัฒนาสมาคมให้มี

## รูปที่ 2 การรวมกลุ่มภาคีธุรกิจ



ที่มา: คณะผู้วิจัย

ศักยภาพได้ เกิดจากแรงกดดันจากภาวะการแข่งขันของเศรษฐกิจโลกที่รุนแรงมากขึ้น กอปรกับค่าแรงที่ปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด รวมทั้งวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการรายใหญ่ของสมาคมที่เต็มใจเปิดเผยข้อมูลการผลิตและการประกอบธุรกิจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาร่วมกันของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ทำให้สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดของปัญหาเรื่องความไม่ไว้วางใจ และปัญหาเรื่องคู่แข่งทางการค้าได้ ซึ่งทำให้สมาชิกสมาคมพร้อมจ่ายค่าสมาชิก เนื่องจากได้รับประโยชน์ที่คุ้มค่าจากสมาคม

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามต่อการรวมกลุ่มภาคีธุรกิจไทย

การวิเคราะห์ SWOT แสดงให้เห็นว่าภาคธุรกิจในประเทศไทยมีความพยายามในการรวมกลุ่มกันเป็นจำนวน

มาก ทว่าการรวมกลุ่มที่ผ่านมายังมีข้อจำกัดในการดำเนินงานและผลประโยชน์ที่สมาชิกของภาคีจะได้รับ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ กล่าวคือ ประการแรกการขาดความไว้วางใจเชื่อใจกันทำให้ยากต่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ประการที่สอง การเป็นสมาชิกภาคีธุรกิจแบบสมัครใจและการจัดตั้งภาคีธุรกิจที่มีบทบาทคล้ายคลึงกันหลายแห่งทำให้การเป็นตัวแทนของภาคเอกชนในการขับเคลื่อนการทำงานของภาครัฐเป็นไปได้ยาก ประการที่สาม การขาดรายได้ในการบริหารงานของภาคีธุรกิจย่อมส่งผลให้การดำเนินงานของภาคีธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และประการสุดท้าย ภาคีธุรกิจยังขาดกลไกในการกำกับดูแลกันเองทำให้การรวมกลุ่มยังไม่สามารถใช้เป็นช่องทางในการยกระดับมาตรฐานสินค้าและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ



## ยุทธศาสตร์การรวมกลุ่มภาคีธุรกิจ

วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์:

ภาคีธุรกิจไทยมีเครือข่ายความร่วมมือใกล้ชิดตลอดห่วงโซ่ที่สามารถดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Responsive and Effective Value Chain Network)

ยุทธศาสตร์หลักในการส่งเสริมการรวมกลุ่มภาคีธุรกิจมี 3 ข้อ ได้แก่

### ยุทธศาสตร์หลักที่ 1: การสร้างความเชื่อมโยงของภาคีธุรกิจ

การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจทั้งในรูปแบบของสมาคมการค้า สหกรณ์ วิชาชีพชุมชน ตลอดจนการรวมกลุ่มในแนวคิด เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนา

ร่วมกันตลอดห่วงโซ่การผลิต เช่น การทำวิจัยและพัฒนา การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ เป็นต้น รวมทั้งยังเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการประหยัดต่อขนาด และสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและการพัฒนาประสิทธิภาพที่ต้องใช้ต้นทุนสูง โดยมียุทธศาสตร์ในการสร้างความเชื่อมโยงดังนี้

#### 1.1 การจัดตั้งสมาพันธ์ธุรกิจการค้าที่เป็นตัวแทนของภาคเอกชนในการเจรจากับภาครัฐ

การมีสมาคมทับซ้อนกันอยู่จำนวนมากส่งผลต่อความสามารถในการเป็นตัวแทนของภาคธุรกิจในการเจรจากับภาครัฐ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าควรส่งเสริมการจัดตั้งสมาพันธ์การค้า เพื่อให้เกิดการรวมตัวของสมาคมต่างๆ ในธุรกิจนั้น รวมทั้งส่งเสริมให้จัดตั้งสมาพันธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ภาครัฐจะขอคำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาพันธ์เหล่านั้น และเป็นกลไกหลักในการมีส่วนร่วมกับการดำเนินนโยบายของภาครัฐ โดยมีเงื่อนไขของการจัดตั้งสมาพันธ์ในเรื่องจำนวนสมาชิก ทั้งนี้ อาจให้การสนับสนุนแบบ co-funding สำหรับกิจกรรมการศึกษาข้อมูลตลาดเชิงลึก การวิจัยและพัฒนาของสมาพันธ์



## 1.2 การส่งเสริมการรวมกลุ่มภาคีธุรกิจในแนวตั้ง

ภาครัฐควรทำหน้าที่ตัวกลางในการรับและส่งต่อข้อมูลระหว่างผู้ผลิตต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ เช่น อาศัยกลไกจากสถาบันต่างๆ ที่รัฐสร้างขึ้น โดยเฉพาะสถาบันในเครืออุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิของกระทรวงอุตสาหกรรมทั้ง 11 แห่ง โดยปรับโครงสร้างกรรมการและการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับภาคเอกชน ตลอดจนรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อภาคเอกชน

## 1.3 การส่งเสริมความไว้วางใจกันระหว่างธุรกิจ

การขาดความเชื่อใจกันนั้นส่งผลให้การรวมตัวของภาคธุรกิจ โดยเฉพาะการรวมตัวในแนวตั้งตลอดห่วงโซ่มูลค่าไม่เข้มแข็ง จึงต้องมีการแก้ไขหลายระดับ ทั้งการแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับให้เกิดการทำธุรกิจที่เป็นธรรม โดยเฉพาะเกษตรพันธสัญญาตามรูปแบบที่เป็นที่ยอมรับของสากล

## ยุทธศาสตร์หลักที่ 2: การสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคธุรกิจ

ภาคีธุรกิจของประเทศไทยจะสามารถปฏิบัติหน้าที่

ได้อย่างเต็มที่ จำเป็นต้องมีทรัพยากรที่พร้อมในการดำเนินการ ทั้งทรัพยากรทางด้านการเงิน ทรัพยากรบุคคลและความร่วมมือของสมาชิก ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเป้าให้ภาคีธุรกิจมีความเข้มแข็งมากขึ้นโดยเสนอแนวทางในการลดอุปสรรคการดำเนินการ เพื่อให้ภาคีสามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนความช่วยเหลือที่จำเป็นสำหรับภาคีธุรกิจของไทยตามบริบทของเศรษฐกิจ สังคม และพัฒนาการที่มีมาในอดีต

## 2.1 การเพิ่มช่องทางในการหารายได้ให้แก่ภาคีธุรกิจ

ปรับปรุงกฎหมายการจัดตั้งภาคีธุรกิจเพื่อให้สมาคมสามารถนำเงินไปลงทุนได้ เช่น พระราชบัญญัติสมาคมการค้า พ.ศ. 2509 ในมาตรา 22 ทั้งนี้ การอนุมัติให้ภาคีธุรกิจสามารถนำเงินไปลงทุนได้นั้นต้องผ่านการรับรองจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าตามเงื่อนไขที่กำหนด

## 2.2 ภาครัฐถ่ายโอนบริการให้ภาคีธุรกิจทำหน้าที่แทน

กำหนดภารกิจงานในด้านารรับรองเอกสาร หรือการตรวจสอบ และรับรองคุณภาพสินค้าที่สามารถถ่ายโอนให้กับสมาคมการค้า เช่น การรับรองเอกสารของธุรกิจในการขอ

วิชา การรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคล การรับรองสัญญา  
การเป็นตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น

### 2.3 การส่งเสริมให้สมาคมการค้าสร้างมาตรฐานคุณภาพ ของสินค้าร่วมกัน

ส่งเสริมการสร้างมาตรฐานร่วมของภาคเอกชนผ่าน  
กลไกสมาพันธ์ โดยรัฐให้การสนับสนุนทางด้านข้อมูลเกี่ยวกับ  
แนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคในด้านมาตรฐานของ  
สินค้าอาหาร ความรู้ในเชิงเทคนิคเกี่ยวกับเทคโนโลยีในการ  
ยกระดับมาตรฐานสินค้า ตลอดจนรูปแบบ กระบวนการและ  
ขั้นตอนในการกำหนดมาตรฐานที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้  
ประกอบการ

### 2.4 การสร้างศักยภาพให้กับภาคธุรกิจ

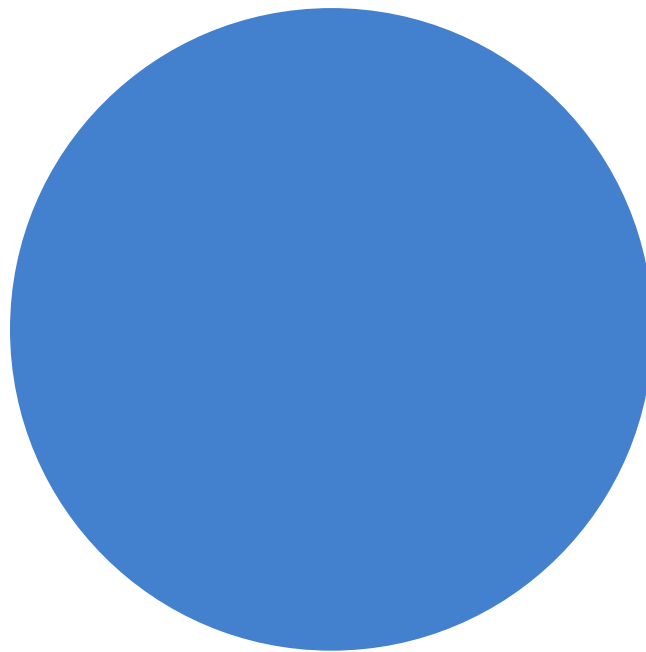
จัดอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ  
ให้กับบุคลากรของภาคธุรกิจ เช่น นายกสมาคม เจ้าหน้าที่  
ประสานงาน เจ้าหน้าที่จัดการข้อมูล เป็นต้น เพื่อพัฒนา  
ทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรภาคี  
ธุรกิจ

## ยุทธศาสตร์หลักที่ 3: การกำหนดนโยบายและมาตรการ ที่ส่งเสริมให้ภาคธุรกิจพัฒนาขีดความสามารถในการ แข่งขัน

การรวมกลุ่มภาคีธุรกิจ ในนัยหนึ่งหมายถึง การ  
รวมกลุ่มเพื่อปกป้องผลประโยชน์ผ่านการเจรจาภาคส่วน  
ต่างๆ โดยเฉพาะภาครัฐ ทั้งนี้ ภาครัฐควรมีนโยบายในการ  
สร้างการแข่งขัน และมุ่งเน้นการเปิดเสรีให้เกิดการแข่งขันที่  
เป็นธรรมมากยิ่งขึ้น ตลอดจนกำกับภาคีธุรกิจให้ปฏิบัติตาม  
กฎระเบียบโดยห้ามกระทำการกีดกันคู่แข่ง เพื่อให้ภาคีธุรกิจ  
นำทรัพยากรและความสามารถไปใช้ในการยกระดับขีดความ  
สามารถในการแข่งขัน

### 3.1 การกำหนดมาตรการในการป้องกันการผูกขาดหรือ กีดกันการแข่งขันของภาคีธุรกิจ

กำหนดแนวทางในการปฏิบัติของภาคีธุรกิจหรือ



สมาคมการค้าเพื่อป้องกันพฤติกรรมละเมิดมาตรา 51 แห่ง  
พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 ซึ่งห้าม  
ธุรกิจรวมตัวกันเพื่อการจำกัดการแข่งขันในตลาด

### 3.2 การพัฒนาฐานข้อมูลสมาคมการค้า

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าควรพัฒนาฐานข้อมูลสมาคม  
การค้าที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้และสืบค้นได้ตามหมวด  
หมู่ของพื้นที่ ประเภท ขนาดของสมาคม และสาขาธุรกิจหรือ  
อุตสาหกรรมที่สมาคมเกี่ยวข้อง พร้อมทั้งกำหนดให้สมาคม  
การค้าต้องจัดทำทะเบียนสมาชิกและส่งสำเนาทะเบียน  
สมาชิกให้นายทะเบียน รวมถึงจะต้องแจ้งต่อนายทะเบียน  
เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกของสมาคม