

SMEs ไทยปรับตัวอย่างไร ภายใต้ความเปราะบาง

ธุรกิจ SMEs มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทย ที่แม้รายได้ SMEs จะมีสัดส่วนเพียง 18.26% จากรายได้ภาคธุรกิจทั้งหมด แต่ในมิติของจำนวนผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการกว่า 99.53% หรือ 3.19 ล้านราย เป็นธุรกิจ SMEs รวมถึงเป็นแหล่งการจ้างงานมากกว่า 70% จากจำนวนการจ้างงานภาคธุรกิจทั้งหมด 18.07 ล้านคน นอกจากนี้สถานประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่กระจายตัวไปตามพื้นที่ภูมิภาค ส่งผลให้ธุรกิจ SMEs นอกจากเป็นแหล่งรายได้ให้กับคนส่วนใหญ่ ยังเป็นข้อต่อกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจจากศูนย์กลางสู่พื้นที่ภูมิภาค แต่อย่างไรก็ดี มีข้อมูลสถิติได้บ่งชี้ถึงความเปราะบางในการประกอบธุรกิจของ SMEs โดยอัตราการอยู่รอดจากการประกอบธุรกิจในช่วง 3 ปีแรกเฉลี่ยอยู่เพียง 20% ซึ่งเป็นเรื่องที่ SMEs ควรต้องเร่งรับรู้และเตรียมปรับตัวรับมือกับปัญหาเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันในการดำเนินธุรกิจในระยะยาวต่อไป

ttb analytics ชี 3 ประเด็นสะท้อนความเปราะบางของ SMEs

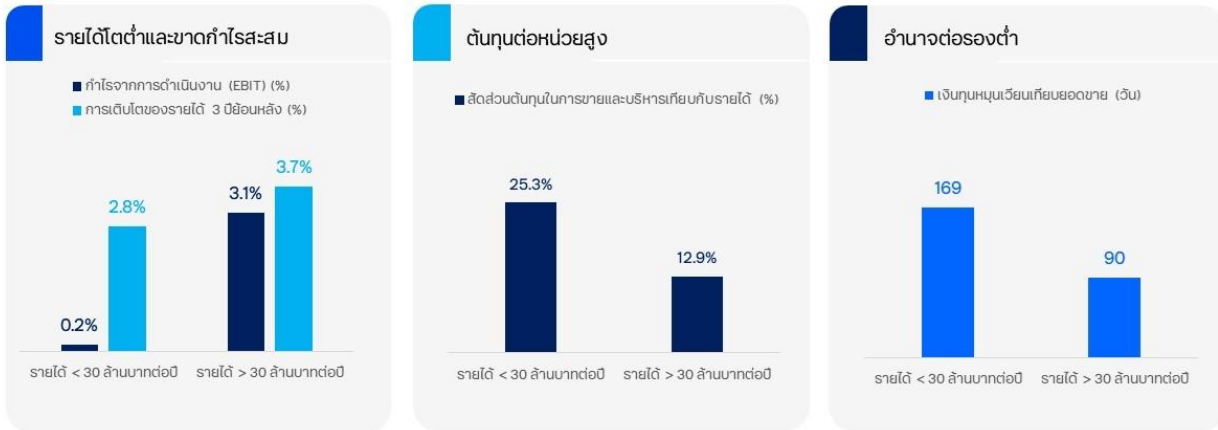
ประการแรก : รายได้โตต่ำและขาดกำไรสะสม เนื่องจากธุรกิจ SMEs กลุ่มที่รายได้น้อยกว่า 30 ล้านบาท ต่อปี (SMEs รายเล็ก) มีกำไรเฉลี่ยจากการดำเนินธุรกิจ (EBIT) เพียง 0.15% ของรายได้ ซึ่งกำไรที่ต่ำย่อมส่งผลต่อกำไรสะสมที่ไม่พอเพียงในการใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพรักษาสถานะการแข่งขัน ขณะที่กลุ่ม SMEs ที่รายได้สูงกว่า 30 ล้านบาท (SMEs รายกลางขึ้นไป) มีกำไรเฉลี่ยจากการดำเนินธุรกิจ (EBIT) เพียง 3.1% ของรายได้เท่านั้น ซึ่งสัดส่วนกำไรที่สูงกว่าบนฐานรายได้ที่มากย่อมส่งผลต่อเงินทุนจากกำไรสะสมที่สามารถใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจ นอกจากนี้ ธุรกิจ SMEs รายเล็กยังมีการเติบโตของรายได้ที่ค่อนข้างต่ำด้วยค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปีที่ 2.8% เมื่อเทียบกับกลุ่ม SMEs รายกลางขึ้นไปที่เติบโต 3.7% บนฐานของรายได้สุทธิที่สูงกว่า

ประการที่สอง : ต้นทุนต่อหน่วยสูง ในการดำเนินธุรกิจนั้น ต้นทุนคงที่เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นต้นทุนปรับลดได้ยาก และต้นทุนคงที่ต่อหน่วยมีความผันผวนตามปริมาณขายซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ ตลอดจนค่าจ้างก็มีนัยของต้นทุนคงที่ได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากการจ้างงานไม่สามารถเลิกจ้างได้ทันที รวมถึงจำนวนพนักงานที่ต้องพร้อมรองรับสำหรับช่วงที่มีธุรกรรมหรือการใช้บริการจำนวนมาก ส่งผลให้ธุรกิจ SMEs รายเล็กที่ฐานลูกค้าจำกัดมีต้นทุนในการขายและบริหารสูงถึง 25.3% ของรายได้ ซึ่งมากกว่าอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับกลุ่ม SMEs รายกลางขึ้นไปที่มีต้นทุนดังกล่าวเพียง 12.9% ของรายได้ จากฐานลูกค้าที่ใหญ่และมั่นคงกว่า

ประการที่สาม : อำนาจต่อรองต่ำ โดยปกติแล้ว SMEs รายเล็กมักมีระยะเวลาต้องการเงินทุนหมุนเวียนที่สูงกว่า จากอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับ SMEs รายกลางขึ้นไป ทำให้จำเป็นต้องสั่งสินค้าครั้งละจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนสินค้าต่อหน่วย ส่งผลต่อเงินทุนที่ต้องสำรองเพิ่มขึ้นสำหรับสินค้าคงคลัง รวมถึงอำนาจต่อรองกับลูกค้าของกิจการที่ไม่สูง ทำให้จำเป็นต้องให้เครดิตการค้าที่ยาวขึ้นเพื่อรักษาฐานลูกค้า ธุรกิจ SMEs ราย

เล็กจึงต้องสำรองเงินทุนเพื่อหมุนเวียนเมื่อเทียบยอดขายสูงถึง 169 วัน ซึ่งสูงกว่า SMEs รายกลางขึ้นไปที่ต้องสำรองเงินทุนไว้ราว 90 วัน เหล่านี้อาจสะท้อนถึงภาวะที่ต้องพึ่งพิงแหล่งเงินทุนภายนอกที่ต้องมีต้นทุนทางการเงินที่เพิ่มขึ้น

ttb analytics ชี้ 3 ประเด็นสะท้อนความเปราะบางของ SMEs



ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และ ttb analytics

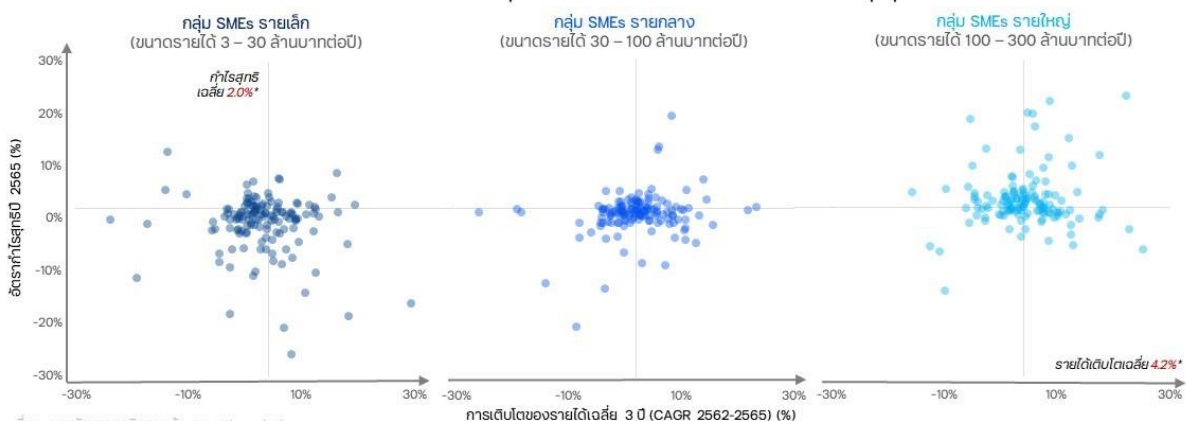
ttb analytics มองเพื่อความยั่งยืน... SMEs จำเป็นต้องเปลี่ยน

จากความเปราะบาง 3 ประเด็นของ SMEs ขนาดเล็ก ประกอบด้วย **กำไรต่ำ** **ต้นทุนต่อหน่วยสูง** **อำนาจต่อรองต่ำ** กอปรกับปัญหาที่ถาโถมทั้งภาวะเศรษฐกิจที่เติบโตช้าลง ภาระหนี้ครัวเรือนสูง และต้นทุนของธุรกิจอยู่ในระดับสูงต่อเนื่อง กัดฉุดให้ SMEs มีโอกาสที่อัตราการอยู่รอดต่ำลงกว่าเดิม และถึงแม้ว่าที่ผ่านมาจะมีการช่วยเหลือผ่านการลดดอกเบี้ย แต่เป็นเพียงเพื่อช่วยบรรเทาภาระการเงินบางส่วน และไม่สามารถลดความเปราะบางที่มีอยู่ของธุรกิจ SMEs ซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบเชิงโครงสร้างที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการและการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้มีประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับเอกลักษณ์เฉพาะตัวของธุรกิจแต่ละราย

SMEs ไทยปรับตัวอย่างไร ภายใต้ความเปราะบาง

SMEs รายเล็กต้อง **"ปรับเปลี่ยน"** เพื่อ **"ไปต่อ"** อีกระดับ ด้วยการขยายธุรกิจให้ข้ามผ่านระดับรายได้ 30 ล้านบาทต่อปี เพิ่มโอกาสอยู่รอดอย่างยั่งยืน

การเติบโตของรายได้และอัตรากำไรสุทธิของ SMEs จำแนกตามขนาดรายได้และกลุ่มธุรกิจ



ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และ ttb analytics
หมายเหตุ: *ข้อมูลตั้งน้ำหนักตามขนาดรายได้ของแต่ละอุตสาหกรรมปี 2565

ซึ่งการแก้ไขความเปราะบางของธุรกิจ SMEs ควรกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสม เพื่อช่วยการวางแผนธุรกิจ (Business Model) ที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ เช่น ช่องทางรายได้ (Revenue Streams) และ โครงสร้างทางต้นทุน (Cost Structure) ทั้งนี้ การทำการตลาดแต่ละกลุ่มที่ลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้ามีความต่างกัน และรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่าง การปรับ Position ของกิจการควรเป็นก้าวแรกที่สำคัญ

จาก Data Driven พื้นที่ตลาดของกลุ่มธุรกิจ SMEs แบ่งออกเป็น 4 ส่วน พบ SMEs ไทยต้องเร่งหาจุดยืนดังนี้

1. SMEs ส่วนใหญ่ต้องเร่งหาพื้นที่ตลาดที่เหมาะสม (Find Right Space) จากกลยุทธ์และกลุ่มลูกค้าที่ไม่ชัดเจน พื้นที่ตลาดจึงมีความทับซ้อนและแข่งขันกันรุนแรง (Red Ocean) ส่งผลให้ส่วนแบ่งตลาดที่น้อยลง เกิดการแข่งขันทางราคาที่ลดทอนพื้นที่กำไร และโมเดลทางธุรกิจจึงอาจทำได้ยากขึ้น เพราะหากกลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ไม่ชัดเจนจะไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงช่องทางการสื่อสารและจำหน่าย (Channels) อาจไม่ตอบโจทย์ ในขณะที่เดียวกันกลุ่มลูกค้าที่ไม่ชัด ย่อมส่งผลต่อความไม่นิ่งของผลิตภัณฑ์ และทำให้ไม่สามารถสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการให้เกิดกับผู้บริโภคได้อย่างเพียงพอ (Value Proposition)
2. SMEs ที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเน้นตลาดเฉพาะที่มีพื้นที่กำไรสูง (Go Niche) ด้วยจำนวนลูกค้าที่จำกัด ต้นทุนจึงเป็นเรื่องที่สามารถบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น รวมถึงสามารถยกระดับการทำการตลาดตามความประสงค์ (Bespoke Marketing) ที่สามารถสร้างพื้นที่กำไรสูงได้ และกลุ่มลูกค้าตลาดเฉพาะ (Niche Market) มักมีความเต็มใจจ่ายสูง (Willingness to Pay) ซึ่งเมื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าได้แล้ว การตอบโจทย์เรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้าและช่องทางจำหน่าย จึงสามารถเน้นเรื่องการบริการที่ประทับใจใกล้ชิด ซึ่งเมื่อลูกค้าและผลิตภัณฑ์มีความชัดเจน เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีเพื่อให้คุณค่าของสินค้าและบริการให้เกิดกับผู้บริโภค ตอบโจทย์กับลูกค้ากลุ่มที่ยอมจ่ายเพื่อความพิเศษบางอย่างให้มากที่สุด (Pay for Exclusivity)
3. SMEs ที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการทำการตลาดขนาดใหญ่ (Go Fast) จะสามารถเร่งขยายเพื่อเพิ่มกำไรสุทธิและเป็นการลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยในเวลาเดียวกัน ด้วยการกำหนดและเน้นลูกค้ากลุ่มตลาดใหญ่ (Mass Market) ซึ่งมีลักษณะความต้องการในรูปแบบพื้นฐาน เช่น ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ รวมถึงบริการที่รวดเร็ว ส่งผลให้บทบาทช่องทางการจำหน่ายต้องเป็นช่องทางออนไลน์ในพื้นที่ทำการตลาดไม่มีข้อจำกัด รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยสินค้าที่ทดแทนง่าย อาจทำในรูปแบบกิจกรรมการให้ส่วนลด เพื่อเพิ่มอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ (Repeat Customers) เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีเพื่อให้คุณค่าของสินค้าและบริการเกิดกับผู้บริโภค ตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่ม Mass ที่ต้องการสินค้าที่รวดเร็ว ถูกต้อง บนราคาที่เหมาะสม

4. กลุ่ม SMEs ที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้และสร้างพื้นที่ทำกำไร (Go Forward) ซึ่งผู้ประกอบการกลุ่มนี้จะมีฐานลูกค้าที่มีความมั่นคง และเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง SMEs กลุ่มนี้ก็อาจไม่ต้องกังวลในการประกอบธุรกิจในระยะสั้น แต่ในระยะยาวธุรกิจจำเป็นต้องใช้กำไรสะสมเพื่อพัฒนาธุรกิจ โดยมีการเตรียมพร้อมเพื่อยกระดับพัฒนาตัวเอง สร้างพื้นที่ธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นในตลาด SMEs หรือตลาดรายใหญ่ที่น่าจะเป็นโจทย์ทางธุรกิจที่ยากขึ้นกว่าเดิม

กล่าวโดยสรุป ปีนี้ เป็นปีที่มีความท้าทายสำหรับ SMEs เพื่อเตรียมรับมือ พร้อมก้าวออกจาก Comfort Zone และหาพื้นที่ที่เหมาะสม (Find Right Place) ต้อง “ปรับเปลี่ยน” เพื่อ “ไปต่อ” อีกระดับ ด้วยการขยายธุรกิจให้ข้ามผ่านระดับรายได้ 30 ล้านบาทต่อปี เพิ่มโอกาสอยู่รอดอย่างยั่งยืน จากการลดปัญหาเชิงโครงสร้างหลัก 3 ประการ **กำไรต่ำ** **ต้นทุนต่อหน่วยสูง** **อำนาจต่อรองต่ำ** ผ่านกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเอกลักษณ์—ของธุรกิจแต่ละราย เช่น ขยับเข้าหาตลาดเฉพาะที่มีกำไรสูง (Go Niche) หรือเร่งสร้างรายได้ในตลาดใหญ่ (Go Mass) และเมื่อ SMEs มีความเข้มแข็งขึ้น กลุ่มที่เน้นกำไรก็จะเริ่มมีฐานลูกค้าจนเพิ่มรายได้ และกลุ่มเพิ่มรายได้อาจทำ Segment Marketing เพื่อเพิ่มกำไร จนส่งผลให้ในระยะถัดไป SMEs เหล่านี้เข้มแข็งก้าวผ่านความเปราะบาง 3 ประการดังกล่าวข้างต้นได้ ก็จะเป็นช่วงเวลาที่ SMEs ก้าวไปข้างหน้า (Go Forward) สำหรับพื้นที่ตลาดที่ใหญ่และท้าทายเพิ่มมากขึ้น