

บทที่ 6

การปรับตัวต่อความเสี่ยงและภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ใน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เนื่องจากผู้ประกอบการไม่ได้มีการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจด้วยความรู้ที่ครบถ้วนทั้งหมดแต่ตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่าง ๆ รวมทั้งการขาดความรู้พื้นฐานในเรื่องทฤษฎีทำเลที่ตั้ง ซึ่งจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน อันเป็นผลทำให้ผู้ประกอบการต้องใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ทำให้โรงงานต้องขาดทุนในการดำเนินกิจการ การนำกระบวนการบริหารปัจจัยความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารปัจจัยความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารปัจจัยความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การบริหารปัจจัยความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร

โดยปัจจัยความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์นั้นเกิดขึ้นทั้งปัจจัยภายในโรงงานซึ่งโรงงานสามารถควบคุมได้ (ตาราง 6.1) และปัจจัยภายนอกโรงงานที่โรงงานไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถปรับตัวเพื่อตั้งรับกับความเปลี่ยนแปลงได้ โดยปัจจัย

ภายในได้แก่ 1) นโยบายขององค์กร 2) คุณภาพของผู้บริหาร 3) กฎระเบียบ วัฒนธรรมขององค์กร 4) คุณภาพของบุคลากร แรงงาน 5) ผลประกอบการขององค์กร

ส่วนปัจจัยภายนอกของโรงงานได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจโลก 2) สภาพเศรษฐกิจของประเทศ 3) สภาพการเมืองในประเทศ 4) นโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน 5) การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ 6) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม พฤติกรรมผู้บริโภค และค่านิยมต่าง ๆ 7) สภาพการขนส่ง 8) สภาพการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี 9) สภาพตลาดและการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และ 10) การเปลี่ยนแปลงธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตาราง 6.1 ปัจจัยด้านความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ความเสี่ยงของกิจการ	โรงงานนอกเขตส่งเสริมอุตสาหกรรม			โรงงานภายในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรม			โรงงานทั้งหมด	
	คะแนน	อันดับภายใน	อันดับรวม	คะแนน	อันดับภายใน	อันดับรวม	คะแนน	อันดับ
ปัจจัยภายใน								
1. นโยบายองค์กร	31	4	9	173	4	6	204	5
2. คุณภาพผู้บริหาร	33	2	6	180	2	3	213	3
3. กฎระเบียบ วัฒนธรรมขององค์กร	29	5	8	155	5	11	184	10
4. คุณภาพและความร่วมมือของบุคลากร แรงงาน	32	3	7	174	3	5	206	4
5. ผลประกอบการขององค์กร	35	1	5	184	1	1	219	1
ปัจจัยภายนอก								
6. สภาพเศรษฐกิจโลก	38	2	2	181	1	2	219	1
7. สภาพเศรษฐกิจประเทศ	41	1	1	176	2	4	217	2
8. สภาพการเมืองในประเทศ	36	4	4	160	5	9	196	7
9. กฎหมายและนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน	37	3	3	151	7	12	188	8
10. การเปลี่ยนแปลงสังคม พฤติกรรมผู้บริโภค และค่านิยมต่างๆ	29	6	8	148	8	13	177	11
11. สภาพการขนส่ง	29	6	8	158	6	10	187	9
12. สภาพการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	36	4	4	161	4	8	197	6
13. สภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจ	35	5	5	171	3	7	206	4
14. การเปลี่ยนแปลงธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	27	7	9	143	10	14	170	12
หมายเหตุ	จำนวน 10 โรงงาน			จำนวน 42 โรงงาน			จำนวน 52 โรงงาน	

หมายเหตุ: ข้อมูลจำนวนโรงงานทั้งหมด 52 โรงงาน เป็นโรงงานภายในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรม 42 โรง และโรงงานภายในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรม 10 โรง

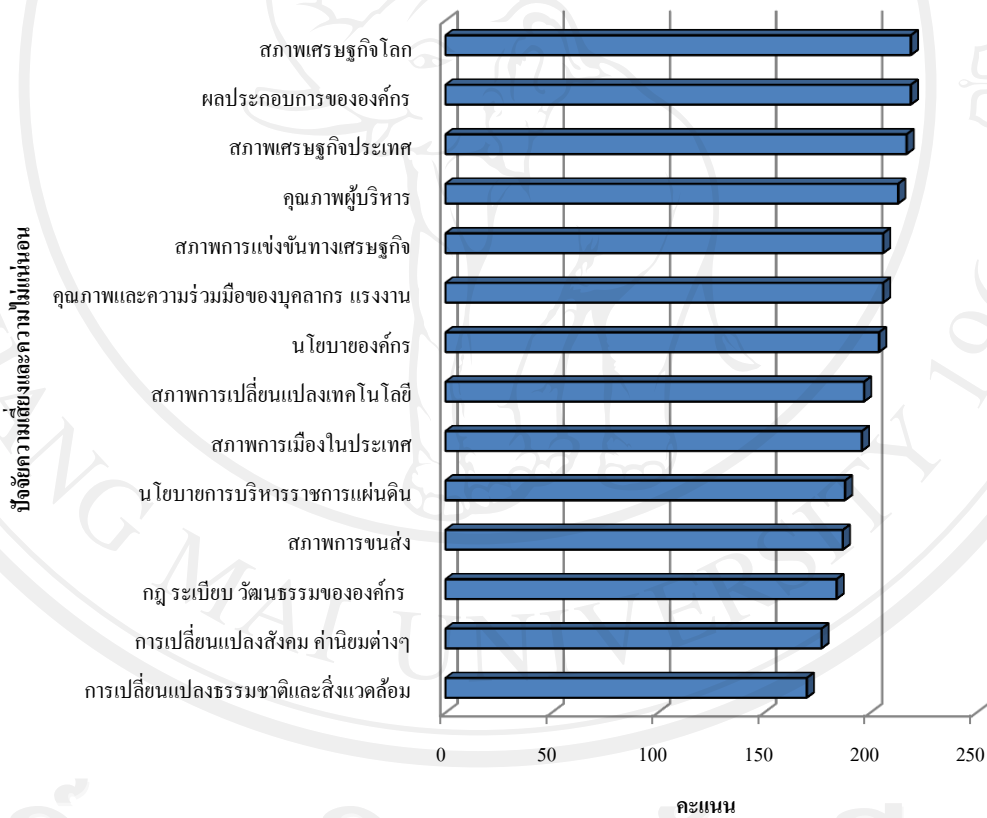
6.1 ปัจจัยด้านความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนินกิจการ

6.1.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในโรงงาน

1) ผลประกอบการขององค์กร

ผลประกอบการภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ให้ความสำคัญมากที่สุด (219 คะแนน) ทั้งกลุ่มโรงงานภายในและภายนอกเขตส่งเสริมอุตสาหกรรม

เนื่องจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีเงินทุนหมุนเวียนและมูลค่าของผลิตภัณฑ์สูง ดังนั้นการดำเนินการธุรกิจจึงจำเป็นต้องรัดกุมรอบคอบเพื่อรักษาระดับผลประโยชน์ให้อยู่ในระดับดี และมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เมื่อองค์กรเกิดกำไรต่อเนื่อง มีการขยายตัวของธุรกิจก็เป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยด้านอื่น ๆ โดยโรงงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมจะให้ความสำคัญมากกว่าโรงงานนอกเขตส่งเสริมอุตสาหกรรม เนื่องจากส่วนใหญ่โรงงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นโรงงานขนาดใหญ่ มีทุนประกอบกิจการหลักร้อยละสามสิบขึ้นไปหลายบริษัท จึงให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องผลประโยชน์ ซึ่งต้องรักษาระดับการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง



รูป 6.1 ลำดับคะแนนความสำคัญของปัจจัยด้านความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

2) คุณภาพของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่สำคัญในด้านการวางแผนการจัดการและกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร ผู้บริหารที่มีการดำเนินการที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่ของกิจการนั้น ผู้บริหารที่ดีของคุณภาพย่อมนำองค์กรเข้าสู่ความเสี่ยง ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรใด ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์และดำเนินงานบริหารกิจการอย่างรอบคอบ ส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานเป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และเนื่องจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง และส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติ มีบริษัทที่ตั้งอยู่ในหลายประเทศ นอกจากจะต้องมีผู้บริหารในส่วนกลางแล้ว โรงงานจำเป็นต้องคัดเลือกแต่งตั้งผู้บริหารประจำสาขาต่าง ๆ ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจในบริบทของพื้นที่นั้น ๆ เป็นอย่างดี ซึ่งรวมถึง วัฒนธรรม ค่านิยม วัฒนธรรม ความต้องการของตลาดในพื้นที่ การเปลี่ยนแปลงและทิศทางเศรษฐกิจโลก รวมถึงเรื่องกฎหมายและนโยบายของภาครัฐ อันจะนำมาวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อการประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ นอกจากนี้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่อาศัยแรงงานในการผลิตเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้บริหารที่ดี นอกจากบริหารงานทั่วไปขององค์กรแล้ว ยังต้องบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างความเชื่อมั่น และความรู้สึกที่ดีของบุคลากรและแรงงานที่มีต่อบริษัท เป็นต้น การมีผู้บริหารที่ดี มีความรู้ความสามารถย่อมเป็นหัวใจสำคัญในการอยู่รอดและประสบความสำเร็จขององค์กร

3) คุณภาพและความร่วมมือ ของบุคลากรและแรงงาน

เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถทุกระดับ และกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทนหรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม หรืออาจถึงขั้นเกิดการฟ้องร้อง การลาออก การนัดหยุดงาน การประท้วงรวมถึงอาจเกิดการสรรหาบุคลากร ซึ่งอาจมีความรู้ความสามารถ หรือคุณสมบัติไม่ตรงสายหรือไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมายส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพของสินค้า โดยจุดอ่อนประการสำคัญอย่างหนึ่งของแรงงานภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ คือขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพและมีอัตราการย้ายงานค่อนข้างสูง อาจเนื่องมาจากเงินรายได้หรือสวัสดิการปัจจุบันไม่ดีพอ จึงมีแนวโน้มที่บุคลากรและแรงงานจะย้ายไปทำงานในบริษัทที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า รวมถึง การพัฒนาคนในระดับผู้บริหาร ช่างและแรงงาน ปรับตัวไม่ทันต่ออุตสาหกรรมหรือเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้

ยังรวมไปถึงความปลอดภัยในสถานที่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดมาตรการการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน อันเนื่องมาจากโรคภัย หรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้ และเนื่องจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้บุคลากรและแรงงานเป็นจำนวนมาก บางโรงงานอยู่ในจำนวนหลายพันคน ดังนั้นความเสี่ยงด้านแรงงานจึงจัดเป็นปัจจัยภายในที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในลำดับต้น ๆ

4) ความเสี่ยงด้านนโยบายองค์กร

ความเสี่ยงในค่านโยบายขององค์กร เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดค่านโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดความรอบคอบ ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานะทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลในด้านความเสี่ยงต่อรายได้และความอยู่รอดขององค์กร และเนื่องจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและกิจการอื่น ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา การดำเนินนโยบายจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในอย่างรอบด้านและทันสมัย

5) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และวัฒนธรรมขององค์กร

ปัจจัยนี้ถูกให้ความสำคัญน้อยที่สุดในกลุ่มความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายใน เนื่องจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทต่างชาติ โดยเฉพาะสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งจัดเป็นประเทศที่มี กฎ ระเบียบ ต่าง ๆ ที่มีระเบียบ และเคร่งครัด ทั้งในเรื่องของระเบียบการแต่งกายของพนักงานและเจ้าหน้าที่ กำหนดเวลาการเข้า-ออกงาน การทำงานเป็นกะหรือทำล่วงเวลา เงินตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล สิทธิในการลา ค่าเรียนบุตร ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่ก็จะมีให้แก่พนักงาน หรือแม้กระทั่งข้อห้ามต่าง ๆ ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวนี้จึงมีผลน้อยมาก

6.1.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกโรงงาน

1) ความเสี่ยงจากสภาพเศรษฐกิจโลก

ปัจจัยนี้ถูกให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง เนื่องจากการเติบโตของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโลกและภาวะของอุตสาหกรรมอื่นที่มีขึ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เป็นส่วนประกอบ หรือกล่าวคือมีการเชื่อมโยงกัน เช่น อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมภาคต่าง ๆ รวมถึงผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีระดับสูง รวมทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด

พระนครศรีอยุธยาส่วนใหญ่เป็นกลุ่มของบริษัทต่างชาติ ที่มีฐานการผลิตในหลายประเทศ ดังนั้นเมื่อเศรษฐกิจโลกเกิดปัญหา เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวลงเช่นวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ถึงแม้ว่าสถาบันการเงินไทยจะมีความเกี่ยวข้องทางด้านตราสารหนี้ที่มีกลุ่มซับไพร์มเป็นหลักค้าประกันไม่มาก ทำให้ได้รับผลกระทบไม่รุนแรงแต่เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่พึ่งพาการส่งออกเป็นหลัก ดังนั้นเมื่อประเทศที่เป็นแหล่งตลาดเช่นสหรัฐอเมริกาและยุโรปเกิดปัญหา การส่งออกจึงสะดุด ขาดสภาพคล่อง ส่งผลทำให้อุตสาหกรรมในประเทศฟื้นตัวยากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการพึ่งพาตลาดต่างประเทศสูงมาก โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาที่เป็นแหล่งอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเป็นตลาดที่สำคัญในการบริโภคสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ของโลก ประกอบกับสินค้าคงคลังที่ยังมีอยู่จำนวนมากในตลาดโลก ส่งผลให้ความต้องการสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ของโลกลดลง ทำให้ประเทศไทยซึ่งเน้นการส่งออกเป็นหลักจึงได้รับผลกระทบดังกล่าวด้วย ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ต่อเนื่องกัน และยังกระทบต่ออุตสาหกรรมอื่น ๆ ข้างต้น ที่เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยง ทำให้เกิดผลกระทบสืบเนื่องกัน ในทางตรงกันข้าม จากการที่อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยจำเป็นต้องพึ่งพาเศรษฐกิจของทั้งสองประเทศที่เป็นตลาดส่งออกหลัก ดังนั้นการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยจึงมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการฟื้นตัวของเศรษฐกิจของทั้งสองประเทศ เป็นต้น

ดังเช่นในปัจจุบัน โลกประสบต่อภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการล่มสลายของสถาบันการเงินในประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้ในบางโรงงานของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ต้องปลดพนักงานออก ลดสายการผลิต ปิดโรงงานสาขาบางแห่ง เป็นต้น เป็นการลดต้นทุนการผลิตเพื่อความอยู่รอดของบริษัท หรือแม้กระทั่งบางบริษัทต้องปิดกิจการลง

2) สภาพเศรษฐกิจภายในประเทศ

ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศถูกจัดให้มีความสำคัญรองลงมาจากสภาพเศรษฐกิจโลก เนื่องจากกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาส่วนใหญ่เป็นกลุ่มของบริษัทข้ามชาติ ที่มีฐานการผลิตในหลายประเทศ ดังนั้นเมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจขึ้นในประเทศไทย เช่น ช่วงวิกฤติการณ์ทางการเงิน (วิกฤติต้มยำกุ้ง) หรือวิกฤติ IMF ในปีพ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นวิกฤติที่ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงมา จากการประกาศลอยตัวค่าเงินบาท ซึ่งอ่อนค่าลงไปถึงระดับ 53 บาทต่อ 1 ดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเป็นผลจากภาวะฟองสบู่จากการเก็งกำไรในภาคอสังหาริมทรัพย์และตลาดหุ้นไทยที่ได้แตกตัวลง หลังจากที่นักลงทุนต่างชาติไม่เชื่อมั่นต่อความสามารถในการชำระหนี้ต่างประเทศของไทย โดยส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินรวมถึงกิจการต่าง ๆ แต่สำหรับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นบริษัทข้ามชาติกลับ

ได้รับผลกระทบน้อยเนื่องจากมีฐานการผลิตในหลายประเทศ สามารถบริหารจัดการทำการผลิตทดแทนกันได้ในแต่ละสาขาในภูมิภาคต่าง ๆ นอกจากนี้ในบางบริษัทยังได้รับประโยชน์จากการอ่อนตัวของค่าเงินบาทโดยการใช้ความต่างระหว่างค่าเงินบาทกับค่าเงินต่างประเทศระดมซื้อปัจจัยการผลิตต่าง ๆ อีกด้วย

3) ความเสี่ยงต่อสภาพตลาดและการแข่งขันทางเศรษฐกิจ

ความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาดอาจเกิดได้จากปัจจัยภายในประเทศไทยเองเช่น จากภาวะเศรษฐกิจโลก สถานการณ์ทางการเมือง นโยบายการค้าระหว่างประเทศ สงครามการค้า การก่อการร้าย เป็นต้น และรวมถึงปัจจัยในระดับองค์กรของลูกค้านี้ซึ่งเป็นแหล่งตลาด เช่น มีการควบรวมกิจการ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดซื้อ ลดหรือการปิดกิจการของกิจการที่เป็นลูกค้า เป็นต้น ในบางบริษัทจึงต้องมึนโยบายกระจายสัดส่วนการตลาดในกลุ่มอุตสาหกรรมหลายประเภทเพื่อกระจายตลาดไม่ให้ผูกขาดน้อยราย เนื่องจากบางบริษัทประสบปัญหาในเรื่องความเสี่ยงที่เกิดจากการผูกขาดหรือการพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่ซึ่งอาจเกิดความเสี่ยงจากการที่ลูกค้ารายใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการค้าดำเนินธุรกิจ อาจมีการผลิตวัตถุดิบขึ้นเองหรือมีการว่าจ้างบริษัทรายอื่นผลิตขึ้นส่วนแทน เป็นต้น ผู้ประกอบการจึงต้องปรับตัวโดยการกระจายแหล่งตลาดโดยอาจคงสัดส่วนการตลาดส่วนใหญ่ไว้ในอุตสาหกรรมหรือกิจการบางประเภท เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ หรือคอมพิวเตอร์ แต่ก็อาจต้องกระจายการขายสินค้าไปในหลาย ๆ ภูมิภาคของโลก เช่น ในยุโรป อเมริกา และเอเชีย เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงในเรื่องตลาด เป็นต้น

ส่วนความเสี่ยงทางด้านการแข่งขันทางธุรกิจนั้น ในด้านหนึ่งอาจจะเป็นการแข่งขันด้านราคา โดยเฉพาะผู้ผลิตในประเทศจีนและไต้หวันซึ่งขายสินค้าชนิดเดียวกันได้ในราคาต่ำกว่า อันเนื่องมาจากมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าเช่น ราคาค่าแรงงานที่ต่ำกว่า เป็นต้น ซึ่งเป็นปัญหาของผู้ผลิตแผ่นพิมพ์วงจรอิเล็กทรอนิกส์ทั่วโลก ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นการแข่งขันกับผู้ผลิตแผ่นวงจรพิมพ์ (print circuit board) หรือ PCB ในยุโรปที่ถูกมองว่ามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่าและมีคุณภาพสูงกว่า PCB ที่ผลิตในประเทศไทย อีกทั้งยังมีแหล่งผลิตในยุโรปเองซึ่งการขนส่งทำได้สะดวกกว่า ไร่ อย่างไรก็ดี จากการที่ผู้ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ถูกกดดันเรื่องต้นทุนทำให้ต้องหันมาหาซื้อของถูกในตลาดเอเชียมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการย้ายฐานการผลิต PCB จากยุโรปและอเมริกามาทางเอเชียในหลายปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง

4) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

เป็นปัจจัยความเสี่ยงภายนอกที่มีความสำคัญในลำดับที่ 4 เท่ากันทั้งโรงงานภายในและนอกเขตส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องลงทุนในเครื่องจักรการผลิตที่มีเทคโนโลยีสูงซึ่งมีราคาแพง ประกอบกับเป็นอุตสาหกรรมที่มีการ

เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านของวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (product life cycle) และเทคโนโลยีการผลิต ซึ่งทำให้เกิดการล้าสมัยของเทคโนโลยีได้ ดังนั้นอาจเกิดความเสียหายจากการลงทุนในเครื่องจักรที่ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ ตัวอย่างเช่น แผ่นวงจรพิมพ์ (PCB) ซึ่งเป็นส่วนประกอบพื้นฐานของผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภท ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีเทคโนโลยีใดมาแทนที่การใช้ PCB ได้ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นความเสี่ยงของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ผลิต PCB อาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับรูปแบบผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีหรือกระบวนการผลิต และการเปลี่ยนแปลงในคุณสมบัติ หรือประเภทของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต PCB ซึ่งจะเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นผลกระทบต่อเนื่องตามการเชื่อมโยง ทั้งไปข้างหน้าและย้อนกลับ ซึ่งอาจทำให้บริษัทต้องลงทุนเปลี่ยนแปลงในเครื่องจักรและอุปกรณ์เพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

แนวโน้มของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในอนาคตจะมีขนาดเล็กลง แต่มีประสิทธิภาพและความละเอียดซับซ้อนในการทำงานสูงขึ้น ทำให้เกิดความต้องการ PCB ที่มีขนาดเล็กลง มีหลายวงจรที่ละเอียดซับซ้อน และมีจำนวนชั้น (layer) ของแผ่นวงจรมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคการผลิตที่ต้องการทักษะในการผลิตที่สูงมากขึ้นตามไปด้วย เพื่อให้ได้ PCB คุณสมบัติพิเศษที่มีประสิทธิภาพและเสถียรภาพตามต้องการ นอกจากนี้ยังอาจมีการเปลี่ยนแปลงประเภทของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เช่นการใช้ laminate ที่เป็นประเภทปลอดสารฮาโลเจน (halogen-free) หรือประเภทปลอดสารตะกั่ว (lead-free) ซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากกว่า เป็นต้น

5) ความเสี่ยงในเรื่องการเมืองในประเทศ

ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองภายในประเทศนำมาซึ่งผลกระทบต่อกิจการต่าง ๆ เช่น ปัญหาการชุมนุมทางการเมืองในช่วงที่ผ่านมา เหตุการณ์สลายการชุมนุม เหตุการณ์รัฐประหาร หรือการประกาศพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน การห้ามออกจากเคหสถาน (curfew) เป็นต้น ล้วนส่งผลกระทบต่อกิจการต่าง ๆ รวมถึงอุตสาหกรรมด้วย เมื่อเหตุการณ์บ้านเมืองไม่สงบ มีการเปลี่ยนแปลงผู้ปกครองบ่อยครั้ง ทำให้ผู้ประกอบการหรือนักลงทุนต่าง ๆ ขาดความมั่นใจในดำเนินกิจการ เนื่องจากความวุ่นวายได้นำไปสู่การนัดหยุดงาน การปิดถนนประท้วง การปิดย่านตลาด ร้านค้าต่าง ๆ ในบางส่วนของกรุงเทพมหานครและจังหวัดอื่น ๆ ซึ่งเป็นแหล่งตลาด และกระทบต่อแรงงานที่ต้องถูกผลกระทบการเดินทางมาทำงานจากการปิดเส้นทางคมนาคม หรือความไม่ปลอดภัยในการเดินทาง รวมทั้งข้อจำกัดในการดำเนินชีวิตและดำเนินธุรกิจต่าง ๆ จากการประกาศพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน อีกด้วย

6) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือมีการเสนอนโยบายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ใหม่ ก็มีความเสี่ยงที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ ซึ่งอาจกระทบสู่ภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ในมาตรการด้านภาษีโดยอาจมีทั้งผลในด้านดีและเสีย ซึ่งภานำเข้าวัตถุดิบของไทยถือได้ว่ามีอัตราค่อนข้างสูง ทำให้ผู้ผลิตบางรายย้ายฐานการผลิตไปประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า ดังนั้นในช่วงที่ผ่านมา รัฐบาลได้อนุมัติการปรับลดภานำเข้าสินค้าประเภทวัตถุดิบสำหรับการผลิตเครื่องรับโทรทัศน์และเส้นใยแก้วนำแสงตามที่กระทรวงการคลังเสนอ จากที่มีอัตราภานำเข้าร้อยละ 20 เหลือ 0 การปรับลดภานำเข้าจึงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการที่รัฐบาลต้องการสนับสนุนการลงทุนจากต่างประเทศ และคาดว่าจะช่วยให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในประเทศตัดสินใจที่จะยังคงรักษาฐานการผลิตในไทย นอกจากนี้ มาตรการนี้ยังจะเป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องในระยะยาว รวมทั้งจะส่งผลดีต่อการสร้างงานในประเทศ รัฐบาลได้มีการแก้ไขปัญหาอัตราโครงสร้างภานำเข้าสินค้าอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้ประกอบการในประเทศซึ่งจะมีผลทำให้สินค้าบางรายการมีต้นทุนดำเนินการผลิตลดลงพอสมควร และอาจจะทำให้อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์โดยรวมมีศักยภาพที่จะแข่งขันกับสินค้านำเข้าสำเร็จรูปได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังอาจมีนโยบายอื่น ๆ ที่กระทบต่อต้นทุนในกระบวนการผลิต เช่น การออกระเบียบเศษเหลือทิ้งผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (WEEE) ของสหภาพยุโรปที่เป็นตลาดหลักของไทยอีกแห่งหนึ่งซึ่งเริ่มมีผลบังคับใช้ในเดือน มกราคม 2547 ภายใต้หลักการความรับผิดชอบของผู้ผลิต ที่จะต้องจัดการกับเศษเหลือใช้หรือขยะอิเล็กทรอนิกส์ด้วยวิธีการเก็บรวบรวม จัดการเศษซากเหลือทิ้ง การนำกลับมาใช้ใหม่ โดยผู้ผลิตหรือผู้นำเข้าที่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่าย สาระสำคัญของระเบียบดังกล่าว กำหนดให้ประเทศผู้ส่งเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จะต้องรับผิดชอบในการทำลายเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่หมดสภาพหรือหมดอายุการใช้งาน รวมทั้งดำเนินการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ให้สามารถปรับสภาพ (recovery) และนำกลับมาใช้ใหม่ (recycle/reuse) ได้ในอัตราที่กำหนดไว้ โดยระเบียบนี้จะมีผลบังคับใช้กับกลุ่มผลิตภัณฑ์ทั้งสิ้น 10 กลุ่ม เช่น เครื่องมือการแพทย์ อุปกรณ์โทรคมนาคม อุปกรณ์ให้แสงสว่าง อุปกรณ์สำหรับใช้บริโภค ของเล่นเด็ก เป็นต้น หรือในส่วนของระเบียบการกำจัดการใช้สารโลหะหนักที่เป็นอันตรายบางประเภท (ROHs) ซึ่งมีผลบังคับใช้ในปี 2549 ที่ผ่านมา คาดว่าจะทำให้ผู้ผลิตต้องมีต้นทุนเพิ่มขึ้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต วัสดุทดแทนโลหะหนักที่ห้ามใช้ ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตไทยอาจลดลง

จากมาตรการดังกล่าวของสหภาพยุโรป จะส่งผลให้ผู้ผลิตและผู้ส่งออกไทยมีภาระในด้านการลงทุนสูงขึ้น เนื่องจากจะต้องปรับปรุงกระบวนการผลิตและการออกแบบสินค้าให้

สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ง่าย และต้องสรรหาวัตถุดิบทดแทนที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถส่งสินค้าเข้าไปขายในตลาดนั้น ๆ ได้ นอกจากนี้ เมื่อตลาดใหญ่เข้มงวดด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ก็อาจทำให้สินค้าที่มีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมต่ำที่ไม่สามารถขายในตลาดนั้นได้ จะถูกส่งเข้ามาขายในไทยมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ผลิตไทยจะต้องเผชิญกับการแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้น เป็นต้น

7) ความเสี่ยงจากสภาพการขนส่ง

เนื่องจากกิจกรรมอุตสาหกรรม สิ่งที่สำคัญลำดับต้น ๆ ในการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้งก็คือความสะดวกในการขนส่ง ดังจะเห็นว่าทำเลที่ตั้งของอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ริมถนนสายหลัก เช่นถนนพหลโยธิน และถนนสายเอเชีย ซึ่งเป็นถนนสายหลัก มีมาตรฐาน และมีหลายช่องจราจร นอกจากนี้ภูมิประเทศของจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นพื้นที่ราบลุ่มไม่เป็นอุปสรรคในการขนส่ง ดังนั้นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพการขนส่งที่เกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัยจึงเกิดขึ้นได้น้อย แต่ความเสี่ยงที่มีความผันผวน เกิดขึ้นได้เสมอจะมาจากต้นทุนในเรื่องค่าขนส่งที่เปลี่ยนแปลงไปตามราคาน้ำมันของประเทศ ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากอดีต ซึ่งในปัจจุบันยานพาหนะที่ใช้บรรทุกผลิตภัณฑ์ออกไปสู่ตลาดนั้น ได้มีการปรับเปลี่ยนระบบเชื้อเพลิงจากการใช้น้ำมันปิโตรเลียมไปเป็นใช้ระบบก๊าซ NGV (Natural Gas Vehicle) ซึ่งมีราคาต่อลิตรต่ำกว่า น้ำมันดีเซลปกติมาก

8) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม พฤติกรรมการบริโภค และค่านิยมต่าง ๆ

ปัจจัยนี้ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอันดับรองสุดท้าย เนื่องจากค่านิยมหรือพฤติกรรมการบริโภคในสังคมจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน แต่จะค่อย ๆ เปลี่ยนไปตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็น โทรศัพท์ เครื่องซักผ้า กล้องถ่ายรูป ตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น ผลิตภัณฑ์เหล่านี้จะมีการพัฒนาประสิทธิภาพและรูปลักษณ์ ซึ่งเป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก เช่น touchpad ซึ่งเป็นชิ้นส่วนในโทรศัพท์เคลื่อนที่ smart phone หรืออุปกรณ์ GPS ในยานยนต์ (automotive)

นอกจากนี้ในระยะ 3-4 ปีที่ผ่านมา แนวโน้มการใช้คอมพิวเตอร์แบบพกพา (notebook computer) มีสูงขึ้น นอกจากนี้ในอนาคตความต้องการฮาร์ดดิสก์ 1.8 นิ้ว และ 2.5 นิ้ว มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพราะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ได้ เช่น เครื่องเล่น mp3 กล้องวิดีโอ โทรศัพท์ เป็นต้น ซึ่งคาดว่าจะมีความนิยมสูงมากขึ้นในอนาคตจากแนวโน้มดังกล่าวหากผู้ประกอบการไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มศักยภาพในการผลิตเพื่อรองรับแนวโน้มดังกล่าวอาจทำให้ศักยภาพการแข่งขันของบริษัทลดลง และเสียลูกค้าให้กับบริษัท

คู่แข่งรายอื่น ๆ ซึ่งสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผู้ประกอบการจะค่อย ๆ มีการปรับเปลี่ยนไปตามนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอด

9) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมถูกพิจารณาให้มีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย เนื่องจากในอดีตตั้งแต่เริ่มมีการตั้งของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ผ่านมา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาไม่เคยเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่รุนแรง เช่น ภัยพิบัติแผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ หรือ วาตภัย โดยจะมีก็เพียงแต่ภัยพิบัติจากอุทกภัย ซึ่งหลายปีที่ผ่านมา โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งที่ตั้งอยู่ภายนอกและในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรม เช่น สวนอุตสาหกรรมโรจนะ อำเภออุทัย นิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า นิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน ไม่ได้ได้รับความเสียหายจากน้ำท่วม เนื่องจากทางจังหวัดได้มีการบริหารจัดการน้ำเป็นอย่างดี เพื่อรักษาพื้นที่อุตสาหกรรม ซึ่งเป็นเขตสำคัญทางเศรษฐกิจของจังหวัดไว้ได้อย่างปลอดภัย ดังนั้นผู้ประกอบการจึงให้ความสำคัญด้านนี้น้อยที่สุด

อย่างไรก็ตามในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2554 ได้เกิดภัยพิบัติน้ำท่วมครั้งใหญ่โดยมวลน้ำปริมาณมากมายมหาศาลจากทางตอนเหนือ อันได้รับผลกระทบสะสมจากพายุไต้ฝุ่นและพายุไซклонหลายลูกจากทะเลจีนใต้ที่พัดผ่านเข้ามาทางชายฝั่งประเทศจีนตอนใต้และชายฝั่งตะวันออกของประเทศเวียดนาม ส่งผลให้ทางภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยเกิดฝนตกหนักติดต่อกันเป็นเวลาหลายวัน เกิดเป็นปริมาณน้ำสะสมมหาศาลไหลลงสู่พื้นที่ภาคกลาง ผ่านทางแม่น้ำปิง แม่น้ำวัง แม่น้ำยม แม่น้ำน่าน แม่น้ำป่าสัก เป็นต้น ไหลเข้าท่วมพื้นที่ราบลุ่มภาคกลาง ซึ่งจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นจังหวัดที่เป็นจุดรวมกันของแม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำป่าสัก แม่น้ำลพบุรี และแม่น้ำน้อย จึงทำให้เกิดน้ำล้นตลิ่งท่วมพื้นที่ทั้งหมด รวมทั้งเขตตัวเมือง โบราณสถาน และพื้นที่เขตอุตสาหกรรมซึ่งไม่เคยท่วมมาก่อน สร้างความเสียหายมากมายมหาศาล โรงงานอิเล็กทรอนิกส์ทุกแห่งได้รับผลกระทบและต้องปิดชั่วคราว เครื่องจักรจมน้ำเสียหาย ซึ่งหากผ่านพื้นที่ภัยพิบัติอุทกภัยครั้งนี้ ผู้ประกอบการคงต้องมีความใส่ใจในเรื่องความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติมากขึ้นอย่างแน่นอน

6.2 มาตรการและการปรับตัวในการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ

เมื่อกิจการดำเนินไปพร้อมกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โรงงานย่อมต้องมีมาตรการในการรับมือกับความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นการประหยัภายในและการประหยัภายนอก โดยการเปรียบเทียบมาตรการการรับมือระหว่าง

ช่วงวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 หรือวิกฤติต้มยำกุ้ง กับ วิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2550 หรือ วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์

สำหรับวิกฤติต้มยำกุ้งนั้น เป็นวิกฤตการเงินซึ่งส่งผลกระทบต่อหลายประเทศในทวีปเอเชีย วิกฤตินี้เริ่มขึ้นในประเทศไทย โดยเริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2540 หลังจากที่รัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ประกาศลอยตัวค่าเงินบาท เหตุผลหลักที่ไทยต้องประกาศลอยตัวค่าเงิน เพราะเงินทุนสำรองระหว่างประเทศในกระเป๋าของธนาคารลดลงจาก 4 หมื่นล้านเหรียญ เหลือเพียง 800 ล้านดอลลาร์ หลังจากนายจอร์จ โซรอส โจมตีค่าเงินบาทหลายครั้ง และขณะที่หนี้ต่างประเทศสูงถึงร้อยละ 130 ของ GDP และในจำนวนนี้ ส่วนใหญ่เป็นหนี้ระยะสั้น ดังนั้น เมื่อประกาศลอยตัว ภาระหนี้ก็พุ่งขึ้นเท่าตัว หลายบริษัทต้องปลดพนักงาน และหลายแห่งต้องปิดกิจการ วิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้ไทย ต้องเข้ารับการช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2540 จำนวน 14,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพื่อนำเงินจำนวนนี้ มาแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ

และสำหรับ วิกฤติสินเชื่อด่างหรือ วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์นั้น เป็นปัญหาเศรษฐกิจที่ปรากฏให้เห็นชัดในช่วงปี พ.ศ. 2550 และ พ.ศ. 2551 จุดเด่นของวิกฤตินี้คือการที่ความคล่องตัวของตลาดสินเชื่อด่างทั่วโลกและระบบธนาคารลดลง ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากความซบเซาของตลาดอสังหาริมทรัพย์ในสหรัฐอเมริกา เกิดจากการกู้ยืมและการให้กู้ยืมที่มีความเสี่ยงสูง และระดับหนี้สินของบริษัทและบุคคลที่สูงเกินไป โดยวิกฤติครั้งนี้เริ่มจากการที่ภาวะฟองสบู่ในตลาดที่อยู่อาศัยของสหรัฐอเมริกาแตก และการผิดชำระหนี้ของสินเชื่อด่าง (สินเชื่อที่อยู่อาศัยที่ต่ำกว่ามาตรฐาน) และสินเชื่อดอกเบี้ยลอยตัว ที่เริ่มต้นขึ้นในช่วง พ.ศ. 2548 - พ.ศ. 2549 ผู้กู้ยืมนั้นกู้ยืมสินเชื่อที่เกินกำลัง เพราะในตลาดการเงินนั้นมีมาตรฐานการปล่อยกู้ที่ต่ำลง ผู้ปล่อยกู้เสนอข้อจูงใจในการกู้ยืม แต่ทว่าการปรับโครงสร้างเงินกู้กลับเป็นไปได้ยากขึ้นเมื่ออัตราดอกเบี้ยเริ่มสูงขึ้นและราคาก่อนเริ่มต่ำลงในปี พ.ศ. 2549 - พ.ศ. 2550 ในหลายพื้นที่ในสหรัฐ มีการผิดชำระหนี้และการยึดทรัพย์สินเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2549 และทำให้ปัญหาทางการเงินนั้นแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วทั่วโลกในปี พ.ศ. 2550 - พ.ศ. 2551 ดังนั้น เมื่อเศรษฐกิจของสหรัฐมีปัญหาช่วยย้อมส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ รวมทั้งไทยด้วย เนื่องจากสหรัฐถือเป็นผู้ค้าที่สำคัญของไทย โดยปัญหาซับไพร์มได้ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ทำให้เศรษฐกิจประเทศคู่ค้าของไทยชะลอตัว ซึ่งมีผลทำให้การส่งออกของไทยชะลอตัว

นอกจากวิกฤติที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจแล้ว ในเรื่องของภัยธรรมชาติก็เป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อการดำเนินกิจการอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เช่นเดียวกัน โดยในช่วงที่ผ่านมาได้เกิดภัยธรรมชาติครั้งสำคัญที่กระทบต่ออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์สองครั้งคือ เหตุการณ์

แผ่นดินไหว เป็นผลให้เกิดคลื่นสึนามิซัดถล่มชายฝั่งตะวันออกของประเทศญี่ปุ่นเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2554 และเหตุการณ์มหาอุทกภัยในภาคกลางของประเทศไทย เมื่อเดือนตุลาคม และ พฤศจิกายน ของประเทศไทย

ซึ่งจากวิกฤติทั้งสี่เหตุการณ์นั้น ส่งผลกระทบต่อโรงงานอิเล็กทรอนิกส์ต่างกัน โดยจากการสัมภาษณ์โรงงานอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่พบว่า วิกฤติที่ส่งผลกระทบร้ายแรงมากที่สุดคือ วิกฤติมหาอุทกภัยปี 2554 ซึ่งทุกโรงงานต้องถูกน้ำท่วม สร้างความเสียหายทั้งต่อเครื่องจักร อาคาร สถานที่ โรงงานต้องปิดทำการชั่วคราว ซึ่งแต่ละโรงงานมีน้ำท่วมมากน้อยต่างกันตามพื้นที่ แม้ช่วงที่น้ำยังไม่ท่วมก็ได้รับผลกระทบเนื่องจากแรงงานบางส่วนไม่สามารถเดินทางมาทำงานได้ และวัตถุดิบบางอย่างขาดแคลนเนื่องจากโรงงานที่เป็นแหล่งเชื่อมโยงด้านวัตถุดิบปิดทำการเนื่องจากน้ำท่วมโรงงาน โดยตลอดระยะเวลาที่โรงงานปิดทำการผลิต ทำให้สูญเสียรายได้มหาศาล และกระทบต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ไปยังโรงงานในเครือ หรือโรงงานที่เป็นคู่ค้าอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ สำหรับมาตรการในการปรับตัวนั้นพบว่า บางโรงงานได้ย้ายโรงงานชั่วคราวไปยังต่างจังหวัด เช่น โรงงานสมาร์ทแทรค ซึ่งเป็นโรงงานสัญชาติเยอรมัน ได้ย้ายไปเช่าโรงงานชั่วคราวที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่จังหวัดชลบุรี เป็นระยะ 6 เดือน และหลังจากนั้นก็จะกลับมาทำการผลิตใหม่ เป็นต้น ส่วนการปรับตัวหลังน้ำท่วมนั้น บางโรงงานสามารถดำเนินการผลิตได้ ซึ่งนอกเหนือจากความช่วยเหลือจากภาครัฐในเรื่องควมเว้นภาษีการนำเข้าเครื่องจักรแล้ว บางโรงงานมีการย้ายฐานการผลิตไปสู่ต่างจังหวัดซึ่งคาดว่าจะปลอดภัยจากน้ำท่วม เช่น บริษัท เบนซ์มาร์ช บริษัท ทีดีเค และบริษัท โซนี่สยามอินดัสทรี มีการย้ายไปจังหวัดนครราชสีมาและ จังหวัดฉะเชิงเทรา แต่สำหรับสองบริษัทแรกนั้น ทำการย้ายไปเพียงร้อยละ 80 โดยเหลือทำการผลิตที่เดิมเพียงร้อยละ 20 เนื่องจากต้องการความช่วยเหลือจากรัฐบาลสำหรับโรงงานที่ยังไม่ย้ายไปที่อื่น บางโรงงานเช่น บริษัท นิเดค พริชชั่น ซึ่งเป็นโรงงานสัญชาติญี่ปุ่น ที่มีโรงงานสาขาหลายประเทศทั่วโลกเช่น ประเทศจีน เวียดนาม อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เป็นต้น ก็ใช้วิธีการเพิ่มกำลังการผลิตของโรงงานสาขา และเพิ่มการสั่งนำเข้าเพื่อทดแทนแหล่งวัตถุดิบเดิมที่ประสบปัญหาน้ำท่วม เป็นต้น นอกจากนี้สินค้าหรือวัตถุดิบบางอย่างบริษัทยอมเสียค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการส่งไปขายทางอากาศยาน เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกปรับจากคู่ค้าหากส่งวัตถุดิบล่าช้ากว่าสัญญาที่ทำไว้ และมีบางโรงงานต้องปิดกิจการไปคือ โรงงานชันโย เซมิกอนดักเตอร์ แต่ยังไม่ขายโรงงาน เนื่องจากในอนาคตอาจมีโอกาสกลับมาดำเนินการผลิตอีกครั้ง โดยปัจจุบันจากวิกฤติน้ำท่วมส่งผลให้มีบริษัทปิดกิจการและย้ายฐานการผลิตไปแล้ว 61 โรงงาน แบ่งเป็นนิคมฯ สหรัตนนคร 5 โรงงาน นิคมฯ ไสเทค 16 โรงงาน เขตประกอบการอุตสาหกรรมโรจนะ 28 โรงงาน และนิคมฯบางปะอิน 1 โรงงาน

สำหรับวิกฤติต่อมาก็คือวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ และวิกฤติที่เกิดจากเหตุการณ์สึนามินั้นบางโรงงานเท่านั้นที่ได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์จะส่งผลกระทบมากกว่า บางโรงงาน เช่น โรงงาน ชันโย เซมิคอนดักเตอร์ ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ มีการลดชั่วโมงการทำงาน และลดการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน ในขณะที่บริษัท ทีดีเค ใช้วิธีการเลิกจ้างพนักงานประมาณ 30 ถึง 40 คน แต่ก็ยังมีบางโรงงานเช่น โรงงานนิเคค พริชชั่นไม่ได้รับผลกระทบเลย เนื่องจากมีฐานการผลิตหลายประเทศ มีแหล่งวัตถุดิบและแหล่งตลาดรองรับ สามารถปรับหรือเร่งการผลิตจากโรงงานสาขาอื่น ๆ ทดแทนในส่วนของบริษัทที่มีปัญหาได้

ในส่วนของวิกฤติสึนามินั้น พบว่าส่วนใหญ่ไม่ได้รับผลกระทบ หรือได้รับน้อยมาก และระยะเวลาไม่นาน ส่วนใหญ่กระทบในช่วงเวลาสั้น ๆ ไม่เกิน 6 เดือน โดยโรงงานที่ไม่ได้รับผลกระทบส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า ไม่ได้ใช้วัตถุดิบที่มาจากพื้นที่ประสบภัยพิบัติ และแหล่งตลาดก็มีหลายพื้นที่ในหลายประเทศ ทำให้สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวได้

สุดท้ายเป็นวิกฤติต้มยำกุ้ง เป็นที่น่าสังเกตว่าโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่ไม่ได้รับผลกระทบ และยังได้ประโยชน์จากวิกฤตินี้อีกด้วย กล่าวคือ จากผลของการลอยตัวค่าเงินบาทของรัฐบาล ทำให้เกิดผลต่างระหว่างค่าเงินบาทและค่าเงินต่างประเทศ ทำให้นักลงทุนหรือผู้ประกอบการที่มีการสำรองค่าเงินต่างชาตินั้นได้รับประโยชน์จากค่าเงินบาทที่อ่อนตัวลงอย่างมาก กล่าวคือสามารถซื้อวัตถุดิบในประเทศไทยได้ถูกลง ดังนั้นในช่วงนี้ผู้ประกอบการจะอาศัยจังหวะในการดำเนินการขยายกิจการ ซื้อวัตถุดิบ ซื้อเครื่องจักร เพิ่มกำลังการผลิต ฯลฯ เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อเกิดวิกฤติดังกล่าวข้างต้น ย่อมส่งผลกระทบต่อกิจการต่าง ๆ ทั้งสถาบันการเงิน ห้างร้าน โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ และโดยเฉพาะอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ต้องมีการปรับตัวเพื่อรับกับวิกฤติต่าง ๆ โดยการศึกษารูปแบบการปรับตัวแบ่งออกเป็น มาตรการประหยัดภายใน และมาตรการประหยัดภายนอก (ตาราง 6.2)

6.2.1 มาตรการการประหยัดภายใน

1) การเคร่งครัดนโยบายการประหยัดน้ำ ประหยัดไฟฟ้า

เป็นมาตรการที่ผู้ประกอบการในความสำเร็จมากที่สุด ทั้งในช่วงวิกฤติต้มยำกุ้งและวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ เนื่องจากเป็นมาตรการพื้นฐานของทุก ๆ องค์กร สามารถปฏิบัติได้ไม่ยุ่งยาก เช่นในเรื่องของระบบปรับอากาศ มีการปรับตั้งอุณหภูมิให้สอดคล้องกับฤดูกาลป้องกันหรือลดแสงแดดเข้ามาภายในอาคาร การควบคุมอุณหภูมิของเครื่องปรับอากาศไม่ให้ต่ำกว่า 25 องศาเซลเซียส การปิดเครื่องปรับอากาศก่อนเลิกงานประมาณ 15-20 นาที การปิดไฟฟ้า และเครื่องปรับอากาศ ในช่วงเวลาพักเที่ยง หรือในเรื่องของแสงสว่างนั้น ได้แก่ การปิดไฟในพื้นที่ที่ไม่

จำเป็นต้องใช้แสงสว่าง การตัดหรือถอดหลอดไฟออกจากชุดโคมไฟรวม การกระตุ้นให้พนักงานปิดไฟเมื่อไม่ต้องการใช้ การติดตั้งชุดอุปกรณ์หรือระบบจัดการพลังงาน และปรับตารางการทำงานเพื่อลดค่าปริมาณความต้องการพลังงาน สำหรับอุปกรณ์ไฟฟ้าอื่น ๆ เช่น ให้ตั้งรูปแบบประหยัดพลังงาน (power save mode) ของอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องพิมพ์ หน้าจอคอมพิวเตอร์ และเครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น

การปิดอุปกรณ์เมื่อไม่ใช้ และถอดปลั๊กอุปกรณ์ออกเมื่อไม่ใช้งาน การรณรงค์ให้ใช้ไฟและน้ำประปาอย่างประหยัดโดยการประกาศขอความร่วมมือหรือการติดสติ๊กเกอร์ไว้ตามสวิทช์ไฟฟ้าและก๊อกน้ำประปา หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนหลอดไฟจากหลอดรุ่นเก่าอายุการใช้งานนานมาเป็นหลอดประหยัดไฟ การใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ ที่มีฉลากประหยัดไฟในระดับสูง ซึ่งเมื่อร่วมมือกันทำทั้งองค์กรก็จะสามารถลดต้นทุนการผลิตในเรื่องค่าไฟฟ้าและน้ำประปาได้เป็นจำนวนมาก

ตาราง 6.2 มาตรการในการปรับตัวและจัดการความเสี่ยงของผู้ประกอบการ

มาตรการในการปรับตัวและจัดการความเสี่ยง	คะแนน				รวม	อันดับ
	วิกฤติสัมบูรณ์	อันดับ	วิกฤติสัมบูรณ์ แฮมเบอร์เกอร์	อันดับ		
การประหยัดภายใน						
1. ลดจำนวนแรงงาน	14	7	25	3	39	7
2. ลดชั่วโมงการทำงานของแรงงาน	22	3	31	2	53	3
3. ลดกำลังการผลิต	31	1	32	1	63	1
4. ลดค่าตอบแทน โบนัส	20	4	22	5	42	5
5. ปรับเปลี่ยน พัฒนาขั้นตอนการผลิต	20	4	23	4	43	4
6. เปลี่ยนวัตถุดิบ	14	7	14	11	28	8
7. ลดเงินเดือนและค่าใช้จ่ายเพื่อผู้บริหาร	17	6	18	8	35	8
8. จัดสรรคณะทำงานใหม่	8	11	16	9	24	10
9. เกร็งครีดยุทธศาสตร์ประหยัดน้ำไฟมากขึ้น	30	2	31	2	61	2
10. ปรับชนิดผลิตภัณฑ์	11	9	13	12	24	10
ประหยัดภายนอก						
11. แสวงหาตลาดแห่งใหม่	19	5	21	6	40	6
12. ขยายฐานการผลิตหรือปิดกิจการ	2	12	3	14	5	13
กลยุทธ์อื่นๆ						
13. ปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์	7		10	13	17	12
14. ค้นคว้าวิจัยมากขึ้น	12	8	15	10	27	9
15. ลดราคาผลิตภัณฑ์ลง	9	10	14	11	23	11
16. จัดประชุมเพื่อระดมความคิดบ่อยครั้งขึ้น	20	4	20	7	40	6
หมายเหตุ	จำนวนโรงงานทั้งหมด 52 โรงงาน					

2) การลดกำลังการผลิต

การลดกำลังการผลิตเป็นมาตรการที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอันดับ 2 ในช่วงเวลาที่เกิดปัญหาเศรษฐกิจ ความต้องการของตลาดลดลง ผู้ประกอบการจะตัดสินใจลดกำลังการผลิตเพื่อให้พอดีกับความต้องการซื้อเพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสียในขั้นตอนการผลิต และหลีกเลี่ยงการผลิตที่เกินความต้องการเช่นการลดสายการผลิตลง นอกจากลดภาระการดำเนินการแล้วยังเป็นการลดต้นทุนทั้งไฟฟ้า และประปาในขั้นตอนการผลิต เมื่อลดกำลังการผลิตก็ใช้คนงานน้อยลงอาจให้ทำเป็นกะหมุนเวียนกัน ทำให้แรงงานมีเวลาทำงานน้อยลง และบริษัทก็ลดค่าใช้จ่ายด้านค่าแรงลงเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนได้อีกทางโดยไม่จำเป็นต้องปรับพนักงานออก

3) การลดชั่วโมงการทำงานของแรงงาน

การลดชั่วโมงการทำงานของแรงงาน เป็นมาตรการอันดับที่ 3 การลดชั่วโมงการทำงานเป็นการปรับตัววิธีการหนึ่งเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ในพอดีกับกำลังการผลิตที่ลดลงในช่วงที่เกิดปัญหาเศรษฐกิจ ซึ่งแทนที่จะใช้วิธีการเลิกจ้างเพื่อลดต้นทุนการผลิตด้านค่าจ้างแรงงาน ก็ใช้วิธีการลดชั่วโมงการทำงานโดยอาจให้พนักงานมีวันหยุดมากขึ้นจากปกติ หรือให้เข้าทำงานช้าลงและเลิกงานไวมากขึ้น จากนั้นจึงไปปรับค่าตอบแทนให้ลดลงจากอัตราเวลาปกติ ซึ่งเห็นได้จากบางบริษัทซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ หลีกเลี่ยงการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยการปลดพนักงานออก แต่ได้วิธีการปรับชั่วโมงการทำงานโดยจากเดิมทำงานอาทิตย์ละ 6 วันหยุดวันอาทิตย์ ก็เพิ่มวันหยุดเป็น 2 วัน และ 3 วันตามลำดับโดยในช่วงวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์โรงงานที่ทำการสำรวจส่วนใหญ่จะใช้มาตรการนี้หลายโรงงานมากกว่าในช่วงวิกฤติต้มยำกุ้งในปี พ.ศ. 2540 อย่างชัดเจน

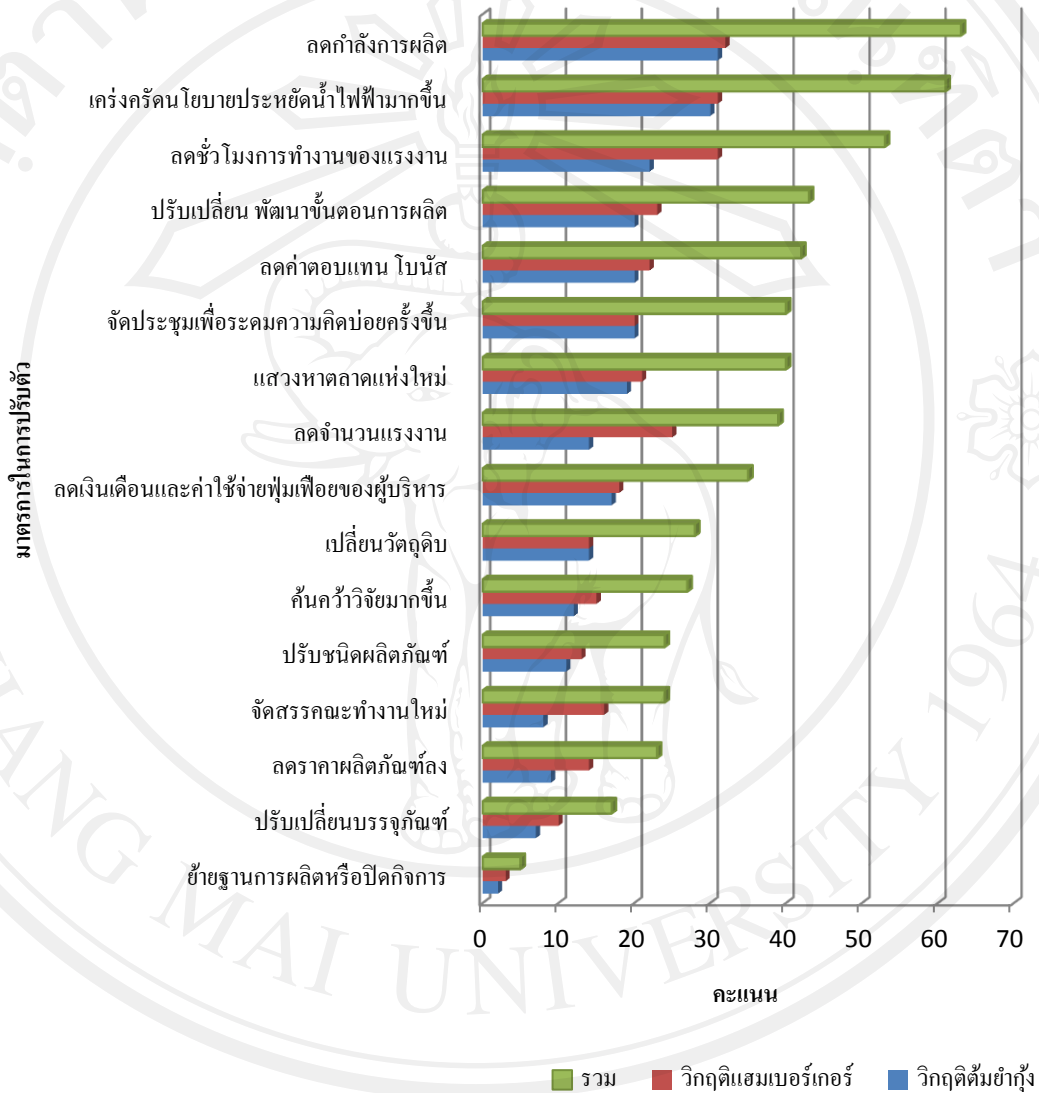
4) การปรับเปลี่ยน พัฒนาขั้นตอนการผลิต

มาตรการนี้มีความสำคัญในลำดับที่ 4 ในขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์อาจเป็นขั้นตอนที่มีความซ้ำซ้อน ขาดประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนในกระบวนการผลิตก็เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทั้งทรัพยากรไฟฟ้าและทรัพยากรคน ซึ่งในสายการผลิตบางแผนกอาจมีตำแหน่งงานซ้ำซ้อนหรือคาบเกี่ยวกัน ก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและแก้ไข เพื่อความคุ้มค่ามากที่สุด

5) การลดค่าตอบแทนพิเศษ หรือ โบนัส

มาตรการนี้มีความใกล้เคียงกันทั้งสองช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ เนื่องจากเมื่อเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ รายรับของบริษัทลดลง ทางบริษัทจึงจำเป็นต้องปรับลดกำลังการผลิต เพื่อรักษาระดับกำลังการผลิตให้พอดีกับสถานการณ์และเพื่อความอยู่รอด ซึ่งนอกจากมาตรการอื่น ๆ ที่ใช้ประคับประคองบริษัทให้อยู่รอด บางบริษัทมีการมอบโบนัสประจำปีแก่พนักงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน บางบริษัทให้ค่าตอบแทนพิเศษเป็นเวลาหลายเดือน เมื่อนำมาพิจารณาแล้ว

พบว่าเป็นตัวเงินที่มากพอสมควร การลดหรือการยกเลิกเงินในส่วนนี้จึงเป็นหนทางหนึ่งในการลดต้นทุนของบริษัทเพื่อความอยู่รอดในช่วงที่เกิดปัญหาเศรษฐกิจ



รูป 6.2 ลำดับคะแนนความสำคัญของมาตรการในการปรับตัวและจัดการความเสี่ยงของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

6) การแสวงหาตลาดแห่งใหม่

เมื่อเกิดปัญหาเศรษฐกิจซึ่งกระทบต่อองค์กรอื่น ๆ ซึ่งอาจเป็นหนึ่งในลูกค้าของบริษัททำให้เกิดผลกระทบต่อเนื่อง เช่นมีการควมรวมกิจการ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดซื้อ เป็นต้น การแสวงหาตลาดแห่งใหม่จึงเป็นมาตรการหนึ่งในการกระจายความเสี่ยง โดยการกระจาย

สัดส่วนการตลาดในกลุ่มอุตสาหกรรมหลายประเภทมากขึ้น และกระจายการขายสินค้าออกไปทั่วทุกภูมิภาค เมื่อตลาดส่วนใดมีปัญหาที่ยังคงมีส่วนอื่น ๆ คอยรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้นอกจากนี้ยังอาจลดการพึ่งพิงแหล่งตลาดหรือลูกค้ารายใหญ่น้อยราย เนื่องจากเป็นความเสี่ยงในด้านตลาด หากเกิดลูกค้ารายใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายธุรกิจ อาจส่งผลกระทบต่อแหล่งตลาดของบริษัทได้

7) การลดจำนวนแรงงาน

เป็นที่น่าสังเกตว่ามาตรการในการลดจำนวนพนักงานนั้นไม่ใช่มาตรการที่บริษัทส่วนใหญ่ใช้เป็นลำดับต้น ๆ การลดจำนวนแรงงานมักได้รับการหลีกเลี่ยงจากผู้ประกอบการ เนื่องจากสามารถใช้มาตรการด้านอื่น ไม่ว่าจะเป็นการลดชั่วโมงการทำงานของแรงงาน การลดเงินเดือน หรือการลดโบนัสพนักงาน เนื่องจากการปลดแรงหรือการเลิกจ้างนั้นเป็นมาตรการที่ค่อนข้างรุนแรงและกระทบต่อลูกจ้างมาก ซึ่งลูกจ้างบางคนมีประสบการณ์มายาวนาน มีความรู้ความสามารถ ทางองค์กรอาจเริ่มจากการเลิกจ้างพนักงานที่มีปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาการทำงาน ปัญหาความประพฤติออกก่อน คงเหลือไว้แต่พนักงานที่มีคุณภาพและผลงาน

8) การปรับเปลี่ยนวัตถุดิบ

เนื่องจากในกระบวนการผลิตมีความเสี่ยงในเรื่องของการจัดหาวัตถุดิบ ซึ่งอาจเกิดภาวะขาดแคลนวัตถุดิบขึ้น อาจนำไปสู่การหยุดผลิต หรือการผลิตโดยใช้วัตถุดิบที่ด้อยคุณภาพ หรืออาจเกิดจากความเสี่ยงในด้านการปรับราคาของวัตถุดิบ บางบริษัทมีการปรับตัวในเรื่องนี้โดยการกระจายการพึ่งพาแหล่งวัตถุดิบโดยใช้จากหลายแหล่ง ป้องกันแหล่งใดแหล่งหนึ่งเกิดปัญหา หรือบางบริษัทใช้วิธีการสร้างโรงงานเพื่อผลิตวัตถุดิบขึ้นใช้เองในเครือบริษัท และในกรณีวัตถุดิบบางอย่างขาดแคลน ซึ่งหากเกิดปัญหาด้านวัตถุดิบขึ้นมาและไม่สามารถหาแหล่งทดแทนได้ก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบบางอย่างถึงแม้ว่าจะกระทบต่อคุณภาพสินค้าก็ตาม

9) การลดเงินเดือนและค่าจ้างฟุ่มเฟือยของผู้บริหาร

นอกเหนือจากการลดชั่วโมงทำงานของแรงงานและการลดโบนัสแล้ว ในส่วนค่าจ้างของผู้บริหารก็จัดเป็นต้นทุนอย่างหนึ่ง ซึ่งในตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งสูง ๆ ในองค์กรนอกจากจะมีเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งแล้ว ยังมีเงินรายได้อื่น ๆ เช่น เบี้ยประชุม หรือค่าใช้จ่ายด้านรถประจำตำแหน่ง ค่าสัมมนานอกสถานที่ ค่าที่พัก ยานพาหนะต่าง ๆ

10) การปรับเปลี่ยนชนิดและรูปแบบผลิตภัณฑ์

เมื่อมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นมากมายทั้งจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของผู้บริโภค ทำให้บางบริษัทต้องปรับตัวในด้านผลิตภัณฑ์ เช่น บริษัทที่ผลิต ฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ ต้องปรับตัวกับความนิยมของการใช้ flash memory ซึ่งมีขนาดเล็กกว่าใช้พลังงานน้อย ทนต่อ

แรงกระแทก แรงกระทบกระเทือน ได้ดีกว่า ฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์และมีความจุที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้กับอุปกรณ์เพื่อความบันเทิงอื่นได้กว้างขวาง เช่น โทรศัพท์มือถือ กล้องถ่ายรูป หรือเครื่องเล่น mp3 จึงทำให้อุตสาหกรรมผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ต้องมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความจุมากขึ้นและมีขนาดเล็กลงรวมถึงมีความทนทานมากขึ้นด้วย ซึ่งอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นความจำเป็นของโรงงานที่จะต้องมีการปรับด้านเทคโนโลยีการผลิตตาม และปรับรูปแบบของผลิตภัณฑ์ไปตามความเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้วย

11) การจัดสรรคนทำงานใหม่

เมื่อองค์กรประสบปัญหาเช่นปัญหาทางเศรษฐกิจ แล้วคณะผู้บริหารปัจจุบันไม่สามารถบริหารงานขององค์กรให้อยู่ในสถานะที่ดีขึ้น หรืออาจบริหารงานเกิดข้อผิดพลาดจนทำให้สถานการณ์แย่ลง โดยเป็นที่ประจักษ์ชัดว่าเกิดจากความผิดพลาดในการบริหาร การตัดสินใจต่าง ๆ ของคณะผู้บริหารปัจจุบัน เพื่อเป็นการแก้ปัญหา องค์กรสามารถเปลี่ยนคณะผู้บริหารใหม่ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเป็นผู้มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเป็นความหวังใหม่ขององค์กรในการนำพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤติต่าง ๆ มาตรการนี้ได้รับความสำคัญมากในช่วงวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ ซึ่งมากกว่าช่วงวิกฤติต้มยำกุ้งกว่าเท่าตัว คือมีคะแนน 16 ต่อ 8 ตามลำดับ

12) การลดราคาผลิตภัณฑ์ลง

มาตรการนี้ อยู่ในลำดับที่ 11 การลดราคาสินค้า เป็นกลไกหนึ่งในการแข่งขันด้านการตลาดในเศรษฐกิจทุนนิยม เมื่อมีคู่แข่งขึ้นมาราย ซึ่งนอกจากการแข่งขันในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และอื่น ๆ แล้ว ในด้านราคาก็ถือเป็นการแข่งขันรูปแบบหนึ่ง และเมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจขึ้น ซึ่งเป็นภาวะที่นอกเหนือปกติ แต่ละองค์กรต้องมีการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นเพื่อการอยู่รอด แม้ว่าการลดราคาสินค้าจะเป็นทางเลือกหนึ่งในการปรับตัว แต่ส่วนน้อยที่จะใช้มาตรการนี้ เนื่องจาก การลดราคาสินค้าอาจทำให้ถูกมองว่า ผลิตภัณฑ์นั้นด้อยคุณภาพลง และอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของผู้ผลิต โดยในมาตรการนี้มีข้อสังเกตคือ มีการใช้มาตรการลดราคาสินค้าในวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์มากกว่าช่วงวิกฤติต้มยำกุ้งมากกว่าชัดเจน

13) การปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์

การปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ใหม่เป็นมาตรการหนึ่งในการเพิ่มมูลค่าของสินค้า โดยบรรจุภัณฑ์แต่เดิมนั้นทำหน้าที่ในการขนส่ง และเก็บรักษาสินค้าภายในที่บรรจุไว้สำหรับขาย เท่านั้น โดยจะต้องมีน้ำหนักเบา แข็งแรง คงรูป สามารถตั้งซ้อนรับน้ำหนักได้ ไม่มีปัญหาเกิดขึ้น ต่อมาในยุคปัจจุบัน ได้รวมปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการออกแบบ อาทิเช่น มีความปลอดภัยต่อสินค้าที่บรรจุ ขึ้นตอนการผลิตไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ออกแบบสวย สามารถใช้ประชาสัมพันธ์ได้

ด้วยตัวเอง สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ และแสดงรายละเอียดสินค้าบอกแก่ผู้บริโภคได้ด้วย เป็นต้น สินค้าที่มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ทันสมัย เป็นการดึงดูดลูกค้าวิธีหนึ่ง ซึ่งแนวโน้มการใช้บรรจุภัณฑ์ของผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านรูปแบบบรรจุภัณฑ์และรูปแบบผลิตภัณฑ์ สำหรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบรรจุภัณฑ์นั้นเกิดจากการที่สินค้าที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เช่น โทรทัศน์ขนาดใหญ่ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น การรวมการทำงานของเครื่องถ่ายเอกสาร-ปริ้นเตอร์และโทรสารไว้ในเครื่องเดียวกัน (multi-function) เป็นต้น ซึ่งทำให้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีขนาดใหญ่ขึ้น จึงส่งผลให้ต้องการบรรจุภัณฑ์ที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เป็นต้น โดยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทั่วไป เริ่มนิยมใช้กล่องพับแข็งปะลอน (Offset and Flute) แทนการใช้กล่องลูกฟูกมากขึ้น เนื่องจากมีความสวยงามกว่ากล่องลูกฟูก ในขณะที่มีความแข็งแรงเช่นเดียวกับกล่องลูกฟูก ทำให้สามารถใช้เป็นบรรจุภัณฑ์เพื่อการขนส่งได้อีกด้วย การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่ดีช่วยต่อยอดชื่อเสียงและปรับปรุงภาพลักษณ์ของสินค้า ขยายกลุ่มลูกค้าและยังสามารถนำเสนอสินค้าตัวอื่น ๆ ในอนาคตได้อีกด้วย

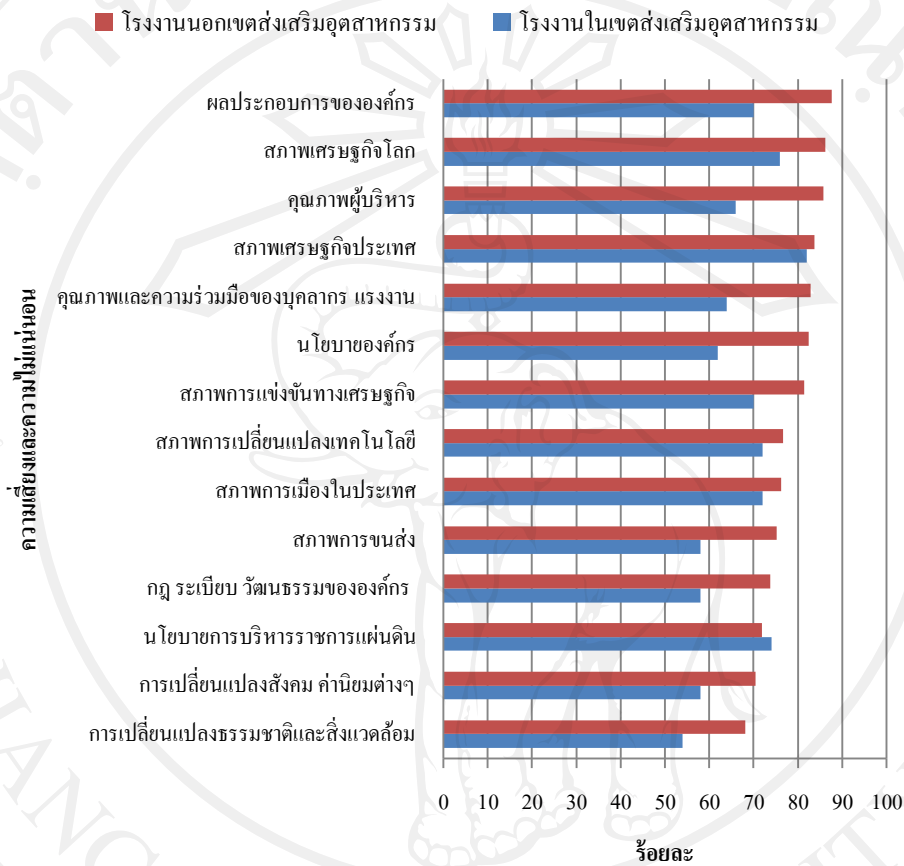
14) การย้ายฐานการผลิตหรือปิดกิจการ

มาตรการนี้จัดอยู่ในลำดับสุดท้ายของมาตรการปรับตัว มาตรการนี้นำมาใช้เมื่อผู้ประกอบการตัดสินใจเลิกกิจการ โดยส่วนใหญ่อันเนื่องมาจากผลประกอบการต่ำ ไม่มีกำไรหรือรายได้พอที่จะใช้จ่ายเพื่อดำเนินกิจการต่อไปได้ มาตรการปิดกิจการนี้อาจใช้ควบคู่ไปกับมาตรการย้ายฐานการผลิต ซึ่งเลือกทำเลที่ตั้งแห่งใหม่ หรือกลับไปใช้ฐานการผลิตอื่นที่คงกำไรไว้ได้ ซึ่งมาตรการนี้ถูกจัดให้มีความสำคัญในลำดับสุดท้ายเนื่องจาก เมื่อเกิดวิกฤติต่าง ๆ ผู้ประกอบการย่อมเลือกที่จะใช้มาตรการอื่น ๆ เป็นลำดับแรก ต่อเมื่อมาตรการต่าง ๆ ไม่สามารถรักษาผลประกอบการที่อยู่รอดได้จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการย้ายฐานการผลิตเลิกกิจการในที่สุด

6.3 สรุป

ในบทนี้ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านความเสี่ยง และความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งโรงงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงภายในที่สำคัญที่สุดคือเรื่องของผลประกอบการขององค์กร (รูป 6.3) ตามมาด้วยคุณภาพของผู้บริหาร ส่วนปัจจัยเสี่ยงจากภายนอกคือสภาพเศรษฐกิจโลก และสภาพเศรษฐกิจในประเทศ ส่วนปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ ที่มีความสำคัญได้แก่คุณภาพของบุคลากร นโยบายองค์กร และสภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจของประเทศ สภาพการเมืองภายในประเทศ และนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินนั้นเป็นสามปัจจัยที่มีอิทธิพลให้ความสำคัญใกล้เคียงกันทั้งโรงงานที่อยู่ภายในและภายนอกเขต

ส่งเสริมนวัตกรรม โดยโรงงานนอกเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมจะให้ความสำคัญเรื่องนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินมากกว่าโรงงานที่ตั้งอยู่ในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมอย่างชัดเจน



รูป 6.3 ระดับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ในส่วนของมาตรการในการปรับตัวและจัดการความเสี่ยงและความไม่แน่นอนนั้น ในทั้งช่วงวิกฤติเศรษฐกิจทั้งสองครั้ง คือวิกฤติต้มยำกุ้งในปี พ.ศ. 2540 และวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ในปี พ.ศ. 2551 โรงงานให้ความสำคัญต่อมาตรการการลดกำลังการผลิตมากที่สุด ตามมาด้วยการเคร่งครัดในนโยบายการประหยัดพลังงานไฟฟ้า น้ำประปา การลดชั่วโมงการทำงานของแรงงาน การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการผลิต การลดค่าตอบแทนและโบนัส ตามลำดับ โดยเมื่อเปรียบเทียบมาตรการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงและความไม่แน่นอนระหว่างสองวิกฤติการณ์พบว่ามีคล้ายคลึงกัน ไม่แตกต่างกันมากนัก