

Study Meeting on Business Development Strategies for SMEs after the Global Financial Crisis

วันที่ 23-26 พฤศจิกายน 2553 ณ ประเทศไต้หวัน

นายโสรัตน์ วณิชวรากิจ

CEO บริษัท แพนเอเชียอุตสาหกรรม จำกัด

ในฐานะที่เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแห่งนี้ มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผน บริหาร ตัดสินใจ กำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เป็นเลิศในด้านคุณภาพและนวัตกรรม นำไปสู่ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารหนึ่งขึ้นมาว่า “กลยุทธ์การเงินที่ดีจะเป็นเกราะป้องกันองค์กรให้เข้มแข็งและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างรวดเร็วต่อเนื่องและยั่งยืน อันจะเป็นผลดีต่อ SMEs ไทย และต่อประเทศไทยต่อไป” และด้วยแนวบริหารนี้จึงเห็นว่าการได้ศึกษาและเรียนรู้วิธีการรับมือกับวิกฤตการณ์ทางการเงินที่อาจจะเกิดขึ้นได้กับทุกธุรกิจนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ SMEs ต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องนี้อย่างปฏิเสธไม่ได้



ถ่ายรูปหมู่ร่วมกับวิทยากรและผู้เข้าร่วมสัมมนา

สรุปสาระสำคัญจากการเข้าร่วมสัมมนาดังนี้

1. การบรรยายเรื่อง “Impact of the global financial crisis on Asian economies and growth strategies deployed by Singapore SMEs during the crisis” โดย Dr. Foo Check Teck , Founder and Chairman, Sun Tzu Art of War Institute.



Dr.Foo เป็นอาจารย์จากสิงคโปร์ที่มีความสามารถมาก อยู่ในภาคธุรกิจหลายธุรกิจและมีมุมมองกับภาคธุรกิจในเอเชียที่ค่อนข้างแตกต่าง มุมมองที่น่าสนใจ คือ เขาไม่ได้เชื่อมั่นในชาวต่างชาติโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาและยุโรปมาก ไม่เหมือนอาจารย์ท่านอื่น ที่เชื่อมั่นในธุรกิจของตะวันตก แต่ Dr.Foo จะมีแนวทางแบบโดยยืดยาว ผังผสมผสานจากทางฝั่งตะวันออกเป็นหลักและใช้ฝั่งตะวันตกเป็นตัวเสริมมากกว่า Dr.Foo มีความชำนาญในการกำหนดยุทธศาสตร์โดยเฉพาะยุทธศาสตร์แบบของ “ซุนวู” และยังมีความเชื่อมั่นว่าคนตะวันออกมีความเก่งมากกว่าคนอเมริกันและคนยุโรปด้วยซ้ำไป Dr.Foo ได้กล่าวกับทุกคนในฐานะที่เป็นซีอีโอว่าสิ่งที่เราต้องตระหนักถึงอันดับแรก คือ เราต้องรู้ว่าเรากำลังมีปัญหาหลาย ๆ องค์การไม่รู้ว่าตัวเองมีปัญหา สิ่งนี้ต่างหากกลับเป็นปัญหาที่ใหญ่ที่สุด ฉะนั้น ซีอีโอทุกคนจะปิดหูปิดตาตัวเอง หรือปิดหูปิดตาลูกน้องไม่ได้ สิ่งที่เราควรทำ คือ เราต้องตระหนักให้ได้ว่าขณะที่เรากำลังประสบวิกฤตทางการเงิน เราจะต้องเผชิญกับผลกระทบอะไรบ้าง เช่น ประเด็นทางการเงิน การผลิต การตลาด หรือการวิจัย เป็นต้น Dr.Foo ยังมีเพิ่มเติมซีอีโอทุกคนมีความเก่งอยู่แล้ว แต่ทุกคนมักลืมใช้จิตสำนึกในการพัฒนากิจการอย่างแท้จริงและไม่ได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมที่ต้องมีต่อกิจการ เช่น บางกิจการใช้การปลดพนักงาน บางกิจการไม่ได้ตระหนักถึงลูกค้า ลดคุณภาพของสินค้า หรือต่อตรงกับซัพพลายเออร์แบบที่ไม่เป็นธรรม Dr.Foo มองว่าเรื่องดังกล่าวคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยภาพรวม ซีอีโอที่สำคัญพอๆกับซีอีโอที่เก่ง สรุป คือ เราจะเก่งอย่างเดียวไม่ได้แต่เราต้องดีด้วย Dr.Foo ได้วิเคราะห์ถึงอุตสาหกรรมที่ดำเนินไปได้ดีในภาวะที่เกิดวิกฤตทางการเงิน คือ “อุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับความสวยงาม” Dr.Foo ขอให้ทุกคนไปศึกษาอุตสาหกรรมดังกล่าว เพราะเรื่องความสวยความงามของมนุษย์ทั้งชายและหญิงเป็นความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุด ประเด็นสำคัญ คือ จุดแกร่งของ SMEs ที่ควรต้องทำ คือ

- 1.การมุ่งเน้นที่ลูกค้าให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 2.การหาเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (supply chain management) ซึ่งจะช่วยให้สามารถชนะวิกฤตการณ์ไปได้และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายที่มีในการรวมพลังกลยุทธ์ เนื่องจาก SMEs มีขนาดไม่ใหญ่พอที่จะรู้เรื่องทั้งหมดและไม่มีเงินทุนเพียงพอในการลงทุนทรัพยากรต่างๆ ได้ทั้งหมดแต่การรวมพลังกับเครือข่าย จะเท่ากับ”ใหญ่และดีที่สุด”
- 3.กลยุทธ์ไม่มีเงิน SMEs ควรใช้อย่างพอเพียง นำเงินจากกำไรมาใช้ไม่ควรยืมหรือกู้จากที่ใดซึ่งตรงกับแนวคิด **“เศรษฐกิจพอเพียง”** ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว แม้กระทั่งการลงทุน Dr.Foo ได้ให้ความเห็นว่าทำไมเราจึงต้องใช้เงินเพื่อลงทุน ทำไมเราไม่ใช้เครือข่ายที่มีความชำนาญในด้านต่างๆ ที่ต้องการมาร่วมกันกับเรา “อย่า” ขยายงานให้เกินตัว ก็เป็นอีกเรื่องสำคัญ คือ ส่วนใหญ่เมื่อขยายโรงงาน และประสบกับวิกฤตมักจะไม่รอด วิธีที่ดีที่สุด คือ เก็บเงินไว้ ถ้าต้องการที่จะขยายก็ให้ใช้เครือข่ายหลักดังที่ได้กล่าวไปแล้ว

2..การบรรยายเรื่อง “Impact of the global financial crisis on Asian economies and growth strategies deployed by SMEs during the crisis—Lessons from the Republic of Korea โดย Dr Jungdae Suh, Senior Research Fellow, Research Institute for Small & Medium Industries.

Dr. Suh กล่าวว่าเหตุการณ์ต่างๆ มักจะมีความพลิกผันมาทางตะวันออก ณ ขณะนี้จีนและอินเดียกำลังจะก้าวขึ้นมาเป็นมหาอำนาจแทนสหรัฐอเมริกาและประเทศแถบยุโรป เพราะว่าทิศทางของจีนเป็นที่น่าวิตกอย่างมากสามารถที่จะกลืนกินทุกอย่างได้ เกาหลีใต้เองก็เกาะกระแสของจีนในการพัฒนาประเทศ ปัญหา คือ ประเทศในเอเชียที่จะพัฒนาไปด้วยกัน ก็จะถูกประเทศจีนซึ่งอยู่ในเอเชียด้วยกันกลืนกินเข้าไป เกาหลี ไทย หรือฟิลิปปินส์ก็就会被จีนกลืนกินไปเหมือนกัน ซึ่งควรกลับมาวิเคราะห์ว่าทำไมจีนถึงเข้มแข็ง Dr. Suh พยายามชี้ประเด็นว่า การที่จีนเข้มแข็งได้นั้น มาจากต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งมาจากเหตุ 2 ประการ คือ

- 1.จีนใช้เครื่องจักรของเยอรมนีเป็นอุปกรณ์ในการผลิต ซึ่งมีความชำนาญในการผลิตเครื่องจักรมากที่สุดของโลก ส่วนจีนก็มีความสุดยอดในด้านการเป็นโรงงานของโลก ทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตของจีนสูงมาก นอกจากนั้นจีนยังมีความสามารถในการลอกเลียนแบบเครื่องจักรที่ยอดเยี่ยมของเยอรมนี เพื่อมาใช้ในการผลิต โดยไม่ต้องซื้อเครื่องจักรหลายเครื่อง หากแต่ซื้อเพียงเครื่องเดียวและทำการลอกเลียนแบบ จึงทำให้ต้นทุนต่ำลงไปได้มาก
- 2.จีนใช้เทคโนโลยีทางไอทีของสหรัฐอเมริกา แต่สหรัฐอเมริกาต้องจ่ายเงินมหาศาลเพื่อใช้ในการวิจัยและคนในประเทศก็ต้องจ่ายเงินเพื่อซื้อเทคโนโลยี ขณะที่ประเทศจีนให้ทุกคนใช้ได้ฟรี ระบบทุกอย่างที่เชื่อมต่อกัน ทำให้จีนมีข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ที่ดีมาก Dr. Suh กล่าวว่าในฐานะที่เราเป็น SMEs จุดที่เราต้องผ่านไปให้ได้มีอยู่ 3 จุด คือ

1. การสร้างนวัตกรรม ยุคปัจจุบันถ้าไม่มีนวัตกรรมจะอยู่ไม่ได้ เมื่อเราสู้เงินไม่ได้ ก็ต้องหนีเงินด้วยการสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่จีนไม่มีและสิ่งนั้นต้องสามารถตอบสนองลูกค้าได้
2. ต้องมีการบริการที่ดีมาก ไม่ว่าจะเป็นในอุตสาหกรรมไหนก็ตาม เพราะว่าการบริการเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ช่วยให้เราเข้าถึงลูกค้าได้
3. ต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

โดยสรุปการที่เราจะเหนือประเทศอื่นได้ คือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ให้อยู่ในทุกลมหายใจเข้าออก และสิ่งที่มากกว่า คือ ให้ SMEs ได้เริ่มกระจายความเสี่ยงไปยังธุรกิจอื่นๆ บ้าง นอกเหนือจากธุรกิจเล็กๆ ของตนเอง แต่ควรมีธุรกิจเล็กๆ หลายๆ แห่งจะดีที่สุด

3.การบรรยายเรื่อง “Impact of the global financial crisis on Japan’s economy and growth strategies deployed by Japanese SMEs during the crisis” โดย Mr. Satoshi Yamamoto, The Economic Research Institute, Japan Society for the Promotion of Machine Industry.



Mr. Yamamoto กล่าวว่า ญี่ปุ่นมีการพัฒนา SMEs มาโดยตลอด เลือดของญี่ปุ่นคือ Kaizen คือ การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นลมหายใจของพนักงานทุกคน Mr. Yamamoto ได้ยกตัวอย่างกิจการในญี่ปุ่นซึ่งเป็นกิจการแนวใหม่ เช่น การให้พนักงานบริษัททุกคนเวียนกันไปทำงานในโรงงานอย่างน้อยปีละ 1 วัน เพื่อให้พนักงานบริษัท ได้เห็นว่าความยากลำบากในการทำงานเป็นอย่างไร โดยการให้พนักงานขาย พนักงานบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ เข้าไปทำงานในฝ่ายผลิต เพื่อให้พนักงานฝ่ายผลิตเห็นว่าทุกๆ คนเข้าใจเขาและพวกเขาก็จะเกิดการเข้าใจกันอย่างจริงจัง นี่คือนิสัยที่ญี่ปุ่นได้ทำแล้ว และต้องการให้ประเทศอื่น ในเอเชียได้ทำเหมือนกัน เพื่อสร้างให้เกิดความกลมเกลียวกัน ประเด็นต่อมาคือ ต้องสร้างทางเดินสู่ชัยชนะ (Roadmap) มีอยู่ 3 ประการคือ

1. Roadmap สำหรับภาคธุรกิจที่เป็นภาพรวมที่บอกทิศทางการเติบโตของธุรกิจว่าจะเติบโตไปในด้านไหน
2. Roadmap สำหรับเทคโนโลยีว่าจะมีการพัฒนาระบบไอที ระบบการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักรด้วยต้นทุนต่ำ (low cost automation) และระบบเครื่องจักรได้อย่างไร
3. Roadmap สำหรับลูกค้า ต้องมีการจัดกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนว่า ลูกค้ามีกี่ประเภทและจะดูแลลูกค้าด้วยกลยุทธ์อะไร

Mr. Yamamoto ได้เน้น 3 roadmap และ 5ส. คือ สิ่งที่อยู่ใต้อำนาจของพนักงานทุกคน มีการทำดีเครื่องจักร มีการดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอ แม้แต่ในโรงงานที่เป็นโรงเหล็กหรือโรงกลึง พนักงานก็ยังใส่แบบฟอร์มสีขาวได้ เพื่อแสดงถึงความสะอาดที่มีอยู่อย่างแท้จริง ญี่ปุ่นใช้เวลาหลายร้อยปีในการพัฒนาความต้องการขาย (supply size) จึงทำให้มีองค์ความรู้ใหม่ (know how) เป็นจำนวนมาก เช่น 5ส. ไคเซ็น TCC TQM เพื่อปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในการผลิต ตอนนี้อยู่รุ่นใหม่อีกกลับมาในเรื่องของความต้องการ คือ เปลี่ยนจากการเน้นที่ความต้องการขาย (supply size) เป็นความต้องการซื้อ (Demand size) หันมาวิจัยความต้องการของลูกค้า ลูกค้าต้องการมูลค่าเพิ่ม (value added) ในเชิงไหน ควรจะสร้างนวัตกรรมอะไรที่ตรงใจลูกค้า จะสร้างตรา

สินค้า (brand) และวิธีไหนที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกเกินความคาดหวัง ให้เรียกว่าเกิดกำไรจากการสร้างมูลค่าเพิ่มมากกว่ากำไรที่เกิดจากการลดต้นทุนการผลิต แนวทางดังกล่าวเป็นทิศทางของบริษัทญี่ปุ่นที่กำลังเริ่มต้นขึ้น

4. Presentation by Mr. Lai Sun-Quae, Director General, Small and Medium Enterprise Administration (SMEA), Ministry of Economic Affairs, Rep. of China

Robert Sun ได้ชี้ให้เห็นว่าประเทศไต้หวันเป็นประเทศที่มี SMEs ที่พัฒนาและแข็งแกร่งมากแห่งหนึ่งในเอเชีย โดยภาพรวมประเทศที่เจริญแล้วจะมี SMEs ที่เป็นภาคบริการมากกว่าภาคการผลิต ในส่วนฝ่ายผลิตของประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างไทยและไต้หวัน จะมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการผลิตเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ไม่ถึงครึ่งหนึ่ง แต่ไต้หวันมี GDP เทียบกับภาคบริการถึง 70% Robert Sun กล่าวว่าทิศทางของการผลิตกำลังจะตายลงไปในประเทศที่พัฒนาแล้วแม้แต่ SMEs ก็จะไม่มีการผลิตแล้ว เพราะการที่มีเงิน เวียดนามหรืออินเดียด้วยศักยภาพยังไม่สามารถสู้กับประเทศเหล่านั้นได้ จึงต้องมาสู่ธุรกิจที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นการบริการเป็นหลัก ตัวอย่างจากประเทศไต้หวัน 70% ของการเติบโตทั้งจากรายได้ประชากร รายได้ประชาชาติล้วนมาจากภาคบริการทั้งสิ้น จึงได้ฝากกับซีอีโอทุกคน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากภาคอุตสาหกรรม ว่าวันหนึ่งคุณจะไม่ได้อ้าไม่เปลี่ยนตัวเองเป็นภาคบริการ และทางที่ดีที่สุด คือการบริการภาคอุตสาหกรรม ไต้หวันพยายามบอกว่าตัวเองมีองค์กรหนึ่งที่เรียกว่า "Contact Research Organization: CRO" เป็นองค์กรที่เข้าไปช่วยในการทำวิจัยให้กับ SMEs ทำให้ไต้หวันถูกยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น จึงเป็นไปได้ที่เขาจะกล่าวว่า การเริ่มต้นของแบบจำลองทางธุรกิจที่ดี (Business Model) คือ

1. Research & Development ต้องทำการวิจัยในสิ่งที่เป็น niche เมื่อวิจัยเสร็จสิ้นก็ไม่ต้องผลิตเอง แต่ให้ดำเนินการจดลิขสิทธิ์เป็นของตนเองและจ้างผู้อื่นผลิต สิ่งที่ทำ คือ การสร้างตราสินค้าและการตลาด เมื่อเกิดวิกฤตจึงไม่ต้องมีโรงงาน หรือมีพนักงานที่ต้องรับผิดชอบ
2. Design จะต้องมีการออกแบบทุกอย่างลงในสินค้าให้ได้ อย่าทำสินค้าที่เรียบง่าย ควรออกแบบเพื่อให้เกิดความสวยงาม แล้วการออกแบบนั้นต้องแฝงวัฒนธรรมของชาติเข้าไปด้วยให้เกิดจุดที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศคุณ แล้วเปลี่ยนทุกอย่างให้ไปสู่ High Value Added Product คือ สินค้าที่เป็นมูลค่าเพิ่มนั่นเอง กลยุทธ์ดังกล่าวจึงจะเป็นทางรอดทางเดียวที่ไต้หวันจะผ่านไปได้ เช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ ถึงเวลาที่ต้องเปลี่ยนตัวเองให้เป็น SMEs ประเภทบริการเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป

ในการทำกรอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการต่อยอดความคิด ที่ได้จากการฟังบรรยายจากวิทยากร แต่ละท่าน สรุปได้ดังนี้

1. SMEs ต้องมีความแหลมคม จับใจและจะต้องทำ C&D (Copy and Develop) ให้เหมือนกับจีนให้ได้
2. SMEs ต้องทำตลาดเน้นลูกค้าอย่างมากและต้องเป็น 1 ต่อ 1 ให้ได้
3. หมั่นบริหารความสัมพันธ์ในกลุ่มลูกค้า ซัพพลายเออร์ และเครือข่ายให้รู้สึกระหนึ่งเป็นครอบครัวเดียวกัน
4. ต้องทำไคเซ็น เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสร้างนวัตกรรมต่างๆให้ได้ทุกเวลาให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน
5. ต้องสร้างการตลาดแบบบอกต่อ หรือ ปากต่อปาก (Viral Marketing) ผ่านทางสังคมออนไลน์ (Social Network) ซึ่งเป็นการตลาดที่มีความรวดเร็วและเข้าถึง 1 ต่อ 1 ทั้งเป็นระบบที่ไม่ต้องใช้เงินมากแต่ต้องใช้พลังความคิด
6. Get Powerful Idea คือ SMEs ต้องมีความคิดก่อนที่จะวางแผนการทำงาน ไม่ใช่แค่การทำตามผู้อื่น แต่จะต้องมีจุดรวมความคิด (Big Idea) ก่อน แล้วจึงค่อยคิดวางแผน
7. Knowledge Firm เป็นองค์กรแห่งความรู้ พยายามหาวิธีเปิดตัวเองและพนักงานให้ไปสู่โลกกว้าง และรับแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร



ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ



จากการศึกษาโครงการนี้ ได้ได้รับความรู้และประโยชน์อย่างมากในการนำมาปรับปรุงและต่อยอดกิจการของตนเอง ในการดำเนินการปรับกลยุทธ์ในทันที โดยประโยชน์ที่ได้รับมีดังนี้

1. องค์กรจะเริ่มมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าแบบ 1 ต่อ 1 ให้เร็วขึ้น เพราะว่าเป็นทางเดียวที่จะสร้างความอยู่รอดในโลกอนาคตได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องลดซัพพลายเออร์ ให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้ร่วมกันแบบ Partnership เช่น สมัยก่อนการสั่งซื้อสินค้า 1 รายการมีซัพพลายเออร์ 4 -5 ราย ต่อไปจะต้องลดให้เหลือเพียง 2 -3 ราย
2. ต้องเร่งปรับปรุงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เร็วกว่าคู่แข่ง โดยการแตกหน่วยงานที่เข้มแข็งออกไปเป็นอีก 1 บริษัท เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันด้วย
3. ต้องสร้างนวัตกรรมอยู่ตลอดเวลาในเชิงของการวิจัย ทั้งการวิจัยสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่มสูงสุด หรือในเชิงบริการให้มีความแตกต่าง หรือในเชิงของการผลิตให้มีต้นทุนที่ต่ำ
4. ต้องสร้างตราสินค้า
5. ได้จุดประเด็นการสร้างการบริหารทำให้มีการลงทุนร่วมกับผู้อื่นโดยใช้สภาพคล่องของกิจการไปลงทุนในบริษัทตลาดหลักทรัพย์ต่างๆ
6. มุ่งเน้นการทำไคเซ็นและนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
7. จัดฝึกอบรมในระดับ Key man ให้มากขึ้น
8. ทำ CSR โดยการแบ่งกำไรบางส่วนไปพัฒนาให้เกิด CSR ที่เข้มแข็งขึ้น
9. ต้องเร่งสร้างเครือข่ายที่ดีแล้วมารวมพลังกัน

10. นำบริษัทเข้าประกวดในเวทีต่างๆ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรช่วยเหลือกัน สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน
จึงเกิดความเป็นทีมเกิดขึ้น

ดังนั้น ผู้บริหารสามารถช่วยองค์กรโดยการบริหารทำได้ด้วยตนเองด้วยการลงทุนร่วมกับผู้อื่นโดยใช้
สภาพคล่องของกิจการไปลงทุนในบริษัทตลาดหลักทรัพย์ ถ้าในองค์กรมีทั้งผู้บริหารและพนักงานที่มีเป้าหมาย
เดียวกันและพร้อมร่วมมือร่วมใจกัน SMEs ของคนไทยจะไปสร้างชื่อในระดับโลกนั้นคงไม่ใช่เรื่องที่ยากเกิน
ความสามารถ

