



สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

Office of the National Economic and Social Development Council

สรุปผลการศึกษาและบทเรียนการพัฒนา นวัตกรรมเชิงนโยบาย

SMEs Promotion System Reform

คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบาย
กลุ่มปฏิรูปและพัฒนาระบบการส่งเสริม
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

CONTENTS

01

บทนำ

02

Concept

04

ขั้นตอนการดำเนินงาน

08

ผลการศึกษา

18

ข้อเสนอแนะในการจัดทำนโยบายของ
สศช. ในอนาคต

บทนำ

กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน

การปรับปรุงและพัฒนาระบบการส่งเสริม SMEs อย่างครบวงจร และมีบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ ที่เอื้อต่อการเติบโตของ SMEs

เป้าหมายคืออะไร?

Review ปัญหาและความต้องการของ SMEs รวมถึงกลไกการให้ความช่วยเหลือของภาครัฐที่สนับสนุนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs เพื่อให้ SMEs สามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น

ต้องการอะไร?

- ค้นหาความต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐที่แท้จริงของ SMEs
- ค้นหาปัญหาในการให้ความช่วยเหลือ SMEs ของภาครัฐ
- ออกแบบระบบการให้ความช่วยเหลือ SMEs ที่มีประสิทธิภาพ

ปัญหาที่พยายามจะแก้ไข?

- การเข้าไม่ถึงมาตรการส่งเสริมด้านต่างๆ จากภาครัฐของ SMEs
- การส่งเสริม SMEs ของภาครัฐไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการ
- การส่งเสริม SMEs ตามภารกิจของหน่วยงาน ขาดการเชื่อมโยงและส่งต่อการให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นระบบ

CONCEPT

WHY ARE WE DOING THIS?

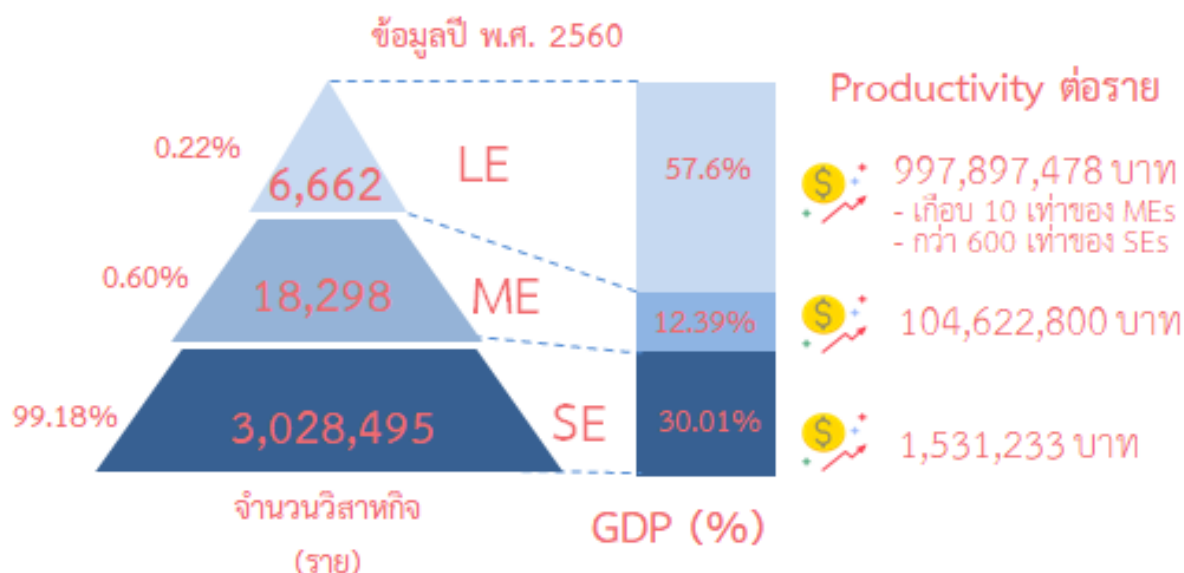
ผู้ประกอบการกว่า 99.18% ของประเทศ เป็น SMEs แต่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ระบบ เศรษฐกิจได้เพียง 42.4% ของ GDP

99.18%

SMEs per all enterprises

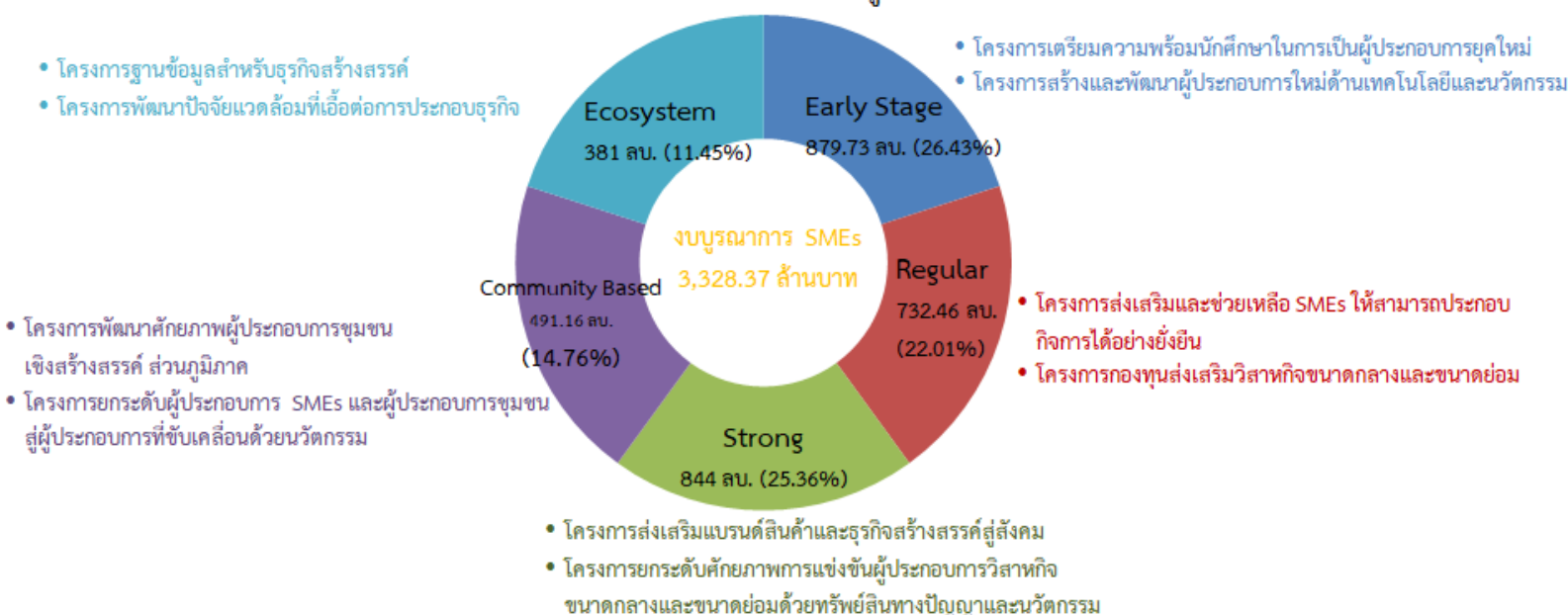
42.4%

Value added per GDP



ภาครัฐเห็นความสำคัญและจัดสรรงบประมาณจำนวนมากแต่ไม่ส่งเสริมการเติบโตของ SMEs

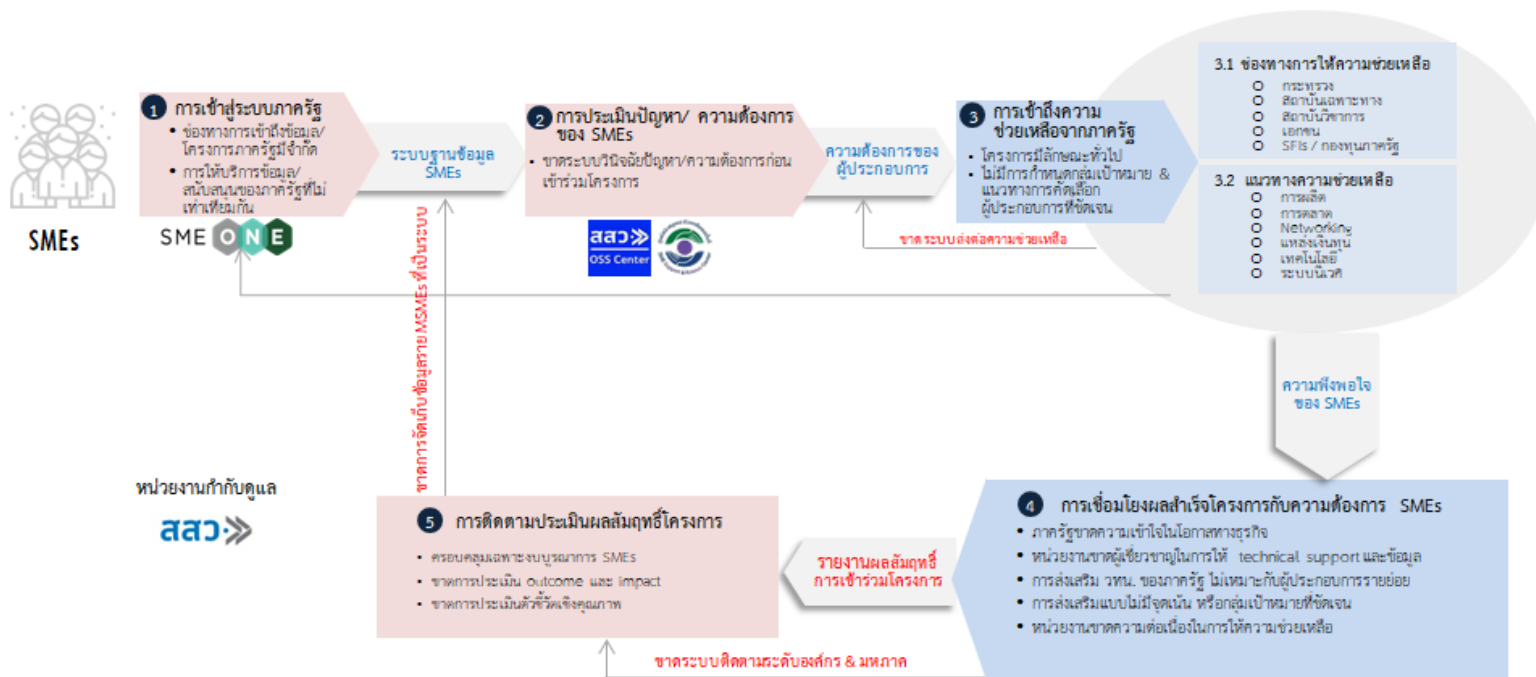
ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ ภายใต้งบประมาณการ SMEs ปี 62



สถานการณ์การส่งเสริม SMEs ในปัจจุบัน

ภาพรวมการส่งเสริม SMEs ทั้งระบบ ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำยังมีช่องว่างในเกือบทุกขั้นตอน และขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

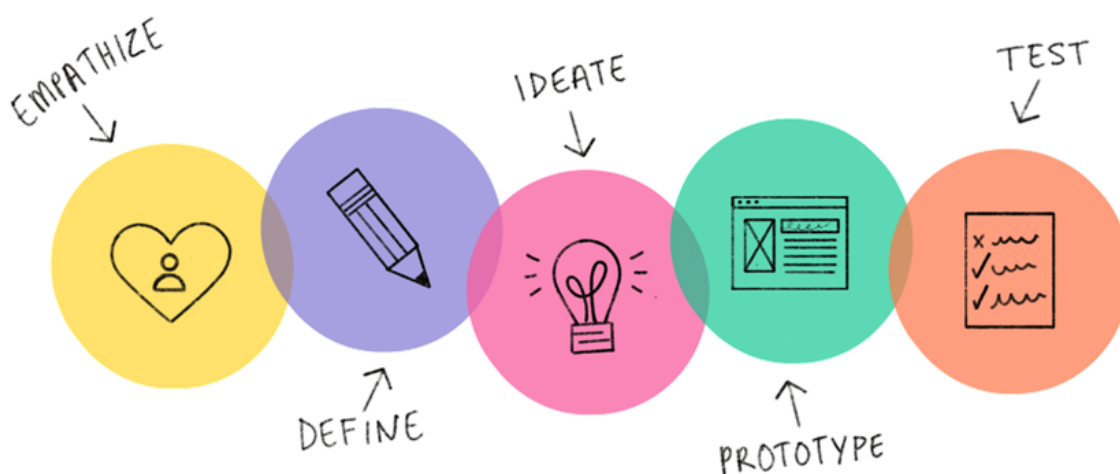
- นับตั้งแต่การเข้าสู่ระบบภาครัฐของ SMEs การเข้ารับบริการและมาตรการช่วยเหลือ SMEs การติดตามประเมินผล โดยมีสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เป็นหน่วยงานกำกับดูแล



ขั้นตอนการดำเนินงาน

Design Thinking Tool

Design Thinking คือ “กระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาต่างๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาผู้ใช้ (Users) เป็นศูนย์กลาง และนำเอาความคิดสร้างสรรค์ และมุมมองจากคนที่หลากหลายมาสร้างไอเดีย แนวทางการแก้ไข และนำเอาแนวทางเหล่านั้นมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรม ที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์นั้นๆ”



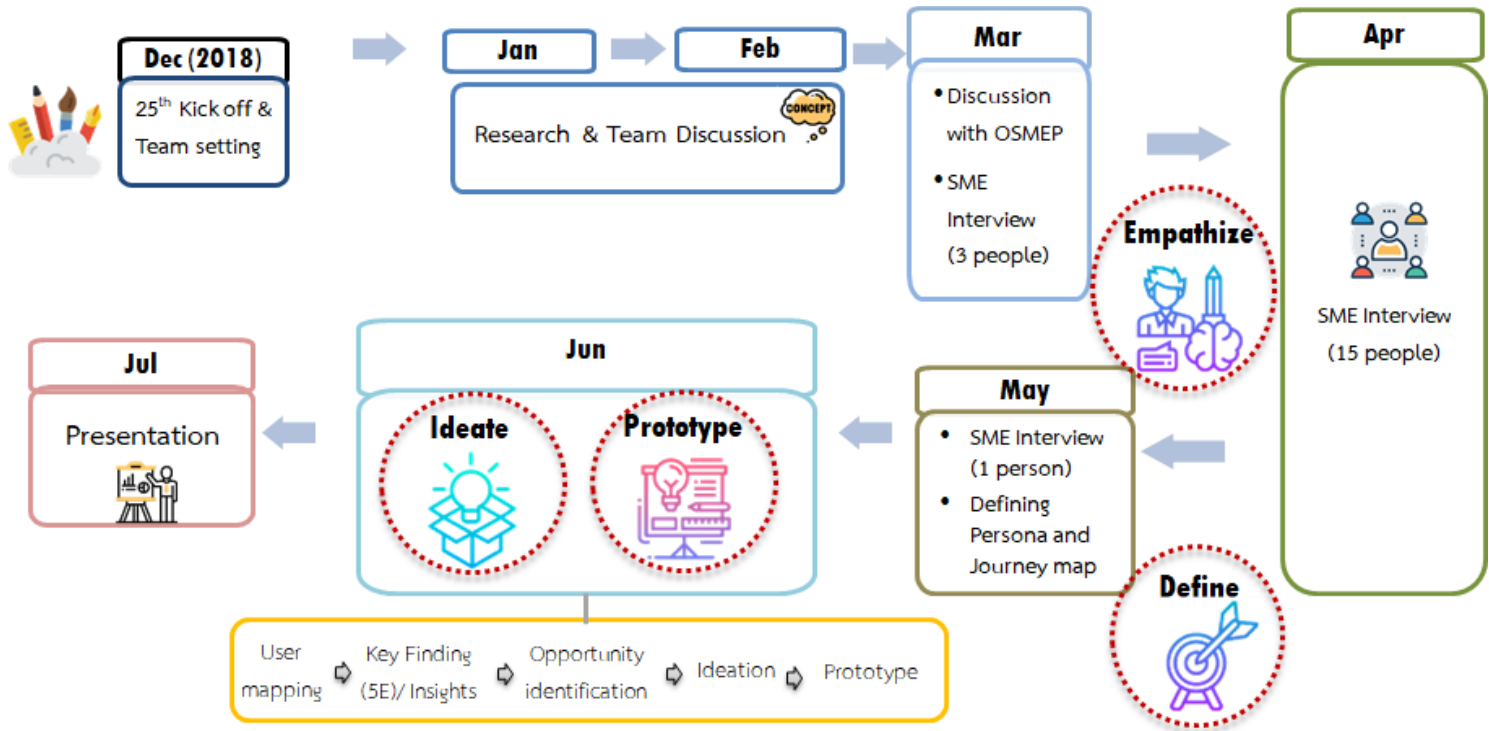
สามารถแบ่งขั้นตอนกระบวนการคิดออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

Empathize, Define, Ideate, Prototype, และ Test

จากทั้ง 5 ขั้นตอนนี้ จะเห็นได้ว่า

- ขั้นตอนที่หนึ่งและสอง (Empathize และ Define) เป็นขั้นตอนทำความเข้าใจและตีความปัญหาอย่างลึกซึ้ง
- ขั้นตอนที่สาม (Ideate) คือ ขั้นตอนการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากหลายๆ ด้านมาสร้างไอเดีย
- ขั้นตอนที่สี่และห้า (Prototype และ Test) คือ ขั้นตอนการทดสอบแนวคิดและพัฒนาต้นแบบที่เป็นตัวอย่างแนวคิด เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์สถานการณ์/ปัญหาที่เกิดขึ้น

TIMELINE



1

LITERATURE REVIEW & TEAM DISCUSSION

- เริ่มต้นจากการมอบหมายให้สมาชิกแต่ละท่านในทีมทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ SMEs ทั้งในประเด็นปัญหา รูปแบบการส่งเสริมและ Best practice ในการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs จากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้มีความเข้าใจร่วมกันถึงข้อมูลพื้นฐานและสถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศ
- ภายหลังจากการมอบหมายให้สมาชิกศึกษาข้อมูลไปในระยะเวลาหนึ่ง มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนพูดคุยภายในทีมถึงประเด็นการพัฒนาและข้อจำกัดในการส่งเสริม SMEs เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในทีมก่อนกำหนดกลุ่มเป้าหมายและทิศทางในการทำงานระยะต่อไป



2 *STAKEHOLDER DISCUSSION*

- เข้าพบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริม SMEs
 - ระดับนโยบาย
 - สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2562 โดยมี ท่านรองผู้อำนวยการ ดร.วิมลกานต์ โกสุมาศ เป็นประธาน เพื่อหารือถึงประเด็นเร่งด่วนและ ปัญหาในการส่งเสริม SMEs ภายในประเทศ พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนทิศทางและแนวทางการทำงานของทีม รวมถึงขอข้อมูลผู้ประกอบการที่จะเป็นประโยชน์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป
 - ระดับปฏิบัติ
 - สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2562 กับ ดร.ทรงพล มั่นคงสุจริต ที่ปรึกษาอาวุโส ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เพื่อหารือ ถึงการสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ประกอบการ SMEs ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

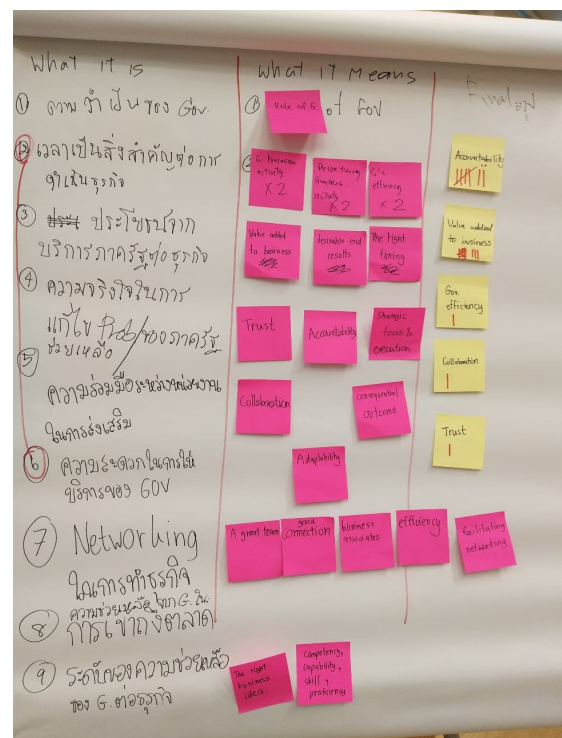
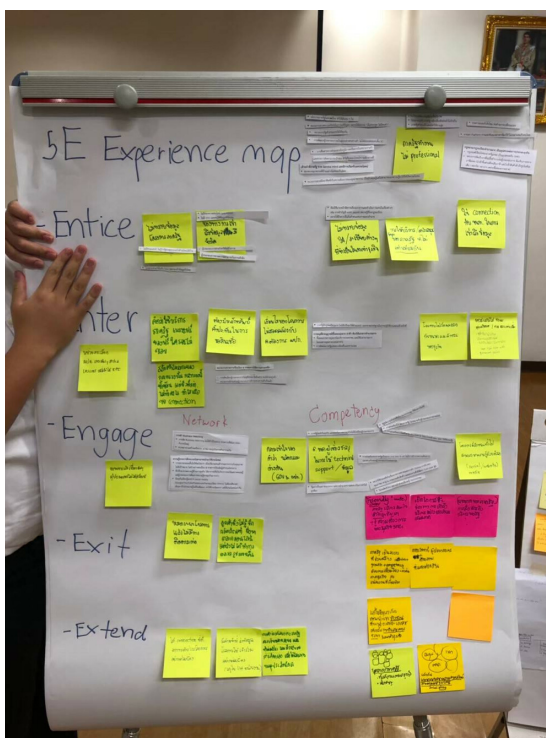


3 *INDEPTH INTERVIEW*

- พูดคุยภายในทีมเพื่อกำหนดทิศทางในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ แนวทางคำถาม ประเด็นที่ควรสัมภาษณ์ รวมถึงสรรหาผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรม/บริการต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมมิติปัญหา ประเภทและ ขนาดของ SMEs เป้าหมาย
- แบ่งกลุ่มลงพื้นที่และชักชวนการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยให้สมาชิกในกลุ่ม ไม่เกิน 3 คน ในการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดภาวะที่กดดันเกินไปสำหรับผู้ถูก สัมภาษณ์และให้เกิดการกระจายการทำงานให้มีความคล่องตัวและมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ SMEs ไปได้ทั้งหมด 18 คน ในพื้นที่กรุงเทพ และปริมณฑล จังหวัดนครปฐม สมุทรสาครและจังหวัดราชบุรี

4 IDEATION AND PROTOTYPING

ตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานทีมฯ ได้รับการอบรมแนวทาง ขั้นตอนและเครื่องมือสำหรับนำมาใช้ในกระบวนการ Design Thinking โดยผู้เชี่ยวชาญด้าน Design Thinking และทีมงาน รวม 10 ครั้ง ตั้งแต่เดือน มีนาคม-กรกฎาคม 2562 และแนะนำการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อพัฒนากระบวนการคิดให้เป็นลักษณะเปิดเพื่อให้เกิดพื้นที่สำหรับความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่แนวทางการจัดทำนโยบายที่แตกต่างไปจากรูปแบบการจัดทำนโยบายแบบเดิม



- ในขณะเดียวกันทีมงานได้ทำงานควบคู่ไปกับการอบรมและทำ Workshop เพื่อติดตามและแนะนำการทำงานผ่านการใช้เครื่องมือต่างๆ การถอดและหาข้อสรุปจากบทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ หรือภายในกลุ่มเพื่อจัดทำ Journey Map, Pain points และ Needs ของผู้ประกอบการ จัดทำ Persona เพื่อจำแนกลักษณะที่แตกต่างกันของผู้ประกอบการ รวมถึงวิเคราะห์หาช่องว่างการให้บริการและการส่งเสริม SMEs ของภาครัฐ ในการจัดทำนโยบายที่สามารถแก้ปัญหาของผู้ประกอบการได้อย่างแท้จริง

SME and pro SME society



David and Goliath

If we want a strong society, we need to foster SME for SME is the base of society.

Therefore, SME Team struggles to boost SME by learning to boost society to promote SME.

เราต้องการโซนปลอดภัย
We need safe zone.



Let's learn how to harness as we learned how to harness the fire.

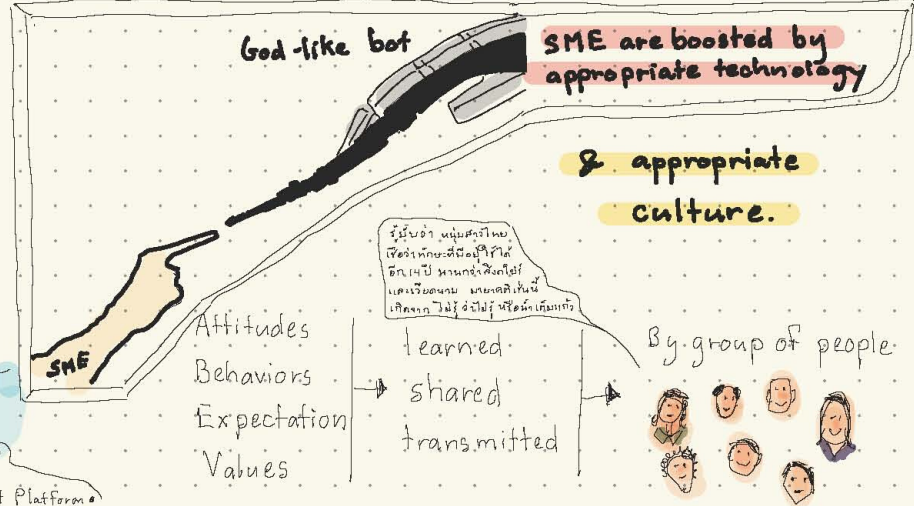
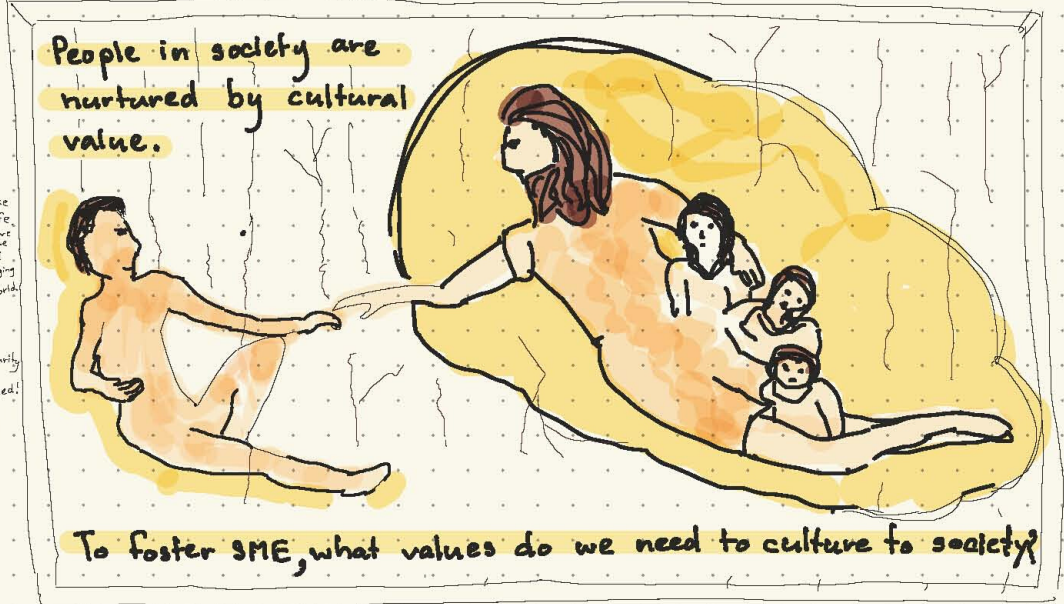


เราต้องการความปลอดภัย
We need safety.



- Moor's Law •
- Big Data • Deep Learning •
- Artificial Intelligence •
- Smart City • Smart Platform •

Adam and God in "Creation of Adam"



ผลการศึกษา

ประเด็นปัญหาในการส่งเสริม SMEs จากการทบทวนวรรณกรรม

- **ปัญหาในการทำธุรกิจของ SMEs** มีมากกว่าเรื่องแหล่งเงินทุนซึ่งรวมถึงเรื่อง การตลาด การผลิต การบริหารจัดการ และอุปสรรคด้านกฎ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- **ลักษณะโครงการส่งเสริมของภาครัฐในปัจจุบัน** เน้นด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม แต่ขาดจุดเน้นเรื่องการพัฒนาการ อำนวยความสะดวกการประกอบธุรกิจและการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- **SMEs ส่วนใหญ่ยังเข้าไม่ถึงมาตรการส่งเสริมของภาครัฐ** โดยเฉพาะ Micro

Pain Points & Key Insights จากการสัมภาษณ์เชิงลึกภายใต้แนวทาง Design Thinking

Pain points

การให้บริการล่าช้า ขั้นตอนมาก เป็นภาระต้นทุน

"ภาครัฐทำงานช้าและมี ค่าใช้จ่ายสูง"

"ขั้นตอนราชการ ยุ่งยากไม่บริการ ประชาชน และใช้ เวลานาน"

ขาดข้อมูลข่าวสาร ผู้ที่ได้เข้าโครงการมักเป็น เครือข่ายเดิม

"ได้ ข้อมูล จาก หน่วยงานที่คุ้นเคย ว่าเรามีโครงการอะไร ที่ สนับสนุน ผู้ประกอบการ"

ไม่มีเวลา/ไม่ทราบว่า จะ ค้นหา โครงการ สนับสนุนของภาครัฐ จากที่ไหนบ้าง"

ไม่มีการวินิจฉัยปัญหาของธุรกิจ/ โครงการไม่ตอบความต้องการ

"ใช้สิ่งเดียวกันมา สนับสนุนไม่ได้ คุณ สำรวจจริงๆ ว่าเค้า ต้องการ"

"บริษัทนี้ต้องการอย่าง นี้ อีกบริษัทจะไม่ได้ ต้องการ จะไปช่วยเค้า ทำได้ เค้าต้องการอีก อย่างหนึ่ง"

"ภาครัฐไม่เข้าใจธุรกิจ และมองโอกาสทาง ธุรกิจไม่ได้เหมือน ผู้ประกอบการ"

ไม่มีการสนับสนุน Networking อย่างเข้มข้น

"เพียงแค่ใช้ network ทำ network ให้มัน work ตอบทุกเรื่องเลย"

การช่วยเหลือแยกส่วนตามภารกิจของ หน่วยงาน & ไม่ครบวงจร

"การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เน้นการทำ packaging จบโครงการแล้ว ไม่มี การแนะนำช่องทาง จำหน่าย ไม่ต่อยอดจน จบกระบวนการ"

"ภาครัฐไม่เคยคุยกับ แล้วมันจะไหมย"

ขาดการติดตามผลกระทบ จากการเข้าร่วมโครงการ

"หน่วยงานมีข้อจำกัด ในการกำหนด KPI ที่จะต้องตอบโต้การ จัดสรรงบประมาณ"

Key Insights

- ผู้ประกอบการจำนวนมากเข้าไม่ถึงมาตรการช่วยเหลือของภาครัฐ ผู้ที่ได้เข้าร่วม โครงการมักเป็นรายเดิม ๆ ที่อยู่ในฐานข้อมูลของหน่วยงาน
- หน่วยงานภาครัฐบางแห่งยังไม่ได้เน้นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน เช่น การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาระบบการให้บริการเพื่อให้มีความรวดเร็วและมี มาตรฐานเดียวกัน
- โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีลักษณะเป็น general ขาดจุดเน้น ไม่เหมาะกับความต้องการ/ขนาดของ SMEs รวมทั้งบางโครงการไม่มีผู้เชี่ยวชาญ ตัวจริงที่ให้คำปรึกษากับผู้ประกอบการได้
- หน่วยงานจัดทำโครงการในรูปแบบเดิมๆ ตามภารกิจของหน่วยงาน ไม่ปรับ mindset ให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจของรายเล็ก หรือผู้ประกอบการที่มีเทคโนโลยี และนวัตกรรม
- หน่วยงานมีข้อจำกัดในการกำหนด KPI ที่จะต้องตอบโต้ผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ ที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ไม่ตอบโต้ความต้องการของ SMEs
- หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีการติดตามประเมินผล SMEs ที่เข้าร่วมโครงการ ทำให้ไม่ ทราบความสำเร็จ/ล้มเหลวในการส่งเสริมของหน่วยงาน เพื่อนำมาปรับปรุงโครงการ
- Networking เป็นเครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงข้อมูลความเคลื่อนไหวของภาครัฐ ในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผ่านเครือข่าย ภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญ และ SMEs ด้วยกัน

Users' Experiences ภายใต้เครื่องมือ 5Es

การบริการของภาครัฐ

Entice → Enter → Engage → Exit → Extend

❑ ไม่ทราบข้อมูล กฎ/ระเบียบต่างๆ ที่จำเป็นในการทำธุรกิจ • ต้องใช้นายหน้าจัดการเรื่องเอกสารและดำเนินการในเรื่องต่างๆ • อยากให้มีระบบยืนยันตัวตนแทนการมอบอำนาจ ❑ ไม่มี OSS & คนให้ข้อมูลที่ชัดเจน ❑ การให้บริการข้อมูล/สนับสนุนของภาครัฐไม่เท่าเทียมกัน ❑ ใช้บริการภาครัฐเพราะฟรี ❑ “หลีกเลี่ยงติดต่อภาครัฐถ้าไม่จำเป็น”	❑ การติดต่อภาครัฐต้องยื่นเอกสารเยอะ ไม่มี paperless ❑ การสื่อสารจากส่วนกลางไปภูมิภาคหรือภายในหน่วยงานช้า ❑ กฎหมาย/กฎระเบียบจำนวนมากเป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจ • SMEs ต้องรับภาระทางภาษีเยอะ (นำเข้าชิ้นส่วนต้องเสียภาษี แต่นำเข้าสินค้าสำเร็จรูปไม่ต้องเสีย/ออกบิล vat ยาก เพราะซื้อของจากตลาด) ❑ ใช้นายหน้าทำเอกสารด้านบัญชีกฎหมาย จ่ายเงินจบ ❑ อยากให้มีระบบให้จองคิว & track การบริการแก่ผู้ประกอบการ หรือมี Premium Service ที่จ่ายค่าบริการเพื่อความรวดเร็ว และมีคุณภาพมากขึ้น	❑ หน่วยงานขาดความจริงจังในการแก้ปัญหา อยากได้ผลงาน “มีแต่คนพูด ไม่มีคนทำ” ❑ ขาดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ❑ การอนุมัติ/อนุญาตมีขั้นตอนยุ่งยากล่าช้า ต้องใช้เอกสารจำนวนมาก ❑ เจ้าหน้าที่ภาครัฐขาด Service mind & มีการเรียกรับผลประโยชน์ ❑ การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ • ภาครัฐทำงานซ้ำและมีค่าใช้จ่ายสูง • ขาดการยอมรับสิ่งใหม่ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ❑ หน่วยงานของรัฐทำงานแบบไม่คุยกัน	❑ “หน่วยงานบอกทีละอย่าง คุณก็แกลบทีละอย่าง ทำไมคุณไม่บอกผมทีเดียว”	❑ ขาดการติดตามประเมินผล ทำให้ไม่ตอบสนองความต้องการ
---	---	--	--	--

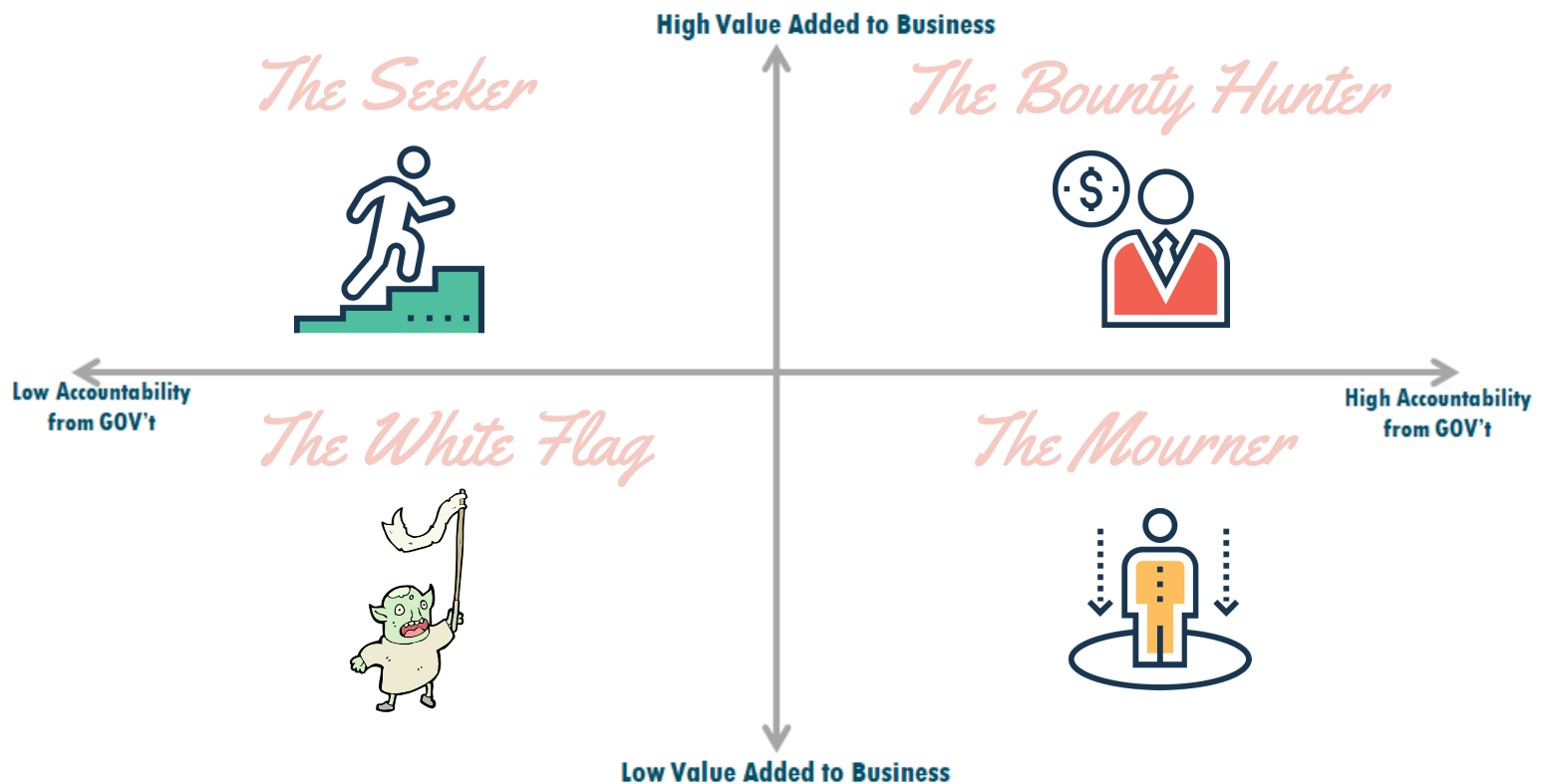
มาตรการส่งเสริมของภาครัฐ

Entice → Enter → Engage → Exit → Extend

❑ ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลมีจำกัด • ไม่มีช่องทางออนไลน์ • ไม่มี OSS และคนให้ข้อมูลที่ชัดเจน • ผู้ประกอบการต่างจังหวัดไม่มีโอกาสเข้าร่วมบ่อยกว่า ❑ ไม่ทราบข้อมูลโครงการภาครัฐ/ไม่มีคนแนะนำ ไม่รู้ว่ารัฐบาลช่วยเหลือในด้านไหนบ้าง ❑ การให้บริการข้อมูล/สนับสนุนของภาครัฐที่ไม่เท่าเทียมกัน ❑ ต้องใช้ connection กับเจ้าหน้าที่ในการเข้าถึงข้อมูล ❑ โครงการมีลักษณะทั่วไปสามารถหาความรู้ด้วยตัวเอง (Social media/Website) ❑ ไม่อยากร่วมวิจัยกับรัฐบาล เพราะกลัวข้อมูลรั่วไหล	❑ หน่วยงานขาดการวินิจฉัยผู้เข้าร่วมโครงการ ❑ หน่วยงานเลือกผู้ประกอบการรายเดิมๆ เข้าร่วมโครงการเพื่อให้ได้ KPI / การคัดเลือกผู้ประกอบการไม่ยุติธรรม มีเส้นสาย ❑ สลับเข้าร่วมโครงการกระทรวงต่างๆ เข้าซ้อน แต่เพื่อหา connection ❑ โครงการไม่สอดคล้องกับขนาด & ลักษณะของธุรกิจ ❑ ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกันในการขอสินเชื่อ	❑ หน่วยงานขาดผู้เชี่ยวชาญในการให้ technical support & ข้อมูล ❑ ความเข้าใจเรื่อง นวัตกรรมต่างกัน (ระหว่างภาครัฐกับผู้ประกอบการ) ❑ การจัด Business Matching ไม่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมโยงกับผู้ประกอบการรายใหญ่ ❑ ภาครัฐไม่เข้าใจในธุรกิจ มองโอกาสทางธุรกิจไม่ได้เหมือนกับผู้ประกอบการ ❑ การส่งเสริม วัฒนธรรม ของภาครัฐ ไม่เหมาะกับผู้ประกอบการรายย่อย/เจ็อนโยยาก ไม่เอื้อ startup ❑ การส่งเสริมแบบไม่มีจุดเน้น one size fit all ไม่แบ่งระดับของ SME ให้ชัดเจน /ขาดความต่อเนื่อง	❑ หมดระยะโครงการแล้วไม่มีการติดตามต่อ ❑ ความรู้จากการฝึกอบรมไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ • การอบรมระยะสั้นไม่ได้อะไรมาเน้นเชิงปริมาณ • ที่ปรึกษาขาดความรู้/เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ	❑ หน่วยงานขาดการเชื่อมโยง & ส่งต่อการให้ความช่วยเหลือ • การพัฒนาผู้ประกอบการเป็นแบบต่างคนต่างทำ ไม่ได้ต่อยอดจนจบสิ้น VC ❑ มีเจ้าหน้าที่ส่งข้อมูลโครงการให้เข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง (อยู่ใน list หน่วยงาน) ❑ ได้ Connection ที่ดีจากการเข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่อง
--	--	---	---	--

การจัดทำ Persona สำหรับผู้ประกอบการ

- Persona เป็นวิธีการสร้างบุคลิกลักษณะของกลุ่มเป้าหมายออกมาเพื่อเป็นตัวแทนกลุ่มเป้าหมายในอนาคตที่วางไว้ จากการใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ
- ทีมผู้จัดทำสามารถแบ่งแกนบน Persona ออกเป็นสองแกน ดังนี้
 - แกน Y คือ ความเชื่อมั่นว่าความช่วยเหลือของภาครัฐจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ธุรกิจ
 - แกน X คือ การได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐ



โดยสามารถแบ่งผู้ประกอบการที่สัมภาษณ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

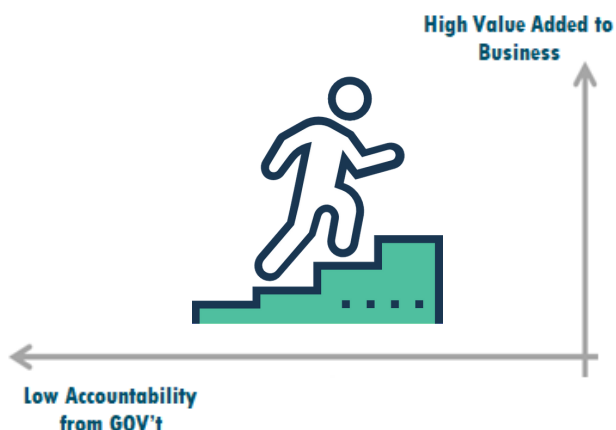
1. The Seeker (ผู้แสวงหา)
2. The Bounty Hunter (ลูกค้ำประจำ)
3. The White Flag (ผู้จำยอม)
4. The Mourner (ผู้ผิดหวัง)

Persona ของผู้ประกอบการ

1. The Seeker (ผู้แสวงหา)



SMEs ที่มีความสามารถในการทำธุรกิจเพียงระดับหนึ่ง และเข้าไม่ถึงมาตรการส่งเสริมจากภาครัฐ แต่ยังมี ความหวัง & เชื่อมั่นว่าภาครัฐจะช่วยให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้กว่านี้



Features of Entrepreneur

- ส่วนใหญ่เป็น Micro และ SE
- ริเริ่มธุรกิจด้วยความสามารถและโอกาสของตนเอง
- ทำธุรกิจตามกำลัง ต้องดูแลธุรกิจทำให้ไม่มีเวลาทำอย่างอื่น
- เชื่อว่าเทคโนโลยีจะสามารถช่วยเพิ่มศักยภาพของธุรกิจ & การติดต่อกับภาครัฐได้

Needs

- ขาดเงินทุน (ไม่ได้พึ่งสินเชื่อธนาคาร) & ทักษะด้านการตลาด
- การเข้าถึงข้อมูล & การติดต่อกับภาครัฐที่สะดวก

Experience/ Attitude on Government Service

- เข้าถึงหน่วยงานภาครัฐเฉพาะการให้บริการขั้นพื้นฐานของธุรกิจ (เช่น การจดทะเบียนนิติบุคคล เป็นต้น) มีการใช้บริการนายหน้าในการติดต่อกับภาครัฐในบางเรื่อง
- ไม่ทราบมาตรการภาครัฐ & ช่องทางในการค้นหาข้อมูล
- มีประสบการณ์เข้าร่วมโครงการภาครัฐที่ไม่ตรงความต้องการของธุรกิจ
- มีทัศนคติที่ดี อยากเข้าร่วมมาตรการส่งเสริมของภาครัฐ

2. The Bounty Hunter (ลูกค้าประจำ)



SMEs ซึ่งธุรกิจเติบโตได้ดีจากการเข้าร่วมกับภาครัฐ และเชื่อมั่นว่าโครงการภาครัฐเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ



Features of Entrepreneur

- ธุรกิจเติบโต & ขยายด้วยการส่งเสริมจากภาครัฐเป็นหลัก
- มีแนวคิดการประกอบธุรกิจที่น่าสนใจ เห็นโอกาสในการทำตลาดมากกว่ากลุ่มอื่น
- มีการให้บริการตัวแทน/ นายหน้าทางธุรกิจ

Needs

- ต้องการขยายตลาด & นำเทคโนโลยี/ นวัตกรรมมาปรับใช้ในธุรกิจ
- ต้องการให้ภาครัฐมีความเข้าใจตรงกันเรื่องเทคโนโลยี/ นวัตกรรมในมิติของธุรกิจ

Experience/ Attitude on Government Service

- รู้ช่องทางในการเข้าถึงมาตรการภาครัฐ & รู้ว่าธุรกิจของตนเองเหมาะสมกับมาตรการแบบใด
- มีเครือข่ายกับเจ้าหน้าที่รัฐในการให้ข้อมูล & ติดตาม เพราะเข้าร่วมโครงการของภาครัฐบ่อยครั้ง
- มีทัศนคติที่ดี เชื่อว่ามาตรการภาครัฐเป็นประโยชน์ ช่วยเหลือ SMEs ได้มาก
- เข้าร่วมโครงการภาครัฐเพื่อหา connection ผู้เชี่ยวชาญตัวจริงในการให้คำปรึกษา

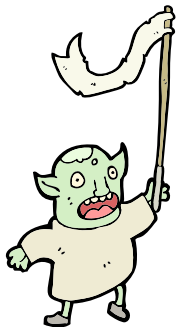
Persona ของผู้ประกอบการ (ต่อ)

3. The White Flag (ผู้จำยอม)



SMEs ซึ่งเติบโตได้ดี มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนขนาดของธุรกิจในระดับที่สูงขึ้น ส่วนใหญ่พึ่งพาตนเองในการประกอบธุรกิจ มีประสบการณ์ที่ไม่ไว้วางใจและไม่เชื่อมั่นในภาครัฐ

Low Accountability
from GOV't



Low Value Added
to Business

Features of Entrepreneur

- มีประสบการณ์การทำธุรกิจมานาน
- ริเริ่มธุรกิจด้วยประสบการณ์/ความสามารถของตนเอง สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระดับหนึ่ง
- ธุรกิจเติบโตด้วยเครือข่ายในอุตสาหกรรมของตนเอง & การใช้ความช่วยเหลือจากภาคเอกชน หรือตัวแทน/ นายหน้าทางธุรกิจ

Needs

- การอำนวยความสะดวก ไม่ใช่การควบคุม
- กฎ ระเบียบ กฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ
- การช่วยเรื่อง Networking

Experience/ Attitude on Government Service

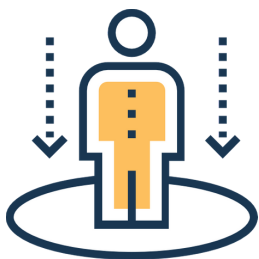
- มีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการให้บริการขั้นพื้นฐานของภาครัฐ เห็นว่ากฎระเบียบเป็นอุปสรรค
- รับรู้มาตรการส่งเสริมจากภาครัฐบ้าง แต่ไม่เข้าร่วมเพราะไม่เชื่อมั่นและไม่ไว้วางใจ
- ไม่เห็นประโยชน์ของการเข้าร่วมกับภาครัฐ ซึ่งมองว่าทำให้เสียเวลา

4. The Mourner (ผู้ผิดหวัง)



SMEs ซึ่งมีความสามารถในการเติบโต และเคยเชื่อมั่นในภาครัฐแต่ผิดหวังในการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐ

High Accountability
from GOV't



Low Value Added to
Business

Features of Entrepreneur

- ริเริ่มธุรกิจด้วยตนเอง เติบโตจากเครือข่ายหุ้นส่วนธุรกิจ มีช่องทางการขายผ่านคนรู้จัก
- ธุรกิจผ่านช่วงวิกฤต จากการเปลี่ยนคู่ค้าทางธุรกิจ แก้ปัญหาหนี้สินโดยอาศัยความช่วยเหลือจากภาครัฐ & เปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจ โดยใช้ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการภาครัฐ

Needs

- ต้องการการส่งเสริมที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่วิธีแบบเดิม แต่เป็นระบบการคัดเลือกอย่างมีคุณภาพ & ยุติธรรม โดยไม่ผูกขาดการว่าจ้างที่ปรึกษา
- ระบบคัดกรองการขอสินเชื่อที่เข้าใจถึงธรรมชาติของธุรกิจ

Experience/ Attitude on Government Service

- ภาครัฐใส่ใจเรื่องรูปแบบการนำเสนอเนื้อหา แต่ไม่สนใจคุณภาพและรายละเอียด
- ความช่วยเหลือไปไม่ถึงผู้ประกอบการรายย่อย ซึ่งวิธีการที่รัฐใช้ปัจจุบันเอื้อประโยชน์กับกลุ่มเครือข่ายเดิม
- ผิดหวังการทำงานของภาครัฐที่สนใจแต่กระบวนการ ไม่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นความต้องการของภาคธุรกิจ วัด KPI จากปริมาณคนเข้าร่วมโครงการเป็นหลัก

Guiding Principles

ระบบการให้บริการและการส่งเสริม SMEs
ที่มีประสิทธิภาพ ตอบความต้องการของ SMEs ทุกกลุ่ม



Inclusiveness

ผู้ประกอบการทุกระดับ
(รวม Micro) สามารถเข้าถึง
ได้อย่างเท่าเทียมกัน



SMEs-very friendly

ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึง
ได้โดยง่าย สะดวกและมีต้นทุน
ต่ำมาก



SMEs' Need Responsiveness

ผู้ประกอบการสามารถเลือกใช้
บริการได้ตามความต้องการ
และส่งเสริมการเติบโต
ของธุรกิจ



Professional & Quality Service

มีแผนงาน/โครงการที่ได้
คุณภาพ แก้ปัญหาเชิงลึก
หรือสร้างความเข้มแข็งให้กับ
ผู้ประกอบการที่มีระดับ
การพัฒนาแตกต่างกัน

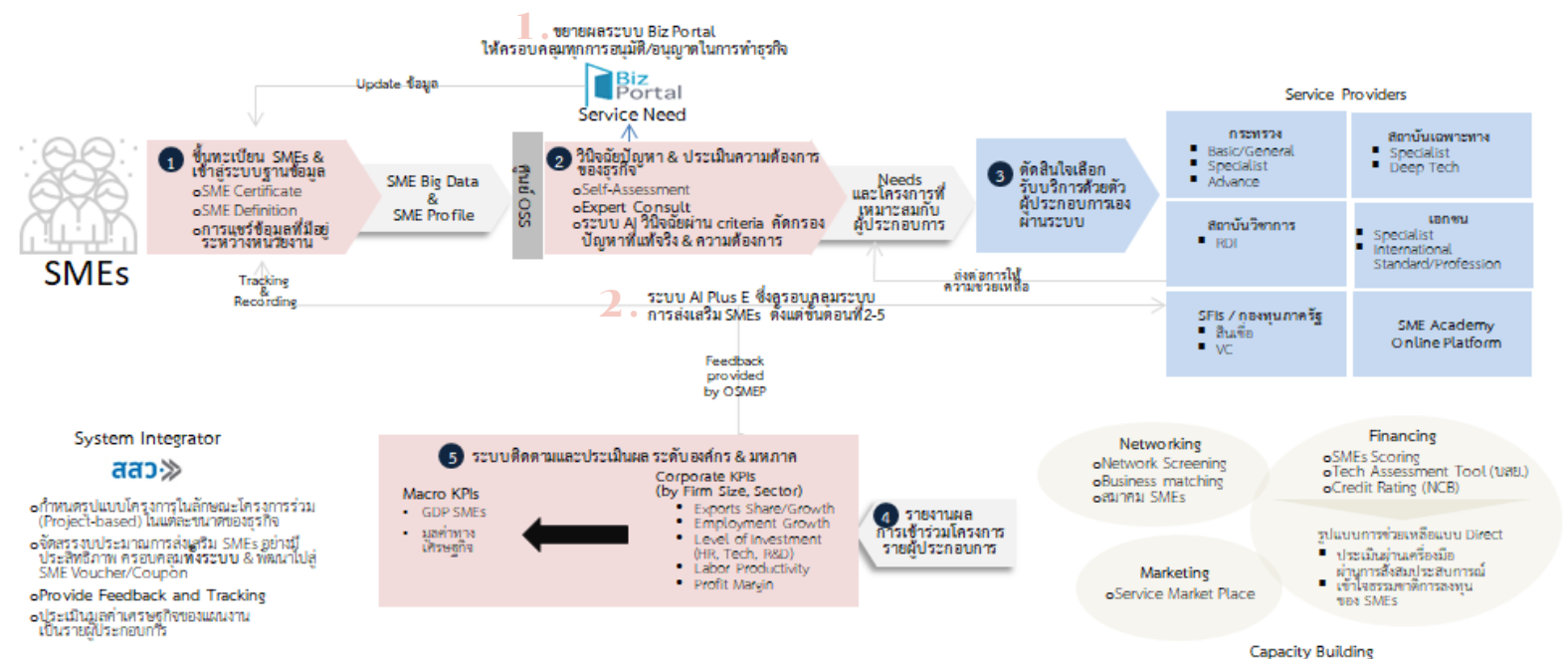


Quality over Quantity KPIs

มีตัวชี้วัดความสำเร็จ
ที่เหมาะสมในเชิงคุณภาพเพื่อให้
สามารถวัดผลกระทบและนำไปสู่
การปรับปรุงมาตรการ/โครงการที่
ตอบโจทย์ผู้ประกอบการได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอการปฏิรูปและพัฒนาระบบการส่งเสริม SMEs : OSMEP as System Integrator

ระบบการส่งเสริมและพัฒนา SMEs โดยที่มี สสว. (OSMEP) เป็นผู้บูรณาการการให้ความช่วยเหลือ SMEs ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (System Integrator) โดยเริ่มตั้งแต่การขึ้นทะเบียนเข้าสู่ระบบของ SMEs กับภาครัฐ การใช้บริการขั้นพื้นฐาน การเข้าร่วมโครงการส่งเสริม ไปจนถึงการติดตาม SMEs ตลอดวงจรและการประเมินของโครงการส่งเสริมต่อตัวชี้วัด



ระบบงบประมาณ (งบบูรณาการ + งบกระทรวง/พื้นที่) & KPIs ที่มีการเชื่อมโยงอย่างกระชับจากยุทธศาสตร์ชาติ / แผนฯ 12

หมายเหตุ: 1) เน้นข้อเสนอเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนการปฏิรูประบบการบริหารการส่งเสริม SMEs (PDCA) ของคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ
2) การประชุมหารือร่วมกับสสว. เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2562 สสว. ได้เห็นชอบร่วมกันและรับข้อเสนอของ สศช. ไปปรับปรุงแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนา SMEs และนำเสนอในระดับนโยบายต่อไป

- ภาพการปฏิรูปดังกล่าวเกิดจากการทำงานในระดับนโยบายอย่างใกล้ชิดระหว่าง สศช. และ สสว. รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการหารือถึงประเด็นปัญหาและช่องว่างในเชิงนโยบายและแนวทางในการพัฒนาระบบการส่งเสริม SMEs
 - วันที่ 17 มิถุนายน 2562 มีการประชุมการปฏิรูปกลไกส่งเสริม SMEs อย่างเป็นรูปธรรม ร่วมกับ สสว. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงบประมาณ และ สำนักงาน กพร.
 - วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 มีการประชุมการประชุมหารือร่วมกับสสว. เสนอผลการศึกษาของ Policy Lab โดย สศช.
 - วันที่ 10 ตุลาคม 2562 มีการประชุมหารือเพื่อปรับปรุงแนวทางขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนา SMEs ร่วมกันระหว่าง สศช. และ สสว.

ข้อเสนอการพัฒนาระบบการส่งเสริม SMEs

ที่สอดคล้องกับความต้องการ
และเอื้อต่อการเติบโตของ SMEs อย่างครบวงจร



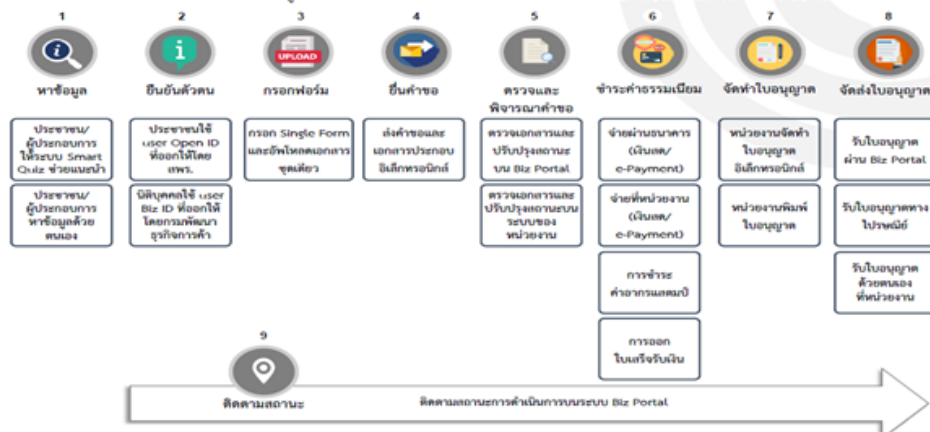
1. การขยายผลการให้บริการ Biz Portal

- ขยายผล Biz Portal ให้ครอบคลุมทุกการอนุมัติ/อนุญาตในการทำธุรกิจผ่านช่องทางออนไลน์บน <https://biz.govchannel.go.th/>
- เชื่อมโยง Biz Portal กับฐานข้อมูลการส่งเสริม SMEs ของภาครัฐ ให้เชื่อมต่อกับระบบ Biz Portal เพื่อให้เกิดฐานข้อมูลเดียว (Big Data) และมีการอัปเดตข้อมูลแบบ Real Time

ระบบศูนย์กลางบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ (Biz Portal)

รูปแบบการให้บริการของระบบ Biz Portal

ระบบ Biz Portal มีการให้บริการใน 2 ส่วนคือ (1) ส่วนการให้ข้อมูล (Information) และ (2) ส่วนการให้บริการ (Service) โดยในส่วนการให้บริการ แบ่งเป็น 9 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้



ด้วยความร่วมมือของ 20 หน่วยงาน



ที่มา: กพร. *หน่วยงานเบื้องต้นที่มีการเชื่อมโยงระบบในเฟสแรก

ควบคู่กับการให้บริการในรูปแบบ OSS



ข้อเสนอการพัฒนาระบบการส่งเสริม SMEs

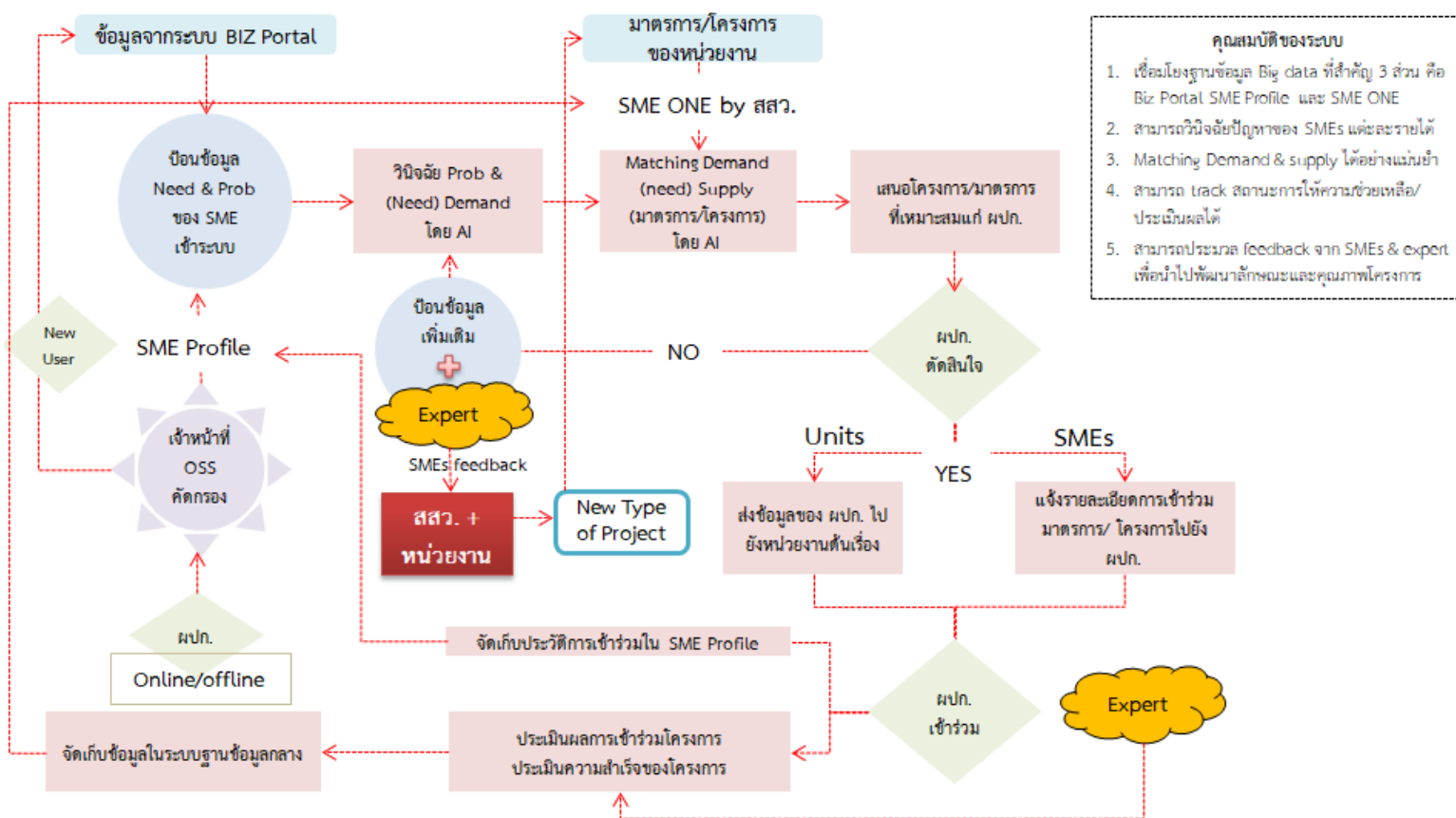
ที่สอดคล้องกับความต้องการ
และเพื่อการเติบโตของ SMEs อย่างครบวงจร (ต่อ)



2. AI Plus E

การวินิจฉัยและให้คำปรึกษาอัจฉริยะ หรือ AI Plus E System (Artificial Intelligence + Expert System)

- เป็นการนำข้อมูลของผู้ประกอบการและข้อมูล Big Data จากฐานข้อมูลบูรณาการของทั้งประเทศมาวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาและความต้องการของ SMEs ด้วยการใช้ AI เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำ พร้อมทั้งใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์/วินิจฉัยปัญหาเชิงลึกเพิ่มเติม ก่อนนำเสนอข้อมูลแผนงาน/โครงการแก่ผู้ประกอบการในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการต่างๆ ตลอดจนมีช่องทางในการรับฟังความเห็นจากผู้ประกอบการต่อประสบการณ์ในการเข้าร่วมโครงการ
- เป็นการประยุกต์ใช้ AI เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้ครอบคลุม รวดเร็ว และช่วยลดอคติในการตัดสินใจ โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวินิจฉัยปัญหา & ประเมินความต้องการของธุรกิจ ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกรับบริการด้วยตัวผู้ประกอบการเองผ่านระบบ ขั้นตอนการรายงานผลการเข้าร่วมโครงการรายผู้ประกอบการ ไปจนถึงขั้นตอนการติดตามและประเมินผล (ขั้นตอนที่ 2-5)



มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- กำหนด Criteria สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง/การคัดกรองผู้ประกอบการ
- ออกแบบและพัฒนา AI ทำหน้าที่วินิจฉัยปัญหา/ความต้องการของผู้ประกอบการ & พัฒนาผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำปรึกษาทางธุรกิจ ควบคู่การทำงานกับระบบ AI เพื่อกลั่นกรองความต้องการของ SMEs ในเชิงลึกเป็นรายกรณี
- ส่งต่อความช่วยเหลือได้อย่างตรงจุดและส่งผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการโดยมีระบบ Tracking ติดตามการให้ความช่วยเหลือ และช่องทาง feedback ของ SMEs

การทำงาน ในระยะต่อไป

จากการตกผลึกใน
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
จากผลการศึกษาของคณะทำงาน
สศช. สามารถใช้ประโยชน์
และขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว
ผ่านช่องทาง ดังต่อไปนี้



- ผลักดันและขับเคลื่อนข้อเสนอแนะเชิงนโยบายผ่านกลไกคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่ สศช. เป็นองค์ประกอบการประชุม อาทิ
 - คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ
 - คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
 - คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภายใต้คณะกรรมการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
 - คณะกรรมการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ข้อเสนอแนะ ในการจัดทำนโยบาย ของ สศช. ในอนาคต

บทเรียนจากการทำงาน POLICY LAB ของทีม SME PROMOTION SYSTEM REFORM

- องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานของคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบายกลุ่มพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประสบความสำเร็จ ได้แก่
 - หัวหน้าทีมและที่ปรึกษาทีมคอยให้คำแนะนำ ติดตามและกระตุ้นการทำงานของทีมงานอยู่เสมอ
 - สมาชิกทีมที่สละเวลามาช่วยกันทำงานอย่างแข็งขันในการคิด เสนอข้อคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ
 - การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและเครื่องมือในการคิดรูปแบบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถอย่างแท้จริงจะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมได้

การจัดทำนโยบาย ในอนาคตของ สศช.

- สศช. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการคิดวิเคราะห์นโยบายในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดการถกเถียงและตกผลึกในการทำงานมากยิ่งขึ้น
- สศช. ควรใช้เครื่องมือในการออกแบบนโยบายที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

STAFF & TEAM MEMBERS

THE AWESOME PEOPLE BEHIND THIS PROJECT

ที่ปรึกษาโครงการ Policy Lab : SMEs Promotion System Reform

นายสุริยนต์ รัญกิจจานุกิจ

ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน

คณะทำงานโครงการ Policy Lab : SMEs Promotion System Reform

- | | |
|---------------------|---------------|
| 1. นางสาวจิตราภรณ์ | เมฆกระจำง |
| 2. นายนิกร | ด้วงทรง |
| 3. นายสิทธกร | มนต์มธุรพจน์ |
| 4. นางสาวชนกมน | รญาพร |
| 5. นายสยามภู | ภูอุดม |
| 6. นางสาวศวรรณรัตน์ | จิตรเกษมสำราญ |
| 7. นางสาวนันท์ปพร | มหาไม้ |
| 8. นายญาณิ | พายัพสาย |
| 9. นายวัชรศักดิ์ | ตุงคะเสน |
| 10. นายธนพร | ปราชญ์เมธีกุล |



1 สัมมนาพลัง
สนับสนุนประกอบ
ประกอบผู้ประกอบการ
การรายย่อย
รายใหม่เสนอ
2 สัมมนากับ
ภาคธุรกิจลงทุน
ระบบภายใน
SME

ก้าวเทคโนโลยี

SME อวกาศกระโดดขึ้น

เทียบขึ้นกับผู้ประกอบการขนาดใหญ่

เทคโนโลยีเป็นแต้มต่อที่สำคัญ

คู่แต่สังคมจะช่วยลดภาระขึ้น

หรือปล่อยทิ้ง



SME

MAXIMUM OIL
RECOVERY ENTERPRISE

ถึงการกอบกู้น้ำมัน 60-70%
จากแหล่งผลิต



บริษัท จำกัด สาธารณูปโภคพื้นฐาน
โครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้าง
และบริหารด้านวิศวกรรมโยธา
เช่น ปลูกบ้าน โดยไม่มีในที่ดิน
แทนเนอร์ ปกป้องสิ่งแวดล้อม

พลังแสงอาทิตย์ อุปกรณ์การเก็บไฟฟ้า
พลังงานแสงอาทิตย์ บริษัทรับออกแบบติดตั้ง
บริการโทรศัพท์ บ้านและเครื่องใช้
หลอดไฟ แอลซีดี และพลังงานอินเทอร์เน็ต
เน็ตพร้อมช่องทางให้ข้อมูลและบริการ
ต่างๆ ด้านรับตลาดเทคโนโลยี



บริษัท
เช่าอุปกรณ์
และเครื่องใช้
เป็นรายชั่วโมง



บริษัทผลิตเส้นใย
คาร์บอนที่มีคุณภาพ
สูงได้แก่คาร์บอนกึ่ง
อนุพันธ์ เช่น เส้น
ผลิตรถยนต์ รถ
บรรทุก เครื่องบิน



บริษัทพัฒนาปฏิบัติการ
ของรัฐบาล Government
Operation Verified
GOV บริษัทที่ให้บริการ
ไอทีแพลตฟอร์มเทคโนโลยี
บริการการออกหนังสือเดินทาง
ในรูป บริการสำหรับคน
ไทย



SEnsor Network
solution
ให้บริการเครือข่าย

ช่วยเซ็นเซอร์แบบบูรณาการ ช่วย
ให้บริการขนาดใหญ่และเครือข่าย
ข้อมูลขนาดใหญ่และเครือข่าย
ที่ทันสมัยและรวดเร็วได้ตามความต้องการ



ผู้จัดการโครงการไฟฟ้า
ที่มีคุณภาพ และช่วยให้เกิด
ความอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
เพิ่มอุปทานและลดอุปสงค์
ตามความต้องการ



บริษัทเหมือง
แร่ ที่กู้คืนผลิต
ภัณฑ์มูลค่าสูง จากขยะ
ของเสียต่อโลก



www.nesdc.go.th