



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่  
ให้เติบโตอย่างมั่นคง

จัดทำโดย นายอนุพงศ์ กำปนาต  
รหัส 9780

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
ประจำปี 2566  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ให้เติบโตอย่างมั่นคง

จัดทำโดย นายอนุพงศ์ กำปนาต

รหัส 9780

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97

วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2566

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



## สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

นายจุฬา สุขมานพ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

นางสาวบรรจงจิตต์ อังศุสิงห์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

นางระรินทิพย์ ศีโรรัตน์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่มีจำนวนมากที่สุด และมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้ให้ความสำคัญกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดแผนกลยุทธ์หมุดหมายที่ 7 : ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ แต่อย่างไรก็ดียังมีอีกหลายปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่เติบโตเท่าที่ควร ผู้ศึกษาจึงขอหยิบยกปัญหาที่มีความสำคัญมาจัดทำข้อเสนอ 2 เรื่องได้แก่ ปัญหาการไม่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารเงินทุน และปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการตลาด โดยสภาพปัญหาที่ผ่านมาเห็นว่าวิสาหกิจส่วนใหญ่เป็นรายย่อยร้อยละ 81.9 ของวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งทำให้วิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดย่อม ไม่สามารถเติบโตเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง จึงมีความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยได้อ้างอิงมติคณะรัฐมนตรี (20 ก.ย. 65) ที่ได้เห็นชอบแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการเสริมแกร่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พร้อมทั้งใช้กลยุทธ์ทางการตลาด 8 P มาเป็นหลักการและแนวคิดในการจัดทำข้อเสนอ ทั้งนี้ หากได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็จะมีโอกาสลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้มากขึ้นเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ และสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหามีดังนี้

1. แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือการไม่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารเงินทุน โดยให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม บูรณาการร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อจัดทำโครงการฝึกอบรมเร่งสร้างความรู้พื้นฐานทางการเงินให้กับผู้ประกอบการได้มีองค์ความรู้ ทักษะและความเข้าใจทางการเงินที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการประกอบอาชีพทั้งในเรื่องผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสม การบริหาร และวางแผนทางการเงิน พร้อมทั้งประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนให้เข้าถึงและใช้ประโยชน์จากแหล่งเงินทุนในประเภทต่างๆ และผลักดันให้มีตัวกลางทางเครดิตเชื่อมโยงระหว่างสถาบันทางการเงินและผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. แนวทางแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีสำหรับการตลาด บูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อดำเนินการส่งเสริมให้มีแพลตฟอร์มกลางในการขายสินค้า พัฒนาระบบข้อมูลด้านการตลาดเชิงลึก ส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าสู่ตลาดการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐมากขึ้น

จากการดำเนินการตามข้อเสนอพบว่าปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จ แบ่งเป็น 3 เรื่อง (1) งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการ ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลที่ได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และอาจจะใช้เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม (2) บุคลากรขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การศึกษาข้อมูลเชิงลึก ทักษะการให้ข้อมูลกับผู้ประกอบการ ควรมีการฝึกอบรม ทักษะ ความรู้ และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) แหล่งข้อมูลต่างๆ มีการจัดเก็บหลายหน่วยงาน ขาดการเชื่อมโยง ควรให้มีการบูรณาการเชื่อมโยงจัดเก็บข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ และควรจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลที่พร้อมใช้งาน สำหรับภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนควรมีวิสัยทัศน์และ ธรรมภิบาล เป็นผู้ที่สามารถประสานงาน บูรณาการทำงานกับหน่วยงานภายนอกและภายใน และมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ให้เติบโตอย่างยั่งยืน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 97 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่ดำเนินการฝึกอบรมโดยวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สามารถสำเร็จได้ด้วยด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ท่านอาจารย์จุฬา สุขมานพ ที่ได้อุทิศเวลาและความมุ่งมั่นในการให้คำแนะนำหลักการและกรอบแนวคิดในการจัดทำรายงานการศึกษา เพื่อนำพาศิษย์ไปสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมในอนาคต รวมทั้งท่านอาจารย์บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์ และท่านอาจารย์ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์ ที่ได้เติมเต็มองค์ความรู้ให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ระหว่างการนำเสนอความก้าวหน้า ซึ่งผู้ศึกษาได้นำคำแนะนำเหล่านั้นมาปรับปรุงจนรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ในระหว่างการอบรมต้องขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ กลุ่ม GP 8 ที่ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันผ่านทาง IS Coaching ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและบุคลากรทุกท่านที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำหลักสูตร นบส.1 รุ่นที่ 97 ที่ได้ดำเนินการบริหารหลักสูตร และอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณท่านปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ดร.ณัฐพล รังสิตพล และผู้บริหารกระทรวงอุตสาหกรรม ที่สนับสนุนและให้โอกาสผู้ศึกษาได้เข้ารับการอบรมในครั้งนี้ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะได้นำผลการศึกษาครั้งนี้ไปขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการ และผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรม ต่อไป

นายอนุพงศ์ กำปนาต

30 พฤษภาคม 2566

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญภาพ	ช
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	6
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	9
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	10
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	10
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	14
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	20
3. แผนพัฒนาตนเอง	21
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	21
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	21
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	22
บรรณานุกรม	23
ภาคผนวก	24
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	25

## สารบัญภาพ (ถ้ามี)

1. ลักษณะของรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562	10
2. สัดส่วนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	12
3. มูลค่าการส่งออก จากข้อมูลของ <b>World Bank</b> ประจำปี พ.ศ. 2519	13
4. รายได้ของนิติบุคคล	14



1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

“การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ให้เติบโตอย่างมั่นคง”

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

#### 2.1.1 ปัญหา ความท้าทาย หรือการพัฒนา

ตามกฎหมายกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 ได้กำหนดขนาดของวิสาหกิจไว้ชัดเจน ดังนี้

ขนาดของ วิสาหกิจ	การผลิต		การค้าและบริการ	
	รายได้ ๐๐๐	จ้างงาน คน	รายได้ ๐๐๐	จ้างงาน คน
วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprise)	ไม่เกิน 500 ล้านบาท	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 300 ล้านบาท	ไม่เกิน 100 คน
วิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprise)	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 30 คน
วิสาหกิจรายย่อย (Micro Enterprise)	ไม่เกิน 1.8 ล้านบาท	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ล้านบาท	ไม่เกิน 5 คน

เงื่อนไข: กรณีที่จำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจหนึ่ง แต่รายได้เข้าลักษณะของวิสาหกิจอีกขนาด ให้ใช้รายได้เป็นเกณฑ์การพิจารณา

ที่มา : [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ถือว่าเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่มีจำนวนมากที่สุด และมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างยิ่งในฐานะหน่วยธุรกิจที่มีจำนวนมากที่สุด ซึ่งมีบทบาทหลักในการสร้างงานและสร้างรายได้ภายในประเทศ รวมทั้งการส่งออกสินค้าและบริการไปสู่ตลาดต่างประเทศ ตลอดจนเป็นกลไกหมุนเวียนรายได้ และกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ อีกทั้งภายใต้แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้ให้ความสำคัญกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดแผนกลยุทธ์หมุดหมายที่ 7 : ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ เป้าหมายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพสูงในการดำเนินธุรกิจ สามารถยกระดับและปรับตัวเข้าสู่การแข่งขันใหม่ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีอีกหลายปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่เติบโตเท่าที่ควร จึงได้หยิบยกประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญมาจัดทำข้อเสนอ ดังนี้

## 1. ปัญหาการไม่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารเงินทุน

เงินทุนเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการเริ่มธุรกิจให้เป็นรูปธรรม ในยุคดิจิทัลที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การทุ่มใช้เงินทุนจำนวนมาก และการใช้แหล่งเงินทุนในการทำธุรกิจที่ผิดประเภท โดยไม่มีการบริหารจัดการเงินทุน มีความเสี่ยงสูงที่จะให้เกิดปัญหาหนี้สินเรื้อรังได้ โดยปัญหาเกิดขึ้นเนื่องมาจากดังนี้

1.1 ไม่ได้ประเมินสภาพทางการเงินของตัวเองว่าภาระค่าใช้จ่าย ว่ามีสัดส่วนเป็นเท่าใดของรายได้ (รายรับ) มีทรัพย์สินหรือหนี้สินมากกว่ากัน มีสภาพคล่องทางการเงินมากน้อยแค่ไหน หากคิดแล้วว่าต้องการลงทุนเพื่อคาดหวังผลตอบแทน โดยไม่หันกลับมามองสภาพทางการเงินที่เป็นอยู่ การลงทุนซึ่งมีความเสี่ยงอาจสร้างภาระหนี้สินให้คุณโดยไม่รู้ตัวก็ได้

1.2 ไม่แบ่งแยกเงินลงทุนกับเงินสำรองยามฉุกเฉินสำหรับตัวเองและครอบครัว

1.3 ไม่ประเมินความพร้อมเงินลงทุน ว่าเป็นเงินไม่ต้องชำระดอกเบี้ยจากการกู้ยืม หรือเงินที่ไม่มีความจำเป็นใดที่ต้องใช้เงินทุนก่อนหน้านี้อย่างไร

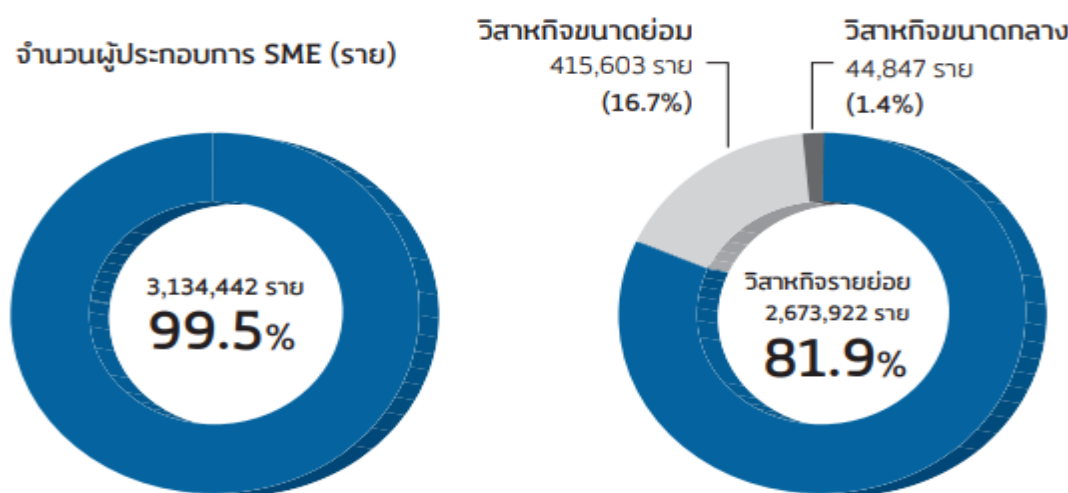
1.4 ไม่ศึกษาวิเคราะห์ข้อดี-ข้อด้อยเกี่ยวกับการลงทุนแต่ละประเภทให้รอบคอบ ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะนำเงินทุนในมือไปใช้ลงทุนอย่างชาญฉลาดกับอะไร ได้อย่างไร

## 2. ปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการตลาด

ในปัจจุบันถึงแม้จะมีแนวคิดในการสร้างการเติบโตจากภายในประเทศ เพื่อลดการพึ่งพาตลาดต่างประเทศ แต่ในสถานการณ์ของ SME กลับพบว่า มีระดับการเข้าสู่ระดับสากลน้อยเกินไปทั้งในแง่ของจำนวน SME ที่มีการส่งออก หรือมูลค่าการส่งออกของ SME จึงยังมีความจำเป็นต้องส่งเสริมให้ SME ที่มีศักยภาพสามารถเข้าไปแข่งขันในตลาดต่างประเทศให้ได้มากขึ้น เพื่อช่วยสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ ทั้งนี้ เนื่องมาจากผู้ประกอบการหลายรายยังไม่มีความรู้พร้อมด้านเทคโนโลยีอันทันสมัยที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการพัฒนาด้านการตลาด โดยปัญหาเกิดขึ้นเนื่องมาจากการตลาดดิจิทัลบนสื่อโซเชียลมีเดีย ยังไม่ดึงดูดความสนใจของลูกค้า โดยไม่ได้ครอบคลุมปัจจัยในด้านต่างๆ ดังนี้ (1.) แสดงภาพผลิตภัณฑ์และบริการ คำอธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะ และราคาบนสื่อโซเชียลมีเดียอย่างต่อเนื่อง (2.) โฆษณาบนสื่อสังคมออนไลน์หลายช่องทาง (3.) จัดโปรโมชั่นส่งเสริมการตลาด (4.) ให้ลูกค้ารีวิว หรือใช้การอ้างอิงจากลูกค้า (5.) อัปเดตเนื้อหาใหม่ นำเสนอภาพที่น่าสนใจของผลิตภัณฑ์ และบริการอย่างสม่ำเสมอ (6.) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ตอบคำถามของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างรวดเร็ว กระบวนการสั่งซื้อที่ชัดเจน (7.) สร้างความมั่นใจโดยการรับประกันผลิตภัณฑ์และบริการ และ (8) ปกป้องความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยกับการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า

### 2.1.2 สภาพของปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

1. ในปี 2563 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีจำนวนทั้งสิ้น 3,134,442 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมด ส่วนใหญ่จะเป็นวิสาหกิจรายย่อย ด้วยจำนวนมากถึง 2,673,922 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.9 ของวิสาหกิจทั้งหมด และมีวิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 44,847 ราย คิดเป็นเพียงร้อยละ 1.4 เท่านั้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับต่างประเทศแล้วสะท้อนถึงการมีธุรกิจที่มีศักยภาพในจำนวนที่น้อยเกินไป แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของประเทศไทยที่ทำให้วิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจขนาดย่อมไม่สามารถเติบโตไปเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง ไม่ว่าจะเป็นด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อขยายกิจการ ด้านผลิตภาพและระบบบริหารจัดการ ด้านการขยายตลาด ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในระดับสากล



ที่มา : [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-)

2. ผู้ประกอบการ SME มีความต้องการขายสินค้าและบริการเพื่อสร้างกำไรให้ได้มากที่สุด จึงมักจะทุ่มการลงทุนเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต หรือวางแผนสั่งสินค้าเพื่อนำมาขายเป็นจำนวนมากเกินไป ทำให้ต้องก่อหนี้เกินตัวจากความคาดหวังที่จะสามารถสร้างรายได้และผลกำไรจากธุรกิจได้อย่างเป็นกอบเป็นกำ ซึ่งอาจเกิดปัญหาต่างๆ จากการเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันขึ้นได้ที่ทำให้ธุรกิจ SME มีรายได้ลดลง ขาดสภาพคล่องจนส่งผลกระทบต่อการผิตนัดชำระหนี้ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือและมีการขาดทุนสะสมตามมาต่อเนื่องจนมีหนี้สินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

3. ผู้ประกอบการ SME โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดเล็ก จำหน่ายสินค้าและบริการในตลาดชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งในอนาคตต่อไปจะมีทิศทางที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตในภาคอุตสาหกรรม เพื่อยกระดับศักยภาพและประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต และที่สำคัญจะใช้ในการวางแผนการตลาดให้ทันกับสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น

### 2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

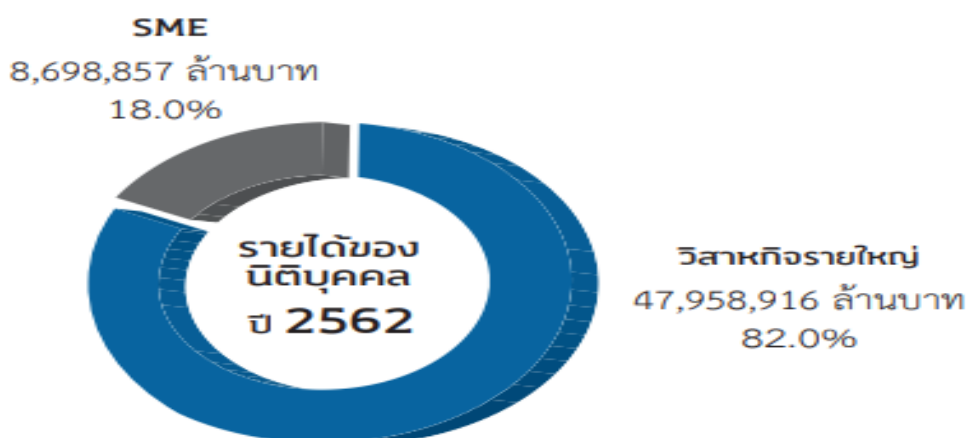
1. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในหลากหลายมิติ ทั้งในด้านการเป็นผู้ผลิตที่ช่วยเพิ่มความหลากหลายให้แก่สินค้าและบริการ รวมถึงยังมีบทบาทอย่างมากต่อการจ้างงานของประเทศ ดังนั้น SMEs จึงถือเป็นหนึ่งในกลไกหลักของการเสริมสร้างรากฐานที่มั่นคงทางเศรษฐกิจและเป็นช่องทางหลักในการกระจายรายได้ไปสู่ภาคประชาชนอย่างทั่วถึง ซึ่งในปี พ.ศ. 2563 SME มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ (การส่งออกโดยตรง) รวมมูลค่าทั้งสิ้น 839,750 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 11.7 ของมูลค่าการส่งออกรวมของประเทศเท่านั้น โดยมี SME ที่ทำกิจกรรมส่งออกเพียง 22,285 ราย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 0.71 ของจำนวน SME ทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนมูลค่าการส่งออกและจำนวน SME ผู้ส่งออกมีน้อยมากสะท้อนความสามารถในการแข่งขันในระดับสากลของ SME อย่างชัดเจน และเมื่อพิจารณารายการสินค้าของ SME ที่ส่งออกในสัดส่วนสูง ได้แก่ เครื่องอุปกรณ์ไฟฟ้าและส่วนประกอบ อัญมณีและเครื่องประดับ ผลไม้และลูกไม้ที่บริโภคได้ ซึ่งโดยภาพรวมพบว่า มีการส่งออกสินค้าประเภทที่ใช้เทคโนโลยีสูงในจำนวนน้อย จากข้อมูลของธนาคารโลก (World Bank) ประจำปี 2019 พบว่า ไทยมีการส่งออกมูลค่ารวม 40,263,649,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ น้อยกว่ามาเลเซียที่มีมูลค่า 86,554,988,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ และเวียดนาม 90,436,077,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ



ที่มา : [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20230412083828.pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20230412083828.pdf)

2. รายได้ของนิติบุคคลในแต่ละปีจะกระจุกตัวอยู่กับธุรกิจ ขนาดใหญ่เป็นหลัก ในปี 2562 รายได้ของนิติบุคคลมีมูลค่ารวม 56,657,773 ล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นรายได้ของวิสาหกิจ รายใหญ่ถึง 47,958,916 ล้านบาท ขณะที่ SME แม้จะมีจำนวน มากคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 98 ของนิติบุคคลทั่วประเทศ แต่สร้างรายได้เพียง 8,698,857 ล้านบาท หรือคิดเป็น ร้อยละ 18 ของ รายได้นิติบุคคลเท่านั้น ในขณะที่ธุรกิจราย ใหญ่ที่มีจำนวนน้อย

กลับมีรายได้เป็นสัดส่วนมากถึงร้อยละ 82 ของรายได้ทั้งหมด จึงเห็นได้ชัดเจนถึงความเหลื่อมล้ำทาง รายได้ที่มีในประเทศของธุรกิจขนาดใหญ่มากกับ SME



ที่มา : [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-)

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 หลักการ แนวคิดที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

#### 1. มติคณะรัฐมนตรี

คณะรัฐมนตรี มีมติ (20 ก.ย. 65) เห็นชอบแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 - 2570) เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ของประเทศ และใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการและจัดทำงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวกับการส่งเสริม SME อย่างบูรณาการร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย โดยตัวชี้วัด คือ สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของ SME ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งหมดไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ในปี 2570 แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 - 2570) กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ 3 ประเด็น การส่งเสริมและ 15 กลยุทธ์ ดังนี้

ประเด็นส่งเสริมที่ 1) การสร้างการเติบโตที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม มีกลยุทธ์และแนวทางการขับเคลื่อน อาทิ การพัฒนาธุรกิจในระยะเริ่มต้นให้เริ่มธุรกิจได้อย่างมั่นคง ยกระดับธุรกิจให้มีศักยภาพในการแข่งขันในระดับโลก พัฒนาธุรกิจที่ประสบปัญหาให้ฟื้นตัว ช่วยเหลือธุรกิจที่ยังชีพให้สามารถอยู่รอด สนับสนุนผู้ประกอบการสูงอายุในการดำเนินธุรกิจ ส่งเสริมการเกษตรสู่การทำธุรกิจแบบมืออาชีพ

ประเด็นส่งเสริมที่ 2) สร้างการเติบโตแบบมุ่งเป้า ภายใต้กลยุทธ์และแนวทางกับการขับเคลื่อน ได้แก่ สร้างส่วนแบ่งตลาดในประเทศให้เพิ่มขึ้น ส่งเสริมการเข้าสู่สากล

ประเด็นส่งเสริมที่ 3 ) พัฒนาสภาพแวดล้อมให้สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ โดยมีกลยุทธ์และแนวทางการขับเคลื่อน ได้แก่ สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างความพร้อมของบุคลากรและแรงงาน มีศูนย์กลางในการให้ข้อมูล องค์ความรู้และบริการ ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบาย

จากมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวเห็นว่า รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการเสริมแกร่ง SMEs ไทยเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจแข่งขันในระดับสากลชูยุทธศาสตร์การทำธุรกิจแบบมืออาชีพ และให้มีบทบาททางเศรษฐกิจในทุกระดับ สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจและมีส่วนช่วยลดความเหลื่อมล้ำได้ ซึ่งแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และ ขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) ให้ความสำคัญกับการเร่งสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของ ประเทศไทยในมิติต่างๆ โดยการพัฒนาศักยภาพและการสร้างรายได้ของธุรกิจ SME โดยรวมอย่างครอบคลุม ทั้งในภาคการผลิต ภาคการค้า ภาคการบริการ รวมไปถึงภาคธุรกิจเกษตรด้วยแนวทางการส่งเสริมให้ SME มีการพัฒนาเชิงผลิตภาพ การพัฒนาทักษะความชำนาญของแรงงาน การเข้าถึงนวัตกรรมและองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการเติบโตทางธุรกิจของวิสาหกิจรายย่อย วิสาหกิจขนาดย่อม และวิสาหกิจขนาดกลางผ่านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวกับองค์ความรู้ สถิติ ผลการวิจัยและพัฒนา ทรัพย์สินทางปัญญา การตลาด การส่งเสริมการวิจัยเชิงนวัตกรรม ให้เป็นระบบที่เป็นปัจจุบัน รวมถึงการมีโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมและยืดหยุ่นต่อพัฒนาและการสนับสนุนให้ SME สามารถเข้าถึงระบบห่วงโซ่มูลค่าของโลก การเข้าถึงโอกาสด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ และการใช้ประโยชน์จากข้อตกลงการค้าที่มีอยู่

**2. กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)** แบบแผนพื้นฐานหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นสำหรับสร้างผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและตลาดเป้าหมาย โดยผู้ประกอบการจะต้องจัดสรรทรัพยากรของประเทศมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อผลผลิต แบ่งใช้สัดส่วนต่าง ๆ ทางการตลาดให้เหมาะสมสำหรับการดำเนินงาน รวมทั้งดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ โดยประกอบไปด้วย การตัดสินใจ การกำหนดระดับค่าใช้จ่าย การตลาด การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การกำหนดกลยุทธ์ส่วนผสม และการกำหนดตลาดเป้าหมายทางการตลาดอย่างชัดเจน จนสามารถบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจที่ตั้งไว้ได้

**กลยุทธ์การตลาด 8P** เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ สำหรับการดำเนินงานทางการตลาดจากนักธุรกิจทั่วโลก อีกทั้งยังเป็นกระบวนการทำงานที่สามารถเห็นผลลัพธ์ความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ขั้นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาและต่อยอดเป็นกลยุทธ์อื่น ๆ ได้ในอนาคต

**(1.) Product กลยุทธ์ทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์** เป็นกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องทำการพิจารณาออกแบบตัวผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ให้สามารถสร้างความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานผลิตภัณฑ์ได้ ทั้งการตั้งเป้าหมายคุณสมบัติสินค้า การเลือกใช้วัตถุดิบใน

กระบวนการผลิต รวมทั้งการนำสินค้าไปเปรียบเทียบจุดเด่นและจุดด้อยกับกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งทางการตลาด เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นต่อไป

**(2.) Price กลยุทธ์ทางด้านราคา** โดยการกำหนดราคาของสินค้านอกจากผู้ประกอบการ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต้นทุนการผลิตแล้ว ยังต้องคำนึงถึงสภาพการแข่งขันของสินค้าชนิดนั้นๆ ในตลาด ซึ่งสำหรับสินค้าที่มีคู่แข่งทางการตลาดมากผู้ประกอบการสามารถใช้วิธีการกำหนดราคาสินค้าให้น้อยกว่าเพื่อแย่งชิงฐานลูกค้า หรืออาจจะทำการกำหนดราคาให้สูงกว่าเพื่อจัดวางตำแหน่งสินค้าให้อยู่เหนือกว่าตลาดคู่แข่งได้เช่นเดียวกัน

**(3.) Place กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย** เป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการควรพิจารณาวางแผนให้ดี เนื่องจากช่องทางกระจายสินค้าที่เลือกใช้ สามารถส่งผลต่อกำไรโดยรวมที่ผู้ประกอบการจะได้รับ โดยช่องทางการจัดจำหน่ายทางการตลาดในปัจจุบันมีอยู่สองรูปแบบ ได้แก่ การขายผ่านพ่อค้าคนกลางและการขายสู่ผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งช่องทางการขายสู่ผู้บริโภคโดยตรงจะสามารถสร้างผลกำไรได้สูง ตรงข้ามกับการขายผ่านพ่อค้าคนกลางที่จะสามารถสร้างยอดการขายได้สูงกว่า

**(4.) Promotion โปรโมชันหรือการส่งเสริมการตลาด** เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการขายสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการได้อย่างดี โดยกลยุทธ์ดังกล่าวที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสอดคล้อง รวมทั้งสามารถส่งเสริมกลยุทธ์อื่นๆ ได้ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การลดราคาสินค้า การแถมสินค้า หรือการแจกสินค้า เป็นต้น ซึ่งหากโปรโมชันที่ผู้ประกอบการเลือกใช้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้ ก็จะสามารถเพิ่มยอดขายได้มากยิ่งขึ้น

**(5.) Packaging บรรจุภัณฑ์เปรียบเสมือนเป็นหน้าตาของสินค้า** ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับบรรจุภัณฑ์ โดยมีเป้าหมายในการสร้างความสวยงามโดดเด่น รวมทั้งความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ เพื่อที่จะสามารถดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภคได้มากกว่าสินค้าในตลาดคู่แข่ง จนสามารถสร้างยอดขายและกำไรที่เพิ่มขึ้นได้

**(6.) Personal พนักงานขาย** ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล ไม่สามารถทำการลอกเลียนแบบได้ง่าย โดยหากผู้ประกอบการมีพนักงานขายที่มีความรู้ มากประสบการณ์ รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจผู้บริโภค จะสามารถช่วยเพิ่มยอดขายให้แก่ธุรกิจได้อีกทางหนึ่งโดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถของบุคคล

**(7.) Public Relation กลยุทธ์การใช้ข่าวสารในการชักจูงผู้บริโภค** ถือว่าเป็นวิธีการทางการตลาดที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการใช้ชีวิตของผู้คนในปัจจุบัน ที่สื่อต่างๆ ได้เข้ามามีอิทธิพลในสังคมมากขึ้น โดยกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มทัศนคติเชิงบวกต่อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค รวมทั้งสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สินค้าได้เช่นกัน



(8.) Power กลยุทธ์ทางการตลาดเกี่ยวข้องกับอำนาจ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการต่อรอง ควบคุม รวมทั้งแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ทางการค้ากับคู่แข่งทางการตลาด ซึ่งอำนาจต่อรองที่ผู้ประกอบการจะสามารถสร้างข้อเสนอที่ดีที่สุดให้แก่ธุรกิจได้

## 2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

### การวิเคราะห์โอกาสของผู้ประกอบการ SMEs

1. ผู้ประกอบการ SME ส่วนใหญ่ของประเทศไทย เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจรายย่อย ประกอบกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของ SME โดยเฉพาะในพื้นที่นอกเขตเมืองมักเป็นการดำเนินกิจการในเชิงเศรษฐกิจฐานราก การจ้างงานโดยส่วนมากมาจากบุคคลในครอบครัวรวมถึงเป็นธุรกิจที่เน้นการใช้ทรัพยากรและวัตถุดิบในพื้นที่เป็นหลักและเป็นลักษณะกิจการที่ให้ความสำคัญต่อการใช้จ่ายแรงงานมากกว่าปัจจัยทุน หากพิจารณาบริบททางสังคมของ SME จะพบว่ายังคงมีความเหลื่อมล้ำในหลายมิติและเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ ดังจะเห็นได้จากระดับความสามารถในการสร้างรายได้ธุรกิจโดยรวมที่แม้จะมีจำนวนวิสาหกิจอยู่มาก แต่ความสามารถในการสร้างรายได้กลับเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ดังนั้น หากผู้ประกอบการ SME มีการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เทคโนโลยี รวมถึงการตลาด ก็จะมีโอกาสลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้มากขึ้น

2. ผู้ประกอบการ SME จะประสบผลสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้ หากได้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารเงินทุนที่จะขยายกำลังการผลิต สามารถซื้อเครื่องจักรเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า ศึกษาด้านการตลาด รวมทั้งการหาวิธีที่จะสร้างความแตกต่างหรือสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะทำให้ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายนั้นสนใจและเลือกสินค้าหรือบริการ และมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ทั้งด้านข้อมูล องค์ความรู้ และให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อปรับรูปแบบธุรกิจใหม่ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัล ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ ปรับรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป ก็จะทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ให้เติบโตได้อย่างมั่นคง

## 2.2.3 แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

### แนวทางในการแก้ไขปัญหาการไม่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารเงินทุน

1. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประสานความร่วมมือกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อจัดทำโครงการฝึกอบรมในการเร่งสร้างความรู้พื้นฐานทางการเงินให้ผู้ประกอบการได้มีองค์ความรู้ ทักษะ และความเข้าใจทางการเงินที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ประกอบอาชีพทั้งในเรื่องผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสม การบริหารและวางแผนทางการเงินในเบื้องต้น

2. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม บูรณาการร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME BANK) บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) บริษัท

เงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง เพื่อผลักดันในการสร้างโอกาสให้ SME เข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขยายธุรกิจได้อย่างเหมาะสมด้วยการ

(1.) เสริมสร้างความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) ในระดับที่จำเป็นต้องการตัดสินใจ เลือกใช้ผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสมกับความต้องการเงินทุนเพื่อการลงทุน การมี องค์ความรู้ด้านการวางแผนทางการเงินในระยะต่าง ๆ การจัดทำบัญชีและการบริการ ความเสี่ยง รวมไปถึงการประกันภัยทางการเงิน เป็นต้น

(2.) สนับสนุนให้เข้าถึงและใช้ประโยชน์จากแหล่งเงินทุนประเภทต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เงินทุนหมุนเวียนเพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้กับธุรกิจ (Soft Loan, Supply Chain Financing, Factoring) แหล่งเงินทุนประเภททุนเพื่อการเติบโตของธุรกิจ (VC, SME Board, mai)

3. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม บูรณาการร่วมกับสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เพื่อผลักดันให้มีแหล่งเงินทุนสำหรับธุรกิจรายย่อย (Micro Finance) ทั้งแหล่งเงินทุนในระบบ และเงินทุนชุมชน แหล่งเงินทุนสำหรับกลุ่มอาชีพ และอื่นๆ ที่เหมาะสมที่ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีต้นทุนที่ไม่สูงเกินความสามารถในการชำระคืน

4. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม บูรณาการร่วมกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อผลักดันให้มีตัวกลางทางเครดิต ช่วยเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการเงินและผู้ประกอบการ SME เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลธุรกิจระหว่าง SME และสถาบันการเงิน โดยมีบทบาทเหมือน คนกลางในการส่งต่อข้อมูลของผู้ประกอบการที่ต้องการขอสินเชื่อไปยังสถาบันการเงิน พร้อมช่วยเหลือแก้ไขและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสินเชื่อกับสถาบันการเงิน เนื่องจาก SME มีประวัติทางการเงินค่อนข้างสั้นและไม่มีทรัพย์สินค้ำประกันที่มีมูลค่าสูง

### แนวทางแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีสำหรับการตลาด

1. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ร่วมมือกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลด้านการตลาดเชิงลึกสำหรับ SME โดยมีข้อมูลด้านการตลาดที่ครบถ้วน เพียงพอ และมีการปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เอื้อต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและวางแผนการตลาดได้อย่างถูกต้อง

2. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประสานความร่วมมือกรมบัญชีกลาง และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อส่งเสริมให้ SME เข้าสู่ตลาดการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐมากขึ้น เนื่องจากเป็นตลาดใหญ่ มีกำลังซื้อสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเตรียมความพร้อมและพัฒนาให้ SME มีศักยภาพเพียงพอต่อความต้องการของภาครัฐโดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าและบริการที่มีมูลค่าสูง

- สร้างการรับรู้ให้ SME ตระหนักถึงความสำคัญ และเข้าใจกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ

- มีกระบวนการพัฒนาผู้ประกอบการ SME ให้สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณสมบัติ คุณภาพ และมาตรฐานได้ตรงตามความต้องการของภาครัฐ

- สนับสนุน SME ที่มีสินค้าและบริการกลุ่มที่มีมูลค่าสูงให้สามารถเข้าสู่ตลาดภาครัฐได้ เช่น กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์ทางการแพทย์ ด้วยการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล และผลักดันให้ไปสู่ระบบการให้หน่วยงานจัดซื้อรับประกันการส่งซื้อสินค้าที่มีการวิจัยและพัฒนาโดย SME ได้

- ทบทวนวิธีการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐที่ยังคงเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญให้ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการเข้าถึงของ SME

3. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม บูรณาการร่วมกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อผลักดันให้มีการส่งเสริมให้มีแพลตฟอร์มกลางในการขายสินค้า SME (National E-Commerce Platform) เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดให้ SME สามารถเข้าถึงช่องทางการค้าสมัยใหม่ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้ภาครัฐมีข้อมูลสำคัญของ SME ที่มากพอ เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค ข้อมูลการขายสินค้าของ SME เป็นต้น สำหรับนำมาใช้สนับสนุนการกำหนดนโยบายหรือ แนวทางการดำเนินงานที่มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นของการส่งเสริม SME โดยสามารถใช้ภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

#### 2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ พร้อมระบบแนวทางการจัดการที่เป็นรูปธรรม

1. **งบประมาณ** ซึ่งอาจจะไม่เพียงพอในการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการ ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลที่จะได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่า ได้รับประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้อาจใช้เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม

2. **บุคลากร** ที่ขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การศึกษาข้อมูลเชิงลึก รวมถึงทักษะการให้ข้อมูลกับผู้ประกอบการ ซึ่งบุคลากรต้องมีความรู้และความเข้าใจในสถานะของการบริหารเงินทุน และด้านเทคโนโลยีสำหรับการตลาด นอกจากนี้การนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้ประกอบการ นอกจากบุคลากรผู้ให้ข้อมูลต้องมีความรู้อย่างแท้จริงแล้วยังต้องมีทักษะในการสื่อสารเพื่อส่งต่อข้อมูลให้กับผู้ประกอบการได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น จึงควรมีการอบรมทักษะ ความรู้ และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. **ข้อมูล** แหล่งข้อมูลต่างๆ มีการจัดเก็บจากหลายหน่วยงาน อาจมีความคลาดเคลื่อนและขาดการเชื่อมโยง จึงเห็นควรให้มีการบูรณาการเชื่อมโยง จัดเก็บข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจน ใช้ประโยชน์ได้ และควรพัฒนาการจัดเก็บข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่พร้อมใช้งาน

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ผู้นำที่ขับเคลื่อน “การพัฒนาอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ให้เติบโตอย่างมั่นคง” ควรมีทักษะดังนี้

### 1. เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และธรรมาภิบาล

- วิสัยทัศน์ของผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงค่านิยมหลักขององค์กรได้
- ต้องสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์องค์กรได้
- ต้องสามารถปรับเปลี่ยนค่านิยมองค์กรได้เพื่อความสอดคล้องกับความทันสมัย ควรเน้นการใช้หลัก

ความยืดหยุ่น

- สามารถสร้างศรัทธา สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล

### 2. เป็นผู้ที่สามารถประสานงาน/บูรณาการทำงานกับหน่วยงานภายนอกและภายใน

สามารถสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อเกิดการขับเคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีเครือข่ายการทำงานที่กว้างขวางกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้สามารถบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้

### 3. มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์

สามารถนำข้อมูลและทรัพยากรที่มีมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

### บรรณานุกรม

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

1. แผนปฏิบัติราชการกระทรวงอุตสาหกรรม 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

<https://psd.industry.go.th/th/5-year-government-action-plan>

2. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

<https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=12>

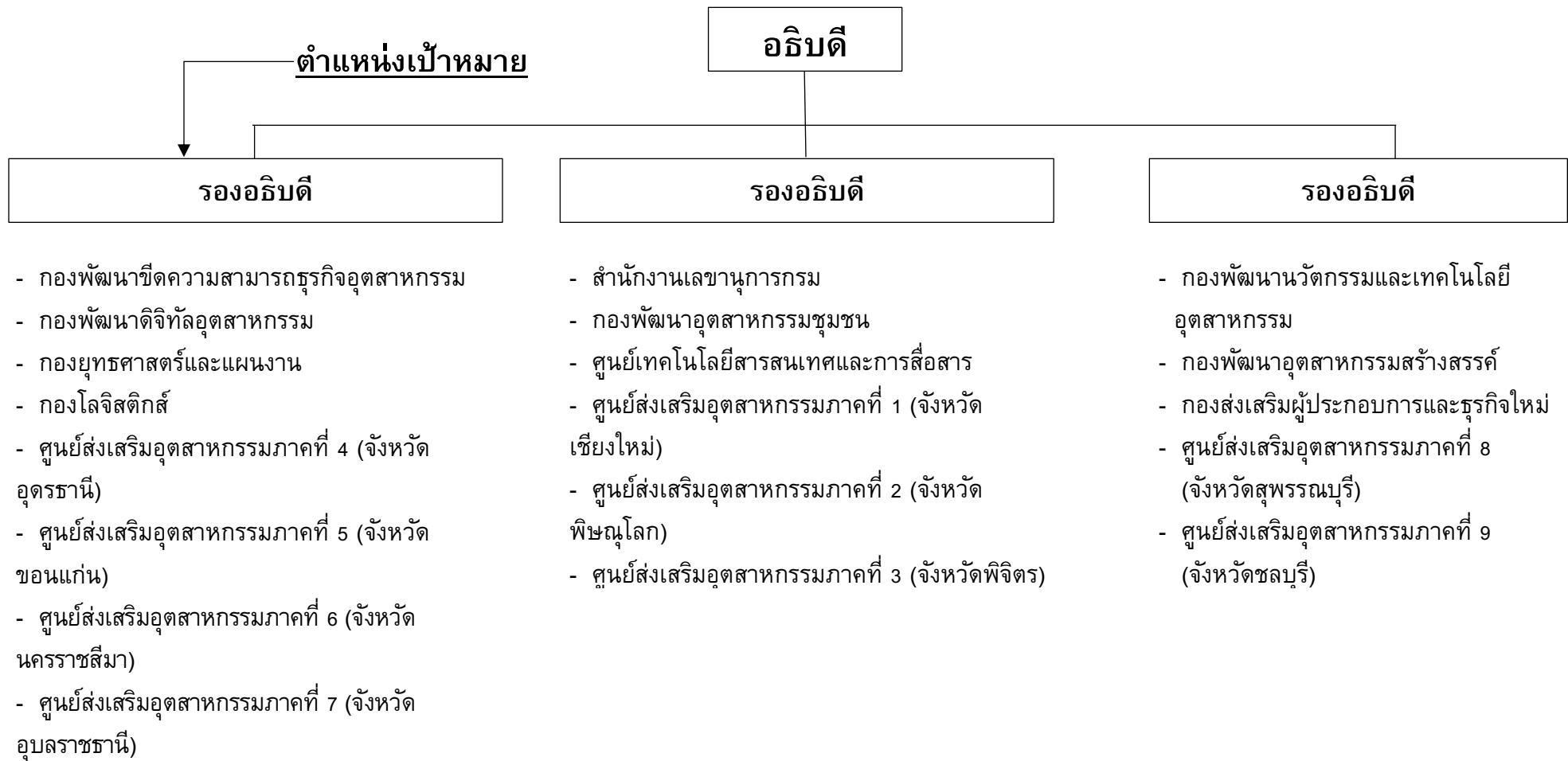
3. กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562

<https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=27&cid=27>

4. มติคณะรัฐมนตรี 20 กันยายน 2565 เรื่อง แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 - 2570)

## ภาคผนวก

# โครงสร้างกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม





## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นายอนุพงศ์ กำปนาต

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาลัยรามคำแหง

ปีที่สำเร็จการศึกษา 2540

### ประสบการณ์การรับราชการ

ปี 2542	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3	สำนักงานรัฐมนตรี
ปี 2544	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 4	สำนักงานรัฐมนตรี
ปี 2546	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5	สำนักงานรัฐมนตรี
ปี 2549	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 ว.	สำนักงานรัฐมนตรี
ปี 2554	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	สำนักงานรัฐมนตรี
ปี 2559	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ	สำนักงานรัฐมนตรี
ปี 2563	หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี	

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงอุตสาหกรรม

75/6 ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กรุงเทพฯ