

แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้าง  
ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

โดย

นายพงศานต์ คล่องวัฒนกิจ  
ประธานผู้บริหารฝ่ายการเงิน  
บริษัท คาราบาวกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 65  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2565 - 2566

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ ของ นายพงศานต์ คล่องวัฒนกิจ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 65 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2565 - 2566

พลโท

(ชาติชาย ชัยเกษม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**ลักษณะวิชา** การเศรษฐกิจ

**ผู้วิจัย** นายพงศานต์ คล่องวัฒนกิจ

**หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ 65

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน วิเคราะห์แนวทางการแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และเสนอแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ได้แก่ ปัญหาด้านเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านต้นทุนสูง ปัญหาด้านการแข่งขัน ปัญหาด้านแรงงาน ปัญหาการขาดแผนธุรกิจ ปัญหาการไม่แยกกระแสเงินสด และกระแสเงินสดออกจากกัน กลยุทธ์ในการปรับตัวด้านการตลาด ประกอบด้วย 1) นำเสนอสินค้าหรือบริการทางออนไลน์ 2) พัฒนาธุรกิจให้เป็น E-Commerce 3) สร้างพันธมิตรกับธุรกิจ SMEs รายอื่น 4) การปรับเปลี่ยนและเพิ่มรูปแบบธุรกิจ 5) การศึกษาตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ ด้านบัญชี ประกอบด้วย 1) ใช้ระบบออนไลน์เป็นเครื่องมือการทำบัญชีแทนการจดบัญชีด้วยมือ 2) บันทึกบัญชีและออกรายงานงบการเงินผ่านระบบออนไลน์ 3) การเชื่อมต่อระบบ POS (Point of Sale) หน้าร้านกับระบบบัญชีหลังบ้าน 4) จัดหาเครื่องมือเปรียบเทียบตัวเลขทางการเงินที่ช่วยผู้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล 5) จ้างสำนักงานบัญชีที่ใช้ระบบบัญชีออนไลน์ 6) ลดช่องว่างการสื่อสารและส่งเสริมระหว่างนักบัญชีและผู้ประกอบการ 7) เพิ่มการควบคุมและติดตามภายใน (Operating Control and Internal Audit) ด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การบริการ (Service) 2) การทำการตลาดเฉพาะบุคคล (Personalization) 3) ความรวดเร็ว (Speed) 4) คุณภาพ (Quality) 5) พัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม (Reinvention) และด้านผู้นำองค์กร ประกอบด้วย 1) การไม่ย่อท้อต่อความผัน 2) ความสามารถที่จะเชื่อมโยงกันได้ และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจนั้นอาจขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ดีทำให้พนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้ ภาครัฐและสถาบันการเงินจะต้องสนับสนุนและส่งเสริม SMEs ไทย ให้มีความพร้อมในการปรับตัว และสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำ ส่วนผู้ประกอบการ SMEs จะต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ

## Abstract

**Title** Guidelines for the development of Thai SMEs entrepreneurs to create sustainable competitiveness

**Field** Economics

**Name** Mr. Pongsarn Klongwattanakit      **Course** NDC    **Class** 65

This study aimed to study the problems and obstacles of Thai SMEs in building competitiveness, analyze ways to solve problems and obstacles of Thai SMEs in building competitiveness, and propose guidelines for the development of Thai SMEs entrepreneurs to create sustainable competitiveness. The in-dept interview from stakeholders in the development of SMEs. The results revealed that problems and obstacles of Thai SMEs entrepreneurs include: Funding and access to finance problems, marketing problems, high cost problems, competition problems, labor problems, lack of business plans, problems of not separating business and personal bags. Strategies for marketing adjustment consist of 1) Online product or service offering 2) Developing business into E-Commerce 3) Building alliances with other SMEs 4) Transforming and increasing business models 5) Education market and consumer behavior consistently. Accounting, consisting of 1) using the online system as a bookkeeping tool instead of manual bookkeeping 2) recording accounts and issuing financial statements online 3) connecting the POS (Point of Sale) system in front of the store to the back-end accounting system 4) Provide a financial number comparison tool to help entrepreneurs analyze data 5) Hire an accounting firm that uses online accounting systems 6) Reduce communication gaps and document submissions between accountants and entrepreneurs 7) Increase internal control and monitoring. Innovation consists of 1) Service 2) Personalized Marketing 3) Speed 4) Quality 5) Developing innovation capability and Organizational leadership consists of 1) persistence in dreaming, 2) the ability to connect, and 3) Motivation may depend on creating a good environment for the employees in the organization to be happy at work.

## คำนำ

ประเทศไทย SMEs ถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจไทย จากสถานการณ์ COVID-19 ที่ผ่านมามีผู้ประกอบการ SMEs ได้รับผลกระทบรุนแรงในหลายกลุ่มธุรกิจ ส่งผลให้รายได้ลดลงในขณะที่รายจ่ายยังคงเดิม ทำให้เกิดภาวะหนี้สิน และขาดสภาพคล่อง หน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ออกมาตรการในการให้ความช่วยเหลือแก่ SMEs แต่การเยียวยาในระยะยาวจำเป็นต้องอาศัยการปรับตัวของ SMEs ประกอบด้วย เพื่อให้ SMEs สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและผันผวนที่เกิดขึ้นอย่างไม่แน่นอน

จากความสำคัญข้างต้น งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” จะเป็นแนวทางการพัฒนา SMEs ให้เกิดการปรับตัวในด้านการเงิน การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การตลาด บัญชี และการบริหารจัดการ เพื่อช่วยให้ SMEs ไทยเกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

(นายพงศานต์ คล่องวัฒนกิจ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 65

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญแผนภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
คำจำกัดความ	5
<b>บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	6
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	9
ทฤษฎีการพัฒนาอย่างยั่งยืน	11
สถานการณ์ของ SMEs ไทย	13
แนวคิดกลยุทธ์การสร้างความเจริญเติบโต	16
แนวคิดกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน	20
แนวคิดกลยุทธ์ระดับหน้าที่	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
กรอบแนวคิดของการวิจัย	33
สรุป	34
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย</b>	<b>35</b>
สถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย	35
การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย	37
การวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย	40
สรุป	44

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย เพื่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน</b>	<b>46</b>
การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต	47
การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน	52
การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่	54
สรุป	59
<b>บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>61</b>
สรุป	61
ข้อเสนอแนะ	70
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>73</b>
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>75</b>

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2-1	องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน	12
2-2	โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ปี 2564	13
2-3	แบบจำลอง Vertical Integration : ปรับปรุงจาก Michael E. Porter (1990)	19
2-4	แสดงความสัมพันธ์ตามแนวคิด Porter Generic Strategies ปรับปรุงจาก : Porter (1980)	20
2-5	การเป็นผู้นำด้านต้นทุนด้วยห่วงโซ่แห่งคุณค่าปรับปรุงจาก Porter (1985); Miller and Dess (1996)	22
2-6	ปรับปรุงจาก : อัจฉรา ฉันทร์ฉาย (2558)	24
3-1	แสดงมูลค่าการส่งออกของ SMEs ไทย	36



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไทยนับตั้งแต่แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จนถึงแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในร่างฉบับที่ 13 นั้น จะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีการพัฒนาในทุกมิติทั้งในด้านเศรษฐกิจที่ประเทศไทยได้รับการยกระดับเป็นประเทศในกลุ่มบนของกลุ่มประเทศระดับรายได้ปานกลาง ส่วนด้านสังคมมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนส่งผลให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากการเป็นประเทศยากจน และในด้านสิ่งแวดล้อมที่ประเทศไทยยังมีข้อได้เปรียบในด้านของความหลากหลายเชิงนิเวศ แต่ในขณะเดียวกันช่วงเวลาที่ผ่านมา ประเทศไทยได้เผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ปัจจัยด้านความผันผวนของเศรษฐกิจโลก กฎ ระเบียบระหว่างประเทศ สงครามทางการค้า การแข่งขันที่รุนแรง ทักษะความสามารถของแรงงาน โครงสร้างของประชากร ที่ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และเทคโนโลยีนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน และในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศในระยะต่อ ๆ ไป โดยยึดเป้าหมายในการยกระดับประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจทั้งระบบเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและส่งผลให้เกิดการยกระดับรายได้ และในขณะเดียวกันการพัฒนาจะต้องส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำที่ลดลง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างเครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจใหม่ที่จะช่วยยกระดับการพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, 2562) ในการเปลี่ยนให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ มีสาระสำคัญผ่านหลักการและแนวคิด 4 ประการคือ 1) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การสร้างความสามารถในการล้มแล้ว ลุกไว 3) เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ และ 4) การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (BCG) และจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ขณะที่เป้าหมายหลักของการพัฒนามี 5 ประการ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน และ 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่ (ฐานเศรษฐกิจ, 2565)

ในช่วงระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมาโลกต้องประสบกับสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจ ทำให้การดำเนินชีวิตของคนในสังคมหรือผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการประกอบธุรกิจที่มีความยากลำบากมากขึ้น

โดยสถานการณ์ดังกล่าวสร้างผลกระทบอย่างมากต่อ SMEs ไทย ทำให้บางกิจการต้องปิดตัวลง ขณะที่ SMEs บางส่วนยังดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่มีรายได้ที่ลดลง ต้องแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้น ส่งผลให้มีการเลิกจ้างแรงงานหรือลดการจ้างงาน สถานการณ์บางด้านยังไม่สามารถกลับสู่ภาวะปกติได้ ทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ไทยได้รับผลกระทบถึงแม้ว่าปัจจุบันสถานการณ์โควิด-19 จะมีทิศทางที่ดีขึ้นมาบ้างแล้วในประเทศไทย แต่อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องเฝ้าระวังสถานการณ์ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบททางเศรษฐกิจใหม่ที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ที่รวมเรียกว่า VUCA World ทำให้การดำเนินธุรกิจยังไม่กลับสู่ภาวะปกติในทุกสาขาธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง SMEs ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การประกอบธุรกิจของ SMEs ไทย ที่ยังไม่ฟื้นตัวให้อยู่รอดได้นั้น จำเป็นต้องมีเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจที่เพียงพอ ด้วยการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป รวมถึงการช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของ SMEs ไทย ให้ได้มากที่สุด ในขณะเดียวกัน SMEs ไทยยังต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือมีการปรับทิศทางของการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดจากผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจ หรือผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริโภคที่ส่งผลให้สินค้าหรือบริการในรูปแบบเดิมไม่เป็นที่ต้องการของตลาดมากพอ เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ SMEs จำเป็นต้องปรับตัวรองรับการแข่งขันในบริบทใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในการเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะในการประกอบธุรกิจ ด้านการนำเครื่องมือสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการที่สร้างมูลค่าและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

ในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของ SMEs นั้น เงินทุนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการประกอบธุรกิจ ทั้งธุรกิจในระยะเริ่มต้น ระยะเติบโต ระยะขยายธุรกิจ หรือระยะที่ธุรกิจถดถอยก็ตาม ซึ่งที่ผ่านมา SMEs ไทยส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุนมาโดยตลอด ซึ่งเป็นผลมาจากทั้งด้าน SMEs ที่ยังขาดความเข้าใจในหลักเกณฑ์ของสถาบันการเงิน และด้านของสถาบันการเงินที่มีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะประเมินความสามารถที่แท้จริงของภาคธุรกิจ ทำให้ต้องจำกัดความเสี่ยงด้วยการไม่อนุมัติสินเชื่อ การให้วงเงินสินเชื่อที่ต่ำกว่าที่ภาคธุรกิจต้องการ หรือการเรียกดอกเบี้ยในอัตราที่สูง เป็นต้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งสร้างความรู้พื้นฐานทางการเงินให้แก่กลุ่ม SMEs ในด้านการวางแผนและการตัดสินใจด้านการเงินได้อย่างเหมาะสม ลดความเสี่ยงในการตัดสินใจทางการเงินที่ผิดพลาด สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกณฑ์ของสถาบันการเงิน เพื่อให้ SMEs ได้ทราบถึงประโยชน์และความสำคัญในการมีหลักฐานหรือเอกสารที่แสดงถึงการเคลื่อนไหวทางการเงินที่ผ่านมาเพื่อให้สถาบันทางการเงินสามารถประเมินความน่าเชื่อถือของธุรกิจและศักยภาพในการชำระหนี้คืนได้ ปัญหาที่ทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ประสบปัญหาจะมาจากเรื่องเงินทุน เนื่องจากการขาดการวางแผนการใช้เงินทุน และแหล่งที่มาของเงินทุนก็จะมาจากหลายช่องทาง จากการสำรวจพบว่า 84% ใช้เงินทุนเก็บทั้งชีวิตในการลงทุนโดยขาดการวางแผน 27% ใช้เงินกู้จากบัตรเครดิตซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยค่อนข้างสูงและแพงเกินไปมาลงทุน ทำให้การใช้เงินลงทุนในการทำธุรกิจผิดประเภทมีความเสี่ยงสูง หรือเลือกเงินกู้ในการทำธุรกิจผิดประเภททำให้เกิดหนี้เสียตามมา ประกอบกับในยุคที่ทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากธุรกิจขาดการคำนึงถึง

สภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขาดการวางแผนในการใช้เงินทุน ขาดการคิดคำนวณอย่างละเอียดถี่ถ้วนเกี่ยวกับต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม มองแต่ผลกำไรไม่สร้างความแตกต่างด้านการตลาดจากคู่แข่ง ด้วยการคิดหาสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงสินค้าและบริการให้มีจุดเด่นด้วยแล้วจะทำให้ขาดศักยภาพในการแข่งขันระยะยาว ขาดการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมหรือเครื่องจักรมาช่วยทำให้ผลผลิตได้มาตรฐาน เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความดึงดูดและเป็นที่น่าสนใจแก่ผู้บริโภค ขาดการหาเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการจัดการธุรกิจ เพื่อจะได้ทุนแรงทุนเวลาและทำให้มีเวลาไปบริหารจัดการเรื่องที่สำคัญกว่า ขาดการหาความรู้ หาดตลาดใหม่ ๆ เพิ่มเติมจากแหล่งออนไลน์ ประเด็นสุดท้ายคือปัญหาส่วนตัวของผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจ SMEs เองที่ขาดความท้าทายที่จะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการกระแสความเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัลที่จะทำให้ธุรกิจหยุดชะงักจากเดิมไปอย่างสิ้นเชิง ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ต้องใช้เงินทุนอย่างมากแต่ได้รับผลตอบแทนกลับมาไม่เท่าที่ควร ทำให้ธุรกิจหยุดชะงักขาดการเติบโตไปข้างหน้าในระยะยาว จากสถานการณ์วิถีชีวิตใหม่หรือ New Normal ในการใช้ชีวิตในทุกวันนี้จากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งธุรกิจและผู้บริโภค (Business Today, 2020)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้นนั้น SMEs ไทยจะต้องปรับตัวและแก้ไขปัญหาด้วยการพัฒนาขีดความสามารถของ SMEs ที่ยังอ่อนแอ การบริหารจัดการที่ไม่เป็นแบบแผนของธุรกิจ การจัดการแผนการตลาดและการเงินต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อให้ SMEs ไทยอยู่รอดผ่านพ้นจากวิกฤติ พร้อมปรับตัวสู่โลกแห่งการแข่งขันภายใต้บริบททางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน
2. เพื่อวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเอกสารทางวิชาการและการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากเอกสารทั้งภาครัฐและเอกชน ตำรา บทความ งานวิจัย ตลอดจน สิ่งพิมพ์รายงานประจำปี ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎี การพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ และจากงานวิจัยต่างประเทศ

## 2. ขอบเขตด้านประชากร ผู้ให้ข้อมูลหลัก มีดังนี้

สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งสิ้น 14 ท่าน ดังนี้

2.1 หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) จำนวน 2 ท่าน ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการลงทุน จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ จำนวน 2 ท่าน

2.2 หน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันการเงิน จำนวน 2 ท่าน ผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนรายใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ จำนวน 3 ท่าน

## 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีขอบเขตระยะเวลาการวิจัยตั้งแต่ ธันวาคม 2565 ถึง พฤษภาคม 2566

## วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ดังนี้

### 1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งสิ้น 14 ท่าน ดังนี้ หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) จำนวน 2 ท่าน ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการลงทุน จำนวน 2 ท่าน ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ จำนวน 2 ท่าน และหน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันการเงิน จำนวน 2 ท่าน ธุรกิจเอกชนรายใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ จำนวน 3 ท่าน

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการโดยการศึกษาจากตำราและเอกสารต่าง ๆ ด้านการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการพัฒนาธุรกิจอย่างสร้างสรรค์

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีหลักการต่าง ๆ

### 3. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ จากการศึกษาวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศไทย และ/หรือ วิสาหกิจชุมชน สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาองค์การธุรกิจในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศไทยได้ทราบถึงสถานการณ์แนวโน้มของการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน
2. ผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศไทยได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของ SMEs พร้อมแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค
3. ผู้ประกอบการ SMEs ได้ทราบถึงกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับองค์กร เพื่อสามารถต่อยอดธุรกิจให้เติบโตในเวทีสากลได้
4. ผู้ประกอบการ SMEs ได้ทราบถึงกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อสามารถรับมือกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบันพร้อมแนวทางในการรับมือในมิติต่าง ๆ
5. ผู้ประกอบการ SMEs ได้ทราบถึงกลยุทธ์ระดับหน้าที่ให้กับองค์กร เพื่อสามารถบริหารจัดการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## คำจำกัดความ

ผู้ประกอบการ SMEs	หมายถึง	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิต และภาคการค้าและบริการ
แหล่งเงินทุน	หมายถึง	สถาบันการเงินที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือผู้ให้การสนับสนุนเงินทุนแก่ SMEs ไทย
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	หมายถึง	กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตด้วยการเพิ่มขึ้นของสินค้าและบริการรวมทั้งส่วนแบ่งทางการตลาด
กลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน	หมายถึง	กลยุทธ์ระดับธุรกิจในด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ
กลยุทธ์ระดับหน้าที่	หมายถึง	กลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่แบ่งตามระดับหน้าที่ในองค์กร

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
3. ทฤษฎีการพัฒนายั่งยืน
4. สถานการณ์ของ SMEs ไทย
5. แนวคิดกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต
6. แนวคิดกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน
7. แนวคิดกลยุทธ์ระดับหน้าที่
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดของการวิจัย
10. สรุป

#### แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติในด้านการสร้างการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเป็นการพัฒนาเสริมสร้างความสามารถของประเทศไทยในระยะยาวโดยมีเป้าหมายในการยกระดับประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยต้องปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจทั้งระบบเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและส่งผลให้เกิดการยกระดับรายได้ และในขณะเดียวกันการพัฒนาดังกล่าวจะต้องส่งผลให้ความเหลื่อมล้ำลดลง ดังนั้น การพัฒนาประเทศในระยะต่อไป ต้องปรับเปลี่ยนเครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจใหม่ เพื่อให้เกิดการยกระดับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำการปรับโครงสร้างภาคการผลิตสินค้าและบริการในปัจจุบันไปสู่ภาคการผลิตและบริการใหม่ที่มีศักยภาพ การพัฒนารูปแบบการค้าให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การส่งเสริมให้เกิดสังคมผู้ประกอบการ การพัฒนาทักษะและความสามารถของแรงงาน โดย มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญใน 3 ประการ ได้แก่

1. การต่อยอดอดีต โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่

2. การปรับปรุงฉบับ เพื่อเป็นการปูทางสู่นาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต

3. การสร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงฉบับ พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

ในการศึกษา “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติในด้านการสร้างการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ ด้วยการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ กลาง เล็ก วิสาหกิจเริ่มต้น วิสาหกิจชุมชน หรือวิสาหกิจเพื่อสังคม ให้เป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน โดยมีนวัตกรรมใน 3 ด้าน คือ นวัตกรรมในการสร้างโมเดลธุรกิจ นวัตกรรมในเชิงสินค้าและบริการ และนวัตกรรมในเชิงกระบวนการผลิตและบริการ พร้อมทั้งเป็นนักการค้าที่เข้มแข็งที่จะนำไปสู่การสนับสนุนการเป็นชาติการค้า มีความสามารถในการเข้าถึงตลาดทั้งในและต่างประเทศ เป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการ “ผลิตเก่ง ขายเก่ง” หรือ “ซื้อเป็น ขายเป็น” บริการเป็นเลิศ ส่งเสริมให้สามารถขยายการค้าและการลงทุนไปต่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีธรรมาภิบาล โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 1. ยุทธศาสตร์ในการสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ

สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการการผลิตและบริการ การจัดการ และการตลาด สามารถบริหารจัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยการสร้างและพัฒนาทักษะ องค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้ พร้อมทั้งการส่งเสริมผู้ประกอบการในทุกภาคธุรกิจในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ และนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอนาคต ตลอดจนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างทักษะพื้นฐานที่จำเป็นและความถนัดที่แตกต่างและหลากหลายของแรงงานไทย โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและธุรกิจรูปแบบใหม่ในอนาคต และการสนับสนุนผู้ประกอบการในการสร้างและพัฒนาสินค้าและบริการให้มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและสามารถเชื่อมโยงการผลิตกับผู้ประกอบการรายใหญ่ โดยสร้างระบบที่ทำให้เกิดความเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการผลิต การขนส่งและโลจิสติกส์เพื่อลดต้นทุนและให้ผลผลิตออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ และการส่งเสริมการรวมกลุ่มให้เกิดคลัสเตอร์ที่เข้มแข็ง ผู้ประกอบการสามารถเกื้อหนุนและเชื่อมโยงกันทั้งในแนวตั้งและแนวนอน เพื่อเพิ่มอำนาจ

การต่อรองในตลาดที่สูงขึ้น และลดต้นทุนการผลิตลง โดยการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในกลุ่มของตน

## 2. ยุทธศาสตร์ในการสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน

ทำการส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้ประกอบการ SMEs โดยการจัดหาแหล่งเงินทุนและสนับสนุนให้มีช่องทางทางการเงินที่หลากหลาย และนำเชื่อถือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบสนองความต้องการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม การที่ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยต้นทุนที่เหมาะสมโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การพัฒนาระบบประเมินมูลค่าทรัพย์สินในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นหลักประกันทางธุรกิจในการขอสินเชื่อของผู้ประกอบการ และการมีระบบการประเมินความน่าเชื่อถือทางเครดิต และระบบการรู้จักลูกค้าที่สะดวกมากขึ้น โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลทั้งด้านการเงินและที่มีใช้การเงิน เพื่อเป็นข้อมูลบ่งชี้สถานะและประวัติด้านเครดิตประกอบการพิจารณาของสถาบันการเงินหรือตลาดทุนได้

## 3. ยุทธศาสตร์ในการสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด

ทำการสนับสนุนและสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าสู่ตลาดทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศตามศักยภาพของผู้ประกอบการ โดยการสนับสนุนผู้ประกอบการให้มีอัตลักษณ์และแบรนด์ที่เด่นชัด รวมทั้งพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้าที่มีคุณภาพและมีความแตกต่างเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงตลาดต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดต่างประเทศ รวมทั้งพัฒนาไปสู่การสร้างแพลตฟอร์มในการแสดงผลงานของธุรกิจสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับการผลิตโดยใช้ตลาดนำที่คำนึงถึงความต้องการของตลาดโดยเฉพาะตลาดที่มีมูลค่าสูง การสนับสนุนช่องทางตลาดและการชำระในรูปแบบใหม่โดยการสร้างตลาดออนไลน์ แอปพลิเคชันและช่องทางใหม่รองรับไลฟ์สไตล์ของคนในอนาคต การสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงตลาดจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐได้มากขึ้น และเป็นหนึ่งในแผนการขยายตลาดให้กับผู้ประกอบการ SMEs และการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าที่มีมาตรฐานในทุกภูมิภาคของไทย และพัฒนานวัตกรรมกระจายสินค้าโดยการพัฒนาระบบการให้ทันสมัยด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมและธุรกิจในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

## 4. ยุทธศาสตร์ในการสร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล

เนื่องจากอนาคตของโลกไร้พรมแดนคือการแข่งขันบนฐานข้อมูล ดังนั้นจึงต้องสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเป็นข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อนำมาวางแผนธุรกิจ โดยการสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและฐานข้อมูลขนาดใหญ่ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อต่อยอดพัฒนาธุรกิจเดิมและสร้างธุรกิจใหม่ การสร้างและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลผู้ประกอบการ เพื่อเป็นช่องทางหลักในการให้ข้อมูลและคำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ และเป็นแหล่งรวมที่ปรึกษาทางธุรกิจ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐให้มีมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงฐานข้อมูลความรู้วิจัยและนวัตกรรม โดยเป็นข้อมูลที่มีความทันสมัย บูรณาการ และต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ในการสืบค้นต่อยอดในทุก ๆ ด้าน และการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้ประกอบการ การสนับสนุนการสร้างและพัฒนาแพลตฟอร์มกลาง ทั้งในด้านการผลิต การบริหารจัดการ การตลาด



ที่ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ร่วมกันในการวางแผนธุรกิจในอนาคต เพื่อลดต้นทุนของทั้งภาครัฐและเอกชนและการสนับสนุนให้เกิดพื้นที่ทำงานร่วม สำหรับผู้ประกอบการ เพื่อลดต้นทุนและเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนนวัตกรรมและเชื่อมต่อธุรกิจระหว่างกันอีกทางหนึ่งได้

### 5. ยุทธศาสตร์ในการปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ

ทำการพัฒนาและบูรณาการกลไกภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยเน้นประเด็นการเริ่มต้นธุรกิจ การขออนุญาตต่าง ๆ การจดทะเบียนทรัพย์สิน กระบวนการขอและได้รับสินเชื่อ การคุ้มครองผู้ลงทุน การชำระภาษี และการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนาระบบคุณภาพของชาติ ทั้งระบบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ระบบมาตรฐานวิชา ระบบทดสอบ และระบบรับรองคุณภาพ ให้มีประสิทธิภาพ รองรับภาคการผลิตและบริการ รวมทั้งการสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านมาตรฐาน โดยสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการดำเนินการมากขึ้น พร้อมทั้งการสร้างระบบและศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการให้มีความเป็นอัจฉริยะบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และสถาบันวิชาการ และพัฒนาศูนย์การเรียนรู้และให้คำปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของภาคการผลิตและบริการทั้งในระดับส่วนกลางและชุมชน พร้อมทั้งการส่งเสริมการจัดการพัฒนาบุคลากรทางเทคโนโลยีขั้นสูงให้มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการทำธุรกิจอย่างเกื้อหนุนกันระหว่างผู้ประกอบการที่มีขนาดและศักยภาพต่างกัน โดยมีระบบจูงใจให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการพัฒนาร่วมกันตลอดจนผลักดันการเจรจาจัดทำความตกลงทางการค้าและความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้เกิดขึ้น

### แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” ที่สามารถถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่สภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนมีความเป็นรูปธรรมตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ในหมวดหมู่ที่ 7 คือประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 99 ของจำนวนวิสาหกิจภายในประเทศไทย ได้สร้างการจ้างงานสัดส่วนกว่าร้อยละ 71.86 ของจำนวนการจ้างงานรวมก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ระบบเศรษฐกิจโดยวัดจากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ณ ปี 2564 มีมูลค่ารวม 5.6 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 34.6 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศและมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.4 ต่อปี ในช่วง 5 ปีแรก (พ.ศ. 2560 - 2564) ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

การแพร่ระบาดของโควิด -19 ตั้งแต่ในช่วงปลายปี 2562 นั้น ได้ส่งผลให้รายได้ในหลายสาขาธุรกิจลดลง ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เผชิญปัญหาการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง นำไปสู่การชะลอการจ้างงาน หยุดกิจการชั่วคราว หรือแม้กระทั่งยุติกิจการแบบถาวรที่ผ่านมา

ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาศักยภาพในการประกอบธุรกิจ ด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับทัศนคติและทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้ด้านการเงิน การผลิตและบริการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ และการตลาด ซึ่งส่วนใหญ่ยังมีลักษณะเป็นการอบรมพื้นฐานทั่วไปในภาพรวม ไม่เฉพาะเจาะจงตามความต้องการและรูปแบบที่หลากหลายของธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และต่อยอดการทำธุรกิจได้ไม่มากนัก นอกจากนี้ ภาครัฐยังให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ อาทิ การสนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม การส่งเสริมด้านตลาด มาตรฐาน การวิจัยพัฒนา นวัตกรรมโดยหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่อาจมีช่องว่างในการส่งต่อการให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยังอยู่นอกระบบอีกเป็นจำนวนมาก ทำให้ภาครัฐไม่มีข้อมูลของผู้ประกอบการที่ชัดเจนเพียงพอ เป็นข้อจำกัดต่อการวางนโยบายและการจัดทำมาตรการส่งเสริมและช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการให้ทั่วถึง และการมุ่งเป้าตอบใจภัยความต้องการของผู้ประกอบการที่มีความแตกต่างกันทั้งขนาด ประเภทกิจการ และระดับการเติบโต

บริบทของโลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นต้องเผชิญความท้าทายจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก และต้องเร่งปรับตัวให้เท่าทันเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยเฉพาะการเติบโตอย่างรวดเร็วไร้ขีดจำกัดของเทคโนโลยี กระตุ้นให้ผู้ประกอบการต้องเปลี่ยนผ่านรูปแบบการดำเนินธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่พึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้น การเข้าสู่สังคมสูงวัย ส่งผลต่อการลดลงของจำนวนแรงงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคโดยหันไปใช้จ่ายเพื่อบริโภคสินค้าและบริการเกี่ยวกับสุขภาพเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศอย่างฉับพลันทำให้ผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติไม่สม่ำเสมอ ส่งผลให้ผู้บริโภคมีความตื่นตัวและบริโภคสินค้าและบริการที่ยั่งยืนเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น นอกจากนี้ผลกระทบอย่างรุนแรงจากการแพร่ระบาดของโควิด -19 ยังเป็นปัจจัยผลักดันผู้ประกอบการให้เพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจและเปลี่ยนผ่านไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องจักรและระบบอัตโนมัติมากขึ้น ผลงานวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพ เชื่อมโยงธุรกิจเข้ากับห่วงโซ่คุณค่าโลกและลดการพึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่งเป็นหลักอันเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและกระจายความเสี่ยง ในขณะที่ภาครัฐต้องเร่งปรับปรุงและยกระดับประสิทธิภาพระบบการส่งเสริมและพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้มีลักษณะมุ่งเป้าตอบใจภัยผู้ประกอบการบนฐานความเข้าใจธุรกิจที่มีความหลากหลาย จึงให้ผู้ประกอบการเข้าระบบและได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเข้มแข็งและขยายขนาดธุรกิจได้

**เป้าหมายการพัฒนา ความเชื่อมโยงของหมุดหมายกับเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้**

การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยให้เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้นั้น เป็นแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะใน

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันใน 2 เป้าหมาย ได้แก่ ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน และประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ในประเด็นการพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ ผ่านการสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะยุคใหม่ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน สามารถปรับตัวและประยุกต์ใช้เครื่องมือและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการประกอบธุรกิจ และได้รับการส่งเสริมให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนและแหล่งเงินทุนทางเลือกด้วยการใช้ประโยชน์จากข้อมูลทั้งด้านการเงินและที่มีใช้การเงินรวมทั้งสามารถเข้าถึงตลาดทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ด้วยรูปแบบทางออนไลน์และออฟไลน์ ที่เหมาะสมตามศักยภาพของผู้ประกอบการ โดยมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลและได้รับการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้สามารถเข้าถึงข้อมูลระบบคลังข้อมูลและความรู้กลางของภาครัฐอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาตามหมวดหมู่ที่ 7 ประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ ยังสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม ในประเด็นภาคการผลิตและบริการที่มีความสำคัญได้รับการยกระดับให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น เศรษฐกิจท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายย่อยสามารถเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่า และไทยมีระบบนิเวศที่สนับสนุนการค้าการลงทุนและการพัฒนานวัตกรรมผ่านการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละภาคธุรกิจของประเทศให้สามารถแข่งขันได้อีกทั้งเชื่อมโยงผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับห่วงโซ่มูลค่าโลก โดยมีระบบนิเวศในการประกอบธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการในแต่ละประเภทและสาขาธุรกิจ

เป้าหมายที่ 2 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ ในประเด็นพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม

เป้าหมายที่ 3 การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม ในประเด็นการลดความเหลื่อมล้ำทั้งเชิงรายได้ ความมั่งคั่งและโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจ ผ่านการส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมและเปิดกว้างสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

## ทฤษฎีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2565)

การพัฒนาที่ยั่งยืน มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่วนประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน วัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามแนวคิดของ Edward Barbier คือ การบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ให้ได้ดีที่สุด และโดยที่สังคมไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงสุดในทุกส่วนประกอบได้ จึงจำเป็นต้องยอมลดเป้าหมายในบางองค์ประกอบ เพื่อให้เป้าหมายในองค์ประกอบอื่นเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการจัดลำดับความสำคัญระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะให้องค์ประกอบใดมีลำดับ

ความสำคัญที่สูงกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ถ้าให้ลำดับความสำคัญทางการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในอันดับแรก ก็อาจต้องชดเชยด้วยการให้เป้าหมายทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมลดลง

1. ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคมต้องสร้างความเจริญเติบโตที่ทำให้เกิดกระแสรายได้ที่เหมาะสม ในขณะที่ยังคงรักษาไว้ซึ่งทุนที่มนุษย์สร้างขึ้น ทุนมนุษย์และทุนธรรมชาติเป้าหมายพื้นฐาน 3 ประการของระบบเศรษฐกิจ คือ

1.1 การเพิ่มขึ้นในการผลิตสินค้าและบริการ

1.2 การตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชน หรือการลดปัญหาความยากจน

1.3 การให้เกิดการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมเพิ่มขึ้น

เป้าหมายพื้นฐาน 3 ประการนี้จะต้องดำเนินการในแนวทางที่ยั่งยืน

2. สังคมของการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น จะต้องวางอยู่บนรากฐานของ 2 หลัก คือ หลักการความยุติธรรม และหลักการความเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในระยะยาว การเข้าถึงทรัพยากรและโอกาสของคนในสังคมจะต้องมีความเท่าเทียมกัน สิทธิมนุษยชนและผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น อาหาร สาธารณสุข การศึกษา ที่อยู่อาศัยและโอกาสในการพัฒนาตนเอง ความเป็นธรรมในสังคมนี้นัยยะถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันของประชาชนทุกคนในด้านการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลิตภาพให้แก่สังคม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้เป้าหมายทางสังคมทั้งด้านของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นธรรมในสังคม ความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ และการมีส่วนร่วมของประชาชนประสบความสำเร็จ

3. ด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การรักษาไว้ซึ่งสต็อกของทุนธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นป่าไม้ แม่น้ำ ภูเขา แร่ธาตุอันเป็นสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติที่ควรจะต้องดำรงอยู่ที่ทำให้ส่วนประกอบทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ความมีเสถียรภาพของระบบนิเวศน์ของโลกจะไม่ถูกรบกวนกระทบกระเทือน

แผนภาพที่ 2-1 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน

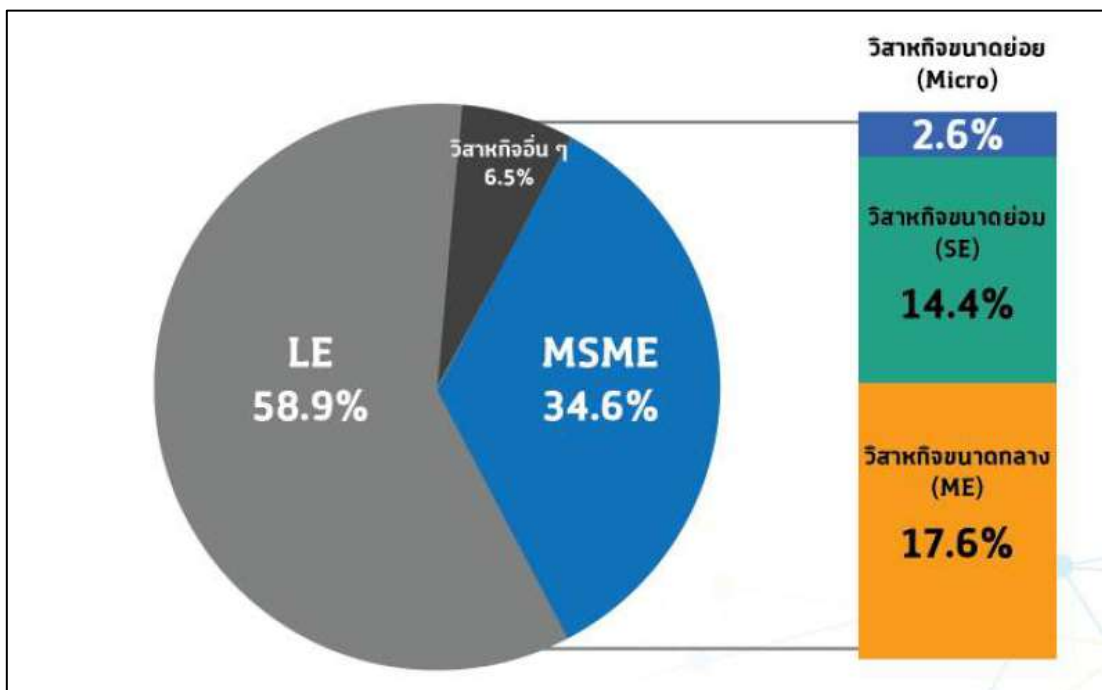


จากภาพแสดงส่วนประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่จะต้องประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก อันได้แก่ ส่วนของระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม และระบบนิเวศน์สิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกัน การพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นในส่วนที่ทับซ้อนกันของ 3 องค์ประกอบหรือพื้นที่แรงงาในภาพ กล่าวคือ มีการพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคม และมีการปกป้องสิ่งแวดล้อมด้วยในขณะเดียวกัน

## สถานการณ์ของ SMEs ไทย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SME) นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบทางธุรกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจที่คนไทยเป็นผู้ประกอบการหรือเป็นเจ้าของกิจการเป็นส่วนใหญ่ เป็นธุรกิจที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและสร้างความเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจไทยและสังคมไทยให้เกิดความมั่นคง จากข้อมูลสถิติของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) พบว่า มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2564 มีมูลค่า 5,603,443 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 34.6% ของ GDP รวม เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่มีสัดส่วน 34.2% โดยวิสาหกิจรายย่อย (Micro) มีมูลค่า GDP เท่ากับ 417,891 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 2.6% วิสาหกิจขนาดย่อม (SE) มีมูลค่า GDP เท่ากับ 2,340,867 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 14.4% และวิสาหกิจขนาดกลาง (ME) มีมูลค่า GDP เท่ากับ 2,844,684 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 17.6% (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2565)

แผนภาพที่ 2-2 โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ปี 2564



ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 15 สิงหาคม 2565

## การวิเคราะห์สถานการณ์ของ MSME ปี 2564 ตามขนาดธุรกิจ สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้ ระดับกิจการขนาดย่อย (Micro)

ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 มากที่สุดช่วงแรกของการแพร่ระบาดตั้งแต่ปี 2563 แต่ธุรกิจสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากโครงสร้างธุรกิจที่ไม่ซับซ้อนและใช้เงินลงทุนไม่มากนัก ผู้ประกอบการมีการปรับตัว ทั้งการดำเนินธุรกิจผ่านช่องทางออนไลน์ การลดค่าใช้จ่ายหรือปรับเปลี่ยนไปทำธุรกิจอื่น ๆ อีกทั้งมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายที่ภาครัฐดำเนินการเป็นระยะ ๆ ยังช่วยสนับสนุนธุรกิจ Micro โดยตรง

### 1. ระดับกิจการขนาดย่อม (SE)

ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด -19 ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในด้านทุนหมุนเวียนกิจการ แม้ว่าจะได้รับการผ่อนผันในการชำระหนี้จากธนาคารต่าง ๆ แต่ยังมีข้อจำกัดในการจัดหาเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มเติมเพื่อดำเนินการต่อ เนื่องจากผลประกอบการที่ไม่ค่อยดีในช่วงโควิด-19 รวมทั้งสถาบันการเงินเพิ่มความระมัดระวังในการให้สินเชื่อ ทำให้ธุรกิจขนาดย่อมฟื้นตัวได้ช้า ผู้ประกอบการบางส่วนจำเป็นต้องขายสินทรัพย์ หรือต้องเลิกจ้างพนักงานเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้

### 2. ระดับกิจการขนาดกลาง (ME)

ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด -19 น้อยกว่า Micro และ SE เนื่องจากมีความมั่นคงทางการเงินรวมทั้งมีแหล่งเงินทุนที่เพียงพอ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสนับสนุนจากภาคการส่งออกทั้งของประเทศและของ SMEs ที่ในปี 2564 ขยายตัวได้ถึง 17.4% และ 19.9% ตามลำดับ จึงทำให้ธุรกิจขนาดกลางฟื้นตัวได้เร็วที่สุดในกลุ่ม SMEs

ผู้ประกอบการ SME ส่วนใหญ่เป็นรายย่อย และมีวิสาหกิจขนาดกลางน้อยเกินไปในปี 2563 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีจำนวนทั้งสิ้น 3,134,442 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมด โดยส่วนใหญ่จะเป็นวิสาหกิจรายย่อย จำนวน 2,673,922 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.9 ของวิสาหกิจทั้งหมด และมีวิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 44,847 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.4 เท่านั้น ซึ่งหากเปรียบเทียบ กับต่างประเทศแล้วสะท้อนถึงการมีธุรกิจที่มีศักยภาพในจำนวนที่น้อยเกินไป หรือ “Missing Middle” แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของประเทศไทยที่ทำให้วิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจขนาดย่อมไม่สามารถเติบโตไปเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง ไม่ว่าจะเป็นด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อขยายกิจการ ด้านผลิตภาพและระบบบริหารจัดการ ด้านการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในระดับสากล ต้องมีการกระตุ้นให้ผู้ประกอบการ SME เพิ่มบทบาททางเศรษฐกิจให้เพิ่มขึ้น และส่งเสริมผลักดันให้ผู้ประกอบการ SME เข้าสู่เวทีการค้าในตลาดต่างประเทศ (ฝ่ายนโยบายและแผนส่งเสริม SMEs, 2565)

## ความสำคัญของ SMEs (ฝ่ายนโยบายและแผนส่งเสริม SMEs, 2565)

### 1. ความสำคัญด้านเศรษฐกิจ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีความสำคัญกับบทบาทด้านเศรษฐกิจ ถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีบทบาทในการพัฒนาและสนับสนุนการเติบโตในมิติต่าง ๆ ที่สำคัญ มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ เมื่อพิจารณาจำนวนวิสาหกิจและปริมาณการจ้างงาน จะพบว่า SMEs มีจำนวนมากถึงร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจโดยรวม และจ้างงานถึงร้อยละ 71.7 ของ

การจ้างงานทั้งระบบ มีส่วนสนับสนุน GDP ถึง 5.38 ล้านล้านบาท และเพื่อให้ธุรกิจ SMEs มีความเข้มแข็ง ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืนภายใต้บริบทใหม่ ต้องเร่งสร้างการพัฒนาที่สำคัญ เช่น การพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการ การยกระดับทักษะแรงงานสมัยใหม่ การพัฒนาผลิตภาพและประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนามาตรฐาน รวมไปถึงการเข้าถึงช่องทางการตลาดสมัยใหม่ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้การสร้างเสริมความเข้มแข็งให้ SMEs ไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงเศรษฐกิจที่ต้องการให้สัดส่วนการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของ SMEs มีอัตราที่เพิ่มขึ้น จึงควรให้ความสำคัญกับการเร่งสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในมิติต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาศักยภาพและการสร้างรายได้ของธุรกิจโดยรวมอย่างครอบคลุมทั้งในภาคการผลิต ภาคการค้า ภาคการบริการ รวมไปถึงภาคธุรกิจเกษตร ด้วยแนวทางการส่งเสริมให้ SMEs มีการพัฒนาเชิงผลิตภาพ การพัฒนาทักษะความชำนาญของแรงงาน การเข้าถึงนวัตกรรมและองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการเติบโตทางธุรกิจของวิสาหกิจรายย่อย วิสาหกิจขนาดย่อม และวิสาหกิจขนาดกลางผ่านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ สถิติ ผลการวิจัยและพัฒนา ทรัพย์สินทางปัญญา การตลาด การส่งเสริมการวิจัยเชิงนวัตกรรมให้เป็นระบบที่เป็นปัจจุบัน รวมถึงการมีโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการพัฒนาและการสนับสนุนให้ SMEs สามารถเข้าถึงระบบห่วงโซ่มูลค่าของโลก การเข้าถึงโอกาสด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ และการใช้ประโยชน์จากข้อตกลงการค้าที่มีอยู่

## 2. ความสำคัญด้านสังคม

ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่ของประเทศไทยเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจรายย่อย ประกอบกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของ SMEs โดยเฉพาะในพื้นที่นอกเขตเมืองมักเป็นการดำเนินกิจการในเชิงเศรษฐกิจฐานราก การจ้างงานส่วนใหญ่มาจากบุคคลในครอบครัว รวมถึงเป็นธุรกิจที่เน้นการใช้ทรัพยากรและวัตถุดิบในพื้นที่เป็นหลัก และเป็นลักษณะกิจการที่ให้ความสำคัญต่อการใช้แรงงานมากกว่าปัจจัยทุน ดังนั้นผลกระทบในเชิงมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจจึงเป็นไปได้เพื่อการยังชีพและการสร้างงานในพื้นที่เพื่อสร้างรายได้ เมื่อพิจารณาบริบททางสังคมของ SMEs จะพบว่ายังคงมีความเหลื่อมล้ำในหลายมิติเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ เห็นได้จากระดับความสามารถในการสร้างรายได้ธุรกิจโดยรวมที่แม้จะมีจำนวนวิสาหกิจอยู่มากแต่ความสามารถในการสร้างรายได้กลับเป็นไปได้ในทิศทางตรงกันข้ามอันเป็นผลมาจากอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในด้านการเข้าถึงแหล่งทุนและทรัพยากร การเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงโอกาสทางการตลาด จึงควรมุ่งสร้างความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเชื่อมโยงระหว่าง การดำเนินธุรกิจและผลกระทบทางสังคมในมิติต่าง ๆ ทั้งในด้านการส่งเสริมบทบาทของผู้ประกอบการสูงอายุ และผู้ประกอบการสตรี การส่งเสริมให้มีการจ้างงานในพื้นที่เพื่อสร้างรายได้ และมีระบบสนับสนุนและคุ้มครองทางสังคมแก่ธุรกิจและแรงงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภาพและศักยภาพในการประกอบธุรกิจ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนและเข้มแข็งของผู้ประกอบการ SMEs ในทุกส่วนของห่วงโซ่ธุรกิจ

### 3. ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม

ความเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs กับบริบทด้านสิ่งแวดล้อม นับเป็นประเด็นสำคัญของการส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs โดยเริ่มตั้งแต่การสร้างการรับรู้ถึงผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อระบบนิเวศวิทยาและทรัพยากร การใช้ทรัพยากรดินและน้ำ การตระหนักถึงความสำคัญของชีวอนามัย ความสะอาด การรักษาสภาพแวดล้อม ผ่านการสนับสนุนด้านแหล่งเงินทุนและองค์ความรู้เพื่อลงทุนในการพัฒนาระบบบำบัด รวมถึงการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการมีความตระหนักและองค์ความรู้ด้านการใช้พลังงานทดแทน การนำเทคโนโลยีประหยัดพลังงานมาใช้ในกระบวนการผลิตและขนส่ง รวมถึงการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีสะอาดและสนับสนุนเทคโนโลยีสีเขียวในธุรกิจ ซึ่งปัจจุบัน แนวคิดการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและการนำทรัพยากรหรือสิ่งเหลือทิ้งจากการผลิตกลับมาใช้ใหม่เป็นแนวโน้มที่หลายประเทศให้ความสำคัญกับการพัฒนา การนำแนวคิดการประกอบธุรกิจตามกรอบ BCG ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรวัตถุดิบ และสิ่งเหลือทิ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการผลิตเพื่อนำมาหมุนเวียนผลิตสินค้าในรูปแบบใหม่ ถือเป็นความท้าทายสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ในด้านโอกาสและการเข้าถึงช่องทางและพื้นที่ทางการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ประกอบการ SMEs สามารถเข้าถึงและได้รับรองมาตรฐานสิ่งแวดล้อม อันจะช่วยให้ SMEs สามารถสร้างรายได้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

### แนวคิดกลยุทธ์การสร้างความเจริญเติบโต

กลยุทธ์การสร้างความเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งใช้เพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่เติบโต ด้วยการเพิ่มขึ้นของสินค้าและบริการ รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด เป็นการขยายตลาดในต่างจังหวัดหรือขยายตลาดในต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มปริมาณกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ให้มากขึ้น จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม และยังคงคำนึงถึงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อดำรงอยู่ให้ได้ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs จะต้องมีความพยายามในการขยายตัวเพื่อความอยู่รอด การจะอยู่รอดได้องค์กรธุรกิจต้องสามารถรักษาและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้และยังต้องขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุน และสร้างกำไรให้เพิ่มสูงขึ้น (ทักษัญญา สง่าโยธิน, 2565)

#### 1. สาเหตุที่ทำให้องค์กรใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (ประโชค ชุมพล, 2538)

1.1 จากสภาวะวิกฤตที่มีความผันผวนทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราค่าแรง และสภาวะสงครามทางการค้าที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก ในระยะยาวหากไม่มีการปรับตัว องค์กรอาจต้องพบกับความล้มเหลวได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องนำกลยุทธ์การเจริญเติบโตมาใช้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

1.2 ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรอาจวัดได้จากอัตราการเจริญเติบโตของบริษัทในด้านต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรที่ต้องการแสดงว่าการประกอบการมีประสิทธิภาพก็จะพยายามขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ



1.3 ผู้บริหารองค์กรมีความเชื่อมั่นว่า การขยายตัวไม่เพียงก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเท่านั้น แต่ยังสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรเครือข่าย พนักงานในองค์กร และสังคมอีกด้วย

1.4 เกิดจากแรงจูงใจทางด้านชื่อเสียงในการบริหารองค์กร โดยองค์กรต้องการการยอมรับและเป็นที่ยกย่องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นมืออาชีพในการบริหาร จึงเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโตนี้เป็นกลยุทธ์หลัก ซึ่งถ้าหากได้รับความสำเร็จ นอกจากผู้บริหารจะได้ผลตอบแทนสูงและได้รับการยอมรับในสังคมแล้ว องค์กรยังได้รับการยกย่องเป็นธุรกิจดีเด่นที่รู้จักโดยทั่วไป และยังสามารถดึงดูดใจให้ผู้บริหารที่มีความสามารถที่ดีกว่าเข้ามาร่วมงานได้อีกด้วย

1.5 การเจริญเติบโตส่งผลให้เกิดอำนาจทางการค้า ส่งผลให้ขายสินค้าและบริการได้มากขึ้นผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจะมีค่าอย่างมหาศาล

การสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรมักต้องการให้องค์กรเดินหน้าเข้าสู่กลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยมุ่งเน้นการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน ต้องทำกำไรได้ และที่สำคัญในสภาวะวิกฤตต้องสามารถทำให้เกิดกระแสเงินสดได้โดยเงินสดเข้า (Cash In) ต้องมีมากกว่าเงินสดออก (Cash Out) เพื่อจะได้พยุงธุรกิจที่อยู่ในเครือข่ายเองแต่อาจมีกำลังไม่มากพอและอาจจะเป็นธุรกิจที่เพิ่งเริ่มดำเนินการไม่นานอย่างเช่น ธุรกิจ Start-up เป็นต้น ทั้งนี้การมองภาพการเจริญเติบโตต้องมีความเข้าใจรูปแบบองค์กรในจากระดับง่ายไปหาระดับยากด้วยแนวคิดดังนี้ (Baghai, Stephen, & David, 1999)

## 2. รูปแบบองค์กร

2.1 ต้องทำให้เกิดการขายได้มากขึ้นกับลูกค้ารายเดิม โดยทำการ Up-Selling หรือ Cross-Selling เพื่อเพิ่มยอดขายหรือเพิ่มกำไร โดย Up-Selling นั้นหมายถึง การแนะนำเพื่อขายสินค้าหรือบริการที่มีราคาสูงกว่าให้แก่ลูกค้าที่กำลังตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการอยู่ ซึ่งส่วนใหญ่ต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติเหนือกว่าที่ลูกค้ากำลังพิจารณาเลือกอยู่ ส่วนการ Cross-selling นั้นคือการขายสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าตัวหลัก อาจเป็นสินค้าหรือบริการชนิดอื่นที่มีอยู่ของแผนกอื่น หรือของบริษัทในเครือ หรือของพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategy Essential, 2021) ซึ่งวิธีการดังกล่าวอาจทำให้ลูกค้าพิจารณาซื้อสินค้าขององค์กรเพิ่มขึ้นได้

2.2 วางแผนการหาลูกค้าใหม่ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ด้วยการหาจุดยืนใหม่ หรือทำแบรนด์ใหม่ อาจเป็นการหาพันธมิตรร่วมที่จะทำให้องค์กรเกิดลูกค้ารายใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิม ๆ

2.3 วางแผนการออกสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการจำหน่ายสินค้าเป็นชุด (ทักษญา สง่าโยธิน, 2565) โดยทำการ Bundle Deal ซึ่งเป็นการดึงดูดผู้ซื้อให้คลิกเข้ามาชมสินค้ามากขึ้นและส่งผลให้เกิดการขายที่เพิ่มมากขึ้น

2.4 หาช่องทางจำหน่ายสินค้าใหม่ ๆ ในหลาย ๆ ช่องทาง ทั้งทาง Offline และ Online โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์

2.5 วางแผนการหาพื้นที่ใหม่ ๆ ในตลาดต่างประเทศ เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากขึ้นโดยการไปลงทุนขยายตลาดต่างประเทศอาจขึ้นอยู่กับภาวะที่ประกอบกันหลาย ๆ ปัจจัย เช่น รูปแบบการดำเนินงาน สภาพเศรษฐกิจ อำนาจซื้อของคนในประเทศนั้น ๆ เป็นต้น

2.6 วางแผนการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisitions : M&A) โดยควบรวมกิจการที่มีความน่าสนใจ โดยอาจทำการควบรวมกิจการของคู่แข่งที่กำลังประสบปัญหาอยู่มี

สภาวะที่อ่อนแอ อาจเข้าไปช่วยเสริมในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน หรือเพื่อให้กิจการอยู่รอดต่อไปได้ โดยการควบรวมนี้จำเป็นต้องสร้างกำลังให้เกิดเพิ่มขึ้น (Synergy)

2.7 การกระจายตัวทางธุรกิจใหม่ โดยสามารถทำได้ทั้งการขยายตัวในอุตสาหกรรมเดิม ถ้าอุตสาหกรรมนั้นมีความน่าสนใจสูง โดยกลยุทธ์การขยายตัวในอุตสาหกรรมเดิม เรียกว่า การขยายตัวแบบมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) (Rue & Holland, 1989) และการขยายตัวสู่อุตสาหกรรมใหม่ กรณีที่ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมเดิมลดลงองค์กรอาจกระจายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่นเพื่อลดความเสี่ยง ซึ่ง เรียกการขยายตัวแบบนี้ว่า การกระจายธุรกิจสู่อุตสาหกรรมใหม่ (Diversification) นอกจากนี้ กลยุทธ์การขยายตัวดังกล่าวยังสามารถขยายได้จากภายในองค์กรธุรกิจ (Internal Growth) หรือขยายตัวจากภายนอกองค์กรธุรกิจ (External Growth) อีกด้วย

### 3. การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration)

กลยุทธ์การขยายตัวโดยมุ่งความเชี่ยวชาญ องค์กรจะมุ่งเน้นทรัพยากรภายในเป็นหลัก เพื่อขยายตัวในอุตสาหกรรมที่ดำรงอยู่ กลยุทธ์บริษัทจะมุ่งทั้งด้านการจัดการเวลา และทรัพยากรต่าง ๆ ภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ การมุ่งความเชี่ยวชาญแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวนอน และการมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง (ไพโรจน์ ปิยะวงค์วัฒนา 2557)

3.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวนอน (Horizontal Concentration) คือ กลยุทธ์การขยายตัวไปยังตลาดส่วนอื่นหรือตลาดใหม่ เป็นการขยายตัวในเชิงภูมิศาสตร์ (Market Expansion) นั่นก็คือ การขยายไปสู่ต่างพื้นที่ เช่น การขยายตัวไปสู่ต่างจังหวัดหรือการขยายไปสู่ต่างประเทศ เพื่อให้มีกลุ่มเป้าหมายที่กว้างยิ่งขึ้น การขยายตัวดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรของ, บริษัท

3.2 การมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง (Vertical Concentration) เป็นการขยายตัวโดยกลับไปหาการผลิตวัตถุดิบหรือการมุ่งไปข้างหน้าเพื่อหาช่องทางการจัดจำหน่าย อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นกลยุทธ์แบบครบวงจร เช่น ธุรกิจผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ขยายธุรกิจไปยังร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) ซึ่งเป็นการมุ่งความเชี่ยวชาญแบบเดินหน้า (Forward Integration) ทั้งนี้เพื่อลดปัญหาด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าในเรื่อง การให้บริการของช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมหรือการมุ่งความเชี่ยวชาญแบบถอยไปด้านหลัง (Backward Integration) ของผู้ซื้อวัตถุดิบในอุตสาหกรรม คือการเข้าไปเป็นผู้ดำเนินธุรกิจจัดการวัตถุดิบเองแทนที่จะสั่งซื้อจากบริษัทอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดต้นทุนและสร้างความมั่นใจในการแก้ปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบ

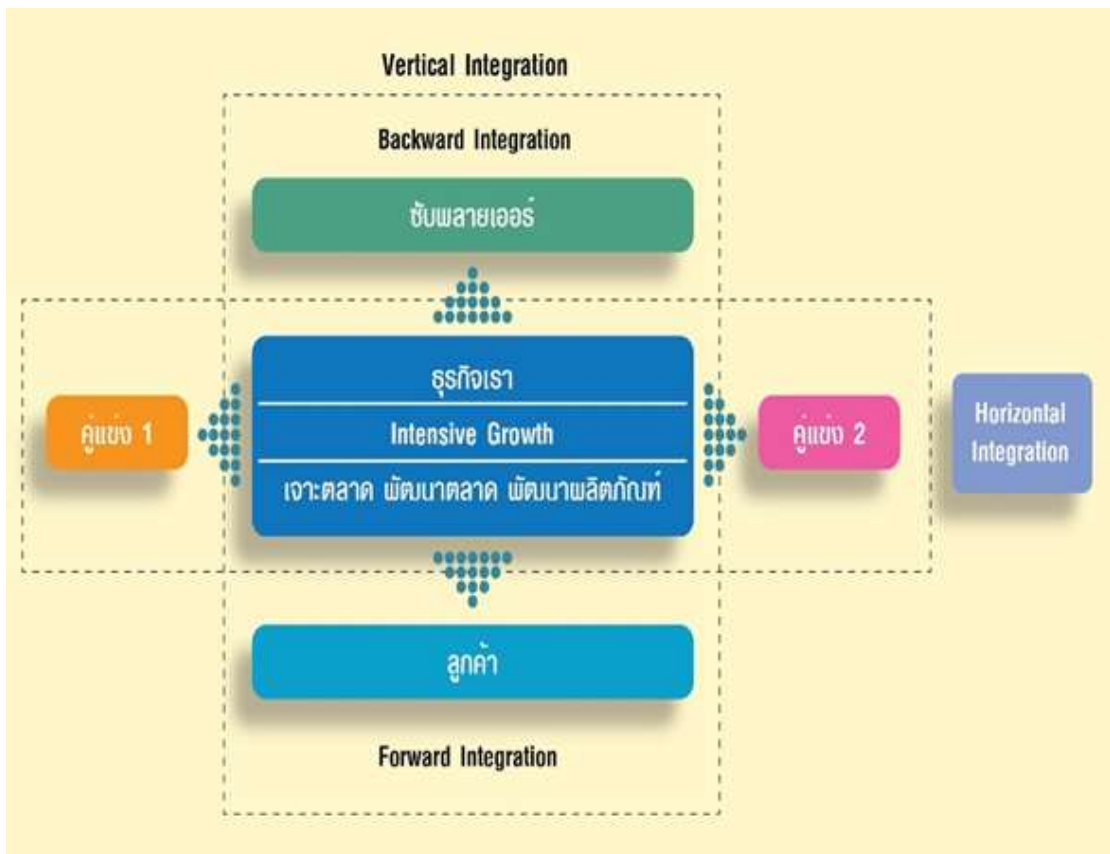
### 4. การขยายตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration)

การขยายตัวในแนวตั้ง แบ่งออกเป็นการขยายตัวไปข้างหลัง (Backward Integration) และ การขยายตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) เช่น ธุรกิจทำการผลิตผลไม้กระป๋อง การขยายตัวแบบ Backward Integration ได้แก่ การไปลงทุนทำการเพาะปลูกผลไม้เพื่อป้อนเข้าสู่การผลิตในโรงงาน ส่วนการขยายตัวแบบ Forward Integration นั้น เช่น เดิมทำธุรกิจขายส่ง ก็ไปทำธุรกิจขายส่งและขายปลีกถึงลูกค้าโดยตรง จะเห็นว่าในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันโดยใช้ Five Forces Model ในบทที่ 4 สภาวะการแข่งขันสูงในกรณีที่ผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers)

และผู้ซื้อหรือลูกค้า (Buyer) มีอำนาจต่อรอง ดังนั้นกลยุทธ์การขยายตัวในแนวดิ่งจะลดสถานะการแข่งขันดังกล่าว

จาก Five Forces Model ถ้าต้องการลดอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์และลูกค้าก็สามารถเลือก Vertical Integration

แผนภาพที่ 2-3 แบบจำลอง Vertical Integration : ปรับปรุงจาก Michael E. Porter (1980)



ที่มา : ทักษญา สง่าโยธิน, 2565

### 5. การกระจายธุรกิจ (Diversification)

กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยมุ่งเน้นการกระจายธุรกิจเป็นการขยายธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิมหรืออาจจะไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิมเลยก็ได้ ในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีผลกำไรที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกอุตสาหกรรมที่ดึงดูดใจจึงเป็นการกระจายผลกำไรในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (Rumelt, 1982) นอกจากนี้ แนวคิดการกระจายธุรกิจยังเป็นการลดความเสี่ยงในอุตสาหกรรมเดิมได้ ถ้าอุตสาหกรรมนั้นมีความน่าสนใจน้อยหรือมีความเสี่ยงสูง การกระจายธุรกิจอาจเป็นการสร้างโอกาสให้ธุรกิจเติบโตขึ้นและประสบความสำเร็จ

5.1 การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) คือ การขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจใหม่ โดยที่ยังมีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกันเข้ามาภายในองค์กร เหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการใช้ประโยชน์จากจุดเด่นทางการแข่งขัน

5.2 การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) คือ การขยายสู่ธุรกิจใหม่โดยธุรกิจนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม หรือการเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับองค์กร

กลยุทธ์การเจริญเติบโตนั้นจำเป็นต้องพิจารณาศักยภาพขององค์กรว่ามีความพร้อม มีความสามารถหรือไม่ โดยดูจากสินทรัพย์ที่มีว่าสามารถนำมาประยุกต์ทำอะไรได้บ้าง พิจารณาจากเครือข่ายในองค์กรทั้งด้านผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers) ที่จะส่งเสริมทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตหรือไม่ และประเด็นพิจารณาที่สำคัญได้แก่พนักงานในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่จะช่วยดำเนินงานในการวางแผนกลยุทธ์การเจริญเติบโต พนักงานนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ในการเป็นนักฝันเพื่อสร้างธุรกิจให้เติบโตแบบ Visionary ได้ โดยการออกแบบความคิดใหม่ ๆ ในการวิจัย และทดลองและนำความคิดด้านนวัตกรรมมาปรับใช้

## แนวคิดกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องนำมาวางแผนต่อจากกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือเรียกว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์หลัก ๆ ได้แก่ ต้นทุน (Cost) และ ความแตกต่าง (Differentiation) ตามแนวคิด Porter Generic Strategies ของ Micheal E. Porter (Porter, 1980) เมื่อพิจารณาทั้ง 2 ปัจจัย จะแบ่งออกได้เป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านผู้นำ ต้นทุน (Cost Leadership)
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
3. กลยุทธ์มุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus)
4. กลยุทธ์มุ่งเน้นความแตกต่าง (Differentiation Focus)

แผนภาพที่ 2-4 แสดงความสัมพันธ์ตามแนวคิด Porter Generic Strategies ปรับปรุงจาก : Porter (1980)



ที่มา : ทักษญา สง่าโยธิน, 2565

## 1. กลยุทธ์ด้านผู้นำต้นทุน

กลยุทธ์ด้านผู้นำ ต้นทุน หมายถึง ตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรโดยกำหนดคุณลักษณะสินค้าหรือบริการที่เป็นมาตรฐานและต้นทุนต่ำ ตรงความต้องการของลูกค้า ตรงความสามารถขององค์กรโดยต้นทุนต่ำจะทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่งทั้งนี้ ลูกค้าจะเชื่อว่าราคาสินค้าหรือบริการ ขององค์กรถูกกว่าคู่แข่งโดยทั่วไป กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งทั้งหลาย แม้ว่าคู่แข่งจะลดราคาขายสินค้าหรือบริการ แต่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนยังคงอยู่ได้ เพราะต้นทุนขององค์กรต่ำกว่าคู่แข่ง องค์กรประเภทนี้สามารถสร้างผลกำไรได้ด้วยการขายในปริมาณมาก ที่มาจากความประหยัดด้านต้นทุนที่ได้จากการผลิตในปริมาณมาก (Porter, 1980) สินค้าและบริการที่ใช้กลยุทธ์นี้มักจะมีกำไรต่อหน่วยที่ต่ำ การที่ต้องการกำไรมาก ๆ จำเป็นที่จะต้องขายสินค้าให้ได้เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้กลยุทธ์นี้จะเหมาะสมกับการจับกลุ่มลูกค้าจำนวนมากในลักษณะ Mass Market คือ มีกลุ่มเป้าหมายกว้างแต่ต้นทุนต่ำ

ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน ครอบคลุมตั้งแต่การประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ได้แก่ การผลิตสินค้าหรือบริการชนิดเดียวในปริมาณมาก และการจำหน่ายสินค้าแบบเดียวไปยังลูกค้าทุกคนเหมือนกันทั้งหมด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลทำให้ต้นทุนต่ำลง (Brotherton & Adler, 1999; Lamont et al., 1993) เส้นโค้งประสบการณ์ (Experience Curve) ได้แก่ องค์กรมีความชำนาญอย่างยาวนาน ในการผลิตสินค้าหรือบริการที่สะสมเป็นประจำทำให้พนักงานมีทักษะความชำนาญสูงขึ้น ผลจากทักษะความชำนาญที่สูงขึ้นจะทำให้ต้นทุนลดลง (Kustin, 2004)

กลยุทธ์ด้านผู้นำต้นทุนก่อให้เกิดความได้เปรียบหลายประการ (ไพโรจน์ ปิยะวงค์วัฒนา, 2557) ได้แก่

1. ในอุตสาหกรรมที่ราคาขายสินค้าเท่ากัน องค์กรธุรกิจจะเป็นผู้ที่ทำกำไรมากกว่าคู่แข่งทุกรายเพราะเป็นผู้นำด้านต้นทุน
2. ถ้าการแข่งขันรุนแรงกระทั่งเกิดสงครามราคา องค์กรที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเป็นรายสุดท้ายที่อยู่รอดในอุตสาหกรรม
3. ถ้าหากมีการทุ่มตลาดด้วยราคาที่ต่ำกว่าต้นทุน (Dumping) โดยคู่แข่งแล้ว ผลกระทบในระยะยาวย่อมเกิดกับผู้ที่ริเริ่มทุ่มตลาดรุนแรงมากกว่าองค์กรที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน ในทางกลับกันถ้าผู้นำด้านต้นทุนเป็นผู้ทุ่มตลาดด้วยราคาเอง จะได้ประโยชน์จากการใช้วิธีตัดราคาเพราะเมื่อใช้วิธีนี้ในระยะยาว บริษัทอื่น ๆ จะทนอยู่ไม่ได้ เพราะต้นทุนสูงกว่า สุดท้ายก็ต้องล้มหายไป บริษัทจึงได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น ซึ่งส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นนี้ ก็จะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด และจะช่วยให้ต้นทุนลดต่ำลงไปอีกในระยะยาว จากเหตุผลดังกล่าว กลยุทธ์นี้จึงทำให้องค์กรมีผลตอบแทนมากกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันโดยเฉลี่ย

### กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนด้วยห่วงโซ่แห่งคุณค่า

การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ด้วยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งการจะให้ราคาต่ำได้นั้น องค์กรต้องมีเทคนิควิธีการซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากเพื่อให้ราคาต่ำ สำหรับกระบวนการผลิตก็เป็นการผลิตแบบปริมาณมาก และจัดจำหน่ายแบบปริมาณมาก

โดยเน้นตลาดแบบมวลชน (Mass Market) ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะมีผลให้ต้นทุนสินค้าและบริการต่ำลง โดยที่กิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุนต้องสอดคล้องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังแผนภาพที่ 2-3

แผนภาพที่ 2-5 การเป็นผู้นำด้านต้นทุนด้วยห่วงโซ่แห่งคุณค่าปรับปรุงจาก Porter (1985)



ที่มา : ทักษญา สง่าโยธิน, 2565

จากแผนภาพที่ 2-5 แสดงถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่าที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อเป็นการสร้างความสำเร็จในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ซึ่งทุกกิจกรรมในห่วงโซ่จะต้องเชื่อมโยงกันเพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่าแบบต้นทุนต่ำ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**COST LEADERSHIP (อัจฉรา ฉันทร์ฉาย, 2558)**

คือ การลดต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายของการก่อให้เกิด Cost Leadership ได้แก่

1. ลดขนาดขององค์กรให้กะทัดรัด
2. ลดของเสียในการผลิต
3. การพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต
4. มีสัมพันธ์ที่ดีอันยาวนานกับซัพพลายเออร์
5. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ต้นทุนต่ำ

**ข้อดี ของ Cost Leadership**

1. คู่แข่งอาจไม่เข้ามาสู่สงครามราคา
2. สามารถลดราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง ราคาที่มีกำไรพอที่จะให้ธุรกิจอยู่ได้ (Survival Price)

**ช่วงเวลาที่ควรใช้กลยุทธ์ Cost Leadership**

1. สภาพการแข่งขันด้านราคาดุเดือด
2. สินค้าและบริการไม่แตกต่างจากคู่แข่ง
3. เมื่อผู้ซื้อมีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้าต่ำ (Switching Cost ต่ำ)
4. ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองราคาสูง
5. เมื่อคู่แข่งรายใหม่เข้ามาและใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อดึงลูกค้า

## 2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

เป็นการสร้างความแตกต่างในสายตาของลูกค้าเพื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของคู่แข่ง ในแง่ของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า (Value Added) มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค และความพึงพอใจของผู้บริโภค ความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างจะต้องสร้างคุณค่าให้ลูกค้า อีกทั้งต้องมีความยากในการเลียนแบบจากคู่แข่ง การสร้างความแตกต่าง เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ชื่อเสียงด้านคุณภาพจะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage: SCA) นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความแตกต่างได้โดยการ สร้างคุณค่าของแบรนด์ (Brand Equity) การสร้างคุณค่าของแบรนด์จะก่อให้เกิดการตระหนักถึงการมีเอกลักษณ์ และเกิดความจงรักภักดี การสร้างความแตกต่างควรทำทั้งห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อให้เกิดการบูรณาการทั้งระบบ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ได้สนใจเรื่องต้นทุนมากเท่าไร เนื่องจากสินค้าในลักษณะนี้เน้นสร้างความแตกต่างจะสามารถขายได้ในราคาที่สูง สามารถทำกำไรต่อหน่วยให้สูงได้ โดยมีกลุ่มเป้าหมายกว้าง เน้นความแตกต่าง การสร้างความแตกต่างสามารถทำได้หลาย ๆ ด้าน ดังนี้ (อัจฉรา ฉันทธัญ, 2558)

### 2.1 ความแตกต่างทางด้านสินค้า

- 2.1.1 ภาพลักษณ์ที่ดูดีกว่า หรือไม่มีใครเหมือน
- 2.1.2 ความทนทานของสินค้า
- 2.1.3 คุณภาพที่ดี
- 2.1.4 มีการออกแบบสินค้าที่แตกต่างไม่เหมือนใคร

### 2.2 ความแตกต่างด้านบริการ

- 2.2.1 ความสะดวกสบายในการสั่งซื้อ
- 2.2.2 มีบริการจัดส่งสินค้า
- 2.2.3 มีบริการติดตั้ง
- 2.2.4 มีการอบรมการใช้งาน
- 2.2.5 มีบริการให้คำปรึกษา
- 2.2.6 มีบริการหลังการขายในการซ่อมบำรุง ดูแล

### 2.3 ความแตกต่างด้านพนักงาน

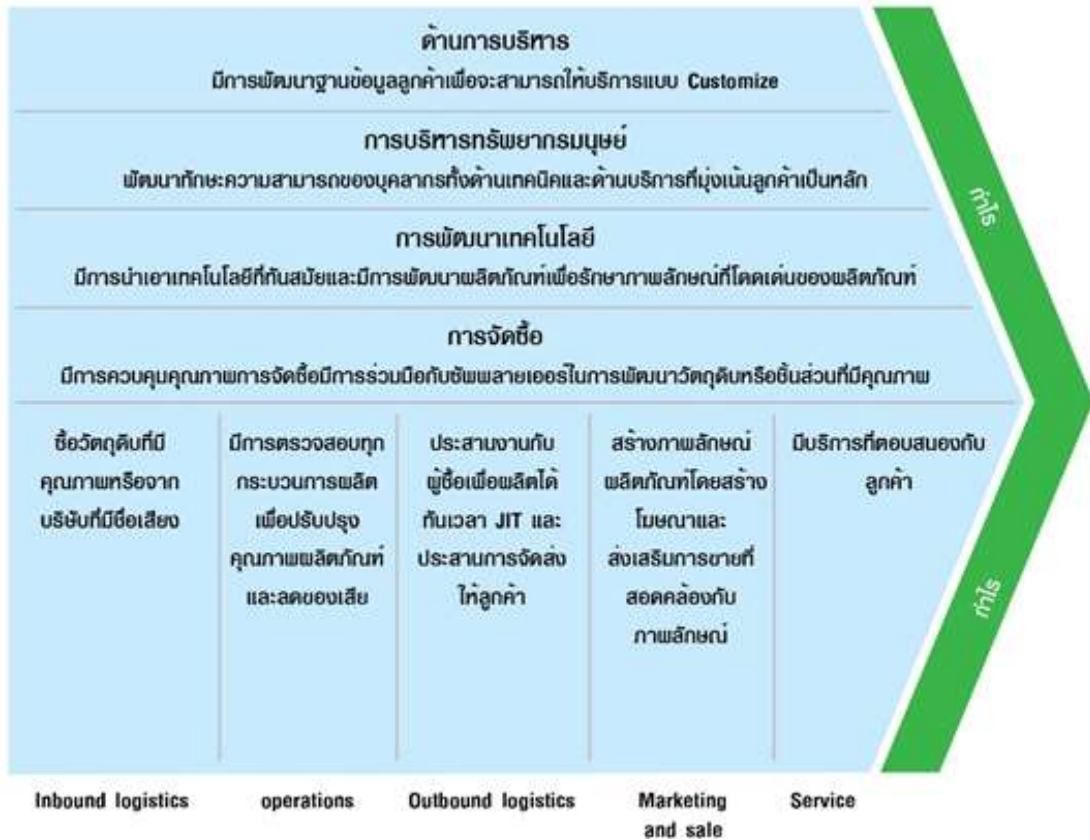
- 2.3.1 พนักงานมีความรู้ ความสามารถ
- 2.3.2 พนักงานมีอัธยาศัยที่ดี
- 2.3.3 พนักงานมีการให้บริการที่รวดเร็ว
- 2.3.4 พนักงานมีจิตสำนึกในการให้บริการ

### 2.4 ความแตกต่างในด้านองค์กร

- 2.4.1 เป็นองค์กรที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 2.4.2 เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดีในการบริหารงาน

ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

แผนภาพที่ 2-6 การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง



ที่มา : อัจฉรา ฉันทร์ฉาย, 2558

ช่วงเวลาที่ควรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

1. ผู้ซื้อมีความต้องการที่หลากหลายและซับซ้อน
  2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีรวดเร็ว และสามารถนำเสนอให้ลูกค้าได้
- ปัจจัยที่จะสามารถนำมาสร้างความแตกต่าง
1. มีกระบวนการพัฒนาระบบใหม่อย่างต่อเนื่อง
  2. มุ่งเน้นคุณภาพ
  3. ความสามารถด้านวิจัยและพัฒนา (R & D)
  4. มีความเป็นเอกลักษณ์ด้านสินค้า
  5. มีบรรยากาศและแรงจูงใจสูงของบุคลากรในการคิดสร้างสรรค์ (Design Thinking)
  6. มีเทคโนโลยีใหม่เข้ามา
  7. สามารถสร้างการรับรู้ในความแตกต่างให้ลูกค้าได้

**ข้อดี** ของการสร้างความแตกต่าง

1. สภาพการแข่งขันน้อยลง
2. ลูกค้ามีความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) จะไม่คำนึงถึงราคาเป็นที่ตั้ง



### 3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Cost Focus)

คือ กลยุทธ์ที่เน้นต้นทุนต่ำสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยการเข้าไปเจาะตลาดในส่วนที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจ องค์กรจะทุ่มเทความพยายามทั้งหมดในการผลิตสินค้าให้ดีที่สุด ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อส่งมอบสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เป็นลักษณะกลุ่มเป้าหมายแคบ ต้นทุนต่ำ มีลักษณะของ Niche Market

### 4. กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus)

คือการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นความแตกต่างกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เป็นกลุ่มเป้าหมายที่แคบกว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างแบบปกติ โดยผลิตผลิตภัณฑ์แบบมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างจะมีต้นทุนต่อหน่วยที่ค่อนข้างสูง แต่กำไรต่อหน่วยก็สูงตามเช่นกัน มีลักษณะกลุ่มเป้าหมายแคบ เน้นความแตกต่าง

**เมื่อไรควรใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นต้นทุนต่ำ หรือกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง**

1. ตลาดเฉพาะเจาะจงใหญ่พอที่จะสร้างกำไรและมีศักยภาพการเติบโตให้กับองค์กรได้
2. มีค่าใช้จ่ายสูงหรือยากที่จะตอบสนองในหลายส่วนของตลาด (Multi Segment) มีความต้องการเจาะจงในตลาดเจาะจงพร้อม ๆ กับตอบสนองตลาดหลัก
3. อุตสาหกรรมมีตลาดเจาะจงที่หลากหลาย ทำให้มีช่องทางที่จะมุ่งเน้นตลาดเฉพาะมากกว่า
4. สถานการณ์ขึ้นกับความสามารถและทรัพยากรที่มี ในการตอบสนองการตลาด

## แนวคิดกลยุทธ์ระดับหน้าที่

แนวคิดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือกลยุทธ์ในระดับต้น ๆ ขององค์กรที่จะวางกลยุทธ์ในฝ่ายขององค์กรในแผนกต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายภารกิจ และวิสัยทัศน์ ที่วางไว้ตั้งแต่แรกในแผนกลยุทธ์ (ทักษัญญา สง่าโยธิน, 2565) ซึ่งจะประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก ๆ ที่ควรปฏิบัติ ดังนี้

1. กลยุทธ์การตลาด
2. กลยุทธ์การผลิต
3. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
4. กลยุทธ์ด้านการเงิน

โดยกลยุทธ์ต้องเริ่มจาก กลยุทธ์หรือแผนการตลาดเป็นอันดับแรก ตามแนวความคิดที่มุ่งตอบสนองต่อผู้บริโภค จากแผนการตลาดจะต้องประสานกับฝ่ายผลิต ในการวางแผนการผลิตหรือการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับการวางแผนการตลาด และต่อมาจะทำการกำหนดแผน/ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะวางแผนและพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อองค์กร ส่วนกลยุทธ์/ หรือแผนด้านการเงินที่ต้องวางแผนการหาเงินทุนและการใช้เงินทุน แล้วจึงจัดทำงบประมาณที่เป็นตัวเงิน (อัจฉรา จันทรฉาย, 2558)

## 1. กลยุทธ์การตลาด

การวางแผนการตลาด เป็นการวางแผนที่ต่อเนื่องจากการทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ โดยผู้บริหารการตลาด จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ คู่แข่ง (Competitors) ลูกค้า (Customer) และวิเคราะห์ตนเอง (Company) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สินค้าและบริการ ช่องทางการจำหน่าย และกลยุทธ์การตลาดต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับทำแผนการตลาด ต้องมีการทำ STP (Segmentation Target และ Positioning) เพื่อดูศักยภาพการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Ohmae, 1982)

### กลยุทธ์การตลาดตามหลักของคอตเลอร์ (Kotler, 1997)

กลยุทธ์การตลาดเป็นกลยุทธ์การผสมผสานของส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mixed) หรือที่เรียกว่า 4 P's ตามแนวคิดของคอตเลอร์ คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ดังนี้

#### 1.1 ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

องค์ประกอบหลักซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างแรก คือ ผลิตภัณฑ์หรือสินค้า (Product) สำหรับในส่วนผลิตภัณฑ์หรือสินค้านั้นแบ่งออกเป็น ประเภทจับต้องได้ และประเภทจับต้องไม่ได้ ส่วนผลิตภัณฑ์ประเภทการบริการนั้นแบ่งออกเป็น บริการแบบมีส่วนร่วม และการบริการแบบไม่มีส่วนร่วม ดังนั้นสินค้าและบริการจึงนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยมีคุณสมบัติสำคัญ คือ คุณภาพ (Quality) ซึ่งหมายรวมถึง ความเหมาะสมในการใช้งาน การออกแบบ และคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นคุณภาพยังเป็นบ่งบอกถึงภาพลักษณ์ของธุรกิจที่มีความสำคัญในปัจจุบันอีกด้วย

#### 1.2 ราคา (Price Strategy)

ราคา ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประเภทของสินค้าและบริการที่ต้องการจำหน่าย ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งแวดล้อม กฎหมาย ความเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ หรือแม้กระทั่งระบบการจัดจำหน่าย ต้นทุนการผลิต และการส่งเสริมการขาย เป็นต้น สำหรับธุรกิจขนาดเล็กนั้น การกำหนดราคาขายของสินค้านั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากราคานั้น เป็นสิ่งที่ใช้วัดค่า และประโยชน์ของตัวสินค้า และยังเป็นตัวกำหนดว่าจะสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปในทิศทางใด จะสามารถขายสินค้าอย่างไร จำนวนเท่าไร ราคาขายจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ

#### 1.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

การกระจายสินค้าหรือกิจกรรมการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการไปยังตลาด และรวมถึงกิจกรรมที่ช่วยกระจายสินค้า การนำสินค้าไปให้ถึงมือของลูกค้า โดยยึดหลักความมีประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความปลอดภัย และความรวดเร็ว วิธีการที่สามารถทำให้เกิดผลกำไรมากที่สุด คือจะต้องกระจายสินค้าให้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด

#### 1.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

ความสำเร็จทางด้านธุรกิจ อาจวัดได้จากการขายสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด แต่ปัญหาคือต้องทำอะไร จึงจะทำให้ กิจกรรมดังกล่าวประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ มากที่สุด การส่งเสริมการตลาด คือ การสื่อสารระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย และใช้ข้อมูล

ต่าง ๆ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมในการซื้อ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับงบประมาณ เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนกลับคืนอย่างคุ้มค่าที่สุด ซึ่งมีอยู่หลายวิธีทั้งทางตรง และทางอ้อม เช่น การโฆษณา (Advertising) เป็นการนำเสนอต่อสาธารณชน สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง อาจจะใช้คำพูด หรือข้อความ ที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกดีต่อสินค้า หรือบริการนั้น ๆ รวมทั้งจูงใจให้เกิดความต้องการอยากทดลองใช้สินค้า หรือบริการ การขายโดยตรง (Direct Sales) เป็นการขายโดยเข้าไปติดต่อถึงตัวลูกค้าโดยตรง โดยการอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ของสินค้าให้ลูกค้าได้ทราบ หรือที่เรียกว่าการเสนอขาย โดยอาศัยเทคนิค และวิธีการที่น่าสนใจ การส่งเสริมการขายด้านผู้บริโภค (Consumer Promotion) เป็นรูปแบบในการสร้างสิ่งดึงดูดใจให้กับตัวลูกค้าโดยตรง เช่น การลด แลก แจก แถม หรือการเล่นเกมส์เพื่อชิงรางวัล เป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความสนใจ และมีความหวังในประโยชน์ที่ได้รับจากตัวสินค้าหรือบริการ เป็นต้น

## 2. กลยุทธ์การผลิต

การวางแผนด้านการผลิต สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ หากปรับกระบวนการผลิตให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ในอดีตที่ผ่านมา ฝ่ายผลิตส่วนใหญ่มุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพของการผลิต โดยวัดจากของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต หากพบว่ามีของเสียมากนั้นหมายถึงประสิทธิภาพก็จะน้อย หากปริมาณของเสียมีน้อย ประสิทธิภาพก็จะเพิ่มขึ้นตามการลดลงของปริมาณของเสีย จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพของสินค้าเป็นอันดับแรก แต่กลับมุ่งความสนใจในเรื่องวิธีการผลิตที่จะให้ได้ปริมาณมากที่สุด ทำให้สินค้ามีต้นทุนต่ำ ประสิทธิภาพในการผลิตเกิดจากความชำนาญในการผลิตสินค้าเฉพาะอย่าง ขาดความยืดหยุ่น ซึ่งในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจที่มุ่งหวังความสำเร็จจะต้องตระหนักว่าฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าเดิมมากกว่าการผลิตเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพอย่างเดียว แต่จะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในการสร้างสายสัมพันธ์ด้านคุณค่าให้เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2558)

- 2.1 ด้านต้นทุน
- 2.2 ด้านประสิทธิภาพ
- 2.3 ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ
- 2.4 ด้านการจัดส่ง/ ความรวดเร็ว (Delivery/ Speed)
- 2.5 ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)
- 2.6 ด้านการพัฒนากระบวนการผลิตและระบบงานให้ได้มาตรฐานสากล (International Standard)
- 2.7 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต
- 2.8 ด้านการบริหารสินค้าให้มีระดับบริการที่ดี และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม เช่น ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า ค่าใช้จ่ายสั่งซื้อ ค่าเสียโอกาสที่สินค้าไม่พอขาย
- 2.9 ด้านการจัดการความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

## 3. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงกับแผนธุรกิจ โดยผู้บริหารมีการศึกษาวิเคราะห์ประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ พัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อมโยงความ

คาดหวังของพนักงานกับกลยุทธ์ พัฒนาองค์กร และระบุความต้องการพนักงาน วางกลยุทธ์ด้านการสรรหาและแต่งตั้งพนักงาน พัฒนาศักยภาพพนักงาน และพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการสร้างผลงาน ประเมินผลงาน

การดำเนินการที่รวดเร็ว คุณภาพการบริหาร การมีทักษะที่โดดเด่น การมีเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาและฝึกอบรม การทำงานเป็นทีมและความยืดหยุ่น การมีนวัตกรรมในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม เป็นต้น

### 3.1 นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กรในการสร้างความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ ตั้งแต่ SMEs ไปจนถึงองค์กรระดับโลกหลายแห่งที่ก้าวขึ้นมาอย่างโดดเด่นในปัจจุบันต้องผ่านประสบการณ์การแข่งขันเพื่อให้สามารถยืนอยู่เหนือคู่แข่งท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โลกที่ไร้พรมแดนกดดันให้ผู้แข่งขันทุกรายต่างหาคิดค้นทุกวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งความสามารถที่ว่านี้ก็คือความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (พยัต วุฒิรงค์, 2562)

### 3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

องค์กรจะบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจหรือไม่นั้น นอกจากต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีความสามารถแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การบริหารจัดการที่ดี การบริหารและจัดระบบทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Armstrong, 1996) โดยสรุปได้ว่า

3.2.1 จะต้องเกิดความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด (Strategic Fit)

3.2.2 ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่งที่ควรค่าแก่การลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Added) ของคนให้กับองค์กร โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารจัดการหรือดำเนินการทรัพยากรมนุษย์

3.2.3 ระบบการให้รางวัลต้องให้ตามความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน

3.2.4 มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Commitment) และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ การเพิ่มผลผลิต (Productivity) กำไร (Profit) และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of Work Life)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคัมค่าสูงสุดแก่การลงทุนนั้นไม่สามารถทำได้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หากแต่จะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นระบบ มีขั้นตอน กล่าวคือ เริ่มต้นจากการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการสุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายของการบริหารองค์กร ขณะเดียวกันต้องมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีกิจกรรมหลายประการ ซึ่งแสดงอยู่ในแผนภาพที่ 2-7 และมีรายละเอียดของงานต่าง ๆ ดังนี้

แผนภาพที่ 2-7 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรับปรุงจาก : Bohlander, Snell, and Sherman (2010)



ที่มา : ทักษญา สง่าโยธิน, 2565

### 1. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

ภายหลังจากการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน องค์กรควรจัดให้บุคลากรควรจัดให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานและความเติบโตขององค์กร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความสามารถเพียงพอที่จะเลื่อนตำแหน่งได้ และเพื่อให้คุณภาพพนักงานเป็นไปตามความประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการอบรมและพัฒนาพนักงานคือ พนักงานสามารถทำงานได้ตามที่องค์กรต้องการ หรือตามลักษณะงานแต่ละประเภทภายหลังจากดำเนินการสรรหาและบรรจุพนักงานแล้ว

นอกจากนี้ การเลือกกิจกรรมต้องทำความเข้าใจกับลักษณะธุรกิจที่องค์กรทำอยู่ รวมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้รับการพัฒนาด้วย กล่าวคือ ธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรแข่งขันกันออกแบบคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น การแข่งขันชิงรางวัล สินค้านวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งปี เป็นต้น การสร้างนวัตกรรมอาจไม่เหมาะที่จะเลือกกิจกรรมทางด้านการศึกษา หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน นอกจากนี้ หากพนักงานมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน การเลือกและการสร้างกิจกรรมการพัฒนานวัตกรรมก็ต้องอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของผู้ได้รับการพัฒนาด้วยจึงจะทำให้การพัฒนานวัตกรรมของบุคลากรเหล่านั้นสัมฤทธิ์ผล เช่น กลุ่มบุคลากรด้านวิศวกรรมควรให้เรียนรู้จากการได้ลงมือทำมากกว่าได้ฝึกอบรมโดยการบรรยาย เป็นต้น

### 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งตัวพนักงานมีโอกาสราบถึงผลการทำงานของตัวเองว่าทำงานได้เพียงพอกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ หากไม่เพียงพอองค์กรจะต้องจัดอบรมให้ใหม่ (Retrain) นอกจากนี้การประเมินยังทำให้ทราบถึงปัญหาและความผิดพลาดในการทำงานของพนักงานได้ด้วย โดยการสังเกตพฤติกรรม คุณภาพ ปริมาณงานหรือเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละชิ้น การประเมินที่ดีต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ เที่ยงตรง และปราศจากอคติ

### 3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องคำนึงถึงผลตอบแทนที่เป็นค่าจ้าง เงินเดือน หรือโบนัสให้กับพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดพนักงานใหม่ให้เข้ามาทำงาน อีกทั้งสามารถรักษาพนักงานเก่าที่เก่งและมีคุณภาพเอาไว้กับองค์กรด้วย นอกจากนี้การให้ผลตอบแทนยังเป็นการสนองความต้องการพื้นฐานให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดความผูกพันและรักองค์กร สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจ เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน และลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้ ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผลการตอบแทนนั้นต้องทำด้วยความเท่าเทียมและยุติธรรม (Fair and Equity)

### กลยุทธ์ด้านการเงิน

การวางแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นการจัดการทางการเงินให้มีความเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพิจารณาจากหน้าที่การจัดการทางการเงินในปัจจุบันบทบาทของผู้จัดการทางการเงินมีขอบเขตการบริหารทางการเงินมากขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีตในอดีตผู้จัดการทางการเงินจะมีหน้าที่สำคัญเพียงบันทึกข้อมูลทางการเงินให้ถูกต้อง จัดทำรายงานเก็บรักษาเงินสดของธุรกิจ จัดเตรียมการชำระเงิน จัดหาทุนเพิ่ม ซึ่งส่วนใหญ่จะจัดทำโดยการกู้ยืมจากภายนอก แต่ในปัจจุบันบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงินได้ครอบคลุมงาน 4 ด้าน ดังนี้ (ทักษญา สง่าโยธิน, 2565)

#### 1. หน้าที่ในการวางแผนทางการเงิน (Financial Planning)

จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนรายรับและรายจ่ายของธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ทางการเงินและโครงการในอนาคต โดยแผนดังกล่าวต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ รวมทั้งการประเมินผลด้วย ต้องมีการเปรียบเทียบแผนกับผลปฏิบัติจริง เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไข รวมทั้งควรมีทั้งแผนการเงินระยะสั้นและแผนการเงินระยะยาว โดยให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ซึ่งการวางแผนที่ดีจะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. หน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับจัดหาเงินทุน (Financing Decision)

เมื่อมีการวางแผนทางการเงินแล้วโดยการจัดทำงบประมาณเงินสด หากพบว่าเงินสดรับมากกว่าเงินสดจ่ายทำให้ขาดแคลนเงินทุน ผู้บริหารทางการเงินต้องจัดหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ มาชดเชยส่วนที่ขาด ซึ่งแหล่งเงินทุนมี 2 ประเภท

2.1 จากแหล่งภายนอกกิจการ ซึ่งได้จากการกู้ยืมระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยจะเสียต้นทุนของเงินทุนในรูปดอกเบี้ย และเป็นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของหนี้สิน

2.2 จากแหล่งภายในกิจการ ซึ่งได้จากการออกหุ้นสามัญหรือหุ้นบุริมสิทธิ โดยจะเสียต้นทุนของเงินทุนในรูปของเงินปันผล และเป็นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้น

ต้นทุนของเงินทุนที่ได้จากการกู้ยืมจะต่ำกว่าต้นทุนที่ได้จากการออกหุ้น เพราะต้นทุนจากการกู้ยืมเสียไปในรูปดอกเบี้ยซึ่งดอกเบี้ยจ่ายสามารถนำไปเป็นค่าใช้จ่ายก่อนคำนวณภาษีเงินได้ จึงทำให้เสียภาษีน้อยลง ถ้าพิจารณาในแง่ความเสี่ยง เงินทุนที่ได้จากการออกหุ้นจะเสี่ยงน้อยกว่า เนื่องจากถ้าพิจารณาจากโครงสร้างเงินทุนมาจากหนี้สินและทุน ถ้าหนี้สินมากกว่าทุน ย่อมแสดงว่ากิจการไม่สามารถหาเงินมาชำระหนี้ได้หมด

3. หน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน (Investment Decision )

จะต้องทำการจัดสรรเงินทุนไปในสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร ซึ่งการจัดสรรเงินทุนจะต้องก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไร

สภาพคล่อง คือ ความสามารถที่จะนำสินทรัพย์มาเปลี่ยนเป็นเงินสดเพื่อชำระหนี้ได้ตรงตามกำหนดเวลา

ความสามารถในการทำกำไร คือ การใช้เงินทุนไปลงทุนในสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นแก่ธุรกิจ

ถ้าธุรกิจจัดสรรเงินทุนไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนมากจะทำให้ธุรกิจมีสภาพคล่องมาก ความเสี่ยงทางการเงินน้อย เพราะสินทรัพย์หมุนเวียนสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว ในทางตรงกันข้ามถ้าลงทุนในสินทรัพย์ถาวรมาก สภาพคล่องจะต่ำ ความเสี่ยงทางการเงินก็จะมากขึ้น

จากหน้าที่ในการจัดหาเงินทุนและจัดสรรเงินทุนสามารถอธิบายได้โดยใช้งบแสดงฐานะทางการเงิน ดังนี้

งบแสดงฐานะทางการเงิน	
สินทรัพย์ สินทรัพย์หมุนเวียน สินทรัพย์ถาวร  (การจัดสรรเงินทุน)	หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น หนี้สิน  ส่วนของผู้ถือหุ้น  (การจัดหาเงินทุน)

หน้าที่ในการควบคุม (Financial Controlling)

ธุรกิจจะต้องจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมทางการเงิน โดยตัวเลขจากงบประมาณ จะนำมาใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ว่าแตกต่างจากแผนที่วางไว้เพียงใดเพื่อหาข้อผิดพลาดซึ่งจะทำให้เกิดแนวทางการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

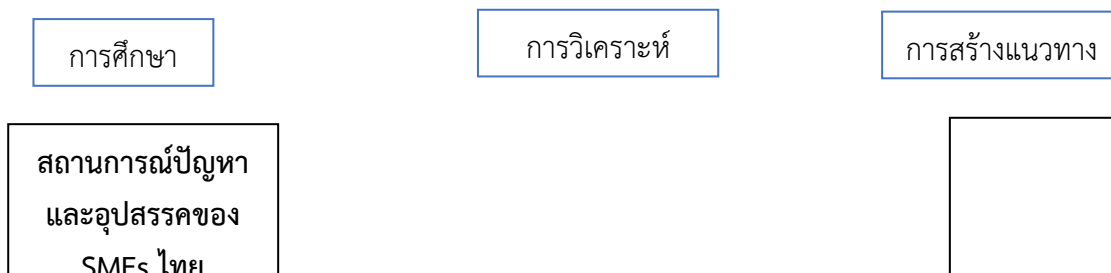
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชาญศักดิ์ เกิดสุข (2565) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การจัดการธุรกิจสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตัวแปร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการนำ ด้านการควบคุม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่ทุกองค์กรต้องใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้ศาสตร์และศิลปะในการดำเนินการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

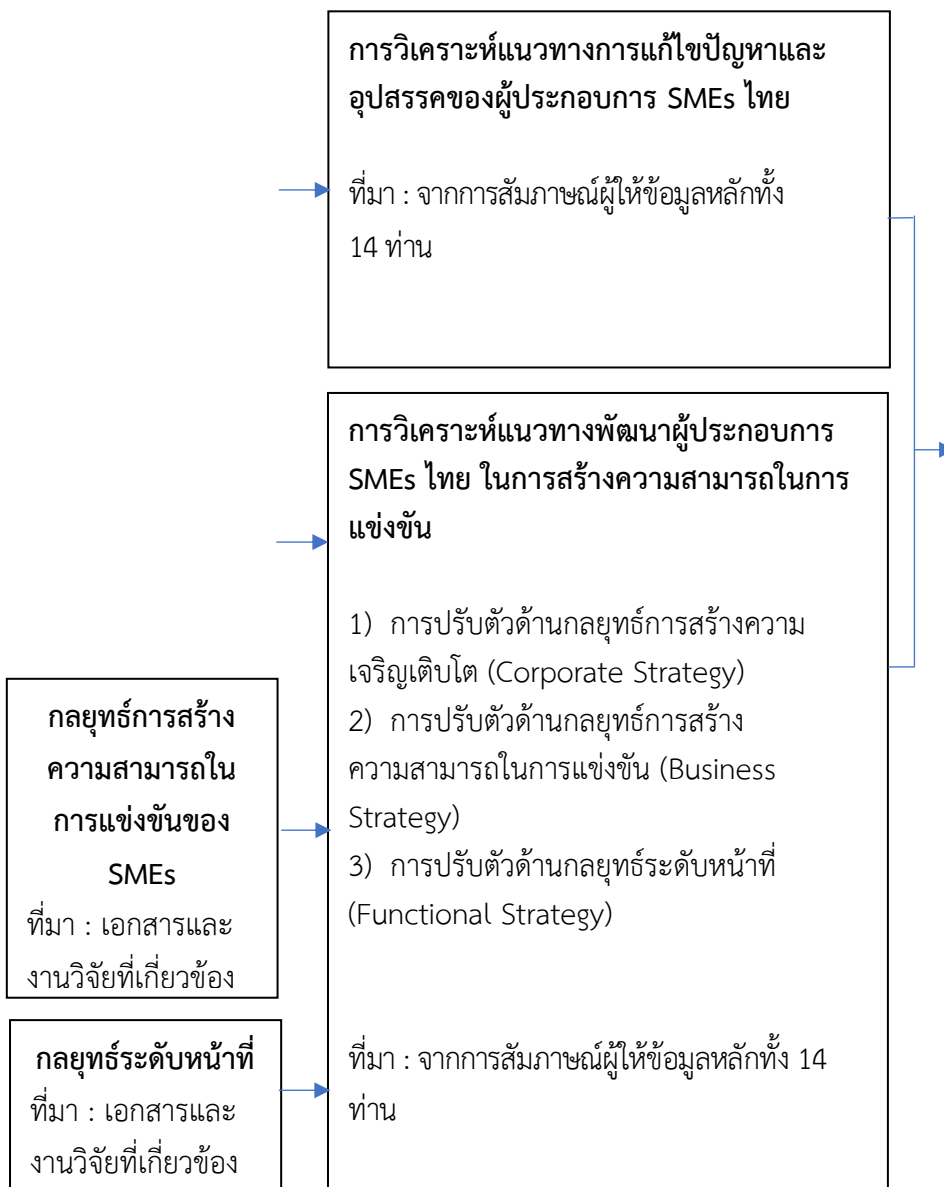
ชูพงษ์ พันธุ์แดง และ ธินิดา บัณฑวรรณ (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการเพิ่มคุณภาพการให้บริการของธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระบบสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเพิ่มคุณภาพการให้บริการของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจ SMEs ที่นำระบบสารสนเทศมาใช้จะส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อธุรกิจ โดยผู้ประกอบการที่นำข้อมูลที่ได้จากสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุมในสาขาต่าง ๆ ต้องให้เกิดความสมดุลกัน

ธนะวัฒน์ วิริต (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจ (SMEs) จากสถานะการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี พบว่า กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs จากสถานะการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ในขณะที่ปัจจัยที่ไม่ส่งผลกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จากสถานะการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ คุณลักษณะของผู้ประกอบการในด้านการยอมรับความเสี่ยง ด้านความมั่นใจในตนเอง และด้านความรู้ความสามารถและความใฝ่รู้

### กรอบแนวคิดของการวิจัย







## สรุป

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” เริ่มจากการรู้จุดหมายของการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ ในประเด็นยุทธศาสตร์การสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ การสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด การสร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล และการปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ และสามารถถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนมีความเป็นรูปธรรมตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ในหมวดหมายที่ 7 คือประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย 1) การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ และ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม

ในการศึกษาได้นำกลยุทธ์ระดับองค์กรในด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีความก้าวหน้าโดยมุ่งเน้นการเจริญเติบโตที่มีความยั่งยืน โดยมีความจำเป็นที่จะต้องประเมินศักยภาพขององค์กรว่ามีความพร้อมหรือไม่โดยพิจารณาจากสินทรัพย์ที่มีว่าสามารถนำมาประยุกต์ทำอะไรต่อได้บ้าง พิจารณาจากเครือข่ายในองค์กรทั้งด้านผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers) ที่จะส่งเสริมทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตหรือไม่ และประเด็นพิจารณาที่สำคัญได้แก่พนักงานในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่จะช่วยดำเนินงานในการวางแผนกลยุทธ์การเจริญเติบโต และนำกลยุทธ์มาถ่ายทอดผ่านกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจเพื่อสร้างกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ที่กำหนดทิศทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อรับมือกับการแข่งขันโดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 หลัก คือ ด้านต้นทุน (Cost) และความแตกต่าง (Differentiation) โดยแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านผู้นำต้นทุน (Cost Leadership) 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) 3) กลยุทธ์มุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus) และ 4) กลยุทธ์มุ่งเน้นความแตกต่าง (Differentiation Focus) และถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก ๆ คือ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และ กลยุทธ์ด้านการเงิน

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” ในบทนี้เป็นการศึกษาถึงสถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ในด้านสภาพปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย และแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย เป็นแนวทางในการตอบวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยในครั้งนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน
2. เพื่อวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

โดยในบทนี้จะเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ตามลำดับ ดังนี้

1. สถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย
2. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย
3. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย
4. สรุป

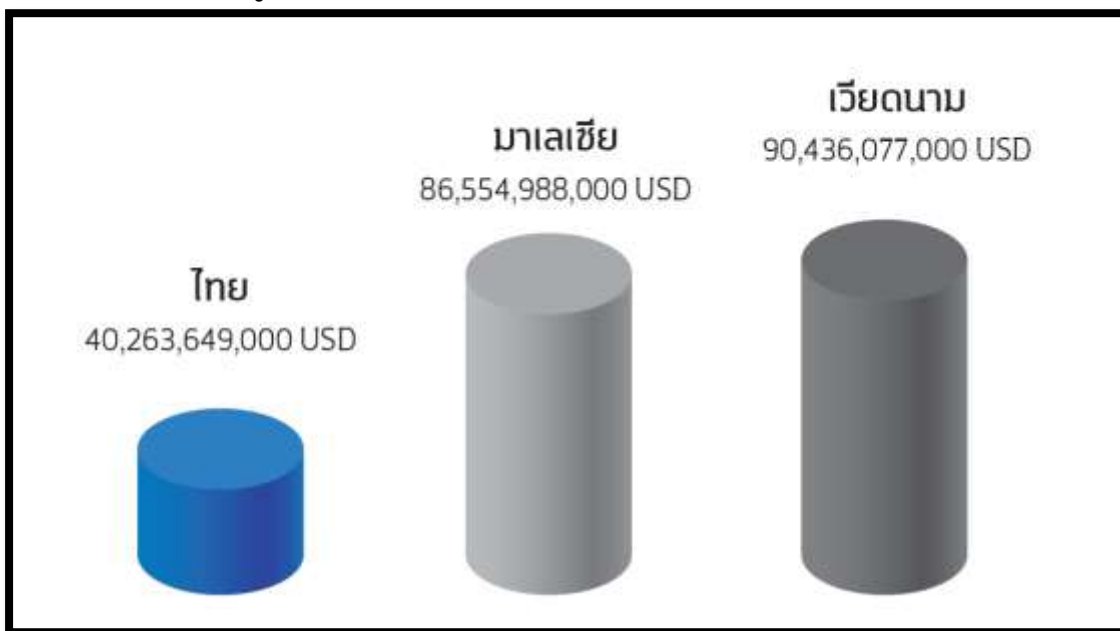
**สถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566)**

สถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทยจากรายงานแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570) ในปี 2563 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนทั้งสิ้น 3,134,442 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมด และส่วนใหญ่จะเป็นวิสาหกิจรายย่อย ด้วยจำนวนมากถึง 2,673,922 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.9 ของวิสาหกิจทั้งหมด และมีวิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 44,847 ราย คิดเป็นเพียงร้อยละ 1.4 เท่านั้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับต่างประเทศแล้วสะท้อนถึงการมีธุรกิจที่มีศักยภาพในจำนวนที่น้อยเกินไป หรือ “Missing Middle” นั้นแสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของประเทศไทยที่ทำให้วิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจขนาดย่อมไม่สามารถเติบโตไปเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง ไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อขยายกิจการ ด้านผลิตภาพและระบบบริหารจัดการ ด้านการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในระดับสากล

ปี 2563 ผลิตภัณท์มวลรวมในประเทศของ SMEs (SMEs GDP) มีมูลค่า 5,379,066 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34.2 ของ GDP ทั้งประเทศ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว

มักจะ พบว่า SMEs มีบทบาททางเศรษฐกิจประมาณร้อยละ 50 ดังนั้น ยังมีช่องว่างในการพัฒนา SMEs ไทยอยู่มากที่จะให้ทัดเทียมต่างประเทศ และเมื่อพิจารณา GDP ที่ SMEs แต่ละขนาดสร้างได้นั้น GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางมีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 17.0 ของ GDP ทั้งหมด ขณะที่ GDP ของวิสาหกิจขนาดย่อมอยู่ที่ร้อยละ 14.6 และของวิสาหกิจรายย่อยอยู่ที่ร้อยละ 2.6 จะเห็นได้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางสร้างมูลค่าได้ถึงเกือบครึ่งหนึ่งของ SMEs GDP โดยในส่วนของภาคธุรกิจบริการจะมีสัดส่วน SMEs GDP มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 44.5 รองลงมาคือ ภาคการผลิตคิดเป็นร้อยละ 32.0 และภาคการค้าคิดเป็นร้อยละ 21.6 SMEs มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ (การส่งออกโดยตรง) รวมมูลค่าทั้งสิ้น 839,750 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 11.7 ของมูลค่าการส่งออกรวมของประเทศเท่านั้น โดยมี SMEs ที่ทำกิจกรรมส่งออกเพียง 22,285 ราย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 0.71 ของจำนวน SMEs ทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนมูลค่าการส่งออกและจำนวน SMEs ผู้ส่งออกมีน้อยมากสะท้อนความไม่สามารถในการแข่งขันในระดับสากลของ SMEs อย่างชัดเจน และเมื่อพิจารณารายการสินค้าของ SMEs ที่ส่งออกในสัดส่วนสูง ได้แก่ เครื่องอุปกรณ์ไฟฟ้าและส่วนประกอบ อัญมณีและเครื่องประดับ ผลไม้และลูกไม้ที่บริโภคได้ ซึ่งโดยภาพรวมพบว่า มีการส่งออกสินค้าประเภทที่ใช้เทคโนโลยีสูงในจำนวนน้อยจากข้อมูลของธนาคารโลก (World Bank) ประจำปี 2019 พบว่า ไทยมีการส่งออกมูลค่ารวม 40,263,649,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ น้อยกว่ามาเลเซียที่มีมูลค่า 86,554,988,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ และเวียดนาม 90,436,077,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ

แผนภาพที่ 3-1 แสดงมูลค่าการส่งออกของ SMEs ไทย



ที่มา : World Bank, 2019

รายได้ของนิติบุคคลในแต่ละปีจะถูกจัดอยู่กับธุรกิจขนาดใหญ่เป็นหลัก ในปี 2562 รายได้ของนิติบุคคลมีมูลค่า รวม 56,657,773 ล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นรายได้ของวิสาหกิจรายใหญ่ถึง 47,958,916 ล้านบาท ขณะที่ SMEs แม้จะมีจำนวนมากคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 98 ของนิติ

บุคคลทั้งประเทศแต่สร้างรายได้ได้เพียง 8,698,857 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 18 ของ รายได้นิติบุคคลเท่านั้น ในขณะที่ธุรกิจรายใหญ่ที่มีจำนวนน้อย กลับมีรายได้เป็นสัดส่วนมากถึงร้อยละ 82 ของรายได้ทั้งหมด จึงเห็นได้ชัดเจนถึงความเหลื่อมล้ำทางรายได้ที่มีในประเทศของธุรกิจขนาดใหญ่กับ SMEs การจ้างงานของ SMEs ปี 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 12,714,916 คน คิดเป็นร้อยละ 71.7 ของการจ้างงานรวมทั้งประเทศ โดยที่ร้อยละ 60.3 มาจากการจ้างงานโดย SMEs ที่เป็นนิติบุคคล ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 39.7 เป็นการจ้างงานของ SMEs ที่เป็นบุคคลธรรมดา การจ้างงานของ SMEs อยู่ในภาคการบริการมากที่สุด รองลงมาคือภาคการค้า และภาคการผลิต โดยมีสัดส่วนร้อยละ 43.7 ร้อยละ 33.6 และ ร้อยละ 22.5 ตามลำดับ ถึงแม้ว่า SMEs จะสามารถรองรับการจ้างงานหลักของประเทศไว้ แต่ก็ยังมีปัญหาในเรื่องการสร้างงานที่มีคุณภาพ (Quality Job) ให้กับแรงงาน ด้วยการจ้างงานของ SMEs ในปัจจุบันยังเป็นการจ้างงานที่มุ่งเน้นการจ้างแรงงานราคาถูก ขาดการพัฒนาให้แรงงานมีทักษะความสามารถยกระดับสู่การทำงานที่มีคุณค่ามากขึ้น รองรับการทำธุรกิจในยุคใหม่

ความสามารถในการเข้าถึงสินเชื่อของ SMEs ยังมีข้อจำกัดอยู่มากจากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทยในเรื่องการเข้าถึงสินเชื่อของ SMEs โดยในไตรมาสที่ 1 ของปี 2564 สินเชื่อ SMEs จากธนาคารพาณิชย์มีมูลค่าสินเชื่อคงค้างอยู่ที่ 3,292,457 ล้านบาท คิดเป็นเพียงร้อยละ 19 ในขณะที่ข้อมูล Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard พบว่าสัดส่วนของสินเชื่อคงค้าง (Business Loan) ของ SMEs ในปี 2560 ของเกาหลีใต้และมาเลเซีย มีสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และ 50 ตามลำดับ การเข้าไม่ถึงสินเชื่อของ SMEs ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดหลักหลักทรัพย์ค้ำประกัน และขาดหลักฐานทางการเงินที่น่าเชื่อถือซึ่งมาจากการที่ SMEs ไม่มีการจัดทำบัญชีที่ได้มาตรฐานและไม่มีข้อมูลอื่นที่จะทำให้สถาบันการเงินเชื่อว่าจะมีความสามารถในการชำระคืน การที่ SMEs ยังไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดความรู้พื้นฐานทางการเงิน (Financial Literacy) ที่ดีพอการสำรวจของธนาคารแห่งประเทศไทยในปี 2561 พบว่าความรู้ทางการเงินของคนไทยต่ำกว่ามาตรฐานของ OECD ซึ่งส่งผลต่อทักษะพื้นฐาน หรือขาดความรู้พื้นฐานทางการเงินในการประกอบธุรกิจ

## การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย (ฐิตา เอกานนท์, 2562)

### 1. ปัญหาด้านเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ปัญหาด้านเงินทุนเป็นปัญหาที่ SMEs จำนวนมากจะประสบปัญหาที่คล้าย ๆ กัน เนื่องจาก SMEs ส่วนใหญ่เริ่มต้นธุรกิจจากผู้ที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญในด้านหนึ่งที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานและมองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจ จึงมีแนวคิดที่จะออกมาทดลองทำธุรกิจเป็นของตนเอง แต่ SMEs บางราย อาจเริ่มทำธุรกิจจากเหตุผลอื่น เช่น การถูกเลิกจ้าง ปัญหาความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงหาทางเลือกใหม่ในการมาทำธุรกิจของตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะพบว่า SMEs จะมีเงินทุนน้อย โดยปัญหาทางการเงินของ SMEs ยังเกิดจากการที่ธนาคารไม่ยอมให้สินเชื่อเนื่องจากขาดหลักทรัพย์ในการค้ำประกัน ไม่มีผลงานที่น่าเชื่อถือเป็นประวัติในการขอสินเชื่อ เนื่องจากการบริหารงานยังไม่เป็นมืออาชีพเท่าที่ควร ทำให้ธนาคารไม่กล้าที่จะพิจารณาให้สินเชื่อ จึง

ทำให้เกิดปัญหาด้านเงินทุนในการที่จะขยายกำลังการผลิต หรือลงทุนในการซื้อเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ

ความสามารถในการเข้าถึงสินเชื่อของ SMEs นั้นยังมีข้อจำกัดอยู่มาก เนื่องจากขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันและขาดหลักฐานทางการเงินที่น่าเชื่อถือซึ่งมาจากการที่ไม่มีการจัดทำบัญชีที่ได้มาตรฐานและไม่มีข้อมูลอื่นที่จะทำให้สถาบันการเงินเชื่อว่าจะมีความสามารถในการชำระคืนได้ และการที่ SMEs ยังไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดความรู้พื้นฐานทางการเงินที่ดีพอ โดยผลการสำรวจของธนาคารแห่งประเทศไทยในปี 2561 พบว่า ความรู้ทางการเงินของคนไทยต่ำกว่ามาตรฐานขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ที่ได้กำหนดไว้ซึ่งส่งผลกระทบต่อทักษะพื้นฐาน หรือขาดความรู้พื้นฐานทางการเงินในการประกอบธุรกิจ

## 2. ปัญหาด้านการตลาด

ปัญหาด้านการตลาดของ SMEs เกิดจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น การผลิตสินค้าที่ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด คุณภาพของสินค้าไม่ได้มาตรฐาน บรรจุภัณฑ์ที่ไม่สวยงามและไม่ดึงดูด การซื้อ ขาดตราสินค้าทำให้สินค้าไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค และส่วนใหญ่ SMEs ยังขาดบุคลากรด้านการตลาดจึงต้องทำการลองผิดลองถูก ประกอบกับปัญหาด้านการตลาดของผู้ประกอบการ SMEs ยังมีผลมาจากช่องทางการจัดจำหน่ายที่จำกัด เนื่องจากสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ขาดงบประมาณในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ขาดทำเลที่ตั้งร้านค้าที่ดี เนื่องจากขาดเงินทุนไม่สามารถที่จะทำการเช่าพื้นที่ในร้านค้าที่มีผู้บริโภคนานาชาติ เช่น ในห้างสรรพสินค้า หรือในพื้นที่ท่องเที่ยวทำให้เสียโอกาสในการขาย และส่วนใหญ่ SMEs จำหน่ายสินค้าในประเทศเป็นหลัก ไม่สามารถส่งออกไปขายต่างประเทศได้ เนื่องจากปัญหาด้านเงินทุน ปัญหาด้านบุคลากรและสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จัก ในปี พ.ศ. 2563 SMEs มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศด้วยการส่งออกโดยตรง รวมมูลค่าทั้งสิ้น 839,750 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 11.7 ของมูลค่าการส่งออกรวมของประเทศเท่านั้น โดยมี SMEs ที่ทำกิจกรรมส่งออกเพียง 22,285 ราย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 0.71 ของจำนวน SMEs ทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนมูลค่าการส่งออกและจำนวน SMEs ผู้ส่งออกมีน้อยรายสะท้อนความไม่สามารถในการแข่งขันในระดับสากลได้

## 3. ปัญหาด้านต้นทุนสูง

ปัจจัยด้านต้นทุนเป็นหนึ่งในปัญหาหลักของ SMEs ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความกังวลต่อต้นทุนทางธุรกิจที่สูงและมีความผันผวน โดยเฉพาะค่าจ้างแรงงานและราคาวัตถุดิบ รวมถึงต้นทุนทางการเงินจากภาระดอกเบี้ย โดยมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความสามารถในการควบคุมต้นทุนของ SMEs ลดลงมาด้วยสาเหตุ ดังนี้

3.1 เกิดจากปัญหากระบวนการผลิตและการบริหารจัดการภายในองค์กรของ SMEs ซึ่งพบว่า SMEs กว่าร้อยละ 60 โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดเล็กลำดับแรกดำเนินธุรกิจโดยพึ่งพาแรงงานคนเป็นหลัก และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรไม่มาก จึงเป็นเหตุให้ภาระต้นทุนสูง โดยเฉพาะค่าจ้างแรงงานที่มีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้นจากสถานการณ์ที่ต่อเนื่อง ประกอบกับการดำเนินกิจการในรูปแบบเดิมซึ่งเป็นต้นเหตุให้เกิดการรั่วไหลของค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นซึ่งเกิดจากการไม่รอบคอบในการทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ซึ่งทำให้ตรวจสอบการรั่วไหลได้ยาก ขาดระบบการจัดการ

คลังสินค้า หรืออาจเกิดจากประสิทธิภาพการผลิตที่ลดลง ทำให้ต้นทุนความเสียหายเพิ่มขึ้น สินค้ากลายเป็นของเสียไม่สามารถจำหน่ายได้

3.2 ปัญหาการต่อรองกับ Suppliers สืบเนื่องจากปริมาณคำสั่งซื้อที่ไม่มาก เนื่องจากข้อจำกัดของขนาดกิจการและกำลังการผลิตส่งผลให้ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบ ทั้งในด้านราคาและระยะเวลาการให้เครดิตทางการค้า ด้วยสาเหตุนี้ทำให้ SMEs บางรายต้องเผชิญกับความยากลำบากในการควบคุมต้นทุนและมีปัญหาด้านสภาพคล่อง จากรายงานการศึกษาของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ภาคการก่อสร้างและภาคการค้า มีความกังวลต่อปัญหาดังกล่าวสูงที่สุด เนื่องจากราคาวัตถุดิบหรือราคาสินค้า เช่น เหล็ก หิน ปูน และสินค้าอุปโภคบริโภค มีความผันผวน อีกทั้งราคาซื้อขายถูกกำหนดหรือผูกขาดโดยผู้ขายวัตถุดิบหรือผู้เล่นรายใหญ่

3.3 ปัญหาจากความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงินและการวางแผนธุรกิจ พบว่า SMEs ประสบปัญหาจากภาระต้นทุนทางการเงินส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงขึ้น โดยสถาบันการเงินมีความเข้มงวดในการพิจารณาการให้สินเชื่อและได้กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของ SMEs สูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากต้นทุนการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจที่สูงกว่า โดยเฉพาะต้นทุนการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของบัญชีรายรับ-รายจ่าย รวมถึงจากต้นทุนการวิเคราะห์แนวโน้มการเติบโตจากการวางแผนและรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ

#### 4. ปัญหาด้านการแข่งขัน

การแข่งขันทางการค้าของ SMEs มีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะ ได้แก่

4.1 การแข่งขันระหว่าง SMEs ด้วยกันเอง ผู้ประกอบการ SMEs ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันเพื่อแย่งชิงฐานลูกค้าระหว่าง SMEs ด้วยกันเอง ซึ่งความรุนแรงของปัญหาเกิดจากการที่ SMEs ซึ่งมีอยู่จำนวนมากขายสินค้าและมีบริการที่เหมือน ๆ กัน ขาดความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้

4.2 การแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการ SMEs มากกว่าร้อยละ 60 สูญเสียความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการรายใหญ่ เนื่องจากข้อเสียเปรียบทั้งด้านต้นทุนและเทคโนโลยี อีกทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่มีสินค้าและบริการที่มากและทันสมัย มีความหลากหลายตามความต้องการของผู้บริโภค และมีระบบการจัดส่ง การซื้อแบบผ่อนชำระได้ เป็นต้น

4.3 การแข่งขันกับธุรกิจ E-Commerce สืบเนื่องจากอิทธิพลของเทคโนโลยี ทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นในตลาดออนไลน์ ทั้งภาคธุรกิจและบุคคลธรรมดา โดยรูปแบบการซื้อสินค้าแบบออนไลน์ของผู้บริโภคมีสาเหตุจากความหลากหลายและความสะดวกสบายที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป

4.4 ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่มักใช้ทางเลือกการแข่งขันด้านราคามาต่อสู้กับคู่แข่งในตลาด เนื่องจากการแข่งขันด้านราคา เกิดจากการที่ SMEs ส่วนใหญ่ขายสินค้าและบริการที่มีลักษณะเหมือนกัน ดังนั้นการจูงใจลูกค้าด้วยสินค้าและบริการในราคาที่ถูกลงจึงเป็นวิธีการที่ SMEs ส่วนใหญ่เลือกปฏิบัติ จึงเป็นสาเหตุให้ SMEs ที่มุ่งแข่งขันด้วยการตัดราคาให้ต่ำกว่าละเลยการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ ส่งผลให้ธุรกิจต้องเจอกับปัญหาในด้านความสามารถในการทำ

กำไร และผู้บริโภคความจงรักภักดีในตราสินค้าได้ (Brand Loyalty) ส่งผลให้ธุรกิจเสียฐานลูกค้าให้แก่คู่แข่งได้

### 5. ปัญหาความสามารถแรงงานด้านดิจิทัล

ความสามารถด้านดิจิทัลของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ยังเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะ จากผลการจัดอันดับความสามารถด้านดิจิทัลโดย IMD (Digital Competitiveness Ranking 2020) พบว่าประเทศไทย ต้องเร่งปรับปรุงด้านองค์ความรู้ โดยเฉพาะความสามารถในการปรับตัวของภาคธุรกิจ รวมถึงความพร้อมรองรับอนาคต ซึ่งในปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยถูกจัดอันดับที่ 44 ลดลงถึง 14 อันดับจากปี พ.ศ. 2562 แสดงให้เห็นว่า การผลักดันด้านคุณภาพการศึกษา การฝึกอบรม และการสร้างทักษะดิจิทัลของประเทศไทย รวมถึงการเตรียมความพร้อมในการปรับตัวด้านดิจิทัลของภาคธุรกิจเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเร่งด่วน

### 6. ปัญหาการทำธุรกิจที่ไม่มีแผนธุรกิจ (Business Plan)

ผู้ประกอบการ SMEs ไทยส่วนใหญ่ ไม่มีแผนธุรกิจในการดำเนินงาน ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานทำให้ธุรกิจเกิดสะดุดได้ง่าย รวมถึงการมองไม่เห็นภาพใหญ่ของธุรกิจอย่างครอบคลุม ทำให้ขาดการดำเนินแผนการที่ต่อเนื่องซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตข้างหน้าของธุรกิจในระยะยาวได้

### 7. ปัญหาไม่แยกกระเป๋าธุรกิจและกระเป๋าส่วนตัว

SMEs จำนวนมากมีพฤติกรรมที่ทำให้เงินของธุรกิจกับเงินส่วนตัวปนกัน เนื่องจากไม่มีการแยกเงินของธุรกิจออกจากเงินส่วนตัวและไม่เคยมีการตั้งเงินเดือนให้ตัวเอง ส่งผลคือ การไม่มีความน่าเชื่อถือสำหรับธนาคาร ทำให้การวางแผนการใช้เงินในธุรกิจมีโอกาสสะดุดได้ และไม่สามารถรู้ได้ว่าที่จริงแล้วธุรกิจมีเงินเหลืออยู่เท่าไร

## การวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย

### 1. แนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ปัญหาด้านเงินทุนเป็นปัญหาใหญ่ที่แก้ไขได้ยากพอสมควร ถึงแม้ว่าภาครัฐบาลจะพยายามกระตุ้นให้ธนาคารสนับสนุนสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการ SMEs แต่ก็จะได้รับเฉพาะรายที่มีความพร้อมเท่านั้นที่เข้าหลักเกณฑ์ของการพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร ทางออกที่ดีสำหรับการแก้ปัญหา คือ ให้ผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบปัญหาพยายามช่วยเหลือตนเองด้วยการสะสมทุนที่มี คือการไม่ลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่เกินความจำเป็น หากสามารถใช้วิธีการเช่าได้ ก็ควรใช้วิธีการเช่าเพื่อเป็นการประหยัดเงินลงทุน และเก็บเงินทุนไว้สำหรับเป็นเงินทุนหมุนเวียนก่อน เมื่อมีความพร้อมจึงค่อยพิจารณาทำการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ไม่ควรรีบร้อนในการลงทุนในขณะที่ยังไม่มีความพร้อมด้านเงินทุน

บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) ต้องขยายบทบาทการค้ำประกันสินเชื่อ เพื่อให้สามารถเป็นกลไกหลักในการช่วยเหลือและเพิ่มโอกาสให้กับ SMEs ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการขยายสัดส่วนการค้ำประกันสินเชื่อให้



ครอบคลุมความต้องการของ SMEs มากขึ้น และการขยายการค้าประกันสินเชื่อของหน่วยงานที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) การค้าประกันทางตรง (Direct Guarantee) ให้กับ SMEs กลุ่มเป้าหมาย

ภาครัฐควรส่งเสริมให้ SMEs ใช้ระบบการเงินอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้เกิดหลักฐานบนระบบดิจิทัล (Digital Footprint) สำหรับเป็นข้อมูลให้สถาบันการเงินใช้ประกอบการพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ SMEs ได้ในอนาคต ตลอดจนเป็นการผลักดันให้มีการปรับจากการให้สินเชื่ออิงหลักประกันไปสู่การให้สินเชื่อแบบไม่อิงหลักประกัน (Information-base-Lending) และควรสนับสนุนให้ SMEs เข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสินเชื่อระยะสั้นสำหรับใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการพัฒนาให้มีระบบสินเชื่อระยะสั้นที่เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจและขยายผลการพัฒนาระบบนิเวศสำหรับการทำธุรกรรมแฟกเตอร์ริงในรูปแบบดิจิทัล (Digital Factoring) ให้เป็นที่แพร่หลายในวงกว้าง เพื่อให้ SMEs สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ด้วยต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการพัฒนาระบบประเมินสินทรัพย์ที่ไม่ใช่หลักทรัพย์ค้ำประกันแบบดั้งเดิม เพื่อช่วยให้ SMEs ที่ไม่มีหลักทรัพย์มีโอกาสในการเข้าถึงสินเชื่อหรือการระดมทุนได้มากขึ้น เช่น การประเมินทรัพย์สินทางปัญญา การประเมินเทคโนโลยี โดยเร่งผลักดันให้มีการพัฒนาทั้งในส่วนหลักเกณฑ์การประเมิน ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ตลอดจนในการรองรับการซื้อขายสินทรัพย์ต่าง ๆ มีการผลักดันให้มีตัวกลางทางเครดิต (Credit Mediator) ช่วยเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการเงินและผู้ประกอบการ SMEs เพื่อช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลทางธุรกิจระหว่าง SMEs และสถาบันการเงิน โดยมีบทบาทเปรียบเสมือนคนกลางในการส่งต่อข้อมูลของผู้ประกอบการที่ต้องการขอสินเชื่อไปยังสถาบันการเงิน พร้อมทั้งช่วยแก้ไขและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสินเชื่อกับสถาบันการเงินอีกด้วย เนื่องจาก SMEs มีประวัติทางการเงินค่อนข้างสั้นและไม่ได้มีสินทรัพย์ค้ำประกันที่มีมูลค่าสูง

### 3. แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาด

ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้านการตลาดว่ามาจากปัจจัยใด การแก้ไขปัญหาคงต้องแก้ไขตรงจุด ถ้าเกิดจากตัวสินค้า ก็จะต้องพยายามหาความรู้ ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในปัจจุบันมีหน่วยงานที่สนับสนุนผู้ประกอบการ SMEs จำนวนมากที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรลุภัณฑ์ และช่องทางการจัดจำหน่าย

ปัญหาที่เกิดจากการไม่มีความรู้ด้านการตลาดและการขาย และไม่สามารถจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เข้ามาช่วยงานด้านการตลาดได้นั้น SMEs จะต้องใช้หลักการพึ่งตนเองด้วยการหาวิธีการพัฒนาจากการอ่านตำราด้านการตลาด เข้าอบรมหลักสูตรด้านการตลาด ขอความรู้จากผู้เชี่ยวชาญผ่านโครงการของภาครัฐ

ปัญหาด้านทำเลที่ตั้งไม่ดี และถ้ายังไม่มีเงินทุนก็ควรต้องใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่สินค้าต้องมีความโดดเด่น เช่น การขายอาหารรสชาติต้องมีความอร่อย หรือมีความแตกต่างในด้านคุณภาพ บรรลุภัณฑ์ เป็นต้น

ภาครัฐควรส่งเสริมให้ SMEs เข้าสู่ตลาดการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ (Government Procurement) ให้มากขึ้น เนื่องจากเป็นตลาดขนาดใหญ่ มีกำลังซื้อสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเตรียมความพร้อมและพัฒนาให้ SMEs มีศักยภาพเพียงพอต่อความต้องการของภาครัฐ โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าและบริการที่มีมูลค่าสูง โดยการสร้างการรับรู้ให้ SMEs ตระหนักถึงความสำคัญ และเข้าใจกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ มีกระบวนการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ให้สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณสมบัติ มีคุณภาพ และมาตรฐานได้ตรงตามความต้องการของภาครัฐ

#### 4. แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านต้นทุนและการแข่งขัน

##### 4.1 การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย

สภาวะต้นทุนการดำเนินงานและการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs จะเป็นปัญหาที่ SMEs ส่วนใหญ่ต้องเผชิญนั้น แต่ SMEs ที่ต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าวและยังสามารถอยู่รอดและเติบโตได้นั้น สืบเนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตหรือการบริหารจัดการภายในองค์กร ตัวอย่าง เช่น

SMEs ภาคการก่อสร้างและภาคการผลิต พบว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากการปรับตัวเพื่อลดต้นทุนในธุรกิจ 2 ประเภทนี้ เกิดจากการได้รับประโยชน์จากการประยุกต์ใช้เครื่องจักรหรือกลไกอัตโนมัติ (Automation) ทั้งด้านการลดภาระค่าแรงและต้นทุนส่วนสูญเสีย รวมถึงการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันจากการสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพให้แก่สินค้าและบริการ ส่งผลให้ธุรกิจสามารถรับงานจากภาครัฐ และสามารถแข่งขันหรือได้เข้าร่วมกับธุรกิจกับผู้ประกอบการรายใหญ่ที่เป็นห่วงโซ่คุณค่าได้

SMEs ภาคบริการ พบว่า ธุรกิจภาคบริการประสบความสำเร็จจากการปรับตัวเพื่อลดต้นทุนโดยการเตรียมความพร้อมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร นอกจากจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานได้แล้ว ยังมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย แนวทางการปรับตัวที่นำมาสู่ความสำเร็จของ SMEs ภาคบริการมีดังนี้

1. การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์จัดทำบัญชีหรือบริหารสินค้าคงคลัง
2. การฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานได้
3. ติดตั้งระบบ GPS เพื่อวางแผนการขนส่งสินค้า

SMEs ภาคเกษตรและภาคการค้า พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการปรับตัวเพื่อแก้ไขปัญหาต้นทุนสูงแต่สำหรับกลุ่มที่มีการปรับตัว ได้มีการนำเทคโนโลยีขั้นต้นมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น การติดตั้งโปรแกรมเพื่อควบคุมอุณหภูมิและจัดการคลังสินค้า รวมถึงการพัฒนาระบบชำระเงินให้มีความหลากหลายและตรวจสอบได้

##### 4.2 การใช้การปรับตัวด้านคุณภาพ ความแตกต่างมาแก้ไขปัญหา

แนวทางการปรับตัวที่ทำให้ SMEs มีความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มขึ้นนั้นคือ การพัฒนาสินค้าหรือการบริการให้มีคุณภาพสูง มีความหลากหลาย และมีความทันสมัย ควบคู่กับการปรับตัวทางด้านการตลาดโดยใช้โอกาสจากโลกออนไลน์เพื่อเพิ่มช่องทางการขายและขยายฐานลูกค้าแต่อย่างไรก็ตามการนำธุรกิจเข้าสู่โลกออนไลน์แต่ยังคงขายสินค้าหรือบริการที่เหมือนกับ

คู่แข่ง ไม่เพียงพอต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ เนื่องจากต้องเผชิญกับปัญหาการแข่งขันด้านราคา ที่รุนแรงจากคู่แข่งจำนวนมาก ดังนั้นแนวทางการปรับตัวที่ดีคือควรเริ่มจากการมุ่งยกระดับคุณภาพ สินค้าและบริการให้มีความแตกต่างมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่โดดเด่น ซึ่งเป็นการสร้างความ มั่นคงให้แก่ธุรกิจในระยะยาวได้ และต่อจากนั้นก็ใช้ช่องทางการค้าออนไลน์สร้างโอกาสในการเข้าถึง ฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างประเภทธุรกิจ SMEs ที่มีการปรับตัว

SMEs ภาคการผลิต เมื่อมีการปรับตัวยอมส่งผลให้เห็นถึงการมีรายได้แน่นอน จากฐานลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มตลาดเฉพาะ Niche Market เนื่องจากหันมาผลิตสินค้าคุณภาพสูง มีรูปลักษณ์ที่ทันสมัยและหลากหลาย อีกทั้งมีโอกาสขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศได้อีกด้วย

SMEs ภาคการก่อสร้าง มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการทำตลาดผ่านเว็บไซต์ และ Social Media โดยดึงดูดลูกค้าด้วยความโดดเด่นของคุณภาพสินค้าและบริการ เช่น การใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือมีบริการหลังการขาย เช่น การซ่อมแซมและบำรุงรักษา

SMEs ภาคบริการ ประสบความสำเร็จจากการสร้างจุดเด่นให้ธุรกิจแตกต่าง จากคู่แข่งโดยเฉพาะใน Application Online เช่น ธุรกิจโรงแรมเพิ่มบริการรถรับส่งจากสนามบิน หากมีการจองห้องพักผ่านระบบ Application หรือธุรกิจร้านอาหารใช้ระบบ Ecosystem จาก Platform ในการบริการส่งอาหาร ซึ่งเป็นตัวช่วยในการประชาสัมพันธ์และการสร้างความแตกต่าง ให้กับการบริการได้

#### 4.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาค่าความสามารถแรงงานด้านดิจิทัล

การสร้างความพร้อมของบุคลากรและแรงงาน จากการดำเนินธุรกิจที่กำลังมุ่ง ไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติมากขึ้น รวมถึงการปรับโมเดลธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เน้น ความคล่องตัวและยืดหยุ่น (Outsource) เพื่อความสอดคล้องกับสถานการณ์ ส่งผลให้ SMEs ใน ปัจจุบันและอนาคตมีแนวโน้มความต้องการแรงงานที่มีคุณภาพสูงและมีทักษะสูงมากขึ้น ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องให้ความร่วมมือในการพัฒนาทักษะแรงงานด้าน ดิจิทัลโดยพัฒนาบุคลากรและแรงงานของ SMEs ด้วยการยกระดับทักษะแรงงานและสร้างทักษะ แรงงานใหม่ที่ควรจะมีในปัจจุบันและอนาคตด้วยการ Reskill/Upskill/New Skill ให้สามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีการปรับรูปแบบและใช้เทคโนโลยีระดับสูงมากขึ้นทั้ง ในส่วนที่เป็นทักษะ Hard Skills และ Soft Skills

สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับ นักศึกษาในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยให้บทบาทสถาบันการศึกษาในการเตรียมความพร้อมให้ นักศึกษาได้รับการพัฒนาให้รองรับตลาดแรงงานด้วยการสนับสนุนให้ SMEs มีการทำงานร่วมกับ สถาบันการศึกษาในพื้นที่ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของนักศึกษาให้ตรงกับ ความต้องการของผู้ประกอบการ SMEs ได้

#### 4.4 แนวทางการแก้ไขปัญหาค่าการทำธุรกิจที่ไม่มีแผนธุรกิจ (Business Plan)

ผู้ประกอบการ SMEs ควรเรียนรู้การเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันการเขียน แผนธุรกิจไม่ใช่เรื่องยาก เนื่องจากมีคอร์สแนะนำวิธีการจัดทำแผนธุรกิจอยู่ในโลกออนไลน์จำนวนมาก

#### 4.5 แนวทางการแก้ไขปัญหามาไม่แยกกระเป๋าธุรกิจและกระเป๋าส่วนตัว

ผู้ประกอบการ SMEs ต้องจัดการแยกกระเป๋าธุรกิจกับเงินส่วนตัวออกจากกัน เป็นหนึ่งในการเริ่มแก้ปัญหาที่สามารถทำได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด ต้องมีวินัยที่มากพอ และต้องตั้งเงินเตือนให้ตัวเอง จะทำให้การแยกกระเป๋าเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้น และสามารถช่วยในการหาต้นทุนที่แท้จริงของธุรกิจได้ด้วย และต้องจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ หลังจากแยกเงินส่วนตัวออกจากธุรกิจแล้ว ก็จะช่วยให้การบัญชีอย่างเป็นระบบเป็นไปได้ง่ายขึ้น ซึ่งการทำบัญชีอย่างเป็นระบบก็จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของตัวเลขที่ชัดเจน ส่งผลดีต่อการจัดการบริหารเงินทุน และเป็นความน่าเชื่อถือของธุรกิจ

### สรุป

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” ในการศึกษาถึงสถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ในด้านสภาพปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย และแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย สามารถสรุปได้ ดังนี้

สถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ในปี 2563 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนทั้งสิ้น 3,134,442 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมด และส่วนใหญ่จะเป็นวิสาหกิจรายย่อย ด้วยจำนวนมากถึง 2,673,922 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.9 ของวิสาหกิจทั้งหมด และมีวิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 44,847 ราย คิดเป็นเพียงร้อยละ 1.4 เท่านั้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับต่างประเทศแล้วสะท้อนถึงการมีธุรกิจที่มีศักยภาพในจำนวนที่น้อยเกินไป หรือ “Missing Middle”

รายได้ของนิติบุคคลในแต่ละปีจะกระจุกตัวอยู่กับธุรกิจขนาดใหญ่เป็นหลัก จึงเห็นได้ชัดเจนถึงความเหลื่อมล้ำทางรายได้ที่มีในประเทศของธุรกิจขนาดใหญ่กับ SMEs การจ้างงานของ SMEs ปี 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 12,714,916 คน คิดเป็นร้อยละ 71.7 ของการจ้างงานรวมทั้งประเทศ โดยที่ร้อยละ 60.3 มาจากการจ้างงานโดย SMEs ที่เป็นนิติบุคคล ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 39.7 เป็นการจ้างงานของ SMEs ที่เป็นบุคคลธรรมดา การจ้างงานของ SMEs อยู่ในภาคการบริการมากที่สุด รองลงมาคือภาคการค้า และภาคการผลิต ถึงแม้ว่า SMEs จะสามารถรองรับการจ้างงานหลักของประเทศไว้ แต่ก็ยังมีปัญหาในเรื่องการสร้างงานที่มีคุณภาพ (Quality Job) ให้กับแรงงาน ด้วยการจ้างงานของ SMEs ในปัจจุบันยังเป็นการจ้างงานที่มุ่งเน้นการจ้างแรงงานราคาถูก ขาดการพัฒนาให้แรงงานมีทักษะความสามารถยกระดับสู่การทำงานที่มีคุณค่ามากขึ้น รองรับการทำธุรกิจในยุคใหม่

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย สามารถแบ่งประเภทของปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนี้ 1) ปัญหาด้านเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน 2) ปัญหาด้านการตลาด 3) ปัญหาด้านต้นทุนสูง 4) ปัญหาด้านการแข่งขัน 5) ปัญหาด้านความสามารถแรงงานดิจิทัล 6) ปัญหาการทำธุรกิจที่ไม่มีแผนธุรกิจ (Business Plan) 7) ปัญหาการไม่แยกกระเป๋าธุรกิจและกระเป๋าส่วนตัวออกจากกัน

แนวทางการแก้ไขนั้น โดยหลักผู้ประกอบการ SMEs ต้องมีการปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญ นอกจากนั้นหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการพัฒนา SMEs เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) สถาบันการศึกษา เป็นต้น ต้องให้ความร่วมมือในการส่งเสริมพัฒนา SMEs ให้มีการปรับตัวพร้อมรับกับการแก้ไขปัญหาจากหลาย ๆ สาเหตุที่กล่าวมา เพื่อเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้

## บทที่ 4

# การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” ในบทนี้เป็นการศึกษาถึง การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในด้าน การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นแนวทางในการตอบวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยในครั้งนี้ คือ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีลำดับ ดังนี้

1. การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต
2. การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่
4. สรุป

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักและการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ประเด็นการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จากผู้ทรงคุณวุฒิหลากหลายสาขา ดังนี้

### 1. สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม

- 1.1 นายวีระพงศ์ มาลัย ผู้อำนวยการสำนักงาน สสว.
- 1.2 นางสาววิมลกานต์ โกสุมาศ รองผู้อำนวยการสำนักงาน สสว.

### 2. ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมแห่งประเทศไทย

นายชาติรี เวทสรณสุธี รองกรรมการผู้จัดการธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมแห่งประเทศไทย

### 3. สำนักงานส่งเสริมการลงทุน

3.1 นายกฤษฎา เวชวิทยาคลัง ผู้อำนวยการ กองส่งเสริมการลงทุน 4 อุตสาหกรรม ดิจิทัล สร้างสรรค์ และบริการที่มีมูลค่าสูง

- 3.2 นายดุสิต ไตรศิริพานิช อดีตผู้อำนวยการกองส่งเสริมการลงทุน 3

### 4. สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์

ดร. ธีรพล รังสิตพล ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรรมการ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์

## 5. สถาบันการเงิน

5.1 ดร. พิพัฒน์พงศ์ โปษยานนท์ กรรมการผู้จัดการ บมจ. ธนาคาร กสิกรไทย

5.2 นายพิภวัตร ภัทรนาวิก รองกรรมการ สายงานเครือข่ายช่องทางธุรกิจ บมจ. ธนาคาร กสิกรไทย

## 6. ผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่

6.1 นายเสถียร เสถียรธรรมะ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ. คาราบาวกรุ๊ป

6.2 นางนภัสนันท์ พรรณนิภา ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ. ทีคิวเอ็ม อัลฟา

6.3 นายสงวน แสงวงศ์กิจ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สหกิจแกลง จำกัด

## 7. ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

7.1 ดร. สรวง สมานหมู่ Chief Innovation Officer Quantum Biotech Co. Ltd.

7.2 ดร. ษรัญพัฒน์ ทวีสีทาพล ประธานผู้บริหาร Just Car

7.3 ดร. วารินทร์ อัครธรรม ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ไทรเด็นท์สตีล จำกัด

## การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต

กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งใช้เพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่เติบโต ด้วยวิธีการเพิ่มขึ้นของสินค้าและบริการที่จะนำเสนอต่อลูกค้า รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด เป็นการขยายตลาดในต่างจังหวัดหรือขยายตลาดในต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มปริมาณกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากขึ้น จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม และยังคงคำนึงถึงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อีกด้วย ทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเผื่อดำรงอยู่ให้ได้ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs จะต้องมีความพยายามในการขยายตัวเพื่อความอยู่รอด การจะอยู่รอดได้อาศัยธุรกิจต้องสามารถรักษาและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้และยังต้องขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุน และสร้างกำไรให้เพิ่มสูงขึ้น

### 1. สาเหตุที่ทำให้องค์กร SMEs ควรใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต

1.1 สืบเนื่องจากจากสภาวะวิกฤตที่มีความผันผวนทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ยอัตราเงินเฟ้อ อัตราค่าแรง และสภาวะสงครามทางการค้าที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก ในระยะยาวหากไม่มีการปรับตัว องค์กรอาจต้องพบกับความล้มเหลวได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องนำกลยุทธ์การเจริญเติบโตมาใช้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรแต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความพร้อมที่ผู้ประกอบการ SMEs มีในด้านต่าง ๆ

1.2 ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรอาจวัดได้จากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร SMEs ในด้านต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรที่ต้องการแสดงว่าการประกอบการมีประสิทธิภาพก็จะพยายามขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ

1.3 ผู้ประกอบการ SMEs มีความเชื่อมั่นว่า การขยายตัวไม่เพียงก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรเครือข่าย พนักงานในองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อีกด้วย

1.4 เกิดจากแรงจูงใจทางด้านชื่อเสียงในการบริหารองค์กร SMEs โดยองค์กรต้องการการยอมรับและเป็นที่ยกย่องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน จึงเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโตนี้เป็นกลยุทธ์หลัก ซึ่งถ้าหากได้รับความสำเร็จ นอกจากผู้บริหารจะได้ผลตอบแทนสูงและได้รับการยอมรับในสังคมแล้ว องค์กรยังได้รับการยกย่องเป็นธุรกิจดีเด่นที่รู้จักโดยทั่วไป และยังสามารถดึงดูดใจให้ผู้บริหารที่มีความสามารถที่ดีกว่าเข้ามาร่วมงานได้อีกด้วย

1.5 การเจริญเติบโตส่งผลให้เกิดอำนาจทางการค้า ส่งผลให้ขายสินค้าและบริการได้มากขึ้นผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจะมีค่าอย่างมหาศาล

แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการในการวางกลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์กร SMEs คือ การวางกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤต โดยเฉพาะกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต เนื่องจากผู้ประกอบการ SMEs อาจมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรโดยเฉพาะเงินลงทุน ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องฝึกบุคลากรในองค์กรให้เป็นนักกลยุทธ์ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกของ VUCA จำเป็นต้องมีการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) สภาพแวดล้อมแบบ VUCA จะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในเชิงบวกและเชิงลบ จากหลาย ๆ ปัจจัย เช่น ภาวะโรคระบาด ปัจจัยเชิงภูมิรัฐศาสตร์ สงครามการค้า ภาวะโลกร้อน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ปัญหาหนี้ครัวเรือน ปัญหาเชิงโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ในขณะที่พัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ทำให้โลกในยุคปัจจุบันมีความผันผวนไม่เหมือนโลกในอดีตที่ค่อนข้างคงที่ ภายในโลก VUCA เป็นโลกที่ไม่ง่ายอย่างที่คาดคิดแต่ผู้นำจะต้องพาองค์กรให้มีความสามารถที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ เพื่อจะพาองค์กรไปสู่สิ่งที่ถูกต้องในระยะยาว

## 2. การวางกลยุทธ์เจริญเติบโตบนโลกของ VUCA World

ปัจจุบันการวางกลยุทธ์ไม่มีสูตรสำเร็จที่แน่นอนตายตัว แต่มีความซับซ้อนมากมาย จึงต้องสร้างความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ให้ดำเนินการโดยจะต้องมีทัศนคติที่ดี (Mindset) ซึ่งต้องมีมุมมองในการวางกลยุทธ์ ใน 2 ด้าน ดังนี้

2.1 การมองแบบภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) โดยการนำมุมมองจากผู้คนภายนอกที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับองค์กรมาปรับกับองค์กร โดยมุมมองภายนอกที่มีผลกับองค์กรธุรกิจมากที่สุดคือมุมมองด้านลูกค้า มุมมองของธุรกิจอื่น ๆ องค์กรจำเป็นต้องทำในสิ่งที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคต้องการ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรในการวางกลยุทธ์การเจริญเติบโตได้

2.2 การมองโดยเอาอนาคตเป็นที่ตั้ง (Future Back) ภายใต้โลกแบบ VUCA World การวางรูปแบบในการทำงานมีความแตกต่างจากเดิมในทุกวิธีการปฏิบัติ โดยรูปแบบการดำเนินงานที่เคยมีอาจไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ดังนั้น รูปแบบการทำงานอาจไม่เหมือนในอดีตแต่องค์กรจะต้องมองภาพออกไปไกล ๆ ว่าความสำเร็จขององค์กรจะมีทิศทางไปทางใดในอนาคต ผู้บริหาร SMEs จะต้องมีความสามารถที่มองเห็นภาพในอนาคตได้



### 3. ทิศทางการสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรและความสามารถขององค์กร SMEs ในสภาวะ VUCA World

#### 3.1 กลยุทธ์องค์กรและความสามารถขององค์กรต้องสอดคล้องกัน

ทุกคนในองค์กร SMEs ต้องถามตัวเองก่อนว่า ความสามารถอะไรที่จำเป็นในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่องค์กรยังไม่มี สิ่งแรกที่ต้องทำคือต้องระบุให้ได้ก่อนว่าความสามารถในปัจจุบันที่มีคืออะไรและต้องการความสามารถอะไร เพื่อดูว่าช่องว่างอยู่ตรงไหน (Gap Analysis) และหาวิธีการมาอุดช่องว่างนั้น ๆ

#### 3.2 กลยุทธ์องค์กรและความสามารถขององค์กรต้องมีความเป็นพลวัต เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์ต้องไม่คงที่หรือหยุดนิ่งอีกต่อไป เนื่องจากสภาวะ VUCA World ได้กลายเป็นความปกติใหม่ไปแล้ว (New Normal) ดังนั้นการยึดอยู่กับกลยุทธ์เดียวในระยะยาวโดยที่ไม่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมจึงเป็นไปได้ยากและมักไม่ประสบความสำเร็จ ความสามารถที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในอดีตอาจไม่สร้างคุณประโยชน์กับองค์กรในอนาคตต่อไป และท้ายที่สุดอาจกลายเป็นต้นทุนที่เป็นปัญหาหลักให้กับองค์กรได้

#### 3.3 กลยุทธ์องค์กรและความสามารถขององค์กรต้องมีลักษณะเชิงอนาคตที่เป็นไปได้

องค์กร SMEs ควรให้ความสำคัญในการมองหาความสามารถและพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถที่องค์กรต้องการในอนาคต เช่น สิ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร หรือสิ่งที่จะช่วยลดต้นทุนให้องค์กรได้ในอนาคตคือสิ่งใด หรือถ้าไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยต้นทุน จะมีความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างไรเพื่อให้เกิดความแตกต่าง

#### ความสามารถของผู้ประกอบการ SMEs ภายใต้อิทธิพล VUCA World

1. ความสามารถในการคาดการณ์ ความสามารถในการคาดการณ์เรื่องอนาคตที่จะส่งผลต่อการปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง การคาดการณ์เกิดจากการรวบรวมข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กร โดยการคาดการณ์อาจได้มิติที่มากกว่าสถานการณ์เดียว ผู้บริหารองค์กร SMEs จะต้องมองเป็นการจำลองสถานการณ์ (Scenario) ที่มีหลาย ๆ เหตุการณ์ ซึ่งการคาดการณ์เหตุการณ์นั้นจะต้องมีมุมมองภายนอก เช่น ทิศทางของคู่แข่งมีวิธีการอย่างไร แนวโน้มการแข่งขันเป็นอย่างไร และการตอบโต้กับคู่แข่งจะใช้วิธีการใดที่จะรับมือและสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างไร

2. ความสามารถในการมีมุมมองที่แตกต่าง โดยเกิดจากมุมมองของประเด็นที่เกิดขึ้น เกิดจากความสามารถในการมองได้หลาย ๆ แง่มุม การมองหลาย ๆ แง่มุมจากสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้ทราบที่มาของสถานการณ์ว่าควรจะเป็นอย่างไร และผู้บริหารองค์กร SMEs จำเป็นต้องเปิดใจรับฟัง (Open Mind) ถึงแม้ว่าการรับฟังนั้นอาจจะเป็นข้อแตกต่างหรือมีข้อโต้แย้งแต่ในแง่ประโยชน์ทำให้ได้ทราบถึงมุมมองที่มีความแตกต่างได้

3. ความสามารถในการด้านทักษะในการตีความของเหตุการณ์ ผู้บริหารองค์กร SMEs ควรมีลักษณะของความช่างสงสัย เพื่อหาข้อสงสัยที่สำคัญในเหตุการณ์และนำไปสู่ทักษะของกระบวนการคิด โดยจะต้องฝึกตั้งคำถาม 3 ข้อ ด้วยกัน คือ

3.1 อะไรที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป (What?)

3.2 การเปลี่ยนแปลงนั้นเปลี่ยนแล้วจะเป็นอย่างไร (So What?) และ

3.3 ธุรกิจควรจะทำอย่างไรต่อไป (Now What?)

โดยผู้บริหารองค์กร SMEs จำเป็นต้องฝึกคิดแบบนี้ไปเรื่อย ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นทางความคิด ต้องหมั่นสังเกต มองดูผู้คนภายนอกว่ามีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ที่น่าสนใจขึ้นมาได้ ภายใต้โลก VUCA ผู้บริหารองค์กร SMEs จะต้องเห็นความแตกต่างและนำมาวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ได้

4. ความสามารถในการด้านทักษะการตัดสินใจ การออกแบบกลยุทธ์องค์กรจะมีหลายทางเลือก ดังนั้น ผู้บริหาร SMEs จำเป็นต้องสร้างทางเลือกหลายทาง และจะต้องทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว แต่จะต้องมีความยืดหยุ่นในแต่ละทางเลือก ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและสิ่งที่ไม่คาดคิดจะเกิดขึ้นนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจในแต่ละทางเลือกด้วย โดยจะต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องการและมีความยืดหยุ่น

5. ความสามารถในการหลักการทำงานที่ประสานกันได้ (Collaboration) เพราะการทำงานในสถานการณ์ VUCA World ภายใต้โลกที่มีการขับเคลื่อนตลอดเวลาจะทำงานเพียงลำพังให้สำเร็จอาจเป็นไปได้ยาก การคิดจึงต้องอาศัยการช่วยคิด ช่วยทำ โดยต้องเข้าใจผู้มีส่วนได้เสียในสิ่งที่รับได้หรือไม่ โดยเฉพาะมุมมองความต้องการของลูกค้า ต้องมองจุดขัดแย้งให้ออกเนื่องจากในองค์กรอาจมีเป้าหมายของแต่ละคนที่แตกต่างกันออกไป แต่จะต้องทำการจัดสรรผลประโยชน์ให้ลงตัว และต้องมีการสื่อสารที่ดีให้ได้รับทราบโดยทั่วกัน

6. ความสามารถต้องเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เนื่องจากโลก VUCA World มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กร SMEs จะต้องทำการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะไม่มีใครรู้ได้ทุกอย่าง จึงจำเป็นต้องปรับทัศนคติ Mindset เพื่อรองรับกับการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และจะต้องเข้าถึงได้ ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้สิ่งรอบตัวและกล้าที่จะทดลองกับสิ่งที่แตกต่างเพื่อให้เกิดความเข้าใจจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องปฏิบัติ และถ้าพบว่าข้อมูลที่รับมานั้นเกิดการผิดพลาดต้องกล้าที่จะยอมรับความจริง และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และมีเหตุผล โดยจะต้องมีการถ่ายทอดการเรียนรู้ให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กรได้อีกด้วย

กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ายังสามารถขยายตัวเติบโตได้จากภายในองค์กรธุรกิจ (Internal Growth) หรือขยายตัวเติบโตจากภายนอกองค์กรธุรกิจ (External Growth) อีกด้วยดังนี้

#### 4. กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้วยการมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration)

กลยุทธ์การขยายตัวโดยมุ่งความเชี่ยวชาญ โดยองค์กร SMEs จะมุ่งเน้นทรัพยากรภายในเป็นหลัก เพื่อขยายตัวในอุตสาหกรรมที่องค์กรกำลังดำเนินงานอยู่ โดยกลยุทธ์องค์กรในรูปแบบนี้ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวนอน และการมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง

4.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวนอน (Horizontal Concentration) คือ กลยุทธ์องค์กรที่จะทำการขยายตัวไปยังตลาดส่วนอื่นหรือตลาดใหม่ ๆ เป็นการขยายตัวในเชิงภูมิศาสตร์ (Market Expansion) นั่นก็คือ การขยายไปสู่ต่างพื้นที่ เช่น การขยายตัวไปสู่ต่างจังหวัด หรือการขยายไปสู่ต่างประเทศ เพื่อให้มีกลุ่มเป้าหมายที่กว้างยิ่งขึ้น การขยายตัวดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรขององค์กร และยังสามารถทำให้องค์กร SMEs เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้นในพื้นที่อื่น ๆ ได้อีกด้วย

4.2 การมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง (Vertical Concentration) คือกลยุทธ์องค์กรแบบเจริญเติบโตที่เป็นการขยายตัวโดยกลับไปหาการผลิตวัตถุดิบหรือการมุ่งไปข้างหน้าเพื่อหาช่องทางการจัดจำหน่าย อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นกลยุทธ์องค์กรแบบครบวงจร เช่น การมุ่งความเชี่ยวชาญแบบเดินหน้า (Forward Integration) เพื่อช่วยลดปัญหาด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าขององค์กร SMEs ในเรื่อง การให้บริการของช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุม หรือการมุ่งความเชี่ยวชาญแบบถอยไปด้านหลัง (Backward Integration) ของผู้ซื้อวัตถุดิบในอุตสาหกรรม คือการเข้าไปเป็นผู้ดำเนินธุรกิจจัดการวัตถุดิบเองแทนที่จะสั่งซื้อจากบริษัทอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดต้นทุนและสร้างความมั่นใจในการแก้ปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบแต่การขยายตัวโดยมุ่งความเชี่ยวชาญแบบถอยไปด้านหลัง (Backward Integration) นั้น ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องคำนึงถึงความสามารถขององค์กรดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยความสามารถนั้นอาจพิจารณาจากความพร้อมในด้านเงินทุน ทรัพยากรที่จะใช้ในการลงทุนแบบมุ่งความเชี่ยวชาญแบบถอยหลัง เพราะบางครั้งการลงทุนนั้นอาจไม่คุ้มค่าต่อการตัดสินใจทำให้เกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจได้

## 5. กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้วยการกระจายธุรกิจ (Diversification)

กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยมุ่งเน้นการกระจายธุรกิจเป็นการขยายธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิมหรืออาจจะไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิมเลยก็ได้ ในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีผลกำไรที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกอุตสาหกรรมที่ดึงดูดใจจึงเป็นการกระจายผลกำไรในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ นอกจากนี้ แนวคิดการกระจายธุรกิจยังเป็นการลดความเสี่ยงในอุตสาหกรรมเดิมได้ ถ้าอุตสาหกรรมนั้นมีความน่าสนใจน้อยหรือมีความเสี่ยงสูง การกระจายธุรกิจอาจเป็นการสร้างโอกาสให้ธุรกิจเติบโตขึ้นและประสบความสำเร็จ

5.1 การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) คือ การขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจใหม่ โดยที่ยังมีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกันเข้ามาภายในองค์กร เหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการใช้ประโยชน์จากจุดเด่นทางการแข่งขัน

5.2 การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) คือ การขยายสู่ธุรกิจใหม่โดยธุรกิจนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม หรือการเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ไม่มี ความสัมพันธ์กับองค์กร

กลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์กร SMEs นั้นจำเป็นที่จะต้องพิจารณาศักยภาพขององค์กรว่ามีความพร้อมอย่างไร มีความสามารถหรือไม่ในด้านใด โดยดูจากสินทรัพย์ที่มีว่าสามารถนำมาประยุกต์ทำอะไรได้บ้างโดยเฉพาะด้านเงินลงทุน พิจารณาจากเครือข่ายในองค์กรทั้งด้านผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers) ที่จะส่งเสริมทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตหรือไม่ และประเด็นพิจารณา

ที่สำคัญได้แก่พนักงานในองค์กรของ SMEs ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่จะช่วยดำเนินงานในการวางแผนกลยุทธ์การเจริญเติบโตได้

## การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เมื่อเปรียบเทียบโอกาสหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจ SMEs แล้ว พบว่าธุรกิจขนาดใหญ่จะได้เปรียบและมีโอกาสมากกว่าเสมอ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจ SMEs จะไม่สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาดังกล่าวและดำรงอยู่รอด พร้อมทั้งสร้างความเจริญเติบโตไม่ได้ ดังนั้น จึงต้องหันมาสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการอาศัยองค์ประกอบของการปรับตัวและความยืดหยุ่น (Flexibility) ที่จะช่วยให้ต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ได้ เป็นการสร้างศักยภาพให้ตนเองเกิดความได้เปรียบ เนื่องจากข้อจำกัดของธุรกิจขนาดใหญ่ที่แม้ว่าจะได้เปรียบธุรกิจ SMEs ในด้านการผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมาก แต่อย่าลืมนำด้วยต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่ต่ำกว่า แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนการผลิตได้อย่างรวดเร็ว เมื่อความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง เพราะการปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องจ่ายค่าใช้จ่ายสูง ไม่คุ้มทุน ในขณะที่ธุรกิจขนาดเล็กสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ในการสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า ฉะนั้นผู้ประกอบการจะต้องรู้จักใช้โอกาสนี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องมีการปรับตัว ดังนี้ คือ

1. ปรับปรุงกระบวนการทำงานของธุรกิจภายใน (Traditional) ให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มผลิตภาพ เป็นการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป (Continuous Change) ธุรกิจจะเน้น Productivity และคุณภาพ เช่น การลดต้นทุนสต็อก การขนส่งออนไลน์สินค้า ทำให้มีต้นทุนการผลิตต่ำ แต่ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติการ และเน้นคุณภาพที่นำไปสู่การลดต้นทุนให้มากที่สุด ลดงานซ้ำซ้อนหรือการอนุมัติที่ไม่จำเป็น

2. ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือโอกาสใหม่ (Transition) เช่น ความต้องการของผู้บริโภคที่ผันแปร และแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ หรือกลุ่มตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงของตัวผู้บริโภคที่มีกระแสการเปลี่ยนแปลงให้เห็น ยกตัวอย่าง ผู้หญิงจะมีอำนาจมากขึ้น และมีฐานะรายได้ดีกว่าผู้ชายจากสัดส่วนผู้หญิงมากกว่า ดังนั้น ผู้หญิงมีแนวโน้มการศึกษาดีกว่าผู้ชาย และจะอยู่ในตำแหน่งดีกว่า ลองสังเกตดูว่าในเมืองไทย นักศึกษาวิชาแพทย์ คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ เป็นผู้หญิงหรือผู้ชายมากกว่ากัน แนวโน้มนี้ทำให้ตลาดผลิตภัณฑ์ของผู้หญิงโตเร็วกว่าผลิตภัณฑ์ผู้ชาย ดูจากพื้นที่ขายของตามห้างสรรพสินค้าก็ได้ จะเห็นว่าเป็นสินค้าผู้หญิงมากขึ้นกว่าสินค้าผู้ชาย ตรงนี้ก็พิสูจน์ได้แล้วว่าตลาดผลิตภัณฑ์สุขภาพสตรีโตเร็วกว่าตลาดผลิตภัณฑ์สุขภาพบุรุษอย่างจริงแท้แน่นอน

3. การสร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต หรือ Transformation ที่เน้นการสร้างแนวคิดใหม่และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่มีใครเคยคิดหรือเคยทำมาก่อน โดยอาจต้องยอมที่จะทำผิดพลาดบ้างถึงจะเกิดการเรียนรู้ ดังนั้นอย่ากลัวที่จะผิด เพราะถ้ากลัวผิดหรือล้มเหลวก็จะไม่กล้าเสี่ยง ไม่กล้าที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ เพราะคิดแค่ว่าไม่มีประสบการณ์มาก่อนจึงต้องยอมที่จะผิดพลาด ทักษะคิดแบบนี้ต้องทำให้เกิดในธุรกิจให้ได้ เพราะการทำอะไรใหม่ ๆ ย่อมเป็นการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

ผู้ประกอบการ SMEs ต้องมีการสืบค้นข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ทั้งการขาย ความต้องการลูกค้า สภาพแวดล้อมธุรกิจ ให้องค์กรเป็น Real time รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงภายนอก และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานะที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องลืมสิ่งที่เคยทำในอดีตที่อาจจะไม่เหมาะสมกับสถานะปัจจุบัน เพราะสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนไปแล้ว เทคนิคหรือแนวทางปฏิบัติเดิม ๆ อาจใช้ไม่ได้ผล และจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว อาจทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ตั้งตัวไม่ทัน ดังนั้น ควรสร้างกลยุทธ์เหล่านี้เอาไว้เพื่อรองรับปัญหา หรือสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อรับมือกับการแข่งขัน การสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องนำมาวางแผนต่อจากกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือเรียกว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์หลัก ๆ ได้แก่ ต้นทุน (Cost) และ ความแตกต่าง (Differentiation) ตามแนวคิด Porter Generic Strategies ของ Micheal E. Porter (Porter, 1980) แนวทางการปรับตัวที่ทำให้องค์กร SMEs มีความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น คือ การพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพสูงหลากหลาย และทันสมัย ควบคู่กับ การปรับตัวในด้านการตลาดโดยใช้โอกาสจากโลก Online เพิ่มช่องทางการขายและขยายฐานลูกค้า จากข้อมูลการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่นั้นมักให้ความสำคัญกับการเพิ่มช่องทางการตลาดแบบออนไลน์เพียงอย่างเดียว แต่ยังไม่ตระหนักถึงความจำเป็นของการสร้างความแตกต่างให้แก่ธุรกิจ นั่นคือ การที่องค์กร SMEs นำธุรกิจเข้าสู่โลกออนไลน์แต่ยังคงขายสินค้าหรือบริการที่เหมือนกับคู่แข่งอยู่นั้น (Mass Product and Service) พบว่า ไม่เพียงพอต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ เนื่องจากองค์กร SMEs ยังต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงจากคู่แข่งจำนวนมาก ดังนั้น การจะสร้างความมั่นคงให้แก่ธุรกิจในระยะยาวได้นั้น จึงควรเริ่มจากการมุ่งยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการให้แตกต่างจากนั้นจึงใช้ช่องทางการค้าออนไลน์มาสร้างโอกาสในการเข้าถึงฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

การทำธุรกิจในยุคนี้ต้องแข่งขันด้วยความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่งหากผู้ประกอบการ SMEs ทำเหมือนกันหมดความโดดเด่นย่อมไม่มี และธุรกิจจะไม่เป็นที่จับตามอง ถูกมองข้ามในตลาดได้ โดยเทคนิคการสร้างความแตกต่าง มีดังนี้

#### 1. การสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า (Product Differentiation)

ความแตกต่างของสินค้าเป็นสิ่งแรกที่ผู้บริโภคมองเห็น ทั้งในเชิงกายภาพ และเชิงรับรู้ ผ่านการโฆษณา โดยความแตกต่างของสินค้ามีหลายรูปแบบ เช่น คุณสมบัติของสินค้า, ประสิทธิภาพของสินค้า, ความทนต่อการใช้งานของสินค้า, ความน่าเชื่อถือของสินค้า และการรับประกันสินค้า ปัญหาอย่างหนึ่งของการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ คือมีช่วงเวลาที่สั้นสั้น เพราะด้วยนวัตกรรม และคุณสมบัติของสินค้าทำให้คู่แข่งสามารถทำตามได้ แม้ว่าจะมีกฎหมายด้านการจดสิทธิบัตรออกมาก็ตาม แต่กลับไม่ได้สร้างความหวาดกลัวให้กับผู้ประกอบการที่ลอกเลียนแบบ นอกจากนี้ ข้อเท็จจริงยังพบว่ามีหลายธุรกิจเลือกที่ไม่จดสิทธิบัตร เนื่องจากเป็นการเปิดเผยข้อมูลให้กับคู่แข่งรับรู้ อีกทั้ง หากใครมีเงินทุนมากพอก็สามารถกระโดดเข้ามาทำธุรกิจได้ในระยะเวลาอันสั้นได้

#### 2. การสร้างความแตกต่างในด้านการบริการ (Service Differentiation)

การสร้างบริการที่แตกต่าง ไม่เพียงแค่บริการ Delivery และบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ใช้สนับสนุนธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น การอบรม, การรับรองจากลูกค้า

ซึ่งดูเหมือนว่าจะเป็นเรื่องที่ยาก แต่ก็ควรทำขั้นตอนต่าง ๆ ให้มีความซับซ้อนน้อยที่สุด หากขายสินค้าแบบเดียวกัน ผู้ประกอบการสามารถทำให้ธุรกิจอยู่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการสร้างบริการที่มีความแตกต่างเพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้บริโภค

### 3. การสร้างความแตกต่างในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Differentiation)

การกระจายช่องทางจัดจำหน่ายสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธุรกิจ SMEs ได้ทางหนึ่ง เพราะการมีช่องทางการจำหน่ายที่มีความหลากหลายจะสร้างความได้เปรียบในการขายสินค้าได้รับออเดอร์ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ยกกระดับบริการให้กับลูกค้า ปัจจุบันเป็นไปได้เลยที่ธุรกิจจะมีช่องทางเดียวสำหรับการขายสินค้าจึงควรมีทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ควบคู่กันไป

### 4. การสร้างความแตกต่างในด้านความสัมพันธ์ (Relationship Differentiation)

การสร้างความแตกต่างด้านความสัมพันธ์เป็นการสร้างความประทับใจที่ดีต่อลูกค้าทุกคนในองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องนี้ แต่ฝ่ายที่ต้องใส่ใจเป็นพิเศษ คือส่วนงานให้บริการลูกค้า เช่น พนักงานขาย ที่ต้องให้ข้อมูลรายละเอียด สาธิตการใช้สินค้าให้กับลูกค้า ดังนั้น วิธีการสื่อสารควรมีความสุภาพ มีกริยาอ่อนน้อม สร้างความน่าเชื่อถือ พร้อมให้บริการลูกค้าเมื่อมีปัญหาทันที

### 5. การสร้างความแตกต่างในด้านภาพลักษณ์ (Image/Reputation Differentiation)

ภาพลักษณ์ คือสิ่งที่ลูกค้ามักใช้จดจำแบรนด์ หากมีการสื่อสารภาพลักษณ์ที่มีความแตกต่าง อย่างสร้างสรรค์ แบรนด์จะเป็นที่จดจำให้กับลูกค้าได้ไม่ยาก ที่ผ่านมามีแบรนด์ที่สื่อสารภาพลักษณ์ออกอย่างชัดเจน โดยนำเสนอเรื่องราวของสินค้าที่ให้ประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ตลอดจนบริการที่พิเศษกว่า สามารถใจลูกค้ากลายเป็นแบรนด์ที่ได้รับความนิยม

### 6. การสร้างความแตกต่างในด้านราคา (Price Differentiation)

ราคามีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค เพราะสามารถนำสินค้าที่เหมือนกันมาเปรียบเทียบกันได้ โดยผู้บริโภคแต่ละรายล้วนมีกำลังซื้อที่จะจ่ายเงินแตกต่างกัน ดังนั้น แบรนด์ควรแบ่งกลุ่มสินค้าให้ชัดเจนเพื่อนำเสนอให้กับลูกค้า และกำหนดราคาสินค้าอย่างเหมาะสม

## การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่

### 1. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด

#### 1.1 นำเสนอสินค้าหรือบริการทางออนไลน์

เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาซื้อของออนไลน์มากขึ้น เพราะต้องการเข้าถึงสินค้าหรือบริการได้อย่างรวดเร็ว การปรับเปลี่ยนมาขายสินค้าออนไลน์นอกจากจะเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมไว้แล้ว การประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ ยังช่วยให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง จึงทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้นด้วย นอกจากนี้ การส่งข้อความถึงลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเพื่อแจ้งกิจกรรมส่งเสริมการขาย หรือข่าวสารจากร้านค้า จะช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับลูกค้าไว้ และยังช่วยสร้างโอกาสให้ลูกค้าซื้อสินค้าหรือใช้บริการเพิ่มเติมในอนาคตอีกด้วย

## 1.2 พัฒนาธุรกิจให้เป็น E-Commerce

เริ่มจากการปรับปรุงเนื้อหาบนเว็บไซต์โดยให้รายละเอียดสินค้าอย่างชัดเจน และครบถ้วน จนลูกค้ารู้สึกเหมือนได้มาดูสินค้าด้วยตนเอง การตรวจสอบสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบ และการแสดงจำนวนคงเหลืออย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าว่ามีสินค้าพร้อมส่งในทันที การวิเคราะห์ตลาดและผู้บริโภคโดยใช้ข้อมูลทางสถิติเพื่อให้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างทันที่ การขนส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพและมีระบบติดตามการจัดส่งเพื่อให้สินค้าถึงมือลูกค้าได้ในสภาพสมบูรณ์ หรือแม้แต่ช่องทางการจ่ายเงินที่สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นการสร้างประสบการณ์การซื้อสินค้าหรือการใช้บริการในรูปแบบใหม่ที่น่าประทับใจให้กับผู้บริโภค

## 1.3 สร้างพันธมิตรกับธุรกิจ SMEs รายอื่น

การช่วยเหลือกันและกันให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้ เช่น ร้านอาหารเจรจาขอใช้บริการส่งสินค้าจาก SMEs ที่อยู่ใกล้เคียง ทำให้ร้านอาหารมีรายได้มากขึ้นเพราะสามารถส่งอาหารได้รวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันธุรกิจบริการส่งสินค้าก็มีรายได้เพิ่มขึ้นจากรอบส่งที่มากขึ้นในแต่ละวัน จึงเป็นการได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย นอกจากนี้การแบ่งปันความรู้ หรือทรัพยากรในกลุ่ม SMEs ก็นับว่าเป็นการช่วยกันพัฒนาธุรกิจ SMEs แบบองค์รวม เช่น ผู้ประกอบการแบ่งปันความรู้ในการสร้างเนื้อหาออนไลน์เพื่อดึงดูดลูกค้า หรือการออกแบบเพื่อให้ภาพถ่ายแสดงจุดเด่นของสินค้าได้อย่างชัดเจน หรือในกรณีที่ผู้ประกอบการมีพื้นที่ว่าง อาจเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายอื่นมาแสดงสินค้าโดยไม่คิดค่าเช่า

## 1.4 ปรับเปลี่ยนและเพิ่มรูปแบบธุรกิจ

การเพิ่มรูปแบบทางธุรกิจช่วยให้ธุรกิจ SMEs ผ่านวิกฤตไปได้ เช่น การปรับเปลี่ยนพื้นที่ส่วนหนึ่งของร้านอาหารให้เป็นตลาดขายสินค้า การนำสินค้าอุปโภคบริโภคแบบขายส่งมาขายปลีกเพื่อให้ราคาเหมาะสมกับกำลังซื้อของผู้บริโภค การผลิตสื่อการสอนออนไลน์ นอกเหนือจากชั้นเรียนปกติของโรงเรียนกวดวิชา การขยายเวลาเปิดให้บริการหรือการให้บริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง การทำงานที่บ้านเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเช่าสำนักงาน การใช้โมเดล Subscription ในการสมัครสมาชิกเพื่อให้เกิดรายได้ที่ต่อเนื่อง

## 1.5 ศึกษาตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคช่วยให้ผู้ประกอบการ SMEs ปรับกลยุทธ์ได้ทันที่ โดยอาจเก็บสถิติหรือข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ หรือการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากซื้อสินค้าหรือใช้บริการ และคอยติดตามแนวโน้มตลาดว่าไปในทิศทางใดเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมสินค้าหรือบริการให้ตรงตามความต้องการ รวมทั้งสำรวจตัวเองด้วย 3 คำถามเพื่อคิดริเริ่มสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ดังนี้

1.5.1 ผู้บริโภคกำลังเผชิญปัญหาอะไรอยู่หรือไม่

1.5.2 ผู้บริโภคมีความต้องการใหม่ ๆ หรือจำเป็นต้องใช้สิ่งใดเพิ่มเติมหรือไม่

1.5.3 ธุรกิจ SMEs สามารถตอบสนองความต้องการ หรือช่วยแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างไร

ไม่ว่าผู้ประกอบการ SMEs จะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางใดก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่ควรตระหนักอยู่เสมอ คือ การเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

## 2. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านบัญชี

ใช้ระบบออนไลน์เป็นเครื่องมือการทำงานบัญชีแทนการจดบัญชีด้วยมือองค์กรต้องให้ความสำคัญกับระบบบัญชีออนไลน์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย ข้อมูลและสารสนเทศ ยิ่งมีความ

2.1 รวดเร็วมากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจได้มากขึ้นเท่านั้น เพราะผลลัพธ์ทางการเงิน คือ การวัดสมรรถนะที่สำคัญขององค์กร เพื่อผู้บริหารจะได้นำไปตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กระบวนการ และวิธีการทำงานที่เหมาะสมต่อไปได้ การป้อนข้อมูลในระบบบัญชีแบบใหม่ สามารถสแกนด้วยมือถือเข้าระบบได้สะดวก ง่าย ถูกต้อง และรวดเร็ว

2.2 บันทึบบัญชีและออกรายงานงบการเงินผ่านระบบออนไลน์ ทำให้บริหารจัดการง่ายขึ้นการปรับปรุงการจัดทำ ลง และบันทึบบัญชีบนระบบ ช่วยให้มองเห็นรายการ และระยะเวลา รวมไปถึงการคัดกรองข้อมูลในมุมมองต่าง ๆ ได้ง่าย เปลี่ยนข้อมูลยาก ๆ เป็นภาพ เป็นรูปที่เข้าใจง่าย และวิเคราะห์พฤติกรรมทางการเงินได้ง่ายยิ่งขึ้น สามารถเปิดระบบ นำไปช่วยพิจารณาเก็บเงินจากยอดลูกหนี้ค้างค้ำ พิจารณาการหมุนเงินเพื่อชำระหนี้แก่เจ้าหนี้เมื่อถึงวันครบกำหนด และบริหารการสั่งซื้อสินค้าสำหรับการขายในอนาคต เพื่อลดการสูญเสีย (Loss) ให้น้อยที่สุด

2.3 การเชื่อมต่อระบบ POS (Point of Sale) หน้าร้านกับระบบบัญชีหลังบ้าน ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนโดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหาร FlowAccount สามารถเชื่อมระบบเข้ากับระบบ POS หน้าร้านของระบบ FoodStory ได้ทันที เชื่อมระบบทั้งในส่วนการลงบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่าย ตัดสต็อกสินค้า และออกใบกำกับภาษีเต็มรูปแบบได้ทันที เมื่อลูกค้าต้องการ ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับร้านอาหารที่ขายสินค้าจากหลายช่องทาง ทั้งหน้าร้าน ทั้ง Food Delivery และช่องทางสื่อสังคมออนไลน์อีกด้วย ให้ระบบทำงานอย่างไร้รอยต่อ (Seamless) เชื่อมข้อมูลไปถึงการวางแผนจัดการสต็อกของวัตถุดิบ และการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า สามารถนำไปใช้ในการสร้างโปรโมชั่นตามพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละรายได้อีกด้วย

2.4 จัดหาเครื่องมือเปรียบเทียบตัวเลขทางการเงินที่ช่วยผู้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เครื่องมือเปรียบเทียบผลประกอบการพวกอัตราส่วนทางการเงิน ทั้งในการเทียบแบบ Month on Month: MoM หรือ Year on Year: YoY เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในมุมมองต่าง ๆ ตามกรอบเวลา และปรับเปลี่ยนวิธีตอบสนองได้ทันเหตุการณ์ต่าง ๆ รวมไปถึงรู้ข้อมูลเพื่อไปทำการบ้านเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม หรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ ต่อไปได้

2.5 จ้างสำนักงานบัญชีที่ใช้ระบบบัญชีออนไลน์ การบริหารธุรกิจยุคใหม่ องค์กรเริ่มต้นใหม่ (Startup) และ SMEs ส่วนใหญ่ มักจ้างสำนักงานบัญชีเพื่อจัดเตรียมและยื่นเอกสารทางบัญชีแทนองค์กรของตนเอง ยังไม่มีนักบัญชีประจำ และยังมีต้นทุนในการจ้างนักบัญชีประจำสามารถตัดงานส่วนนี้ไปจ้างนักบัญชีภายนอก (Outsource) ที่มีความเชี่ยวชาญ และน่าเชื่อถือมาช่วยดูแลได้เช่นกัน

2.6 ลดช่องว่างการสื่อสารและส่งเอกสารระหว่างนักบัญชีและผู้ประกอบการ การรับ-ส่งงานเอกสารกันทางระบบ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถแนบเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ผ่านระบบออนไลน์ได้ทันที และนักบัญชีสามารถตรวจสอบเอกสาร และบันทึบบัญชีได้อย่างถูกต้อง ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการส่งเอกสาร รวมไปถึงการตรวจสอบรายการต่าง ๆ ได้ มีหลักฐานบันทึกไว้บนระบบได้ชัดเจน



### 2.7 เพิ่มการควบคุมและติดตามภายใน (Operating Control and Internal Audit)

การควบคุมภายในเป็นสิ่งสำคัญมากในการทำธุรกิจ เช่น การกระหนาบยอดรายรับระหว่างเงินสด เงินโอน เงินในเคาะ รายวันที่จะต้องได้จำนวนเท่ากัน วางแผนการซื้อสินค้าในอนาคตจากข้อมูลที่เคยขายได้ในอดีต ว่าสินค้าไหนขายดี จะต้องซื้อมาเพิ่มมากขึ้นเพียงใด

## 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านนวัตกรรม

ผู้ประกอบการ SMEs ในกระบวนการสร้างนวัตกรรมอาจใช้มุมมองจากลูกค้าเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างนวัตกรรมให้องค์กรเดินหน้าไปต่อเพื่อความยั่งยืนได้ โดยความต้องการของลูกค้าแต่ละพื้นที่ แต่ละประเภทของช่วงอายุก็มีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้มุมมองของลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนในการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การบริการ (Service) ไม่ว่าจะองค์กรจะเป็นประเภทอุตสาหกรรมในการผลิตสินค้าหรือบริการ ส่วนของการบริการจะมีส่วนสำคัญสำหรับกิจการทุกประเภท ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรการผลิตหรือการให้บริการก็ตาม เนื่องจากการบริการส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อลูกค้าได้ การเน้นการบริการให้กับลูกค้าจะทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีกับองค์กร โดยจะต้องเริ่มจากการดูแลฐานลูกค้าเก่าก่อนที่จะไปหาฐานลูกค้าใหม่ และควรแยกกลุ่มตามกลุ่มเป้าหมายของลูกค้าโดยเลือกกลุ่มที่มีมูลค่าตลอดจนการใช้งานของลูกค้าสูง (Customer Lifetime Value : CLV) ซึ่งเป็นการแสดงจำนวนเงินที่ลูกค้าใช้จ่ายในธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ ทำให้สามารถคาดการณ์การซื้อซ้ำสินค้าได้ และนำไปเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจว่าจะลงทุนอย่างไรต่อการรักษาฐานลูกค้าเดิมหรือสร้างฐานลูกค้าใหม่ โดยประโยชน์ของการทำ Customer Lifetime Value นั้นสามารถที่จะเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความสามารถในการทำกำไรมากที่สุด มาทำการสื่อสารและต่อยอดให้ลูกค้าเลือกใช้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ได้ สามารถก่อให้เกิดกำไรได้มากที่สุด การสร้าง Loyalty Program ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและทำให้รักษาลูกค้าขององค์กรให้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีบริการใหม่ ๆ จึงจำเป็นต้องให้ลูกค้าได้ทดลองก่อนถ้าลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการก็จะทำให้เกิดยอดขายที่เพิ่มขึ้นได้

3.2 การทำการตลาดเฉพาะบุคคล (Personalization) เนื่องจากลูกค้าแต่ละคนจะมีความต้องการเฉพาะพิเศษที่ไม่เหมือนกัน โดยเริ่มจาก

3.2.1 Website ขององค์กร เพื่อให้ทราบความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าได้

3.2.2 สร้างระบบที่มีความยืดหยุ่น ตามความต้องการของลูกค้า โดยครอบคลุมทั้งระบบในการผลิตที่ต้องมีความยืดหยุ่นเช่นกัน แต่กระบวนการผลิตถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวิธีการอาจส่งผลต่อปัญหาต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นได้ ดังนั้นองค์กรควรหาวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเช่น ทำการจ้างผลิต หรือหาหุ้นส่วนทางการค้ามาทำการผลิตแทน หรือมีระบบการใช้ชิ้นส่วนร่วมกันของสินค้าที่เป็นโมดูล (Modular)

3.3 ความรวดเร็ว (Speed) โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ถ้าองค์กรออกผลิตภัณฑ์ที่ล่าช้ากว่าคู่แข่งก็จะมีผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาดได้ ความรวดเร็วในนั้นยังครอบคลุมถึงความทันสมัย มีระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่รวดเร็ว ถ้ามีความล่าช้าอาจส่งผลให้ลูกค้าไปทดลองใช้สินค้าจากคู่แข่งได้ จึงทำให้องค์กรต้องมีการติดตามกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด โดยต้องมีความทันสมัย สร้างระบบการผลิตให้ทำงานอย่างรวดเร็วตรงกับความต้องการของลูกค้า

3.4 คุณภาพ (Quality) คือความสามารถในการรักษาความคงเส้นคงวา โดยการพัฒนาคุณภาพจำเป็นต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอด้วยหลัก Continuous Improvement หรือหลักการของ KAIZEN ต้องมีการเน้นคุณภาพ (Quality) มากกว่าปริมาณ (Quantity) โดยไม่ยึดติดกับแนวทางเดิมของอุตสาหกรรม

3.5 พัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม (Reinvention) เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด โดยเฉพาะการเปิดใจรับฟังเสียงของพนักงานเนื่องจากพนักงานมีความใกล้ชิดกับลูกค้าทำให้ทราบความต้องการของลูกค้าที่ชัดเจน โดยองค์กรจะต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Empower) ให้พนักงานสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจให้บริการกับลูกค้าได้ โดยไม่ต้องทำให้ลูกค้ารอคอยนาน และต้องใส่ใจในรายละเอียดเพื่อการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การสร้างนวัตกรรมในด้านการปรับองค์กร เน้นการวัดผลลัพธ์ในการดำเนินงานจากตัวเงินไปที่ความต้องการของลูกค้าแทน ทำการสร้างโครงการให้มีการทำงานร่วมกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แท้จริงไม่ใช่มองเพียงผลประโยชน์อย่างเดียวและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้าให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร

#### 4. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านผู้นำองค์กร

ผู้นำที่มีการปรับตัวในโลกที่มีความเป็นพลวัตสูงจะต้องนำพาองค์กรและทีมงานก้าวข้ามผ่านอุปสรรคและความท้าทายไปสู่ความยั่งยืนให้กับองค์กรได้นั้นหนึ่งในองค์ประกอบที่มีความสำคัญนั้นคือผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leader) ในการทำงานให้งานนั้นไปสู่ความสำเร็จได้และยังกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของทีมงานทั้งขวัญและกำลังใจจนกลายเป็นแรงผลักดันให้งานที่รับผิดชอบไปสู่เป้าหมาย ซึ่งนับเป็นหนึ่งในคุณสมบัติของผู้นำที่ทุก ๆ องค์กรจำเป็นต้องมี การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

4.1 Commit ในการไม่ย่อท้อต่อความฝัน โดยมีแรงผลักดัน ความชอบ แรงกระตุ้นที่จะจุดประกายให้กับทีมงาน ความฝันเป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจและไม่มีข้อจำกัดในความฝัน โดยความฝันนั้นจะต้องยิ่งใหญ่เสมอ เปรียบเสมือนการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร และความฝันนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นเกิดพลังในการผลักดันและถูกส่งต่อไปยังทีมงานให้กลายเป็นวัฒนธรรมของการขับเคลื่อนด้วยแรงผลักดันให้กับพนักงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและตัวขององค์กรเอง และต้องสร้างความเชื่อว่าทุกอย่างเป็นไปได้โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการที่ชัดเจน และต้องสร้างความตื่นตัวให้กับพนักงานที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง โดยต้องหาวิธีการและกำหนดวินัยในการทำงานร่วมกัน โดยมีแผนงานที่ชัดเจนไปในทิศทางเดียวกัน ต้องมีการเตรียมตัวที่ดีและมีวินัยในการเตรียมตัวที่ดีด้วย มีระบบงานหลังบ้าน (Support Team) เพื่อช่วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สร้างทีมในองค์กรและต้องเผชิญหน้ากับความล้มเหลวได้แต่จะต้องลุกขึ้นให้ได้ (Resilience)

4.2 Connect เนื่องจากธุรกิจมีความซับซ้อนแต่สามารถที่จะเชื่อมโยงกันได้โดยสังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรว่ามีความแตกต่างจากเดิมหรือไม่ จัดลำดับงานเป็นโครงการย่อย ๆ และมีลำดับในการทำงานต้องมีการสื่อสารให้กับทุกคนในองค์กร การเชื่อมโยงจะต้องมีการสร้างเวทีนำเสนอแนวความคิดและการแสดงศักยภาพ โดยเน้นให้ทุกคนในทีมงานทำสิ่งที่ดี มีคุณค่า

โดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่นการนำระบบ KAIZEN ของญี่ปุ่นมาปรับปรุงทุกเรื่อง และต้องมีการไว้วางใจกันของคนในองค์กรโดยสร้างความไว้วางใจ (Trust) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจนั้นต้องรับฟังพนักงานด้วยความตั้งใจจริง เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องเปิดกว้างให้กับการพูดคุยในทุก ๆ โอกาสเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับทีมงานและยังแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส มีคุณธรรมโดยมีทักษะการสื่อสารที่ดี

4.3 Create การสร้างแรงบันดาลใจนั้นอาจขึ้นอยู่กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีที่สุดทำให้พนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงาน โดยทำสถานที่ทำงานให้มอบคุณค่าประกอบของจริยธรรมในการทำงาน มีความยุติธรรมในการทำงาน และต้องมีการบรรลุเป้าหมายให้ทุกคนรู้สึกถึงความสำคัญของตนเอง ต้องให้กำลังใจคนที่ทำสำเร็จ และถ้าพบว่าผู้ใดประสบปัญหาต้องให้ความช่วยเหลือ ระดมกำลังเข้ามาให้ความช่วยเหลือ โดยกระบวนการทุกอย่างต้องผ่านการสื่อสารที่ดี และต้องดูแลคนในองค์กรในการสร้างความเปลี่ยนแปลง และเตรียมแผนการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจไม่ได้เป้าหมายตามมา จะเห็นได้ว่าผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการคาดการณ์เรื่องราวหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบกับองค์กรเพื่อให้เตรียมรับความเสี่ยงสามารถปรับกระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อก้าวพ้นวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจนั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายและความมุ่งมั่นนี้จำเป็นต้องถูกสร้างและถ่ายทอดไปยังทีมงานอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

## สรุป

การวิจัยเรื่อง ““แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” ในบทนี้เป็นการศึกษาถึง การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต โดยกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งใช้เพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่เติบโต ด้วยวิธีการเพิ่มขึ้นของสินค้าและบริการที่จะนำเสนอต่อลูกค้า รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด เป็นการขยายตลาดในต่างจังหวัดหรือขยายตลาดในต่างประเทศ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการในการวางกลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์กร SMEs คือ การวางกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤต โดยเฉพาะกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต เนื่องจากผู้ประกอบการ SMEs อาจมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรโดยเฉพาะเงินลงทุน ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องฝึกบุคลากรในองค์กรให้เป็นนักกลยุทธ์ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกของ VUCA จำเป็นต้องมีการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ทิศทางในการสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรและความสามารถขององค์กร SMEs ในสภาวะ VUCA World ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์องค์กรและความสามารถขององค์กรต้องสอดคล้องกัน 2) กลยุทธ์องค์กรและความสามารถขององค์กรต้องมีความเป็นพลวัต เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และ 3) กลยุทธ์องค์กรและความสามารถขององค์กรต้องมีลักษณะเชิงอนาคตที่เป็นไปได้

การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องมีการปรับตัว ดังนี้ 1) ปรับปรุงกระบวนการทำงานของธุรกิจภายใน (Traditional) ให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตภาพ เป็นการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป (Continuous Change) 2) ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือโอกาสใหม่ (Transition) 3) การสร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต หรือ Transformation ที่เน้นการสร้างแนวคิดใหม่และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่มีใครเคยคิดหรือเคยทำมาก่อน เทคนิคการสร้างความแตกต่างประกอบด้วย 1) การสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า (Product Differentiation) 2) การสร้างความแตกต่างในด้านการบริการ (Service Differentiation) 3) การสร้างความแตกต่างในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Differentiation) 4) การสร้างความแตกต่างในด้านความสัมพันธ์ (Relationship Differentiation) 5) การสร้างความแตกต่างในด้านภาพลักษณ์ (Image/Reputation Differentiation) และ 6) การสร้างความแตกต่างในด้านราคา (Price Differentiation)

การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด ประกอบด้วย 1) นำเสนอสินค้าหรือบริการทางออนไลน์ 2) พัฒนาธุรกิจให้เป็น E-Commerce 3) สร้างพันธมิตรกับธุรกิจ SMEs รายอื่น 4) การปรับเปลี่ยนและเพิ่มรูปแบบธุรกิจ 5) การศึกษาตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านบัญชี ประกอบด้วย 1) ใช้ระบบออนไลน์เป็นเครื่องมือการทำบัญชีแทนการจดบัญชีด้วยมือ 2) บันทึกบัญชีและออกรายงานงบการเงินผ่านระบบออนไลน์ 3) การเชื่อมต่อระบบ POS (Point of Sale) หน้าร้านกับระบบบัญชีหลังบ้าน 4) จัดหาเครื่องมือเปรียบเทียบกับตัวเลขทางการเงินที่ช่วยผู้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล 5) จ้างสำนักงานบัญชีที่ใช้ระบบบัญชีออนไลน์ 6) ลดช่องว่างการสื่อสารและส่งเอกสารระหว่างนักบัญชีและผู้ประกอบการ 7) เพิ่มการควบคุมและติดตามภายใน (Operating Control and Internal Audit)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การบริการ (Service) 2) การทำการตลาดเฉพาะบุคคล (Personalization) 3) ความรวดเร็ว (Speed) 4) คุณภาพ (Quality) 5) พัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม (Reinvention)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านผู้นำองค์กร ประกอบด้วย 1) Commit ในการไม่ย่อท้อต่อความฝัน 2) Connect เนื่องจากธุรกิจมีความซับซ้อนแต่สามารถที่จะเชื่อมโยงกันได้ และ 3) Create การสร้างแรงบันดาลใจนั้นอาจขึ้นอยู่กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีทำให้พนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจนั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายและความมุ่งมั่นนี้จำเป็นต้องถูกสร้างและถ่ายทอดไปยังทีมงานอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัย “แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

#### สรุป

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน มีรายละเอียดผลการศึกษา โดยสรุปดังนี้

สถานการณ์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ในปี 2563 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนทั้งสิ้น 3,134,442 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมด และส่วนใหญ่จะเป็นวิสาหกิจรายย่อย ด้วยจำนวนมากถึง 2,673,922 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.9 ของวิสาหกิจทั้งหมด และมีวิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 44,847 ราย คิดเป็นเพียงร้อยละ 1.4 เท่านั้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับต่างประเทศแล้วสะท้อนถึงการมีธุรกิจที่มีศักยภาพในจำนวนที่น้อยเกินไป หรือ “Missing Middle”

รายได้ของนิติบุคคลในแต่ละปีจะกระจุกตัวอยู่กับธุรกิจขนาดใหญ่เป็นหลัก จึงเห็นได้ชัดเจนถึงความเหลื่อมล้ำทางรายได้ที่มีในประเทศของธุรกิจขนาดใหญ่กับ SMEs การจ้างงานของ SMEs ปี 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 12,714,916 คน คิดเป็นร้อยละ 71.7 ของการจ้างงานรวมทั้งประเทศ โดยที่ร้อยละ 60.3 มาจากการจ้างงานโดย SMEs ที่เป็นนิติบุคคล ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 39.7 เป็นการจ้างงานของ SMEs ที่เป็นบุคคลธรรมดา การจ้างงานของ SMEs อยู่ในภาคการบริการมากที่สุด รองลงมาคือภาคการค้า และภาคการผลิต ถึงแม้ว่า SMEs จะสามารถรองรับการจ้างงานหลักของประเทศไว้ แต่ก็ยังมีปัญหาในเรื่องการสร้างงานที่มีคุณภาพ (Quality Job) ให้กับแรงงาน ด้วยการจ้างงานของ SMEs ในปัจจุบันยังเป็นการจ้างงานที่มุ่งเน้นการจ้างแรงงานราคาถูก ขาดการพัฒนาให้แรงงานมีทักษะความสามารถยกระดับสู่การทำงานที่มีคุณค่ามากขึ้น รองรับการทำธุรกิจในยุคใหม่

ความสามารถในการเข้าถึงสินเชื่อของ SMEs ยังมีข้อจำกัดอยู่มากจากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทยในเรื่องการเข้าถึงสินเชื่อของ SMEs โดยในไตรมาสที่ 1 ของปี 2564 สินเชื่อ

SMEs จากธนาคารพาณิชย์มีมูลค่าสินเชื่อคงค้างอยู่ที่ 3,292,457 ล้านบาท คิดเป็นเพียงร้อยละ 19 ในขณะที่ข้อมูล Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard พบว่า สัดส่วนของสินเชื่อคงค้าง (Business Loan) ของ SMEs ในปี 2560 ของเกาหลีใต้และมาเลเซีย มีสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และ 50 ตามลำดับ การเข้าไม่ถึงสินเชื่อของ SMEs ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน และขาดหลักฐานทางการเงินที่น่าเชื่อถือซึ่งมาจากการที่ SMEs ไม่มีการจัดทำบัญชีที่ได้มาตรฐานและไม่มีข้อมูลอื่นที่จะทำให้สถาบันการเงินเชื่อว่าจะมีความสามารถในการชำระหนี้คืน การที่ SMEs ยังไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดความรู้พื้นฐานทางการเงิน (Financial Literacy) ที่ดีพอการสำรวจของธนาคารแห่งประเทศไทยในปี 2561 พบว่าความรู้ทางการเงินของคนไทยต่ำกว่ามาตรฐานของ OECD ซึ่งส่งผลต่อทักษะพื้นฐานหรือขาดความรู้พื้นฐานทางการเงินในการประกอบธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย สามารถแบ่งประเภทของปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนี้

1. ปัญหาด้านเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ปัญหาด้านเงินทุนเป็นปัญหาที่ SMEs จำนวนมากจะประสบปัญหาที่คล้าย ๆ กัน เนื่องจาก SMEs ส่วนใหญ่เริ่มต้นธุรกิจจากผู้ที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญในด้านหนึ่งที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานและมองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจ จึงมีแนวคิดที่จะออกมาทดลองทำธุรกิจเป็นของตนเอง แต่ SMEs บางราย อาจเริ่มทำธุรกิจจากเหตุผลอื่น เช่น การถูกเลิกจ้าง ปัญหาความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงหาทางเลือกใหม่ในการมาทำธุรกิจของตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะพบว่า SMEs จะมีเงินทุนน้อย โดยปัญหาทางการเงินของ SMEs ยังเกิดจากการที่ธนาคารไม่ยอมให้สินเชื่อเนื่องจากขาดหลักทรัพย์ในการค้ำประกัน ไม่มีผลงานที่น่าเชื่อถือเป็นประวัติในการขอสินเชื่อเนื่องจากการบริหารงานยังไม่เป็นมืออาชีพเท่าที่ควร ทำให้ธนาคารไม่กล้าที่จะพิจารณาให้สินเชื่อ จึงทำให้เกิดปัญหาด้านเงินทุนในการที่จะขยายกำลังการผลิต หรือลงทุนในการซื้อเครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ

2. ปัญหาด้านการตลาด เกิดจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น การผลิตสินค้าที่ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด คุณภาพของสินค้าไม่ได้มาตรฐาน บรรจุภัณฑ์ที่ไม่สวยงามและไม่ดึงดูดการซื้อ ขาดตราสินค้าทำให้สินค้าไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค และส่วนใหญ่ SMEs ยังขาดบุคลากรด้านการตลาดจึงต้องทำการลองผิดลองถูก ประกอบกับปัญหาด้านการตลาดของผู้ประกอบการ SMEs ยังมีผลมาจากช่องทางการจัดจำหน่ายที่จำกัด เนื่องจากสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ขาดงบประมาณในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ขาดทำเลที่ตั้งร้านค้าที่ดี เนื่องจากขาดเงินทุนไม่สามารถที่จะทำการเช่าพื้นที่ในร้านค้าที่มีผู้บริโภคจำนวนมากได้

3. ปัญหาด้านทุนสูง ปัจจัยด้านต้นทุนเป็นหนึ่งในปัญหาหลักของ SMEs ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความกังวลต่อต้นทุนทางธุรกิจที่สูงและมีความผันผวน โดยเฉพาะค่าจ้างแรงงานและราคาวัตถุดิบ รวมถึงต้นทุนทางการเงินจากภาระดอกเบี้ย โดยมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความสามารถในการควบคุมต้นทุนของ SMEs ลดลงมาด้วยสาเหตุ ดังนี้ 1) เกิดจากปัญหากระบวนการผลิตและการบริหารจัดการภายในองค์กรของ SMEs ซึ่งพบว่า SMEs กว่าร้อยละ 60 โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดเล็ก ยังคงดำเนินธุรกิจโดยพึ่งพาแรงงานคนเป็นหลัก และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรไม่มาก จึงเป็นเหตุให้ภาระต้นทุนสูง 2) ปัญหาการต่อรองกับ Suppliers สืบเนื่องจากปริมาณคำสั่งซื้อที่ไม่มาก

เนื่องจากข้อจำกัดของขนาดกิจการและกำลังการผลิตส่งผลให้ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการต่อรองกับผู้ชายวัตถุดิบ ทั้งในด้านราคาและระยะเวลาการให้เครดิตทางการค้า 3) ปัญหาจากความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงินและการวางแผนธุรกิจ พบว่า SMEs ประสบปัญหาจากภาระต้นทุนทางการเงินส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงขึ้น โดยสถาบันการเงินมีความเข้มงวดในการพิจารณาการให้สินเชื่อและได้กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของ SMEs สูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากต้นทุนการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจที่สูงกว่า

4. ปัญหาด้านการแข่งขัน การแข่งขันทางการค้าของ SMEs มีอยู่ด้วยกัน 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) การแข่งขันระหว่าง SMEs ด้วยกันเอง ผู้ประกอบการ SMEs ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันเพื่อแย่งชิงฐานลูกค้าระหว่าง SMEs ด้วยกันเอง 2) การแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการ SMEs มากกว่าร้อยละ 60 สูญเสียความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการรายใหญ่ เนื่องจากข้อเสียเปรียบทั้งด้านต้นทุนและเทคโนโลยี อีกทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่มีสินค้าและบริการที่มากและทันสมัย มีความหลากหลายตามความต้องการของผู้บริโภค และมีระบบการจัดส่ง การซื้อแบบผ่อนชำระได้ เป็นต้น 3) การแข่งขันกับธุรกิจ E-Commerce สืบเนื่องจากอิทธิพลของเทคโนโลยี ทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นในตลาดออนไลน์ ทั้งภาคธุรกิจและบุคคลธรรมดา และ 4) ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่มักใช้ทางเลือกการแข่งขันด้านราคามาต่อสู้กับคู่แข่งในตลาด เนื่องจากการแข่งขันด้านราคา เกิดจากการที่ SMEs ส่วนใหญ่ขายสินค้าและบริการที่มีลักษณะเหมือนกัน

5. ปัญหาด้านความสามารถแรงงานดิจิทัล ความสามารถด้านดิจิทัลของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ยังเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะ จากผลการจัดอันดับความสามารถด้านดิจิทัลโดย IMD (Digital Competitiveness Ranking 2020) พบว่าประเทศไทย ต้องเร่งปรับปรุงด้านองค์ความรู้ โดยเฉพาะความสามารถในการปรับตัวของภาคธุรกิจ รวมถึงความพร้อมรองรับอนาคต ซึ่งในปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยถูกจัดอันดับที่ 44 ลดลงถึง 14 อันดับจากปี พ.ศ. 2562 แสดงให้เห็นว่า การผลักดันด้านคุณภาพการศึกษา การฝึกอบรม และการสร้างทักษะดิจิทัลของประเทศไทย รวมถึงการเตรียมความพร้อมในการปรับตัวด้านดิจิทัลของภาคธุรกิจเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเร่งด่วน

6. ปัญหาการทำธุรกิจที่ไม่มีแผนธุรกิจ (Business Plan) ผู้ประกอบการ SMEs ไทยส่วนใหญ่ ไม่มีแผนธุรกิจในการดำเนินงาน ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานทำให้ธุรกิจเกิดสะดุดได้ง่าย รวมถึงการมองไม่เห็นภาพใหญ่ของธุรกิจอย่างครอบคลุม ทำให้ขาดการดำเนินแผนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตข้างหน้าของธุรกิจในระยะยาวได้

7. ปัญหาการไม่แยกกระเป๋าธุรกิจและกระเป๋าส่วนตัวออกจากกัน SMEs จำนวนมากมีพฤติกรรมที่ทำให้เงินของธุรกิจกับเงินส่วนตัวปนกัน เนื่องจากไม่มีการแยกเงินของธุรกิจออกจากเงินส่วนตัวและไม่เคยมีการตั้งเงินเดือนให้ตัวเอง ส่งผลคือการไม่มีความน่าเชื่อถือสำหรับธนาคาร ทำให้การวางแผนการใช้เงินในธุรกิจมีโอกาสสะดุดได้ และไม่สามารถรู้ได้ว่าที่จริงแล้วธุรกิจมีเงินเหลืออยู่เท่าไร

## ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญห และอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

### แนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ปัญหาด้านเงินทุนเป็นปัญหาใหญ่ที่แก้ไขได้ยากพอสมควร ถึงแม้ว่าภาครัฐบาลจะพยายามกระตุ้นให้ธนาคารสนับสนุนสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการ SMEs แต่ก็จะได้รับเฉพาะรายที่มีความพร้อมเท่านั้นที่เข้าหลักเกณฑ์ของการพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร ทางออกที่ดีสำหรับการแก้ปัญหาคือ ให้ผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบปัญหาพยายามช่วยเหลือตนเองด้วยการสะสมทุนที่มี คือการไม่ลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่เกินความจำเป็น หากสามารถใช้วิธีการเช่าได้ ก็ควรใช้วิธีการเช่าเพื่อเป็นการประหยัดเงินลงทุน และเก็บเงินทุนไว้สำหรับเป็นเงินทุนหมุนเวียนก่อน บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) ต้องขยายบทบาทการค้าประกันสินเชื่อ เพื่อให้สามารถเป็นกลไกหลักในการช่วยเหลือและเพิ่มโอกาสให้กับ SMEs ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาครัฐควรส่งเสริมให้ SMEs ใช้ระบบการเงินอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้เกิดหลักฐานบนระบบดิจิทัล (Digital Footprint) สำหรับเป็นข้อมูลให้สถาบันการเงินใช้ประกอบการพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ SMEs ได้ในอนาคต ตลอดจนเป็นการผลักดันให้มีการปรับจากการให้สินเชื่ออิงหลักประกันไปสู่การให้สินเชื่อแบบไม่อิงหลักประกัน (Information-base-Lending) และควรสนับสนุนให้ SMEs เข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสินเชื่อระยะสั้นสำหรับใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการพัฒนาให้มีระบบสินเชื่อระยะสั้นที่เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจและขยายผลการพัฒนาระบบนิเวศสำหรับการทำธุรกรรมแฟกเตอร์ริงในรูปแบบดิจิทัล (Digital Factoring) ให้เป็นที่แพร่หลายในวงกว้าง เพื่อให้ SMEs สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ด้วยต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการพัฒนาระบบประเมินสินทรัพย์ที่ไม่ใช่หลักทรัพย์ค้ำประกันแบบดั้งเดิม เพื่อช่วยให้ SMEs ที่ไม่มีหลักทรัพย์มีโอกาสในการเข้าถึงสินเชื่อหรือการระดมทุนได้มากขึ้น เช่น การประเมินทรัพย์สินทางปัญญา การประเมินเทคโนโลยี โดยเร่งผลักดันให้มีการพัฒนาทั้งในส่วนหลักเกณฑ์การประเมิน ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ตลาดรองในการรองรับการซื้อขายสินทรัพย์ต่าง ๆ มีการผลักดันให้มีตัวกลางทางเครดิต (Credit Mediator) ช่วยเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการเงินและผู้ประกอบการ SMEs เพื่อช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลทางธุรกิจระหว่าง SMEs และสถาบันการเงิน โดยมีบทบาทเปรียบเสมือนคนกลางในการส่งต่อข้อมูลของผู้ประกอบการที่ต้องการขอสินเชื่อไปยังสถาบันการเงิน พร้อมทั้งช่วยแก้ไขและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสินเชื่อกับสถาบันการเงินอีกด้วย เนื่องจาก SMEs มีประวัติทางการเงินค่อนข้างสั้นและไม่ได้มีสินทรัพย์ค้ำประกันที่มีมูลค่าสูง

### แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาด

ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้านการตลาดว่ามาจากปัจจัยใด การแก้ไขปัญหาคงต้องแก้ไขให้ตรงจุด ถ้าเกิดจากตัวสินค้า ก็จะต้องพยายามหาความรู้ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในปัจจุบันมีหน่วยงานที่



สนับสนุนผู้ประกอบการ SMEs จำนวนมากที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ และช่องทางการจัดจำหน่าย ภาครัฐควรส่งเสริมให้ SMEs เข้าสู่ตลาดการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ (Government Procurement) ให้มากขึ้น เนื่องจากเป็นตลาดขนาดใหญ่ มีกำลังซื้อสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเตรียมความพร้อมและพัฒนาให้ SMEs มีศักยภาพเพียงพอต่อความต้องการของภาครัฐ โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าและบริการที่มีมูลค่าสูง โดยการสร้างการรับรู้ให้ SMEs ตระหนักถึงความสำคัญ และเข้าใจกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ มีกระบวนการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ให้สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณสมบัติ มีคุณภาพ และมาตรฐานได้ตรงตามความต้องการของภาครัฐ

### แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านต้นทุนและการแข่งขัน

#### 1. การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย

สถานะต้นทุนการดำเนินงานและการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs จะเป็นปัญหาที่ SMEs ส่วนใหญ่ต้องเผชิญนั้น แต่ SMEs ที่ต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าวและยังสามารถอยู่รอดและเติบโตได้นั้น สืบเนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตหรือการบริหารจัดการภายในองค์กร ตัวอย่าง เช่น

SMEs ภาคการก่อสร้างและภาคการผลิต พบว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากการปรับตัวเพื่อลดต้นทุนในธุรกิจ 2 ประเภทนี้ เกิดจากการได้รับประโยชน์จากการประยุกต์ใช้เครื่องจักรหรือกลไกอัตโนมัติ (Automation) ทั้งด้านการลดภาระค่าแรงและต้นทุนส่วนสูญเสีย รวมถึงการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันจากการสร้างมาตรฐานเชิงคุณภาพให้แก่สินค้าและบริการ ส่งผลให้ธุรกิจสามารถรับงานจากภาครัฐ และสามารถแข่งขันหรือได้เข้าร่วมกับธุรกิจกับผู้ประกอบการรายใหญ่ที่เป็นห่วงโซ่คุณค่าได้

SMEs ภาคบริการ พบว่า ธุรกิจภาคบริการประสบความสำเร็จจากการปรับตัวเพื่อลดต้นทุนโดยการเตรียมความพร้อมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร นอกจากนี้จะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานได้แล้ว ยังมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย แนวทางการปรับตัวที่นำมาสู่ความสำเร็จของ SMEs ภาคบริการ มีดังนี้ 1) การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์จัดทำบัญชีหรือบริหารสินค้าคงคลัง 2) การฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานได้ และ 3) ติดตั้งระบบ GPS เพื่อวางแผนการขนส่งสินค้า

SMEs ภาคเกษตรและภาคการค้า พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการปรับตัวเพื่อแก้ไขปัญหาต้นทุนสูงแต่สำหรับกลุ่มที่มีการปรับตัว ได้มีการนำเทคโนโลยีขั้นต้นมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

#### 2. การใช้การปรับตัวด้านคุณภาพ ความแตกต่างมาแก้ไขปัญหา

แนวทางการปรับตัวที่ทำให้ SMEs มีความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น นั่นคือการพัฒนาสินค้าหรือการบริการให้มีคุณภาพสูง มีความหลากหลาย และมีความทันสมัย ควบคู่กับการปรับตัวทางด้านการตลาดโดยใช้โอกาสจากโลกออนไลน์เพื่อเพิ่มช่องทางการขายและขยายฐานลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามการนำธุรกิจเข้าสู่โลกออนไลน์แต่ยังคงขายสินค้าหรือบริการที่เหมือนกับคู่แข่ง ไม่เพียงพอต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ เนื่องจากต้องเผชิญกับปัญหาการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงจากคู่แข่งจำนวนมาก ดังนั้นแนวทางการปรับตัวที่ดีคือควรเริ่มจากการมุ่งยกระดับคุณภาพสินค้าและ

บริการให้มีความแตกต่างมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่โดดเด่น ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นคงให้แก่ธุรกิจในระยะยาวได้ และต่อจากนั้นก็ใช้ช่องทางการค้าออนไลน์สร้างโอกาสในการเข้าถึงฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างประเภทธุรกิจ SMEs ที่มีการปรับตัว

#### **แนวทางการแก้ไขปัญหาความสามารถแรงงานด้านดิจิทัล**

การสร้างความพร้อมของบุคลากรและแรงงาน จากการดำเนินธุรกิจที่กำลังมุ่งไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติมากขึ้น รวมถึงการปรับโมเดลธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เน้นความคล่องตัวและยืดหยุ่น (Outsource) เพื่อความสอดคล้องกับสถานการณ์ ส่งผลให้ SMEs ในปัจจุบันและอนาคตมีแนวโน้มความต้องการแรงงานที่มีคุณภาพสูงและมีทักษะสูงมากขึ้น ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องให้ความร่วมมือในการพัฒนาทักษะแรงงานด้านดิจิทัลโดยพัฒนาบุคลากรและแรงงานของ SMEs ด้วยการยกระดับทักษะแรงงานและสร้างทักษะแรงงานใหม่ที่ควรจะมีในปัจจุบันและอนาคตด้วยการ Reskill/Upskill/New Skill ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีการปรับรูปแบบและใช้เทคโนโลยีระดับสูงมากขึ้นทั้งในส่วนที่เป็นทักษะ Hard Skills และ Soft Skills

#### **แนวทางการแก้ไขปัญหาการทำธุรกิจที่ไม่มีแผนธุรกิจ (Business Plan)**

ผู้ประกอบการ SMEs ควรเรียนรู้การเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันการเขียนแผนธุรกิจไม่ใช่เรื่องยาก เนื่องจากมีคอร์สแนะนำวิธีการจัดทำแผนธุรกิจอยู่ในโลกออนไลน์จำนวนมาก

#### **แนวทางการแก้ไขปัญหาไม่แยกกระเป๋าธุรกิจและกระเป๋าส่วนตัว**

ผู้ประกอบการ SMEs ต้องจัดการแยกกระเป๋าธุรกิจกับเงินส่วนตัวออกจากกัน เป็นหนึ่งในการเริ่มแก้ปัญหาที่สามารถทำได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด ต้องมีวินัยที่มากพอ และต้องตั้งเงินเดือนให้ตัวเอง จะทำให้การแยกกระเป๋าเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้น และสามารถช่วยในการหาต้นทุนที่แท้จริงของธุรกิจได้ด้วย และต้องจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ

**ผลวิจัยตาม วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สรุปลงสาระสำคัญ ดังนี้**

การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต โดยกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งใช้เพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่เติบโต ด้วยวิธีการเพิ่มขึ้นของสินค้าและบริการที่จะนำเสนอต่อลูกค้า รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด เป็นการขยายตลาดในต่างจังหวัดหรือขยายตลาดในต่างประเทศ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการในการวางกลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์กร SMEs คือ การวางกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤต โดยเฉพาะกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต เนื่องจากผู้ประกอบการ SMEs อาจมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรโดยเฉพาะเงินลงทุน ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องฝึกบุคลากรในองค์กรให้เป็นนักกลยุทธ์ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกของ VUCA จำเป็นต้องมีการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ทิศทางในการสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรและความสามารถขององค์กร SMEs ในสภาวะ VUCA World ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์องค์กรและความสามารถขององค์กรต้องสอดคล้องกัน 2) กลยุทธ์องค์กรและ

ความสามารถขององค์กรต้องมีความเป็นพลวัต เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และ 3) กลยุทธ์องค์กรและความสามารถขององค์กรต้องมีลักษณะเชิงอนาคตที่เป็นไปได้

การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องมีการปรับตัว ดังนี้ 1) ปรับปรุงกระบวนการทำงานของธุรกิจภายใน (Traditional) ให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตภาพ เป็นการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป (Continuous Change) 2) ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือโอกาสใหม่ (Transition) 3) การสร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต หรือ Transformation ที่เน้นการสร้างแนวคิดใหม่และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่มีใครเคยคิดหรือเคยทำมาก่อน เทคนิคการสร้างความแตกต่างประกอบด้วย 1) การสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า (Product Differentiation) 2) การสร้างความแตกต่างในด้านการบริการ (Service Differentiation) 3) การสร้างความแตกต่างในด้านการจัดจำหน่าย (Distribution Differentiation) 4) การสร้างความแตกต่างในด้านความสัมพันธ์ (Relationship Differentiation) 5) การสร้างความแตกต่างในด้านภาพลักษณ์ (Image/Reputation Differentiation) และ 6) การสร้างความแตกต่างในด้านราคา (Price Differentiation)

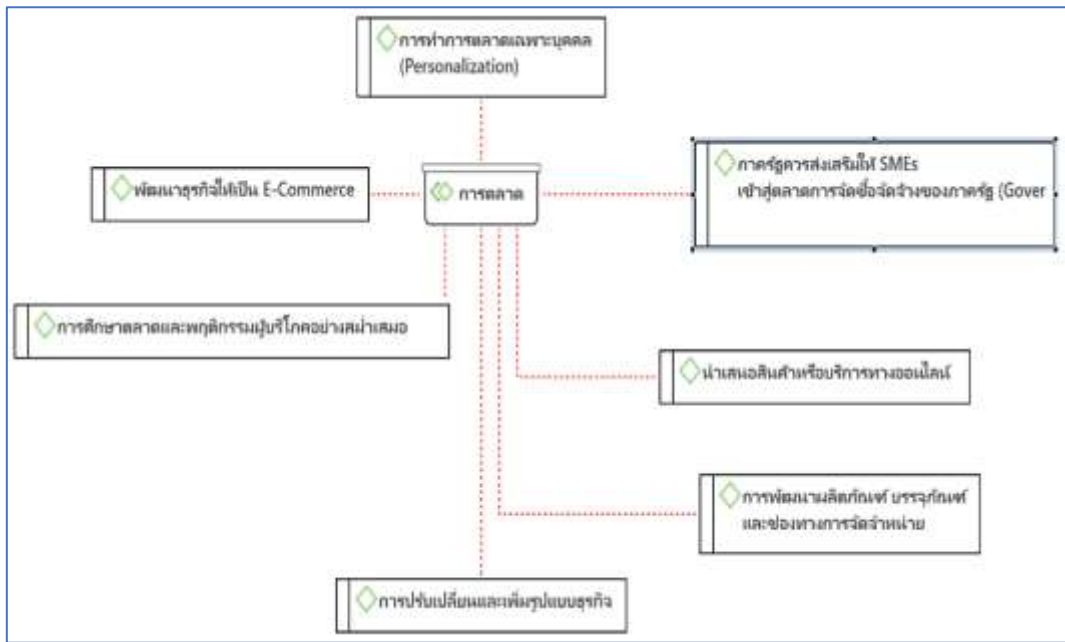
การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด ประกอบด้วย 1) นำเสนอสินค้าหรือบริการทางออนไลน์ 2) พัฒนาธุรกิจให้เป็น E-Commerce 3) สร้างพันธมิตรกับธุรกิจ SMEs รายอื่น 4) การปรับเปลี่ยนและเพิ่มรูปแบบธุรกิจ 5) การศึกษาตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านบัญชี ประกอบด้วย 1) ใช้ระบบออนไลน์เป็นเครื่องมือการทำบัญชีแทนการจดบัญชีด้วยมือ 2) บันทึกบัญชีและออกรายงานงบการเงินผ่านระบบออนไลน์ 3) การเชื่อมต่อบริษัท POS (Point of Sale) หน้าร้านกับระบบบัญชีที่บ้าน 4) จัดหาเครื่องมือเปรียบเทียบกับตัวเลขทางการเงินที่ช่วยผู้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล 5) จ้างสำนักงานบัญชีที่ใช้ระบบบัญชีออนไลน์ 6) ลดช่องว่างการสื่อสารและส่งเอกสารระหว่างนักบัญชีและผู้ประกอบการ 7) เพิ่มการควบคุมและติดตามภายใน (Operating Control and Internal Audit)

2. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การบริการ (Service) 2) การทำการตลาดเฉพาะบุคคล (Personalization) 3) ความรวดเร็ว (Speed) 4) คุณภาพ (Quality) 5) พัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม (Reinvention) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านผู้นำองค์กร ประกอบด้วย 1) Commit ในการไม่ย่อท้อต่อความฝัน 2) Connect เนื่องจากธุรกิจมีความซับซ้อนแต่สามารถที่จะเชื่อมโยงกันได้ และ 3) Create การสร้างแรงบันดาลใจนั้นอาจขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ดีทำให้พนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจนั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายและความมุ่งมั่นนี้จำเป็นต้องถูกสร้างและถ่ายทอดไปยังทีมงานอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

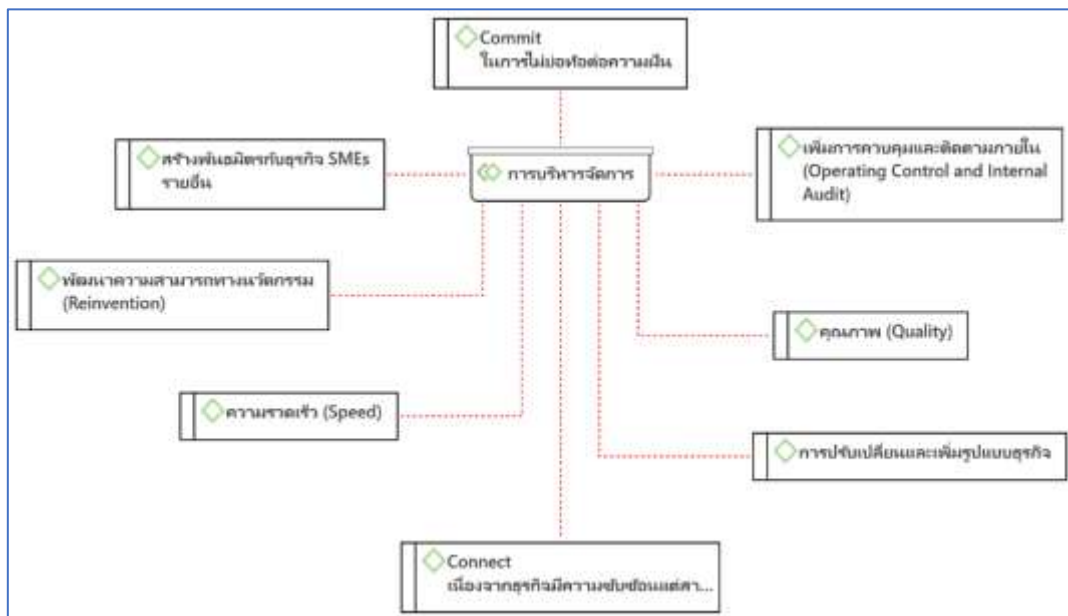
สรุป แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แผนภาพที่ 5-1 แสดงการพัฒนาทางด้านการตลาด



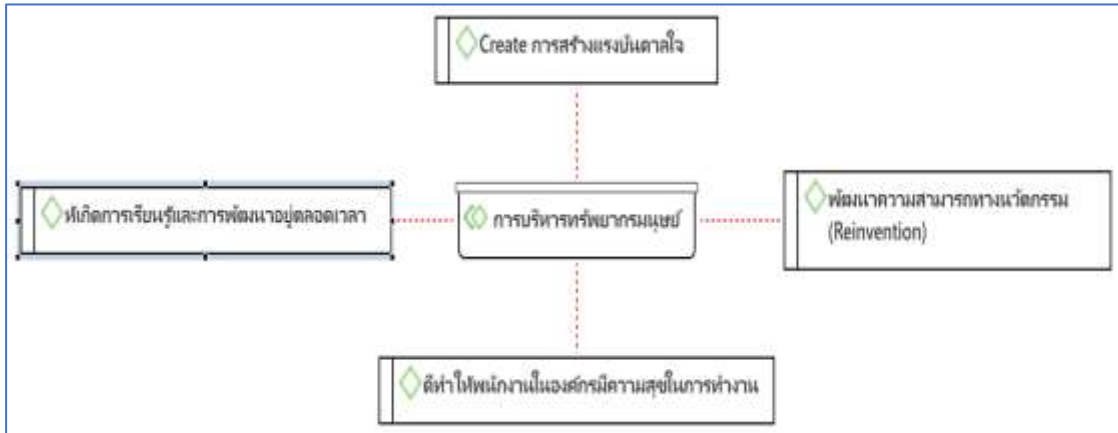
ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566

แผนภาพที่ 5-2 แสดงการพัฒนาการบริหารจัดการ



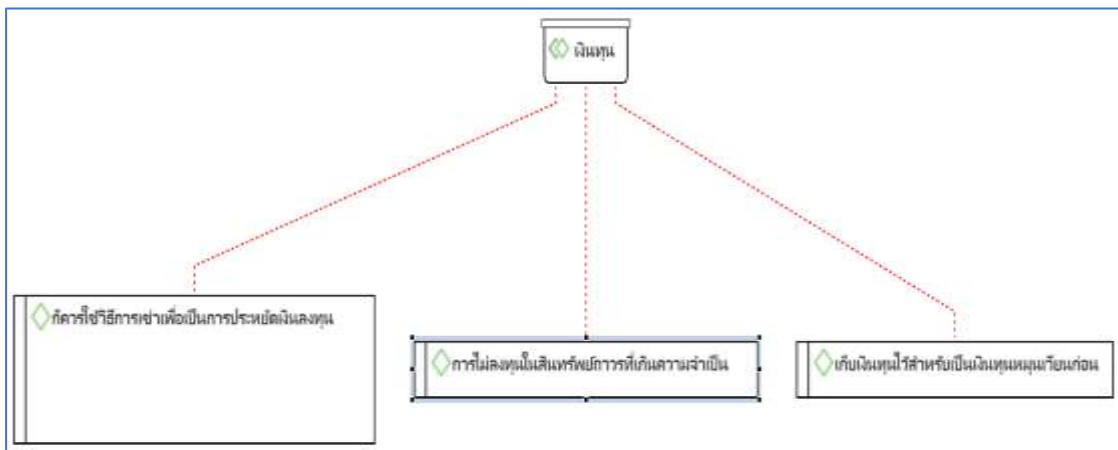
ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566

แผนภาพที่ 5-3 แสดงการพัฒนาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์



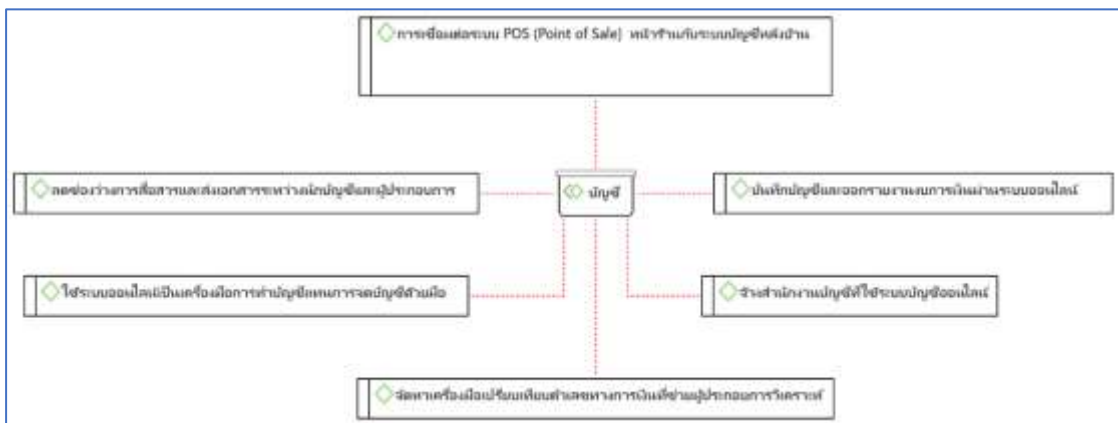
ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566

แผนภาพที่ 5-4 แสดงการพัฒนาทางด้านเงินทุน



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566

แผนภาพที่ 5-5 แสดงการพัฒนาทางด้านบัญชี



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### 1.1 ผู้ประกอบการ SMEs

1.1.1 ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องทำการวางแผนการพัฒนาในด้านความรู้ความสามารถ และก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และวางแผนการลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้เจริญเติบโต

1.1.2 ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องทำการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และเตรียมตั้งรับมือกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการประเมินสภาพแวดล้อม

1.1.3 ผู้ประกอบการ SMEs ต้องทำการวางแผนแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีและนวัตกรรม และเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานด้วยการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งเสริมความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโต

#### 1.2 บทบาทภาครัฐ

1.2.1 ภาครัฐต้องส่งเสริมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ประกอบการในการปรับตัวในด้านการผลิต เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีต้นทุนต่ำ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย

1.2.2 ภาครัฐต้องส่งเสริมและผลักดันให้สถานศึกษาเปิดหลักสูตรสำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ให้มีความรอบรู้ในการดำเนินธุรกิจและก้าวทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

1.2.3 ภาครัฐต้องอำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการในเรื่องกฎระเบียบและขั้นตอนการติดต่อประสานงานกับภาครัฐเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน

1.2.4 ภาครัฐขยายโอกาสในการดำเนินธุรกิจและการสร้างความเท่าเทียมทางการแข่งขัน ภาครัฐควรผลักดันและส่งเสริมให้ SMEs มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมากยิ่งขึ้น

#### 1.3 บทบาทสถาบันการเงิน

1.3.1 สถาบันการเงินต้องขยายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้กับผู้ประกอบการ SMEs ในด้านการพิจารณาสินเชื่อจากข้อมูลที่หลากหลาย และส่งเสริมให้เกิดธุรกรรมทางการเงินอย่างเป็นระบบเพื่อสร้าง Track Record ในการพิจารณาสินเชื่อ

1.3.2 สถาบันการเงินต้องเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการ SMEs ในการลดต้นทุนแฝงจากการรับบริการทางการเงิน และทบทวนกฎเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผู้ประกอบการ SMEs มีความสะดวกและมีต้นทุนแฝงที่ต่ำ

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

### 2.1 ผู้ประกอบการ SMEs

2.1.1 ปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพื่อให้สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความมั่นคงได้ ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการใช้ความรู้ทางศาสตร์ที่ทันสมัยเพื่อให้ธุรกิจสามารถผลิตและขายสินค้าหรือบริการได้รวดเร็วและเกิดผลกำไร สร้างการเติบโตให้ธุรกิจและสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะการทำการตลาดออนไลน์ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการประกอบธุรกิจทุกประเภท ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้ ปรับตัว นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีความเหมาะสมกับประเภทธุรกิจของตนเอง

2.1.2 ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นจะต้องคอยติดตามข้อมูลข่าวสารของปัจจัยภายนอกจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ รู้จักประเมินสถานะที่เป็นบวกหรือเป็นผลดีต่อธุรกิจ และเตรียมตั้งรับกับผลกระทบที่เป็นลบต่อธุรกิจเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ รวมทั้งเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนรูปแบบในการบริโภคสินค้า

2.1.3 การแก้ไขปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม การแก้ไขปัญหาด้วยการให้พนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมของธุรกิจได้เรียนรู้ในเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ได้ทำสิ่งใหม่ ๆ โดยควรมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นผู้ช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเข้าฝึกอบรมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมได้เพิ่มมากขึ้น กล้าทำงานร่วมกับผู้อื่น กล้าแสดงความคิดเห็นและสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.1.4 ผู้ประกอบการ SMEs ต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันด้วยการสร้างความจงรักภักดีในผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นกับลูกค้า (Brand Loyalty) สร้างความแตกต่างในตัวสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม สร้างความได้เปรียบในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

### 2.2 บทบาทภาครัฐ

2.2.1 ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมผู้ประกอบการ และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีต้นทุนต่ำ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริหารจัดการ คือหัวใจสำคัญในการแก้ไขปัญหาต้นทุนธุรกิจให้แก่ SMEs ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นภาครัฐจึงควรจัดทำหรือร่วมลงทุนกับภาคเอกชนในการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น การทำ Cloud Software สำเร็จรูป หรือ Web Service นอกจากนี้การเตรียมความพร้อมให้ SMEs สามารถเติบโตได้และมีศักยภาพทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น บทบาทสำคัญของภาครัฐจึงเกี่ยวข้องกับการจัดอบรม เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นแก่ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะด้านการประยุกต์ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี รวมถึงการสร้างและสนับสนุนการสร้างที่ปรึกษาทางธุรกิจ หรือ Mentor ซึ่งมาจากนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์และความชำนาญในแต่ละสาขา

โดย Mentor มีหน้าที่หลักในการช่วยกระตุ้นแนวคิดและให้คำปรึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างสร้างสรรค์

2.2.2 การสนับสนุน SMEs ที่ภาครัฐควรเร่งผลักดันคือ การพลิกบทบาทสถานศึกษาให้เป็นศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ โดยจัดหลักสูตรบูรณาการองค์ความรู้ สำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ตามระดับความซับซ้อนของเทคโนโลยีที่ต้องการประยุกต์ใช้ อีกทั้งยังควรสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานภายในสถาบันการศึกษาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตได้อย่างต่อเนื่องทันต่อการจัดจำหน่ายเพื่อให้เกิดกำไรในการดำเนินธุรกิจ

2.2.3 ลดต้นทุนแฝงจากกฎระเบียบและขั้นตอนการติดต่อประสานงานกับภาครัฐ เนื่องจากผู้ประกอบการ SMEs ยังต้องเผชิญกับกฎเกณฑ์และเงื่อนไขที่ซับซ้อน รวมถึงยังคงมีอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจจากความไม่เชื่อมโยงกันของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ภาครัฐควรพิจารณาการบริหารงานแบบบูรณาการรวมหน่วยเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับ SMEs และเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความสะดวกในการดำเนินธุรกิจและเป็นการลดต้นทุนแฝงให้กับธุรกิจในระยะยาวได้

2.2.4 ขยายโอกาสในการดำเนินธุรกิจและการสร้างความเท่าเทียมทางการแข่งขัน ภาครัฐควรผลักดันและส่งเสริมให้ SMEs มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมากยิ่งขึ้น โดยจากการศึกษาแนวนโยบายการส่งเสริม SMEs ในต่างประเทศ พบว่า รัฐบาลในหลาย ๆ ประเทศ ได้กำหนดสัดส่วนงบประมาณขั้นต่ำในการจัดซื้อจัดจ้างจาก SMEs ถือเป็นช่องทางที่ช่วยแก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่อง รวมถึงการลดความเหลื่อมล้ำทางการแข่งขันโดยเฉพาะสำหรับ SMEs ที่เป็นซัพพลายเออร์ให้แก่ธุรกิจขนาดใหญ่

### 2.3 บทบาทสถาบันการเงิน

2.3.1 ขยายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ในโลกยุคดิจิทัล โอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการ SMEs ถือว่าเปิดกว้างมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสถาบันการเงินมีการพิจารณาสินเชื่อจากข้อมูลที่หลากหลายและมาจากหลายช่องทาง โดยหนึ่งในข้อมูลสำคัญ คือ ข้อมูลธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบผ่านการใช้โครงสร้างพื้นฐานทางการเงินกลาง เช่น Prompt Pay และ QR Payment ดังนั้นเพื่อสนับสนุนการสร้าง Track Record เพื่อประกอบการพิจารณาสินเชื่อ ธนาคารแห่งประเทศไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบทบาทสำคัญในการผลักดันและส่งเสริม SMEs ให้ใช้โครงสร้างพื้นฐานทางการเงินกลางมากขึ้น

2.3.2 ลดต้นทุนแฝงจากการเข้ารับบริการทางการเงิน การกำกับดูแลสถาบันทางการเงินถือเป็นอีกหนึ่งความจำเป็นที่ต้องเร่งทบทวนโดยเฉพาะการปรับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่เพื่อให้การเข้ารับบริการทางการเงินของ SMEs สะดวกและมีต้นทุนแฝงที่ต่ำ เช่น การลดต้นทุนในการขอสินเชื่อใหม่แก่ SMEs โดยอนุญาตให้ใช้เอกสารประเมินหลักประกันเดี่ยวยื่นขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินหลายแห่งได้ รวมถึงการส่งเสริมให้ใช้ E-document ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อแก่ SMEs เพื่อลดต้นทุน

### 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป



ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย ในด้านการนำกลยุทธ์เศรษฐกิจ  
สร้างสรรค์มาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้เกิดความแตกต่างในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ  
และสามารถพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันได้

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

ฐิตา เอกานนท์. ปลดล็อก SMEs ไทยปรับตัวอย่างไรให้เติบโต. ธนาครแห่งประเทศไทย, 2562.

ทักษณา สง่าโยธิน. การคิดเชิงกลยุทธ์และข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความยั่งยืน. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุป, 2565.

ประโชค ชุมพล. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : นำอักษร การพิมพ์, 2538.

พยับ วุฒิรงค์. การจัดการนวัตกรรม: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำแผน BSC. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558.

#### วารสาร

ชาญศักดิ์ เกิดสุข. “กลยุทธ์การจัดการธุรกิจสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มในเขตกรุงเทพมหานคร”. Journal of Modern Learning Development. 7 (7) สิงหาคม 2565.

ชูพงษ์ พันธุ์แดง และ ชินดา บัณฑิตวรรณ. “รูปแบบการเพิ่มคุณภาพการให้บริการของธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 12(4) ตุลาคม - ธันวาคม 2565.

ชนะพัฒน์ วิริต. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจ (SMEs) จากสถานะการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี”. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2565.

Porter. “แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่า”. HARVARD BUSINESS REVIEW. November-December, 1985.

#### กฎหมาย

“แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570”. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 139 ตอนพิเศษ 258 ง, 1 พฤศจิกายน 2565.

#### เอกสารไม่ตีพิมพ์

ฝ่ายนโยบายและแผนส่งเสริม SMEs. “แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570)” สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ : นายพงศานต์ คล่องวัฒนกิจ
- วัน เดือน ปีเกิด : 7 มิถุนายน 2511
- การศึกษา : ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เครื่องกล)  
มหาวิทยาลัยไอโฮโอ สเตท สหรัฐอเมริกา  
ปริญญาโท บริหารธุรกิจ (MBA)  
สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประวัติการทำงานโดยย่อ : ปี 2555-2558 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ  
Corporate Finance & Equity Capital Markets  
บมจ. ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย
- : ปี 2544-2555 ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่าย Investment Banking  
บล. กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
- ตำแหน่งปัจจุบัน : ประธานผู้บริหารฝ่ายการเงิน และกรรมการบริหาร  
บริษัท คาราบาวกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัย นายพงศานต์ คล่องวัฒนกิจ **หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 65**

ตำแหน่ง ประธานผู้บริหารฝ่ายการเงิน บริษัท การบาบารูป จำกัด (มหาชน)

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไทยนับตั้งแต่แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จนถึงแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในร่างฉบับที่ 13 นั้น จะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีการพัฒนาในทุกมิติทั้งในด้านเศรษฐกิจที่ประเทศไทยได้รับการยกระดับเป็นประเทศในกลุ่มบนของกลุ่มประเทศระดับรายได้ปานกลาง ในช่วงระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมาโลกต้องประสบกับสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจ ทำให้การดำเนินชีวิตของคนในสังคมหรือผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการประกอบธุรกิจที่มีความยากลำบากมากขึ้น โดยสถานการณ์ดังกล่าวสร้างผลกระทบอย่างมากต่อ SMEs ไทย ทำให้บางกิจการต้องปิดตัวลง ขณะที่ SMEs บางส่วนยังดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่มีรายได้ที่ลดลง ต้องแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้น ส่งผลให้มีการเลิกจ้างแรงงานหรือลดการจ้างงาน สถานการณ์บางด้านยังไม่สามารถกลับสู่ภาวะปกติได้ ทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ไทยได้รับผลกระทบถึงแม้ว่าปัจจุบันสถานการณ์โควิด-19 จะมีทิศทางที่ดีขึ้นมาบ้างแล้วในประเทศไทย แต่อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องเฝ้าระวังสถานการณ์ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบททางเศรษฐกิจใหม่ที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ที่รวมเรียกว่า VUCA World ทำให้การดำเนินธุรกิจยิ่งไม่กลับสู่ภาวะปกติในทุกสาขาธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง SMEs ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการประกอบธุรกิจของ SMEs ไทย ที่ยังไม่ฟื้นตัวให้หยุดได้นั้น จำเป็นต้องมีเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจที่เพียงพอ ด้วยการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป รวมถึงการช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของ SMEs ไทย ให้ได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกัน SMEs ไทยยังต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือมีการปรับทิศทางของการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดจากผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจ หรือผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริโภคที่ส่งผลให้สินค้าหรือบริการในรูปแบบเดิมไม่เป็นที่ต้องการของตลาดมากพอ เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ SMEs จำเป็นต้องปรับตัวรองรับการแข่งขันในบริบทใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในการเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะในการประกอบธุรกิจ ด้วยการนำเครื่องมือสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการที่สร้างมูลค่าและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน
2. เพื่อวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาข้อมูลจากเอกสารทั้งภาครัฐและเอกชน ตำรา บทความ งานวิจัย ตลอดจนสิ่งพิมพ์รายงานประจำปี ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎี การพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ และจากงานวิจัยต่างประเทศ

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งสิ้น 14 ท่าน ดังนี้ หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) จำนวน 2 ท่าน ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการลงทุน จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ จำนวน 2 ท่าน หน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันการเงิน จำนวน 2 ท่าน ผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนรายใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ จำนวน 3 ท่าน

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

ขอบเขตระยะเวลาการวิจัยตั้งแต่ ธันวาคม 2565 ถึง พฤษภาคม 2566

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมจากการศึกษาจากตำราและเอกสารต่าง ๆ ด้านการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการพัฒนาธุรกิจอย่างสร้างสรรค์

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักตามกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่าง ๆ

**3. การนำเสนอข้อมูล** นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ จากการวิจัย

## ผลการวิจัย

**ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษาสถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน มีรายละเอียดผลการศึกษา โดยสรุปดังนี้

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทย สามารถแบ่งประเภทของปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนี้

1. ปัญหาด้านเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เนื่องจาก SMEs ส่วนใหญ่เริ่มต้นธุรกิจจากผู้ที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญด้านในด้านหนึ่งที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และมองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจ จึงมีแนวคิดที่จะออกมาทดลองทำธุรกิจเป็นของตนเอง แต่ SMEs บางราย อาจเริ่มทำธุรกิจจากเหตุผลอื่น เช่น การถูกเลิกจ้าง ปัญหาความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงหาทางเลือกใหม่ในการมาทำธุรกิจของตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะพบว่า SMEs จะมีเงินทุนน้อย โดยปัญหาทางการเงินของ SMEs ยังเกิดจากการที่ธนาคารไม่ยอมให้สินเชื่อเนื่องจากขาดหลักทรัพย์ในการค้ำประกัน ทำให้ธนาคารไม่กล้าที่จะพิจารณาให้สินเชื่อ

2. ปัญหาด้านการตลาด เกิดจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น การผลิตสินค้าที่ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด คุณภาพของสินค้าไม่ได้มาตรฐาน บรรจุภัณฑ์ที่ไม่สวยงามและไม่ดึงดูดการซื้อ ขาดตราสินค้าทำให้สินค้าไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค และส่วนใหญ่ SMEs ยังขาดบุคลากรด้านการตลาดจึงต้องทำการลองผิดลองถูก

3. ปัญหาด้านต้นทุนสูง ปัจจัยด้านต้นทุนเป็นหนึ่งในปัญหาหลักของ SMEs ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความกังวลต่อต้นทุนทางธุรกิจที่สูงและมีความผันผวน โดยเฉพาะค่าจ้างแรงงานและราคาวัตถุดิบ รวมถึงต้นทุนทางการเงินจากภาระดอกเบี้ย

4. ปัญหาด้านการแข่งขัน ได้แก่ 1) การแข่งขันระหว่าง SMEs ด้วยกันเอง 2) การแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ 3) การแข่งขันกับธุรกิจ E-Commerce และ 4) ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่มักใช้ทางเลือกการแข่งขันด้านราคามาต่อสู้กับคู่แข่งในตลาด

5. ปัญหาด้านความสามารถแรงงานดิจิทัล ความสามารถด้านดิจิทัลของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ยังเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะ

6. ปัญหาการทำธุรกิจที่ไม่มีแผนธุรกิจ (Business Plan) ผู้ประกอบการ SMEs ไทยส่วนใหญ่ ไม่มีแผนธุรกิจในการดำเนินงาน ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานทำให้ธุรกิจเกิดสะดุดได้ง่าย

7. ปัญหาการไม่แยกกระแสเงินสดและกระแสเงินสดออกจากกัน

**ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2** เพื่อวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

### **แนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน**

ปัญหาด้านเงินทุนเป็นปัญหาใหญ่ที่แก้ไขได้ยากพอสมควร ถึงแม้ว่าภาครัฐบาลจะพยายามกระตุ้นให้ธนาคารสนับสนุนสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการ SMEs แต่ก็จะได้รับเฉพาะรายที่มีความพร้อมเท่านั้นที่เข้าหลักเกณฑ์ของการพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร ทางออกที่ดีสำหรับการแก้ปัญหา คือ ให้ผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบปัญหาพยายามช่วยเหลือตนเองด้วยการระดมทุนที่มี คือการไม่ลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่เกินความจำเป็น เก็บเงินทุนไว้สำหรับเป็นเงินทุนหมุนเวียนก่อน ภาครัฐควรส่งเสริมให้ SMEs ใช้ระบบการเงินอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้เกิดหลักฐานบนระบบดิจิทัล (Digital Footprint) สำหรับเป็นข้อมูลให้สถาบันการเงินใช้ประกอบการพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ SMEs ได้ในอนาคต และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการพัฒนาระบบประเมินสินทรัพย์ที่ไม่ใช่หลักทรัพย์ค้ำประกันแบบดั้งเดิม เพื่อช่วยให้ SMEs ที่ไม่มีหลักทรัพย์มีโอกาสในการเข้าถึงสินเชื่อหรือการระดมทุนได้มากขึ้น

### **แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาด**

ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้านการตลาดว่ามาจากปัจจัยใด การแก้ไขปัญหาคงต้องแก้ไขให้ตรงจุด ถ้าเกิดจากตัวสินค้า ก็จะต้องพยายามหาความรู้ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

### **แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านต้นทุนและการแข่งขัน**

#### **การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย**

สถานะต้นทุนการดำเนินงานและการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs จะเป็นปัญหาที่ SMEs ส่วนใหญ่ต้องเผชิญนั้น แต่ SMEs ที่ต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าวและยังสามารถอยู่รอดและเติบโตได้นั้น สืบเนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตหรือการบริหารจัดการภายในองค์กร

#### **การใช้การปรับตัวด้านคุณภาพ ความแตกต่างมาแก้ไขปัญหา**

แนวทางการปรับตัวที่ทำให้ SMEs มีความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น นั่นคือการพัฒนาสินค้าหรือการบริการให้มีคุณภาพสูง มีความหลากหลาย และมีความทันสมัย ควบคู่กับการปรับตัวทางด้านการตลาดโดยใช้โอกาสจากโลกออนไลน์เพื่อเพิ่มช่องทางการขายและขยายฐานลูกค้า

#### **แนวทางการแก้ไขปัญหาค่าความสามารถแรงงานด้านดิจิทัล**

การสร้างความพร้อมของบุคลากรและแรงงาน จากการดำเนินธุรกิจที่กำลังมุ่งไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติมากขึ้น รวมถึงการปรับโมเดลธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เน้นความคล่องตัวและยืดหยุ่น (Outsource) เพื่อความสอดคล้องกับสถานการณ์

#### **แนวทางการแก้ไขปัญหการทำธุรกิจที่ไม่มีแผนธุรกิจ (Business Plan)**

ผู้ประกอบการ SMEs ควรเรียนรู้การเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันการเขียนแผนธุรกิจไม่ใช่เรื่องยาก เนื่องจากมีคอร์สแนะนำวิธีการจัดทำแผนธุรกิจอยู่ในโลกออนไลน์จำนวนมาก

#### **แนวทางการแก้ไขปัญหาไม่แยกกระเป๋าธุรกิจและกระเป๋าส่วนตัว**

ผู้ประกอบการ SMEs ต้องจัดการแยกกระเป๋าธุรกิจกับเงินส่วนตัวออกจากกัน เป็นหนึ่งในการเริ่มแก้ปัญหาที่สามารถทำได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด

**ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต โดยกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งใช้เพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่เติบโต ด้วยวิธีการเพิ่มขึ้นของสินค้าและบริการที่จะนำเสนอต่อลูกค้า รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด เป็นการขยายตลาดในต่างจังหวัดหรือขยายตลาดในต่างประเทศ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการในการวางกลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์กร SMEs คือ การวางกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤต

การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันผู้ประกอบการ SMEs จะต้องมีการปรับตัว ดังนี้ 1) ปรับปรุงกระบวนการทำงานของธุรกิจภายใน (Traditional) ให้ดีขึ้นกว่าเดิม 2) ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือโอกาสใหม่ (Transition) 3) การสร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต หรือ Transformation ที่เน้นการสร้างแนวคิดใหม่และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่มีใครเคยคิดหรือเคยทำมาก่อน

การวิเคราะห์การปรับตัวด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด ประกอบด้วย 1) นำเสนอสินค้าหรือบริการทางออนไลน์ 2) พัฒนาธุรกิจให้เป็น E-Commerce 3) สร้างพันธมิตรกับธุรกิจ SMEs รายอื่น 4) การปรับเปลี่ยนและเพิ่มรูปแบบธุรกิจ 5) การศึกษาตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านบัญชี ประกอบด้วย 1) ใช้ระบบออนไลน์เป็นเครื่องมือการทำบัญชีแทนการจดบัญชีด้วยมือ 2) บันทึกบัญชีและออกรายงานงบการเงินผ่านระบบออนไลน์ 3) การเชื่อมต่อระบบ POS (Point of Sale) หน้าร้านกับระบบบัญชีหลังบ้าน 4) จัดหาเครื่องมือเปรียบเทียบตัวเลขทางการเงินที่ช่วยผู้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล 5) จ้างสำนักงานบัญชีที่ใช้ระบบบัญชีออนไลน์ 6) ลดช่องว่างการสื่อสารและส่งเอกสารระหว่างนักบัญชีและผู้ประกอบการ 7) เพิ่มการควบคุมและติดตามภายใน (Operating Control and Internal Audit)

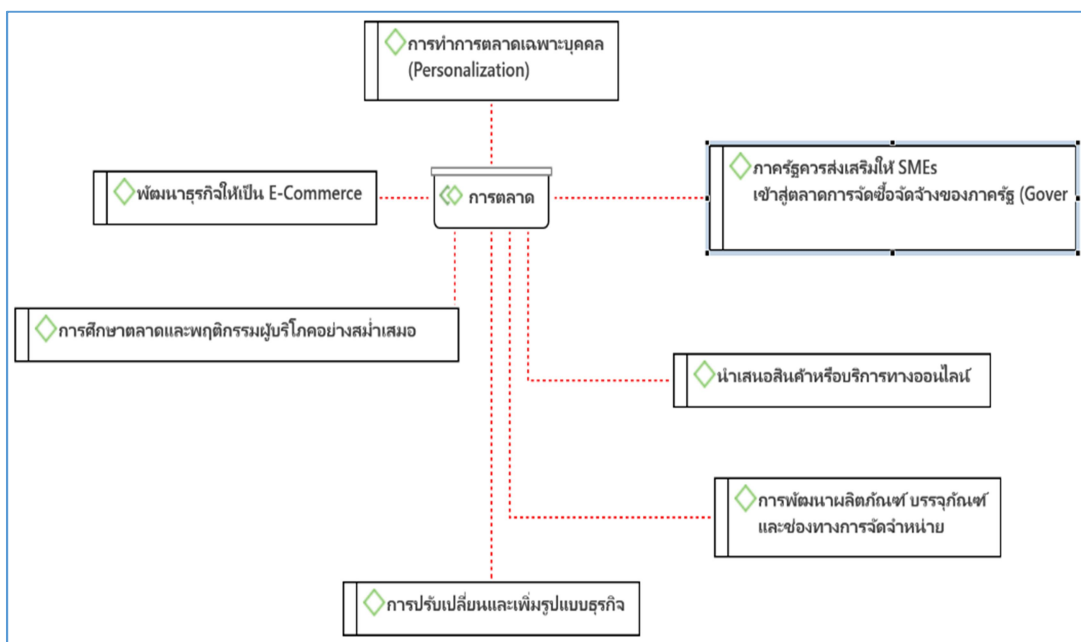
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การบริการ (Service) 2) การทำการตลาดเฉพาะบุคคล (Personalization) 3) ความรวดเร็ว (Speed) 4) คุณภาพ (Quality) 5) พัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม (Reinvention)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านผู้นำองค์กร ประกอบด้วย 1) Commit ในการไม่ย่อท้อต่อความผัน 2) Connect เนื่องจากธุรกิจมีความซับซ้อนแต่สามารถที่จะเชื่อมโยงกันได้ และ 3) Create การสร้างแรงบันดาลใจนั้นอาจขึ้นอยู่กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีทำให้พนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงาน



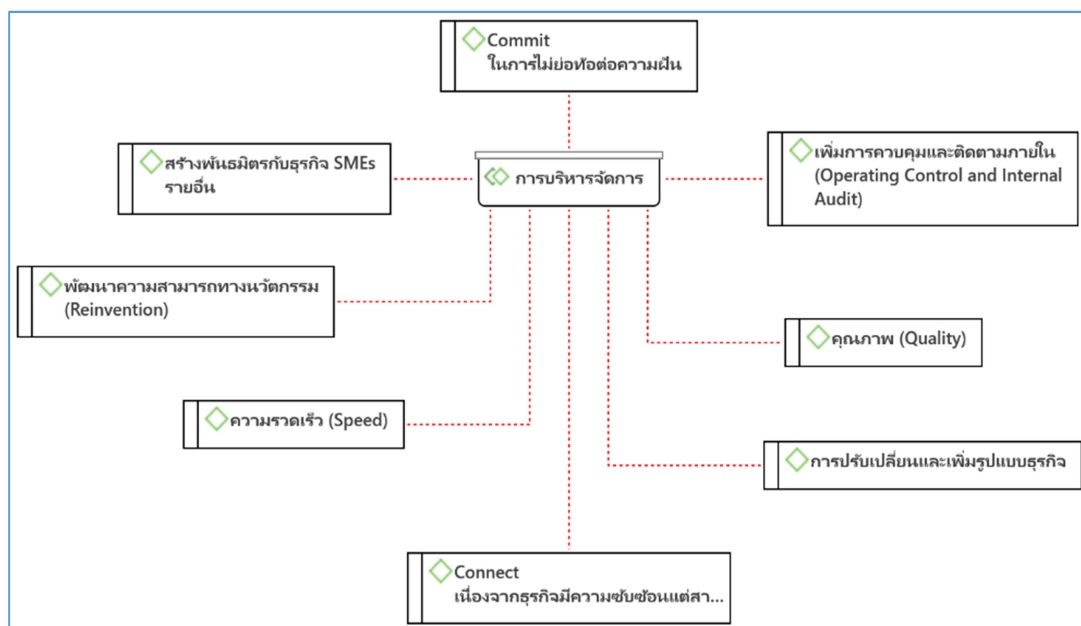
## สรุป แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แผนภาพที่ 1 แสดงการพัฒนาทางด้านการตลาด



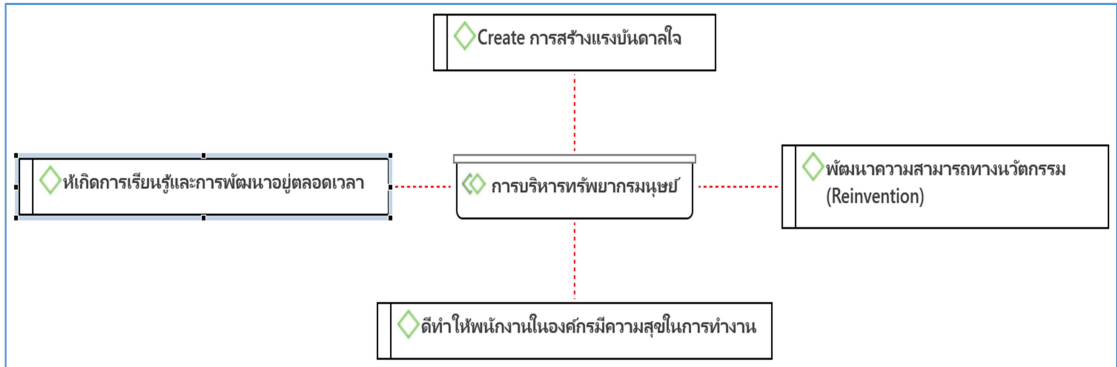
ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566

แผนภาพที่ 2 แสดงการพัฒนาการบริหารจัดการ



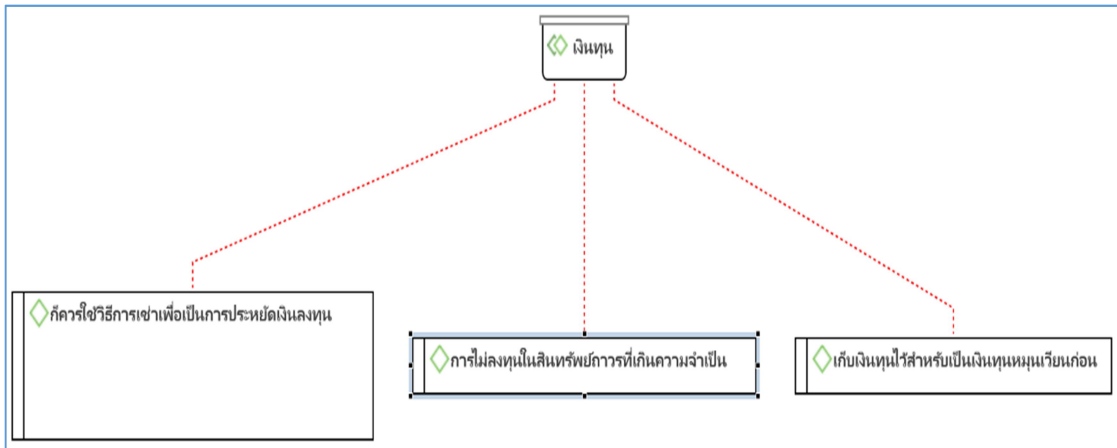
ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566

แผนภาพที่ 3 แสดงการพัฒนาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์



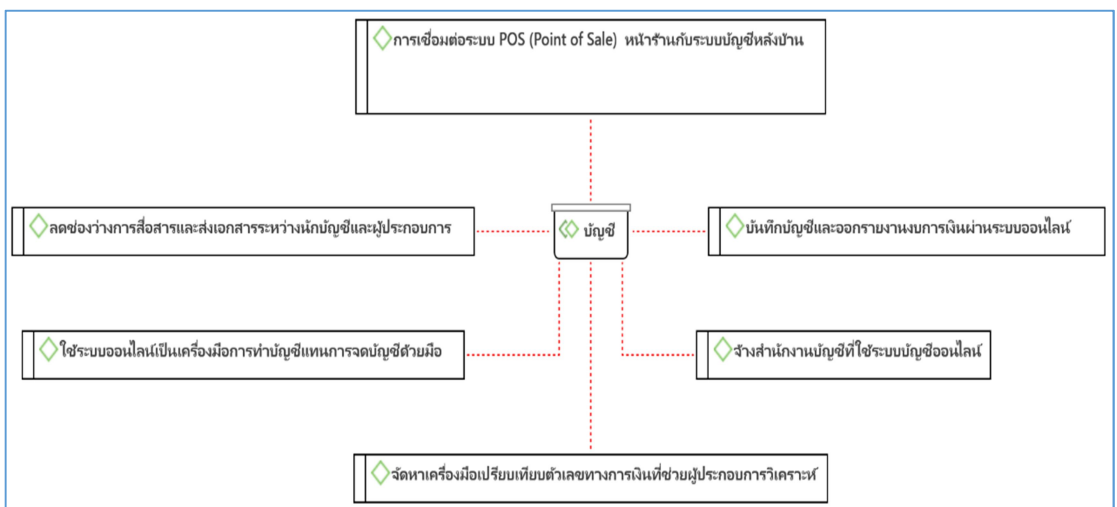
ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566

แผนภาพที่ 4 แสดงการพัฒนาทางด้านการเงิน



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566

แผนภาพที่ 5 แสดงการพัฒนาทางด้านบัญชี



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2566

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### 1.1 ผู้ประกอบการ SMEs

1.1.1 ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องทำการวางแผนการพัฒนาในด้านความรู้ความสามารถ และก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และวางแผนการลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้เจริญเติบโต

1.1.2 ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องทำการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และเตรียมตั้งรับมือกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการประเมินสภาพแวดล้อม

1.1.3 ผู้ประกอบการ SMEs ต้องทำการวางแผนแก้ไขปัญหาค่าที่จะเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีและนวัตกรรม และเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานด้วยการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งเสริมความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโต

#### 1.2 บทบาทภาครัฐ

1.2.1 ภาครัฐต้องส่งเสริมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ประกอบการในการปรับตัวในด้านการผลิต เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีต้นทุนต่ำ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย

1.2.2 ภาครัฐต้องส่งเสริมและผลักดันให้สถานศึกษาเปิดหลักสูตรสำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ให้มีความรอบรู้ในการดำเนินธุรกิจและก้าวทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

1.2.3 ภาครัฐต้องอำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการในเรื่องกฎระเบียบและขั้นตอนการติดต่อประสานงานกับภาครัฐเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน

1.2.4 ภาครัฐขยายโอกาสในการดำเนินธุรกิจและการสร้างความเท่าเทียมทางการแข่งขัน ภาครัฐควรผลักดันและส่งเสริมให้ SMEs มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมากยิ่งขึ้น

#### 1.3 บทบาทสถาบันการเงิน

1.3.1 สถาบันการเงินต้องขยายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้กับผู้ประกอบการ SMEs ในด้านการพิจารณาสินเชื่อจากข้อมูลที่หลากหลาย และส่งเสริมให้เกิดธุรกรรมทางการเงินอย่างเป็นระบบเพื่อสร้าง Track Record ในการพิจารณาสินเชื่อ

1.3.2 สถาบันการเงินต้องเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการ SMEs ในการลดต้นทุนแฝงจากการรับบริการทางการเงิน และทบทวนกฎเกณฑ์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผู้ประกอบการ SMEs มีความสะดวกและมีต้นทุนแฝงที่ต่ำ

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

### 2.1 ผู้ประกอบการ SMEs

2.1.1 ปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพื่อให้สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความมั่นคงได้ ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการใช้ความรู้ทางศาสตร์ที่ทันสมัยเพื่อให้ธุรกิจสามารถผลิตและขายสินค้าหรือบริการได้รวดเร็วและเกิดผลกำไร สร้างการเติบโตให้ธุรกิจและสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะการทำการตลาดออนไลน์ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการประกอบธุรกิจทุกประเภท ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้ ปรับตัว นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีความเหมาะสมกับประเภทธุรกิจของตนเอง

2.1.2 ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นจะต้องคอยติดตามข้อมูลข่าวสารของปัจจัยภายนอกจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ รู้จักประเมินสถานะที่เป็นบวกหรือเป็นผลดีต่อธุรกิจ และเตรียมตั้งรับกับผลกระทบที่เป็นลบต่อธุรกิจเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ รวมทั้งเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนรูปแบบในการบริโภคสินค้า

2.1.3 การแก้ไขปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม การแก้ไขปัญหาด้วยการให้พนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมของธุรกิจได้เรียนรู้ในเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ได้ทำสิ่งใหม่ ๆ โดยควรมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นผู้ช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเข้าฝึกอบรมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมได้เพิ่มมากขึ้น กล้าทำงานร่วมกับผู้อื่น กล้าแสดงความคิดเห็นและสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.1.4 ผู้ประกอบการ SMEs ต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันด้วยการสร้างความจงรักภักดีในผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นกับลูกค้า (Brand Loyalty) สร้างความแตกต่างในตัวสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม สร้างความได้เปรียบในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

### 2.2 บทบาทภาครัฐ

2.2.1 ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมผู้ประกอบการ และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีต้นทุนต่ำ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริหารจัดการ คือหัวใจสำคัญในการแก้ไขปัญหาต้นทุนธุรกิจให้แก่ SMEs ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นภาครัฐจึงควรจัดทำหรือร่วมลงทุนกับภาคเอกชนในการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น การทำ Cloud Software สำเร็จรูป หรือ Web Service นอกจากนี้การเตรียมความพร้อมให้ SMEs สามารถเติบโตได้และมีศักยภาพทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น บทบาทสำคัญของภาครัฐจึงเกี่ยวข้องกับการจัดอบรม เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นแก่ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะด้านการประยุกต์ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี รวมถึงการสร้างและสนับสนุนการสร้างที่ปรึกษาทางธุรกิจ หรือ Mentor ซึ่งมาจากนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์และความชำนาญในแต่ละสาขา โดย Mentor มีหน้าที่หลักในการช่วยกระตุ้นแนวคิดและให้คำปรึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างสร้างสรรค์

2.2.2 การสนับสนุน SMEs ที่ภาครัฐควรเร่งผลักดันคือ การพลิกบทบาทสถานศึกษาให้เป็นศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ โดยจัดหลักสูตรบูรณาการองค์ความรู้ สำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ตามระดับความซับซ้อนของเทคโนโลยีที่ต้องการประยุกต์ใช้ อีกทั้งยังควรสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานภายในสถาบันการศึกษาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตได้อย่างต่อเนื่องทันต่อการจัดจำหน่าย เพื่อให้เกิดกำไรในการดำเนินธุรกิจ

2.2.3 ลดต้นทุนแฝงจากกฎระเบียบและขั้นตอนการติดต่อประสานงานกับภาครัฐ เนื่องจากผู้ประกอบการ SMEs ยังต้องเผชิญกับกฎเกณฑ์และเงื่อนไขที่ซับซ้อน รวมถึงยังคงมีอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจจากความไม่เชื่อมโยงกันของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ภาครัฐควรพิจารณาการบริหารงานแบบบูรณาการรวมหน่วยเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับ SMEs และเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความสะดวกในการดำเนินธุรกิจและเป็นการลดต้นทุนแฝงให้กับธุรกิจในระยะยาวได้

2.2.4 ขยายโอกาสในการดำเนินธุรกิจและการสร้างความเท่าเทียมทางการแข่งขัน ภาครัฐควรผลักดันและส่งเสริมให้ SMEs มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมากยิ่งขึ้น โดยจากการศึกษาแนวนโยบายการส่งเสริม SMEs ในต่างประเทศ พบว่า รัฐบาลในหลาย ๆ ประเทศได้กำหนดสัดส่วนงบประมาณขั้นต่ำในการจัดซื้อจัดจ้างจาก SMEs ถือเป็นช่องทางที่ช่วยแก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่อง รวมถึงการลดความเหลื่อมล้ำทางการแข่งขันโดยเฉพาะสำหรับ SMEs ที่เป็นซัพพลายเออร์ให้แก่ธุรกิจขนาดใหญ่

## 2.3 บทบาทสถาบันการเงิน

2.3.1 ขยายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ในโลกยุคดิจิทัล โอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการ SMEs ถือว่าเปิดกว้างมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสถาบันการเงินมีการพิจารณาสินเชื่อจากข้อมูลที่หลากหลายและมาจากหลายช่องทาง โดยหนึ่งในข้อมูลสำคัญ คือ ข้อมูลธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบผ่านการใช้โครงสร้างพื้นฐานทางการเงินกลาง เช่น Prompt Pay และ QR Payment ดังนั้นเพื่อสนับสนุนการสร้าง Track Record เพื่อประกอบการพิจารณาสินเชื่อ ธนาคารแห่งประเทศไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบทบาทสำคัญในการผลักดันและส่งเสริม SMEs ให้ใช้โครงสร้างพื้นฐานทางการเงินกลางมากขึ้น

2.3.2 ลดต้นทุนแฝงจากการเข้ารับบริการทางการเงิน การกำกับดูแลสถาบันทางการเงินถือเป็นอีกหนึ่งความจำเป็นที่ต้องเร่งทบทวนโดยเฉพาะการปรับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่เพื่อให้การเข้ารับบริการทางการเงินของ SMEs สะดวกและมีต้นทุนแฝงที่ต่ำ เช่น การลดต้นทุนในการขอสินเชื่อใหม่แก่ SMEs โดยอนุญาตให้ใช้เอกสารประเมินหลักประกันเดี่ยวยื่นขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินหลายแห่งได้ รวมถึงการส่งเสริมให้ใช้ E-document ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อแก่ SMEs เพื่อลดต้นทุน

## 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย ในด้านการนำกลยุทธ์เศรษฐกิจสร้างสรรค์มาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้เกิดความแตกต่างในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ และสามารถพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันได้