

การสำรวจแผนการวางระบบส่งเสริม
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
ระดับท้องถิ่น ในประเทศไทย

Final Report
(ฉบับสรุป)

กันยายน 2554
(ค.ศ. 2011)

Japan International Cooperation Agency (JICA)

บริษัท ยูนิโค อินเตอร์เนชันแนล จำกัด

ILD
JR
11-029

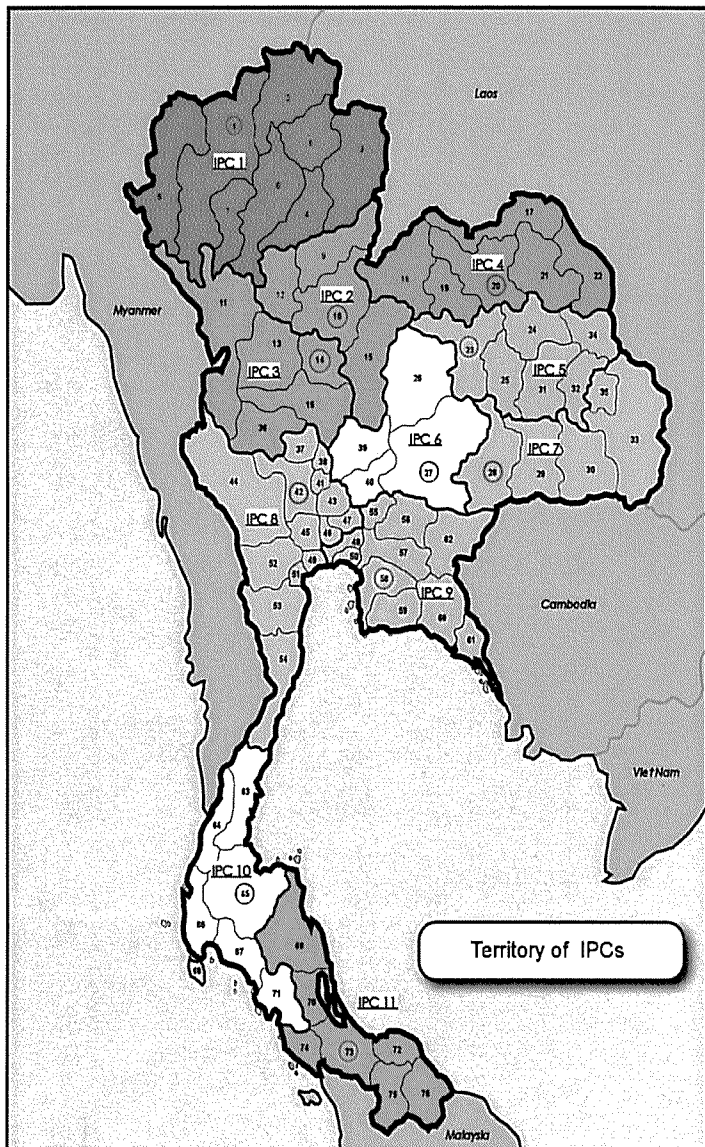
อัตราแลกเปลี่ยน (เฉลี่ย 365 วัน)

	THB→JPY	THB→USD
ปี 2007	3.68111	0.03126
ปี 2008	3.17373	0.03064
ปี 2009	2.74658	0.02936
ปี 2010	2.78738	0.03178

ตารางเทียบคำนวณหน่วยพื้นที่

ไร่	m ²	ac
1	1,600	0.4
0.00 625		0.000247
2.5	4,047	1

$$1\text{km}^2=1,000,000\text{m}^2$$



Eleven Industrial Promotion Centers (IPCs)

○ Indicates where the IPC Office is located.

IPC 1 (8 provinces)

- 1 Chiang Mai
- 2 Chiang Rai
- 3 Nan
- 4 Phrae
- 5 Mae Hong Son
- 6 Lamphun
- 7 Lamphun
- 8 Phayao

IPC 2 (4 provinces)

- 9 Uttaradit
- 10 Phitsanulok
- 12 Sukhothai
- 15 Phetchabun

IPC 3 (5 provinces)

- 11 Tak
- 13 Kamphaeng Phet
- 14 Phichit
- 16 Nakhon Sawan
- 36 Uthai Thani

IPC 4 (6 provinces)

- 17 Nong Khai
- 18 Loei
- 19 Nong Bua Lamphu
- 20 Udon Thani
- 21 Sakon Nakhon
- 22 Nakhon Phanom

IPC 5 (6 provinces)

- 23 Khon Kaen
- 24 Kalasin
- 25 Maha Sarakham
- 31 Roi Et
- 32 Yasothon
- 34 Mukdahan

IPC 6 (4 provinces)

- 26 Chaiyaphum
- 27 Nakhon Rajabhisma
- 39 Lopburi
- 40 Saraburi

IPC 7 (5 provinces)

- 28 Buri Ram
- 29 Surin
- 30 Si Sa Ket
- 33 Ubon Ratchathani
- 35 Amnat Charoen

IPC 8 (14 provinces)

- 37 Chant
- 38 Sing Buri
- 41 Ang Thong
- 42 Suphanburi
- 43 Ayutthaya
- 44 Kanchanaburi
- 45 Nakhon Pathom
- 46 Nonthaburi
- 47 Pathum Thani
- 49 Samut Sakhon
- 51 Samut Songkhram
- 52 Ratchaburi
- 53 Petchaburi
- 54 Prachuap Khiri Khan

IPC 9 (10 provinces)

- 48 Phra Nakhon (Krung Thep-Bangkok)
- 50 Samut Prakan
- 55 Nakhon Nayok
- 56 Phraechin Buri
- 57 Chachoengsao
- 58 Chon Buri
- 59 Rayong
- 60 Chanthaburi
- 61 Trat
- 62 Sa Kaeo

IPC 10 (7 provinces)

- 63 Chumphon
- 64 Ranong
- 65 Surat Thani
- 66 Phangnga
- 67 Krabi
- 68 Phuket
- 71 Trang

IPC 11 (7 provinces)

- 69 Nakhon Si Thammarat
- 70 Pathalung
- 72 Pattani
- 73 Songkhro
- 74 Satun
- 75 Yala
- 76 Narathiwat

นิยามคำศัพท์ที่สำคัญ

เครือข่าย: (1) เครือข่ายที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนเป็นเอกสาร (สัญญา) และได้รับการยอมรับจากภายนอก (2) เครือข่ายแบบสมัครใจ มีวัตถุประสงค์ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ของผู้เข้าร่วมในเครือข่าย ไม่ได้ระบุเป็นเอกสาร

ในการสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการสร้างเครือข่าย (1) ที่มีความเกี่ยวข้องในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมในส่วนภูมิภาค ทั้งนี้กิจกรรมของเครือข่าย (2) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยผลักดันกิจกรรมของเครือข่าย (1) อย่างต่อเนื่อง ในการสำรวจครั้งนี้จึงมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของทั้งสองเครือข่าย

BDS: ย่อมาจาก “Business Development Services” เรียกว่า “บริการธุรกิจอุตสาหกรรม” เป็นบริการเพื่อพัฒนาการเข้าถึงตลาด และเพื่อพัฒนาพลังงานแข่งขัน บนผลประโยชน์ของการธุรกิจนั้นๆ¹

BDS Provider: หน่วยงานหรือบุคคล² ที่นำเสนอ BDS ให้แก่ผู้ประกอบการ² ในที่นี้จะหมายถึง BDS Provider ที่ไม่ใช่เป็นบุคคล

BDS Facilitator: หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานในท้องถิ่น³ ที่มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ การผลักดันและพัฒนาตลาด BDS ในพื้นที่เป้าหมาย³

SP: ย่อมาจาก “Service Provider” (ผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรม) หมายถึง BDS Provider ที่เป็นส่วนบุคคลซึ่งจะใช้เป็นคำย่อในการสำรวจนี้

SP Desk: หมายถึงหน้าต่างที่ SP คอยให้ “คำปรึกษาโดยรวม” ตั้งอยู่ในสำนักงาน BOC (Business Opportunity Center) ของ IPC10 ซึ่งจะใช้เป็นคำย่อในการสำรวจนี้

iP: ย่อมาจาก “Industrial Partner” หมายถึง หน้าต่างที่ให้ “คำปรึกษาโดยรวม” แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจะใช้เป็นคำย่อในการสำรวจนี้

RISMEP: ย่อมาจาก “Regional Integrated SME Promotion” คือ “ระบบส่งเสริม SME โดยรวมในระดับภูมิภาค” โดยใช้เครือข่าย BDS และ SP ร่วมกันในการส่งเสริม SME ซึ่งจะใช้เป็นคำย่อในการสำรวจนี้

RISMEP Mechanism: เป็นการเรียกภาพรวมโครงการที่ได้นำยุทธศาสตร์ RISMEP มาปฏิบัติจริง ซึ่งจะใช้เป็นคำย่อในการสำรวจนี้

SHINDAN-SHI: หมายถึงบุคคลที่ได้เข้าอบรมเรียนรู้ความสามารถในการวินิจฉัยสถานประกอบการณ์ในระยะเวลาตามที่กำหนด เริ่มแรกได้รับการช่วยเหลือจากญี่ปุ่นในการบ่มเพาะ (ระยะเวลาอบรม: 1,000 ชม.) หลังจากนั้นประเทศไทยก็ได้มีการบ่มเพาะกันขึ้นเอง

¹ นิยามโดย Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, “Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor intervention 2001 Edition”, February 2001

² เช่นเดียวกับข้างต้น

³ เช่นเดียวกับข้างต้น

สารบัญ

นิยามคำศัพท์ที่สำคัญ

บทที่ 1 ลักษณะของการสำรวจโดยสังเขป

1.1	ความเป็นมาของการสำรวจ.....	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการสำรวจ.....	2
1.3	ระบบปฏิบัติงานสำรวจ.....	2
1.4	ลำดับของการสำรวจทั้งหมด.....	3

บทที่ 2 สภาพปัจจุบันของการส่งเสริม SME ในประเทศไทย

2.1	แนวนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและแผนแม่บทส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ฉบับที่ 2	9
2.1.1	พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs Promotion Act)	9
2.1.2	แผนแม่บทการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (2550-2554)	9
2.2	มาตรการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและงบประมาณโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) กับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม (ศก.)	10
2.2.1	มาตรการส่งเสริม งบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณให้แก่ ศก. ของ กสอ.	10
2.2.2	การสนับสนุนและงบประมาณจำแนกตามประเภท BDS	10
2.2.3	งบประมาณส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและการดำเนินงานของ ศก.	10
2.3	หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SME	11
2.3.1	องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดเชียงใหม่กับองค์กรบริหารส่วนกลาง.....	11
2.3.2	หน่วยงานในกระทรวงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	11
2.4	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SME ภาคเอกชน	12
2.5	สภาพปัจจุบันของนักวิจัยสถานประกอบการ (SHINDAN-SHI)	12
2.5.1	กิจกรรมการฝึก SHINDAN-SHI โดยการสนับสนุนของประเทศญี่ปุ่น	12
2.5.2	SHINDAN-SHI ภูมิภาค	12
2.5.3	สมาคม SHINDAN-SHI	12
2.6	สภาพปัจจุบันและประเด็นปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่สำรวจเมื่อพิจารณาจากแบบสอบถาม.....	13
2.6.1	ประเด็นที่สอดคล้องกัน.....	13
2.6.2	ลักษณะเฉพาะของแต่ละภูมิภาค.....	13

2.7	จุดมุ่งหมายของบทสรุปและจากนี้เป็นต้นไป.....	13
บทที่ 3 มาตรการส่งเสริม SME ในประเทศญี่ปุ่น และ 4 ประเทศในภูมิภาคอาเซียน		
3.1	นโยบายและมาตรการส่งเสริมจากภาครัฐแก่ SME ในประเทศญี่ปุ่น.....	15
3.1.1	กฎหมายพื้นฐานเกี่ยวกับ SME.....	15
3.1.2	นโยบายภาครัฐในการส่งเสริม SME.....	15
3.2	เปรียบเทียบระบบส่งเสริม SME ใน 4 ประเทศภูมิภาคอาเซียน.....	16
3.2.1	นโยบายส่งเสริม SME ของภาครัฐ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบาย	16
3.2.2	ระบบ SME SHINDAN-SHI (Consultant).....	16
3.2.3	ตัวอย่างการส่งเสริม SME	17
3.3	แนะนำระบบระบบการสนับสนุน SME (ของประเทศญี่ปุ่น) ที่อาจใช้ได้กับประเทศไทย	18
3.3.1	หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานตามนโยบาย SME	18
3.3.2	การสนับสนุน SME โดยประเทศ (การให้เงินทุนสนับสนุนสินเชื่อ MARUKEI)	19
บทที่ 4 สภาพปัจจุบันของพื้นที่เป้าหมายของการสำรวจ (จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดสุราษฎร์ธานี)		
4.1	โครงสร้างอุตสาหกรรมและกิจการด้านการผลิตในพื้นที่เป้าหมายของการสำรวจ	20
4.1.1	จังหวัดเชียงใหม่	20
4.1.2	จังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	20
4.2	สภาพของ SME และการสนับสนุน SME.....	21
4.2.1	จังหวัดเชียงใหม่ (พื้นที่ ศภ.1).....	21
4.2.2	จังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	21
4.3	ปัญหาและอุปสรรคของการส่งเสริม SME ของทั้งสองจังหวัด.....	21
4.3.1	จังหวัดเชียงใหม่	21
4.3.2	จังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	22
บทที่ 5 การกำหนดกลไก RISMEP โดยการวางแผนแบบมีส่วนร่วม และการคัดเลือกโครงการนำร่อง		
5.1	การกำหนดกลไก RISMEP โดยวิธี Project Cycle Management.....	23
5.1.1	การวิเคราะห์ปัญหา.....	23
5.1.2	การวิเคราะห์เป้าหมาย.....	24
5.1.3	การเลือกโครงการ.....	24
5.2	วิธีการคัดเลือกโครงการนำร่อง	25

บทที่ 6 กลไก RISMEP และโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่

6.1	กลไก RISMEP และกลยุทธ์ RISMEP ในจังหวัดเชียงใหม่	26
6.2	ภาพรวมทั่วไปของโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่	27
6.2.1	กำหนดการทั้งหมดของโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่ (แผนภาพ 6.2-1).....	27
6.2.2	ระบบปฏิบัติงานโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่ (Project Team)	27
6.3	โครงการ C-I: หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานทรัพยากรในท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์ในการสนับสนุน SME.....	28
6.3.1	โครงการ C-I โดยสังเขป	28
6.3.2	ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ C-I	29
6.4	โครงการ C-II: การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของ SP.....	31
6.4.1	โครงการ C-II โดยสังเขป	31
6.4.2	ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ C-II	32
6.5	โครงการ C-III: บริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการโดย BDS Provider	34
6.5.1	โครงการ C-III โดยสังเขป	34
6.5.2	ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ C-III	35
6.6	บทสรุปโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่	36
6.6.1	ระบบส่งเสริม SME ในท้องถิ่น.....	36
6.6.2	ผลของโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่ในฐานะที่เป็นการจัดโครงสร้างระบบส่งเสริม SME ในท้องถิ่น	37

บทที่ 7 กลไก RISMEP และโครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

7.1	ยุทธศาสตร์ RISMEP และกลไก RISMEP ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี	39
7.2	โครงการนำร่องทั้งหมดในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	40
7.2.1	ตารางเวลารวมของโครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี (แผนภาพ 7.2-1).....	40
7.2.2	ระบบปฏิบัติงานโครงการนำร่อง (ทีมโครงการ) ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	40
7.3	โครงการ S-I: หนังสือคู่มือแนะนำการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์แก่ SME.....	41
7.3.1	โครงการ S-I โดยสังเขป	41
7.3.2	ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานโครงการ S-I.....	42
7.4	โครงการ S-II: การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider.....	44
7.4.1	โครงการ S-II โดยสังเขป	44
7.4.2	ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานโครงการ S-II.....	45
7.5	โครงการ S-III: พัฒนาเครื่องมือจับคู่แนะนำ BDS ที่ตอบสนองความต้องการ	47
7.5.1	โครงการ S-III โดยสังเขป	47

7.5.2	ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานโครงการ S-III.....	48
7.6	โครงการ S-IV: การเพิ่มขีดความสามารถของ SP.....	49
7.6.1	โครงการ S-IV โดยสังเขป.....	49
7.6.2	ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานโครงการ S-IV.....	50
7.7	บทสรุปโครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	51
7.7.1	ระบบส่งเสริม SME ในท้องถิ่น.....	51
7.7.2	ผลการดำเนินการโครงการนำร่อง ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในฐานะการสร้างระบบสนับสนุน SMEs ในท้องถิ่น	51
บทที่ 8 การประเมินโครงการนำร่อง		
8.1	5 หัวข้อประเมินโครงการนำร่องในภาพรวม.....	53
8.1.1	ความเหมาะสม.....	53
8.1.2	ประสิทธิผล.....	54
8.1.3	ประสิทธิภาพ.....	54
8.1.4	ผลกระทบ (ขาดการณ้).....	55
8.1.5	ความยั่งยืน (ขาดการณ้).....	55
8.1.6	บทสรุป.....	55
8.2	ข้อเสนอแนะและสิ่งที่ได้เรียนรู้.....	56
8.2.1	ข้อเสนอแนะ.....	56
8.2.2	สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการ.....	57
บทที่ 9 การสร้างกลไก RISMEP และการขยายผลไปทั่วประเทศ		
9.1	แนวทางเข้าถึงวิธีส่งเสริม SME แบบบูรณาการในระดับท้องถิ่น (RISMEP).....	58
9.1.1	การเข้าถึงโครงการนำร่อง.....	58
9.1.2	โครงการนำร่อง และกลไก RISMEP.....	61
9.2	โครงการ RISMEP	64
9.3	วิธีการเผยแพร่ โครงการ RISMEP ทั่วประเทศ	66
9.3.2	วิธีการปฏิบัติและลำดับขั้นตอนของโครงการ RISMEP	66
9.3.3	ภารกิจของ SP และแผนการพัฒนา SP.....	68
9.3.4	งบประมาณโดยสังเขป.....	70
บทที่ 10 บทสรุปและข้อเสนอแนะ		
10.1	บทสรุป.....	71

10.1.1	ความสำคัญของบริการธุรกิจอุตสาหกรรม (BDS) และปัญหาการเผยแพร่ BDS	71
10.1.2	ประสิทธิผลของโครงการนำร่องและการสร้างกลไก RISMEP.....	72
10.1.3	โครงการหลักภายใต้กลไก RISMEP	75
10.1.4	การขยายผลโครงการ RISMEP.....	75
10.2	ข้อเสนอแนะ.....	79
10.2.1	เริ่มขยายโครงการ RISMEP ทั่วประเทศ.....	79
10.2.2	การวางโครงสร้างโครงการ RISMEP ตามความเหมาะสมของแต่ละภูมิภาค.....	79
10.2.3	สร้างเครือข่ายเพื่อการส่งเสริม SME.....	80
10.2.4	เป้าหมายสุดท้ายคือการยื่นหยัดได้ด้วยตนเองของ SP.....	85
เอกสารแนบ 1 “การเตรียมพร้อมเพื่อการเผยแพร่ โครงการ RISMEP และ เครือข่าย RISMEP”.....		90

บทที่ 1 ลักษณะของการสำรวจโดยสังเขป

1.1 ความเป็นมาของการสำรวจ⁴

องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศญี่ปุ่น (JICA) ได้มีความร่วมมือในแขนงต่างๆในประเทศไทย อาทิเช่น การจัดส่งผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ซึ่งระบบวินิจฉัยสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม(พ.ศ. 2541-2545) การจัดส่งอาสาสมัครอาวุโส (พ.ศ.2542-2545) หรือการสำรวจเชิงพัฒนา “กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยและการพัฒนาบริการระบบที่ปรึกษาในระดับภูมิภาค” (พ.ศ.2547-2548) เป็นต้น เหล่านี้มีหลักสำคัญอยู่ที่การป้อนเพาะนักวินิจฉัยสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นหัวใจของการส่งเสริมวิสาหกิจภายในประเทศโดยผ่านทางองค์การความร่วมมือมาอย่างต่อเนื่อง

ความช่วยเหลือเหล่านี้ถูกทำให้เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์หลังวิกฤตทางการเงินในเอเชียในปี พ.ศ. 2541 โดยไม่เฉพาะแต่องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศญี่ปุ่น JICA เท่านั้นแต่ประเทศญี่ปุ่นทั้งประเทศได้ร่วมมือสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางย่อมร่วมกับประเทศไทยมาโดยตลอด ดังเช่นรัฐบาลไทยและกระทรวงเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมญี่ปุ่น (ในขณะนั้น คือ กระทรวงพาณิชย์ และอุตสาหกรรม) ที่ได้ลงนามข้อตกลงที่ครอบคลุมเชิงนโยบาย ส่งผลให้เกิดพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางย่อมขึ้น (ประกาศใช้ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2543) และจากข้อเสนอแนะที่จัดทำขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญที่มาจากกระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม ได้ถูกพัฒนาเป็นแผนแม่บทด้านการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางย่อม ก็ได้เกิดสำเร็จขึ้นเช่นกัน (คณะรัฐมนตรีอนุมัติในเดือนเมษายนปี พ.ศ.2543) เหล่านี้ทำให้ถึงเห็นผลสำคัญของความร่วมมือระหว่างประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี

ในข้อตกลงด้านความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างไทยและญี่ปุ่นที่ลงนามในเดือนเมษายน พ.ศ. 2550 (JTEPA: Japan-Thailand Economic Partnership Agreement) นั้น ประเทศญี่ปุ่นตกลงที่จะให้ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ SME โดยจัดให้มีเวทีสำหรับการเจรจาระดับทวิภาคีและมีการจัดตั้ง "คณะอนุกรรมการเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม" ขึ้น ซึ่งการประชุมครั้งแรกของคณะอนุกรรมการถูกจัดขึ้นในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2551 สิ่งนี้ถือเป็นความต่อเนื่องในความร่วมมือของประเทศญี่ปุ่นที่ดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา SME และยึดถือเป็นภารกิจสำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SME ในประเทศไทยได้อีกด้วย

เกี่ยวกับมาตรการส่งเสริม ระบบและการจัดการโครงสร้าง เพื่อการส่งเสริม SME นั้น ในระดับการบริหารส่วนกลางของประเทศ (กระทรวง ทบวง กรม) ได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญประเทศญี่ปุ่น ไม่ว่าจะเป็นการนำระบบนักวินิจฉัยสถานประกอบการมาใช้ หรือการก่อตั้งธนาคารเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank) เหล่านี้ถึงแม้จะแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าของการส่งเสริมในระดับหนึ่งแล้วก็ตาม แต่ทั้งนี้ยังคงมีความจำเป็นในการพิจารณาเพิ่มเติมมาตรการที่เป็นรูปธรรมในด้านการส่งเสริม ให้สอดคล้องกับการพัฒนาของธุรกิจและจำนวนสถานประกอบการที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับภูมิภาค มาตรการส่งเสริม ระบบและการจัดการโครงสร้าง เพื่อการส่งเสริม SME นั้น

⁴ JICA [การสำรวจลักษณะของโครงการตามแผนจัดตั้งระบบส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในราชอาณาจักรไทย / หนังสือรายงานการสำรวจความร่วมมือในการจัดเตรียม] ม.ค. 2552

ยังคงเป็นสาระสำคัญที่ควรได้รับการวางกรอบและพัฒนาต่อเนื่องไป

โดยดำเนินการให้มีระบบคัดสรรและจัดมาตรฐานผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS: Business Development Services) ซึ่งทำการทดสอบคุณสมบัติผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ และเปรียบเสมือนเป็นแกนหลักสำคัญของหน่วยให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Provider)⁵ ก่อให้เกิดการฝึกอบรมนักวิสาหกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ภายใต้อาณัติความร่วมมือของประเทศญี่ปุ่นเรื่อยมา ซึ่งกระทรวงอุตสาหกรรม โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (DIP) ต้องการให้นำเอาประสบการณ์ด้านการพัฒนาของญี่ปุ่นมาเป็นแนวทางในการส่งเสริม SME ของประเทศไทยโดยผ่านการใช้งานจาก BDS Provider เหล่านี้⁶ อีกด้วย

หลังจากที่ทาง JICA ได้รับคำขอรับความร่วมมือจากฝ่ายไทย ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2550 ได้มีการวางแผนการสำรวจและวางรูปแบบโครงการ โดยในเดือนธันวาคมปีเดียวกัน ได้ทำการสำรวจเตรียมการด้านความร่วมมือ และจัดทำขอบเขตการปฏิบัติงาน (SW: Scope of Works) ของการสำรวจร่วมกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2551

1.2 วัตถุประสงค์ของการสำรวจ

การสำรวจในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการสร้างระบบส่งเสริม SME โดยการใช้นักวิสาหกิจเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริม SME ผ่านเครือข่ายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงบริการการให้คำปรึกษาและพัฒนา SME ในระดับท้องถิ่น โดยมี DIP เป็นผู้ร่วมดำเนินการฝ่ายไทย (C/P: Counterpart) และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม (IPC : Industrial Promotion Center) เป็นหน่วยปฏิบัติการในภูมิภาค

1.3 ระบบปฏิบัติงานสำรวจ

ในการสำรวจนี้ มีระบบการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

- ทีมสำรวจ JICA : รับผิดชอบโดยรวม แนวนโยบายส่งเสริม SME ระบบ SHINDAN-SHI ของ SME และในคำแนะนำประสานงาน SME
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (DIP) กระทรวงอุตสาหกรรม : เจ้าหน้าที่จากสำนักพัฒนาหน่วยบริการอุตสาหกรรม (BSPD : Bureau of Service Provider Development) 5 คน
- ทีมโครงการนำร่อง: แต่ละทีมประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ IPC (6 คน จาก IPC1 หรือ 5 คน จาก IPC10) + เจ้าหน้าที่ SHINDAN-SHI (2 คน จาก IPC1 3 คน จาก IPC10) + ทีมสำรวจ JICA (2 คน)
- คณะกรรมการกำกับโครงการ (S/C: Steering Committee) ⁷
- คณะกรรมการดำเนินงาน: คณะกรรมการปฏิบัติงานกลาง (CWG: Central Working Group)⁸ และคณะ

⁵ ในที่นี้จะเน้นในส่วนของผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรม (SP: Service Provider)

⁶ เช่นเดียวกับกับข้างต้น

⁷ คณะกรรมการภาครัฐส่วนกลางที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประสานงานให้โครงการดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ และมีหน้าที่รับรอง รายงานที่จัดทำขึ้นในการสำรวจครั้งนี้

ปฏิบัติงานในท้องถิ่น (RWC: Regional Working Committee)⁹ ในจังหวัดเชียงใหม่และสุราษฎร์ธานี

1.4 ลำดับของการสำรวจทั้งหมด

แผนภาพ 1.4-1 แสดงลำดับของการสำรวจทั้งหมด โดยการสำรวจนี้ จะแบ่งออกเป็น 3 เฟส ใหญ่ๆ ตั้งแต่ ระยะที่ 1 ถึง ระยะที่ 3

(1) ระยะที่ 1 : ตรวจสอบสภาพการณ์

1) แนวนโยบายพื้นฐานของการสำรวจ

เริ่มแรกจะวางแนวนโยบายพื้นฐานของการสำรวจออกเป็น 5 แนวทางดังต่อไปนี้ หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการทำการสำรวจตามแนวนโยบายพื้นฐานดังกล่าว

(a) ทำแนวความคิดของการส่งเสริม SME ระดับภูมิภาค (RISMEP: Regional Integrated Small and Medium Enterprise Promotino) มีความชัดเจน พร้อมให้ข้อเสนอแนะกลไก RISMEP ที่มีความเป็นไปได้จริง

(b) เสนอแนะกลไก RISMEP บนพื้นฐานความต้องการ

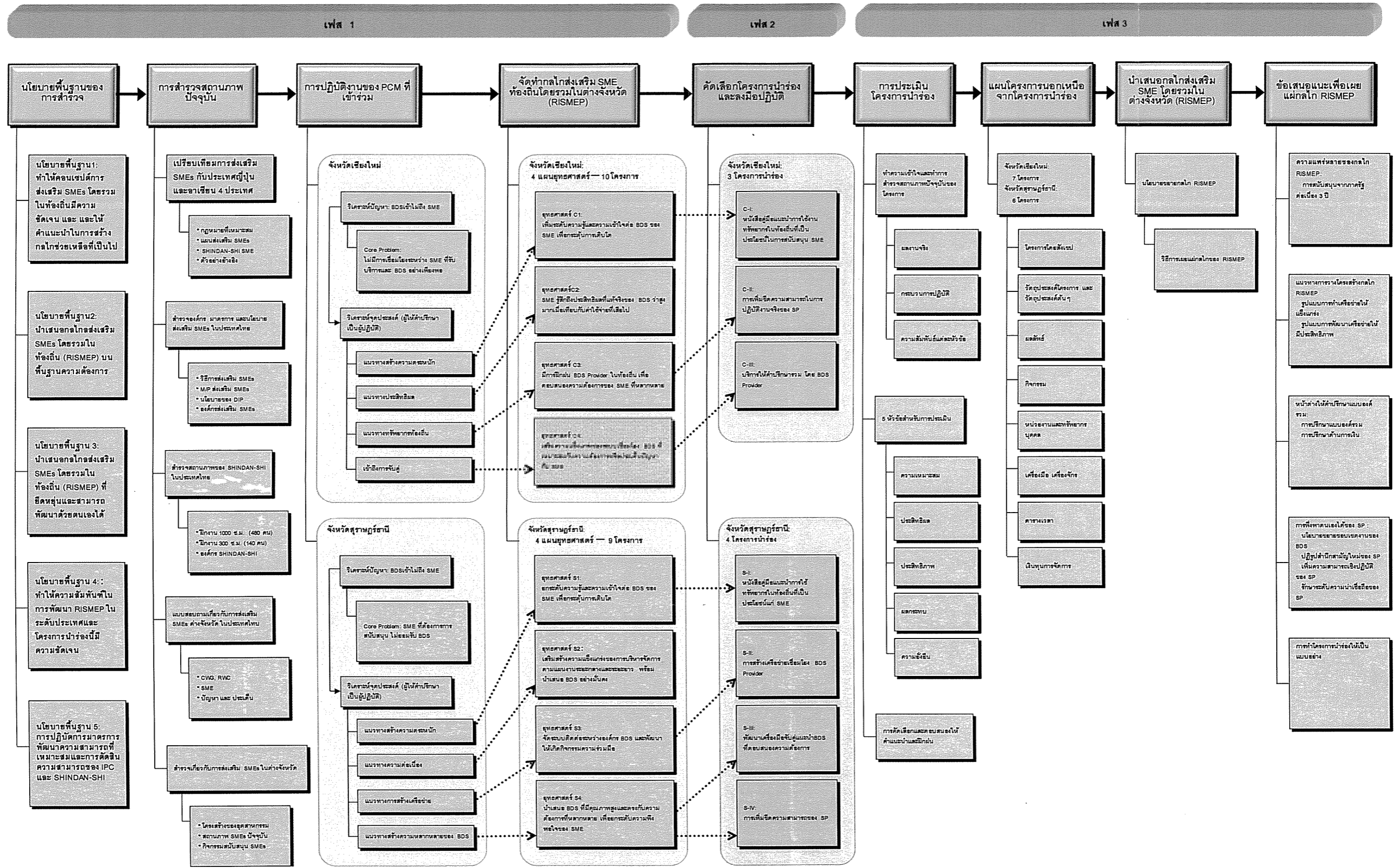
(c) เสนอแนะกลไก RISMEP ที่สามารถปฏิบัติและพัฒนาได้ด้วยตนเอง

(d) ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการนำร่อง และการพัฒนาสู่ระดับประเทศของกลไก RISMEP มีความชัดเจน

(e) ปฏิบัตินโยบายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่เหมาะสมและประเมินความสามารถของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม (IPC: Industrial Promotion Center) และผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรม (SP: Service Provider)

⁸ คณะกรรมการภาคีรัฐส่วนกลางที่จัดตั้งขึ้นเพื่อติดตามผลและส่งเสริมกิจกรรมของโครงการ

⁹ คณะกรรมการภาคีรัฐส่วนภูมิภาค จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสุราษฎร์ธานีที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินภารกิจของโครงการ นำเสนอข้อมูลที่สำคัญและตรวจสอบตารางการทำงาน



ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจ JICA

แผนภาพ 1.7-1 แผนภาพแสดงระบบการสำรวจทั้งหมด

2) การสำรวจพื้นที่

ทำการสำรวจพื้นที่ส่งเสริม SMEs ในประเทศญี่ปุ่นและอีก 4 ประเทศในอาเซียน (อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม) โดยการสำรวจเอกสารต่างๆที่มีอยู่ภายในประเทศญี่ปุ่น แล้วจึงนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกัน เพื่อนำมาใช้อ้างอิงเป็นตัวอย่างที่จะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริม SMEs ในประเทศไทย

ในการสำรวจพื้นที่ครั้งที่ 1 และ 2 จะเป็นการสำรวจโดยการสัมภาษณ์และทำแบบสอบถาม เพื่อสำรวจการส่งเสริม SMEs ในท้องถิ่นของประเทศไทยเป็นหลัก โดยสิ่งที่เป็นรูปธรรม คือ ทำการสำรวจสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ แนวนโยบายส่งเสริม SMEs สภาพของอุตสาหกรรมในพื้นที่เป้าหมาย สภาพของ SMEs และสภาพของ SP (Service Provider) และ BDS Provider รวมทั้ง SHINDAN-SHI แล้วจึงคัดเลือกประเด็นปัญหาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการส่งเสริม SMEs ในพื้นที่เป้าหมาย พบว่าปัญหาคือ "BDS ยังเข้าไม่ถึง SMEs"

3) ดำเนินงานเวิร์คชอปวิเคราะห์ประเด็นปัญหา Project Cycle Management

ในการนี้ โดยการเข้าร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ในการส่งเสริม SMEs ได้แก่ IPC, BDS Provider, SP และผู้ประกอบการ SMEs มีการจัดงานเวิร์คชอป Project Cycle Management เพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งการวางยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหานี้ ซึ่งยุทธศาสตร์นี้ต้องการให้มีการใช้ประโยชน์จากทั้งเครือข่ายของ SP และ BDSP ทั้งนี้ มีการวาง 4 ยุทธศาสตร์ ทั้งในจังหวัดเชียงใหม่ และสุราษฎร์ธานี

4) สร้างกลไกส่งเสริม SMEs แบบบูรณาการในระดับท้องถิ่น (RISMEP)

ในการสำรวจพื้นที่ครั้งที่ 3 มีการนำเสนอโครงการที่จำเป็นเพื่อให้ยุทธศาสตร์เป็นจริง โดยมีการนำเสนอ 10 โครงการในจังหวัดเชียงใหม่ และ 9 โครงการในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยจะเรียกการส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs ด้วยการประยุกต์ใช้เครือข่ายทั้งหมดของ BDS Provider และ SP ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs ในท้องถิ่นต่าง ๆ ทั้งหมดเหล่านี้ว่า การส่งเสริม SMEs แบบบูรณาการในระดับท้องถิ่น (RISMEP) นอกจากนี้ เรียก โครงการทั้งหมดที่ทำให้ยุทธศาสตร์ RISMEP นี้เป็นจริงว่า กลไก RISMEP

(2) ระยะที่ 2 : การนำไปใช้และการออกแบบระบบโดยละเอียด

1) การคัดเลือกโครงการนำร่อง

การคัดเลือกโครงการที่ได้ยกตัวอย่างขึ้นมา ในฐานะที่เป็นโครงการนำร่องจากกลไก RISMEP เพื่อออกแบบพื้นฐานของโครงการนำร่อง โดยในจังหวัดเชียงใหม่ ดำเนินการ 3 โครงการ และจังหวัดสุราษฎร์ธานีอีก 4 โครงการ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวโครงการนำร่องในสองจังหวัด ดังต่อไปนี้

(a) โครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่

- โครงการ C-I: หนังสือนำคู่มือแนะนำการใช้งานทรัพยากรในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์ในการสนับสนุน SMEs
- โครงการ C-II: การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของ SP
- โครงการ C-III: บริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการโดย BDS Provider

(b) โครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

- โครงการ S-I: หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานทรัพยากรในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์ในการสนับสนุน SMEs
- โครงการ S-II: การสร้างเครือข่ายของ BDS Provider
- โครงการ S-III: การพัฒนาเครื่องมือจับคู่แนะนำ BDS ที่ตอบสนองความต้องการได้
- โครงการ S-IV: การเพิ่มขีดความสามารถของ SP

2) การดำเนินงานโครงการนำร่อง

ในการสำรวจพื้นที่ครั้งที่ 4 และ 5 เป็นการดำเนินงานโครงการนำร่อง ซึ่งใช้เวลาประมาณ 6 เดือน โดยในโครงการนำร่อง ได้มีการสร้างทีมโครงการซึ่งประกอบด้วย นักวิจัยในท้องถิ่น และเจ้าหน้าที่จากทีมสำรวจของ JICA และเจ้าหน้าที่ IPC ซึ่งจะดำเนินการปฏิบัติงานโครงการนำร่องในฐานะที่เป็น BDS Facilitator

(3) ระยะที่ 3: จัดทำข้อเสนอแนะ

1) การประเมินโครงการนำร่อง

ในการสำรวจพื้นที่ครั้งที่ 6 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการนำร่อง โดยการประเมินนั้น มีการดำเนินงานบนพื้นฐาน “การทำความเข้าใจและตรวจสอบสภาพปัจจุบันของโครงการ” และ “การประเมินหัวข้อทั้ง 5” รวมทั้งมีการคัดเลือกข้อเสนอแนะและสิ่งที่ได้เรียนรู้อีกด้วย

2) แผนโครงการนอกเหนือจากโครงการนำร่อง

โครงการนอกเหนือจากโครงการนำร่อง จะกำหนดไว้ในกลไก RISMEP และเพื่อการเผยแพร่กลไก RISMEP ได้มีการวางแผนนโยบายแผนโครงการส่วนท้ายด้วย

3) นำเสนอกลไก RISMEP

นำเสนอลำดับขั้นตอนมาตรฐานในรายละเอียด ขณะทำการวางแผนกลไก RISMEP

4) ข้อเสนอแนะเพื่อเผยแพร่กลไก RISMEP

ทำการเสนอแนะจากมุมมองทั้งสอง คือ การเผยแพร่กลไก RISMEP และการทำให้ SP สามารถประกอบเป็นอาชีพดำรงอยู่ได้

บทที่ 2 สภาพปัจจุบันของการส่งเสริม SME ในประเทศไทย

ในบทนี้จะกล่าวถึงสภาพปัจจุบันของนโยบายที่เกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมและหน่วยงานภาครัฐที่ใช้นโยบายเหล่านั้นในการดำเนินงาน รวมถึงสรุปผลแบบสอบถามที่ได้สอบถาม โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นหน่วยงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้ประกอบกิจการในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งดำเนินโครงการร่วมกับหน่วยงานร่วมดำเนินการในส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) และได้มีการพิจารณาสรุปแนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

2.1 แนวนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและแผนแม่บทส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ฉบับที่ 2

2.1.1 พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs Promotion Act)¹⁰

ในการฟื้นฟูเศรษฐกิจขึ้นอีกครั้ง หลังจากผ่านวิกฤติการณ์ในปี พ.ศ. 2540 มีการกำหนด “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ขึ้นในเดือน มิ.ย. 2543 (พ.ร.บ.ส่งเสริม SME)

โดยพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดสิ่งสำคัญดังต่อไปนี้

- ความชัดเจนของระบบความรับผิดชอบของการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (การตั้งคณะกรรมการส่งเสริม SME) และหน้าที่ความรับผิดชอบ (มาตรา 6 และมาตรา 11)
- การกำหนดความรับผิดชอบการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทางปฏิบัติ (การตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน มาตรา 18) และหน่วยปฏิบัติ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : OSMEP (Office of Small and Medium Enterprises Promotion) (มาตรา 16) กำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมให้มีความชัดเจน
- การจัดตั้งกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (มาตรา 32) แผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (มาตรา 37) เป็นหัวข้อที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.1.2 แผนแม่บทการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (2550-2554)¹¹

สสว. มีหน้าที่จัดทำแผนแม่บทการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตาม พ.ร.บ. ส่งเสริม SME ได้จัดทำ “แผนแม่บทการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 2 (2550-2554)” และได้รับความเห็นชอบจาก ครม. ในเดือน พ.ย. 2550

การรวบรวมยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สืบเนื่องจากแผนแม่บท คือ

¹⁰ Royal Thai Government Gazette No. 117, “The Act on Small & Medium Enterprises Promotion Act B.E.2543”, Vol.9A,17 February 2000

อ้างอิงจากรายงานของ SMRJ, “มาตรการส่งเสริม SME ใน 6 ประเทศ ภูมิภาค ASEAN” เดือน มี.ค. 2551

¹¹ OSMEP “The 2nd Master Plan of Thailand’s Small and Medium Enterprises Promotion 2007-2011”, 2007

การนำเสนอ BDS (Business Development Services) ที่เหมาะสมแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและนอกจากยุทธศาสตร์ต่างๆแล้ว ในข้อที่ 5 คือ “การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระดับพื้นที่และท้องถิ่น” มีกรกล่าวถึงการพัฒนาเครือข่าย โดยมีความเกี่ยวข้องกับ “การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบองค์รวมในท้องถิ่น” (RISMEP: Regional Integrated SME Promotion) ของการสำรวจในครั้งนี้ด้วย

- ยุทธศาสตร์ 1: การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ
- ยุทธศาสตร์ 2: การเพิ่มผลิตภาพและความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ในภาคผลิต
- ยุทธศาสตร์ 3: การเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบในภาคการค้า
- ยุทธศาสตร์ 4: การส่งเสริมภาคบริการในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม
- ยุทธศาสตร์ 5: ส่งเสริม SMEs ในภูมิภาคและท้องถิ่น
- ยุทธศาสตร์ 6: การพัฒนาปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจสำหรับ SMEs

2.2 มาตรการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและงบประมาณโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) กับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม (ศก.)

2.2.1 มาตรการส่งเสริม งบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณให้แก่ ศก. ของ กสอ.

แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) คือ 1. โครงการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2. โครงการสร้างผู้ประกอบการใหม่ 3. โครงการพัฒนา BDS (รวมงานที่เป็นบทบาทของ BOC และการสนับสนุน SP) 4. โครงการส่งเสริมการว่าจ้างเฉพาะกิจ และ 5. ด้าน IT โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ โดยในปี พ.ศ. 2553 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ดำเนินโครงการจำนวน 41 โครงการ ใช้งบประมาณ 540 ล้านบาท

2.2.2 การสนับสนุนและงบประมาณจำแนกตามประเภท BDS

กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการ 3 ลำดับแรก ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านการบริหาร การเพิ่มเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการ การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในขณะที่การสนับสนุนการสร้างตลาดใหม่มีน้อยมาก ซึ่งอาจถือว่าอยู่ในขอบเขตของการดำเนินงานของกระทรวงพาณิชย์ ดังนั้น งบประมาณของกระทรวงอุตสาหกรรมในกิจกรรมนี้จึงมีน้อยมาก

2.2.3 งบประมาณส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและการดำเนินงานของ ศก.

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 และ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 ได้จัดทำโครงการด้วยงบประมาณจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นจำนวน 20 โครงการ และ 15 โครงการ ด้วยงบประมาณ 20.2 ล้านบาท และ 12.4 ล้านบาท ตามลำดับ

2.3 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SME

2.3.1 องค์การที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดเชียงใหม่กับองค์กรบริหารส่วนกลาง

(1) องค์กรบริหารส่วนกลาง

ส่วนที่เป็นหน่วยงานภาครัฐได้แก่ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม (กสอ. BOI) กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

(2) จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

มีหน่วยงานหรือองค์กรข้างต้นที่ประจำอยู่ในส่วนภูมิภาค (ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด กระทรวงอุตสาหกรรม) BOI กรมส่งเสริมการค้าส่งออก ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม ฯลฯ) และอื่น ๆ ได้แก่ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจัดตั้งขึ้นมาภายในจังหวัด ประกอบด้วยผู้แทนจากภาครัฐและภาคเอกชน

2.3.2 หน่วยงานในกระทรวงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(1) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.)

หน้าที่หลักของ กสอ. คือ การส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวมถึงรายย่อย โดเน้นกิจการภาคการผลิตเป็นหลัก

วิสัยทัศน์และพันธกิจของ กสอ. มีดังนี้

- วิสัยทัศน์:

การเป็นองค์กรนำสมัยที่ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านความรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่นและนวัตกรรม

- พันธกิจ:

กระตุ้นการพัฒนาอุตสาหกรรม การก่อตั้งและเริ่มกิจการใหม่ ประสานสังคมของ BDS Provider และ SP (Service Provider) โดยเพิ่มประสิทธิภาพและการแข่งขัน ผ่านการใช้นวัตกรรมของมาตรฐานด้านคุณค่า ความรู้ และภูมิปัญญา

(2) ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค (ศภ., IPC)

ศภ. นั้นอยู่ภายใต้ กสอ. ทำหน้าที่รับผิดชอบการส่งเสริมอุตสาหกรรมในภูมิภาค ทั้งหมด 11 แห่ง ทั่วประเทศ โดยมีบทบาทคือ

- วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจปัจจุบันเพื่อจัดทำแนวโยบายการส่งเสริม SME โดยรวม
- การก่อตั้งศูนย์บริการข่าวสารเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
- การเผยแพร่ข่าวสารเทคโนโลยีเกี่ยวกับการส่งเสริม SME และพัฒนาท้องถิ่น
- นำเสนอให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุนทางการเงิน Technical know-how และการบริหารจัดการธุรกิจ และเทคโนโลยีการผลิต
- การเสริมความแข็งแกร่งความสามารถของ BDS Provider ที่มีอยู่แล้ว และการพัฒนา BDS ใหม่

2.4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SME ภาคเอกชน

สำหรับองค์กรเอกชนได้แก่ หอการค้าไทยและ (TCC: Thai Chamber of Commerce) สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย (Board of Trade of Thailand) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (FTI: Federation of Thai Industries) สมาคมส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย (ATSME: Association for the Promotion of Thai Small and Medium Entrepreneurs) สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น (TPA: Technology Promotion Association Thailand-Japan) เป็นต้น

2.5 สภาพปัจจุบันของนักวินิจฉัยสถานประกอบการ (SHINDAN-SHI)

2.5.1 กิจกรรมการฝึก SHINDAN-SHI โดยการสนับสนุนของประเทศญี่ปุ่น

ได้มีการฝึกอบรมรวมทั้งหมด 7 รุ่น เป็นจำนวน 480 คน (หลักสูตร 1000 ชม. โดยช่วงหลังฝ่ายไทยเป็นผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมเอง) คาดว่าประมาณ 100 คน จากผู้เข้าฝึกอบรมทั้งหมด ยังคงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทางใดทางหนึ่ง

2.5.2 SHINDAN-SHI ภูมิภาค

DIP ได้จัดให้มีการฝึกอบรม SHINDAN-SHI ใน 5 พื้นที่ (รวมพื้นที่ กรุงเทพมหานคร จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี) รวม 140 คน (หลักสูตร 300 ชม.) แต่มีผู้ผ่านฝึกอบรมจำนวนน้อยน้อยที่มีส่วนร่วมในการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ในส่วนภูมิภาค

2.5.3 สมาคม SHINDAN-SHI

เบื้องต้น กสอ. ทำหน้าที่ดูแลและให้การสนับสนุนเครือข่ายวินิจฉัยสถานประกอบการ โดยมี TPA ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของเครือข่าย และเป็นที่ตั้งของสำนักงานเครือข่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณภาพบริการของนักวินิจฉัยฯ ส่วนขององค์กรเอกชนที่มีคือ สมาคมนักวินิจฉัยสถานประกอบการ (EDA: Enterprise Diagnosis Association) และ สมาคม SHINDAN-SHI แห่งประเทศไทย (SAT: SHINDAN-SHI Association Thailand) เป็นต้น

2.6 สภาพปัจจุบันและประเด็นปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่สำรวจเมื่อพิจารณาจากแบบสอบถาม

ได้จัดให้มีการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมในภูมิภาคของคณะทำงานกลาง (CWG: Central Working Group) และคณะทำงานส่วนภูมิภาค (RWC: Regional Working Committee)

2.6.1 ประเด็นที่สอดคล้องกัน

จากคำตอบในแบบสอบถามจาก CWG และ RWC นั้นในส่วนของ การจัดหา BDS มีความคิดในเรื่องของการให้ความสำคัญกับการเพิ่มความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นอันดับหนึ่ง

ในแบบสอบถามนั้น ผู้ประกอบการมีความเชื่อมั่นในเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ของตน และคำนึงถึงความสำคัญของลูกค้าเป็นหลัก แต่ยังคงกังวลถึงปัญหาต้นทุนที่สูงอยู่ มีความต้องการใช้บริการ One Stop Service สูง แต่จำนวนผู้ใช้บริการห้อง BOC¹² ต่อปียังมีไม่มาก รวมถึงความต้องการการสนับสนุนทางการเงินหรือเงินทุนในการบริหาร สำหรับช่องแสดงความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีความต้องการให้เสริมทางด้านเนื้อหาและการกระจาย BDS ให้ทั่วถึงมากขึ้น

2.6.2 ลักษณะเฉพาะของแต่ละภูมิภาค

CWG และ RWC คำนึงถึงปัญหาหลักด้านการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเรื่องนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การขาดความตระหนักรู้ในปัญหาของผู้ประกอบการ SME และ ปัญหาด้านองค์กร

เกี่ยวกับการส่งเสริม BDS ที่ SME ต้องการ โดยที่จังหวัดเชียงใหม่เป็นเรื่องการบุกเบิกตลาดใหม่ ในขณะที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต โดยในจังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายให้แก่นักท่องเที่ยวหรือผู้บริโภคโดยตรง ดังนั้นการบุกเบิกและขยายตลาดจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับจังหวัด สุราษฎร์ธานีให้ความสำคัญที่ผลิตภัณฑ์ระหว่างกระบวนการ และด้านตลาดที่รองรับมีความเสถียร จึงมุ่งประเด็นไปในทางการให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต

2.7 จุดมุ่งหมายของบทสรุปและจากนี้เป็นต้นไป

(1) การส่งเสริมมาตรการการพิจารณาตามลักษณะพื้นที่

การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมในส่วนภูมิภาค ตามที่ได้เห็นลักษณะเฉพาะของทั้งจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดสุราษฎร์ธานี (ดูบทที่ 4) คือหมายรวมถึงสภาพทรัพยากรที่มีอยู่และโครงสร้างอุตสาหกรรมของทั้งสองจังหวัด ซึ่งต้องเป็นการคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละพื้นที่

¹² สังกัดอยู่ภายในองค์กรของ DIP ซึ่งมีอยู่ใน IPC 11 แห่งทั่วประเทศและภายใน DIP หน้าของ BOC ที่มีต่อวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมได้แก่ (1) เริ่มต้นกิจการ (2) นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (3) ให้คำแนะนำสำหรับผู้เริ่มต้น (4) ห้องสมุด (5) สนับสนุนการปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้น

(2) แผนการของโครงการนำร่องที่ทำตามความต้องการ BDS

ความต้องการ BDS ของจังหวัดเชียงใหม่กับความต้องการ BDS ของจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีความแตกต่างกัน จึงควรสะท้อนความต้องการโดยแผนการโครงการนำร่อง และเหมาะสมกับการปฏิบัติจริง

(3) จุดที่เป็นปัญหาของ One Stop Service

แบบสอบถามต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกี่ยวกับ One Stop Service และการออกคลินิกเคลื่อนที่ มีคำตอบที่ว่า “ถ้ามีก็จะใช้บริการ” มากกว่า 90% แต่จำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงเนื้อหาและการปรับประยุกต์ใช้เพื่อการบริการ

(4) ศก. ในฐานะที่เป็น BDS Facilitator

ศก. เป็นสิ่งที่คาดหวังและเชื่อถือของพื้นที่อย่างมาก ในฐานะที่เป็น BDS Facilitator ตั้งแต่ต่อไป การสร้างเครือข่ายของโครงการ BDS ให้เข้าสู่สายตาและการประสานงานภาครัฐ การศึกษา อุตสาหกรรม จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

(5) การพัฒนาคุณภาพบริการของการให้คำปรึกษา

กสอ. ได้สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการให้คำปรึกษารวมถึง SHINDAN ในหลาย ๆ ด้าน และสามารถผลิตบุคลากรที่มีความสามารถเยี่ยมยอดในการเป็นที่ปรึกษาได้ (SHINDAN-SHI / SP (ที่ปรึกษา)) แต่ทว่ายังมีจำนวนจำกัดอยู่ และยังขาดประสบการณ์จริงในการทำงาน ระดับความสามารถในการให้คำปรึกษาของ SP แก่สถานประกอบการยังน้อย อีกทั้งยังไม่ได้รับความเชื่อถือจากสถานประกอบการเท่าใดนัก

ซึ่งในการพัฒนาคุณภาพการให้คำปรึกษานั้น ในโครงการนำร่องนี้มีความจำเป็นในการจัดหาสถานที่เพื่อหาประสบการณ์จริงสำหรับ SP ในการเป็นที่ปรึกษาอีกด้วย

บทที่ 3 มาตรการส่งเสริม SME ในประเทศญี่ปุ่น และ 4 ประเทศในภูมิภาคอาเซียน

ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงเกี่ยวกับมาตรการส่งเสริม SME ในประเทศญี่ปุ่นและภูมิภาคอาเซียน จากการค้นคว้าทางเอกสารที่มีอยู่ภายในประเทศญี่ปุ่น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ แนะนำ ในการจัดตั้งระบบส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมแบบบูรณาการในภูมิภาค (RISMEP: Regional Integrated SME Promotion) ของประเทศไทย

ทั้งนี้ 4 ประเทศในภูมิภาคอาเซียนได้แก่ ประเทศมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และเวียดนาม

3.1 นโยบายและมาตรการส่งเสริมจากภาครัฐแก่ SME ในประเทศญี่ปุ่น

3.1.1 กฎหมายพื้นฐานเกี่ยวกับ SME¹³

กฎหมายพื้นฐานเกี่ยวกับ SME ถูกกำหนดขึ้นในปี พ.ศ. 2506 ก่อนที่จะมีการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายจากภาครัฐในปี พ.ศ. 2542

โดยก่อนที่จะมีการแก้ไขนั้น กฎหมายพื้นฐานเกี่ยวกับ SME นั้น SME ถูกมองว่า ยังไม่เข้มแข็งและอ่อนแอ ซึ่งจุดประสงค์หลักที่จะต้องให้ความช่วยเหลือแก่ SME คือ “การปรับช่องว่างระหว่างองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่” โดยมีนโยบายหลักทั้งหมด 3 ข้อ คือ (1) ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น (2) ปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมขององค์กรที่ไม่เหมาะสม และ (3) ให้ความช่วยเหลือแก่กิจการที่มีขนาดเล็ก

หลังจากที่มีการปรับปรุงแก้ไขในส่วนของกฎหมาย รัฐมีนโยบายหลักในการส่งเสริม SME คือ (2) สร้างนวัตกรรมขององค์กร และส่งเสริมการสร้างกิจการ (2) การเสริมความแข็งแกร่งด้านพื้นฐานการจัดการบริหาร และ (3) การทำให้มีการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างราบรื่น

3.1.2 นโยบายภาครัฐในการส่งเสริม SME

การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น ได้ถูกดำเนินการตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับองค์การปกครองส่วนภูมิภาค ระดับองค์กรภาคเอกชนและสมาคมต่างๆ (สหภาพการค้าและอุตสาหกรรม ฯลฯ) เรื่อยมา ซึ่งหลักสำคัญที่เข้ามาเสริมในเรื่องของการส่งเสริมที่มีอยู่แต่เดิม (การบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ การส่งเสริมด้านการเงิน) ของ “กิจกรรมกระตุ้นวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมในภูมิภาค” คือการอาศัยการเชื่อมประสาน ซึ่งมีนักวิจัยสถานประกอบการที่ขึ้นทะเบียนแล้วเป็นจำนวน 2 หมื่นราย ทั้งนี้จำนวนกิจการขนาดกลางและย่อมมีทั้งหมด 4.2 ล้านกิจการ¹⁴

¹³ อ้างอิงถึง กรมส่งเสริมกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEA) และ “หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานตามนโยบายส่งเสริม SME” พ.ศ. 2552

¹⁴ กรมส่งเสริมกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEA), “รายงานสถานการณ์ SME ประจำปี”, 2554

3.2 เปรียบเทียบระบบส่งเสริม SME ใน 4 ประเทศภูมิภาคอาเซียน

3.2.1 นโยบายส่งเสริม SME ของภาครัฐ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบาย

(1) กฎหมายที่บังคับใช้

ยกเว้นประเทศมาเลเซีย อีก 3 ประเทศในภูมิภาคอาเซียน มีกฎหมายพิเศษเฉพาะกับ SME อย่างไรก็ตาม ในประเทศมาเลเซียมีการส่งเสริม SME อย่างเป็นแบบแผน ซึ่งใช้เวลาทั้งหมด 5 ปี

(2) แผนส่งเสริม SME ระยะกลาง

แผนส่งเสริม SME ระยะกลางนั้น ถูกจัดทำเป็นนโยบายของภาครัฐ ยกเว้นในประเทศอินโดนีเซีย โดยในประเทศอินโดนีเซียนั้น การส่งเสริม SME จะถูกบรรจุอยู่ในแผนการพัฒนาเศรษฐกิจระยะกลาง

(3) หน่วยงานรับผิดชอบ

ในแผนการส่งเสริมระยะกลาง ยกเว้นประเทศอินโดนีเซีย มีการนำเสนอโดยคณะกรรมการระดับรัฐบาลให้เป็นผู้รับผิดชอบ โดยในประเทศอินโดนีเซียนั้น มี กรมยุทธศาสตร์พัฒนาภาครัฐ (BAPPENAS) เป็นผู้รับผิดชอบ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติการตามนโยบายของรัฐแก่ SME ไม่ว่าจะในประเทศใดก็ตาม จะมีหน่วยงานรับผิดชอบ SME โดยสังกัดตรงกับกระทรวง

3.2.2 ระบบ SME SHINDAN-SHI (Consultant)

ลักษณะโดยสังเขปของระบบการฝึกอบรมที่ปรึกษา SME ในประเทศ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย ถูกรวบรวมไว้ด้านล่าง (ข้อมูลเมื่อ มิ.ย. 2552) สำหรับในประเทศเวียดนามนั้น ไม่มีโปรแกรมสำหรับการฝึกอบรมที่ปรึกษา SME จึงมิได้ระบุไว้ ณ ที่นี้

(1) หน่วยงานรับผิดชอบหลัก

ไม่ว่าจะเป็นในประเทศใดก็ตาม หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบดูแล SME จะเป็นหน่วยงานเดียวกันที่รับผิดชอบดูแลระบบที่ปรึกษา SME

(2) ผู้ที่สามารถเข้ารับการฝึกฝนอบรม

ผู้ที่สามารถเข้ารับการฝึกฝนอบรมที่ปรึกษา SME นั้น โดยหลักแล้วจะเป็นเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานของรัฐบาล ซึ่งต่างจากประเทศไทยที่จะมาจากภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ในประเทศญี่ปุ่น เดิมที จะเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กรรัฐในท้องถิ่น หรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจากสมาคม กลุ่ม ต่างๆ ที่จะคอยให้คำแนะนำ SME ซึ่งจะทำให้การฝึกฝนอบรม SME SHINDAN-SHI ที่มหาวิทยาลัย SME แต่ในปัจจุบัน แม้จะเป็นบุคลากรจากภาคเอกชนก็ตาม หากสอบผ่าน SME SHINDAN-SHI ที่กำหนดไว้ ก็สามารถขอลงทะเบียนเป็น SME SHINDAN-SHI ของภาครัฐได้

(3) เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำ

เดิมที่เจ้าหน้าที่ที่ปรึกษาจากองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศ (JICA: Japan International Cooperation Agency) จะทำหน้าที่คอยให้คำแนะนำ แต่หลังจากนั้นได้มีการปรับเปลี่ยนระบบเป็นเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ ที่คอยให้การดูแล

(4) ระยะเวลามาตรฐานสำหรับการฝึกฝนอบรม

ในประเทศมาเลเซีย จะเป็นโปรแกรม 6 สัปดาห์ ซึ่ง SME Counselor จะได้รับการฝึกฝนอบรม สำหรับในประเทศฟิลิปปินส์จะเป็นการอบรมที่มีการฝึกภาคปฏิบัติฝึกที่หน้างาน (OJT: On-the-Job Training) ด้วย และใช้เวลาทั้งหมดประมาณ 1 ปี สำหรับในประเทศอินโดนีเซียนั้นจะเป็นการฝึกอบรมที่ต้องใช้เวลาประมาณ 5 - 6 เดือน

(5) คุณวุฒิ และระบบการลงทะเบียน

ในประเทศมาเลเซีย จะได้รับคุณวุฒิรับรองจากกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าระหว่างประเทศ สำหรับในอีกสองประเทศ จะได้รับคุณวุฒิจากรัฐบาลตามแผนยุทธศาสตร์

(6) จำนวนผู้ที่ได้รับคุณวุฒิ

จนถึงปี พ.ศ. 2551 มีทั้งหมด 62 คน ในประเทศมาเลเซีย 94 คน ในประเทศฟิลิปปินส์ และ 257 คน ในประเทศอินโดนีเซีย

3.2.3 ตัวอย่างการส่งเสริม SME

(1) การจัดหาทุนและการเงิน

ในแต่ละประเทศจะมีหน่วยงานสนับสนุนการเงินของภาครัฐและระบบประกันสินเชื่อ

(2) การฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล

ในแต่ละประเทศมีการดำเนินโครงการสร้างบุคลากรโดย JICA มีการดำเนินโครงการสร้างบุคลากรตาม SME SHINDAN-SHI ของประเทศญี่ปุ่นใน 3 ประเทศ ยกเว้นเวียดนาม นอกจากนี้ที่ฟิลิปปินส์มีการกำหนดโครงการรับรองวุฒิที่ปรึกษา APEC SME¹⁵ ด้วย ส่วนที่เวียดนามมีการดำเนินโครงการศูนย์พัฒนาบุคลากรของญี่ปุ่น โดยมีการจัดสัมมนาฝึกอบรมเจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับกลางต่างๆ

(3) การส่งเสริมพื้นที่ในท้องถิ่น

มี โครงการร่วมระหว่างรัฐบาลกลางของประเทศมาเลเซียและรัฐต่างๆ โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ

¹⁵ APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) เป็นหน่วยงานที่จัดขึ้นมาในปี พ.ศ. 2544 - โดยโปรแกรมสร้างและได้รับรองโดยการบริหารงานของ IBIZ (International Network of Institutes for Small Business Counsellors) จะได้รับการรับรองวุฒิที่ปรึกษาที่ได้รับมาตรฐานเดียวกันทั่วทุกประเทศใน APEC

เศรษฐกิจของรัฐสภา ซึ่งอยู่ในภาคกลางของประเทศอินโดนีเซีย FPESD (*Forum Pengembangan Ekonomi dan Sumber Daya*) (การสร้างนโยบายส่งเสริมจากการรวบรวมความต้องการจาก Forum ระดับล่างเพื่อนำเสนอขึ้นไปจากระดับกลุ่มอำเภอ จังหวัด รัฐ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆจะมาหารือร่วมกัน) ถูกจำตามองว่าเป็นระบบที่รวบรวมความคิดเห็นจากเบื้องล่างพร้อมไปกับการนำเสนอสู่เบื้องบน

(4) อื่นๆ

SMEC (SME Corporation Malaysia) ของมาเลเซียมีกิจกรรมส่งเสริม เช่น การ Matching ต่างๆ ส่วนที่เวียดนาม หอการค้าเวียดนาม (VCC: Vietnam Chamber of Commerce) มีการจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการควบคุมการผลิตให้แก่ SME ในฮานอย, โฮจิมิน และดานัง เป็นต้น

3.3 แนะนำระบบระบบการสนับสนุน SME (ของประเทศญี่ปุ่น) ที่อาจใช้ได้กับประเทศไทย

3.3.1 หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานตามนโยบาย SME

ที่ประเทศญี่ปุ่นได้มีการจัดพิมพ์หนังสือแนะนำภาพรวมมาตรการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม หรือเรียกว่า “หนังสือรวมมาตรการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม” ขึ้นทุกปี แต่ทว่าโครงสร้างหนังสือนี้ใช้งานยากสำหรับ BDS Provider ผู้ประกอบการ จึงมีความต้องการจากหลายด้านให้จัดทำหนังสือแนะนำขึ้นทุกปี

ตาราง 3.3-1 ตัวอย่าง Index (ดรรชนี) ของหนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานตามนโยบาย SME

ระบบสนับสนุน	ดินเชื้อ ลีส และประกัน	หน้า	เงินช่วยเหลือ ภาษี และการลงทุน	หน้า	นำเสนอข้อมูล ให้คำปรึกษา	หน้า	สัมมนา การฝึกอบรม งานนิทรรศการต่าง ๆ	หน้า	ระบบเศรษฐกิจ พึ่งพา / การสนับสนุนทางด้านกฎหมาย	หน้า
ความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจในท้องถิ่น	ตัวอย่าง: โปรแกรมการใช้งานทรัพยากรในท้องถิ่นของ SME	11	ตัวอย่าง: เงินทุนสนับสนุน SME ในท้องถิ่น	166	ตัวอย่าง: การสนับสนุน SME ในการจัดการผลิตสินค้า	15	ตัวอย่าง: นิทรรศการอุตสาหกรรมพื้นบ้าน	171	ตัวอย่าง: กิจกรรมสนับสนุนการประสานงานภาคการเกษตร พาณิชย์ และอุตสาหกรรม	9
ต้องการขอรับคำปรึกษา					ตัวอย่าง: กิจกรรมให้คำปรึกษาพิเศษเพื่อให้การจัดการบริหารมั่นคง	107	ตัวอย่าง: กิจกรรมสนับสนุนการส่งออก	87	ตัวอย่าง: กิจกรรม Hands On เพื่อส่งเสริมทางการตลาด	40
...

ที่มา: SMEA “หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานตามนโยบาย SME” พ.ศ. 2552

หนังสือคู่มือแนะนำนโยบายสนับสนุนนั้นใช้รูปแบบการสืบค้น 2 แบบ คือ แบบ “Index” ที่สามารถสืบค้นระบบสนับสนุนที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และการสืบค้นโดยแบบ “สารบัญ” ที่แยกนโยบายออกเป็นแต่ละหัวข้อ

จากนโยบายรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับ SME และในการแนะนำระบบสนับสนุนแต่ละหัวข้อสำหรับการสืบค้น คือ (1) ความต้องการของผู้ใช้งาน (2) ชื่อระบบสนับสนุนที่เหมาะสมกับความต้องการ (3) ลักษณะโดยสังเขปของการสนับสนุน (4) บุคคล หน่วยงาน บริษัทที่อยู่ในขอบเขตการสนับสนุน (5) รายละเอียดการสนับสนุน (6) วิธีการใช้งาน (7) หน่วยงานสำหรับการติดต่อสอบถาม ซึ่งทั้งหมดนี้จะรวมอยู่ในหน้าเดียวกัน

ตาราง 3.3-1 รวบรวมตัวอย่าง Index (ดรรชนี) ของหนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานตามนโยบาย SME

3.3.2 การสนับสนุน SME โดยประเทศ (การให้เงินทุนสนับสนุนสินเชื่อ MARUKEI)

ในที่นี้ จากการสนับสนุนทางการเงินให้แก่ SME โดยประเทศ จะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับ การให้เงินทุนสนับสนุน "Marukei" (เงินทุนปรับปรุงการจัดการบริหารของผู้ประกอบการกิจการขนาดเล็ก) โดยจะต้องเป็นกิจการด้านการผลิตที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 20 คน และเป็นสมาชิกของหอการค้าและอุตสาหกรรม (หรือ สมาคมการค้าและอุตสาหกรรม โดย ณ ที่นี้ จะยกตัวอย่างในกรณีของ สำนักงานจากหอการค้าและอุตสาหกรรม) และจะต้องได้รับคำแนะนำในการจัดการบริหารจากหอการค้าและอุตสาหกรรม นานกว่า 6 เดือน โดยจะเป็นการกู้ยืมแบบไม่มีประกันพร้อมดอกเบี้ยต่ำ ภายใต้เงื่อนไขของการจัดการเพื่อการปรับปรุงกิจการ (อ้างอิง ตาราง 3.3.2)

ตาราง 3.3-2 ลักษณะ โดยสังเขป ของ [สินเชื่อ Marukei]

หัวข้อ	รายละเอียด
ลักษณะพิเศษ	เป็นการให้กู้ยืมแบบไม่มีหลักประกัน ผู้ค้ำประกัน และดอกเบี้ยต่ำเพื่อใช้เป็นทุนสำหรับการปรับปรุงการจัดการบริหาร
เป้าหมาย	เป็นกิจการที่มีพนักงานต่ำกว่า 20 คน (ในกรณีที่เป็นการผลิต) และได้รับคำแนะนำในด้านการจัดการบริหารจากเจ้าหน้าที่แนะนำการจัดการบริหาร มานานกว่า 6 เดือน อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ขอรับการกู้ยืม จะต้องเป็นสมาชิกหอการค้าและอุตสาหกรรมด้วย
ประเภทสินเชื่อและระยะเวลา	เงินกู้ยืมระยะยาวสำหรับอุปกรณ์และเครื่องจักร: 10 ปี (ปลอดชำระเงินต้น 2ปี) เงินกู้ยืมระยะสั้น (หมุนเวียน: 10 ปี (ปลอดชำระเงินต้น 1 ปี)
วงเงินและดอกเบี้ย	15 ล้านเยน พร้อมดอกเบี้ย 1.85% ต่อปี (20 พ.ศ. 2554)
เงื่อนไขการประกัน	ไม่ต้องมีหลักค้ำประกัน และไม่ต้องมีผู้ค้ำประกัน
การวินิจฉัยและคำแนะนำ	หอการค้าและอุตสาหกรรมจะแนะนำไปยังสถาบันการเงินภาครัฐ

ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจ JICA โดยอ้างอิงจาก"หนังสือแนะนำการใช้มาตรการส่งเสริมวิสาหกิจ" ปี พ.ศ.2552สำนักงานวิสาหกิจ

บทที่ 4 สภาพปัจจุบันของพื้นที่เป้าหมายของการสำรวจ (จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดสุราษฎร์ธานี)

ในบทนี้ คือการสังเกตภาพรวมของโครงสร้างอุตสาหกรรมและสรุปลักษณะเด่นในเฉพาะด้านของอุตสาหกรรม การผลิต และการนำเสนอผลการวิเคราะห์อุปทานของ BDS (Business Development Services) รวมถึง BDS Provider และ SP (Service Provider) ของทั้งสองพื้นที่โครงการนำร่อง และได้ทำการสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากผลลัพธ์ที่ได้ในเรื่องการส่งเสริม SME ของทั้งสองพื้นที่

4.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมและกิจการด้านการผลิตในพื้นที่เป้าหมายของการสำรวจ

4.1.1 จังหวัดเชียงใหม่

พบว่า 1 ใน 3 ของ GPP (Gross Provincial Product) จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นที่ตั้งของ IPC1 นั้น มาจากการท่องเที่ยว และจังหวัดนี้ เป็นที่รู้จักโดยทั่วไปในฐานะที่เป็นแหล่งผลิตงานหัตถกรรม พร้อมทั้งส่งออกผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น สิ่งทอ ประเภทผ้าไหม ผ้าฝ้าย เครื่องเคลือบ เครื่องปั้นดินเผา งานไม้ ไปยังพื้นที่ต่างๆทั้งในและนอกจังหวัด เพื่อตอบสนองความต้องการจากนักท่องเที่ยว สำหรับการแปรรูปอาหาร หลักๆ คือ ผลิตภัณฑ์แปรรูปผักและผลไม้ ที่ผลิตได้ในเขตภาคเหนือ (ผักดอง ผักและผลไม้แห้ง แยม ผลไม้แช่แข็ง และกระป๋อง เป็นต้น) ซึ่งพบว่า จะมีทั้งกิจการขนาดใหญ่ซึ่งเป็นโรงงานบรรจุกระป๋อง OEM ข้ามชาติ และ SME ในท้องถิ่น ปนกัน และอุตสาหกรรมหลักอื่น ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ เช่น สิ่งทอ วัสดุไม้และก่อสร้าง เซรามิก เฟอร์นิเจอร์ และเครื่องไม้ นั้น มีเพียงไม่กี่บริษัท เท่านั้น ที่มีจำนวนอัตราการว่าจ้างเกิน 100 อัตรา

แนวโน้มการส่งเสริม SME ในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น สิ่งสำคัญ คือ การแปรรูปทรัพยากรในท้องถิ่น โดยเฉพาะจาก SME ด้วยการปรับปรุงวิธีการผลิตและการออกแบบในรูปแบบดั้งเดิมนั้น ให้มีความทันสมัยมากขึ้น

4.1.2 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

โครงสร้างอุตสาหกรรมจังหวัดสุราษฎร์ธานีนั้น ค่อนข้างจะตรงข้ามกับในจังหวัดเชียงใหม่ คือ การเกษตรกรรม จะเป็นศูนย์กลางของอุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ตาม พบว่า ปริมาณการผลิตข้าวและผักต่าง ๆ นั้น มีน้อย โดยส่วนมากเป็นกิจการการเพาะปลูกประเภทพืชสวน (สวนผลไม้ขนาดใหญ่) และกิจการการผลิตนั้น ก็สะท้อนให้เห็นในอุตสาหกรรมแปรรูปผลผลิตจากการเพาะปลูกพืชเหล่านี้ สวนผลไม้ขนาดใหญ่ ได้แก่ ยาง ปาล์ม น้ำมัน มะพร้าว และผลไม้อื่นๆ เป็นต้น โดยเฉพาะต้นยางนั้น เมื่อเวลาผ่านไปหลายปี ปริมาณน้ำยางนั้นจะลดลง และเมื่อไม่มีน้ำยางแล้ว ต้นยางนั้นจะถูกโค่น เพื่อนำไม้จากต้นยางมาใช้ เป็นวัสดุไม้ (Para wood) จัดเป็นพืชที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจอย่างมากในพื้นที่ภูมิภาคแถบนี้

แม้จะพิจารณาเฉพาะกิจการการผลิตเพียงอย่างเดียวก็ตาม จำนวนอัตราการว่าจ้างในกิจการการผลิตที่เกี่ยวข้องกับต้นยางและไม้ยางในจังหวัดสุราษฎร์ธานีนั้น จะสูงถึง 54% ของทั้งหมด นอกจากนี้ เมื่อรวมอุตสาหกรรมการแปรรูปอาหารจากผลผลิตจากการประมงเข้ากับผลิตภัณฑ์จากการกสิกรรมแล้ว พบว่า กิจการการ

ผลิตในจังหวัดสุราษฎร์ธานีจะมีลักษณะเฉพาะ คือ เป็นการดำเนินกิจการแปรรูปอย่างง่าย เท่านั้น

ทิศทางการส่งเสริมควรเน้นเรื่องผลิตภัณฑ์แปรรูปและยื่นพื้นด้วยการผลิตแบบโรงงาน และทยอยหาแนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยเริ่มต้นจากภายในจังหวัด และมุ่งส่งผลผลิตออกนอกจังหวัดเป็นอันดับต่อไป

4.2 สภาพของ SME และการสนับสนุน SME

4.2.1 จังหวัดเชียงใหม่ (พื้นที่ ศภ.1)

จังหวัดเชียงใหม่ เป็นศูนย์กลางของหน่วยงานราชการ กรม ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SME และในฐานะที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในขอบเขตที่กว้างใหญ่ไพศาลของภูมิภาคแถบนี้ นอกจาก IPC1 แล้ว จะมีศูนย์ลงทุนเศรษฐกิจในพื้นที่ 1 ของ คณะกรรมการการลงทุน (BOI: Board of Investment) ศูนย์ส่งเสริมการส่งออกในพื้นที่ 1 ของกระทรวงพาณิชย์ (DEP: Department of Export Promotion) สำนักงานเครือข่ายภาคเหนือ ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (NSTDA: National Science and Technology Development Agency) และสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (SBCG: Small Business Credit Guarantee Corporation) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand) เหล่านี้มีสำนักงานอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่

4.2.2 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

จังหวัดสุราษฎร์ธานี ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของประเทศไทย เป็นศูนย์กลางของภูมิภาคแห่งนี้ ดังนั้น หน่วยงานของรัฐบาลจากส่วนกลาง เช่น IPC, BOI, SMEDB, และ SBCG จึงมาตั้งสำนักงานพื้นที่หรือสำนักงานสาขาไว้ที่นี่

4.3 ปัญหาและอุปสรรคของการส่งเสริม SME ของทั้งสองจังหวัด

4.3.1 จังหวัดเชียงใหม่

จังหวัดเชียงใหม่เป็นพื้นที่ที่ตื่นตัวด้านการท่องเที่ยว และมีอุปสงค์ทางด้านสินค้าอาหาร หัตถกรรม และของฝากมาก หรือแม้แต่ การผลิตด้านสิ่งทอ เครื่องเรือน ไม้ประติมากรรมและแปรรูป ผักผลไม้แปรรูปที่ปลูกได้ในท้องถิ่น เหล่านี้คือผลผลิตของจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากเป็นพื้นที่ท่องเที่ยว จึงมีสินค้าจากนอกพื้นที่เข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่น โดยเฉพาะสินค้าจากประเทศจีนยังคงเป็นที่น่าห่วงเกรง จึงต้องมีการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขีดการแข่งขันอย่างค่อยเป็นค่อยไปโดยการพัฒนาแผนผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ

เชียงใหม่เป็นเมืองใหญ่อันดับสองของประเทศไทย และมีหน่วยงานภาครัฐจากส่วนกลางรวมตัวอยู่มาก ส่วนใหญ่ในนี้เป็น BDS provider ที่มีโครงการสนับสนุน SME อยู่ อีกด้านหนึ่ง มหาวิทยาลัยที่เป็น BDS Provider ก็มีจำนวนไม่น้อย เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีหน้าตาให้บริการปรึกษาด้านการบริหารกิจการด้วย นอกเหนือจากนี้ยังมีองค์กรและสมาคมภาคธุรกิจเอกชนที่มี SME สังกัดเป็นสมาชิก อีกทั้งยังมีองค์กรเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ NNSPSME (Northern Network of Service Provider for Small

and Medium Enterprises) ที่มีบรรดาองค์กรภาคธุรกิจที่เป็น BDS Provider เข้าร่วมเป็นสมาชิก โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถ พร้อมทั้งใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน ดังเช่นที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ในจังหวัดเชียงใหม่ ถึงแม้ว่าจะมี BDES Provider อยู่เป็นจำนวนมาก แต่ต่างฝ่ายต่างก็ดำเนินการสนับสนุนตามภาระหน้าที่ของตนไป และมีน้อยมากที่จะให้การเกื้อหนุนกันหรือนำความรู้เฉพาะทางที่ตนมีแลกเปลี่ยนกันเพื่อการสนับสนุน SME

4.3.2 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

จังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นพื้นที่ที่มีกิจกรรมธุรกิจทางด้านการแปรรูปอาหารทะเล น้ำมันปาล์ม และยางพารา และมี SME ขนาดใหญ่เป็นส่วนมาก โรงงานส่วนใหญ่เป็นการแปรรูปวัตถุดิบขั้นต้น เช่น อาหารและไม้ เพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมขั้นถัดไป ปัญหาในปัจจุบันคือเรื่องการจัดหาและขาดแคลนวัตถุดิบ และเรื่องต้นทุนต่อหน่วยพลังงานที่ใช้จากการแปรรูปเป็นจำนวนมากของผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มต่ำ ดังนั้นความสำคัญจึงอยู่ที่การลดต้นทุนจากการประหยัดพลังงานและการปรับปรุงกระบวนการ

เนื่องจากจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นศูนย์กลางของภาคใต้จึงมีหน่วยงานจากส่วนกลางรวมตัวกันอยู่มาก เช่นเดียวกับจังหวัดเชียงใหม่ หน่วยงานเหล่านี้นับว่าเป็น BDS Provider ที่มีศักยภาพในการส่งเสริม SME ที่แตกต่างคือมหาวิทยาลัย ถึงแม้จะมีการส่งเสริมการสร้างผู้ประกอบการใหม่ แต่เนื่องจากไม่มีภาคคณะวิชาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม เช่น คณะวิศวกรรมศาสตร์ ทำให้การส่งเสริมกิจการด้านการผลิตมีน้อย ทั้งนี้ สองจังหวัดมีองค์กรและสมาคมด้านการค้าและอุตสาหกรรมที่เป็น BDS Provider อยู่ แต่ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานียังไม่มีเครือข่ายของ BDS Provider

ทั้งนี้ BDS Provider มีการให้การส่งเสริม SME อยู่จริง แต่การติดต่อประสานกันในแนวราบนั้น ส่วนใหญ่แล้วแทบจะไม่มีเลย และไม่เคยมีประสบการณ์ด้านเครือข่ายเหมือนจังหวัดเชียงใหม่ จึงควรเริ่มต้นจากการสร้างเครือข่ายก่อน เพื่อให้ SME ใช้งาน BDS ได้อย่างสะดวก การประชาสัมพันธ์เพื่อให้รู้โดยทั่วถึงเรื่องประโยชน์และความสะดวกใช้ของเครือข่าย จึงมีความจำเป็น

ขอบเขตการแนะนำให้คำปรึกษาของ BDS Provider ส่วนใหญ่ถูกจำกัดอยู่ในวงของความถนัดเฉพาะของ BDS Provider โดยบุคลากรประจำหน่วยให้คำปรึกษายังไม่สามารถให้คำแนะนำจากมุมมองที่กว้าง และยังไม่มีการบ่มเพาะบุคลากร ซึ่งการเสริมสร้างบุคลากรที่สามารถให้คำแนะนำดังกล่าวได้จึงมีความสำคัญ

จากการสำรวจความต้องการ BDS ของ SME เป็นเรื่องการเพิ่มความสามารถด้านการบริหาร พัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีการผลิต บุกเบิกตลาดใหม่ ส่งเสริมด้านการเงิน แต่ปัญหาที่พบในปัจจุบันคือ SME ไม่รู้ว่าเมื่อมีปัญหาแล้วจะไปที่ไหนได้บ้าง ดังนั้นการสร้างระบบให้ SME สามารถเข้ามารับคำปรึกษาได้สะดวก จึงเชื่อมโยงไปสู่การทำให้เห็นความต้องการที่แฝงอยู่ได้อีกด้วย

บทที่ 5 การกำหนดกลไก RISMEP โดยการวางแผนแบบมีส่วนร่วม และ การคัดเลือกโครงการนำร่อง

ในบทที่ 5 จะกล่าวถึงวิธีการสร้างกลไกส่งเสริม SME แบบบูรณาการในท้องถิ่น (RISMEP: Regional Integrated SME Promotion) และวิธีที่มีความคล้ายคลึงกันของจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดสุราษฎร์ธานี จนถึงวิธีการคัดเลือกโครงการนำร่อง

5.1 การกำหนดกลไก RISMEP โดยวิธี Project Cycle Management

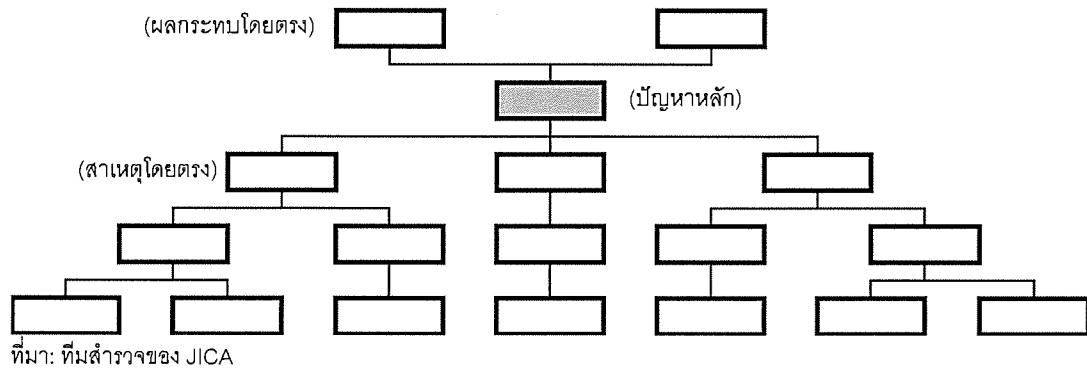
ผู้เกี่ยวข้อง (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: Stakeholders) ในการสนับสนุน SME ในต่างจังหวัด ประกอบด้วย หน่วยงาน รัฐบาล เช่น IPC (IPC: Industrial Promotion Center) องค์กรเช่น BDS Provider ที่สนับสนุน SME SP (Service Provider) รายบุคคลที่นำเสนอบริการโดยตรง และรวมถึง SME ที่รับการสนับสนุน ซึ่งผู้ถือผลประโยชน์ร่วมเหล่านี้ จะจัดงานเวิร์คชอปขึ้น เพื่อทำการวิเคราะห์ปัญหาที่ SME ในต่างจังหวัด กำลังประสบอยู่ โดยใช้วิธี Project Cycle Management¹⁶

วิธีตามแผนแบบเข้าร่วมนั้น จะใช้ได้ผลสำหรับการนำเสนอคอนเซ็ปต์ของกลไก RISMEP โดยหาจุดร่วมของผู้ถือผลประโยชน์ที่มีความสนใจแตกต่างกันตามจังหวะเวลา

5.1.1 การวิเคราะห์ปัญหา

ก่อนอื่น ผู้เข้าร่วมทุกคน จะทำการระบุปัญหาที่เกี่ยวข้องลงในแผนการ์ด ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับปัญหาหลักที่สำคัญ คือ “BDS (Business Development Services) ไม่สามารถเข้าถึง SME” ซึ่งเป็นอุปสรรคในการส่งเสริม SME ในต่างจังหวัด ซึ่งในปัญหาเหล่านี้ ปัญหาใดที่มีขอบเขตครอบคลุมปัญหาอื่น ๆ กว้างขวางที่สุด จะถูกเลือกในฐานะที่เป็น “ปัญหาหลัก (core problem)” และปัญหาอื่นที่เขียนลงในการ์ดจะถูกรวบรวมเป็นแผนภาพต้นไม้แสดงระบบของปัญหา โดยการปรับเปลี่ยนเป็น “สาเหตุ”ของปัญหาหลัก (เขียนที่ด้านล่างของการ์ดปัญหาหลัก) และ “ผล” (ด้านบนของการ์ดปัญหาหลัก) (อ้างอิงแผนภาพ 5.1-1)

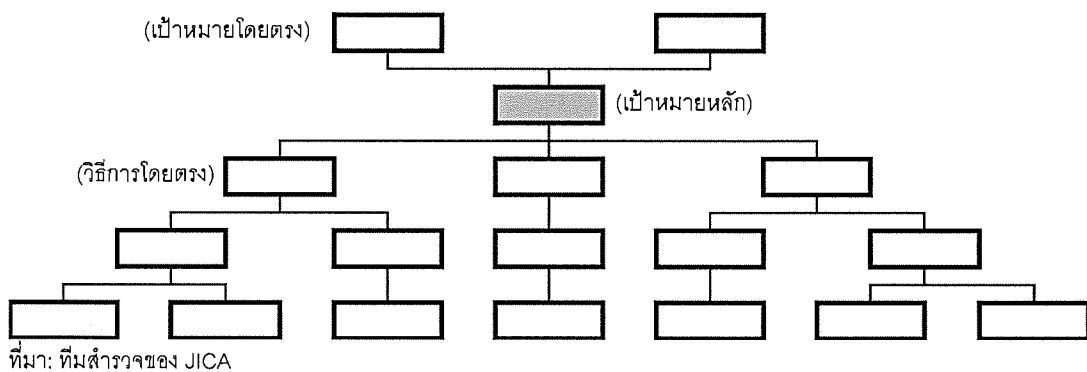
¹⁶ คือ วิธีกำหนดแผนโดยใช้วิธี PCM (Project Cycle Management) โดยระบุจากการอ้างอิงใน หน่วยงานให้ความรู้ระดับสูง เกี่ยวกับการพัฒนาระดับสากล [การจัดการบริหารวงจรโครงการเพื่อการสนับสนุนการพัฒนา PCM]



แผนภาพ 5.1-1 โครงสร้างแผนภาพต้นไม้แสดงระบบปัญหา

5.1.2 การวิเคราะห์เป้าหมาย

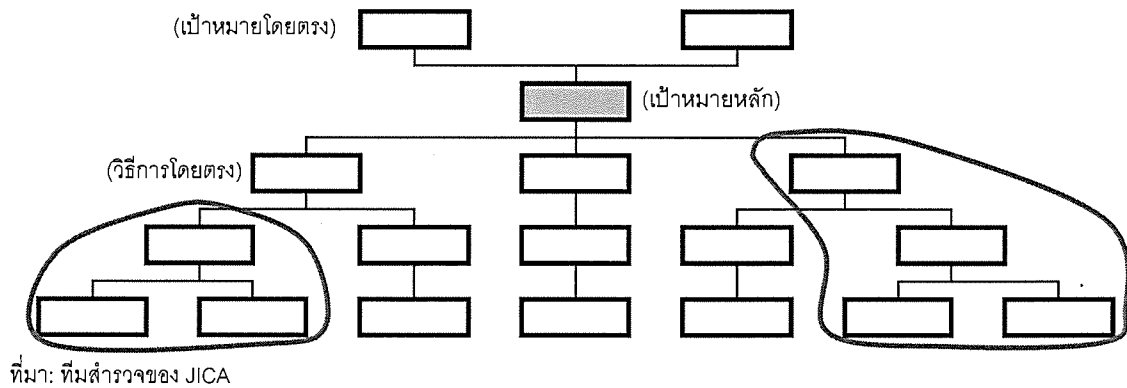
ในการวิเคราะห์เป้าหมาย มีการจัดทำแผนภาพแสดงระบบเป้าหมาย ซึ่งในแผนภาพแสดงเป้าหมายนี้ ก่อนอื่นจะติดเป้าสถานะที่ต้องการให้แก้ไข “ปัญหาหลัก” ของแผนภาพแสดงระบบปัญหา เป็น “เป้าหมายหลัก (core objective)” ของโครงการ ต่อมา กำหนด “วิธี (แนวทางแก้ไข)” เพื่อขจัด “สาเหตุ” บนแผนภาพแสดงระบบปัญหา โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ว่าสามารถปฏิบัติโครงการนั้น ๆ ได้หรือไม่ (อ้างอิงแผนภาพ 5.1-2)



แผนภาพ 5.1-2 โครงสร้างของแผนภาพต้นไม้แสดงระบบเป้าหมาย

5.1.3 การเลือกโครงการ

ในการเลือกโครงการ มีการรวบรวม “วิธี (ตัวเลือกของโครงการ)” หลายวิธีที่มีความสัมพันธ์กันในแผนภาพแสดงระบบเป้าหมาย และสรุปออกมาเป็น “การเข้าถึง” โดยการเข้าถึงนี้ จะยกตัวอย่างนโยบายที่เป็นรูปธรรม ในฐานะที่เป็นยุทธศาสตร์ของโครงการ (อ้างอิงแผนภาพ 5.1-3)



แผนภาพ 5.1-3 แสดงแนวทางการเข้าถึงปัญหา

และมีการวางแนวทางของโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อให้แต่ละยุทธศาสตร์เป็นจริงขึ้นมา ซึ่งจะเรียกโดยรวมว่า กลไก RISMEP

5.2 วิธีการคัดเลือกโครงการนำร่อง

ในจำนวนโครงการของการวางกลไก RISMEP จะมีการคัดเลือกโครงการที่มีความสำคัญในอันดับต้น ๆ มาดำเนินการในฐานะโครงการนำร่อง

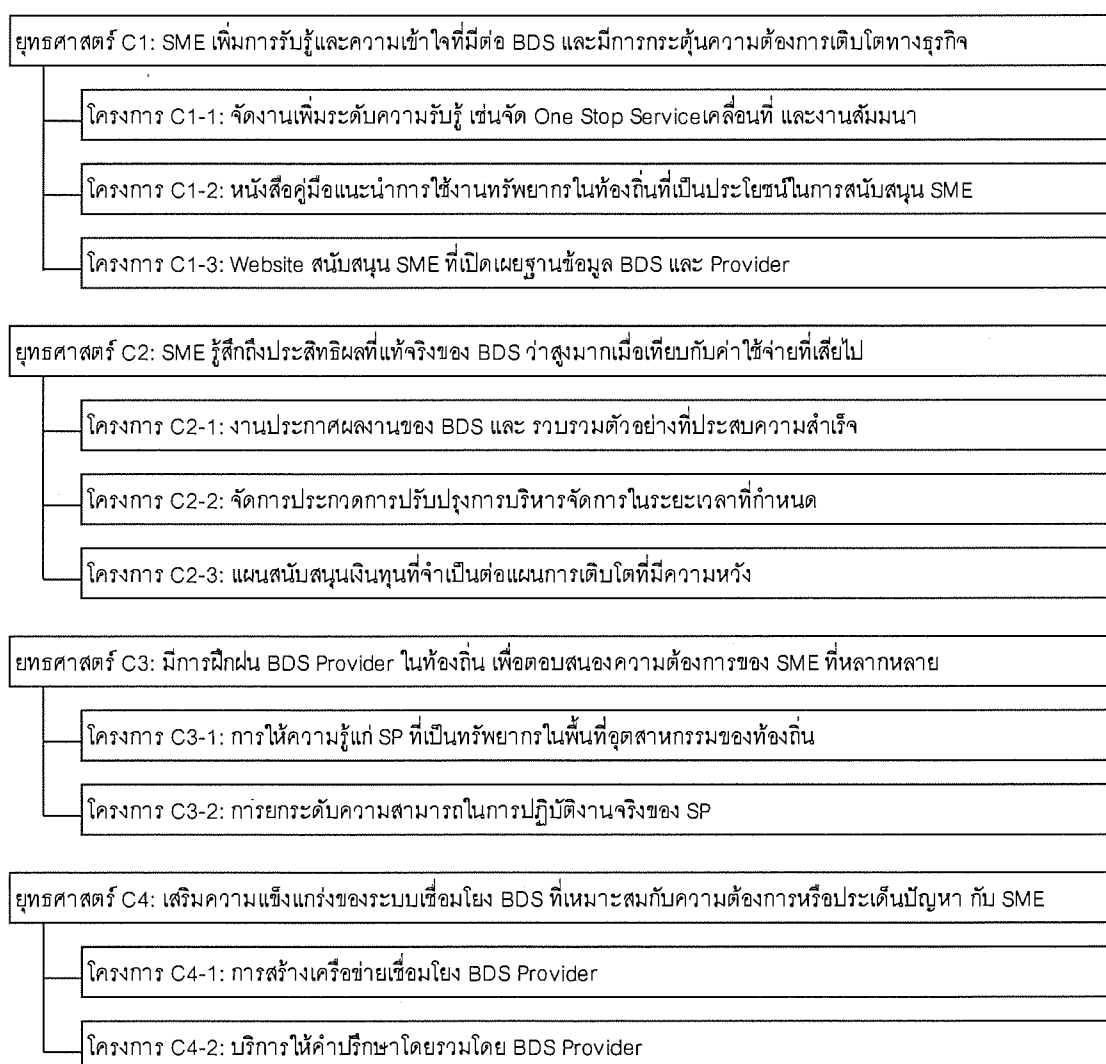
- (1) เกณฑ์การคัดออก 1: ทำการคัด "โครงการที่ได้ทำไปแล้ว หรือ โครงการกำลังดำเนินการและได้ผลเป็นที่ยอมรับระดับหนึ่งแล้ว" ออก
- (2) เกณฑ์การคัดออก 2: ทำการคัด "โครงการที่คาดว่าจะการพิสูจน์ประสิทธิผลในระยะเวลาโครงการนำร่องนั้นยาก" ออก
- (3) เกณฑ์การจัดระดับความจำเป็นก่อนหลัง: ทำการจัดลำดับโครงการที่ไม่ได้อยู่ในมาตรฐานคัดออกข้างต้น และคัดเลือกโครงการโดยคำนึงถึงความจำเป็นก่อนหลัง 2 ปัจจัยคือ "ผลที่คาดว่าจะได้รับหลังจากโครงการประสบความสำเร็จ" และ "ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานโครงการน้อย" ทำการจัดลำดับแต่ละโครงการ แล้วคัดเลือกโครงการที่มีลำดับความสำคัญสูงมาเป็น โครงการนำร่อง

บทที่ 6 กลไก RISMEP และโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่

ในบทนี้ จะแสดงถึงกลยุทธ์การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) แบบบูรณาการในท้องถิ่น (RISMEP: Regional Integrated SME Promotion) ของจังหวัดเชียงใหม่ และกลไก RISMEP พร้อมทั้งรวบรวมรายละเอียดและผลจากการปฏิบัติงานโครงการนำร่อง ภายใต้กรอบของกลไกเดียวกันนี้

6.1 กลไก RISMEP และกลยุทธ์ RISMEP ในจังหวัดเชียงใหม่

แผนภาพ 6.1-1 จะแสดงกลยุทธ์และการวางกลไกของ RISMEP ในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งได้มีการคัดเลือกโครงการ C1-2, C3-2 และ C4-2 มาจัดทำเป็นโครงการนำร่อง



ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจ JICA

แผนภาพ 6.1-1 กลยุทธ์และกลไก RISMEP ในจังหวัดเชียงใหม่

6.2 ภาพรวมทั่วไปของโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่

6.2.1 กำหนดการทั้งหมดของโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่ (แผนภาพ 6.2-1)

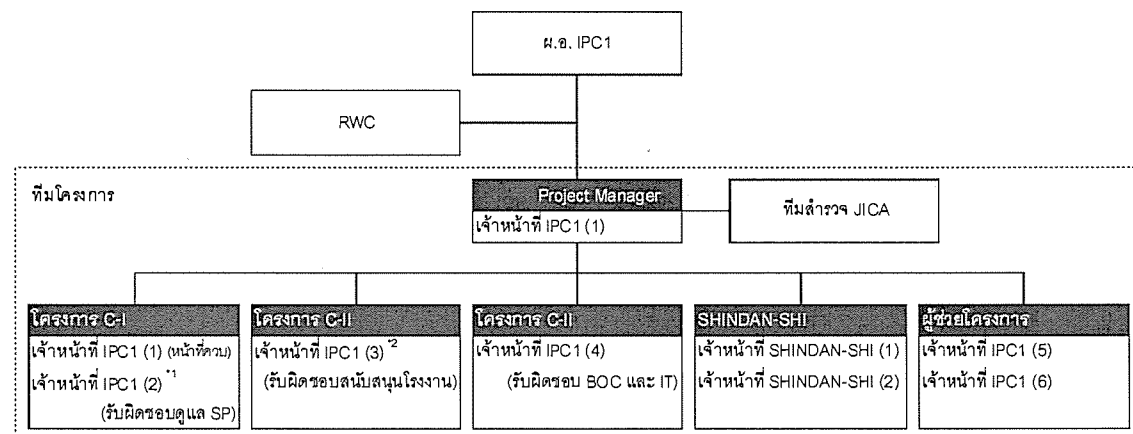
	พ.ศ. 2553				พ.ศ. 2554	
	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.
C-I หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งาน ทรัพยากรท้องถิ่นที่เป็น			ตีพิมพ์ ★	งานแนะนำตัวอย่างที่ประสบ (ส่งเสริมใช้งาน)	★	
C-II การเพิ่มขีดความสามารถ ปฏิบัติงานจริงของ SP		(จัดเตรียม)		(จัดงานการศึกษาให้ความรู้ตามหลักสูตร) (ทำการฝึกสนับสนุนในบ.ตัวอย่าง)		
C-III บริการให้คำปรึกษารวม โดย BDS Provider	(ออกแบบและพัฒนามาตรฐานทรัพยากร และฐานข้อมูล ปริญญานิเทศน์)		★	(เปิดศูนย์ฯ)	★	รณรงค์ประชาสัมพันธ์

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 6.2-1 กำหนดการทั้งหมดของโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่¹⁷

6.2.2 ระบบปฏิบัติงานโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่ (Project Team)

Project Team ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ศูนย์ภาค1 จำนวน 6 ท่าน เจ้าหน้าที่ SHINDAN-SHI 2 ท่าน และเจ้าหน้าที่จากทีมสำรวจของ JICA อีก 2 ท่าน (อ้างอิงแผนภาพ 6.2-2)



ข้อควร: C-I: โครงการ "หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานทรัพยากรพื้นที่ที่เป็นประโยชน์ในการสนับสนุน" *1: ทีมโครงการเริ่มเข้าร่วมตั้งแต่ ธ.ค. 2553
C-II: โครงการ "การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของ SP" *2: ย้ายไปดูแลรับผิดชอบ SP ในเดือน ธ.ค. 2553
C-III: โครงการ "บริการให้คำปรึกษารวม โดย BDS Provider"

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 6.2-2 ระบบปฏิบัติการโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่

¹⁷ หมายเลขของแต่ละโครงการมีการเปลี่ยนแปลงใหม่

6.3 โครงการ C-I: หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานทรัพยากรในท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์ในการสนับสนุน SME

6.3.1 โครงการ C-I โดยสังเขป

โครงการ C-I คือ การจัดทำ และตีพิมพ์ หนังสือคู่มือแนะนำ ที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ BDS ซึ่งมีหลากหลายในจังหวัดเชียงใหม่ โดยจะรวบรวมข้อมูลหน่วยงาน โดยไม่คำนึงถึงกระทรวงต้นสังกัดและไม่จำกัดรูปแบบทั้งภาครัฐและเอกชน และส่งเสริม และสนับสนุนให้ BDS Provider และ SME เป็นผู้ใช้งาน

(1) สถานะก่อนเริ่มโครงการ

ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้เคยมีการจัดทำหนังสือคู่มือที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุน SME ชื่อ “คู่มือบริการธุรกิจอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงใหม่” เมื่อ พ.ศ. 2550 โดยคู่มือเล่มนี้ได้รวบรวมข้อมูลหน่วยงานโดยไม่คำนึงถึงกระทรวงต้นสังกัดและไม่จำกัดรูปแบบทั้งรัฐบาลและเอกชน

อย่างไรก็ตามเนื้อหาของคู่มือนี้ยังคงเน้นที่การแนะนำตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และระบบต่างๆ ในระยะกลางถึงระยะยาวเป็นหลัก และเนื่องจากหนังสือคู่มือดังกล่าวไม่ได้ลงข้อมูลล่าสุดที่เกี่ยวกับนโยบายหรือโครงการแต่ละโครงการไว้จึงไม่ได้มีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการใช้ BDS ให้เป็นประโยชน์

(2) ข้อสรุปเกี่ยวกับโครงการ (ตาราง 6.3-1)

ตาราง 6.3-1 คำบรรยายสรุปของโครงการ C-I

เป้าหมายสุดท้าย	เพิ่มระดับความรู้และความเข้าใจต่อ BDS ของ SME เพื่อกระตุ้นการเติบโต
วัตถุประสงค์โครงการ	“หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานทรัพยากรท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์แก่ SME” จะถูกใช้งานโดย BDS Provider และ SME
ผลผลิต	<ol style="list-style-type: none"> ข้อมูลทรัพยากร BDS ในพื้นที่ จะถูกรวบรวม นำเสนอรูปแบบการสืบค้นที่ BDS Provider และ SME ที่ใช้งานง่าย หนังสือคู่มือที่ตีพิมพ์และจัดทำเป็นรูปเล่ม จะถูกแจกจ่ายให้แก่ BDS Provider จัดทำรวมเล่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จของการใช้งานทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อประชาสัมพันธ์แก่ SME
กิจกรรมต่างๆ	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 กำหนดรูปแบบที่ต้องกำหนดเพื่อจัดเรียงข้อมูลแต่ละ BDS 1-2 รวบรวมข้อมูลทรัพยากร BDS ในท้องถิ่น ที่มีจำนวนมาก ตามรูปแบบที่ได้กำหนด โดยไม่ยึดติดกับหน่วยงานที่ควบคุมดูแล 2-1 รวบรวม และวิเคราะห์ โดยจำแนกบริการที่ BDS Facilitator และ BDS Provider ใช้ในปัจจุบัน เพื่อสร้างและนำเสนอรูปแบบดรรชนีอ้างอิง 2-2 รวบรวมความคิดเห็นของ SME, BDS Provider และ BDS Facilitator เพื่อปรับปรุง การกำหนดรูปแบบการสืบค้น 2-3 เรียบเรียงรูปแบบข้อมูลของข้อมูลทรัพยากร BDS ที่รวบรวมได้บนพื้นฐานของดรรชนีอ้างอิง 3-1 ตีพิมพ์และจัดรูปเล่มหนังสือคู่มือแนะนำ 3-2 แจกจ่ายหนังสือคู่มือแนะนำให้แก่ BDS Provider 4-1 รวบรวมผลโครงการของ BDS ในอดีต 4-2 จัดทำรวมตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ 4-3 จัดงานแนะนำตัวอย่างการใช้งานทรัพยากร BDS ในท้องถิ่น

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

6.3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ C-1

การปฏิบัติงานในโครงการ C-1 แบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ หนังสือคู่มือแนะนำการใช้ทรัพยากรในพื้นที่ (ย่อเป็น "หนังสือคู่มือหรือ Guide Book") และหนังสือรวบรวมกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ (Success Case)

(1) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ BDS และ BDS Provider

ในหนังสือคู่มือเล่มนี้จะทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ BDS และ BDS Provider พร้อมเรียบเรียงให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้โดยตรงจาก BDS Provider

(2) การพัฒนารูปแบบดัชนีสืบค้น

โดยจะคำนึงถึงการสืบค้นที่ SME สามารถใช้งานได้ง่าย เป็นหลัก หลังจากกำหนดรูปแบบสืบค้นได้แล้ว ได้ทำการทดลองใส่ข้อมูล BDS ที่รวบรวมมาได้ลงไป พร้อมทั้งตรวจสอบความยากง่ายในการใช้งาน เพื่อทำการกำหนดรูปแบบสุดท้าย หลังจากปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นหลังจากการตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว

ในหนังสือคู่มือแนะนำ มีการจัดทำระบบสืบค้น 2 ระบบ คือ แบบแยกตามวัตถุประสงค์ และแยกตามวิธีการ

(3) รวบรวมต้นฉบับที่จะตีพิมพ์ลงในหนังสือคู่มือแนะนำ

หลังจากกำหนดรูปแบบดัชนีสืบค้นได้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงได้นำข้อมูล BDS และ BDS Provider ที่ได้รับการเรียบเรียงในรูปแบบเดียวกัน ไปจัดวางตามดัชนีสืบค้นนั้น แล้วจัดทำสารบัญ รวมถึงจัดทำต้นฉบับคำทักทายและบทนำ

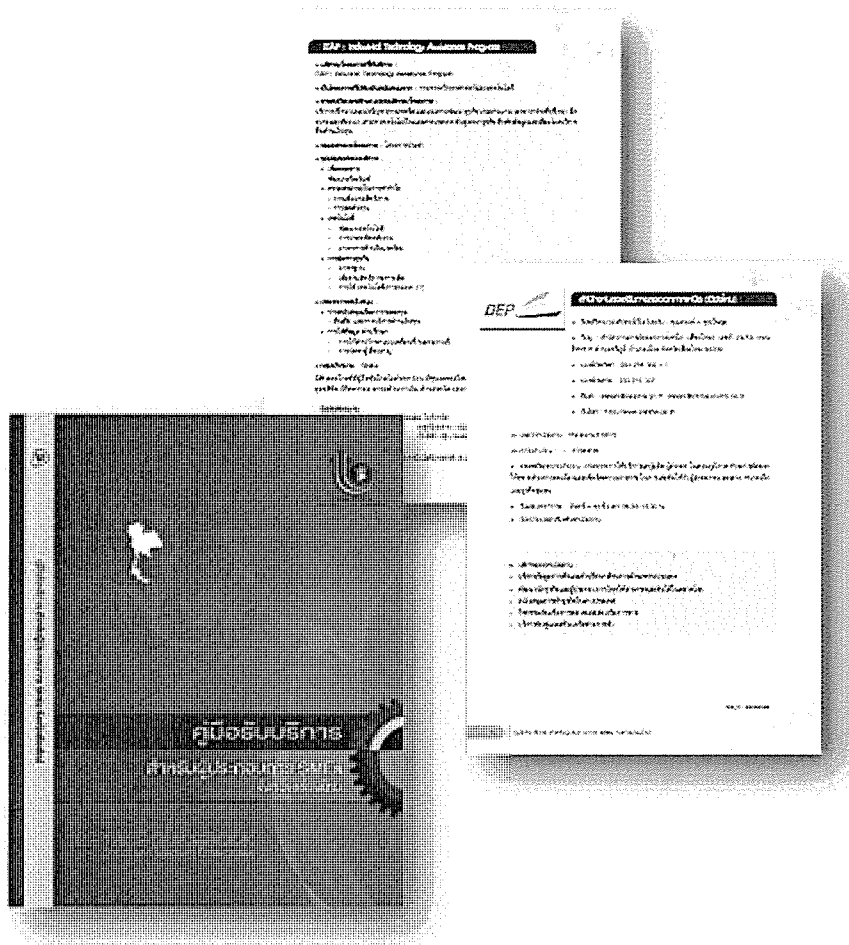
(4) รวบรวมหนังสือคู่มือแนะนำเป็นรูปเล่มและตีพิมพ์

ส่งมอบต้นฉบับที่ได้จัดทำไว้แล้วให้กับโรงพิมพ์ เพื่อทำการตีพิมพ์เป็นรูปเล่ม

มีการจัดพิมพ์ "คู่มือรับบริการสำหรับผู้ประกอบการ SME" (หน้ากระดาษ B5 จำนวน 196 หน้า) เป็นจำนวน 500 เล่ม โดย แผนภาพ 6.3-1 จะแสดงลักษณะรูปแบบของหนังสือคู่มือเล่มนี้ในจังหวัดเชียงใหม่

(5) การคัดเลือกตัวอย่างที่ดี และยอดเยี่ยม

การรวบรวมกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ ดำเนินการโดยคัดเลือกตัวอย่างที่ดีและยอดเยี่ยม สมควรจะได้ลงตีพิมพ์ในหนังสือคู่มือเล่มนี้จากการให้บริการ BDS ในอดีต ซึ่งในการคัดเลือกนั้น จะเน้นให้มีตัวอย่างที่หลากหลาย โดยมีเป้าหมายเพื่อที่จะส่งเสริมให้ SME เข้ามาใช้งาน BDS



ที่มา: ศก. 1

แผนภาพ 6.3-1 รูปถ่ายลักษณะของหนังสือคู่มือแนะนำในจังหวัดเชียงใหม่

(6) รวบรวมต้นฉบับ ดีพิมพ์ และจัดรูปเล่มหนังสือรวบรวมตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ

สำหรับกรณีตัวอย่างที่จะระบุลงในหนังสือคู่มือนี้ นั้น ได้ทำการรวบรวมข้อมูลรวมทั้งการเข้าเยี่ยมบริษัทต่างๆ เพื่อทำการสัมภาษณ์อีกด้วย ซึ่งข้อมูลที่ทำกรรวบรวม คือ 1) สภาพปัจจุบันของปัญหาก่อนการใช้งาน BDS 2) รายละเอียดที่เป็นรูปธรรมของ BDS ที่ใช้ 3) ผลที่ได้จาก BDS 4) แผนการหลังจากนี้ และ 5) ความคิดเห็นและการประเมินจาก SME

มีการจัดพิมพ์ "พืชิตปัญหาด้วยที่ปรึกษาอุตสาหกรรม" (กระดาษ A5 จำนวน 84 หน้า) เป็นจำนวน 2,000 เล่ม

(7) การจัดงานส่งเสริมการใช้งาน BDS

ทำการคัดเลือกตัวอย่างจำนวนหนึ่งที่ได้ระบุไว้ในหนังสือรวบรวมตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ เพื่อแนะนำในงานส่งเสริมการใช้งาน BDS ต่าง ๆ ให้แก่กลุ่ม SME เป้าหมาย โดยใช้หลักเกณฑ์การเลือกที่เล็งเห็นว่า

สามารถแสดงผลงานอย่างเป็นรูปธรรมได้มาก โดยขอความยินยอมและความร่วมมือจาก SME และ SP ที่รับผิดชอบในการนำตัวอย่างนั้นไปแสดงในงาน

6.4 โครงการ C-II: การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของ SP

6.4.1 โครงการ C-II โดยสังเขป

ในโครงการ C-II จะเป็นการฝึกฝนเพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานจริงของ SP ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยผ่านการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติงาน OJT พร้อมทั้งเสริมความแข็งแกร่งของการนำเสนอ BDS ที่สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ของ SME ได้ทันที

(1) สถานะก่อนเริ่มโครงการ

แม้จะสิ้นสุดการฝึกฝนหรืออบรมต่าง ๆ ไปแล้วก็ตาม ศภ.1 ยังพยายามสร้างโอกาสให้มีการพบปะหรือแลกเปลี่ยนกับผู้เข้ารับการอบรมเหล่านี้อยู่เสมอ ซึ่งถือเป็นการช่วยให้การติดต่อระหว่าง ศภ.1 และ SP ยังคงอยู่ และเป็นก่อให้เกิดเครือข่าย SP อีกด้วย

ในขณะเดียวกัน มีความคิดเห็นจาก SME ว่า “รายงานวินิจฉัยและแผนการปรับปรุงต่าง ๆ นั้น ยอดเยี่ยมในทางทฤษฎี แต่ว่าบริษัทของตนเองไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้” ดังนั้น SP ยังจำเป็นต้องเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในหน้างานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของ SME ได้

(2) ข้อสรุปเกี่ยวกับโครงการ (ตาราง 6.4-1)

ตาราง 6.4-1 คำบรรยายสรุปของโครงการ C-II

เป้าหมายสุดท้าย	บ่มเพาะ BDS Provider ท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของ SME
วัตถุประสงค์โครงการ	พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของ SP และนำเสนอ BDS ที่เหมาะสม
ผลลัพธ์	1. จัดกลุ่มศึกษาเรียนรู้ของ SP เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานจริง 2. SME ที่เป็นอุตสาหกรรมหลักได้รับการสนับสนุนจาก SP โดยผ่านการฝึกปฏิบัติงาน OJT (On-the-Job Training) ในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการจริงอย่างเป็นรูปธรรม
กิจกรรมต่างๆ	1-1 วางเป้าหมายและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของ SP 1-2 จัดกลุ่มการศึกษาเรียนรู้ของ SP 2-1 เลือกบริษัทตัวอย่างจากตัวอย่างการวินิจฉัยขนาดย่อม (Mini-shindan) ของอุตสาหกรรมหลัก 2-2 สร้างทีมสนับสนุนของ SP เพื่อทำการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการในบริษัทตัวอย่าง 2-3 บันทึกผลการปฏิบัติงานและผลของการดำเนินงานของทีมสนับสนุนในบริษัทตัวอย่าง พร้อมนำผลเหล่านี้ไปใช้

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

6.4.2 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ C-II

(1) แผนการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ

ก่อนอื่นจะกำหนดขอบเขตสาขาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำ OJT เพื่อสนับสนุนบริษัทตัวอย่าง โดยกำหนดแผนแสดงรายละเอียดการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งหมด 4 ครั้ง

(2) เปิดรับสมัคร SP ที่จะเข้าร่วมงานประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ

หลังจากนั้น จึงเปิดรับสมัคร SP ที่จะเข้าร่วมงานประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเริ่มจากการส่งจดหมายแจ้งแก่ SP ทั้งหมดที่ ศภ.1 มีข้อมูลในการติดต่ออยู่ในมือ นอกจากนี้ ยังมีการส่งจดหมายเชิญผู้เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน SME ที่มีได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ ศภ.1

(3) การจัดงานประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ

จัดงานประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ หลังจากมีการสมัครเข้าร่วมการอบรมจาก SP

(4) การคัดเลือกบริษัทตัวอย่าง

ทำการคัดเลือกบริษัทตัวอย่างในแต่ละอุตสาหกรรมหลักของจังหวัด เพื่อการปฏิบัติงาน OJT โดยเริ่มจากการเชิญ SME ในอุตสาหกรรมเป้าหมายมารับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานดังกล่าว แล้วเข้าเยี่ยมบริษัทที่แสดงความสนใจในการเข้าร่วม OJT เพื่อตรวจสอบสภาพการบริหารจัดการ และความต้องการของผู้บริหาร และพิจารณากำหนดประเด็นปัญหาในการบริหารจัดการและประเมินรายละเอียดเนื้อหาการสนับสนุน พร้อมทั้งทำการคัดเลือกบริษัทตัวอย่าง

(5) กำหนดหัวข้อสนับสนุน

หลังจากทำการประชุมกับบริษัทตัวอย่างที่ต้องการเข้ารับการปฏิบัติงาน OJT แล้ว จึงกำหนดหัวข้อสนับสนุน ซึ่งหัวข้อสนับสนุน จะอยู่ในขอบเขตที่สามารถแสดงผลงานให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ภายในระยะเวลาของการปฏิบัติงาน OJT ที่มีจำกัด

(6) จัดทีมสนับสนุน

หลังจากนั้น ทำการจัดแบ่ง SP ที่สมัครเข้าร่วม OJT เป็นทีม โดยคำนึงถึงหัวข้อสนับสนุน ซึ่งจะจัดให้ทีมประกอบด้วย SP ที่มีความสามารถในช่วงระดับกลางถึงสูง ระดับกลาง และระดับเริ่มต้นคละกัน เนื่องจากผู้สมัครเข้ามามีจำนวนมากกว่าที่กำหนด จึงใช้มาตรฐานการคัดเลือกที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

(7) การปฏิบัติงาน OJT และการใช้งานผลการดำเนินงาน

เริ่มดำเนินการปฏิบัติการ OJT ในบริษัทตัวอย่างซึ่งทีมสนับสนุนจะนำเสนอแผนการปรับปรุงการบริหารจัดการ และสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลตามแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม สุดท้ายทีมสนับสนุนแต่ละทีมจะรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในงานประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 3 และ 4

ในขณะเดียวกัน ทำการวางแผนเพื่อสนับสนุน SME ท้องถิ่นในอนาคต โดยทำการวางแผนว่าจะนำผลงานหรือสิ่งได้เรียนรู้จากการปฏิบัติการ OJT ได้อย่างไร และนำไปปฏิบัติหลังจากความเห็นชอบจาก SP ที่เข้าร่วมปฏิบัติการ OJT

ที่จังหวัดเชียงใหม่ มีการวางแผนจัดทำหนังสือ “เรียนลัดจากประสบการณ์ SP เชียงใหม่” (หน้ากระดาษ A5 จำนวน 56 หน้า) รวบรวมละเอียดการปฏิบัติงานจริงใน OJT เพื่อทำการแจกจ่ายให้แก่ SP ในฐานะที่เป็นหนังสือรวบรวมความรู้และวิธีการในการปฏิบัติงาน

6.5 โครงการ C-III: บริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการโดย BDS Provider

6.5.1 โครงการ C-III โดยสังเขป

โครงการ C-III เป็นโครงการที่นำเสนอบริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการในการบริหารจัดการของ SME โดย BDS Provider ซึ่งจะสร้างระบบเชื่อมโยงบริการธุรกิจอุตสาหกรรม (BDS) ที่เหมาะสมให้สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการของ SME โดยส่งเสริมให้เกิดการจับคู่ระหว่าง SME และ BDS ในจังหวัดเชียงใหม่

(1) สถานะก่อนเริ่มโครงการ

จำนวน SME ผู้ขอรับคำปรึกษามีน้อย โดยใน ศก.1 มี BOC (Business Opportunity Center) เป็นหน้าต่างให้คำปรึกษาแบบ One Stop Service อยู่แต่มีผู้เข้ามาขอรับคำปรึกษาเฉลี่ย 1 รายต่อวันเท่านั้น

(2) ข้อสรุปเกี่ยวกับโครงการ (ตาราง 6.5-1)

ตาราง 6.5-1 คำบรรยายสรุปของโครงการ C-III

เป้าหมายสุดท้าย	เสริมความแข็งแกร่งของระบบเชื่อมโยง BDS ที่เหมาะสมกับความต้องการหรือประเด็นปัญหา กับ SME
วัตถุประสงค์โครงการ	เปิดบริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการโดย BDS Provider และจับคู่ SME กับ BDS
ผลผลิต	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกฝนความสามารถของศูนย์ภาคและศูนย์ธุรกิจอุตสาหกรรม ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการหน่วยบริการให้คำปรึกษา 2. จัดทำฐานข้อมูลแนะนำ BDS ในท้องถิ่น และใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยบริการให้คำปรึกษา 3. เปิดใช้งาน “แพ็คเกจสำหรับเปิดหน่วยบริการ” ที่รวบรวมเอกสาร เอกสารอ้างอิง และข้อมูลต่างๆที่จำเป็นสำหรับการเปิด หน่วยบริการให้คำปรึกษา 4. เปิดและบริหารงานหน่วยบริการให้คำปรึกษาที่ใช้งาน “แพ็คเกจสำหรับเปิดหน่วยบริการ” โดย BDS Provider
กิจกรรมต่างๆ	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 กำหนดหน้าที่ของ ศก.1 และศูนย์ธุรกิจอุตสาหกรรม ในการบริหารจัดการหน่วยบริการให้คำปรึกษา 1-2 กำหนดรูปแบบ คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จากรายละเอียดงานของศูนย์ภาค และศูนย์ธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อทำแผนให้ความรู้การศึกษา 1-3 เตรียมรูปแบบการอบรม ให้ความรู้ ตามแผนการบ่มเพาะ 2-1 ออกแบบฐานข้อมูลแนะนำ BDS และกำหนดหัวข้อข้อมูลที่รวบรวม 2-2 รวบรวมข้อมูล BDS และ BDS Provider ตามหัวข้อของข้อมูลและลงทะเบียในฐานข้อมูล 2-3 จัดทำคู่มือการใช้งาน (User Manual) 2-4 แชร้ฐานข้อมูลแนะนำ BDS ระหว่าง IPC และ BOC เพื่อใช้ในการจับคู่ 3-1 ออกแบบหน้าที่ของหน่วยบริการให้คำปรึกษา 3-2 คัดเลือกทรัพยากร เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ ทรัพยากรบุคคล และข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน จากรายละเอียดของการปฏิบัติงาน เพื่อออกแบบหลักสูตรการบริหารจัดการ 3-3 จัดทำอุปกรณ์และเอกสารที่จำเป็นบนพื้นฐานของการออกแบบหลักสูตรและการปฏิบัติงาน และรวบรวมเป็น “แพ็คเกจสำหรับเปิดหน่วยบริการ” 4-1 จัดงานเปิดอธิบาย BDS Provider เพื่อนำไปสู่การเปิดใช้งานหน่วยบริการให้คำปรึกษา 4-2 สนับสนุน BDS Provider ที่ต้องการเปิดหน่วยบริการให้คำปรึกษาให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น 4-3 ประชาสัมพันธ์หน่วยบริการให้คำปรึกษาในท้องถิ่น และกระตุ้นการใช้งานของ SME

ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจ JICA

6.5.2 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ C-III

(1) จัดทำแผนโครงสร้างการออกแบบหน้าที่และรูปแบบการปฏิบัติงานให้ลุล่วง

เป้าหมายของกิจการบริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการคือ “เพื่อให้ SME ที่ใช้บริการมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น ได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพสูง และเข้าถึงได้อย่างราบรื่นขึ้นโดยผ่านศูนย์ให้คำปรึกษาส่วนภูมิภาคที่สามารถให้บริการสนับสนุนแบบบูรณาการได้อย่างครบวงจร โดยได้มีการออกแบบ ระบบการบริหารจัดการกิจการและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง ตารางเวลาการบริหารจัดการประจำปี เงื่อนไขการเป็นหน่วยบริการให้คำปรึกษา และ รายละเอียดของการสนับสนุนหน่วยบริการให้คำปรึกษา ตามเป้าหมายนี้

มีการพัฒนาฐานข้อมูลแนะนำ BDS ในลักษณะที่เป็นฐานข้อมูลบนเว็บไซต์ โดยฐานข้อมูลนี้จะถูกนำไปใช้โดยหน่วยให้คำปรึกษาโดยรวม ไปพร้อมกับมีการเปิดเผยข้อมูลส่วนหนึ่งสู่สาธารณะอีกด้วย

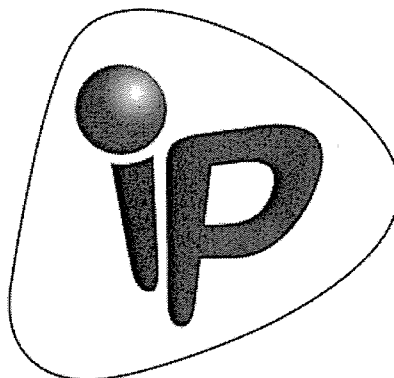
สำหรับฐานข้อมูลนั้น จะประกอบด้วยข้อมูลประเภทต่างๆ เช่น ข้อมูล BDS, ข้อมูล BDS Provider, ข้อมูล SP และข้อมูลผู้ประกอบการ (ผู้ขอรับคำปรึกษา)

(2) การจัดทำ “ชุดแพ็คเกจสำหรับเปิดหน่วยบริการ (Introduction Package)”

กำหนดชื่อของหน่วยบริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการ และวางแผนรายละเอียด (อุปกรณ์เครื่องมือ สำหรับการประชาสัมพันธ์และสนับสนุนหน่วยดังกล่าว เช่น บ้าย, โลโก้ และคู่มือการใช้งานแต่ละประเภท) ของ “ชุดแพ็คเกจสำหรับหน่วยบริการ (เครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการหน่วยบริการให้คำปรึกษาให้เป็นไปอย่างราบรื่น)” ที่นำเสนอให้แก่ BDS Provider พร้อมทั้งจัดทำหนังสือคู่มือการเปิดศูนย์ให้คำปรึกษา และหนังสือคู่มือสนับสนุนการเปิดศูนย์ให้คำปรึกษา และจัดทำอุปกรณ์สำหรับแพ็คเกจสำหรับเปิดหน่วยบริการนี้

กำหนดให้ใช้ชื่อในการเรียกหน่วยบริการให้คำปรึกษาโดยรวมว่า iP (อ็ิบ) และได้มีการออกแบบโลโก้ของหน่วยบริการด้วย โดย iP ย่อมาจากคำว่า Industrial Partner และในขณะเดียวกัน ในภาษาท้องถิ่น ภาคเหนือ ยังแปลว่า “จับจอง” ด้วย และรูปสัญลักษณ์โลโก้ของศูนย์บริการให้คำปรึกษา [iP] จะแสดงไว้ในแผนภาพ

6.5-1



ที่มา: ศก. 1

แผนภาพ 6.5-1 โลโก้ “iP” ของหน่วยบริการให้คำปรึกษาโดยรวม

(3) การเตรียมเปิดดำเนินการหน่วยบริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการ

จัดงานประชุมเพื่ออธิบายโครงการให้แก่ BDS Provider โดยเปิดรับสมัคร BDS Provider ที่ต้องการเข้าร่วมเป็นหน่วยบริการให้คำปรึกษา คาดว่าหน่วยงานที่จะมาดำเนินการเป็นหน่วยบริการให้คำปรึกษานั้นจะเป็นหน่วยที่มีผลงานในฐานะที่เป็นหน่วยสนับสนุน SME อยู่แล้ว

มีการจัดการฝึกให้แก่เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา ซึ่งประชุมร่วมกันกับแต่ละหน่วยบริการให้คำปรึกษา ก่อนจัดงานพิธีเปิด (วันเปิดตัวอย่างเป็นทางการโดยพร้อมเพรียงกัน) ได้มีการจัดงานพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเจ้าหน้าที่ที่ให้คำปรึกษาจากแต่ละหน่วยบริการ พร้อมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานสนับสนุนจากภายนอก นอกจากนี้ มีการจัดตั้ง “คณะกรรมการ iP” ในฐานะที่เป็นกรรมการดูแลการบริหารจัดการกิจการขึ้นมา

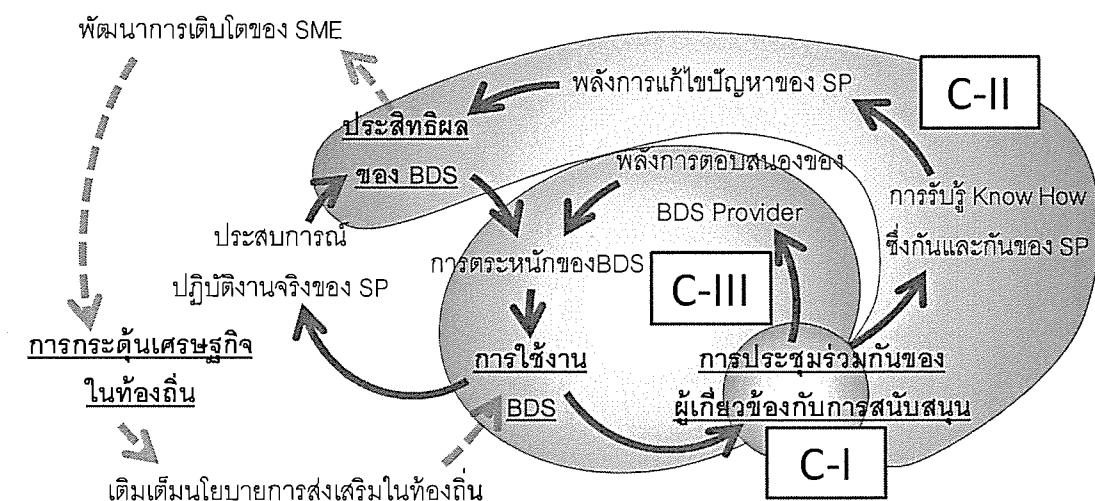
(4) การเปิดตัวหน่วยบริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการและการติดตามการปฏิบัติงาน

ดำเนินการโฆษณาประชาสัมพันธ์และเปิดดำเนินการหน่วยบริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการ หลังจากนั้นดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยให้บริการ โดยการคัดเลือกและเรียบเรียงปัญหา พร้อมทั้งปรับปรุงระบบฐานข้อมูล หนังสือคู่มือ และชุดแพ็คเกจสำหรับหน่วยบริการ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6.6 บทสรุปโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่

6.6.1 ระบบส่งเสริม SME ในท้องถิ่น

ได้มีการตั้งสมมติฐานวงจรที่สามารถหมุนเวียนไปได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นกลไกในการสนับสนุน SME ให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาไปได้ด้วยกำลังของท้องถิ่นเอง (อ้างอิงแผนภาพ 6.6-1)



ที่มา :จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 6.6-1 สมมติฐานของวงจรระบบส่งเสริม SME ในท้องถิ่น

หากสามารถเพิ่มประสิทธิผลของ BDS ให้สูงขึ้นกว่าเดิมได้ จะทำให้เกิดการยกระดับการรับรู้ต่อ BDS ซึ่งจะส่งผลให้ SME ที่มีความต้องการให้ธุรกิจของตนเองเติบโต ได้ใช้งาน BDS เพิ่มมากขึ้นอีกระดับ ในการนี้ จะทำให้ SP มีประสบการณ์มากขึ้น และสามารถนำเสนอ BDS ที่มีประสิทธิผลได้ในที่สุด ซึ่งวงจรมี จะส่งเสริมให้มีการใช้งาน BDS หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นแกนกลางในการสนับสนุน SME นั้นเอง แต่อย่างไรก็ตาม จนกระทั่งปัจจุบันนี้ ยังเป็นการยากที่จะกล่าวว่า วงจรนี้จะเป็นวงจรที่สามารถหมุนเวียนได้โดยตนเอง

เป้าหมายของโครงการนำร่องที่จังหวัดเชียงใหม่ คือ หากมีการเสริมสร้างศักยภาพและความแข็งแกร่งในการทำงานเพื่อส่งเสริมการใช้งาน BDS ของ SME ด้วยการประสานงานและร่วมดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุน SME (BDS Provider และ SP) จะสามารถเพิ่มพลังในการหมุนเวียนวงจรหลักได้

6.6.2 ผลของโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่ในฐานะที่เป็นการจัดโครงสร้างระบบส่งเสริม SME ในท้องถิ่น

(1) เครือข่าย

หัวใจของระบบส่งเสริม SME ในท้องถิ่นของจังหวัดเชียงใหม่ คือเครือข่ายของหน่วยบริการให้คำปรึกษาโดยรวม

ความสำเร็จของกิจการบริการให้คำปรึกษารวมกัน สิ่งที่สำคัญไม่ได้ คือความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยบริการให้คำปรึกษา และ SP และคาดว่าจะการสร้างเครือข่าย SP โดยมีหน่วยบริการให้คำปรึกษาเป็นจุดเริ่มต้นนั้นจะดำเนินต่อไป

ควรมีการผลักดันในระดับนโยบายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุน SME แต่ละรายเกิดช่องทางในการประสานงานในระดับกว้าง โดยการสร้างเครือข่ายในทุกระดับชั้น คือ ทั้งในระดับ องค์กรต่อองค์กร บุคคลต่อบุคคล องค์กรต่อบุคคล และเครือข่ายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งก็หมายความว่า มีความคาดหวังว่า น่าจะมีการดำเนินการเพื่อให้เกิดรูปแบบการสร้างโอกาสในการปฏิบัติงานด้วยตนเองจากความต้องการของ SME ที่มีหลากหลาย และมีขอบเขตที่กว้างขวาง โดย BDS Provider และ SP จะไม่เพียงแต่เป็นผู้รองรับโครงการของภาครัฐเพียงเท่านั้น

(2) การให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการ

การให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการนั้น สำหรับ SME ถือเป็นประตูในการเข้าสู่การให้บริการสนับสนุน สำหรับ SME ไปพร้อมๆกับการเป็นโอกาสในการปฏิบัติงานจริงที่ท้าทายต่อความสามารถของ SP ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการสร้างเครือข่ายตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น และเป็นแนวทางที่จะทำให้ SP ด้รับงานด้วยเช่นกัน

(3) รูปแบบความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนกระทรวงและกรม

ระบบการส่งเสริม SME ท้องถิ่นที่โครงการนำร่องมุ่งเน้นมาแต่เดิมคือการให้ BDS จัดทำแผนงานและนำเสนอบริการภายใต้กรอบที่กระทรวงหรือกรมวางเอาไว้ แต่อีกนัยหนึ่งก็ถือได้ว่าเป็นระบบการนำเสนอบริการ

ภายใต้กรอบของท้องถิ่นนั้น ๆ ด้วย

การอาศัยพลังวัฒน์ในท้องถิ่นมาเป็นตัวสนับสนุนและเสริมความแข็งแกร่งให้แก่ SME ได้นั้น สิ่งที่ขาดไม่ได้คือการสร้างเวทีหรือ Platform แบบครบวงจรที่เปิดโอกาสให้บุคคลากรจากหลายภาคส่วนเข้ามาทำงานร่วมกันได้ในวงกว้าง ซึ่งการทำเช่นนี้เพื่อให้เกิดพลังที่หนุนเวียนวงจรของการส่งเสริม SME การดึงเอาทรัพยากรบุคคล และสิ่งของที่มีอยู่ในท้องถิ่นออกมาใช้ประโยชน์ในทุก ๆ ด้านก็เพื่อขับเคลื่อนวงจรการส่งเสริม SME นั้นเอง

บทที่ 7 กลไก RISMEP และโครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ในบทนี้ จะแสดงถึงยุทธศาสตร์การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) แบบบูรณาการในท้องถิ่น (RISMEP: Regional Integrated SME Promotion) ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และกลไก RISMEP พร้อมทั้งรวบรวมรายละเอียดและผลจากการปฏิบัติงานโครงการนำร่องภายใต้กรอบกลไกเดียวกันนี้ด้วย

7.1 ยุทธศาสตร์ RISMEP และกลไก RISMEP ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

แผนภาพ 7.1.1 นั้น ระบุถึงยุทธศาสตร์และกลไกของ RISMEP สำหรับจังหวัดสุราษฎร์ธานี

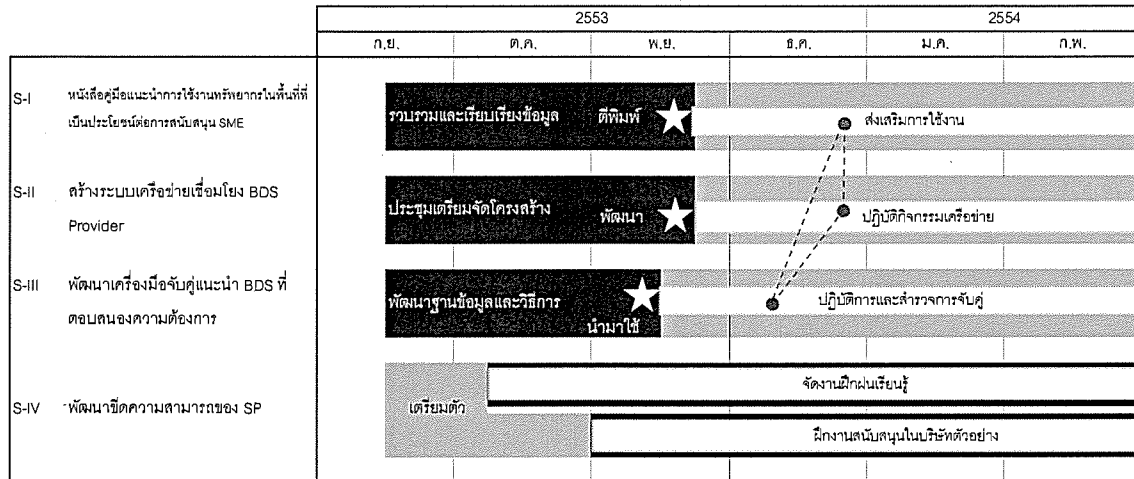


ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 7.1-1 ยุทธศาสตร์และกลไก RISMEP ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

7.2 โครงการนำร่องทั้งหมดในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

7.2.1 ตารางเวลารวมของโครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี (แผนภาพ 7.2-1)



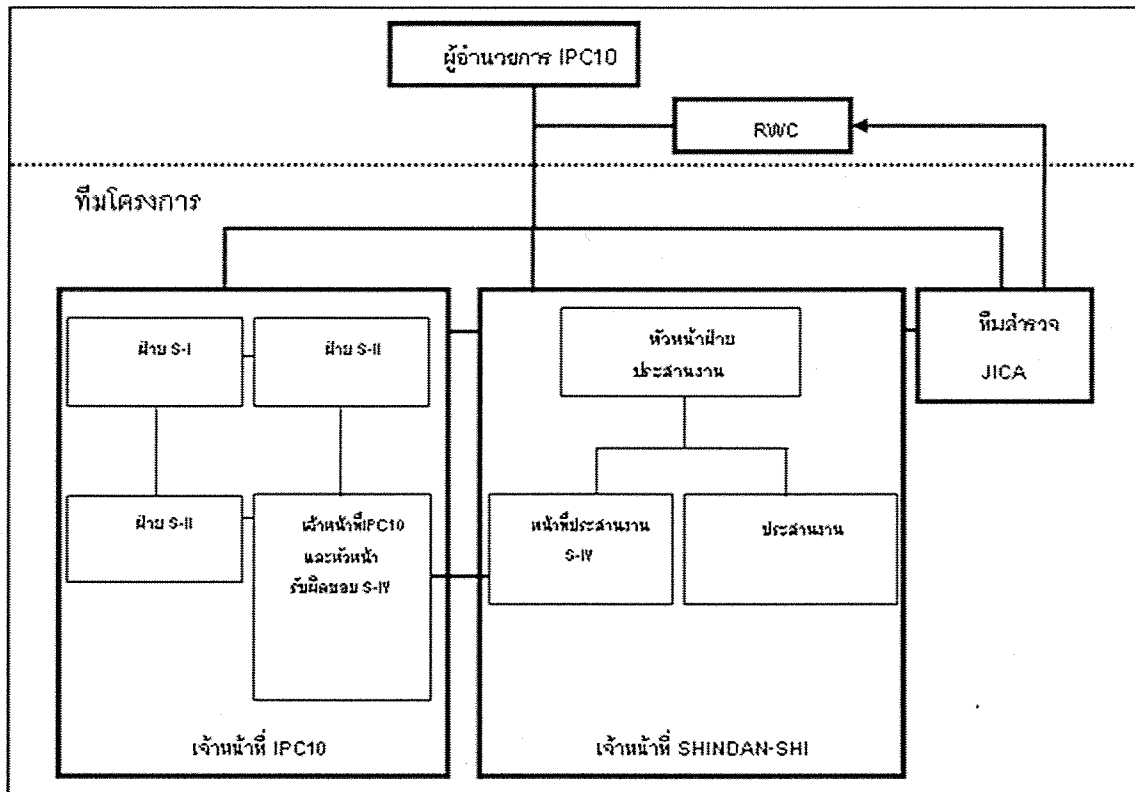
ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 7.2-1 ตารางเวลารวมของโครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี¹⁸

7.2.2 ระบบปฏิบัติงานโครงการนำร่อง (ทีมโครงการ) ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การปฏิบัติงานโครงการนำร่อง มีการจัดทีมโครงการ ซึ่งประกอบด้วย ทีมสำรวจของ JICA เจ้าหน้าที่ศูนย์ภาค 10 และ SHINDAN-SHI (แผนภาพ 7.2-2)

¹⁸ หมายเลขของแต่ละโครงการมีการเปลี่ยนแปลงใหม่



ชื่อโครงการ:

S-Iโครงการ“หนังสือคู่มือแนะนำการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์แก่SME”

S-IIโครงการ“การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider”

S-IIIโครงการ“พัฒนาเครื่องมือจับคู่แนะนำ BDS ที่ตอบสนองความต้องการ”

S-IVโครงการ“การเพิ่มขีดความสามารถของ SP”

ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 7.2-2 ระบบการปฏิบัติงานโครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

7.3 โครงการ S-I: หนังสือคู่มือแนะนำการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์แก่ SME

7.3.1 โครงการ S-I โดยสังเขป

โครงการนี้ เป็นการจัดทำหนังสือ (คู่มือ) แนะนำนโยบายสนับสนุน SME และบริการที่ SME ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีสามารถใช้บริการได้ โดยเป็นข้อมูลโดยรวมที่ไม่คำนึงถึงกระทรวงต้นสังกัดและไม่จำกัดรูปแบบของหน่วยงาน

(1) สถานะก่อนเริ่มโครงการ

ก่อนการเริ่มโครงการนี้ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีไม่มีการรวบรวมข้อมูลเป็นรูปเล่มที่มีเนื้อหาข้อมูลนโยบายสนับสนุน SME และบริการที่สามารถใช้งานได้แก่ SME ที่เป็นข้อมูลโดยรวมที่ไม่คำนึงถึงกระทรวงต้นสังกัดและไม่จำกัดรูปแบบของหน่วยงานเอาไว้ในเล่มเดียว

สำหรับผู้ใช้งานที่ได้มีความชัดเจนในเนื้อหาหรือรายละเอียดสนับสนุนที่ตนเองต้องการนั้น จะต้องอ้างอิง

เอกสารจำนวนมากเพื่อค้นหานโยบายหรือการบริการสนับสนุนที่เหมาะสมกับตนเอง

(2) ข้อเสนอเกี่ยวกับโครงการ (ตาราง 7.3-1)

ตาราง 7.3-1 คำบรรยายสรุปของโครงการ S-I

เป้าหมายสุดท้าย	ยกระดับความรู้และความเข้าใจต่อ BDS ของ SME เพื่อกระตุ้นการเติบโต
วัตถุประสงค์โครงการ	"หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานทรัพยากรท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์แก่ SME" จะถูกใช้งานโดย BDS Provider และ SME
ผลผลิต	1. ข้อมูลทรัพยากร BDS ในพื้นที่ จะถูกรวบรวม 2. นำเสนอรูปแบบการสืบค้นที่ BDS Provider และ SME สามารถใช้งานง่าย 3. หนังสือคู่มือที่ตีพิมพ์และจัดทำเป็นรูปเล่ม จะถูกแจกจ่ายให้แก่ BDS Provider
กิจกรรมต่างๆ	1-1 กำหนดรูปแบบที่ต้องกำหนดเพื่อจัดเรียงข้อมูลแต่ละ BDS 1-2 รวบรวมข้อมูลทรัพยากร BDS ในท้องถิ่น ที่มีจำนวนมาก ตามรูปแบบที่ได้กำหนด โดยไม่ยึดติดกับหน่วยงานที่ควบคุมดูแล 2-1 รวบรวม และวิเคราะห์ โดยจำแนกบริการที่ BDS Facilitator และ BDS Provider ใช้ในปัจจุบัน เพื่อสร้างและนำเสนอรูปแบบดรรชนีอ้างอิง 2-2 รวบรวมความคิดเห็นของ SME, BDS Provider และ BDS Facilitator เพื่อปรับปรุง การกำหนดรูปแบบการสืบค้น 2-3 เรียบเรียงรูปแบบข้อมูลของข้อมูลทรัพยากร BDS ที่รวบรวมได้บนพื้นฐานของดรรชนีอ้างอิง BDS 3-1 ตีพิมพ์และจัดรูปเล่มหนังสือคู่มือแนะนำ 3-2 แจกจ่ายหนังสือคู่มือแนะนำให้แก่ BDS Provider

ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของ JICA

7.3.2 ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานโครงการ S-I

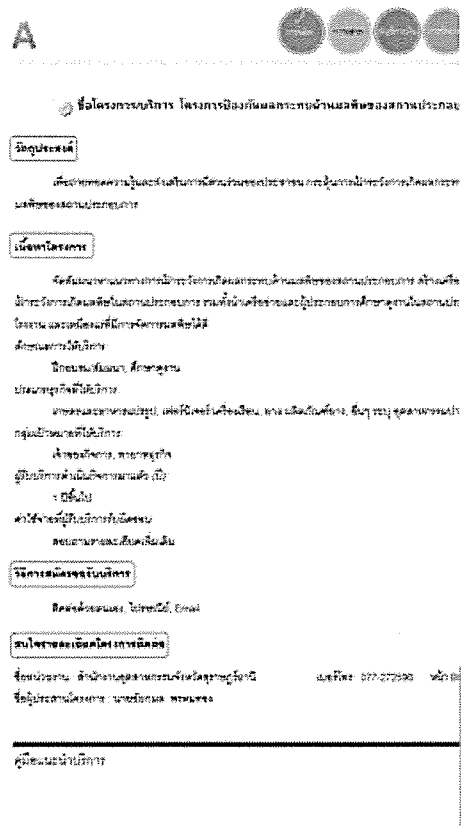
(1) กำหนดรูปแบบ (Format) การจัดการเรียงเรียงข้อมูลหนังสือคู่มือ แล้วทำการรวบรวมข้อมูล

ในการจัดทำหนังสือคู่มือ เริ่มจากการสร้างรูปแบบ (Format) หน้าแนะนำนโยบายและการบริการ ของ BDS Provider (เรียกว่า "ทรัพยากร BDS(Business Development Services)") โดยมีการอ้างอิงจากหนังสือคู่มือแนะนำนโยบายสนับสนุน SMEs ในประเทศญี่ปุ่น และข้อมูลที่มีอยู่แล้วซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ กันในประเทศไทย หรือ และมีการกำหนดว่า หัวข้อใดควรนำมาลงบ้างในฐานะที่เป็นทรัพยากร BDS เมื่อกำหนดหัวข้อของข้อมูลที่จะนำมาลงได้แล้ว ได้ทำการส่งแบบสอบถามทำการสำรวจเพื่อทำการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเหล่านั้น และทำการคัดเลือกหน่วยงานที่จะแจกแบบสอบถามนี้ด้วย หลังจากนั้นจะทำการแจกแบบฟอร์มเพื่อทำการรวบรวมข้อมูล ข้อมูลทรัพยากร BDS ที่ระบุลงในหนังสือคู่มือแนะนำมีการรวบรวมทั้งหมด 42 โครงการจาก 21 องค์กร โดยเรียงเรียงในรูปแบบที่ได้กำหนด

(2) กำหนดรูปแบบการสืบค้นของหนังสือคู่มือ

จัดทำรูปแบบการสืบค้นเพื่อการค้นหาทรัพยากร BDS ที่จำเป็น สำหรับแนวทางการสืบค้น จะเป็นการค้นหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้งาน (SMEs หรือ BDS Provider) ได้โดยง่าย

- (3) จัดระเบียบข้อมูลที่รวบรวมลงในรูปแบบ (Format) ที่กำหนดไว้ ตามรูปแบบการสืบค้น
- กำหนดรูปแบบการจำแนกประเภทของข้อมูลทรัพยากร BDS บนพื้นฐานของรูปแบบการสืบค้น และเรียบเรียงข้อมูลทรัพยากร BDS ตามรูปแบบที่กำหนดไว้
- รูปแบบการสืบค้นของหนังสือคู่มือนี้เรียบเรียง BDS ตามกิจกรรมการบริหารจัดการ 5 ประเภท คือ การบริหารจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน/บัญชี และทรัพยากรบุคคล
- มีการจัดกลุ่มทรัพยากร BDS ตามการจำแนกประเภทที่ระบุไว้ข้างต้น และมีการแสดงรายละเอียดของทรัพยากรแต่ละชนิดตามความต้องการของผู้ใช้งาน และมีการจัดทำรูปแบบของการสืบค้นทรัพยากรข้อมูล BDS โดยสืบค้นได้จากสาขากิจกรรมการบริหารจัดการและรายละเอียดความต้องการ
- (4) สร้างต้นฉบับที่อื่น ๆ นอกเหนือจากหน้าข้อมูลทรัพยากร BDS
- จัดทำต้นฉบับนอกเหนือจากหน้าข้อมูลทรัพยากร BDS เช่น คำนำ คำกล่าวทักทายผู้ใช้งานต้นเล่ม สารบัญ ตามดัชนีสืบค้น รวมทั้งวิธีการใช้คู่มือ
- (5) จัดทำและตีพิมพ์หนังสือคู่มือแนะนำ
- (6) แจกจ่ายหนังสือคู่มือแนะนำ
- คัดเลือกสถานที่ที่จะทำการแจกหนังสือคู่มือ แล้วจึงทำการแจกจ่าย โดยจะทำการแจกให้แก่ BDS Provider ที่อยู่ในจังหวัดเป็นหลัก โดยเป็นการให้กระจายข้อมูลผ่านจาก BDS Provider / SP(Service Provider) เหล่านี้ ไปยัง SME อีกทอด ไปพร้อม ๆ กับทำการแจกจ่ายให้แก่ SME หลักๆ ที่ลงทะเบียนในฐานข้อมูล ศภ. 10 โดยการสุ่ม
- หนังสือคู่มือแนะนำ "SMEs Guidebook – หนังสือแนะนำบริการ SME" จัดพิมพ์ในวันที่ 22 พฤศจิกายน ที่ผ่านมาก โดยตีพิมพ์ทั้งหมด 1,000 เล่ม (ขนาด A4 จำนวน 150 หน้า) แผนภาพ 7.4-2 แสดงหนังสือคู่มือแนะนำ



หนังสือแนะนำบริการ SMEs

ที่มา: IPC10

แผนภาพ 7.3-1 รูปลักษณะของหนังสือคู่มือแนะนำในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

7.4 โครงการ S-II: การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider

7.4.1 โครงการ S-II โดยสังเขป

โครงการนี้เป็นการพัฒนาหน่วยงานที่สนับสนุน SME ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้เป็นเครือข่าย และสร้างระบบสนับสนุน SME ที่จะใช้งานทรัพยากร BDS ในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ การติดตั้งหน้าต่างซึ่งเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งหมด ทำให้ SMEs สามารถเข้าถึงหน่วยงานสนับสนุนที่จำเป็นผ่านทางหน้าต่างเดียว

(1) สถานะก่อนเริ่มโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการนี้ ยังไม่มีเครือข่ายใด ๆ ที่เชื่อมโยง BDS Provider ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเข้าไว้ด้วยกัน จากรายชื่อของ BDS Provider จัดทำโดย ศม. 10 พบว่า ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมี BDS Provider อยู่ 40 แห่ง (ยกเว้นธนาคารพาณิชย์และบริษัทให้คำปรึกษา) ซึ่ง BDS Provider เหล่านี้ได้เข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ที่ทางภาครัฐหรือจังหวัดเป็นผู้จัด หรือมีโอกาสเข้าร่วมการจัดฝึกอบรม ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือการจัดงานนิทรรศการร่วมกัน เป็นต้น แต่ว่าโครงการเหล่านั้นนั้นเป็นเพียงแค่การปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่เป็นผลจากการมีระบบความร่วมมือกัน

(2) ข้อสรุปเกี่ยวกับโครงการ (ตาราง 7.4-1)

ตาราง 7.4-1 คำบรรยายสรุปของโครงการ S-II

เป้าหมายสุดท้าย	จัดระบบติดต่อระหว่างองค์กร BDS เพื่อพัฒนากิจกรรมร่วมมือประสานงาน
วัตถุประสงค์โครงการ	เครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider จะถูกสร้างขึ้น
ผลผลิต	1. เนื้อหารายละเอียดกิจกรรม โครงสร้าง และหลักเกณฑ์ของเครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider ได้รับการกำหนดขึ้น 2. เครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider ถูกสร้างขึ้น และเริ่มดำเนินกิจกรรม
กิจกรรมต่างๆ	1-1 จัดการประชุมเตรียมการจัดตั้ง “เครือข่ายที่มี BDS Provider เป็นศูนย์กลาง” 1-2 จัดทำรายละเอียดกิจกรรม โครงสร้าง พร้อมทั้งหลักเกณฑ์ของเครือข่าย ผ่านการหารือในการประชุมเตรียมการจัดตั้ง 1-3 รวบรวมและเรียบเรียงความคิดเห็นของ ผู้เกี่ยวข้อง กับ BDS SME และ BDS Provider ที่ต้องการเข้าร่วมเครือข่าย และกำหนดเนื้อหาของกิจกรรมต่างๆ 2-1 จัดทำแผนวิธีการรับสมัครผู้เข้าร่วมเป็น BDS Provider ในการประชุมเตรียมการจัดตั้ง 2-2 ชักชวน BDS Provider ให้เข้าร่วมเครือข่าย ตามแผนการเปิดรับสมัครที่ได้วางไว้ข้างต้น 2-3 ดำเนินการเพื่อให้ BDS Provider เข้าร่วมการจัดตั้งเครือข่ายตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และจัดตั้งเครือข่าย

ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของ JICA

7.4.2 ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานโครงการ S-II

(1) จัดตั้งคณะเตรียมการจัดตั้งเครือข่าย

ในการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider จะเริ่มจากการจัดตั้งคณะเตรียมการจัดตั้งเครือข่าย โดยคณะเตรียมการนี้ ส่วนใหญ่ประกอบด้วยสมาชิกของคณะทำงานระดับภูมิภาค (RWC: Regional Working Committee) ที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนการสำรวจครั้งนี้ และการประสานงานด้านต่าง ๆ หลังจากที่เกิดเครือข่ายขึ้นแล้ว สมาชิกคณะเตรียมการ เป็นสมาชิกหลักที่เป็นกำลังสำคัญในเครือข่ายนั้น ๆ ด้วย

(2) คณะเตรียมการจัดตั้งเครือข่าย ทำการเสนอรายละเอียดของกิจกรรม และระบบองค์กรของเครือข่าย

คณะเตรียมการจัดตั้งเครือข่าย ทำการนำเสนอ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ รายละเอียดของกิจกรรม และระบบองค์กรของเครือข่าย ทีมโครงการเป็นผู้จัดทำร่าง และนำเสนอให้คณะเตรียมการพิจารณาตัดสินรายละเอียดของแผนดังกล่าว

(3) กำหนดรายละเอียดของกิจกรรมและระบบองค์กร

การประชุมของคณะเตรียมการครั้งสุดท้าย มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้ที่คาดว่าจะเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย และกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ รายละเอียดของกิจกรรม และระบบองค์กรของเครือข่ายนี้ หลังจากนั้นจะจัดทำแผนจากร่างที่ได้กำหนด เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนรับทราบในขั้นตอนสุดท้าย นอกจากนี้คณะกรรมการเตรียมการ ยังได้มีการจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU: Memorandum of Understanding) เพื่อใช้เป็นข้อตกลงสำหรับการพัฒนาเครือข่ายนี้ด้วย

(4) ชักชวนให้ BDS Provider เข้ามาร่วมเครือข่าย

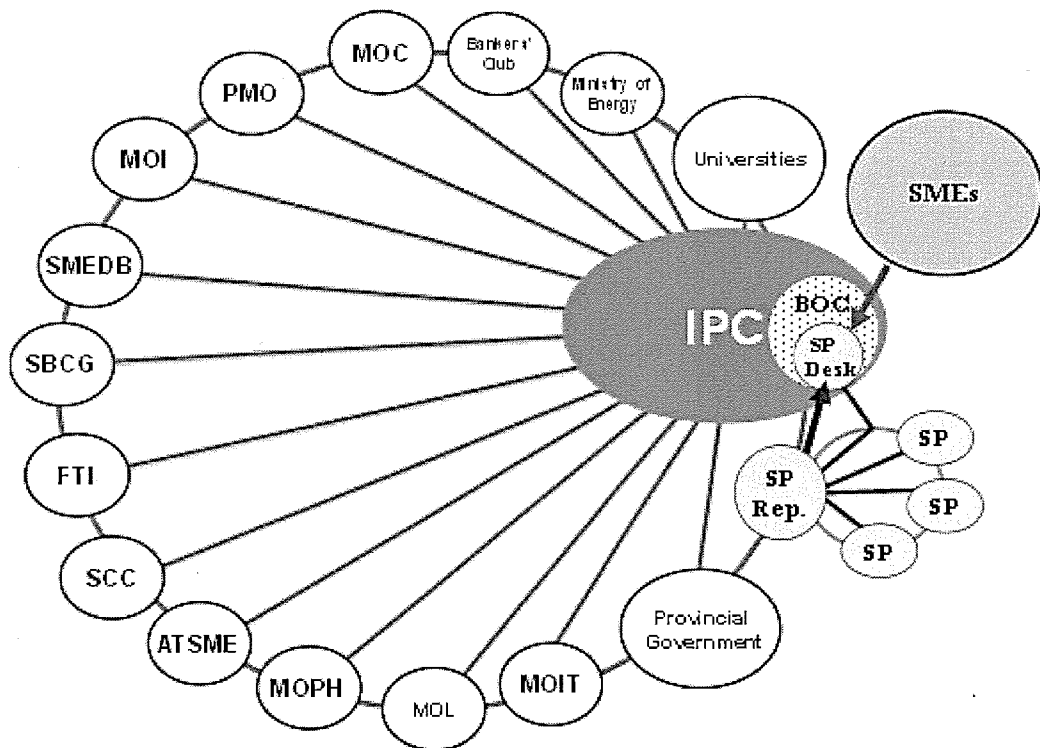
คณะเตรียมการจัดตั้งเครือข่าย จัดทำแผนรับสมัคร BDS Provider ให้เข้าร่วมกับเครือข่าย แล้วจึงทำการชักชวน BDS Provider

(5) เริ่มต้นเครือข่าย

การลงนามของคณะเตรียมการจัดตั้งเครือข่าย และ BDS Provider ที่ตัดสินใจเข้าร่วมเครือข่ายในเอกสาร MOU ถือเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการในฐานะสมาชิกเครือข่าย

โดยสมาชิกเครือข่ายที่ประสานงานระหว่าง BDS Provider หรือ "เครือข่ายบริการธุรกิจ" ได้ร่วมลงนาม MOU เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2553

แผนภาพ 7.4-1 แสดงแผนผังโดยสังเขปของเครือข่าย



ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของJICA

แผนภาพ 7.4-1 แผนผังโดยสังเขปของเครือข่าย

7.5 โครงการ S-III: พัฒนาเครื่องมือจับคู่แนะนำ BDS ที่ตอบสนองความต้องการ

7.5.1 โครงการ S-III โดยสังเขป

โครงการนี้ คือ การสร้างระบบเชื่อมโยง (จับคู่) ระหว่าง SME ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และ BDS ที่จำเป็นต่อ SME ซึ่งได้พัฒนา เครื่องมือขึ้นมา 2 ชนิด เพื่อการจับคู่

ดำเนินการนำเครื่องมือจับคู่เหล่านี้มาทดลองใช้ใน BOC (Business Opportunity Center) พร้อมตรวจสอบและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

(1) สถานะก่อนเริ่มโครงการ

ผลจากการสำรวจของทีมสำรวจ JICA พบว่าก่อนการปฏิบัติงานโครงการนำร่อง ไม่พบฐานข้อมูลของ BDS Provider (องค์กร) แต่สำหรับฐานข้อมูลของ SP นั้น มี "SP Home" ซึ่งพัฒนาโดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และฐานข้อมูลอย่างง่ายของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมกับ ศก. 10 ใน SP Home มีฐานข้อมูล SP ทั้งหมด 63 ราย (ผู้ที่ลงทะเบียนในพื้นที่รับผิดชอบของ ศก.10) สำหรับฐานข้อมูลของผู้เข้าฝึกอบรมกับ ศก. 10 นั้น มีข้อมูล SP ที่ลงทะเบียนไว้ทั้งหมดประมาณ 150 ราย

(2) ข้อสรุปเกี่ยวกับโครงการ (ตาราง 7.5-1)

ตาราง 7.5-1 คำบรรยายสรุปของโครงการ S-III

เป้าหมายสุดท้าย	นำเสนอ BDS ที่มีคุณภาพสูงและตรงกับความต้องการที่หลากหลาย เพื่อยกระดับความพึงพอใจของ SME
วัตถุประสงค์โครงการ	เครื่องมือจับคู่แนะนำ BDS ที่เหมาะสมกับความต้องการและตอบสนองปัญหาการบริหารจัดการของ SME ถูกพัฒนาขึ้นมา
ผลผลิต	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฐานข้อมูลแนะนำ BDS ในท้องถิ่น ถูกจัดทำขึ้นมา 2. วิธีการอย่างง่ายเพื่อพิจารณาความต้องการของ SME ผ่านหน้าต่างให้คำปรึกษา ถูกพัฒนาขึ้น 3. วิธีจับคู่ที่เหมาะสม ซึ่งผสมผสานฐานข้อมูลแนะนำ BDS กับวิธีการวินิจฉัยความต้องการเข้าด้วยกัน ถูกพัฒนาขึ้น
กิจกรรมต่างๆ	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 ออกแบบฐานข้อมูลแนะนำ BDS และกำหนดหัวข้อข้อมูลที่จะเก็บรวบรวม 1-2 รวบรวมข้อมูลของ BDS และ BDS Provider ตามหัวข้อข้อมูลที่ออกแบบ และลงทะเบียนในฐานข้อมูล 1-3 จัดทำคู่มือการใช้งาน 2-1 ตรวจสอบและวิเคราะห์วิธีทำความเข้าใจกับความต้องการและประเด็นปัญหาในปัจจุบันที่ดำเนินการโดย BDS Facilitator และ BDS Provider 2-2 เข้าเยี่ยม SME ในพื้นที่ เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของ SME 2-3 นำเสนอวิธีการวินิจฉัยความต้องการเพื่อจับคู่ ในหน้าต่างให้คำปรึกษา 2-4 จัดทำแผนพับแนะนำ BDS 3-1 นำเสนอวิธีการวินิจฉัยจับคู่ที่ผสมผสานระหว่างฐานข้อมูลและวิธีการวินิจฉัยความต้องการ 3-2 นำวิธีทดสอบเข้ามาใช้ในศูนย์ธุรกิจอุตสาหกรรม ของ ศก. 10 โดยผ่านการตรวจสอบและปรับปรุง เพื่อให้วิธีการจับคู่มีความสมบูรณ์

ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของJICA

7.5.2 ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานโครงการ S-III

(1) ออกแบบฐานข้อมูลแนะนำ BDS และกำหนดหัวข้อของข้อมูลที่จะทำการสังสม

ในโครงการนี้ เริ่มจากการออกแบบฐานข้อมูลแนะนำ BDS และกำหนดหัวข้อของข้อมูลที่จะทำการเก็บรวบรวม

หลังจากนั้น ทำการกำหนดวิธีจำแนกประเภทของอุตสาหกรรมและสาขาเฉพาะทางของ BDS Provider และ SP ในขณะเดียวกันจะมีการกำหนดประเด็นต่าง ๆ เช่น ความถี่และวิธีในการปรับปรุงข้อมูล รูปแบบของฐานข้อมูล หน่วยงานบริหารจัดการ และ Application ที่ใช้ในการพัฒนา รวมทั้งวิธีการค้นหาและหมวดหมู่การค้นหา เป็นต้น เพื่อทำการออกแบบฐานข้อมูล

(2) รวบรวมข้อมูลจาก BDS Provider และ SP

เมื่อกำหนดหัวข้อของข้อมูลที่จะทำการบรรจุลงไปได้แล้ว ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจรวบรวมข้อมูล และกำหนดเป้าหมายที่จะดำเนินการแจกแบบสอบถาม และจัดเก็บแบบสอบถามไปพร้อม ๆ กับดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลของ BDS ที่มีอยู่แล้วที่สามารถนำไปใช้ในฐานข้อมูลในครั้งนี้ได้

(3) พัฒนาฐานข้อมูล และทำการลงข้อมูลที่รวบรวมมาได้

พัฒนาฐานข้อมูลบนพื้นฐานการออกแบบในข้อ (1) และทำการลงข้อมูลที่รวบรวมมาได้ตามลำดับในฐานข้อมูลที่ทำกรพัฒนาแล้ว

(4) สร้างคู่มือสำหรับการใช้งาน จัดหาผู้ดูแลฐานข้อมูล

จัดทำคู่มือสำหรับการใช้งานฐานข้อมูล และในขณะเดียวกัน ให้ผู้ดูแลฐานข้อมูล (BOC) เป็นผู้ดูแลเมื่อลงข้อมูลเสร็จ ให้ความรู้ในเรื่องของวิธีใช้งานฐานข้อมูลแก่ผู้ดูแลฐานข้อมูล ตามที่ระบุไว้ในหนังสือคู่มือการใช้งาน มีการนำฐานข้อมูลมาใช้ตั้งแต่วันที่ 16 พฤศจิกายน 2553 พร้อมกันนั้นมีการนำหนังสือคู่มือการใช้งานฐานข้อมูลมาใช้ นอกจากนี้ยังมีการให้ความรู้แก่ผู้ใช้งานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมดูแลฐานข้อมูลของ BDS มีข้อมูล BDS Provider และ SP 121 รายการที่ลงอยู่ในฐานข้อมูล ทั้งหมด

(5) พัฒนาการวิธีการจับคู่ความต้องการ BDS ของ SME กับลักษณะเฉพาะทางของ BDS ในฐานข้อมูล

ดำเนินการพัฒนาวิธีการเพื่อการตัดสินใจ BDS ที่เป็นที่ต้องการของ SME จะตรงกับประเภทใดในการจำแนกประเภทวิชาเฉพาะทางของ BDS Provider และ SP ที่นำมาลงในฐานข้อมูลนั้น ทำให้สามารถค้นหา BDS Provider และ SP ที่เหมาะสมได้จากประเภทวิชาเฉพาะทาง นอกจากนี้ มีการสร้างลำดับขั้นตอนการเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดจาก SP หรือ BDS Provider ที่ค้นพบ และขั้นตอนการแนะนำ SP หรือ BDS Provider แก่ผู้เข้ารับคำปรึกษา

(6) นำวิธีการจับคู่ (Matching) มาทดสอบใช้ใน BOC แล้วจึงทำการตรวจสอบพร้อมปรับปรุง

นำวิธีการจับคู่ (Matching) ที่พัฒนาใน (5) มาทดสอบใช้ใน BOC แล้วทำการตรวจสอบถึงประสิทธิผลในการทำงาน และทำการปรับปรุงวิธีการจับคู่ ตามผลที่ได้จากการตรวจสอบ หลังจากนั้นจึงนำวิธีการจับคู่ที่ได้ทำการปรับปรุงแล้ว มาทดสอบอีกครั้ง พร้อมทำการตรวจสอบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การจัดทำวิธีจับคู่นี้ เสร็จสิ้นลงในวันที่ 18 พฤศจิกายน 2553 และได้เริ่มนำมาทดลองใช้โดย BOC ซึ่งมีการแก้ไขวิธีการดังกล่าว เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2554

7.6 โครงการ S-IV: การเพิ่มขีดความสามารถของ SP

7.6.1 โครงการ S-IV โดยสังเขป

โครงการนี้จะทำการยกระดับขีดความสามารถของ SP ที่อาศัยอยู่ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดใกล้เคียง โดยใช้แนวทางสองแนวทางอย่างสอดคล้องกัน แนวทางแรกคือการจัดกลุ่มศึกษาดูด้วยตนเองโดย SP หลายท่าน และแนวทางที่สอง คือ การฝึกภาคปฏิบัติ (OJT: On-the-Job Training) การเป็นที่ปรึกษาในบริษัทตัวอย่าง

(1) สถานะก่อนเริ่มโครงการ

ศก. 10 ทำหน้าที่ควบคุมดูแลฐานข้อมูลของ SP ประมาณ 150 ท่าน ที่เข้าฝึกอบรม SP ที่จัดโดย ศก. 10

นอกจากนี้ จากการสำรวจด้วยวิธีสัมภาษณ์ในระหว่างการสำรวจในครั้งถัดมาพบว่า มี SME จำนวนมากที่ไม่มีความพึงพอใจในบริการ BDS ที่ได้รับ ด้วยเหตุผลว่า ความสามารถของ SP ไม่เพียงพอ และ SME ส่วนมากจะได้รับเพียงแค่งานที่ระบุเพียงแค่งานที่ระบุและข้อเสนอแนะ แต่ไม่ได้มีการดำเนินการสนับสนุนจริงจากการทำกิจกรรมปรับปรุง แต่อย่างใด

อย่างไรก็ตาม ในพื้นที่รับผิดชอบของ ศก. 10 การสร้างเครือข่ายของ SP ยังไม่มีความเด่นชัด แต่พบว่า ในความเป็นจริงแล้วมีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอระหว่าง SP ที่เข้าร่วมการอบรมด้วยกัน

(2) ข้อเสนอเกี่ยวกับโครงการ (ตาราง 7.6-1)

ตาราง 7.6-1 คำบรรยายสรุปของโครงการ S-IV

เป้าหมายสุดท้าย	นำเสนอ BDS ที่มีคุณภาพสูงและตรงกับความต้องการที่หลากหลาย เพื่อยกระดับความพึงพอใจของ SME
เป้าหมายโครงการ	ความสามารถของ SP ที่จำเป็นต่อการตอบสนองความต้องการของ SME ในท้องถิ่น ถูกยกระดับขึ้นมา
ผลผลิต	1. SP ได้รับการฝึกฝนความสามารถในการปฏิบัติงานจริงที่ตรงกับความต้องการของ SME โดยผ่านการจัดกลุ่มการศึกษาให้ความรู้ด้วยตนเอง 2. แผนปรับปรุงการบริหารจัดการบริษัทตัวอย่าง ได้รับการดำเนินการในฐานะที่เป็นการฝึกฝนการเป็นที่ปรึกษา
กิจกรรมต่างๆ	1-1 วางเป้าหมายและวางแผนการเพิ่มขีดความสามารถของ SP 1-2 จัดกลุ่มศึกษาให้ความรู้ของ SP เป็นระยะ 2-1 คัดเลือกบริษัทตัวอย่างจากตัวอย่างโครงการวิสาหกิจขนาดย่อม (Mini-shindan) หลังจากเสร็จสิ้นแล้วทั้งจังหวัด 2-2 สำรวจและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของบริษัทตัวอย่าง เพื่อวางแผนปรับปรุงการบริหารจัดการ (สำรวจความเป็นไปได้ในการสนับสนุนทางการเงิน เช่นกัน) 2-3 ดำเนินการตามแผนปรับปรุงการบริหารจัดการ 2-4 ประกาศผลกิจกรรมปรับปรุงการบริหารจัดการแก่ SME จำนวนมาก

ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของ JICA

7.6.2 ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานโครงการ S-IV

(1) จัดกลุ่มศึกษาด้วยตนเอง โดย SP

ในโครงการ S-IV เริ่มจากการจัดกลุ่มศึกษาด้วยตนเอง โดย SP หลายท่านที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดใกล้เคียง ซึ่งในขณะที่ก่อตั้งกลุ่มศึกษานี้ มีการวางแผนให้กลุ่มการศึกษานี้เกิดการพัฒนาคือเครือข่ายประสานงานระหว่าง SP ในอนาคต ซึ่งเครือข่ายประสานงานระหว่าง SP นั้น เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายประสานงาน BDS Provider ในโครงการ S-II

(2) คัดเลือกบริษัทตัวอย่างเพื่อดำเนินการฝึกภาคปฏิบัติ OJT ในการเป็นที่ปรึกษา

ทำการคัดเลือกบริษัทตัวอย่างเพื่อการฝึกภาคปฏิบัติงาน (OJT: On the Job Training) ในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และทำการเข้าเยี่ยมสถานประกอบการที่เป็นตัวเลือก ทำการตรวจสอบความต้องการในการเข้าร่วมโครงการ และเจาะประเด็นการบริหารจัดการ (แนวทาง OJT) แล้วจึงทำการคัดเลือกบริษัทตัวอย่างเป็นลำดับสุดท้าย

ประมาณกลางเดือนตุลาคม 2553 มีการคัดเลือกบริษัทตัวอย่างเพื่อทำการฝึกภาคปฏิบัติ (OJT) การเป็นที่ปรึกษาในโครงการ S-IV ไปได้ทั้งหมด 4 บริษัท (มีบริษัทผลิตขนมปัง บริษัทแปรรูปและจำหน่ายโลหะ บริษัทที่รีไซเคิลยางที่ทิ้งแล้ว และบริษัทผลิตน้ำมันปาล์ม)

(3) ดำเนินการจัดกลุ่มศึกษาด้วยตนเอง

วางวัตถุประสงค์และแผนการจัดกลุ่มศึกษาด้วยตนเอง โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้เข้าร่วม แล้วจึงลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางไว้ การจัดกลุ่มศึกษานี้มีการปฏิบัติเป็นระยะ ๆ ในระหว่างดำเนินการโครงการ นอกจากนี้ หลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้วก็ยังคงมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป

การจัดกลุ่มการศึกษาด้วยตนเองนี้ แบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อเรียนรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล การตลาด การเงินและบัญชี และการผลิต (ผู้เข้าร่วม 15 คน)

(4) จัดทีม OJT

คัดเลือก SP ที่เข้าร่วมกลุ่มศึกษาให้เป็นผู้เข้าร่วมฝึกปฏิบัติงาน OJT หลังจากนั้นจะทำการแบ่งทีมเพื่อรับผิดชอบบริษัทตัวอย่างแต่ละแห่ง พร้อม ๆ กับทำการคัดเลือกหัวหน้าทีมแต่ละทีม

ทำการจัดทีมที่ประกอบด้วย SP 3-4 คน เพื่อรับผิดชอบในแต่ละบริษัทตัวอย่าง โดยคัดเลือกด้วยการใช้มาตรฐานตามรายละเอียดของประเด็นปัญหาการบริหารจัดการของบริษัทตัวอย่างนั้น ผลการทดสอบอย่างง่ายของ SP และประวัติการทำงานของ SP แต่ละคน (ทุกคนเข้าร่วมกลุ่มการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง)

(5) ปฏิบัติงาน OJT

เริ่มต้นที่วินิจฉัยประเด็นปัญหาการบริหารจัดการของบริษัทตัวอย่าง และจัดทำแผนเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ จากนั้นจึงทำการตกลงในรายละเอียดของแผนการบริหารจัดการกับผู้บริหารของสถานประกอบการ

หลังจากนั้น เริ่มการปฏิบัติงานด้วยแผนที่ตกลงไว้ข้างต้น ซึ่งในงานนี้จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสถานการณ์การดำเนินงานแผนงานปรับปรุง ประเด็นปัญหา และบทเรียนในกลุ่มศึกษาด้วยตนเอง และดำเนินการแก้ไขปรับปรุง แผน เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ จากผลของการอภิปรายในกลุ่มศึกษานั้น ๆ

เริ่มปฏิบัติงาน OJT ตั้งแต่ต้นเดือน พ.ย. 2553 จนถึงวันที่ 23 ก.พ. 2554 ทุกทีม OJT จะส่งหนังสือรายงานสิ้นสุดการดำเนินงานให้แก่สถานประกอบการ ซึ่งถือเป็นการสิ้นสุดการปฏิบัติงาน OJT

(6) ประกาศผลงานการฝึกภาคปฏิบัติ OJT

รายงานผลการฝึกภาคปฏิบัติตามแผนเพื่อปรับปรุงการจัดการบริหารในงานสัมมนา รายงานผลการดำเนินงาน และรวบรวมผลงานไว้ในหนังสือกรณีตัวอย่างต่อไป และในหนังสือเล่มนี้ นอกจากจะมีตัวอย่างของ OJT แล้ว ยังมีการรวบรวมกรณีตัวอย่างในอดีตที่ดำเนินงานโดย SP ในท้องถิ่นมาลงในหนังสือเล่มนี้ด้วย และนำไปแจกจ่ายในงานสัมมนา รายงานผลการดำเนินงาน

7.7 บทสรุปโครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

7.7.1 ระบบส่งเสริม SME ในท้องถิ่น

โครงการนำร่องที่ดำเนินการในครั้งนี้นำประกอบด้วย 4 โครงการย่อย ซึ่งทั้ง 4 โครงการย่อยจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายรวมในการจัดตั้งระบบส่งเสริม SME ในท้องถิ่น ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ระบบนี้ได้รับการออกแบบตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อการแก้ไขปัญหา “บริการธุรกิจอุตสาหกรรม (BDS: Business Development Service) เข้าไม่ถึง SME” ซึ่งปัญหาหลักคือ “SME ที่ต้องการการสนับสนุน ไม่ยอมรับ BDS” ซึ่ง ระบบดังกล่าวนี้ จะทำให้ SME สามารถใช้งาน BDS ได้โดยการสร้างระบบประสานงานและสนับสนุน BDS ที่ตรงกับความต้องการของ SME และเพิ่มคุณภาพของ BDS เอง เป็นต้น

ซึ่งหากมองถึงความสำคัญของ BDS ในการสนับสนุน SME แล้ว การทำให้ระบบนี้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้การส่งเสริม SME ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้รับการพัฒนายิ่งขึ้น

7.7.2 ผลการดำเนินการโครงการนำร่อง ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในฐานะการสร้างระบบสนับสนุน SMEs ในท้องถิ่น

(1) การสร้างระบบประสานงานและนำเสนอ BDS ที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ทันที

1) เครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider

เครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider โดยผ่านโครงการ S-II ถือเป็นพื้นฐานของระบบสนับสนุน SMEs เครือข่ายนี้จะถูกสร้างโดยหน่วยงาน BDS Provider และเป็นการทดลองการทำงานเป็นเครือข่ายของ BDS Provider เป็นครั้งแรกในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเครือข่ายเหล่านี้มีถึง 31 แห่ง (ประมาณ 80%) จาก BDS ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีทั้งหมด 40 แห่ง (ตามรายชื่อ ศก.10) เข้าร่วม อาจกล่าวได้ว่าได้มีการจัดเตรียมเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากร BDS ในท้องถิ่นโดยรวม เพื่อตอบสนองประเด็นปัญหาต่าง ๆ ของ SME เรียบร้อยแล้ว

2) บทบาทหน้าที่ในฐานะผู้ประสานงานส่งเสริม SMEs โดย ศก.10 และ SHINDAN-SHI

หน้าที่ต่างให้คำปรึกษาของเครือข่ายถูกตั้งไว้ที่ BOC ของ ศก. 10 ซึ่งภายใน BOC นี้มี SP Desk ที่ทำหน้าที่รับเรื่องคำปรึกษาโดย SP รวมทั้ง SHINDAN-SHI ในโครงการนำร่องนี้ ได้ทดลองการทำงานเพื่อการประสานงานและนำเสนอ BDS โดยความร่วมมือระหว่าง ศก. 10 และ SP

หน้าที่ของสำนักงานเลขานุการในการบริหารจัดการและประสานกิจกรรมของเครือข่ายคือ การจัดเตรียมโครงสร้างเครือข่ายภายในระยะเวลา 3 เดือน และการเสริมความแข็งแกร่ง โดยผ่านกิจกรรมเครือข่ายในระยะเวลาอีก 3 เดือน

โดยทางหนึ่งในฐานะที่ BOC-SP Desk เป็นหน้าด่านรับเรื่อง จึงเริ่มเห็นผลของการทำงาน การประสานงาน และนำเสนอ BDS ที่สามารถตอบสนองความต้องการของ SME ได้ ซึ่ง BOC-SP Desk ได้ดำเนินการแนะนำ BDS ให้แก่ SME 11 บริษัท โดยเฉพาะการเข้าเยี่ยม SME ของเจ้าหน้าที่ BOC-SP Desk หรือการเข้าร่วมงานสัมมนาต่าง ๆ ซึ่งสามารถตรวจสอบถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานได้ โดยเห็นได้จาก มี SME จำนวนไม่น้อยที่เป็นฝ่ายเดินเข้ามาหาเจ้าหน้าที่เพื่อเข้ารับคำปรึกษา

หลังจากนี้ การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การประสานงานและสนับสนุน BDS โดย BOC-SP Desk มีความชำนาญและแข็งแกร่งขึ้น

(2) การเพิ่มคุณภาพของ BDS

1) การเพิ่มขีดความสามารถของ SP

ในโครงการ S-IV นี้ มีการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงเพื่อสนับสนุนการจัดการบริหาร เพื่อตอบสนองความต้องการที่กว้างของ SMEs

ได้มีการประเมินแล้วว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของผู้เข้าร่วมโครงการนี้นั้นเพิ่มขึ้น และด้วยการดำเนินการจัดการงานการศึกษาด้วยตนเองต่อไปที่จัดขึ้นจากโครงการนี้ ทำให้คาดว่า ความสามารถของ SP จะถูกพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้งด้วยเช่นกัน การเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องของ SP นั้นจะทำให้คุณภาพของ BDS นั้นเพิ่มขึ้นไปด้วยเช่นกัน

2) บทบาทต่อการพัฒนาขีดความสามารถของ SP ของเครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider

หนึ่งในวัตถุประสงค์ของเครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider คือ การเพิ่มขีดความสามารถของ SP นอกจากนี้จะมีการฝึกฝนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ SP โดยมี ศก. 10 เป็นศูนย์กลางแล้ว เช่น กิจกรรมที่มีการส่งเจ้าหน้าที่เฉพาะของสมาชิกเครือข่ายไปเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้ การสังเกตการณ์โรงงานขององค์กรธุรกิจสมาชิกในหอการค้าและสภาอุตสาหกรรม และการอธิบายบริการสนับสนุนที่นำเสนอแก่สมาชิก เป็นต้น เครือข่ายนี้ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เตรียม และสนับสนุน BDS ที่ตอบสนองความต้องการของ SMEs ได้ทันที่เท่านั้น ยังถือเป็นฐานสำคัญของระบบสนับสนุน SMEs ในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพของ BDS อีกด้วย

บทที่ 8 การประเมินโครงการนำร่อง

ในบทนี้ การประเมิน 5 หัวข้อในโครงการนำร่องทั้งหมด ได้ระบุทั้งข้อเสนอนะและสิ่งที่ได้เรียนรู้บนพื้นฐานของการประเมินทั้ง 5 หัวข้อนี้ด้วย

8.1 5 หัวข้อประเมินโครงการนำร่องในภาพรวม

8.1.1 ความเหมาะสม

ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ โครงการนำร่องมีความเหมาะสมสูง

(1) เป้าหมายของโครงการนำร่องตรงกับความต้องการของผู้ได้รับผลประโยชน์ (SME)

เป้าหมายหลัก (Core Objective) ของการส่งเสริม SME ในจังหวัดเชียงใหม่ คือ “การเชื่อมโยง BDS (Business Development Services) ที่เหมาะสมกับ SME ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น” ดังนั้น จึงมีการจัดตั้งหน้าต่างบริการให้คำปรึกษารวม iP ขึ้น ทั้งหมด 6 แห่ง เพื่อให้บริการคำปรึกษาด้านการบริหารจัดการ แม้ว่าจำนวนของ SME ที่เข้ามาขอรับบริการใน iP จะมีจำนวนไม่มากนักก็ตาม แต่พบว่าได้รับความไว้วางใจที่สูงมากจากผู้บริหารกิจการต่าง ๆ หลังจากได้รับบริการคำปรึกษาเพื่อแก้ไขประเด็นปัญหาด้านการบริหารจัดการแล้ว

ในขณะที่ เป้าหมายหลักในจังหวัดสุราษฎร์ธานีคือ “การใช้งาน BDS โดย SME ที่ต้องการการสนับสนุน” ในโครงการนำร่อง มีการนำเสนอ BDS ให้แก่บริษัทตัวอย่าง 4 บริษัท โดยการฝึก OJT (On-the-Job Training) ของ SP ผลคือ มีการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการของสถานประกอบการ และการแก้ไขดังกล่าวได้รับการยอมรับอย่างสูง

SME ในทั้งสองจังหวัดต่างมีประเด็นปัญหาด้านการบริหารจัดการที่หลากหลาย และมีความต้องการให้ BDS ที่เข้ามาแก้ไขปัญหาลูกสูงมาก ดังนั้นเป้าหมายของโครงการนำร่องคือ การให้บริการที่ตรงกับความต้องการของ SME อย่างแท้จริง

(2) การเข้าถึงของโครงการนำร่อง มีความเหมาะสมเป็นแนวนโยบายแก้ไขประเด็นปัญหา

กลไก RISMEP (Regional Integrated Small and Medium) คือนโยบายจากผลของการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันจากการทำสำรวจพื้นที่ และการทำเวิร์คชอป Project Cycle Management เพื่อวิเคราะห์ประเด็นปัญหา ดังนั้นจากรายละเอียดดังกล่าว จึงมีการนำเสนอแนวทางการเชื่อมโยงเพื่อการส่งเสริม SME ในท้องถิ่น และจากกลไกนี้ จะทำการคัดเลือกนโยบายที่สำคัญ ดังนั้น การเข้าถึงการปฏิบัติในฐานะที่เป็นโครงการนำร่อง มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง

(3) แนวนโยบายสอดคล้องกับทิศทางและแนวนโยบายของรัฐบาลไทย

ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ โครงการนำร่องนี้ มีความสอดคล้องทั้งกับแนวนโยบายและทิศทางของรัฐบาลไทย

1) มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทในการส่งเสริม SME

ใน “แผนแม่บทในการส่งเสริม SME ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550 – 2554” โดย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (OSMEP: Office of Small and Medium Enterprises Promotion) แบ่งเป็น 6 แผนยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริม SME แต่ในยุทธศาสตร์ที่ 5 “การส่งเสริม SME ในต่างจังหวัด” นั้นจะถูกหยิบยกขึ้นมาในฐานะของแผนยุทธศาสตร์นี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า รายละเอียดของโครงการนำร่องนั้น มีความสอดคล้องกับรายละเอียดของแนวนโยบายจากรัฐบาลไทย

2) มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (DIP)

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (DIP: Department of Industrial Promotion) แบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบ 11 เขตทั่วประเทศ ซึ่งในแต่ละพื้นที่มีสำนักงานตัวแทนของ กสอ. เรียกว่าศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค (IPC: Industrial Promotion) ซึ่ง ศก. ทำหน้าที่กระตุ้นการส่งเสริม SME เป็นหลัก โดย กสอ. มีโครงการที่ปฏิบัติอยู่ทั้งหมด 41 โครงการ คิดเป็นมูลค่า 540 ล้านบาท (ปีงบประมาณ 2553) และได้จัดสรรในงบประมาณส่งเสริม SME ของ ศก. ทั้ง 11 แห่ง ทั่วประเทศ

ดังนั้น โครงการนำร่องนี้ จึงตรงกับเป้าหมายของโปรแกรมส่งเสริม SME ที่ดำเนินการโดย กสอ./ศก. และรายละเอียดของโครงการนำร่องมีความสอดคล้องกับรายละเอียดตามแนวนโยบายของ กสอ. อีกด้วย

(4) แนวนโยบายส่งเสริม SME ในประเทศญี่ปุ่น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยได้

การส่งเสริม SME ในประเทศญี่ปุ่นเป็นในลักษณะตามลำดับ ตั้งแต่การรวบรวมพลังเครือข่ายของ BDS Provider เพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาของ SME ในระดับที่สูงกว่า และในโครงการนำร่องนี้ ได้ทดลองสร้างกลไก RISMEP ขึ้น เพื่อส่งเสริม SME โดยผ่านเครือข่าย เช่น BDS Provider และได้ประเมินประสิทธิผลด้วย ดังนั้น แนวนโยบายของประเทศญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับเครือข่ายนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในประเทศไทยเช่นกัน

8.1.2 ประสิทธิภาพ

โครงการส่วนใหญ่ทั้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดสุราษฎร์ธานี บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ และประสิทธิภาพของโครงการนำร่อง มีสูง

8.1.3 ประสิทธิภาพ

เหตุผลดังต่อไปนี้ที่ทำให้ประสิทธิภาพของโครงการนำร่องมีสูง

(1) ทรัพยากรถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาในโครงการเหล่านี้ ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการควบคุมโครงการอย่างละเอียด ด้วยการควบคุมตารางเวลาการปฏิบัติงานในรูปแบบ PDM (Project Design Matrix) และตารางแผน

กิจกรรม (PO: Plan of Operation) การตรวจสอบกิจกรรมในแต่ละวันโดยการประชุมทุกเช้า การควบคุมดูแล ข้อมูลข่าวสาร เช่น สถานะของการดำเนินงาน ประเด็นปัญหา โดยการประชุมเป็นระยะ ทำให้ควบคุมการจัดสรรทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) มีการจัดทำเครื่องมือเพื่อสนับสนุน SME อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่าการจัดทำเครื่องมือสนับสนุนอาจมีความล่าช้าเกิดขึ้นบ้าง แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่สามารถตอบสนองให้ทันกับความต้องการ จึงไม่ส่งผลกระทบต่อร้ายแรงใด ๆ กับโครงการโดยรวม

8.1.4 ผลกระทบ (คาดการณ์)

สำหรับรายละเอียดโครงการนำร่องทั้งสองจังหวัด มีการนำเสนอวิธีใหม่เพื่อการส่งเสริม SME ซึ่งเป็นระบบที่ไม่เคยมีการนำมาปฏิบัติใช้ จึงทำให้ได้รับการประเมินอยู่ในระดับสูงในทั้งสองจังหวัด ด้วยเหตุนี้ อาจกล่าวได้ว่าผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อ BDS Provider SP และ SME มีค่อนข้างมาก

8.1.5 ความยั่งยืน (คาดการณ์)

มีการจัดตั้งกลไกใหม่เพื่อส่งเสริม SME ในท้องถิ่นสำหรับโครงการนำร่องนี้ หลังจากสิ้นสุดโครงการนำร่องแล้ว กสอ. จะจัดทำแผนต่อเนื่องของโครงการเพื่อขยายผลจากกลไก RISMEP ส่วน ศก. ในฐานะที่เป็น BDS Facilitator จะทำการขยายผลการส่งเสริม SME ด้วยความกระตือรือร้น ตามแนวนโยบายของ กสอ. และได้มีการกำหนดแผนให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในฐานะที่เป็นระบบสำคัญในแนวนโยบายดังกล่าว

หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ การสนับสนุน SME บนพื้นฐานของกลไก RISMEP จะดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง

8.1.6 บทสรุป

การส่งเสริม SME โดยใช้งานเครือข่าย BDS Provider ในโครงการนำร่องนี้ สามารถยกระดับประสิทธิภาพขึ้นมาได้ในระดับหนึ่ง

โครงการนำร่องในทั้งสองจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นโครงการจัดทำหนังสือคู่มือแนะนำการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น (ทั้งสองจังหวัด) โครงการจัดตั้งหน้าต่างคำปรึกษา (IP) (จังหวัดเชียงใหม่) โครงการสร้างเครือข่าย BDS Provider และ SP Desk (จังหวัดสุราษฎร์ธานี) ต่างก็เป็นการนำระบบใหม่เข้ามาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทย จึงอาจทำให้รายละเอียดของแผนงานในตารางเวลานั้นมีความแตกต่างกับการปฏิบัติงานจริงบ้าง แต่เมื่อมองจากภาพรวมทั้งหมดแล้ว สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลของการปฏิบัติงานโครงการนำร่องแต่อย่างใด

ในอนาคต คาดหวังได้ว่าจะมีการพัฒนาการสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้ SME พึ่งพอใจในบริการเหล่านี้มากขึ้น เช่น การปรับปรุงหนังสือคู่มือแนะนำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น การตรวจสอบแนวนโยบายเพื่อการให้คำปรึกษาแก่ SME การปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ SP เป็นต้น

8.2 ข้อเสนอแนะและสิ่งที่ได้เรียนรู้

จากการประเมินโดยรวมของโครงการนำร่องทั้งหมด มีการรวบรวมคำแนะนำและการฝึกฝนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อขยายผลโครงการ RISMEP สู่ทั่วประเทศ ไว้ดังต่อไปนี้

8.2.1 ข้อเสนอแนะ

(1) มีการวางมาตรการส่งเสริม SME ที่สะท้อนลักษณะพิเศษของแต่ละท้องถิ่น

เนื่องจากสภาพปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมของการส่งเสริม SME แตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นสภาพของอุตสาหกรรมในท้องถิ่น ประเภทของ SME สภาพของวัตถุดิบเพื่อป้องกันการผลิต และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น จึงต้องมีการคิดแนวทางนโยบายส่งเสริมที่เหมาะสมกับท้องถิ่นนั้นด้วย

(2) มีการใช้งาน SP ที่สนับสนุน BDS Facilitator

SP ที่เก่งต้องมีความสามารถด้านเทคนิคและการดูแลควบคุมสูง พร้อมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กับ SME บ่อยครั้ง หากทำการสอนในเรื่องของความสามารถในการดูแลโครงการแก่ SP เหล่านี้ จะทำให้ประสานงานกับ BDS Facilitator SP และ SME ได้

(3) มีการใช้งานเครื่องมือสนับสนุน SME ที่พัฒนาจากโครงการนำร่อง

มีการประเมินว่า เครื่องมือสนับสนุน SME ที่พัฒนาจากโครงการนำร่อง เช่น หนังสือคู่มือการใช้งานทรัพยากรในท้องถิ่น และฐานข้อมูลแนะนำ BDS นั้นมีประสิทธิภาพ ยกเว้นส่วนหนึ่งของโครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี (ฐานข้อมูลแนะนำ BDS¹⁹) และในการขยายผลสู่ทั่วประเทศนั้น จะต้องทำการพัฒนาเครือข่าย BDS Provider ไปพร้อม ๆ กับการสนับสนุน SME โดยใช้เครื่องมือสนับสนุนเหล่านี้ด้วย

(4) การเพิ่มขีดความสามารถและการฝึกฝน SP แบบเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพ

มีการจัดกลุ่ม SP เป็นกลุ่มเล็ก ๆ 2 – 3 คน โดยมี SP ที่มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าทีม ในการปฏิบัติงาน OJT หัวหน้าทีมจะเป็นผู้ฝึกสอนไปพร้อม ๆ กับคอยควบคุมดูแลผลงานของ SP จึงทำให้ความสามารถของ SP ถูกฝึกฝนและยกระดับขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การสร้างความเชื่อมั่นระหว่าง SP และ SME

สิ่งสำคัญในการสนับสนุน SME คือ ความเชื่อมั่นระหว่าง SP ผู้นำเสนอ BDS และ SME และความเชื่อมั่นนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถสร้างขึ้นมาในระยะเวลาดสั้น ๆ ได้ SP จะต้องประพฤติตนให้อยู่ในหลักเกณฑ์และศีลธรรมจรรยาของการเป็นที่ปรึกษาที่ดี ดังนั้น จำเป็นที่ SP ต้องใช้ความพยายามรักษาความสัมพันธ์กับ SME ให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

¹⁹ มีการประเมินแล้วว่าเครื่องมือนี้ใช้ประโยชน์ได้หากมีการเติมเต็มด้านปริมาณและรายละเอียดของข้อมูล

8.2.2 สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการ

(1) ความสำคัญ คือ การประชาสัมพันธ์ให้ทั้ง SME SP และ BDS Provider รับทราบ

การทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้เข้าร่วมโครงการ ตระหนักถึงความสำคัญของโครงการ จะส่งผลให้ความรู้เรื่อง กลไก RISMEP ได้รับการเผยแพร่ในวงกว้าง หรือการเผยแพร่ออกไปแบบปากต่อปาก ซึ่งเป็นการ ประชาสัมพันธ์ที่ทรงพลัง นอกจากนี้ จำเป็นที่จะต้องทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ตามสื่อทั่วไป เช่น จดหมาย ข่าว สื่อโฆษณา และเว็บไซต์เป็นระยะ ควบคู่ไปด้วย เช่นกัน

(2) การเข้าถึง SME จะต้องผสมผสานกัน ระหว่าง การเข้าถึงแบบเชิงรุกแบบ Push และแบบ Pull

หลังจากที่ได้มีการจัดตั้ง IP ขึ้น ทั้ง 6 แห่ง ในจังหวัดเชียงใหม่ ทำให้มีการจัดระบบที่ SME สามารถเข้าถึง IP เพื่อขอรับบริการปรึกษาที่ใกล้ชิดได้สะดวกขึ้น ในขณะที่ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นการให้คำปรึกษาแก่ SME โดยการเข้าเยี่ยม หรือ ออกหน่วยเคลื่อนที่ของ SP จาก SP Desk อย่างกระตือรือร้น

จากตัวอย่างข้างต้น เราจะเรียกลักษณะแบบนี้ ว่า การเข้าถึงแบบดึง (Pull) และเรียกลักษณะหลังว่า การ เข้าถึงแบบผลัก (Push) ซึ่งหากเราสามารถผสมผสานการเข้าถึงทั้งสองแบบได้อย่างลงตัวแล้ว จะทำให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับการดำเนินโครงการนี้

(3) จัดทำให้การปรึกษาเรื่องสินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการสนใจ เป็นบริการหลักของการให้คำปรึกษา โดยรวม

จากการสำรวจการประเมินผลจากผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ พบว่าหากสามารถเพิ่มเติมเรื่องการให้บริการ ปรึกษาทางการเงินแก่ SME ได้ จะทำให้ SME เข้ามาใช้บริการที่หน้าต่างให้คำปรึกษามากขึ้น ดังนั้น สิ่ง สำคัญ คือ การฝึกฝนให้ความรู้แก่ SP และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน้าต่างให้คำปรึกษา เพื่อให้มีความสามารถ ในการตอบสนองความต้องการขอรับคำปรึกษาทางการเงิน

บทที่ 9 การสร้างกลไก RISMEP และการขยายผลไปทั่วประเทศ

ในบทนี้ ระบุถึงการแสดงโครงการนำร่องที่ตอบสนองโครงการหลักที่เป็นโครงสร้างสำคัญของกลไก RISMEP และกลไก RISMEP (Regional Integrated Small and Medium Enterprise Promotion) สามารถใช้โครงการนำร่องเป็นพื้นฐานในการสร้างกลไกได้เช่นกัน

ยิ่งไปกว่านั้น คือการนำเสนอวิธีการปฏิบัติและลำดับขั้นตอนของโครงการ RISMEP โดยแสดงโครงสร้างพื้นฐานของโครงการ RISMEP ที่เผยแพร่กลไก RISMEP ไปทั่วประเทศ

9.1 แนวทางเข้าถึงวิธีส่งเสริม SME แบบบูรณาการในระดับท้องถิ่น (RISMEP)

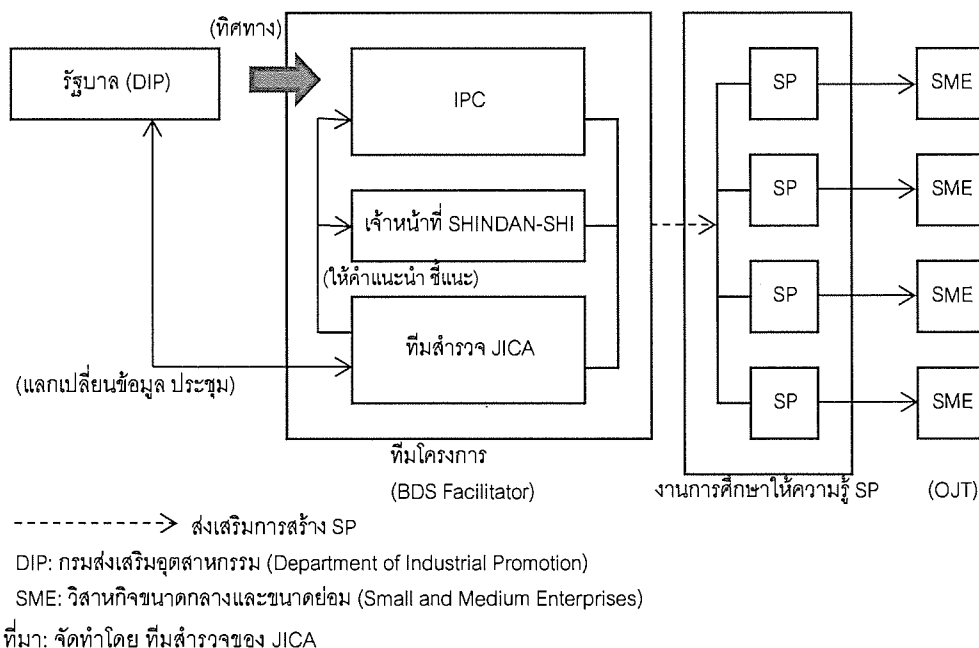
9.1.1 การเข้าถึงโครงการนำร่อง

โครงการนำร่องแบ่งออกเป็น 3 ระบบหลัก ตามวัตถุประสงค์โครงการ

- รูปแบบการฝึกอบรม SP (Service Provider)
- บริการให้คำปรึกษาโดยรวมในรูปแบบของจังหวัดเชียงใหม่/ บริการเป็นที่ปรึกษา
- บริการให้คำปรึกษาโดยรวมในรูปแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี/ บริการเป็นที่ปรึกษา

(1) รูปแบบการฝึกอบรม SP

แผนภาพ 9.1-1 แสดงระบบของรูปแบบการฝึกอบรม SP โดยโครงการฝึกอบรม SP นั้น ได้ถูกจัดขึ้นตามรูปแบบนี้ ทั้งสองพื้นที่

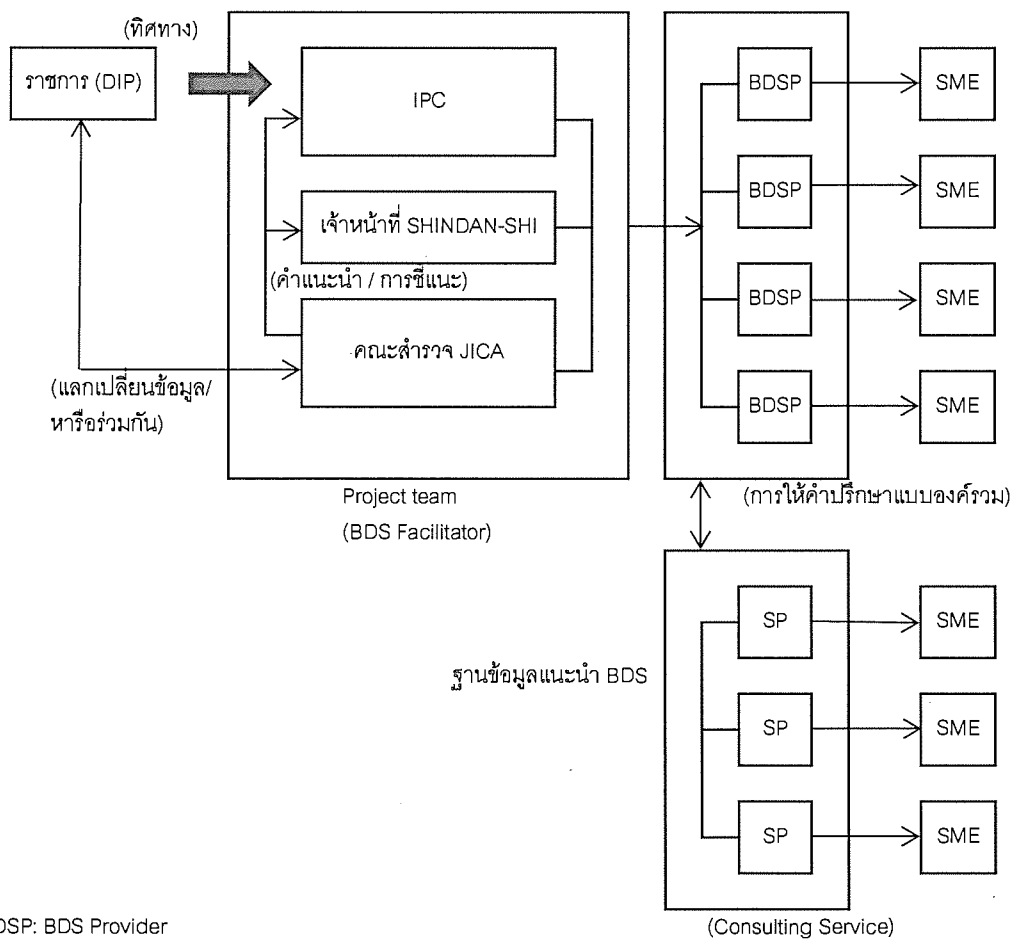


แผนภาพ 9.1-1 ระบบของรูปแบบการฝึกอบรม SP

ในการสร้าง SP นั้น กลุ่ม SP ได้ทำการจัดกลุ่มศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งได้มีการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของกลุ่ม SP เหล่านี้ การดำเนินการจัดกลุ่มศึกษาอย่างต่อเนื่อง ก็จะหมายถึงได้มีการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของ SP อย่างต่อเนื่อง ในการฝึกภาคปฏิบัติ OJT (On-the-Job Training) จะมีทีมที่ประกอบด้วย SP หลายท่าน ทำการสนับสนุนการปรับปรุงการบริหารจัดการใน SME ต้นแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ SP หรือ ทีมที่ประกอบด้วย SP หลายท่านนั้น สามารถนำเสนอ BDS(Business Development Service) ที่ทำให้ SME ฟังพอใจได้

(2) บริการให้คำปรึกษารวมในรูปแบบของจังหวัดเชียงใหม่ / บริการเป็นที่ปรึกษา

แผนภาพ 9.1-2 แสดงระบบของบริการให้คำปรึกษาโดยรวมในรูปแบบของจังหวัดเชียงใหม่ / บริการเป็นที่ปรึกษา



BDSP: BDS Provider
ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 9.1-2 ระบบบริการให้คำปรึกษารวมในรูปแบบของจังหวัดเชียงใหม่ / บริการที่ปรึกษา

ข้อดีของเครือข่าย BDS Provider มีดังต่อไปนี้

- ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางนโยบายส่งเสริม SME ของรัฐบาล ผ่าน BDS Facilitator ที่มีความเกี่ยวข้องกับภาครัฐโดยตรง จะถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกทุกคน (BDS Provider) ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
- ข้อมูล BDS ที่สมาชิกของเครือข่ายมี จะถูกสร้างขึ้นในรูปแบบฐานข้อมูล และเปิดเผยแก่สมาชิก โดยสมาชิกสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ที่จำเป็นต่อการสนับสนุน BDS ร่วมกันได้
- การประชุมติดต่อกันเป็นระยะของสมาชิกเครือข่าย จะส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิก นอกจากนี้ การที่สมาชิกที่มีทักษะที่แตกต่างกันร่วมกันจัดกลุ่มเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นวิทยากร จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกเครือข่ายของตน
- ในการให้บริการคำปรึกษาโดยรวม กรณีที่ BDS แต่ละแห่งไม่สามารถดำเนินการเพื่อตอบสนององ คำปรึกษาของ SME ได้ จะสามารถปรึกษาหารือหรือส่งต่อให้สมาชิกท่านอื่น ๆ ได้อย่างทันทีทันใด
- สามารถแนะนำ SP ที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ไขปัญหาที่ SME แต่ละแห่งประสบแก่ SME ได้ โดยการ ใช้ข้อมูล SP ที่อยู่บนฐานข้อมูลแนะนำ BDS

การสนับสนุน SME มี 2 กลไก ที่แสดงใน แผนภาพ 9.1-2 กลไกแรก เป็นบริการให้คำปรึกษาโดยรวมแก่ SME โดยตรง สำหรับกลไกที่ 2 เป็นกลไกที่ SP ผู้ที่ได้รับการแนะนำจาก BDS Provider ให้บริการเป็นที่ปรึกษาให้แก่ SME

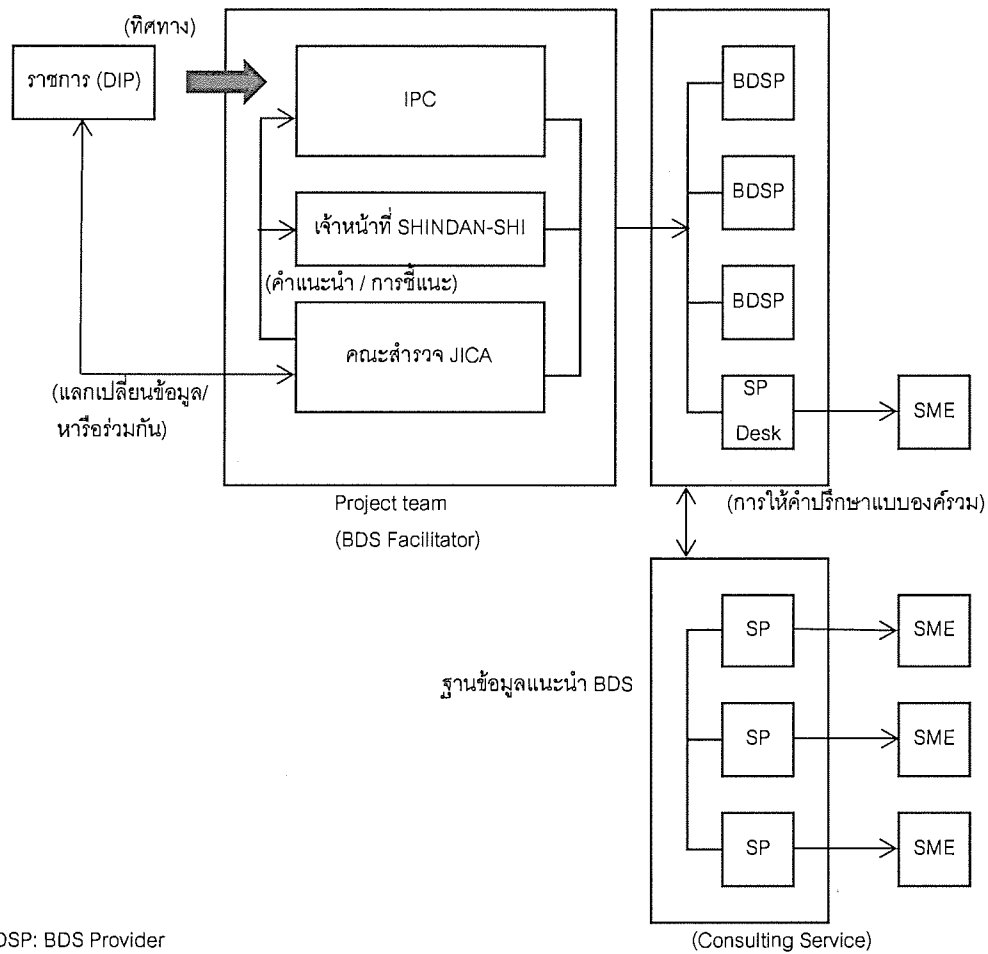
(3) บริการให้คำปรึกษาโดยรวมในรูปแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี / บริการเป็นที่ปรึกษา

แผนภาพ 9.1-3 แสดงระบบของบริการให้คำปรึกษาโดยรวมในรูปแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี / บริการเป็นที่ปรึกษา

ความแตกต่างของระบบในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดเชียงใหม่คือ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการเข้าร่วมของ SP Desk ในเครือข่ายของ BDS Provider SP Desk นี้ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของเครือข่าย SP ซึ่งก่อตั้งในระหว่างการดำเนินโครงการนำร่องด้วย

ดังนั้น จึงได้มีการจัดตั้ง SP Desk ที่ได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย โดย SP Desk จะให้บริการคำปรึกษาแบบบูรณาการแก่ SME และข้อมูลกิจกรรมของ SP Desk จะถูกนำมาแบ่งปันในเครือข่ายดังกล่าว

ในขณะเดียวกัน บริการเป็นที่ปรึกษาแก่ SME โดย SP ที่ได้รับการคัดเลือกจากฐานข้อมูลแนะนำ BDS ภายใต้การดูแลของ SP Desk



แผนภาพ 9.1-3 ระบบของบริการให้คำปรึกษาโดยรวมในรูปแบบของจังหวัดสุราษฎร์ธานี / บริการที่ปรึกษา

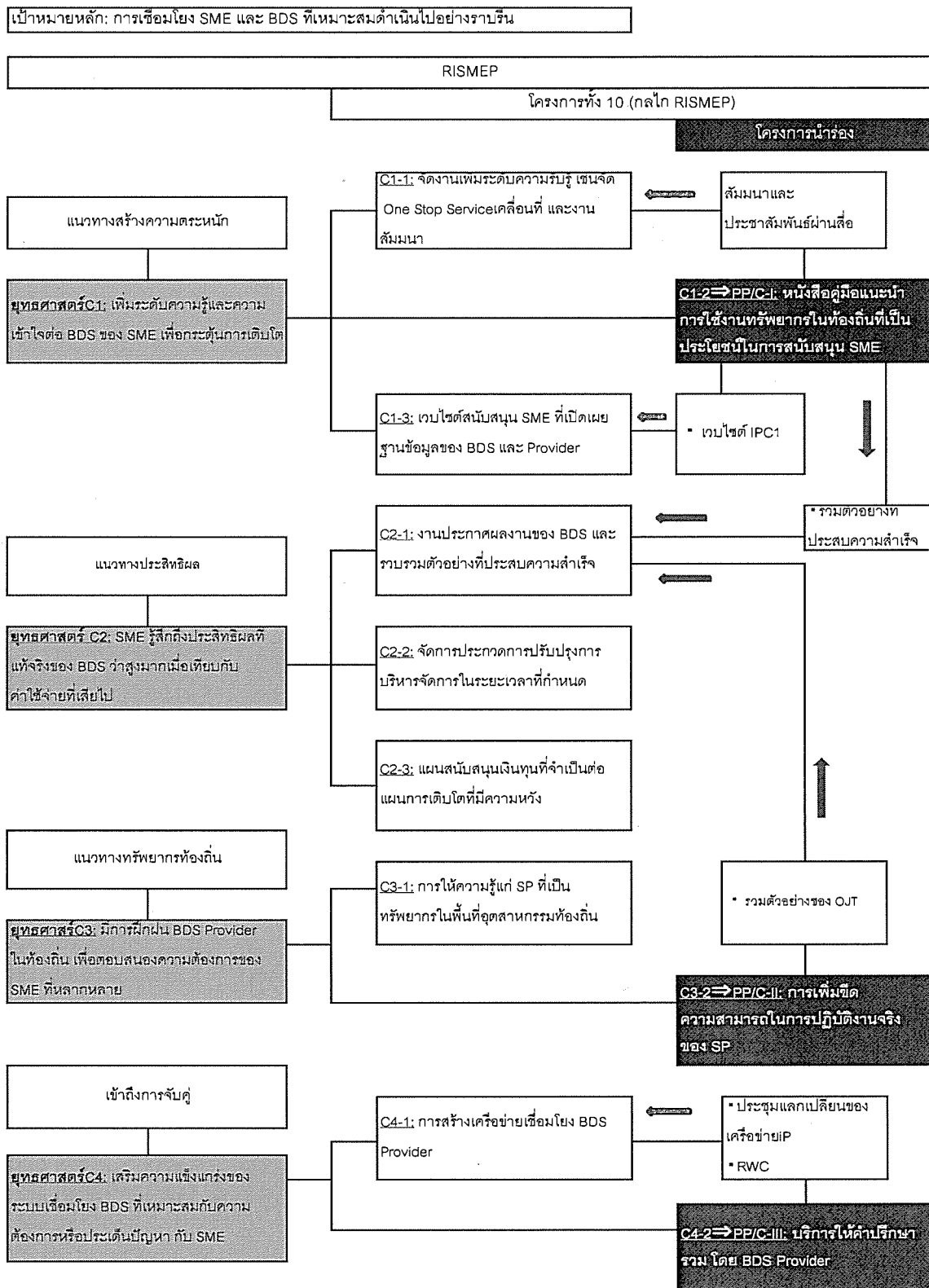
9.1.2 โครงการนำร่อง และกลไก RISMEP

แผนภาพ 9.1-4 และ แผนภาพ 9.1-5 แสดงการวางตำแหน่งโครงการนำร่องในจังหวัดเชียงใหม่และสุราษฎร์ธานี ตามกรอบของกลไก RISMEP

ส่วนหนึ่งของผลการดำเนินงานโครงการนำร่อง อาจไปเข้าช้อนกับผลงานโครงการอื่นๆได้ เมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงนี้แล้ว พบว่า โครงการนำร่องนี้ครอบคลุมประมาณ 70% ของโครงการทั้งหมด²⁰ และสำหรับโครงการที่เหลือ จะเป็นโครงการที่ต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการนานกว่าจะเห็นผล ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า โครงการนำร่องนั้นถือเป็นโครงการที่ขาดมิได้ ในการสร้างกลไก RISMEP

ในการเผยแพร่กลไก RISMEP จำเป็นที่จะต้องจัดทำแผนที่รวมกลไก (โครงการ) ที่ตอบสนองลักษณะพิเศษเฉพาะของท้องถิ่นนั้นๆ บนพื้นฐานของกลไกที่คัดเลือกมาจากโครงการนำร่อง

²⁰ ในจังหวัดเชียงใหม่ จัดทำโครงการนำร่อง 7 โครงการ จากโครงการทั้งหมด 10 โครงการ จังหวัดสุราษฎร์ธานีจัดทำโครงการนำร่อง 6 โครงการ จากทั้งหมด 9 โครงการ ครอบคลุมโดยประมาณอยู่ที่ 70%

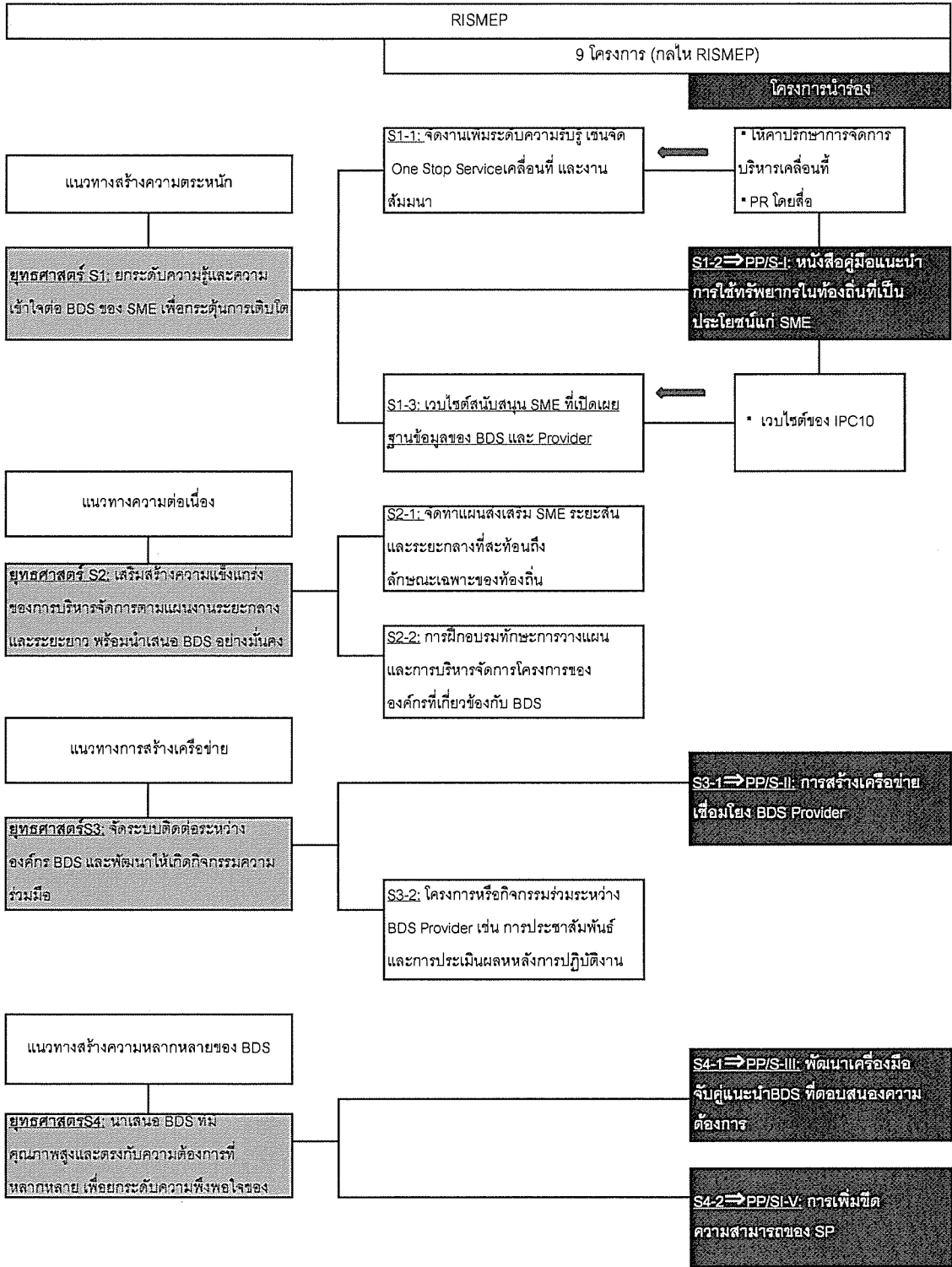


ข้อควรทราบ: PP คือชื่อย่อของโครงการนำร่อง

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 9.1-4 การวางตำแหน่งของโครงการนำร่อง ในจังหวัดเชียงใหม่

เป้าหมายสำคัญ: SME ที่ต้องการการสนับสนุนนั้น สามารถใช้บริการของ BDS ได้



ข้อควรทราบ: PP คือชื่อย่อของโครงการนำร่อง
ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 9.1-5 การวางตำแหน่งของโครงการนำร่องในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

9.2 โครงการ RISMEP

เพื่อเผยแพร่ผลโครงการนำร่องไปทั่วประเทศ จะพิจารณาโครงการ RISMEP²¹ ที่มีเป้าหมายในการเผยแพร่ กลไก RISMEP ไปทั่วประเทศ แผนภาพ 9.2-1 แสดงโครงการ RISMEP โดยพื้นฐาน

(1) ระดับความรู้และการประเมินของ SME ที่มีต่อ BDS

จากผลการวิเคราะห์ของการสำรวจในครั้งนี้ พบว่า มีผู้ประกอบการ SME ในวงจำกัดที่ใช้บริการ BDS โดย SME ที่ไม่ได้ใช้ BDS จะถูกแบ่งออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ คือ

- ไม่รู้ว่ามีแนวนโยบายส่งเสริม SME / BDS
- เคยใช้งาน BDS แต่ทว่า ไม่ได้รับประสิทธิผลจาก BDS

สำหรับกรณีแรก จำเป็นที่จะต้องทำการประชาสัมพันธ์ BDS เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับ BDS และให้มี ประสบการณ์เกี่ยวกับ BDS สำหรับกรณีหลัง จำเป็นที่จะต้องเพิ่มคุณภาพของ BDS ที่จะถูกนำเสนอโดย SP เพื่อให้มีการใช้งาน BDS อีกครั้ง และตระหนักถึงประสิทธิผลใหม่นี้

(2) โครงการ RISMEP

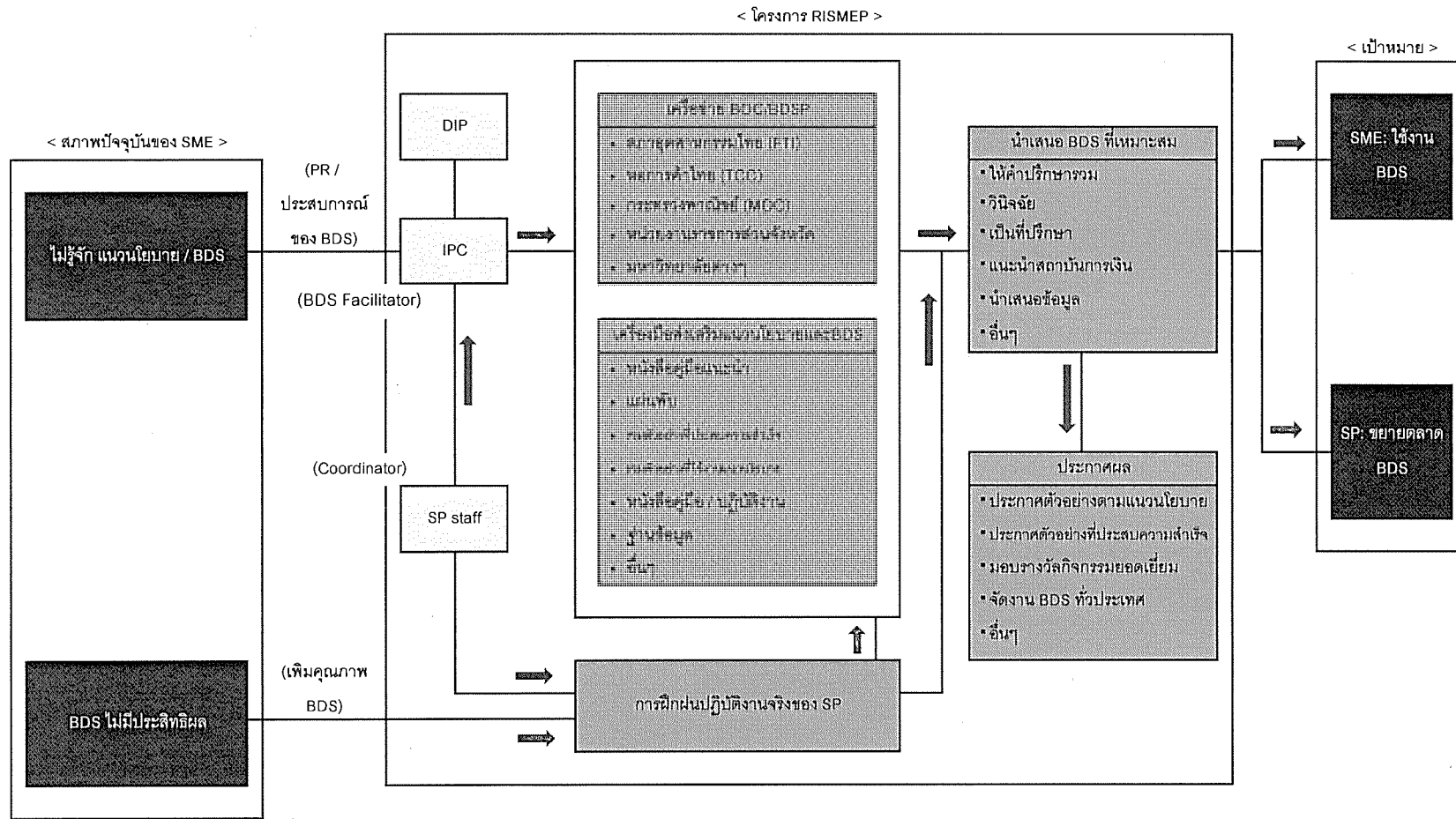
โครงการ RISMEP นั้น ศูนย์ธุรกิจอุตสาหกรรม (BOC: Business Opportunity Center) และเครือข่าย BDS Provider จะนำเสนอ BDS ที่เหมาะสมให้แก่ SME โดยมีศูนย์ภาค (IPC: Industrial Promotion Center) ทำหน้าที่เป็น BDS Facilitator²² เพื่อนำเสนอ BDS ที่เหมาะสมได้ และสร้างแนวนโยบายแต่ละประเภทและ เครื่องมือส่งเสริม BDS พร้อมทำการฝึกการปฏิบัติงานจริงแก่ SP นอกจากนี้ มีการรวบรวมผลงานของ BDS ขึ้น เป็นรูปเล่ม และจะประกาศผลงานเหล่านี้ผ่านการจัดงานประกาศผลงาน

(3) วัตถุประสงค์โครงการ RISMEP

วัตถุประสงค์โครงการ RISMEP คือ เพื่อให้ SME ใช้งาน BDS และเพื่อให้ตลาด BDS ของ SP เกิดการ ขยายตัว

²¹ โครงการ RISMEP คือ โครงการที่ได้ปฏิบัติจากการคัดเลือกโครงการจากกลไก RISMEP ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นนั้นๆ

²² อาจมีบางกรณีที่ การสนับสนุนของ SP นั้นจำเป็น เพื่อสนับสนุน BDS Facilitator



ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 9.2-1 โครงการ RISMEP โดยพื้นฐาน

9.3 วิธีการเผยแพร่ โครงการ RISMEP ทั่วประเทศ

จัดตั้งคณะกรรมการกลาง RISMEP ที่กรุงเทพฯ และคณะกรรมการในท้องถิ่นของ RISMEP ในส่วนภูมิภาค โดยเป้าหมายการเผยแพร่ BDS ในโครงการ RISMEP รวมถึง การสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จนกระทั่งการจำหน่ายและส่งออก ซึ่งการจัดตั้งคณะกรรมการทั้งสองส่วนนั้น เป็นการใช้คณะกรรมการกำกับโครงการ (S/C: Steering Committee) และ คณะทำงานระดับภูมิภาค (RWC: Regional Working Committee) เป็นหลัก แล้วเพิ่มหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุน SME จากภาคส่วนต่างๆ เข้ามา

(1) บทบาทหน้าที่คณะกรรมการกลาง RISMEP

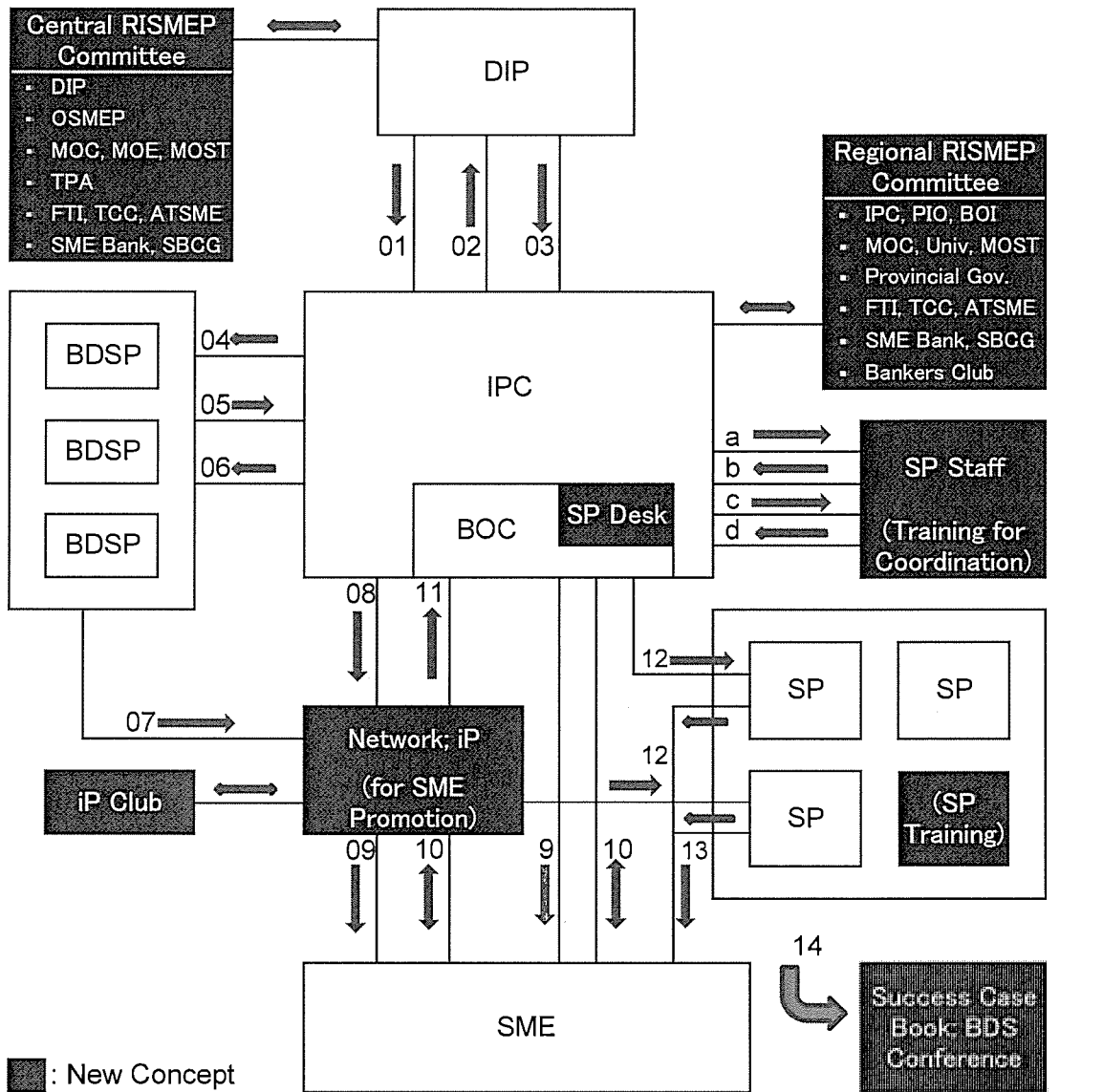
- จัดทำแผนนโยบายเกี่ยวกับโปรแกรม RISMEP และระบบปฏิบัติงาน
- ประสานงานกับหน่วยงานรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง
- อนุมัติการคัดเลือกโครงการ RISMEP
- ติดตามผลและประเมินโครงการ RISMEP ที่ได้ดำเนินงานไปแล้ว

(2) บทบาทคณะกรรมการ RISMEP ในท้องถิ่น

- อนุมัติแผนงานโครงการ RISMEP
- โฆษณา ประชาสัมพันธ์ โครงการ RISMEP
- ตรวจสอบความคืบหน้า โครงการ RISMEP
- ประเมินผล และให้คำแนะนำต่อ โครงการ RISMEP ที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว
- ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

9.3.2 วิธีการปฏิบัติและลำดับขั้นตอนของโครงการ RISMEP

แผนภาพ 9.3-1 แสดงลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของโครงการ RISMEP



- 01 Guideline
 - 02 Plan & Application
 - 03 Approval
 - 04 Explanation of Networking
 - 05 Application
 - 06 Approval
 - 07 Networking
 - 08 Preparatory Work (Tools*, Leaflets, etc.)
 - 09 Opening & PR
 - 10 Counseling
 - 11 Reporting
 - 12 Request for Consultation, as required
 - 13 Consulting
 - 14 Compiling success cases for publication
- a Invitation
b Application
c Selection
d Coordination
- *: Guidebook, Database, Manual, etc.

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ 9.3-1 ลำดับขั้นตอนของ โครงการ RISMEP

9.3.3 ภารกิจของ SP และแผนการพัฒนา SP

(1) ภารกิจของ SP

ภารกิจของ SP สามารถจำแนกออกเป็น ภารกิจในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน และภารกิจการให้บริการ BDS แก่ SME

1) ภารกิจในฐานะของผู้ประสานงาน

SP จะสนับสนุนการปฏิบัติงาน BDS Facilitator ของศูนย์ภาค

- สนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์ภาค/ศูนย์บริการธุรกิจอุตสาหกรรม
- สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของ SP
- ประชาสัมพันธ์ BDS ให้แก่ SME
- รวบรวม สะสมและส่งข้อมูล BDS
- บริหารจัดการฐานข้อมูล SP/BDS
- ดำเนินงานประชุมเชิงปฏิบัติการ PCM แบบมีส่วนร่วม²³

2) ภารกิจการให้บริการ BDS แก่ SME

เนื้อหาของงาน BDS ครอบคลุมขอบเขตที่กว้างขึ้น และไม่ได้ดำเนินการเพียงแค่การวินิจฉัยและเป็นที่ปรึกษาดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา ขอบเขตการดำเนินงานมีดังต่อไปนี้

- ให้คำปรึกษาโดยรวมในการแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการ
- วินิจฉัยสถานประกอบการ
- เป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารจัดการ (รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาด้านการดำเนินกิจการใหม่ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น)
- แนะนำการสนับสนุนจากภาครัฐ และสนับสนุนเรื่องขั้นตอนการดำเนินการ
- สนับสนุนการจัดทำเอกสาร (รวมทั้งแผนธุรกิจ) เพื่อยื่นขอสินเชื่อแก่สถาบันการเงิน เช่น SMEDB (Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand) เป็นต้น

(2) แผนการพัฒนา SP

นำเสนอแผนการพัฒนา SP ดังต่อไปนี้

1) วัตถุประสงค์: เพื่อให้ SP มีความสามารถในการนำเสนอ BDS ที่สามารถปฏิบัติงานได้จริงและน่าเชื่อถือแก่ SME

2) เป้าหมาย: คือการเพิ่มจำนวน SP ที่จดทะเบียนเป็นที่ปรึกษา (SP) ลงในฐานข้อมูล กระทรวงการคลัง²⁴

²³ ดำเนินการปฏิบัติงานวิเคราะห์ปัญหาโดยวิธีการมีส่วนร่วมเท่าที่จำเป็น (อ้างอิงบทที่ 5)

ซึ่งเงื่อนไขการจดทะเบียนที่สำคัญข้อหนึ่ง คือ จะต้องมีการประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 3 ปี

3) เงื่อนไขที่จำเป็นของ SP เป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนา

แบ่งระดับความสามารถของ SP ออกเป็น 3 ระดับ ตั้งแต่ A ไปจนถึง C โดยหลักเกณฑ์เงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการเข้ารับการพัฒนา จะมีดังนี้

- SP ระดับ A: SP ที่มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษานานกว่า 3 ปี และได้ลงทะเบียนกับกระทรวงการคลังแล้ว
- SP ระดับ B: SP ที่มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษานานประมาณ 1-3 ปี และมีเป้าหมายที่จะลงทะเบียนกับกระทรวงการคลังได้ โดยมีประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง เช่น OJT
- SP ระดับ C: SP ที่มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาไม่เกิน 1 ปี และมีเป้าหมายในการที่จะเป็น SP ระดับ B โดยมีประสบการณ์ปฏิบัติงานจริง เช่น OJT

4) การพัฒนา SP โดยการจัด On the Job Training (OJT)

การอบรมนั้น ใช้การดำเนินงาน OJT เป็นหลัก แต่อาจมีการบรรยายในชั้นเรียน

ดำเนินการเป็นที่ปรึกษาให้บริษัทต้นแบบ 4 บริษัท แบ่งกลุ่ม OJT ออกเป็น 4 กลุ่มและให้ 1 กลุ่มรับผิดชอบ 1 บริษัท แต่ละกลุ่มประกอบด้วย สมาชิกประมาณ 5 คน คือ หัวหน้า ที่เป็น SP ระดับ A 1 คน รองหัวหน้าที่เป็น SP ระดับ B 1 คน และผู้เข้าร่วมฝึกเป็น SP ระดับ C อีกประมาณ 3 คน²⁵

- ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาปรับปรุงด้านการบริหารจัดการโดยใช้เวลาประมาณ 4 เดือนต่อบริษัทต้นแบบหนึ่งบริษัท และปฏิบัติงาน OJT ทั้งหมด 3 ครั้งต่อปี โดยผลของ OJT จะถูกนำไปรวบรวมเป็นหนังสือรวบรวมตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ และเผยแพร่ทุกปีในงานสัมมนา
- ให้ถือเสมือนว่า OJT เป็นการปฏิบัติงานจริง (งานที่ปรึกษาในโครงการจริงเกี่ยวกับธุรกิจ ที่ไม่ใช่การเข้ารับการพัฒนา) และสามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อบันทึกเป็นประสบการณ์โครงการสำหรับการจดทะเบียนที่ปรึกษาไทยกระทรวงการคลังได้ ซึ่งกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม/ศูนย์ภาค จะให้คำตอบแทนในการดำเนินงาน OJT นี้
- บริษัทต้นแบบ จะคัดเลือกบริษัทที่อยู่ในภาคส่วนอุตสาหกรรมหลัก ๆ ของท้องถิ่น 3 แห่ง และภาคส่วนอุตสาหกรรมอื่น ๆ อีก 1 แห่ง เป็นหลัก

5) จำนวน SP ที่ได้รับการฝึกอบรมในระยะเวลา 3 ปีมีประมาณ 40 คน (รวมทุกระดับ A B และ C)

²⁴ ในการรับงานจากภาครัฐ จำเป็นต้องจดทะเบียนที่ปรึกษาไทย ซึ่งแยกการจดทะเบียนตามรายสาขาอุตสาหกรรม โดยการเป็นที่ปรึกษานั้นก็เป็นสาขาหนึ่ง

²⁵ วางแผนให้มีการพัฒนา SP ที่สามารถนำเสนอ BDS ที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ จำนวน 40 รายใน 3 ปี (ดูตาราง 9.3-1 ประกอบ) สำหรับบริษัทต้นแบบนั้นให้คัดเลือกจากสาขาที่เป็นอุตสาหกรรมหลักในท้องถิ่น โดยจะต้องทำงานอธิบายความหมายในการจัดทำ OJT เพื่อทำความเข้าใจกับบริษัทต้นแบบนั้นๆ

9.3.4 งบประมาณโดยสังเขป

งบประมาณโดยสังเขปสำหรับโครงการ RISMEP พื้นฐานที่จะดำเนินงานในท้องถิ่นหนึ่ง ๆ จะแสดงใน ตาราง 9.3-2 โดยงบประมาณในปีแรกจะอยู่ที่ 6.6 ล้านบาท

ตาราง 9.3-1 งบประมาณโดยสังเขปของโครงการ RISMEP

(หน่วย: 1,000 บาท)

No.	หัวข้อ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	เป้าหมายในระยะเวลา 3 ปี
1	จัดจ้าง SP เพื่อดำเนินงานสนับสนุน BDS Facilitator	200	200	200	จัดตั้งกิจกรรมผู้ประสานงานที่เป็นประโยชน์ของ SP
2	สิ่งตีพิมพ์แต่ละชนิด (หนังสือคู่มือแนะนำ หนังสือรวบรวมตัวอย่าง และแผ่นพับต่างๆ เป็นต้น)	140	80*	80*	<ul style="list-style-type: none"> - หนังสือคู่มือแนะนำที่มีการปรับปรุงเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง - หนังสือรวบรวมตัวอย่าง: 3 เล่ม (1 เล่ม/ปี) - ประเภทของแผ่นพับ: แนะนำเครือข่าย / BDS เป็นต้น
3	ป้าย ธง สติ๊กเกอร์	30	15	15	รับรู้เกี่ยวกับการมีศูนย์ให้คำปรึกษา
4	ฐานข้อมูล / เว็บไซต์	50	20**	20**	ฐานข้อมูล / เว็บไซต์ ที่มีการปรับปรุงเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง
5	ประชุม / สัมมนา	80	80	100	<ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการ RISMEP ในท้องถิ่น: มากกว่า 12 ครั้ง (ปีละกว่า 4 ครั้ง) - สัมมนา: มากกว่า 6 ครั้ง (ปีละกว่า 2 ครั้ง)
6	ค่าใช้จ่าย OJT***	120	240	240	<ul style="list-style-type: none"> - OJT: รวม 8 ครั้ง - SP ที่ได้รับการฝึกฝน: 44 คน
7	คำวิทยากรภายนอก / หนังสือคู่มือประกอบการเรียน	20	30	30	วิทยากรและหนังสือเรียนที่จำเป็นสำหรับการฝึกฝน SP ทั้ง 8 ครั้ง
8	ค่าใช้จ่ายสำรอง	20	20	20	
	รวม	660	685	705	

ข้อควรทราบ: * ตั้งแต่ปีที่สองเป็นต้นไป จะเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนซ่อมเสริมหนังสือคู่มือ

** ตั้งแต่ปีที่สองเป็นต้นไป จะเป็นการปรับปรุง

*** ในปีแรก 2 ครั้ง ในปีที่ 2 และ 3 ปีละ 3 ครั้ง สำหรับ OJT

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

บทที่ 10 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการที่กิจการที่ได้ใช้บริการส่งเสริม (BDS: Business Development Services) ที่เหมาะสม ทำให้ได้รับแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของตนได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วกิจการส่วนใหญ่ไม่ได้รับรู้ถึงความมีอยู่ของ BDS การขาดความไว้วางใจใน BDS ซึ่งเหตุผลเหล่านี้ทำให้กิจการขนาดกลางและย่อมส่วนใหญ่ไม่ใช้บริการจาก BDS นั้นเอง

ในการสำรวจนี้ ได้มีการนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาหลักเกี่ยวกับการส่งเสริม SME ในภูมิภาค คือเรื่อง “บริการธุรกิจอุตสาหกรรม (BDS) เข้าไม่ถึง SME” หลังจากนั้นได้คัดเลือกแนวทางที่จะมาเป็นแกนหลักสำหรับนำมาใช้ปฏิบัติได้ และหาความเป็นไปได้พร้อมกับตรวจสอบผลลัพธ์ในโครงการนำร่อง รวมถึงค้นหาข้อเสนอแนะเพื่อทำให้เป็นที่แพร่หลายภายในประเทศต่อไป

ในการทำงานจริงประกอบด้วย สัมภาษณ์เชิงคุณภาพกรณี วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้วิธีการวางแผนแบบเข้าร่วม (Project Cycle Management- PCM) ประมวลเป็นยุทธศาสตร์ และนำเสนอกลไกเพื่อให้ยุทธศาสตร์ของในแต่ละโครงการเกิดขึ้นได้จริง การสำรวจนี้ เน้นการวางยุทธศาสตร์ส่งเสริม SMEs ภายใต้นโยบายการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายให้ได้มากที่สุด โดยกำหนดการส่งเสริมผู้ประกอบการในระดับท้องถิ่นด้วยการใช้ประโยชน์จากเครือข่าย BDS Provider และ SP โดยให้มีชื่อเรียกโดยรวมของการส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs แบบบูรณาการในระดับท้องถิ่นทั้งหมดนี้ว่า RISMEP (Rigional Integrated Small and Meduim Enterprise Promotion) และเรียกโครงการทั้งหมดนี้ทำให้ยุทธศาสตร์นำไปสู่การปฏิบัตินี้ว่ากลไก RISMEP

ในโครงการนำร่องนั้นมีการนำวิธีส่งเสริมที่มีลักษณะเด่น 2 แนวทางมาใช้ ซึ่งอ้างอิงอยู่กับสถานะของการส่งเสริมหรือความมีอยู่เดิมของเครือข่ายส่งเสริม เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่แต่เดิมที่มีเครือข่ายที่จัดตั้งในฐานะองค์กร และความร่วมมือ/การประสานงานระหว่าง BDS Provider กับ SP(Service Provider) อยู่แล้ว จึงอาศัยประโยชน์จากเครือข่ายและร่วมกันค้นหาแนวทางในการส่งเสริมในลักษณะก้าวหน้า โดยเชื่อมโยงเครือข่ายไปสู่รูปแบบของการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการ ในขณะที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีซึ่งยังไม่มีเครือข่าย จึงเริ่มจากการวางเครือข่ายในเชิงโครงสร้างให้เกิดขึ้น

โดยเรียกกลไกการส่งเสริมแรกว่ารูปแบบการเสริมสร้างเครือข่ายให้เข้มแข็ง และเรียกกลไกหลังว่ารูปแบบการพัฒนาเครือข่าย ซึ่งข้อเสนอแนะได้พูดถึงแผนการ และการปฏิบัติ ของสองรูปแบบการส่งเสริมข้างต้น

อนึ่ง ได้สรุปเรื่อง “การเตรียมพร้อมเพื่อการเผยแพร่ โครงการ RISMEP และ เครือข่าย RISMEP” ไว้ในเอกสารแนบ 1

10.1 บทสรุป

10.1.1 ความสำคัญของบริการธุรกิจอุตสาหกรรม (BDS) และปัญหาการเผยแพร่ BDS

การยกระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) โดยการนำเสนอบริการธุรกิจอุตสาหกรรม (BDS: Business Development Services) ที่สอดคล้องกับความต้องการของ SME นั้น เป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริม SME

ในท้องถิ่น

SME มีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากรในการบริหารจัดการ (คน วัสดุสิ่งของ เงิน และข้อมูลข่าวสาร) และจำเป็นต้องมุ่งเน้นในการใช้ทรัพยากรเพื่อการใดการหนึ่ง สำหรับสาขาอื่น ๆ ที่ไม่สามารถใช้ทรัพยากรจัดการบริหารได้ด้วยตนเอง พลังจากภายนอก ซึ่งก็คือการใช้ BDS นั้น จะมีประสิทธิผลค่อนข้างมาก เนื่องจาก SME ในท้องถิ่นมีอยู่เป็นจำนวนมาก²⁶ ดังนั้นความต้องการ BDS จึงค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตามพบว่า ความต้องการ BDS ในท้องถิ่น ในปัจจุบัน ยังมีไม่มากเท่าที่ควร

จากการสำรวจในครั้งนี้พบว่า สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นเกิดจากประเด็นปัญหาดังต่อไปนี้ (1) ปัญหาเรื่องระดับความรู้ต่อ BDS ของ SME (2) ปัญหาเรื่องประสิทธิผลของ BDS (3) ปัญหาการก่อตั้งเป็นองค์กรของ BDS Provider (4) ปัญหาความไม่เพียงพอทั้งปริมาณและคุณภาพของ SP (Service Provider) รวมทั้ง (5) การไม่มีแนวคิดใหม่ ๆ ในการเชื่อมโยงระหว่าง SME และ BDS (เครือข่าย BDS RISMEP ซึ่งจะกล่าวถึงภายหลัง) เป็นต้น

10.1.2 ประสิทธิภาพของโครงการนำร่องและการสร้างกลไก RISMEP

ตาราง 10.1-1 และตาราง 10.1-2 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกลไก RISMEP และประเด็นปัญหาการส่งเสริม SME ในท้องถิ่นของจังหวัดเชียงใหม่และสุราษฎร์ธานี ตามลำดับ ช่องตารางแนวนอนแสดงให้เห็นถึงประเด็นปัญหาที่ไม่สามารถทำให้ BDS แพร่หลายในหมู่ SME ได้ (ดูประเด็นปัญหาด้านบนประกอบ) ช่องตารางแนวตั้งแสดงถึงโครงการภายใต้กลไก RISMEP เครื่องหมาย "X" ในตารางหมายถึง โครงการที่มีความเกี่ยวข้องกับ การแก้ไขปัญหา โดยในทั้งสองจังหวัดนั้นได้นำเสนอแนวนโยบายการแก้ไขประเด็นปัญหาทั้ง 5 ข้อที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น และพบว่า วิธีการสร้างกลไก RISMEP ที่ได้นำเสนอในการสำรวจครั้งนี้มีส่วนช่วยในการส่งเสริม SME ในท้องถิ่นเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ โครงการนำร่องที่คัดออกมาจากกลไก RISMEP ทั้งในจังหวัดเชียงใหม่และสุราษฎร์ธานีเป็นมาตรการในการแก้ไขประเด็นปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทั้ง 5 ประเด็น ดังได้แสดงโดยเครื่องหมาย XX ไว้ในตารางในลักษณะเดียวกัน จึงกล่าวได้ว่า กลไก RISMEP พัฒนามาจากพื้นฐานของเนื้อหาในการดำเนินงานโครงการนำร่องนั่นเอง

²⁶ เช่น จำนวนผู้ประกอบการด้านการผลิตที่ลงทะเบียนกับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด (PIO: Provincial Industrial Office) เชียงใหม่มีทั้งสิ้น 1,031 ราย และกับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม (IPC: Industrial Promotion Center) ภาคที่ 1 รวมแล้ว 4,106 ราย (ดูตาราง 4.1-2 ประกอบ)

ตาราง 10.1-1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลไก RISMEP และประเด็นปัญหาในการส่งเสริม SME ในท้องถิ่น (จังหวัดเชียงใหม่)

กลไก RISMEP	(1) การแก้ไขระดับตัวผู้ให้บริการ SME	(2) การนำระบบ BDS ที่ครบคลุม	(3) การติดตั้งระบบ BDS ที่เหมาะสม	(4) การเสริมตัว SP ที่มีความรู้และคุณภาพ	(5) การพัฒนาองค์กรเชิงนวัตกรรม SME และ BDS
แนวทางสร้างความตระหนัก (ยุทธศาสตร์ C1)					
C1-1: จัดงานเพิ่มระดับความรู้ เช่นจัด One Stop Serviceเคลื่อนที่ และงานสัมมนา	X				
C1-2/PP (C-I): หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานทรัพยากรในท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์ในการสนับสนุน	XX	XX			
C1-3: เว็บไซต์สนับสนุน SME ที่เปิดเผยฐานข้อมูลของ BDS และ Provider		X			
แนวทางประสิทธิผล (ยุทธศาสตร์ C2)					
C2-1: รายงานผลของ BDS งานประกาศผลงานของ BDS และรวบรวมตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ	X				
C2-2: จัดการประกวดการปรับปรุงการบริหารจัดการในระยะเวลาที่กำหนด		X			
C2-3: แผนสนับสนุนเงินทุนที่จำเป็นต่อแผนการเติบโตที่มีความหวัง		X			X
แนวทางทรัพยากรท้องถิ่น (ยุทธศาสตร์ C3)					
C3-1: การให้ความรู้แก่ SP ที่เป็นทรัพยากรในพื้นที่อุตสาหกรรมท้องถิ่น				X	
C3-2/PP (C-II): การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของ SP				XX	
เข้าถึงการจัดผู้ (ยุทธศาสตร์ C4)					
C4-1: การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider			X		
C4-2/PP (C-III): บริการให้คำปรึกษากรม โดย BDS Provider			XX		XX

หมายเหตุ: X คือ สามารถแก้ไขประเด็นปัญหาได้โดยกลไก RISMEP

XX: สามารถแก้ไขประเด็นปัญหาได้โดยโครงการนำร่อง

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

ตาราง 10.1-2 ความสัมพันธ์ระหว่างกลไก RISMEP และประเด็นปัญหาในการส่งเสริม SME ในท้องถิ่น (จังหวัดสุราษฎร์ธานี)

กลไก RISMEP	(1) การเพิ่มระดับสำนึกผู้นำของ SME	(2) การมีระบบ MIS ที่เหมาะสม	(3) การมีแหล่งความรู้/BS Provider	(4) การมีพันธมิตร SP ภายในพื้นที่และนอกพื้นที่	(5) การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (พื้นที่ SP และ OUS)
เข้าถึงการเพิ่มระดับสำนึกผู้นำ (ยุทธศาสตร์ S1)					
S1-1: จัดงานเพิ่มระดับสำนึกผู้นำ เช่น One Stop Service เคลื่อนที่ และงานสัมมนา ต่างๆ	X				
S1-2/PP (S-I): หนังสือนำมือแนะนำการใช้งานทรัพยากรในท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์ในการส่งเสริม	XX	XX			
S1-3: Web Site สนับสนุน SME ที่เปิดเผยฐานข้อมูลของ BDS และ BDS Provider		X			
เข้าถึงความต่อเนื่อง (ยุทธศาสตร์ S2)					
S2-1: นำเสนอแผนส่งเสริม SME ในระยะสั้นและระยะกลางที่สะท้อนลักษณะเด่นของท้องถิ่น		X			
S2-2: การฝึกฝนทักษะการวางแผนและจัดการบริหารโครงการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ BDS		X			
เข้าถึงส่วนประกอบของเครือข่าย (ยุทธศาสตร์ S3)					
S3-1/PP (S-II): การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง BDS Provider			XX		
S3-2: กิจกรรมร่วมกันของ BDS Provider เช่นการประชุมสัมมนาและการประเมินผลปฏิบัติงาน		X			
เข้าถึงความหลากหลายของ BDS (ยุทธศาสตร์ S4)					
S4-1/PP (S-III): การพัฒนาเครื่องมือจับคู่แนะนำ BDS ที่ตอบสนองความต้องการ		XX			XX
S4-2/PP (S-IV): การเพิ่มขีดความสามารถของ SP				XX	

หมายเหตุ: X คือ สามารถแก้ไขประเด็นปัญหาได้โดยกลไก RISMEP

XX: สามารถแก้ไขประเด็นปัญหาได้โดยโครงการนำร่อง

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

10.1.3 โครงการหลักภายใต้กลไก RISMEP

ได้มีนำผลการประเมินโครงการนำร่องและผลการสำรวจในพื้นที่อื่น ๆ มาประมวลเรียบเรียงเป็นโครงการหลักภายใต้กลไก RISMEP โดยแสดงไว้ในตาราง 10.1-3 โครงการหลักที่นำเสนอมีทั้งหมด 7 โครงการ ซึ่งสามารถนำไปใช้อ้างอิงในการวางแผนการดำเนินงานโครงการในแต่ละท้องถิ่น

10.1.4 การขยายผลโครงการ RISMEP

ในการดำเนินงานโครงการ RISMEP นอกพื้นที่ของสองจังหวัด ให้นำรายละเอียดของโครงการที่แสดงไว้ในตาราง 10.1-3 มาเป็นหลัก แล้วดำเนินการวางแผนและปฏิบัติงานกลไก RISMEP ตามสภาพความต้องการของพื้นที่นั้น ๆ การปฏิบัติงานโครงการ RISMEP ดังกล่าวนี จะทำให้ความต้องการ BDS ในพื้นที่เป้าหมายขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพหรือขีดความสามารถของ SP ที่จะนำเสนอ BDS ต่อไป

ตาราง 10.1-3 โครงการหลักภายใต้กลไก RISMEP

No.	โครงการหลัก	เนื้อหาโดยสังเขปของโครงการ	เหตุผลในการนำเสนอ	แนวทาง/ประสิทธิผล
1	เครือข่าย BDSP (1): โครงการในรูปแบบของการเสริมสร้างความเข้มแข็งเครือข่ายผู้ให้บริการสนับสนุนธุรกิจ (BDS Provider)	พัฒนาบริการให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ SME ที่หน่วยงาน BDSP ได้ดำเนินการอยู่แล้วโดยใช้ความรู้เฉพาะทางของตน ให้เป็นรูปของแบบหน้าต่างให้คำที่ปรึกษาโดยรวมที่สามารถให้คำปรึกษาแก่ SME ได้ในทุก ๆ เรื่องโดยเปิดบริการตามจุดต่างๆ (เช่น iP ในจังหวัดเชียงใหม่) สร้างเครือข่ายหน้าต่างให้คำปรึกษาโดยรวม ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูล และเพิ่มทักษะการให้คำปรึกษาโดยรวม	ถึงแม้จะมีเครือข่าย BDSP อยู่แล้วแต่ไม่ได้ดำเนินการส่งเสริม SME อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีเครือข่าย BDSP ซึ่งมีบทบาทในการบริการให้คำปรึกษาโดยรวมที่ทำให้ SME เข้าถึง BDSP ได้ ภายใต้กรอบของเครือข่าย BDSP ที่จำเป็นต้องมีอยู่ในปัจจุบัน	สำหรับ “การประสานงานในรูปแบบใหม่” ²⁷ ของญี่ปุ่นนั้นสามารถเพิ่มยอดขายได้ 9 เท่าของยอดเงินสนับสนุนจากรัฐบาล ซึ่งมีประสิทธิภาพมากในแง่ของ การฟื้นฟูท้องถิ่น และการเก็บภาษี คาดว่าน่าจะเป็นตัวอย่างเครือข่ายที่ประเทศไทยน่าจะพิจารณาเพื่อดำเนินการในอนาคต
2	เครือข่าย BDSP (2): โครงการในรูปแบบของการพัฒนาเครือข่ายผู้ให้บริการสนับสนุนธุรกิจ (BDS Provider)	สร้างเครือข่าย BDSP และแลกเปลี่ยนข้อมูลในการดำเนินงานส่งเสริม SME นอกจากนี้ จัดตั้งคณะทำงาน/ชมรมตามสาขาเฉพาะทาง หรือ คณะทำงาน/ชมรมเพื่อเสนอแนะนโยบาย หรือ คณะทำงาน/ชมรมเพื่อยกระดับสมาชิก ขึ้นในเครือข่ายนั้น ให้ตัวแทนเครือข่าย SP เข้าร่วมในเครือข่ายนั้น และให้เครือข่าย SP ทำหน้าที่ให้บริการคำปรึกษาโดยรวมแก่ SME (เช่น SP Desk ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี)	เนื่องจากไม่มีเครือข่าย BDSP จึงจำเป็นต้องสร้างเครือข่าย และสร้างกลไกเพื่อส่งเสริม SME	ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี SP Desk ได้ทำการแนะนำ BDS ไปทั้งหมด 39 ราย ภายในระยะเวลา 6 เดือน ในจำนวนนั้น 6 รายได้ใช้บริการเครือข่าย BDS การต่อยอดการทำงานของ SP Desk ให้เพิ่มขึ้น จะช่วยให้การส่งเสริม SME พัฒนายิ่งขึ้นไป
3	โครงการพัฒนาและนำใช้เครื่องมือในการส่งเสริม BDS	ดำเนินการจัดทำเครื่องมือดังต่อไปนี้ พร้อมปรับปรุง แก้ไขเป็นระยะ หนังสือคู่มือการใช้ทรัพยากร BDS (รวบรวมนโยบายส่งเสริมสนับสนุน และแนวทางการเข้าถึง BDS ซึ่งรวมถึงเนื้อหาในฐานข้อมูลด้านล่าง) * ฐานข้อมูลแนะนำ BDS (ฐานข้อมูล BDS,	จำเป็นต้องต้องมีเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการแนะนำ BDS ที่มีคุณภาพแก่ SME	ที่ประเทศญี่ปุ่น มีการออกหนังสือคู่มือและจัดทำฐานข้อมูลที่ปรึกษาเผยแพร่แก่สาธารณชน ภายใต้การดำเนินการของรัฐบาล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีประสิทธิผลเป็นอย่างมากในฐานะเครื่องมือเพื่อส่งเสริม SME ²⁸ การดำเนินงานในประเทศไทย คาดว่ามีประสิทธิผลมากเช่นกัน (“หนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานทรัพยากรในพื้นที่” ที่จัดทำขึ้นภายใต้โครงการนี้ ถูกประเมินไว้ใน

²⁷ ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมกับอุตสาหกรรมและภาคพาณิชย์กับอุตสาหกรรมประสานงานกันเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือบริการใหม่ โดยเริ่มจากการเข้ามาปรึกษาที่ศูนย์สนับสนุนผู้ประกอบการ แล้วผู้ประสานงานของศูนย์ส่งต่อให้ SP ดำเนินการให้คำแนะนำ

²⁸ เว็บไซต์ของญี่ปุ่นที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมกิจการของ SME คือ “J-net21” <http://j-net.smrj.go.jp/>

No.	โครงการหลัก	เนื้อหาโดยสังเขปของโครงการ	เหตุผลในการนำเสนอ	แนวทาง/ประสิทธิผล
		BDSP, SP เป็นต้น) • หนังสือรวบรวมตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ • เอกสารแผนพับต่างๆ		ระดับที่ดีมาก")
4	เครือข่าย SP(1) โครงการในรูปแบบของการเสริมสร้างความเข้มแข็งเครือข่ายบริการธุรกิจอุตสาหกรรม (SP)	พัฒนารูปแบบเครือข่าย SP ดำเนินการพัฒนาศักยภาพ SP พัฒนาระบบการรับงานให้เป็นรูปแบบและดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อมูล	มีเครือข่าย SP ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอยู่แล้ว แต่ไม่ได้ดำเนินการส่งเสริม SME อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องเสริมความแข็งแกร่ง SP	ในประเทศญี่ปุ่น สมาคมที่ปรึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของญี่ปุ่น (J-SMECA: Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association) เป็นผู้ดำเนินการสร้างเครือข่ายตามแต่ละท้องถิ่น และดำเนินการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกเครือข่าย เช่น พัฒนากลุ่มจัดกลุ่มศึกษาทฤษฎีใหม่ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการรับงาน BDS ร่วมกันระหว่างสมาชิกเพื่อเป็นการใช้ความสามารถเฉพาะทางของสมาชิกด้วย คาดว่าแนวทางนี้จะจะเป็นแนวทางการดำเนินงานเครือข่าย SP ของไทยที่ดีในอนาคต
5	เครือข่าย SP(2) โครงการในรูปแบบของการพัฒนาเครือข่ายบริการธุรกิจอุตสาหกรรม (SP)	สร้างเครือข่าย SP ดำเนินการพัฒนาศักยภาพ SP พัฒนาระบบการรับงานให้เป็นรูปแบบ และดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อมูล	SP กระจุกกระจายอยู่ตามท้องถิ่น โดยไม่มีเครือข่าย SP ซึ่งเป็นการยากสำหรับ SP ที่จะสามารถเข้าถึงข้อมูลของทางส่วนกลาง เช่น ได้รับข้อมูลโครงการได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้การพัฒนาศักยภาพของบุคคลเหล่านี้ก็ยังไม่เพียงพอ จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งเครือข่าย SP และนำหลังจากตรงนั้นมาใช้ประโยชน์	ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี SP ได้รับงานโครงการของภาครัฐจำนวน 5 โครงการ ²⁹ และได้ดำเนินงานโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในเครือข่าย ซึ่งจะเห็นได้ว่า เครือข่าย SP ก่อให้เกิดโอกาสในการขยายธุรกิจ ช่วยการพัฒนาคุณภาพของสมาชิก และ มีส่วนช่วยให้มีผลกรดำเนินงาน
6	โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ SP	(1) ในโครงการให้การส่งเสริม SME นั้น หากมีการดำเนินการโดยให้ SP ที่มีประสบการณ์น้อยเป็นผู้รับผิดชอบ จะทำให้ทักษะของ SP ท่านนั้น ถูกยกระดับขึ้นไปพร้อมๆกับการปรับปรุงการจัดการบริหารของ SME	ในระดับท้องถิ่น ยังมี SP ที่ทั้งมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริงและความรู้เฉพาะทางอยู่เป็นจำนวนน้อย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของ SP เพื่อให้สามารถ	จากแบบสอบถามที่จัดทำโดยสมาคมที่ปรึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของญี่ปุ่น (J-SMECA) พบว่ารายได้เฉลี่ยต่อปีของนักวิณิชย์ SME มากกว่าเงินเดือนเฉลี่ยในญี่ปุ่นประมาณ 2 เท่า คาดกันว่า แม้แต่ในประเทศไทยเอง SP ก็สามารถหาเลี้ยงชีพได้

²⁹ โดยก่อนหน้านี้ไม่เคยมีการดำเนินการร่วมกันระหว่างสมาชิกของเครือข่าย SP หลังจากที่ได้รับงานแล้ว

No.	โครงการหลัก	เนื้อหาโดยสังเขปของโครงการ	เหตุผลในการนำเสนอ	แนวทาง/ประสิทธิผล
		(2) เป็นการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ SP ใหม่ ภายในระยะเวลา 3 ปี	ตอบสนองความต้องการของ SME ได้ ดังนั้น การยกระดับความสามารถของ SP เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ สำหรับการขยายกิจการของ SP และการปรับปรุงการจัดการบริหารของ SME	อย่างอิสระ
7	โครงการพัฒนาขั้นตอนการขอสินเชื่อ	<p>หน้าต่างให้คำปรึกษาโดยรวมจะเป็นผู้รับเรื่อง คำปรึกษาด้านเงินทุนจาก SME แล้วเรียบเรียงข้อมูลนั้นก่อนที่จะรายงานเรื่องของ SME ดังกล่าวนี้นี้ให้สถาบันการเงินทราบ แล้วสถาบันการเงินจึงจะพิจารณาว่า เนื้อหาที่ผู้ประกอบการปรึกษานั้น เกี่ยวข้องกับการขออนุมัติสินเชื่อหรือไม่ หากพบว่ามี ไข จึงจะเริ่มดำเนินการขอเอกสารจากทาง SME เตรียมเอกสาร เช่น แผนธุรกิจ เป็นต้น โดยใช้ SP ที่ค้นหาจากฐานข้อมูล BDS มาช่วยในการจัดเตรียมเอกสาร</p> <p>เสร็จแล้ว ธนาคารจึงจะดำเนินการตรวจสอบเอกสาร และอาจติดต่อขอการค้าประกันสินเชื่อจาก บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (SBCG: Small Business Credit Guarantee Corporation) หากมีความจำเป็น</p> <p>หลังจากที่ธนาคารอนุมัติวงเงินสินเชื่อแล้ว SP จะทำหน้าที่ในการติดตามดูแล SME พร้อมทั้งให้คำแนะนำที่เหมาะสม ซึ่งในระหว่างการดำเนินการก็ จะมีความต้องการของผู้ประกอบการในการแก้ไข ปัญหาในการบริหารจัดการเกิดขึ้นมาอีก</p>	<p>ความต้องการของ SME ในการรับ บริการ BDS นั้น อยู่ในระดับที่สูงมาก ส่วนใหญ่จะเป็นการปรึกษาเรื่องการขอ สินเชื่อ หากหน้าต่างให้คำปรึกษา โดยรวมสามารถให้บริการคำปรึกษาเรื่อง การขอสินเชื่อได้นั้น ก็จะตรงกับความต้องการในการใช้บริการ BDS ของ SME</p> <p>ในการให้บริการคำปรึกษาเกี่ยวกับ สินเชื่อ นั้น สามารถแนะนำโครงการ เกี่ยวกับสินเชื่อหลายๆประเภทให้กับ SME ได้ (การนำเข้าอุปกรณ์เครื่องจักร อย่างมีประสิทธิภาพ การประหยัด พลังงาน การปรับปรุงการบริหารจัดการ การเริ่มต้นกิจการ เงินทุนหมุนเวียน)</p> <p>ในขณะเดียวกัน ภาครัฐเอง จำเป็นต้องพิจารณาการขยายโครงการ สำหรับโครงการสินเชื่อที่ SME มีความ ต้องการสูง</p>	<p>ในประเทศไทย การขอสินเชื่อประเภทเช่าระบบ (ระบบสินเชื่อ ดอกเบี้ยต่ำที่มีหน่วยงานองค์กรท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบดอกเบี้ย ส่วนหนึ่ง) นั้นส่วนใหญ่จะต้องขอรับคำปรึกษาจากที่ปรึกษาในการ บริหารจัดการเสียก่อน หลังจากได้รับคำปรึกษาเรื่องความจำเป็นใน การขอสินเชื่อ จำนวนเงินที่จำเป็น ความเหมาะสมและความถูกต้อง ของแผนรายรับรายจ่ายเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงจะดำเนินการตาม ขั้นตอนเพื่อยื่นเรื่องกับหน่วยงานองค์กรท้องถิ่น (ในบางครั้งสถาบัน การเงินก็เข้ามาพร้อมกับ SME ในการเข้ามาขอรับบริการที่หน้าต่าง ให้คำปรึกษา)</p> <p>เกี่ยวกับโปรแกรมขออนุมัติสินเชื่อที่มีความต้องการสูงของ SME รัฐบาลจำเป็นจะต้องเข้ามาตรวจสอบว่ามีเพียงพอต่อการขยายตัว</p>

หมายเหตุ: สำหรับกลไก RISMEP ของจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดสุราษฎร์ธานีนั้น ให้ดูรายละเอียดประกอบดังนี้

จังหวัดเชียงใหม่: แผนภาพ 6.1-1 และ 10.1-1 / จังหวัดสุราษฎร์ธานี: แผนภาพ 7.1-1 และ 10.1-2

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

10.2 ข้อเสนอแนะ

เนื้อหาในบทนี้เป็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับหลักปฏิบัติเพื่อให้โครงการ RISEMP คืบหน้า โดยมีพื้นฐานจากกลไก RISEMP ที่จัดทำขึ้นไว้ในระยะโครงการนำร่อง จึงได้สรุปรวบรวมข้อเสนอแนะไว้ในหัวข้อ 10.2.1 - 10.2.3 หลังจากหัวข้อที่ 10.2.4 ไปนั้น เป็นการรวบรวมข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ SP ยืนหยัดได้ด้วยตนเอง

10.2.1 เริ่มขยายโครงการ RISEMP ไปทั่วประเทศ

การปฏิบัติงานโครงการนำร่อง กลไกส่งเสริม SME ในท้องถิ่น (RISEMP) ได้ทำการประเมินว่า สามารถครอบคลุมการส่งเสริม SME และการฝึกฝน SP ดังนั้น DIP จึงวางแผนนโยบายที่จะขยายกลไก RISEMP นี้ออกไปทั่วประเทศ

เพื่อให้กลไก RISEMP ดำเนินไปได้ จำเป็นต้องให้เวลาสำหรับการทดสอบ ซึ่งเวลาทดสอบนั้นจำเป็นต้องมีการสนับสนุนทางด้านงบประมาณจาก DIP โดยอ้างอิงจากกลุ่มโครงการอุตสาหกรรม (คือการสร้างเครือข่าย ระหว่างภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับโครงการนี้) โดย DIP จะให้ระยะเวลาสนับสนุนด้านงบประมาณเป็นเวลา 3 ปี เมื่ออ้างอิงจากจุดนี้จึงถือว่าเป็นระยะเวลาของการสนับสนุนทางการเงินจากภาครัฐแก่โครงการ RISEMP ที่ 3 ปี นั้น มีความเหมาะสม

ในระยะ 3 ปีนี้ จะมีการวัดระดับสัมฤทธิ์ผลที่มีต่อ BDS ของ SME และความสามารถของ SP ในการปฏิบัติงานจริง บนพื้นฐานของโครงการ RISEMP ที่เพิ่มขึ้น และหลังจากปีที่ 4 เป็นต้นไป SP จะทำการนำเสนอ BDS ให้แก่ SME ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงหนังสือคู่มือแนะนำการใช้งานทรัพยากรในท้องถิ่น การปรับปรุงฐานข้อมูลแนะนำ BDS และการทำเว็บไซต์ ให้ทันสมัย จะได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจาก DIP/IPC แยกเป็นส่วนไป

10.2.2 การวางโครงสร้างโครงการ RISEMP ตามความเหมาะสมของแต่ละภูมิภาค

โครงการ RISEMP ประกอบขึ้นจากการปฏิบัติและดำเนินการภายใต้โครงสร้างกลไก RISEMP โดยการสำรวจในครั้งนี้ มีโครงการนำร่องในการพิสูจน์ความสำคัญของโครงการภายใต้กลไก RISEMP ซึ่งคัดเลือกภูมิภาคที่มีความแตกต่างทางด้านโครงสร้างอุตสาหกรรม สถานะของ SMEs และการบริการ และการดำเนินงานของ BDS โดยมีจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นพื้นที่นำร่อง

- ภาคหลักในการส่งเสริมถูกคัดเลือกจากสถานะของอุตสาหกรรมการผลิต
- เนื้อหาที่ควรให้การส่งเสริมจากผู้ให้บริการ (BDS) ถูกกำหนดจากสภาพของวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม และแผนการเสริมสร้าง SP ถูกวางให้สอดคล้องตามทิศทางการส่งเสริม
- คุณสมบัติของ SP และประเภทของ BDS ที่ควรบ่มเพาะและเสริมสร้าง ถูกกำหนดตามอุตสาหกรรมการผลิต และสภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนเครือข่ายนั้น การเข้าไปจัดการจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าเครือข่ายนั้นมีหรือไม่มี ตามที่ได้ปฏิบัติไว้ในโครงการนำร่อง
- วิเคราะห์สถานะการดำเนินงานของเครือข่าย โดยพิจารณาจากความพร้อมของเครือข่าย BDSP อย่างเช่นจังหวัด

เชิงใหม่ที่มีการทำงานในลักษณะเครือข่ายอยู่บ้างแล้ว อย่างนี้เรียกว่า “รูปแบบการเสริมสร้างเครือข่ายให้เข้มแข็ง” และจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่จำเป็นต้องเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างเครือข่าย จึงเรียกว่า “รูปแบบการพัฒนาเครือข่าย”³⁰

- เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติการ (BDS Facilitator) การเข้าไปดำเนินการจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับว่ามี IPC อยู่ในจังหวัดหรือไม่ หากว่ามีผู้ปฏิบัติการก็เป็น IPC ได้โดยอาศัยรูปแบบของโครงการนำร่อง สำหรับในจังหวัดที่ไม่มี IPC ศูนย์รวมอำนาจปฏิบัติการอาจเป็น IPC ก็ได้ แต่หน่วยงานที่จะเข้ามาปฏิบัติงานจริงนั้นจะต้องคัดเลือกจากมหาวิทยาลัย สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด (Provincial Industrial Office-PIO)³¹ สำนักงานจังหวัด สภาหรือสมาคมด้านธุรกิจต่าง ๆ โดยผู้สนับสนุนฟังก์ชันการทำงานของผู้ปฏิบัติการนั้นไม่ต้องเอ่ยถึงได้เลยว่าเป็น SP นั่นเอง
- เมื่อเค้าโครงเหล่านี้เสร็จสิ้น สิ่งที่ต้องทำต่อไปก็คือการพิจารณาเรื่องประชาสัมพันธ์ให้ SME ได้รับรู้ เมื่อผ่านการเตรียมการเหล่านี้แล้ว จึงได้วางแผนโครงการ RISMEP ต่อไป

10.2.3 สร้างเครือข่ายเพื่อการส่งเสริม SME

นอกเหนือไปจากผู้ให้บริการธุรกิจ (BDS) การบริการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการ และเครือข่ายของ SP ที่ถูกวางแนวทางขึ้นในโครงการนำร่อง แล้ว เครือข่าย SME ที่ไม่ได้เข้าร่วมในโครงการนำร่อง (ผู้ที่ต้องการ BDS) ก็ถูกนำมาพูดถึงในที่นี้ด้วย และถ้าหากคำนึงถึงการยกระดับความสามารถแล้ว การเรียนรู้ศึกษาเป็นกลุ่มจะช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ด้วยเหตุนี้ เครือข่ายของ SME จึงมีความจำเป็น

(1) เครือข่ายผู้ให้บริการธุรกิจ (BDS Provider (BDSP) Network)

ถือเป็นเครือข่ายส่งเสริมที่มีความสัมพันธ์ในเชิงไขว้เกี่ยวกันระหว่างหน่วยงานราชการระดับจังหวัดกับกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกันคือการส่งเสริม SME ในระดับภูมิภาค ความสำคัญอยู่ที่การนำเอาบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมของแต่ละหน่วยงานมารวบรวมกัน และผนึกกำลังเพื่อก่อให้เกิดเครือข่ายการส่งเสริมแบบบูรณาการขึ้น

1) รูปแบบการเสริมสร้างเครือข่าย BDSP ให้เข้มแข็ง

ในปกติของรูปแบบการพัฒนาเครือข่าย BDSP นอกเหนือไปจากเครือข่าย BDS Provider หรือแม้แต่เครือข่ายของ SP หรือ SME ก็ตาม กรณีนี้ถ้าเครือข่ายการให้คำปรึกษาแบบบูรณาการสามารถดึงเอาความต้องการของเครือข่าย SME ออกมา และเข้าถึง SME โดยใช้วิธีการให้คำแนะนำ การสร้างปฏิสัมพันธ์ จะมีความเหมาะสมมาก และส่วนที่เป็นเครือข่ายของหน้าต่างให้คำปรึกษา สิ่งที่เขาได้ไม่ได้คือการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่าย BDSP กับเครือข่าย SP นั่นก็คือ การเชื่อมโยงเครือข่าย ทั้ง 4 (เครือข่าย SP เครือข่าย BDS Provider เครือข่าย SME เครือข่ายหน้าต่างให้คำปรึกษา) เข้าด้วยกันและเสริมสร้างความเข้มแข็งไปพร้อมกัน

³⁰ แม้มีเครือข่ายอยู่แล้วก็ตาม บางจำพวกก็ไม่มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จึงได้อ้างอิงจากกลไกทั้งสองและนำมาวางแผนในโครงการ RISMEP

³¹ เป็นหน่วยงานที่สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรมที่จัดตั้งอยู่ 75 จังหวัดทั่วประเทศ มีหน้าที่หลักคือลงทะเบียนและควบคุมโรงงานจัดการทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงรับผิดชอบการส่งเสริมอุตสาหกรรม

ในทิศทางคู่ขนาน

เครือข่ายที่เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายทั้ง 4 คือ เครือข่ายหน้าต่างให้คำปรึกษาแบบบูรณาการ หน้าต่างนี้ เดิมทีคือช่องทางให้คำปรึกษาที่มีอยู่แต่เดิมที่ของมหาวิทยาลัย (BDSP) และพัฒนาต่อยอดทำให้มีการทำงาน แบบบูรณาการขึ้น โดยจัดตั้งหน้าต่าง IP ชั้นมา 6 แห่งด้วยกันในระหว่างโครงการนำร่อง

การให้คำปรึกษาแบบบูรณาการจำเป็นต้องตอบสนองในปัญหาด้านการบริหารจัดการเป็นวงกว้าง การ ให้บริการจึงควรดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายมากกว่าการทำอย่างเอกเทศ เมื่อมองจากมุมของ SME แล้ว หน้าต่างให้คำปรึกษาที่มีจำนวนมากก็จะช่วยสร้างทางเลือกให้กับ SME ได้เช่นกัน

สิ่งสำคัญคือการได้รับการประเมินที่ดีจากการเข้ารับบริการและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ ดังนั้น จำเป็นต้องเพิ่มทักษะของการให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาเสียก่อน นอกจากนี้ เพื่อให้ประโยชน์ของ การให้คำปรึกษาแทรกซึมและเข้าใจในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง และให้ SME สามารถแนะนำหน้าต่างให้คำปรึกษาแบบ บูรณาการได้ต่อกันไปได้ จึงควรทำให้หน้าต่างสามารถเป็นศูนย์กลางและกระจายข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อ SME หรือทำจดหมายข่าวส่งเป็นระยะ การไปออกบูทประชาสัมพันธ์ในงานแสดงต่าง ๆ เหล่านี้คือแนวทางที่เรียบง่าย และมีความสำคัญสำหรับการเผยแพร่ และควรทำอย่างต่อเนื่อง

2) รูปแบบการพัฒนาเครือข่าย BDSP

รูปแบบการพัฒนาเครือข่าย BDSP มิใช่เครือข่าย BDSP แต่เป็นโครงการที่นำมาใช้โดยการวางโครงสร้าง จากเครือข่ายดังกล่าว

ลักษณะเด่นของเครือข่ายก็คือ การแชร์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของแต่ละฝ่ายร่วมกัน พร้อมทั้งทำข้อมูลให้ เป็นประโยชน์ต่อ SME และหน่วยงานของตนเองได้ในเวลาเดียวกัน และสร้างแนวทางการติดต่อที่ใกล้ชิด ีระหว่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมหรือกิจกรรมที่ตนดูแลอยู่ ทำให้ เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในเครือข่ายและก่อให้เกิดความคิดที่เป็นประโยชน์ ซึ่งทำให้เครือข่าย สร้างคุณประโยชน์ได้เป็นอย่างมาก

เครือข่าย BDS Provider กำหนดให้มีคณะกรรมการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหาร และมีการ กำหนดโครงสร้างภายในของคณะกรรมการปฏิบัติงานในรูปแบบมุ่งเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์

ปัจจัยที่ทำให้เครือข่ายเกิดการดำเนินงานมีดังต่อไปนี้

- สมาชิกเครือข่ายสังกัดอยู่ในกลุ่มคณะทำงานได้มากกว่าหนึ่งกลุ่ม และมีบทบาทร่วมกันในการ ดำเนินงาน หรือการจัดกิจกรรมของเครือข่าย
- กำหนดกิจกรรมและเป้าหมายของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน และนำเอาสิ่งนั้นมาจัดทำเป็นแผนกิจกรรม ประจำปี รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและการจัดงานหรือกิจกรรมให้ชัดเจน
- จัดให้แต่ละกิจกรรมเป็นโครงการ แล้วจึงจัดทำแผนโครงการ
- เก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และมอบให้กับสมาชิก
- สำหรับสภาพของกิจกรรมนั้น จะมีการประชาสัมพันธ์ในวงกว้างโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นประจำ
- บันทึกผลของกิจกรรม ไปพร้อม ๆ กับการประกาศผลงานสู่สาธารณะด้วยจดหมายข่าว เป็นต้น

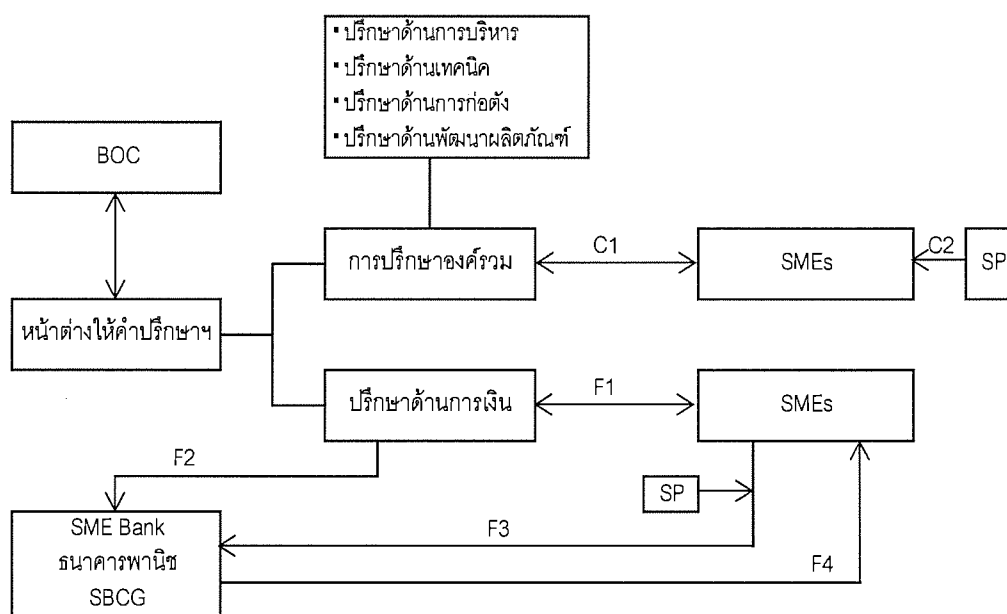
(2) เครือข่ายของหน้าต่างให้คำปรึกษาแบบบูรณาการ

การตอบคำถามจาก 140 บริษัท เกี่ยวกับแบบสอบถามความต้องการ BDS ของ SMEs ในข้อที่ Q11-1 เรื่อง “ท่านคิดว่า การสนับสนุนด้านเงินทุน เป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่” พบว่า กว่า 90% ตอบว่า “จำเป็น” นั้นแสดงให้เห็นถึงความต้องการการสนับสนุนทางการเงินนั้น มีสูงมาก

แม้ว่าจะไม่มีการหยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็นสำคัญในโครงการนำร่องนี้ก็ตาม นอกจากนี้จากผลการสำรวจโดยการสัมภาษณ์ มีการนำเสนอสาเหตุหลักอีกหนึ่งสาเหตุเพิ่มเติม คือการสนับสนุนการให้คำปรึกษาด้านการจัดหาเงินทุน ที่ได้รับความสนใจอย่างมากแก่ SMEs³²

1) รูปแบบการเสริมสร้างเครือข่ายให้เข้มแข็ง

การทำงานของหน้าต่างให้คำปรึกษาแบบบูรณาการ คือการให้การปรึกษารอบคลุมทุกด้าน (ยกเว้นด้านการเงิน) และให้การปรึกษาทางการเงินสำหรับ SMEs (แผนภาพ 10.2-1)



ที่มา: โดยคณะสำรวจจาก JICA

แผนภาพ 10.2-1 การทำงานของหน้าต่างให้คำปรึกษาแบบบูรณาการ

< ขั้นตอนการปรึกษาแบบบูรณาการ >

C1: หน้าต่างให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่รับการปรึกษาจากกิจการ

C2: ให้บริการให้คำปรึกษาจาก SP โดยดูจากความต้องการหรือความจำเป็นโดย หน้าต่างให้คำปรึกษาจะคัดเลือก SP โดยพิจารณาความน่าเชื่อถือ ความถนัดเฉพาะทางจากฐานข้อมูลของคุณเอง

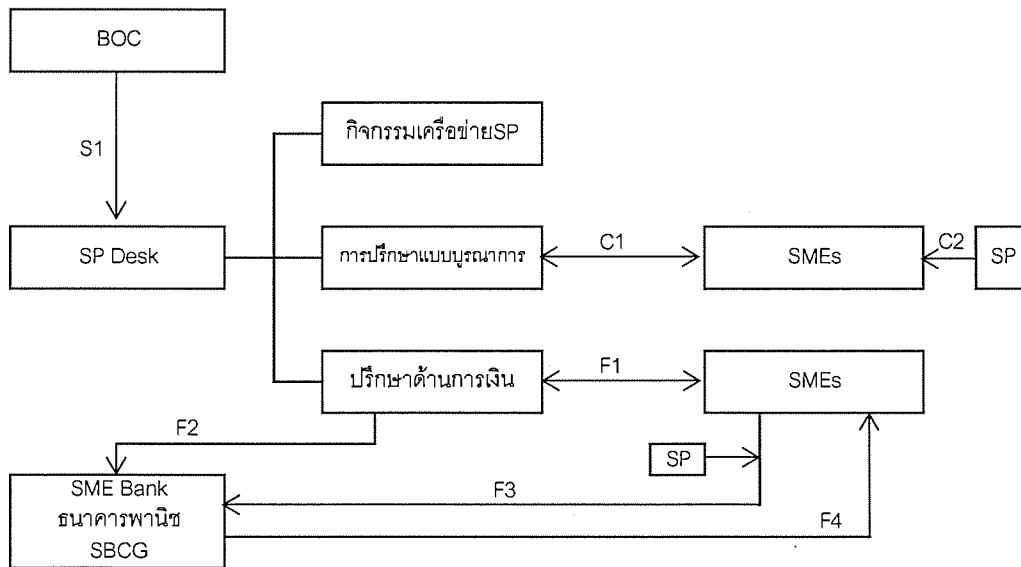
³² ในจังหวัดเชียงใหม่ จากการสำรวจพื้นที่ครั้งที่ 6 เป็นคำพูดจากสมาชิกสมาคมธนาคารที่ต้องการเข้าร่วม iP

< ขั้นตอนการปรึกษาทางการเงิน >

- F1: หน้าต่างให้คำปรึกษา ให้คำปรึกษาทางการเงินกับ SMEs เช่นเดียวกับการปรึกษาแบบบูรณาการ คือ ไม่เฉพาะเรื่องแหล่งเงินทุนในการบริการเท่านั้น ทั้งยังสามารถให้การปรึกษาในเรื่องอื่น ๆ ได้ในวงกว้างอีกด้วย
- F2: หน้าต่างให้คำปรึกษาทำหน้าที่แนะนำผลการให้คำปรึกษากับสถาบันการเงิน³³ เพื่อการพิจารณาของสถาบันการเงินในขั้นตอนถัดไป
- F3: SMEs เขียนแผนธุรกิจโดยการสนับสนุนของ SP โดย SP ผู้รับผิดชอบจะได้รับการคัดเลือกจากการพิจารณาความน่าเชื่อถือ ความถนัดเฉพาะทางฐานข้อมูลของหน้าต่างให้คำปรึกษาเอง หลังผ่านการอนุมัติเงินกู้แล้ว SP ผู้รับผิดชอบจะเข้าไปติดตามผล เช่น การแนะนำแนวทางการบริหารให้กับกิจการ โดยมีสถาบันการเงินเป็นผู้จ่ายค่าดำเนินการให้แก่ SP
- F4: สถาบันการเงินเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติแผนธุรกิจ หลังจากนั้นจึงปล่อยกู้

2) รูปแบบการพัฒนาเครือข่าย BDSP

ให้ SP Desk เป็นหน้าต่างหรือตัวแทนของเครือข่าย บทบาทหน้าที่คือให้คำปรึกษาแบบองค์รวม (ยกเว้นด้านการเงิน) และด้านการเงินแก่กิจการ ทั้งยังเป็นหน่วยประสานงานระหว่างเครือข่ายและสถาบันการเงินอีกด้วย (แผนภาพ 10.2-2)



ที่มา: โดยคณะสำรวจจาก JICA

แผนภาพ 10.2-2 การทำงานของ SP Desk

< ขั้นตอนการปรึกษาแบบบูรณาการ >

- C1: จะทำหน้าที่รับการปรึกษาจากกิจการ

³³ ได้รับความยินยอมจาก SMEs ที่เข้าพบล่วงหน้าแล้ว

C2: ให้บริการที่ปรึกษาจาก SP โดยดูจากความต้องการหรือความจำเป็นโดย SP Desk จะคัดเลือก SP โดยพิจารณาความน่าเชื่อถือ ความถนัดเฉพาะทางฐานข้อมูลของศูนย์เอง

< ขั้นตอนการปรึกษาทางการเงิน >

F1: SP Desk ให้คำปรึกษาทางการเงินกับ SMEs

F2: SP Desk ทำหน้าที่แนะนำผลการให้คำปรึกษากับสถาบันการเงิน³⁴ เพื่อการพิจารณาของสถาบันการเงินในขั้นตอนถัดไป

F3: SMEs เขียนแผนธุรกิจโดยการสนับสนุนของ SP โดย SP ผู้รับผิดชอบเป็นผู้ได้รับการคัดเลือกจากการพิจารณาความน่าเชื่อถือ ความถนัดเฉพาะทางฐานข้อมูลของ SP Desk เอง หลังผ่านการอนุมัติเงินกู้แล้ว SP ผู้รับผิดชอบจะเข้าไปติดตามผล เช่น การแนะนำทางการบริหารให้กับกิจการ โดยมีสถาบันการเงินเป็นผู้จ่ายค่าดำเนินการให้แก่ SP

F4: สถาบันการเงินเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติแผนธุรกิจ หลังจากนั้นจึงปล่อยกู้

(3) รูปแบบเครือข่าย SP (ลักษณะที่รูปแบบทับซ้อนกันของทั้งสองเครือข่าย)

ถึงแม้ปัจจุบันจะมีพัฒนาการของอินเทอร์เน็ต แต่การรับรู้ข้อมูลเดียวกันกับส่วนกลางยังคงเป็นเรื่องยาก ข้อเท็จจริงในสวนภูมิภาคคือ การค้นหาข้อมูลที่จำเป็น (ห้องสมุด ร้านหนังสือเฉพาะทาง) การโอนถ่ายข้อมูลทีละช้า ความขาดแคลนของข้อมูลนั้นมีอยู่ ซึ่งยังเห็นได้ถึงความแตกต่างและความทั่วถึงของข้อมูลเทียบกับส่วนกลางนั้นยังมีอยู่มาก

ในขณะที่เดียวกันในภูมิภาคมี SP อยู่กันอย่างกระจัดกระจาย การเพิ่มขีดความสามารถในรายบุคคลจึงมีอยู่อย่างจำกัด ขณะเดียวกันการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในเชิงเปรียบเทียบก็ทำได้ยากเช่นกัน

การทำเสริมสร้าง SP ในสวนภูมิภาคให้แข่งขันได้กับส่วนกลางนั้น สิ่งสำคัญคือพลังแห่งการบูรณาการของเครือข่าย ซึ่งการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้โดย การประกอบกิจกรรมร่วมกันเป็นระยะ ๆ โดยไม่ขาดของเครือข่าย SP ที่จัดตั้งขึ้น และจากการที่ได้รู้จักกันดีขึ้น ทำให้การปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงความไว้วางใจจากสวนรวม (รักษาจรรยา) มากกว่าผลประโยชน์เฉพาะตน

นอกเหนือจากนี้ หากไม่มีการรวมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นองค์กรแล้ว อาจทำให้การดำเนินงานในหลายเรื่อง เช่น การมีอำนาจต่อรองกับภายนอก ความมีน้ำหนักของนโยบายที่นำเสนอต่อภาครัฐ ความไว้วางใจจากภายนอก ความสามารถในการร่างและคิดโครงการ เป็นต้น ประสบปัญหาในการดำเนินงานได้

SP ที่เข้าร่วมการฝึกตามที่ระบุไว้ใน 9.3.3 ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นเครือข่าย ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการปฏิบัติงานดังนี้

- จัดกลุ่มศึกษาเรียนรู้ กลุ่มวิจัย เครื่องมือในการส่งเสริมการบริหารกิจการและการพัฒนาาร่วมกัน
- รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้งานร่วมกัน พร้อมทั้งแจกจ่าย (รวมถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล การจัดทำตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ และการจัดงานสัมมนา เป็นต้น)
- หมั่นจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้แก่ SME
- ความร่วมมือในการให้คำปรึกษาด้านการจัดการบริหารโดยรวมของ BOC (Business Opportunity

³⁴ ได้รับความยินยอมจาก SMEs ที่จะเข้าพบล่วงหน้าแล้ว

Center)

- ให้ความร่วมมือและการเชื่อมโยงแก่ เครือข่าย BDS Provider
- สร้างข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของ SP และปมเพาะจรรยาบรรณ SP

(4) รูปแบบเครือข่ายของ SME (รูปแบบที่มีลักษณะทับซ้อนกันของทั้งสองเครือข่าย)

แม้ไม่ได้หยิบยกขึ้นมาพูดถึงในโครงการนำร่อง ทั้งนี้ การที่ SME รู้จักหน้าค่าตากัน ช่วยเหลือเกื้อประโยชน์ให้แก่กัน เครือข่าย SME นั้น มีบทบาทสำคัญ โดยเสนอแนะให้จัดให้มีเครือข่าย SME ที่เข้ารับการปรึกษากับโครงการ RISMEP กับสมาคมคนรุ่นใหม่

โดยอย่างแรกนั้นทำหน้าที่เสมือนผู้นำผู้ประกอบการ SME และอย่างหลังทำหน้าที่รองรับการส่งเสริม SME ในยุคต่อไป

10.2.4 เป้าหมายสุดท้ายคือการยืนหยัดได้ด้วยตนเองของ SP

ในท้ายที่สุดเป้าหมายของ DIP ก็คือ การทำให้ SP ยืนหยัดได้ด้วยตนเอง SP ควรจะมีแนวทางในการยืนหยัดด้วยตนเองภายในระยะเวลา 3 ปีของโครงการส่งเสริม RISMEP ดังนั้น การสร้างความน่าเชื่อถือของ SP การเพิ่มความสามารถเชิงปฏิบัติ การปฏิรูปลำบากใหม่ และการขยายขอบเขตการทำงานของ BDS จึงมีความจำเป็น

(1) การขยายขอบเขตการทำงานของ BDS

1) การใช้งาน SP ในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน

ในการสำรวจครั้งนี้ มีการออกแบบการฝึกฝน BDS Provider/SP ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็น Facilitator ให้เป็นโปรแกรมสำหรับคนไทย เท่าที่จะเป็นไปได้ ด้วยเหตุนี้ แม้ว่าจะสิ้นสุดโครงการนำร่องแล้วก็ตาม BDS Facilitator จะสามารถปฏิบัติงานโครงการได้อย่างต่อเนื่อง

เพื่อการนี้ จึงต้องมีการจัดทีมโครงการที่ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ IPC และ SP (เจ้าหน้าที่ SHINDAN-SHI) เพื่อทำการประสานงาน

ในการเผยแพร่กลไก RISMEP จะครอบคลุมการใช้งาน SP ในฐานะของผู้ประสานงานที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี

2) ขยายโอกาสทางธุรกิจของ SP ในท้องถิ่น

SP ในท้องถิ่นจะเป็นศูนย์กลางของโครงการสนับสนุน SME โดยภาครัฐ แต่ทว่าในปัจจุบัน พบว่ายังมีอุปสรรคที่เข้ามาเป็นตัวขัดขวางอยู่มาก ดังนั้นจะต้องลดอุปสรรคเหล่านี้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสิ่งสำคัญคือ การให้กำลังใจแก่ SP ที่พร้อมจะปฏิบัติงานในท้องถิ่น เช่นกัน

(a) เพิ่มความสามารถในการนำเสนอของ SP

SP จะต้องหมั่นเข้าเยี่ยม SME เพื่อสอบถาม ดังนั้นจึงควรมีการจัดงานสัมมนาเพื่อสมาคมการค้าและอุตสาหกรรม สมาคมในแต่ละภาคธุรกิจ หรือการออกงานในงานต่าง ๆ ทำให้มีโอกาสได้รู้จักผู้บริหาร SMEs

สำหรับการเข้าเยี่ยมในภายหลัง

ในการเข้าเยี่ยม SMEs และสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหาที่ผู้บริหาร SME นั้นประสบอยู่ พร้อมทั้งจัดทำรายงานนำเสนอเพื่อการแก้ไขปรับปรุงการบริหารจัดการในประเด็นหรือปัญหาที่ได้รับฟังมา เพื่อทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ กับผู้บริหาร SME อีกครั้ง โดยการปฏิบัติกิจกรรมเหล่านี้ จะเชื่อมโยงถึงการแนะนำหรือร้องขอบริการจาก SME หรือจากโครงการที่สนับสนุนโดยหน่วยงานภาครัฐ

(b) นโยบายการขึ้นทะเบียนกับกระทรวงการคลัง

เกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อให้ได้เข้าร่วมโครงการจากภาครัฐ จะต้องมีความร่วมมือกับ BDS Provider เช่น หอการค้าไทย (Thai Chamber of Commerce-TCC) สภาอุตสาหกรรม (Federation of Thai Industries-FTI) และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในการขึ้นทะเบียนที่ปรึกษาที่ปรึกษากระทรวงการคลัง นอกจากนี้ สำหรับ SP ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริงมานานกว่า 3 ปี จะต้องลงทะเบียนกับกระทรวงการคลัง เพราะเป็นไปได้ที่ SP เหล่านี้จะต้องเข้ามาร่วมงานกับ SP ท่านอื่น ๆ บ่อย ดังนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการสร้างเครือข่าย BDS Provider/SP พร้อมทั้งระบบช่วยเหลือประสานงานซึ่งกันและกัน

(2) การปฏิรูปสำนักของ SP

หนึ่งในสาเหตุที่ SME ไม่ใช้บริการ BDS คือ บริการที่ SP นำเสนอไม่ตรงกับความต้องการของ SME ดังนั้น SP จึงควรตระหนักและทำความเข้าใจกับความต้องการของ SME และนำเสนอ BDS ได้อย่างถูกต้อง จึงต้องมีการปฏิรูปสำนักของ SP

1) SP เข้าไปรับรู้ความต้องการ BDS ที่เหมาะกับขนาดของ SME

(a) ขนาดของกิจการ SME และ BDS

ความต้องการ BDS จะแตกต่างกันตามสภาพของ SME ซึ่งสถานะของ SME และ BDS คือ สามารถกำหนดความสัมพันธ์ด้วยลักษณะพิเศษของการจัดการบริหารโดยขนาดกิจการได้ โดยตาราง 10.2-1 จะแสดงความสัมพันธ์ของขนาดกิจการและ BDS โดยทั่วไปในประเทศไทย

ตาราง 10.2-1 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดกิจการและ BDS โดยทั่วไปในประเทศไทย

ระดับ	ขนาดกิจการ	จำนวนพนักงาน	ลักษณะพิเศษของการจัดการบริหาร	ค้นพบประเด็นปัญหา / สามารถแก้ไขได้	นำเสนอ BDS*	Step up by BDS
1	กิจการรายย่อย	<10 คน	บริหารไปได้เรื่อยๆ	ตระหนักถึงปัญหาน้อยมาก	ฟรี	
2	กิจการขนาดเล็ก	- 30 คน	บริหารจัดการในครอบครัว	มีการตระหนักถึงประเด็นปัญหาอยู่บ้าง	ฟรี ได้รับการช่วยเหลือ	
3	SME	- 100 คน	ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการบริหาร	สามารถแก้ไขประเด็นปัญหาอย่างง่ายได้	ฟรี <u>ได้รับการช่วยเหลือ</u>	
4	SME ขนาดกลาง	- 200 คน	มีเป้าหมายการจัดการบริหารระยะสั้น	ไม่สามารถแก้ไขประเด็นปัญหาระดับสูงได้	คิดเต็มราคา	
5	SME ชั้นดีเยี่ยม	- 200 คน	มีเป้าหมายการจัดการบริหารระยะกลาง	สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	คิดเต็มราคา	

* เส้นใต้ แสดงวิธีการที่คาดว่าจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่มีราคาสูง

ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของ JICA

การนำเสนอ BDS โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ มีความเหมาะสมสำหรับกิจการ SME ที่มีขนาดจำนวนพนักงานไม่เกิน 100 คน สำหรับกิจการที่มีพนักงานน้อยกว่า 100 คน มักมีฐานการจัดการบริหารที่ค่อนข้างอ่อนแอและหละหลวม จำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการนำ BDS เข้ามาใช้ ซึ่งกิจการระดับนี้ มักมีหน่วยงานภายในที่มีลักษณะไม่ซับซ้อน และการตระหนักถึงประเด็นปัญหาที่จะต้องมีการลงมือปฏิบัติการแก้ไข เพื่อให้มีการบริหารจัดการที่ทันสมัยโดยผู้บริหารนั้นค่อนข้างจะน้อย แต่ทว่าเนื่องจากประเด็นปัญหานี้ค่อนข้างจะถูกสะสมมาเป็นระยะเวลาพอสมควร ความต้องการ BDS จึงค่อนข้างจะสูง

(b) ความจำเป็นของ BDS ที่ตอบสนองระดับของ SME

BDS ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของภาครัฐนั้น เป้าหมายจะอยู่ที่กิจการรายย่อย (เช่น โอท็อประดับตำบล) และ SME หรือกิจการที่จำเป็นต้องมีการแก้ไขประเด็นปัญหาด้านการบริหารจัดการพื้นฐาน และได้รับคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยทันที ในปัจจุบันพบว่าช่องว่างระหว่างความต้องการจาก SME และ BDS ที่สามารถนำเสนอโดย SP ได้นั้น ค่อนข้างห่างพอสมควร

ตาราง 10.2-2 แสดงประเด็นปัญหาการบริหารจัดการ จำแนกตามขนาดของกิจการในประเทศไทย

ตาราง 10.2-2 ปัญหาการบริหารจัดการบริหาร จำแนกตามขนาดของกิจการในประเทศไทย

ระดับ	ขนาดกิจการ	การจัดการบริหาร	การตลาด	การผลิต	ทรัพยากรบุคคล	การเงินการบัญชี
1	กิจการรายย่อย (ระดับตำบล)	บริหารไปได้เรื่อยๆ	รอคำสั่งซื้อจาก ลูกค้า	ไม่มีแผนการ ผลิต	พึ่งพาผู้มี ประสบการณ์ซึ่ง มีจำนวนน้อย	ไม่รู้จักการทำบ การเงิน
2	กิจการขนาดเล็ก	บริหารจัดการใน ครอบครัว	ไม่มีการหาลูกค้า ใหม่ๆ	มีแผนการผลิต อย่างง่ายรายวัน	ไม่มีการให้ ความรู้แก่ ทรัพยากรบุคคล ของตน	ไม่มีการจัดทำงบ การเงิน
3	SME	ไม่มีการกำหนด เป้าหมายการ จัดการบริหาร	ไม่มีแผนการ จำหน่ายระยะ ยาว	แผนการผลิตราย สัปดาห์	ปฏิบัติการให้ ความรู้แก่ ทรัพยากรบุคคล ที่สำคัญโดยผ่าน OJT	ไม่มีการนำบ การเงินมาใช้งาน จริง
4	SME ชั้นเข้มแข็ง	มีเป้าหมายการ จัดการบริหารระยะ สั้น	การหาลูกค้าใหม่ ยังมีไม่เพียงพอ	แผนการผลิตราย สัปดาห์และราย เดือน	ให้ความรู้แก่ ทรัพยากรบุคคล ตามความจำเป็น	มีการวิเคราะห์ งบการเงิน
5	SME ชั้นดีเยี่ยม	มีเป้าหมายการ จัดการบริหารระยะ กลาง	เน้นความพึง พอใจของลูกค้า	มีแผนการผลิต ระยะสั้นและ กลาง	ให้ความรู้แก่ ทรัพยากรบุคคล ตามแผนที่วางไว้	สามารถ วิเคราะห์การ จัดการบริหาร ด้วยตนเองได้

ที่มา: จัดทำโดยทีมสำรวจของ JICA

จากตารางดังกล่าว พบว่า จำเป็นที่ SP จะต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการ BDS หลากหลายรูปแบบที่สามารถตอบสนองระดับการบริหารจัดการของ SME โดย SP จำเป็นที่ต้องมีทักษะความสามารถในการนำเสนอ BDS ที่ตรงกับความต้องการของ SME ได้อีกด้วย

ในขณะที่ ในความเป็นจริง ยังมี SP จำนวนมากที่ยังขาดประสบการณ์การปฏิบัติงานจริงในท้องถิ่น ดังนั้น จำเป็นต้องยกระดับการฝึกฝนทักษะความสามารถการปฏิบัติงานจริงในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่ SME ของ SP เหล่านี้

(3) การเพิ่มความสามารถในเชิงปฏิบัติของ SP

เพื่อให้ความสามารถของ SP เพิ่มขึ้น จำเป็นที่จะต้องมีสื่อการสอนที่ดี และต้องใช้บริการวิทยากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานจริง นอกเหนือจากการมีแผนนโยบายการเพิ่มทักษะของ SP

1) การเพิ่มทักษะและการวัดระดับของ SP

แบ่งระดับ SP ออกเป็น 3 ระดับ ตั้งแต่ A ถึง C จำแนกตามประสบการณ์และความสามารถของ SP หลังจากนั้นทำการประเมินการเพิ่มทักษะ SP โดยผ่านการปฏิบัติงาน OJT (อ้างอิงรายละเอียดจาก 9.3.3)

2) การคัดเลือกวิทยากรที่มีความสามารถเชิงปฏิบัติ

ประเด็นปัญหาเร่งด่วน คือ การเพิ่มทักษะความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาจริง ๆ ให้แก่ SP

ดังนั้น สิ่งจำเป็นคือ คุณสมบัติของวิทยากรที่จะเข้ามาทำหน้าที่ฝึกฝน SP ซึ่งวิทยากรนั้นจะต้องคัดเลือกมาจากผู้ที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานจริงเป็นระยะเวลาพอสมควร

3) ปรับปรุงสื่อการสอนสำหรับการเป็นที่ปรึกษา

รวบรวมความรู้และทักษะการเป็นที่ปรึกษาที่กระจายตัวในประเทศไทย โดยจัดทำเอกสารอ้างอิงที่สามารถใช้อ้างอิงได้ในระหว่างการปฏิบัติงานจริงของ SHINDAN-SHI/SP โดยสื่อการสอนนั้น ไม่เพียงแต่จะต้องสามารถเพิ่มทักษะความสามารถของ SP ได้เท่านั้น แต่จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของ SP ดังต่อไปนี้อีกด้วย

(4) การสร้างความน่าเชื่อถือของ SP

1) การเผยแพร่ผลงานการเข้าไปให้คำปรึกษาแนะนำ SME และเสริมความแข็งแกร่งในเรื่องความรับผิดชอบในการเป็นผู้อธิบาย

ในการสำรวจครั้งนี้ มีการจัดทำรวบรวมตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในอดีตและผลงานการปฏิบัติงาน OJT พร้อมทั้งมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ไม่เพียงแต่ BDS Provider/SP เท่านั้น SME เองก็มีความพึงพอใจในกิจกรรมนี้ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ในการประกาศผลการปฏิบัติงาน OJT นั้น ประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่ SP คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของ BDS ส่วนของ SME นั้นจะทำให้พวกเขาตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของการมี BDS

เอกสารแนบ 1 "การเตรียมพร้อมเพื่อการเผยแพร่ โครงการ RISMEP และ เครือข่าย RISMEP"

1. ความสำคัญของ BDS และปัญหาในการเผยแพร่ BDS

BDS(Business Development Services) เป็นบริการช่วยเหลือสนับสนุน SME ที่นำเสนอแนวทางการแก้ไข ปัญหาในสาขาที่ผู้ประกอบการไม่ถนัด หรือในสาขาที่การบริหารจัดการเกิดความล่าช้า โดยเป็นการดำเนินการใน ฐานะผู้เชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ การดำเนินการโดยลำพังของผู้ประกอบการเพื่อพัฒนาหรือ ปรับปรุงการบริหารจัดการนั้น มักมีปัญหามากที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในทันทีที่เกิดขึ้น เช่น ปัญหาการขาดบุคลากร หรือ ปัญหาความไม่พร้อมขององค์กร หรือในกรณีนี้ที่ผู้ประกอบการสามารถดำเนินการโดยลำพังได้ ส่วนใหญ่ก็จะใช้เวลา หรือเงินทุนเป็นจำนวนมาก

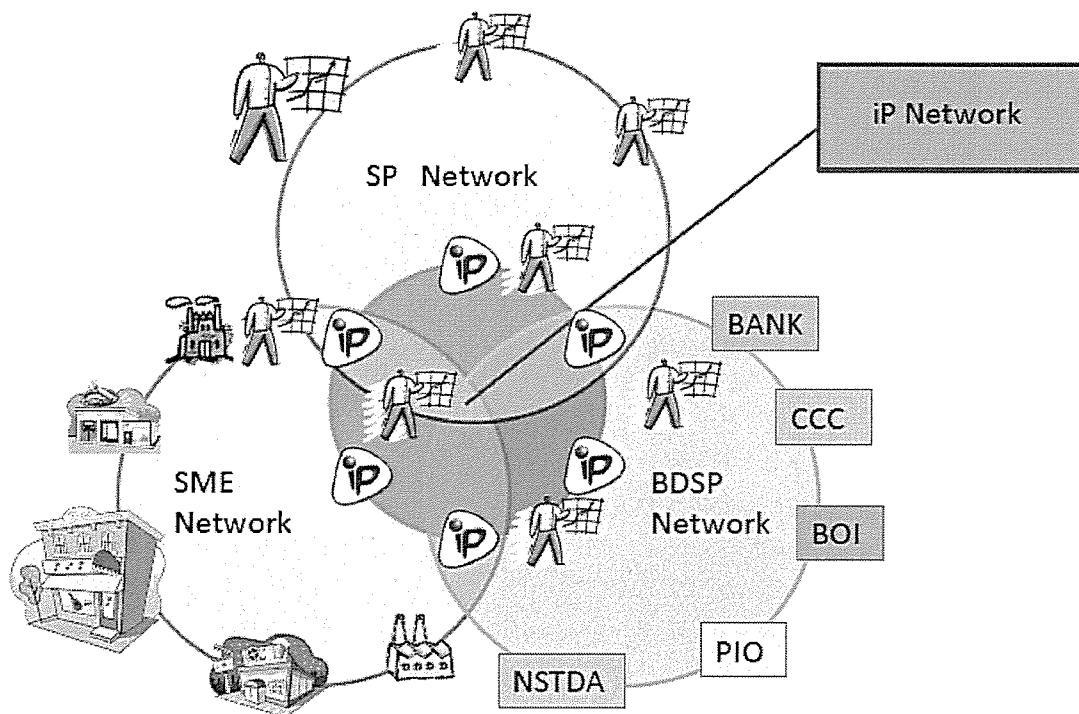
ผู้ประกอบการสามารถปรับปรุงการบริหารจัดการ การตลาด ปรับปรุงการปฏิบัติงานหน้างาน ปรับปรุงการ บริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้งาน BDS นอกจากนี้ ผู้ประกอบการที่ต้องการทดลองการ ดำเนินงานในสาขาใหม่ หรือผู้ก่อตั้งกิจการที่กำลังวางแผนการเริ่มต้นกิจการ ก็สามารถทำแผนธุรกิจที่มีความ เป็นไปได้สูง โดยการช่วยเหลือสนับสนุนจาก BDS

เพื่อการส่งเสริม SME ในท้องถิ่น จำเป็นต้องมีการนำเสนอ BDS ที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของ SME เพื่อพัฒนา SME ให้ขึ้นไปอยู่ในอีกระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากมี SME อยู่เป็นจำนวนมากในระดับท้องถิ่น จึง คาดว่าความต้องการ BDS น่าจะอยู่ในระดับที่สูง แต่ทั้งนี้ ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่า ความต้องการ BDS ใน ท้องถิ่นในปัจจุบัน ยังมีไม่มากเท่าที่ควร โดยการสำรวจในครั้งนี้ได้ค้นพบประเด็นปัญหาที่เป็นสาเหตุทั้งหมด 5 ประการ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ การมีแนวคิด (เครือข่าย RISMEP:Regional Integrated Small and Medium Enterprise Promotion) ใหม่ ๆ ในการเชื่อมโยงระหว่าง SME และ BDS โครงการนำร่องในครั้งนี้จึงทำการทดลอง การดำเนินการเครือข่าย BDS

2. ความจำเป็นในการมีเครือข่าย RISMEP (รูปแบบเครือข่ายใหม่)

ในการเผยแพร่ BDS ให้แพร่หลายในหมู่ SME ในท้องถิ่นนั้น การจัดตั้งต้นแบบเครือข่าย BDS และดำเนินการ ส่งเสริม SME โดยผ่านเครือข่าย RISMEP จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ต้นแบบเครือข่าย BDS ประกอบด้วย 3 เครือข่ายคือ (1) เครือข่าย BDS Provider (BDSP) (2) เครือข่าย SP (Service Provider) (3) เครือข่าย SME หรือจะกล่าวให้ชัดคือ จะมีอีก 1 เครือข่ายรวมที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงทั้งสามเครือข่ายซ้อนเข้าไว้ ด้วยกัน

แผนภาพที่ A-1 คือต้นแบบที่มาจากโครงการนำร่องที่จัดทำในจังหวัดเชียงใหม่ หน่วยงานบริการ IP ที่ได้จัดตั้ง ภายใต้งานดำเนินการโครงการนี้ เป็นหน่วยงานบริการให้คำปรึกษาโดยรวมที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการ IP ซึ่งจัดตั้งขึ้นภายใต้ศูนย์ธุรกิจอุตสาหกรรม (BOC: Business Opportunity Center) ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ที่ 1 (IPC: Industrial Promotion Center) โดย SP ที่เป็นสมาชิกเครือข่ายนั้น ไม่เพียงแต่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน SME เท่านั้น แต่ยังมีส่วนที่เข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับ BDS Provider ที่ BDSP เป็นผู้นำเสนอ หรือ เข้าไปมีส่วนร่วมกับหน่วยบริการให้คำปรึกษาโดยรวม IP ด้วย จากข้อเท็จจริงนี้จะเห็นได้ว่า SP ทำหน้าที่เป็น Node (ข้อต่อ) ในการเชื่อมเครือข่าย RISMEP ต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันอีกด้วย



ข้อควรทราบ: CCC ย่อมาจาก หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่ (Chiang Mai Chamber of Commerce) BOI ย่อมาจาก คณะกรรมการ
ลงทุน (Board of Investment) NSTDA ย่อมาจาก สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Science and
Technology Development Agency)

ที่มา: จัดทำโดย ทีมสำรวจของ JICA

แผนภาพ A-1 เครือข่าย RISMEP (ตัวอย่างโครงการนำร่องจังหวัดเชียงใหม่)

3. ภาพลักษณ์ของ เครือข่าย BDS ที่มีประสิทธิภาพ

ในประเทศญี่ปุ่น การทำงานของเครือข่าย BDSP เครือข่าย SP และเครือข่าย SME ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถดำเนินการไปได้อย่างดี โดยเครือข่ายต่างๆที่กล่าวมาข้างต้น จะสามารถอธิบายได้ในรูปแบบของ (1) เครือข่ายผู้ให้การส่งเสริมสนับสนุน SME (2) สมาคมผู้เชี่ยวชาญที่ให้การสนับสนุน และ (3) สมาคมทางด้านการค้าและอุตสาหกรรม ตามลำดับ

(1) เครือข่าย BDSP (เครือข่ายผู้ให้การส่งเสริมสนับสนุน SME)³⁵

“โครงการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายในการให้การส่งเสริมสนับสนุน SME” เป็นระบบที่เข้ามาแทนที่ “โครงการศูนย์ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการ SME” โดยเริ่มดำเนินการเมื่อเดือนเมษายน 2554 (อ้างอิง 3.1.2) เนื่องจากการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการของ SME ที่เป็นปัญหาในระดับสูง โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแต่เพียงลำพัง ไม่ว่าจะเป็น หอการค้า สมาคมการค้าและอุตสาหกรรม สมาคมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ ศูนย์ส่งเสริมผู้ประกอบการในจังหวัดต่างๆ จะเป็นไปได้

³⁵ อ้างอิง: Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN (SME Support, JAPAN) URL: <http://www.smrj.go.jp/>

ด้วยความยากลำบาก

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมทั่วประเทศ (9 ภาค) ได้ส่งเสริมให้มีการสร้าง “เครือข่ายเพื่อส่งเสริม SME” ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่ให้การสนับสนุนส่งเสริม SME และดำเนินการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการ โดยการยกระดับความสามารถในการให้บริการ ผ่านการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในการสนับสนุนส่งเสริม SME ต่าง ๆ เหล่านี้ โดยตั้งเป้าไว้ว่า จะมีสมาชิกเครือข่ายทั้งหมด 3,000 องค์กร

ในโครงการนี้ ผู้ให้คำปรึกษาเครือข่ายเพื่อส่งเสริม SME (ต่อไปนี้จะเรียกว่า Network Advisor) ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมแต่ละแห่ง จะเป็นผู้ดำเนินการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาในระดับสูงหรือปัญหาเฉพาะทางที่ผู้ประกอบการประสบอยู่ ส่วนผู้ให้คำปรึกษาจากหน่วยงานในการสนับสนุนส่งเสริม SME ต่าง ๆ นั้น จะสามารถเรียนรู้ความรู้และวิธีการ (Know How) ในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุน SME จากการเป็นผู้ติดตาม Network Advisor เข้าไปตามสถานประกอบการต่างๆ การดำเนินงานในลักษณะนี้จะเป็นระบบที่เสริมสร้างศักยภาพของทั้งเครือข่ายในการส่งเสริมสนับสนุน SME ซึ่งจะทำให้คาดหวังได้ว่าความสามารถในการส่งเสริม SME ของแต่ละหน่วยงานเพิ่มขึ้นไปด้วย

รูปแบบการดำเนินการโดยให้ผู้ให้คำปรึกษาเครือข่ายที่มีประสบการณ์สูงเป็นผู้ให้การศึกษอบรมแก่ผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นรูปแบบที่คล้ายคลึงกับการฝึกภาคปฏิบัติ OJT (On-the-Job Training) ของกลุ่ม SP ในโครงการเสริมสร้างศักยภาพ SP ที่ได้ดำเนินการในการจัดทำโครงการนำร่องในครั้งนี้

(2) เครือข่าย SP (สมาคมผู้เชี่ยวชาญที่ให้การสนับสนุน)

ในประเทศญี่ปุ่น นอกจากจะมี สมาคมที่ปรึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของญี่ปุ่น (J-SMECA) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยนักวิจัยสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ และหน่วยงานย่อยอีก 47 หน่วยที่ตั้งอยู่ในแต่ละจังหวัดทั่วประเทศแล้ว ยังมีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีใบอนุญาตในสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น สถาบันวิศวกรอาชีพ (The Institution of Professional Engineers, Japan) เป็นต้น

นอกจากนี้ ญี่ปุ่นยังมีกลุ่มองค์กรที่ประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา โดยกลุ่มองค์กรเหล่านี้ได้ร่วมกันจัดกลุ่มวิชาชีพ 8 สาขา และ 10 สาขา เพื่อดำเนินการให้คำปรึกษาในรูปแบบบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยใช้ชื่อว่า “งานให้คำปรึกษาพร้อม” ภายใต้การดำเนินการจัดงานของหน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่น

ในงานประชุมสามัญของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ก็มักจะมีประธานกลุ่มวิชาชีพอื่น ๆ เข้ามาร่วมด้วยเป็นประจำ ซึ่งเป็นระบบที่ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มวิชาชีพที่แตกต่างกันได้

กลุ่มสาขาวิชาชีพส่วนใหญ่ นั้น จะมีระเบียบทางจริยธรรมกำหนดอยู่ และมีการจัดการอบรมจริยธรรมเพื่อพัฒนาสมาชิกกลุ่มอีกด้วย ในกรณีนี้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งอยู่ในกลุ่มวิชาชีพแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรมที่ขัดต่อระเบียบจริยธรรม ก็จะมีการลงโทษโดยการลบชื่อออกจากกลุ่ม นอกจากนี้แต่ละกลุ่มวิชาชีพยังมีการจัดการอบรมประเภทต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นสมาชิกอีกด้วย

การยกระดับคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญโดยระเบียบทางจริยธรรมและกิจกรรมที่ดำเนินโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ ทำให้เกิดการพัฒนาในด้านความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางต่าง ๆ (หรือจะเป็นการสังกัด) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ในส่วนกลาง หน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่น และหน่วยงาน

ในการสนับสนุนส่งเสริม SME ซึ่งการดำเนินงานของ SPในประเทศญี่ปุ่นนั้นจะอยู่ในรูปแบบของการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานในการสนับสนุนส่งเสริม SME และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ หน่วยงานไปพร้อม ๆ กับการดำเนินงาน

(3) เครือข่าย SME (สมาคมทางด้านการค้าและอุตสาหกรรม)

หอการค้าญี่ปุ่น (The Japan Chamber of Commerce and Industry) สมาพันธ์การค้าและอุตสาหกรรมกลางญี่ปุ่น (Central Federation of Societies of Commerce and Industry) และ สมาคมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (National Federation of Small Business Associations) ถือว่าเป็นหน่วยงานหลักใน “3 หน่วยงานทางด้านการค้าและอุตสาหกรรม” ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งประธานของทั้ง 3 หน่วยงานจะเข้าร่วมเป็นกรรมการของ คณะกรรมการเพื่อการวางนโยบายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise Policy Making Council)³⁶ การที่ประธานของทั้งสามหน่วยงานหลักได้ร่วมเป็นหนึ่งในคณะกรรมการนั้น ถือว่าเป็นประโยชน์ในด้านการผลักดันส่งเสริมนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ SME เพราะเข้าใจถึงสภาพการณ์เป็นอย่างดี ซึ่งความคิดเห็นของตัวแทนจากสมาคมทางด้านการค้าและอุตสาหกรรมก่อให้เกิดนโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพในทุก ๆ ปี

4. ภาพลักษณ์ของเครือข่าย RISMEP ในประเทศไทย

แผนภาพ A-2 แสดงให้เห็นรูปแบบการเปรียบเทียบระหว่างเครือข่าย RISMEP ในประเทศญี่ปุ่นและประเทศไทย

จากผลการสำรวจ พบว่ายังไม่มี BDS Provider ในท้องถิ่นที่สามารถดำเนินการโดยลำพังในการให้คำปรึกษาโดยรวมแก่ SME ได้ ซึ่งในการดำเนินงานโครงการนำร่องที่จังหวัดเชียงใหม่และสุราษฎร์ธานี ได้มีการทดลองสร้างระบบที่จะสามารถดำเนินงานให้คำปรึกษาโดยรวมขึ้น แต่ทั้งนี้ เครือข่าย RISMEP ในทั้งสองพื้นที่ยังไม่มี การแบ่งแยกบทบาทในการประสานเชื่อมโยงการให้คำปรึกษาพื้นฐานและการให้การสนับสนุนโดยใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านออกมาอย่างเด่นชัด ซึ่งการดำเนินงานในปัจจุบันเป็นลักษณะที่เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาและ BDS Provider ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางทำงานข้ามกันไปมาเพื่ออุดช่องว่างของกันและกัน

การแบ่งแยกบทบาทการประสานงานการให้คำปรึกษาโดยหน้าที่ต่างให้คำปรึกษาที่สามารถให้บริการได้อย่างไม่ เป็นแบบแผน และการสนับสนุนเฉพาะทางที่จะใช้ในกรณีที่จำเป็นออกมาอย่างชัดเจนนั้น อาจจะมีผลดีในการให้ การสนับสนุน SME จำนวนมากอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต หากภารกิจงานย่อยขององค์กรได้มีการพัฒนาไป และสามารถดำเนินการตามบทบาทได้ ก็จะสามารถคาดหวังถึงผลสัมฤทธิ์ในการยกระดับของบริการและคุณภาพ ได้

³⁶ เป็นคณะกรรมการพิจารณา สังกัดกรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ตามกฎหมายพื้นฐานว่าด้วยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยจะทำการพิจารณาหัวข้อที่สำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายนี้ โดยตอบสนองต่อคำถามจากรมต.กระทรวงเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม และรมต.กระทรวงต่างๆที่เกี่ยวข้อง

