



การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับ  
การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



โดย  
นางสาวสุพิตา ไพบูลย์วงศ์สกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา

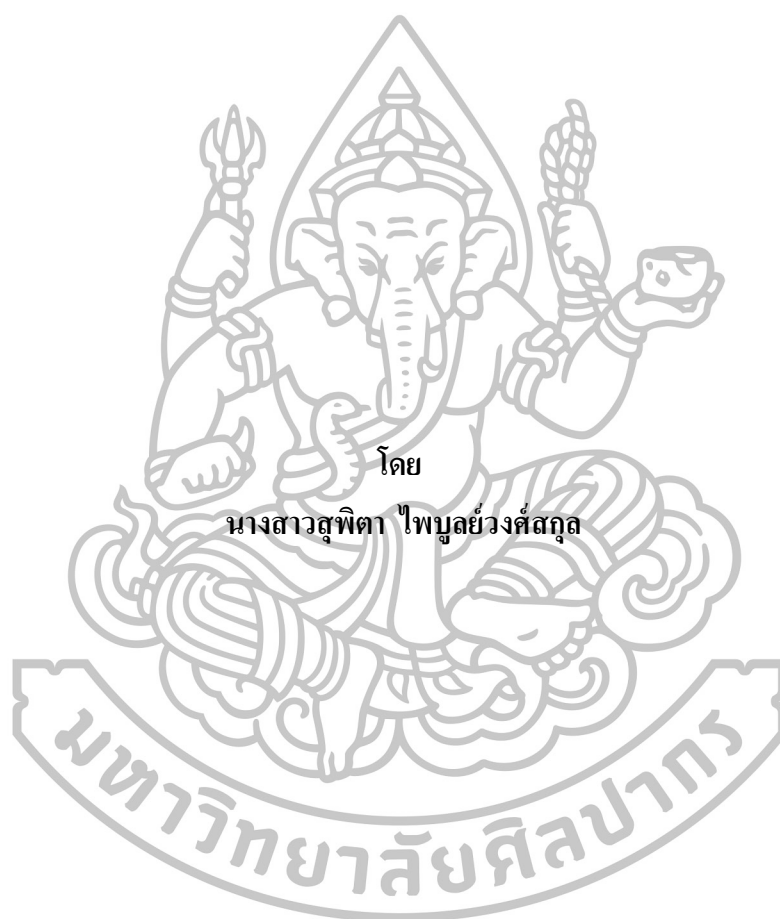
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับ  
การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ENHANCING COMPETITIVENESS STRATEGIES DEVELOPMENT  
FOR THAI SMEs IN ASEAN ECONOMIC COMMUNITY**



**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**Doctor of Philosophy Program in Development Education**

**Department of Education Foundations**

**Graduate School, Silpakorn University**

**Academic Year 2015**

**Copyright of Graduate School, Silpakorn University**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การพัฒนายุทธศาสตร์  
การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย  
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ” เสนอโดย นางสาวสุพิดา ไพบูลย์วงศ์สกุล เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารท์สนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมย์เลิศ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.เรวัต ดันตยานนท์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมย์เลิศ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน)

...../...../.....

53260908: สาขาวิชาพัฒนศึกษา

คำสำคัญ: การพัฒนาอุตสาหกรรม / การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน/วิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อม / ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

นางสาวสุพิดา ไพบูลย์วงศ์สกุล: การพัฒนาอุตสาหกรรมเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน  
สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. อาจารย์  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ.ดร.นรินทร์ สังข์รักษา, รศ.ดร.ธีรศักดิ์ อุ่ออารมย์เลิศ และ ผศ.ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน.  
396 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน  
2) พัฒนาอุตสาหกรรมเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ  
ประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 3) นำเสนอการพัฒนาอุตสาหกรรมเพิ่มขีด  
ความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่  
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิจัยเชิงปริมาณ  
และวิจัยเชิงคุณภาพ แหล่งข้อมูลประกอบด้วย ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง  
กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 419 คน และจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจาก  
ผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ที่มีประสบการณ์และมีบทบาทเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 21 คน และวิธีการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future  
Research) จำนวน 17 คน รวมทั้งการจัดประชุมสัมมนาสร้างสรรคทางปัญญา จำนวน 30 คน การวิเคราะห์ข้อมูล  
เชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และ  
การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติความถี่  
ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเข้าใจ ความเตรียมพร้อม ความสามารถ  
ทางการแข่งขันและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียนอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก
2. การพัฒนาอุตสาหกรรมเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบข้อเสนอประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์  
12 กลยุทธ์ 45 ทิศทางดำเนินการ
3. ผลการวิจัยการนำเสนอการพัฒนาอุตสาหกรรมเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยได้จัดเวที  
สัมมนาสร้างสรรคทางปัญญา ได้ผลสรุปคือ 4 ยุทธศาสตร์ 12 กลยุทธ์ 45 ทิศทางดำเนินการ

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2..... 3.....

53260908: MAJOR : DEVELOPMENT EDUCATION

KEY WORDS: STRATEGY DEVELOPMENT / ENHANCE COMPETITIVENESS / SMEs/ ASEAN ECONOMIC COMMUNITY.

SUPHITA PHAIBOONWONGSAKUL: ENHANCING COMPETITIVENESS STRATEGIES DEVELOPMENT FOR THAI SMEs IN ASEAN ECONOMIC COMMUNITY. THESIS ADVISORS: ASSOC.PROF.NARIN SUNGRUGSA, Ed.D. ASSOC.PROF.THIRASAK UNAROMLERT, Ph.D., AND ASSIT. PROF.CHALERMCHAI KITTISAKNAWIN, Ph.D. 396 pp.

The objectives of this research were to 1) study the current condition and business environment of SMEs in enhancing their competitiveness in ASEAN Economic Community (AEC), 2) develop enhanced competitiveness strategies for Thai SMEs in AEC, and 3) present the enhanced competitiveness strategies for Thai SMEs in AEC. This research was a policy research, comprising qualitative and quantitative research methods. Data sources included secondary sources from related documents. The sample comprised 419 respondents to a questionnaire with key informants being experts with experience working in SMEs, as well as stakeholders. Data were also obtained from in-depth interviews with 21 business people, 17 of whom were respondents to EDFR. The data were analysed and enhanced at an intellectual seminar involving 30 participants. The qualitative data analysis used document analysis, content analysis, SWOT analysis and TOWS Matrix and the quantitative data analysis used frequency statistics, percentage, median and interquartile range.

The results of the research were as follows:

1. The entrepreneurial SMEs could understand, prepare and enhance their competitiveness, and corporate environment with respect to AEC at a moderate level but barriers to competitiveness were at a high level.
2. Enhanced competitiveness was found to consist of 4 strategies, 12 tactics and 45 practical guidelines.
3. Based on the data presented at the seminar the enhanced competitiveness strategies were revealed, the results being 4 strategies, 12 tactics, and 45 practical guidelines.

---

Department of Education Foundations

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1..... 2..... 3.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่ณอรรถเลิศ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน เป็นที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความกรุณาให้ คำปรึกษา ติดตามงานและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องของงานวิทยานิพนธ์ อีกทั้งยังกรุณาให้ความช่วยเหลือ และแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้งอาจารย์ที่มีพระคุณอีกหลายท่าน ที่ให้ความกรุณา ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต เจียววิชัย ซึ่งเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.เรวัต ตันตยานนท์ ซึ่งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา และแนะนำในสิ่งที่เป็น ประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพโรวิชศิริธรรม ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต และ ดร.เดชา โลจนิริศิลป์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย และให้คำแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย ส่งผลให้เครื่องมือที่ใช้การวิจัยมีคุณภาพมาก ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานส่วนภาคราชการ ภาคเอกชน และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผู้ให้ข้อมูล ทุกท่านที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความกรุณาในการช่วยเหลือด้านข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างสูงสำหรับ งานวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่ให้ทุนอุดหนุนสำหรับการทำวิจัย ซึ่งเป็นทุนอุดหนุนการวิจัย ประเภทบัณฑิตศึกษา ประจำปี 2557

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสาขาวิชาพัฒนศึกษาทุกท่าน ที่คอยติดตาม การทำวิจัย ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และให้กำลังใจมาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณอย่างลึกซึ้งสำหรับ คุณแม่เข็มทอง พันธุ์สระน้อย และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยเสมอมา นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณธนาคารพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นองค์กรที่เปิดโอกาสและสนับสนุนส่งเสริมทางการศึกษา และ ผู้ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยในด้านต่าง ๆ อีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมดในที่นี้ จึงขอขอบพระคุณทุกท่านเหล่าไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณมารดา บิดา ครอบครัว ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ให้การอบรมสั่งสอน ให้การประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจ ให้แก่ผู้วิจัยอย่างดียิ่ง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฎ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	8
คำถามในการวิจัย .....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ .....	13
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะ.....	14
ความหมายของนโยบายสาธารณะ.....	14
ความสำคัญของนโยบายและลักษณะของนโยบายที่ดี.....	16
กระบวนการนโยบายสาธารณะ (Policy Process) .....	18
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์.....	23
ความหมายของยุทธศาสตร์.....	23
แนวคิดและการก่อตัวของยุทธศาสตร์ .....	26
กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์.....	30
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม .....	41
แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจ	
ขนาดกลางและขนาดย่อม.....	57
ความหมายของความสามารถในการแข่งขัน .....	58



บทที่	หน้า
เกณฑ์การวัดความสามารถทางการแข่งขัน .....	61
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถทางการแข่งขัน .....	66
แนวคิดขีดความสามารถทางการแข่งขันของ Michale E. Porter .....	66
แนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร .....	67
แนวคิดกลยุทธ์น้ำน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) .....	69
แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม .....	71
นิยามและความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม .....	71
บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในมิติด้านเศรษฐกิจ	
สังคมและวัฒนธรรม .....	75
นโยบายการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในแผน	
พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ .....	79
แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม .....	83
แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาและส่งเสริมของ	
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม .....	89
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ	
ขนาดย่อม .....	91
แนวคิดเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน .....	93
การก่อตัวและพัฒนาการของประชาคมอาเซียน .....	94
ความท้าทายของอาเซียนสู่การรวมกลุ่มเป็นประชาคมอาเซียน .....	98
แนวทางแผนการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	
ภายใต้กรอบความร่วมมือในกลุ่มอาเซียน .....	101
แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Futures	
Research (EDFR) .....	106
เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย .....	107
เทคนิคการวิจัยแบบ The Ethnographic Futures Research (EFR) .....	108
วิธีการวิจัยแบบ EDFR .....	109
ความตรงและความเที่ยงของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR .....	112
ขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR .....	112

บทที่	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	115
งานวิจัยในประเทศ .....	116
งานวิจัยต่างประเทศ.....	132
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย .....	138
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	142
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถ ทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน .....	144
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.....	148
ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.....	151
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	153
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถ ทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม .....	154
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT Analysis และการหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix.....	207
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถ ทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ ประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเทคนิควิจัยแบบ EDER (Ethnographic Delphi Future Research).....	226

บทที่		หน้า
	ตอนที่ 3 นำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการจัดเวที เสวนาเพื่อสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum)	264
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	284
	สรุปผลการวิจัย.....	286
	อภิปรายผล .....	290
	ข้อเสนอแนะ.....	315
	ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้.....	315
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	317
	รายการอ้างอิง .....	318
	ภาคผนวก .....	337
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	338
	ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูล .....	342
	ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์.....	344
	ภาคผนวก ง แบบสอบถาม.....	348
	ภาคผนวก จ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบเทคนิค EDER (Ethnographic Delphi Futures Research).....	364
	ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (การเก็บข้อมูลรอบ 2) .....	366
	ภาคผนวก ช แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (การเก็บข้อมูลรอบ 3) .....	375
	ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา.....	387
	ภาคผนวก ฌ ภาพถ่ายกิจกรรม.....	389
	ประวัติผู้วิจัย .....	396

## สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	สรุปกรอบแนวคิดการก่อตัวของยุทธศาสตร์ .....	27
2	กรอบนิยามความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม .....	43
3	รูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์แบบ TOWS Matrix.....	55
4	เกณฑ์การวัดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ .....	61
5	หลักเกณฑ์การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ.....	62
6	เกณฑ์การวัดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน.....	65
7	นิยาม ความหมาย และเกณฑ์การจำแนกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มประเทศอาเซียน .....	72
8	นิยาม ความหมาย และเกณฑ์การจำแนกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเทศไทย .....	74
9	แสดงรายละเอียดจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดโดยแยกเป็นแต่ละขนาดและกลุ่มธุรกิจ..	76
10	แสดงจำนวนการจ้างงานจำแนกตามกลุ่มวิสาหกิจ .....	77
11	สรุปสาระสำคัญของแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 1-3...	83
12	สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับ SMEs .....	90
13	การก่อตัวและพัฒนาภาของประชคมอาเซียน.....	95
14	งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคขีดความสามารถทางการแข่งขัน.....	115
15	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งตามภูมิภาค .....	155
16	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม .....	155
17	ความเข้าใจเกี่ยวกับประชคมเศรษฐกิจอาเซียนของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม .....	158
18	ความเตรียมพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ในการเข้าสู่ประชคมเศรษฐกิจอาเซียน.....	159
19	ภาพรวมปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม .....	161
20	ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม .....	161
21	ภาพรวมความสามารถทางการแข่งขันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม .....	165
22	ความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม .....	166

ตารางที่		หน้า
23	ภาพรวมสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	170
24	สภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม .....	171
25	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน .....	208
26	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถทางการ แข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเมื่อเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน .....	210
27	แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการร่างข้อเสนอ การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (SOWT Analysis) .....	213
28	แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการร่างข้อเสนอ การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (SOWT Analysis) .....	215
29	ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญของสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านสภาพแวดล้อม ภายใน .....	217
30	ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญของสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านสภาพแวดล้อม ภายนอก .....	220
31	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถ ทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน .....	223
32	แสดงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ในการร่างข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทาง การแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (TOWS Matrix) .....	224

ตารางที่	หน้า
33	227
34	230
35	233
36	236
37	239
38	243
39	246
40	248
41	252

ตารางที่	หน้า	
42	การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 2 และกลยุทธ์ทิศทางดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDER แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย.....	255
43	การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 3 และกลยุทธ์ทิศทางดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDER แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย.....	259
44	การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 4 และกลยุทธ์ทิศทางดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDER แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย.....	261
45	การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 1.....	265
46	การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 2.....	268
47	การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 3.....	270
48	การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 4.....	272
49	แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ทิศทางดำเนินการ การเพิ่มขีด ความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน .....	276

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ระบบนโยบาย (Policy System) .....	21
2	วงจรการกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ .....	33
3	รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ John M. Bryson and Farnum K. Alston .....	34
4	แสดงรูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Samuel C. Certo and Peter J. Paul (1990: 10) .....	35
5	รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Stanley C. Abraham .....	36
6	รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Robert A. Pitts and David Lei .....	36
7	รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Mary Coulter .....	37
8	กระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ .....	38
9	กรอบแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ .....	40
10	แสดงการตรวจสอบแวดล้อมภายนอก (Scanning the External Environment) .....	47
11	แบบจำลอง Five Forces Model .....	49
12	แสดงตัวแบบเหลี่ยมเพชรของพอร์ตเตอร์: ความได้เปรียบในการแข่งขันของชาติ ....	52
13	แสดงโครงร่าง 7 S Model ของแมคคินซี (McKinsey 7-s Framework) .....	53
14	กรอบแนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเศรษฐกิจอาเซียน .....	141
15	แสดงขั้นตอนการวิจัย .....	143
16	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ข้อเสนอเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่ม ขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน .....	223
17	ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน .....	283



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ช่วงทศวรรษที่ผ่านมาหนึ่งในนโยบายของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ คือ การมุ่งเน้นพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) จุดมุ่งหมายของการพัฒนาและส่งเสริมเพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดความแข็งแกร่งและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งภาครัฐได้บรรจุแนวทางของการพัฒนาส่งเสริมและผลักดัน โดยการกำหนดเป็นนโยบายและยุทธศาสตร์ไว้ในบางส่วนของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ความชัดเจนของนโยบายการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เห็นเป็นรูปธรรมเมื่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2546-2549) กล่าวถึง การให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพใน 3 ด้าน คือ สังคมคุณภาพ สังคมภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคมमानอันที่เอื้ออาทรต่อกัน โดยยุทธศาสตร์การส่งเสริมด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้เป็นระบบครบวงจร การขยายฐานเทคโนโลยี การสร้างความเชื่อมโยงและรับช่วงระหว่างกิจการและอุตสาหกรรม การฝึกอบรมผู้ประกอบการ การส่งเสริมการลงทุนในเรื่องของการวิจัยและพัฒนา และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน โดยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน และช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) เป็นความต่อเนื่องของการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2546-2549) ที่ต้องการมุ่งเน้นให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดความเข้มแข็ง โดยตั้งเป้าหมายให้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ผลิตได้มีสัดส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ สำหรับปัจจุบันเป็นช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ก็ยังคงให้ความสำคัญกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืนและการสร้างให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นฐานของการผลิตที่มีความเข้มแข็งเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไปสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนการส่งเสริมและผลักดันให้วิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อมสามารถแข่งขัน เติบโตและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในประชาคมอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายในการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้ รัฐบาลจึงได้กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนโดย การตราพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 พร้อมทั้งกำหนดแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับแรกในปี พ.ศ. 2545 ต่อเนื่องมาถึงแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) และปัจจุบันอยู่ในช่วงของแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) โดยกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ของแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่ละฉบับดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554)

แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2545-2549) สาระสำคัญของการกำหนดแผนเน้นการฟื้นฟูประเทศจากวิกฤติเศรษฐกิจโดยการบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น และส่งเสริมความแข็งแกร่งให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการวิเคราะห์ถึงปัญหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ดำเนินการส่งเสริมทางด้านต่าง ๆ เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ สำหรับแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) เป้าหมายของการส่งเสริมต้องการให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเติบโตและพัฒนาเชิงคุณภาพตลอดจนการส่งเสริมการเติบโตในเชิงขนานควบคู่กันไป โดยการขับเคลื่อนผ่าน 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย 1) การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ 2) การเพิ่มผลิตภาพและขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในภาคการผลิต 3) การเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบภายในภาคการค้า 4) การส่งเสริมบริการในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม 5) การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภูมิภาคและท้องถิ่น และ 6) การพัฒนาปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจ และปัจจุบันเป็นช่วงของการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) สาระสำคัญและเป้าหมายของแผนต้องการให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยเน้นการส่งเสริมและการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจบนฐานความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม พร้อมทั้งให้การสนับสนุนผู้ประกอบการในระดับสาขาธุรกิจและระดับกิจการเพื่อสร้างความเข้มแข็งและเติบโตตามระยะเวลาของการดำเนินธุรกิจในแต่ละขั้นของการเติบโตและส่งเสริมให้เกิดการเติบโตอย่างสมดุลตามศักยภาพของพื้นที่ โดยการขับเคลื่อนผ่านยุทธศาสตร์ 4 ข้อ คือ 1) สนับสนุนปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อม 2) เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3) เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตอย่างสมดุลตามศักยภาพของพื้นที่ และ 4) เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

อาจกล่าวได้ว่าการส่งเสริมพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือเป็นหนึ่งในนโยบายที่ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนในการพัฒนาและส่งเสริมโดยการกำหนดเป็นนโยบายและยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนา เพราะปัจจุบันแนวโน้มสภาพทางการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 องค์กรธุรกิจต้องรับมือกับการแข่งขันที่มีความซับซ้อนและท้าทายอย่างมากมาในหลายรูปแบบ (DeNisi, Hittl, and Jackson, 2003) ทั้งสภาพการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากภายในประเทศและนอกประเทศที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น สภาพทางการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 มีปัจจัยหลายด้านที่เป็นแรงกดดัน เช่น ด้านราคา ด้านคุณภาพ ด้านคู่แข่ง ด้านเวลา และด้านความรู้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553: 4) ด้านสถานการณ์ทางการเมืองและสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจที่มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551: 68-71) รวมทั้งพลวัตการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มอันเกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ด้านการค้า การลงทุน และการผลิตของโลกไปในแนวทางใหม่ที่ทุน คน เทคโนโลยี สินค้าและบริการ สามารถเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดนกันได้อย่างเสรี (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2549: 24) ก่อให้เกิดการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ที่จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ (ศุภชัย พานิชภักดิ์, 2548) พลวัตและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมต่อปัจจัยต่าง ๆ ถึงกันได้สะดวก รวดเร็ว จนอาจกล่าวได้ว่าเทคโนโลยี ทำให้โลกใบนี้เล็กลง ผลของกระแสโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านต่าง ๆ อาทิเช่น มิติด้านเทคโนโลยีและความเจริญก้าวหน้า ด้านวิทยาการนำมาซึ่งสังคมยุคใหม่ที่เรียกว่า “สังคมยุคดิจิทัล” (USC Annenberg School Center for the Digital Future, Online) มิติด้านเศรษฐกิจกระแสโลกาภิวัตน์ได้แพร่อิทธิพลทำให้ระบบเศรษฐกิจไร้พรมแดนที่มีแนวโน้มไปสู่การค้าเสรี (Free Trade) และแนวโน้มเศรษฐกิจแบบบริโภคนิยมมวลชน (Mass Consumerism) ที่ทุกสิ่งถูกทำให้กลายเป็นสินค้า (อมรวิชัย นาคฐรรพ, 2546) มิติด้านวัฒนธรรมที่มีแนวโน้มในลักษณะที่เป็น พหุวัฒนธรรม (Multicultural) มากยิ่งขึ้น และความเป็นวัฒนธรรมได้ถูกนำมาเป็นเครื่องมือทางการแข่งขันโดยการผลักดันให้วัฒนธรรมต่าง ๆ ถูกแปรเปลี่ยนเป็นสินค้า (Futurist, 2002-2004) มิติด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ คือ สังคมข่าวสาร (Informational

Society) ที่ตอบสนองความต้องการของคนและกระแสสังคมที่มีแนวโน้มก้าวไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economic Society) (World Future Society (WFS), Online) มิตিদ้านสิ่งแวดล้อมความเป็นโลกาภิวัตน์ไร้พรมแดนทำให้ทุกประเทศในโลก เชื่อมต่อไปถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างเสรีและรวดเร็วรวมทั้งปัจจัยที่เกิดจากมิติด้านสิ่งแวดล้อมที่ปัจจุบันได้รับผลกระทบอย่างมากมาจากความต้องการในปัจจุบันการผลิตเพื่อการผลิตสินค้าและบริการให้สามารถตอบสนองกับความต้องการที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต นอกจากสภาพทางการแข่งขันที่เกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ ผลของการรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างสมบูรณ์ ในปี พ.ศ. 2558 เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ผลักดันให้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องเร่งผลักดันพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพราะการรวมกลุ่มเป็นประชาคมอาเซียนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้ง 10 ประเทศ อาจเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคที่นำมา ซึ่งความเปลี่ยนแปลงภายในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียนอย่างกว้างขวาง โดยแนวโน้มการพัฒนาสำคัญอันจะเกิดจากการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนนั้นคือการจัดระบบและการเพิ่มขึ้นของการค้า การลงทุน และการบริการระหว่างประเทศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการขยายตัวของเมือง การบริหารงานชายแดน การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างใกล้ชิด การเคลื่อนย้ายคน และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2554) ตลอดจนนำมาซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ที่มีพลวัตและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค (กรมอาเซียน, 2554)

สำหรับภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้พยายามผลักดันและพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผ่านนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแข็งแกร่งและเติบโตได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ของประเทศที่มีสัดส่วนถึงร้อยละ 99.76 ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจโดยคิดเป็นมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product- GDP) ร้อยละ 36.6 ของประเทศ และนำรายได้เข้าประเทศจากการค้าระหว่างประเทศโดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 29.94 ของมูลค่าการส่งออกรวมทั้งประเทศ และยังเป็นเครื่องมือในการช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนของประเทศโดยการสร้างรายได้ให้กับประชากรในท้องถิ่นแต่ละภูมิภาค จะเห็นได้จากสัดส่วนการจ้างงานในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ร้อยละ 83.39 ของจำนวนการจ้างงานรวมทั้งประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554) อีกทั้งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังเป็นกลไกหลักต่อการพัฒนาสำหรับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในลักษณะที่เป็นกลุ่มผู้ผลิตอุตสาหกรรมต่อเนื่องหรืออุตสาหกรรมสนับสนุนที่กระจายอยู่ตามท้องถิ่น ทุกภูมิภาคของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง

และขนาดย่อม, 2550) และยังมีส่วนช่วยสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจระดับฐานราก โดยการสร้าง และส่งเสริมให้เกิดเศรษฐกิจชุมชน จากการนำสินค้าภาคเกษตรกรรม สินค้าภาคหัตถกรรม และ สินค้าประเภทอื่น ๆ ที่เกิดจากผลิตภัณฑ์หรือบริการของชุมชนในแต่ละภูมิภาคมาใช้เป็นวัตถุดิบ ในการผลิตสินค้า หรือการนำมาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยภาครัฐได้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มของชุมชนเพื่อการดำเนินกิจกรรมในการสร้างรายได้ให้ เกิดขึ้นกับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง ทำให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ทั้งระดับชุมชนและระดับ ครอบครัว โดยการประกอบการเพื่อจัดการทรัพยากร ผลิตผล ความรู้ ภูมิปัญญา ทักษะวัฒนธรรม และทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชน โดยการรวมกลุ่มเป็น “วิสาหกิจชุมชน” (Small and Micro Community Enterprise: SMCE) (กรมพัฒนาชุมชน, 2547) จุดมุ่งหมายของภาครัฐต้องการส่งเสริม ให้วิสาหกิจชุมชนเป็นเศรษฐกิจพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ตลอดจนการมุ่งหวัง ให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางการค้าของวิสาหกิจชุมชนเพื่อเติบโตเป็นวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป (เที่ยงธรรม พลโลก, 2555) และในอดีตที่ผ่านมาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีบทบาทความสำคัญที่เห็นเด่นชัด คือ การช่วยฟื้นฟูประเทศจากวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2540 โดยงานวิจัยของ อภิชัย พันธเสน (2545) ได้กล่าวถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน รายงานวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลสรุปของการศึกษาพบว่าในช่วงของวิกฤติเศรษฐกิจ ในปี 2540 วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมที่รอดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจล้วนดำเนินธุรกิจตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดย วิสาหกิจเหล่านี้เป็นพลังและตัวขับเคลื่อนให้ประเทศฟื้นตัวจากวิกฤติเศรษฐกิจในครั้งนั้น จาก บทบาทและความสำคัญดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นส่วน หนึ่งของการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และความกินดีอยู่ดีของประชากรภายในประเทศ (โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์, 2546)

อย่างไรก็ตามในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แข็งแกร่งเติบโตและยั่งยืนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เห็นได้จากผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามในแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (2555-2559) ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2555: 1) ได้วิเคราะห์ไว้พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงมีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง โดยเฉพาะจุดอ่อนด้านการบริหาร จัดการธุรกิจ ความสามารถในการพัฒนาสินค้าและบริการ ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ความสามารถ ในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ

ข้อบังคับในการดำเนินธุรกิจ และการขาดโอกาสทางการตลาดและการเข้าถึงข้อมูลทางการตลาดเชิงลึก นอกจากนี้แล้วสิ่งที่ยังคงเป็นภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อที่สำคัญได้แก่ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการเปิดเสรีที่ก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นจากเดิม สอดคล้องกับที่ผู้วิจัยได้พบทวนวรรณกรรมพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังคงประสบกับปัญหาและอุปสรรคทางการดำเนินธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านการเงินและบัญชี ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านองค์ความรู้ ด้านเข้าถึงแหล่งเงินทุน และด้านการขาดการรับทราบข้อมูลข่าวสารความช่วยเหลือจากภาครัฐ ตลอดจนปัจจัยสภาพด้านเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค สภาพทางการแข่งขันที่เกิดจากภายในประเทศและต่างประเทศ ด้านกฎระเบียบและนโยบายของรัฐ (สมชาย สกฤษรัตน์, 2551 และณัฐพล นิมมานพัชรินทร์, 2552) เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้น นอกจากนี้ผลของการกำหนดนโยบายการปรับขึ้นอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ 300 บาท การปรับขึ้นเงินเดือนในระดับปริญญาตรีขั้นต่ำ 15,000 บาท ของภาครัฐกำลังเป็นปัญหาและปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบด้านต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 6.4 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555) ซึ่งผลกระทบของนโยบายที่เกิดขึ้นในระยะสั้นอาจทำให้กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถแบกรับภาระค่าใช้จ่ายอันนำมาสู่การปิดกิจการ สำหรับผลกระทบในระยะยาวอาจเกิดความเสียหายเปรียบเทียบในขีดความสามารถทางการแข่งขันกับประเทศสมาชิกในอาเซียน (ดุสิต นนทะนาคร, 2554, อ้างถึงใน รายงานการศึกษานโยบายค่าจ้างขั้นต่ำวันละ 300 บาทต่อวันทั่วประเทศกับผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศไทย) รวมทั้งสภาพทางการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ที่มีจุดมุ่งหมายหลักในการนำเอาอาเซียนเข้าสู่การเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วม (Single Market and Production Base) ซึ่งจะครอบคลุมการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีใน 5 ด้าน ประกอบด้วย สินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และเงินทุน การเคลื่อนย้ายเสรีดังกล่าวมีทั้งผู้ที่ได้รับประโยชน์ และผู้ที่เสียผลประโยชน์แตกต่างกันตามศักยภาพของผู้ประกอบการในแต่ละประเทศ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) ประเทศไทยเป็นหนึ่งในชาติสมาชิกที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยผลการศึกษาของศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ของประเทศร้อยละ 60.70 ยังไม่มีการปรับตัวเพื่อรับกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อันเนื่องจากส่วนใหญ่รอแนวทางและนโยบายช่วยเหลือที่ชัดเจนจากภาครัฐ และยังไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ชัดเจน (ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2555) สอดคล้องกับผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2554) พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจและรับรู้เกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลางเท่านั้น ประเทศต่าง ๆ จะประสบกับปัญหาทางภาวะเศรษฐกิจหรือไม่ก็ตามขึ้นอยู่กับกรอบพื้นฐานการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งประเทศที่พัฒนาแล้วจะกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์แนวทางการปฏิรูปพื้นฐานการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างต่อเนื่อง (ดารี สุโขชนัง, 2542) ดังนั้น ปัญหาและอุปสรรคที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกำลังประสบอยู่ถือเป็นความท้าทายที่สำคัญที่ภาครัฐ ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของการพัฒนาและส่งเสริม รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในภาคส่วนอื่น ๆ อาจต้องกำหนดแนวทางการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน (ประสาร ไตรรัตนวรกุล, 2555)

ดังนั้น แนวทางของการส่งเสริมและพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดความแข็งแกร่งและมั่นคงเติบโตได้ในบริบทของสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดทิศทางพัฒนาให้ทันกับบริบทสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นโดยการให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของการพัฒนาและส่งเสริมอาจเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมยุทธศาสตร์เดิมที่กำหนดไว้แล้วให้ดีขึ้น หรือกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป นโยบายหรือยุทธศาสตร์ใหม่ที่ได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยระบบการทำงานที่ดีหมายความว่า มีปัจจัยนำเข้า มีกระบวนการ มีผลผลิตที่พอดีกับ “บริบท” โดยแต่ละหน่วยของระบบการทำงานจะต้องมีประสิทธิภาพผลลัพธ์สุดท้ายคือการได้มาซึ่งเป้าหมายของยุทธศาสตร์ที่ดีและเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทที่เป็นอยู่ (เฉลิม นุริภักดี, 2544) กระบวนการของการพัฒนายุทธศาสตร์เดิมและการกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ก็เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของการพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ เมื่อประเทศไทยจะต้องก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ที่มีเป้าหมายในการรวมกลุ่มเพื่อเชื่อมอาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วม (Single Market and Production Base) เป็นปัจจัยจากภายนอกที่ผลักดันไปสู่สภาพทางการแข่งขันซึ่งทุกภาคส่วน โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ภาครัฐและเอกชนต้องร่วมมือในการเตรียมความพร้อมและเร่งปรับตัวเพื่อรองรับการเปิดเสรีอย่างเต็มรูปแบบ และการรองรับกับสภาพบริบทที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของโลกที่เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและรวดเร็วในยุคปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต (Kuratko and Hodgetts, 2007)

เมื่อพิจารณาความเป็นมา ความสำคัญและข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงการที่จะต้องส่งเสริมและพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มาจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผ่าน

การมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในภูมิภาคอาเซียน ผู้วิจัยในฐานะนักศึกษาศาสาพัฒนาศึกษาและปัจจุบันทำงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมองเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม จึงมีความต้องการวิจัยและศึกษาในเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแข็งแกร่งและเติบโตได้อย่างยั่งยืนตามเป้าหมายของการพัฒนานำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีและน่าพึงพอใจทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
3. เพื่อนำเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

#### คำถามในการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นอย่างไร
2. ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนควรมีลักษณะอย่างไร
3. ข้อเสนอเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่เหมาะสมเป็นอย่างไร



### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ประชากร (Population) ผู้วิจัยกำหนดประชากรการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยตามนิยามของกฎกระทรวงอุตสาหกรรมเรื่องกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ครอบคลุม 4 ลักษณะ คือ กิจการผลิตสินค้า กิจการบริการ กิจการค้าปลีก และกิจการค้าส่ง จากทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และกรุงเทพฯ จำนวน 2,646,541 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555: ออนไลน์)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Yamane, 1973) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดในความสมบูรณ์ของการให้ข้อมูลและการตอบกลับ ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวน 600 คน ตัวอย่างที่ตอบกลับและมีข้อความสมบูรณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 419 คน (70.00%) จำแนกตามภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ จำนวน 71 ราย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 106 ราย ภาคใต้ จำนวน 54 ราย ภาคกลาง จำนวน 83 ราย ภาคตะวันออก จำนวน 23 ราย และกรุงเทพฯ จำนวน 82 ราย

3. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยเน้นผู้ที่มีประสบการณ์และมีบทบาทเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและมีความเที่ยงตรง โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมทั้งสิ้นจำนวน 21 คน ประกอบด้วย

3.1 ผู้รับประโยชน์จากยุทธศาสตร์ เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 8 ราย

3.2 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการกำหนดยุทธศาสตร์ จำนวน 1 คน

3.3 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นผู้มีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาส่งเสริม จำนวน 8 คน

3.4 นักวิชาการและที่ปรึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 4 คน

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลด้านเนื้อหาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วย ทฤษฎีนโยบายสาธารณะ โดยนำทฤษฎีของ Ira Sharkansky (1970); Thomas R. Dye (1984); William N. Dunn (1981) และศุภชัย ยาวะประภาส (2533) เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายสาธารณะและการพัฒนายุทธศาสตร์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ของ Certo and Peter (1991); John M. Bryson and Farnum K. Alston (2005); Stanley C. Abraham (2006); De Kluyver (2000); คำรง วัฒนา (2548) และพลุ เศษะรินทร์ (2548) เพื่อกำหนดกระบวนการในการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ทำการศึกษาจากเจ้าของแนวคิดประกอบไปด้วย Dess and Lumpkin (2003); Michale E. Porter (1980) และทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View of the Firm: RBV) Mckinsey 7-s Framework แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แนวคิดเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตภาพ (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) ของ จุมพล พูลลภัทรชีวิน (2530) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ในแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นมาพัฒนารอบแนวคิดงานวิจัยในครั้งนี้

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยกำหนดนิยามปฏิบัติการสำหรับคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางหรือทิศทางหรือกลวิธีในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. การพัฒนายุทธศาสตร์ หมายถึง การสร้างหรือการจัดทำยุทธศาสตร์ขึ้นมาใหม่หรือการปรับยุทธศาสตร์ของเดิมขึ้นมาใหม่ เพื่อให้ได้ตัวยุทธศาสตร์ที่ดี เหมาะสม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อให้เกิดขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งยุทธศาสตร์ของการพัฒนาที่ได้มานั้นเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการสนับสนุน

ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถทางการแข่งขันในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

4. ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง ศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ก่อให้เกิดสิ่งเหนือกว่าคู่แข่งในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงความสามารถในการปรับตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

5. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่งและค้าปลีกตามกฎหมายที่กำหนดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่กำหนดขึ้นตามประกาศของกระทรวงอุตสาหกรรม ว่าด้วยเรื่องจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวร พ.ศ. 2545

6. ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง สาระเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

7. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วย ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยตรง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ตามบทบาทของกิจกรรมการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

8. สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียน หมายถึง กลุ่มประเทศสมาชิก 10 ประเทศ ประกอบไปด้วย ประเทศไทย ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศมาเลเซีย ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศสิงคโปร์ ประเทศบรูไนดารุสซาลาม ประเทศกัมพูชา ประเทศลาว ประเทศเมียนมาร์ และประเทศเวียดนาม ที่รวมตัวดำเนินนโยบายทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน

9. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หมายถึง เสาหลักหนึ่งในสามเสาหลักของจัดตั้งประชาคมอาเซียนที่มุ่งเน้นความร่วมมือด้านเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ทั้ง 10 ประเทศ

10. ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ประกอบการที่จดทะเบียนในรูปของนิติบุคคลตามรายชื่อการจดทะเบียนของกรมพัฒนาธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์ โดยเป็นผู้ที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการหรือกรรมการผู้จัดการ หรือผู้มีตำแหน่งทางการบริหารในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานและสภาพแวดล้อมปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในด้านศักยภาพทางการแข่งขัน ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างสมบูรณ์แบบ ในปี พ.ศ. 2558

2. ได้กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำร่าง กระบวนการตรวจสอบ และกระบวนการจัดทำเป็นข้อเสนอยุทธศาสตร์จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อเสนอที่ได้นั้นสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3. ได้ข้อเสนอเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข พัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแข่งขัน เดิบทได้ในประเทศอาเซียน

4. ผลที่ได้จากงานวิจัยสามารถนำมาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และยังสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ การวางแผนและการตัดสินใจ สำหรับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับผู้กำหนดยุทธศาสตร์ ระดับผู้ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ โดยการนำไปประยุกต์ใช้ให้มีความสอดคล้องเหมาะสม มีประโยชน์สูงสุดต่อเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และมีความเป็นไปได้ตามบริบทของประเทศไทยและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างสมบูรณ์ ในปี พ.ศ. 2558 นอกจากนี้อาจส่งผลทำให้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่มาจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบรรดาผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในนโยบาย เพื่อเป็นข้อเสนอแนะต่อการวิเคราะห์และสร้างนโยบายและยุทธศาสตร์ในอนาคต

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผู้วิจัยได้ประมวลและสังเคราะห์เกี่ยวกับ เนื้อหา แนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิด ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
5. แนวคิดเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน
6. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือเป็นภาคส่วนที่รัฐบาลให้ความสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมซึ่งเป็นหน้าที่ของรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและพัฒนาตามนโยบายของรัฐบาลที่ได้วางกรอบของการพัฒนาโดยมุ่งหวังถึงความสำเร็จของทุกส่วนในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ประเทศไทยจะเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 อาจเป็นทั้ง โอกาสและข้ออุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งสถานการณ์ทางการแข่งขันที่ต้องเผชิญในยุคการดำเนินธุรกิจท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้น การพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือเป็นนโยบายสาธารณะ ที่รัฐบาลจะต้องส่งเสริมภาคธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีที่สนับสนุนการวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสังเขปดังต่อไปนี้

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะ

การพัฒนาประเทศหรือองค์กรไปในทิศทางใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายสาธารณะ (Public Policy) ที่เป็นตัวบอกให้ทราบถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดนโยบายนั้น ๆ อาจเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และ เศรษฐกิจ โดยทิศทางดังกล่าวอาจจะอธิบายถึงเรื่องอะไร เพื่ออะไร อย่างไร และเพียงใดของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น นโยบายสาธารณะ (Public Policy) จึงถือเสมือนเข็มทิศในการ นำทางที่จะนำพาประเทศไปสู่การพัฒนา ดังเช่นที่ผู้รู้และนักวิชาการต่างได้กำหนดนิยามความหมาย ของนโยบายสาธารณะไว้ในความหมายที่หลากหลาย

### ความหมายของนโยบายสาธารณะ

นโยบาย (Policy) นั้นมีรากศัพท์มาจากภาษากรีก “Polis” ซึ่งหมายถึงเมืองรัฐ คำว่า “นโยบาย” (Policy) และ “นโยบายสาธารณะ” (Public Policy) เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หรือมักถูกใช้แทนกัน (จุฬารัตน์ มาเสถียรวงศ์, 2549: 6) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอกล่าวถึงความหมาย ของนโยบายสาธารณะ (Public Policy) ซึ่งมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของนโยบายสาธารณะที่หลากหลายตามวัตถุประสงค์และแนวทางการศึกษาในแต่ละมิติ ดังนี้

มิติที่เป็นแนวทางเลือกสำหรับการตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบายหรือรัฐบาลได้มี นักวิชาการให้ความหมายครอบคลุมในมิตินี้ ได้แก่ Lynton Coldwell (1970) นโยบายสาธารณะ หมายถึง การตัดสินใจอย่างถาวรในผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่มาจากมติหรือความเห็นของ ส่วนรวมว่าอนุญาตให้กระทำหรือไม่ให้กระทำ โดยการตัดสินใจอาจมีลักษณะของคำสั่งการณ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรืออื่น ๆ ที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้นในอนาคต สอดคล้องกับ William Greenwood (1965) ที่กล่าวไว้ว่านโยบายสาธารณะเป็นสิ่งที่ผู้กำหนดนโยบายสาธารณะ ได้ตัดสินใจขั้นต้นเพื่อการกำหนดแนวทางการบริหารงานอย่างกว้าง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานให้เป็นที่ถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และเป็นสิ่งที่รัฐบาลตัดสินใจว่า จะทำอะไร (R.J.S. Baker, 1972) และการการตัดสินใจที่แน่นอนมีลักษณะของการกระทำที่ไม่ เปลี่ยนแปลง และเกิดการกระทำหลายรอบซึ่งการกระทำนั้นเป็นการกระทำที่ให้เกิดผลในระยะยาว มากกว่าระยะสั้น (Heinz Eulau and Kenneth Prewitt, 1973) และนโยบายเปรียบเสมือนแผนงาน ประจำที่เกิดจากข้อตกลงหรือข้อต่อรองประนีประนอม เพื่อกำหนดเป้าหมายด้วยการค้นหา ยุทธวิธีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการและถือได้ว่าเป็นนโยบายเปรียบเสมือน กฎระเบียบที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจเมื่อประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน (Kahn, 1966) และเปรียบเสมือนอุบายหรือกลเม็ดที่จะชี้ทางไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (อมร รักษาสัตย์,

2520) โดยการกำหนดเป็นข้อความที่เกิดจากการเข้าใจร่วมกันอย่างกว้าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจของผู้บริหารและหน่วยงาน (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535) ข้อความหรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้นั้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานนำไปใช้เป็นกรอบของแนวคิดในการพิจารณาตัดสินใจจัดทำแผน โครงการ และวิธีการดำเนินการ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2527)

ความหมายของนโยบายสาธารณะในมิติที่เป็นแนวทางการกระทำของผู้กำหนดนโยบายหรือรัฐบาล ได้มีนักวิชาการให้ความหมายครอบคลุมในมิตินี้ ได้แก่ Pfiffner (1960) ให้ความหมายไว้ว่านโยบายสาธารณะ คือ สิ่งที่รัฐบาลกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานมีเสถียรภาพ มีมาตรฐานหรือเอกภาพเดียวกันและมีความต่อเนื่อง ความหมายนี้สอดคล้องกับ Harold Lasswell (1963) ที่กล่าวไว้ว่าแนวทางในการกำหนดแผนงานหรือโครงการที่กำหนดขึ้นจะต้องประกอบไปด้วย เป้าหมาย คุณค่า และการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการกระทำโดยมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และจุดมุ่งหมาย (Purpose) ของสิ่งที่รัฐบาลตั้งไว้ (Friedrich, 1963) สิ่งที่รัฐบาลกำหนดโดยมีหลักการ แผนงานหรือแนวทางการกระทำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น (Charles Jacop, 1966) เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของรัฐบาลกิจกรรมนั้นอาจเป็นกิจกรรมที่ผ่านมาในอดีตหรือเป็นกิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และกิจกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (สุภชัย ยาวะประภาส, 2533)

ความหมายนโยบายสาธารณะในมิติที่เป็นกิจกรรมหรือการกระทำหรือองค์การกระทำของรัฐบาล แนวทางการกระทำของผู้กำหนดนโยบายหรือรัฐบาล ได้มีนักวิชาการให้ความหมายในขอบเขตของมิติไว้หลากหลายดังนี้ David Eustan (1953) นโยบายสาธารณะ คือ การกำหนดคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ดังนั้น องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลเลือกที่จะกระทำหรือองค์การกระทำด้านใดด้านหนึ่งย่อมก่อให้เกิดผลต่อการกำหนดคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมนั้น ซึ่งการกระทำของรัฐนั้นจะกระทำโดยผ่านกิจกรรมที่เกี่ยวกับบริการสาธารณะ การควบคุมการกำหนดนโยบายหรือการกระทำทางการเมือง กฎหรือข้อบังคับของหน่วยงานนั้น ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการโอกาสหรือเทศกาลที่เป็นสัญลักษณ์ของประเทศ นอกจากนี้แล้ว Ira Sharkansky (1970) ก็ได้ให้ความหมายว่านโยบายสาธารณะใช้สำหรับเป็นแนวทางการกระทำของรัฐที่มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ James Anderson (1994) ที่กล่าวว่ากิจกรรมที่รัฐเลือกกระทำอาจได้รับการพัฒนาขึ้น โดยหน่วยงานของรัฐหรือข้าราชการ พรรคการเมือง นักการเมืองหรือองค์กรภาคเอกชนที่อาจมีอิทธิพลต่อการพัฒนานโยบายของรัฐ และ Thomas R. Dye (1984) ได้ให้ความหมายที่มีลักษณะขยายความถึงสิ่งที่รัฐบาล

ทำด้วยกรรมมีเหตุผลว่าทำไมจึงทำ และสิ่งที่ทำนั้นสร้างความแตกต่างอะไรบ้าง ตลอดจนการเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำนั้นเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นกิจวัตรประจำและกิจกรรมที่อาจจัดทำขึ้น เพียงบางโอกาสและบางสถานการณ์เท่านั้น สำหรับ Louis Koenig (1986) กล่าวว่า การกระทำที่เกิดจากกิจกรรมที่รัฐบาลเลือกที่จะทำหรือไม่ทำนั้น โดยผลของการกระทำที่เกิดจากกิจกรรมที่รัฐเป็นผู้กำหนดนั้นมีผลต่อความกินดีอยู่ดีของส่วนรวมที่จะตามมาในอนาคต

นอกจากความหมายนโยบายสาธารณะ (Public Policy) จากนักวิชาการตามมิติทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวข้างต้น ยังมีผู้รู้อีกหลายคนได้ให้ความหมายของนโยบายสาธารณะ (Public Policy) อาทิเช่น ประเวศ วะสี (2547) ได้กล่าวถึง นโยบายสาธารณะที่ดีจะนำไปสู่ความถูกต้องเป็นธรรมและประโยชน์สุขของมหาชน การกระทำของรัฐบาลเพื่อให้ได้มาในนโยบายสาธารณะจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการระดมความคิดเห็นของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Participatory Public Policy Process, PPP) กระบวนการของการมีส่วนร่วมนี้เปรียบเสมือนเป็นกระบวนการทางปัญญา กระบวนการทางสังคมและกระบวนการทางศีลธรรม และสมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์ (2547) กล่าวว่า นโยบายเป็นเรื่องสาธารณะที่ทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางและจริงจังเป็นการช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายนั้นคือรัฐบาลลดความผิดพลาดในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะนโยบายสาธารณะเป็นการควบคุมกำกับเพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ของคนส่วนใหญ่มากกว่าคนเพียงไม่กี่กลุ่มที่มีโอกาสในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดชี้ให้เห็นว่า นโยบายสาธารณะ คือ สิ่งที่รัฐบาลเป็นผู้กำหนดโดยผ่านกิจกรรมที่กำหนดเป็นแผนงาน โครงการ เพื่อประโยชน์หรือแก้ปัญหาส่วนรวม และสิ่งที่รัฐบาลกำหนดขึ้นเป็นนโยบายสาธารณะนั้นมิใช่เป็นการกำหนดขึ้นโดยรัฐบาลฝ่ายเดียว แต่ควรกำหนดจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางนโยบายสาธารณะจากบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และสิ่งที่สำคัญการกำหนดนโยบายนั้นควรจะมาจากการต้องการและผลประโยชน์ของสังคมโดยรวมเป็นสิ่งสำคัญพร้อมทั้งก่อให้เกิดคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนนำมาซึ่งความถูกต้องและเป็นธรรมก่อให้เกิดประโยชน์สุขของมหาชนเพื่อนำพาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

### ความสำคัญของนโยบายและลักษณะของนโยบายที่ดี

นโยบายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะนโยบายเป็นเครื่องบังคับชี้ทิศทางการบริหาร และเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารใช้พิจารณาเพื่อการตัดสินใจและสั่งการ การบริหารงานโดยปราศจากนโยบายย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้เพราะนโยบายเกิดจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหาร ฉะนั้นเมื่อไม่มีนโยบายย่อมจะไม่มีทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารงาน นอกจากนี้ นโยบาย



ยังจัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการจัดการซึ่งเป็นหนึ่งในสี่ปัจจัยทางการบริหาร การบริหารอาจจะไม่ประสบความสำเร็จหากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งและความสำเร็จของการดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนดไว้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ นโยบายที่ได้รับการพัฒนาหรือจัดทำด้วยความละเอียดรอบคอบและมีความชัดเจน ซึ่งความชัดเจนของนโยบายทำให้การวางแผนดำเนินไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (จุฬารัตน์ โสตะ, 2546: 8) ผลของกำหนดนโยบายที่ชัดเจนนั้นส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหาร 6 ประการ ดังที่ Massie and Douglas (1981) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ประหยัดเวลา กล่าวคือ นโยบายเป็นสิ่งที่คิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว ดังนั้นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่จำเป็นจะต้องคิดขึ้นใหม่ทั้งหมดเป็นเพียงการเอาข้อมูลที่มีอยู่แล้วเป็นปัจจัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2. ก่อให้เกิดการประสานงาน กล่าวคือ ในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบด้วยหน่วยย่อยหลายหน่วยงาน นโยบายเดียวกันจะช่วยให้แต่ละหน่วยงานย่อยสามารถคาดการณ์ตัดสินใจและปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องยิ่งขึ้น และโดยนโยบายเดียวกันย่อมจะช่วยให้หน่วยงานเหล่านั้นทำงานประสานกันด้วยดี

3. องค์กรเกิดความมั่นคง และสามารถลดความเครียดของสมาชิกภายในองค์กรได้ เพราะสมาชิกทุกคนเข้าใจถึงทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละระดับและแต่ละบุคคลกล้าที่จะคิดตัดสินใจ เพราะทุกคนทราบถึงพิสัย และขอบเขตของความรับผิดชอบที่ตนเองสามารถตัดสินใจได้

5. นโยบายทำหน้าที่เป็นโครงร่างที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น และจะเป็นตัวที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บริหารระดับต้นเหล่านั้นได้ตรงกับความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

6. นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปโดยยุติธรรม และเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น อนึ่งนโยบายในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นอาจเป็นนโยบายที่ใช้ได้นาน ถ้าองค์กรมีเสถียรภาพและมั่นคง หรือนโยบายที่กำหนดขึ้นมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรและเป็นนโยบายที่บุคคลทุกฝ่ายในองค์กรคิดค้นร่วมกัน

นอกจากนี้แล้วนโยบายที่กำหนดนั้นช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้ทราบว่าใครจะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร และใช้ปัจจัยอะไรบ้าง ตลอดจนบุคลากรทุกระดับชั้นภายในองค์กรเข้าใจภารกิจของหน่วยงานรวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จตรงเป้าหมาย อีกทั้งช่วยให้เกิดประโยชน์จากการประหยัดทรัพยากรและศักยภาพทางด้านบุคคลอันนำมาซึ่งการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Laswell and Kaplan, 1951) ดังนั้นลักษณะของนโยบายที่ดีย่อมส่งผลต่อการเกิดประสิทธิภาพทางการบริหาร การกำหนดนโยบายที่ดีและเหมาะสม

มีข้อพิจารณาในหลักการสำคัญของการกำหนดนโยบาย ดังที่เสถียร เหลืองอร่าม (2524: 5); Terry (1977) และกุลธน ชนาพงศธร (2520) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. นโยบายที่กำหนดคนนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของหลักการดำเนินงานที่ดีและสัมพันธ์กับนโยบายรองและนโยบายอื่น ๆ และครอบคลุมไปถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยการพิจารณาวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบแล้ว
2. นโยบายที่ดีนั้นจะต้องมีความกระชับ เข้าใจง่ายและควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมทั้งกำหนดขอบเขตและระยะเวลาการใช้ตามวัตถุประสงค์
3. นโยบายจะต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง และสอดคล้องกับปัจจัยภายนอก เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ตลอดจนมีความสอดคล้องกับความสนใจหรือความคิดเห็นของสาธารณชน
4. เนื้อหาของนโยบายที่กำหนดนั้นสามารถวัดหรือประเมินผลสำเร็จได้ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ
5. นโยบายที่กำหนดมาจากจุดร่วมของงานประกอบด้วย กลวิธี หรือวิธีการที่เหมาะสม

#### กระบวนการนโยบายสาธารณะ (Policy Process)

นโยบายสาธารณะ (Public Policy) เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้กำหนดทิศทางและแผนงานในการพัฒนาประเทศ เป็นเครื่องมือในการตอบสนองการแก้ไขปัญหาของประชาชน ดังนั้นผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) จะพิจารณาตัดสินใจผ่านกระบวนการโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น มติคณะรัฐมนตรี พระราชกฤษฎีกา หรือพระราชบัญญัติที่จะต้องประกาศใช้ในรูปแบบของกฎหมาย ดังนั้นการได้มาซึ่งนโยบายสาธารณะจำเป็นต้องผ่านกระบวนการของการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Policy Process) ดังที่มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนโยบายสาธารณะไว้ในลักษณะต่าง ๆ อาทิเช่น Lasswell and Kaplan (Lasswell and Kaplan, 1951: 71) ได้กล่าวถึงกระบวนการกำหนดนโยบายประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดนโยบาย
2. การประกาศใช้นโยบาย
3. การนำไปปฏิบัติตามนโยบาย

Anderson, Brady, and Bullock (1984: 125) ได้แบ่ง “กระบวนการกำหนดนโยบาย” ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการก่อตัวนโยบายหรือขั้นการก่อตัวของปัญหา (Policy or Problem Formation)
2. ขั้นการเตรียมข้อเสนอร่างนโยบาย (Policy Formulation)

3. ขั้นตอนกำหนดเป็นนโยบาย (Policy Adoption)
4. ขั้นตอนนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)
5. ขั้นตอนประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation)

ต่อมา Lasswell (1963: 15-25) ได้ขยายเพิ่มเป็น 7 ขั้นตอน โดยรวมการประเมินผลและปรับปรุงนโยบายเข้าไปในกระบวนการนโยบายได้แก่

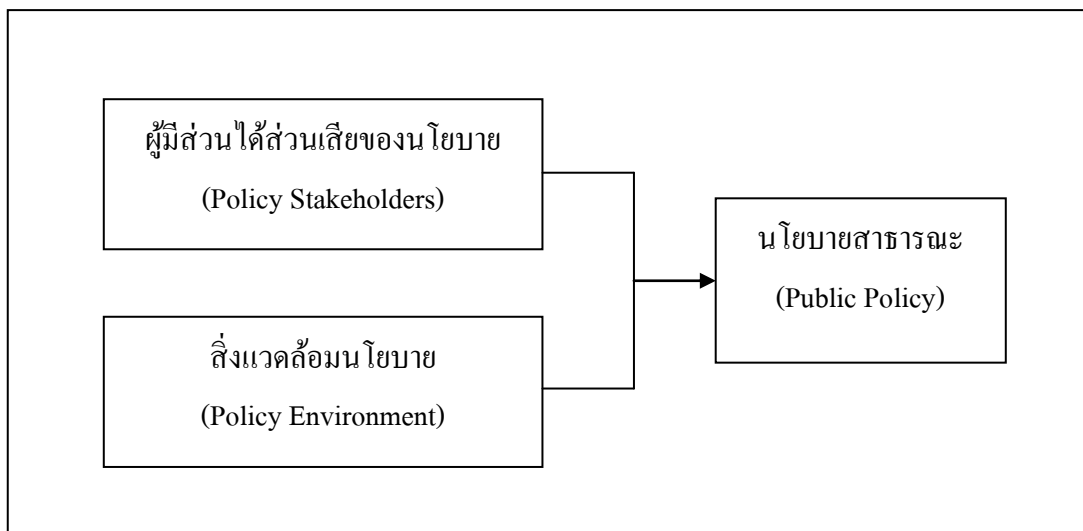
1. ขั้นการค้นหาและรวบรวมข้อมูล
2. ขั้นการรับรองและสนับสนุนการกำหนดนโยบาย
3. ขั้นดำเนินการกำหนดนโยบาย
4. ขั้นการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม
5. ขั้นการนำเอานโยบายไปประยุกต์ปฏิบัติ
6. ขั้นการประเมินผลของนโยบาย
7. ขั้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบาย

สำหรับ Dye (1984: 23-24) ได้กล่าวถึงขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนโยบาย เป็นกิจกรรมที่มีขอบเขตครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การก่อรูปนโยบาย (Policy Formation) เริ่มต้นด้วยการกำหนดประเด็น (Issue) และพิจารณาปัญหา โดยให้คนในสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง เปิดเผยและจริงใจ หากปัญหานั้นมีความสำคัญระดับชาติ รัฐบาลก็จะนำไปพิจารณาหาวิธีการจัดการแก้ไขปัญหาด้วยการกำหนดเป็นนโยบายสาธารณะ
2. การพัฒนาทางเลือกนโยบาย (Policy Alternative Development) หลังจากที่มีการก่อรูปนโยบายแล้วจึงต้องมีการพัฒนาทางเลือกเพื่อนำไปดำเนินนโยบาย โดยจำเป็นต้องคำนึงถึงเป้าประสงค์ของนโยบายแล้วกำหนดทางเลือก ทั้งนี้ต้องคาดหมายพยากรณ์ผลลัพธ์ ผลกระทบและผลข้างเคียง (Side Effects) ซึ่งอาจเกิดขึ้นแก่ทางเลือกแต่ละทางเพื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียและคุณค่าของแต่ละทางเลือกของนโยบาย
3. การตัดสินใจเลือกนโยบาย (Decision Making) ผู้มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจกำหนดนโยบายต้องตัดสินใจเลือกนโยบายที่พิจารณาเห็นว่าเหมาะสมที่สุดและน่าจะก่อให้เกิดผลดีแก่ประเทศชาติโดยรวมมากกว่าทางเลือกอื่น ผลประโยชน์ที่จะเกิดจากการตัดสินใจนโยบายควรจะต้องกระจายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม (Equity) แก่คนในสังคม
4. การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ของนโยบายในการแก้ไขปัญหาตามประเด็นต่าง ๆ ของนโยบาย หน่วยงานของภาครัฐทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่นจะต้องดำเนินการอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อให้การ

น่านโยบายไปปฏิบัติบรรลุตามเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ของนโยบาย โดยหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องติดต่อสื่อสารและประสานงานกับภาคเอกชนและบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับนโยบายเพื่อให้มีความเข้าใจในนโยบายซึ่งจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถช่วยแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงและนำมาซึ่งผลประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอันจะสะท้อนกลับมาเป็นผลประโยชน์ของสังคมและประเทศชาติโดยรวม

5. การประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation) หลังจากที่มีการนำนโยบายไปปฏิบัติก็ควรจะต้องดำเนินการประเมินผล (Results) หรือการวิเคราะห์ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบ (Impacts) ผลข้างเคียง (Side-effects) และผลซึ่งมิได้คาดหมาย (Spillovers) ของนโยบาย เพื่อจะได้นำข้อมูลมาตัดสินความสำเร็จและความล้มเหลวของนโยบาย การประเมินผลนโยบายจะทำได้ง่ายขึ้น หากผู้ตัดสินใจนโยบายได้กำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จของนโยบายไว้ล่วงหน้าเพื่อผู้ประเมินผลนโยบายจะได้นำมาใช้เป็นกรอบในการประเมินผลนโยบาย การประเมินผลนโยบายมีความสำคัญในแต่ละขั้นตอนจะได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ การประเมินผลนโยบายในแต่ละขั้นตอนจะได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา เพื่อสาธารณะประโยชน์ การประเมินผลมีขอบเขตและขั้นตอนตามที่ผู้ประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluator) จะกำหนด เพื่อให้สอดคล้องกับความประสงค์ในการประเมินผล การประเมินผลอาจทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และใช้ในการปรับปรุงแก้ไขนโยบายให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทของสังคมในขณะนั้น (Normative Evaluation) หรืออาจประเมินผลนโยบายเพื่อการปรับปรุงขนานใหญ่ (Summative Evaluation) William N. Dunn (1981: 46) ได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการกำหนดนโยบายของ Dye (1976) มาเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับระบบนโยบาย ที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างนโยบายสาธารณะกับสิ่งแวดล้อม นโยบายสาธารณะและบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบาย ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดในระบบนโยบายแสดงถึงรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งหมดที่ก่อให้เกิดนโยบาย และระบบนโยบายมีปัจจัยซึ่งมีความสัมพันธ์ในหลายลักษณะ อาทิ กรณีที่นโยบายสาธารณะเป็นผลผลิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับนโยบายและสิ่งแวดล้อมนโยบาย ถือว่านโยบายสาธารณะทำหน้าที่เป็นตัวแปรตาม ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบายและสิ่งแวดล้อมนโยบายทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ระบบนโยบาย (Policy System)

ที่มา: Dunn, **Public Policy Analysis: An Introduction**. (Second Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.), 1994.

จากภาพที่ 1 จะเห็นถึงระบบนโยบายประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกระทบของนโยบายดังนี้ (William N. Dunn, 1994)

1. ผู้เกี่ยวข้องกบนโยบาย (Policy Stakeholders) หมายถึงปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายอาจเป็นผู้ก่อผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของรัฐบาลรวมถึงระบบการเมืองอันประกอบไปด้วย สภานิติบัญญัติ ระบบราชการ พรรคการเมือง สหภาพแรงงานและกลุ่มผลประโยชน์ (Interest Group) ซึ่งทำหน้าที่แตกต่างกันไป และผู้ก่อผลกระทบนโยบาย คือ ผู้ที่กำหนดนโยบายซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ (ทศพรศิริสัมพันธ์, 2539) 1) ผู้กำหนดนโยบายสาธารณะอย่างเป็นทางการ (Official Policy Makers) แบ่งได้เป็นสองกลุ่มคือ ผู้กำหนดนโยบายหลัก (Primary Policy Makers) เป็นผู้กำหนดนโยบายสาธารณะที่ได้รับอำนาจหน้าที่โดยตรงจากรัฐธรรมนูญอันเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ ได้แก่ รัฐสภา คณะรัฐมนตรี ศาล เป็นต้น และผู้กำหนดนโยบายรอง (Supplementary Policy Makers) ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายที่ได้รับมอบอำนาจบางประการมาจากผู้กำหนดนโยบายหลัก หรือ บทบัญญัติแห่งกฎหมาย และยังคงผูกพันหรือถูกควบคุมโดยผู้กำหนดนโยบายหลักอยู่ และ 2) ผู้กำหนดนโยบายสาธารณะอย่างไม่เป็นทางการ (Unofficial Policy Makers) คือ ผู้ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการกำหนดนโยบายสาธารณะ แต่เข้ามามีส่วนร่วมและพยายามผลักดันข้อเสนอเชิงนโยบายให้แก่ผู้กำหนดนโยบายสาธารณะอย่างเป็นทางการ อาทิ กลุ่มผลประโยชน์องค์กรประชาชน พรรคการเมือง นักวิชาการ สื่อมวลชน และประชาชนทั่วไป

2. สิ่งแวดล้อมนโยบาย (Policy Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่นำไปสู่การกำหนดนโยบาย หรือได้รับผลกระทบจากนโยบายและจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (William N. Dunn, 1981)

3. นโยบายสาธารณะ (Public Policy) หมายถึง ชุดของการปฏิบัติใด ๆ ที่เกิดจากการตัดสินใจของรัฐบาล โดยได้รับอิทธิพลมาจากผู้เกี่ยวข้องกับนโยบายและสิ่งแวดล้อม หรือส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องกับนโยบายและสิ่งแวดล้อม อาทิ นโยบายการศึกษา นโยบายสาธารณสุข และนโยบายสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

ดังนั้น การกำหนดนโยบายสาธารณะโดยผ่านขั้นตอนของกระบวนการกำหนดนโยบายจากบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบาย และการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและผลกระทบที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบายสาธารณะอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่จะต้องคำนึงถึงเพิ่มเติม ดังที่ รัชชวรัตน์ รัตนศักดิ์ (2546) ได้กล่าวไว้ถึงปัจจัยที่อาจส่งต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะประกอบไปด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ 2) ปัจจัยด้านการเมืองประกอบไปด้วย วัฒนธรรมการเมือง การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายข้าราชการ ความมั่นคงทางการเมือง 3) ปัจจัยทางสังคมประกอบไปด้วย วัฒนธรรมของแต่ละสังคม โครงสร้างของประชากร โครงสร้างอำนาจในสังคม 4) ปัจจัยทางด้านประวัติศาสตร์ของแต่ละประเทศ 5) ปัจจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 6) ปัจจัยทางด้านภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ปัจจัยทางด้านการบริหารและโครงสร้างของระบบราชการ 8) ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาของกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย 9) ปัจจัยผลกระทบระหว่างประเทศ

สำหรับการกำหนดนโยบายการพัฒนาส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นผลผลิต (Output) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนโยบาย และสิ่งแวดล้อมนโยบายซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์และการรวมกลุ่มในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลกการรวมกลุ่มดังกล่าวก็เพื่อใช้เป็นฐานอำนาจต่อรองทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่จะรวมกลุ่มเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งจะต้องเปิดเสรีทั้งการค้า การลงทุน การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีในภูมิภาค ดังนั้นบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในนโยบายจึงต้องปรับตัว ให้การส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจโลกที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในนโยบายจะต้องตระหนักถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมนโยบาย เพื่อใช้ในการตัดสินใจกำหนดพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขนโยบาย ดังนั้นรัฐบาลซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายหลักจึงได้มอบให้สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม (สสว.) เป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์

การบริหารงานจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อหาแนวทางการใช้ความสามารถขององค์กรกับโอกาสและภาวะคุกคามที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือขององค์กรในการกำหนดแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สภาพทางการแข่งขันทวีความรุนแรงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต ดังนั้นทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องมุ่งพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันเพื่อต่อสู้ในสงครามรูปแบบใหม่เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์นับว่ามีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานในระดับองค์กรและระดับประเทศที่ทุกประเทศมีสถานะอยู่ในสมรภูมิสนามการค้าและเวทีการเจรจาระดับภูมิภาคและเวทีโลก เช่น ASEAN, AFTA, WTO and GATT เป็นต้น ดังนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยต้องส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยการอาศัยการวางแผนทางยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการนำพาประเทศไปสู่ขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างสมบูรณ์ ในปี พ.ศ. 2558 อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉะนั้นการที่จะพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันจำเป็นที่จะต้องศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### ความหมายของยุทธศาสตร์

คำว่า “ยุทธศาสตร์” ได้ถูกนำมาใช้เป็นเวลานาน เริ่มจากการนำมาใช้ในทางการทหาร โดยการยึดเอาต้นแบบของหลักทางยุทธศาสตร์ตามตำราพิชัยสงคราม 13 บท ของ ซุน วู ตู (Sun Wu Tzu) นักปราชญ์ชาวจีนที่นักการทหารและนักยุทธศาสตร์ได้นำมาปรับใช้ในการรบมาโดยตลอด รวมทั้งนักวิเคราะห์ด้านการทหารที่มีชื่อเสียง อาทิ S.E. Finer, Samuel P. Huntington ก็ใช้หลักการจากตำราพิชัยสงครามของ ซุน วู ในการเขียนหนังสือตำราทางทหาร (ศุภลักษณ์ วรรณะชฎ, 2541) ตำราพิชัยสงครามของ ซุน วู ได้อธิบายถึงเรื่องยุทธศาสตร์เป็นการบัญชาทัพชั้นเอกคือการชนะด้วยอุบาย รองลงมาคือการชนะด้วยการทูตและการชนะด้วยการรบ เลวสุดคือการตีเมือง (บุญศักดิ์ แสงระวี, 2547) และสิ่งที่ ซุน วู พยายามอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ คือจักใช้ยุทธวิธีอย่างไร จึงจะเอาชนะยุทธวิธีของข้าศึกได้ซึ่งยุทธวิธีทั้งหลายคือสิ่งที่คนทั้งหลายไม่สามารถ

จากรู้เข้าใจได้ สิ่งที่ทำพเจ้านำมาใช้ปราบข้าศึกนั้นคนทุกคนสามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่ไม่มีการสามารถมองเห็นได้ คือ “ยุทธศาสตร์” ที่ทำให้บังเกิดเป็นชัยชนะ (รวมศักดิ์ ไชโยภินทร์, 2549)

จากตำราพิชัยสงครามของ ซุน วู ได้มีผู้ปรับประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย และได้ให้คำจำกัดความและความหมายที่แตกต่างกันแต่ยังคงไว้ซึ่งนัยของความหมายในสิ่งที่ ซุน วู ได้เขียนขึ้นมาแล้วทั้งสิ้น การให้คำจำกัดความและความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ไว้ต่างกัน คำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นคำที่บางครั้งอาจยากต่อการทำความเข้าใจ ซึ่งมีความหมายที่หลากหลายและมีหลายแนวคิดที่จะบอกว่ายุทธศาสตร์นั้นควรจะหมายถึงอะไร

สำหรับ De Wit and Meyer (2004: 49) ให้ความเห็นว่า ยุทธศาสตร์ คือ เหตุแห่งการกระทำเพื่อจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ในจุดประสงค์ขององค์กร ความหมายดังกล่าวข้างต้นบางส่วนมีความสอดคล้องกับ Mccarthy, D.J.; Minichiello, R.J., and Curran, J.R. (1987) ซึ่งให้ความหมายของยุทธศาสตร์ในขอบเขตที่กว้าง โดยครอบคลุมถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายอื่น ๆ ของนโยบายที่สำคัญรวมทั้งแผนงานหลักและแผนงานอื่นที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ส่วน Chander (1962) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่า เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาวภายในกิจการและการยอมรับในทิศทางร่วมกัน รวมทั้งการแบ่งสรรทรัพยากรเพื่อใช้ทำงานตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่วางไว้ สอดคล้องกับ David (2000) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ส่วน Henry Mintzberg (1962) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์โดยใช้หลัก 5 Ps เป็นการอธิบายถึงความหมายของยุทธศาสตร์ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ คือแบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a Pattern = P2) หมายถึงแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (Consistency in Behavior Overtime)
2. ยุทธศาสตร์ คือแบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึงแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (Consistency in Behavior Overtime)
3. ยุทธศาสตร์ คือการกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is Position = P3) ในความหมายนี้เน้นความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้นสินค้าหรือ



บริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าหรือตลาด (The Determination of Particular Products in Particular Markets)

4. ยุทธศาสตร์ คือทัศนภาพ (Strategy is preparative = P4) ในความหมายที่ 4 เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะ (Character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หรือหมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Organization's Way of Deign Things)

5. ยุทธศาสตร์ คือกลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a Ploy = P5) เป็นความหมายเฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการคือการเอาชนะเพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้นในความจำเป็นเช่นนี้ทุกฝ่ายต้องวางยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงานหรือเล่นเกมเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (A Specific Maneuver in Tended To Outwit an or Competitor)

สำหรับนักวิชาการไทยอย่างเช่น สมยศ นาวิกาน (2545: 3) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์เป็นวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร ความหมายดังกล่าว สอดคล้องกับ ฐศรัฐ ฐนะสมบุรณ์ (2547) ที่กล่าวว่ายุทธศาสตร์ หมายถึงวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนประกอบด้วย หน้าที่หลักทางด้านการตลาด การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และการผลิต วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ขณะที่ อุทิศ ขาวเขียร (2546: 9) มองว่ายุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการขึ้นำการบริหารขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการในการระดมสมองของบรรดาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาพแวดล้อมให้ “รู้เขารู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์กลวิธีทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม และศุภลักษณ์ สุวรรณชะฎ (2541: 22) ได้สรุปความหมายของยุทธศาสตร์ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์หลายสาขาวิชา (สหวิทยา) โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติ และทรัพยากรหรือเครื่องมือ หากขาดแม้แต่องค์ประกอบเดียวจะส่งผลให้การวิเคราะห์หรือการประเมินยุทธศาสตร์ขาดความครบถ้วนสมบูรณ์ นอกจากนี้ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจดังที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549: 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่ายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้นเป็นวิธีการพลิกแพลงโดยการอาศัยความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง หรือเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์มีความหมายเหมือนกันซึ่งสามารถที่จะใช้สลับกันได้

อาจกล่าวได้ว่าปัจจุบันมีการใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” และในบางแห่งก็เรียกคำว่า “กลยุทธ์” จนอาจทำให้เข้าใจว่ายุทธศาสตร์และกลยุทธ์สามารถที่จะใช้แทนกันได้ ดังนั้น เพื่อไม่ให้

เกิดความสับสน พสุ เตชะรินทร์ (2548: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ว่าทางการทหารแปลความหมายของ Strategy คือ “ยุทธศาสตร์” ส่วน “กลยุทธ์” คือ Tactics ซึ่งแปลเป็นนัยได้ความว่า ยุทธศาสตร์ใหญ่กว่ากลยุทธ์ นั้นหมายความว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ก่อนแล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ เช่นเดียวกับ ตรีรัฐ ณะสมบุญ (2547) เปรียบยุทธศาสตร์เป็นเสมือนการมองในภาพรวม (มหภาค) ส่วนกลยุทธ์ เป็นการมองในความหมายที่แคบกว่า (จุลภาค) หรือมองเฉพาะเรื่อง ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์หรือมีระดับการเรียกที่ต่างกัน ได้ นั่นคือทางการบริหาร เรียกว่า ยุทธศาสตร์ ทางการค้า เรียกว่า กลยุทธ์ทางการทหาร เรียกว่า ยุทธวิธี และทางวรรณคดี เรียกว่า กุศโลบาย ส่วน ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2548: 25) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการรวบรวมกลยุทธ์ กลวิธี และการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีชัยชนะเหนือคู่แข่งนั้น ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน และยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันตลอดไปขององค์กร (De Kluyver, 2000: 3)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง วิธีการ (Ways) ที่จะนำพลังอำนาจ (Power) มาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์จึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างเครื่องมือ (Means) กับจุดมุ่งหมาย (Ends) การได้มาซึ่งยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนกรอบแนวคิดในการกำหนดทิศทาง โดยการวางแผนและพัฒนาในระยะยาว ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติ และทรัพยากรหรือเครื่องมือ ที่มาจากกระบวนการมีส่วนร่วม โดยการระดมสมองและความคิดเห็นของบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องในการช่วยวิเคราะห์ถึง โอกาส อุปสรรค ที่เกิดจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกพร้อมทั้งการประเมินถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์จำเป็นที่จะต้องใช้ทั้งความเป็นศาสตร์ที่มีความเป็นสหวิทยาการและความเป็นศิลป์ เพื่อนำมาซึ่งความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

#### แนวคิดและการก่อตัวของยุทธศาสตร์

ในอดีตที่ผ่านมามีการบริหารงานแบบดั้งเดิม (Traditional Approach) มีลักษณะการบริหารที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการของกระบวนการภายในหน่วยงานเป็นการปฏิบัติงานในระยะสั้น และเน้นขั้นตอนตามแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับมาอย่างเป็นทางการ เปรียบเสมือนการปฏิบัติงานแบบเป็นกิจกรรมรายวัน ทำให้ไม่สามารถมองเห็นภาพรวมของการปฏิบัติงานของหน่วยงานและไม่สามารถที่จะมองเห็นจุดมุ่งหมายระยะยาวในอนาคตของหน่วยงานได้ ขณะที่หน่วยงานมีความซับซ้อน

และจะต้องเผชิญกับสภาวะที่กดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกทำให้องค์กรจะต้องปรับปรุงวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมนำมาซึ่งข้อกังวล (Concerns) และความยุ่งยาก (Difficulties) ที่องค์กรจะต้องเข้าไปดำเนินงานเพื่อให้บรรลุไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเสมือนแรงผลักดันไปสู่การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งมีสำนักคิดที่หลากหลาย (Nutt and Backoff, 1992) ดังที่มินซ์เบิร์ก และคณะ ได้ทำการศึกษาการก่อตัวของยุทธศาสตร์ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มแนวคิด ดังนี้ (Mintzberg and Lampel, 1998) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปกรอบแนวคิดการก่อตัวของยุทธศาสตร์ไว้ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปกรอบแนวคิดการก่อตัวของยุทธศาสตร์

แนวคิด	สำนักคิด
แนวคิดที่เป็นเชิงข้อเสนอ (Prescriptive)	<p>สำนักคิดออกแบบ (Design School) เน้นความสำคัญของผู้นำในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยเห็นว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความตระหนักรู้ แล้วนำไปสู่กระบวนการคิดที่ต้องวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อวิเคราะห์และสร้างกรอบความคิด (Conceptual) เพื่อหาความเหมาะสม (Fit) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนโดยพิจารณาจากขีดความสามารถขององค์กรกับความเป็นไปได้จากภายนอกในการดำเนินงานในองค์กรในกระบวนการคิดจะเน้นความไม่เป็นที่ทางการ</p> <p>สำนักคิดการวางแผน (Planning School) เป็นสำนักคิดที่ยอมรับเอาแนวความคิดของสำนักออกแบบ โดยมีรากฐานแนวคิดจากทฤษฎีระบบ (System Theory) และระบบเครือข่าย (Cybernetics) แต่ยุทธศาสตร์ที่เป็นผลผลิตจากกระบวนการจะมีลักษณะที่เป็นทางการที่มีการจัดกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน และนักวางแผนจะมีบทบาทสูงในการกำหนดยุทธศาสตร์</p> <p>สำนักคิดการวางตำแหน่ง (Positioning School) มีพื้นฐานแนวคิดจากเศรษฐศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการวางตำแหน่งที่ดีที่สุดขององค์กรท่ามกลางความแตกต่างหลากหลาย ทั้งนี้ให้ความสำคัญของเนื้อหาของยุทธศาสตร์มากกว่ากระบวนการและจะทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์หลัก (Generic Strategy) ที่มีความชัดเจน</p>
แนวคิดลักษณะเชิงพรรณนา (Descriptive)	<p>สำนักคิดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial School) เน้นกระบวนการของยุทธศาสตร์จากผู้นำที่เข้มแข็ง และมีวิสัยทัศน์ตลอดทั้งนวัตกรรม โดยเห็นว่าสภาวะแวดล้อมของการบริหารสามารถจัดการได้ และยุทธศาสตร์จะมีลักษณะที่จะต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์</p>

ตารางที่ 1 สรุปกรอบแนวคิดการก่อตัวของยุทธศาสตร์ (ต่อ)

แนวคิด	สำนักคิด
แนวคิดลักษณะ เชิงพรรณนา (Descriptive)	<p>สำนักความคิด (Cognitive School) มีแนวคิดรากฐานมาจากสาขาจิตวิทยาที่เชื่อว่ามนุษย์ใช้เหตุผลที่มีความหลากหลาย (Bounded Rationality) ในการกำหนดยุทธศาสตร์จึงให้ความสำคัญทางจิตใจ (Mental) ของมนุษย์เป็นหลัก และเห็นว่าการให้เหตุผลเป็นระบบ การทำงานของสมองที่จะต้องทำการวางกรอบความคิดจากข้อมูลที่มากมายของสภาวะแวดล้อม</p> <p>สำนักคิดการเรียนรู้ (Learning School) แนวคิดมาจากรากฐานสาขาจิตวิทยา โดยเน้นการก่อตัวของยุทธศาสตร์ที่เกิดจากสิ่งที่ไม่คาดฝันและมีการเรียนรู้ร่วมกันตลอดทั้งการสั่งสมประสบการณ์ของคนในองค์กรที่มีความต่อเนื่อง มิใช่การเรียนรู้ที่เป็นลักษณะเส้นตรงแต่มาโดยไร้ทิศทางที่แน่นอน ดังนั้น สภาวะแวดล้อมจึงเป็นสิ่งที่ยากแก่การทำความเข้าใจแนวคิดของสำนักคิดนี้จึงเห็นว่าการกำหนดยุทธศาสตร์มิได้ให้ความสำคัญกับการวางแผน และยุทธศาสตร์จะมีการเปลี่ยนแปลงจากการเรียนรู้</p> <p>สำนักคิดการเมือง (Political School) เป็นแนวความคิดที่ก่อตัวจากความขัดแย้งและการใช้อำนาจ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากสาขารัฐศาสตร์ โดยการก่อตัวของยุทธศาสตร์จะเป็นการเจรจาต่อรองหรือความร่วมมือในการยึดตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถเป็นผู้กำหนดกติกา ดังนั้น ภายในองค์กรจะถูกมองรวมเป็นหน่วยเดียวกับการอยู่ภายใต้อำนาจที่รวมศูนย์ และการรักษาไว้ซึ่งอำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดยุทธศาสตร์</p> <p>สำนักคิดวัฒนธรรม (Cultural School) มีแนวคิดรากฐานจากมานุษยวิทยา (Anthropology) เน้นการก่อตัวของยุทธศาสตร์ที่เกิดจากกระบวนการของความร่วมมือที่จะสร้างมุมมองร่วมขององค์กร (Collective Perspective) เพื่อให้เกิดอุดมการณ์และค่านิยมร่วมกัน โดยมีความเชื่อว่าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อยุทธศาสตร์และวิธีการดำเนินงานที่ได้กำหนดขึ้นได้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร</p> <p>สำนักคิดสภาวะแวดล้อม (Environmental School) เห็นว่าการก่อตัวของยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นเชิงรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม สภาวะแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ ส่วนความเป็นผู้นำขององค์กรไม่มีบทบาทที่สำคัญ ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์จึงไม่มีความแน่นอนและไม่มีทางเดียวที่ดีที่สุด (One Best Way)</p>

จากวิวัฒนาการก่อตัวของยุทธศาสตร์จากสำนักคิดต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างนำแนวคิดของสำนักคิดต่าง ๆ มาปรับใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังจะเห็นได้ว่าแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์สำหรับภาคเอกชนนั้นได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารงานโดยนำคำว่า “ยุทธศาสตร์” ของกองทัพมาใช้เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (Nutt and Backoff, 1992: 56) ซึ่งแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ของภาคเอกชนนั้นได้ประยุกต์ใช้โดยการปรับและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ Hughes (1994) ได้กล่าวไว้ว่าช่วงแรกของการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนเพื่อควบคุมทางด้านงบดุลและการเงิน (Budgeting and Financial Control) เป็นการวางแผนที่นำไปสู่การปฏิบัติและมุ่งผลสัมฤทธิ์เพียงในระยะสั้นเท่านั้นจึงส่งผลให้ไม่สามารถที่จะนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยรวมในระยะยาวได้ จึงนำมาสู่ช่วงที่สองคือแนวทางการวางแผนที่เน้นระยะยาว (Long Range Planning) ที่ภาคเอกชนนำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินการเพิ่มยอดขายในอนาคต แต่ก็ยังคงประสบกับปัญหาในทางปฏิบัติเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานะแวดล้อมและการแข่งขันที่รุนแรงทางธุรกิจ และช่วงที่สามเริ่มที่จะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจ (Business Strategic Planning) เน้นการกำหนดส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีการกำหนดภารกิจ (Mission) 2) การตรวจสอบสภาพการณ์แวดล้อม (Environment Scan) และ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจทำให้เห็นภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และภาพรวมของการจัดสรรทรัพยากรตลอดจนการวัดผลงานขององค์กร แต่จากสภาพของการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรง โดยเฉพาะธุรกิจระหว่างประเทศ กระทบกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของคนในสังคมและความไม่แน่นอนทางการเมืองและการทหาร จึงทำให้แผนยุทธศาสตร์ธุรกิจไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ดังกล่าวได้ จึงนำไปสู่ช่วงที่สี่ของการวางแผนยุทธศาสตร์ คือการวางแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ (Corporate Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่มีความละเอียดสูงกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจ โดยให้ความสำคัญแก่ผู้บริหารในระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนโดยกำหนดให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) ต่อยกจากการกำหนดภารกิจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจ และมีการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) อย่างไรก็ตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจก็ยังคงมีข้อจำกัดในเรื่องของการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนไม่ได้นำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ ขณะเดียวกันก็อาจเกิดการต่อต้านจากหน่วยงานที่เคยดำเนินงานแบบดั้งเดิมและในบางครั้งผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานเป็นเหตุให้ต้องยกเลิกการจัดทำแผน ข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้นนำมาสู่ช่วงที่ห้า คือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) แนวคิดนี้มีความแตกต่างจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ กล่าวคือการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการเน้นที่การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมแต่การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เน้นที่การ

บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์เน้นการบูรณาการวางแผนร่วมกับทุกภาคส่วนภายในหน่วยงาน เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ โดยผู้ปฏิบัติงานทุกคนและทุกกลุ่ม นอกจากนี้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ยัง คำนึงถึงวัฒนธรรมของหน่วยงาน

สำหรับหน่วยงานภาครัฐ Hughes (1994: 173) ได้กล่าวถึงการนำแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ ไปประยุกต์ใช้ในลักษณะของรูปแบบการวางแผนที่มีแนวทางการพัฒนาและปัญหาคล้ายกับ ภาคเอกชน โดยช่วงแรกภาครัฐได้นำมาใช้ในการวางแผนทางด้านการคลังและการเงินแต่หน่วยงาน ภาครัฐก็ยังไม่สามารถนำแนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ได้อย่างเต็มที่เท่ากับภาคเอกชน เนื่องจากภาครัฐมีข้อจำกัดภายใต้กรอบระเบียบของกฎหมายและรัฐธรรมนูญ และข้อจำกัดเรื่องของ ทรัพยากรการบริหารและหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการและกลุ่มผลประโยชน์ รวมทั้งอิทธิพลทางการเมือง

การที่ภาคเอกชนและภาครัฐนำแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาปรับใช้ในการบริหารจัดการ ในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อนำพองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ อาจกล่าวได้ว่า หน่วยงานภาคเอกชนเป็นผู้ริเริ่มนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้และตามมาด้วยหน่วยงานภาครัฐแต่ผล การนำมาประยุกต์ใช้ของทั้งสองหน่วยงานจะเห็นถึงความแตกต่าง โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่มี อุปสรรคและข้อจำกัดในเรื่องของกฎหมายและกฎระเบียบและข้อจำกัดเรื่องของทรัพยากรทางด้านการ บริหารและปัจจัยแวดล้อมทางการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ต่างก็ได้รับการยอมรับทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ และได้มีการนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันโดยผ่าน กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ดังที่จะได้กล่าวถึงต่อไปนี้

#### กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์

การนำแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติจะเห็นได้ว่าในอดีตถึงปัจจุบัน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางมากขึ้น เริ่มจากภาคเอกชน นำไปใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจโดยคำนึงถึงการแข่งขันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและมีผลกำไร ส่วน ภาครัฐก็นำแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน โดยปรับกลไกให้ทันสมัย ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคำนึงถึงการสนองตอบความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และการตอบ คำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you Going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the Environment?) และองค์กรจะอย่างไรบ้าง จึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you Get There?) (Goodstein and others, 1993) เพื่อหาคำตอบ จำเป็นอย่างยิ่งที่ นักยุทธศาสตร์จะต้องมีการประเมินสถานการณ์แวดล้อมหรือบริบทด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ เช่น การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 การเปิดเสรี

ทางเศรษฐกิจการค้า (FTA) กระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางด้านของเทคโนโลยี ภัยทางธรรมชาติซึ่งผลกระทบต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องจะช่วยให้นักยุทธศาสตร์สามารถเข้าใจถึงการวางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและควรคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543)

1. พลังมหภาคจากภายนอกองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่พลังทางวิทยาการ (เทคโนโลยี) พลังทางการเมือง พลังทางเศรษฐกิจ พลังทางสังคม และอื่น ๆ
2. พลังมหภาคจากภายในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่ค่านิยมของหน่วยงาน จุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงาน บุคลิกลักษณะของบุคคลในหน่วยงานและอื่น ๆ
3. วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือขององค์กร อิทธิพลซึ่งเป็นพลังทั้งภายนอกและภายในองค์กรจะได้รับการตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วนซึ่งโดยผ่านการวิเคราะห์จึงนำไปประยุกต์เพื่อกำหนดกระบวนการทางยุทธศาสตร์ (Strategy Process)

การได้มาซึ่งยุทธศาสตร์นั้นต้องผ่านกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Certo and Peter, 1991)

1. การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม (Environment Factor Analysis) เป็นการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับองค์กร อันได้แก่การพิจารณาจุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญอะไรบ้างภายในองค์กร และการพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกองค์กรที่เป็นโอกาส (Opportunities: O) และอุปสรรค (Threats: T) ต่อองค์กร
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) เป็นการพิจารณาถึงขอบเขต และภารกิจหลักขององค์กร โดยเน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนด “วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร” อย่างเป็นทางการมากที่สุดรวมทั้ง “ผลประโยชน์ที่จะได้รับ”
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดนั้นจะพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์แต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมในรูปของ “แผนงานทางธุรกิจ (Business Plan)” ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางเพื่อการอ้างอิงสำหรับการปฏิบัติงานได้จริง โดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม
4. การจัดตั้งหรือปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Strategy Implementation) มีการดำเนินงานตาม “แผนปฏิบัติงาน (Action Plan)” เป็นไปตามรายละเอียดของกลยุทธ์ที่กำหนด

สามารถดำเนินการโดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานและขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

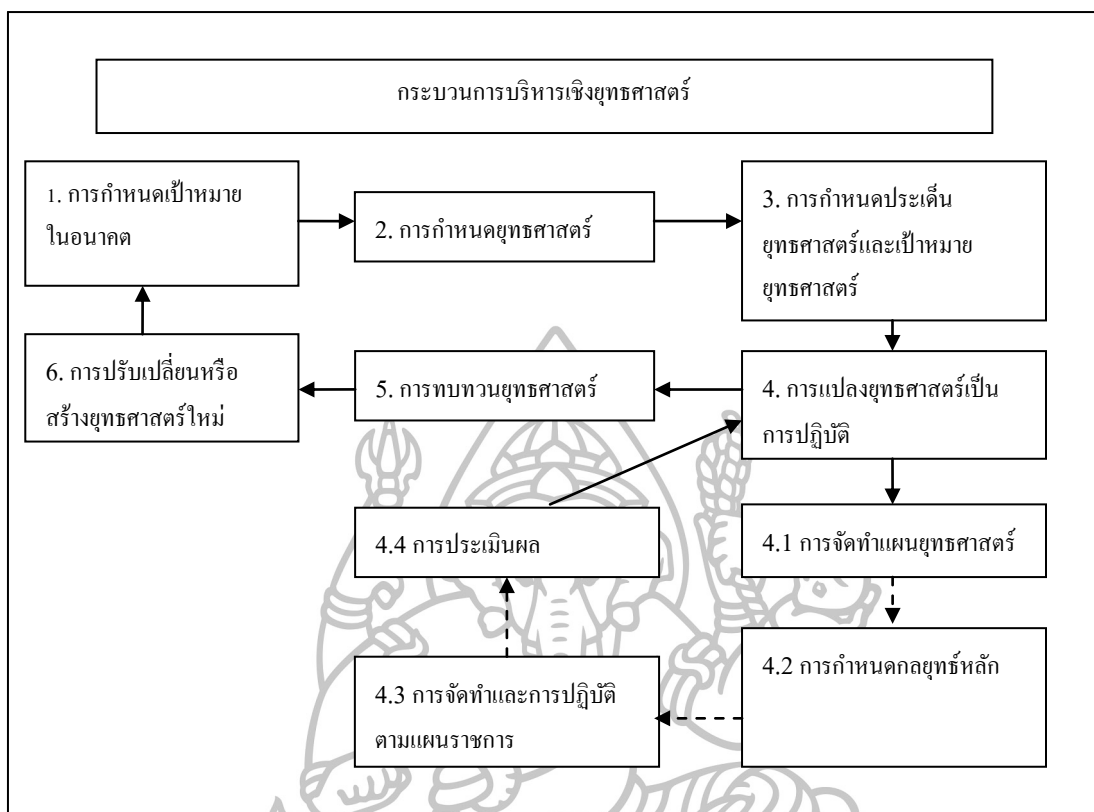
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานสอดคล้องตรงกับรายละเอียดของหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดผลด้านกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อทำการประเมินความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กร

นอกจากนี้แล้วในกระบวนการของการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นนอกจากจะคำนึงถึงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร (Mission-Vision) ที่ตั้งไว้แล้วสิ่งที่ควรให้ความสำคัญและคำนึงถึงเพิ่มเติมได้แก่ (กระจ่าง พันธุมาวิน, 2548: ออนไลน์)

1. การวิเคราะห์กิจการขององค์กร
2. การวิเคราะห์องค์กร
3. การวิเคราะห์ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”
4. การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขัน
5. การวิเคราะห์ SWOT
6. การสร้างหรือกำหนดยุทธศาสตร์ที่สนองพันธกิจ
7. การกำหนดเป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์สนธิเข้ากับกระบวนการ Scorecard
8. การกำหนดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
9. การกำหนด ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ แผนปฏิบัติการ ระบบติดตามประเมินผล

ทั้งนี้ในขั้นตอนที่ 1 ถึง 6 เป็นกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ และขั้นตอนที่ 7 ถึง 9 เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถสรุปเป็นวงจรการกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 2





ภาพที่ 2 วงจรการกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการยุทธศาสตร์  
ที่มา: กระจ่าง พันธุมนาวิน, 2548, ออนไลน์.

สำหรับ Whellen and Hunger (2000) ได้กล่าวถึงกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบพื้นฐาน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ 3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินผลและการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับ Harrison and John (2000) ได้แสดงความเห็นว่าการกำหนดยุทธศาสตร์ ควรประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 2) การกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ด้วยวิสัยทัศน์และภารกิจ 3) กำหนดแผนยุทธศาสตร์ และ 4) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการควบคุม ตรวจสอบ ตลอดจนการปรับโครงสร้างทางยุทธศาสตร์ใหม่ สำหรับ Hughes (1994: 175-179) ได้ทำการศึกษารูปแบบของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐจากนักวิชาการในหลายท่าน อาทิ Olsen and Eadie (1992) ได้เสนอไว้ว่าแผนการกำหนดยุทธศาสตร์นั้น ควรมีรูปแบบประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 5 ประการ

1. การกำหนดภารกิจ (Mission) และจุดมุ่งหมาย (Goal) โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

2. การตรวจสอบหรือการวิเคราะห์สภาวะการณ์ซึ่งเป็นการกำหนดปัจจัยและเงื่อนไขภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดยุทธศาสตร์

3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงานและนำมาประกอบการพิจารณาระหว่างดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์

4. การกำหนด ประเมินและการเลือกยุทธศาสตร์เพื่อดำเนินงาน

5. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกำกับให้การปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

และรูปแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ได้มีนักวิชาการและผู้รู้ได้กำหนดรูปแบบสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ดังนี้

John M. Bryson and Farnum K. Alston (2005) ได้กำหนดรูปแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์องค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก 2) การกำหนดและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ 3) การพัฒนายุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และ 4) การนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ตามภาพที่ 3 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 การนำยุทธศาสตร์ไปใช้	การประเมินผล การแนะนำ การนำไปใช้				
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนายุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ	งบประมาณ แผนปฏิบัติการ ยุทธศาสตร์				
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดและวิเคราะห์ ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์สำคัญ			เป้าหมายและเป้าประสงค์	
	วิสัยทัศน์	พันธกิจ		ค่านิยม	
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์กรและ สภาพแวดล้อมภายนอก	การประเมิน ความพร้อม	แผนการ วางแผน	การประเมิน ผู้มีส่วนได้เสีย	การวิเคราะห์ คำสั่ง	วิเคราะห์ SWOT

ภาพที่ 3 รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ John M. Bryson and Farnum K. Alston

ที่มา: M. Bryson and K. Alston, **Creating and Implementing Your Strategic Plan**

(San Francisco: Jossey-Bass, 2005), 20.

นอกจากขั้นตอนทั้ง 4 แล้ว การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรมีการจัดเก็บข้อมูลในวงกว้างแล้วค้นหาทางเลือกในการดำเนินงานที่ดีที่สุดและแผนยุทธศาสตร์ควรสามารถสนับสนุนให้

เกิดการสื่อสาร การมีส่วนร่วม การประสานผลประโยชน์และค่านิยม พร้อมทั้งจะสนับสนุนการตัดสินใจ

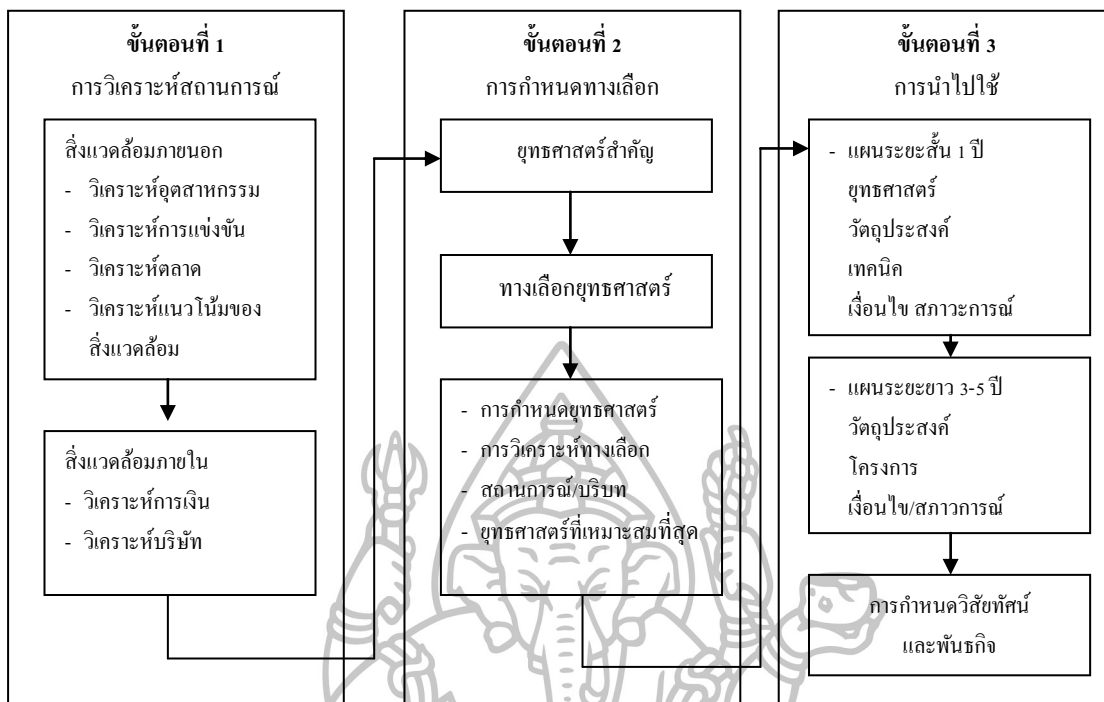
รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Samuel C. Certo and Peter J. Paul (1990) ซึ่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับรูปแบบของ John M. Bryson and Farnum K. Alston โดยรูปแบบ Samuel C. Certo and Peter J. Paul ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 2) การกำหนดทิศทางองค์กร โดยการกำหนดพันธกิจ และเป้าประสงค์ 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ 4) การนำยุทธศาสตร์ไปใช้ และ 5) การควบคุมยุทธศาสตร์ สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้



ภาพที่ 4 แสดงรูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Samuel C. Certo and Peter J. Paul (1990: 10)

ที่มา: C. Certo and J. Paul, **Strategic Management a Focus on Process** (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1990), 12.

รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Stanley C. Abraham (2006) ได้นำเสนอไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้



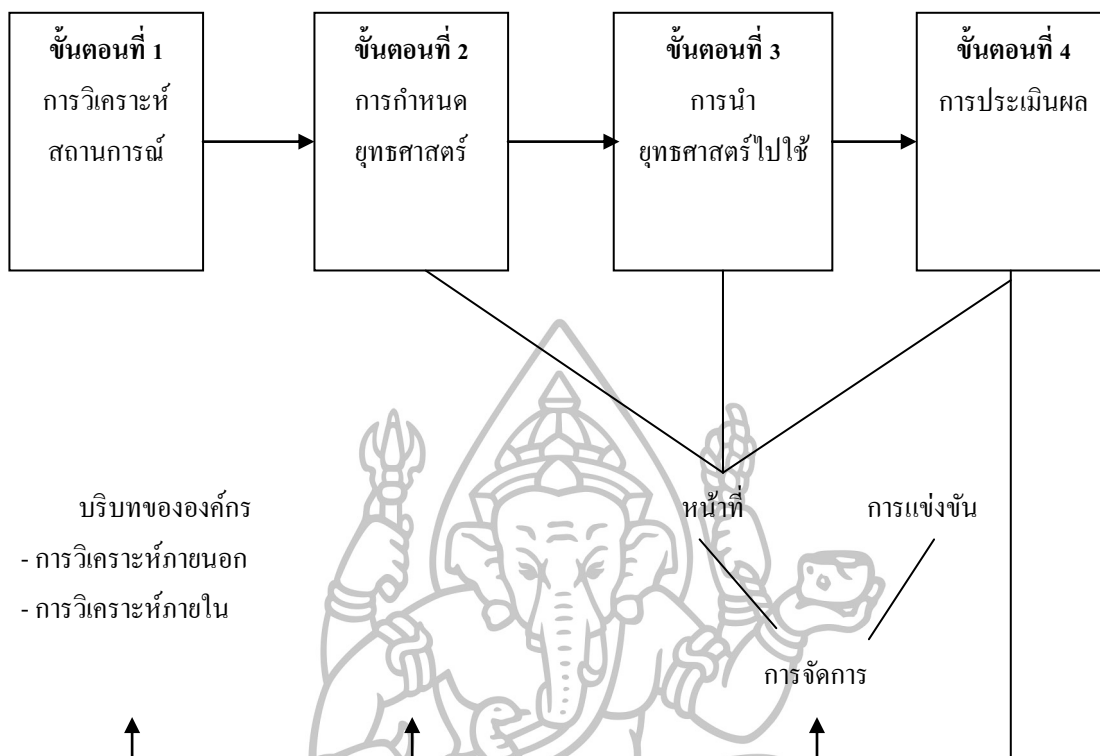
ภาพที่ 5 รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Stanley C. Abraham  
 ที่มา: C. Abraham, **Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success** (California: Thomson South West, 2006), 45.

รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Robert A. Pitts and David Lei (2006) ซึ่งแสดงรูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์	สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน	โอกาส,ภาวะคุกคาม จุดแข็ง,จุดอ่อน
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์	พันธกิจ	การดูแลลูกค้า ความสามารถในการพัฒนา
	นโยบาย	เป้าหมาย/แนวทางสำหรับกิจกรรมหลัก
ขั้นตอนที่ 3 การนำไปใช้		โครงสร้างองค์กร ระบบ วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ
ขั้นตอนที่ 4 การปรับ		กลับไปสู่ตอนแรกเริ่ม
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล		

ภาพที่ 6 รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Robert A. Pitts and David Lei.  
 ที่มา: Pitts and Lei, **Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage** (United State of America: Thomson South West, 2006), 42.

และ Mary Coulter (2005) ได้กำหนดรูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้เป็น 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 7 รูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Mary Coulter

ที่มา: Coulter, **Strategic Management** (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2005), 45.

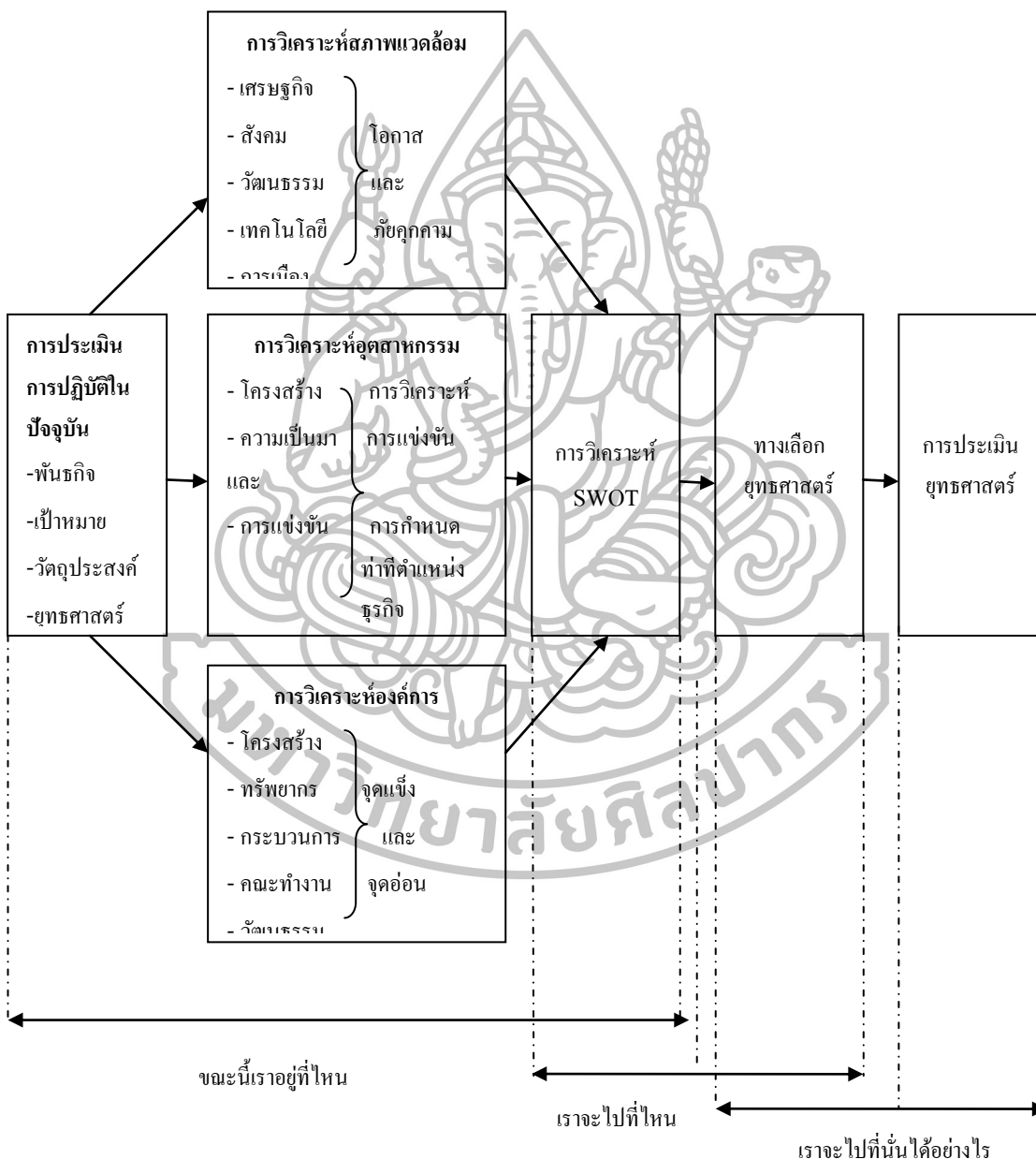
นอกจากนี้แล้วการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นจะต้องตอบคำถาม 3 ประการ ดังที่ De Kluyver (2000: 7-9) ได้กล่าวไว้ถึงกระบวนการในการสร้างยุทธศาสตร์โดยผ่านกระบวนการคิด 3 ขั้น ดังนี้

1. **ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน** ซึ่งขั้นแรกของกระบวนการคิดนั้นต้องตอบคำถาม คือ พันธกิจ (Mission) ของเรามีอะไรบ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่สำคัญมีใครบ้าง และ วัตถุประสงค์หลัก (Objective) ของเรามีอะไรบ้าง กระบวนการคิดในขั้นแรกนี้ต้องอาศัย การวิเคราะห์โดยรวมถึงสถานะแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบที่อาจเป็นโอกาสและภัยคุกคาม (Opportunities and Threats) รวมทั้งการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weakness)

2. **เราจะไปที่ไหน** เป็นขั้นตอนของการสร้างทางเลือกของยุทธศาสตร์โดยอาศัยการประเมินสิ่งแวดล้อมแนวโน้มการแข่งขัน แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์ความคงอยู่ของการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะได้สร้างยุทธศาสตร์โดยระบุเป็นข้อความแนวกว้าง

3. เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร กระบวนการคิดในขั้นที่ 3 สิ่งสำคัญคือการเชื่อมต่อช่องว่างของความสามารถ (Capability Gap) ที่มีอยู่ในปัจจุบันระหว่างทักษะเดิมที่มีอยู่กับทักษะที่ต้องการบรรลุให้ถึงวัตถุประสงค์ที่พึงประสงค์

ซึ่งกระบวนการคิดทั้ง 3 ขั้นที่มาจากคำตอบคำถาม 3 คำถามของ De Kluyver นั้นนำมาสู่ตัวแบบกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ (De Kluyver, 2000: 8) ตามภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กระบวนการสร้างยุทธศาสตร์

ที่มา: De Kluyver, **Strategic Thinking** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall), 2000.

สำหรับ คำรง วัฒนา (2548: ออนไลน์) นักวิชาการไทยได้กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในส่วนของจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หรืออาจเรียกได้อีกอย่างว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) เป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ประกอบไปด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม
- 1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน การกำหนดบทบาทวิสัยทัศน์
- 1.3 การกำหนดบทบาทวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรเพื่อกำหนดให้แน่ชัดว่าองค์กรนั้น ๆ มีลักษณะเช่นใด

- 1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.5 การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

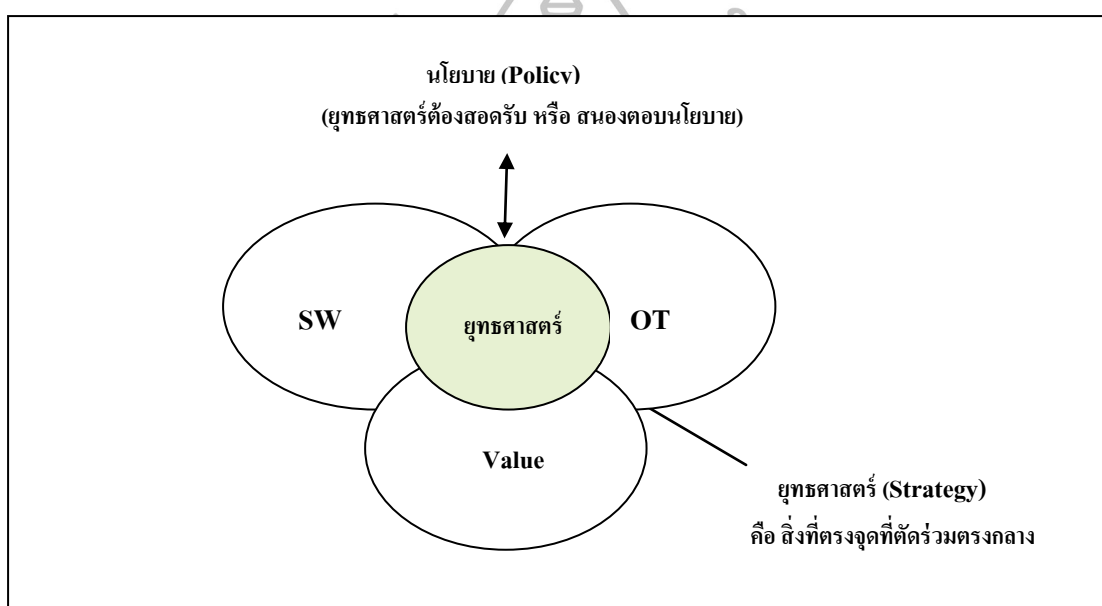
- 2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- 2.2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
- 2.3 การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านทรัพยากรด้านบุคคล ด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยการบริหารต่าง ๆ ภายในองค์กร

3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

- 3.1 การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- 3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามหลักการสำคัญของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์หรือการสร้างยุทธศาสตร์จะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลรอบด้าน เพื่อให้รู้ถึงบริบทสภาพแวดล้อมในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องทั้งการรอบรู้สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ถือเป็นหลักการเบื้องต้นและภายใต้หลักการนี้จึงมักใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อจะทำให้รู้ถึงจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางและวิธีการหรือยุทธศาสตร์ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (คำรง วัฒนา, 2548: ออนไลน์) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยวิธีการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ทราบได้ว่า อะไรคือจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ทำให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ทางการแข่งขัน

(Competitive Strategy) และสิ่งที่ผ่านการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยการวิเคราะห์ SWOT ในหลายมิติ หลายแนวคิด และหลายประเด็น ที่จะ เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเรียกว่า “ประเด็นยุทธศาสตร์” (Strategic Issue) ความชัดเจนของ ประเด็นยุทธศาสตร์จะผ่านการกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงบทบาทหน้าที่ว่าจะทำอะไร กับใคร แก่ ไหน อย่างไร และเชื่อว่าต้องมีประโยชน์หรือมีคุณค่า หรือที่เรียกว่า “ค่านิยม” สิ่งเหล่านี้จะนำมาเป็น ตัวตัดสินใจคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการนำไปใช้ ซึ่ง จุฬารัตน์ มาเสถียร (2549) ได้สรุปกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์

ที่มา: จุฬารัตน์ มาเสถียร, “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย”, คุุญ์นิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

การได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT โดยการให้เกิดประโยชน์ และคุณค่า ดังที่ จุฬารัตน์ มาเสถียร ได้สร้างกรอบไว้ อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่ากระบวนการคิด การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมนั้นควรจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง ดังนั้น ในการ กำหนดยุทธศาสตร์จึงมิใช่เพียงแต่เป็นการเลือกวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลในระยะสั้น หากแต่จะต้องมีการคาดการณ์ถึงการนำยุทธศาสตร์ไปใช้หรือมองไปถึงผลกระทบในอนาคตจากการใช้ยุทธศาสตร์ที่เลือกไว้ ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องให้ความสำคัญกับการคิดแบบ บูรณาการ การคิดเชิงอนาคต และอาศัยพลังการมีส่วนร่วมที่มาจากความรู้หรือปัญญามาร่วมกันวาง



ยุทธศาสตร์ ซึ่ง ประเวศ วะสี (2547) เห็นว่าการกำหนดยุทธศาสตร์โดยอาศัยความรู้และปัญญานั้น จะนำพาประเทศไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์อันเกิดจากยุทธศาสตร์ทางปัญญา แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ ได้ถูกนำมาใช้ในองค์กรทุกระดับไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับธุรกิจ จำเป็นที่จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนการปฏิบัติการ โดยผ่าน กระบวนการทางยุทธศาสตร์ที่มาจากแนวคิดและวิธีการทางยุทธศาสตร์

กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และการพัฒนายุทธศาสตร์ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จากนักวิชาการและผู้รู้ทั้งหลาย ผู้วิจัยขอสรุปกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นเป็นการได้มาจาก จุฬาร่วมที่เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอกและการวิเคราะห์หมุมมองในหลายมิติ หลายแนวคิด โดยอาศัยฐานความรู้และปัญญาจาก กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริบทของสภาพการณ์ทางการแข่งขันอันนำมาสู่ความหลากหลายของ ประเด็นที่จะเป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาและพัฒนาที่เรียกว่า “ประเด็นยุทธศาสตร์” (Strategic Issue) ซึ่งประเด็นทางยุทธศาสตร์นี้จะเป็นการกำหนดถึงความชัดเจนของการกำหนดทิศทางของ องค์กรโดยกำหนดพันธกิจและบทบาทหน้าที่ว่าจะทำอะไร กับใคร แก่ไหน อย่างไร ผ่านวิธีการ กำหนดกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีกระบวนการของการควบคุมและตรวจสอบ รวมทั้ง การพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์นั้นให้สอดคล้องและเป็นตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่องค์กรได้ ตั้งไว้ ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดนั้นจะต้องมีประโยชน์และคุณค่าทำให้ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ และทำการพัฒนา ยุทธศาสตร์นั้นโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่อาจเป็นโอกาสและภาวะ คุกคามตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในที่มีอยู่ภายในองค์กรนั้นก่อให้เกิดประโยชน์และลดความ เสี่ยงของปัญหาได้น้อยที่สุด การพัฒนายุทธศาสตร์นั้นก็เพื่อให้เข้ากับสภาพบริบทของการ เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ขององค์กรในภาคเอกชนและการขับเคลื่อนงานเชิงนโยบายของภาครัฐ

#### **การตรวจสอบสภาพแวดล้อม**

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมด้วยการวิเคราะห์ SWOT นั้นเป็นแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ โดย Albert Humphrey โดยหลักของแนวคิดเพื่อการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่กล่าวถึง Strength, Weakness, Opportunity and Threat โดยทั่วไปวิธีการวิเคราะห์นี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็น การประเมินผลว่า องค์กรแห่งนั้นอยู่ในสถานะที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอและเป็นโอกาสหรืออุปสรรค เพื่อนำข้อมูลหรือผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้นไปวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป (พันศักดิ์ พลสารัมย์, 2540) สำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน นับว่าเป็นการพัฒนายุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อมเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการพัฒนาและส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านการปรับตัวสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อจะได้ทราบว่า จะต้องดำเนินการอะไร อย่างไร ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์นี้จะต้องพิจารณาหรือตรวจสอบโอกาสและความเป็นไปได้จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้เทคนิคการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เพื่อเป็นกระบวนการในการตรวจสอบปัจจัยภายในและภายนอกเหตุการณ์ สถานการณ์ ซึ่งบ่งบอกถึงแนวโน้มในการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งสาระของเทคนิคการตรวจสอบสภาพแวดล้อมมีนักวิชาการและผู้รู้ได้เสนอและกล่าวไว้ดังนี้

Certo and Peter (1991) ได้เสนอว่าการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ซึ่งหมายถึงกระบวนการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับเหตุการณ์และความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร จุดมุ่งหมายของการรวบรวมสารสนเทศ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรแหล่งข้อมูลของสารสนเทศนี้มีหลายแหล่ง เช่น สิ่งพิมพ์ ผลการประชุมสัมมนา บทความวารสาร และสื่อต่าง ๆ เป็นต้น และ Certo and Peter ยังได้กล่าวขยายความว่าการตรวจสอบสภาพแวดล้อมสามารถทำได้หลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดประกอบด้วย 3 รูปแบบ ได้แก่

1. ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ผิดปกติ (Irregular Scanning System) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมในอดีตที่มีบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมายแล้วทำให้เกิดผลอย่างต่อเนืองตามาระบบนี้ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ในอนาคตไม่มากนัก
2. ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ปกติ (Regular Scanning System) เป็นการทบทวนสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอจุดเน้นของระบบนี้อยู่ที่เรื่องของการทบทวนและการคิดถึงเงื่อนไขอนาคตที่คาดว่าจะเข้าอยู่ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร
3. ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ต่อเนื่อง (Continuous Scanning System) ในองค์กรธุรกิจระบบนี้มุ่งความสนใจที่สภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน

สำหรับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมตามแนวคิดของ Certo and Peter (1991) ได้เสนอไว้ 3 ระดับ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมในขอบเขตที่กว้างไม่ได้มีผลกระทบฉับพลันต่อองค์กรซึ่งแบ่งสิ่งแวดล้อมออกเป็นสิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี

2. สภาพแวดล้อมต่อการดำเนินการขององค์กร (Operating Environment) เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์และมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านคู่แข่ง ด้านผู้จัดหา ด้านแรงงาน และด้านความเป็นนานาชาติ

3. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรโดยทั่วไปจะมีผลต่อการบริหารจัดการอย่างฉับพลัน แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบริหารองค์กร ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการเงิน

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมนั้นเพื่อการวิเคราะห์ถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนั้นกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายตามนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้จำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรนั้น ๆ วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์มีหลายวิธีด้วยกันหนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นพื้นฐานของแนวความคิดยุทธศาสตร์ในการแข่งขันยุคใหม่ (Forsman, 2004) ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร หรือ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรโดยแยกออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างออกไปดังนี้ (Fred R. David, 1993)

ตารางที่ 2 กรอบนิยามความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อม	กรอบนิยาม/ความหมาย
S: Strengths หรือจุดแข็ง	หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา โดยการพิจารณาจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เสมอเพื่อองค์กรจะได้กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เป็นประโยชน์จากจุดแข็งหรือข้อดีจากการดำเนินงานภายในเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
W: Weaknesses หรือจุดอ่อน	หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา สิ่งเหล่านี้อาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของการดำเนินงานให้ดีขึ้น

ตารางที่ 2 กรอบนิยามความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ต่อ)

สภาพแวดล้อม	กรอบนิยาม/ความหมาย
O: Opportunities หรือโอกาส	หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกหรือช่องทางที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะต้องคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การแข่งขันจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยม และการแข่งขันจากต่างประเทศที่เกิดจากการเปิดเสรีทางการค้าของประเทศไทย ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามด้วยเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์
T: Threats หรืออุปสรรค	หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรหรือช่องทางที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรเช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การแข่งขัน สิ่งเหล่านี้อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยวิธีการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ทราบได้ว่า อะไรคือจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ทำให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ทางการแข่งขัน (Competitive Strategy) ได้ การวิเคราะห์ SWOT นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงกรอบของการวิเคราะห์โดยการกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงเพราะการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (Key Area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น

การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ

MacMillan (1986) ได้ เสนอ 5 ประเด็น สำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ 1) เอกลักษณ์ขององค์กร 2) ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ 3) แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและภัยคุกคาม 4) โครงสร้างของธุรกิจ และ 5) รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง

Goodstein and others (1993) ได้เสนอ 5 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของแต่ละประเภทธุรกิจขององค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่ยังไม่ถูกใช้ 2) ระบบติดตามประเมินผลสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท 3) ยุทธศาสตร์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่มการเผชิญกับ

ความเสี่ยง และการขับเคลื่อนทางการแข่งขัน 4) โครงสร้างและระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย และ 5) วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำธุรกิจ

Piercy and Giles (1998) เสนอกรอบการวิเคราะห์ไว้ 4 ประเด็น คือ 1) ความเฉพาะเจาะจงของตลาดผลิตภัณฑ์ 2) ความเฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้า 3) นโยบายราคาในตลาดที่เกี่ยวข้อง และ 4) การสื่อสารทางการตลาดสำหรับลูกค้าที่แตกต่างกัน

Edwards (1994) ยังได้เสนอถึงปัจจัยภายนอกที่สามารถนำมาเป็นกรอบของการวิเคราะห์ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ นิเวศวิทยา การแข่งขัน กฎหมาย โครงสร้างพื้นฐาน สังคม เทคโนโลยีและประชากร

นอกจากการกำหนดกรอบของการวิเคราะห์ SWOT สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือ คุณลักษณะสำคัญของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ได้แก่การมีส่วนร่วมทุกระดับผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดยุทธศาสตร์ของกลุ่มผู้นำหลักจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัยและตัดสินใจ ตลอดจนสามารถเสนอยุทธศาสตร์ทางเลือกได้ข้อสรุปดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Milliken and Vollrath (1991); Wheelen Hunger (1992) and Bell and Evert (1997) ที่ระบุว่าผู้นำหลักขององค์กรจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนายุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนผู้นำระดับรอง เช่น สมาชิกคณะกรรมการบริหารและพนักงานที่มีความรับผิดชอบ งานสูง มีส่วนร่วมระดับกลาง มักเป็นฝ่ายฟังอภิปรายบางจุดที่ตนไม่เห็นด้วย ไม่มีใครมีความคิดริเริ่มแต่ร่วมการตัดสินใจและเข้าร่วมตลอดกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ถึงแม้ว่าผู้นำระดับรองจะมีส่วนร่วมในระดับกลางแต่ก็มีผลดี 3 ประการ คือ 1) ทำให้ผู้นำระดับกลางทราบภาพรวมของงานของกลุ่มอย่างชัดเจน 2) มีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของกลุ่ม และ 3) ยังผลให้เกิดความเข้าใจรวมของการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Piercy and Giles (1989) ที่ระบุว่า SWOT เป็นกลไกที่สร้างความเป็นเอกฉันท์ของทีมในเรื่องที่สำคัญๆ นอกจากนี้ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ยังเอื้อให้สมาชิกได้ซักถาม เสนอแนะ และมีส่วนร่วมจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ ซึ่งโดยปกติแล้วสมาชิกจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการของกลุ่ม การมีส่วนร่วมดังกล่าวทำให้สมาชิกทราบถึงทิศทางและแผนงานของกลุ่ม จึงสรุปได้ว่ากระบวนการวิเคราะห์ SWOT เอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้นำและสมาชิกในการวางแผน ซึ่งข้อสรุปนี้สอดคล้องกับงานของ Scott (1986) ที่ระบุว่าคุณค่าของ SWOT อยู่ที่ตัวกระบวนการซึ่งอำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคคลทุกระดับขององค์กร

การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องมึเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) จำเป็นต้องมีเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบ Masun and Mockler (1994) เสนอว่าเทคนิคการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการช่วงแรกของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อค้นหาและวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกโดยทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ทั่วไปและแนวโน้มซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต ดังนั้นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1. เศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับเงิน สินค้า การบริการ ข้อมูล และพลังงาน
2. การเมือง เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการใช้และการจัดสรรพลังของกลุ่มคน รวมถึงการปกครองท้องถิ่นและต่างประเทศ
3. แนวโน้มทางสังคมและประชากร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อวิถีชีวิต ความเป็นอยู่และค่านิยมของประชาชน
4. เทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาเครื่องจักร เครื่องมือ กระบวนการต่าง ๆ วัสดุดิบ และอุปกรณ์
5. การแข่งขัน เป็นปัจจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับการกระทำและศักยภาพของกลุ่มแข่งขันความร่วมมือด้านการตลาด
6. ภูมิศาสตร์ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับท้องที่ บรรยากาศ ลักษณะภูมิประเทศ และแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ

นอกจากนี้แล้วการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นหลักนิยมทั่วไป คือการใช้หลักที่เรียกว่า “PEST Analysis” ซึ่งเป็นแนวคิดของ Armstrong M. (1992) โดยองค์ประกอบของการวิเคราะห์โดยใช้หลักนี้ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

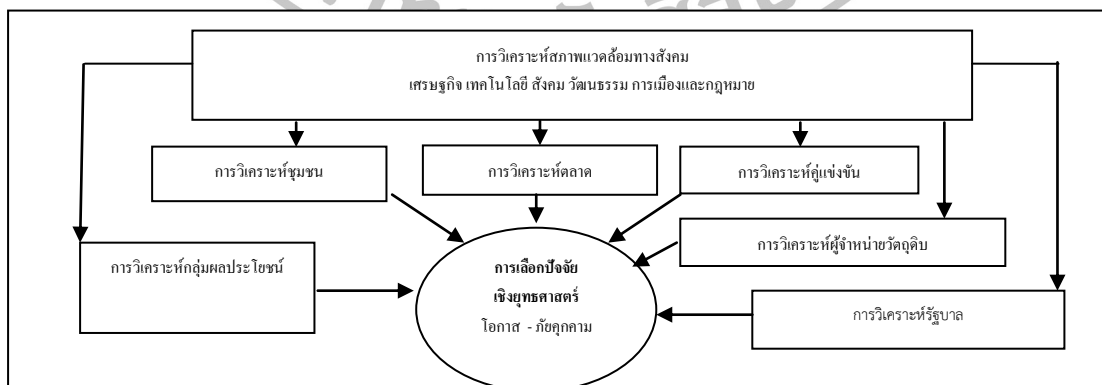
1. ด้านการเมือง (Political Component: P) เป็นการวิเคราะห์ถึงนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่าง ๆ ความมั่นคงของรัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง กลุ่มผู้มีอิทธิพลหรือเครือข่ายพันธมิตร เป็นต้น
2. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Component: E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาคหรือระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้า

ระหว่างประเทศ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราการว่างงาน ภาวะการจ้างงานและค่าแรง การลงทุนภาคเอกชน ภาษีอากร และการใช้จ่ายของภาครัฐ เป็นต้น

3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component: S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุขโลก การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร ระบบนิเวศน์ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

4. ด้านเทคโนโลยี (Technological Component: T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนา การเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์ด้วย PEST เป็นการบ่งชี้ถึงตัวแปรที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินงานและเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำมาใช้สำหรับการวางแผนทางยุทธศาสตร์ Kotler (1991) and Wheelen and Hunger (2002) ได้เสนอรูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งสภาพแวดล้อมทางสังคมอันเป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ในวงนอก มีขอบเขตกว้าง ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่อยู่ในวงใกล้ตัว คือ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดจะนำมาเลือกสรรเป็นปัจจัยยุทธศาสตร์ 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แสดงการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก (Scanning the External Environment)

ที่มา: Weelen and Hunger, **Strategic Management and Business Policy**. 8th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2002), 75.

นอกจากนี้แล้ว วิชา ด้านธำรงกุล (2546) ได้กล่าวถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ ที่ต้องได้รับการตรวจสอบเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์ทางการแข่งขัน มีดังต่อไปนี้

1. แนวโน้มทางเศรษฐกิจ (Economic Trends) ได้แก่ ปัจจัยทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โครงสร้างทางเศรษฐกิจ และกระแสการหมุนเวียนของเงิน สินค้าและบริการ ซึ่งผู้กำหนดกลยุทธ์จำเป็นต้องค้นหาสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงทางสถานะแวดล้อมและแนวโน้มของสถานะแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการติดตามพยากรณ์และประเมินสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

2. แนวโน้มทางการแข่งขัน (Competition Trends) ได้แก่ ปัจจัยทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับปฏิกิริยาจากคู่แข่งในปัจจุบันหรือผู้ที่จะมีแนวโน้มเป็นคู่แข่งในอนาคต

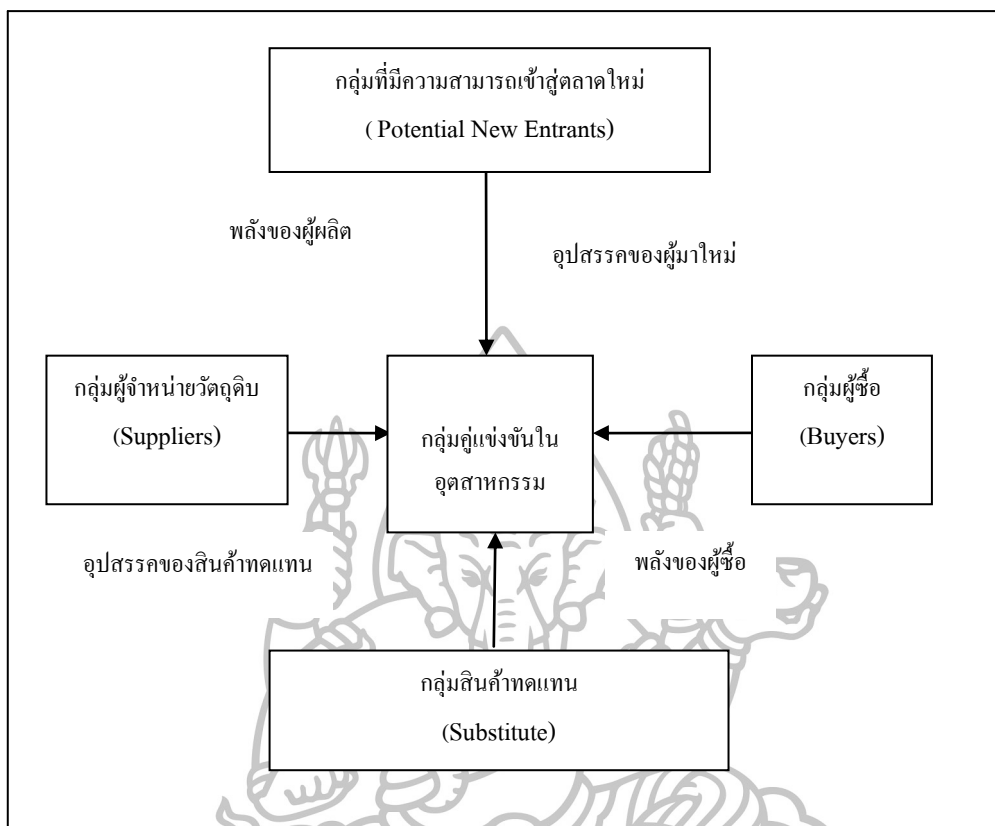
3. แนวโน้มทางการเมือง กฎหมาย (Political and Law Trends) ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลอันเนื่องมาจากกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ ท้องถิ่น ตลอดจนระดับนานาชาติ

4. แนวโน้มทางด้านเทคโนโลยี (Technological Trends) ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่และเทคโนโลยีที่มีอยู่ปัจจุบันที่จะมีผลต่อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน วิธีการทำงานและกระบวนการทำงาน ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การถ่ายทอดเทคโนโลยี วงจรชีวิตของสินค้า การบริโภคของคนในสังคม การเติบโตของธุรกิจบนอินเทอร์เน็ตและการพัฒนาหุ่นยนต์เพื่อการอุตสาหกรรม เป็นต้น

5. แนวโน้มทางด้านสังคม (Social Trends) ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนและค่านิยมของคนในสังคม อาทิ จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร ขนาดของครอบครัว จำนวนกลุ่มอาชีพต่าง ๆ การกระจายของอายุและการศึกษา เป็นต้น

สำหรับ Porter ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางกลยุทธ์ที่มีชื่อเสียงโด่งดังของ Harvard Business School ได้นำเสนอแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และทฤษฎีไดมอนด์ (Diamond Model) ซึ่ง Porter ได้เสนอทฤษฎี Five Forces Model ซึ่งเป็นการนำเสนอความคิดเรื่องของการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดย Porter เชื่อว่าการทำธุรกิจนั้นจะต้องประสบกับปัญหาและสภาวะการณ์ของการแข่งขันมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับแรงผลักดันห้าด้าน ได้แก่ (Porter, 1985)





ภาพที่ 11 แบบจำลอง Five Forces Model

ที่มา: Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**

(New York: The Free Press, 1985), 26.

1. กลุ่มที่มีความสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่ (Potential New Entrants) โดยการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมจะเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากเป็นเรื่องง่ายที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ จะเข้ามาสู่ภาคอุตสาหกรรม ซึ่งในบางสถานการณ์ผู้เข้าตลาดใหม่จะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจที่สำคัญของสิ่งแวดล้อมทางการตลาด เช่น ความชัดเจนของตลาด ราคา และความภักดีของลูกค้า ขณะเดียวกันก็มีกลุ่มที่มีความสามารถกดดันให้มีการตอบสนองและการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การคุกคามของผู้ที่เข้าสู่ตลาดใหม่จะต้องอาศัยการประเมินค่าสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการเข้าตลาด เช่น ความภักดีของกลุ่มลูกค้า (Brand Loyalty) ความสนิทสนมในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายจริง ความขาดแคลนของทรัพยากรที่สำคัญ การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่ถูกควบคุมโดยบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเดิม ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ถูกควบคุมโดยองค์กรอุตสาหกรรมเดิมความได้เปรียบด้านต้นทุนของการอยู่ได้ขององค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมเดิม การขนส่งและนโยบายของรัฐบาลที่เอื้อหรือกีดกันธุรกิจ

2. กลุ่มคู่แข่ง (Rivalry) เป็นการอธิบายความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ในภาคอุตสาหกรรม ภาวะกดดันในด้านการแข่งขันสูง มีผลต่อความกดดันด้านราคา กำไร และการแข่งขันระหว่างที่อยู่ได้ของบริษัทต่าง ๆ จะเกิดขึ้นสูงมากเมื่อมีบริษัทจำนวนมาก ในขนาดตลาดเดิม องค์กรธุรกิจต่าง ๆ มีกลยุทธ์คล้ายกัน อัตราการเติบโตของตลาดต่ำ อุปสรรคเพื่อความอยู่รอดสูง

3. กลุ่มสินค้าทดแทน (Substitute) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนจะมีอยู่ถ้ามีทางเลือกในสินค้าราคาถูกของปัจจัยในด้านการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ซึ่งสามารถดึงดูดด้วยอัตราส่วนของปริมาณตลาด การลดลงของปริมาณยอดขาย ทั้งนี้ภัยคุกคามของสินค้าทดแทนมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของสินค้า ถูกตัดสินโดยความภักดีของกลุ่มลูกค้าความสนิมสนในในด้านความสัมพันธ์ของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในด้านราคาของผู้บริโภค ความสัมพันธ์ด้านราคาเพื่อการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวแทน แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

4. กลุ่มผู้ซื้อ (Buyers) พลังการต่อรองของผู้ซื้อเป็นตัวกำหนดราคา ผู้ซื้อสามารถกดดันการกำหนดกำไรและปริมาณการซื้อ พลังการต่อรองของผู้บริโภคจะมีสูง เมื่อปริมาณการซื้อสูง

5. กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบประกอบด้วยแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ ซึ่งมีความจำเป็นในการจัดสินค้าและบริการ พลังการต่อรองของกลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะมีสูงเมื่อตลาดถูกรอบงำโดยผู้จำหน่ายขนาดใหญ่สองสามราย มีความเป็นไปได้ที่กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีการรวมตัวกันล่วงหน้าเพื่อให้ได้มาซึ่งราคาและกำไรที่สูง

และในปี พ.ศ. 2546 รัฐบาลได้เชิญ Prof. Michael E. Porter มาให้คำแนะนำในการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจต่าง ๆ (Clusters) ของประเทศไทย โดย Porter ได้เสนอกรอบแนวคิด Diamond Model: Competitive Advantage of Nations เพื่อสร้างความสำเร็จในการแข่งขันของชาติ ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ช่วยให้ผู้จัดทำนโยบายเข้าใจสภาพลักษณะวิธีที่จะนำพาประเทศหรือองค์กรสามารถแข่งขันได้ โดย Porter ได้กล่าวว่าการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานเป็นหลักการที่ประเทศนั้นจะสามารถแข่งขันได้จำเป็นที่จะต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยมีความได้เปรียบประเทศอื่นจากปัจจัยและกิจกรรมที่ก้าวหน้าเชื่อมโยงกันและกันระหว่างองค์กรในเครือข่ายวิสาหกิจ โดยรัฐบาลสามารถเข้าไปมีอิทธิพลในการส่งเสริมได้ในเชิงรุก ปัจจัยที่นำมาใช้ในการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันตามกรอบแนวคิดแบบเหลี่ยมเพชร (Diamond Model) ของ Porter (1990) มีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างและคู่แข่ง (Firm Strategy, Structure and Rivalry) จากกระแสของการเปลี่ยนแปลงในยุคของโลกาภิวัตน์ซึ่งมีความเป็นพลวัต การแข่งขันโดยตรง

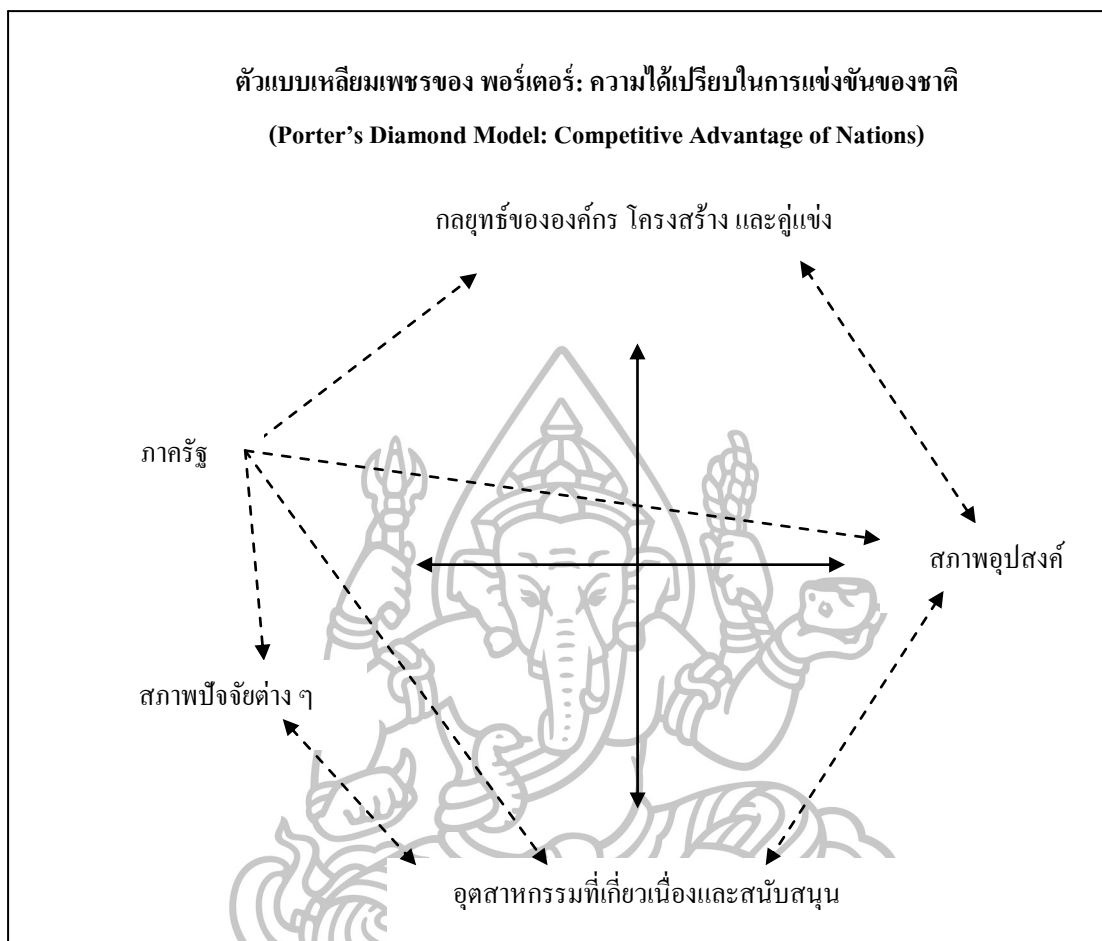
จะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัว โดยต้องทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและสร้างนวัตกรรมในสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น

2. เงื่อนไขของอุปสงค์ (Demand Conditions) ผู้ประกอบกิจการจำเป็นต้องสนองตอบอุปสงค์ของลูกค้าโดยการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของตนให้มากขึ้น ด้วยการใช้กระบวนการผลิตหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม พร้อมทั้งต้องพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงกว่าคู่แข่ง

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) อุตสาหกรรมทั้งต้นน้ำและปลายน้ำสามารถเอื้อประโยชน์ให้แก่กันและกันได้โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร พร้อมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

4. สภาพปัจจัยต่าง ๆ (Factor Conditions) ปัจจัยหลักของการผลิตหรือปัจจัยที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะเจาะจง เช่น แรงงานฝีมือ ทุนและโครงสร้างพื้นฐานเป็นสิ่งที่ต้องสร้างขึ้น ไม่ใช่สิ่งที่จะได้รับเป็นมรดกสืบทอดต่อกันมาหรือเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ดังนั้นควรจะต้องสร้างปัจจัยพิเศษที่มีลักษณะอันนำมาซึ่งความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะเจาะจง โดยการทุ่มเทลงทุนเพื่อทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

5. ภาครัฐ (Government) ภาคเอกชนอันประกอบด้วยห้างร้าน บริษัท บัณฑิตบุคคล หรือคณะบุคคล ซึ่งประกอบธุรกิจหรือประกอบอาชีพในภาครัฐกิจจำเป็นต้องพัฒนาตนเองและสร้างนวัตกรรมเพื่อคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ในส่วนของภาครัฐนั้นจะต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่เป็นตัวเร่ง (Catalyst) และเป็นผู้ท้าทาย (Challenger) โดยการกระตุ้นและส่งเสริมหรือผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ เกิดแรงบันดาลใจในการที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ รัฐบาลจะเป็นผู้ส่งเสริมให้องค์กรทั้งหลายสามารถปรับตัวให้ขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการปรับปรุงสินค้าและบริการเพื่อกระตุ้นให้เกิดอุปสงค์ โดยมุ่งเน้นการสร้างปัจจัยที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะเจาะจงและจะต้องกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน



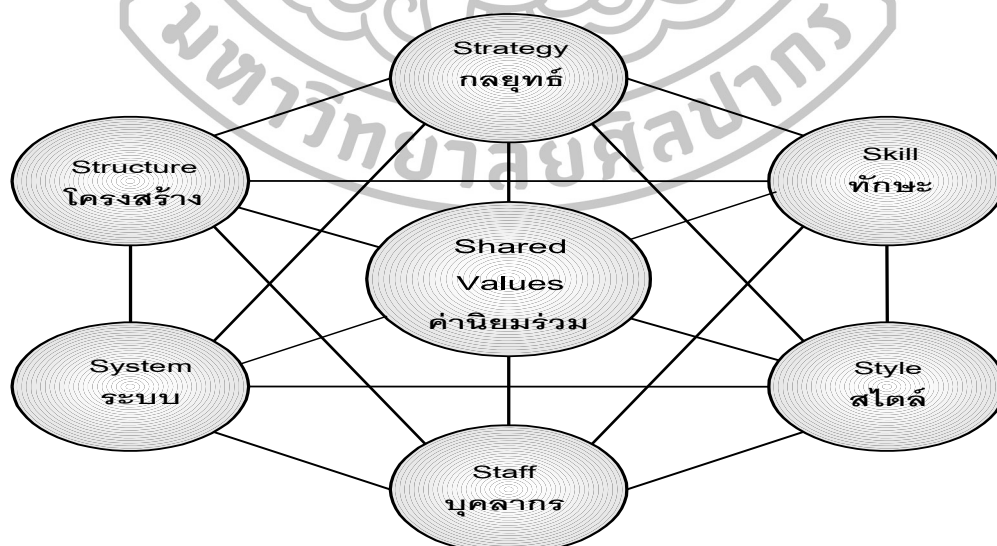
ภาพที่ 12 แสดงตัวแบบเหลี่ยมเพชรของพอร์เตอร์: ความได้เปรียบในการแข่งขันของชาติ

ที่มา: Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors** (New York: The Free Press, 1980), 20.

หลังจากนั้นแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ถูกพัฒนาเป็นทฤษฎีเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster Theory) ที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาในระดับจุลภาค โดย Porter (1990) ได้นำเสนอไว้ในบทความวิชาการเรื่อง The Competitive Advantage of Nations ในปี ค.ศ. 1990 ซึ่งกล่าวว่าแนวคิดที่มีความหมายต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างแท้จริง คือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) คลัสเตอร์ หรือเครือข่ายวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะ 4 ประการ ที่ควรเกิดขึ้น ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน 2) ความร่วมมือซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อใจไว้วางใจ ซึ่งเป็นต้นทุนทางสังคมที่มีความสำคัญประการหนึ่ง 3) การแข่งขันข้อแตกต่างของเครือข่ายวิสาหกิจคือเป็นความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน และ 4) การมุ่งกำหนดกลไกราคาหรือปริมาณ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในบรรดาหมู่สมาชิก และประสิทธิภาพโดยรวม

โดย Porter ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่อุตสาหกรรมจะได้รับเมื่อรวมตัวกัน ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) สามารถจัดห่วงโซ่ประกอบสำหรับการผลิตได้ง่าย 2) เข้าถึงแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและเชี่ยวชาญเฉพาะได้ง่าย 3) เป็นกิจกรรมการผลิตที่เสริมซึ่งกันและกัน 4) ผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่าย 5) ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรม 6) การแข่งขันภายในเครือข่ายวิสาหกิจทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และ 7) ส่งเสริมการเกิดและการขยายตัวของธุรกิจใหม่ ๆ ในเครือข่ายวิสาหกิจ

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) คือ การระบุถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีหลากหลายวิธีที่สามารถจะประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค 7-S ของ Mckinsey เป็นตัวแบบที่เป็นที่ยอมรับและนิยมใช้กัน เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดย 7-S เริ่มขึ้นในช่วงต้นปี 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับวิธีการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยเน้นการศึกษากลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรกับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจ ทั่วโลก นักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาชั้นสูงทั้งในยุโรปและอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้างแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องเชื่อมกันทั้งหมดอีก 7 ปัจจัย หรือการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรที่ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลัก ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 13 แสดงโครงสร้าง 7 S Model ของแมคคินซี (McKinsey 7-s Framework)

ที่มา: Gregory G., and Miller, **Strategic Management** (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1993),

โดยความสัมพันธ์ของ 7 ตัวแปร ดังกล่าวข้างต้นนั้นมีรายละเอียดของตัวแปรแต่ละตัวแปรดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) หรือยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ ช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปที่ทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ
2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงขนาดของการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร โครงสร้างตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิศาสตร์ หรือแบบแมทริกซ์
3. ระบบ (System) เป็นกระบวนการและลำดับขั้นของการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ระบบข้อมูล ระบบการผลิต งบประมาณ การควบคุม การฝึกอบรม และการบริหาร
4. รูปแบบการบริหาร (Style) เป็นรูปแบบวิธีการจัดการที่มีการปฏิบัติ รวมทั้งการใช้เวลาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารควรจะใช้เวลาในการวางแผน การจัดองค์กร การจูงใจ การควบคุม รูปแบบองค์กรจะสะท้อนให้เห็นได้จากวัฒนธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร
5. พนักงานหรือคน (Staff) องค์กรจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนจะต้องมีการประเมินผลงาน การฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม
6. ทักษะ (Skill) เป็นทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง
7. ค่านิยม (Shared Value or Superordinate Goal) เป็นสิ่งที่ต้องกำหนดโดยสมาชิกขององค์กร โดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมเพื่อปลูกฝังให้แก่สมาชิก โดยที่ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมาและจะเป็นทิศทางในอนาคตที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 นั้น แบ่งกลุ่มตัวแปรได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวแปรกลุ่มแรก เรียกว่า “กลุ่มฮาร์ดแวร์” (Hardware) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร Strategy, Structure และ Systems และตัวแปรกลุ่มที่สองคือ “Software” ประกอบด้วยตัวแปร Style, Staff, Skills, Shared Values

เมื่อได้มาซึ่งการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม Stanley C. Abraham (2006: 97-100) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการนำปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาจับคู่กันหลังจากประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ 4 ปัจจัย นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่ เรียกว่า TOWS Matrix โดยจัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภัยคุกคาม มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์ประเภทต่าง ๆ ซึ่ง สามารถแสดงทางเลือกของการตัดสินใจในยุทธศาสตร์ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์แบบ TOWS Matrix

Internal Factor	Strengths แสดงรายการจุดแข็ง	Weaknesses แสดงรายการจุดอ่อน
External Factor Opportunities แสดงรายการโอกาส	SO Strategies การสร้างยุทธศาสตร์โดยใช้จุดแข็ง สร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส	WO Strategies การสร้างยุทธศาสตร์ที่ข้อได้เปรียบ จากโอกาสโดยการลบจุดอ่อน
Threats แสดงรายการอุปสรรค	ST Strategies การสร้างยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็ง ที่มีอยู่หลีกเลี่ยงข้ออุปสรรค	WT Strategies การสร้างยุทธศาสตร์ที่ทำให้เหลือจุดอ่อนให้ น้อยที่สุดและพยายามหลีกเลี่ยงข้ออุปสรรค

ที่มา: C. Abraham, **Strategic Planning A. Practical Guide for Competitive Success**

(California: Thomson South West, 2006), 97.

Stanley C. Abraham ได้กล่าวไว้ว่าในการนำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์นั้นมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรคจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร อาจกล่าวได้ว่าประสิทธิผลของการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ใช้เทคนิคนี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ละเอียดในทุกแง่มุม และ 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับ โอกาส จุดแข็ง

กับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าวทำให้เกิดยุทธศาสตร์ 4 ประเภท ได้แก่

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรุก
2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้ออุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้ออุปสรรคจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้
4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้ออุปสรรคภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้

จากแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix นั้นสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์การ โดยการนำปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน มาวิเคราะห์พิจารณาร่วมกัน โดย การพิจารณาจุดแข็งและ โอกาสเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในเชิงรุก การนำจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน การนำจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข การนำจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ซึ่งผู้วิจัยได้การนำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์นั้นนำมาเป็นทางเลือกสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ในการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



## แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ปัจจุบันปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดคุณภาพในด้านศักยภาพของคน ความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความสามารถทางการบริหารจัดการ และบริการ โครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งและความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนทั้งภาคการผลิต การค้า และบริการ ในช่วงที่ผ่านมาการพัฒนาเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศมุ่งเน้นที่ “ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage)” โดยมองว่าความสามารถในการแข่งขันเกิดจากการได้เปรียบทางด้านปัจจัยการผลิตที่มีอยู่เป็นหลัก ปัจจุบันการพัฒนาได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นการมุ่งเน้นความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากการแข่งขันโดยการพัฒนา เทคโนโลยี ทักษะแรงงาน ระบบการบริหารจัดการที่ดี และการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ส่งผลให้เกิดมาตรฐานการดำรงชีวิตที่สูงขึ้นของประชาชนในประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554: 1-2) การจัดอันดับขีดความสามารถทางการแข่งขันของโลกซึ่งประเมินโดย World Economic Forum (WEF) (2011) ในปี 2010-2011 พบว่าขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 38 จากทั้งหมด 139 ประเทศ ซึ่งลดลงจากปี 2009-2010 ที่อยู่ในลำดับที่ 36 สาเหตุที่ทำให้ขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยต่ำลงเกิดจากปัญหา 1) ความมั่นคงของรัฐบาล 2) ความไม่มั่นคงในนโยบาย 3) ความไม่มีประสิทธิภาพต่อระบบบริหารงานราชการ 4) การคอร์รัปชัน และ 5) การเข้าถึงแหล่งเงินทุน (ประภัสสร คำสวัสดิ์, 2554) นอกจากนี้ World Economic Forum (2011) ยังได้สรุปรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยโดยแบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. กลุ่มข้อกำหนดพื้นฐาน ขีดความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่น คือ ความแข็งแกร่งในด้านการคุ้มครองนักลงทุน การรักษาระดับเงินเฟ้อ ส่วนขีดความสามารถในการแข่งขันที่ค่อนข้างต่ำในด้านการรับมือของภาคธุรกิจอันเนื่องมาจากการก่อการร้าย รวมถึงกลุ่มสาธารณสุขและการศึกษา ชั้นพื้นฐาน

2. กลุ่มเสริมประสิทธิภาพ ความโดดเด่นของไทยในด้านขนาดของตลาดทั้งในส่วนของขนาดตลาดต่างประเทศและตลาดภายในประเทศ และการเข้าถึงสินเชื่อได้โดยสะดวก ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ความเข้มงวดด้านการจ้างงาน และด้าน

ของค่าแรงและผลิตภาพแรงงาน และระยะเวลาในการก่อตั้งธุรกิจถือว่าประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ค่อนข้างต่ำ

3. กลุ่มนวัตกรรมและระดับการพัฒนา ประเทศไทยมีความสามารถในด้านปริมาณของการจัดหาวัตถุดิบภายในท้องถิ่น และสถานะของการพัฒนาคลัสเตอร์ที่โดดเด่น แต่มีปัญหาในเรื่องของการกระจายอำนาจจากฝ่ายบริหาร

ความสามารถทางการแข่งขันนั้น ไม่ได้มองเฉพาะระดับประเทศแต่รวมถึงความสามารถทางการแข่งขันระดับองค์กร ซึ่ง International Institute for Management Development (2003) ได้กล่าวถึงความสามารถทางการแข่งขันในระดับประเทศมีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการแข่งขันระดับองค์กร ซึ่งองค์กรในที่นี้ หมายถึง องค์กรธุรกิจ ส่วนความสามารถในการแข่งขันของประเทศสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรคงความสามารถในการแข่งขันไว้ได้ ความแตกต่างของความสามารถในการแข่งขันของประเทศกับองค์กร คือ การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ เพราะองค์กรสามารถที่จะสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ ส่วนสภาพแวดล้อมของประเทศเป็นเพียงส่วนสนับสนุนซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายที่เอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรธุรกิจ (Garelli, 2002 and International Institute for Management Development, 2003) ดังนั้นความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจย่อมส่งผลถึงความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังที่ Cooper (2005) ได้กล่าวไว้ว่าความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ คือ การที่ประเทศมีองค์กรธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันหลาย ๆ องค์กร ดังนั้นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือเป็นเสมือนองค์กรธุรกิจหนึ่งของประเทศที่จะต้องให้การส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของประเทศ

#### ความหมายของความสามารถในการแข่งขัน

คำจำกัดความของความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่เป็นสากลได้วิเคราะห์ถึงความสามารถทางการแข่งขัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานขององค์กร (Process) และด้านผลลัพธ์จากการแข่งขัน (Output) ที่นำมาสู่ความสามารถทางการแข่งขันที่วัดจากผลิตภาพหรือประสิทธิภาพการผลิต (Productivity) (Hamalainen, 2003, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554: 3) และมีผลตอบแทนคู่กันกับทรัพยากรที่ใช้ไป (Porter, 1998: 76) สำหรับ World Economic Forum: WEF ได้ให้ความหมายของความสามารถทางการแข่งขันเป็นเรื่องของระดับผลิตภาพการผลิตของแต่ละประเทศ โดยปัจจัยทางด้านสถาบัน เช่น กฎหมาย ตลอดจนนโยบายและปัจจัยอื่น ๆ จะมีบทบาทต่อ

การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลิตภาพการผลิต ซึ่งผลิตภาพการผลิตนี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดความบริบูรณ์และความเจริญรุ่งเรือง (Prosperity) ของแต่ละประเทศ และสถาบันการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการแข่งขันเป็นการบริหารจัดการศักยภาพและทรัพยากรทั้งหมดของประเทศเพื่อสร้างความบริบูรณ์และเจริญรุ่งเรือง (Prosperity) ให้แก่ประชาชนในประเทศ (Shala-Martin, 2007) นอกจากนี้แล้วในอีกความหมาย คือ การได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขันมาจากความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ (Forsman, 2004: 17)

ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง การที่องค์กรหนึ่งมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น ๆ ในตลาดใดตลาดหนึ่ง หรืออุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง (Hu, 1995) ซึ่งองค์กรหนึ่งอาจมีความได้เปรียบในหลาย ๆ ด้าน เช่น มีระบบการผลิตที่เหนือกว่า มีการบริการที่เหนือกว่า มีต้นทุนด้านเงินเดือนค่าจ้างที่ต่ำกว่า ความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ส่งผลก่อให้เกิดการมีคุณค่าในสินค้าหรือบริการเป็นสำคัญ (Coyne, 1986) โดยการสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าและบริการทำให้เกิดความโดดเด่นและมีคุณค่าเหนือกว่าสินค้าและบริการอื่น ๆ หรือความสามารถในการนำเสนอสินค้าหรือบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า หรือทั้งสองประการ (Porter, 1985) เป็นการสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือผลตอบแทนจากการดำเนินงาน (International Institute for Management Development, 2003)

ดังนั้นองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน คือ องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ (Bharadwaj, Varadarajan and Fahy, 1993)

อย่างไรก็ตามแม้้องค์กรหรือประเทศนั้นจะมีความสามารถทางการแข่งขันแต่ก็มีได้ทำให้ความสามารถนั้นคงอยู่นั้นเนื่องจากบริบทของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีส่วนขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพบริบทที่เป็นอยู่ ดังนั้น จึงได้ปรากฏคำว่า “ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)” ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเมื่อ Porter ได้กล่าวถึงกลยุทธ์พื้นฐานในการแข่งขันที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุถึงความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน (Cheng and Yeh, 2007) ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่มีเหนือกว่าคู่แข่ง และสามารถคงความเหนือกว่านั้นไว้ได้ในระยะยาว (Almor and Hashai, 2004) ความยั่งยืนนี้ไม่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนว่าเป็นระยะเวลาเท่าใด อีกทั้งไม่ได้หมายความว่า จะยั่งยืนตลอดไป ดังนั้นสิ่งที่ให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นเลิศนั้นมาจากองค์กรนั้นสามารถบรรลุซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยยังคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ (Fahy and Smithe, 1999)

การได้มาซึ่งความได้เปรียบในเชิงแข่งขันนั้น จำเป็นที่จะต้องพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ดังที่ Porter ได้แบ่งลำดับขั้นของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันจากการใช้ปัจจัยต่าง ๆ เป็นตัวขับเคลื่อนโดยแบ่งเป็น 3 ชั้น ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554: 3)

ขั้นที่ 1 เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนโดยปัจจัยการผลิตเป็นหลัก (Factor-Driven Economy) โดยภาคการผลิตและบริการที่พึ่งปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐานเป็นหลัก ความสามารถในการแข่งขันจึงเน้นการแข่งขันด้านราคามากกว่าคุณภาพ เมื่อเศรษฐกิจโลกเกิดความผันผวนย่อมส่งผลกระทบต่อความอ่อนไหวของระบบเศรษฐกิจของประเทศ

ขั้นที่ 2 เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนโดยการลงทุน (Investment-Driven Economy) เป็นระบบเศรษฐกิจที่เน้นการผลิตสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน แต่ยังคงเป็นลักษณะของการรับจ้างผลิตที่ยังคงต้องพึ่งพาการส่งออกเป็นหลัก จึงทำให้ระบบเศรษฐกิจอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกสูง

ขั้นที่ 3 ระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนโดยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) เป็นระบบการผลิตและให้บริการที่เน้นการคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ด้วยเทคโนโลยีขั้นสูงในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยรวมเกิดจากความเข้มแข็งของหน่วยธุรกิจทุกพื้นที่ในประเทศ มีความเข้มแข็งของเครือข่ายวิสาหกิจ โครงสร้างของสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมในประเทศมีสูง ระบบการผลิตจะแข่งขันกันโดยใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างและคุณค่าเป็นเอกลักษณ์

เมื่อพิจารณาจากความหมายของความสามารถทางการแข่งขันจะเห็นได้ว่าการที่ประเทศใดประเทศหนึ่งจะสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ภาครัฐผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการสนับสนุน โดยการกำหนดนโยบายที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาและส่งเสริมองค์กรธุรกิจที่อยู่ภายในประเทศของตนให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันในการผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาดในระดับนานาประเทศได้ด้วยคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีประโยชน์มากกว่า หรือการผลิตสินค้าและบริการในต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การพัฒนาและส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งย่อมส่งผลให้เกิดการมีผลิตภาพหรือประสิทธิภาพความสามารถในการทำกำไรซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ก่อให้เกิดความแข็งแกร่งและการเติบโตขององค์กรในบริบทของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### เกณฑ์การวัดความสามารถทางการแข่งขัน

การที่ประเทศใดประเทศหนึ่งจะได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) อาจจะต้องสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับทุกภาคส่วนภายในประเทศ ซึ่งเกณฑ์ในการวัดความสามารถทางการแข่งขันตามที่ WEF (World Economic Forum) ได้กำหนดไว้ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพการผลิตของประเทศไว้ 12 ปัจจัยหลัก จัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม จัดทำเป็นดัชนีความสามารถในการแข่งขัน (Global Competitiveness Index: GCI) ระดับประเทศไว้ดังนี้ (World Economic Forum, 2008, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์การวัดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ

กลุ่มของปัจจัยหลัก	ปัจจัยหลัก
กลุ่มที่ 1 ปัจจัยหลักของกลุ่มประเทศที่แข่งขันหรือขับเคลื่อนด้วยปัจจัยพื้นฐาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถาบัน (Institutions)</li> <li>2. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)</li> <li>3. เสถียรภาพเศรษฐกิจ (Macroeconomic Environment)</li> <li>4. สุขภาพและการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Health and Primary Education)</li> </ol>
กลุ่มที่ 2 ปัจจัยหลักของกลุ่มประเทศที่แข่งขันหรือขับเคลื่อนด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนและการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษาขั้นอุดมศึกษาและการฝึกอบรม (Higher Education and Training)</li> <li>2. ประสิทธิภาพในตลาดสินค้า (Goods Market Efficiency)</li> <li>3. ประสิทธิภาพในตลาดแรงงาน (Labour Market Efficiency)</li> <li>4. ระดับการพัฒนาในตลาดการเงิน (Financial Market Development)</li> <li>5. ขนาดของตลาด (Market Size)</li> <li>6. ความพร้อมทางเทคโนโลยี (Technological Readiness)</li> </ol>
กลุ่มที่ 3 ปัจจัยหลักของกลุ่มประเทศที่แข่งขันหรือขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ (Business Sophistication)</li> <li>2. นวัตกรรม (Innovation)</li> </ol>

ที่มา: World Economic Forum (2008, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554), 55.

สำหรับ IMD (International Institute for Management Development) ได้ระบุถึงหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้วยหลักเกณฑ์ 4 กลุ่มหลัก และในแต่ละกลุ่มประกอบด้วย 5 ปัจจัยย่อย ได้แก่ (ประมวลจาก International Institute for

Management Development, 2008, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

ตารางที่ 5 หลักเกณฑ์การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

กลุ่มหลัก	ปัจจัยย่อย
สมรรถนะทางเศรษฐกิจ (Economic Performance)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เศรษฐกิจภายในประเทศ</li> <li>2. การค้าระหว่างประเทศ</li> <li>3. การลงทุนระหว่างประเทศ</li> <li>4. การจ้างงาน</li> <li>5. ราคัรบราคา</li> </ol>
ประสิทธิภาพภาครัฐ (Government Efficiency)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฐานะการคลัง</li> <li>2. นโยบายการคลัง</li> <li>3. กรอบการบริหารด้านสถาบัน</li> <li>4. กฎหมายด้านธุรกิจ</li> <li>5. กรอบการบริหารด้านสังคม</li> </ol>
ประสิทธิภาพภาคเอกชน (Business Efficiency)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ</li> <li>2. ตลาดแรงงาน</li> <li>3. การเงิน</li> <li>4. การบริหารจัดการ</li> <li>5. ทัศนคติและค่านิยม</li> </ol>
โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สาธารณูปโภคพื้นฐาน</li> <li>2. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี</li> <li>3. โครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์</li> <li>4. สุขภาพและสิ่งแวดล้อม</li> <li>5. การศึกษา</li> </ol>
สมรรถนะทางเศรษฐกิจ (Economic Performance)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เศรษฐกิจภายในประเทศ</li> <li>2. การค้าระหว่างประเทศ</li> <li>3. การลงทุนระหว่างประเทศ</li> <li>4. การจ้างงาน</li> <li>5. ราคัรบราคา</li> </ol>

ที่มา: ประมวลจาก International Institute for Management Development, 2008, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554.

นอกจากนี้แล้วเกณฑ์การวัดความสามารถในการแข่งขันสำหรับประเทศอาจจะสามารถวัดได้จากมาตรฐานการครองชีพ (Organization for Economic Co-operation and Economic Development as cite in Emery, Ellis and Montri Chulavatnatol, 2005: 39) การเติบโตทางเศรษฐกิจ (Cockburn, Siggel, Coulibaly and Vezina, 1998) และความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้ไปเป็นเกณฑ์ในการวัด (Porter, 1998) และงานวิจัยของ ประภัสสร คำสวัสดิ์ (2554) ได้ทำการศึกษาตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของประเทศพบว่าตัวชี้วัดที่สำคัญ ประกอบไปด้วย 1) รายได้ประชาชาติแท้จริง 2) อัตราการเจริญเติบโตอย่างแท้จริงทางเศรษฐกิจ 3) รายได้ประชาชาติต่อหนึ่งหน่วยประชากร 4) มูลค่าการส่งออก 5) ดัชนีการพัฒนามนุษย์ 6) ผลสัมฤทธิ์ทางเทคโนโลยี และ 7) หนี้สาธารณะ

สำหรับเกณฑ์การวัดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรในระดับธุรกิจนั้น ได้มีนักวิชาการและผู้รู้ได้กล่าวไว้ (Forsman, 2000; Price, 1997 and Drucker, 2001) ถึงเกณฑ์การวัดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จคือผลการดำเนินงาน ซึ่งสามารถขยายความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กรได้ว่าผลที่เกิดจากกระบวนการผลิต การบริหารจัดการ ที่สามารถเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มาตรฐานผลดำเนินงานที่ผ่านมาหรือการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น โดยความสำเร็จนั้นสามารถวัดได้จากปัจจัย 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านสถานภาพทางการตลาด (Market Position) คือ วัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายด้วยฐานะทางการตลาด ส่วนแบ่งตลาด ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ รวมทั้งสินค้าใหม่และบริการที่มุ่งสร้างความภาคภูมิใจจากลูกค้า
2. ด้านคุณภาพ (Quality) คือ การรักษาและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรธุรกิจ
3. ด้านนวัตกรรม (Innovation) มีสัมฤทธิ์ภาพในการบรรลุถึงระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ รวมทั้งกระบวนการใหม่ ๆ ซึ่งหมายถึง ทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในเชิงแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว
4. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) การพยายามรักษาไว้ซึ่งจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ เช่น มีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อม และคุณภาพชีวิตโดยรวม

5. ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) การสรรหา การพัฒนาและบำรุงรักษา ทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้มีคุณภาพสูงทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้ง พนักงานสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน

6. ด้านทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) การจัดหา เก็บรักษาและจัดการ ทรัพยากรทางการเงินอย่างเหมาะสม

7. ด้านทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) การจัดหา การสร้างและซ่อมแซม บำรุงรักษาทรัพยากรทางกายภาพ เช่น อาคาร สถานที่ โรงงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์และ เทคโนโลยีที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจรวมทั้งนำมาใช้อย่างเหมาะสม

8. ด้านประสิทธิภาพต้นทุน (Cost Efficiency) มีการใช้ทรัพยากรทุกประเภททุกชนิด อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลให้องค์กรธุรกิจสามารถผลิตสินค้าและบริการด้วยต้นทุนต่ำ

9. ด้านการทำกำไร (Profitability) ระดับกำไรจะต้องเหมาะสมไม่ต่ำและสูงเกินไป รวมทั้งดัชนีตัวบ่งชี้อื่น ๆ ที่แสดงถึงฐานะทางการเงินที่ดี

ทั้งนี้การวัดความสามารถในการแข่งขันในทางธุรกิจถือเป็นเรื่องของความอยู่รอด ธุรกิจที่แข่งขันได้จะสามารถทำกำไรและเติบโตได้ในยุคของโลกาภิวัตน์ ที่ตลาดสินค้าและบริการ รวมทั้งการเงินมีความเชื่อมโยงกันสูงและแนวโน้มจะเป็นตลาดเดียวกัน ดังนั้น การที่องค์กรธุรกิจ จะดำรงอยู่ได้ในระยะยาวจำเป็นที่จะต้องหันมาสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการสร้างความ เป็นธรรมชาติให้เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วยการให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งสามด้านดังนี้ (บัณฑิต นิจถาวร, 2555: ออนไลน์) 1) ด้านการบริหารจัดการคนหรือพนักงานที่ถือว่าเป็นทรัพย์สิน ที่มีค่าขององค์กร โดยการพยายามหล่อหลอมพนักงานขององค์กรให้เป็นคนดีมีความสามารถที่จะ อยู่และสร้างความเจริญให้กับองค์กรต่อไป 2) ด้านความน่าเชื่อถือ การดำรงรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกค้า เจ้าหนี้ ผู้ร่วมลงทุน บริษัทคู่ค้า และพนักงาน อยู่และมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดี และ 3) ด้าน ความยั่งยืนของตัวเศรษฐกิจและผู้บริโภค คือ ถ้าเศรษฐกิจและผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าและบริการ ไม่ยั่งยืนย่อมส่งผลทำให้องค์กรธุรกิจนั้นไม่ยั่งยืน

Dess and Lumpkin (2003) ได้กล่าวว่างค์กรธุรกิจนั้นจะสามารถได้เปรียบในเชิง แข่งขันได้อย่างยั่งยืนนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการวัดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเกณฑ์การวัดนั้นจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะของความมีคุณค่าใน ทรัพยากร คุณลักษณะของความหายากในทรัพยากร คุณลักษณะของการลอกเลียนแบบไม่ได้ คุณลักษณะของการทดแทนไม่ได้ โดย Dess and Lumpkin ได้สรุปเป็นเกณฑ์การวัดความได้เปรียบ ในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนี้



ตารางที่ 5 เกณฑ์การวัดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

คุณลักษณะ				ความสามารถในการแข่งขัน
ความมีคุณค่า	ความหายาก	การลอกเลียนแบบไม่ได้	การทดแทนไม่ได้	
ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน
มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในเชิงแข่งขัน
มี	มี	ไม่มี	ไม่มี	ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันชั่วคราว
มี	มี	มี	มี	ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

ที่มา: Dess and Lumpkin, **Strategic Management: Creating Competitive Advantages** (Boston: McGraw-Hill/Irwin., 2003), 101.

สำหรับ Porter (1998) ได้กล่าวถึงเกณฑ์การวัดความสามารถในการแข่งขันด้านผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งผลิตภาพขึ้นอยู่กับ การสร้างให้เกิดคุณค่าในสินค้าและบริการ ตลอดจนประสิทธิภาพทางการผลิต โดยองค์กรธุรกิจใดสามารถบรรลุด้านผลิตภาพในระดับที่สูงและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น (Bernolak, 1997)

จะเห็นได้ว่าเกณฑ์การวัดความสามารถทางการแข่งขันนั้นมาจากผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้ในลักษณะเป็นตัวเลขในรูปของผลตอบแทนที่มาจากกำไร และผลการดำเนินงานที่มีใช้ตัวเลขในลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเกณฑ์การวัดความสามารถทางการแข่งขันนั้นผู้วิจัยขอสรุปเกณฑ์การวัดในแต่ละด้านจากนักวิชาการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา โดยใช้เกณฑ์การวัดความสามารถทางการแข่งขันของ Drucker (2001) ซึ่งมีลักษณะเกณฑ์การวัดครอบคลุมในทุกด้านของผลประกอบการขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเกณฑ์การวัดความสามารถทางการแข่งขันสามารถวัดได้จาก 9 ด้าน ดังนี้ ด้านสถานภาพทางการตลาด (Market Position) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ด้านทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ด้านทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) ด้านประสิทธิภาพต้นทุน (Cost Efficiency) และด้านการทำกำไร (Profitability)

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับขีดความสามารถทางการแข่งขัน

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะมีการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยขอนำแนวคิดและทฤษฎีที่จะนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

### แนวคิดขีดความสามารถทางการแข่งขันของ Michale E. Porter

Porter ก็ได้เสนอแนวคิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งเขียนหนังสือเกี่ยวกับความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ชื่อว่า “Competitive Advantage” ได้กล่าวหลักการไว้ว่า หากต้องการให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้แล้ว จะต้องใส่ใจในสิ่ง 3 อย่างต่อไปนี้ (Porter, 1980)

1. ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) บริษัทจะพยายามที่จะชนะคู่แข่งให้ได้ทางด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง แม้ว่าจะมีสัดส่วนกำไร (Profit Margin) ต่ำก็ตาม ลักษณะของกลยุทธ์เช่นนี้จะทำให้คู่แข่งรายอื่นไม่ยอมเข้ามาแข่งขันเพราะไม่คุ้มกับความเสี่ยงในการทำตลาด เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด โดยการชนะเหนือคู่แข่งด้วยกลยุทธ์วิธีนี้ธุรกิจนั้นจะต้องอยู่ในตลาดมาก่อนมีฐานลูกค้าจำนวนมากจึงจะทำให้ธุรกิจมีกำไรสุทธิสูง

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiate) เป็นกลยุทธ์ที่กิจการจะต้องสร้างความแตกต่างในด้านสินค้าและบริการให้ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้ และความแตกต่างนั้นต้องมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า การสร้างความแตกต่างในสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถกระทำได้นั้นทำให้กิจการสามารถที่จะตั้งราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง โดยความแตกต่างนั้นอาจสร้างขึ้นมาจากความโดดเด่นหรือความมีเอกลักษณ์ที่แสดงถึง 1) ฐานะหรือชนชั้นของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ 2) ความเป็นเลิศทางด้านเทคโนโลยี 3) ความเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพ 4) ความเป็นผู้นำทางการให้บริการ และ 5) ความเป็นผู้นำทางการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ แก่ลูกค้า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการใช้กลยุทธ์นี้สามารถสร้างความแตกต่างให้ลูกค้าเห็นได้อย่างชัดเจนซึ่งนำไปสู่ความจงรักภักดีในสินค้า

3. การจำกัดขอบเขต (Focus) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจมุ่งเน้นผลิตสินค้าหรือบริการให้กับตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) ซึ่งตลาดที่เลือกต้องมีศักยภาพในการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองและสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต โดยการหาช่องว่างในด้านความไม่พึงพอใจในสินค้าและบริการของคู่แข่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของตลาดแบบส่วนรวม ซึ่งถือเป็นโอกาสของกิจการที่จะเข้าไปเจาะตลาดในส่วนนั้น ๆ

หลังจากนั้นแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ถูกพัฒนาเป็นทฤษฎีเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster Theory) ที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาในระดับจุลภาค โดย Porter (1990) ได้นำเสนอไว้ในบทความวิชาการเรื่อง The Competitive Advantage of Nations ในปี ค.ศ. 1990 ซึ่งกล่าวว่าแนวคิดที่มีความหมายต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างแท้จริง คือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) คลัสเตอร์หรือเครือข่ายวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะ 4 ประการ ที่ควรเกิดขึ้น ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน 2) ความร่วมมือซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อถือว่าไว้วางใจ ซึ่งเป็นต้นทุนทางสังคมที่มีความสำคัญประการหนึ่ง 3) การแข่งขันข้อแตกต่างของเครือข่ายวิสาหกิจคือเป็นความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน และ 4) การมุ่งกำหนดกลไกราคาหรือปริมาณ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในบรรดาหมู่สมาชิก และประสิทธิภาพโดยรวม

โดย Porter ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่อุตสาหกรรมจะได้รับเมื่อรวมตัวกัน ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) สามารถจัดองค์ประกอบสำหรับการผลิตได้ง่าย 2) เข้าถึงแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและเชี่ยวชาญเฉพาะได้ง่าย 3) เป็นกิจกรรมการผลิตที่เสริมซึ่งกันและกัน 4) ผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่าย 5) ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรม 6) การแข่งขันภายในเครือข่ายวิสาหกิจทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และ 7) ส่งเสริมการเกิดและการขยายตัวของธุรกิจใหม่ ๆ ในเครือข่ายวิสาหกิจ

#### **แนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร**

ทรัพยากรองค์กรถือได้ว่าเป็นปัจจัยภายในขององค์กรที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งทรัพยากรองค์กรนั้นสามารถที่จะปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาขึ้นได้ (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2550) เพื่อนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลให้การดำเนินงานที่ดีในระยะยาวขององค์กร (Wade and Hulland, 2004) จึงได้มีผู้พัฒนาทรัพยากรองค์กรมาสู่การเป็นทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View of the Firm: RBV) ที่กล่าวถึง ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร โดยงานวิจัยของ Chamberlin and Robinson กล่าวถึง ความสำคัญของทรัพยากรขององค์กรนั้นเป็นการรวมกันระหว่างทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ซึ่งทั้งสองอย่างนี้เป็นปัจจัยสำคัญทางการแข่งขันและการสร้างผลกำไรที่เหนือกว่าระดับผลกำไรโดยเฉลี่ย ต่อมาแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาโดย Penrose ในปี 1959 ที่กล่าวว่าองค์กรเป็นมากกว่าหน่วยของการบริหารงาน คือ เป็นศูนย์รวมของทรัพยากรที่เกิดประโยชน์ (Penrose, 1995: 24) และทฤษฎีฐานทรัพยากรได้รับความนิยมนำมาใช้ศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการนำทฤษฎีฐานทรัพยากรมาใช้ศึกษาใน

ด้านการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เช่น Hunt and Morgan (1995); Barney (1991) and Grant (1991) โดยแนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กร

คำว่า “ทรัพยากร” ได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้หลากหลาย อาทิเช่น Huang, Ou, Chen, and Lin (2006) ได้ให้ความหมายทรัพยากร หมายถึง สิทธิทรัพย์ ความรู้ ความสามารถขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร และ Collis (1995); Fahy and Smithee (1999) กล่าวว่า ทรัพยากร หมายถึง สิทธิทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนที่องค์กรครอบครองโดยความหมายของทรัพยากรนั้นมีทั้งประเภทที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน ซึ่งทรัพยากรที่มีตัวตน ได้แก่ (Fahy and Smithee, 1999 and Grant, 1991) สิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร ที่ดิน สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้ เงินฝาก ธนาคาร เงินทุน และบุคลากร ส่วนทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน

คำว่า “ความสามารถขององค์กร” คือ ความสามารถหรือทักษะความชำนาญ (Barney, Wright and Ketchen, 2001) ในการแปลงปัจจัยการผลิต (Inputs) เป็นผลผลิต (Outputs) ขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการจัดการทรัพยากรทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน เพื่อให้เกิดผลตามที่องค์กรต้องการ (Dess and Lumpkin, 2007) และเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรถือได้ว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร โดยจะต้องทำการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรว่า ทรัพยากรใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ทรัพยากรใดก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กรที่เป็นแหล่งของการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้ยั่งยืน (สาโรจน์ โอปัทธยชัยวิน, 2548) โดยหลักการของทฤษฎีฐานทรัพยากรได้ถูกนำมาใช้บูรณาการร่วมกับทฤษฎีอื่น ๆ อย่างได้ผลโดยการเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีนี้กับแนวคิดทฤษฎีบริหารอื่น ๆ อาทิ กลุ่มของทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเติบโตของธุรกิจ Penrose (1959) ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างโอกาสและการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์โดย Penrose ได้อธิบายในเชิงตรรกะที่เชื่อมโยงเหตุและผลระหว่างทรัพยากร ความสามารถ และความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง องค์กรสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) ไม่ใช่เพราะการครอบครองทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่เนื่องจากประสิทธิภาพ และการมีความคิดสร้างสรรค์ด้านการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับการใช้ประโยชน์ของตัวทรัพยากร โดยทรัพยากรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความแตกต่างในการสร้างโอกาสและผลการดำเนินงานทางการเงิน

ประเด็นที่สอง องค์กร โดยเฉพาะผู้จัดการต้องสามารถเชื่อมโยงทรัพยากรและการเกิดโอกาส เพื่อกระตุ้นนวัตกรรมและการเติบโตขององค์กร ถือเป็นหน้าที่ของผู้จัดการที่จะส่งเสริม

ความสัมพันธ์ของทรัพยากร ไปสู่ความสามารถขององค์กรที่เป็นพลวัต เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม และสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ

ประเด็นที่สาม ตัวขับเคลื่อนอัตราและทิศทางของการเติบโตขององค์กรเกิดจาก ความสามารถทางการบริหารและพรสวรรค์ด้านเทคนิค การขาดความสามารถเป็นเหมือนอุปสรรค ต่ออัตราการเติบโตขององค์กรในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง พื้นฐานความรู้ในปัจจุบันและคุณสมบัติของ ทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางในการเติบโตขององค์กร ดังนั้น การมองข้ามปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดเหล่านี้ส่งผลถึงประสิทธิภาพ และการสูญเสียความได้เปรียบ ในการแข่งขัน

นอกจากนี้แล้วทฤษฎีฐานทรัพยากรยังมีส่วนเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Halawi, Aronson and McCarthy, 2005) โดยการมองว่าการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง นั้นจำเป็นที่จะต้องมีการทรัพยากรที่เข้าข่ายลักษณะหายาก มีคุณค่า ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และ ไม่สามารถทดแทนได้ ทรัพยากรที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) เป็นเหมือนทรัพยากรทาง ยุทธศาสตร์ที่มีศักยภาพในการเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

สำหรับประเภทของทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน Lewis (1995) ได้แยกประเภทของทรัพยากรออกเป็น ทรัพยากรจับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งประกอบไปด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรองค์กร ทรัพยากร ด้านชื่อเสียง (ความน่าเชื่อถือ) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรด้านการตลาด ทรัพยากรด้าน กฎหมาย และทรัพยากรด้านความสามารถในการประกอบการ

อาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีฐานทรัพยากร เป็นอีกหนึ่งทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบ แนวคิดในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากแนวคิดของทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นนั้นส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและ ส่งผลถึงผลประโยชน์ในระยะยาว นอกจากนี้แล้วแนวคิดหลักอันประกอบไปด้วยการได้มาซึ่ง ทรัพยากรที่มีคุณลักษณะของ ความมีคุณค่า ความหายาก การลอกเลียนแบบไม่ได้ และการทดแทน ไม่ได้ ถือเป็นทรัพยากรทางยุทธศาสตร์ที่ทำให้้องค์การคงความสามารถในทางการแข่งขันได้ อย่างยั่งยืน

#### **แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)**

การประสบความสำเร็จในธุรกิจ ไม่จำเป็นต้องแข่งขันกันเพียงอย่างเดียว แต่ความสามารถหาลูกค้าหรือความต้องการใหม่ ๆ ก็ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เป็นคำกล่าวของ W. Chan Kim ผู้เขียนหนังสือ “Blue

Ocean Strategy” ที่เป็นผู้แนะนำแนวคิดนี้เสนอสู่โลกของธุรกิจ โดยหัวใจสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือการทำให้เกิด “Value Innovation” หรือการสร้างมูลค่าทางนวัตกรรมโดยการให้ความสำคัญในเรื่องของ

1. การสร้างตลาดใหม่ (Create Uncontested Market Space) เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขัน
2. การไม่ให้ความสำคัญในการแข่งขัน (Make Competition Irrelevant)
3. การสร้างและจับความต้องการใหม่ (Create Uncontested Market Space)
4. การทำลายข้อจำกัดที่ต้องเลือกระหว่างคุณค่าและราคา (Break The Value Trade-Off)
5. การประสานระบบทั้งหมดของกิจกรรมของบริษัทเพื่อบรรลุทั้งความแตกต่างและต้นทุน

(Align The Whole System of a Firm's Activities in Pursuit of Differentiation and Low Cost)

การกำหนดกลยุทธ์น่านน้ำสีครามเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันนี้เป็นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันแบบดั้งเดิมโดยผู้ประกอบการจะทำการพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างหรือสร้างความต้องการใหม่ (New Demand) ขึ้นมาเพื่อนำเสนอโดยใช้นวัตกรรม (Innovation) (พสุ เดชะรินทร์, 2555: ออนไลน์) ซึ่ง W. Chan Kim ได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีครามนั้นมีลักษณะที่แตกต่างจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันในอดีตที่ผ่านมา และไม่ใช้คู่แข่งเป็นตัวเปรียบเทียบ โดยการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและรักษาต้นทุนให้ต่ำไปพร้อม ๆ กัน โดยการลดต้นทุนในการตัดและลดปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ และเพิ่มคุณค่าที่ผู้ซื้อจะได้รับโดยการเพิ่มและสร้างสิ่งใหม่ที่อุตสาหกรรมนั้นไม่เคยเสนอให้กับผู้ซื้อมาก่อน โดยความเชื่อที่เกิดจากมุมมองที่ว่าขอบเขตของตลาดและอุตสาหกรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการกระทำและความเชื่อของผู้เล่นในอุตสาหกรรมนั้น (ฉัฐยา สตินตระการผล, 2555: 248-272)

อาจกล่าวได้ว่าการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันนั้นอาจไม่จำเป็นที่จะต้องใช้คู่แข่งเป็นตัวเปรียบเทียบแต่ควรมาจากกาสร้างตลาดใหม่โดยการคิดค้นหาแนวคิดใหม่ สินค้าชนิดใหม่ หรือบริการใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันที่แตกต่างไปจากกลยุทธ์แบบเดิมที่ใช้อยู่ที่เน้นการแข่งขันในตลาดกลุ่มเดิมที่อิ่มตัวแล้วและตลาดไม่สามารถเติบโตได้อีกจนทำให้ต้องแย่งลูกค้าโดยการใช้กลยุทธ์ราคาเป็นกลยุทธ์หลักซึ่งอาจส่งผลทำให้ธุรกิจประสบปัญหาไม่สามารถแก้ไขอาจส่งผลทำให้ธุรกิจต้องปิดกิจการหรือล้มละลายไปในที่สุด ผู้วิจัยเห็นว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นวิสาหกิจที่มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ ดังนั้นในสภาพแวดล้อมที่เกิดการ

เปลี่ยนแปลงทั้งจากกระแสโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีทางการค้า โดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2558

### แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โดยภาพรวมทางเศรษฐกิจในอดีตที่ผ่านมาการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศเน้นการให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ต้องอาศัยการนำเข้าเทคโนโลยีทางการผลิตจากต่างประเทศเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้รายได้ส่วนใหญ่ของประเทศกระจุกตัวอยู่ในกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพียงไม่กี่ประเภทเท่านั้น กระทั่งเมื่อประเทศไทยประสบกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ ในปี พ.ศ. 2540 ธุรกิจเกือบทุกประเภททั้งธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม ต่างได้รับผลกระทบจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนี้ ปัญหาหรือวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้ภาครัฐบาลและภาคเอกชนเริ่มหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ได้มีการส่งเสริมและพัฒนาเพื่อเป็นการสนับสนุนให้เกิดการสร้างฐานเศรษฐกิจใหม่โดยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยลักษณะของการผลักดันผ่านนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบความสำเร็จ มีความมั่นคงและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนจนสามารถที่จะขยายกิจการ ไปเป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่ได้ต่อไป และการพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาและศึกษาแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทำการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### นิยามและความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปรากฏอย่างชัดเจนในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจโลกตกต่ำอันเนื่องมาจากราคาน้ำมัน ในปี พ.ศ. 2523-2527 ซึ่งรัฐบาลในหลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศในยุโรปได้ใช้มาตรการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อแก้ไขปัญหาและบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากการปิดกิจการของธุรกิจขนาดใหญ่ (ศิริพร นพวัฒน์พงศ์, 2550) รวมทั้งประเทศไทยที่ประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ในปี พ.ศ. 2540 ทำให้คำว่า “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” มีความโดดเด่นและมีบทบาทในสังคมมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันการให้คำจำกัดความหรือคำนิยามสำหรับคำว่า “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ยังมีความแตกต่างกันออกไป ไม่มีลักษณะเป็นเอกภาพ อาจมีความแตกต่างกันตามขนาดของกิจการ ซึ่งวัดได้จากสินทรัพย์ถาวรหรือการจ้างงานเป็นเกณฑ์ หรือกำหนดนิยามของวิสาหกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อมตามความเหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ (World Business Council for Sustainable Development, 2007 and Promoting Small and Medium Enterprises for Sustainable Development) สำหรับกลุ่มประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดำเนินธุรกิจอยู่เป็นจำนวนมากก็ได้กำหนดนิยามความหมาย และเกณฑ์การจำแนกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้ดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554)

ตารางที่ 7 นิยาม ความหมาย และเกณฑ์การจำแนกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
กลุ่มประเทศอาเซียน

ประเทศสมาชิก	นิยามในการจำแนกกลุ่มผู้ประกอบการ
สิงคโปร์	ได้กำหนดนิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การผลิต สินทรัพย์ถาวรเกิน 15 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ การบริการ การจ้างงานเกิน 200 คน หรือสินทรัพย์ถาวรเกิน 15 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์
มาเลเซีย	เกณฑ์ที่ใช้ประกอบไปด้วย จำนวนการจ้างงานและมูลค่าของรายได้ต่อปี และจำแนกกลุ่มผู้ประกอบการออกเป็นกลุ่ม ผู้ผลิต บริการ คำสั่งและคำปลีก โดยกำหนดนิยามในแต่ละกลุ่มดังนี้ วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 75 คน ส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 500,000 ริงกิต วิสาหกิจขนาดกลาง จำนวนการจ้างงานเกิน 75 คน ส่วนของผู้ถือหุ้นระหว่าง 500,000- 2.5 ล้านริงกิต
ฟิลิปปินส์	เกณฑ์ที่ใช้ประกอบด้วยจำนวนการจ้างงานและมูลค่าทุน หรือสินทรัพย์ถาวร แต่ไม่รวมที่ดิน โดยแบ่งกลุ่มเป็น กลุ่มผลิต บริการ คำสั่งและคำปลีก แต่ไม่ได้ให้คำจำกัดความที่ชัดเจนในแต่ละกลุ่ม ให้เพียงคำจำกัดความแบบกว้าง ๆ ดังนี้ วิสาหกิจรายย่อย เป็นกลุ่มที่มีการจ้างงานน้อยกว่า 10 คน และมูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) น้อยกว่า 3 ล้านเปโซ วิสาหกิจขนาดย่อม คือกลุ่มที่มีการจ้างงาน 10 คนขึ้นไป แต่ไม่น้อยกว่า 100 คน และมีมูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ตั้งแต่ 3 ล้านเปโซ แต่ไม่น้อยกว่า 15 ล้านเปโซ วิสาหกิจขนาดกลาง คือ กลุ่มที่มีการจ้างงานตั้งแต่ 100 คน แต่ไม่น้อยกว่า 200 คน และมีมูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ตั้งแต่ 15 ล้านเปโซ แต่ไม่น้อยกว่า 100 ล้านเปโซ
อินโดนีเซีย	เกณฑ์ที่ใช้มีลักษณะเป็นแนวทางเดียวกันกับฟิลิปปินส์ คือ พิจารณาจากจำนวนการจ้างงานและมูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ซึ่งได้กำหนดนิยามไว้ดังนี้ กลุ่มวิสาหกิจรายย่อย คือ กลุ่มที่มีการจ้างงานน้อยกว่า 5 คน และมีมูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) น้อยกว่า 50 ล้านรูเปียห์ กลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อม คือ กลุ่มที่มีการจ้างงานตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป แต่ไม่น้อยกว่า 50 คน และมีมูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ตั้งแต่ 50 ล้านรูเปียห์ แต่ไม่น้อยกว่า 200 ล้านรูเปียห์ และกลุ่มวิสาหกิจ



ตารางที่ 7 นิยาม ความหมาย และเกณฑ์การจำแนกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
กลุ่มประเทศอาเซียน (ต่อ)

ประเทศสมาชิก	นิยามในการจำแนกกลุ่มผู้ประกอบการ
	ขนาดกลาง คือกลุ่มที่มีการจ้างงานตั้งแต่ 50 คน แต่น้อยกว่า 100 คน และมีมูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ตั้งแต่ 200 ล้านบาท
บรูไนดารุสซาลาม	หลักเกณฑ์ที่ใช้คือ เกณฑ์การจ้างงาน ซึ่งนิยามไว้ดังนี้ กลุ่มวิสาหกิจรายย่อย การจ้างงานน้อยกว่า 5 วิสาหกิจขนาดย่อม การจ้างงานตั้งแต่ 6 คนขึ้นไปแต่ไม่เกิน 50 คน วิสาหกิจขนาดกลาง การจ้างงานมากกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 100 คน
เวียดนาม	หลักเกณฑ์ที่นำมาใช้มาจากจำนวนการจ้างงานและมูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวร ซึ่งประเทศเวียดนามยังไม่ได้จำแนกหลักเกณฑ์ในการกำหนดนิยามของวิสาหกิจที่ชัดเจน ดังนั้น กิจการที่มีการจ้างงานน้อยกว่า 300 คน และมีมูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 10,000 ล้านบาท ให้ให้นับรวมเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
สหภาพพม่า	เนื่องจากประเทศพม่ายังไม่ได้กำหนดนโยบายแผนพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงยังไม่ได้แบ่งและจำแนกกลุ่มวิสาหกิจ
สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว	หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนกประเภทของวิสาหกิจแบ่งตามจำนวนการจ้างงาน มูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวร และมูลค่าผลผลิตหรือรายได้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ วิสาหกิจขนาดย่อม คือ กิจการที่มีการจ้างงานตั้งแต่ 1 คน และน้อยกว่า 20 คน มีเงินทุนหรือสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 250 ล้านบาท และมีผลผลิตหรือรายได้ต่อปีไม่เกิน 400 ล้านบาท วิสาหกิจขนาดกลาง คือ กิจการที่มีการจ้างงานตั้งแต่ 20 คน และน้อยกว่า 100 คน มีเงินทุนหรือสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 1,200 ล้านบาท และมีผลผลิตหรือรายได้ต่อปีไม่เกิน 1,000 ล้านบาท
กัมพูชา	หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนกผู้ประกอบการ ได้แก่ จำนวนการจ้างงานและมูลค่าทุนหรือสินทรัพย์ถาวร ดังนี้ วิสาหกิจรายย่อย คือ กิจการที่มีการจ้างงานตั้งแต่ 1 คน แต่ไม่เกิน 10 คน และมีเงินทุนหรือสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 50,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ วิสาหกิจขนาดย่อม คือ กิจการที่มีการจ้างงานตั้งแต่ 11 คน แต่ไม่เกิน 50 คน และมีเงินทุนหรือสินทรัพย์ถาวรตั้งแต่ 50,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ แต่ไม่เกิน 250,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ วิสาหกิจขนาดกลาง คือ กิจการที่มีการจ้างงานตั้งแต่ 51 คน แต่ไม่เกิน 100 คน และมีเงินทุนหรือสินทรัพย์ถาวรตั้งแต่ 250,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ แต่ไม่เกิน 500,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ

สำหรับประเทศไทยได้มีการจำกัดความในนิยามและความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างเป็นทางการตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 โดยกำหนดว่า “วิสาหกิจ” หมายความว่า การดำเนินกิจการผลิตสินค้า กิจการ

การบริการ กิจการค้าส่งและค้าปลีก หรือกิจการอื่นตามที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2543) และ “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ได้แก่ วิสาหกิจที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงโดยครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ นั่นคือ

1. กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และเหมืองแร่

2. กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง และการค้าปลีก

3. กิจการการบริการ (Service Sector) ครอบคลุมกิจการจำนวนมาก

สำหรับเกณฑ์ในการจำแนกขนาดของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ จำแนกตามจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวร ในกิจการแต่ละประเภทดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555)

ตารางที่ 8 นิยาม ความหมาย และเกณฑ์การจำแนกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเทศไทย

ผู้ประกอบการ	ประเภทกิจการ	การจ้างงาน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)
วิสาหกิจขนาดย่อม	กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50
	กิจการบริการ	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50
	กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	ไม่เกิน 50
	กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	ไม่เกิน 30
วิสาหกิจขนาดกลาง	กิจการผลิตสินค้า	51-200	เกินกว่า 50 แต่ไม่เกิน 200
	กิจการบริการ	51-200	เกินกว่า 50 แต่ไม่เกิน 200
ผู้ประกอบการ	การจ้างงาน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	ประเภทกิจการ
	กิจการค้าส่ง	26-50	เกินกว่า 50 แต่ไม่เกิน 100
	กิจการค้าปลีก	16-30	เกินกว่า 30 แต่ไม่เกิน 60

นอกจากคำจำกัดความของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามนิยามความหมายที่เป็นทางการแล้ว ยังมีนักวิชาการและผู้รู้ต่างให้คำจำกัดความเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้ดังนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) ได้ให้คำจำกัดความถึงธุรกิจขนาดย่อม (Small

Enterprises) หมายถึง ธุรกิจที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เนื่องจากความสามารถในการแสวงหาช่องทางตลาดเฉพาะ (Niche market) มีความคล่องตัว (Flexibility) ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตและระบบบริหารเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Quick Response) ขณะเดียวกันก็มีต้นทุนในการปรับตัวต่ำและมีการดำเนินการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย และดำรงศักดิ์ ชัยสนธิ และสุนีย์ เลิศแสวงกิจ (2538) ให้คำนิยามสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้ดังนี้ ธุรกิจขนาดย่อม (Small Business) หมายถึงธุรกิจที่เป็นอิสระ มีเอกชนเป็นเจ้าของ ดำเนินกิจการโดยเจ้าของเอง ไม่เป็นเครื่องมือของธุรกิจใดและไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลหรือธุรกิจอื่น สำหรับธุรกิจขนาดกลาง หมายถึง ธุรกิจที่เสียเปรียบด้านราคาเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากมีต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยสูงกว่า ในขณะที่ธุรกิจขนาดกลางจะเสียเปรียบธุรกิจขนาดย่อมด้วยเพราะปรับตัวได้ช้ากว่าและมีต้นทุนในการปรับตัวที่สูงกว่า

จากคำจำกัดความในนิยามความหมายและเกณฑ์การจำแนกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ รวมทั้งประเทศไทย สามารถสรุปนิยามความหมายได้ว่า “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” หมายความว่า กิจการที่ดำเนินธุรกิจครอบคลุมใน 3 ลักษณะ ได้แก่ กิจการการผลิต กิจการการค้า และกิจการบริการ โดยเกณฑ์การจำแนกขนาดของวิสาหกิจระหว่างขนาดกลางและขนาดย่อมใช้เกณฑ์จากจำนวนการจ้างงาน หรือ เกณฑ์มูลค่าสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดิน

#### **บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม**

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ของระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีบทบาทในทางเศรษฐกิจสูงกว่าประเทศที่กำลังพัฒนา (Ayyagari Beck and Demirgüç-Kunt, 2003) โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าไปมีบทบาทในส่วนประกอบสำคัญตลอดสายการผลิต (Supply Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ (ปรัชญา อัสวเดชกำจร และรุ่งรัตน์ ตัญยาธิคม, 2555) ที่ผ่านมามีประเทศไทยได้ดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจแบบเปิดและใช้ระบบการค้าเสรีมาเป็นเวลานาน ทำให้ช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเศรษฐกิจของประเทศมีการเติบโตในอัตราสูงอย่างต่อเนื่องทุกภาคส่วนทางด้านเศรษฐกิจไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การค้า และบริการ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและเกิดความหลากหลายไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต่างก็มีบทบาทสำคัญในแง่มุมที่ต่างกันไป โดยเฉพาะในส่วนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น ได้มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศในเรื่องสำคัญและในด้านต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจซึ่งเป็นผลทางตรงผลทางอ้อม คือ การเป็นเครื่องมือช่วยแก้ไขปัญหาความยากจน การลดปัญหาอาชญากรรม และเป็นการดำรงรักษาไว้ซึ่งภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของประเทศ

บทบาทอันสำคัญที่เห็นเด่นชัดในมิติด้านเศรษฐกิจจากการประมวลผลข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2554 และแนวโน้มปี 2555 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555: 1-45) พบว่า มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ปี 2554 เท่ากับ 3,859,587.6 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 36.6 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศทั้งหมด ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นผลผลิตจากกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศสามารถนำรายได้เข้าประเทศ ในปี 2554 มีมูลค่าการส่งออกเท่ากับ 2,068,859.09 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 29.94 ของมูลค่าการส่งออกทั้งประเทศ

นอกจากนี้แล้ววิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในประเทศจากการที่มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตั้งอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั้งสิ้น 2,652,854 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.76 ของจำนวนวิสาหกิจโดยรวมของประเทศ แบ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมจำนวน 2,634,840 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 99.32 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด วิสาหกิจขนาดกลาง 11,709 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 0.44 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด และวิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวน 6,253 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 0.24 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 8 ประกอบดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงรายละเอียดจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดโดยแยกเป็นแต่ละขนาดและกลุ่มธุรกิจ

กลุ่มธุรกิจ	SE	ME	LE	SMEs	ไม่ระบุ	Total
รวมภาคการขนส่ง ขายปลีก การซ่อม ยานยนต์	1,173,611	2,719	2,043	1,176,330	-	1,178,373
ภาคการขายปลีก	839,424	1,345	1,209	840,769	-	841,978
ภาคการขนส่ง	334,187	1,374	834	335,561	-	336,395
ภาคการบริการ	993,129	4,535	1,935	997,664	-	999,599
ภาคการผลิต	467,741	4,454	2,274	472,195	-	474,459
ไม่ระบุ	359	1	1	360	52	413
รวม	2,634,840	11,709	6,253	2,646,549	52	2,652,854

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, “รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2555 และแนวโน้ม ปี 2555,” 4-2.

สำหรับบทบาทในมิติด้านสังคม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นเสมือนเครื่องมือสำหรับการแก้ไขปัญหาความยากจนภายในประเทศ จากจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่กระจายตัวอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศนั้นก่อให้เกิดการกระจายรายได้ใน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยตนเอง และกลุ่มประชากรในท้องถิ่นแต่ละภูมิภาค จำนวน การจ้างงานในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในปี 2554 มีจำนวนการจ้างงานทั้งสิ้น 10,995,977 คน คิดเป็นร้อยละ 83.89 ของจำนวนการจ้างงานทั้งหมด ซึ่งสามารถจำแนกตามกลุ่มวิสาหกิจดังตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนการจ้างงานจำแนกตามกลุ่มวิสาหกิจ

กลุ่มธุรกิจ	SE	ME	LE	SMEs	ไม่ ระบุ	Total
รวมภาคการขายส่ง ขายปลีก การซ่อมแซม ยานยนต์	3,697,399	125,016	522,907	3,822,415	-	4,345,322
ภาคการขายปลีก	2,560,840	57,846	255,240	2,618,686	-	2,873,926
ภาคการขายส่ง	1,136,559	67,170	267,667	1,203,729	-	1,471,396
ภาคการบริการ	3,588,757	331,361	189,081	3,920,118	-	4,109,199
ภาคการผลิต	2,598,188	653,646	1,397,267	3,251,834	-	4,649,101
ไม่ระบุ	1,583	27	1,974	1,610	57	3,641
รวม	9,885,927	1,110,050	2,111,229	10,995,977	57	13,107,263

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, “รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2554 และแนวโน้ม ปี 2555,” 4-2.

จากปริมาณการจ้างงานที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลให้ประชากรในท้องถิ่นทุกภูมิภาคของประเทศ มีรายได้และมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้ปัญหาความยากจนของประชากรภายในประเทศ ลดลง ส่งผลทางอ้อมถึงการลดปัญหาอาชญากรรมภายในประเทศ บทบาทที่สำคัญในมิติอีกด้านคือ มิติด้านวัฒนธรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีส่วนในการช่วยสนับสนุนและส่งเสริมสินค้าภายในท้องถิ่นในลักษณะที่เป็น วัตถุประสงค์ สินค้าสำเร็จรูป หรือแม้แต่ประเพณี พิธีกรรม วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นนั้นให้เกิดมูลค่าเพิ่ม โดยการต่อยอดและยกระดับสินค้าท้องถิ่น หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่เดิม อาจกล่าวได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเปรียบเสมือนเครื่องจักร

สำคัญต่อ การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศ ดังที่ สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, เตือนเด่น นิคมบริรักษ์, ประสาท ยูนิพันธ์ และธราธร รัตนนฤมิตร (2546) ได้สรุปความสำคัญของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อเศรษฐกิจของประเทศไว้ดังนี้คือ

1. เพิ่มการสร้างงานใหม่และเพิ่มการแข่งขันในตลาด โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดย่อม ซึ่งเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นได้ง่าย ใช้เงินลงทุนไม่สูง และมีความเสี่ยงน้อยกว่าการลงทุนในวิสาหกิจขนาดใหญ่ ตลอดจนเป็นธุรกิจที่มีความคล่องตัวในการดำเนินการ ดังนั้น จึงเป็นจุดสนใจของผู้ที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการ และการที่มีกิจการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าสู่ตลาด เป็นการช่วยเพิ่มระดับการแข่งขันในตลาดมากขึ้น ลดการผูกขาดทางการค้า

2. เชื่อมโยงกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีส่วนสนับสนุนวิสาหกิจขนาดใหญ่ในหลายด้าน เช่น การรับช่วงการผลิต การช่วยในการจัดจำหน่ายสินค้า ทั้งค้าส่งและค้าปลีกแก่ผู้บริโภค การเป็นผู้ผลิตปัจจัยการผลิตให้กับวิสาหกิจขนาดใหญ่ หรือให้บริการเสริมแก่วิสาหกิจขนาดใหญ่

3. รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและมีความหลากหลาย ดังนั้น ระบบเศรษฐกิจที่มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่แข็งแกร่งจะสามารถปรับตัวในช่วงเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจได้ดี

4. กระจายการพัฒนาไปทั่วประเทศ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักมีลักษณะการจัดตั้งกระจายไปตามชุมชนในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ดังนั้น จึงมีบทบาทสำคัญในการกระจายตัวด้านการลงทุนและการพัฒนาด้านอื่น ๆ เช่นด้านทักษะฝีมือหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ

5. เพิ่มมูลค่าแก่วัตถุดิบภายในประเทศเพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นหลัก

นอกจากนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังมีส่วนสำคัญในองค์ประกอบของการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศโดยการเข้าไปมีบทบาทสำคัญใน 3 ด้าน ดังนี้ (โกศล แก้วบุญส่ง, 2546; กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544; สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547; สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547 และดวงพร เหมวิจิตรพันธ์, 2550)

1. บทบาทในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของประเทศ
2. บทบาทในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถฟื้นตัว และกลับสู่ภาวะปกติได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มอาเซียน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกำลังมีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากกิจการส่วนใหญ่ในทุกภาคอุตสาหกรรมเป็นธุรกิจระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้น

3. บทบาทในการพัฒนาขีดความสามารถในการประกอบการด้วยขนาดขององค์กรที่ไม่ใหญ่โตทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในทางธุรกิจหรือเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ สามารถพิสูจน์ความสามารถของตนเองได้โดยการตั้งองค์กรธุรกิจขึ้นมา ผลการดำเนินการนี้ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลายเป็นเวทีในการบ่มเพาะนักธุรกิจหรืออุตสาหกรรมขึ้นมาและอาจนำไปสู่การประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ได้ในอนาคต

จากการศึกษาทำให้เห็นว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีบทบาทสำคัญในการเป็นรากฐานสำคัญอันประกอบไปด้วยรากฐานทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ที่เป็นเครื่องมือและกลไกการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนโดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำหน้าที่ในการฟื้นฟูและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งการทำหน้าที่ในการช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนโดยการกระจายรายได้ไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ และการทำหน้าที่ในการดำรงรักษาไว้ซึ่งภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของท้องถิ่น ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์แบบ ภาครรัฐซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหารประเทศ และผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรมุ่งเน้นการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผ่านนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้ในประชาคมอาเซียน ดังที่รัฐบาลได้กำหนดไว้ในบางส่วนของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

#### **นโยบายการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ**

นโยบายในการบริหารประเทศได้ยึดนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นแผนที่ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและบริหารประเทศ ที่ผ่านมามีประเทศไทยได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว จำนวน 10 ฉบับ และปัจจุบันอยู่ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) โดยแต่ละฉบับของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมชาตินั้นต่างกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ตามบริบทและสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ณ ขณะนั้น อาทิเช่น ช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) ถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ยุทธศาสตร์ของการพัฒนาประเทศเน้นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการกระจายรายได้เพื่อแก้ไข และลดปัญหาสินค้าราคาแพงและการเหลื่อมล้ำระหว่างชุมชนเมืองกับชนบท หลังสิ้นสุดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 พบว่า แนวโน้มของปัญหาที่มาจากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในช่วงนั้นเพิ่มมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาความ

แตกต่างของรายได้ระหว่างประชากรในเมืองกับชนบท ปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากร สิ่งแวดล้อม ปัญหาสังคมเสื่อมโทรมลงอันเป็นผลของการพัฒนาตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่ให้ความสำคัญกับวัตถุนิยมมากขึ้น ด้วยเหตุนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) จึงได้เปลี่ยนแนวคิดของการพัฒนาประเทศมุ่งเน้นให้ “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาโดยเศรษฐกิจเป็นเพียงเครื่องมือในการเสริมสร้างศักยภาพของคนและสภาพแวดล้อมทางสังคม ทิศทางของการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) เป็นจุดเริ่มต้นของการให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุลมากขึ้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) จึงได้น้อมนำ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศไทยจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอกประเทศและภายในประเทศ พลวัตของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น โดยผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้น ทิศทางการพัฒนาประเทศภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) โดยสรุปหลักการสำคัญ คือ มุ่งพัฒนาและบริหารประเทศภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสร้างภูมิคุ้มกันในด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งการขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน ตลอดจนเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานการผลิตภาคเกษตรและการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเพื่อให้ประเทศเกิดการพัฒนาสู่ความสมดุลและยั่งยืนในทุกมิติอย่างบูรณาการและเป็นองค์รวม เพื่อนำไปสู่ทิศทางการพัฒนาและบริหารประเทศในระยะยาว ดังที่ได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ในปี พ.ศ.2570 ดังนี้

“คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตย และหลักธรรมมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้เวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี”

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับการพัฒนาส่งเสริมตั้งแต่เริ่มต้นของการกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยช่วงแรกของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม



แห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509) ถึงฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) กล่าวถึงการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแต่ไม่ได้ให้ความสำคัญจริงจังในการพัฒนาเช่น ช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 รัฐบาลได้ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมและการสร้างนิคมอุตสาหกรรมในภูมิภาค พร้อมทั้งการกำหนดมาตรการด้านภาษีเรื่องการนำเข้าวัตถุดิบและเครื่องจักร ผลของนโยบายที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายของการส่งเสริมเพราะรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนา (Thailand Development Research Institute: TDRI, 2555: ออนไลน์) จุดสำคัญที่ทำให้เกิดความสนใจและจริงจังในการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเมื่อประเทศไทยประสบกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี 2540 ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างต่อธุรกิจ โดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตั้งแต่ภาคการผลิต ภาคการค้า ภาคการบริการ และภาคธุรกิจเกษตร ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นช่วงของการกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ที่ผู้กำหนดนโยบาย คือ ภาครัฐต่างหามาตรการในการบรรเทาแก้ไขปัญหาและลดผลกระทบ จึงได้มอบหมายให้กระทรวงอุตสาหกรรมซึ่งขณะนั้นเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงได้ออกมาตรการช่วยเหลือ ได้แก่ มาตรการสินเชื่อเพื่อการบรรเทาปัญหาการขาดสภาพคล่อง การออกพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การจัดตั้งสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมเพื่อกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การก่อตั้งกองทุนร่วมทุนและการปรับปรุงสถาบันการค้าประกันสินเชื่อสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการเร่งรัดการดำเนินงานเร่งด่วนตามแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้แล้วช่วงของการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ยังได้ก่อตั้งสถาบันอิสระเข้ามาเป็นแรงสนับสนุนในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาทิ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ สถาบันยานยนต์ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง เป็นต้น ความต่อเนื่องของการพัฒนามาสู่การกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) กำหนดนโยบายให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมคุณภาพ สังคมภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สังคมสมานฉันท์เอื้ออาทรต่อกัน โดยยุทธศาสตร์มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการขยายฐานเทคโนโลยี การสร้างความเชื่อมโยงตลอดจนการรับช่วงระหว่างกิจการและอุตสาหกรรม การส่งเสริมการลงทุนการวิจัยและพัฒนา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการ

พัฒนาชุมชนโดยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาฯ คือ การปรับโครงสร้างการผลิตให้มีผลิตภาพการผลิตและการเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตในประเทศให้สูงขึ้น โดยกระบวนการของการพัฒนาคลัสเตอร์ และเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน การสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพ การผลิตในภาคธุรกิจในระดับสาขา และการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุน เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ผลิตโดยกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีสัดส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ในปี พ.ศ. 2551 ประเทศไทยได้ประสบกับปัญหาเศรษฐกิจโลกเกิดการชะลอตัวอันเนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ส่งผลกระทบต่อประกอบการของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำให้จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกว่า 100,000 ราย ต้องปิดกิจการลงสำหรับวิสาหกิจที่ประกอบธุรกิจจนผ่านพ้นมาได้ก็มีผลการดำเนินงานลดลงถึง 32.63% (กรุงเทพธุรกิจ, 2551: ออนไลน์) ประกอบกับประเทศไทยและประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียน ทั้ง 9 ประเทศ จะรวมกลุ่มเป็นประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ ในปี พ.ศ. 2558 จึงเป็นโจทย์ใหญ่ของหน่วยงานภาครัฐที่จะต้องมาทบทวนนโยบาย เพื่อปรับปรุง พัฒนาแนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใหม่ ดังนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ชี้นำทิศทางการพัฒนา 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้และการสร้างปัจจัยแวดล้อม การพยายามและผลักดันให้เกิดการนำ การวิจัยและพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม การพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์ผ่านระบบการฝึกอบรม ในด้านการผลิต การบริหารจัดการ การตลาด เพื่อให้เกิดผลิตภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการ ตลอดจนการปรับปรุง เพิ่มเติมกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดเสรีทางการค้า 2) ยุทธศาสตร์การสร้างเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและความมั่นคงในภูมิภาค วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะได้รับประโยชน์ที่เกิดขึ้นการขยายความร่วมมือภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ และความเป็นหุ้นส่วนกับประเทศคู่ค้าของไทยในภูมิภาคต่าง ๆ และการพัฒนาเขตเศรษฐกิจชายแดนและเมืองชายแดนจากการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ มาตรฐานการให้บริการและการอำนวยความสะดวก บริเวณจุดผ่านแดน และ 3) ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน การสนับสนุนให้เกิดการผลิตสินค้าให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยการสร้างโอกาสทางการตลาด และการปรับระบบการผลิตของภาคอุตสาหกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทานการผลิต ตลอดจนการสร้าง

ภูมิคุ้มกันและเตรียมความพร้อมในการรองรับและปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

จากนโยบายของการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในแต่ละฉบับที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้เข้าไปมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยเป็นกลุ่มวิสาหกิจฐานรากที่รัฐบาลให้ความสำคัญ ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยจะเข้าเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างสมบูรณ์แบบ เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถแข่งขันได้ในภูมิภาคอาเซียน จำเป็นอย่างยิ่ง ที่รัฐบาลจะต้องเร่งผลักดันการพัฒนาส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยสามารถแข่งขันกับประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนและได้รับประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในครั้งนี้

#### แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ซึ่งถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 เป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนเป็นผู้ประสานงานหลักกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้จัดทำ “แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” เพื่อสร้างแผนหลักของการดำเนินงานส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ ปัจจุบันได้ออกแผนการส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นจำนวน 3 ฉบับ ดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555)

ตารางที่ 11 สรุปสาระสำคัญของแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 1-3

แผนการส่งเสริม	ทิศทางการพัฒนาส่งเสริม/ยุทธศาสตร์/ผลการดำเนินงาน
ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2545-2549)	<p><b>ทิศทางการพัฒนาส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมเป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยให้ความสำคัญในลำดับสูงกับวิสาหกิจระดับล่างและระดับกลาง</li> <li>การเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้าง เพื่อสร้างศักยภาพของสินค้าและบริการเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาคุณภาพ คน เทคโนโลยี และการจัดการที่ดีเพื่อยกระดับสินค้าและบริการส่งออกไปสู่ตลาดในระดับที่สูงขึ้น</li> </ol>

ตารางที่ 11 สรุปสาระสำคัญของแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 1-3 (ต่อ)

แผนการส่งเสริม	ทิศทางการพัฒนาส่งเสริม/ยุทธศาสตร์/ผลการดำเนินงาน
ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2545-2549)	<p>3. ให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นแกนหลักที่สามารถสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากและเศรษฐกิจชุมชน โดยการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การส่งเสริมเพื่อให้เกิดการพัฒนาและยกระดับวิสาหกิจที่ต่อเนื่องจากระดับพื้นฐานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและก้าวสู่ระดับสากลได้ในที่สุด</p> <p>4. การสร้างวัฒนธรรม หรือ สังคมผู้ประกอบการให้แพร่หลาย เพื่อสนับสนุนให้เกิดผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่มีพื้นฐานความรู้ และขีดความสามารถ</p> <p><u>ยุทธศาสตร์การพัฒนางานส่งเสริม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยุทธศาสตร์การฟื้นฟูวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นกลไกหลักทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ</li> <li>2. ยุทธศาสตร์การสร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและลดอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ</li> <li>3. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตอย่างยั่งยืน</li> <li>4. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจผู้ส่งออกสู่ระดับสากล</li> <li>5. ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่</li> <li>6. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในการแก้ปัญหาความยากจนและกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค</li> </ol> <p><u>ผลการดำเนินงาน</u></p> <p>ผลการดำเนินงานตามกรอบยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้ในมติที่สำคัญ 7 ด้าน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มิติด้านการเงิน การปล่อยสินเชื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นไปตามเป้าหมายมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับอนุมัติสินเชื่อ 421,471 ราย ต่อปี แต่ปัญหายังคงพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังเข้าไม่ถึงแหล่งเงินทุนในระบบ ด้วยปัญหา การทุจริตคอร์รัปชัน การขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน และข้อจำกัดในการดำเนินงานและกฎระเบียบของสถาบันการเงินภาครัฐ</li> <li>2. มิติด้านการตลาด มีการขยายช่องทางการตลาดให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มมากขึ้น แต่ยังเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าขนาดเล็กและไม่ถาวร สำหรับการเข้าถึงตลาดจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐร้อยละ 80 เป็นกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่ก็ยังคงเป็นกลุ่มผู้ประกอบการรายเดิม สินค้าสำหรับการส่งออกโดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 51 ยังอยู่ในกลุ่มสินค้าขั้นพื้นฐาน (Primary) และสินค้าที่เป็นการผลิตโดยใช้แรงงาน ปัญหาสำคัญในมิติด้านการตลาดคือ การขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในด้านการตลาดทั้งในประเทศและตลาดต่างประเทศ การขาดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ภาพลักษณ์ ตราสินค้า การขาดการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานทางการตลาด</li> <li>3. มิติด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีการยกเว้นและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบการค้า ตลอดจนการจัดตั้งห้องปฏิบัติการตรวจสอบสินค้าเกษตรและอาหารและศูนย์บริการ</li> </ol>

ตารางที่ 11 สรุปสาระสำคัญของแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 1-3 (ต่อ)

แผนการส่งเสริม	ทิศทางการพัฒนาส่งเสริม/ยุทธศาสตร์/ผลการดำเนินงาน
<p>ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2545-2549)</p>	<p>งานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในทุกภูมิภาค แต่ยังมีอยู่จำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อความต้องการ และมีความล่าช้าในการแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบการค้า</p> <p>4. มิติด้านการยกระดับกิจการ มีการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) เพิ่มมากขึ้น การเข้าถึงระบบสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง และทักษะความรู้ของแรงงานอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ปัญหาเกิดจากการขาดแคลนแรงงานมีฝีมือ</p> <p>5. มิติด้านบุคลากร ผู้ประกอบการยังขาดความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจในการประกอบธุรกิจแบบมืออาชีพและมีธรรมาภิบาล ปัญหาที่พบจำนวนศูนย์บ่มเพาะที่เลี้ยงที่ปรึกษาและนักวิจัย ไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ประกอบการ ประกอบกับไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ และความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการสมัยใหม่</p> <p>6. มิติด้านการสร้างผู้ประกอบการใหม่ จำนวนผู้ประกอบการใหม่เป็นไปตามเป้าหมาย แต่มีปัญหาที่สำคัญได้แก่ การขาดความสนใจ ความตื่นตัว และความเข้าใจในการทำธุรกิจที่เป็นระบบ และขาดการสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกอบการใหม่</p> <p>7. มิติด้านการส่งเสริมสินค้า/บริการของวิสาหกิจชุมชน มีจำนวนวิสาหกิจชุมชนพัฒนาเป็นหน่วยธุรกิจเพิ่มมากขึ้น และมียอดขายเป็นไปตามเป้าหมายของการส่งเสริมให้เกิดรายได้ แต่ปัญหาที่พบ ความไม่ยั่งยืนและต่อเนื่องของหน่วยธุรกิจที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องจากการขาดองค์ความรู้ด้านการประกอบธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน</p>
<p>ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2554)</p>	<p><u>ทิศทางการพัฒนาส่งเสริม</u></p> <p>แผนส่งเสริมฯ ฉบับที่ 2 ได้นำหลักการสำคัญของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักของการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับโครงสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการสร้างสังคมผู้ประกอบการ</li> <li>2. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการแข่งขัน</li> <li>3. การสร้างให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการคำนึงถึงสังคมและรักษาสิ่งแวดล้อม</li> </ol> <p><u>ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ</li> <li>2. การเพิ่มผลิตภาพและขีดความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิต</li> </ol>

ตารางที่ 11 สรุปสาระสำคัญของแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 1-3 (ต่อ)

แผนการส่งเสริม	ทิศทางการพัฒนาส่งเสริม/ยุทธศาสตร์/ผลการดำเนินงาน
	<p>3. การเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบในภาคการค้า</p> <p>4. การส่งเสริมภาคบริการในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม</p> <p>5. การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภูมิภาคและท้องถิ่น</p> <p>6. การพัฒนาปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</p> <p><u>ผลการดำเนินงาน</u></p> <p>ภาพรวมจากการผลการดำเนินงานการส่งเสริมตามแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2550-2554 ที่ผ่านมา ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาและส่งเสริมส่งผลให้ตัวชี้วัดการเพิ่มผลิตภาพ การเพิ่มสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการเพิ่มสัดส่วนมูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังไม่บรรลุเป้าหมาย แม้ว่าภาครัฐจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างเต็มที่ อันเนื่องจากการส่งเสริมผ่านยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อ ยังคงจำกัดอยู่ในภาคการผลิตเป็นส่วนใหญ่ และข้อจำกัดของการพัฒนาส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านข้อมูลการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับท้องถิ่นที่ยังไม่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล</li> <li>2. ด้านงบประมาณสำหรับการพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอยู่อย่างจำกัด</li> <li>3. ด้านความเข้าใจในปัญหาและความต้องการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีบทบาทเกี่ยวข้อง</li> <li>4. ด้านความไม่เป็นเอกภาพและการบูรณาการการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมระหว่างหน่วยงานในระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น</li> </ol>
<p>ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 - 2559)</p>	<p><u>ทิศทางการพัฒนาส่งเสริม</u></p> <p>ทิศทางการส่งเสริมตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และวิสาหกิจรายย่อย กระตุ้นให้เกิดการรวมตัวและเชื่อมโยงกันทางธุรกิจ เน้นการพัฒนาเชิงพื้นที่โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ ในด้านการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อเตรียมพร้อมสู่การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการเปิดเสรี จะมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการค้าและดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ</p>

ตารางที่ 11 สรุปสาระสำคัญของแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 1-3 (ต่อ)

แผนการส่งเสริม	ทิศทางการพัฒนาส่งเสริม/ยุทธศาสตร์/ผลการดำเนินงาน
<p>ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 - 2559)</p>	<p><u>ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริม</u> ซึ่งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ของการพัฒนาไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุนปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย</li> <li>2. เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย</li> <li>3. ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยให้เติบโตอย่างสมดุลตามศักยภาพของพื้นที่</li> <li>4. เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจระหว่างประเทศ</li> </ol> <p><u>ผลการดำเนินงาน</u> อยู่ในช่วงการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์</p>

ทิศทางการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผ่านมาตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2545-2549) ถึงฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550-2554) มุ่งเน้นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการนำเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม และการเพิ่มองค์ความรู้ในด้านการประกอบการ เพื่อผลักดันให้เกิดการเพิ่มมูลค่าในสินค้าและบริการ เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เกิดการพัฒนาและมีเสถียรภาพ ตลอดระยะเวลาของการพัฒนาส่งเสริมตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 ยังคงพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประสบกับปัญหาและข้ออุปสรรคของการพัฒนา แม้ภาครัฐและภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญและผลักดันส่งเสริมอย่างเต็มที่ ดังนั้น ช่วงของการจัดทำแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค ของแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผ่านมา เพื่อกำหนดเป็นแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ 4 ยุทธศาสตร์

ครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จึงทำการศึกษายุทธศาสตร์ของการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อมตามแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เนื่องจากมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งเป็นแผนในระดับประเทศ ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูเศรษฐกิจจากปัญหาวิกฤตทางการเงินของโลก และปัญหาวิกฤตทางการเมืองภายในประเทศ การสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้และการสร้างสรรค์ การยกระดับผลิตภาพและประสิทธิภาพและการเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หน่วยงานระดับกระทรวงและกรมต่าง ๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนความสอดคล้องกับแผนระดับกลุ่มจังหวัดที่คำนึงถึงความต้องการการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในท้องถิ่นของแต่ละกลุ่มจังหวัด และสอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 โดยผู้วิจัยขอสรุปประเด็นความสนใจการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกเกิดการเปลี่ยนแปลง ณ วันที่จัดทำแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ ณ ปัจจุบันและอาจมีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคต แต่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอกได้ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเฉพาะต้นทุนค่าแรงที่ปรับขึ้นเป็น 300 บาท ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นการกำหนดนโยบายของภาครัฐในหน่วยงานที่อาจจะไม่ได้ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. ปัญหาความรู้ความเข้าใจในผลกระทบที่จะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาจมีความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกันตามประเภทของกิจการ ขนาดของกิจการ ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการ และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละภูมิภาคอาจรับรู้และเข้าใจในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแตกต่างกัน

3. ปัญหาในข้อจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนไปสู่การเป็นนวัตกรรมและธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากผู้ประกอบการอาจยังไม่เข้าใจในความหมายของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนกระบวนการที่จะนำไปสู่สินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

4. การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากภาครัฐที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาโดยการให้ความรู้ผ่านกระบวนการอบรม เห็นได้จากแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตั้งแต่ฉบับที่ 1-2 ที่ผ่านมา ไม่สามารถทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและ



ขนาดย่อม มีศักยภาพทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นได้อย่างชัดเจน แต่ผลการประเมินการดำเนินงาน แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผลงานวิจัยต่าง ๆ ปรากฏว่าปัญหาและอุปสรรคที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบอยู่ก็ยังคงเป็นปัญหาเดิม และปัจจุบันในแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 ก็ยังคงเน้นแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผ่านกระบวนการของการฝึกอบรม ดังนั้น การกำหนดแผนปฏิบัติการโดยกระบวนการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ อาจไม่สะท้อนถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### **แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาและส่งเสริมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**

ผลของการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการประกอบการ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังเป็นสิ่งใหม่ในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ยังคงต้องการการพัฒนาส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง ปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นข้อปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้รับการแก้ไข มาโดยตลอดของการพัฒนาส่งเสริม แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ก็ยังคงเป็นปัญหาเดิมที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบอยู่ ดังจะเห็นได้จากผลของงานวิจัยและผลการศึกษา ทั้งจากนักวิชาการหน่วยงานสถาบันการศึกษา หรือแม้แต่หน่วยงานที่กำกับดูแลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยตรงอย่าง ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ก็ยังคงพบประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการประกอบการและการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางเกิดจากปัจจัยเกี่ยวข้อง 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เกิดขึ้นจากกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรค โดยมีรายละเอียดสาเหตุที่มาของแต่ละปัจจัยดังนี้ (รักพงษ์ บุญญฤทธิ์, 2544; ชนะพัฒน์ พลัฒลา, 2547; ไกรวิทย์ เศรษฐวานิช, 2548; ชัยพัฒน์ พูนพัฒน์พิบูลย์ และคณะ, 2548; ภัทรพร สมเสมอ, 2551; สมชาย สกุตสุวรรณ์, 2551; ฐิฐพล นิมมานพัชรินทร์, 2552 และ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555)

ตารางที่ 12 สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับ SMEs

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของผู้ประกอบการ SMEs ที่ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรค	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรค	ปัญหาและอุปสรรคการประกอบการของ SMEs
<p>1. ด้านผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการขาดความตื่นตัวและความสนใจในการประกอบธุรกิจของตนเอง และแรงงานที่อยู่ในองค์กรขาดซึ่งทักษะ ความรู้ ในงานที่ทำ</p> <p>2. ด้านการจัดการภายในองค์กร</p> <p>2.1 ด้านบัญชีผู้ประกอบการขาดการจัดทำและควบคุมบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานบัญชี</p> <p>2.2 ด้านการเงิน ขาดการวางแผน และความรู้ด้านการบริหารทางการเงิน</p> <p>2.3 ด้านการบริหารจัดการ ขาดความรู้และความชำนาญในการจัดการสมัยใหม่</p> <p>2.4 ด้านการตลาด ขาดการวางแผนและการวิเคราะห์สภาพตลาด</p> <p>3. ปัญหาด้านการผลิต ผู้ประกอบการ SMEs โดยส่วนใหญ่มีปัญหาด้านต้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากขาดการควบคุมต้นทุนการผลิต และขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตตลอดจนขาดการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของสินค้า</p>	<p>1. การบริการจากภาครัฐขาดการบูรณาการเชื่อมโยงในการให้บริการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานในการให้บริการในแต่ละหน่วยงานไม่เพียงพอรวมทั้งเรื่องของคุณภาพของการให้บริการ</p> <p>2. ปัญหาจากการกำหนดนโยบายการบริหารงานในภาคส่วนอื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของ SMEs เช่น ปัญหาจากการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ต่อวัน และปัญหาการปรับขึ้นเงินเดือนระดับปริญญาตรีขั้นต่ำ 15,000 บาท</p> <p>3. ปัญหาด้านของกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่ส่งผลต่อกาดำเนินงาน</p> <p>4. ปัญหาด้านการสื่อสารข้อมูล มาตรการส่งเสริมและพัฒนา ตลอดจนมาตรการช่วยเหลืออื่น ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ</p> <p>5. ปัญหาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจโลก และกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการประกอบการให้กับ SMEs</p>	<p>1. ด้านการตลาด</p> <p>2. ด้านการเงินทุน</p> <p>3. ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>4. ด้านเทคโนโลยีการผลิต/การค้า/การบริการ</p> <p>5. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมของภาครัฐ</p> <p>6. ด้านการรับรู้ข่าวสารข้อมูล</p>

ตารางที่ 12 สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับ SMEs (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของผู้ประกอบการ SMEs ที่ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรค	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรค	ปัญหาและอุปสรรคการประกอบการของ SMEs
<p>4. ปัญหาด้านเงินทุน โดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการ SMEs มีข้อจำกัดในการดำเนินงานทั้งระบบบัญชี และการขาดหลักทรัพย์ในค้ำประกันเงินกู้จึงส่งผลต่อการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ</p> <p>5. ลักษณะรูปแบบของการจัดตั้งส่วนใหญ่ไม่เป็นทางการ ไม่ได้จดทะเบียนโรงงาน ทะเบียนการค้า ทะเบียนพาณิชย์ ส่งผลทำให้ SMEs ไม่สามารถเข้าถึงมาตรการส่งเสริมจากภาครัฐและหน่วยงานเกี่ยวข้องอื่น ๆ</p>	<p>6. ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ</p>	

#### หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากปัญหาและข้ออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตลอดช่วงระยะเวลาของการพัฒนาส่งเสริม รัฐบาลจึงได้กำหนดเป็นนโยบายที่เร่งด่วน โดยความร่วมมือกับองค์กรเอกชน นักวิชาการ เห็นว่าควรมีการจัดตั้งหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อเป็นหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย กรอบการทำงานการให้คำแนะนำปรึกษาและการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันในทุกด้านให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

1. หน่วยงานหลักที่ให้การสนับสนุนด้านปรึกษาและแนะนำ คือสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นสถาบันอิสระจัดตั้งตามนโยบายของรัฐบาลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นองค์กรที่มิได้แสวงหาผลกำไร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเฉพาะเพื่อให้ผู้ประกอบการได้มีการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดความยั่งยืนรวมถึงเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงผู้ประกอบการประเภทธุรกิจต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อการเป็นเครือข่ายในการเอื้อผลประโยชน์

2. หน่วยงานหลักที่ให้การสนับสนุนด้านสินเชื่อและการค้าประกัน คือบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ชพว.) เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านสินเชื่อเพื่อการลงทุนและการให้คำแนะนำปรึกษาในการลงทุนโดยมีวงเงินกู้ตั้งแต่ห้าแสนบาทถึงสองร้อยล้านบาท และยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ให้บริการด้าน การลงทุนคือบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) ซึ่งปัจจุบันได้รวบรวมกิจการเป็น ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เพื่อการเกษตร (ชกส.) ธนาคารออมสิน (ชอส.) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ชสน.) และบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย) ซึ่งทำหน้าที่ในการค้าประกันสินเชื่อกรณีที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดหลักประกันหรือหลักประกันไม่เพียงพอต่อการค้าประกัน

3. หน่วยงานหลักที่ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี และการจัดการ คือ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริม สนับสนุน และการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือในด้านต่างๆของการดำเนินธุรกิจ และยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอันประกอบไปด้วย กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

4. หน่วยงานหลักที่ให้การสนับสนุนด้านการลงทุน ข้อมูลการลงทุนและการตลาด โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการสนับสนุนเรื่องข้อมูลในการประกอบธุรกิจ การดำเนินงานการจัดตั้งโรงงานด้านการภาษี มีหน่วยงานที่สำคัญคือ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI), การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และกรมส่งเสริมการส่งออกกระทรวงพาณิชย์

อาจกล่าวได้การจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นการพัฒนาส่งเสริมเพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีขีดความสามารถทางการแข่งขันในทุก ๆ ด้าน ตลอดจนการได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ดังที่ Asean Competitiveness Report (2010) ได้กล่าวถึงขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยในกลุ่มอาเซียน พบว่าประเทศไทยมีศักยภาพการแข่งขันในปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจและการดำเนินงานธุรกิจโดยศักยภาพการแข่งขันที่เข้มแข็งของประเทศไทยนั้นเป็นส่วนที่มาจากการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายในประเทศให้เกิดความสามารถดำเนินการได้ ในด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนหรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของนโยบายเกี่ยวกับกลุ่ม (Cluster) ระดับความร่วมมือในกลุ่ม (Cluster) ตลอดจนจำนวนซัพพลายเออร์ (Suppliers) ภายในประเทศ และการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ แต่ประเด็นที่น่ากังวลคือศักยภาพการแข่งขันที่ลดลงในด้านตลาดทุน สิ่งอำนวยความสะดวกทางโลจิสติกส์และการคมนาคม

นอกจากนี้แล้วการแข่งขันที่มีแนวโน้มระดับต่ำลงอย่างเห็นได้ชัดคือการใช้เทคโนโลยีในธุรกิจ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาธุรกิจ และการได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบในภาพรวมของประเทศ (<http://ttmemedia.wordpress.com>, 2555) สอดคล้องกับผลการศึกษารียบเทียบนโยบายและมาตรการรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มประเทศอาเซียน พบว่าจุดแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย คือการมีทักษะในด้านงานศิลป์ มีจิตใจในการให้บริการ และการนำภูมิปัญญาไทยมาประยุกต์ในสินค้าและบริการทำให้สินค้าไทยมีความโดดเด่นมากขึ้น สำหรับสิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้แก่ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนส่งผลให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้น้อย ขาดการวิจัยและพัฒนาในสินค้าและบริการ การบริหารงานที่ยังเป็นแบบดั้งเดิม การสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศที่ยังจำกัดเฉพาะกลุ่ม ตลอดจนความรู้และเข้าใจไม่ถึงความช่วยเหลือของหน่วยงานภาครัฐอันเนื่องมาจากจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีเป็นจำนวนมาก

### แนวคิดเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

การเปิดเสรีการค้าระหว่างประเทศไทยกับประเทศภาคใต้อัตโนมัติภายใต้ข้อตกลงเขตการค้าเสรี ได้มีส่วนช่วยให้สินค้าและบริการของประเทศไทยสามารถเข้าสู่ตลาดของประเทศคู่เจรจาได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการก่อตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ ASEAN Economic Community (AEC) ที่จะเกิดขึ้นภายในปี พ.ศ. 2558 เป็นความร่วมมือกันของชาติสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ เพื่อวัตถุประสงค์ให้อาเซียนเป็นฐานการผลิตร่วม การร่วมมือกันการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของภูมิภาคอาเซียน การพัฒนาเศรษฐกิจอาเซียนอย่างยั่งยืน และการบูรณาการภูมิภาคอาเซียนเข้ากับเศรษฐกิจโลก (กรมอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ, 2554) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ถือเป็นหนึ่งหน่วยธุรกิจที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในชาติสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ ดังนั้นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงถูกยกขึ้นมาเป็นเครื่องมือหลักที่ใช้ในการลดช่องว่างของการพัฒนาในกลุ่มประเทศสมาชิกภูมิภาคอาเซียน ตลอดจนเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งในแต่ละประเทศที่ให้ความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อช่วงชิงโอกาสจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยเห็นว่าการรวมกลุ่มเป็นประชาคมอาเซียนมีความสำคัญและเชื่อมโยงกับงานวิจัยในครั้งนี้ จึงได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนเพื่อทราบการก่อตัวและพัฒนาการของการรวมกลุ่มในภูมิภาคอาเซียนมาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ตลอดจนแนวทางการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้กรอบความร่วมมือในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ

### การก่อตัวและพัฒนาการของประชาคมอาเซียน

ประเทศไทยเป็นหนึ่งในสมาชิกอาเซียน และเป็นประเทศที่มีบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่าง ๆ ของอาเซียนมาโดยตลอด ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยและประเทศสมาชิกของอาเซียนอีก 9 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ บรูไน เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา จะรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งมีจำนวนประชากรเกือบ 600 ล้านคน หรือ 1 ใน 10 ของประชากรโลก เมื่อคิดเป็นมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศมีจำนวนเกือบ 30,000 ล้านบาท นับว่าเป็นตลาดและแหล่งเงินทุนที่มีศักยภาพมหาศาล (ชิคาร์ตัน โชคสุชาติ, 2553: 107) ทำให้กลุ่มภูมิภาคอื่น ๆ ต่างให้ความสนใจกับการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเกิดขึ้นภายในปี พ.ศ. 2558

จุดเริ่มต้นของอาเซียน (ASEAN) หรือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations) เป็นการรวมกลุ่มของประเทศสมาชิก จำนวน 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย บรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สหภาพเมียนมาร์ และราชอาณาจักรกัมพูชา โดยการใช้สัญลักษณ์เป็นเครื่องหมายวงข้าวสีเหลือง 10 มัด เป็นการบ่งบอกถึงความหมายการที่ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้ง 10 ประเทศ รวมกันเพื่อมิตรภาพและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อยู่ในพื้นที่วงกลมสีแดงของสีขาวและสีน้ำเงินซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกภาพมีตัวอักษรคำว่า ASEAN สีน้ำเงินอยู่ใต้ภาพ แสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อความมั่นคงสันติภาพ เอกภาพ และความก้าวหน้าของประชาคมอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ โดยสีทั้งหมดที่ปรากฏในสัญลักษณ์ของอาเซียนเป็นสีสำคัญที่ปรากฏในธงชาติของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียน และแต่ละสีนั้นต่างมีความหมายโดยสีน้ำเงิน หมายถึงสันติภาพและความมั่นคงสีแดง หมายถึงความกล้าหาญและความก้าวหน้า สีขาว หมายถึงความบริสุทธิ์ และสีเหลือง หมายถึงความเจริญรุ่งเรือง (กรมอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ, 2554)

หลายทศวรรษที่ผ่านมาการรวมกลุ่มความร่วมมือภายในภูมิภาคมีวิวัฒนาการและพัฒนาการความร่วมมือในการพัฒนาภูมิภาคสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ดังนี้ (ชนาสุภฎี สตะเวทิน, 2544: 57; กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, กระทรวงพาณิชย์, 2554 และกระทรวงการต่างประเทศ, 2554)

## ตารางที่ 13 การก่อตั้งและพัฒนาการของประชาคมอาเซียน

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
2510	<p>เริ่มก่อตั้งเป็นสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ อาเซียน (Association of Southeast Asian Nations : ASEAN) โดยประเทศสมาชิกเริ่มแรก 5 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย โดยร่วมกันลงนามใน “ปฏิญญากรุงเทพ” (Bangkok Declaration) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 โดยมีวัตถุประสงค์ 7 ข้อ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ และการบริหาร</li> <li>2. ส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงส่วนภูมิภาค</li> <li>3. เสริมสร้างความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ และพัฒนาการทางวัฒนธรรมในภูมิภาค</li> <li>4. ส่งเสริมให้ประชาชนในอาเซียนมีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดี</li> <li>5. ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในรูปแบบของการฝึกอบรม การวิจัย และส่งเสริมการศึกษา ด้านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</li> <li>6. เพิ่มประสิทธิภาพของการเกษตรและอุตสาหกรรม การขยายการค้า ตลอดจนการปรับปรุง การขนส่งและการคมนาคม</li> <li>7. เสริมสร้างความร่วมมืออาเซียนกับประเทศภายนอกองค์การ ความร่วมมือแห่งภูมิภาคอื่น ๆ และองค์การระหว่างประเทศ</li> </ol>
2527	ประเทศบรูไนดารุสซาลาม ได้เข้าเป็นสมาชิกอาเซียน อันดับที่ 6 เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2527
2535	<p>การจัดตั้งเขตการค้าเสรี (ASEAN Free Trade Area: AFTA) เกิดจากมติที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 4 ณ ประเทศสิงคโปร์ โดยการร่วมมือของประเทศสมาชิกทั้ง 6 เพื่อบูรณาการให้การค้าในกลุ่มอาเซียนเป็นไปโดยเสรี ด้วยการลดอากรนำเข้าให้ต่ำที่สุดหรือเหลือศูนย์ ขจัดปัญหาและอุปสรรคทางการค้า ยกเลิกข้อจำกัดการนำเข้าที่เป็นมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีและมีการขยายเขตของความร่วมมือไปสู่ด้านการขนส่ง การสื่อสาร สาธารณูปโภค บริการและทรัพย์สินทางปัญญา เขตการค้าเสรีอาเซียนดังกล่าวได้ส่งผลให้สินค้าในกลุ่มประเทศสมาชิก ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่กลุ่มสินค้าเกษตร อุตสาหกรรม และอุปโภคบริโภค ถูกลดภาษีลงเป็น 0 %</p>
2538	ประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เข้าเป็นสมาชิกอาเซียน อันดับที่ 7 เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2538
2540	<p>ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เข้าเป็นสมาชิกอาเซียน อันดับที่ 8 และประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ เข้าเป็นประเทศสมาชิกอาเซียน อันดับที่ 9 เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2540 ประกาศ “วิสัยทัศน์อาเซียน (ASEAN Vision 2020)” โดยการประชุมสุดยอดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย โดยความประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงอาเซียนไปสู่ภูมิภาคที่มีความมั่นคง และมีขีดความสามารถในการแข่งขันพร้อมการพัฒนาเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกันลดความยากจนและความแตกต่างในสังคมและเศรษฐกิจ</p>

ตารางที่ 13 การก่อตัวและพัฒนาการของประชาคมอาเซียน (ต่อ)

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
	โดยมีเป้าหมายสำคัญในด้านเศรษฐกิจที่จะสร้างอาเซียนให้เป็นกลุ่มเศรษฐกิจที่มีความมั่นคงและขีดความสามารถในการแข่งขันสูง มีการเคลื่อนย้ายสินค้า การค้า บริการ การลงทุน และการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรีเพื่อต้องการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี พ.ศ. 2553 (ค.ศ. 2010)
2541	ความร่วมมือจัดทำแผนปฏิบัติการฮานอย (Hanoi Plan of Action: HPA) เพื่อการร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินการชุดแรกมีระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2541-2547) หลังจากการประกาศ “วิสัยทัศน์อาเซียน” ณ กรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 6 เดือนธันวาคม 2541
2542	ประเทศกัมพูชา สมครเข้าเป็นสมาชิกอาเซียน อันดับที่ 10 เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2542
2545	จัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ตามมติการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 8 เห็นชอบให้อาเซียนกำหนดทิศทางการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การประชุมสุดยอดอาเซียน
2546	แถลงการณ์ร่วม (Bali Concord II) เห็นชอบให้มีการจัดตั้งเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2563 โดยสนับสนุนการรวมตัวและความร่วมมือ 3 ด้าน หรือเรียกว่า 3 เสาหลัก ได้แก่ 1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community: APSC) เป้าหมายเพื่อส่งเสริมสันติภาพ เสถียรภาพ ประชาธิปไตยและความมั่นคงในภูมิภาคโดยความร่วมมือทางการเมืองและความมั่นคงรอบด้าน 2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เป้าหมายเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาโดยรวมด้วยทางเศรษฐกิจให้เกิดความใกล้ชิดขึ้น 3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) เป้าหมายเพื่อการทำนุบำรุงมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของอาเซียน โดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง
2549	เร่งรัดการจัดตั้งประชาคมอาเซียนภายในปี 2558 จากเดิม 2563 โดยการลงนามใน “ปฏิญญาเซบู” จากการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 12 ณ เมืองเซบู สาธารณรัฐฟิลิปปินส์
2550	การประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 13 ณ ประเทศสิงคโปร์ ได้เห็นชอบและลงนามในเอกสารสำคัญ 2 ฉบับ คือ 1. กำหนดกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) เป็นกรอบทางกฎหมายและโครงสร้างองค์กรเป็นการวางกฎกติกาและกฎระเบียบในการบังคับรัฐสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ 2. การกำหนดแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน “ปฏิญญาว่าด้วยแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (Declaration on The ASEAN Economic Community Blueprint: AEC Blueprint)



## ตารางที่ 13 การก่อตัวและพัฒนาการของประชาคมอาเซียน (ต่อ)

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
2552	การประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 14 และครั้งที่ 15 ณ ประเทศไทย ได้เห็นชอบใน “ปฏิญญาชะอำ” ว่าด้วยเรื่องของการจัดทำแผนงานจัดตั้งประชาคมการเมืองและความมั่นคง (The ASEAN Political-Security Community Blueprint: APSC Blueprint) และแผนงานจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (The ASEAN Socio-Cultural Community Blueprint: ASCC Blueprint)
2553	การประชุมครั้งที่ 16 และครั้งที่ 17 ณ กรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม โดยเนื้อหาสาระหลักใหญ่ของการประชุมครั้งที่ 16 มุ่งประเด็นเรื่องของการเดินทางจัดตั้งประชาคมอาเซียนขึ้น ในปี 2015 และติดตามแผนการดำเนินงานในแต่ละด้าน สำหรับการประชุม ครั้งที่ 17 ได้ร่วมกันจัดทำ Master Plan on ASEAN Connectivity หรือแผนแม่บทในการเชื่อมโยงอาเซียน
2554	ครั้งที่ 18 และครั้งที่ 19 ณ ประเทศอินโดนีเซีย , ครั้งที่ 18 เป็นการหารือเร่งรัดตามแผนการรวมตัวประชาคมอาเซียน และครั้งที่ 19 ได้ลงนามในปฏิญญาบาหลีว่าด้วยประชาคมอาเซียนในประชาคมโลก (Bali Declaration on ASEAN Community in a Global Community of Nations - Bali Concord II) เพื่อเสริมสร้างบทบาทของอาเซียนในประชาคมโลกมากยิ่งขึ้น ในฐานะที่เป็นองค์กรที่มีบทบาทในขอบเขตที่กว้างกว่าภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เท่านั้น อีกทั้งยังเป็นตอกย้ำความเป็นภูมิภาคนิยมแบบเปิดที่ไม่ปิดกั้นประเทศจากภายนอก และลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของอาเซียน ในความหลากหลายสู่การสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้ประชาคมอาเซียน (Declaration on ASEAN Unity In Cultural Diversity: Towards Strengthening ASEAN Community) อันเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของอาเซียนในประชาคมสังคมวัฒนธรรมอาเซียน ซึ่งตระหนักถึงความหลากหลายในภูมิภาค ซึ่งไม่ถือว่าเป็นอุปสรรคในความเป็นเอกภาพของอาเซียน จัดตั้งศูนย์ประสานงานอาเซียนเพื่อให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและจัดการกับผลกระทบจากภัยพิบัติ (ASEAN Coordinating Centre for Humanitarian Assistance on Disaster Management-AHA) โดยศูนย์ดังกล่าวจะบริการข้อมูลต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานและจัดการเพื่อให้การช่วยเหลืออย่างและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2555	ครั้งที่ 20 และครั้งที่ 21 ณ ประเทศกัมพูชา/ครั้งที่ 20 เป็นการหารือเรื่องการพัฒนาประชาคมอาเซียน การเดินทางข้ามประเทศในภูมิภาคอาเซียนอย่างสะดวก และการใช้วิชาเดียวของประเทศอาเซียน การปฏิบัติตามกฎบัตรอาเซียนเพื่อบรรลุเป้าหมายต่างๆ และการส่งเสริมให้เศรษฐกิจอาเซียนฟื้นตัวท่ามกลางสถานการณ์เศรษฐกิจโลกอ่อนแรง และครั้งที่ 21 ลงนามรับรอง “ปฏิญญาสิทธิมนุษยชนอาเซียน” การประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 21 รอบหลักสำหรับการพัฒนาการเคารพและส่งเสริมสิทธิมนุษยชนของอาเซียน <i>ขณะเดียวกัน</i> ผู้นำชาติอาเซียนตัดสินใจประกาศเลื่อนกำหนดการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) เป็นเวลา 12 เดือน จากเดิมวันที่ 1 มกราคม 2015 ไปเป็นวันที่ 31 ธันวาคม ปีเดียวกัน อันเนื่องมาจาก ข้อจำกัดหลายประการ รวมไปถึงข้อตกลงและขั้นตอนต่างๆ อีกมากมายที่ประเทศสมาชิกยังคงตกลงกันไม่ได้ อาทิ ประเด็นเรื่องการตรวจลงตรา ภาษีอากรสินค้า กฎระเบียบว่าด้วยการลงทุนระหว่างกัน ฯลฯ

### ความท้าทายของอาเซียนสู่การรวมกลุ่มเป็นประชาคมอาเซียน

การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก อันเนื่องมาจากกระแสของโลกาภิวัตน์และการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ ทำให้อาเซียนมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งปรับตัว และปรับปรุงการดำเนินงานให้ก้าวทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการแข่งขันทางการค้าที่เริ่มทวีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนในตลาดโลก ความท้าทายที่กลุ่มอาเซียนจะต้องเผชิญนอกจากเรื่องของกระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกแล้ว ยังมีเรื่องของปัญหาการที่จะต้องทำให้ประเทศสมาชิกในอาเซียนรวมตัวและจัดตั้งเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 อาเซียนจึงเร่งส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศสมาชิกให้ลึกซึ้งและกว้างขวางมากขึ้น และไม่จำกัดเฉพาะด้านการค้าสินค้า การค้าบริการ หรือการลงทุน แต่ยังรวมถึงความร่วมมือในการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการลงทุน เพื่อลดอุปสรรคทางการค้า การลงทุน ให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตลอดจนต้องการให้เกิดการเคลื่อนย้ายของสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานได้อย่างเสรี ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา ความกินดีอยู่ดีของประชาชนภายในประเทศ และนำความเจริญรุ่งเรืองมาสู่ภูมิภาค ขจัดปัญหาความยากจน และลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำทางสังคมให้น้อยลง ดังนั้นการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ถือเป็นความท้าทายที่กลุ่มประเทศสมาชิกจะต้องดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงที่ได้ให้ไว้ในแถลงการณ์ร่วม (Bali Concord II) ในปี พ.ศ. 2546 โดยการสนับสนุนการรวมตัวและความร่วมมือ 3 ด้าน ดังนี้ (กรมอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ, 2554)

1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC)
2. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC)
3. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC)

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) ถือเป็นนโยบายของรัฐบาลประเทศอาเซียนที่จะผลักดันการเชื่อมต่อของเศรษฐกิจประเทศอาเซียนให้มีพลังทางเศรษฐกิจมากขึ้น โดยความร่วมมือกันในการกำหนดแผนการดำเนินการที่ปรากฏในพิมพ์เขียวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) ใน 4 ด้าน ได้แก่

1. การเป็นตลาดเดียวและฐานการผลิตร่วม ส่งเสริมให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น

2. การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางเศรษฐกิจอาเซียน
3. การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค ลดช่องว่างของระดับการพัฒนาระหว่างสมาชิกเก่าและใหม่
4. การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก โดยเน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค

นอกจากแผนการดำเนินการตามพิมพ์เขียวดังกล่าวข้างต้น กลุ่มประเทศอาเซียนยังได้กำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมในด้านเศรษฐกิจไว้ 12 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการรวมตัวของสินค้าและบริการสำคัญแรกเริ่ม 12 รายการ ได้แก่ 4 สาขาเร่งรัดภายในปี พ.ศ. 2553 คือ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลิตภัณฑ์และบริการสุขภาพ การท่องเที่ยว และการขนส่งทางอากาศ โลจิสติกส์ ภายในปี พ.ศ. 2556 และสาขาอื่นภายในปี พ.ศ. 2558 ได้แก่ อิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์ไม้ ยานยนต์ ผลิตภัณฑ์ยาง สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม สินค้าเกษตรและการประมง
2. ด้านเขตการลงทุนอาเซียน โดยส่งเสริมการเปิดเสรีการลงทุนและการอำนวยความสะดวกด้านการลงทุน
3. ด้านการค้าสินค้าโดยมุ่งลดอุปสรรคด้านภาษี การอำนวยความสะดวกด้านการค้า เช่น สุลตการ การพัฒนาความร่วมมือด้านทรัพย์สินทางปัญญา ความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมและการพัฒนาวิสาหกิจ
4. ด้านความร่วมมือด้านการเงิน
5. ด้านการขนส่งทั้งการเคลื่อนย้ายคนและสินค้าอย่างเสรีในหลากหลายรูปแบบ
6. ด้านโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความเชื่อมโยงและมั่นคงในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
7. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศรวมถึงการทำให้ประชาชนกินดีอยู่ดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี การบริการด้านวิชาการเพื่อตอบสนองต่อการรวมตัวด้านเศรษฐกิจเพื่อประโยชน์ในเชิงธุรกิจและอุตสาหกรรม
8. ด้านพลังงาน โดยเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอาเซียน โครงการเชื่อมโยงระบบพลังงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า และก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น รวมถึงการอนุรักษ์และการรักษาความปลอดภัย

9. ด้านสาขาการเกษตร สินค้าโภคภัณฑ์และป่าไม้โดยเน้นพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการค้าทั้งภายในอาเซียนและระหว่างอาเซียนกับประเทศภายนอก

10. ด้านการเสริมสร้างสถาบันของอาเซียน เช่น การกำหนดกลไกการยุติข้อพิพาท การจัดทำข้อมูลสถิติและเผยแพร่ให้ประเทศสมาชิกทราบ

11. ด้านความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับประเทศคู่เจรจาของอาเซียนโดยการสนับสนุนการเชื่อมโยงและส่งเสริมความสอดคล้องของข้อตกลงต่าง ๆ ที่อาเซียนมีกับประเทศคู่ค้าสำคัญ รวมถึงการจัดทำความตกลงด้านเศรษฐกิจกับประเทศที่กำลังมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

12. ด้านความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับประเทศคู่เจรจาของอาเซียนโดยการสนับสนุนการเชื่อมโยงและส่งเสริมความสอดคล้องของข้อตกลงต่าง ๆ ที่อาเซียนมีกับประเทศคู่ค้าสำคัญ รวมถึงการจัดทำความตกลงด้านเศรษฐกิจกับประเทศที่กำลังมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ตามแม้กลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนได้แสดงเจตจำนงความร่วมมือโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กฎบัตร นโยบายแนวทางการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งโครงสร้างเพื่อรองรับการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ของประชาคมอาเซียน อีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญและเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนด้วยกัน คือ แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกัน ในอาเซียนที่ต้องการจะให้ประเทศสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ มีความเป็นหนึ่งเดียวในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านกฎระเบียบ และด้านประชาชน การจัดทำแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกัน ในอาเซียนได้รับการรับรองจากผู้นำอาเซียนในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 17 ณ กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2553 เป็นผลที่เกิดจากแนวคิดของรัฐบาลไทยที่ต้องการผลักดันให้เกิดการส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การลดช่องว่างของการพัฒนา และการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน (กษิต ภิรมย์, 2554: 1) ในแผนแม่บทว่าด้วยเรื่องของการเชื่อมโยงระหว่างกัน ในอาเซียน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยได้มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้ทำการลงทุนก่อสร้างถนน เส้นทางรถไฟ การขนส่งทางน้ำ การขนส่งทางอากาศ รวมทั้งการเชื่อมโยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนโครงการท่อก๊าซและระบบสายส่งไฟฟ้าของอาเซียน 2) ด้านกฎระเบียบ โดยยุทธศาสตร์ในการเร่งรัดการอำนวยความสะดวกในการข้ามแดน มุ่งเน้นพิธีการด้านศุลกากร พิธีการตรวจคนเข้าเมือง การกักกันพืชและสัตว์ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ลดค่าใช้จ่าย พร้อมทั้งป้องกันและแก้ปัญหาที่จะเกิดจากอาชญากรรมข้ามชาติ แรงงานผิดกฎหมาย การค้ามนุษย์ และมลภาวะต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วยังเชื่อมโยงด้านเศรษฐกิจโดยการต่อยอดไปสู่การเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน โดยภาคเอกชนให้เพิ่มมากขึ้น และการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมเพื่อรองรับ ส่วนภาคทางการเกษตรมีการจัดทำโครงการเกษตร

แบบมีสัญญาในประเทศ และ 3) ด้านประชาชน ยุทธศาสตร์เพื่อเป็นการเสริมสร้างการไปมาหาสู่กันระหว่างกัน เพื่อให้ประชาชนในภูมิภาคเกิดความรู้สึกเข้าอกเข้าใจ และเกิดความรู้สึกเป็นอาเซียนหนึ่งเดียว (กรมอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ, 2554: 4) แผนแม่บทการเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนทั้งสามด้านนี้เปรียบเสมือนเป็นฐานรากที่เอื้อต่อการบรรลุผลในด้านเศรษฐกิจ การเมืองและความมั่นคง สังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นสามเสาหลักของการนำไปสู่วิสัยทัศน์ของการเป็นประชาคมอาเซียน ในปี ค.ศ. 2020 (กรมอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ, 2554: 11)

### แนวทางแผนการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้กรอบความร่วมมือในกลุ่มอาเซียน

พิมพ์เขียวนโยบายของอาเซียนด้านการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (APBSD) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) หนึ่งในสามเสาหลักของประชาคมอาเซียน เกิดเป็นรูปธรรมจากการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ณ ประเทศสิงคโปร์ เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ได้มีการลงนามในประกาศร่วมแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Declaration on the ASEAN Economic Community Blueprint AEC Blueprint) เพื่อใช้กำหนดทิศทางหรือแผนงานด้านเศรษฐกิจในการรวมอาเซียน 10 ประเทศ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย 4 ประการ (กรมอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ, 2554: 4) จากพิมพ์เขียวของนโยบายประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหนึ่งในเป้าหมายของ 4 ข้อ ที่ได้กำหนดไว้ ได้ระบุถึงเป้าหมายของการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค ลดช่องว่างของระดับการพัฒนาระหว่างสมาชิกเก่าและใหม่โดยการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งอาเซียนได้ให้ความสำคัญเนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นแกนหลักของระบบเศรษฐกิจ (ศูนย์เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2554) เพราะประเทศสมาชิกทั้ง 10 ประเทศนั้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีส่วนในการสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ดังที่ สำนักเลขาธิการอาเซียนได้ประเมินไว้ พบว่า วิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม ในอาเซียนมีส่วนสูงร้อยละ 96 ของธุรกิจทั้งหมด และมีสัดส่วน การจ้างงาน ร้อยละ 50-85 ของการจ้างงานรวมในประเทศสมาชิกอาเซียน และรายได้ของประเทศ ที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีสัดส่วนร้อยละ 30-35 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) และ โดยภาพรวมของการส่งออกไปยังภูมิภาคอื่นถึงร้อยละ 9-31 ของการส่งออกรวม (สำนักงานประชาสัมพันธ, 2554)

ดังนั้นผู้นำของประเทศสมาชิกอาเซียนจึงได้ร่วมกันจัดทำแผนนโยบาย สำหรับการพัฒนาวินัยการขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การเป็นภูมิภาคที่มี

การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน โดยการให้รัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียน (AEM) ให้การรับรองแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายในประชาคมอาเซียน (ASEAN Strategic Action Plan for SME Development) ปี 2553-2558 ในการประชุมรัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียน ครั้งที่ 42 เมื่อเดือนสิงหาคม 2553 โดยแผนงานเพื่อการดำเนินการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการที่จะมุ่งสู่การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกันในปี พ.ศ. 2558 (กรมอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ, 2554) การดำเนินงานตามพิมพ์เขียวนโยบายของอาเซียนด้านการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ASEAN Policy Blueprint for SMEs Development: APBSD) 2004-2014 ได้กำหนดพันธกิจของการจัดทำ APBSD ประกอบด้วย 1) การพัฒนาและการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมการเป็นผู้ประกอบการ และนวัตกรรมสำหรับ SMEs ในภูมิภาค 2) การช่วยเหลือ SMEs ในอาเซียนให้เรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และมองการณ์ไกล และ 3) การสนับสนุนการร่วมมือและการสร้างเครือข่ายของ SMEs ในอาเซียน รวมทั้งความร่วมมือกับธุรกิจภายนอกภูมิภาค (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2554: 263) พร้อมทั้งการกำหนดเป้าหมายสำคัญร่วมกันในประเทศสมาชิกอาเซียน ภายใต้แผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) ดังนี้ (กรมอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ, 2554)

1. การเร่งการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละประเทศไปพร้อม ๆ กัน โดยคำนึงถึงระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน
2. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภูมิภาคด้วยการสนับสนุนให้เข้าถึงข่าวสาร การตลาด การพัฒนาบุคลากร การเงิน และเทคโนโลยี
3. การเสริมสร้างความยืดหยุ่นของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อความสามารถในการปรับตัวเข้ากับเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงและอุปสรรคทางการเงินต่าง ๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความท้าทายขึ้น
4. การเพิ่มความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอาเซียนต่อการเติบโตและการพัฒนาของเศรษฐกิจโดยรวม

และกำหนดยุทธศาสตร์และกิจกรรมสำหรับการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2554: 263)

1. ตามการดำเนินงานตาม APBSD 2004-2014

1.1 ส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและการมีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายผลผลิตและกระจายสินค้าของภูมิภาค

1.2 ส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงแหล่งทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.3 ภารกิจหลักที่อยู่ระหว่างการดำเนินการของ ASEAN SME Agencies Working Group

1.4 การดำเนินโครงการตาม AEC Blueprint

1.5 จัดตั้งหลักสูตรร่วมกันสำหรับผู้ประกอบการในอาเซียน

1.6 จัดตั้งศูนย์ให้บริการครบวงจรสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เชื่อมโยงระหว่างภูมิภาคและภูมิภาคย่อยของประเทศสมาชิก ซึ่งอยู่ระหว่างการอนุมัติงบประมาณจากกองทุน Japan-ASEAN Integration Fund (JAIF)

1.7 จัดตั้งการให้บริการทางการเงินสำหรับธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในแต่ละประเทศสมาชิก

1.8 จัดตั้งโปรแกรมส่งเสริมการฝึกปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับภูมิภาคเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่

1.9 จัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในระดับภูมิภาค เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ประกอบธุรกิจในภูมิภาคอาเซียน

1.10 ส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการมีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายผลผลิตและกระจายสินค้าของภูมิภาค

1.11 ส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงแหล่งเงินทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2. การยกร่าง ASEAN Common White Paper ซึ่งอยู่ระหว่างการศึกษารูปแบบและข้อมูลพื้นฐานที่จะบรรจุไว้ ทั้งนี้ได้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการไปแล้ว 1 ครั้ง ถึงแนวทางในการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งพบว่าปัญหาหลักของการจัดทำ White Paper ของอาเซียน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ประชุมจึงได้มอบหมายให้ไทยเป็นเจ้าภาพการจัดประชุมระหว่าง ASEAN SME Agencies Working Group และ Working Group on FDI Statistics เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การยกเร่งดัชนีชี้วัด (KPI) ด้านวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของอาเซียนไว้ 2 ข้อ ได้แก่ 1) Average Labor Productivity of SMEs ซึ่งช่วยวัดขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และ 2) Value of Microfinance Loans or of Microfinance Loans in Total Outstanding Loans และ Share of Small Business with Bank Loans ซึ่งช่วยวัดขีดความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

4. การศึกษาแนวทางในการจัดตั้ง ASEAN SME Regional Development Fund ซึ่งเป็นโครงการภายใต้ AEC Blueprint ที่ไทยเป็นประเทศหลักในการดำเนินโครงการ

โดยภาพรวมทางเศรษฐกิจจากการรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 อาเซียนจะมีอัตราการเติบโตจาก 1.7 ล้านล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2553 และเป็น 2.7 ล้านล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2558 เติบโตเพิ่มขึ้นปีละ 7-8% (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2554) ดังนั้นประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวและกำหนดยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนไป ซึ่งฉรตชัย อัครเสณิ (2554) ได้กล่าวไว้ในการบรรยายพิเศษเรื่อง “ไทยกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ประเทศไทยควรกำหนดยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจโดยการสร้างความสัมพันธ์พิเศษกับกลุ่มในภูมิภาคเดียวกัน คือ ภูมิภาคอาเซียนและภูมิภาคอื่น พร้อมทั้งการปรับกลยุทธ์ด้านการค้าการลงทุนกับต่างประเทศ สำหรับประโยชน์ที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับการเป็นประชาคมอาเซียน ได้แก่ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554: 23-24)

1. ตลาดมีขนาดใหญ่ขึ้น การรวมกลุ่มเป็นประชาคมอาเซียนจะทำให้ตลาดสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีขนาดใหญ่ขึ้น จาก 65 ล้านคน เป็นเกือบ 600 ล้านคน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องถึงการได้รับประโยชน์จากการประหยัดขนาด (Economy of Scale)

2. การใช้ทรัพยากรจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะกลุ่มประเทศสมาชิกเกิดใหม่ 4 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม (CLMV) ที่ยังมีทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยมีศักยภาพลงทุนในประเทศเหล่านั้นจะได้รับประโยชน์จากการนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งทำให้ต้นทุนทางการผลิตต่ำลง

3. การสร้างภาพลักษณ์ไทยในเวทีโลก การรวมกลุ่มของประเทศสมาชิกอาเซียนที่เข้มแข็งและชัดเจนจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาคมโลกเกี่ยวกับการพัฒนาการในด้านเศรษฐกิจของไทยและของภูมิภาคตลอดจนภูมิภาคอื่น ๆ



4. โครงสร้างพื้นฐานจะได้รับการพัฒนาให้เอื้ออำนวยกับผู้ประกอบการมากขึ้น การร่วมมือโดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในภูมิภาคอาเซียนจะช่วยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งและเพิ่มรายได้มากขึ้น นอกจากนี้แล้ววิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยการเตรียมความพร้อม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะบรรเทาผลกระทบในเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้นรวมถึงช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ แนวทางการปรับตัวอาจทำได้ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2554)

ประเทศไทยโดยรัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังคำแถลงนโยบายของรัฐบาลโดยนายกรัฐมนตรีต่อหน้ารัฐสภา เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2554 โดยจุดมุ่งหมายหนึ่งของนโยบาย คือ “เพื่อนำประเทศไทยไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 อย่างสมบูรณ์ โดยสร้างความพร้อมและความเข้มแข็ง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และการเมืองและความมั่นคง” (กลุ่มงานนโยบาย, กรมอาเซียน, 2555: 22) เพื่อให้บรรลุตามนโยบายที่ได้แถลงไว้รัฐบาลได้จัดตั้งคณะคุณแล่นนโยบายเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ดังนี้ (กลุ่มงานนโยบาย, กรมอาเซียน, 2555: 23)

1. คณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน บทบาทหน้าที่การตัดสินใจและประสานงานระดับนโยบายเพื่อบูรณาการการดำเนินการของหน่วยงานไทยและเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียน
2. คณะอนุกรรมการว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกัน ในอาเซียน บทบาทหน้าที่เพื่อประสานงานและติดตามให้มีการดำเนินการตามแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกัน ในอาเซียนให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ของไทย
3. คณะอนุกรรมการประชาสัมพันธ์ บทบาทหน้าที่ในการบูรณาการงานการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจและการสร้างความตระหนักรู้เรื่องอาเซียนให้แก่ทุกภาคทุกส่วนของสังคม
4. คณะกรรมการ หรืออนุกรรมการสำหรับการดำเนินการตามแผนการจัดตั้งประชาคมอาเซียนในสามเสาหลักของประชาคมอาเซียน โดยแบ่งภาระหน้าที่ดังนี้ กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานผู้ประสานงานหลักของเสาการเมืองและความมั่นคง กระทรวงการพาณิชย์เป็นหน่วยงานผู้ประสานงานหลักของเสาเศรษฐกิจ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นหน่วยงานผู้ประสานงานหลักของเสาสังคมและวัฒนธรรม
5. สำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ คุณแลรับผิชอบ โดย กรมอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ ทำหน้าที่เพื่อเป็นผู้ประสานงานกลางแห่งชาติในเรื่องการอนุมัติข้อตัดสินใจของ

อาเซียนและเตรียมการระดับชาติของการประชุมอาเซียน และการมีส่วนร่วมในการสร้างประชาคมอาเซียน และเก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับอาเซียน

อาจกล่าวได้ว่าการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันจากการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนดังกล่าวแถลงนโยบายของรัฐบาลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อรองรับกับสภาพบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยได้รับประโยชน์จากการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนดังกล่าวข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยการหาแนวทาง การแก้ไขและลดอุปสรรคพร้อมทั้งการสร้างจุดแข็งและโอกาสให้เกิดขึ้นกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อผลักดันให้เกิดขีดความสามารถทางการแข่งขัน ในอดีตที่ผ่านมาแม้ภาครัฐและภาคเอกชนจะกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการและ โครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมก็ได้ทำให้ปัญหาและข้ออุปสรรคลดน้อยลง ในทางตรงข้ามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค สภาพทางการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นอันเนื่องจากสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุคของโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีทางการค้าในแต่ละกลุ่มภูมิภาค

#### **แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)**

การวิจัย EDFR เป็นการวิจัยอนาคต (Futures Research) มีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในอนาคต มนุษย์จึงสามารถสร้างอนาคตได้ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการวิจัยในอนาคตมิใช่การทำนายที่ถูกต้อง แต่เป็นการสำรวจเพื่อศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำแนวโน้มที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นและจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไปหรือลดน้อยลง การวิจัยอนาคตจึงมีประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการตัดสินใจในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอันพึงประสงค์

เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) จุมพล พูลภัทรชีวิน ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้พัฒนาขึ้น ในปี พ.ศ. 2522 โดยเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดี

ของเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกัน และเป็นการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของแต่ละเทคนิค โดยหลักการเทคนิค EDFR คล้าย ๆ กับเทคนิค Delphi เพียงแต่มีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอนำแนวคิดของเทคนิค Delphi เทคนิค EFR เพื่อชี้ให้เห็นถึงความแตกต่าง ข้อดี และจุดอ่อนของทั้งสองวิธี และหลังจากนั้นก็กล่าวถึงแนวคิดเทคนิค EDFR

### เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2555: ออนไลน์)

เดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้น โดยนักคิดนักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkey and Rescher เมื่อประมาณสองศตวรรษมาแล้ว ในปัจจุบันเดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่ได้รับความนิยมอย่างมากในเกือบทุกวงการไม่ว่าด้านธุรกิจ การเมือง การทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษาและด้านอื่น ๆ นอกจากเดลฟายจะเป็นเทคนิคการวิจัยและการคาดการณ์อนาคตแล้ว เดลฟายยังเป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มีกรณีเผชิญหน้ากันโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมอง (Brain Storming) หรือการประชุมกลุ่มแบบอื่น ๆ เดลฟายรูปแบบเดิมมีลักษณะเฉพาะ ต่อมาภายหลังก็มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปบ้างแต่หลักการและระเบียบวิธีใหญ่ ๆ ยังคงเหมือนเดิม คือการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ โดยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำการคาดการณ์ว่าแนวโน้มหรือเหตุการณ์แต่ละอย่างจะเกิดขึ้นเมื่อใด หรือทำการคาดการณ์ว่าภายในเวลาที่กำหนด เช่น อีก 20 ปีข้างหน้า จะมีเหตุการณ์หรือแนวโน้มใดที่จะเกิดขึ้นบ้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์แล้วป้อนผลการวิเคราะห์ซึ่งปกติจะอยู่ในรูปของสถิติง่าย ๆ กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบเดิมของตนเองเทียบกับของกลุ่ม แล้วทำการคาดการณ์หรือตอบตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยก็จะนำคำตอบไปวิเคราะห์ใหม่ แล้วอาจป้อนข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์ห้กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง โดยปกติกระบวนการทำซ้ำ (Iterative Process) แบบนี้จะดำเนินต่อไปอีกสองหรือสามรอบหรือจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดมุ่งหมายของการทำซ้ำดังกล่าวก็เพื่อที่จะกรองความเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้เชียวชาญนั่นเอง

อาจสรุปขั้นตอนใหญ่ ๆ ของเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายได้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษาโดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปอาจถึงร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลาและงบประมาณ

2. กำหนดประเด็นแนวโน้มนำและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยโดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
3. ทำเคลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์ (ตัวต่อตัวหรือโดยการโทรศัพท์) หรือการประชุมทางไกล (Tele-Conferencing) โดยผ่านระบบสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์
4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง
5. ทำเคลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่
6. ทำเคลฟายรอบที่สาม หรืออาจจะมียุบต่อไปอีก ถ้ายังไม่สามารถสรุปจันทามติได้
7. สรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มนำที่มีจันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้ว อภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

#### เทคนิคการวิจัยแบบ The Ethnographic Futures Research (EFR) (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2550)

ผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR คือ โรเบิร์ต บี เท็กซ์เตอร์ (Robert B. Textor) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกา เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมานุษยวิทยาที่เรียกว่า การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research หรือ Ethnography)

EFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่พยายามจะดึงเอาอนาคตภาพและค่านิยมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มประชากรที่ศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะกล่าวคือ เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-directive, Open-ended) โดยผู้วิจัยอาจมีหัวข้อหรือประเด็นที่เตรียมไว้ประกอบ แต่จะไม่มีลักษณะของการถามแบบชี้นำ หลักการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้ถือว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ควบคุมการสัมภาษณ์และมีอิสระในการให้สัมภาษณ์อย่างเต็มที่ ลักษณะของการสัมภาษณ์แบบ EFR ที่เด่นและแตกต่างไปจากการสัมภาษณ์แบบอื่น คือ จะมีการแบ่งช่วงการสัมภาษณ์ออกเป็นช่วง ๆ โดยอาจจะแบ่งตามหัวข้อที่สัมภาษณ์หรือตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุก ๆ ประมาณ 10 นาที ผู้สัมภาษณ์จะทำการสรุปการสัมภาษณ์จากบันทึกที่จดไว้หรือจากเทปบันทึกเสียงให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟัง และขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขคำสัมภาษณ์ได้ กระบวนการเช่นนี้เรียกว่าเทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) โดยจะทำเช่นนี้จนจบการสัมภาษณ์เพื่อที่จะช่วยให้ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นว่า ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ คือ มีทั้งความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของข้อมูลเพิ่มขึ้น โดยปกติการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้จะประกอบด้วยอนาคตภาพ

ที่เป็นทางเลือก (Alternative) 3 ภาพและเรียงลำดับกันไป คือ อนาคตภาพทางดี (Optimistic-Realistic Scenario) อนาคตภาพทางร้าย (Pessimistic-Realistic Scenario) และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most-Probable Scenario) อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพนี้ จะประกอบไปด้วยแนวโน้มในอนาคตที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีการใช้คำว่า Realistic กำกับไว้ทั้งในอนาคตภาพทางดีและอนาคตภาพทางร้ายเมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพ ตามขั้นตอนเสร็จแล้วผู้สัมภาษณ์อาจจะสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟังทั้งหมดอีกครั้งหนึ่งและขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข และ/หรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีกหรืออาจจะนำผลการสัมภาษณ์ที่จดบันทึกไว้หรืออัดเทปไว้กลับไปเรียบเรียงใหม่ แล้วส่งผลการสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้วไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เพื่อจะหาฉันทามติระหว่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วนำแนวโน้มที่มีฉันทามติมาเขียนเป็นอนาคตภาพ ซึ่งเป็นผลการวิจัยสรุปขั้นตอนใหญ่ ๆ ของการวิจัยแบบ EFR ได้ดังนี้คือ

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง
2. สัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ คือ เป็นแบบเปิดและไม่ชี้นำ (Nondirective, Open-ended) และเป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) คือ มีการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า
3. ใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization)
4. วิเคราะห์/สังเคราะห์ เพื่อหาฉันทามติ
5. เขียนอนาคตภาพ (Scenario Write-up)

#### วิธีการวิจัยแบบ EDFR

Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตอีกเทคนิคหนึ่ง พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพของทั้งเทคนิค EFR และเดลฟาย ได้รับการค้นคิดและพัฒนามาขึ้น โดย จุมพล พูลภัทรชีวิน (ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง, 2544: 114) ในฤดูใบไม้ร่วง ปี ค.ศ. 1979 ในขณะที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอกที่มหาวิทยาลัยมินนิโซต้า โดยได้รับการสนับสนุนจาก ดร. โรเบิร์ต บี เท็กซเตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ซึ่งเป็นผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR และได้ทดลองใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR นี้เป็นครั้งแรกกับงานวิจัยเรื่อง Alternative Futures of Thai University: An EDFR Study ในปี ค.ศ. 1980 ซึ่งต่อมาได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Cultural and Education Futures (นงนุช, 2547: 66) ขั้นตอนและวิธีการของ EDFR คล้ายกับเทคนิคเดลฟาย จุดเด่นที่ทำให้ EDFR แตกต่างจากเดลฟาย คือ การใช้ EFR ในรอบแรกของเดลฟายและให้โอกาสผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากรอบแรกของ EDFR และตอบอีก 2-3 รอบตามที่ต้องการตามวิธีการของเดลฟายซึ่งเป็นจุดที่ทำให้ EDFR แตกต่างจาก EFR

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR นี้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) ช่วยเพิ่มศักยภาพของเทคนิค EFR และเดลฟาย และ 2) เพื่อให้มีเทคนิคการวิจัยอนาคตเพิ่มมากขึ้น โดยหลักการแล้วเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับเดลฟาย เข้าด้วยกัน ดังนั้น EDFR จึงเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของทั้งสองเทคนิค เข้าด้วยกัน คือ การสัมภาษณ์และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปเพื่อป้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณารอบที่ 2 และ 3 ซึ่งทำให้ช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี คือ เทคนิค EFR ใช้การสัมภาษณ์รอบเดียว และเทคนิคเดลฟายใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นการประเมินความเชี่ยวชาญต่ำกว่าความเป็นจริง เพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรจะได้จากผู้เชี่ยวชาญ และเป็นการจำกัดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญ (บุญใจ ศรีสถิตยัญกูร, 2541: 4-11)

ปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิคนี้ เป็นปัญหาที่มีลักษณะเช่นเดียวกับปัญหาที่ใช้เทคนิค EFR และเดลฟาย (สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528: 24-28) กล่าวคือ

1. เป็นปัญหาการวิจัยที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถค้นหาคำตอบได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น
2. เป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นหลายๆ ด้านจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น
3. ผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อกัน
4. การพบปะหรือประชุมรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญไม่สะดวก
5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เพราะความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มอาจมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง นอกจากนั้นแล้วเทคนิค EDFR ยังเปิดโอกาสให้นำวิธีการของเทคนิคไปประยุกต์ใช้กับการวิจัยอดีตหรือปัจจุบันได้ ถ้าหากว่าการนำไปใช้นั้นทำให้เกิดผลดีขึ้น และสนองต่อจุดมุ่งหมายที่ต้องการ เช่น นำไปวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ตัดสินปัญหา และกำหนดนโยบายระยะสั้นเหล่านี้ เป็นต้น

แต่ทั้งนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นอย่างแท้จริงการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ อยู่ที่จุดมุ่งหมายของการวิจัยนั้นต้องการอะไร ถ้าต้องการจะทำให้ผลการวิจัยนั้นเกิดขึ้นจริง ก็ควรเลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารในปัจจุบัน กลุ่มผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหารรุ่นต่อไป กลุ่มนักวิชาการและอาจารย์ไปถึงกลุ่มผู้ใช้บริการด้วยก็ได้ ส่วนอัตราส่วนหรือสัดส่วนของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้วิจัยจะต้องเป็นคนกำหนดเอง กล่าวคือ ต้องการเน้นจุดไหนมากก็เลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนั้นมากกว่ากลุ่มอื่นๆ แต่ทั้งนี้ น่าจะมีนักวิชาการอยู่ด้วยเสมอด้วยเหตุผลที่ว่ากลุ่มนักวิชาการเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างจะมีความคิดเห็นที่เป็นอิสระ และมีความคิดสร้างสรรค์หลายรูปแบบ

นักวิชาการจึงน่าจะช่วยให้เรื่องที่ศึกษาได้รายละเอียดในแง่ที่เป็นวิชาการหรือแนวโน้มที่เป็นไปได้หลายๆ รูปแบบมากขึ้น สำหรับวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยจะเป็นผู้ที่กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อคัดกลุ่มที่เข้าร่วมในงานวิจัย หรืออาศัยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวงการนั้น ๆ ให้เสนอรายชื่อบุคคลซึ่งควรได้รับการเลือกสรรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญก็ได้

ส่วนขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่จะคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เปิดโอกาสให้ยืดหยุ่นได้มากกว่าเทคนิคอื่น กล่าวคือ จะใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญเท่าไร ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของวิจัยงบประมาณ เวลา และเรื่องที่ศึกษาว่ามีความสลับซับซ้อนมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับกำลังคนด้วย แต่ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากก็จะทำให้ได้ทางเลือกมากขึ้นเช่นกัน หรืออาจใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ระดับความคลาดเคลื่อนจะลดลงอย่างคงที่ และคลาดเคลื่อนน้อยมากเท่ากับ 0.02 ดังที่ Macmillan ได้ศึกษาวิจัยไว้ แต่โดยปกติทั่วไปมักจะใช้ประมาณ 20-30 คน นอกจากนี้ถ้ามีเหตุผลหรือความจำเป็นบางประการ ทำให้จำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบมีจำนวนแตกต่างกันออกไป ก็ไม่มีปัญหาใด ๆ แต่ควรให้รอบแรกของการเก็บข้อมูลมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด เพื่อให้แนวโน้มหรือทางเลือกมากที่สุด ส่วนรอบอื่นๆ จำนวนผู้เชี่ยวชาญอาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงบ้างตามความจำเป็นแต่ทั้งนี้ถ้าต้องการให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ก็อาจเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายให้มากขึ้นและอาจมากกว่ารอบแรกก็ได้ โดยผู้ที่เพิ่มขึ้นมาจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง แต่ถ้าจำนวนผู้เชี่ยวชาญเท่ากันหมดทุกรอบก็คิดในด้านที่ว่าสะดวกสำหรับการคิดค่าทางสถิติ และนำเสนอผลการวิจัย และเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงานวิจัยได้อีกทางหนึ่ง (นงนุช ตระกูลไทย, 2547: 66)

สำหรับลักษณะเด่นของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR อยู่ที่ว่าเทคนิคนี้มีระเบียบวิธีที่ตอบสนองต่อปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของอนาคตนิยมได้เป็นอย่างดีกล่าวคือ (นงนุช ตระกูลไทย, 2547: 69)

1. มีรูปแบบที่ยืดหยุ่น ภายใต้ระบบที่เป็นระบบมากกว่าเทคนิคเดลฟาย เพราะไม่มีการกำหนดกรอบที่แน่นอนให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้ทุกด้านที่คิดว่ามีความเป็นไปได้สำหรับการวิจัยเรื่องนั้นสามารถเพิ่มเติมกรอบหรือโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์ รวมทั้งข้อกระทงในแบบสอบถามได้ทุกรอบ ตลอดระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของการวิจัยอนาคตที่ว่าพยายามหาแนวโน้มของทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้

2. สามารถอธิบายอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุดได้อย่างชัดเจนด้วยการใช้สถิติอย่างง่ายกับข้อมูลรอบที่ 2 และ 3 ตามกระบวนการของเทคนิคเดลฟายจึงสามารถแก้ไขจุดอ่อนของเทคนิค EFR ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสามารถทำได้ครอบคลุมกว่าเพราะในการสร้างแบบสอบถามทุก

ข้อปัญหาและความคิดจะถูกเสนอไปยังผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่มีการคัดแนวโน้มนำออกผู้เชี่ยวชาญทุกคนจึงได้รับทราบและประเมินแนวโน้มนำทุกแนวโน้มนำได้เท่าเทียมกัน

3. เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ซึ่งรวมไปถึงเทคนิคเคลฟายด้วยเป็นเทคนิคที่เป็นทั้งระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคตเป็นเทคนิคการสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญเป็นเทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ความเชี่ยวชาญ ระหว่างผู้เชี่ยวชาญผู้ซึ่งไม่ค่อยมีเวลาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันโดยตรง เป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญให้กับผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เขาเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มขึ้น ดังนั้นแนวโน้มนำที่จะทำให้เขาตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะทำได้เร็วขึ้น ลักษณะคือหรือจุดอ่อนของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR นั้นยังไม่มีเอกสารใดกล่าวถึงไว้อย่างเด่นชัด แต่มักพบว่า เทคนิคนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามโดยทั่วไปประสบอยู่ คืออยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าวิธีการกล่าวคือ ต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลนาน และเทคนิคนี้มีแนวโน้มนำว่าจะใช้เวลานานมากกว่าเทคนิคอื่นเพราะเก็บข้อมูลหลายรอบและจะเสียเวลาไปกับการสัมภาษณ์รอบแรกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่บุคคลที่มีชื่อเสียงมีภาระหน้าที่การทำงานค่อนข้างมาก นอกจากนี้แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะประกอบไปด้วยทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้ ทั้งทางบวกทางลบ และทางเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งต้องใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามนานเพราะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดกว่าแบบสอบถามแบบอื่น ๆ

#### **ความตรงและความเที่ยงของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR**

ความเที่ยง (Reliability) และความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR นี้จะแฝงอยู่ในกระบวนการตามระเบียบวิธีการวิจัย กล่าวคือ ความเที่ยงอยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามซ้ำหลาย ๆ รอบ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของแต่ละรอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ก็แสดงว่ามีความเที่ยงสูง ส่วนความตรงตามเนื้อหา การวิจัยโดยทั่วไปจะใช้วิธีนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรง แต่เทคนิคนี้กระทำโดยตรงต่อผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้ว จึงมีความตรงตามเนื้อหาสูงแต่จะมีปัญหาอยู่บ้างโดยเฉพาะเรื่องการใช้ภาษาในแบบสอบถาม เพราะสรุปรวมจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสได้ตรวจสอบคำตอบอีกหลายรอบ รวมทั้งมีการใช้เทคนิคการสรุปสะสมในระหว่างการสัมภาษณ์ จึงมีความตรงตามเนื้อหาสูง สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษามากที่สุด จึงจะทำให้ผลการวิจัยที่ได้มีความน่าเชื่อถือ

ขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (จุมพล พูลภักตร์ชินวิน, 2530: 37) แบ่งออกเป็นขั้น ๆ ดังนี้



### ขั้นที่ 1 การเตรียมผู้เชี่ยวชาญ

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้ เป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งของการวิจัยอนาคต กลุ่มบุคคลที่จะมองหรือคาดการณ์อนาคตได้อย่างชัดเจนถูกต้องจำเป็นต้องใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นตัวอย่างในการศึกษาอนาคตสำหรับเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยอนาคตนั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการวิจัยทั่ว ๆ ไป เพราะต้องเน้นผู้เชี่ยวชาญดังนั้น การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงมีลักษณะเป็นแบบเจาะจงเลือกมากกว่าการสุ่ม

### ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์แบบ EDFR

การสัมภาษณ์แบบ EDFR สัมภาษณ์โดยขอให้ผู้เชี่ยวชาญพูดถึงแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็น ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ก็ตาม พุดรวมออกมาในคราวเดียวกัน โดยผู้เชี่ยวชาญมีสิทธิ์ที่จะเลือกเรื่องใด ที่เห็นว่ามีความเป็นไปได้ก่อนก็ได้ ทั้งนี้เพราะ EDFR ผู้วิจัยสามารถจำแนก อนาคตภาพที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ได้ โดยใช้สติได้อย่างง่าย ในรอบที่ 2 และ 3 หรือในรอบต่อ ๆ ไปได้นอกจากนั้นในการสัมภาษณ์แบบ EDFR นี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์สามารถเพิ่มประเด็นแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนแรก ๆ ผนวกเข้าไปกับการสัมภาษณ์คนต่อไป ๆ ได้เพราะจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต คือ การศึกษาแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

### ขั้นที่ 3 สังเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะต้องนำข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ของ EDFR มาสังเคราะห์และวิเคราะห์อย่างละเอียดและระมัดระวัง แล้วนำข้อมูลที่สังเคราะห์และวิเคราะห์แล้วนี้เพื่อเขียนเป็นประเด็นหรือแนวโน้มในแบบสอบถามต่อไป

### ขั้นที่ 4 พัฒนาแบบสอบถาม

ผู้วิจัยจะต้องนำประเด็นหรือแนวโน้มที่สังเคราะห์แล้วมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยควรจะใช้ภาษาที่สั้น กระชับ ชัดเจน โดยพยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ถ้าผู้เชี่ยวชาญใช้ภาษาที่ชัดเจนดีแล้วก็ไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข แต่ถ้าไม่ค่อยชัดเจน และผู้วิจัยรู้ว่าในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึงอะไร ผู้วิจัยก็ต้องแก้ไขคำพูดนั้นให้ตรงประเด็นมากที่สุด และจะต้องเขียนแนวโน้มที่มีประเด็นแนวโน้มเดียวต่อ 1 ข้อ อย่าให้มีแนวโน้มย่อย ๆ เล็ก ๆ ในแนวโน้มใหญ่ พยายามหลีกเลี่ยงคำที่คลุมเครือ ควรใช้ภาษาที่แสดงความเป็นกลางมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ พยายามหลีกเลี่ยงภาษาที่สื่อถึงทัศนคติ หรือความลำเอียงของผู้วิจัย

### ขั้นที่ 5 ใช้วิธีการของเดลฟาย

ในขั้นนี้ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จะอ่านและพิจารณาข้อความแนวโน้มน่าต่าง ๆ เหล่านั้น โดยผู้เชี่ยวชาญจะถูกขอร้องให้พิจารณาและเลือกว่าถ้าข้อความแนวโน้มนั้นเกิดขึ้นจริง ๆ จะเป็นอนาคตภาพที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์และให้พิจารณาโอกาสที่ข้อความเหล่านั้นจะเป็นไปได้ภายในเวลาที่กำหนดสำหรับจำนวนรอบที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการวิจัย โดยการจะหยุดที่รอบหนึ่งรอบใดนั้น ควรจะพิจารณาคำตอบที่ได้ในรอบต่าง ๆ ว่ามีความเป็นเอกภาพแล้วหรือยัง หรือมีความสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่จะศึกษามากพอหรือไม่ ถ้ามีมากพออาจจะหยุดในรอบที่ 2 หรือรอบที่ 3 ก็ได้ เรื่องจำนวนรอบนี้มีนักวิจัยศึกษาไว้พบว่าการทำจำนวนรอบ 3 รอบ เป็นจำนวนรอบที่พอดี นั่นคือ ความคลาดเคลื่อนจะมีไม่มากตั้งแต่รอบที่ 3 ขึ้นไป ความแตกต่างของผลที่ได้ไม่มีนัยสำคัญ

การวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ความรู้ในอนาคตของศาสตร์ด้านต่าง ๆ การวิจัยโดยใช้เทคนิค EDFR ถือเป็นการวิจัยในอนาคต โดยมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วเทคนิคการวิจัย EDFR นั้นสามารถที่จะนำไปใช้วิจัยเพื่อศึกษาในด้านอื่น ๆ ได้อีก เช่นการวิจัยเพื่อสำรวจความคิดเห็น สำรวจปัญหาวิจัย เพื่อหารูปแบบ เพื่อกำหนดนโยบาย เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาและเพื่อการตัดสินใจ เป็นต้น โดยหลักการเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi เข้าด้วยกัน โดยการปรับปรุงนำข้อดีและข้อเสียของเทคนิคการวิจัยทั้งสองให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยรอบแรกของการวิจัยนั้นจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR หลังจากสัมภาษณ์รอบแรก ผู้วิจัยก็จะนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือลักษณะแบบสอบถาม ส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามเพื่อหาข้อค้นพบในยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจัดทำ 2-3 รอบ ขึ้นตอนในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 นี้จะเป็นรูปแบบของ Delphi หลังจากดำเนินการในรอบที่ 3 ได้ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มาก และมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพข้อเสนอฉบับร่างยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ โดยการสังเคราะห์งานวิจัย เพื่อให้เห็นภาพรวมของการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชื่อมโยงกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่หลัก ได้แก่ งานวิจัยเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคขีดความสามารถทางการแข่งขันงานวิจัยเกี่ยวกับขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม งานวิจัยเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน งานวิจัยเกี่ยวกับการวิจัยเชิงนโยบาย จำนวนทั้งสิ้น 43 งานวิจัย แบ่งเป็นงานวิจัยต่างประเทศ จำนวน 14 งานวิจัย และในประเทศ จำนวน 29 งานวิจัย โดยสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ที่	หัวข้อหลัก	ปีที่วิจัย	จำนวนเรื่อง	ประเภทการวิจัย					
				เอกสาร	ปริมาณ	คุณภาพ	ผสมผสาน	PAR	นโยบาย
1	นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริม SMEs	2543 ถึง 2554	8	7	-	1	-	-	-
2	ขีดความสามารถทางการแข่งขัน SMEs	2546 ถึง 2551	9	-	5	1	3	-	-
3	ปัญหาอุปสรรคและความต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของ SMEs	2548 ถึง 2553	6	-	4	1	1	-	-
4	ประชาคมอาเซียน	2548 ถึง 2553	3	1	-	-	2	-	-
งานวิจัยต่างประเทศ									
1	ขีดความสามารถทางการแข่งขัน SMEs	1998 ถึง 2008	14	-	6	2	6	-	-

## งานวิจัยในประเทศ

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะปัญหาสภาพคล่อง SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคอุตสาหกรรม ภาคการค้า และภาคบริการ รวมทั้งภาครัฐและสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า แหล่งที่มาของเงินทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีทั้งภายในและภายนอกกิจการ ผู้ประกอบการหลายรายมีแหล่งเงินทุนมากกว่าหนึ่งแห่ง โดยแหล่งเงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากเงินทุนส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมาคือ ธนาคารพาณิชย์ และญาติพี่น้อง คิดเป็นร้อยละ 44.3 และร้อยละ 24.9 ตามลำดับ สำหรับแหล่งเงินทุนหมุนเวียน ส่วนใหญ่มาจากธนาคารพาณิชย์ คิดเป็นร้อยละ 61.9 รองลงมาคือ บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรม ในส่วนของปัญหาด้านการเงินที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบ คือ

1. รายได้ตกต่ำเนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจ
2. สถาบันการเงินไม่ปล่อยสินเชื่อ
3. ขาดแหล่งเงินทุนหมุนเวียน
4. เก็บเงินจากลูกค้าได้ล่าช้า
5. ต้นทุนวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น

ทั้งนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีการปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาสภาพคล่อง คือ

1. การขอยืดหรือเลื่อนกำหนดการชำระหนี้
2. การใช้เงินสะสมของกิจการ
3. การกู้ยืมจากเครือข่าย
4. ปรับตัวด้านการผลิตและการตลาด เช่น การชะลอการลงทุน การลดขนาดของธุรกิจ

การเรียกเก็บหนี้เร็วขึ้น รวมถึงการลดสต็อกสินค้าลดการจ้างงานและลดการนำเข้าของสินค้าในการนี้ และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ ดังนี้

- 4.1 ต้องการให้ภาครัฐสนับสนุนสภาพคล่อง
- 4.2 การให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษี
- 4.3 ปรับปรุงโครงสร้างหนี้
- 4.4 แสดงความจริงจังในการแก้ไขปัญหา เช่น การลดปัญหาการทุจริตในวงราชการ

ส่งเสริมการจ้างงานในท้องถิ่น ขณะเดียวกันภาครัฐได้เสนอให้สถาบันการเงินพิจารณาการให้สินเชื่อให้เหมาะสมกับความเป็นไปได้ของธุรกิจ

วันฉัตรมงคล (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องนโยบายรัฐเพื่อการแก้ปัญหาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs): ศึกษาเฉพาะกรณีภาคอุตสาหกรรมการผลิต ผลการศึกษาพบว่า อดีตที่ผ่านมารัฐบาลไม่ได้ให้ความสำคัญกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่ในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และมีการศึกษาปัญหาอย่างจริงจัง และภาครัฐได้นำเสนอเป็นนโยบายในการแก้ปัญหา และส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดกลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์เพื่อพัฒนาระบบการจัดการกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ กลยุทธ์เพื่อการสร้างและขยายโอกาสทางการตลาด กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมทางการเงิน กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจชุมชน กลยุทธ์เพื่อการเชื่อมโยงและพัฒนากลุ่มวิสาหกิจครบวงจร โดยผู้วิจัยเห็นว่าแม้ภาครัฐจะกำหนดนโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่ก็ยังคงประสบกับปัญหาการบริหารงานภายใต้ความรับผิดชอบของหลายฝ่ายที่อาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อความสำเร็จของนโยบายได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะดังนี้ จะต้องมีการพัฒนาระบบการประสานงานของรัฐ โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้บางส่วนเพื่อความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และจะต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ โดยเฉพาะปัญหาที่สำคัญและต้องใช้งบประมาณอย่างเร่งด่วน รัฐจะต้องทำการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแก้ปัญหา

ทวิศักดิ์ ฐานบัญชา (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของภาครัฐการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises หรือ SMEs) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงนโยบาย บทบาทและมาตรการของภาครัฐต่อการส่งเสริมหรือสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นแหล่งของการสร้างงานและผลิตสินค้าเพื่อส่งออกเป็นจำนวนมากในแต่ละปีอันเป็นผลทำให้เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทยให้มีการเจริญเติบโตขึ้นอย่างมาก แต่ก็ยังคงมีปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจซึ่งยังต้องการความช่วยเหลือและสนับสนุนจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการสนับสนุนทางการเงิน การตลาด การเงิน การบริหารจัดการ และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการผลิตและการแข่งขันกับต่างประเทศ หากภาครัฐสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมก็จะทำให้การพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนตลอดไป

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะการประกอบการและปัญหา อุปสรรคของ SMEs ไทย โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงผู้บริหารภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่าแหล่งที่มาของทุนที่ใช้ประกอบกิจการส่วนใหญ่มาจากเงินทุนส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 57.3 รองลงมาคือ กู้ยืมจากญาติพี่น้องและสถาบันการเงินคิดเป็นร้อยละ 20.8 และ ร้อยละ 15.5 ตามลำดับ สำหรับแหล่งเงินทุนหมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากแหล่งทุนส่วนตัวของกิจการ และกำไรสะสมรวมกันถึงร้อยละ 60.0 รองลงมาคือ ธนาคารพาณิชย์หรือบริษัทเงินทุน คิดเป็นร้อยละ 16.3 ส่วนสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีเพียงร้อยละ 1.2 ทั้งนี้สาเหตุที่มีการใช้เงินทุนจากแหล่ง สถาบันการเงินน้อยเมื่อเทียบกับเงินทุนส่วนตัวของกิจการเนื่องจากผู้ประกอบการบางส่วน ไม่ต้องการกู้ยืมเงิน และบางส่วนเคยใช้เงินกู้แต่ประสบปัญหาและอุปสรรค กล่าวคือ ต้นทุน การกู้ยืมสูง สถาบันการเงิน ลดวงเงินสินเชื่อ ขั้นตอนหลักฐานเอกสารที่ใช้ในการขอสินเชื่อยุ่งยาก และต้องใช้เวลาานาน ด้านวัตถุประสงค์ของการใช้วงเงินสินเชื่อเพื่อการค้า ส่วนใหญ่นำไปใช้เป็น เงินทุนหมุนเวียน รองลงมาคือ เพื่อขยายกิจการ ขยายตลาด และปรับปรุงกิจการ สำหรับปัญหา ด้านมาตรการสนับสนุนการเงินแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่พบคือ

1. การประชาสัมพันธ์ยังไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง
2. ขั้นตอนการให้การสนับสนุนมีระเบียบข้อบังคับยุ่งยากและซับซ้อน
3. มาตรการที่สนับสนุนยังไม่ชัดเจน บรรลุวัตถุประสงค์ได้น้อย
4. ให้การสนับสนุน SMEs ยังไม่เท่าเทียมกัน เน้นให้การช่วยเหลือในภาคการผลิต มากกว่าภาคการค้าและบริการ จึงมีข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงมาตรการสนับสนุนด้าน เงินทุนแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

- 4.1 ลดการให้ความสำคัญกับการใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันสินเชื่อ
- 4.2 เพิ่มวงเงินสินเชื่อ
- 4.3 ลดขั้นตอนในการติดต่อขอรับเงินสนับสนุน
- 4.4 ให้บริการที่รวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรที่ทำงาน
- 4.5 กำหนดมาตรการให้ชัดเจนมากขึ้น
- 4.6 ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค และคณะ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่กำหนด ความสามารถในการทำกำไรและความยั่งยืนของธุรกิจ ตามทฤษฎี Balanced Scorecard โดยใช้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร กิจการในแต่ละอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมแฟชั่น และอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถ ในการทำกำไรของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์อย่างมีนัยสำคัญ คือ ความสามารถในการจัดการ

กระบวนการผลิต และความพึงพอใจของลูกค้า ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมอาหารอย่างมีนัยสำคัญ คือ กระบวนการผลิตการบริการเชิงคุณภาพ ความภักดีของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมแฟชั่นอย่างมีนัยสำคัญ คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และความพึงพอใจของลูกค้า และสำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ คือ ความภักดีของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ SWOT ของแต่ละอุตสาหกรรม สรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรและความยั่งยืนก็คือระบบภาษีซ้ำซ้อน ความสามารถในการเข้าถึงตลาดโดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ และการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจที่ยังอยู่ในวงจำกัด ดังนั้นการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยจะต้องพิจารณาใน 2 ส่วน คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องมีการพัฒนาความสามารถในการจัดการ พัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา ในขณะที่ภาครัฐบาลต้องให้การสนับสนุนในเชิงของปัจจัยพื้นฐาน อาทิ ศูนย์การพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงระบบภาษี การปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค และที่สำคัญการแก้ปัญหาของภาครัฐบาลต้องเป็นไปในรูปแบบบูรณาการ

เจริญชัย ฉิมเนียม (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ผลการศึกษพบว่า ภาครัฐบาลได้ให้การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการบรรจุเป็นนโยบายไว้ในส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไว้ในแผนฯ ฉบับที่ 4 ซึ่งเป็นมาตรการหนึ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรม และแผนฯ ฉบับที่ 8 ที่มีความชัดเจนในนโยบายการส่งเสริม และผลของการส่งเสริมโดยการบรรจุไว้ในแผนฯ ของประเทศนั้นส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเติบโตอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ แต่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงประสบกับปัญหาเนื่องจากนโยบายที่กำหนดไม่สามารถตอบสนองวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ทั้งหมด และตัววิสาหกิจเองก็ยังขาดความรู้ความสามารถในการทำให้อุตสาหกรรมเติบโตอย่างยั่งยืน และขาดการนำเทคโนโลยีการผลิตเข้ามาใช้ในธุรกิจ

ชัยพัฒน์ พูนพัฒนพิบูลย์ และคณะ (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของ SMEs ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้กู้กับผู้ให้กู้ นับเป็นปัญหาที่ปรากฏชัด การเข้าถึงสินเชื่อได้จะต้องขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการดำเนินกิจการ สินทรัพย์ถาวร และยอดขายของธุรกิจ ความไม่เท่าเทียมของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กับการขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ความรู้ความเข้าใจในข้อมูลการเงินของ SMEs ความไม่เพียงพอของการจัดการ และการกำหนดสินเชื่อภายใต้ความเสี่ยง (Risk-

based) ทั้งนี้การให้กู้ยืมเงินที่ผ่านมาส่วนใหญ่พิจารณาจากหลักทรัพย์ค้ำประกัน อย่างไรก็ตาม ปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านการเงินยังคงมีอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งบทบาทต่อไป ของ ธปท. น่าจะให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความสามารถในการเข้าถึงแหล่งสินเชื่อสถาบัน การเงิน คำนึงถึงขนาดบัญชี ประเภท และสถานะของธุรกิจเมื่อมีการจัดทำนโยบายสินเชื่อ ส่งเสริม/ พัฒนาระบบการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และความรู้ความเข้าใจข้อมูลการเงินรวมทั้งหาแนวทาง สนับสนุนและพัฒนาหน่วยการเงินย่อยที่ไม่เป็นทางการที่มีอยู่ (Micro-finance unit)

ธีรพล ภูริต (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการสร้างตราอาเซียน: กลยุทธ์การ สื่อสารระหว่างประเทศเพื่อสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ของอาเซียนในกลุ่มผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อ ศึกษาการสร้างเอกลักษณ์ของอาเซียนในกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทย 2) เพื่อศึกษาการสร้างภาพลักษณ์ของอาเซียนในกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของไทย 3) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการสื่อสารขององค์การแบบบูรณาการเพื่อ สร้างตราอาเซียนในกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย และ 4) เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และการสื่อสารองค์การแบบบูรณาการของ อาเซียน ในการสร้างความเป็นอาเซียนในกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทย จากการศึกษาของธีรพล ภูริต พบว่า การสร้างตราอาเซียนมีความสัมพันธ์กับการสร้าง เอกลักษณ์ภาพลักษณ์ และการสื่อสารองค์การแบบบูรณาการ โดยองค์ประกอบของการสร้างตรา อาเซียนในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ประกอบไปด้วย การสร้างเอกลักษณ์ การสร้างภาพลักษณ์

สุภาวดี ชุมทองจันทร์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะบรรษัทภิบาลกับศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 320 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ T-test, F-test การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะบรรษัทภิบาลมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการ แข่งขันของธุรกิจ SMEs ดังนั้น ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs เพื่อส่งเสริมให้ เกิดศักยภาพในการแข่งขันอย่างแท้จริง ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ควรมีคุณลักษณะบรรษัทภิบาล อย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความเป็นอิสระ และด้านความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ ธุรกิจมีศักยภาพสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและอยู่รอดมั่นคงในระยะยาว



สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และเทียนสว่าง ธรรมวนิช (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์ในการกำหนดนโยบายส่งเสริมกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจถึงบทบาทและสภาพปัญหาของ กิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ และเพื่อเสนอแนะด้าน นโยบายในการกำหนดบทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐแก่ สำนักพัฒนามาตรฐานระบบพัสดุ ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีบทบาทสูงเนื่องจากโครงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐส่วนใหญ่มีมูลค่าต่อสัญญาไม่สูงมากนักและเป็น สินค้าหรือบริการที่ไม่ซับซ้อน ต้นทุนในการเข้าร่วมในการจัดซื้อจัดจ้างต่ำ แต่วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมยังประสบปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เช่น อุตสาหกรรมก่อสร้างมักพบปัญหา ความไม่โปร่งใสของการประกวดราคา กระบวนการพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นซึ่งเป็นการไม่เปิด โอกาสให้รายใหม่เข้าร่วมแข่งขัน และโครงการส่วนใหญ่มักมีเจ้าของล่วงหน้าแล้ว อุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์มักพบปัญหาการล็อกสเปกกลุ่มการจ้างที่ปรึกษาและ โฆษณาและเผยแพร่ พบปัญหา หน่วยงานที่จัดจ้าง มีความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์และการมีเส้นสายโดยตัวบุคคล สำหรับกลุ่มพัสดุสำนักงาน พบปัญหาการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการสอบราคา นอกเหนือจากนี้ทุกกลุ่มยังพบปัญหาที่คล้ายคลึงกันคือการจัดซื้อจัดจ้างต้องอาศัยความสัมพันธ์ ส่วนตัวกับเจ้าหน้าที่รัฐระดับต่าง ๆ รวมไปถึงการตรวจงานและการจ่ายเงินล่าช้า ทำให้วิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมขาดสภาพคล่องและเกิดความเสียหายเปรียบด้านเงินทุน ผู้วิจัยได้เสนอ มาตรการให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้หลายประการ ได้แก่ มาตรการ การสร้างความโปร่งใสและความเป็นธรรม มาตรการ การปรับปรุงกฎระเบียบและแนวทาง การปฏิบัติของหน่วยงานรัฐเพื่อลดอุปสรรคของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มาตรการ การส่งเสริมในการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณรัฐ โดยการทำให้ กลุ่มมีแนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างทั่วไป

ธัญมณีศธนัญญ์ พาณิกค์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมเชิงธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎี การออกแบบ รูปแบบวิสาหกิจและการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการธุรกิจ และการศึกษาความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการต่อแนวคิด และเกณฑ์ความสำเร็จในการนำ แนวคิด มาใช้ ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมและพัฒนา โดยการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยการ สัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ การสอบถาม จากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำ แนวความคิดนี้ไปใช้และประสบความสำเร็จ และกลุ่มที่สนใจแนวคิดหรือมีการนำไปใช้ ผลของ การศึกษาพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจจากการนำแนวคิด

ความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในการบริหารงานนั้น เป็นแนวคิดที่เกิดจากภายในเรื่องของ คุณธรรมและความสุขที่จะช่วยเหลือผู้ที่เกี่ยวข้อง พันธมิตรและเครือข่ายทุกระดับ ซึ่งการ ดำเนินงานในลักษณะนี้ก่อให้เกิดความสมดุลในกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมโยง และปฏิสัมพันธ์กันจากภายในสู่ภายนอก และจากภายนอกสู่ภายใน ทำให้เกิดการยกระดับจิตสำนึก เพื่อการพัฒนาส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรเป็นผู้ให้แก่สังคม ก่อให้เกิดการรวมตัวของอาสาสมัครเพื่อสังคมรวมทั้งการส่ง สมภูมิปัญญาอันเกิดจากกระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ และเป็น การเสริมสร้างและสนับสนุนซึ่งกันและกัน อันนำมาซึ่งความสุขในการทำงานและ ความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของสังคมร่วมกันด้วยแนวความคิดดังกล่าวของพนักงานภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งอยู่ในรูปแบบกระบวนการธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะ อุตสาหกรรม ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร นอกจากนี้แล้ว การศึกษายังพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำแนวความคิดนี้ไปใช้ดำเนินงานจะ สามารถลดต้นทุน เพิ่มความเชื่อมั่นและสร้างความภูมิใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าและพนักงาน

ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม วัตถุประสงค์ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกับการทำกิจกรรมภายใน ห่วงโซ่คุณค่า และศึกษาผลของกลยุทธ์การแข่งขันและการทำกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามจากวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 107 บริษัท โดยใช้สถิติการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตเฉพาะ มีความสัมพันธ์กับห่วงโซ่คุณค่า และ กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานโดย กิจกรรมด้านการพัฒนา เทคโนโลยี ด้านการบริการ ด้านการผลิต ส่งผลต่อผลการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาอันดับสอง คือกิจกรรมด้านการตลาดและขาย กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาอันดับสาม คือกิจกรรมด้านการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องคือการพัฒนาเทคโนโลยี รองลงมา อันดับสี่คือกิจกรรมด้านการรับวัตถุดิบ และอันดับสุดท้ายคือกิจกรรมด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ด้านลูกค้า

จตุพล เหลืองชัยศรี (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสถานภาพด้านการวิจัยและ พัฒนาในปัจจุบันเป็นเป้าหมายและทิศทางของการวิจัยและพัฒนาในอนาคต และปัจจัยความสำเร็จ

ของการดำเนินการวิจัยและพัฒนา โดยการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของการวิจัยและพัฒนาที่พบมากที่สุด เป็นการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อลดต้นทุนการผลิต และเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า สำหรับการวิจัยเพื่อค้นหาความรู้และเทคโนโลยียังมีน้อย และการวิจัยพัฒนาส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการเองของผู้ประกอบการ และการศึกษาครั้งนี้พบว่าปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนาสำหรับ SMEs คือ การผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง

ชัยฤทธิ์ ทองรอด (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจกับการอยู่รอดของอุตสาหกรรม เพื่อต้องการศึกษารูปแบบของผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของผู้นำและความสามารถในการแข่งขันที่มีผลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารในระดับผู้จัดการฝ่ายของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 216 โรงงาน โดยใช้แบบสอบถามพบปัจจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันและแบบสอบถามประสิทธิภาพทางการเงินเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS/PC และโปรแกรม AMOS Version 6.0 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบมีชั้นภูมิใช้สถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์เส้นทาง และสถิติวัดความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า การอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของผู้นำและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประสิทธิผลของผู้นำและความสามารถในการแข่งขันนั้นเกิดจาก อายุ ประสบการณ์ การศึกษา และการเป็นผู้นำแบบปฏิรูป

มนทรา จิตต์วิบูลย์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การส่งเสริมการส่งออกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ การส่งแบบสอบถาม จำนวน 143 ชุด วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน โดยการทดสอบ t-test และ F-test การวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีปัญหาการส่งออกและต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐในด้านการผลิตและเทคโนโลยี ด้านการตลาด ด้านการเงิน/บัญชี ด้านการดำเนินงานและบุคลากร ด้านการเข้าถึงบริการของรัฐ ด้านการเตรียมความพร้อมในการส่งออก และด้านการเข้าถึงบริการของรัฐ และกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมการส่งออกคือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ประกอบการด้วยการให้ความรู้โดยการจัดการอบรมสัมมนาให้คำแนะนำในด้านต่าง ๆ และการยกระดับขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและการจัดการให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์

การออกแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจแบบครบวงจร และการช่วยเหลือทางการเงิน การจัดการด้านข้อมูลอุตสาหกรรมสำหรับ SMEs

มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร: กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออก โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยที่เป็นผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออก ตามแนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร และอิทธิพลของการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐที่มีต่อผลกระทบของทรัพยากร และความสามารถขององค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งผลกระทบระหว่างความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงาน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิสาหกิจ และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์โดยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และการสัมภาษณ์กลุ่ม การสัมภาษณ์เจาะลึก ทั้งจากผู้ประกอบการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า การมีทรัพยากรของวิสาหกิจ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรทุกระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทรัพยากรด้านการเงิน ได้แก่ การมีเงินทุนที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และมีสภาพคล่องที่ดี ทรัพยากรด้านทรัพยากรสารสนเทศ ปัญหา คือ การมีข้อมูลที่เป็นข้อมูลทางการค้าหรือความลับทางการค้า มีผลในการส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สำหรับการส่งเสริมประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนของภาครัฐมีผลทางทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรด้านการตลาดส่งผลให้วิสาหกิจมีความสามารถทางการแข่งขัน นอกจากนี้แล้วในการศึกษาได้เสนอแนะให้วิสาหกิจพัฒนาทั้งศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ พัฒนาตราสินค้าและชื่อเสียงของวิสาหกิจ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดหาเงินทุน พัฒนาด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และการใช้โอกาสจากการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐ สำหรับภาครัฐควรใช้ การมีส่วนร่วมของวิสาหกิจ และสถาบันการศึกษาในการวางแผนการพัฒนาวิสาหกิจในระยะยาว บูรณาการทรัพยากรเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรของภาครัฐอย่างคุ้มค่า

รุ่งนภา ต่ออุดม (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ในภาคอุตสาหกรรมเกษตร ภาคการค้าในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเกษตรภาคการค้าในจังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มุ่งหวังให้กิจการเติบโต มีทักษะและคุณลักษณะเป็นผู้ประกอบการ มีความคิดสร้างสรรค์

มีความสามารถตัดสินใจ มีความซื่อตรงในการดำเนินธุรกิจและการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในธุรกิจ 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในธุรกิจ มีการวางแผนการทำธุรกิจ การให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและการติดตามข่าวสารข้อมูล 3) ปัจจัยด้านบุคลากร สนับสนุนและจ้างแรงงานในพื้นที่พร้อมกับการสร้างแรงจูงใจในลักษณะผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน และ 4) ปัจจัยด้านนโยบายรัฐในการส่งเสริมอุตสาหกรรม ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดกาเงินทุนหมุนเวียน ปัญหาด้านคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ปัญหาด้านแรงงาน และปัญหาด้านคลังสินค้า เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงประสบอยู่

แวตตา ศรีพ่อนใส (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการค้าปลีกการค้าภายในภาคอุตสาหกรรมเดียวกันและความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศไทยกับกลุ่มประเทศอาเซียน โดยวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาถึงภาพรวมของการค้าภายในอุตสาหกรรมเดียวกันและความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศไทยกับกลุ่มประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การคำนวณค่าดัชนีการค้าภายในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน ค่าดัชนีส่วนเพิ่มของการค้าภายในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน และอัตราผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของการค้าระหว่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่าประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียนที่เป็นกลุ่มประเทศสมาชิกเดิม ได้แก่ มาเลเซีย อินโดนีเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และบรูไน มีจำนวนกลุ่มอุตสาหกรรมหรือกลุ่มสินค้าที่มีรูปแบบการค้าที่เป็นการค้าภายในอุตสาหกรรมเดียวกันและมีค่าดัชนีการค้าภายในภาคอุตสาหกรรมเดียวกันที่มีค่ามากกว่ากลุ่มประเทศสมาชิกใหม่ (CLMV) ได้แก่ เวียดนาม พม่า ลาว และกัมพูชา โดยคู่ค้าหลักของไทยยังคงเป็นกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนเดิม สำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศไทยต่อกลุ่มอาเซียนในประเทศคู่ค้าที่มีรูปแบบการค้าที่เป็นการค้าภายในภาคอุตสาหกรรมเดียวกันและมีค่าดัชนีการค้าภายในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยประเทศไทยได้เปรียบในการแข่งขันกับประเทศอินโดนีเซียมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และบรูไน สำหรับกลุ่มประเทศสมาชิกใหม่ประเทศไทยได้เปรียบมากที่สุดคือประเทศเวียดนาม รองลงมาตามลำดับคือ ลาว พม่า และกัมพูชา

สฤยดี มนต์สกุล (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องนโยบายรัฐบาลเพื่อการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สำหรับผู้ประกอบการ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษานโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยศึกษาผลในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจในช่วงการดำเนินงานของรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยยังประสบปัญหาในเรื่องตลาดทุนขนาดใหญ่เข้ามาทำธุรกิจในประเทศ ซึ่งส่งผลทำให้ผู้ประกอบการเป็นจำนวนมากไม่มีระบบการสนับสนุนอย่างชัดเจนในอันที่จะส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความแข็งแกร่งและมีความสามารถ

อย่างเพียงพอในการดำเนินกิจการในสภาวะปัจจุบัน 2) หน่วยงานภาคต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและหน่วยงานเอกชนเข้ามาสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการระดับต่าง ๆ ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบ ที่แตกต่างกัน มีผู้ประกอบการทั้งรายเก่าและใหม่ เกิดขึ้นในระบบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นจำนวนมาก ทำให้สินค้าที่มาจากภาควิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นโดยตลอด และ 3) นโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐที่มุ่งส่งเสริมและให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ต่อผู้ประกอบการนั้น เป็นนโยบายที่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการในหลาย ๆ ด้าน อย่างไรก็ตามภาครัฐก็ต้องปรับเปลี่ยนและส่งเสริมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการให้มากขึ้น และการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องควรจะลดขั้นตอนเพื่อให้ผู้ประกอบการใหม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้สะดวกขึ้น ตลอดจนภาครัฐต้องอำนวยความสะดวกในการเปิดตลาดใหม่ ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยและ การให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ต่อผู้ประกอบการ หากผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจในการทำธุรกิจแล้วก็จะทำให้ นโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐสัมฤทธิ์ผลได้ตามเป้าหมาย

ชาญ รัตนะพิสิฐ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อศึกษาถึงระดับของภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ และประสิทธิภาพขององค์การ โดยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ภาวะผู้นำความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ เป็นคุณลักษณะ 3 ด้าน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในระดับสูง โดยภาวะผู้นำของผู้ประกอบการเป็นลักษณะที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์การ โดยการส่งเสริมแรงบันดาลใจของผู้ได้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับต่อสิ่งต่าง ๆ สำหรับความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบลอนตัว แบบกลมเกลื่อน และแบบการใช้อำนาจไม่ได้ทำให้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในขององค์การเป็นไปอย่างถูกต้องและส่งผลในเชิงลบกับประสิทธิภาพขององค์การ ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการจะต้องมีความมั่นใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น มีวิจารณญาณ และมีเหตุผล ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ และคณะ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องกฎหมายและแนวนโยบายภาครัฐทางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs ศึกษาเฉพาะกรณีผลกระทบของกฎหมายและระเบียบที่มีผลต่อขีดความสามารถการแข่งขันของ SMEs โดยศึกษาจากเอกสาร

กฎหมายและระเบียบของภาครัฐ และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ โดยการศึกษาแยกออกเป็น 3 ประเด็น โดยผลการศึกษาที่ค้นพบแยกตามประเด็นดังนี้

1. มาตรการทางด้านภาษี ผู้ประกอบการ SMEs มีการใช้ประโยชน์จากมาตรการด้านภาษี ดังนี้ 1) มาตรการด้านภาษีอากรเพื่อส่งเสริมธุรกิจ ประกอบด้วย มาตรการด้านภาษีสรรพากร ในส่วนของมาตรการลดหย่อนภาษีรายได้นิติบุคคลมีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ส่วนมาตรการการเพิ่มสิทธิประโยชน์การหักค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินและมาตรการสร้างแรงจูงใจทางด้านภาษีให้แก่ผู้ประกอบการที่ลงทุนในการก่อตั้งและพัฒนา SMEs ไม่มีการใช้ประโยชน์แต่อย่างใด 2) มาตรการด้านการส่งเสริมการลงทุน พบว่ามาตรการส่งเสริมการลงทุนตามประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่ 7/2546 และ 1/2547 ที่เพิ่มสาขาของธุรกิจที่สามารถได้รับสิทธิประโยชน์ในการลงทุนให้ครอบคลุมถึง อุตสาหกรรมการเกษตรไทย และการลงทุนเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ทำให้ SMEs สามารถใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมการลงทุนได้ แต่มาตรการที่มุ่งเป้าหมายเพื่อการส่งเสริม SMEs ตามประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่ 6/2546 กลับมีผลในการส่งเสริมที่จำกัด และ 3) มาตรการด้านภาษีศุลกากร ผู้ประกอบการ SMEs มีการใช้ประโยชน์บ้างเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแต่กิจการที่มีขนาดทุนจดทะเบียน 1-2 ล้านบาทค่อนข้างมีการใช้ประโยชน์น้อย

2. นโยบายหรือมาตรการในการส่งเสริม SMEs ภาครัฐที่ไม่เกี่ยวกับภาษี ประกอบด้วย 1) มาตรการสินเชื่อให้แก่ SMEs พบข้อจำกัดของสถาบันการเงินที่ให้การสนับสนุนแหล่งเงินทุนสำหรับ SMEs โดยข้อจำกัดที่พบคือ ความสามารถในการประเมินความเสี่ยงในการปล่อยกู้ เนื่องจากธนาคารเฉพาะกิจของรัฐได้มีระบบการประเมินผลงาน โดยกระทรวงการคลังที่เน้นผลการดำเนินงานด้านการเงินมากกว่าผลการดำเนินงานตามเป้าหมายในเชิงสังคม และ 2) มาตรการส่งเสริมองค์ความรู้ มีหน่วยงานภาครัฐเข้ามามีบทบาทในการให้องค์ความรู้แก่ SMEs ในด้านต่าง ๆ แต่การฝึกอบรมจากภาครัฐนั้นส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมความรู้ทั่วไป มิใช่ องค์ความรู้ในเชิงลึกที่เฉพาะเจาะจงสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท และการให้องค์ความรู้จากภาครัฐขาดความต่อเนื่องในการส่งเสริม

3. มาตรการเรื่องของกฎ ระเบียบของภาครัฐที่มีผลต่อต้นทุนและศักยภาพในการแข่งขันของ SMEs พบว่า 1) การบังคับคดีตามสัญญา มีปัญหาความล่าช้าทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 2) การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา SMEs ยังไม่สามารถเข้าถึงการใช้ผลประโยชน์จากการคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา และ 3) มาตรการอื่น ๆ ของภาครัฐที่มีผลกระทบต่อภาระต้นทุนของ SMEs ส่วนใหญ่เป็นภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดจากค่าธรรมเนียมของหน่วยงานภาครัฐ

ภัทราพร สมเสมอ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัญหาและความต้องการพัฒนา ศักยภาพในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัด เชียงราย เพื่อศึกษาสถานการณ์และแนวโน้มการประกอบธุรกิจ สภาพปัญหาและความต้องการใน การพัฒนาศักยภาพในการประกอบธุรกิจ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงราย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยการ เก็บข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงราย จำนวน 400 ราย โดยการศึกษา เชิงสำรวจใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการประกอบธุรกิจ 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการตลาดพบปัญหาค่าตั้งซื้อของผู้บริโภคลดลง 2) ด้านการเงินพบปัญหาเงินทุน หมุนเวียนและเงินลงทุนเริ่มต้นไม่เพียงพอ 3) ด้านเทคโนโลยีและการผลิต/การค้า/การบริการพบ ปัญหาด้านต้นทุนการขนส่งสูง 4) ด้านการบริหารบุคคลพบปัญหาค่าจ้างแรงงานสูง 5) ด้านการ บริหารจัดการพบปัญหาขาดความรู้ในการนำระบบสารสนเทศและเครื่องมือ/อุปกรณ์ ที่ทันสมัยมา ใช้ในการบริหารองค์กร และ 6) ด้านการส่งเสริมผู้ประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน พบปัญหาการประชาสัมพันธ์มาตรการในการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสำหรับความต้องการในการพัฒนาศักยภาพในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้าน การตลาดต้องการฝึกอบรมการจัดทำแผนธุรกิจ 2) ด้านการเงินต้องการมีสถาบันการเงินให้ความ ช่วยเหลือด้านเงินทุนหมุนเวียนให้กู้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ 3) ด้านการใช้เทคโนโลยีและการผลิต/ การค้า/การบริการ ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต/การค้า/การบริการ 4) ด้านการบริหารงาน บุคคลต้องการสร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงานให้กับพนักงาน 5) ด้านการบริหารจัดการต้องการ ฝึกอบรมเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ และ 6) ด้านการส่งเสริมผู้ประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนต้องการเพิ่มวิธีการวางแผนพัฒนาผู้ประกอบการ และสถานการณ์แนวโน้มการ ประกอบธุรกิจในจังหวัดเชียงรายนั้นสถิติการจดทะเบียนธุรกิจพบว่าประเภทธุรกิจที่จดทะเบียน มากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง ธุรกิจที่มีแนวโน้มที่จะได้รับการส่งเสริมการลงทุนและมี ศักยภาพทางการลงทุน ได้แก่ อุตสาหกรรมแปรรูปสินค้าเกษตร ธุรกิจที่ได้รับความสนใจและ ลงทุนมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจด้าน โลจิสติกส์

ศูนย์บริการวิชาการเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำ การวิจัยเรื่องโครงการวิเคราะห์นโยบายและแผนภาครัฐและเอกชน ได้รับการสนับสนุนการศึกษา โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษา รูปแบบและแนวทางตามภารกิจในการส่งเสริมและพัฒนา SMEs ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของราชการ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ในด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านพื้นที่ประกอบการ ด้านการพัฒนากุศลกร ด้านโลจิสติกส์ ด้านกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ



ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และด้านการพัฒนาระบบข้อมูลและระบบการเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อนำมาจัดทำเป็นฐานข้อมูลของหน่วยงานการส่งเสริม SMEs ของประเทศ และศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจุดอ่อน จุดด้อยของการให้การส่งเสริม SMEs ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อเสนอแนะ และแนวทางการทำงานเชิงบูรณาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) เพื่อสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการปฏิบัติงานได้ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสถานประกอบการ SMEs ได้รับความรู้ถึงแนวทางการส่งเสริม SMEs ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ผลของการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของหน่วยงานและสถาบันต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การส่งเสริม SMEs ตามแผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 2 แต่เนื่องจากหน่วยงานและสถาบันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์การส่งเสริม SMEs โดยเฉพาะจึงไม่ได้ดำเนินงานเพื่อการส่งเสริม SMEs เป็นพิเศษ

สมเกียรติ ทวีจักษ์ (2552: บทคัดย่อ) ได้อธิบายถึงประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยประเด็นที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจแบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการเมือง เช่น นโยบายเพื่อการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล 2) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เช่น สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันได้ส่งผลต่อผู้ประกอบการ 3) ปัจจัยทางด้านสังคม เช่น การเติบโตของอัตราประชากรที่เพิ่มขึ้นและมีแนวโน้มการอพยพเข้ามาสู่สังคมเมือง 4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์เคลื่อนที่ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสถานีโทรทัศน์และวิทยุ และ 5) ปัจจัยทางนิเวศวิทยา เช่น สภาพแวดล้อมและสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่จะต้องออกแบบระบบการบริหารจัดการให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น

ชงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ประกอบการ จำนวน 30 แห่ง เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) นโยบายของภาครัฐและการสนับสนุน 2) ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน 3) ด้านองค์ความรู้ 4) ด้านแรงงาน และ 5) ด้านการตลาด และแนวทางของการพัฒนาการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากผู้เชี่ยวชาญโดยข้อเสนอแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ นโยบายภาครัฐและการสนับสนุน การพัฒนาด้านนโยบายการปล่อยสินเชื่อ และ 2) ด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาด้านระบบบัญชีและ

การเงิน ด้านการพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ประกอบการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ ด้านการจัดการทางการตลาด ด้านการใช้กลยุทธ์การรับช่วงการผลิตเพื่อพัฒนาองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาองค์กร

ธิดารัตน์ โชคสุชาติ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: ความสำคัญและการเตรียมความพร้อมของไทย โดยผลสรุปของการศึกษาพบว่าประชาคมอาเซียนเป็น 1 ใน 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน และมีเป้าหมายคือ 1) ตลาดและฐานการผลิตร่วม 2) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน 3) การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค และ 4) การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบซึ่งจะได้รับประโยชน์มากขึ้นน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความพร้อมอย่างดีของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการในภาคเอกชนที่คงต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถ เช่น การเร่งพัฒนาตราสินค้า การใช้เทคโนโลยีใหม่ในการผลิตและการพัฒนาในด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยสร้างจุดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ของไทย ส่วนภาครัฐควรทำความเข้าใจและประชาสัมพันธ์ประชาคมอาเซียนให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเตรียมมาตรการป้องกันเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

นิติ รัตนปริชาเวช (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อต้องการศึกษาอิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การมีผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง และเป็นการศึกษาปรากฏการณ์จริง โดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์ถึงระดับอิทธิพลที่ตัวแปรมีต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์กร กับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน 4 สาขา ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมการผลิตอัญมณี อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กรใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลเชิงอัตวิสัย ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสำมะโนและข้อมูลทฤษฎีภูมิเชิงวิสัย จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 208 องค์กร และจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งเจ้าของกิจการ ทายาทกิจการ หุ้นส่วนกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร และนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษาและนักวิชาการจากหน่วยงานรัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งผลของการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรมุ่งบูรณาการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีพื้นฐานที่สำคัญ

ของการสร้างเครือข่ายองค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันการเรียนรู้ขององค์กร และควรให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการใช้ปฏิบัติจริงให้เกิดผลเป็นรูปธรรมด้วยการมุ่งสร้างนวัตกรรมองค์กรเพื่อที่จะยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร

วิฑูร เจียมจิตต์ตรง (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องมโนทัศน์ภาวะผู้ประกอบการที่มีต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเรื่องมโนทัศน์ภาวะผู้ประกอบการที่มีต่อผลการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 125 แห่งในประเทศไทย วิเคราะห์ความเป็นเหตุเป็นผลโดยโปรแกรมตัวแบบสมการโครงสร้าง การทดสอบตัวแบบการวัดภาวะผู้ประกอบการกับผลประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยืนยันในเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้ประกอบการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจเชิง กลยุทธ์ การรับรู้โอกาสทางธุรกิจ และการบริหารจัดการโอกาสทางธุรกิจ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีกำไร เด็บโต และความมั่นคง

ภานุศ อภิบาลเกียรติกุล (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องมาตรการทางภาษีเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมศึกษาเปรียบเทียบประเทศไทยกับประเทศออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่า กฎหมายของประเทศไทยที่ใช้กำหนดหลักเกณฑ์ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความหลากหลายส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ความไม่เสมอภาคและก่อให้เกิดความสับสนต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และจากผลการวิจัยพบว่าประเทศไทยได้เพิ่มเติมบทบัญญัติมาตรการทางภาษีของประเทศออสเตรเลียเข้าไปไว้ในกฎหมายภาษีของไทยในด้านมาตรการสิทธิประโยชน์ทางภาษีนั่น เป็นมาตรการทางภาษีที่ช่วยแก้ปัญหาให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและส่งผลต่อการพัฒนาให้กิจการเกิดความเข้มแข็ง มาตรการทางภาษี ถือเป็น การช่วยส่งเสริมและจูงใจให้ผู้ประกอบการหันมาลงทุนประกอบการในรูปแบบของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมทรัพย์ ไชยนิคม (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของความสามารถในการประกอบการที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 400 คน และใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลโดย t-test, F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายและการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการประกอบการโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยรวมเห็นว่า ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความกล้าเสี่ยง

ด้านความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน ด้านความสามารถหาโอกาสในวิกฤต มีผลต่อความสามารถในการประกอบการ สำหรับรายด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ซึ่งความสามารถในการประกอบการทั้ง โดยภาพรวมและรายด้านส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### งานวิจัยต่างประเทศ

Zahra and Covin (1995: abstract) สรุปว่าผู้บริหารและนักวิจัยมีความเชื่อว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ผลการประกอบการด้านการเงินของวิสาหกิจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะว่า การกล้าเสี่ยง (Risk Taking) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการทำงานเชิงรุก (Proactiveness) ของผู้ประกอบการจะเป็นการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่ทำให้เกิด การค้นพบโอกาสของการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ รวมทั้งช่องทางตลาดที่เปลี่ยนแปลงความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการมีผลต่อผลการประกอบการของวิสาหกิจปานกลางในระยะแรกและน่าจะจะมีผลกระทบที่ดีในระยะยาว รวมทั้งในสภาวะการแข่งขันที่ไม่เป็นมิตรด้วย โดยสรุปแล้วการบริหารกลยุทธ์ของผู้ประกอบการจะมีผลต่อผลการประกอบการแตกต่างกันไปภายใต้สภาวะสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และผลการประกอบการอาจเกิดขึ้น จากปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ

Watana Vinitwatanakhun (1998: 1-5) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรกับ 13 องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีตัวแปรทั้งสิ้น 8 ตัวแปรด้วยกัน อันได้แก่ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบโครงสร้างองค์การ นำมาทดสอบด้วยวิธีการวิเคราะห์พหุหลายขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติแล้วแต่เป็นปัจจัยที่รวมอยู่ในทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ทั้งสิ้น 4 ปัจจัยได้แก่ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีองค์การ ทั้งนี้ ตัวแปรตามที่เป็นผลการดำเนินงานขององค์กรที่วัดค่าด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความพึงพอใจ คุณภาพและการพัฒนาเป็นต้น และพบว่า มีปัจจัยทั้งสิ้น 9 ปัจจัย ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเหล่านี้ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมองค์การ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ หลักการบริหารจัดการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) โดยทำการวิจัยถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมหาชน ที่ปฏิรูปมาจากองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวนทั้งสิ้น 7 องค์กร ในประเทศไทยด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และพบว่าทุกปัจจัยมีผลต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น ยกเว้น ความสัมพันธ์ระหว่างระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่มีความสัมพันธ์ใน

ทางอ้อมกับระดับผลการดำเนินงานขององค์กรนอกจากนี้ยังให้คำแนะนำถึงการบรรลุผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยว่า จะต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

Rangone (1999: 238) สนใจศึกษามุมมอง RBV (The Resource-Based View of the Firm) เป็นการศึกษาเรื่องของฐานทรัพยากรของกิจการที่มีต่อบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กกว่าจะสามารถพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้หรือไม่ โดยการศึกษา 14 กรณีศึกษา และระบุความสำคัญของความสามารถพื้นฐาน 3 ประการ คือ ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation) ความสามารถด้านการผลิต (Production Capability) และความสามารถในการบริหารการตลาด (Market Management Capability) อย่างไรก็ตาม แม้ว่า Rangone จะเสนอว่า Entrepreneurs ถือเป็นคุณค่าของทรัพยากรในบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่ Rangone ล้มเหลวในการอธิบายการพัฒนาของ Entrepreneurs ในแต่ละขั้นตอนที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

Terziovski and Samson (1999: 233) ได้ทำการวิจัยเรื่องเชิงสำรวจกับบริษัท 3,000 แห่ง ในออสเตรเลีย และ 1,000 ในนิวซีแลนด์ ในปี 1994 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา 962 แห่ง และ 379 แห่ง จากออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ตามลำดับเป็นทั้งบริษัทขนาดเล็กขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่าบริษัทสามารถมีผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานธุรกิจที่ดีกว่า เมื่อมีการบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ภายในองค์กร การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการจึงเป็นพื้นฐานของความสำเร็จ

Ghosh, Liang, Meng and Chan (2001: abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องตัวชี้วัดความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจในประเทศสิงคโปร์ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จของผู้ประกอบการประกอบไปด้วย 1) การรักษาค่าพูดของผู้ประกอบการและการมีระบบการบริหารจัดการที่ดี 2) ความเป็นผู้นำ 3) การปรับปรุงการดำเนินงานไปสู่กลยุทธ์ที่ถูกต้อง 4) ความสามารถในการจำแนกและแยกแยะทางการตลาด 5) การพัฒนาความสามารถอย่างยั่งยืน และ 6) ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

Uree Cheasakul (2001: abstract) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณกับวิสาหกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 1,959 คน ตัวอย่างจากอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ซึ่งมีตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วยผู้นำองค์กร กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยีองค์กร และใช้การวัดมิติทางการเงินในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอันประกอบด้วยกำไรสุทธิ (Net Profit Margin) ROA และ ROI พบว่า

ทุกปัจจัยมีผลต่อระดับผลการดำเนินงานต่อองค์การทั้งสิ้นยกเว้นปัจจัยด้านผู้นำองค์การเท่านั้นที่มีได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

Man and others (2002: 123-142) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานในระยะยาวของ SMEs พบว่า แนวความคิดของประสิทธิผลทางการตลาดและการก่อตั้งกิจการโดยเชื่อมโยงมันเข้ากับข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการ ให้เป็นไปตามทฤษฎี โดยมีมิติด้านศักยภาพในการแข่งขันประกอบเข้าไปด้วย ซึ่งศักยภาพในการแข่งขันมีตัวชี้วัด 3 ด้าน คือ ศักยภาพกระบวนการ และผลการดำเนินงาน โดยสะท้อนผ่านความมีคุณภาพด้านศักยภาพการแข่งขัน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ การดำเนินงานในระยะยาว ความสามารถในการควบคุมกำกับดูแล ความสัมพันธ์กันและความเปลี่ยนแปลงอันเกิดขึ้นตลอดเวลาจากแนวทางทั้งสองนี้เอง ได้พัฒนาตัวต้นแบบประกอบด้วยตัววัด 4 ด้าน คือ ข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการ ขอบเขตแห่งการแข่งขันสมรรถภาพขององค์กร และผลการดำเนินการของกิจการ ทั้งนี้มีกลุ่มประชากร คือ SMEs ในฮ่องกง โดยผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่าการมีกลยุทธ์และข้อผูกพันด้านการสร้างข้อได้เปรียบของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานในระยะยาวของ SMEs และความสัมพันธ์นี้จะได้ถูกทำให้สัมพันธ์กันน้อยลงด้วย ในกรณีนี้ SMEs มีขอบเขตในการแข่งขันของกิจการ นอกจากนี้ยังพบว่า ขอบเขตการแข่งขันของกิจการและสมรรถภาพขององค์กรจะมีผลกระทบในด้านบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ผลกระทบที่จำเป็นต่อกิจการเท่ากับการมีกลยุทธ์ และพันธะในการแข่งขันเพื่อเป้าหมายระยะยาว แต่ขอบเขตการแข่งขันของกิจการ และสมรรถภาพขององค์กรก็จะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลประกอบการขององค์กรด้วย

Ali (2003: abstract) ซึ่งแสดงความคิดเห็นว่าการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การทางการเงินเพียงด้านเดียวนั้นไม่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งเนื่องจาก การชี้วัดด้านปัจจัยทางการเงินไม่อาจสรุปได้อย่างแน่ชัดถึงผลการดำเนินงานขององค์การ อีกทั้งกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็มักจะมีขนาดคลอนทางด้านการเงินและบุคคลซึ่งทำให้การวัดเชิงการเงินเป็นไปได้ยากยิ่ง โดยได้ทำการศึกษาเรื่องกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์การในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้เปรียบเทียบกับตัวแบบ ISO9000, The Deming Prize เป็นต้น นอกจากนี้ Ali เห็นว่าในโลกที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงการพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นยิ่ง ถึงกระนั้นก็ตาม ก็นับเป็นการยากสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ขาดซึ่งความสามารถในการจัดการ ขาดการวางแผนทางกลยุทธ์ที่ดี ขาดทุนทรัพย์ในการพัฒนา โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดใหญ่

Kaxem (2003: 3851-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสามารถทางการแข่งขันของ SMEs ในด้านที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของบริษัท กรณีศึกษาของประเทศอียิปต์ พบว่า ในช่วงเศรษฐกิจขาลงผู้ประกอบการต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่รุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจผู้ประกอบการต้องใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติภารกิจระบบภายในบริษัท โดยเน้นที่กระบวนการตัดสินใจ และการทำงานต้องเป็นทีม การทำงานอย่างโดดเดี่ยวของผู้ประกอบการจะทำให้ได้ผลสำเร็จแตกต่างจากการทำงานเป็นทีม ระบบบัญชีต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการตลาด ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างสรรค์ธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจคงอยู่พร้อม ๆ กับการเจริญเติบโต นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และผู้ประกอบการต้องทุ่มเททั้งเวลาและเงินในการลงทุนทางธุรกิจ

Savioz (2003: 37-C) ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานของธุรกิจ SMEs เพื่อการออกแบบและทดลองขีดความสามารถการประยุกต์ข่าวสารเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมของบริษัทเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจพบว่าการใช้เทคโนโลยีที่ชาญฉลาดจะทำให้กระบวนการตรวจสอบและสนับสนุนสำหรับการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบันที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้วยการแนะนำสินค้าและบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดตลอดเวลา ความคิดสร้างสรรค์ไม่จำเป็นจะต้องเป็นสิ่งใหม่ที่ยิ่งใหญ่ขนาดเปลี่ยนแปลงโลกได้ แต่อาจหมายถึงการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ของสินค้าหรือบริการเดิม การรวมสิ่งของหลาย ๆ อย่างที่เคยแยกกันอยู่ให้กลับมาทำงานร่วมกันเพื่อสร้างงานใหม่ ๆ หรือแม้แต่การปรับปรุงของเก่าให้ดีขึ้น ทั้งในแง่รูปลักษณ์และการใช้งาน สิ่งที่ผู้บริหารควรดำเนินการคือการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น ใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของคนในกลุ่มส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออก ได้ทำงานร่วมกับคนในฝ่ายอื่น ๆ ได้สัมผัสกับลูกค้าและโลกภายนอก ได้ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้นการมีพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้ข่าวสารทางเทคโนโลยี รวมทั้งผู้บริหารทำตนให้เป็นตัวอย่างการใช้ความคิดสร้างสรรค์จะทำให้การตัดสินใจทางธุรกิจรวดเร็วและแม่นยำขึ้น

Roberto Alvarez E. (2004: abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องที่มาของความสำเร็จของการส่งออกในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษาผลกระทบของกิจกรรมสาธารณะ ผลการศึกษาพบว่าการใช้ประโยชน์ของกิจกรรมส่งเสริมการส่งออกช่วยสนับสนุนการส่งออกของธุรกิจให้ดีขึ้น แต่กิจกรรมนั้นต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างกิจการที่ส่งออก โดยกิจกรรมการส่งออกของภาครัฐส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Lee (2006: abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องผู้จัดหาบริการ (Application Service Providers-ASPs) กับผลการดำเนินงานขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยที่การศึกษาเรื่องนี้โดยทั่วไปจะกระทำกับกลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดใหญ่ ดังนั้น ในการวิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างคือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งได้ให้ความเห็นว่าโดยทั่วไปแล้วนั้นการทำวิจัยเรื่องผลการดำเนินงานขององค์กรมักที่จะใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวซึ่งไม่มีความเหมาะสมเพียงพอในการบ่งชี้ ทั้งนี้ในการศึกษาจึงได้ใช้ปัจจัยทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Financial and Non Financial Indicators) โดยปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ได้แก่ จำนวนลูกค้า (The Number of Customers) ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Administration Cost) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การบริการลูกค้า (Customer Service) ผลิตภาพ (Productivity) ความง่ายในการถ่ายทอดข้อมูลสู่ลูกค้าและภายในองค์กร (Ease of Information Exchange Partners, Ease of Information Exchange within a Company) อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรของ Lee (2006) ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยบ่งชี้ที่ไม่ใช่ด้านการเงินก็ยังไม่ได้แสดงรายละเอียดเพิ่มเติมให้เห็นว่าการชี้วัดด้วยปัจจัยทางการเงินไม่มีความชัดเจนในการชี้วัดเท่าที่ควร

Gonzales (2006: abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยกระบวนการพลวัต (Dynamic System) เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการช่วยการกำหนดกลยุทธ์การตัดสินใจให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ได้แบ่งมาตรวัดออกเป็น 3 ส่วน ภายในองค์กรประกอบด้วยการวัดด้านการเงิน (Financial Sector) การวัดด้านผลิตภาพ (Productivity Sector) ซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินแต่จะเกี่ยวกับการผลิต เช่นสินค้าคงคลัง ความรวดเร็วในการส่งผ่านสู่กระบวนการถัดไป เป็นต้น และการวัดด้านการตลาด (Orders Sector) ซึ่งจะเกี่ยวกับยอดขายจัดจำหน่ายและ 2 ส่วนภายนอกองค์กรซึ่งประกอบด้วย การวัดด้านอุตสาหกรรม (Industry Sector) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงการพัฒนาของวงการอุตสาหกรรมมหภาคที่จะมีผลต่อยอดขายขององค์กรในอนาคตและการวัดด้านเศรษฐกิจ (Economy Sector) ซึ่งจะเป็นการวัดด้านเศรษฐกิจที่จะมีผลต่อยอดขายในอนาคต โดยจะเห็นได้ว่าการชี้วัดในลักษณะต่าง ๆ ของการศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นแล้ว และเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตด้วยวิธีการศึกษาโดยการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งได้กำหนดผลการดำเนินงานขององค์กร

Zahra, Sapienza and Davidsson (2006: 923-924) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์พบว่าความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรไม่จำเป็นที่



จะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีที่สุด โดยงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ น่าจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัต และผลการดำเนินงานอาจมีความเชื่อมโยงกันผ่านทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้ประกอบการเป็นผู้มีส่วนในการดำเนินการ และทรัพยากรองค์กรต้องมีคุณสมบัติคือมีคุณค่าในการช่วยให้เกิดประโยชน์จากโอกาส และช่วยขจัดอุปสรรคในสิ่งแวดล้อมขององค์กร ทรัพยากรต้องหายาก ไม่สามารถถูกลอกเลียนแบบอย่างสมบูรณ์ และไม่สามารถถูกทดแทนได้ ทรัพยากรที่มีคุณสมบัติเหล่านี้สามารถเป็นเครื่องกีดขวางและสร้างความเป็นไปได้ในการปกป้องผลกำไรในอนาคต ทรัพยากรองค์กรอาจไม่เพียงพอต่อการยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะมีทรัพยากรน้อยที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่องค์กรต้องมีความสามารถที่แตกต่างในการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ให้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างความได้เปรียบ

Ziarko (2006: abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผลการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการแปรรูปองค์การราชการ โดยทำการศึกษาถึงการทำงานโครงการร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนโดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ องค์กรภาครัฐ และวัดระดับของความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกัน โดยใช้ระดับการวัดเป็นร้อยละเพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ในการทำงานโครงการโดยมีระดับของค่าความสัมพันธ์ตั้งแต่ร้อยละ 0-100 ซึ่งมีความหมายถึงการทำงานโครงการที่ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย จนไปสู่ระดับของการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง โดยจากการวิจัยพบว่าระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งชี้วัดด้วย ความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) ที่แปรผันตรงกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและมีความสัมพันธ์แบบแปรผกผันกับรายจ่ายของโครงการ (Program Expenditures)

Bruan (2007) : abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องการสนับสนุนผลการดำเนินงานในองค์กรท้องถิ่นขนาดเล็กโดยโครงการของภาครัฐด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยกล่าวว่าวิสาหกิจขนาดย่อมนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นอย่างมาก และได้กำหนดตัวแปรของผลการดำเนินงานในวิสาหกิจขนาดย่อมด้วยอัตราการเติบโตของยอดขายและขนาดของธุรกิจ (Business Volume) ซึ่งใช้วิธีการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยตนเองของผู้ประกอบการ เช่นเดียวกัน

Taylor Michael A. (Taylor, 2008: abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิสาหกิจขนาดย่อมได้มีบทบาทและความสำคัญมากยิ่งขึ้นในเศรษฐกิจระดับท้องถิ่นของสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม ช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาไม่มี การวิจัยหรือประเมินผลวิสาหกิจขนาดย่อมนี้อย่างแท้จริง ดังนั้น

จึงนำมาสู่การวิจัยถึงผลการดำเนินงานขององค์กรและปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเหล่านั้นด้วยแบบสอบถามกับเจ้าของธุรกิจขนาดย่อมที่ส่งด้วยจดหมายอินเทอร์เน็ตและการส่งด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 200 ราย โดยในการศึกษานี้ได้ชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยยอดขายประจำปี (Annual Sales Volume) และระยะเวลาการหากเป็นองค์กรที่ก่อตั้งมาเกิน 10 ปี และมียอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี ให้ถือว่ามีผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับดี (Good Performance) ในองค์กรที่ก่อตั้งมาน้อยกว่า 10 ปี และมียอดขายลดลงทุกปีให้ถือว่ามีผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ (Poor Performance) ในองค์กรที่ก่อตั้งมาเกิน 10 ปี และมียอดขายลดลงอย่างต่อเนื่องให้ถือว่ามีผลการดำเนินงานขององค์กรที่เติบโตช้า (Slowing Performance) และในองค์กรที่ก่อตั้งมาน้อยกว่า 10 ปี และยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องให้ถือว่ามีระดับผลการดำเนินงานขององค์กรที่กำลังเติบโต (Growth Performance)

Purateera and others (2009: abstract) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการวิสาหกิจขนาดย่อม ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการประกอบไปด้วย 1) ความรู้และทักษะของผู้ประกอบการ 2) ความสามารถของผู้ประกอบการ 3) เทคโนโลยี ที่ใช้ 4) ทักษะคิดของผู้ประกอบการ 5) แรงจูงใจในการประกอบการ 6) แหล่งเงินทุน และ 7) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ

### สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 1. ทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะเพื่อนำมาใช้สำหรับการมองถึงอนาคตของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 โดยการวิเคราะห์ถึงกระบวนการในการกำหนดนโยบายในอดีตที่ผ่านมา และการกำหนดนโยบายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยกระบวนการของการกำหนดนโยบายนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในนโยบายได้เข้ามามีส่วนร่วมของการกำหนดนโยบาย โดยผู้วิจัยได้นำหลักทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการจากนักวิชาการและผู้รู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาทิ เช่น Ira Sharkansky (1970); Thomas R. Dye (1984); William N. Dunn (1981) และนักวิชาการไทย ศุภชัย ยาวะประภาษ (2533) เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่ม

ขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ให้ถูกต้องเป็นไปตามหลักวิชาการ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์

ปัจจุบันองค์การภาครัฐและเอกชนต่างนิยมใช้ยุทธศาสตร์เป็นกรอบแนวคิดสำคัญ ในการพัฒนาองค์การ โดยการนำยุทธศาสตร์มาใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งยุทธศาสตร์นั้นสามารถที่จะพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้เข้ากับสภาพการณ์ ณ ปัจจุบันกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์เพื่อประโยชน์ใน การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน “ยุทธศาสตร์” หมายถึงวิธีการ (Ways) ที่จะนำพลังอำนาจ (Power) มาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงเปรียบเสมือนเป็นตัวเชื่อมระหว่างเครื่องมือ (Means) กับจุดมุ่งหมาย (Ends) จะต้องผ่านกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิด 4 ประการ (Mondy, 1998) ได้แก่ การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน (Organizational Assessment) การประเมิน สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (Environmental Assessment) การกำหนดวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน (Objective Setting) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Setting) ในการปฏิบัติ

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาและนำหลักแนวคิดเกี่ยวกับการ พัฒนายุทธศาสตร์ของ C. Certo and J. Paul Peter (1990); John M. Bryson and Farnum K. Alston (2005); De Kluyver (2000); Stanley C. Abraham (2006); คำรง วัฒนา (2548) และพสุ เตชะรินทร์ (2548) มาใช้เป็นหลักและแนวทางในกระบวนการของพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถ ทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## 3. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยนำแนวคิด Michale E. Porter (1980) Mckinsey 7-s Framework

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การศึกษาแนวคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับนิยาม ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ศึกษา นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งในอดีต

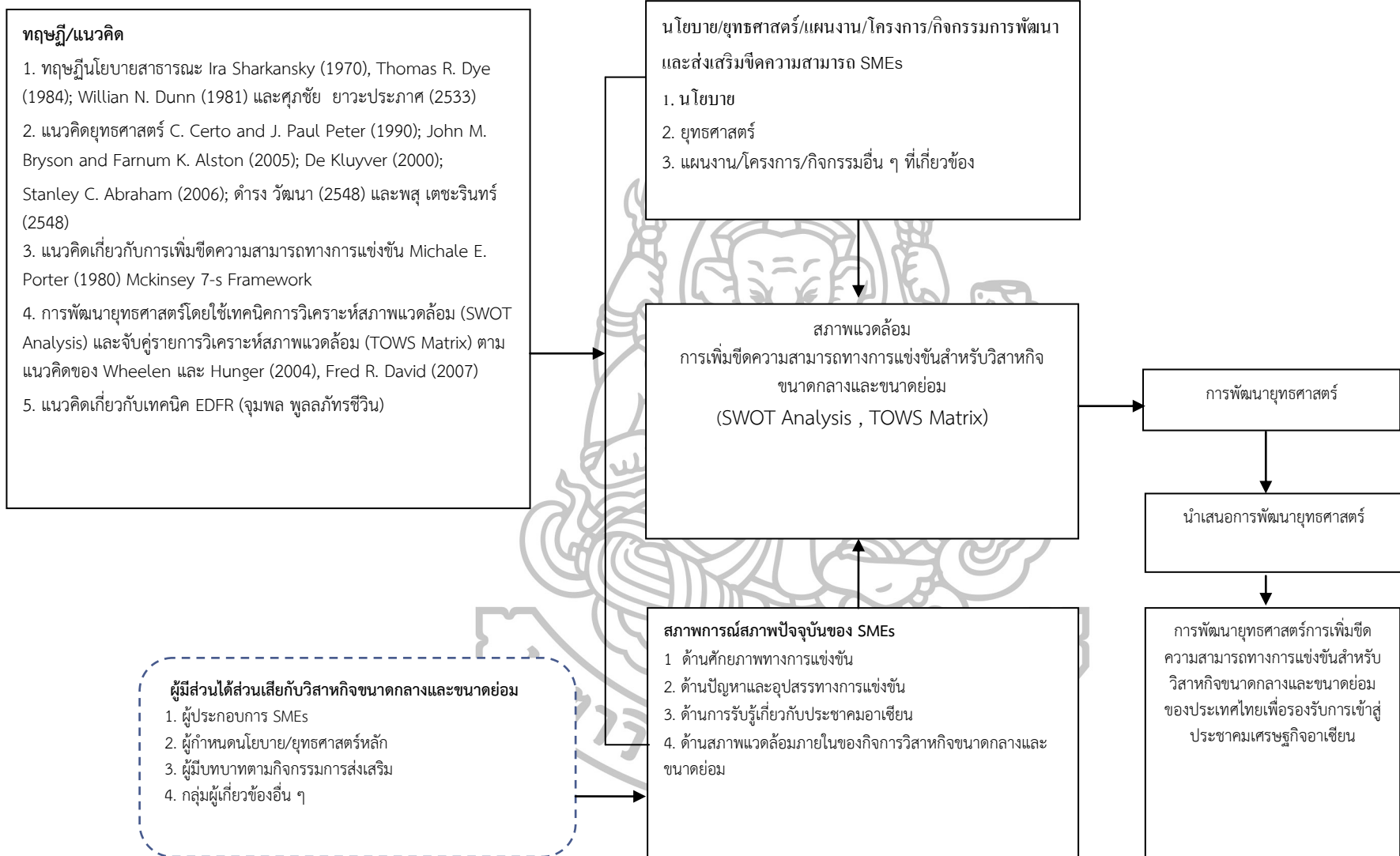
ปัจจุบันและอนาคต ศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

#### 5. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำเทคนิคการวิจัย EDFR มาใช้ในขั้นตอนของการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดย EDFR เป็นเทคนิควิธีการทางการวิจัยที่นำมาใช้เพื่อศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ความรู้ในอนาคตของศาสตร์ด้านต่าง ๆ การวิจัยโดยใช้เทคนิค EDFR ถือเป็น การวิจัยในอนาคต โดยมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเพื่อให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วเทคนิคการวิจัย EDFR นั้นสามารถที่จะนำไปใช้วิจัยเพื่อศึกษาในด้านอื่น ๆ ได้อีก เช่น การวิจัยเพื่อสำรวจความคิดเห็น สำรวจปัญหาวิจัย เพื่อหารูปแบบ เพื่อกำหนดนโยบาย เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาและเพื่อการตัดสินใจ เป็นต้น การวิจัยโดยใช้เทคนิค EDFR ช่วยให้ผู้วิจัยได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นระบบและน่าเชื่อถือเพื่อนำมาสู่การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ทั้งจากทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวข้างต้นนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปเป็นภาพได้ดังนี้





ภาพที่ 14 กรอบแนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

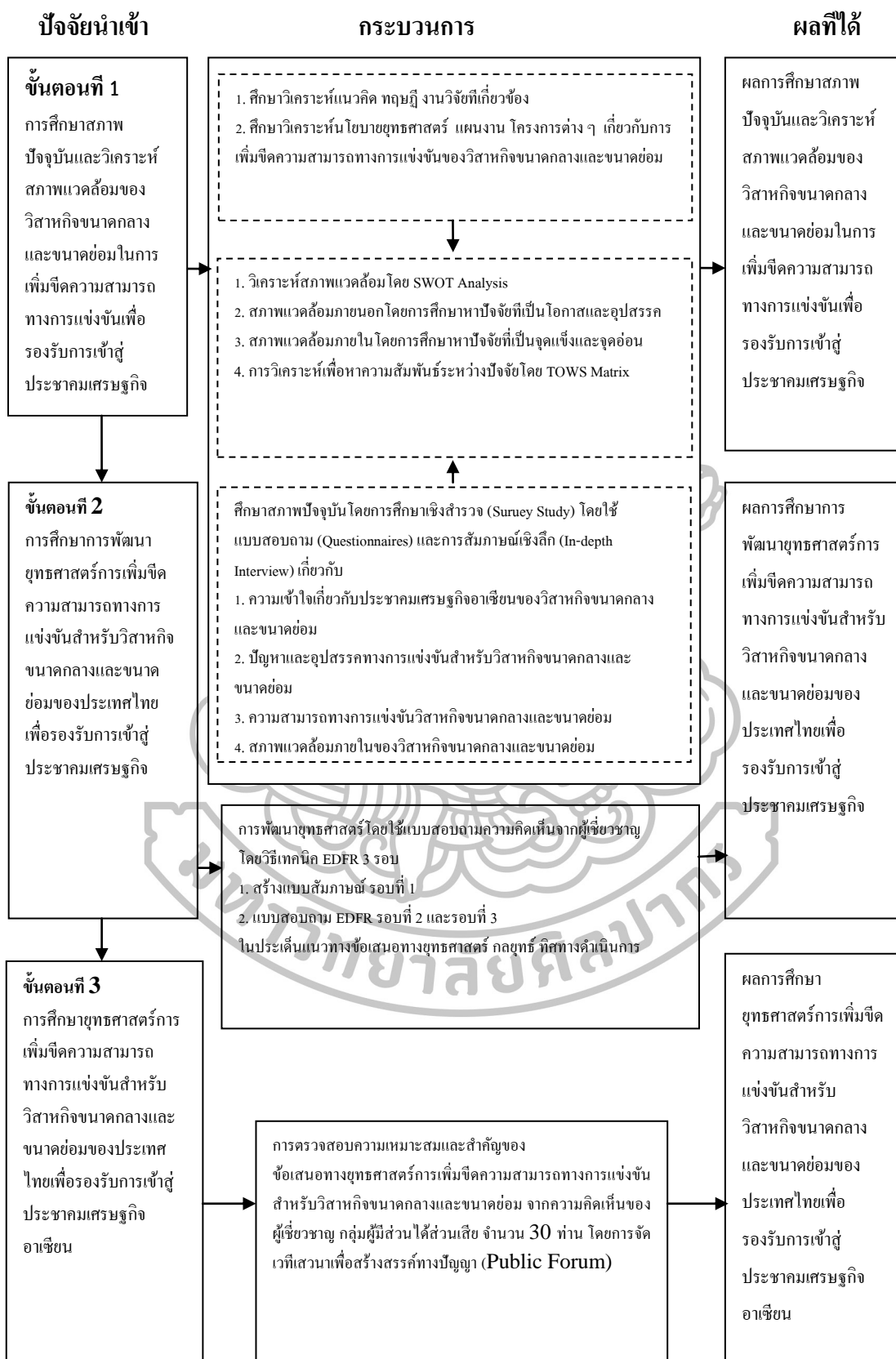
การวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งวิธีการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ 3) เพื่อนำเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากขั้นตอนการวิจัยทั้ง 3 ขั้นตอน สามารถสรุปเป็นขั้นตอนการวิจัยได้ตามภาพที่ 15  
ดังนี้



ภาพที่ 15 แสดงขั้นตอนการวิจัย

จากภาพที่ 15 ข้างต้นอธิบายรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยได้ดังนี้

## **ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**

### **1. วิธีการดำเนินการวิจัย**

1.1 ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากสิ่งพิมพ์วิชาการ เอกสารของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์

1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบบสอบถามผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 419 ราย

1.3 ศึกษาสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยวิธีการเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 21 คน

1.4 ศึกษาสภาพแวดล้อมเพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยเทคนิค SWOT Analysis และวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย โดยเทคนิค TOWS Matrix

### **2. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ**

#### **2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยตามนิยามของกฎกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ครอบคลุม 4 ลักษณะ คือ กิจการผลิตสินค้า กิจการบริการ กิจการค้าส่ง และกิจการค้าปลีกจากทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคกลางภาคตะวันออก และกรุงเทพ จำนวน 2,646,541 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555: ออนไลน์)

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Yamane, 1973) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดในความสมบูรณ์ของการให้ข้อมูลและการตอบกลับผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวน 600 คน ตัวอย่างที่ตอบกลับและมีข้อมูลสมบูรณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 419 คน (70%) จำแนกตามภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ



จำนวน 71 ราย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 106 ราย ภาคใต้ จำนวน 54 ราย ภาคกลาง จำนวน 83 ราย ภาคตะวันออก จำนวน 23 ราย และกรุงเทพฯ จำนวน 82 ราย

## 2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเน้นผู้ที่มีประสบการณ์และมีบทบาทเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและมีความเที่ยงตรง โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมทั้งสิ้นจำนวน 21 คน ประกอบด้วย

2.2.1 ผู้รับประโยชน์จากยุทธศาสตร์ เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 8 ราย

2.2.2 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการกำหนดยุทธศาสตร์ จำนวน 1 คน

2.2.3 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้มีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาส่งเสริม จำนวน 8 คน

2.2.4 นักวิชาการและที่ปรึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 4 คน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaires)

3.1 การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากสื่อสิ่งพิมพ์วิชาการ เอกสารของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์

3.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview-Form) สำหรับการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จะเน้นการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ทำการวิจัยมากที่สุด ซึ่งเป็นแนวคำถามที่ผ่านการกลั่นกรองและพิจารณาแล้วว่าจะสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ชัดเจนและครอบคลุมมากที่สุด โดยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณานเนื้อหา (Descriptive Analysis)

3.3 แบบสอบถาม (Questionnaires) สภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประกอบการ ได้แก่ ชื่อผู้ให้ข้อมูล ตำแหน่ง ชื่อกิจการ ที่อยู่ ปีที่เปิดดำเนินการ ชนิดของสินค้า รูปแบบกิจการ ลักษณะของกิจการ ขนาดของกิจการ การเป็นสมาชิกของหน่วยงานกำหนดนโยบาย (สสว.) การเป็นสมาชิกของหน่วยงานอื่น แหล่งที่มาของเงินลงทุนในกิจการ แหล่งที่มาของวัตถุดิบ แหล่งที่มาของการจ้างงาน กลุ่มลูกค้าหลัก การพัฒนาทักษะแรงงาน โดยการฝึกอบรม การวิจัยและพัฒนา

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนที่ 2 ความเตรียมพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนที่ 4 ความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนที่ 5 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน

#### 4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

4.1 การหาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามข้อมูลสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) ถ้าค่าดัชนี IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ข้อคำถามนั้นจะถูกตัดออกไป จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำไปทดลองใช้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.86

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 419 ชุด คิดเป็นร้อยละ 70

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามดังนี้

6.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประกอบการ วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติความถี่และค่าร้อยละ

6.2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การให้ความเหมาะสมของระดับคำตอบ คิดจากค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามดังนี้ (กิตติยา สีอ่อน, 2547)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50 - 5.00	สภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	สภาพปัจจุบันในระดับมาก
2.50 - 3.49	สภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	สภาพปัจจุบันในระดับน้อย
1.00 - 1.49	สภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

7. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ก็เพื่อใช้ศึกษาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) โดยการใช้ตารางประเมินของ วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2006) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของ วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2006) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis Summary: EFAS) และ 2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary: IFAS)

8. การจับคู่หาความสัมพันธ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกิดจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) และการประเมินจากสภาพแวดล้อมภายนอก โอกาส (O) อุปสรรค (T) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์พิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดทางเลือกของยุทธศาสตร์ การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้รูปแบบของ Stanley C. Abraham (2006)

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### 1. วิธีการดำเนินการวิจัย

เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ตามขั้นตอนของเทคนิค การวิจัยแบบ EDFR ที่กำหนดในแผนดำเนินการวิจัย

### 2. แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) โดยวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 21 คน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคคุณสมบัติในข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อตามเกณฑ์ดังนี้ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ผู้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมอื่น ๆ เกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 1 คน

2.2 ผู้มีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาส่งเสริม เป็นผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้ดูแลหน่วยงานหรือองค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 8 คน

2.3 ผู้รับประโยชน์จากการพัฒนายุทธศาสตร์ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจหรือการบริหารกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 8 คน

2.4 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นนักวิชาการและที่ปรึกษา หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในเรื่องเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 4 คน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ประกอบด้วย 3 รอบ ดังนี้

3.1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้จากขั้นตอน 1 มาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีข้อความเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีด

ความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยกำหนดประเด็นคำถาม 6 ด้าน ดังนี้

3.1.1 ด้านสภาพแวดล้อมภายในส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.1.2 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.1.3 ด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.1.4 ด้านความเข้าใจและการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.1.5 ด้านปัจจัยที่มีผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้านการเข้าถึงข้อมูลหรือองค์ความรู้เพื่อประกอบการตัดสินใจ ด้านการเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการเข้าถึงการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ ด้านการเข้าถึงความรู้และทักษะในการดำเนินธุรกิจ และด้านความเป็นผู้ประกอบการ)

3.1.6 ด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.2 การวิเคราะห์จัดทำแบบสอบถาม เพื่อให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด มาตรการส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 21 คน ลงความเห็น ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 17 คน

3.3 การยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับคืนจากผู้เชี่ยวชาญสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยเพิ่มตำแหน่ง ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบส่งให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมทั้ง 17 คน พิจารณาคำตอบใหม่ แล้วตอบกลับมาอีกครั้ง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 17 ชุด เมื่อดำเนินการวิจัยตามเทคนิคการวิจัยครบทั้ง 3 รอบแล้ว ผู้วิจัยนำ

แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ผลข้อมูลทางสถิติ แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ตามกระบวนการวิจัย EDFR ในรอบที่ 2 และ 3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วนำมาแปลผลดังนี้

4.1 ค่ามัธยฐาน (Median) จากแบบสอบถาม มาตรการส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้ความหมายดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530 : 37)

4.1.1 ค่ามัธยฐานระหว่าง 4.50-5.00 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

4.1.2 ค่ามัธยฐานระหว่าง 3.50-4.49 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

4.1.3 ค่ามัธยฐานระหว่าง 2.50-3.49 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง

4.1.4 ค่ามัธยฐานระหว่าง 1.50-2.49 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย

4.1.5 ค่ามัธยฐานระหว่าง 1.00-1.49 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

4.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผู้วิจัยคำนวณหาค่าแตกต่างระหว่าง ควอไทล์ที่ 3 กับ ควอไทล์ที่ 1 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ข้อความนั้นมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ เพื่อพิจารณาว่าข้อความใดเหมาะสมสำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 และค่าพิสัยควอไทล์น้อยกว่า 1.50

### ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ

#### ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ

#### อาเซียน

เมื่อดำเนินการตามการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ครบทั้ง 3 รอบ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและสำคัญของข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาความตรงตามเนื้อหา ความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของร่างยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงร่างรูปแบบการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีเนื้อหาครบถ้วน

#### 1. วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความสำคัญโดยการจัดประชุมสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum) เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กลุ่มผู้กำหนดยุทธศาสตร์ กลุ่มมีบทบาทสนับสนุน กลุ่มผู้รับประโยชน์ ยุทธศาสตร์กลุ่มนักวิชาการ เพื่อร่วมกันคิด วิพากษ์ วิจารณ์ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผลการวิจัยที่ดำเนินการแล้วในขั้นตอนที่ผ่านมา

#### 2. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum) ประกอบด้วย กลุ่มผู้กำหนดยุทธศาสตร์ กลุ่มมีบทบาทสนับสนุน กลุ่มผู้รับประโยชน์ยุทธศาสตร์ กลุ่มนักวิชาการ การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยไม่กำหนดสัดส่วน ได้กลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 ท่าน

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเด็นการสัมมนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากองค์ประกอบการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3.2 ร่างข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3.3 อุปกรณ์เทปบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป เพื่อช่วยในการเก็บข้อมูล

#### 4. การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1 ผู้วิจัยนำร่างยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 จัดทำเป็นเอกสารประกอบการจัดสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum)

4.2 ออกหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนาในกลุ่มต่าง ๆ ในที่นี้คือ กลุ่มผู้กำหนดยุทธศาสตร์ กลุ่มมีบทบาทสนับสนุน กลุ่มผู้รับประโยชน์ยุทธศาสตร์ กลุ่มนักวิชาการ

4.3 ผู้วิจัยนำร่างยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนำเสนอต่อผู้เข้าร่วมสัมมนาโดยใช้ Power Point พร้อมทั้งเอกสารประกอบการสัมมนาเพื่อให้ผู้เข้าร่วมเสวนาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้เข้าร่วมเสวนาได้อภิปราย ชักถาม และแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอทางยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการอภิปรายในครั้งนี้ผู้เข้าร่วมเสวนาได้พิจารณาข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และทิศทางดำเนินการ ร่วมกับความเชื่อมโยงของผลการศึกษาในตอนที่ 2 จากการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR จากผู้เชี่ยวชาญ

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum) มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลการวิจัยและเขียนรายงานการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” เพื่อนำเสนอทางเลือกสำหรับเป็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้กับหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ 3) เพื่อนำเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ตอน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT Analysis โดยการหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเทคนิควิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)

ตอนที่ 3 นำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการจัดเวทีสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum)

ผู้วิจัยนำเสนอผลการการศึกษาดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน แบ่งผลการศึกษาเป็น 2 ส่วน ดังนี้**

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดย

1) การวิจัยเชิงปริมาณ และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT Analysis และการหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix

**ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดำเนินการศึกษาจากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการเชิงสำรวจจากแบบสอบถามความคิดเห็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากทั่วประเทศ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากความน่าจะเป็น (Probability Sampling) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ได้ข้อมูลส่งกลับจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 419 ราย ได้ผลการศึกษา ดังนี้ 1) ผลการศึกษาข้อมูลจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ผลการศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3) ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 4) ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ 5) ผลการศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ได้ผลการศึกษาตามลำดับดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามมีรายละเอียดดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งตามภูมิภาค

ภูมิภาค	จำนวน(กิจการ)	ร้อยละ
เหนือ	71	16.9
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	106	25.3
ภาคกลาง	83	19.8
ภาคใต้	54	12.9
ภาคตะวันออก	23	5.5
กรุงเทพมหานคร	82	19.6
รวมทั้งสิ้น	419	100

จากตารางที่ 15 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 419 ราย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่กระจายตัวอยู่ในแต่ละภูมิภาคทั่วประเทศไทย โดยภูมิภาคที่มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 106 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 25.30 รองลงมาคือ ภาคกลางจำนวน 83 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 19.80 กรุงเทพมหานคร จำนวน 82 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 19.60 ภาคเหนือจำนวน 71 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 16.90 ภาคใต้ จำนวน 54 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 12.90 และภาคตะวันออก จำนวน 23 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 5.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 419)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ลักษณะของกิจการ		
- กิจการผลิต	122	29.10
- กิจการบริการ	118	28.20
- กิจการค้าปลีก	74	17.70
- กิจการค้าส่ง	69	16.50
- ประกอบกิจการตั้งแต่ 2 ลักษณะขึ้นไป	36	8.60
2. ขนาดของกิจการ (แบ่งตามจำนวนแรงงาน)		
- วิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprise)	348	83.10
- วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprise)	71	16.90
3. การเป็นสมาชิกของหน่วยงานกำหนดนโยบาย (สสว.)		
- สสว.	86	20.50
- ไม่ได้เป็นสมาชิก	323	79.50

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(n = 419)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
4. การเป็นสมาชิกของหน่วยงาน		
- ภาครัฐ	40	9.50
- ภาคเอกชน	106	29.80
- ตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป	81	14.90
- ไม่ได้เป็นสมาชิก	192	45.80
5. แหล่งที่มาของเงินลงทุนในกิจการ		
- เงินทุนส่วนตัว	74	17.70
- เงินกู้ธนาคารภาคเอกชน	18	4.30
- เงินกู้ธนาคารของรัฐ	33	7.90
- เงินทุนจากการสนับสนุนของภาครัฐ (ร่วมลงทุน)	11	2.60
- เงินทุนจากแหล่งอื่น	6	1.40
- เงินทุนตั้งแต่ 2 แหล่งขึ้นไป	277	66.10
6. แหล่งที่มาของวัตถุดิบ		
- ในประเทศไทย	380	90.60
- ในประเทศภูมิภาคอาเซียน	25	6.00
- นอกภูมิภาคอาเซียน	4	1.00
- ในประเทศไทยและนอกประเทศ	10	2.40
7. แหล่งที่มาของการจ้างแรงงาน		
- ในประเทศไทย	368	87.80
- ในประเทศภูมิภาคอาเซียน	30	7.20
- นอกภูมิภาคอาเซียน	7	1.70
- ในประเทศไทยและนอกประเทศ	14	3.30
8. กลุ่มลูกค้าหลัก		
- ในประเทศไทย	341	81.40
- ในประเทศภูมิภาคอาเซียน	10	2.40
- นอกภูมิภาคอาเซียน	56	13.40
- ในประเทศไทยและนอกประเทศ	12	2.90
9. การพัฒนาทักษะแรงงาน โดยการฝึกอบรม		
- มีการฝึกอบรม	152	36.30
- ไม่มีการฝึกอบรม	267	63.70
10. การวิจัยและพัฒนา		
- มีการวิจัยและพัฒนา	39	9.30
- ไม่มีการวิจัยและพัฒนา	380	90.70

จากตารางที่ 16 จำแนกตามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ลักษณะกิจการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตตอบแบบสอบถามมากที่สุด จำนวน 122 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.10 รองลงมาเป็นกิจการบริการ จำนวน 118 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.20 กิจการค้าปลีก จำนวน 74 ราย คิดร้อยละ 17.70 กิจการค้าส่ง จำนวน 69 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.50 และประกอบกิจการตั้งแต่ 2 ลักษณะขึ้นไป จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.60

ขนาดของกิจการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 348 ราย คิดเป็นร้อยละ 83.10 วิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.90

การเป็นสมาชิกของหน่วยงานกำหนดนโยบาย (สสว.) พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ได้เป็นสมาชิก สสว. จำนวน 323 ราย คิดเป็นร้อยละ 79.50 และเป็นสมาชิก สสว. จำนวน 40 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.50

การเป็นสมาชิกของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีใช้ สสว. พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ได้เป็นสมาชิกมากที่สุด จำนวน 192 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.80 รองลงมาเป็นสมาชิกภาคเอกชน จำนวน 106 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.80 เป็นสมาชิกตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป จำนวน 81 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.90 และเป็นสมาชิกของหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 40 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.50

ที่มาของเงินลงทุนในกิจการ พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีที่มาของเงินลงทุนตั้งแต่ 2 แหล่งขึ้นไปจำนวนมากที่สุด จำนวน 277 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.10 รองลงมาแหล่งทุนจากเงินทุนส่วนตัว จำนวน 74 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.70 เงินกู้ธนาคารของภาครัฐ จำนวน 33 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.90 เงินกู้จากธนาคารภาคเอกชน จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.30 เงินทุนจากการสนับสนุนของภาครัฐ (รวมลงทุน) จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.60 และเงินทุนจากแหล่งอื่น จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.40

ที่มาของวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตและบริการ พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่จัดซื้อภายในประเทศไทย จำนวน 368 ราย คิดเป็นร้อยละ 90.60 รองลงมาซื้อในประเทศภูมิภาคอาเซียน จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.00 จัดซื้อทั้งในประเทศและนอกประเทศ จำนวน 14 ราย (ร้อยละ 3.30) และนอกภูมิภาคอาเซียน จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.70

ด้านการจ้างแรงงาน พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้แรงงานภายในประเทศ จำนวน 368 ราย คิดเป็นร้อยละ 87.80 รองลงมาเป็นประเทศในภูมิภาค

อาเซียน จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.20 ในประเทศไทยและนอกประเทศ จำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.30 และนอกภูมิภาคอาเซียน จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.70

ด้านการตลาด พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีกลุ่มลูกค้าหลักมาจากตลาดภายในประเทศมากที่สุด จำนวน 341 ราย (ร้อยละ 81.40) รองลงมาตลาดนอกภูมิภาคอาเซียน จำนวน 56 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.40 ลูกค้าในประเทศและนอกประเทศ จำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.90 และในประเทศภูมิภาคอาเซียน จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.40

การพัฒนาทักษะแรงงานโดยการฝึกอบรม พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ไม่มีการฝึกอบรม จำนวน 267 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.70 และมีการฝึกอบรม จำนวน 152 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.30

ด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่ไม่มีการวิจัยและพัฒนาภายในองค์กร จำนวน 380 ราย คิดเป็นร้อยละ 90.70 และมีการวิจัยและพัฒนาภายในองค์กร จำนวน 39 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.30

1.2 ผลการวิเคราะห์ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีรายละเอียดดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(n=419)

ข้อที่	ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ความเข้าใจประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาเซียน) ประกอบด้วยประเทศสมาชิก 10 ประเทศ	3.00	0.89	ปานกลาง	1
2	ความเข้าใจเป้าหมายการเป็นตลาดการค้าและฐานการผลิตร่วมกันของการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	2.97	0.90	ปานกลาง	2
3	ความเข้าใจเป้าหมายการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	2.95	0.92	ปานกลาง	3
4	ความเข้าใจเป้าหมายในการเป็นภูมิภาคอาเซียนที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน	2.94	0.93	ปานกลาง	4
5	ความเข้าใจเป้าหมายการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก โดยการประสานนโยบายเศรษฐกิจกับนอกภูมิภาค	2.88	1.01	ปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยรวม		2.95	0.86	ปานกลาง	

จากตารางที่ 17 พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเข้าใจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.95$ , S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาความเข้าใจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนรายด้าน พบว่าความเข้าใจประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประกอบด้วยประเทศสมาชิก 10 ประเทศ เป็นระดับความใจมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.00$ , S.D. = 0.89) ระดับความเข้าใจรองลงมาคือ เป้าหมายการเป็นตลาดการค้าและฐานการผลิตร่วมกันของการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ( $\bar{x} = 2.97$ , S.D. = 0.90) และด้านที่มีระดับความเข้าใจน้อยที่สุดคือ ด้านเป้าหมายการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกโดยการประสานนโยบายเศรษฐกิจกับนอกภูมิภาค ( $\bar{x} = 2.88$ , S.D. = 1.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ความเตรียมพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

(n = 419)

ข้อที่	ความเตรียมพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ด้านการวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กรเพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน	3.08	1.03	ปานกลาง	4
2	ด้านการวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กรเพื่อลดข้อบกพร่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในศักยภาพทางการแข่งขัน	3.08	1.00	ปานกลาง	4
3	ด้านการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อการเข้าสู่ตลาดประเทศสมาชิกภูมิภาคอาเซียนและนอกภูมิภาค	2.83	1.09	ปานกลาง	8
4	ด้านการศึกษาความเป็นไปได้ของตลาดที่จะขยายไปสู่ประเทศสมาชิกภูมิภาคอาเซียน	2.74	1.11	ปานกลาง	11
5	ด้านการเตรียมพร้อมรับสภาพทางการแข่งขันและคู่แข่งในในประเทศกลุ่มสมาชิกภูมิภาคอาเซียนและนอกภูมิภาค	2.81	1.11	ปานกลาง	9
6	ด้านการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าและสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ	2.73	1.17	ปานกลาง	12
7	ด้านการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการรักษฐานลูกค้าเดิม	3.18	1.10	ปานกลาง	3
8	ด้านการศึกษาและแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่ได้เปรียบในคุณภาพหรือราคา	3.24	1.07	ปานกลาง	2
9	ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการลดต้นทุนการผลิต	3.26	1.06	ปานกลาง	1

ตารางที่ 18 ความเตรียมพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่  
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

(n = 419)

ข้อที่	ความเตรียมพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
10	ด้านการพัฒนาทักษะแรงงานให้มีคุณภาพและรักษาแรงงาน ฝีมือ	3.18	1.09	ปานกลาง	3
11	ด้านการหาแหล่งเงินทุนที่ส่งเสริมกิจการในการเข้าสู่ตลาด อาเซียน	3.00	1.14	ปานกลาง	5
12	ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านภาษาอังกฤษ หรือภาษา ในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน	2.71	1.18	ปานกลาง	13
13	ด้านการนำเทคโนโลยีเข้าใช้กับธุรกิจอย่างเหมาะสมและ สอดคล้องกับองค์กร	2.90	1.07	ปานกลาง	6
14	ด้านการศึกษาขั้นตอนการขอใช้สิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตามกรอบอาเซียน	2.78	1.15	ปานกลาง	10
15	ด้านการติดตามนโยบายและมาตรการของภาครัฐในการให้ ความช่วยเหลือในการสนับสนุนขีดความสามารถทางการ แข่งขันใน	2.87	1.14	ปานกลาง	7
ค่าเฉลี่ยรวม		2.96	0.90	ปานกลาง	

จากตารางที่ 18 พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยค่าเฉลี่ยในภาพรวมมีความเตรียมพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.96$ , S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และการลดต้นทุนทางการผลิตเป็นระดับความเตรียมพร้อมมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.26$ , S.D. = 1.06) ระดับความเตรียมพร้อมรองลงมาคือ ด้านการศึกษาและแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่ได้เปรียบในคุณภาพหรือราคา ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D. = 1.07) และด้านที่มีระดับความเตรียมพร้อมน้อยที่สุดคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านภาษาอังกฤษหรือภาษาในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ( $\bar{x} = 2.71$ , S.D. = 1.18) ตามลำดับ

1.3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยภาพรวมมีรายละเอียดดังตารางที่ 19



ตารางที่ 19 ภาพรวมปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
(n = 419)

ข้อที่	ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ด้านตลาด	3.30	0.78	ปานกลาง	4
2	ด้านการเงิน	3.44	0.84	มาก	3
3	ด้านการบริหารจัดการ	3.25	0.77	ปานกลาง	6
4	ด้านการผลิตหรือให้บริการ	3.58	0.81	มาก	1
5	ด้านการวิจัยและพัฒนา	3.29	0.85	ปานกลาง	5
6	การใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนจาก ภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.57	0.92	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม		4.04	0.78	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า โดยภาพรวมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการผลิตหรือให้บริการ ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D. = 0.81) รองลงมาเป็นด้านการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{x} = 3.57$ , S.D. = 0.92) ด้านการเงิน ( $\bar{x} = 3.44$ , S.D. = 0.84) ด้านตลาด ( $\bar{x} = 3.30$ , S.D.=0.78) ด้านการวิจัยและพัฒนา ( $\bar{x} = 3.29$ , S.D. = 0.85) และด้านที่มีปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{x} = 3.25$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ

พิจารณาผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายด้านมีรายละเอียดดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(n = 419)

ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
ด้านตลาด	<b>3.30</b>	<b>0.78</b>	ปานกลาง	<b>(4)</b>
1. การวางแผนการพัฒนาตลาดเดิมและโอกาสทางการขยายไปยัง ตลาดใหม่	3.29	1.00	ปานกลาง	3
2. คู่แข่งขันและการแข่งขันทางการตลาดที่สูงเพิ่มขึ้น	3.52	0.94	มาก	1

ตารางที่ 20 ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ต่อ)

(n = 419)

ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3. สินค้าหรือบริการสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายอันเนื่องจากขาด ความเป็นเอกลักษณ์และขาดความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการอื่น ๆ ที่อยู่ในตลาด	3.25	1.02	ปานกลาง	4
4. การจัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายการหาหุ้นส่วนหรือเครือข่าย การจัดจำหน่าย	3.13	1.02	ปานกลาง	5
5. การพัฒนาและปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่างและ เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด	3.33	0.96	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.30	0.78	ปานกลาง	
<b>ด้านการเงิน</b>	<b>3.44</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	<b>(3)</b>
1. การขาดแคลนเงินทุนสำหรับการขยายหรือปรับปรุงกิจการ	3.60	1.00	มาก	1
2. การเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินของภาครัฐ	3.50	1.05	มาก	2
3. การเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินของภาคเอกชน	3.35	1.04	ปานกลาง	4
4. การขาดสินทรัพย์สำหรับการค้ำประกัน	3.49	1.07	มาก	3
5. ความรู้และความเข้าใจในระบบการจัดทำบัญชีและการบริหารทาง การเงิน	3.32	0.99	ปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.44	0.84	มาก	
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>	<b>3.25</b>	<b>0.77</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>(6)</b>
1. ความรู้และความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของกิจการให้สอดคล้องกับ สภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและการนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	3.36	1.01	ปานกลาง	2
2. ความรู้และความเข้าใจในระบบสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหาร จัดการให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและบุคลากร	3.35	0.95	ปานกลาง	3
3. ฝีมือและความชำนาญเฉพาะทางของบุคลากร	3.40	1.01	ปานกลาง	1
4. ความรู้ในภาษาอังกฤษ หรือภาษาในประเทศกลุ่มอาเซียนของ บุคลากร	2.91	1.14	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.25	0.77	ปานกลาง	
<b>ด้านการผลิตหรือให้บริการ</b>	<b>3.58</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	<b>(1)</b>
1. ต้นทุนวัตถุดิบหรือบริการเพิ่มสูงขึ้น	3.64	0.96	มาก	2
2. ต้นทุนค่าแรงงานหรือเงินเดือนสูงขึ้น	3.85	0.90	มาก	1

ตารางที่ 20 ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ต่อ)

(n = 419)

ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3. เครื่องจักรและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ช่วยในการผลิต เพื่อเพิ่มคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าหรือบริการ	3.36	0.97	มาก	4
4. ความรู้และความเข้าใจในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและ ได้มาตรฐานตามหลักสากล	3.53	0.93	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.58	0.81	มาก	
<b>ด้านการวิจัยและพัฒนา</b>	<b>3.29</b>	<b>0.85</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>(5)</b>
1. ความรู้และความเข้าใจในกระบวนการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือ บริการ	3.32	1.01	ปานกลาง	1
2. การออกแบบและพัฒนาในสินค้าและบริการ	3.29	1.00	ปานกลาง	3
3. เทคนิคหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการพัฒนา สินค้าหรือบริการเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับกิจการและลูกค้า	3.30	0.96	ปานกลาง	2
4. การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะ ความชำนาญมากขึ้น	3.27	0.98	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.29	0.85	ปานกลาง	
<b>ด้านการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ</b>	<b>3.57</b>	<b>0.92</b>	<b>มาก</b>	<b>(2)</b>
1. ความไม่ต่อเนื่องและความล่าช้าของนโยบายในมาตรการช่วยเหลือ และสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ	3.56	1.04	มาก	3
2. มาตรการความช่วยเหลือและพัฒนาของหน่วยงานภาครัฐและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกับปัญหาและความต้องการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	3.63	0.99	มาก	1
3. ความยากลำบากในการเข้าถึงฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ สำหรับการใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลใน การดำเนินธุรกิจ	3.58	1.03	มาก	2
4. ข้อกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่กำหนดขึ้นจากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.55	1.05	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.57	0.92	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่าปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อมมีปัญหาและอุปสรรคในแต่ละด้านดังนี้

ด้านตลาด พบว่า ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.30$ , S.D. = 0.78) พิจารณาปัญหาและอุปสรรครายด้าน พบว่า คู่แข่งขันและการแข่งขันทางตลาดที่สูงเพิ่มขึ้นเป็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.52$ , S.D. = 0.94) ระดับรองลงมาคือ การพัฒนาและปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด ( $\bar{x} = 3.33$ , S.D. = 0.96) และด้านที่มีระดับน้อยที่สุดคือ การจัดหาช่องทางการจัดจำหน่าย และการหาหุ้นส่วนหรือเครือข่ายการจัดจำหน่าย ( $\bar{x} = 3.13$ , S.D. = 1.02) ตามลำดับ

ด้านการเงิน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.44$ , S.D. = 0.84) พิจารณาปัญหาและอุปสรรครายด้าน พบว่า การขาดแคลนเงินทุนสำหรับการขยายหรือปรับปรุงกิจการเป็นระดับปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 1.00) ระดับปัญหาและอุปสรรครองลงมาคือ การขาดสินทรัพย์สำหรับการค้าประกัน ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D. = 1.05) และด้านที่มีระดับปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุดคือ ความรู้และความเข้าใจในระบบการจัดทำบัญชีและการบริหารทางการเงิน ( $\bar{x} = 3.32$ , S.D. = 0.99) ตามลำดับ

ด้านการบริหารจัดการ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขัน โดยรวมมี ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.25$ , S.D. = 0.77) พิจารณาปัญหาและอุปสรรครายด้าน พบว่า ฝีมือและความชำนาญเฉพาะทางของบุคลากรเป็นระดับปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.40$ , S.D. = 1.01) ระดับปัญหาและอุปสรรครองลงมาคือ ความรู้และความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของกิจการให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและการนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ( $\bar{x} = 3.36$ , S.D. = 1.01) และด้านที่มีระดับปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุดคือ ความรู้ในภาษาอังกฤษหรือภาษาในประเทศกลุ่มอาเซียนของบุคลากร ( $\bar{x} = 2.91$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ

ด้านการผลิตหรือให้บริการ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขัน โดยรวมมี ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D. = 0.81) พิจารณาปัญหาและอุปสรรครายด้าน พบว่า ต้นทุนค่าแรงงานหรือเงินเดือนสูงขึ้นไปเป็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.90) ระดับปัญหาและอุปสรรครองลงมาคือ ต้นทุนวัตถุดิบหรือบริการเพิ่มสูงขึ้น ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D. = 0.96) และด้านที่มีระดับปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุดคือ เครื่องจักรและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ช่วยในการผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าหรือบริการ ( $\bar{x} = 3.36$ , S.D. = 0.97) ตามลำดับ

ด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขัน โดยรวมมี ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.29$ , S.D. = 0.85) พิจารณาปัญหาและอุปสรรครายด้าน พบว่า ความรู้และความเข้าใจในกระบวนการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือ

บริการเป็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.32$ , S.D. = 1.01) ระดับปัญหาและอุปสรรครองลงมาคือ เทคนิคหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการพัฒนาสินค้าหรือบริการ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับกิจการและลูกค้า ( $\bar{x} = 3.30$ , S.D. = 0.96) และด้านที่มีระดับปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุดคือ การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะ ความชำนาญมากขึ้น ( $\bar{x} = 3.27$ , S.D. = 0.98) ตามลำดับ

ด้านการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันโดยรวมมีปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.57$ , S.D. = 0.92) พิจารณาปัญหาและอุปสรรครายด้าน พบว่า มาตรการความช่วยเหลือและพัฒนาของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกับปัญหา และความต้องการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = 0.99) ระดับปัญหาและอุปสรรครองลงมาคือ ความยากลำบากในการเข้าถึงฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานเกี่ยวข้องอื่น ๆ สำหรับการใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินธุรกิจ ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D. = 1.03) และด้านที่มีระดับปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุดคือ ข้อกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{x} = 3.55$ , S.D. = 1.05) ตามลำดับ

1.4 ผลการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยภาพรวมมีรายละเอียดดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ภาพรวมความสามารถทางการแข่งขันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(n = 419)

ข้อ ที่	ความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{x}$	S.D.	แปรผล	ลำดับ
1	ด้านอุปสงค์หรือความต้องการ	3.39	0.84	ปานกลาง	1
2	ด้านปัจจัยการผลิตหรือบริการ	3.24	0.81	ปานกลาง	3
3	ด้านกลยุทธ์และโครงสร้างของกิจการและสภาพการ แข่งขัน	3.10	0.80	ปานกลาง	4
4	ด้านอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับกิจการ	3.01	0.83	ปานกลาง	5
5	ด้านบทบาทของภาครัฐ	3.26	0.97	ปานกลาง	2

จากตารางที่ 21 พบว่าโดยภาพรวมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกด้าน พิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

ด้านอุปสงค์หรือความต้องการ ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 0.84) ด้านบทบาทของภาครัฐ ( $\bar{x} = 3.26$ , S.D. = 0.97) ด้านปัจจัยการผลิตหรือบริการ ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D. = 0.81) ด้านกลยุทธ์และโครงสร้างของกิจการ และสภาพการแข่งขัน ( $\bar{x} = 3.10$ , S.D. = 0.80) และด้านอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับกิจการ ( $\bar{x} = 3.01$ , S.D. = 0.83) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายด้านมีรายละเอียดดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(n = 419)

ความสามารถทางการแข่งขันของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปรผล	ลำดับ
<b>ด้านอุปสงค์หรือความต้องการ</b>	<b>3.39</b>	<b>0.84</b>	ปานกลาง	<b>(1)</b>
1. ด้านความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าหรือผู้บริโภคในประเทศและต่างประเทศ	3.27	0.96	ปานกลาง	5
2. ด้านความต้องการในสินค้าหรือบริการ	3.54	0.92	มาก	1
3. ด้านความจงรักภักดีในสินค้าหรือบริการ	3.40	0.96	ปานกลาง	3
4. ด้านการเติบโตในยอดขายอย่างต่อเนื่อง	3.49	0.90	มาก	2
5. ด้านสินค้ามีคุณภาพและมีเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่ง	3.32	1.00	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.39	0.84	ปานกลาง	
<b>ด้านปัจจัยการผลิตหรือบริการ</b>	<b>3.24</b>	<b>0.81</b>	ปานกลาง	<b>(3)</b>
1. ด้านกระบวนการผลิตหรือขั้นตอนในการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน	3.35	0.91	ปานกลาง	2
2. ด้านเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตหรือให้บริการที่เพียงพอสำหรับรองรับการผลิตหรือให้บริการ	3.11	0.95	ปานกลาง	6
3. ด้านวัตถุดิบเพียงพอและมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ	3.37	0.94	ปานกลาง	1
4. ด้านบุคลากรหรือแรงงานที่มีทักษะและศักยภาพ	3.32	0.86	ปานกลาง	3
5. ด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการ	3.11	1.00	ปานกลาง	6
6. ด้านการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้เกิดนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่า	3.16	1.08	ปานกลาง	5
7. ด้านความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน	3.17	1.02	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.24	0.81	ปานกลาง	

ตารางที่ 20 ความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ต่อ)

(n = 419)

ความสามารถทางการแข่งขันของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปรผล	ลำดับ
<b>ด้านกลยุทธ์และโครงสร้างของกิจการและสภาพทางการแข่งขัน</b>	<b>3.10</b>	<b>0.80</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>(4)</b>
1. ด้านการกำหนด โครงสร้างการดำเนินงานอย่างชัดเจน	3.34	0.95	ปานกลาง	2
2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน “ด้านราคา”	3.38	0.95	ปานกลาง	1
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน “ด้านสินค้าหรือบริการ”	3.34	0.96	ปานกลาง	2
4. ด้านส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศ	3.18	1.01	ปานกลาง	3
5. ด้านส่วนแบ่งการตลาดในกลุ่มประเทศอาเซียน	2.64	1.21	ปานกลาง	4
6. ด้านส่วนแบ่งการตลาดนอกกลุ่มประเทศอาเซียน	2.54	1.27	น้อย	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.10	0.80	ปานกลาง	
<b>ด้านอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับกิจการ</b>	<b>3.01</b>	<b>0.83</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>(5)</b>
1. ด้านความพร้อมในระบบสาธารณูปโภค	3.48	0.98	มาก	1
2. ด้านงานวิจัยที่สนับสนุนและผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในสินค้าหรือบริการ	2.55	1.21	น้อย	5
3. ด้านความเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต่อเนื่องในพื้นที่ (ได้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีส่วนช่วยสนับสนุนหรือทำให้เกิดสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมอื่น ๆ)	3.06	1.06	ปานกลาง	2
4. ด้านกลไกการสนับสนุนและความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน โดยการใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูล ข่าวสารและทรัพยากรร่วมกันกับเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	3.02	1.17	ปานกลาง	3
5. ด้านกลไกการสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายจากสถาบันการศึกษา ภาคเอกชน ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ	2.76	1.20	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.01	0.83	ปานกลาง	
<b>ด้านบทบาทของภาครัฐ</b>	<b>3.26</b>	<b>0.97</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>(2)</b>
1. ด้านภาครัฐให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างต่อเนื่อง	3.12	1.10	ปานกลาง	6
2. ด้านภาครัฐกำหนดนโยบายการส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันให้สอดคล้องกับความต้องการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	3.16	1.08	ปานกลาง	4

ตารางที่ 22 ความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ต่อ)

(n = 419)

ความสามารถทางการแข่งขันของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปรผล	ลำดับ
3. ด้านภาครัฐให้การสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานของ สินค้าหรือบริการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็น สากล	3.14	1.12	ปานกลาง	5
4. ด้านภาครัฐให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านต้นทุนของสินค้า หรือบริการและต้นทุนทางการเงินให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	3.06	1.15	ปานกลาง	8
5. ด้านภาครัฐให้การสนับสนุน โดยการจัดหาตลาดรองรับสินค้า หรือบริการเพื่อจำหน่ายหรือให้บริการ	3.10	1.18	ปานกลาง	7
6. ด้านความมีเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลต่อการดำเนินกิจการ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	3.46	1.09	มาก	2
7. ด้านความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการดำเนินกิจการ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	3.52	1.07	มาก	1
8. ด้านกฎหมายและข้อระเบียบในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพและ ความต้องการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	3.32	1.02	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.26	0.97	ปานกลาง	

จากตารางที่ 22 พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถทางการแข่งขันในแต่ละด้านดังนี้

ด้านอุปสงค์หรือความต้องการ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 0.84) พิจารณาความสามารถทางการแข่งขันรายด้าน พบว่า ด้านลูกค้าหรือผู้บริโภคมีความต้องการในสินค้าหรือบริการของกิจการ เป็นระดับความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.92) ระดับความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ ด้านการเติบโตในยอดขายอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.49$ , S.D. = 0.90) และด้านที่มีระดับความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุด ด้านความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าหรือผู้บริโภคในประเทศและต่างประเทศ ( $\bar{x} = 3.27$ , S.D. = 0.96) ตามลำดับ

ด้านปัจจัยการผลิตหรือบริการ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D. = 0.81) พิจารณา



ความสามารถทางการแข่งขันรายด้าน พบว่า ด้านวัตถุดิบเพียงพอและมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบเป็นระดับความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.37$ , S.D. = 0.94) ระดับความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ ด้านกระบวนการผลิตหรือขั้นตอนในการให้บริการที่เป็นมาตรฐานสากล ( $\bar{x} = 3.35$ , S.D. = 0.91) และด้านที่มีระดับความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุดคือ ด้านเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตหรือให้บริการที่เพียงพอสำหรับรองรับการผลิตหรือให้บริการ ( $\bar{x} = 3.11$ , S.D. = 0.95) และด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการ ( $\bar{x} = 3.11$ , S.D. = 1.00) ตามลำดับ

ด้านกลยุทธ์และโครงสร้างของกิจการและสภาพทางการแข่งขัน พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.10$ , S.D. = 0.80) พิจารณาศักยภาพทางการแข่งขันรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน “ด้านราคา”เป็นระดับความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.38$ , S.D. = 0.95) ระดับความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือด้านการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน “ด้านสินค้าหรือบริการ” ( $\bar{x} = 3.34$ , S.D. = 0.96) ด้านที่มีระดับความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุดคือ ด้านส่วนแบ่งการตลาดนอกกลุ่มประเทศอาเซียน ( $\bar{x} = 2.57$ , S.D. = 1.27) ตามลำดับ

ด้านอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับกิจการ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันโดยรวม มีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.01$ , S.D. = 0.83) พิจารณาความสามารถทางการแข่งขันรายด้าน พบว่า ด้านความพร้อมในระบบสาธารณูปโภคเป็นระดับความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.98) ระดับความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ ด้านการเป็นส่วนหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต่อเนื่องในพื้นที่ (ได้แก่ ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีส่วนช่วยสนับสนุนหรือทำให้เกิดสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมอื่น ๆ) ( $\bar{x} = 3.06$ , S.D. = 1.06) ด้านที่มีระดับความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุดคือ ด้านงานวิจัยที่สนับสนุนและผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในสินค้าหรือบริการ ( $\bar{x} = 2.55$ , S.D. = 1.21) ตามลำดับ

ด้านบทบาทของภาครัฐ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันโดยรวม มีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.26$ , S.D. = 0.97) พิจารณาความสามารถทางการแข่งขันรายด้าน พบว่า ด้านความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นระดับความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.52$ , S.D. = 1.07) ระดับความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ ด้านความมีเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ( $\bar{x} = 3.46$ , S.D. = 1.09) ด้านที่เป็นระดับความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุดคือ ด้านภาครัฐให้การ

สนับสนุนช่วยเหลือด้านต้นทุนของสินค้าหรือบริการและต้นทุนทางการเงินให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ( $\bar{x} = 3.06$ , S.D. = 1.15) ตามลำดับ

1.5 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยภาพรวมมีรายละเอียดดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ภาพรวมสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(n = 419)

ข้อ ที่	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการ แข่งขัน	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{x}$	S.D.	แปรผล	ลำดับ
1	ด้านกลยุทธ์	3.29	1.05	ปานกลาง	3
2	ด้านโครงสร้าง	3.24	0.96	ปานกลาง	5
3	ด้านระบบ	3.21	1.05	ปานกลาง	6
4	ด้านรูปแบบการบริหาร	3.41	1.10	มาก	2
5	ด้านพนักงาน	3.28	1.01	ปานกลาง	4
6	ด้านทักษะ	3.48	0.99	มาก	1
7	ด้านค่านิยมหรือวัฒนธรรม	3.18	1.00	ปานกลาง	7
ค่าเฉลี่ยรวม		3.30	0.83	ปานกลาง	

จากตารางที่ 23 พบว่า โดยรวมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.30$ , S.D. = 0.83) พิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านทักษะ ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.99) รองลงมาด้านรูปแบบการบริหาร ( $\bar{x} = 3.41$ , S.D. = 1.10) ด้านกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 3.29$ , S.D. = 1.05) ด้านพนักงาน ( $\bar{x} = 3.28$ , S.D. = 1.10) ด้านโครงสร้าง ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D. = 0.96) ด้านระบบ ( $\bar{x} = 3.21$ , S.D. = 1.05) และด้านที่มีสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุด ด้านค่านิยมหรือวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 3.18$ , S.D. = 1.00) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันรายด้านมีรายละเอียดดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 สภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(n = 419)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปรผล	ลำดับ
<b>ด้านกลยุทธ์</b>	3.29	1.05	ปานกลาง	(3)
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน	3.37	1.15	ปานกลาง	1
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม	3.29	1.17	ปานกลาง	2
3. การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงกับสภาวะแวดล้อมได้เป็นอย่างดี	3.26	1.14	ปานกลาง	3
4. การพัฒนา ปรับปรุง แผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.23	1.16	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.29	1.05	ปานกลาง	
<b>ด้านโครงสร้าง</b>	<b>3.24</b>	<b>0.96</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>(5)</b>
1. การกำหนดสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน	3.20	1.16	ปานกลาง	3
2. การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ	3.40	1.15	ปานกลาง	1
3. การกำหนดการมอบหมายงานและกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจน	3.17	1.07	ปานกลาง	4
4. การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรภายในองค์กร	3.21	1.06	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.24	0.96	ปานกลาง	
<b>ด้านระบบ</b>	<b>3.21</b>	<b>1.05</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>(6)</b>
1. การมีระบบการตรวจสอบ ทบทวนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและเท่าเทียมกัน	3.16	1.16	ปานกลาง	3
2. การมีระบบการจัดการความรู้ที่ทันสมัยและเป็นสากลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ	3.12	1.17	ปานกลาง	4
3. การให้ความสนใจที่จะนำระบบสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานภายในกิจการ	3.39	1.13	ปานกลาง	1
4. การมีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและให้บริการ	3.17	1.24	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.21	1.05	ปานกลาง	

ตารางที่ 24 สภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ต่อ)

(n = 419)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปรผล	ลำดับ
<b>ด้านรูปแบบการบริหาร</b>	<b>3.41</b>	<b>1.10</b>	<b>มาก</b>	<b>(2)</b>
1. การกำหนดเป้าหมาย โครงสร้างการบริหารและการทำงานพร้อมทั้งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ที่สามารถเชื่อมโยงกับสถานะแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม	3.43	1.14	มาก	1
2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง และแผนกลยุทธ์การทำงาน	3.39	1.16	ปานกลาง	4
3. การบริหารกิจการในรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กร	3.42	1.17	มาก	2
4. การบริหารกิจการในรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กร	3.42	1.17	มาก	2
5. การมีกระบวนการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	3.40	1.21	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.41	1.10	มาก	
<b>ด้านพนักงาน</b>	<b>3.28</b>	<b>1.01</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>(4)</b>
1. บุคลากรภายในมีความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.27	1.15	ปานกลาง	1
2. การมีกระบวนการคัดสรรบุคลากรให้ตรงกับงาน	3.21	1.09	ปานกลาง	3
3. การสร้างระบบการเพิ่มทักษะของบุคลากรโดยการฝึกอบรมและการสร้างแรงจูงใจ	3.27	1.10	ปานกลาง	1
4. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งในระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษา	3.24	1.11	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.28	1.01	ปานกลาง	
<b>ด้านทักษะ</b>	<b>3.48</b>	<b>0.99</b>	<b>มาก</b>	<b>(1)</b>
1. ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	3.46	1.09	มาก	2
2. บุคลากรภายในกิจการมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพตรงกับงานที่ปฏิบัติ	3.71	1.07	มาก	1
3. บุคลากรภายในกิจการสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเรียนรู้จากการจัดการความรู้	3.34	1.12	ปานกลาง	4

ตารางที่ 24 สภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ต่อ)

(n = 419)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{x}$	S.D.	แปรผล	ลำดับ
4. บุคลากรภายในกิจการมีการพัฒนาตนเองทางด้านภาษาเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเหมาะสม	3.44	1.10	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.48	0.99	มาก	
<b>ด้านค่านิยมหรือวัฒนธรรม</b>	<b>3.18</b>	<b>1.00</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>(7)</b>
1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจและพฤติกรรมของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.17	1.09	ปานกลาง	2
2. การมีกระบวนการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากร	3.34	1.07	ปานกลาง	1
3. การกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กร	3.07	1.10	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.18	1.00	ปานกลาง	

จากตารางที่ 24 พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีสภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้านดังนี้

ด้านกลยุทธ์ พบว่า สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.29$ , S.D. = 1.05) พิจารณารายด้าน พบว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.37$ , S.D. = 1.15) ด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ( $\bar{x} = 3.29$ , S.D. = 1.17) และด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุด การพัฒนา ปรับปรุง แผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{x} = 3.23$ , S.D. = 1.16) ตามลำดับ

ด้านโครงสร้างพบว่า สภาพแวดล้อมภายในส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D. = 0.96) พิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจเป็นด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.40$ , S.D. = 1.15) ด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรภายในองค์กร ( $\bar{x} = 3.21$ , S.D. = 1.06) และด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุดคือ การกำหนด

การมอบหมายงานและกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 3.17$ , S.D. = 1.07) ตามลำดับ

ด้านระบบ พบว่า สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.21$ , S.D. = 1.05) พิจารณารายด้าน พบว่า การให้ความสนใจที่จะนำระบบสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานภายในกิจการเป็นด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 1.13) ด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ การมีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและให้บริการ ( $\bar{x} = 3.17$ , S.D. = 1.24) และด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุดคือ การมีระบบการจัดการความรู้ที่ทันสมัยและเป็นสากลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ( $\bar{x} = 3.12$ , S.D. = 1.17) ตามลำดับ

ด้านรูปแบบการบริหาร พบว่า สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.41$ , S.D. = 1.10) พิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดเป้าหมายโครงสร้างการบริหารและการทำงานพร้อมทั้งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงกับสภาวะแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรมเป็นด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.43$ , S.D. = 1.14) ด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ การบริหารกิจการในรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กร ( $\bar{x} = 3.42$ , S.D. = 1.17) และด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและแผนกลยุทธ์การทำงาน ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 1.16) ตามลำดับ

ด้านพนักงาน พบว่า สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.28$ , S.D. = 1.01) พิจารณารายด้าน พบว่า การสร้างระบบการเพิ่มทักษะของบุคลากรโดยการฝึกอบรมและการสร้างแรงจูงใจเป็นด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.27$ , S.D. = 1.10) ด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งในระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษา ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D. = 1.11) และด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุดคือ การมีกระบวนการคัดสรรบุคลากรให้ตรงกับงาน ( $\bar{x} = 3.21$ , S.D. = 1.09) ตามลำดับ

ด้านทักษะ พบว่า สภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.99) พิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรภายในกิจการมีความรู้ ความสามารถและศักยภาพตรงกับงานที่ปฏิบัติ เป็นด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D. = 1.07) ด้านที่ส่งผลต่อ

ความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{x} = 3.46$ , S.D. = 1.09) และด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุด คือ บุคลากรภายในกิจการสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเรียนรู้จากการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 3.34$ , S.D. = 1.12) ตามลำดับ

ด้านค่านิยมหรือวัฒนธรรม พบว่า สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.18$ , S.D. = 1.00) พิจารณารายด้าน พบว่า การมีกระบวนการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากรเป็นด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.34$ , S.D. = 1.07) ด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันรองลงมาคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดแรงจูงใจและพฤติกรรมของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.17$ , S.D. = 1.09) และด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุดคือ การกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์การ ( $\bar{x} = 3.07$ , S.D. = 1.10) ตามลำดับ

## 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากสื่อสิ่งพิมพ์วิชาการ เอกสารของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในยุทธศาสตร์โดยจำแนกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ ผู้มีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาส่งเสริม ผู้รับประโยชน์จากยุทธศาสตร์ กลุ่มนักวิชาการและที่ปรึกษา โดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง เป็นผู้มีความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินการเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สามารถให้ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งสิ้น 21 คน (รายชื่อในภาคผนวก)

### 2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยแบ่งประเด็นการศึกษาเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ผลการศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ผลการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ 3) ผลการศึกษาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาตามลำดับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

### 2.1.1 ผลการศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากการศึกษาพบว่า การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หลังปี พ.ศ. 2558 เป็นความท้าทายของทุกประเทศที่จะต้องเตรียมความพร้อมภายในประเทศเพื่อรองรับ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมทั้งประเทศไทยที่จะต้องเตรียมความพร้อมในเกือบ ๆ ทุกด้านให้เกิดความแข็งแกร่งและเสริมสร้างขีดความสามารถความสามารถทางการแข่งขันของ ประเทศ และหนึ่งในนโยบายการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันคือ การพัฒนาส่งเสริม ให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้ประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตาม แผนยุทธศาสตร์การสร้างความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและความมั่นคงในภูมิภาคซึ่งกำหนดไว้ใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ, 2559 ) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงพยายาม ส่งเสริมและผลักดันให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดการรับรู้ในการใช้ประโยชน์จากการ เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยกระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการประชาสัมพันธ์ ให้กับประชาชนและผู้ประกอบการรับทราบข่าวสารเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อย่างต่อเนื่อง ผ่านมาตรการและแผนปฏิบัติการต่าง ๆ อาทิเช่นการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ การฝึกอบรมของหน่วยงานโดยตรงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การจัดทำเว็บไซต์ การจัดทำหนังสือ เผยแพร่ข้อมูล รวมถึงการออกไปบรรยายให้ความรู้กับผู้ประกอบการ จากการศึกษายังพบว่า สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้กำหนดแผนปฏิบัติการ “โครงการ เตรียมความพร้อมผู้ประกอบการ SMEs ไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC Ready” เน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเรื่องประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเสริมสร้าง ศักยภาพให้พร้อมที่จะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การสร้างโอกาสการทำธุรกิจ การสร้าง เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สำนักงานส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555)

อย่างไรก็ดีการดำเนินการของภาครัฐและสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการส่งเสริมการรับรู้และสร้างความเข้าใจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของภาครัฐและหน่วยงาน หลักนั้น ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเข้าใจในระดับเบื้องต้นเท่านั้น ด้วยเหตุผลในประเด็นที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้



2.1.1.1 ด้านการประชาสัมพันธ์ พบว่าการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับความเข้าใจด้านข้อมูลเชิงลึกไม่เพียงพอ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเข้าใจว่า การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นการรวมตัวของประเทศสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ และมีความเข้าใจเพียงข้อมูลพื้นฐานของแต่ละประเทศ ได้แก่ ข้อมูลด้านประชากร ด้านศาสนา แต่ในข้อมูล เชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงสิทธิประโยชน์ ข้อกฎหมาย ข้อระเบียบ และข้อมูลด้านการตลาด และการลงทุนซึ่งเป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจยังมีความเข้าใจอยู่ระดับปานกลาง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ว่า

“.....SMEs ไทยส่วนใหญ่ที่อยู่ในเขตชุมชนเมืองจะได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอยู่พอสมควร โดยส่วนใหญ่จะทราบถึงการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นเพียงการรับรู้รับทราบในภาพกว้าง ๆ แต่ไม่ใช่การรับรู้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง ไม่ได้ทราบถึงรายละเอียดของข้อตกลงหรือเป้าหมาย อาจเป็นเพราะข้อตกลงต่าง ๆ มีรายละเอียดมากและมีความซับซ้อน เป็นไปได้ยากที่ SMEs และรายย่อยเล็ก ๆ จะเข้าใจทั้งหมดได้ จำเป็นต้องอาศัยหน่วยงานภาครัฐในการสื่อสารให้เชิงลึกที่มากกว่านี้.....” (นามสมมุติ, สัมภาษณ์ วันที่ 20 มกราคม 2559)

2.1.1.2 ด้านบุคลากร พบว่าบุคลากรของภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ให้ข้อมูลมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการให้บริการสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำให้ส่วนใหญ่มีความเข้าใจเพียงข้อมูลพื้นฐาน ด้วยเหตุผลของรายละเอียดของข้อตกลงทางการค้าเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและมีรายละเอียด ทั้งด้านของข้อกฎหมาย ข้อระเบียบ และข้อมูลเชิงลึกของประเทศสมาชิก จำเป็นที่จะต้องมีความรู้และเข้าใจในรายละเอียดเหล่านี้เป็นผู้ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและสามารถที่จะให้คำปรึกษาได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้

“.....กระทรวงพาณิชย์ก็พยายามที่จะให้ความรู้ในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการจัดฝึกอบรมและการสัมมนา แต่ปัญหาตรงที่จำนวนพนักงานที่จะมาให้ข้อมูลมีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอสำหรับผู้ประกอบการที่มีจำนวนมาก เพราะบางอย่างในเรื่องข้อตกลงทางการค้านั้นจำเป็นต้องอธิบายและทำความเข้าใจเพราะมีรายละเอียดเยอะมาก ปัจจุบันก็พยายามแก้ปัญหาโดยการจัดทำเว็บไซต์เพื่อให้เข้ามาดู โดยเข้าไปที่เว็บไซต์ของกระทรวงพาณิชย์ แต่อาจจะไม่ได้ให้รายละเอียดมากพอในข้อมูล.....” (นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ, กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559)

2.1.1.3 ด้านช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูล พบว่าด้วยช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่ภาครัฐมีอยู่ส่วนใหญ่เป็นการให้ข้อมูลผ่านช่องทาง เว็บไซต์และศูนย์ข้อมูล ส่วนกลาง ประกอบกับการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ที่กระจายอยู่ในจังหวัดต่างทั่วประเทศไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและขอคำปรึกษาได้ เนื่องจาก ไม่มีศูนย์การให้ข้อมูลเชิงลึกประจำจังหวัด และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ก็มีข้อจำกัดด้านของความรู้ในการใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ต ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ว่า

“.....เรื่องของ AEC ประเทศไทยมีการระดมข่าวอย่างมาก SMEs รู้และได้พยายามปรับตัวมากขึ้น แต่ปัญหาที่เป็นข้ออุปสรรคที่ SMEs จะต้องเผชิญคือ ข้อจำกัดเรื่องการเข้าถึงข้อมูลเนื่องจากไม่มีความรู้ด้านไอทีและมีข้ออุปสรรคทางภาษาและขาดทักษะการต่อขอข้อมูลและความเข้าใจในศัพท์ทางวิชาการต่างๆ หรือศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ ดังนั้นการช่วยเหลือควรมีศูนย์กลางของข้อมูล (Data Center) ที่ให้คำปรึกษา ปัจจุบัน สสว. ก็ทำหน้าที่นี้อยู่แต่ไม่ทั้งหมดเพราะบุคลากรของ สสว. เองก็ยังไม่เข้าใจในข้อมูลเชิงลึกดีพอที่จะอธิบายและให้คำแนะนำผู้ประกอบการ และศูนย์ของข้อมูลมีเพียงส่วนกลางคือ กรุงเทพฯ เท่านั้น ทำให้ SMEs ที่อยู่ต่างจังหวัดไม่รู้จะติดต่อหาข้อมูลได้จากไหน....” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2559)

2.1.1.4 ด้านมาตรการสร้างความตระหนักและความสำคัญของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่วนใหญ่พบว่ามาตรการและแผนปฏิบัติการของภาครัฐและหน่วยงานเกี่ยวข้องนั้นเน้นที่การสร้าง การรับรู้เพียงอย่างเดียว ไม่ได้เน้นการให้ความสำคัญและความตระหนักถึงประโยชน์ของการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ได้ให้ความสำคัญและใส่ใจเท่าที่ควร ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ว่า

“.....คิดว่ามี การรับรู้มากเพราะ ปัจจุบันภาครัฐทุ่มเท การประชาสัมพันธ์ แต่เรื่องการเตรียมพร้อมสำหรับ SMEs ในการเข้าสู่ AEC เท่าที่สัมผัสมาจากการลงสอบถามผู้ประกอบการในการให้คำปรึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีความพร้อมสาเหตุเพราะเขายังไม่ทราบว่าประโยชน์ที่จะได้มีอะไรบ้าง AEC สำคัญอย่างไร เมื่อไม่ทราบก็ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ควรต้องประชาสัมพันธ์และกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้เขาเห็นสิทธิประโยชน์ของการเข้าสู่ AEC เพราะลักษณะของ SMEs ไทยจะไม่ค่อยแสวงหาข้อมูล....” (ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ประกอบการ, ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย, สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2559)

2.1.1.5 ด้านการบูรณาการฐานข้อมูลผู้ประกอบการ พบว่ามาตรการการให้ผู้ประกอบการใช้ประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของภาครัฐที่ออกมาส่วนใหญ่เป็นการให้ความช่วยเหลือส่งเสริมกลุ่มผู้ประกอบการกลุ่มเดิมที่เคยได้รับการช่วยเหลือ เพราะภาครัฐหรือหน่วยงานนั้นไม่ได้บูรณาการฐานข้อมูลผู้ประกอบการร่วมกัน ประกอบกับไม่ได้จำแนกและแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการฉะนั้นการช่วยเหลือจึงเป็นกลุ่มเดิมไม่มีการขยายไปยังกลุ่มอื่น ๆ การรับรู้และความเข้าใจในเชิงลึกจึงไม่ครอบคลุมผู้ประกอบการที่มีอยู่จำนวนมาก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ว่า

“....มาตรการส่งเสริมของภาครัฐ ที่ว่ายังไม่ทั่วถึงและครอบคลุม ยกตัวอย่างง่าย ๆ มาตรการที่ออกมาเช่น “โครงการพี่พ้อง” ยังไม่สามารถมาตอบสนองโจทย์ SMEs ได้ เนื่องจากได้ประโยชน์เฉพาะกลุ่มเดิม ๆ ที่เคยได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ กลุ่มอื่น ๆ เข้าไม่ถึงเพราะภาครัฐเองไม่ได้ทำงานในเชิงบูรณาการร่วมกันก็จะใช้ฐานข้อมูลของผู้ประกอบการที่ตนเองมีอยู่ก็นำมาใช้ในเกือบทุกโครงการ มันก็เลยทำให้ SMEs รายอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในฐานข้อมูลได้เข้าถึงมาตรการ และการให้ความรู้โดยการอบรมหรือบรรยายคนที่เข้ามาก็เป็นกลุ่มเดิม ๆ ซึ่งก็คิดว่ามันคงไม่สามารถทำให้ SMEs ที่มีอยู่มากทั่วประเทศเข้าใจได้ดีพอเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปัจจุบันนี้ทางสมาคมเองก็ไม่ได้พึ่งหน่วยงานภาครัฐทั้งการทำตลาดการให้ความรู้ และข้อมูลของประเทศเพื่อนบ้าน ส่วนใหญ่เราจะรวมกลุ่มและสร้างเครือข่ายของสมาชิกกันเอง การบุกตลาดก็จะเป็นการศึกษาหาข้อมูลกันเองจากประสบการณ์ของสมาชิกแต่ละท่านที่เคยไปทำตลาด เมื่อได้ข้อมูลแล้วก็มาแชร์กันเพื่อเจาะตลาด แชร์กันเรื่องของระเบียบหรือนโยบายของประเทศที่เข้าไป...” (นายกสมาคมสินค้าตากแต่งบ้าน, สัมภาษณ์ 15 ธันวาคม 2558)

2.1.1.6 ด้านหน่วยงานวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเชิงลึกสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าข้อมูลที่มีอยู่ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดและการวิเคราะห์สำหรับธุรกิจได้ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ไม่ได้มีการวิเคราะห์ประเด็นข้อที่เป็นประโยชน์ที่สามารถนำมาใช้ในธุรกิจได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า

“....ตัวผู้ประกอบการอาจจะรับรู้ แต่ไม่ได้ลึกซึ้ง แค่รับรู้ที่เข้า AEC มีตลาด 600,000,000 กว่าคน แล้วก็มี ASEAN +3 กับ ASEAN +6 แต่ไม่มีข้อมูลที่จะสามารถประเมินสถานการณ์ทางการตลาดได้ และก็ไม่ว่าจะไปหาจากที่ไหนเพราะไม่รู้ว่าจะหน่วยงานไหนที่เขาเป็นคนวิเคราะห์ข้อมูลให้กับเรา กระทรวงพาณิชย์ก็มีแต่มันเป็นข้อมูลแบบภาพรวม ๆ พิสูจน์เข้าไปดูในเว็บไซต์ ซึ่งมันไม่ได้ช่วยอะไรที่เป็นประโยชน์เลย ไม่รู้จะนำข้อมูลอะไรมาวิเคราะห์

เพราะไม่มีข้อมูลทางสถิติที่จะประเมินได้....” (นายกสมาคมเครื่องเขียนและเครื่องใช้สำนักงาน, สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2559)

ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความเข้าใจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มีความเข้าใจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับเบื้องต้น เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ด้านข้อมูลเชิงลึกมีไม่เพียงพอ บุคลากรของภาครัฐที่ให้ข้อมูลมีจำนวนจำกัดไม่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างทั่วถึง ข้อจำกัดด้านช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่มีอยู่เป็นการให้ข้อมูลผ่านช่องทางเว็บไซต์และศูนย์ข้อมูลส่วนกลางไม่มีศูนย์การให้ข้อมูลเชิงลึกประจำจังหวัด มาตรการที่ออกมาเป็นเพียงการสร้างการรับรู้ขาดการสร้างความรู้ความตระหนักและความสำคัญของประโยชน์ที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หน่วยงานภาครัฐและเกี่ยวข้องขาดการบูรณาการฐานข้อมูลผู้ประกอบการ และไม่มี ความชัดเจนของหน่วยงานที่ทำการกิจในการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.1.2 ผลการศึกษาศภาพปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การเสนอผลการศึกษาศภาพปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาศภาพตามประเด็นที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

2.1.2.1 ด้านการตลาด พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีปัญหาและอุปสรรคด้านตลาดในเรื่องขององค์ความรู้และความสามารถในการประเมินสภาพตลาดด้วยสาเหตุที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ทำการตลาดโดยการอาศัยประสบการณ์เดิมที่มี โดยการทำการตลาดนั้นไม่ได้มีการวางแผนและการวิเคราะห์ตลาดขาดการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ดังนั้นเมื่อต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันและสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคจึงส่งผลให้ขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการตลาดลดลง ดังคำกล่าวของหัวหน้าส่วน สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กล่าวว่

“....การที่ SMEs จะได้รับประโยชน์จากประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น SMEs จะต้องเพิ่มพูนความรู้ ทำความเข้าใจสภาพตลาดของประเทศอาเซียน ซึ่งมีความแตกต่างจากไทยเพราะแต่ละประเทศก็จะมีสภาพและเงื่อนไขที่แตกต่างไป ปัญหาที่ SMEs

ไม่สามารถเข้าถึงตลาดได้คือ SMEs มีข้อจำกัดในเรื่องของความรู้ในการวิเคราะห์ตลาดและความรู้ความเข้าใจตลอดจนการขาดการให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด สินค้าที่ผลิตออกมาก็ขายไม่ออกเพราะผลิตมาไม่ตรงความต้องการของผู้บริโภค ทำให้ไม่สามารถที่จะเจาะตลาดใหม่หรือขยายตลาดหรือแม้กระทั่งการรักษาตลาดเดิมก็ยาก เพราะอย่าลืมว่าเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสิ่งที่จะตามมาคือคู่แข่งชั้นที่เพิ่มขึ้น.....” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559)

ขณะเดียวกันสินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพและมาตรฐานสากลส่งผลให้สินค้าที่ผลิตออกไปไม่เป็นที่ต้องการของตลาดโดยเฉพาะตลาดต่างประเทศที่ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล ดังคำกล่าวแสดงความคิดเห็นของนักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กล่าวไว้ว่า

“.....วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ชอบผลิตสินค้ามาเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่นหรือตลาดในประเทศ การทำตลาดในวงกว้างโดยเฉพาะตลาดต่างประเทศยังไม่ดีพอ เพราะการเข้าตลาดต่างประเทศนั้นลำดับแรกสินค้าที่ผลิตจะต้องมีมาตรฐานสากล SMEs ของไทย ยังขาดตรงนี้ SMEs ต่อไปก็จะปัญหาที่ทำให้ต้องเจอกับสภาพทางการแข่งขันที่อาจจะตามมาจากการเปิดเสรีทางการค้ามากขึ้น.....” (สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559)

สอดคล้องกับ ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้แสดงทัศนะประเด็นด้านปัญหาของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมว่า “.....ควรปรับปรุงสินค้าให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานเพราะเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนผลที่จะตามมาคือประเทศที่ส่งออกสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานจะถูกกดดันให้มีมาตรฐานมากขึ้นผ่านการประเมินในเวทีประชุมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องเร่งปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น เพราะการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงสิ่งนี้ได้.....” (วันที่สัมภาษณ์ 18 มกราคม 2559)

นอกจากนี้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงมีปัญหในเรื่องขององค์ความรู้ในการสร้างตราสินค้า (Brand) สินค้าที่ผลิตส่วนใหญ่ไม่เป็นที่รู้จักส่งผลให้การตลาดของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความยากลำบากในการที่จะขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมาอาศัยการทำตลาดด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าการสร้างตราสินค้า เมื่อต้องการขยายตลาดหรือเติบโตทางธุรกิจก็จะติดสอคล้องเรื่องของสินค้าที่ผลิตและจำหน่ายยังไม่เป็นที่รู้จักเพราะคู่ค้ารายใหม่ไม่ได้มีสายสัมพันธ์ที่ดีพอที่จะเชื่อใจใน การยอมรับสินค้า ดังที่นายกสมาคมสินค้าคกแต่งบ้าน กล่าวไว้ว่า

“.....คุณจะสังเกตเห็นว่า SMEs น้อยรายมากที่จะมีตราสินค้า เป็นของตนเองและเป็นที่ยอมรับ เพราะอะไร เพราะ SMEs ไม่เคยรู้เลยว่าเขาทำ Brand กันยังไง ภาครัฐก็พยายามนะที่จะอบรมแต่โปรแกรมการอบรมของภาครัฐไม่ได้มีความต่อเนื่องและไม่เจาะลึกอบรมเพียงเบื้องต้นว่า Brand สำคัญยังไง ดียังไง แต่ไม่ได้บอกวิธีการที่จะสร้าง Brand เพราะการทำให้เกิด Brand นั้นมันมีอะไรที่ต้องเรียนกันอีกมากและต้องอาศัยเรื่องของความคิดสร้างสรรค์เข้ามาเกี่ยวข้อง ยังไม่เห็นความชัดเจนของรัฐในการทำให้ SMEs เกิดแนวคิดด้านการสร้างสรรค์ไม่เอานามธรรมนะ ต้องเป็นรูปธรรม .....” (สัมภาษณ์วันที่ 15 ธันวาคม 2558)

ปัญหาและข้อจำกัดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ถือว่าเป็นข้ออุปสรรคที่ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถขยายตลาดได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านของงบประมาณในการทำการประชาสัมพันธ์โฆษณาเหมือนกับธุรกิจขนาดใหญ่ และจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลพบว่าช่องทางที่เหมาะสมสำหรับการทำตลาดของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคือ การขายผ่านช่องทางออนไลน์ก็ยังคงเป็นปัญหาและข้ออุปสรรคเพราะผู้ประกอบการยังขาดองค์ความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการทำธุรกิจบนอินเทอร์เน็ต (E-Commerce) จึงเป็นสาเหตุให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถที่จะขยายตลาดและเติบโตได้ในช่องทางที่เหมาะสม แม้ในปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดจากการพัฒนาระบบโครงสร้างของภาครัฐและโลกจะมีการเติบโตและก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่มีความเข้าใจดีพอถึงการนำเทคโนโลยีนั้นมาใช้ จะเห็นว่าที่ผ่านมามีประเทศไทยมีผู้ประกอบการที่ทำเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซจำนวนมาก แต่ที่ประสบความสำเร็จมีเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น เนื่องจากความไม่เข้าใจและเป็นการทำตามกระแสโดยขาดองค์ความรู้ตลอดจนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดความตั้งใจในการทำอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวแสดงความคิดเห็นของ นายกสภามคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ กล่าวว่

“...ปัจจุบันมีสื่อมากมายที่เป็นช่องทางการตลาดที่จะเข้าไปศึกษาและทำตลาดแต่ปัญหาคือ SMEs ส่วนใหญ่ไม่มีเครื่องมือและความรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่ในการทำตลาดอย่างไร อันนี้ถือเป็นปัญหาสำหรับ SMEs โดยเฉพาะรายย่อย ยังไม่เห็นความชัดเจนของภาครัฐในการส่งเสริมการทำตลาดออนไลน์เท่าที่ควร ส่วนใหญ่ SMEs ที่นำสินค้ามาขายใน tarad.com จะเป็น SMEs รุ่นใหม่ และขนาดของกิจการไม่ใหญ่มากจากการที่เราให้บริการมากลุ่มนี้มีแนวโน้มการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ผมคิดว่าช่องทางการส่งเสริมและทำตลาด SMEs เหมาะกับการทำตลาดออนไลน์ที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพียงแต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องส่งเสริมและผลักดันความรู้ด้านการทำตลาดออนไลน์อย่างเป็น

รูปธรรมและต่อเนื่อง และที่สำคัญคือตัว SMEs เอง ก็ต้องตั้งใจที่จะทำอย่างต่อเนื่องไม่ใช่ทำตามกระแสผมคิดว่าเป็นหน้าที่ของภาครัฐและตัว SMEs เองที่จะต้องปรับตัวและทำการอย่างจริงจัง ไม่ใช่ทำตามกระแส....” ( สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2559)

2.2.1.2 ด้านการบริหารจัดการ พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านการจัดการและการบริหารงานที่มีระบบ โดยส่วนใหญ่ใช้ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ไม่ได้นำระบบทางการบริหารมาใช้เพราะผู้ประกอบการยังยึดติดกับความเป็นเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว และยังใช้ระบบการบริหารงานโดยการให้คนในครอบครัวหรือเครือญาติมาช่วยทำงาน จึงไม่ได้ให้ความสำคัญและแสวงหาข้อมูลการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ส่งผลเป็นข้ออุปสรรคและปัญหาเมื่อกิจการมีการขยายและเติบโต ดังคำกล่าวของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการลงทุน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กล่าวว่า

“.....SMEs ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการลักษณะครอบครัว (กงสี) ผสมกับรูปแบบนิติบุคคลซึ่งยังคงยึดกันอยู่ การบริหารงานในลักษณะแบบนี้ เป็นเหตุผลที่สรรพากรต้องมาเสนอมมาตรการโครงการระบบบัญชีเดียวสำหรับ SMEs เพราะว่าการทำระบบบัญชีแบบเดิมของ SMEs นั้นมีบัญชีหลายเล่ม ทั้งบัญชีเจ้าของและบัญชีบริษัท ส่งผลให้นักลงทุนที่ต้องการจะเข้าร่วมลงทุนติดปัญหาในเรื่องของความเป็นมืออาชีพ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ผมเคยคุยกับนักลงทุนชาวญี่ปุ่นเขาต้องการอยากจะทำร่วมลงทุน (Joint Venture) กับ SMEs ไทย แต่ปัญหาที่เจอคือ การบริหารงานแบบครอบครัวทำให้นักลงทุนชาวญี่ปุ่นขาดความเชื่อมั่นคือเมื่อเขาเข้าร่วมลงทุนแล้วจะมีปัญหาในด้านการบริหารจัดการ หรือ ปัญหาด้านการเงิน หรือ เปล่าเพราะการบริหารแบบครอบครัวนี้ยังไม่เป็นมืออาชีพและสากลพอ ดังนั้นอาจเป็นอุปสรรคสำหรับการทำธุรกิจข้ามชาติที่เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะมีนักลงทุนทั้งในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนและ ASEAN+ 3 และ ASEAN+6 ที่จะมาลงทุนในประเทศไทยทำให้ SMEs ไทย อาจเสียโอกาสตรงนี้.....” (วันที่สัมภาษณ์ 20 มกราคม 2559)

ขณะเดียวกันพบว่าบุคลากรภายในองค์กรขาดการพัฒนาด้านทักษะ และฝีมือเนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก ดังนั้น ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม จึงไม่ได้กำหนดแผนการฝึกอบรมการเพิ่มทักษะและความรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กรของตน และยังขาดการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ดังที่หัวหน้าห้องปฏิบัติการหน่วยวิจัยเทคโนโลยีเซรามิกส์ ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กล่าวว่า

“.....สำหรับผมมองว่าการจะบริหารจัดการธุรกิจให้ดีและประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมาจากความพร้อมของคน หมายความว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้และ

ความสามารถ และสิ่งที่สำคัญคือ SMEs จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของการฝึกอบรมด้านทักษะความสามารถและการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือคิดค้นนวัตกรรมอย่างประเทศสิงคโปร์ จะเห็นชัดเลยว่าเขาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเขาถือว่าเมื่อประชาชนมีทักษะความสามารถย่อมทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ....” (วันที่สัมภาษณ์ 19 ธันวาคม 2559)

ประเด็นปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือและแรงงานที่มีทักษะด้านการบริหาร ที่เป็นมืออาชีพเข้ามาทำงาน ถือเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบอยู่ในปัจจุบันด้วยเหตุผลเรื่องของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ยังไม่ได้มาตรฐานและชัดเจน ทำให้บุคลากรหรือแรงงานขาดความเชื่อมั่นในเรื่องของความมั่นคง สวัสดิการ และความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นแรงงานที่มีทักษะและความสามารถเลือกที่จะไปทำงานกับกิจการขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงและสวัสดิการ ประกอบกับการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายการผลิตจากแรงงานมากกว่าเทคโนโลยีหรือเครื่องจักร ดังคำกล่าวของผู้ประกอบการได้กล่าวไว้ว่า

“.....SMEs มีปัญหาด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากโครงสร้างไม่ได้เป็นมาตรฐาน แต่เป็นโครงสร้างเล็กแบบครอบครัว ประกอบกับการหาแรงงานที่มีทักษะด้านการบริหารที่เป็นมืออาชีพจริงหายากเพราะส่วนใหญ่จะไปอยู่กับบริษัทขนาดใหญ่ที่มีสวัสดิการและความมั่นคง การเข้าออกก็สูงบ้างที่อยู่แค่ 2 เดือนยังไม่พ้นโปรก็ไปแล้ว ดังนั้นถ้าหาก SMEs ยังไม่ปรับกระบวนการทางการบริหารหรือยังไม่สร้างการบริหารที่เป็นมืออาชีพคือการกำหนดโครงสร้างองค์กรสำหรับ SMEs เป็นการบริหารลักษณะครอบครัวแบบมีอาชีพ แม้จะขนาดเล็กก็ต้องกำหนดโครงสร้างและการทำงานให้ชัดเจนและเป็นระบบอย่างนี้จะอยู่ได้.....” (อุดม ศรีสงคราม, วันที่สัมภาษณ์ 22 มกราคม 2559)

นอกจากนี้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ขาดการวางแผนการดำเนินธุรกิจ และความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยส่วนใหญ่ไม่มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ดำเนินธุรกิจแบบเฉพาะหน้าแก้ไขปัญหาวันต่อวัน ขาดการวางแผนการบริหารจัดการในเรื่องของความเสี่ยงทางธุรกิจ ดังคำกล่าวของนายกสมาคมสินค้าตกแต่งบ้าน ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“.....วิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรของผู้ประกอบการ SMEs ในการรู้เขารู้เรา ยังไม่มี พี่ว่ามันเป็นเรื่องสำคัญมากโดยเฉพาะถ้าเราจะออกไปค้าขายกับต่างชาติ อย่าลืมว่าตอนนี้ต่างประเทศพัฒนาไปไกลแล้ว ดังนั้นเราจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนว่า เราจะไป



ทางไหนและทำอะไรเพื่อทราบว่า มีเรื่องใดบ้างที่เราต้องพัฒนาและบริหารจัดการทางสมาคมเองก็พยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้กับผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกโดยการจัดกลุ่มเพื่อไปดูงานต่างประเทศ เขาจะได้มองเห็นว่าสภาพภายนอกนั้นมันเป็นยังไง แล้วจึงมาจัดอบรมเพิ่มความรู้และแนะนำให้สมาชิกจัดทำแผนธุรกิจ และการวางแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อจะได้กำหนดทิศทางของการดำเนินธุรกิจ เมื่อเจอเหตุการณ์อะไรอย่างเช่นตอนวิกฤตปี 40 ใครที่วางแผนดี มีแผนดี ส่วนใหญ่จะรอด แต่สำหรับคนที่ไม่ได้วางแผนก็ต้องปิดกิจการเพราะไม่รู้ว่าจะทำยังไง....” (สัมภาษณ์ วันที่ 15 ธันวาคม 2558)

สำหรับองค์ความรู้ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจนั้นสามารถที่จะทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสภาพทางการแข่งขันได้ และจัดการความเสี่ยงได้ ซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเพิ่มองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการนำมาใช้ในทางปฏิบัติในการบริหารธุรกิจ ดังคำกล่าวของอดีตรองอธิการฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง กล่าวแสดงข้อคิดเห็นว่า

“.....ปัจจุบัน SMEs มีสภาพทางการแข่งขันที่สูงอยู่แล้ว และเมื่อเข้าสู่ AEC สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือ นักลงทุนต่างชาติที่มีความพร้อมจะเข้ามาแข่งขันในทางธุรกิจได้ง่ายขึ้น ทำให้ SMEs ต้องเผชิญกับสภาพทางการแข่งขันและเกิดการสูญหายหรือปิดกิจการ ดังนั้นการให้ความรู้ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จะช่วยให้ SMEs สามารถที่จะเผชิญกับสภาพทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงและกดดันได้ เท่าที่ผ่านมา SMEs ส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เข้าใจว่าน่าจะไม่มีความรู้และความเข้าใจ....” (สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2559)

ขณะเดียวกันผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดความสามารถด้านธุรกิจระหว่างประเทศ ด้วยการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่เป็นการดำเนินธุรกิจภายในประเทศ คือ ผลิตสินค้าจำหน่ายเฉพาะในประเทศหรือในท้องถิ่น และการบริหารจัดการภายในองค์กรก็จะเป็นลักษณะของการลองผิดลองถูกแล้วนำประสบการณ์ที่ได้มาบริหารจัดการ ขาดการบริหารงานแบบมืออาชีพและเป็นสากล และมาตรการส่งเสริมของภาครัฐไม่ได้เน้นการปูพื้นฐานความรู้หรือการฝึกอบรมด้านการทำธุรกิจระหว่างประเทศ เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนผู้ประกอบการจะไม่สามารถแข่งขันได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

“.....ปัญหาการบริหารจัดการที่ไม่เป็นมืออาชีพของ SMEs ไทย เกิดจากเดิม SMEs ไทย ที่เติบโต และอยู่ได้เพราะอาศัยการบริหารจัดการแบบลองผิดลองถูก

เจ็บตัวบ้าง ได้กำไรบ้าง ทำให้เกิดความตระหนักเรียนรู้บทเรียนที่ได้จากประสบการณ์ตรงนั้น มากกว่าการที่จะใช้หลักทฤษฎีทางการบริหารเข้ามาช่วยแต่เมื่อเข้าสู่ AEC ก็มีหลายหน่วยงานพยายามที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเมื่อเข้าสู่ AEC ทั้งภาคการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ แต่ SMEs ไทย ก็ยังคงไม่สามารถที่จะใช้หลักการหรือแนวทางทางวิชาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการบริหารจัดการ ทั้ง SMEs รุ่นเก่าและรุ่นใหม่จะนั้นเมื่อเข้าสู่ AEC อุปสรรคที่สำคัญทางการบริหาร คือ ผู้ประกอบการ SMEs ไทยส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์ทำธุรกิจ在不同ประเทศและระหว่างประเทศ ภาครัฐควรจะหยิบเอาโอกาสการเข้าสู่ AEC มาเป็นมาตรการช่วยให้ผู้ประกอบการ SMEs ไทย ให้ความสำคัญและความตระหนักที่จำเป็นจะต้องศึกษาการทำธุรกิจในประเทศอาเซียนมากขึ้น โดยเฉพาะการบริหารจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ....” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 18 มกราคม 2559)

จากการศึกษาข้างพบอีกว่าสิ่งที่สำคัญของการบริหารจัดการคือการแสวงหาความรู้และโอกาส ซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ไม่ได้แสวงหาความรู้สำหรับธุรกิจ โดยส่วนใหญ่จะรอการช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ประเด็นปัจจัยเกิดจากผู้ประกอบการมีทัศนคติและความเคยชินกับการทำธุรกิจในรูปแบบเดิม ๆ คือ การดำเนินธุรกิจโดยอาศัยความมั่นใจของเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว ดังนั้นเมื่อมีองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดจากงานวิชาการ หรือองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของเครือข่าย องค์ความรู้จากหน่วยงานภาครัฐ ไม่ได้ได้รับการตอบสนองในการนำไปปรับปรุงใช้ในทางปฏิบัติสำหรับการดำเนินธุรกิจ สำหรับภาครัฐพบว่าส่วนใหญ่เน้นการส่งเสริมและพัฒนาในลักษณะของการให้ความช่วยเหลือมากกว่าการสร้างองค์ความรู้ทำให้ผู้ประกอบการเกิดความเคยชินและคุ้นเคยการรอความช่วยเหลือจากภาครัฐมากกว่าที่จะสร้างองค์ความรู้และพัฒนาศักยภาพของตนให้เข้มแข็งแล้วจึงให้ภาครัฐเข้ามาช่วยส่งเสริมให้ดีขึ้น

“.....ผู้ประกอบการไทยยังมีแนวความคิดอยากเป็นเจ้าของของธุรกิจและบริหารด้วยตัวเองและมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงและไม่ค่อยยอมรับกับคำแนะนำอะไรมากมายก็ยังคงใช้ความรู้เดิม ๆ ที่มีอยู่มาบริหารงาน ตอนนี้ความรู้มันก้าวไปไกลและมีแหล่งให้แสวงหาเยอะทั้งจากอินเทอร์เน็ต เครือข่าย หรือแม้กระทั่งการอบรมจากภาครัฐ โดยเฉพาะภาครัฐเท่าที่เจอเจ้าของไม่ค่อยเข้าอบรมเอง เพราะคิดว่าไม่สำคัญ จึงส่งลูกน้องเข้าไปอบรมเมื่อลูกน้องอบรม เขาก็ได้ความรู้แต่ปัญหาคือเมื่อเอาความรู้มาบอกเจ้านายปรากฏว่าเจ้านายไม่ทำตามเพราะเจ้านายไม่ได้ไปเองและเชื่อมั่นในตนเอง และส่วนใหญ่เจ้าของก็ไม่ค่อยจะยอมรับหรือเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมบริหารงาน อีกอย่างภาครัฐก็ออกมาตราการนโยบายให้อย่างเดียว เขาก็ชอบและก็รอคอยและพยายามเรียกร้องการช่วยเหลือตลอดเวลา บ้างที่ผมว่ามันเป็นการแก้ไขปัญหา

ไม่ตรงจุดนะเพราะอย่าลืม SMEs ไทยมีเยอะมากรัฐจะช่วยเหลือทั้งหมดเป็นไปได้ ไม่นั้น ต้องให้เขาเกิดแนวคิดการช่วยเหลือตัวเองมากกว่าการรอคอยการช่วยเหลือ....” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2559)

2.1.2.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ขาดแรงจูงใจที่เพียงพอหรือไม่สามารถลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาได้เพราะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากเห็นว่าต้นทุนการวิจัยและพัฒนาต้องใช้เงินลงทุนสูงซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีเงินทุนจำกัดและไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาใช้ลงทุนในการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการลงทุนด้านการวิจัยพัฒนานั้นเป็นการลงทุนที่เห็นผลตอบแทนกลับมา ในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังคำกล่าวของหัวหน้าห้องปฏิบัติการหน่วยวิจัยเทคโนโลยีเซรามิกส์ ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กล่าวว่า

“...ที่ผ่านมามีในอดีตนงานวิจัยและพัฒนาอาจจะไม่เป็นที่รับรู้สำหรับผู้ประกอบการ SMEs เพราะส่วนใหญ่งานวิจัยจะออกมาเพื่อกิจการขนาดใหญ่มากกว่า และงานวิจัยที่นำมาใช้ในเชิงพาณิชย์ได้จริง ๆ ก็จะเป็นงานที่วิจัยที่ใช้ต้นทุนสูงเห็นผลระยะยาว ผมมองว่าเป็นข้ออุปสรรคและปัญหาสำหรับ SMEs ในข้อแรก ข้อถัดมาคือปัญหาผู้ประกอบการ SMEs ไม่ค่อยเปิดรับการวิจัยและพัฒนาเพราะมองว่าไปสร้างความยุ่งยากและความลำบาก และไปเพิ่มงานมากกว่าการจะได้ประโยชน์ ข้อที่สามคือ ผู้ประกอบการ SMEs มีเงินทุนน้อยและจำกัดการจะจัดสรรเงินหมุนเวียนหรือเงินทุนที่มีอยู่มาใช้ในการวิจัยและพัฒนาเป็นไปได้น้อย ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการที่เข้ามาติดต่อกับทางศูนย์จะเป็นกลุ่มที่พร้อม เข้าใจ และอดทนรอผลการวิจัยและพัฒนามากกว่าที่จะหวังให้เห็นผลในระยะสั้น.....” (สัมภาษณ์วันที่ 19 มกราคม 2559)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้กล่าวเสริมว่าควรจะต้องมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และควรมีมาตรการปรับทัศนคติความเข้าใจของการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังคำกล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“.....ด้านการวิจัยและพัฒนา ถ้ารัฐไม่ให้ความรู้กับตัวผู้ประกอบการจะมีแต่การลอกเลียนแบบอย่างเดียว ภาครัฐจะแก้ปัญหาได้จะต้องจัดตั้งกองทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาสำหรับ SMEs จะเป็นมาตรการแนวทางที่ดีเพราะ SMEs เป็นกิจการขนาดเล็กหรือขนาดย่อม เขาไม่มีเงินทุนที่จะไปทำการวิจัยหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่เขามีฝีมือเพียงแต่ภาครัฐ

จะต้องเข้ามาให้คำปรึกษาและแนะ โดยการพยายามอย่าไปปรับเปลี่ยนในสิ่งที่เขาผลิตเพียงแต่ไปต่อยอดและเสริมให้ดีขึ้นพร้อมกับการให้แหล่งเงินทุน อันนี้จะเป็นแรงจูงใจให้ SMEs อยากวิจัยและพัฒนามากขึ้น ที่ผ่านมานักวิชาการภาครัฐทำงานวิจัยออกมาเพื่อธุรกิจที่ขนาดใหญ่และขนาดกลาง อีกส่วนหนึ่งคืองานวิจัยที่มาจากสถาบันการศึกษาโดยส่วนใหญ่เป็นแนวทางด้านวิชาการมากกว่าการนำมาใช้จริงได้ เมื่อเอ่ยถึงงานวิชาการ SMEs จะไม่สนใจเพราะเขาคิดว่ามันยุ่งยากและวุ่นวายและที่สำคัญคือ เขาต้องใช้เงินลงทุนสูง ดังนั้นควรหาแนวทางการปรับทัศนคติให้ SME เห็นว่า R&D เป็นเรื่องไม่ยากและใช้เงินลงทุนไม่สูง.....” (สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2559)

ขณะเดียวกันนโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างผู้ต้องการคือผู้ประกอบการ และผู้ผลิตคือสถาบันการศึกษา ไม่สามารถเชื่อมโยงกระบวนการคิดระหว่างการทำวิจัยส่งผลให้งานวิจัยที่ออกมาไม่สามารถลงมือปฏิบัติได้จริงในเชิงพาณิชย์

“....แน่นอนว่าการวิจัยและพัฒนาจะมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่มสูงได้ ซึ่งจะช่วยให้ SMEs มีสินค้าที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มส่งผลให้ SMEs มีความสามารถในการแข่งขันได้มากขึ้น แต่ปัญหาคืองานวิจัยออกมามันไม่ได้ตอบสนองกับความต้องการของ SMEs เพราะ SMEs ที่เป็นขนาดเล็กมาก ๆ อาจจะไม่ถึงขั้นต้องทำวิจัย เพียงแต่ส่งเสริมในด้านการพัฒนาให้สินค้ามีมาตรฐานและแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งลำบากพอสมควรเพราะหน่วยงานที่มีหรือแม้แต่สถาบันการศึกษาจะผลิตผลงานวิจัยออกมาในลักษณะที่เป็นรูปธรรมเอามาใช้ไม่ได้...” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559)

ขณะเดียวกันด้านผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็ขาดทักษะทางการคิด โดยเฉพาะการคิดเชิงประยุกต์ที่จะนำผลการวิจัยนั้นมาต่อยอดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตน ดังที่ ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“...ผลงานด้านการวิจัยและการพัฒนาที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถใช้เชิงพาณิชย์ได้ ไม่ช่วยให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศเกิดมูลค่าเพิ่ม ขาดความคุ้มค่าในการลงทุนด้าน R&D และสิ่งที่เป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ของไทย ขาดทักษะการคิด โดยเฉพาะการคิดเชิงประยุกต์ และการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการนำผลวิจัยจำนวนมากที่มีอยู่แล้วมาต่อยอด ผลิตขึ้นเป็นสินค้าและให้บริการใหม่ ๆ ได้.....” (วันที่สัมภาษณ์ 18 มกราคม 2559)

ด้วยข้อจำกัดด้านงานวิจัยที่ออกมาส่วนใหญ่มีต้นทุนสูงกว่า ศักยภาพความสามารถของผู้ประกอบการที่มีอยู่จึงทำให้งานวิจัยที่สามารถใช้ในเชิงพาณิชย์ได้แต่ไม่สามารถใช้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพราะข้อจำกัดเรื่องความสามารถและทักษะพื้นฐานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอยู่นั้น อาจจะไม่สามารถใช้ได้กับเทคโนโลยีที่สูง จำเป็นที่ต้องให้หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานอื่น ๆ เป็นผู้วิจัยและคิดค้นนวัตกรรมให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำทักษะพื้นฐานที่มีอยู่มาปรับใช้และต่อยอดงานวิจัยได้ ดังคำกล่าวของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บรรจง บุญชม กล่าวว่

“.....งานวิจัยหลายงานมีต้นทุนสูงมากกว่าขีดความสามารถของ SMEs และ OTOP ผมคิดว่างานวิจัยที่ศึกษาจากหน่วยงานต่าง ๆ หรือสถาบันการศึกษา ควรออกแบบหรือสร้างสรรค์ให้ตรงกับความรู้ความสามารถของ SMEs และ OTOP อย่าไปเพิ่มกระบวนการที่ซับซ้อนและอย่าไปเพิ่มความยุ่งยากหรือเกินความสามารถของผู้ประกอบการ และควรจัดตั้งทีมงานวิจัยแยกตามกลุ่มผู้ประกอบการแต่ละขนาด เช่น งานวิจัยเพื่อ SMEs ขนาดย่อยและย่อม งานวิจัยสำหรับ SMEs ขนาดกลาง และงานวิจัยสำหรับ OTOP และชุมชนอันนี้จะเป็นการแก้ไขปัญหาให้ผู้ประกอบการเข้าถึงงานวิจัยได้อย่างทั่วถึงและตรงกับสิ่งที่เขาต้องการ และปัญหา คือ SMEs น้อยรายที่จะใช้ประโยชน์จากการวิจัยและพัฒนา ส่วนใหญ่จะทำตามทักษะที่มีเพราะพื้นฐานของ SMEs จะไปไม่ถึงเทคโนโลยีที่สูง ดังนั้นจำเป็นที่ต้องใช้คนนอกเข้ามาช่วยในการพัฒนาปรับปรุง แต่ส่วนมาก จะอยู่ในธุรกิจขนาดกลาง ธุรกิจขนาดเล็กเข้าไม่ถึง.....” (สัมภาษณ์ วันที่ 18 มกราคม 2559)

ประเด็นปัญหาบุคลากรของภาครัฐที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่ามีข้อจำกัดเรื่องของจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอสำหรับที่จะให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอยู่เป็นจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วประเทศ และปัญหาที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถเข้าถึงกระบวนการ การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญากับภาครัฐด้วยเหตุผลของขั้นตอน ข้อระเบียบ หลักเกณฑ์ และระยะเวลา และขาดความรู้และความเข้าใจเรื่องของทรัพย์สินทางปัญญา ดังคำกล่าวของประธานบริหาร บริษัท ลินโด โมลิเบีย จำกัด กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“.....สินค้าที่ผลิตส่วนใหญ่ของ SMEs จะไม่รู้ว่าเป็นการลอกเลียนแบบงานของคนอื่น ๆ มาหรือเปล่า หรือแม้กระทั่งผลิตภัณฑ์ของตนเองที่ผลิตออกมาที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ อยากที่จะจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา ปัญหา คือ SMEs ไม่รู้ว่าจะต้องทำยังไง จดที่ไหน ขั้นตอนเป็นยังไง และยุ่งยากมากแค่ไหน สำคัญตรงที่ว่าเขายังไม่เห็นความสำคัญ

ของการจัดทรัพย์สินทางปัญญา อย่าลืมนะว่าโดยนิสัยของผู้ประกอบการ SMEs จะไม่ชอบทำอะไรที่มันยุ่งยาก ถ้ายุ่งยากมากก็จะไม่ทำและไม่ให้ความสำคัญกับสิ่งนั้น ถ้าภาครัฐยังคงมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก หลักเกณฑ์มาก ผมว่า SMEs ส่วนใหญ่จะไม่เข้าไปจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเด็ดขาด ....” (สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2559)

จากการศึกษาพบว่าปัญหาเรื่องของการเข้าถึงงานวิจัย สำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถที่จะเข้าถึงงานวิจัยที่ตรงกับผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจได้ เพราะส่วนใหญ่เกิดความสับสนในหน่วยงานของภาครัฐที่จะหาข้อมูลงานวิจัยหรือขอการสนับสนุนส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนา และความยุ่งยากในเรื่องของหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของการขอการสนับสนุนจากภาครัฐ ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ได้ตระหนักและให้ความสำคัญ แม้ภาครัฐจะผลักดันและส่งเสริมอย่างไรก็ยังคงไม่เกิดการนำการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในเชิงพาณิชย์สำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ในวงกว้าง ดังคำกล่าวของนายกสมาคมสินค้าตกแต่งบ้าน กล่าวแสดงความเห็นว่า

“.....SMEs ไทยมีปัญหาเรื่องการเข้าไม่ถึงงานวิจัยและนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งต่างจากประเทศสิงคโปร์ หรือ มาเลเซีย SMEs เขาจะมีความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรมมาก เพราะผู้ประกอบการเขาสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลงานวิจัยและนวัตกรรมรัฐบาลสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมสร้างมูลค่าสินค้าและบริการ แต่ปัญหาคือ SMEs ยังไม่ทราบว่าจะไปหานักวิจัยได้จากที่ไหน และปัญหาคำดับถัดมาคือการติดต่อมีความยุ่งยากในเรื่องของการขอสนับสนุนทั้งเรื่องของหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ เพื่อยากให้ภาครัฐจัดทำศูนย์หรือจัดตั้งหน่วยงานที่ทำงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อ SMEs เพียงจุดเดียว และต้องปรับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขด้วยนะ ถ้าทำแบบนี้ได้จะ ดีมากในอนาคตสำหรับ SMEs และจะทำให้ SMEs รับรู้ว่ามีหน่วยงานดูแลด้านวิจัยและนวัตกรรมโดยตรง จะทำให้เขาเห็นว่าการวิจัยและพัฒนามีความสำคัญและนำมาใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ดีกับการดำเนินธุรกิจ.....” (สัมภาษณ์วันที่ 15 ธันวาคม 2559)

2.1.2.4 ด้านการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ และหน่วยงานอื่น พบว่าภาครัฐขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานทำให้เกิดปัญหาการดำเนินงานที่ทับซ้อน การดำเนินการเป็นลักษณะของต่างคนต่างทำ ขาดการติดตามประเมินผลนโยบายและงบประมาณที่ส่งเสริมอย่างชัดเจนเพราะหน่วยงานที่ส่งเสริมนั้นมีได้มีภารกิจหลักเพื่อส่งเสริมและพัฒนาจึงไม่ได้มุ่งเน้นเป็นการเฉพาะ สำหรับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภารกิจหลักเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมยังไม่สามารถที่จะประสานงานและบูรณาการได้ดีพอเนื่องจากมีข้อจำกัดทั้งเรื่องของงบประมาณ อำนาจ และกำลังคน สำหรับ

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดความสับสนของหน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและพัฒนา ข้อระเบียบ หลักเกณฑ์ และการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่าง ทำให้ผู้ประกอบการต้องดำเนินการหลายขั้นตอนส่งผลในด้านของภาระค่าใช้จ่ายและใช้ระยะเวลาดำเนินการเพิ่มมากขึ้น

“.....ยังคงเป็นอุปสรรคสำหรับ SME ไทย เนื่องจากการส่งเสริมและพัฒนา SME ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดำเนินการโดยหน่วยงานหลากหลายมากกว่า 20 หน่วยงาน ข้อมูลการให้บริการส่งเสริมต่างๆ จึงกระจายอยู่ตามหน่วยงาน ทำให้ SME ต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการค้นหาบริการที่ตรงกับความต้องการของตนเอง รวมทั้งการส่งเสริมของภาครัฐยังเป็นลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ยังขาดการเชื่อมต่อกันที่ดี ทำให้ SME เมื่อได้รับบริการความช่วยเหลือจากหน่วยงานหนึ่งไปแล้ว ก็จะต้องไปหาหน่วยงานอื่นในการให้ความช่วยเหลือในเรื่องอื่นต่อไป หน่วยงานภาครัฐมีหลายหน่วยงานที่มีข้อมูลช่วยเหลือ หน่วยงานภาครัฐพยายามที่จะแก้ปัญหาโดยการทำ Single Window แต่ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติได้ ก็ยังคงมีปัญหาในเรื่องของการให้บริการที่ทับซ้อนกันอยู่บ้าง การติดตามนโยบายก็ยังไม่มีความชัดเจน มี สสว. อยู่ก็ไม่ได้ทำอะไรมากเพราะ สสว. เป็นแค่หน่วยงานสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ไม่มีอำนาจและงบประมาณที่จะไปติดตามประเมินผลของหน่วยงานอื่น ๆ ทำหน้าที่แค่ประสานงานแต่ก็ยังไม่ดีพอ.....” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559)

นอกจากนี้ยังพบว่า การเข้าถึงมาตรการการช่วยเหลือของภาครัฐและผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีช่องว่างระหว่างหน่วยงานภาครัฐและผู้ประกอบการเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านทัศนคติการปิดกั้นความลับทางการค้าหรือความลับทางธุรกิจที่ไม่เปิดเผย ส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจบุคคลภายนอกทำให้การช่วยเหลือไม่ตรงกับความต้องการ

“.....วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าถึงได้น้อยเพราะจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีเป็นล้านราย ต้องถามว่ารัฐสนับสนุนได้ทั้งหมดหรือเปล่า อันที่สองตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเองเขามีความพร้อมเข้าถึงความช่วยเหลือหรือเปล่า ซึ่งตอนนี้มันกำลังเป็นช่องว่างระหว่างการจะไปช่วยเหลือ อาจจะมีสาเหตุมาจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีทัศนคติที่จะปิดกั้นในเรื่องของความลับทางการค้า หรือความลับทางธุรกิจก็อาจจะทำให้หน่วยงานภาครัฐเข้าไม่ถึงหรือผู้ประกอบการเข้าไม่ถึงหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้นจะต้องมีกระบวนการที่จะมาพยายามลดช่องตรงนี้.....” (ผอ.ส่วนพัฒนาผู้ประกอบการ, พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2559)

ขณะเดียวกันหลักเกณฑ์ กฎระเบียบ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าถึงสิทธิประโยชน์ของภาครัฐ ด้วยนโยบายหรือมาตรการที่ออกมานั้น เมื่อนำมาสู่แผนการปฏิบัติโดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการพบว่าระเบียบ หลักเกณฑ์ ของหน่วยงานที่รับไปปฏิบัติเป็นข้ออุปสรรคที่ทำให้ผู้ประกอบการเข้าไม่ถึงมาตรการช่วยเหลือ ดังคำกล่าวของประธานบริหาร บริษัท ลินโดโมบิลีเย จำกัด กล่าวแสดงความคิดเห็นว่า

“.....SMEs รายย่อยเข้าไม่ถึง เพราะกระบวนการของภาครัฐเป็นตัวปิดกั้น เนื่องจากไม่มีช่องทางหรือไม่มีนโยบายเพื่อ SMEs รายย่อยเลย ส่วนใหญ่ก็จะเป็นนโยบายที่ออกมาเพื่อรองรับกับ ผู้ประกอบการรายใหญ่ ทั้งที่เป็นนโยบายเพื่อ SMEs หรือ SMEs ขนาดกลาง ซึ่งก็ได้สิทธิประโยชน์เฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น ผมสังเกตเห็นจากการเข้าไปสัมผัสทั้ง SMEs รายกลาง เขาบอกว่าเขาได้รับสิทธิประโยชน์จากมาตรการของภาครัฐมาโดยตลอดและได้รับเกือบทุกกระทรวง ทุกหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน ผมมองว่ามันเป็นการไม่ทั่วถึงและไม่เท่าเทียมกัน ในนโยบายสาธารณะ เพราะกลุ่มที่เคยได้รับก็จะได้รับอยู่ตลอดเวลา บางทีกลุ่มนี้แข็งแรงอยู่แล้ว แต่กลุ่มที่ไม่เคยได้รับเลยและไม่เคยเข้าถึงเลยคือ SMEs รายย่อย เมื่อจะเข้าถึงก็เจออุปสรรคจากข้อกำหนดข้อระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำหนดมาตรฐานคุณสมบัติ บางทีมันเยอะ และ SMEs รายย่อย เขาจะไม่ได้มีมาตรฐานคุณสมบัติขนาดนั้น อย่างเช่น นโยบายการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เห็นชัดมาก SMEs รายย่อยเข้าไม่ถึงเพราะคุณสมบัติไม่ตรงกับหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ แม้ภาครัฐออกกฎหมายให้มีการจัดตั้งสถาบันการเงินเพื่อรายย่อยหรือ “Nano-Finance” SMEs รายย่อยก็ยังเข้าไม่ถึงบริการต้องไปพึ่งเงินนอกระบบเพราะคุณสมบัติไม่เข้าหลักเกณฑ์.....” (สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2559)

จากการศึกษายังพบว่าปัญหาการคอร์รัปชันในหน่วยงานภาครัฐที่ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการเป็นข้อปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ได้รับประโยชน์จากนโยบายอย่างเต็มที่ ซึ่งกระบวนการนั้นมาจากการทำงานด้วยความล่าช้า การสร้างขั้นตอนที่ยุ่งยาก ส่งผลให้ผู้ประกอบการพยายามหาวิธีการเพื่อให้เกิดติดต่อมีความสะดวกและรวดเร็ว และทัศนคติของบุคลากรผู้ให้บริการภายในองค์กรของหน่วยงานไม่ได้มีจิตอาสาการให้บริการอย่างเต็มที่ และองค์ความรู้และสมรรถนะของบุคลากรไม่สามารถที่จะให้คำปรึกษาแนะนำได้ดีพอ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

“.....ถ้าเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มอาเซียน อย่างเช่น สิงคโปร์ หรือ มาเลเซีย จะเห็นชัดเจนมากเรื่องการอำนวยความสะดวกในการประกอบการ เขาจะดำเนินการเร็วและได้ผล ไม่ต้องรอนานและที่สำคัญคือ บุคลากรของภาครัฐนั้นมีความรู้



ความสามารถ พุดง่าย ๆ คือ คนเก่งจะไปอยู่ในหน่วยงานภาครัฐ แต่ของประเทศไทยก็อาจจะมีคนเก่งแต่ปัญหาอยู่ตรงที่การอำนวยความสะดวกบ้างครั้งขั้นตอน กระบวนการ หน่วยงาน ติดต่อยะแม้ภาครัฐจะปรับปรุงระบบการอำนวยความสะดวกก็ยังมีข้อจำกัดด้านพนักงานเองดำเนินการซ้ำ อันนี้ผมไม่แน่ใจว่าเกิดจากความไม่ยอมให้บริการหรือต้องการเรียกร้อยอะไรหรือเปล่า และที่สำคัญคือบุคลากรภาครัฐบ้างครั้งความสามารถหรือความรู้ยังไม่สามารถที่จะให้คำปรึกษาแนะนำได้ดีพอ และเป็นลักษณะของการทำงานแบบให้เสร็จตามเวลาและวัดผลจากปริมาณไม่ใช่คุณภาพหรือผลลัพธ์จริง ควรเปลี่ยนวิธีการวัดผลของนโยบายใหม่ถ้าให้ผมเสนอคือควรวัดที่ในด้านมูลค่าเทียบกับงบประมาณที่ลงไป วัดคล้ายกับเอกชนอย่างนี้ SMEs จะได้รับประโยชน์จากนโยบายอย่างแท้จริง....” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2559)

นอกจากนี้ นโยบายและมาตรการของภาครัฐเน้นการส่งเสริมและพัฒนาในลักษณะของการให้มากกว่าการสร้างทุนทางความรู้ หรือการสร้างระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management System) ให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่งผลให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถปรับตัวกับสภาพทางการแข่งขันได้ดีพอจึงเป็นเหตุให้ส่วนใหญ่ต้องปิดกิจการ ดังคำกล่าวของกรรมการผู้จัดการ บริษัท วิ.คาร์โก จำกัด กล่าวไว้

“....ที่ผ่านมาผมมองว่านโยบายและมาตรการของภาครัฐที่ส่งเสริมส่วนใหญ่เน้นการให้อย่างเดียว เลยทำให้ SMEs เคยชินกับการรับทำให้ไม่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเมื่อเจอกับสภาพทางการแข่งขันหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสภาพการณ์ในทางธุรกิจ ก็จะประสบกับปัญหาโดยตลอดคือ ขาดสภาพคล่อง ปิดกิจการเป็น NPL เพราะรัฐไม่ได้สอนให้เขามีทุนทางความรู้ที่จะมาป้องกันหรือจัดการกับความเสียหายทางธุรกิจ เรื่องนี้สำคัญมาก อย่างบริษัทผมเติบโตมาได้ ฟังหน่วยงานภาครัฐน้อยมาก เพราะผมเริ่มจากศูนย์ อาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ผสมกับทฤษฎีทางวิชาการและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เมื่อภาครัฐกำหนดให้ SMEs เป็นวาระแห่งชาติ ควรปรับเปลี่ยนนโยบายที่เน้นการให้มาเป็นการสร้างแทนแต่ต้องทำทั้งหมดนะ คือ มีมาตรการนโยบาย มีกระบวนการ มีการติดตามผลและประเมินรูปแบบนี้อาจจะต้องใช้เวลาต้องสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ภาครัฐเป็นผู้เริ่มต้นและผลักดันทั้งงบประมาณและนโยบาย อันนี้ SMEs จะอยู่ได้อย่างยั่งยืน....” (กรรมการผู้จัดการ บริษัท วิ.คาร์โก จำกัด, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2559)

2.1.2.5 ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและการวิเคราะห์เอกสารพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ปัญหาส่วนใหญ่มาจากการเข้าไม่ถึงแหล่งเงินทุนซึ่งเกิดจากปัจจัยด้าน

ตัวผู้ประกอบการส่วนใหญ่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดการจัดทำระบบบัญชีที่เป็นมาตรฐานเพราะการดำเนินธุรกิจเป็นการใช้เงินสดมากกว่าการผ่านสถาบันการเงินและส่วนใหญ่ไม่ได้เข้าสู่ระบบภาษีสรรพากร ขาดความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจที่ดีและน่าเชื่อถือเพื่อประกอบการ การขอสินเชื่อ ขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน ขาดความรู้ทางด้านช่องทางการระดมทุนผ่านตลาดทุนและประสบกับปัญหาการค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้พร้อมที่จะเข้าสู่ตลาดทุน ขาดความรู้ด้านการบริหารเงินและวินัยทางการเงิน

“.....โดยส่วนใหญ่ปัญหาด้านการเงินจะเป็นปัญหาใหญ่สำหรับ SMEs ไทย คือ การขาดแคลนเงินทุนสำหรับการขยาย การลงทุน การพัฒนาสินค้า แม้กระทั่งการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่สำหรับธุรกิจ ที่ผ่านมากภาครัฐให้การช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างเต็มที่ อาจเป็นผลมาจากความร่วมมือการพัฒนาส่งเสริม SMEs ของอาเซียนที่หนึ่งในยุทธศาสตร์ คือ การส่งเสริมให้ SMEs เข้าถึงแหล่งเงินทุน ดังนั้นเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหากนโยบายทางการเงินด้านการสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนขาดประสิทธิภาพและไม่ทั่วถึง SMEs ทั้งหมดอาจส่งผลทำให้ SMEs ที่มีโอกาสที่จะเจาะตลาด หรือ ขยายฐานลูกค้า หรือ มีความสามารถในการผลิตนั้น ไม่สามารถที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสนี้ได้ หรือแม้แต่กรณีที่ SMEs จะลงทุน และปัญหาลำดับ ถัดมาคือ SMEs เองขาดระบบการจัดการทางการเงินที่ดีคือขาดความรู้และความเข้าใจในการจัดทำระบบบัญชี ขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน ขาดการมีวินัยทางการเงิน และขาดความรู้ความเข้าใจด้าน การระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งรัฐจะต้องให้ความรู้และส่งเสริมในด้านนี้เพราะถือว่าเป็นการสร้างให้ SMEs เติบโตและยั่งยืน.....” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559)

ปัจจัยด้านสถาบันการเงินมีข้อจำกัดในด้านบุคลากรที่ขาดความรู้ ความสามารถ และระเบียบขั้นตอนที่ยุงยากใช้ระยะเวลาการพิจารณานาน การพิจารณาสินเชื่อจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกับสถาบันการเงินเอกชนส่งผลให้การพิจารณาสินเชื่อของสถาบันการเงินภาครัฐซึ่งเป็นช่องทางในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องเคร่งครัดและมีความละเอียดรอบครอบในการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

“.....ปัญหาคือเมื่อ SMEs มาติดต่อขอสนับสนุนจากธนาคาร สิ่งที่เจ้าหน้าที่ธนาคารไม่สามารถพิจารณาสินเชื่อได้เพราะเอกสารประกอบการพิจารณาไม่เพียงพอ โดยเฉพาะเอกสารทางการเงินที่ SMEs มีบัญชีหลายเล่มและไม่สามารถที่จะแสดงที่มาที่ไปของรายได้ให้เห็นชัดเจน ประกอบกับบุคลากรภายในธนาคารเองอาจจะไม่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจดีพอเมื่อจะต้องมาพิจารณาปล่อยสินเชื่อให้กับธุรกิจ SMEs ที่ไม่ได้มีระบบชัดเจนเหมือน

กิจการขนาดใหญ่ก็ทำให้เป็นข้ออุปสรรคต่อการวิเคราะห์ซึ่งตอนนี้ธนาคารของรัฐอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทยดังนั้นการพิจารณาสินเชื่อจึงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์เดียวกับธนาคารพาณิชย์ การพิจารณาต้องอาศัยความละเอียดและรอบคอบในการปล่อยแม้ธนาคารจะดำเนินการตามนโยบายของรัฐก็ตาม....” (ผอ.ส่วนพัฒนาผู้ประกอบการ ฐ.พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2559)

ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบกับสภาพของปัญหาและอุปสรรคใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการตลาด สภาพของปัญหาและข้ออุปสรรคเกิดจากขาดองค์ความรู้และความสามารถในการประเมินสภาพตลาด สินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพและมาตรฐานสากล ขาดองค์ความรู้และความสามารถในการสร้างตราสินค้า มีข้อจำกัดด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและขาดองค์ความรู้ในการใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศ ในการทำธุรกิจบนอินเทอร์เน็ต (E-Commerce) 2) ด้านการบริหารจัดการ สภาพของปัญหาและข้ออุปสรรคเกิดจากขาดความรู้ด้านการจัดการและบริหารงานอย่างมีระบบ บุคลากรหรือแรงงานภายในองค์กรขาดการพัฒนาด้านทักษะและฝีมือ ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือและความสามารถด้านการบริหาร ขาดความรู้และการให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ขาดองค์ความรู้และความสามารถด้านการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ขาดการแสวงหาความรู้และโอกาส 3) ด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่าปัญหาและอุปสรรคด้านของผู้ประกอบการเกิดจากขาดแรงจูงใจ ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดเงินลงทุนสำหรับการวิจัยและพัฒนา ขาดกระบวนการคิดเชิงประยุกต์ในการต่อยอดงานวิจัย สำหรับหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่น ขาดกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการและสถาบันการศึกษาในด้านกระบวนการคิดระหว่างการทำวิจัย ขาดการสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการกับสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานวิจัยทำให้งานวิจัยที่ออกมาสูงกว่าขีดความสามารถและทักษะพื้นฐานของผู้ประกอบการ บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาของภาครัฐมีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอสำหรับการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้ประกอบการ และข้อจำกัดเรื่องของช่องทางการติดต่อและการเข้าถึงงานวิจัย 4) ด้านการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐและหน่วยงานอื่น พบว่าปัญหาและอุปสรรคเกิดจากหน่วยงานภาครัฐ ขาดการบูรณาการทำให้เกิดปัญหาการดำเนินงานที่ทับซ้อน ขาดหน่วยงานเจ้าภาพในการติดตามประเมินผลของนโยบายและงบประมาณ หน่วยงานหลักคือสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดการประสานงานและบูรณาการที่ดีเนื่องจากข้อจำกัดเรื่องของงบประมาณ อำนาจ บุคลากร หลักเกณฑ์และกฎระเบียบเป็นข้ออุปสรรคและข้อจำกัดทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าไม่ถึงสิทธิประโยชน์ของภาครัฐ ปัญหา

การคอร์ปชั่นภายในหน่วยงานภาครัฐ บุคลากรของภาครัฐขาดการมีจิตอาสา การให้บริการและขาดองค์ความรู้ในข้อมูลที่ให้คำปรึกษา นโยบายภาครัฐเน้นการให้มากกว่าการสร้างระบบองค์ความรู้ ปัจจัยด้านผู้ประกอบการเกิดความสับสนในหน่วยงาน ทักษะของผู้ประกอบการปิดกั้นความลับทางการค้าและธุรกิจทำให้เกิดช่องว่างระหว่างหน่วยงานภาครัฐและผู้ประกอบการ ทำให้ความช่วยเหลือไม่ตรงกับความต้องการ และ 5) ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนพบว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคเกิดจากผู้ประกอบการเข้าไม่ถึงแหล่งเงินทุนด้วยสาเหตุ ผู้ประกอบการขาดการจัดทำระบบบัญชีที่เป็นมาตรฐาน ขาดความสามารถในการเขียนแผนธุรกิจ ขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน ขาดความรู้ด้านช่องทางการระดมทุนทางเลือก อื่น ๆ และขาดความรู้ด้านการบริหารเงินและวินัยทางการเงิน สำหรับด้านของสถาบันการเงินนั้นเกิดจากข้อจำกัดในด้านบุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ธุรกิจ ระเบียบและขั้นตอนมีความยุ่งยากทำให้ระยะเวลาการพิจารณานาน ข้อกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยทำให้การวิเคราะห์จะต้องใช้การพิจารณาอย่างละเอียดและรอบคอบ

### 2.1.3 ผลการศึกษาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากการวิเคราะห์ศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้ Diamond Model ของ Porter โดยผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารรายงานการวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยวิเคราะห์ตามองค์ประกอบตัวแบบจำลองเพชรหรือทฤษฎีไดมอนด์ (Diamond Model) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

#### 2.1.3.1 ด้านนโยบายของรัฐบาลในด้านการส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการศึกษาพบว่า รัฐบาลมีบทบาทอย่างมากในการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้นโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และงบประมาณสนับสนุนเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการขับเคลื่อนผ่านหน่วยงานของภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฯลฯ ภาพรวมในบทบาทของภาครัฐต่อการพัฒนาและส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งระบบมีทั้งปัจจัยที่ส่งผลในด้านบวกและปัจจัยที่ส่งผลในด้านลบดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลในด้านบวก พบว่าภาครัฐได้กำหนดนโยบายการส่งเสริมและช่วยเหลือการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสรุปได้ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยการกำหนดมาตรการปรับปรุงภาษีอากรและค่าธรรมเนียม เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การปรับปรุงโครงสร้างอัตราภาษีศุลกากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การปรับลดอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล การขยายระยะเวลามาตรการสำหรับเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ การยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการออกมาตรการสินเชื่อเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการรายย่อย (สินเชื่อ Nano-Finance) การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในโครงการสินเชื่อ Soft Loan ระยะเร่งด่วน การจัดตั้งกองทุนร่วมลงทุน (Venture Capital) การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการค้ำประกันสินเชื่อโครงการ Portfolio Guarantee Scheme ระยะที่ 5 ฯลฯ ซึ่งกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานหลัก

2) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมการเพิ่มขีดความสามารถผ่านมาตรการสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นหน่วยงานหลัก

3) ด้านปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจ การจัดตั้งศูนย์บริการด้านธุรกิจ (One-Stop-Service) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหน่วยงานหลัก และนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในรูปแบบคลัสเตอร์ (Cluster) กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานหลัก

4) ด้านการตลาดผ่านมาตรการโครงการพัฒนาตลาดสำหรับผู้ประกอบการและชุมชน กระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานหลัก และ

5) ด้านกฎหมายและข้อระเบียบได้มีการปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายพระราชกฤษฎีกา จำนวน 11 ฉบับ อาทิเช่น พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยการลดอัตราและยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 583) พ.ศ. 2558 พระราชบัญญัติธุรกิจหลักประกัน พระราชบัญญัติล้มละลาย และกฎกระทรวง 10 ฉบับ อาทิเช่น กฎกระทรวงยกเว้นค่าธรรมเนียมให้แก่ผู้ประกอบการโรงงานซึ่งโรงงานตั้งอยู่ในเขตท้องที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559)

ปัจจัยที่ส่งผลในด้านลบ พบว่าแม้ภาครัฐจะมีนโยบายและมาตรการช่วยเหลือและส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของการสร้างการรับรู้ในนโยบายและมาตรการ การขาดความเป็นเอกภาพในการนำไปปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การจัดสรรงบประมาณเพื่อการสนับสนุนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ได้จัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอสำหรับนโยบายที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา กฎระเบียบและขั้นตอนการติดต่อประสานงานกับภาครัฐมีความยุ่งยากและหลายขั้นตอน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ว่า

“....แม้จะมีการแก้ไขกฎหมายหรือการออกกฎหมายเพื่อประโยชน์สำหรับ SMEs หรือแม้แต่มาตรการและนโยบายต่าง ๆ มากมายที่ออกมาในปัจจุบัน ปัญหาคือ SMEs ยังไม่มีการรับรู้และไม่เข้าใจว่ากฎหมายนั้นเอื้อประโยชน์อย่างไร และเข้าไม่ถึงมาตรการช่วยเหลือส่งเสริมของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นด้านของวิจัยและพัฒนา ด้านแหล่งเงินทุน ด้านการประกอบธุรกิจ สาเหตุเพราะประเด็นที่หนึ่ง SMEs เองก็ยังไม่พร้อมและมีศักยภาพพอที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสของกฎหมายและมาตรการช่วยเหลือ ประเด็นที่สองมีหน่วยงานช่วยเหลือเยอะมาก SMEs สับสน และด้วยความหลากหลายของหน่วยงานที่มีเลขเป็นว่าต่างคนต่างทำเพราะเป็นนโยบายของภาครัฐไม่มีการทำงานในเชิงบูรณาการร่วมกัน บูรณาการเพียงนามธรรม แต่รูปธรรมหรือวิธีปฏิบัติยังไม่เห็น ยกตัวอย่างง่าย การฝึกอบรมเพียงแต่เรื่องเดียว แต่ให้การอบรมในเรื่องเดียวกันเกือบทุกกระทรวง ทุกหน่วยงาน บ้างที่เป็นหน่วยงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงก็จัดอบรมและผู้ประกอบการที่เข้ามาก็เป็นกลุ่มเดิม ๆ หรือการขอสินเชื่อจาก SME BANK ในโครงการ Newstup สสว. ส่งเสริมและทำงานร่วมกับ SME BANK ตามนโยบายของภาครัฐในทางปฏิบัติ ต้องเป็นผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมโดยใช้เอกสารการรับรองสิทธิทางปัญญาถึงจะเข้าโครงการนี้ได้ SMEs น้อยรายที่เป็นผู้ประกอบการใหม่ที่เป็นสินค้านวัตกรรมเข้าไม่ถึงเพราะไม่มีเอกสารการรับรองนวัตกรรม เนี่ยทำให้เห็นนโยบายที่ดีมีประโยชน์ SMEs เข้าไม่ถึงและสิ่งสำคัญคือ SMEs ไม่ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายภาครัฐเพราะไปติดต่อดำเนินการแล้วไม่เป็นตามที่นโยบายออกมา มันยากเหมือนกันสำหรับเรื่องนี้ เมื่อหันมามองว่าแล้ว SMEs เราจะสามารถแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านได้ไหม ถ้ามองแล้วแม้ประเทศที่ด้อยพัฒนาหรือมีความสามารถต่ำกว่าเรา เช่น CLMV เข้าเพิ่มเริ่มต้นของการพัฒนาดังนั้นนโยบายของเขาจึงกำหนดการพัฒนาไปแนวเดียวกันทั้งหมด แต่สำหรับของประเทศไทยยังคงเป็นรูปแบบวงกลมและดาวกระจาย...” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559)

2.1.3.2 ด้านบริบทสภาพทางการแข่งขันและกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ เนื่องจากด้วยขนาดใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจ และการให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพราะเป็นกิจการขนาดเล็กประกอบกับตัวผู้บริหารหรือเจ้าของไม่ได้ให้ความสำคัญส่วนใหญ่จะเน้นการดำเนินธุรกิจจากประสบการณ์และระบบอุปถัมภ์ ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

“....ด้านกลยุทธ์และโครงสร้างของกิจการส่วนใหญ่ SMEs ไม่ได้กำหนดและไม่ได้จัดทำเพราะไม่รู้ว่ามีผลดีกับธุรกิจยังไง และที่สำคัญคือ SMEs ไม่ได้แสวงหาความรู้ในด้านนี้ที่ผ่านมามักก็เห็นนะภาครัฐให้ SMEs อบรมโดยการจัดอบรมในแต่ละด้าน เช่น ด้านการบริหารจัดการและฝึกให้เขียนแผนธุรกิจ แต่ปัญหาคือการอบรมนั้นไม่ได้อธิบายและเน้นย้ำว่ากลยุทธ์สำคัญนะ กลยุทธ์ใช้สำหรับเป็นทิศทางการค้าเนินธุรกิจทำให้แข่งขันกับเขาได้....” (นามสมมติ, วันที่สัมภาษณ์ 20 มกราคม 2559)

ขณะเดียวกันลักษณะของการประกอบการที่เป็นกิจการขนาดย่อมที่ไม่ต้องใช้งบลงทุนสูงและใช้เครื่องจักรซับซ้อนทำให้การเปิดดำเนินธุรกิจใหม่หรือปิดกิจการเดิมดำเนินการได้ง่ายดังนั้นสภาพทางการแข่งขันภายในประเทศจึงมีแนวโน้มในทิศทางที่สูงเพราะการเข้ามาใหม่ของกลุ่มแข่งขันได้ง่าย และคู่แข่งนอกประเทศจากการเปิดเสรีการค้าและการลงทุน และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ทำการตลาดเชิงรับมากกว่าการทำตลาดเชิงรุกเพราะขาดข้อมูลด้านความต้องการของตลาดและไม่มีตราสินค้าด้วยเหตุผลขาดความรู้ด้านการสร้างตราสินค้า จึงทำให้ไม่สามารถที่จะผลิตตามรูปแบบของตนเอง (Original Design Manufacturer: ODM) เป็นเหตุให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่จะเป็นผู้รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer: OEM) ซึ่งรับคำสั่งซื้ออย่างเดียวจึงขาดประสบการณ์ในการเข้าไปทำตลาดด้วยตนเอง ดังคำกล่าวของหัวหน้าห้องปฏิบัติการหน่วยวิจัยเทคโนโลยีเซรามิกส์ ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กล่าวว่า

“....สภาพการแข่งขัน แน่นอาน่ามีการแข่งขันเยอะปัจจุบันธุรกิจต่างประเทศพยายามทำการตลาดในไทยเยอะ จากจีน จากยุโรปมาเปิดตลาด ถ้า SMEs ไม่มีการปรับตัวจะทำให้ลำบาก การแข่งขันภายในประเทศจะเข้มข้นขึ้น ลักษณะปลาใหญ่กินปลาเล็ก ธุรกิจขนาดกลางและเล็กจะลำบาก ถ้าจะให้ผู้ประกอบการรายย่อยอยู่รอดต้องมีการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเป็นส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ คือ การเป็นสายการผลิตในรูปแบบ Supply Chain อย่างในประเทศญี่ปุ่น การผลิตมือถือเขาไม่ได้ผลิตมือถืออย่างเดียวจะมีบริษัทผลิตชิ้นส่วนแยกไปตามความถนัด เช่น ฟิล์ม กระจก หน่วยประมวลผล ฯลฯ แล้วมาประกอบเป็นมือถือ เรามีทรัพยากรธรรมชาติ และมีระบบการขนส่งที่เป็นศูนย์กลาง ผู้ประกอบการต้องปรับแนวความคิด ทักษะคิดในการพัฒนาให้กระชับที่เป็นสากลและมีอาชีพมากขึ้น หรืออีกอย่างคือ ต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของตนเองโดยการสร้างตราสินค้า ซึ่ง SMEs ส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพราะขาดความรู้ความเข้าใจและเคยชินกับการรับจ้างผลิตมากกว่า จะทำให้ SMEs ไทยสามารถแข่งขันได้....” (สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2558)

### 2.1.3.3 เงื่อนไขด้านความต้องการในสินค้าและบริการในประเทศ

ภูมิภาคอาเซียน

ผลการศึกษาพบว่า การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่งผลให้เกิดโอกาสที่เป็นปัจจัยด้านบวกในการขยายตลาดจากมูลค่าการส่งออกสินค้าที่มาจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้น 21.1% (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559) โดยเฉพาะตลาดกลุ่มภูมิภาคอาเซียน ประเทศ CLMV ซึ่งเป็นตลาดใหม่ที่มีความต้องการในสินค้าที่ผลิตจากประเทศไทย ผู้บริโภคในประเทศเหล่านี้ยอมรับในมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าไทยมากกว่าสินค้าจากประเทศจีนและที่สำคัญคือ ความสามารถในการผลิตสินค้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นสินค้าพื้นฐานจึงตรงกับความต้องการของตลาดในกลุ่ม CLMV ซึ่งประเทศเหล่านี้เริ่มที่จะพัฒนา ดังนั้นจึงมีความต้องการในสินค้าพื้นฐานจำนวนมาก ดังคำกล่าวของนายกสมาคมเครื่องเขียนและเครื่องใช้สำนักงานไทย ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า

“...สินค้าที่เอาไปขายยังกลุ่มประเทศ CLMV มีการตอบรับดีมาก โดยเฉพาะสินค้าที่มาจากประเทศไทย เพราะประเทศเหล่านี้ยอมรับในคุณภาพและสินค้าของเราบ้างที่แค่เป็น Brand ของเมืองไทย ไม่ได้มีชื่อเสียงอะไรมากมายก็มียอดสั่งเข้ามาเยอะ แต่สินค้าที่ขายได้เป็นสินค้าพื้นฐานนะ คือ ไม่ต้องมีเทคโนโลยีอะไรมากมาย และส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าประเภทของกินของใช้...” (สัมภาษณ์วันที่ 15 ธันวาคม 2559)

นอกจากนี้การศึกษายังพบว่าตลาดสินค้าฮาลาล ซึ่งเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่จากจำนวนประชากรชาวมุสลิมจากประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่มีประชากรมุสลิมมากที่สุดและสินค้าที่เป็นที่ต้องการส่วนใหญ่เป็นสินค้าบริโภคซึ่งเป็นอุตสาหกรรมอาหารที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยมีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน เนื่องจากประเทศไทยมีความหลากหลายของวัตถุดิบการเกษตรและมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีและบุคลากรในอุตสาหกรรมแปรรูป เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ฮาลาลของไทยได้รับการยอมรับจากหน่วยงานตรวจรับรอง ฮาลาลของประเทศอินโดนีเซีย มีพระราชบัญญัติการบริหารองค์การศาสนาอิสลาม ปี พ.ศ. 2540 ที่ครอบคลุมในกิจการฮาลาล ดังคำกล่าวของนายกสมาคมสินค้าฮาลาลอาเซียน กล่าวว่า

“.....จากที่ผมเป็นที่ปรึกษาและวิทยากรให้ความรู้ด้านสินค้าฮาลาล และไปต่างประเทศเห็นความต้องการในสินค้าฮาลาลมีอยู่จำนวนมากมหาศาลไม่ใช่เฉพาะประเทศในเอเชียประเทศในกลุ่มอาหรับ อิรักหรือในยุโรปก็มีความต้องการในสินค้าฮาลาล ประเทศไทยได้เปรียบหลายอย่างที่จะทำให้ SMEs พลอยได้โอกาสจากตรงนี้ เพราะประเทศไทย



มีศักยภาพทั้งทางวัตถุดิบการเกษตร ประมง และมีเทคโนโลยีการผลิตเพราะเราเก่งเรื่องของอุตสาหกรรมอาหาร นอกจากนี้การมี พรบ.ทางศาสนาที่ครอบคลุมกิจการฮาลาลทำให้เกิดความเชื่อถือและยอมรับในระดับหนึ่ง และเราได้รับการยอมรับเรื่องของเครื่องหมายการตรวจรับรองฮาลาล ของอินโดนีเซีย ผมคิดว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็น โอกาสที่ SMEs ไทยจะขยายตลาดไปได้มาก ....” (สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2559)

สำหรับปัจจัยด้านลบที่ส่งผลให้ความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถที่จะใช้โอกาสที่มีแข่งขันได้ คือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังขาดความรู้และความเข้าใจในสินค้าฮาลาล และภาครัฐยังไม่สามารถที่จะสร้างผู้ประกอบการสินค้าฮาลาล ในประเทศให้มีศักยภาพเพียงพอ ดังคำกล่าวของนายกสมาคมสินค้าฮาลาล กล่าวว่า

“.....ส่วนใหญ่เราจะเห็นว่าถ้าเอ่ยถึงสินค้าฮาลาล จะนึกถึงประเทศมาเลเซีย สาเหตุเพราะอะไรทราบไหมเพราะว่ารัฐบาลมาเลเซียเข้าส่งเสริมให้ความรู้พร้อมทั้งทำตลาดต่างประเทศให้กับผู้ประกอบการของเขาทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องไปเสียเวลาทำตลาดเพราะรัฐบาลทำให้ เมื่อรัฐบาลเป็นแม่ทัพในการทำตลาดทำให้เกิดความเชื่อมั่นสำหรับประชากรมุสลิม เนื่องจากรัฐบาลรับรองในความเป็นสินค้าฮาลาล สินค้าของประเทศมาเลเซียส่วนใหญ่ก็มาจ้างให้ SMEs ไทย ผลิตให้และส่งไปติดตราสินค้าฮาลาลมาเลเซีย แสดงว่า SMEs ไทยมีความสามารถในการผลิตสินค้าฮาลาล เพียงแต่ผู้ประกอบการยังไม่มีความเชื่อมั่นในกระบวนการที่มาของสินค้า ดังนั้น หาก SMEs ไทยจะส่งออกสินค้าเองโดยใช้ตราสินค้าของไทยก็ต้องไปขอมาตรฐานสินค้าฮาลาล จากประเทศมาเลเซีย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นอันนี้ผมมองว่ามันเป็นภาระค่าใช้จ่ายและเป็นการสร้างต้นทุนให้กับ SMEs ดังนั้น ภาครัฐ ควรทำอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง และสร้างผู้ประกอบการสินค้าฮาลาล รายใหม่ และเพิ่มศักยภาพให้กับรายเดิมที่มีอยู่แล้ว และที่สำคัญคือภาครัฐจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ต่างประเทศยอมรับในผลิตภัณฑ์ฮาลาล ที่รับรองจากไทย.....” (สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2559)

2.1.3.4 ด้านเงื่อนไขปัจจัยของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยมีความสามารถและศักยภาพทางการแข่งขันในด้านความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมอาหาร บริการ ท่องเที่ยว ด้วยผู้ประกอบการไทยนั้นมีพื้นฐานด้านงานศิลป์ที่โดดเด่น โดยเฉพาะด้านเอกลักษณ์ความเป็นไทยและความคิดสร้างสรรค์ในการนำความเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นไทยมาใช้ตัดแปลงในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ และความอุดม

สมบูรณ์ของทรัพยากรทางธรรมชาติและวัฒนธรรมภายในประเทศส่งผลให้เป็นข้อได้เปรียบ ดังคำกล่าวของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการลงทุน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กล่าวไว้ว่า

“.....SMEs ปัจจุบันแข่งขันได้แต่ต้องเลือกกลุ่มที่จะต้องเข้าไปแข่งขันกลุ่มที่ SMEs แข่งขันได้คือกลุ่มธุรกิจบริการ อาหาร และธุรกิจอะไรที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม ด้านงานศิลป์หรือหัตถกรรมที่ต้องใช้ฝีมือและฝีมือทางศิลป์หรือเรียกกลุ่มนี้เป็น SMEs กลุ่มที่เป็น ครีเอทีฟ กลุ่มการท่องเที่ยว ภาคเกษตร กลุ่มนี้ยังมีศักยภาพ สำหรับตลาดต่างประเทศ...” (สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559)

ขณะเดียวกันแม้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีความได้เปรียบในอุตสาหกรรมอาหาร บริการ ท่องเที่ยว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าปัญหาและข้อจำกัดที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถใช้ความสามารถจากปัจจัยพื้นฐานที่มีอยู่มาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างเต็มที่เนื่องจากขาดแรงงานที่มีทักษะและความสามารถตรงกับลักษณะของงานด้วยสาเหตุแรงงานที่มีทักษะและความสามารถจะเลือกที่จะไปทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีสวัสดิการและความมั่นคงมากกว่าขาดการฝึกอบรมพนักงานหลังจากรับเข้าทำงาน ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรเดิมที่มีอยู่ ดังคำกล่าวของกรรมการผู้จัดการ บริษัท วิ.คาร์ โก จำกัด กล่าวไว้ว่า

“.....จริงแล้ว SMEs เก่ง แต่ปัญหาคือขาดแรงงานที่มีความสามารถและทักษะ เพราะส่วนใหญ่แรงงานพวกนี้จะไปอยู่บริษัทขนาดใหญ่ที่คิดว่า ถ้าเขาอยู่กับกิจการเล็ก เขาก็จะไม่ทำอะไรเพราะ SMEs ไม่เคยมีแผนการรับสมัครหรือมีการอบรมความพร้อมที่จะอบรมด้วยเพราะไม่มีบุคลากรที่มีความรู้จะอบรมให้ ก็จะรับเข้ามาทำงานก่อนแล้วมาเรียนรู้ทีหลัง ซึ่งข้างที่มันก็ไม่ทันคนอื่นเขา...” (สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2559)

ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่ในระดับต่ำ ถือเป็นจุดอ่อนที่สำคัญเมื่อต้องแข่งขันกับประเทศที่สื่อสารภาษาอังกฤษ อย่างเช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ซึ่งผู้ประกอบการประเทศดังกล่าวมีความสามารถทางภาษาอังกฤษมากกว่าประเทศไทยและภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนใหม่ที่เป็นโอกาสที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยควรเข้าไปทำตลาดอย่างเช่น พม่า และเวียดนาม ความสามารถทางภาษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่กล้าและกลัวการที่จะทำธุรกิจระหว่างประเทศ ดังคำกล่าวของนายกสมาคมสินค้า ตกแต่งบ้าน กล่าวไว้ว่า

“.....ภาษาต่างประเทศสำหรับ SMEs เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา เพราะ SMEs ของไทยจะไม่ได้เก่งเรื่องของภาษาอังกฤษ หรือแม้แต่ภาษาของกลุ่ม CLMV ที่เป็น

กลุ่มเป้าหมายที่จะขยายตลาด ส่วนใหญ่การค้าขายของ SMEs ถ้าทำธุรกิจระหว่างประเทศจะอาศัย นายหน้า ซึ่งมีต้นทุนสูงเพราะเขาจะหักแบ่งกำไรไปแล้วส่วนหนึ่ง และทัศนคติของ SMEs ไทย ก็คือ เมื่อไม่รู้ภาษา ก็ไม่กล้าที่จะออกขายต่างประเทศเพราะ ไม่รู้ตลาดจริง ไม่แน่ใจว่าจะโดนหลอก หรือโกงเปล่า ถ้าภาครัฐมาช่วยเหลือโดยการสร้างกระบวนการจัดหานายหน้าหรือทำตลาดให้ซึ่งอยู่ ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐอันนี้จะสร้างความเชื่อมั่นและทำให้ SMEs กล้าที่จะทำธุรกิจระหว่าง ประเทศมากขึ้น....” (สัมภาษณ์วันที่ 15 ธันวาคม 2559)

นอกจากนี้ผู้บริหารหรือเจ้าของขาดความรู้ความสามารถ ด้านการวิจัยและพัฒนาทำให้ศักยภาพและขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นสินค้าที่ผลิตจึงเป็น สินค้าพื้นฐาน ที่มีมูลค่าต่ำ และสินค้าส่วนใหญ่ก็ไม่มีแตกต่างจากคู่แข่งชั้นเพราะเป็นการ ผลิตแบบทำซ้ำหรือลอกเลียนแบบ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงไว้ว่า

“.....SMEs ส่วนใหญ่ โดยเฉพาะเจ้าของยังคงมีปัญหาเรื่องของการวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะเรื่องของนวัตกรรม เพราะส่วนใหญ่จะไม่มีความรู้และไม่เข้าใจ ดังนั้น สินค้า ส่วนใหญ่จึงไม่เกิดการพัฒนา ถ้าจะผลิตก็จะเป็นการลอกเลียนแบบมากกว่า ไม่เหมือน สิงคโปร์ ผู้ประกอบการมีความรู้ในเรื่องนวัตกรรมดีมาก สินค้าของเขาผลิตออกมา จึงเป็นสินค้าที่สร้างมูลค่า....” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 18 มกราคม 2559)

ความสามารถด้านเทคโนโลยี พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมใช้เทคโนโลยีการผลิตที่พัฒนาขึ้นมาเองจากประสบการณ์ หรือจากการ สอบถามจากผู้ขายเครื่องจักรอุปกรณ์ ดังนั้น เทคโนโลยีที่ใช้จึงเป็นการได้มาบนพื้นฐานของการลองผิดลองถูก ไม่ได้มีความรู้พื้นฐานด้านวิชาการทำให้เกิดปัญหาความสูญเสียในด้าน ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการผลิตสินค้าและการสูญเสียในกระบวนการผลิต ดังคำกล่าวของ หัวหน้าห้องปฏิบัติการหน่วยวิจัยเทคโนโลยีเซรามิกส์ ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กล่าวว่า

“..ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ที่ตัวเอง คิดค้นขึ้นมาเอง ไม่ได้นำเข้าหลักของวิชาการเข้ามาช่วย เครื่องจักรที่ผลิตจึงเหมือนทำตามมี ตามเกิด คิดเอาว่าให้มันสามารถผลิตสินค้าออกมาได้ก็พอแล้ว ซึ่งจริง ๆ ผมว่าเขาเข้าใจผิดกันเพราะ มันไม่ใช่จะผลิตสินค้าออกมาไม่มีคุณภาพมันยังทำให้เกิดความสูญเสียระหว่างการผลิต ซึ่งส่วน สูญเสียนี้กระทำให้กำไรของเขาหาย ต้นทุนการผลิตสูง ซึ่งรัฐควรให้ความรู้ในด้านวิชาการ..” (สัมภาษณ์วันที่ 19 ธันวาคม 2559)

นอกจากนี้นายกสมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ได้กล่าวเสริมในเรื่องของการใช้ระบบสารสนเทศ (ICT) ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง

และขนาดย่อมว่าไม่สามารถใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ได้ดีพอเพราะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อจำกัดในการลงทุนในด้านระบบสารสนเทศ (ICT) และขาดแคลนแรงงานด้านสารสนเทศ ดังคำกล่าวที่ว่า

“....ผมว่า SMEs ไทยส่วนใหญ่ ไม่พูดถึง SMEs รุ่นใหม่ นะ มีปัญหาขาดบุคลากรที่สามารถใช้เทคโนโลยี ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เท่าที่ผมไปบรรยายให้ความรู้ด้านการตลาด “อีคอมเมิร์ซ” ส่วนใหญ่คนที่มาจะเป็นเจ้าของกิจการจะไม่เข้าใจและคิดว่าเป็นเรื่องยาก เพราะยังไม่เปิดรับเทคโนโลยีเพื่อพาณิชย์ ยังคงใช้เทคโนโลยีเพื่อชีวิตประจำวันมากกว่า เช่น เล่นไลน์ เล่นเฟส ซึ่งตรงนี้หากเจ้าของที่เป็น SMEs ยังไม่ปรับทัศนคติหรือคิดใหม่จะไม่สามารถแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านได้เลย....” (สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2559)

2.1.3.5 ด้านอุตสาหกรรมและปัจจัยอื่น ๆ ที่สนับสนุนและเกี่ยวโยงด้านการสร้างเครือข่าย

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะทำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวมตัวกันเพื่อสร้างเครือข่าย (Cluster) และเชื่อมโยงให้เกิดความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด เป้าหมายเพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีขีดความสามารถทางการแข่งขัน ผลของการรวมตัวสร้างเครือข่ายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยการสร้างเครือข่าย (Cluster) ยังไม่ประสบผลสำเร็จและมีข้อจำกัด ในปัจจุบันมีการรวมกลุ่มสร้างเครือข่ายเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้นที่เกิดการเชื่อมโยง สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายย่อยยังไม่สามารถที่จะรวมกลุ่มได้เนื่องจาก 1) ยังไม่เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้จากการรวมกลุ่มสร้างเครือข่าย 2) ขาดผู้นำที่มีบทบาทเข้าไปสร้างกระบวนการสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้น 3) ลักษณะการดำเนินธุรกิจยังคงเป็นการดำเนินในลักษณะ โคดเดียว (Stand Alone) และการมีทัศนคติด้านของความลับทางธุรกิจและผลประโยชน์และความไม่ไว้วางใจ 4) ขาดรูปแบบการสร้างเครือข่ายสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายย่อย และ 5) ขาดการบูรณาการและประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ผลักดันและส่งเสริมตลอดจนข้อจำกัดด้านการเชื่อมโยงในมิติด้านบุคลากรและงบประมาณ แม้ในปัจจุบันจะมีการรวมกลุ่มและจัดตั้งสมาคมต่าง ๆ ตามประเภทของอุตสาหกรรมและการจัดตั้งสมาพันธ์เอสเอ็มอีไทยซึ่งเป็นรวมตัวกันของสมาคมภาคเอกชน โดยการได้รับการสนับสนุนและร่วมมือจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและหน่วยงานภาครัฐในส่วนอื่น ๆ ยังคงเป็นลักษณะของการสร้างเครือข่ายเพียงในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและเป็นลักษณะการรวมกลุ่มที่ยังไม่เชื่อมโยงกันระหว่างห่วงมูลค่า (Value Chain)

ยังไม่สามารถที่จะทำให้เกิดมูลค่าของเครือข่ายระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

“...ปัจจุบัน SMEs ไทย ยังมีระดับความสามารถในการประกอบธุรกิจในระดับสากลต่ำกว่าประเทศในอาเซียน อย่างสิงคโปร์ มาเลเซีย ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจได้เต็มที่ สาเหตุเพราะโดยส่วนใหญ่ SMEs ที่เป็นรายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนมากที่สุดดำเนินธุรกิจแบบ stand alone มากกว่าที่จะเป็นเครือข่ายหรือมีพันธมิตรทางธุรกิจ เมื่อเข้าสู่ AEC มีการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสนับสนุนให้ SMEs สร้างเครือข่ายและให้ความรู้และประโยชน์จากการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้าในระดับภูมิภาค ดังนั้นหน่วยงานเกี่ยวข้องจำเป็นและควรสนับสนุนให้ SMEs มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจในประเทศทั้งในส่วนของการเป็น Backward Linkage และ Forward Linkage ซึ่ง สสว. ก็พยายามที่จะทำ แต่ปัญหาคือ SMEs มีมากและการรวมตัวเป็นเครือข่ายก็มีข้ออุปสรรคในหลายด้าน ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น ความไม่ไว้วางใจและเรื่องผลประโยชน์ อันนี้เป็นปัญหาใหญ่และสำคัญ.....” (ลลนา เถลิงรัชมิ, สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559)

และผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้กล่าวเสริมว่า

“....ด้านการรวมกลุ่มและสร้างเครือข่าย SMEs ไทยไม่เก่ง เพราะยังไม่เข้าใจและเห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่ม อาจเป็นเพราะขาดผู้นำที่จะเข้ามามีบทบาทในการผลักดันและเสียสละเวลาในการสร้างเครือข่าย ภาครัฐก็พยายามที่จะสนับสนุนให้เกิดการสร้างเครือข่าย แต่จำนวน SMEs มีเยอะและบุคลากรของรัฐเองก็ไม่เพียงพอที่จะเข้าไปช่วยส่งเสริมได้ทุกกลุ่ม ดังนั้น ทางที่น่าจะเป็นแนวทางและประโยชน์ที่ديمมากที่สุดคือ ต้องสร้างเครือข่ายไปตามลำดับหมายความว่าต้องเริ่มจากการให้เขารวมกลุ่ม SMEs ในระดับหมู่บ้าน และต่อมาเป็นระดับตำบล ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด อย่างนี้จะเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนอาจจะไม่ทั้งหมด แต่ก็จะมีทิศทางและการรวมกลุ่มกระชับมากขึ้น หลังจากนั้นก็สร้างเครือข่ายและส่งเสริมตาม Chain ให้ชัดเจน เช่น ด้านการท่องเที่ยว ธุรกิจทัวร์ ตามด้วยร้านอาหาร รถเช่า โรงแรม ร้านขายของฝากของที่ระลึก ภาคเกษตรทำเป็นคอนแทรคฟาร์มแบบครบวงจรตั้งแต่กระบวนการปลูก แปรรูปจำหน่าย เมื่อเข้าสู่ AEC อำนวยาการต่อตรง ทั้งผู้ซื้อและผู้จัดส่งสินค้าก็จะทำให้ SMEs มีอำนาจทั้งสองด้าน ดังนั้นถ้าต้องการให้ SMEs ที่มีเป็นกิจการที่ดำเนินธุรกิจมากที่สุดในตอนนี้อยู่ได้ จะต้องส่งเสริมให้ครบ Chain SMEs และภาครัฐนอกจากส่งเสริมให้ทั้ง Chain แล้วก็ต้องปกป้อง Chain อุตสาหกรรมที่ส่งเสริมให้กับ SMEs ด้วย ทั้งทางมาตรการกฎหมายและระเบียบและเราจะ

แข่งขันได้เราต้องสร้าง Demand Zise 'ได้' และหน่วยงานรัฐต้องประสานงานและทำงานร่วมกัน ปัจจุบันนี้ต่างคนต่างทำ....." (สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2559)

ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ด้านศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า 1) นโยบายของภาครัฐส่งผลให้เกิดปัจจัยด้านบวกโดยภาครัฐได้กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และงบประมาณในการสนับสนุนใน ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้านการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ด้านปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจ ด้านการตลาด และด้านการปรับแก้กฎกฎหมายและข้อระเบียบ แต่ข้อที่เป็นอุปสรรคในการใช้ประโยชน์จากนโยบายของภาครัฐไม่ได้เต็มที่สำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคือ ภาครัฐขาดการสร้างการรับรู้ในนโยบายและมาตรการที่ออกมาอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ขาดความเป็นเอกภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานเกี่ยวข้อง การจัดสรรงบประมาณเพื่อการสนับสนุนยังไม่มีประสิทธิภาพดีพอ กฎเกณฑ์และข้อระเบียบขั้นตอนการติดต่อประสานงานมีความยุ่งยากและหลายขั้นตอน 2) บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพราะขาดความรู้ ความเข้าใจ และการให้ความสำคัญ บริบทสภาพทางการแข่งขันมีสูงเนื่องจากลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นกิจการขนาดเล็กที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูงและเครื่องจักร ไม่มีความสลับซับซ้อนมาก ประกอบกับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ทำตลาดเชิงรับมากกว่าเชิงรุก 3) เงื่อนไขด้านความต้องการในสินค้าและบริการในกลุ่มประเทศภูมิภาคอาเซียน พบว่าการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นโอกาสที่จะทำตลาดในกลุ่มประเทศ CLMV เพราะสินค้าที่ผลิตเป็นที่ยอมรับในคุณภาพและต้องการโดยเฉพาะสินค้าพื้นฐาน และประเทศอินโดนีเซียที่มีความต้องการในสินค้าผลิตภัณฑ์ฮาลาล ประเภทอาหาร แต่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อจำกัดที่เป็นปัจจัยด้านลบคือขาดความรู้ความเข้าใจในสินค้าฮาลาล และภาครัฐยังไม่สามารถที่จะสร้างผู้ประกอบการให้มีศักยภาพในการที่จะผลิตสินค้าฮาลาล 4) ด้านเงื่อนไขปัจจัยของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมอาหาร บริการ ท่องเที่ยว เพราะมีความโดดเด่นและความสามารถในด้านของงานศิลป์ ความประณีต และความเป็นเอกลักษณ์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถใช้โอกาสได้เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องของขาดแรงงานที่มีทักษะและความสามารถตรงกับลักษณะของงาน ขาดการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ความสามารถด้านของภาษาต่างประเทศหรือประเทศคู่ค้าอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารเจ้าของขาดความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้าที่ผลิตจึงเป็นสินค้าที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มหรือแตกต่างจากคู่แข่ง

ความสามารถด้านของเทคโนโลยีเป็นการผลิตขึ้นมาใช้เองจากประสบการณ์ขาดการนำหลักทฤษฎีหรือวิชาการเข้ามาช่วยทำให้สินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพและเกิดการสูญเสียในระหว่างกระบวนการผลิตขาดการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขันด้วย ขาดแคลนแรงงานด้านสารสนเทศ และ 5) ด้านอุตสาหกรรมและปัจจัยอื่น ๆ ที่สนับสนุนเกี่ยวโยงด้านการสร้างเครือข่าย พบว่าภาครัฐและหน่วยงานเกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมการรวมตัวกันเพื่อสร้างเครือข่าย (Cluster) แต่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถใช้โอกาสได้เนื่องจากข้อจำกัด ยังไม่เข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้จากการรวมกลุ่มการสร้างเครือข่าย ขาดผู้นำที่มีบทบาทเข้าไปสร้างกระบวนการสร้างเครือข่าย การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการเป็นลักษณะโดดเดี่ยว (Stand Alone) และทัศนคติด้านของความลับทางธุรกิจและผลประโยชน์และความไม่ไว้วางใจ ขาดการบูรณาการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ผลักดันและส่งเสริมในการเชื่อมโยงด้านของบุคลากร งบประมาณ และข้อมูล ขาดการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT Analysis และการหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยเทคนิค SWOT Analysis

ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนที่ 1 ผู้วิจัยได้สรุปผลข้อค้นพบโดยการนำเสนอสภาพปัจจุบันที่เป็นด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการสังเคราะห์ตามองค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) จากปัจจัย 7 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ด้านระบบการดำเนินงาน (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Skill) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ด้านค่านิยมร่วม (Share Value) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในองค์ประกอบการวิเคราะห์ตามแนวคิด PESTL เพื่อวิเคราะห์หา โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากปัจจัยด้านนโยบาย (Policy) ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) ด้านเทคโนโลยี (Technology) และด้านกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ (Legal) ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ปรากฏดังตารางที่ 25 ดังนี้

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ปัจจัยวิเคราะห์	สภาพแวดล้อมภายใน	
	จุดแข็ง (Strength: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
ด้านโครงสร้าง (Structure)	1. โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงสามารถที่จะปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ดี เนื่องจากลักษณะการดำเนินธุรกิจมีรูปแบบธุรกิจครอบครัว (Family Business)	1. โครงสร้างองค์กรขาดความชัดเจนและไม่เป็นมาตรฐาน
ด้านกลยุทธ์ของ องค์กร (Strategy)		2. ขาดการกำหนดเป้าหมายละไม่มีการกำหนดกลยุทธ์องค์กร
ด้านระบบการ ดำเนินงาน (System)	2. สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) 3. มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ความชำนาญ ด้วยวิธีการสอนงาน (On the Job Training) ที่มาจากประสบการณ์จริง	3. ขาดระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากร ตลาด การเงิน ผลิต ทำให้ธุรกิจไม่มีระบบและไม่มีประสิทธิภาพ 4. ขาดแคลนเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการผลิตและบุคลากรภายในองค์กรขาดความรู้พื้นฐานที่จะรองรับเทคนิควิชาการที่ทันสมัยจึงทำให้ขาดการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี 5. ขาดความรู้และความเข้าใจในทรัพย์สินทางปัญญาทำให้ไม่สามารถดำเนินการจดทะเบียน 6. ขาดองค์ความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักของการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยในเชิงธุรกิจ
		7. ขาดมาตรฐานในการผลิตสินค้าและให้บริการที่เป็นสากลเนื่องจากไม่มีความรู้และเงินทุนในการเพิ่มผลผลิตทางการผลิตและให้บริการ 8. ขาดสภาพคล่องทางการเงินเนื่องจากขาดองค์ความรู้ด้านการเงิน ภาษี บัญชี และการบริหารเงินทุน



ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

ปัจจัยวิเคราะห์	สภาพแวดล้อมภายใน	
	จุดแข็ง (Strength: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
ด้านบุคลากร (Staff)	4. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและทักษะเฉพาะด้านจากการเป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM)	9. ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร
ด้านทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Skill)	5. ความสามารถด้านทักษะการผลิตสินค้าที่ใช้ความประณีต สะอาด และเป็นเอกลักษณ์ ส่งผลให้สินค้าและบริการเป็นที่ต้องการ	10. ขาดองค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์สินค้าฮาลาล ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการขาดความเชื่อมั่นจากตลาดกลุ่มมุสลิม 11. ขาดบุคลากรภายในองค์กรที่มีทักษะด้านการพัฒนาและวิจัยส่งผลให้สินค้าที่ผลิตส่วนใหญ่เป็นสินค้าพื้นฐาน 12. สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีลักษณะคล้ายกันเกิดจากการลอกเลียนแบบและทำตามส่งผลให้สินค้าและบริการมีมากกว่าความต้องการของตลาดจึงต้องเผชิญกับปัญหาด้านราคา 13. ขาดความรู้และความสามารถในการสร้างตราสินค้า (OBM) 14. ขาดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจระหว่างประเทศ
		15. ขาดทักษะด้านภาษาต่างประเทศและภาษาในประเทศสมาชิกอาเซียน 16. ขาดแรงงานที่มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ (ICT) และใช้ประโยชน์

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

ปัจจัยวิเคราะห์	สภาพแวดล้อมภายใน	
	จุดแข็ง (Strength: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	<p>6. การบริหารงานจะอยู่ในรูปแบบลักษณะของความที่เป็นน้องและเอื้ออาทรส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการสร้างทีม</p> <p>7. ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการมีความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจ</p>	<p>17. มีทัศนคติความเป็นเจ้าของความไม่วางใจความเชื่อมั่นในตนเองสูงและผลประโยชน์ส่งผลให้เป็นข้อจำกัด</p> <p>ด้านการสร้างเครือข่าย (Cluster)</p> <p>18. ผู้บริหารหรือเจ้าของขาดความรู้และความเข้าใจในการใช้ประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน</p> <p>19. ผู้บริหารขาดความตื่นตัวและการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ</p>
ด้านค่านิยมร่วม (Share Value)	<p>8. ความสัมพันธ์และผูกพันในรูปแบบธุรกิจครอบครัวส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมภายในองค์กรได้ง่ายกว่ากิจการขนาดใหญ่</p>	

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเด็น	สภาพแวดล้อมภายนอก	
	โอกาส (Opportunities: O)	อุปสรรค (Threats: T)
ด้านนโยบาย (Policy)	<p>10 ความมีเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลให้นโยบายการพัฒนาส่งเสริมเป็นไปอย่างต่อเนื่องและรูปธรรมมากขึ้น</p>	<p>1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการแทรกแซงทางการเมืองส่งผลให้การดำเนินนโยบายไม่มีความต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

ประเด็น	สภาพแวดล้อมภายนอก	
	โอกาส (Opportunities: O)	อุปสรรค (Threats: T)
	<p>2. ภาครัฐมีนโยบายการส่งเสริมและ พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นวาระแห่งชาติ</p> <p>3. นโยบายการส่งเสริมและสนับสนุน ภาครัฐมุ่งเน้นให้การดำเนินธุรกิจของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีขีด ความสามารถทางการแข่งขัน ด้านการ วิจัยและพัฒนา ด้านการเข้าถึงแหล่ง เงินทุน ด้านการตลาด ด้านการอำนวยความสะดวก ความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ ด้านการ พัฒนาศักยภาพทางการผลิตแลทรัพยากร มนุษย์ และด้านการสร้างเครือข่าย (Cluster)</p> <p>4. นโยบายของภาครัฐส่งเสริมและพัฒนา ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)</p>	<p>2. หน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและ พัฒนามีจำนวนมากส่งผลให้วิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมสับสน</p> <p>3. ขาดความเป็นเอกภาพของหน่วยงาน ที่ส่งเสริมและพัฒนา งบประมาณ ทับซ้อน การดำเนินงานไม่บูรณาการ และต่อเนื่อง ขาดเจ้าภาพในการติดตาม และประเมินผลนโยบายการพัฒนาและ ส่งเสริม</p> <p>4. ปัญหาการคอร์รัปชันในหน่วยงาน ภาครัฐ</p> <p>5. บุคลากรขาดความมีจิตอาสาของการ ให้บริการ และขาดทักษะด้านข้อมูล และความรู้</p>
ด้านเศรษฐกิจ (Economy)	<p>5. การรวมกลุ่มของประเทศสมาชิกใน ภูมิภาคอาเซียนส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยง ทางเศรษฐกิจมากขึ้น</p> <p>6. ปัจจัยการผลิต แรงงานราคาถูก และ ทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์จากกลุ่มประเทศ CLMV</p> <p>7. การขยายตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้นจาก การลดกำแพงภาษีและข้อจำกัดทาง การค้า</p> <p>8. การเปิดเสรีการลงทุนส่งผลให้เป็น โอกาสขยายการลงทุนไปประเทศสมาชิก อาเซียนเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะ กลุ่มประเทศ CLMV</p>	<p>6. สภาพทางการแข่งขันที่รุนแรง มากขึ้นจากการเปิดเสรีทางการค้าและ การลงทุน</p> <p>7. ข้อตกลงและข้อกำหนด มาตรฐานสากลด้านสินค้า แรงงาน สิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อ สังคมของภูมิภาคอาเซียน</p>

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

ประเด็น	สภาพแวดล้อมภายนอก	
	โอกาส (Opportunities: O)	อุปสรรค (Threats: T)
ด้านเศรษฐกิจ (Economy)	9. การเคลื่อนย้ายเงินทุนเสรี ส่งผลให้เข้าถึงโอกาสในการระดมทุนของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น	
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)	10. ความต้องการความเป็นเอกลักษณ์ในสินค้าหรือบริการสามารถสร้างจุดเด่นและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการ 11. ความต้องการสินค้าบริโภคกลุ่มผลิตภัณฑ์ฮาลาล (ประเทศอินโดนีเซีย)	8. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยนำไปสู่ปัญหาการขาดแคลนแรงงานและต้นทุนค่าแรงที่จะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต 9. วัฒนธรรมของระบบอุปถัมภ์และการทำธุรกิจได้โต๊ะทำให้เกิดการคอร์รัปชัน
ด้านเทคโนโลยี (Technology)	12. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านองค์ความรู้ ด้านตลาด ด้านเครือข่ายได้ง่ายมากขึ้น	10. ความก้าวหน้าของการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อรูปแบบการแข่งขันในอนาคต
ด้านกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ (Legal)	13. การออกกฎหมายและปรับแก้กฎหมายที่เป็นประโยชน์และสร้างความเท่าเทียมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	11. กฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติของภาครัฐเป็นภาระด้านค่าใช้จ่ายเนื่องจากระยะเวลาขั้นตอนการติดต่อดำเนินการมากเกินไป 12. กฎระเบียบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 13. ภาครัฐขาดการประชาสัมพันธ์และมาตรการการสร้างการรับรู้ด้านกฎหมายและข้อระเบียบ

จากที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่เป็นด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตามองค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด 7-S

ของ McKinsey และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามองค์ประกอบการวิเคราะห์ตามแนวคิด PESTL ผู้วิจัยได้สรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis

ตารางที่ 27 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการร่างข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (SOWT Analysis)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
S1 โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงสามารถที่จะปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ดีเนื่องจากลักษณะการดำเนินธุรกิจมีรูปแบบธุรกิจครอบครัว (Family Business)	W1 ขาดระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากร ตลาดการเงิน ผลิต ทำให้ธุรกิจไม่มีระบบและไม่มีประสิทธิภาพ
S2 สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	W2 ขาดการกำหนดเป้าหมายละไม่มีการกำหนดกลยุทธ์องค์การ
S3 มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญด้วยวิธีการสอนงาน (on the job training) ที่มาจากประสบการณ์จริง	W3 โครงสร้างองค์กรขาดความชัดเจนและเป็นมาตรฐาน
S4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและทักษะเฉพาะด้านจากการเป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM)	W4 ขาดแคลนเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการผลิตและบุคลากรภายในองค์การขาดความรู้พื้นฐานที่จะรองรับเทคนิควิชาการที่ทันสมัยจึงทำให้ขาดการพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี
S5 บุคลากรมีความสามารถด้านทักษะการผลิตสินค้าที่ใช้ความประณีต ละเอียด และเป็นเอกลักษณ์ ส่งผลให้สินค้าและบริการเป็นที่ต้องการ	W5 ขาดความรู้และความเข้าใจในทรัพย์สินทางปัญญา ทำให้ไม่สามารถดำเนินการจดทะเบียน
S6 การบริหารงานจะอยู่ในรูปแบบลักษณะของความพึงเป็นน้องและเอื้ออาทรส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการสร้างทีม	W6 ขาดองค์ความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักของการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยในเชิงธุรกิจ
S7 ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการมีความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจ	W7 ขาดมาตรฐานในการผลิตสินค้าและให้บริการที่เป็นสากลเนื่องจากไม่มีความรู้และเงินทุนในการเพิ่มผลิตภาพทางการผลิตและให้บริการ
S8 ความสัมพันธ์และผูกพันในรูปแบบธุรกิจครอบครัวส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมภายในองค์การได้ง่ายกว่ากิจการขนาดใหญ่	W8 ขาดสภาพคล่องทางการเงินเนื่องจากขาดองค์ความรู้ด้านการเงิน ภาษี บัญชี และการบริหารเงินทุน
	W9 ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร
	W10 ขาดองค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์สินค้าฮาลาล ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการขาดความเชื่อมั่นจากตลาดกลุ่มมุสลิม

ตารางที่ 27 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการร่างข้อเสนอการพัฒนา ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (SOWT Analysis) (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
	<p>W11 ขาดบุคลากรภายในองค์กรที่มีทักษะด้านการพัฒนาและวิจัยส่งผลให้สินค้าที่ผลิตส่วนใหญ่เป็นสินค้าพื้นฐาน W12 สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีลักษณะคล้ายกันเกิดจากการลอกเลียนแบบและทำตาม ส่งผลให้สินค้าและบริการมีมากกว่าความต้องการของตลาดจึงต้องเผชิญกับปัญหาด้านราคา</p> <p>W13 ขาดความรู้และความสามารถในการสร้างตราสินค้า(OBM)</p> <p>W14 ขาดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจระหว่างประเทศ</p> <p>W15 ขาดทักษะด้านภาษาต่างประเทศและภาษาในประเทศสมาชิกอาเซียน</p> <p>W16 ขาดแรงงานที่มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ (ICT) และใช้ประโยชน์</p> <p>W17 มีทัศนคติความเป็นเจ้าของ ความไม่วางใจความเชื่อมั่นในตนเองสูง และผลประโยชน์ส่งผลให้เป็นข้อจำกัดด้านการสร้างเครือข่าย (Cluster)</p> <p>W18 ผู้บริหารหรือเจ้าของขาดความรู้และความเข้าใจในการใช้ประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน</p> <p>W19 ผู้บริหารขาดความตื่นตัวและการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ</p>

ตารางที่ 28 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการร่างข้อเสนอการพัฒนา ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (SOWT Analysis)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
O1 ความมีเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลให้นโยบาย การพัฒนาส่งเสริมเป็นไปอย่างต่อเนื่องและรูปธรรม มากขึ้น	T1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการแทรกแซง ทางการเมืองส่งผลให้การดำเนินนโยบายไม่มีความ ต่อเนื่อง
O2 ภาครัฐมีนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นวาระแห่งชาติ	T2 หน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและพัฒนาไม่จํานวน มากส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สับสน
O3 นโยบายการส่งเสริมและสนับสนุนภาครัฐ มุ่งเน้นให้การดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีขีดความสามารถทางการแข่งขัน ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้านการตลาด ด้านการอำนวยความสะดวกในการ ดำเนินธุรกิจ ด้านการพัฒนาศักยภาพทางการผลิต และทรัพยากรมนุษย์ และด้านการสร้างเครือข่าย (Cluster)	T3 ขาดความเป็นเอกภาพของหน่วยงานที่ส่งเสริมและ พัฒนา งบประมาณทับซ้อน การดำเนินงานไม่ บูรณาการและต่อเนื่อง ขาดเจ้าภาพในการติดตามและ ประเมินผลนโยบายการพัฒนาและส่งเสริม
O4 นโยบายของภาครัฐส่งเสริมและพัฒนาห่วงโซ่ อุปทาน (Supply Chain)	T4 ปัญหาการคอร์รัปชันในหน่วยงานภาครัฐ
O5 การรวมกลุ่มของประเทศสมาชิกในภูมิภาค อาเซียน ส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจมากขึ้น	T5 บุคลากรขาดความมีจิตอาสาของการให้บริการ และขาดทักษะด้านข้อมูลและความรู้
O6 ปัจจัยการผลิต แรงงานราคาถูก และทรัพยากร ที่อุดมสมบูรณ์จากกลุ่มประเทศ CLMV	T6 สภาพทางการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการ เปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน
O7 การขยายตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้นจากการลด กำแพงภาษีและข้อจำกัดทางการค้า	T7 ข้อตกลงและข้อกำหนดมาตรฐานสากลด้านสินค้า แรงงาน สิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม ของภูมิภาคอาเซียน
O8 การเปิดเสรีการลงทุนส่งผลให้เป็น โอกาสขยาย การลงทุนไปประเทศสมาชิกอาเซียนเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV	T8 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยนำไปสู่ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานและต้นทุนค่าแรง ที่จะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต
O9 การเคลื่อนย้ายเงินทุนเสรี ส่งผลให้เข้าถึง โอกาส ในการระดมทุนของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น	T9 วัฒนธรรมของระบบอุปถัมภ์และการทำธุรกิจได้ ใต้ทำให้เกิดการคอร์รัปชัน
	T10 ความก้าวหน้าของการคิดค้นและสร้างนวัตกรรม ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการแข่งขันในอนาคต

ตารางที่ 28 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการร่างข้อเสนอการพัฒนา ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (SOWT Analysis) (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
O10 ความต้องการความเป็นเอกลักษณ์ในสินค้าหรือ บริการสามารถสร้างจุดเด่นและเพิ่มมูลค่าให้กับ สินค้าหรือบริการ	T11 กฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติของภาครัฐเป็นภาระ ด้านค่าใช้จ่ายเนื่องจากระยะเวลาขั้นตอนการติดต่อ ดำเนินการมากเกินไป
O11 ความต้องการสินค้าบริ โภคกลุ่มผลิตภัณฑ์ ฮาลาล (ประเทศอินโดนีเซีย)	T12 กฎระเบียบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
O12 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านองค์ความรู้ ด้านตลาด ด้านเครือข่าย ได้ง่ายมากขึ้น	T13 ภาครัฐขาดการประชาสัมพันธ์และมาตรการ การสร้างการรับรู้ด้านกฎหมายและข้อระเบียบ
O13 การออกกฎหมายและปรับแก้กฎหมายที่เป็น ประโยชน์และสร้างความเท่าเทียมสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการหาความสัมพันธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matirix

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง และ จุดอ่อน) และ สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส และอุปสรรค) ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมมากำหนดการสร้างทิศทางร่างข้อเสนอการพัฒนา ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีด ความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการนำข้อมูลที่ได้ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อหาความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในการกำหนดร่างข้อเสนอการพัฒนา ยุทธศาสตร์ ดังนี้



ตารางที่ 29 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1-5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>				
S1 โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง สามารถที่จะปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ดี เนื่องจากลักษณะการดำเนินธุรกิจมีรูปแบบธุรกิจ ครอบครัว (Family Business)	0.055	5	0.275	S4
S2 สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการ ของกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	0.095	5	0.475	S1
S3 มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ ด้วย วิธีการสอนงาน (On the Job Training) ที่มาจาก ประสบการณ์จริง	0.049	4	0.196	S6
S4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและทักษะเฉพาะด้านจาก การเป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM)	0.072	4	0.288	S3
S5 บุคลากรมีความสามารถด้านทักษะการผลิตสินค้าที่ ใช้ความประณีตละเอียด และเป็นเอกลักษณ์ ส่งผลให้ สินค้าและบริการเป็นที่ต้องการ	0.082	5	0.410	S2
S6 การบริหารงานจะอยู่ในรูปแบบลักษณะของความ ที่เป็นนอกระบบและเอื้ออาทรส่งผลให้เกิดความร่วมมือและ การสร้างทีม	0.042	4	0.168	S8
S7 ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการมีความมุ่งมั่นใน การประกอบธุรกิจ	0.061	4	0.244	S5
S8 ความสัมพันธ์และผูกพันในรูปแบบธุรกิจครอบครัว ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมภายในองค์กร ได้ง่ายกว่ากิจการขนาดใหญ่	0.044	4	0.176	S7
รวมจุดแข็ง	0.50		2.232	
<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b>				
W1 ขาดระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากร ตลาด การเงิน ผลิต ทำให้ธุรกิจไม่มีระบบและไม่มี ประสิทธิภาพ	0.032	4	0.128	W5

ตารางที่ 29 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านสภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1-5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
W2 ขาดการกำหนดเป้าหมายและไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ องค์กร	0.028	3	0.084	W12
W3 โครงสร้างองค์กรขาดความชัดเจนและเป็น มาตรฐาน	0.027	5	0.135	W4
W4 ขาดแคลนเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการผลิต และบุคลากรภายในองค์กรขาดความรู้พื้นฐานที่จะ รองรับเทคนิควิชาการที่ทันสมัยจึงทำให้ขาดการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี	0.027	4	0.108	W7
W5 ขาดความรู้และความเข้าใจในทรัพย์สินทางปัญญา ทำให้ไม่สามารถดำเนินการจดทะเบียน	0.028	5	0.140	W3
W6 ขาดองค์ความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักของ การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยในเชิงธุรกิจ	0.027	5	0.135	W4
W7 ขาดมาตรฐานในการผลิตสินค้าและให้บริการที่เป็น สากลเนื่องจากไม่มีความรู้และเงินทุนในการเพิ่มผลิต ภาพทางการผลิตและให้บริการ	0.025	4	0.100	W10
W8 ขาดสภาพคล่องทางการเงินเนื่องจากขาดองค์ความรู้ ด้านการเงิน ภาษี บัญชี และการบริหารเงินทุน	0.027	5	0.135	W4
W9 ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร	0.024	3	0.072	W13
W10 ขาดองค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์สินค้าฮาลาล ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการขาดความเชื่อมั่นจาก ตลาดกลุ่มมุสลิม	0.023	4	0.092	W11
W11 ขาดบุคลากรภายในองค์กรที่มีทักษะด้านการ พัฒนาและวิจัยส่งผลให้สินค้าที่ผลิตส่วนใหญ่เป็นสินค้า พื้นฐาน	0.021	5	0.105	W6

ตารางที่ 29 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านสภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1-5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
W12 สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีลักษณะคล้ายกันเกิดจากการลอกเลียนแบบและทำตามส่งผลให้สินค้าและบริการมีมากกว่าความต้องการของตลาดจึงต้องเผชิญกับปัญหาด้านราคา	0.024	5	0.120	W6
W13 ขาดความรู้และความสามารถในการสร้างตราสินค้า (OBM)	0.026	4	0.104	W9
W14 ขาดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจระหว่างประเทศ	0.027	5	0.135	W4
W15 ขาดทักษะด้านภาษาต่างประเทศและภายในประเทศสมาชิกอาเซียน	0.021	5	0.105	W8
W16 ขาดแรงงานที่มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ (ICT) และใช้ประโยชน์	0.024	5	0.120	W6
W17 มีทัศนคติความเป็นเจ้าของ ความไม่ไว้วางใจ ความเชื่อมั่นในตนเองสูง และผลประโยชน์ส่งผลให้เป็นข้อจำกัดด้านการสร้างเครือข่าย (Cluster)	0.028	5	0.140	W3
W18 ผู้บริหารหรือเจ้าของขาดความรู้และความเข้าใจในการใช้ประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	0.03	5	0.150	W2
W19 ผู้บริหารขาดความตื่นตัวและการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ	0.031	5	0.155	W1
รวมจุดอ่อน	0.50		2.263	
รวมสภาพแวดล้อมภายในทั้งหมด	1.00			

ตารางที่ 30 ผลการให้น้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับ คะแนน (Rating) 1-5	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
ด้าน โอกาส (Opportunities)				
O1 ความมีเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลให้นโยบาย การพัฒนาส่งเสริมเป็นไปอย่างต่อเนื่องและรูปธรรม มากขึ้น	0.045	4	0.180	O2
O2 ภาครัฐมีนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นวาระแห่งชาติ	0.050	5	0.250	O1
O3 นโยบายการส่งเสริมและสนับสนุนภาครัฐมุ่งเน้น ให้การดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมมีขีดความสามารถทางการแข่งขัน ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้านการตลาด ด้านการอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ ด้านการพัฒนาศักยภาพทางการผลิตและทรัพยากร มนุษย์ และด้านการสร้างเครือข่าย (Cluster)	0.039	4	0.156	O4
O4 นโยบายของภาครัฐส่งเสริมและพัฒนาห่วงโซ่ อุปทาน (Supply Chain)	0.034	5	0.170	O3
O5 การรวมกลุ่มของประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียน ส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจมากขึ้น	0.035	4	0.140	
O6 ปัจจัยการผลิต แรงงานราคาถูก และทรัพยากรที่ อุดมสมบูรณ์จากกลุ่มประเทศ CLMV	0.026	5	0.130	O8
O7 การขยายตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้นจากการลดกำแพง ภาษีและข้อจำกัดทางการค้า	0.05	5	0.250	O1
O8 การเปิดเสรีการลงทุนส่งผลให้เป็น โอกาสขยาย การลงทุนไปประเทศสมาชิกอาเซียนเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV	0.036	4	0.144	O7
O9 การเคลื่อนย้ายเงินทุนเสรี ส่งผลให้เข้าถึงโอกาสใน การระดมทุนของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น	0.025	3	0.075	O9

ตารางที่ 30 ผลการให้น้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับ คะแนน (Rating) 1-5	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
O10 ความต้องการความเป็นเอกลักษณ์ในสินค้าหรือ บริการสามารถสร้างจุดเด่นและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า หรือบริการ	0.05	5	0.250	O1
O11 ความต้องการสินค้าบริโภคกลุ่มผลิตภัณฑ์ฮาลาล (ประเทศอินโดนีเซีย)	0.05	5	0.250	O1
O12 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านองค์ความรู้ ด้านตลาด ด้านเครือข่าย ได้ง่ายมากขึ้น	0.029	5	0.145	O6
O13 การออกกฎหมายและปรับแก้กฎหมายที่เป็น ประโยชน์และสร้างความเท่าเทียมสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	0.031	5	0.155	O5
รวมด้านโอกาส	0.50		2.295	
<b>ด้านอุปสรรค (Threats)</b>				
T1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการแทรกแซง ทางการเมืองส่งผลให้การดำเนินนโยบายไม่มีความต่อเนื่อง	0.039	5	0.195	T4
T2 หน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและพัฒนามีจำนวนมาก ส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสับสน	0.051	5	0.255	T3
T3 ขาดความเป็นเอกภาพของหน่วยงานที่ส่งเสริมและ พัฒนางบประมาณทับซ้อนการดำเนินงานไม่บูรณาการ และต่อเนื่อง ขาดเจ้าภาพในการติดตามและประเมินผล นโยบายการพัฒนาและส่งเสริม	0.066	5	0.330	T1
T4 ปัญหาการคอร์รัปชันในหน่วยงานภาครัฐ	0.062	5	0.310	T2
T5 บุคลากรขาดความมีจิตอาสาของการให้บริการ และ ขาดทักษะด้านข้อมูลและความรู้	0.045	4	0.180	T5
T6 สภาพทางการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการเปิด เสรีทางการค้าและการลงทุน	0.037	4	0.148	T6

ตารางที่ 30 ผลการให้น้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)

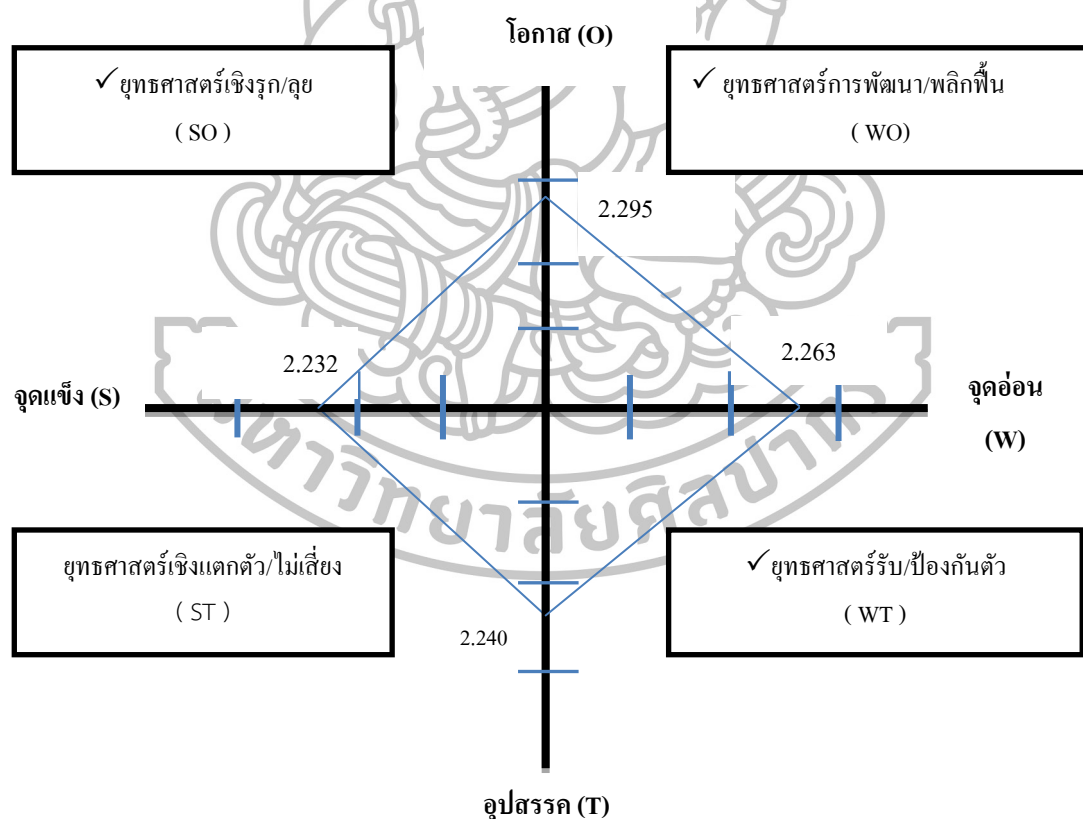
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับ คะแนน (Rating) 1-5	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
T7 ข้อตกลงและข้อกำหนดมาตรฐานสากลด้านสินค้า แรงงาน สิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมของ ภูมิภาคอาเซียน	0.022	5	0.110	T10
T8 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยนำไปสู่ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานและต้นทุนค่าแรงที่จะเพิ่ม สูงขึ้นในอนาคต	0.031	4	0.124	T8
T9 วัฒนธรรมของระบบอุปถัมภ์และการทำธุรกิจได้ โตจะทำให้เกิดการคอร์รัปชัน	0.033	4	0.132	T7
T10 ความก้าวหน้าของการคิดค้นและสร้างนวัตกรรม ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการแข่งขันในอนาคต	0.027	4	0.108	T11
T11 กฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติของภาครัฐเป็นภาระ ด้านค่าใช้จ่ายเนื่องจากระยะเวลาขั้นตอนการติดต่อ ดำเนินการมากเกินไป	0.029	4	0.116	T9
T12 กฎระเบียบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	0.031	4	0.124	T8
T13 ภาครัฐขาดการประชาสัมพันธ์และมาตรการ การสร้างการรับรู้ด้านกฎหมายและข้อระเบียบ	0.027	4	0.108	T11
รวมด้านอุปสรรค	0.50		2.240	
รวมสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งหมด	1.00			

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อม ผู้วิจัยได้สรุปสภาพแวดล้อมที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดร่างข้อเสนอ  
ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

สภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	S	2.232
	จุดอ่อน (Weaknesses)	W	2.263
สภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส (Opportunities)	O	2.295
	อุปสรรค (Threats)	T	2.240

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ภาพที่ 16 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ข้อเสนอเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีด

ความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากภาพที่ 16 แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของประเทศไทยเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ต้องดำเนินการพัฒนา ยุทธศาสตร์ในทุกยุทธศาสตร์เพราะพื้นที่กราฟแสดงไว้ทั้งหมด 4 ตำแหน่ง แต่ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ที่เน้นการพัฒนามากที่สุดคือ ยุทธศาสตร์การพัฒนา/พลิกฟื้น (WO Strategies) ซึ่งเป็น การกำหนดเป้าหมายโดยใช้ความได้เปรียบด้าน โอกาสมาปิดจุดอ่อนเพื่อสร้างเป็นร่างข้อเสนอ การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ตารางที่ 32 แสดงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในการร่าง ข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน (TOWS Matrix)

สภาพแวดล้อม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ภายใน	S 1- 8	W 1 -19
ภายนอก		
โอกาส (O)	ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO)	ยุทธศาสตร์การพัฒนา (WO)
O 1 - 13	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมเติบโตและยั่งยืน ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน S1-8, O2-13 S1-2, S4-5, S7 + O2-5, O7, O10-13 S1-2, S4-5, S7 + O2-5, O6, O8-9	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาปรับปรุง สภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการ พัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน W1-16, W18 + O1-4, O12-13 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและ เสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ W1-19 + O1-4, O12-13
	กำหนดเป้าหมายโดยใช้ จุดแข็งประสานกับ ความได้เปรียบจากโอกาส	



ตารางที่ 32 แสดงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในการร่างข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (TOWS Matrix) (ต่อ)

สภาพแวดล้อม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ภายใน	S 1 - 8	W 1 - 19
ภายนอก		
อุปสรรค (T)	ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST)	ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT)
T 1 - 13	กำหนดเป้าหมายโดยใช้ จุดแข็ง หลบหลีก หรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค	ใช้ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน W4 - 7, W12 + T6 - 8, T10, T12 W4 - 7, W12 - 13 + T6 - 8, T10, T12 W17 - 19 + T6 - 8, T10, T12 กำหนดเป้าหมายโดย การระมัดระวังจุดอ่อน และหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค

จากตารางที่ 32 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการหาความสัมพันธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix โดยสรุปการผลวิเคราะห์ที่ได้ว่า การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรเน้นการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา (WO), การกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT) และการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) เพื่อนำมาสร้างเป็นทิศทางการร่างข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในการกำหนดทิศทางการร่างข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดจากขั้นตอนที่ 1 โดยผลการวิเคราะห์ที่ได้นั้นนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อกำหนดยกเป็นทิศทางการร่างข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งผู้วิจัยนำเทคนิคกระบวนการวิจัย EDFR

(Ethnographic Delphi Future Research ) มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอการพัฒนา ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ ประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

**ตอนที่ 2 ผลการพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน โดยเทคนิควิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)**

ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาดำเนินการวิจัยต่อในตอนที่ 2 เพื่อร่าง ข้อเสนอการพัฒนา ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการประยุกต์ใช้ เทคนิคกระบวนการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) นำผลการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน จากตอนที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผล อาศัยการตีความ (Interpretation) จากเนื้อหาข้อมูลในการ สัมภาษณ์ร่วมกับการพิจารณาด้วยเทคนิค SWOT Analysis และการหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดทิศทางหรือ ทางเลือกข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์จากตอนที่ 1 ได้ประเด็นข้อเสนอ การพัฒนาร่างยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไป ปรีกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญตาม กระบวนการวิจัย EDFR เพื่อสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดย แบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิดซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน ข้อมูลที่ ได้จากแบบสอบถามนำมาดำเนินการวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median: Md.) และค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range: IR.) เป็นรายชื่อเพื่อพิจารณาเลือกแนวโน้มที่เป็นไปได้ใน ระดับมากขึ้นไป โดยพิจารณาจากแนวโน้มที่มีค่ามัธยฐาน (Median: Md.) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป (Md.  $\geq$  3.50) และแนวโน้มที่มีความสอดคล้องกันของความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR.) ไม่เกิน 1.5 ขึ้นไป (IR.  $\leq$  1.50) ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมา จำนวน 17 คน (รายชื่อตามภาคผนวก) และได้ผลการการศึกษาดังนี้

### 1. ผลการศึกษาคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

การการศึกษาคำตอบในรอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median: Md.) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range: I.R.) ที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม เพื่อดูความสอดคล้องและความเหมาะสมของประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทางดำเนินการ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์เรียงตามลำดับประเด็นข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ ดังนี้

ตารางที่ 33 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์							
1	การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อม สำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
1.1	การพัฒนาโครงสร้างสถาบัน	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางดำเนินการ							
1.1.1	ปรับสถานะ โครงสร้างสถาบันให้เป็นเอกภาพ เป็นหน่วยเดียว	4.50	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.2	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการเข้าถึง แหล่งเงินทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.3	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการวิจัยและ พัฒนาเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.4	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมและ สนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนา ศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 33 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
1.1.5	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการจัดทำ ศูนย์ข้อมูลและการเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.6	กำหนดหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล รับผิดชอบ ด้านการส่งเสริมการลงทุนสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.7	กำหนดหน่วยงานด้านการกำกับดูแลติดตาม และประเมินผลการพัฒนาและส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ ประสานงานหน่วยงานอื่น ๆ	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
1.2	การพัฒนาการสร้างระบบสนับสนุนเพื่อ ส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันและ อำนวยความสะดวกสำหรับวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
1.2.1	โอนย้ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือ การจัดตั้ง ศูนย์สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินและแหล่ง ทุน	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.2.2	จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	4.00	3.75	5.00	1.25	สอดคล้อง	มาก
1.2.3	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบ ธุรกิจและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.2.4	จัดตั้งศูนย์ข้อมูลและเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 33 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์และทิศทางการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
1.2.5	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการลงทุนสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	3.75	5.00	1.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.2.6	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมครบวงจรประจำจังหวัด	4.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มาก
กลยุทธ์							
1.3	การพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรผู้ให้บริการ เกิดสมรรถนะและจิตอาสาการให้บริการ	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
1.3.1	การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.3.2	การสร้างการมีส่วนร่วมการพัฒนางค์กร และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรจิตอาสา	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.3.3	การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการ สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่นในอาเซียน	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.3.4	การส่งเสริมการสร้างทัศนคติด้านจิตวิญาณ การให้บริการ	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด

จากตารางที่ 33 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อเสนอใน  
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริม  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีความเห็น  
สอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่าประเด็นข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 1 มีความเหมาะสม  
อยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) เมื่อพิจารณากลยุทธ์และทิศทางการเพื่อสนับสนุน  
ยุทธศาสตร์พบว่า

กลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนาโครงสร้างสถาบัน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางดำเนินการพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00)

กลยุทธ์ที่ 1.2 การพัฒนาการสร้างระบบสนับสนุนเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันและอำนวยความสะดวกสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางดำเนินการพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) ยกเว้นทิศทางดำเนินการใน ข้อที่ 1.2.1 จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ ข้อที่ 1.2.4 จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครบวงจรประจำจังหวัด กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นความเหมาะสมในระดับมาก (Md. เท่ากับ 4.00)

กลยุทธ์ที่ 1.3 การพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรผู้ให้บริการเกิดสมรรถนะและจิตอาสากรให้บริการ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางดำเนินการพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00)

ตารางที่ 34 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 2 กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์							
2	การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถ ทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5.00	5.00	5.0	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
2.1	พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 34 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 2 กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ทิศทางดำเนินการ							
2.1.1	ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จาก งานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิด สร้างสรรค์	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.1.2	การส่งเสริมการเข้าถึงและสร้างมูลค่าเพิ่มจาก งานวิจัยและความคิดสร้างสรรค์	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.1.3	การส่งเสริมความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา และภาคเอกชนในการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้าน นวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.1.4	การให้คำปรึกษาด้านทรัพย์สินทางปัญญาและ การบริหารเชิงนวัตกรรม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.1.5	การประสานและเชื่อมโยงระหว่าง ผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจธุรกิจมี แนวโน้มเติบโตทางตลาดและมีนวัตกรรม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.1.6	การประสานและเชื่อมโยงระหว่าง ผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจ	4.00	3.75	4.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
2.2	การสนับสนุนการให้คุณค่าและมูลค่ากับสินค้า และบริการที่เป็นนวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางดำเนินการ							
2.2.1	จัดทำหลักเกณฑ์มาตรฐานรางวัลทางคุณค่า สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแยก ตามกลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มระดับขนาด และ กลุ่มผลิตภัณฑ์พื้นฐานกับผลิตภัณฑ์นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 34 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 2 กลยุทธ์และทิศทางการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
2.2.2	สร้างแรงจูงใจโดยการส่งเสริมและผลักดัน โอกาสเข้าถึงการศึกษาคุณภาพในกิจการ ขนาดใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จจากการดำเนิน ธุรกิจที่ได้มาจากการผลิตสินค้าที่เป็น นวัตกรรมและสร้างสรรค์	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
2.3	การพัฒนาและประสานเสริมพลังการสร้าง เครือข่าย	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
2.3.1	ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนพัฒนาเครือข่าย อุตสาหกรรมครบวงจร	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.3.2	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยง เครือข่ายตลาดหัวเมืองชายแดนติดประเทศ กลุ่มอาเซียน	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.3.3	ส่งเสริมและผลักดันการบูรณาการความ ร่วมมือในทุกด้านระหว่างเครือข่ายห่วงโซ่ อุปทาน (Supply Chain)	4.50	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

จากตารางที่ 34 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อเสนอใน  
ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคม  
เศรษฐกิจอาเซียน มีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่าประเด็นข้อเสนอทาง  
ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) เมื่อพิจารณากลยุทธ์และ  
ทิศทางการดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์พบว่า

กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับ



มากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางดำเนินการพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00)

กลยุทธ์ที่ 2.2 การสนับสนุนการให้คุณค่าและมูลค่ากับสินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00)

กลยุทธ์ที่ 2.3 การพัฒนาและประสานเสริมพลังการสร้างเครือข่าย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางดำเนินการพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00)

ตารางที่ 35 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 3 กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์							
3	การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็น ผู้ประกอบการ	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
กลยุทธ์							
3.1	การพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ	5.00	5.00	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ทิศทางดำเนินการ							
3.1.1	พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะความ เป็นผู้ประกอบการให้เกิดศักยภาพใน 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ ด้านความคิด เชิงสร้างสรรค์ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านการแสวงหาโอกาส ด้านคิดริเริ่มและ ความรับผิดชอบ ด้านความซื่อสัตย์และความ น่าเชื่อถือ ด้านความอดทน ด้านความมุ่งมั่น ด้านการจัดการความเสี่ยง	4.00	4.00	5.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 35 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 3 กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์							
3.2	การพัฒนาและยกระดับความเป็น ผู้ประกอบการสากล	5.00	5.00	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ทิศทางการดำเนินการ							
3.2.1	ส่งเสริมและพัฒนาด้านองค์ความรู้และทักษะ การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศและใน ต่างประเทศ	5.00	5.00	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.2.2	ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับต่างประเทศ เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการมี ส่วนร่วมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.2.3	การส่งเสริมความรู้ในภาษาอังกฤษและภาษา ประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน	5.00	4.75	5.00	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.2.4	การส่งเสริมความสามารถใช้เทคโนโลยีและ การสื่อสารสมัยใหม่ในการดำเนินธุรกิจได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
กลยุทธ์							
3.3	การส่งเสริมและสร้างระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management)	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
3.3.1	กำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อพัฒนาให้ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมมีความสามารถในการทางความคิดอย่างมี จุดมุ่งหมาย	3.50	3.00	5.00	2.00*	ไม่ สอดคล้อง	ไม่ เหมาะสม

ตารางที่ 35 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 3 กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
3.3.2	ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
3.3.3	ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาการสร้างความเป็นผู้ประกอบการจากประสบการณ์จริงพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำวิจัยในเชิงพาณิชย์	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด

จากตารางที่ 35 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อเสนอในประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ มีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่าประเด็นข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 3 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) เมื่อพิจารณากลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์พบว่า

กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางการพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมในระดับมาก (Md. เท่ากับ 4.00)

กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาและยกระดับความเป็นผู้ประกอบการสากล กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางการพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00)

กลยุทธ์ที่ 3.3 การส่งเสริมและสร้างระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management) ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางการ

พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) ยกเว้นข้อที่ 3.3.1 กำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อการพัฒนาให้ผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการทางความคิดอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีค่าพิสัย ระหว่างคลอไทล์ (I.R) เท่ากับ 2.00 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือมีค่าไม่เกิน 1.50 จึงมีค่าระดับ ความไม่สอดคล้อง

ตารางที่ 36 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินการ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์							
4	การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนใน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
4.1	ส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์จาก การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
4.1.1	พัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎระเบียบและข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเข้าใจและชัดเจนสามารถที่จะ ถ่ายทอดและให้คำปรึกษาผู้ประกอบการ	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
4.1.2	ให้ความรู้ข้อมูลเชิงลึกและผลักดันการใช้ สิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 36 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์และทิศทางการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
4.1.3	รวบรวมและจัดทำเป็นศูนย์กลางข้อมูลเชิงลึก ด้านกฎหมายและข้อระเบียบ ด้านข้อมูลทาง การค้าประเทศสมาชิกอาเซียน และการ เผยแพร่ความรู้ข้อมูลผ่านศูนย์ Call Center เว็บไซต์ศูนย์กลางข้อมูลอาเซียนสำหรับ ผู้ประกอบการ	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
4.2	สร้างโอกาสและช่องทางการเข้าสู่ตลาด อาเซียน	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
4.2.1	ส่งเสริมการสร้างตลาดวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ตามหัวเมืองชายแดนติดกับ ประเทศกลุ่มอาเซียน โดยการจัดเป็นโซนนิ่ง สินค้าให้ครอบคลุมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยใช้มาตรการทางภาษีเพื่อสร้าง แรงจูงใจ	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
4.2.2	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความร่วมมือกับ ภาคเอกชนธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพเป็น ผู้นำบุกเบิกและทำตลาดโดยให้วิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหน่วยตลาดใน ส่วนของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
4.2.3	ส่งเสริมการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการ การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยการจัดทำ มาตรฐานสินค้าคุณภาพสากลวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมไทย	4.50	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 36 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์และทิศทางการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์							
4.3	สร้างโอกาสทางการลงทุนในประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
4.3.1	ส่งเสริมการขยายฐานการผลิตของอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มี ศักยภาพไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีต้นทุน ทางการผลิตต่ำ กลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
4.3.2	การจัดทำข้อมูลเชิงลึกและการอำนวยความสะดวก สะดวกสำหรับการลงทุนทั้งทางกฎหมาย ข้อระเบียบ การจัดตั้ง และข้อมูลอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อ ประโยชน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมในทางเลือกการลงทุน	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

จากตารางที่ 36 พบว่า ในภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อเสนอใน  
ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 4: การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืน  
ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่าประเด็น  
ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 4 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) เมื่อพิจารณา  
กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์พบว่า

กลยุทธ์ที่ 4.1 ส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคม  
เศรษฐกิจอาเซียน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีความ  
เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางการพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00)

กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างโอกาสและช่องทางการเข้าสู่ตลาดอาเซียน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางการพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00)

กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างโอกาสทางการลงทุนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางการพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00)

กลยุทธ์ที่ 4.3 สร้างโอกาสทางการลงทุนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง (มีค่าไม่เกิน 1.50) และเห็นว่ามีเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00) สำหรับทิศทางการพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Md. เท่ากับ 5.00)

## 2. ผลการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่ 3 เป็นการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญพร้อมข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ เพื่อหา ค่ามัธยฐาน (Median : Md.) และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range : I.R.) อีกครั้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันในคำตอบเดิมในแต่ละข้อคำถามของร่างข้อเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทางการพิจารณา โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์เรียงตามลำดับประเด็นข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ในรอบที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 37 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์และทิศทางการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์							
1	การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อม สำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 37 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์และทิศทางการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์							
1.1	การพัฒนาโครงสร้างสถาบัน	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
1.1.1	ปรับสถานะโครงสร้างสถาบันให้เป็นเอกภาพ เป็นหน่วยเดียว	5.0	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.2	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการเข้าถึง แหล่งเงินทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.3	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการวิจัยและ พัฒนาเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.4	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมและ สนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนา ศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	4.50	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.5	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการจัดทำ ศูนย์ข้อมูลและการเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.6	กำหนดหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล รับผิดชอบ ด้านการส่งเสริมการลงทุนสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.1.7	กำหนดหน่วยงานด้านการกำกับดูแลติดตาม และประเมินผลการพัฒนาและส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและ ประสานงานหน่วยงาน	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด



ตารางที่ 37 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์และทิศทางการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์							
1.2	การพัฒนาการระบบสนับสนุนเพื่อ ส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันและ อำนวยความสะดวกสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
1.2.1	โอนย้ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือการจัดตั้ง ศูนย์สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินและ แหล่งทุน	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.2.2	จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	4.00	3.75	5.00	1.25	สอดคล้อง	มาก
1.2.3	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบ ธุรกิจและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.2.4	จัดตั้งศูนย์ข้อมูลและเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.2.5	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการลงทุนสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	3.75	5.00	1.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.2.6	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมครบวงจรประจำจังหวัด	5.00	3.75	5.00	1.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
1.3	การพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรผู้ให้บริการ เกิดสมรรถนะและจิตอาสากรให้บริการ	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 37 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ทิศทางการดำเนินงาน							
1.3.1	การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.3.2	การสร้างการมีส่วนร่วมการพัฒนางค์กร และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรจิตอาสา	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.3.3	การส่งเสริมและพัฒนานักวิชาการให้มีทักษะ การสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ในอาเซียน	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
1.3.4	การส่งเสริมการสร้างทัศนคติด้านจิตวิญญาณ การให้บริการ	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด

จากตารางที่ 37 พบว่า ข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในด้านยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป (Md.  $\geq$  3.50) และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา (IR.  $\leq$  1.50) จำนวน 21 ข้อ และทุกข้อมีความสอดคล้อง และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นข้อ 1.2.2 จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 38 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 2 กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์							
2	การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถ ทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
2.1	การพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
2.1.1	ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ จากงานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.1.2	การส่งเสริมการเข้าถึงและสร้างมูลค่าเพิ่ม จากงานวิจัยและความคิดสร้างสรรค์	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.1.3	การส่งเสริมความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาและภาคเอกชนในการ เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมและ เทคโนโลยีสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.1.4	การให้คำปรึกษาด้านทรัพย์สินทางปัญญา และการบริหารเชิงนวัตกรรม	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.1.5	การประสานและเชื่อมโยงระหว่าง ผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจธุรกิจ มีแนวโน้มเติบโตทางตลาดและมีนวัตกรรม	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.1.6	การประสานและเชื่อมโยงระหว่าง ผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจ	4.50	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 38 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 2 กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์							
2.2	การสนับสนุนการให้คุณค่าและมูลค่ากับ สินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมและ ความคิดสร้างสรรค์	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางดำเนินการ							
2.2.1	จัดทำหลักเกณฑ์มาตรฐานรางวัลทาง คุณค่าสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มระดับขนาด และกลุ่มผลิตภัณฑ์ พื้นฐานกับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและ ความคิดสร้างสรรค์	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.2.2	สร้างแรงจูงใจโดยการส่งเสริมและผลักดัน โอกาสเข้าถึงการศึกษาสูงงานในกิจการ ขนาดใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จจากการ ดำเนินธุรกิจที่ได้มาจากการผลิตสินค้าที่ เป็นนวัตกรรมและสร้างสรรค์	5.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
2.3	การพัฒนาและประสานเสริมพลังการ สร้างเครือข่าย	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางดำเนินการ							
2.3.1	ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนพัฒนาเครือข่าย อุตสาหกรรมครบวงจร	4.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มาก

ตารางที่ 38 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 2 กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
2.3.2	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยง เครือข่ายตลาดหัวเมืองชายแดนติด ประเทศกลุ่มอาเซียน	5.00	5.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
2.3.3	ส่งเสริมและผลักดันการบูรณาการความ ร่วมมือในทุกด้านระหว่างเครือข่ายห่วงโซ่ อุปทาน (Supply Chain)	4.50	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

จากตารางที่ 38 พบว่า ข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการ  
แข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียน ในด้านยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันใน  
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ ตามความ  
คิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป (Md.  $\geq$  3.50) และมี  
ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา (IR.  $\leq$  1.50) จำนวน 15 ข้อ  
และทุกข้อมีความสอดคล้อง และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นข้อ 2.3.2 ส่งเสริม  
การจัดตั้งกองทุนพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมครบวงจร ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีเหมาะสม  
อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 39 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 3 กลยุทธ์และทิศทางการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
<b>ยุทธศาสตร์</b>							
3	การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็น ผู้ประกอบการ	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
<b>กลยุทธ์</b>							
3.1	การพัฒนาคุณลักษณะความเป็น ผู้ประกอบการ ทิศทางการดำเนินการ ได้แก่	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
<b>ทิศทางการดำเนินการ</b>							
3.1.1	พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะ ความเป็นผู้ประกอบการให้เกิดศักยภาพ ใน 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้าน ความสามารถเชิงเทคนิค ด้านการแสวงหา โอกาส ด้านคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ ด้านความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ ด้านความอดทน ด้านความมุ่งมั่น ด้านการ จัดการความเสี่ยง	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
<b>กลยุทธ์</b>							
3.2	การพัฒนาและยกระดับความเป็น ผู้ประกอบการสากล ทิศทางการดำเนินการ ได้แก่	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
<b>ทิศทางการดำเนินการ</b>							
3.2.1	ส่งเสริมและพัฒนาด้านองค์ความรู้และ ทักษะการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และในต่างประเทศ	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 39 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 3 กลยุทธ์และทิศทางการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
3.2.2	ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับ ต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์และการมีส่วนร่วมการ พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	4.00	4.75	5.00	0.25	สอดคล้อง	มาก
3.2.3	การส่งเสริมความรู้ในภาษาอังกฤษและ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
3.2.4	การส่งเสริมความสามารถใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารสมัยใหม่ในการดำเนิน ธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
3.3	กลยุทธ์ การส่งเสริมและสร้างระบบองค์ ความรู้ (Knowledge Management) ให้กับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทิศทาง ดำเนินการได้แก่	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
3.3.1	ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	4.00	4.00	4.50	0.50	สอดคล้อง	มาก
3.3.2	ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาการสร้างความเป็น ผู้ประกอบการจากประสบการณ์จริงพร้อม ทั้งสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำวิจัยในเชิง พาณิชย์	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

จากตารางที่ 39 พบว่า ข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในด้านยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป (Md.  $\geq$  3.50) และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา (IR.  $\leq$  1.50) จำนวน 11 ข้อ และทุกข้อมีความสอดคล้อง และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นข้อ 3.2.2 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการมีส่วนร่วมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และข้อที่ 3.3.1 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 40 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	IR. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์							
4	การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนใน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
4.1	ส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทิศทางดำเนินการได้แก่	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด



ตารางที่ 40 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์และทิศทางการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ทิศทางดำเนินการ							
4.1.4	พัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ในกฎระเบียบและ ข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเข้าใจและ ชัดเจนสามารถที่จะถ่ายทอดและให้ คำปรึกษาผู้ประกอบการ	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
4.1.5	ให้ความรู้ข้อมูลเชิงลึกและผลักดันการใช้ สิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
4.1.6	รวบรวมและจัดทำเป็นศูนย์กลางข้อมูลเชิง ลึก ด้านกฎหมายและข้อระเบียบ ด้าน ข้อมูลทางการค้าประเทศสมาชิกอาเซียน และการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลผ่านศูนย์ Call Center เว็บไซต์ศูนย์กลางข้อมูล อาเซียนสำหรับผู้ประกอบการ	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
4.2	สร้างโอกาสและช่องทางการเข้าสู่ตลาด อาเซียน ทิศทางการดำเนินการได้แก่	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด

ตารางที่ 40 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์และทิศทางการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ทิศทางดำเนินการ							
4.2.1	ส่งเสริมการสร้างตลาดวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม ตามหัวเมืองชายแดน ติดกับประเทศกลุ่มอาเซียน โดยการ จัดเป็นโซนนิ่งสินค้าให้ครอบคลุมในห่วง โซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยใช้ มาตรการทางภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจ	4.50	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
4.2.2	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความร่วมมือ กับภาคเอกชนธุรกิจขนาดใหญ่ที่มี ศักยภาพเป็นผู้บุกเบิกและทำตลาดโดยให้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็น หน่วยตลาดในส่วนของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
4.2.3	ส่งเสริมการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการ กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยการจัดทำ มาตรฐานสินค้าคุณภาพสากลวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมไทย	5.00	5.00	5.00	0.00	สอดคล้อง	มากที่สุด
กลยุทธ์							
4.3	สร้างโอกาสทางการลงทุนในประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน ทิศทางการดำเนินการ ได้แก่	4.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มาก

ตารางที่ 40 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับข้อเสนอประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการ  
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 3)					
		Md.	Q1	Q3	I.R. (Q3- Q1)	ความ สอดคล้อง	ความ เหมาะสม
ทิศทางดำเนินการ							
4.3.1	ส่งเสริมการย้ายฐานการผลิตของ อุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมที่มีศักยภาพไปยังกลุ่มประเทศ อาเซียนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำ กลุ่ม ประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม	4.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มาก
4.3.2	การจัดทำข้อมูลเชิงลึกและการอำนวยความสะดวก สำหรับการลงทุนทั้งทาง กฎหมาย ข้อนระเบียบ การจัดตั้ง และข้อมูล อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อประโยชน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในทางเลือกการลงทุน	4.00	4.00	5.00	1.00	สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 40 พบว่า ข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในด้านยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป (Md.  $\geq$  3.50) และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา (IR.  $\leq$  1.50) จำนวน 12 ข้อ และทุกข้อมีความสอดคล้อง และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นข้อ 4.3 กลยุทธ์: สร้างโอกาสทางการลงทุนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทิศทางดำเนินการ ได้แก่ ข้อที่ 4.3.1 ส่งเสริมการย้ายฐานการผลิตของอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำ กลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม ข้อที่ 4.3.2 การจัดทำข้อมูลเชิงลึกและการอำนวยความสะดวกสำหรับการลงทุนทั้งทาง

กฎหมาย ข้อระเบียบ การจัดตั้ง และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อประโยชน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทางเลือกการลงทุน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 1 และกลยุทธ์ทิศทางดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.	Md.	
ยุทธศาสตร์							
1	การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้ พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ ไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน	5.00	0.25	5.00	0.25	0.00	มากที่สุด
กลยุทธ์							
1.1	การพัฒนาโครงสร้างสถาบัน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
ทิศทางดำเนินการ							
1.1.1	ปรับสถานะ โครงสร้างสถาบันให้เป็น เอกภาพเป็นหน่วยเดียว	4.50	0.25	5.00	0.25	0.50	มากที่สุด
1.1.2	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการ เข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	0.25	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด
1.1.3	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการ วิจัยและพัฒนาเพื่อวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด
1.1.4	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการ จัดทำศูนย์ข้อมูลและการเตือนภัยสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 1 และ กลยุทธ์ทิศทางการดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง Md.	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.		
1.1.5	กำหนดหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล รับผิดชอบ ด้านการส่งเสริมการลงทุน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	5.00	0.25	5.00	0.25	0.00	มากที่สุด
1.1.6	กำหนดหน่วยงานด้านการกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการพัฒนาและ ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม และประสานงานหน่วยงาน อื่น ๆ	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
1.1.7	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมและ สนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนา ศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	5.00	1.00	4.50	1.00	-0.50	มากที่สุด
กลยุทธ์							
1.2	การพัฒนาการสร้างระบบสนับสนุนเพื่อ ส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขัน และอำนวยความสะดวกสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม ทิศทาง ดำเนินการ ได้แก่	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
ทิศทางดำเนินการ							
1.2.1	โอนย้ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือการ จัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงิน และแหล่งทุน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 1 และ กลยุทธ์ทิศทางดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง Md.	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.		
1.2.2	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและสนับสนุนการ ประกอบธุรกิจและพัฒนาศักยภาพ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
1.2.3	จัดตั้งศูนย์ข้อมูลและเตือนภัยสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด
1.2.4	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการลงทุนสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	1.25	5.00	1.25	0.00	มากที่สุด
1.2.5	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมครบวงจรประจำจังหวัด	4.00	0	5.00	1.25	0.50	มากที่สุด
1.2.6	จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	4.00	1.25	4.00	1.25	0.00	มาก
กลยุทธ์							
1.3	การพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรผู้ ให้บริการเกิดสมรรถนะและจิตอาสา การให้บริการ	5.00	0.25	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
ทิศทางดำเนินการ							
1.3.1	การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	0	5.00	0.25	0.00	มากที่สุด
1.3.2	การสร้างการมีส่วนร่วมการพัฒนา องค์กรและเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรจิตอาสา	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
1.3.3	การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มี ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและ ภาษาอื่นในอาเซียน	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไพล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 1 และ กลยุทธ์ทิศทางดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.	Md.	
1.3.4	การส่งเสริมการสร้างทัศนคติด้านจิตวิ ญาณการให้บริการ	5.00	0.25	5.00	0.25	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 41 แสดงว่า ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไพล์ของข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พร้อมทั้งกลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง (รอบที่ 3) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสม

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไพล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 2 และ กลยุทธ์ทิศทางดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.	Md.	
ยุทธศาสตร์							
2	การพัฒนาและเสริมสร้างขีด ความสามารถทางการแข่งขันใน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5.00	0	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 2 และ กลยุทธ์ ทิศทางดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.	Md.	
กลยุทธ์							
2.1	กลยุทธ์ : การพัฒนาระบบนิเวศ นวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
ทิศทางดำเนินการ							
2.1.1	ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ จาก งานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด
2.1.2	การส่งเสริมการเข้าถึงและสร้าง มูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและความคิด สร้างสรรค์	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
2.1.3	การส่งเสริมความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาและภาคเอกชนในการ เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมและ เทคโนโลยีสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
2.1.4	การให้คำปรึกษาด้านทรัพย์สินทาง ปัญญาและการบริหารเงินนวัตกรรม	5.00	1.00	5.00	0.25	0.00	มากที่สุด
2.1.5	การประสานและเชื่อมโยงระหว่าง ผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจ ธุรกิจมีแนวโน้มเติบโตทางตลาดและมี นวัตกรรม	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด



ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 2 และ กลยุทธ์ทิศทางการดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง Md.	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.		
2.1.6	การประสานและเชื่อมโยงระหว่าง ผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจ	4.00	0.25	4.50	1.00	0.50	มากที่สุด
กลยุทธ์							
2.2	กลยุทธ์ การสนับสนุนการให้คุณค่าและ มูลค่ากับสินค้าและบริการที่เป็น นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	5.00	0.25	5.00	0.25	0.00	มากที่สุด
ทิศทางดำเนินการ							
2.2.1	จัดทำหลักเกณฑ์มาตรฐานรางวัลทาง คุณค่าสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มระดับขนาด และกลุ่มผลิตภัณฑ์ พื้นฐานกับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและ ความคิดสร้างสรรค์	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด
2.2.2	สร้างแรงจูงใจโดยการส่งเสริมและ ผลักดันโอกาสเข้าถึงการศึกษาในงานใน กิจการขนาดใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จจาก การดำเนินธุรกิจที่ได้มาจากการผลิต สินค้าที่เป็นนวัตกรรมและสร้างสรรค์	5.00	0.00	5.00	0.25	0.00	มากที่สุด
กลยุทธ์							
2.3	กลยุทธ์: การพัฒนาและประสานเสริม พลังการสร้างเครือข่าย	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 2 และ กลยุทธ์ทิศทางดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.	Md.	
ทิศทางดำเนินการ							
2.3.1	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยง เครือข่ายตลาดหัวเมืองชายแดนติด ประเทศกลุ่มอาเซียน	5.00	0	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด
2.3.2	ส่งเสริมและผลักดันการบูรณาการความ ร่วมมือในทุกด้านระหว่างเครือข่ายห่วง โซ่อุปทาน (Supply Chain)	4.50	1.00	4.50	1.00	0.00	มากที่สุด
2.3.3	ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนพัฒนาเครือข่าย อุตสาหกรรมครบวงจร	5.00	0	4.00	1.00	-1.00	มาก

จากตารางที่ 42 แสดงว่า ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ของข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ ที่การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พร้อมทั้งกลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง (รอบที่ 3) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์กลยุทธ์และ ทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสม

ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 3 และ กลยุทธ์ทิศทางการดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.	Md.	
ยุทธศาสตร์							
3	การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็น ผู้ประกอบการ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด
กลยุทธ์							
3.1	การพัฒนาคุณลักษณะความเป็น ผู้ประกอบการ	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
3.1.1	พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะ ความเป็นผู้ประกอบการให้เกิดศักยภาพ ใน 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้าน ความสามารถเชิงเทคนิค ด้านการ แสวงหาโอกาส ด้านคิดริเริ่มและความ รับผิดชอบ ด้านความซื่อสัตย์และความ น่าเชื่อถือ ด้านความอดทน ด้านความ มุ่งมั่น ด้านการจัดการความเสี่ยง	4.00	1.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด
กลยุทธ์							
3.2	การพัฒนาและยกระดับความเป็น ผู้ประกอบการสากล	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
3.2.1	ส่งเสริมและพัฒนาด้านองค์ความรู้และ ทักษะการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และในต่างประเทศ	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 3 และ กลยุทธ์ทิศทางการดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.	Md.	
3.2.2	ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับ ต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์และการมีส่วนร่วม การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	5.00	0	4.00	0.25	-1.00	มาก
3.2.3	การส่งเสริมความรู้ในภาษาอังกฤษและ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน	5.00	0.25	5.00	1.00	0.00	มากที่สุด
3.2.4	การส่งเสริมความสามารถใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารสมัยใหม่ในการดำเนิน ธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
กลยุทธ์							
3.3	การส่งเสริมและสร้างระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management) ให้กับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินการ							
3.3.1	ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตให้กับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	5.00	1.00	4.00	0.50	-1.00	มาก
3.3.2	ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาการสร้างความเป็น ผู้ประกอบการจากประสบการณ์จริง พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำวิจัย ในเชิงพาณิชย์	5.00	0.25	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 43 แสดงว่า ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไพล์ของข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ ที่การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ พร้อมทั้งกลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง (รอบที่ 3) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสม

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไพล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 4 และ กลยุทธ์ทิศทางดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.		
ยุทธศาสตร์							
4	การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนใน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
กลยุทธ์							
4.1	ส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5.00	0	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
ทิศทางดำเนินการ							
4.1.1	พัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ในกฎระเบียบและ ข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเข้าใจ และชัดเจนสามารถที่จะถ่ายทอดและให้ คำปรึกษาผู้ประกอบการ	5.00	0.25	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
4.1.2	ให้ความรู้ข้อมูลเชิงลึกและผลักดันการ ใช้สิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 4 และ กลยุทธ์ทิศทางการดำเนินงาน ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.		
4.1.3	รวบรวมและจัดทำเป็นศูนย์กลางข้อมูล เชิงลึก ด้านกฎหมายและข้อระเบียบ ด้านข้อมูลทางการค้าประเทศสมาชิก อาเซียน และการเผยแพร่ความรู้ข้อมูล ผ่านศูนย์ Call Center เว็บไซต์ศูนย์กลาง ข้อมูลอาเซียนสำหรับผู้ประกอบการ	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
กลยุทธ์							
4.2	สร้างโอกาสและช่องทางการเข้าสู่ตลาด อาเซียน	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
ทิศทางการดำเนินงาน							
4.2.1	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความร่วมมือ กับภาคเอกชนธุรกิจขนาดใหญ่ที่มี ศักยภาพเป็นผู้บุกเบิกและทำตลาดโดย ให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นหน่วยตลาดในส่วนของห่วงโซ่ อุปทาน (Supply Chain)	5.00	0	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด
4.2.2	ส่งเสริมการสร้างตราสินค้า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมไทยในกลุ่มประเทศ อาเซียน โดยการจัดทำมาตรฐานสินค้า คุณภาพสากลวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมไทย	4.50	1.00	5.00	0.00	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทล์ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่ 4 และ กลยุทธ์ทิศทางการดำเนินการ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง เรียงลำดับในรอบที่ 3 จากมากไปหาน้อย (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	EDFR		EDFR		ผลต่าง	ระดับ ความ เหมาะสม
		รอบที่ 2		รอบที่ 3			
		Md.	I.R.	Md.	I.R.		
4.2.3	ส่งเสริมการสร้างตลาดวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม ตามหัวเมือง ชายแดนติดกับประเทศกลุ่มอาเซียน โดยการจัดเป็น โชนิ่งสินค้าให้ ครอบคลุมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยใช้มาตรการทางภาษี เพื่อสร้างแรงจูงใจ	5.00	0	4.50	0	-0.50	มากที่สุด
กลยุทธ์							
4.3	สร้างโอกาสทางการลงทุนในประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน	5.00	1.00	4.00	1.00	-1.00	มาก
ทิศทางการดำเนินการ							
4.3.1	ส่งเสริมการย้ายฐานการผลิตของ อุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมที่มีศักยภาพไปยังกลุ่มประเทศ อาเซียนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำ กลุ่ม ประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม	5.00	0	4.00	1.00	-1.00	มาก
4.3.2	การจัดทำข้อมูลเชิงลึกและการอำนวยความสะดวก สำหรับการลงทุนทั้งทาง กฎหมาย ขัอระเบียบ การจัดตั้ง และ ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศ อาเซียนเพื่อประโยชน์สำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในทางเลือก การลงทุน	5.00	1.00	4.00	1.00	-1.00	มาก

จากตารางที่ 44 แสดงว่า ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยคลอไทม์ของข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ ที่การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พร้อมทั้งกลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการทำ EDFR แบบปรับปรุง (รอบที่ 3) เรียบตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสม

### ตอนที่ 3 นำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยการจัดเวทีเสวนาเพื่อสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum)

ผลการศึกษาในตอนที่ 2 โดยเทคนิคการกระบวนการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาจัดทำข้อเสนอยุทธศาสตร์ โดยการจัดประชุมสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum) เพื่อได้ข้อเสนอ การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในองค์ประกอบแนวทางของประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทางดำเนินการ โดยผู้วิจัยได้จัดการประชุมสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Samean) เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2559 ห้องอรุณอมรินทร์ 1 ชั้น 2 ณ โรงแรมรอยัลซิติ้ (ปิ่นเกล้า) เพื่อจัดทำข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนาซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กลุ่มผู้กำหนดยุทธศาสตร์ กลุ่มมีบทบาทสนับสนุน กลุ่มผู้รับประโยชน์ยุทธศาสตร์ กลุ่มนักวิชาการ รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 ท่าน (รายชื่อตามภาคผนวก) ได้ผลการศึกษาของการวิจัยตอนที่ 3 ตามลำดับดังนี้

1. ผลการประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผู้วิจัยนำเสนอผลการประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์โดยการให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใน 2 ประเด็น คือ 1) ประเมินความเหมาะสมของข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ทิศทางดำเนินการ และ 2) ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้สัมมนา ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้



ผลการประเมินความเหมาะสมของข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และ  
ทิศทางดำเนินการสนับสนุนยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ กระบวนการวิจัยและผลการวิจัยที่ผ่านมาโดยใช้ Power Point พร้อมทั้งเอกสารประกอบการสัมมนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเสวนาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้เข้าร่วมเสวนาได้อภิปราย ชักถาม และแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอทางยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการอภิปรายในครั้งนี้ผู้เข้าร่วมเสวนาได้พิจารณาข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และทิศทางดำเนินการ ร่วมกับความคิดเห็นของผลการศึกษาในตอนต้นที่ 2 จากการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR จากผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความเห็นในประเด็นข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการที่เป็นฉันทามติ (Consensus) และยอมรับในประเด็นต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และทิศทางดำเนินการ ของการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังตารางที่ 43

ตารางที่ 45 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 1

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	ความสำคัญ และความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์		
1	การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
1.1	การพัฒนาโครงสร้างสถาบัน เป้าประสงค์ : เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าถึงบริการและข้อมูล ต่าง ๆ ของนโยบายการส่งเสริมและข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ และขีดความสามารถทางการแข่งขัน	เห็นด้วย

ตารางที่ 45 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์	ความสำคัญ และความ เหมาะสม
ทิศทางดำเนินการ		
1.1.1	ปรับสถานะ โครงสร้างสถาบันให้เป็นเอกภาพเป็นหน่วยเดียว	เห็นด้วย
1.1.2	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	เห็นด้วย
1.1.3	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	เห็นด้วย
1.1.4	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการจัดทำศูนย์ข้อมูลและการเตือนภัยสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เห็นด้วย
1.1.5	กำหนดหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลรับผิดชอบ ด้านการส่งเสริมการลงทุน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เห็นด้วย
1.1.6	กำหนดหน่วยงานด้านการกำกับดูแลติดตามและประเมินผลการพัฒนาและส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และประสานงานหน่วยงานอื่น ๆ	เห็นด้วย
1.1.7	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนา ศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
1.2	การพัฒนาการสร้างระบบสนับสนุนเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขัน และอำนวยความสะดวกสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป้าประสงค์: เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าถึงบริการและข้อมูล ต่าง ๆ ของนโยบายการส่งเสริมและข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนิน ธุรกิจและขีดความสามารถทางการแข่งขัน	เห็นด้วย
ทิศทางดำเนินการ		
1.2.1	โอนย้ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือ การจัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงิน และแหล่งทุน	เห็นด้วย
1.2.2	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	เห็นด้วย
1.2.3	จัดตั้งศูนย์ข้อมูลและเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เห็นด้วย

ตารางที่ 45 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์	ความสำคัญ และความ เหมาะสม
	การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	
1.2.4	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการลงทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เห็นด้วย
1.2.5	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครบวงจรประจำจังหวัด	เห็นด้วย
1.2.6	จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
1.3	การพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรผู้ให้บริการเกิดสมรรถนะและจิตอาสาการ ให้บริการ เป้าประสงค์ : เพื่อมุ่งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มี ทักษะความสามารถในการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและสร้าง จิตอาสาการให้บริการเพื่อปลูกฝังให้เกิดจิตวิญญาณของผู้ให้บริการอย่างเต็มศักยภาพ	เห็นด้วย
ทิศทางดำเนินการ		
1.3.1	การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	เห็นด้วย
1.3.2	การสร้างการมีส่วนร่วมการพัฒนาองค์กรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร จิตอาสา	เห็นด้วย
1.3.3	การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ในอาเซียน	เห็นด้วย
1.3.4	การส่งเสริมการสร้างทัศนคติด้านจิตวิญญาณการให้บริการ	เห็นด้วย

จากตารางที่ 45 แสดงว่า ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการ  
แข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม  
เศรษฐกิจอาเซียน ในยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์  
ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสัมมนา มีความเห็นว่ามีสำคัญและเหมาะสมทุกข้อ

ตารางที่ 46 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 2

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์	ความสำคัญ และความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์		
2	การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
2.1	กลยุทธ์ : การพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป้าประสงค์ : เพื่อมุ่งเน้นการสร้างให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการเชื่อมโยงการพัฒนาด้านวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ระหว่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	เห็นด้วย
ทิศทางการดำเนินการ		
2.1.1	ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จาก งานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์	เห็นด้วย
2.1.2	การส่งเสริมการเข้าถึงและสร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและความคิดสร้างสรรค์	เห็นด้วย
2.1.3	การส่งเสริมความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนในการเป็นแหล่ง เรียนรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เห็นด้วย
2.1.4	การให้คำปรึกษาด้านทรัพย์สินทางปัญญาและการบริหารเงินนวัตกรรม	เห็นด้วย
2.1.5	การประสานและเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจธุรกิจมี แนวโน้มเติบโตทางตลาดและมินวัตกรรม	เห็นด้วย
2.1.6	การประสานและเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจ	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
2.2	กลยุทธ์ การสนับสนุนการให้คุณค่าและมูลค่ากับสินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เป้าประสงค์: เพื่อมุ่งเน้นการสร้างสำคัญ ความตระหนัก และความภาคภูมิใจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน สินค้าและบริการ	เห็นด้วย

ตารางที่ 46 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์	ความสำคัญ และความ เหมาะสม
ทิศทางการดำเนินการ		
2.2.1	จัดทำหลักเกณฑ์มาตรฐานรางวัลทางคุณค่าสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มระดับขนาด และกลุ่มผลิตภัณฑ์พื้นฐานกับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	เห็นด้วย
2.2.2	สร้างแรงจูงใจโดยการส่งเสริมและผลักดันโอกาสเข้าถึงการศึกษาในงานในกิจการขนาดใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จจากการดำเนินธุรกิจที่ได้มาจากการผลิตสินค้าที่เป็นนวัตกรรมและสร้างสรรค์	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
2.3	กลยุทธ์: การพัฒนาและประสานเสริมพลังการสร้างเครือข่าย เป้าประสงค์: เพื่อมุ่งส่งเสริมและสร้างให้เกิดการประสานและความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการและผู้ประกอบการ ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐและผู้ประกอบการ ระหว่างผู้ประกอบการและสถาบันการศึกษา	เห็นด้วย
ทิศทางการดำเนินการ		
2.3.1	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายตลาดหัวเมืองชายแดนติดประเทศ กลุ่มอาเซียน	เห็นด้วย
2.3.2	ส่งเสริมและผลักดันการบูรณาการความร่วมมือในทุกด้านระหว่างเครือข่ายห่วงโซ่ อุปทาน (Supply Chain)	เห็นด้วย
2.3.3	ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมครบวงจร	เห็นด้วย

จากตารางที่ 46 แสดงว่า ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การพัฒนาและเสริมสร้างขีด  
ความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในยุทธศาสตร์ที่ 2 กลยุทธ์และทิศทางการ  
ดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสัมมนา  
มีความเห็นว่ามีมีความสำคัญและเหมาะสมทุกข้อ

ตารางที่ 47 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 3

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์	ความสำคัญ และความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์		
3	การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
3.1	การพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ เป้าประสงค์: เพื่อมุ่งเน้นการส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านการแสวงหาโอกาส ด้านคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ ด้านความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ ด้านความอดทน ด้านความมุ่งมั่น ด้านการจัดการความเสี่ยง	เห็นด้วย
ทิศทางการดำเนินการ		
3.1.1	พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการให้เกิดศักยภาพใน 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านการแสวงหาโอกาส ด้านคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ ด้านความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ ด้านความอดทน ด้านความมุ่งมั่น ด้านการจัดการความเสี่ยง	
กลยุทธ์		
3.2	การพัฒนาและยกระดับความเป็นผู้ประกอบการสากล เป้าประสงค์: เพื่อมุ่งเน้นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขันในตลาดต่างประเทศเพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ และองค์ความรู้ในการผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพและมาตรฐานสากล	เห็นด้วย
ทิศทางการดำเนินการ		
3.2.1	ส่งเสริมและพัฒนาด้านองค์ความรู้และทักษะการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศและในต่างประเทศ	เห็นด้วย

ตารางที่ 47 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์	ความสำคัญ และความ เหมาะสม
	การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	
3.2.3	การส่งเสริมความรู้ในภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน	เห็นด้วย
3.2.4	การส่งเสริมความสามารถใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารสมัยใหม่ในการดำเนิน ธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เห็นด้วย
3.2.2	ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ การมีส่วนร่วมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
3.3	การส่งเสริมและสร้างระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management) ให้กับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม เป้าประสงค์: เพื่อมุ่งเน้นให้วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมที่เป็นผู้ประกอบการเดิมและผู้ประกอบการใหม่เกิดกระบวนการทักษะ ทางความคิดเพื่อนำไปสู่ทุนความรู้	เห็นด้วย
ทิศทางดำเนินการ		
3.3.2	ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาการสร้างความเป็น ผู้ประกอบการจากประสบการณ์จริงพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำวิจัยใน เชิงพาณิชย์	เห็นด้วย
3.3.1	ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	เห็นด้วย

จากตารางที่ 47 แสดงว่าข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็น  
ผู้ประกอบการในยุทธศาสตร์ที่ 3 กลยุทธ์และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ตาม  
ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสัมมนามีความเห็นว่ามีมีความสำคัญและเหมาะสมทุกข้อ

ตารางที่ 48 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 4

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์	ความสำคัญ และความ เหมาะสม
ยุทธศาสตร์		
4	การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนใน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
4.1	ส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป้าประสงค์: เพื่อมุ่งส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในด้านของข้อตกลงและสิทธิ ประโยชน์ของประเทศสมาชิกในกลุ่มและประเทศสมาชิกนอกกลุ่ม	เห็นด้วย
ทิศทางการดำเนินการ		
4.1.1	พัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎระเบียบและ ข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเข้าใจและชัดเจนสามารถที่จะถ่ายทอดและให้ คำปรึกษาผู้ประกอบการ	เห็นด้วย
4.1.2	ให้ความรู้ข้อมูลเชิงลึกและผลักดันการใช้สิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ	เห็นด้วย
4.1.3	รวบรวมและจัดทำเป็นศูนย์กลางข้อมูลเชิงลึก ด้านกฎหมายและข้อระเบียบ ด้าน ข้อมูลทางการค้าประเทศสมาชิกอาเซียน และการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลผ่านศูนย์ Call Center เว็บไซต์ศูนย์กลางข้อมูลอาเซียนสำหรับผู้ประกอบการ	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
4.2	สร้างโอกาสและช่องทางการเข้าสู่ตลาดอาเซียน เป้าประสงค์: เพื่อมุ่งส่งเสริมให้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถทางด้านการตลาดในอาเซียน	เห็นด้วย
ทิศทางการดำเนินการ		
4.2.1	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความร่วมมือกับภาคเอกชนธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพ เป็นผู้บุกเบิกและทำตลาด โดยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหน่วย ตลาดในส่วนของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	เห็นด้วย



ตารางที่ 48 การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียน ประเด็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์	ความสำคัญ และความ เหมาะสม
	การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	
4.2.2	ส่งเสริมการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยการจัดทำมาตรฐานสินค้าคุณภาพสากลวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมไทย	เห็นด้วย
4.2.3	ส่งเสริมการสร้างตลาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามหัวเมืองชายแดนติด กับประเทศกลุ่มอาเซียน โดยการจัดเป็น โซนนิ่งสินค้าให้ครอบคลุมในห่วงโซ่ อุปทาน (Supply Chain) โดยใช้มาตรการทางภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจ	เห็นด้วย
กลยุทธ์		
4.3	สร้างโอกาสทางการลงทุนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป้าประสงค์ : เพื่อมุ่งส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพ ขยายการลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำ	เห็นด้วย
ทิศทางดำเนินการ		
4.3.1	ส่งเสริมการย้ายฐานการผลิตของอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีศักยภาพไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำ กลุ่มประเทศ กัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม	เห็นด้วย
4.3.2	การจัดทำข้อมูลเชิงลึกและการอำนวยความสะดวกสำหรับการลงทุนทั้งทาง กฎหมาย ข้อนโยบาย การจัดตั้ง และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อประโยชน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทางเลือกการลงทุน	เห็นด้วย

จากตารางที่ 48 แสดงว่า ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์  
และทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วม  
สัมมนา มีความเห็นว่ามีความสำคัญและเหมาะสมทุกข้อ

## 2. ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้สัมมนา

จากการสัมมนา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หากจะมีการนำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทาง ดำเนินการไปสู่การปฏิบัติจริงในแผนปฏิบัติการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้กำหนดยุทธศาสตร์จะต้องนำไปปฏิบัติให้ได้ตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิจากที่ประชุมสัมมนากล่าวว่า “...เป็นยุทธศาสตร์ที่ดีและใช้ได้เพราะตรงกับสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการ แต่หากจะมีการนำไปสู่แผนการปฏิบัติการส่งเสริมและผู้กำหนดยุทธศาสตร์จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่องอันนี้จะทำให้ผู้ประกอบการของไทยสามารถแข่งขันได้มากในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน...” และผู้เข้าร่วมสัมมนาได้อภิปรายเสนอแนะเพิ่มเติมในยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทางดำเนินการ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวนั้นจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเข้าถึงหน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปรับโครงสร้างสถาบันควรจะต้องรวมกลุ่มเพื่อให้ผู้ประกอบการไม่เกิดความสับสนในการเข้าไปติดต่อขอความช่วยเหลือและปรึกษา การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแยกยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทางดำเนินการ ตามศักยภาพพื้นฐานของผู้ประกอบการโดยกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดของกิจการ 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) วิสาหกิจรายย่อย (Micro Enterprises) 2) วิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprises) และ 3) วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprises) เพื่อให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของผู้ประกอบการแล้วจึงพัฒนาส่งเสริมยกระดับขีดความสามารถให้ได้มาตรฐานและคุณภาพ ควรปรับกระบวนการทำงานของหน่วยงานพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ และการดำเนินยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทางดำเนินการควรทำอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการติดตามและประเมินผลของยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและชัดเจน การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการจากล่างขึ้นสู่บน ควรปรับทิศทางดำเนินการ ในกลยุทธ์ที่ 1.1 ทิศทางดำเนินการข้อที่ 1.1.1 การปรับสถานะ โครงสร้างสถาบันให้เป็นเอกภาพหนึ่งเดียวอาจทำได้ยากเพราะมีหลายหน่วยงาน ดังนั้นควรปรับเป็น การปรับปรุงโครงสร้างภายในหน่วยงานส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ครอบคลุมกับความต้องการและสภาพปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับข้อกำหนดและข้อระเบียบภายในประเทศโดยผู้เข้าร่วมสัมมนาให้เหตุผลว่าในปัจจุบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็ยังมีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคคือการรับรู้และเข้าใจในกฎหมายและข้อระเบียบภายในประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย

ในเกิดความยั่งยืนในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผู้เข้าร่วมอภิปรายมีความเห็นตรงกันว่าควรที่จะเพิ่มองค์ความรู้ การแสวงหาความรู้ ทั้งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ

จากผลการอภิปรายและประเมินข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 30 คน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการอภิปรายร่วมกันได้ผลการศึกษาดังตารางที่ 49



ตารางที่ 49 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ทิศทางดำเนินการ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ข้อเสนอยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ทิศทางดำเนินการ
1. การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	1. การพัฒนาโครงสร้างสถาบัน	เพื่อความเป็นมาตรฐานและทิศทางเดียวกันในการกำหนดนิยามและคุณลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พร้อมทั้งการดำเนินงานในทิศทางเดียวกันในด้านนโยบาย แผนแม่บท แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด การติดตามผลและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับปรุงโครงสร้างภายในหน่วยงานส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ครอบคลุมกับความต้องการและสภาพปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>2. กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>3. กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>4. กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>5. กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการจัดทำศูนย์ข้อมูลและการเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>6. กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการลงทุนสำหรับวิสาหกิจ</li> <li>7. ขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>8. กำหนดหน่วยงานด้านการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและประสานงานหน่วยงานอื่น ๆ</li> </ol>

ตารางที่ 49 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ทิศทางดำเนินการ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

ข้อเสนอยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ทิศทางดำเนินการ
	2. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าถึงบริการและข้อมูลต่าง ๆ ของนโยบายการส่งเสริมและข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจและขีดความสามารถทางการแข่งขัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โอนย้ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือ การจัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินและแหล่งทุน</li> <li>2. จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>3. จัดตั้งศูนย์ข้อมูลและเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>4. จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการลงทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>5. จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครบวงจรประจำจังหวัด</li> <li>6. จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> </ol>
. การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3. การพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรผู้ให้บริการเกิดสมรรถนะและจิตอาสาการให้บริการ	เพื่อมุ่งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีทักษะความสามารถในการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและสร้างจิตอาสาการให้บริการเพื่อปลูกฝังให้เกิดจิตวิญญาณของผู้ให้บริการอย่างเต็มศักยภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>2. การสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การจิตอาสา</li> <li>3. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่นในอาเซียน</li> <li>4. การส่งเสริมการสร้างทัศนคติด้านจิตวิญญาณการให้บริการ</li> </ol>

ตารางที่ 49 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ทิศทางดำเนินการ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

ข้อเสนอยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ทิศทางดำเนินการ
1. การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	1. กลยุทธ์: การพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เพื่อมุ่งเน้นการสร้างให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการเชื่อมโยงการพัฒนาด้านวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ระหว่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จาก งานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>การส่งเสริมการเข้าถึงและสร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและความคิดสร้างสรรค์</li> <li>การส่งเสริมความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนในการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>การให้คำปรึกษาด้านทรัพย์สินทางปัญญาและการบริหารเชิงนวัตกรรม</li> <li>การประสานและเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจธุรกิจมีแนวโน้มเติบโตทางตลาดและมีนวัตกรรม</li> <li>การประสานและเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจ</li> </ol>
	1. กลยุทธ์ การสนับสนุนการให้คุณค่าและมูลค่ากับสินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	เพื่อมุ่งเน้นการสร้าง ความสำคัญ ความตระหนัก และความภาคภูมิใจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสินค้าและบริการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดทำหลักเกณฑ์มาตรฐานรางวัลทางคุณค่าสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มระดับขนาด และกลุ่มผลิตภัณฑ์พื้นฐานกับผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์</li> <li>สร้างแรงจูงใจโดยการส่งเสริมและผลักดัน โอกาสเข้าถึงการศึกษาดูงานในกิจการขนาดใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จจากการดำเนินธุรกิจที่ได้มาจากการผลิตสินค้าที่เป็น นวัตกรรมและสร้างสรรค์</li> </ol>

ตารางที่ 49 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ทิศทางดำเนินการ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

ข้อเสนอยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ทิศทางดำเนินการ
2. การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	1. การพัฒนาและประสานเสริมพลังการสร้างเครือข่าย	เพื่อมุ่งส่งเสริมและสร้างให้เกิดการประสานและความร่วมมือการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการและผู้ประกอบการ ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและผู้ประกอบการ ระหว่างผู้ประกอบการและสถาบันการศึกษา	1. ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายตลาดหัวเมืองชายแดนติดประเทศกลุ่มอาเซียน 2. ส่งเสริมและผลักดันการบูรณาการความร่วมมือในทุกด้านระหว่างเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) 3. ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมครบวงจร
3. การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ	1. การพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ	เพื่อมุ่งเน้นการส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ	1. พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการให้เกิดศักยภาพ ใน 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านการแสวงหาโอกาส ด้านคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ ด้านความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ ด้านความอดทน ด้านความมุ่งมั่น ด้านการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 49 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ทิศทางดำเนินการ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

ข้อเสนอยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ทิศทางดำเนินการ
	2. การพัฒนาและยกระดับ ความเป็นผู้ประกอบการ สากล	เพื่อมุ่งเน้นการส่งเสริมให้ ผู้ประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม มีศักยภาพและขีด ความสามารถทางการ แข่งขันในตลาด ต่างประเทศเพื่อส่งเสริมให้ เกิดองค์ความรู้ในการทำ ธุรกิจระหว่างประเทศ และ องค์ความรู้ในการผลิต สินค้าที่ได้คุณภาพและ มาตรฐานสากล	1. ส่งเสริมและพัฒนาด้านองค์ความรู้และทักษะการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และในต่างประเทศ 2. การส่งเสริมความรู้ในภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน 3. การส่งเสริมความสามารถใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารสมัยใหม่ในการดำเนิน ธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ การมีส่วนร่วมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

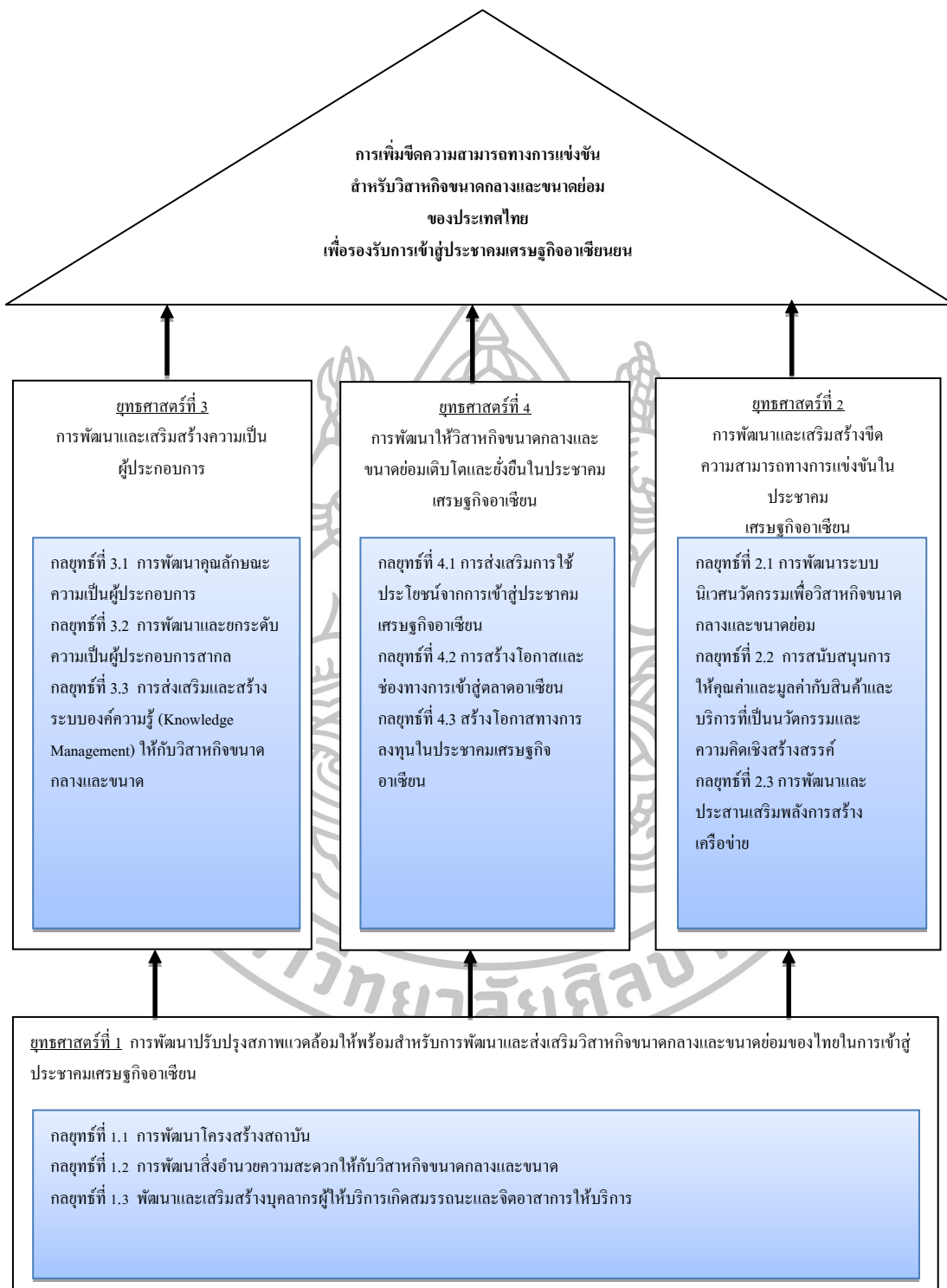


ตารางที่ 49 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ทิศทางดำเนินการ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

ข้อเสนอยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ทิศทางดำเนินการ
3. การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ	1. การส่งเสริมและสร้างระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management) ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	เพื่อมุ่งเน้นให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นผู้ประกอบการเดิม และผู้ประกอบการใหม่เกิดกระบวนการทักษะทางความคิดเพื่อนำไปสู่ทุนความรู้	1. ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาการสร้างความเป็นผู้ประกอบการจากประสบการณ์จริงพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำวิจัยในเชิงพาณิชย์ 2. ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	1. ส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	เพื่อมุ่งส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในด้านของข้อตกลงและสิทธิประโยชน์ของประเทศสมาชิกในกลุ่มและประเทศสมาชิกนอกกลุ่ม	1. พัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎระเบียบและข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเข้าใจและชัดเจนสามารถที่จะถ่ายทอดและให้คำปรึกษาผู้ประกอบการ 2. ให้ความรู้ข้อมูลเชิงลึกและผลักดันการใช้สิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ 3. รวบรวมและจัดทำเป็นศูนย์กลางข้อมูลเชิงลึก ด้านกฎหมายและข้อระเบียบด้านข้อมูลทางการค้าประเทศสมาชิกอาเซียน และการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลผ่านศูนย์ Call Center เว็บไซต์ศูนย์กลางข้อมูลอาเซียนสำหรับผู้ประกอบการ

ตารางที่ 49 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ทิศทางดำเนินการ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ต่อ)

ข้อเสนอยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ทิศทางดำเนินการ
	2. สร้างโอกาสและช่องทางการเข้าสู่ตลาดอาเซียน	เพื่อมุ่งส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถทางด้านการตลาดในอาเซียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความร่วมมือกับภาคเอกชนธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพเป็นผู้บุกเบิกและทำตลาด โดยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหน่วยตลาดในส่วนของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)</li> <li>ส่งเสริมการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยการจัดทำมาตรฐานสินค้าคุณภาพสากลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย</li> <li>ส่งเสริมการสร้างตลาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามหัวเมืองชายแดนติดกับประเทศกลุ่มอาเซียน โดยการจัดเป็นโซนนิ่งสินค้าให้ครอบคลุมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยใช้มาตรการทางภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจ</li> </ol>
4. การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3. สร้างโอกาสทางการลงทุนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	เพื่อมุ่งส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพขยายการลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำ	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมการย้ายฐานการผลิตของอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำ กลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม</li> <li>การจัดทำข้อมูลเชิงลึกและการอำนวยความสะดวกสำหรับการลงทุนทั้งทางกฎหมาย ขัอระเบียบ การจัดตั้ง และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อประโยชน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทางเลือกการลงทุน</li> </ol>



ภาพที่ 17 ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) พัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ 3) นำเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน วิธีการศึกษาใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodologies) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ขั้นตอนดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการวิจัยเชิงปริมาณ วิธีการสำรวจ (Survey Study) จากแบบสอบถามความคิดเห็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วประเทศ จำนวน 419 ราย การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 21 คน และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT Analysis และหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix ได้ผลการการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาการพัฒนา (ร่าง) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างแนวคำถาม (ร่าง) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในประเด็นแนวทางด้าน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์

ทิศทางดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ โดยการใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) จำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นผู้เชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 21 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านผู้กำหนดยุทธศาสตร์ จำนวน 1 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านผู้มีบทบาทสนับสนุนส่งเสริมยุทธศาสตร์ จำนวน 8 คน กลุ่มผู้รับผลประโยชน์จากยุทธศาสตร์เป็นผู้ประกอบและตัวแทนผู้ประกอบการจำนวน 8 คน กลุ่มนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 4 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกับผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์เชิงลึกในระยะที่ 1 ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาพร้อมกับเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis และการหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix เพื่อสร้างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแนวโน้มของความสำเร็จจะเป็นใน (ร่าง) ข้อเสนอทางการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด แบ่งมาตราส่วนประมาณค่าเป็น 5 ระดับ นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้อง ชัดเจนของข้อคำถาม และปรับปรุงข้อคำถามให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากที่สุด จากนั้นนำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากการดำเนินการได้แบบสอบถามตอบรับกลับมา จำนวน 17 คน ผู้วิจัยนำผลการตอบแบบสอบถามมาดำเนินการวิเคราะห์หาค่าของคำตอบที่ได้ทางสถิติ ปรับแก้ไขคำถามที่ไม่ชัดเจนให้ตรงประเด็นมากขึ้น และเพิ่มตำแหน่งของมัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ที่วิเคราะห์ได้ในแต่ละข้อคำถาม และดำเนินการจัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เพื่อพิจารณาการยืนยันการคงไว้ของคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติและสรุปอภิปรายตามกระบวนการวิจัย นำเสนอเป็นแนวทางข้อเสนอ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อดำเนินการต่อในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยใช้วิธีจัดประชุมสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มนักวิชาการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน เพื่อร่วมประเมิน

ตรวจสอบความสำคัญและความเหมาะสม โดยการอภิปรายตามองค์ประกอบของ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ มาตรการดำเนินการ และในประเด็นต่าง ๆ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นำผลการวิจัยที่ได้มาปรับปรุงและนำเสนอ “การพัฒนา ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ ประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”

### สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ดังนี้

#### 1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ข้อมูลสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในภาพรวมซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 419 ราย สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่อาศัยอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.30 และส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิต คิดเป็นร้อยละ 29.10 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) คิดเป็นร้อยละ 83.10 สำหรับการเป็นสมาชิกของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ สสว. พบว่าส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 79.50 แหล่งที่มาของเงินลงทุนในกิจการมาจากเงินทุนส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 17.70 แหล่งที่มาของวัตถุดิบมาจากในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 90.60 การจ้างงานเป็นแรงงานภายในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 87.80 สินค้าและบริการที่จำหน่ายส่วนใหญ่เป็นลูกค้าภายในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 81.40 สำหรับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรไม่มีการฝึกอบรมพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 63.70 และไม่มีการวิจัยและพัฒนาภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 90.70

ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่วนใหญ่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเข้าใจประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความเข้าใจในรายข้อ พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าใจในความเป็นสมาชิกประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาเซียน) ประกอบด้วยประเทศสมาชิก 10 ประเทศ เป็นระดับความเข้าใจมากที่สุด รองลงมาคือความเข้าใจในเป้าหมายของการเป็นตลาดการค้าและฐานการผลิตร่วมกันของการเป็นประชาคมเศรษฐกิจ

อาเซียน ส่วนความเข้าใจเป้าหมายของการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนด้านที่มีระดับความเข้าใจน้อยที่สุดคือ การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกโดยการประสานนโยบายเศรษฐกิจกับนอกภูมิภาค

ด้านการเตรียมความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในภาพรวมมีการเตรียมความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาการเตรียมความพร้อมมากที่สุดคือการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการลดต้นทุนทางการผลิต รองลงมาคือการศึกษาและแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่ได้เปรียบด้านคุณภาพหรือราคา ส่วนการพัฒนาทรัพยากรด้านภาษาอังกฤษหรือภาษาในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนส่วนใหญ่ผู้ประกอบการไม่ได้มีการเตรียมพร้อมในด้านนี้

ด้านปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก พิจารณาปัญหาและอุปสรรครายข้อ ด้านการผลิตหรือให้บริการมากที่สุด รองลงมาคือด้านการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนปัญหาด้านการบริหารจัดการผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุดด้านอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับกิจการ

ด้านความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถทางการแข่งขันทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้าน ด้านอุปสงค์หรือความต้องการในสินค้าหรือบริการมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านบทบาทของภาครัฐ และความสามารถทางการแข่งขันด้านที่น้อยที่สุดเป็นด้านอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับกิจการ

ด้านสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านทักษะเป็นด้านที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านของรูปแบบการบริหาร ส่วนด้านค่านิยมหรือวัฒนธรรมส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันน้อยที่สุด

## 1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นผลศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 20 คน และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ได้ผลการศึกษาดังนี้

1.2.1 ความเข้าใจและการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มีการรับรู้ รู้จัก และเคยได้ยินเกี่ยวกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจากการประชาสัมพันธ์ของภาครัฐ และเอกชนที่นำเสนอผ่านหลายช่องทาง อาทิ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ โทรทัศน์ แผ่นภาพ หนังสือ การฝึกอบรม เว็บไซต์ มีการรับรู้เพียงในระดับเบื้องต้นว่าประเทศไทยเข้าสู่ประชาคม

เศรษฐกิจอาเซียน แต่ยังไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้งหรือมองเห็นศักยภาพ ประโยชน์ ความสำคัญของการรวมกลุ่มของภูมิภาคอาเซียน

1.2.2 ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบกับสภาพของปัญหาและอุปสรรคใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ตลาด 2) การบริหารจัดการ 3) การวิจัยและพัฒนา 4) การใช้ประโยชน์จากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ และ 5) การเข้าถึงแหล่งเงินทุน

1.2.3 ศักยภาพทางการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพทางการแข่งขันใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบทบาทภาครัฐกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และงบประมาณในการสนับสนุนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ด้านผู้ประกอบการมีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมอาหาร บริการ ท่องเที่ยว เพราะมีความโดดเด่นและความสามารถในด้านของงานศิลป์ ความประณีต และความเป็นเอกลักษณ์ และ 3) ด้านการสร้างเครือข่าย พบว่าภาครัฐและหน่วยงานเกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมการรวมตัวกันเพื่อสร้างเครือข่าย (Cluster)

สำหรับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจุดอ่อนในเกือบทุกด้านมากกว่าจุดแข็ง สำหรับโอกาสและอุปสรรคนั้นมาจากนโยบายของภาครัฐและการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. ผลการศึกษายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผลการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ได้ผลการวิเคราะห์จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วยกลยุทธ์และทิศทางการสนับสนุนยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นทิศทางการในการจัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครบวงจรประจำจังหวัด กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นความเหมาะสมในระดับมาก



2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วยกลยุทธ์และทิศทางดำเนินการสนับสนุนยุทธศาสตร์พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วยกลยุทธ์ และทิศทางดำเนินการสนับสนุนยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นทิศทางดำเนินการด้านกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อการพัฒนาให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการทางความคิดอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องมีค่าพิสัยระหว่างคลอไทม์ (I.R) เท่ากับ 2.00 มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือมีค่าไม่เกิน 1.50 จึงตัดทิศทางดำเนินการในข้อนี้ออกไป

2.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วยกลยุทธ์และทิศทางดำเนินการสนับสนุนยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการศึกษานำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผลการวิจัยการนำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในผลการศึกษายุทธศาสตร์ ได้ปรับทิศทางดำเนินการด้านกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อการพัฒนาให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการทางความคิดอย่างมีจุดมุ่งหมายในข้อนี้ออกไป สุดท้ายได้ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 4 ยุทธศาสตร์ 12 กลยุทธ์ 45 ทิศทางการดำเนินการ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม แต่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสรุปได้ดังนี้

3.1 การนำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทางดำเนินการ ไปสู่การใช้ปฏิบัติจริงในแผนปฏิบัติการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ ผู้กำหนดยุทธศาสตร์จะต้องนำไปปฏิบัติให้ได้ตามยุทธศาสตร์

3.2 การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องแยกยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทางดำเนินการ ตามศักยภาพพื้นฐานของผู้ประกอบการโดยกำหนดให้เหมาะกับขนาดของกิจการ 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) วิสาหกิจรายย่อย (Micro Enterprises)

2) วิชากิจขนาดย่อม (Small Enterprises) และ 3) วิชากิจขนาดกลาง (Medium Enterprises) เพื่อให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของผู้ประกอบการ

3.3 การปรับกระบวนการทำงานของหน่วยงานพัฒนาและส่งเสริมวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

3.4 การดำเนินยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทางดำเนินการควรทำอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการติดตามและประเมินผลของยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและชัดเจน

3.5 การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการจากล่างขึ้นสู่บนโดยกำหนดทิศทางดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างภายในหน่วยงานส่งเสริมและพัฒนาวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ครอบคลุมกับความต้องการและสภาพปัญหาของวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.6 การรับรู้เกี่ยวกับข้อมูลหมายและข้อระเบียบภายในประเทศควรมีการส่งเสริมเพิ่มเติมควบคู่กับการรับรู้ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3.7 การเพิ่มองค์ความรู้ การแสวงหาความรู้ ให้กับผู้ประกอบการวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อมและบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ

### อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิจัยมีความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ สามารถอภิปรายผลครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การศึกษาสภาพปัจจุบันของวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นการดำเนินการศึกษาเพื่อนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีและเหมาะสมตามแนวคิดของ Certo and Peter (1991) ได้กล่าวไว้ว่าการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์นั้นต้องผ่านกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ 5 ขั้นตอน จะต้องผ่านขั้นแรกโดยการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม (Environment Factor Analysis) เป็นการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับองค์กร อันได้แก่ การพิจารณาจุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญอะไรบ้างภายในองค์กรและการพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกองค์กรที่เป็นโอกาส (Opportunities: O) และอุปสรรค (Threats: T) ต่อองค์กร

ผลจากข้อค้นพบในงานวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1.1 ด้านความเข้าใจและการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเข้าใจและการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับเบื้องต้น ซึ่งผู้ประกอบการมีความเข้าใจว่าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นประกอบด้วยประเทศสมาชิก 10 ประเทศรวมตัวกันและมีเป้าหมายการเป็นตลาดการค้าและฐานการผลิตร่วมกัน ความเข้าใจดังกล่าวนี้ไม่ได้ส่งเสริมให้เกิดการใช้โอกาสจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในทางธุรกิจได้ดีพอ สาเหตุเกิดจากผู้ประกอบการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกของประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนในเรื่องของข้อตกลงสิทธิประโยชน์ ข้อกฎหมาย ข้อระเบียบ ข้อมูลตลาด ข้อมูลการลงทุน สอดคล้องกับศูนย์การศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2558) ได้ประเมินความเข้าใจผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตและภาคบริการไทยต่อการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนใน 5 ปี ที่ผ่านมา พบว่าผู้ประกอบการมากถึงร้อยละ 92.2% รู้เพียงข้อมูลพื้นฐานแต่ไม่ทราบรายละเอียดข้อมูลเชิงลึกด้านข้อตกลงสินค้าและบริการ อัตราภาษี มาตรการที่ไม่ใช่ภาษี และความเข้าใจข้อมูลเชิงลึกในแง่ข้อมูลการทำธุรกิจ ได้แก่ ข้อมูลลูกค้าและคู่แข่งในอาเซียน ความต้องการในสินค้าของคนอาเซียนเมื่อคิดเป็นจำนวนผู้ประกอบการที่เข้าใจมีเพียง 1.88 แสนรายจากผู้ประกอบการทั้งหมดภายในประเทศจำนวน 2.2 ล้านราย

นอกจากนี้ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าข้อจำกัดด้านช่องทางการติดต่อและหาข้อมูล พร้อมทั้งด้านบุคลากรภาครัฐและหน่วยงานที่ให้ข้อมูลมีจำนวนบุคลากรที่ให้บริการไม่เพียงพอกับจำนวนผู้ประกอบการ และช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ที่ภาครัฐจัดทำนั้นเป็นการให้ข้อมูลผ่านช่องทางเว็บไซต์ ซึ่งไม่มีรายละเอียดมากพอที่จะเป็นประโยชน์สำหรับนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อธุรกิจ สำหรับศูนย์ข้อมูลที่มีอยู่ที่ภาครัฐจัดตั้งนั้นมีเพียงส่วนกลางไม่สามารถให้บริการด้านข้อมูลได้เพียงพอกับความต้องการของผู้ประกอบการที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ สอดคล้องกับสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (2556) ได้ดำเนินสำรวจการรับรู้การเตรียมพร้อมและการปรับตัวของผู้ประกอบการไทยต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรู้จักและเคยได้ยื่นการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจากสื่อโทรทัศน์ สื่อทางอินเทอร์เน็ต และหนังสือพิมพ์ เท่านั้น และวีรการ อุดรเลิศ (2556) ก็ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษา: พื้นที่เทศบาลตำบลบ้านแยง อำเภอนครไทย จังหวัด

พิษณุโลก พบว่าประชาชนส่วนมากได้รับข้อมูลข่าวสารจากหนังสือพิมพ์มากที่สุด รองลงมาคือเว็บไซต์ สำหรับข้อมูลข่าวสารที่ได้จากหน่วยงานราชการอยู่ในระดับน้อยที่สุด นอกจากนี้ นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ (2559) ก็ได้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาและข้อจัดด้านของบุคลากรไว้ว่า “....กระทรวงพาณิชย์ก็พยายามที่จะให้ความรู้ในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยการจัดฝึกอบรมและการสัมมนา แต่ปัญหาตรงที่จำนวนพนักงานที่จะมาให้ข้อมูลมีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอสำหรับผู้ประกอบการที่มีจำนวนมาก เพราะบางอย่างในเรื่องข้อตกลงทางการค้านั้นจำเป็นที่จะต้องอธิบายและทำความเข้าใจเพราะมีรายละเอียดเยอะมาก ปัจจุบันก็พยายามแก้ปัญหาโดยการจัดทำเว็บไซต์เพื่อให้เข้ามาดูโดยเข้าไปที่เว็บไซต์ของกระทรวงพาณิชย์ แต่อาจจะไม่ได้ให้รายละเอียดมากพอในข้อมูล....” (สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559)

เมื่อศึกษาถึงมาตรการภาครัฐ พบว่า มาตรการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับความตระหนักและความสำคัญของประโยชน์ที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งส่วนใหญ่หน่วยงานที่ให้ข้อมูลและส่งเสริมจะเป็นกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ จะเน้นการให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประเทศต่าง ๆ ในอาเซียนเป็นหลัก ส่วนข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไม่ปรากฏให้เห็นจากมาตรการของรัฐ และความไม่ชัดเจนของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในส่วนของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีอยู่นั้นก็ขาดการบูรณาการฐานข้อมูลผู้ประกอบการร่วมกันส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่ได้รับการช่วยเหลือจากมาตรการของภาครัฐและไม่ได้รับการถ่ายทอดและอบรมความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม สำหรับการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการเตรียมความพร้อมด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต การลดต้นทุนทางการผลิต การศึกษาและแสวงหาแหล่งวัตถุดิบในราคาที่ถูกและมีคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการหาแหล่งวัตถุดิบภายในประเทศเท่านั้น สิ่งที่น่าเป็นห่วงสำหรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนคือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดการเตรียมความพร้อมในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านภาษาอังกฤษและภาษาในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน สอดคล้องกับกนิษฐาก้องเกียรติยศ (2558) ได้วิเคราะห์การเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการ SMEs ภาคอุตสาหกรรมพิมพ์และบรรจุภัณฑ์สู่ทางรอด AEC พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาฝีมือระดับ

แรงงานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.96 ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ยเพียง 5.92 และจากการศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2559) ได้ศึกษาแรงงานไทยในบริษัทใหม่เมื่อเปิดประชาคมอาเซียนพบว่า การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเต็มรูปแบบประเทศไทยอยู่ในสภาพที่เสียเปรียบหลายประเทศในอาเซียน โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยวเนื่องจากขาดความพร้อมของบุคลากร โดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษและภาษาในประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน

ด้วยสาเหตุดังกล่าวข้างต้นเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการหามาตรการหรือกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าใจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างลึกซึ้งในด้านข้อมูลเชิงลึกของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนที่เป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ในทางธุรกิจ พร้อมทั้งการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลและกระบวนการความร่วมมือการใช้ฐานข้อมูลร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างโอกาสและความเท่าเทียมในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิดารัตน์ โชคสุชาติ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนความสำคัญและการเตรียมความพร้อมของไทย พบว่าภาครัฐควรทำความเข้าใจและประชาสัมพันธ์ประชาคมอาเซียนให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเตรียมมาตรการป้องกันเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1.2 ด้านปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.2.1 ด้านตลาด พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดข้อมูลเชิงลึกทางการตลาดที่จะมาวิเคราะห์ขนาดและความต้องการของผู้บริโภคโดยลักษณะการดำเนินการด้านตลาดส่วนใหญ่อาศัยประสบการณ์เดิมและสายสัมพันธ์ส่วนตัวในการทำตลาด ไม่ได้มีการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด การแข่งขันส่วนใหญ่เน้นการแข่งขันด้านกรลดราคาสินค้า สินค้าที่ผลิตเป็นสินค้าพื้นฐานไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มและคุณค่าให้กับลูกค้า ขาดความรู้ด้านการสร้างตราสินค้า ขาดทักษะการทำตลาดต่างประเทศและข้อมูลในเชิงสถิติเกี่ยวกับความต้องการของตลาดประเทศคู่ค้า สอดคล้องกับเรวัต ต้นทยานนท์ (2556) ได้วิเคราะห์พื้นฐานและปัญหาด้านการตลาดของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยทั่วจะประสบกับปัญหา ไม่มีการจัดทำแผนการตลาดและการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ขาดการติดตามสภาพตลาดปัจจุบัน ขาดการวิเคราะห์คู่แข่ง และไม่สามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า และสอดคล้องกับภัทรพร สมเสมอ (2551) ศึกษาปัญหาและความต้องการพัฒนาศักยภาพในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงราย พบว่า

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดความเข้าใจในการสร้างตราสินค้าและการผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐาน และผลการวิจัยของชั้นมัธยม เจียรกุล (2557) พบว่าแนวทางในการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนผู้ประกอบการต้องเตรียมพร้อมโดยการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคโดยการพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับบรรณสิทธิ์ ทองทั่ว (2552) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวกลางการค้าเพื่อการส่งออกสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจในการใช้บริการของตัวกลางทางการค้าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ บริการด้านการประสานการลงทุน บริการด้านการรวบรวมข่าวสารข้อมูล บริการด้านการตลาด และผู้ประกอบการต้องการให้ตัวกลางช่วยเหลือในด้านการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในทักษะตลาดต่างประเทศและการหาช่องทางทางการจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมทั้งการประชาสัมพันธ์สินค้าของกิจการ

1.2.2 ด้านการบริหารจัดการ พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดความรู้ด้านการจัดการและบริหารงานอย่างมีระบบประกอบด้วย ด้านการจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงิน การจัดการด้านการผลิตหรือบริการ ในส่วนของบุคลากรภายในองค์กรขาดการพัฒนาด้านทักษะและมีมือและความสามารถด้านการบริหารสำหรับการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพราะขาดความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดองค์ความรู้และความสามารถด้านการทำธุรกิจระหว่างประเทศ และการแสวงหาความรู้และโอกาสทางธุรกิจ สอดคล้องกับรัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุดมอ่าง (2554) ได้ศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจนซึ่งช่วยสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจาก การกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับบุรีโท ชามะรัตน์ (2548) กล่าวว่า การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้นในการปฏิบัติงานต้องมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความประหยัดคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดเพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นขององค์กร และ วรวรรณ ชิดอรุณ (2541) ได้กล่าวว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดองค์ความรู้ความเข้าใจด้านการบริหาร การวางแผน การผลิต การเงิน การบัญชี และการตลาด

ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจึงควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญไว้คอยเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำหรือจัดอบรมให้ความรู้ในด้านวิชาการต่าง ๆ เช่น บัญชี การตลาด การบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในอันที่จะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่าผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดความรู้ความเข้าใจด้านการวิจัยและพัฒนา ส่งผลให้ไม่สามารถที่จะนำงานวิจัยมาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และไม่สามารถที่จะสร้างในองค์กรของตนเอง เกิดนวัตกรรมได้ สอดคล้องกับกนช รัตวานิช (2556) ได้พูดถึงการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงเสียก่อน และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำมากกว่าการเป็นผู้ชี้แนะ การวิจัยยังพบว่าข้อจำกัดการเข้าถึงงานวิจัยของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดจากการขาดเงินทุนสำหรับการวิจัยและพัฒนา บุคลากรและผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยมีอยู่จำกัดไม่เพียงพอ และขาดหน่วยงานเจ้าภาพดูแลด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยตรง สอดคล้องกับฉวีวัฒน์ สุชะศิริวัฒน์ และ ฉวีสุทธิ เกิดศรี (2557) ได้ศึกษาพบว่า อุปสรรคสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) การสนับสนุนของรัฐบาลที่ไม่เพียงพอประกอบด้วย การช่วยเหลือด้านการเงิน ทุน การสนับสนุนด้านองค์ความรู้และผู้เชี่ยวชาญ 2) ต้นทุนของการพัฒนานวัตกรรมและวิจัยสูง และ 3) ความยากในการแสวงหาแหล่งเงินทุน นอกจากนี้ผลงานวิจัยที่ผลิตออกมาจากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และงานวิจัยที่มีอยู่นั้นก็มีต้นทุนสูงกว่าขีดความสามารถของผู้ประกอบการที่จะไปถึงงานวิจัยนั้นได้ สอดคล้องกับมูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา (2556) ได้ศึกษาเรื่องยกระดับ SME ไทย: เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน พบว่าอุปสรรคต่อการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยด้านการเข้าถึงนวัตกรรมเกิดจากการขาดความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัย (แหล่งความรู้) กับภาคเอกชน (ผู้นำความรู้ไปใช้) ทำให้เกิดสินค้าด้านนวัตกรรมน้อยแม้ว่าสถาบันการศึกษาจะมีเครื่องมือและบุคลากรที่เพียงพอพร้อมในการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี แต่กลับขาดความร่วมมือกับภาคเอกชนทำให้งานวิจัยที่ผลิตได้เป็นงานเชิงวิชาการที่ยังไม่สามารถนำไปต่อยอดเพื่อใช้เชิงพาณิชย์มากเท่าใดนัก

นอกจากนี้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดความตระหนักและการให้ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะเรื่องของการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจดทะเบียนทรัพย์สินทาง

ปัญหาด้วยการไม่เห็นถึงความสำคัญและขาดความรู้และในเรื่องของทรัพย์สินทางปัญญา สอดคล้องกับพีริยะ ผลพิรุฬห์ (2553) ได้ทำการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์จากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มากนักโดยสาเหตุมาจาก ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยดำเนินการผลิตในลักษณะของการ “ผลิตตามสั่ง” ผลิตตามรูปแบบที่ลูกค้าต้องการจึงไม่เห็นความสำคัญของการออกแบบหรือสร้างสรรค์งานประดิษฐ์ของตน ในส่วนการให้ความสำคัญกับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาพบว่า 1) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมองไม่เห็นว่างานสร้างสรรค์หรือสิ่งประดิษฐ์ของตนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและสามารถนำไปต่อยอดทางการผลิตและใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ 2) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์ 3) ขาดความเชื่อมั่นในการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาของประเทศไทย และ 4) ขาดความรู้ในเรื่องกฎหมายปกป้องคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาและไม่ได้รับการแนะนำหรือให้ความรู้ที่ทั่วถึงพอกจากหน่วยงานของรัฐบาล

1.2.4 การใช้ประโยชน์จากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ การเข้าไม่ถึงประโยชน์จากมาตรการของภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ พบว่าเกิดจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสับสนในหน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือ ตลอดจนปัญหาของหน่วยงานช่วยเหลือนั้นมีลักษณะของการทำงานที่ทับซ้อนกับหน่วยงานหลักคือสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ สสว. และหน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ สสว. ความไม่เป็นเอกภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานช่วยเหลือมีส่วนทำให้งบประมาณที่ลงไปเพื่อพัฒนาและส่งเสริมผู้ประกอบการไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลำดับถัดมาเป็นความไม่ต่อเนื่องของนโยบายที่เกิดจากความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองที่เปลี่ยนผู้ดูแลและหน่วยงานต้องทำตามภารกิจหลักกระทรวงต้นสังกัด สอดคล้องกับจิรพันธ์ สุกุณา (ม.ป.ป.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ พบว่าการให้บริการของภาครัฐต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังขาดความพร้อมในการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการที่ครอบคลุมทั่วทุกจังหวัด ทุกพื้นที่ ด้วยสาเหตุจาก 1) หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ทำหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับงบประมาณในวงเงินที่จำกัด 2) มีการพัฒนาด้านอื่น ๆ เช่น สังคม การคมนาคม ที่รัฐบาลให้ความสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาและส่งเสริมมากกว่าการพัฒนาส่งเสริมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3) เกิดการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยครั้งในช่วง 3-4 ปี ที่ผ่านมายุ่งทำให้ทิศทางการส่งเสริมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดความต่อเนื่อง และ 4) การให้



ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ด้านบทบาทและบริการของงานการส่งเสริมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของหน่วยงานภาครัฐยังน้อยอยู่ ขาดการดำเนินงานที่เป็นระบบและต่อเนื่องและโดยส่วนใหญ่มักกระจุกตัวอยู่เฉพาะเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและเฉพาะในเมืองใหญ่ที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจค่อนข้างสูงหรือเป็นเมืองที่ทำการค้าชายแดนและสอดคล้องกับที่สถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ (2558 : 3) ได้เสนอรายงานการสร้างสังคมผู้ประกอบการในประเด็นปัจจัยสภาพแวดล้อมเชิงสถาบันที่เป็นข้อจำกัดพบว่ากลไกการขับเคลื่อนนโยบายยังช้าช้อนและไม่บูรณาการอย่างเป็นเอกภาพระหว่างภาครัฐ เอกชนและภาคีเครือข่ายโดยเฉพาะการส่งเสริมบทบาทของสถาบันเฉพาะทางและสมาคมการค้า

บุคลากรภายในหน่วยงานที่ให้การพัฒนาส่งเสริมขาดองค์ความรู้และจิตวิญญาณของการให้บริการเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ได้รับประโยชน์และความช่วยเหลือดีพอ ส่วนของนโยบายและมาตรการนั้นเป็นการให้มากกว่าการสร้างทุนทางความรู้หรือระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management) ให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเกิดช่องว่างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและผู้ประกอบการที่มาจากทัศนคติการปิดกั้นเรื่องของความลับทางการค้าหรือความลับทางธุรกิจทำให้การช่วยเหลือไม่ตรงกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สอดคล้องกับณรงค์ศักดิ์จิตณรงค์รัตน์ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาความสอดคล้องของมาตรฐานธุรกิจท่องเที่ยวไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าภาครัฐควรให้การส่งเสริมสนับสนุน เตรียมบุคลากรให้เพียงพอสามารถรองรับกับความต้องการและสนับสนุนแนวคิดต่าง ๆ ของผู้ประกอบการ และร่วมประชาสัมพันธ์ที่ง่ายต่อการเข้าถึง สร้างความรู้ ความเข้าใจอย่างทั่วถึงและมีการอำนวยความสะดวก

1.2.5 การเข้าถึงแหล่งเงินทุน พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้เนื่องจากปัจจัยเกี่ยวข้อง 2 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้ประกอบการ ขาดการจัดทำระบบบัญชีที่เป็นมาตรฐาน ขาดความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจที่ดีและน่าเชื่อถือ ขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน ขาดความรู้ด้านการบริหารเงินและวินัยทางการเงิน และขาดความรู้ด้านช่องทางการระดมทุนทางเลือกอื่น ๆ ปัจจัยด้านสถาบันการเงิน เอกสารประกอบการพิจารณาสินเชื่อมีความยุ่งยากและใช้เอกสารจำนวนมาก บุคลากรผู้พิจารณาขาดความรู้และความเชี่ยวชาญ และสถาบันการเงินสังกัดภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานที่เป็นเครื่องมือสำหรับการขับเคลื่อนนโยบายและมาตรการช่วยเหลือทางการเงินมีข้อจำกัดในด้านบุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถ หลักเกณฑ์และระเบียบขั้นตอนที่มีความยุ่งยากใช้ระยะเวลาในการพิจารณานาน เนื่องจากการพิจารณาจะต้องไปตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยส่งผลให้การพิจารณาต้องใช้ความละเอียดและรอบคอบ สอดคล้องกับจรัสวรรณ ลิมโสภาธรรม (2546) ได้กล่าวว่า

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่เป็นกิจการที่ถูกละเลยว่าเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง มีหลักประกันไม่เพียงพอที่จะค้ำประกันภาระหนี้สินประกอบกับขนาดของสินทรัพย์ไม่เข้าเกณฑ์ และมีระบบบัญชีไม่ได้มาตรฐานหรือไม่สามารถที่ตรวจสอบได้ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา

1.3 ด้านศักยภาพทางการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น มาจากปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่

1.3.1 ด้านบทบาทของภาครัฐ พบว่านโยบายของภาครัฐส่งผลให้เกิดปัจจัยด้านบวกโดยภาครัฐได้กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และงบประมาณในการสนับสนุนในด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้านการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ด้านปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจ ด้านการตลาด และด้านการปรับแก้ไขกฎหมายและข้อระเบียบ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่าแม้ภาครัฐจะมีนโยบายสนับสนุนที่ดีพอผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็ยังไม่สามารถที่จะใช้ประโยชน์จากนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขัน เนื่องจากภาครัฐขาดการสร้างการรับรู้ในนโยบายและมาตรการที่ออกมาอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ขาดความเป็นเอกภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานเกี่ยวข้อง การจัดสรรงบประมาณเพื่อการสนับสนุนยังไม่มีประสิทธิภาพดีพอ กฎเกณฑ์และข้อระเบียบขั้นตอนการติดต่อประสานงานมีความยุ่งยากและหลายขั้นตอน และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานเกี่ยวข้องนั้นไม่เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายของนโยบาย ตลอดจนบุคลากรของภาครัฐขาดความเข้าใจในกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สอดคล้องกับมนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ได้ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร: กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออก โดยการลงสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเรื่องของนโยบาย โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ภาครัฐจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่วิสาหกิจนั้นยังไม่เกิดประสิทธิผลต่อวิสาหกิจเท่าที่ควรเนื่องจากสาเหตุดังนี้ 1) ขาดการเตรียมการที่ดีในการเริ่มดำเนินงานแต่ละโครงการ มักมีข้อจำกัดในด้านระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นทำให้คุณภาพในการดำเนินการในโครงการต่าง ๆ ลดลง 2) ระบบและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานราชการทำให้การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ขาดความคล่องตัว 3) การสนับสนุนด้านแหล่งเงินทุนมีขั้นตอนยุ่งยาก ซับซ้อนและล่าช้าไม่ทันกับความต้องการ 4) การควบคุมคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงานที่เป็นหน่วยร่วมดำเนินการในโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐยังไม่สามารถทำให้คุณภาพการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน 5) การประเมินผล

ความสำเร็จของโครงการต่าง ๆ โดยใช้เกณฑ์ของภาครัฐซึ่งขาดการให้ความสำคัญในมุมมองของผู้ประกอบการทำให้ขาดการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ 6) เจ้าหน้าที่ภาครัฐบางส่วนยังขาดมุมมองในเชิงธุรกิจทำให้ไม่เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของวิสาหกิจ 7) ข้อจำกัดด้านงบประมาณทำให้ไม่สามารถสนับสนุนวิสาหกิจได้อย่างทั่วถึงและขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 8) วิสาหกิจบางส่วนไม่สามารถเข้าถึงข่าวสารของภาครัฐ 9) บริการด้านข้อมูลและสารสนเทศด้านการตลาดต่างประเทศในเชิงลึกมีน้อยและขาดความทันสมัย ละ 10) การใช้สิทธิในการลดหย่อนภาษีได้รับความสนใจน้อยเพราะวิสาหกิจไม่มั่นใจในการตรวจสอบเกรงว่าหากถูกตรวจสอบเอกสารย้อนหลังจะทำให้เกิดความยุ่งยากและเสียเวลา

1.3.2 ด้านผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยมีความสามารถและได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเรื่องของศักยภาพในเรื่องของความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมอาหาร บริการ ท่องเที่ยว เพราะมีความโดดเด่นและความสามารถในด้านของงานศิลป์ ความประณีต และความเป็นเอกลักษณ์ สอดคล้องกับณรงค์ศักดิ์ จิตณรงค์รัตน์ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาความสอดคล้องของมาตรฐานธุรกิจท่องเที่ยวไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า จุดแข็งของประเทศไทยในหลาย ๆ ด้าน ทำให้ประเทศไทยเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคด้วยความเข้มแข็งของตราสินค้าประเทศไทยและความเป็นมิตรไมตรีของผู้คนจนสามารถก้าวสู่การนำเสนอคุณค่าทางจิตใจที่แตกต่างจากคู่แข่ง และ การได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ความดึงดูดใจในธรรมชาติและวัฒนธรรม เป็นโอกาสที่ประเทศไทยสามารถนำมาแสวงหาประโยชน์จากยุทธศาสตร์การตลาดของภูมิภาค โดยการมุ่งเน้นการส่งเสริมวัฒนธรรม ธรรมชาติ ท่องเที่ยวชุมชน เป็นจุดขายหลักเชิงสร้างสรรค์ของภูมิภาค และสอดคล้องกับ ปรีชนันท์ กังวานปิยศักดิ์ (2550) ได้ศึกษาขีดความสามารถและความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทสถานประกอบการสปามาตรฐาน ในภาคตะวันออก พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีขีดความสามารถหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยความรู้ ความสะอาด ความรู้ด้านการบำบัดด้วยมือ ความรู้ด้านการบำบัดด้วยน้ำหรือวารีบำบัด ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ความรู้ด้านเครื่องมือและผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในสปา นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่าข้ออุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันคือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดแรงงานที่มีทักษะและความสามารถตรงกับลักษณะของงาน ขาดการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ความสามารถด้านของภาษาต่างประเทศหรือประเทศคู่ค้าอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารเจ้าของขาดความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้าที่ผลิตจึงเป็นสินค้าที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มหรือแตกต่างจากคู่แข่ง ความสามารถด้านของเทคโนโลยีเป็นการผลิตขึ้นมาใช้เอง

จากประสบการณ์ขาดการนำหลักทฤษฎีหรือวิชาการเข้ามาช่วยทำให้สินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพและเกิดการสูญเสียในระหว่างกระบวนการผลิต ขาดการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขัน สอดคล้องกับ นุชจรินทร์ เกตุนิล (2548) ที่พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีปัญหาการขาดระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ครอบคลุมครบถ้วนถูกต้องและทันสมัย และสอดคล้องกับ มนัสนันท์ พงษ์ ประเสริฐชัย (2550) พบว่าการมีระบบฐานข้อมูลตามการรับรู้ของผู้บริหารจะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งระบบฐานข้อมูลหมายถึง การที่องค์กรมีการจัดหา จัดทำ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบแบบแผนตามหลักวิชาการและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มศักยภาพในด้านของการตลาด การผลิต การบัญชี และผลของการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในงานวิจัยยังพบว่า แม้จะมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีแต่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังไม่เห็นความสำคัญในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งสาเหตุมาจาก ขาดความรู้ความเข้าใจในการนำมาใช้ ไม่สามารถแปลงข้อมูลที่มีอยู่ให้เป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน และข้อมูลที่จัดเก็บไว้ไม่สมบูรณ์ครบถ้วนและขาดความเป็นปัจจุบัน และยังพบว่าการที่องค์กรมีบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตรงกับลักษณะของงานเป็นอย่างดีแล้วจะทำให้องค์กร ยังมีความสามารถในการแข่งขัน

1.3.3 ด้านเครือข่าย จากการศึกษาพบว่าภาครัฐและหน่วยงานเกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมการรวมตัวกันเพื่อสร้างเครือข่าย (Cluster) โดยนโยบายและมาตรการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง แต่ผู้ประกอบการยังไม่เข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้จากการรวมกลุ่มการสร้างเครือข่าย ขาดผู้นำที่มีบทบาทเข้าไปสร้างกระบวนการสร้างเครือข่าย การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการเป็นลักษณะโดดเดี่ยว (Stand Alone) และทัศนคติด้านของความลับทางธุรกิจ ผลประโยชน์ ความไม่ไว้วางใจ เป็นปัญหาทำให้เกิดการรวมกลุ่มไม่ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังพบว่าขาดการบูรณาการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ผลักดันและส่งเสริมในการเชื่อมโยงด้านของบุคลากร งบประมาณ ฐานข้อมูล ขาดการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถใช้ศักยภาพของนโยบายด้านการสร้างเครือข่ายมาเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ ดังที่ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2558) ได้กล่าวไว้ถึงคลัสเตอร์กับการรวมกลุ่มธุรกิจเพื่อการแข่งขันว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์นั้น คือ การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขันโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์นั้น ๆ จะต้องมีการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนาร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ระหว่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพ

โดยรวมของคลัสเตอร์นั้น ๆ และการรวมกลุ่มของหน่วยธุรกิจเพียงอย่างเดียวไม่ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีปัจจัยที่สร้างให้เกิดการรวมกลุ่มประสบผลสำเร็จ โดยปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย

- 1) การรวมกลุ่มต้องเกิดมาจากความคิดริเริ่มและความต้องการของภาคธุรกิจเอกชนเป็นสำคัญ โดยมีภาครัฐเป็นผู้ให้การสนับสนุนและผลักดัน
- 2) ในคลัสเตอร์นั้นต้องมีกลุ่มธุรกิจหลักที่เป็นแกนนำสำคัญในการรวมกลุ่ม
- 3) คลัสเตอร์ที่รวมตัวนั้นควรมีสักยภาพที่พร้อมในการพัฒนาและสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระดับหนึ่ง
- 4) ทักษะ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
- 5) ความเข้มแข็งของผู้ที่เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาคลัสเตอร์ไม่ว่าจะเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้ประสานงานที่ปรึกษา
- 6) ความเข้มแข็งของหน่วยงานให้บริการเพื่อการพัฒนาธุรกิจในการให้บริการและการสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงของหน่วยงานในพื้นที่
- 7) มีการประสานและแบ่งปันผลประโยชน์ที่ยุติธรรมอันก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย และ
- 8) นโยบายของคลัสเตอร์ควรมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบายของจังหวัดหรือภูมิภาคนั้น ๆ

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านความเข้าใจและความเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้านสภาพปัญหาและอุปสรรค ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย พบว่าการมีทักษะและความชำนาญด้านงานศิลป์ งานบริการ และโครงสร้างองค์กรมีลักษณะยืดหยุ่นปรับตัวได้ดีในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เป็นจุดแข็งของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำหรับจุดอ่อนนั้นพบว่าสภาพของปัญหาและอุปสรรคเกือบทุกด้านดังที่ผู้วิจัยได้อธิบายไว้ข้างต้นส่งผลให้เป็นจุดอ่อนสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แม้จะมีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็งแต่ผู้ประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีโอกาสจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในเรื่องของการรวมกลุ่มทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการค้า การลงทุน การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี แต่ก็ไม่พ้นเรื่องของอุปสรรคที่จะมาพร้อมกับการเปิดเสรีการค้า การลงทุน และแรงงาน ในเรื่องของสภาพทางการแข่งขันที่จะรุนแรงเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ (2559) กล่าวว่าไว้ว่า การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนี้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคและในระดับโลกหลายด้าน การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเตรียมการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันในทุก ๆ ด้าน

2. การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากผลการวิจัยการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยค้นพบว่า การได้มาของยุทธศาสตร์นั้นจำเป็นต้องมาจากกระบวนการของการพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งผลของกระบวนการที่ได้มานั้นต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อนำมา กำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามที่ จูพากรณ์ มาเสถียร (2549) ได้กล่าวไว้ว่าการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT โดยการให้เกิดประโยชน์และคุณค่า โดยการได้มานั้น เป็นกระบวนการคิดการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง และการกำหนดยุทธศาสตร์มิใช่เพียงแต่เป็นการเลือกวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลในระยะสั้น หากแต่จะต้องมีการคาดการณ์ถึงการนำยุทธศาสตร์ไปใช้หรือมองไปถึงผลกระทบในอนาคตจากการใช้ยุทธศาสตร์ที่เลือกไว้ ฉะนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องให้ความสำคัญกับการคิดแบบบูรณาการ การคิดเชิงอนาคต และอาศัยพลังการมีส่วนร่วมที่มาจากความรู้หรือปัญญาร่วมกันวางยุทธศาสตร์

โดยกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในงานวิจัยครั้งนี้ มาจากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้ประกอบการที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำสิ่งที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์โดยการเลือกผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมาร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการพัฒนายุทธศาสตร์ ผลของการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน พบว่า การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนายุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วยเหตุผลที่มาจากภาครัฐหรือหน่วยงานเกี่ยวข้องจำเป็นต้องปรับปรุงหรือพัฒนาสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ อาทิ การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ การอำนวยความสะดวกทั้งด้านที่เป็นทรัพยากรทางกายภาพและมิใช่ทางกายภาพ ให้เอื้ออำนวยความสะดวกสำหรับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพทางการแข่งขัน สอดคล้องกับเกณฑ์การวัดความสามารถ

ทางการแข่งขันตามที่ WEF (World Economic Forum (World Economic Forum, 2008, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ได้กำหนดไว้ว่าการที่ประเทศใดประเทศหนึ่งจะได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) อาจจะต้องสร้างความสามารถทางการแข่งให้กับทุกภาคส่วนภายในประเทศ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพการผลิตของประเทศไว้ 12 ปัจจัยหลัก จัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม จัดทำเป็นดัชนีความสามารถในการแข่งขัน (Global Competitiveness Index: GCI) ซึ่งผู้วิจัยขอกล่าวอภิปรายเพียงกลุ่มที่ 1 ปัจจัยหลักของกลุ่มประเทศที่แข่งขันหรือขับเคลื่อนด้วยปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วยปัจจัย ด้านสถาบัน สถาบัน (Institutions) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เสถียรภาพเศรษฐกิจ (Macroeconomic Environment) สุขภาพและการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Health and Primary Education) และจากผลการวิจัยในครั้งนี้ในขั้นตอนการวิจัย EDJR รอบที่ 3 พบว่า การพัฒนายุทธศาสตร์ตามความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา ( $IR. \leq 1.50$ ) และความเหมาะสมข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ( $Med. \geq 3.50$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นจัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนายุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วยเหตุผลด้านความสามารถทางการแข่งขันที่เป็นจุดอ่อนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมาพร้อมกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังที่ผลการวิจัยในครั้งนี้ในขั้นตอนการวิจัย EDJR รอบที่ 3 พบว่า การพัฒนายุทธศาสตร์ตามความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา ( $IR. \leq 1.50$ ) และความเห็นเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นการส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมครบวงจร ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนายุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วยเหตุผลส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการอย่างแข็งแกร่งและมีศักยภาพนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการในแต่ละด้าน อาทิเช่น ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการแสวงหาโอกาสในทางธุรกิจ หรือด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่ง ซึ่งสอดคล้องกับรุ่งนภา ต่ออุดม (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ในภาคอุตสาหกรรม

เกษตร ภาคการค้าในจังหวัดฉะเชิงเทรา” พบว่าปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเกษตรภาคการค้าในจังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบไปด้วยปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มุ่งหวังให้กิจการเติบโต มีทักษะและคุณลักษณะเป็นผู้ประกอบการ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถตัดสินใจ มีความซื่อตรงในการดำเนินธุรกิจ และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในธุรกิจ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในธุรกิจ มีการวางแผนการทำธุรกิจ การให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและการติดตามข่าวสารข้อมูล ปัจจัยด้านบุคลากรสนับสนุนและจ้างแรงงานในพื้นที่พร้อมกับการสร้างแรงจูงใจในลักษณะผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และ ปัจจัยด้านนโยบายรัฐในการส่งเสริมอุตสาหกรรม ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดกาเงินทุนหมุนเวียน ปัญหาด้านคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ปัญหาด้านแรงงาน และปัญหาด้านคลังสินค้า เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงประสบอยู่ และผลการวิจัยในครั้งนี้ในขั้นตอนการวิจัย EDFR รอบที่ 3 พบว่า การพัฒนายุทธศาสตร์ตามความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องโดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา (IR.  $\leq$  1.50) และความเห็นเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการมีส่วนร่วมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และ 4) การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนายุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วยเหตุผลที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นควรที่จะใช้โอกาสจากการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับตนเองซึ่งมีจุดแข็งที่เป็นความเด่นชัดในหลายเรื่อง อาทิเช่น ด้านความเชี่ยวชาญในด้านอาหาร บริการ ท่องเที่ยว ที่มาจากเอกลักษณ์ในความเป็นไทย การมีจิตใจให้บริการความเอื้ออารีและการมีอริยาศัยที่ดีของคนไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยค้นพบจากการทำ EDFR พบว่าการพัฒนายุทธศาสตร์ตามความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องโดยมีพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR.) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา (IR.  $\leq$  1.50) และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดยกเว้นการส่งเสริมการย้ายฐานการผลิตของอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำ กลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม และการจัดทำข้อมูลเชิงลึกและการอำนวยความสะดวก สำหรับการลงทุนทั้งทางกฎหมาย ข้อระเบียบ การจัดตั้ง และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศ



อาเซียนเพื่อประโยชน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทางเลือกการลงทุนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

แนวทางของการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของกระบวนการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของกระบวนการในการได้มาของการกำหนดยุทธศาสตร์ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Bryson and Alston (2005) ได้กำหนดรูปแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ห้วงการและสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ การพัฒนายุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ นอกจากนี้ เพื่อให้การได้มาของการพัฒนายุทธศาสตร์ตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้นนั้นผู้วิจัยได้นำกระบวนการของการวิจัยแบบ EDFR ตามแนวคิดของจุมพล พูลภัทรชีวิน (2530) ที่ว่าการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและเป็นการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับองค์ความรู้ในอนาคตของศาสตร์ด้านต่าง ๆ การวิจัยโดยใช้เทคนิค EDFR ถือเป็นการวิจัยในอนาคตโดยมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเพื่อให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

3. การนำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากผลการวิจัยการนำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการจัดสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา ผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นข้อเสนอทางยุทธศาสตร์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ร่วมกันอภิปรายเพื่อประเมินความเหมาะสมและความสำคัญของยุทธศาสตร์ได้ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผู้วิจัยได้อภิปรายในประเด็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิจัยพบว่าประเด็นหลักของการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือความสามารถในการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทุกด้านที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ หนึ่งในพลังขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิภาพของการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อมคือ ภาครัฐ เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ ทิศทางการดำเนินงาน และสร้างสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ อันได้แก่ ด้านการพัฒนาปรับโครงสร้างสถาบัน การพัฒนาและสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐให้เกิดทักษะและประสิทธิภาพในการพร้อมให้บริการด้วยจิตอาสา การดำเนินการเหล่านี้นำมาสู่ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เกิดขีดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งข้อค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ด้านของปัญหาและอุปสรรค พบว่า ด้านการเข้าถึงการใช้ประโยชน์จากหน่วยงานภาครัฐของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยภาพรวมมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.57$ , S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มาตรการความช่วยเหลือและพัฒนาของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกับปัญหาและความต้องการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = 0.99) รองลงมาคือ ความยากลำบากในการเข้าถึงฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ สำหรับการให้บริการเพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินธุรกิจ ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D. = 1.03) ซึ่งข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงปริมาณดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวไว้ว่า “...ยังคงเป็นอุปสรรคสำหรับ SME ไทย เนื่องจากการส่งเสริมและพัฒนา SME ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดำเนินการโดยหน่วยงานหลากหลายมากกว่า 20 หน่วยงาน ข้อมูลการให้บริการส่งเสริมต่างๆ จึงกระจายอยู่ตามหน่วยงาน ทำให้ SME ต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการค้นหาบริการที่ตรงกับความต้องการของตนเอง รวมทั้งการส่งเสริมของภาครัฐยังเป็นลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ยังขาดการเชื่อมต่อนกันที่ดี ทำให้ SME เมื่อได้รับบริการความช่วยเหลือจากหน่วยงานหนึ่งไปแล้ว ก็จะต้องไปหาหน่วยงานอื่นในการให้ความช่วยเหลือในเรื่องอื่นต่อไป หน่วยงานภาครัฐมีหลายหน่วยงานที่มีข้อมูลช่วยเหลือ หน่วยงานภาครัฐพยายามที่จะแก้ปัญหาโดยการทำ Single Window แต่ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติได้ ก็ยังคงมีปัญหาในเรื่องของการให้บริการที่ทับซ้อนกันอยู่บ้าง การติดตามนโยบายก็ยังไม่มีความชัดเจน มี สสว. อยู่ก็ไม่ได้ทำอะไรมากเพราะ สสว. เป็นแค่หน่วยงานสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ไม่มีอำนาจและงบประมาณที่จะไปติดตามประเมินผลของหน่วยงานอื่น ๆ ทำหน้าที่แค่ประสานงานแต่ก็ยังไม่ดีพอ....” (นามสมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559) และจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนการทำ EDFR ในงานวิจัยพบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในด้านความเหมาะสมของยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้จากการประชุมสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum) ผู้ทรงคุณวุฒิได้

ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นและประเมินผลของยุทธศาสตร์พบว่า ยุทธศาสตร์ดังกล่าวนั้น จะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเข้าถึงหน่วยงานที่ ให้การส่งเสริมและสนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งผู้ร่วมอภิปรายได้กล่าวเสริมใน เรื่องของการปรับโครงสร้างสถาบันที่ควรจะต้องรวมกลุ่มเพื่อให้ผู้ประกอบการ ไม่เกิดความสับสน ในการเข้าไปติดต่อขอความช่วยเหลือและปรึกษา ซึ่งผลของการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1990) ที่ว่าการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจต่าง ๆ ของประเทศไทยนั้นจำเป็นต้องสร้าง จิตความสามารถทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นโดยการอาศัยปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดแบบ เพอริมเพอร์ (Diamond Model) ซึ่งหนึ่งในปัจจัยที่ Porter กล่าวถึง คือ บทบาทด้านภาครัฐ (Government) ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวเร่ง (Catalyst) และเป็นผู้ท้าทาย (Challenger) โดยการ กระตุ้นและส่งเสริมหรือผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ เกิดแรงบันดาลใจในการที่จะทำให้องค์กร ขับเคลื่อนไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ รัฐบาลจะเป็นผู้ส่งเสริมให้หลาย สามารถปรับตัวให้จิตความสามารถในการแข่งขันด้วยการปรับปรุงสินค้าและบริการเพื่อกระตุ้นให้ เกิดอุปสงค์ พร้อมทั้งมุ่งเน้นการสร้างปัจจัยสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนา ปรับปรุง หรือเอื้ออำนวยความสะดวกที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะเจาะจง และสอดคล้องกับ ชงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่าปัญหา และอุปสรรคสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) นโยบายของ ภาครัฐและการสนับสนุน 2) ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน 3) ด้านองค์ความรู้ 4) ด้านแรงงาน และ 5) ด้านการตลาด และแนวทางของการพัฒนาการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมจากผู้เชี่ยวชาญโดยข้อเสนอแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) การพัฒนาด้าน สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ นโยบายภาครัฐและการสนับสนุน การพัฒนาด้านนโยบายการ ปลดปล่อยสินเชื่อ และ 2) ด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาด้านระบบบัญชี และการเงิน ด้าน การพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ประกอบการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน สถานประกอบการ ด้านการจัดการทางการตลาด ด้านการใช้กลยุทธ์การรับช่วงการผลิตเพื่อการ พัฒนาองค์กร และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและเสริมสร้างจิตความสามารถทางการแข่งขันใน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นสำคัญอย่างยิ่งที่รัฐบาลและผู้ที่เกี่ยวข้องจัก ต้องพัฒนาเพราะ ข้อค้นพบจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเรื่องของการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างจิตความสามารถ ทางการแข่งขัน ได้กล่าวแสดงความเห็นไว้ว่า “.....SMEs ไทยมีปัญหาเรื่องการเข้าไม่ถึงงานวิจัยและ

นวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งต่างจากประเทศสิงคโปร์ หรือ มาเลเซีย SMEs เขาจะมีความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรมมาก เพราะผู้ประกอบการเขาสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลงานวิจัยและนวัตกรรม รัฐบาลสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมสร้างมูลค่าสินค้าและบริการ” (นายกสมาคมสินค้าตกแต่งบ้าน, สัมภาษณ์วันที่ 15 ธันวาคม 2559) รวมทั้งข้อค้นพบจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านที่เป็นจุดอ่อนคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังขาดบุคลากรภายในองค์กรที่มีทักษะด้านการพัฒนาและวิจัยส่งผลให้สินค้าที่ผลิตส่วนใหญ่เป็นสินค้าพื้นฐาน และสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีลักษณะคล้ายกันเกิดจากการลอกเลียนแบบและทำตามส่งผลให้สินค้าและบริการมีมากกว่าความต้องการของตลาดจึงต้องเผชิญกับปัญหาด้านราคา ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าว สอดรับกับข้อค้นพบเชิงปริมาณในการวิจัยนี้ ด้านการเตรียมพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ด้านการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าและสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.73$ , S.D. = 1.17) เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของการเตรียมความพร้อมอยู่ในลำดับที่ 12 จากทั้งหมด 13 ด้าน แสดงให้เห็นว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยมีปัญหาหรือไม่มีการเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประเด็นปัญหาสำคัญข้อถัดมาที่เป็นจุดอ่อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ต้องเผชิญกับอุปสรรคดังข้อค้นพบว่า สภาพทางการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน และความก้าวหน้าของการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อรูปแบบการแข่งขันในอนาคต เป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างยิ่งที่รัฐบาลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันในการแก้ไขหรือพัฒนาจุดอ่อนสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้กลายเป็นจุดแข็ง เพราะภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันสร้างแรงกดดันต่อองค์กรอย่างมาก ทำให้องค์กรต้องพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สอดคล้องกันเพื่อความอยู่รอดและเติบโตขององค์กร (Amabile and others, 1996; Andriopoulos and Lowe, 2000; Cummings and Oldham, 1997; Tierney, Farmer and Graen, 1999; Kanter, 1983; Tushman and O'Reilly, 1997; Utterback, 1994, อ้างถึงใน เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2553) และความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กร เพราะองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงทั้งหลายทั่วโลกต่างให้ความสำคัญในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรเริ่มต้นจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล (McGregor, 2007; Trompenaars and Hampden-Turner, 2010, 11, อ้างถึงใน เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2554; 2558) ที่แสดงถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย และสอดคล้องกับ รติมา คชนันท์ (2558) กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นตัวแปรที่สำคัญทาง

เศรษฐกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จำเป็นต้องมีการผลักดันนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกทั้งปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า นวัตกรรม ไม่ได้มีส่วนสำคัญเฉพาะการพัฒนาธุรกิจเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (1985) กล่าวไว้ถึงคำจำกัดความของคำว่านวัตกรรมคือ เครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจและความมั่นคง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นมาใหม่รวมทั้งการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่ และสอดคล้องกับ เตือนเด่น นิคมบริรักษ์ (2556) ได้กล่าวว่า การใช้นโยบายภาคคลัง มีประสิทธิภาพและเพิ่มคุณภาพของเศรษฐกิจไทยได้มากขึ้นแต่ไหนสามารถดูได้จาก การช่วยเหลือส่งเสริมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพราะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญมาก เนื่องจาก 80% ของการจ้างงานเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และมีส่วนแบ่งของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (จีดีพี) ประมาณ 37% เพราะฉะนั้นประเทศจะเติบโตได้ SMEs จะต้องมिनวัตกรรม มีผลผลิต

นอกจากนี้การสนับสนุนการให้คุณค่าและมูลค่ากับสินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดขีดความสามารถทางการแข่งขันด้วยความสำคัญของการสร้างคุณค่าและมูลค่าที่เกิดจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นสำคัญอย่างยิ่งที่รัฐบาลและผู้ที่เกี่ยวข้องจักต้องพัฒนาเพราะ ข้อค้นพบจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเรื่องการสร้างตราสินค้าที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าว แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “.....คุณจะสังเกตเห็นว่า SMEs น้อยรายมากที่จะมีตราสินค้าเป็นของตนเองและเป็นที่ยอมรับ เพราะอะไร เพราะ SMEs ไม่เคยรู้เลยว่าเขาทำ Brand กันยังไง ภาครัฐก็พยายามนะที่จะอบรม แต่โปรแกรมการอบรมของภาครัฐไม่ได้มีความต่อเนื่องและไม่เจาะลึกอบรมเพียงเบื้องต้นว่า Brand สำคัญยังไง ดียังไง แต่ไม่ได้บอกวิธีการที่จะสร้าง Brand เพราะการทำให้เกิด Brand นั้นมันมีอะไร ที่ต้องเรียนกันอีกมากและต้องอาศัยเรื่องของความคิดสร้างสรรค์เข้ามาเกี่ยวข้อง ยังไม่เห็นความชัดเจนของรัฐในการทำให้ SMEs เกิดแนวคิดด้านการสร้างสรรค์ไม่เอา นามธรรมนะต้องเป็นรูปธรรม .....” (นายกสมาคมสินค้าตกแต่งบ้าน, สัมภาษณ์วันที่ 15 ธันวาคม 2558) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Keller (2003) การจดจำตราสินค้าเป็นความสามารถในกาขึ้นย่นว่า เคยได้พบเห็นสินค้านั้น ๆ แล้ว ในช่วงเวลาก่อนหน้านี้ ซึ่งการรับรู้ในตราสินค้านี้ระดับนี้ยังไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจใด ๆ ของผู้บริโภค เพราะผู้บริโภคเหล่านี้ไม่สามารถอธิบายถึงรายละเอียดของตราสินค้านั้นได้ การตระหนักรู้ตราสินค้าจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคได้ก็ต่อเมื่อสามารถระลึกได้ เมื่อนึกถึงประเภทสินค้าที่ต้องการซื้อทำให้ผู้บริโภคนำตราสินค้านั้น ๆ และสอดคล้องกับ วรพล ไสคตยานุรักษ์ (2557) ได้กล่าวว่า ผู้ผลิตภายในประเทศยังมีบทบาทเป็นผู้

รับจ้างผลิตสินค้าให้กับตราสินค้าดังของโลกที่เรียกว่าเป็นการผลิตสินค้าแบบ OEM (Original Equipment Manufacturer) ไม่ค่อยเน้นในเรื่องของการวิจัย พัฒนา หรือออกแบบ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ตราสินค้าของตนเอง

สิ่งสำคัญอีกประการของยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนคือ การพัฒนาและประสานเสริมพลังการสร้างเครือข่ายให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากข้อค้นพบในงานวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าอุปสรรคที่ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ประสบความสำเร็จจากการสร้างเครือข่าย (Cluster) มาจากประเด็นของผู้นำที่จะนำไปสู่กระบวนการอันนำมาสู่การสร้างเครือข่าย (Cluster) ความไม่ไว้วางใจระหว่างผู้ประกอบการในกลุ่มเครือข่ายผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว ตลอดจนการขาดการบูรณาการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ผลักดันในด้านต่าง ๆ อาทิ สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนขนาดใหญ่ ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถที่จะรวมกลุ่มสร้างเครือข่ายได้ตรงตามนโยบายของภาครัฐที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ได้กล่าวแสดงความเห็นไว้ว่า “...ปัจจุบัน SMEs ไทยยังมีระดับความสามารถในการประกอบธุรกิจในระดับสากลต่ำกว่าประเทศในอาเซียน อย่างสิงคโปร์ มาเลเซีย ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจได้เต็มที่ สาเหตุเพราะโดยส่วนใหญ่ SMEs ที่เป็นรายย่อยซึ่งเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนมากที่สุดดำเนินธุรกิจแบบ stand alone มากกว่าที่จะเป็นเครือข่ายหรือมีพันธมิตรทางธุรกิจ เมื่อเข้าสู่ AEC มีการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสนับสนุนให้ SMEs สร้างเครือข่ายและให้ความรู้และประโยชน์จากการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการค้าในระดับภูมิภาค ดังนั้นหน่วยงานเกี่ยวข้องจำเป็นและควรสนับสนุนให้ SMEs มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจ在不同ประเทศทั้งในส่วนของการเป็น Backward Linkage และ Forward Linkage ซึ่ง สสว. ก็พยายามที่จะทำแต่ปัญหาคือ SMEs มีมากและการรวมตัวเป็นเครือข่ายก็มีข้ออุปสรรคในหลายด้าน ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น ความไม่ไว้วางใจและเรื่องของผลประโยชน์ อันนี้เป็นปัญหาใหญ่และสำคัญ....”(ลลนา เถลิงรัชมี, สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2559) และสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้พบว่าศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านกลไกการสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายจากสถาบันการศึกษา ภาคเอกชน ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.76$ , S.D. = 1.20) เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญอยู่ในลำดับที่ 4 จากทั้งหมด 5 ด้าน และสอดคล้องกับ ชันยมัย เกียรติกุล (2557) พบว่า ปัญหาที่สำคัญของ OTOP นั้นคือ การสร้างเครือข่ายวิสาหกิจ ขาดการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาเครือข่ายในการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันเพื่อความร่วมมือในการวิจัย การตลาด การฝึกอบรมแบ่งปันทักษะและ

ประสบการณ์ และเข้าสู่ตลาดเป้าหมายได้ บางแห่งยังไม่มีรูปแบบการสร้างเครือข่ายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและบางแห่งเป็นการสร้างเครือข่ายเพียงชั่วคราวยังไม่เป็นระบบ หรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะแบบบังเอิญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1990) ว่า “คลัสเตอร์” เป็นความร่วมมือกันในการเชื่อมระหว่างกันของกลุ่มอุตสาหกรรมที่เหมือนกันมารวมกันจัดหาวัตถุดิบสำหรับการผลิตเพื่อนำไปยังเป้าหมายและกลยุทธ์ร่วมกัน และสถาบันหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มคลัสเตอร์ ด้านของการสนับสนุนในด้านความเชี่ยวชาญของผู้มีความรู้ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ ในพื้นที่ในภูมิศาสตร์เดียวกันสามารถที่จะก่อให้เกิดการบริหารจัดการด้านความรู้เทคนิค รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพการผลิตร่วมกัน โดยการมีภาครัฐเป็นผู้สนับสนุนและจัดหาสาธารณูปโภคที่จำเป็นให้ และคุณลักษณะสำคัญของการเกิดการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ (Cluster) ดังที่ Porter (1990) ได้กล่าวไว้คือ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญใน 4 ด้าน อันได้แก่ 1) การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity) คือการแลกเปลี่ยนความรู้ อันนำมาสู่การถ่ายทอดความรู้ให้เกิดการเชื่อมโยงได้ไม่จำกัดเฉพาะภายในกลุ่มผู้ประกอบการเดียวกัน และนอกจากนี้ยังเป็นการเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้จัดส่งสินค้า ลูกค้า และสถาบันวิจัยและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) ความร่วมมือ (Collabocation) คือ การร่วมมือกันเพื่อให้เป็นประโยชน์ร่วมกันที่เกิดจากการพึ่งพาซึ่งกันและกันอันนำมาสู่ความเชื่อถือไว้วางใจในกลุ่มผู้ประกอบการ 3) การแข่งขัน (Competition) คือ สภาพทางการแข่งขันที่อยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือกัน อันได้แก่ ร่วมมือกันทำตลาดหรือร่วมมือกันในการซื้อวัตถุดิบในขณะที่อยู่ในสภาพทางการแข่งขัน และ 4) ประสิทธิภาพโดยรวม (Collective Efficiency) คือ ความร่วมมือทางกลองการแข่งขันที่มีสภาพของการเชื่อมโยงที่เป็นระบบในการถ่ายทอดความรู้ จะทำให้คลัสเตอร์มีประสิทธิภาพโดยรวมเหนือกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีการรวมตัวหรือรวมตัวกันเฉพาะในด้านธุรกิจการค้าเพียงอย่างเดียว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นสำคัญอย่างยิ่งที่รัฐบาลและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องพัฒนาเนื่องจากข้อค้นพบจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพบว่าจุดอ่อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันเกิดจากการขาดความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ การทำธุรกิจระหว่างประเทศ การทำตลาดต่างประเทศและในประเทศ การสร้างตราสินค้าเป็นของตนเอง การดำเนินงานวิจัยที่มีอยู่มาต่อ ยอดหรือปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และความคิดในการแสวงหาโอกาสในทางธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้วยคุณลักษณะเหล่านี้ที่เป็นจุดอ่อนควรปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดเป็นจุดแข็งในทุก ๆ ด้าน สำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อนำมาสู่ผลการดำเนินงานที่ดีและแข่งขันได้ใน

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สอดคล้องกับ Purateera and others (2009) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการวิสาหกิจขนาดย่อม ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการ ประกอบไปด้วย ความรู้และทักษะของผู้ประกอบการ ความสามารถของผู้ประกอบการ เทคโนโลยีที่ใช้ ทักษะของผู้ประกอบการ แรงจูงใจในการประกอบการ แหล่งเงินทุน และความคิดสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ และสอดคล้องกับวิฑูร เจียมจิตต์ตรง (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “มโนทัศน์ภาวะผู้ประกอบการที่มีต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” โดยสำรวจความคิดเห็นกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 125 แห่ง ในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยภาวะผู้ประกอบการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การรับรู้โอกาสทางธุรกิจ และการบริหารจัดการ โอกาสทางธุรกิจ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีกำไร เติบโต และความมั่นคง และสอดคล้องกับ Scarborough และ Zimmerer (1996) ได้พูดไว้เกี่ยวกับความสำเร็จของผู้ประกอบการที่ว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะพิเศษ คือ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถที่เผชิญกับปัญหาและแก้ไขปัญหา สามารถแสวงหาโอกาสและดำเนินการได้เหมาะสม ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการควบคุมการดำเนินงาน ยอมรับในข้อผูกพันตามสัญญาการทำงาน ยอมรับและเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

และการที่ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้คือ การพัฒนาและยกระดับความเป็นผู้ประกอบการสากล สอดคล้องกับชนัญฐา กังวานสุภพันธ์ (2557) ได้กล่าวไว้ว่าประโยชน์ที่ผู้ประกอบการระหว่างประเทศจะได้รับจากการเร่งความเร็วในการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ คือ การได้เรียนรู้และสะสมประสบการณ์จากตลาดใหม่ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ พัฒนาความสามารถทางธุรกิจและนำไปสู่การพัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งเป็นผลดีคือการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ สภาพแวดล้อมภายในแต่ละประเทศที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันไป ทำให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในตลาดและแข่งขันกับคู่แข่งได้ และมนตรีรา จิตต์วิบูลย์ (2550) กล่าวว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีปัญหาการส่งออกและต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐและความช่วยเหลืออื่น และสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ว่า “.....ปัญหาการบริหารจัดการที่ไม่เป็นมืออาชีพของ SMEs ไทยเกิดจากเดิม SMEs ไทยที่เติบโตและอยู่ได้เพราะอาศัยการบริหารจัดการแบบลองผิดลองถูก เจ็บตัวบ้าง ได้กำไรบ้าง ทำให้เกิดความตระหนักรู้แบบเรียนรู้อันได้จากการประสบการณ์ตรงนั้นมากกว่าการที่จะใช้หลักทฤษฎีทางการบริหารเข้ามาช่วยแต่เมื่อเข้าสู่ AEC ก็มี



หลายหน่วยงานพยายามที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเมื่อเข้าสู่ AEC ทั้งภาคการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ แต่ SMEs ไทยก็ยังคงไม่สามารถที่จะใช้หลักการหรือแนวทางทางวิชาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการบริหารจัดการ ทั้ง SMEs รุ่นเก่าและรุ่นใหม่จะนั้นเมื่อเข้าสู่ AEC อุปสรรคที่สำคัญทางการบริหาร คือผู้ประกอบการ SMEs ไทยส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์ทำธุรกิจ ในต่างประเทศและระหว่างประเทศ ภาครัฐควรจะหยิบเอาโอกาสการเข้าสู่ AEC มาเป็นมาตรการ ช่วยให้ผู้ประกอบการ SMEs ไทย ให้ความสำคัญและความตระหนักที่จำเป็นจะต้องศึกษาการทำ ธุรกิจในประเทศอาเซียนมากขึ้น โดยเฉพาะการบริหารจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ.....”(นาม สมมติ, สัมภาษณ์วันที่ 18 มกราคม 2559)

นอกจากนี้การส่งเสริมและสร้างระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management) ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังเป็นการช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความสามารถ ทางการแข่งขันและรับมือกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเข้ามากระทบกับการดำเนิน ธุรกิจ ตลอดจนการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอันนำมาสู่ ผลกำไรและการเติบโตของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสอดคล้องกับนิติ รัตน์ปริษาเวช (2553) กล่าวว่า ผลปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตลอดจน ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการสร้างระบบองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ภายในองค์กรนั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและส่งต่อการ พัฒนาระดับปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดผลิตภาพองค์กรและประสิทธิภาพทางการเงินและความ พึงพอใจ สอดคล้องกับวันเพ็ญ อมรสิน และปพฤกษ์ อุดสาหะวานิชกิจ (2552) กล่าวว่าคุณลักษณะ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และผลกระทบท่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ว่า “.....ที่ผ่านมามมองว่านโยบายและมาตรการของภาครัฐที่ส่งเสริม ส่วนใหญ่เน้นการให้อย่างเดียว เลยทำให้ SMEs เคยชินกับการรับทำให้ไม่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเมื่อเจอกับสภาพ ทางการแข่งขันหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสภาพการณ์ในทางธุรกิจก็จะประสบกับปัญหาโดย ตลอดคือ ขาดสภาพคล่อง ปิดกิจการ เป็น NPL เพราะรัฐไม่ได้สอนให้เขามีทุนทางความรู้ที่จะมา ป้องกันหรือจัดการกับความเลียงทางธุรกิจ เรื่องนี้สำคัญมาก อย่างบริษัทผมเติบโตมาได้พึ่ง หน่วยงานภาครัฐน้อยมาก เพราะผมเริ่มจากศูนย์อาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ผสมกับทฤษฎี ทางวิชาการและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เมื่อภาครัฐกำหนดให้ SMEs เป็นวาระแห่งชาติควร ปรับเปลี่ยนนโยบายที่เน้นการให้มาเป็นการสร้างแทนแต่ต้องทำทั้งหมดนะ คือ มีมาตรการนโยบาย มีกระบวนการ มีการติดตามผลและประเมิน รูปแบบนี้อาจจะต้องใช้เวลาต้องสร้างความเชื่อมั่น

ซึ่งกันและกัน ภาครัฐเป็นผู้เริ่มต้นและผลักดันทั้งงบประมาณและนโยบาย อันนี้ SMEs จะอยู่ได้อย่างยั่งยืน.....”(กรรมการผู้จัดการ บริษัท วิ.คาร์โก จำกัด, สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2559)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นสำคัญอย่างยิ่งที่รัฐบาลและผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพัฒนาเพราะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดการรับรู้เกี่ยวกับข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของข้อตกลง สิทธิประโยชน์ มาตรการทางการค้า การลงทุน และข้อมูลเชิงลึกในการทำตลาดและการลงทุนในกลุ่มประเทศสมาชิกในอาเซียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาสู่การป้องกันและปรับตัวกับสภาพทางการแข่งขันที่จะมาพร้อมกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังที่ผู้วิจัยได้ค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวแสดงความเห็นไว้ว่า “....เรื่องของ AEC ประเทศไทยมีการระดมข่าวอย่างมาก SMEs รู้และได้พยายามปรับตัวมากขึ้น แต่ปัญหาที่เป็นข้ออุปสรรคที่ SMEs จะต้องเผชิญคือข้อจำกัดเรื่องการเข้าถึงข้อมูลเนื่องจากไม่มีความรู้ด้านไอทีและมีข้ออุปสรรคทางภาษาและขาดทักษะการต่อยอดข้อมูลและความเข้าใจในศัพท์ทางวิชาการต่างๆ หรือศัพท์เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ ดังนั้นการช่วยเหลือควรมีศูนย์กลางของข้อมูล (Data Center) ที่ให้คำปรึกษาปัจจุบัน สสว. ก็ทำหน้าที่นี้อยู่แต่ไม่ทั้งหมดเพราะบุคลากรของ สสว. เองก็ยังไม่เข้าใจในข้อมูลเชิงลึกดีพอที่จะอธิบายและให้คำแนะนำผู้ประกอบการ และศูนย์ของข้อมูลมีเพียงส่วนกลางคือกรุงเทพ เท่านั้น ทำให้ SMEs ที่อยู่ต่างจังหวัดไม่รู้จะติดต่อหาข้อมูลได้จากไหน....” (นามสมมติ , สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2559) และสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงปริมาณที่สำรวจความคิดเห็นจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ระดับความเข้าใจน้อยที่สุดคือ ด้านเป้าหมายการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกโดยการประสานนโยบายเศรษฐกิจกับนอกภูมิภาค ( $\bar{x} = 2.88$ , S.D. = 1.01) การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเติบโตได้ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นจะต้องให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรับรู้และเข้าใจข้อมูลเชิงลึกเพื่อก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันและการสร้างผลการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดกำไรและความยั่งยืนอันมาจากโอกาสที่ประเทศไทยเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างสมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2554) ได้กล่าวไว้ในรายงานการเปิดเสรีทางการค้าอาเซียนมีอิทธิพลในเชิงการพัฒนาศักยภาพให้เกิดการเคลื่อนตัวของภาคธุรกิจ การเปิดเสรีทางการค้าทำให้องค์กรมองภาพอนาคตและการพัฒนามากกว่าในอดีตมาก และสอดคล้องกับ ธีรรัตน์ โชคสุชาติ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: ความสำคัญและการเตรียมความพร้อมของไทย” โดยผลสรุปของการศึกษาพบว่าประชาคมอาเซียนเป็น 1 ใน 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน และมีเป้าหมาย

คือ 1) ตลาดและฐานการผลิตร่วม 2) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน 3) การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค และ 4) การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบซึ่งจะได้รับประโยชน์มากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความพร้อมอย่างดีของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการในภาคเอกชนที่คงต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถ เช่น การเร่งพัฒนาตราสินค้า การใช้เทคโนโลยีใหม่ในการผลิต และการพัฒนาในด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยสร้างจุดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ของไทย ส่วนภาครัฐควรทำความเข้าใจและประชาสัมพันธ์ประชาคมอาเซียนให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเตรียมมาตรการป้องกันเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขนาดย่อมมีความสับสนและเข้าไม่ถึงหน่วยงานที่ส่งเสริมและพัฒนาโดยตรง ประกอบกับหน่วยงานที่มีอยู่มีการดำเนินการที่ทับซ้อนและไม่ได้มีภารกิจหลักเพื่อการพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในทางปฏิบัติหน่วยงานพัฒนาส่งเสริมยังขาดความเป็นเอกภาพและการบูรณาการร่วมกันของนโยบาย ประกอบกับงบประมาณเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมกระจายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีพอสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำหรับหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริม คือ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ขาดอำนาจในการติดตามและประเมินผลของนโยบาย ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ จึงควรมีการปรับโครงสร้างสถาบันโดยการจัดตั้งเป็นทบวงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดและการติดตามผลที่เป็นเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการติดตามผลการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าแม้ภาครัฐจะมีนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมมาโดยตลอดและต่อเนื่องไม่ได้ส่งผลทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเติบโตและแข่งขันได้ดีพอจากสภาพของปัญหาและอุปสรรคที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจากการตอบแบบสอบถามของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วประเทศ พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงประสบกับสภาพปัญหาและอุปสรรคเดิม คือ ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านการเข้าถึงประโยชน์จากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งเกิดจากปัญหาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติดังนั้นรัฐบาลควรจัดตั้งหน่วยงานที่มีภารกิจในการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล ของหน่วยงานที่ได้จัดสรรงบประมาณหรือใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3. ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะได้รับพัฒนาส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันในทุกด้าน ๆ โดยเฉพาะด้านการทำธุรกิจระหว่างประเทศพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังขาดความรู้ในการส่งออก ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาในประเทศสมาชิกอาเซียน ตลอดจนการมีทัศนคติปิดกั้นการทำธุรกิจระหว่างประเทศด้วยความยุ่งยากและมีขั้นตอนที่หลากหลาย ดังนั้นรัฐบาลหรือผู้ที่ได้รับมอบนโยบายการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากรัฐบาล ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ กระทรวงพาณิชย์ หรือ หน่วยงานและองค์กร ๆ อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ควรกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมและสร้างให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขันในระดับสากลเพื่อยกระดับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพร้อมทั้งกำหนดมาตรการสร้างทัศนคติทางบวกให้กับผู้ประกอบการเกี่ยวกับการทำธุรกิจระหว่างประเทศและการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ในหลักสูตรการค้าระหว่างประเทศ

4. ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเติบโตได้ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นจะต้องให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรับรู้และเข้าใจข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงและสิทธิประโยชน์ กฎหมาย ข้อระเบียบ และข้อมูลด้านตลาดที่จะเป็นประโยชน์สำหรับการให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำมาใช้ในทางธุรกิจ โดยรัฐบาลผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญต้องดำเนินการควรมีนโยบายการสร้างและส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการจัดตั้งหน่วยให้คำปรึกษาประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อการค้าและการลงทุนให้ครบทุกจังหวัด

5. ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการจะให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดความยั่งยืนและดำรงอยู่ได้ในประชาคมอาเซียนนั้นจะต้องส่งเสริมและสร้างองค์ความรู้ในเชิงความคิดให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พร้อมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นรัฐบาลควรมีแผนงานและมาตรการในระยะยาวเพื่อการพัฒนาให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน โดยจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมระยะยาว

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบหรือโครงสร้างสำหรับการจัดตั้งทบวงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมกระบวนการสร้างองค์ความรู้นวัตกรรมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นผู้ประกอบการใหม่ เพื่อมีรูปแบบองค์ความรู้สำหรับธุรกิจใหม่
3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการใหม่ (SMEs New-Startup) อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ
4. ควรมีการศึกษานำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยนำไปใช้เฉพาะกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

## รายการอ้างอิง

- กระทรวงการต่างประเทศ. กองอาเซียน. (2554). **แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกัน  
ในอาเซียน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.mfa.go.th/asean/th/other>.
- กระทรวงมหาดไทย. กรมการพัฒนาชุมชน. (2547). **รายงานการประเมินผลเพิ่มทุนทางปัญญา  
พัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ: บางกอกบล็อก.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. **กฎกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่า  
สินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ประกาศใน  
ราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2545 อาศัยอำนาจตามความใน  
มาตรา 4 และมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อม พ.ศ. 2543**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.Sme.go.th/Lists/Editorinput/DispF.aspx?List=15dca7fb%2Dbf2e%2d464%2D97e5%2D440321040570&ID=58>
- กรมอาเซียน. กลุ่มงานนโยบายกรมอาเซียน. **ASEAN Highlights**. เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2553.  
เข้าถึงได้จาก <http://www.mfa.go.th/asean/th/other>.
- กนช รัตวานิช. (2555). **Innovation Culture**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- กนิษฐา ก้องเกียรติยศ. (2555). “วิเคราะห์การเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการ SMEs  
ภาคอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์สู่ทางรอด AEC” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต.
- กษิต ภิรมย์. **แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนกอง**. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.mfa.go.th/asean/th/other>.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). **การคิดเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- \_\_\_\_\_. (2543). **SMEs หรือ SLEs: แนวโน้มธุรกิจไทยในศตวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ:  
ชัคเชสมิเดีย.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค และคณะ. (2546). **การพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน  
ประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- กุลธน ธนาพงศธร. (2520). **หลักการกำหนดนโยบายของรัฐ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์.

กระจำัง พันธุมนาวิณ. การบริหารเชิงกลยุทธ์: จากทฤษฎีสู่การบริหารราชการแผ่นดิน.

เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2555. เข้าถึงได้จาก <http://www.loe.go.th>

กิ่งพร ทองใบ. (2547). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

โกศล แก้วบุญส่ง. (2546). “มาตรการในทางภาษีอากรเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อม ศึกษากรณี มาตรการในทางภาษีเงินได้นิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร.”

วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิติศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

คะเนิง สายแก้ว. (2549). “ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จิรพันธ์ สุกณา. วารสารมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. เข้าถึงเมื่อ 19 พฤษภาคม 2559. เข้าถึงได้จาก

[http://www.http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive\\_journal/oct\\_dec\\_10/pdf/aw35.pdf](http://www.http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct_dec_10/pdf/aw35.pdf)

จุฬากรณ์ โสตะ. (2546). “การพัฒนาศักยภาพการนำนโยบายในแผนการป้องกันและแก้ไขปัญหา

เอดส์แห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์. (2549). “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็ก

และเยาวชนไทย.” ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จรัสวรรณ ลีมีโสภารธรรม. (2546). “ปัจจัยที่มีผลต่อการให้สินเชื่อภาคอุตสาหกรรมและผลของ

มาตรการส่งเสริมด้านเงินทุนแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ศึกษากรณีธนาคาร  
พาณิชย์.” ภาคนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.  
(อัครสำเนา)

เจริญชัย นิมนิยม. (2547). “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการพัฒนาเศรษฐกิจของ

ประเทศไทย.” สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จตุพล เหลือชัยศรี. (2550). “ศักยภาพและรูปแบบของการวิจัยและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมภาคการผลิตอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์.” การศึกษา แบบอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศักยภาพความสามารถทางการ แข่งขันเชิงอุตสาหกรรม สถาบันวิทยากรหุ่นยนต์ภาคสนาม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2530). **เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคการวิเคราะห์นโยบาย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2553). “ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล: ปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน.” เสนอในงานประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ แห่งชาติ ครั้งที่ 11 พฤศจิกายน 2553.

\_\_\_\_\_. (2554). “ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ ประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทผลิตคลับหมึกพร้อมหมึกเพื่อการส่งออกแห่งหนึ่ง.” บทความวิจัยนำเสนอการประชุมวิชาการระดับชาติ นเรศวรวิจัย ครั้งที่ 7 ณ มหาวิทยาลัยนเรศวร วันที่ 29-30 กรกฎาคม 2554.

\_\_\_\_\_. (2558). “ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแตกเปลี่ยนและประสิทธิภาพ ภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์ที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรบริษัท แปรรูปอาหารทะเลเพื่อการส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ประเทศไทย” บทความวิจัยนำเสนอการประชุมวิชาการระดับชาติ BRMC ณ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วันที่ 27 พฤศจิกายน 2558.

ชัยฤทธิ์ ทองรอด. (2550). “ภาวะผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจ กับการอยู่รอดของอุตสาหกรรม.” ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชาญ รัตน์นะพิสิฐ. (2551). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” ปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณรงค์ศักดิ์ จิตณรงค์รัตน์. (2559). “การพัฒนาความสอดคล้องของมาตรฐานธุรกิจท่องเที่ยวไทย คู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.” วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 10, 8 (พฤษภาคม): 30.



- ณัฐวัฒน์ สุชะศิริวัฒน์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี. (2557). “ความท้าทายและข้อจำกัดของการขับเคลื่อนนวัตกรรมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย.” วารสารวิจัยและพัฒนากิจการ 3, 15 (ตุลาคม): 14.
- ดำรง วัฒนา. **คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ**. เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2555. เข้าถึงได้จาก <http://www.ops.moc.go.th/pcni/Strategie%20manual.htm>.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนธิ และสุนีย์ เลิศแสวงกิจ. (2538). **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: ว่างอักษร.
- ดวงพร เหมวิจิตรพันธ์. (2550). “การศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งเครือข่ายบริษัทการค้าอาเซียนสำหรับ SMEs.” รายงานสรุปการประชุมสภาระหว่างประเทศเพื่อธุรกิจขนาดเล็ก ครั้งที่ 34 ฝ่ายส่งเสริมนโยบายและความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.” 24 พฤศจิกายน 2550.
- เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ และคณะ. (2551). “โครงการศึกษาวิจัยกฎหมายและแนวนโยบายภาครัฐทางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs: ศึกษาเฉพาะกรณีผลกระทบของกฎหมายและระเบียบที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs.” สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- ดุสิต นนทะนาคร. (2554). “ที่ประชุม กกร. นัดพิเศษ วันที่ 20 กรกฎาคม 2554, อ้างถึงใน รายงานการศึกษานโยบายค่าจ้างขั้นต่ำวันละ 300 บาทต่อวันทั่วประเทศกับผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศไทย.” สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). **เครื่องมือการจัดการ**. กรุงเทพฯ: แซทไฟร์ พรินติ้ง.
- ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือ. (2544). **มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล**. กรุงเทพฯ: สยามบล็อกรการพิมพ์.
- เที่ยงธรรม พลโลก. (2555). **วิสาหกิจชุมชนกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหมือนกันไหม**. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2555. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th>
- ทวีศักดิ์ ฐานบัญชา. (2544). **รัฐศาสตร์มหัพัต**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชั้นมัย เจียรกุล. (2557). “ปัญหาและแนวทางการปรับตัวของ OTOP เพื่อพร้อมรับการเปิด AEC.” วารสารนักบริหาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- ธันยวัฒน์ รัตนศักดิ์. (2546). **การบริหารการพัฒนา**. เชียงใหม่: คະนึ่งนิจการพิมพ์.

ชตรีฐ ฐนะสมบุรณ์. (2547). “โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม: หลักและวิธีการ  
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สอจ.” ใน รายงานการประชุมโครงการพัฒนาอุตสาหกรรม  
กระทรวงอุตสาหกรรม, 16-17 ธันวาคม 2547 ณ โรงแรมอบลบุรี รีสอร์ท จังหวัด  
อุบลราชธานี, 12-13 มีนาคม 2548. (อัดสำเนา.)

ชติรัตน์ โชคสุชาติ. (2553). “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: ความสำคัญและการเตรียมความพร้อม  
ของไทย.” วารสารมหาวิทยาลัยหัวเลี้ยวเฉลิมพระเกียรติ 14, 27 (มีนาคม): 99-122.

ชงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2553). “การพัฒนารองเท้าของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.” รายงานวิจัย  
ฉบับสมบุรณ์ ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ประสานมิตร.

นงนุช ตระกูลไทย. (2547). “สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. อัดสำเนา.

นิติรัตน์ปริษาเวช. (2553). “ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมอง  
แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การ.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ดุษฎีบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บุรีโท ชาบะรัตน์. (2548). “ประสิทธิภาพของการนำนโยบายจัดระเบียบสังคมไปปฏิบัติในเขต  
เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด.” การศึกษาปัญหาพิเศษ ปร.ม. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุญศักดิ์ แสงระวี. (2547). ตำราพิชัยสงคราม ชุน วุ. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: เอมี่ เทวดิ่ง.

บุญใจ ศรีสถิตนุกร. (2545). “แนวโน้มหลักสูตรสาขาพยาบาลศาสตร์ในทศวรรษหน้า.”

วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4, 11 (พฤษภาคม): 1-3.

บัณฑิต นิจ. “ธรรมชาติกับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ.” คอลัมน์นิสต์  
ประจำคอลัมน์ “เศรษฐศาสตร์บัณฑิต.” เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2555. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/politics/opinion/bandid>

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล. (2555). “SMEs จะรับมืออย่างไรกับเศรษฐกิจไทยวันนี้.” คำกล่าวเปิด  
งานและปาฐกถาพิเศษ ในงาน Financial Wisdom Fair ปัญญาสู่ความมั่นคงทางการเงิน  
ณ ห้องบอลรูม ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์, 16 มีนาคม 2555.

ประเวศ วะสี. (2547). กระบวนการนโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ.

- ประชุม รอดประเสริฐ. (2535). **นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. (2548). “การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning).” **วารสารดำรงราชานุภาพ**. กรุงเทพฯ: สถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย.
- ประภัสสร คำสวัสดิ์. (2554). “ตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ.” **สหศาสตร์ศรีปทุม ชลบุรี** 1, 3 (กุมภาพันธ์): ISSN 2228-8007.
- ประเทือง เพ็ชรรัตน์. (2530). “เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique).” **วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนา** 3 (ธันวาคม): 38-49.
- พริยะ ผลพิรุฬห์. (2553). **ทรัพย์สินทางปัญญา: กรณีศึกษา SMEs ไทย**. กรุงเทพฯ: สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา.
- พสุ เดชะรินทร์. **ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์คืออะไรแน่**. เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2555. เข้าถึงได้จาก <http://www.nidambell.net/ekonomiz/2005q2/article.htm>.
- \_\_\_\_\_. (2546). **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ฮาชันการพิมพ์ จำกัด.
- พงษ์เทพ จันทรสุวรรณ. (2553). “ประสิทธิผลองค์กร: ปฏิบัติแห่งมโนทัศน์.” **วารสารร่วมพลัง (ฉบับโลกาภิวัตน์กับการพัฒนา)** 28, 3 (มีนาคม): 20.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. (2540). “การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.
- ภาณุศ อภิบาลเกียรติกุล. (2554). “นิตศาสตร์มหบัณฑิต.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขากฎหมาย ภาควิชาคณะนิติศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**.
- ภัทรพร สมเสมอ. (2551). “ปัญหาและความต้องการพัฒนาศักยภาพในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงราย.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง**.
- มนัสนันท์ พาณิก. (2549). “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชิงธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการ วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**.

- มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย. (2550). “การศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร: กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออก.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มนทิวรา จิตต์วิบูลย์. (2550). “กลยุทธ์การส่งเสริมการส่งออกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุคมอ่าง. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย.” วารสารวิทยาการจัดการ 18, 1 (มกราคม-มิถุนายน): 54.
- รุ่งนภา ต่ออุดม. (2550). **ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ในภาคอุตสาหกรรมเกษตร.** ฉะเชิงเทรา: ภาคการค้าในจังหวัดฉะเชิงเทรา.
- วรพล โสคติยานุรักษ์. สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2557). “นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ เสริมทุน หนุนเศรษฐกิจไทย” คอลัมเปิดบ้าน ก.ล.ต. หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 24 เมษายน 2557.
- วรวรรณ ชิตอรุณ. (2541). “แนวทางการวิเคราะห์ปัญหาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย.” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัครสำเนา)
- วีรากร อุดรเลิศ. (2555). “การเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา: พื้นที่เทศบาลตำบลแยงอำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิทยา ดำนธำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ: เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- วิฑูร เจียมจิตต์ตรง. (2553). “ปัจจัยภาวะผู้ประกอบการที่มีผลต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.” ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิชาดา อนุกุลวรรธกะ. (2552). **ความสามารถทางการแข่งขันนั้นสำคัญไฉน.** กรุงเทพฯ: ประชาชาติธุรกิจ.

- วันฉัตรมงคล โอภาสวัฒนา. (2543). “นโยบายรัฐเพื่อการแก้ปัญหาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs): ศึกษาเฉพาะกรณีภาคอุตสาหกรรมการผลิต.” วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต บริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ศุภชัย พานิชภักดิ์. (2548). **การเจรจาการค้าโลก: กลยุทธ์และโอกาส (Dinner Talk)**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2533). **นโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภลักษณ์ สุวรรณชะฎา. (2541). “พ.อ. การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติที่เหมาะสมเพื่อลดความ ตึงเครียดและการเผชิญหน้าทางทหารลง.” เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยการทัพบก สถาบันวิชาการ ทหารบกชั้นสูง.
- ศิริพร นพวัฒน์พงศ์. (2550). “ปัจจัยที่มีผลต่อการสนับสนุนสินเชื่อวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม.” **วารสารรามคำแหง** 24, 3 (สิงหาคม): 45.
- ศิริมาศ จินศิริวานิชช์. (2549). “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายใน ห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.” **ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). “รายงานการปรับตัวของ ผู้ประกอบการ SMEs ภาคใต้ต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558.” **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. **แผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545-2549)**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th/Lists/Editorinput/DispF.aspx?List=15dca7fb%2Dbf2e%2D464e%2D97e5%2D440321040570&ID=58>.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2545). **แผนการส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย (พ.ศ. 2545-2549)**. กรุงเทพฯ: กระทรวง อุตสาหกรรม.
- \_\_\_\_\_. **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2549 และแนวโน้มปี 2550**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th/Lists/Editorinput/DispF.aspx?List=15dca7fb%2Dbf2e%2D464e%2D97e5%2Drr0321040570&=58>.

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2551). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2550 และแนวโน้มปี 2551. ปทุมธานี: ทางสะดวก (ประเทศไทย) จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2555). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2554 และแนวโน้มปี 2555. ปทุมธานี: ทางสะดวก (ประเทศไทย) จำกัด.
- \_\_\_\_\_. แผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550-2554). เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th/Lists/Editorinput/DispF.aspx?List=15dca7fb%2Dbf2e%2D464e%2D97e5%2D440321040570&ID=58>
- \_\_\_\_\_. แผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2555-2559). เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th/Lists/Editorinput/DispF.aspx?List=15dca7fb%2Dbf2e%2D464e%2D97e5%2Drr0321040570&=58>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559). กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2554). กรอบประเด็นการวิจัยของประเทศไทยให้พร้อมรับสถานการณ์การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- สำนักงานประชาสัมพันธ์ เขต 4. กรมประชาสัมพันธ์. เข้าถึงเมื่อ 9 กรกฎาคม 2554. เข้าถึงได้จาก [http://www.region4.prd.go.th/ewt\\_news/php?nid=9813&filename=asean2558](http://www.region4.prd.go.th/ewt_news/php?nid=9813&filename=asean2558).
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2554). “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC: ASEAN Economic Community.” เอกสารความรู้ สดร. ลำดับที่ 15 ปีงบประมาณ 2554.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2558). วาระปฏิรูปที่ 15 : การสร้างสังคมผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2555). โครงการศึกษาผลกระทบของการดำเนินนโยบายรายได้ค่าแรงไม่น้อยกว่า 300 บาทต่อวัน และเงินเดือนปริญญาตรี 15,000 บาท ที่มีผลต่อโครงสร้างเศรษฐกิจไทย. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. แรงงานไทยในบริบทใหม่เมื่อเปิดประชาคมอาเซียน. เข้าถึงเมื่อ 16 ตุลาคม 2557. เข้าถึงได้จาก <http://tdri.or.th/tdri=insight/thai-labour-in-aec-context/>

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น. (2556). การรับรู้ การเตรียมพร้อมและการปรับตัวของ

ผู้ประกอบการไทยต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC). เข้าถึงเมื่อ

3 มีนาคม 2556. เข้าถึงได้จาก <http://www.TPA NEWS> รู้ทัน AEC.

สมศักดิ์ ชุณห์ศรี. (2547). นโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพกับบทบาทของกรมอนามัย.

กรุงเทพฯ: กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.

สมยศ นาวิการ. (2535). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.

\_\_\_\_\_. (2545). แนวคิดการบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และเทียนสว่าง ธรรมวณิช. (2548). ยุทธศาสตร์ในการกำหนดนโยบาย

ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในกาจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ.

กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนามาตรฐานระบบพัสดุภาครัฐ กรมบัญชีกลาง.สถาบันวิจัย  
เพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

สมเกียรติ ทวีจักษ์. (2552). “ตัวแบบทางธุรกิจเพื่อการแข่งขันของธุรกิจพื้นที่ให้เช่าสำหรับตลาด

จำหน่ายเสื้อผ้าขนาดใหญ่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน.” วิทยานิพนธ์

ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมทรัพย์ ไชยนิคม. (2554). “ผลกระทบของความสามารถในการประกอบการที่มีผลต่อผล

การดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์

ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม.

สฤกษ์ มั่นสกุล. (2550). “นโยบายรัฐบาลเพื่อการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(SMEs) สำหรับผู้ประกอบการ.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา

รัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2549). จุดเปลี่ยนประเทศไทยเศรษฐกิจพอเพียงในกระแสโลกาภิวัตน์.

กรุงเทพฯ: สยาม เอ็ม แอนด์ บี พับลิชชิ่ง.

สุวรรณ เชื้อวัฒนพงษ์. (2528). “การวิจัยด้วยเทคนิคเคลฟาย.” ข่าวสารการวิจัยศึกษา

5, 24-28 (เมษายน-กรกฎาคม): 10.

เสถียร เหลืองอร่าม. (2524). การวางนโยบายและกระบวนการวางแผน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย

รามคำแหง.

- สุภาวดี ชุมทองจันทร์. (2548). “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะบรรษัทภิบาลกับศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์. (2528). “การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.” วารสารการศึกษาแห่งชาติ 19 (ธันวาคม): 69-77.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด
- อภิชัย พันธเสน, ศ.ดร., สรวิชญ์ เปรมชื่น และพิเชษฐ์ เกียรติเดชาปัญญา. (2550). การประยุกต์พระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัทธ์ พิศาลวานิช, คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์และผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2554). ผู้ส่งออก SMEs ไทยปรับตัวอย่างไรภายใต้ AEC. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-ed.com/567#ixzz2EsXckalk>.
- อมรวิทย์ นาคทรพ. (2546). รายงานวิจัยภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- อมร รักษาสัตย์. (2520). “การพัฒนานโยบาย.” เอกสารการศึกษารัฐประศาสตร์ ฉบับที่ 27 คณะรัฐประศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรรถสิทธิ์ ทองท้าว. (2552). “การพัฒนาตัวกลางการค้าเพื่อการส่งออกสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์.” วิทยานิพนธ์การบริหารจัดการ โลจิสติกส์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2527). “การประเมินผลโครงการและแผนงาน.” ใน โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ป.สัมพันธ์พาณิชย์.
- อุทิศ ขาวเขียร. (2546). ยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อการบริหาร. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- Anderson, James E. (1994). **Public Policymaking: An Introduction**. Second Edition. United States of America: Houghton Mifflin Company.



- Anderson, J.E., Brady, D.W., and Bullock, C., III. (1984). **Public Policy and Politics in The United States**. Monetary, C.A.: Brooks/Cole.
- Armstrong, M. (Ed). (1992). "Strategies for Human Resource Management." **A Total Business Approach**. London: Koran Page.
- Ali, Imran. (2003). **A Performance Measurement Framework for a Small and Medium Enterprise**. Master's Thesis, University of Alberta.
- Almor, T., and Hashai, N. (2004). "The Competitive Advantage and Strategic Configuration of Knowledge-intensive, Small-and Medium-sized Multinationals: A Modified Resource-based View." **Journal of International Management** 10, 4 (December): 45.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." **Journal of Management** 17, 1 (January): 99-120.
- Barney, J., Wright, M., and Ketchen, D.J. (2001). "The Resource-Based View of the Firm: Ten years After 1991." **Journal of Management** 27, 6 (May): 625-641.
- Bell, D., and Evert, K. (1997). "Effective Strategies for The Future of Rural Communities." **Economic Development Review** 15, 1 (October): 59-62.
- Bernolak, I. (1997). "Effective Measurement and Successful Elements of Company Productivity: The Basis of Competitiveness and World Prosperity." **International Journal of Production Economics** 52,1 (February): 45.
- Braun, Stephen B. (2007). **Contribute of Public Support Agency Programs to Local New SME**. Master thesis, University of Alberta.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., and Fahy, J. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions." **Journal of Marketing** 57, 4 (October): 101.
- Bryson, J.M. (1988). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- Custer, R.L., Scarcella, J.A., and Stewart B.R. (1999). "The Modified Delphi Technique: A Rotational Modification." **Journal of Vocational and Technical Education** 15, 2 (November): 1-10.

- Cooper, R.N. **The Political Economy of Competitiveness.** accessed May 22, 2005.  
available from <http://www.nsedb.go.th>
- Coyne, K.P. (1986). "Sustainable Competitive Advantage: What it is, What it isn't."  
**Business Horizons** 29, 1 (January-February 1986): 50.
- Cheng, Y.H., and Yeh, C.Y. (2007). "Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage in Air-cargo Forwarding: Evidence from Taiwan." **Transportation Journal** 46, 3 (Summer 2007): 42.
- Certo, S.C., and Peter, J.P. (1991). **Strategic Management: Concept and Applications.**  
New York: McGraw-Hill, Inc.
- Chander, A.D. (1962). **Strategy and Structure.** Cambridge: MIT Press.
- Collis, D.J., and Montgomery, C.A. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990's."  
**Harvard Business Review** 73, 4 (August): 118-128.
- David, F.R. (2000). **Strategic Management: Concept and Case.** 8th ed. (n.p.): Prentice-Hall.
- Delbecq, A.L., Van de Ven, A.H., and Gustafson, D.H. (1975). **Group Techniques for Program Planning.** Glenview, C.L.: Scott, Foresman, and Co.
- Dess, Gregory G., and Alex Miller. (1993). **Strategic Management.** Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Dess, G., and Lumpkin, G.T. (2003). **Strategic management: Creating Competitive Advantages.** Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., and Eisner, A.B. (2007). **Strategic Management Creating Competitive Advantage.** Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- De Kluyver. (2000). **Strategic Thinking.** Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- De Wit, B., and Meyer, R. (2004). **Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage.** 2nd ed, London: Thomson.
- DeNisi, A.S., Hit, M.A., and Jackson, S.F. (2003). "The Knowledge-base Approach to Sustainable Completeive Advantage." in S.F. Jackson, M.A. Hitt, and A.S. DeNisi (Eds.), **Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management,** San Francisco: John Wiley & Sons.

- Durcker, Peter F. (1985). **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper and Row.
- \_\_\_\_\_. (2001). **The Essential Drucker**. Great Britain: Clays Lid, St Ives plc.
- Dye, Thomas R. (1984). **Understanding Public Policy: Fifth Edition**. United States of America : Prentice-Hall, Inc.
- Easton, David. (1953). **The Political System: An Inquiry into the State of Political Science**. New York: Alfred A. Knopf.
- Edwards, J.R. (1994). "Regression Analysis as An Alternative to Difference Scores." **Journal of Management** 20, 4 (March): 683-689.
- Forsman, S. (2004). **How do Small Rural Food-processing Firms Compete: A Resource-based Approach to Competitive Strategies**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Helsinki, Helsinki, Finland.
- Fred, David R. (1993), **Strategic Management**. New York: Macmillan Publishing Co.
- Friedrich, Carl J. (1963). **Man and His Government**. New York: The Institute.
- Fahy, J., and Smithee, A. (1999). "Strategic Marketing and The Resource-based View of the Firm." **Academy of Marketing Science Review** 10, 46 (July): 24.
- Garelli, S. **Competitiveness of Nations: The fundamentals**. accessed October 10, 2012. available from <http://222.members.shaw.ca/compilerpressl/Anno%20Grelli%20Fundamentals>.
- Ghosh, B.C., Liang, Tan W., Meng, Tan T., and Chan, B. (2001). "The Key Success Factors, Distinctive Capabilities and Strategic Thrusts of Top SMEs in Singapore." **Journal of Business Research** 51, 20 (October): 209-221.
- Goodstein, Leonard. D., Timothy, M.N., and Pfeiffer, Applied W. (1993). **Strategic Planning: How to Develop a Plan that Really Works**. California: Pfeifer Company.
- Goodstein, L., Nolan, T., and Pfeifer, J.W. (1993). **Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works**. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Greenwood, William T. (1965). **Management and Organizational Behavior: An Interdisciplinary Approach**. Ohio: South-Western Publishing.
- Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." **California Management Review** 33 (Spring): 114-135.

- Halawi, L., Aronson, J., and McCarthy, R. (2005). "Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage." **The Electronic Journal of Knowledge Management** 3, 2 (May): 75–86.
- Hu, Y.S. (1995). The International Transferability of The Firm's Advantages." **California Management Review** 37, 4 (Summer): 58.
- Hughes O.E. (1994). **Public Management and Administration: An Introduction**. New York: ST. Martin's Press, Inc.
- Hunt, S.D., and Morgan, R.M. (1996). "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions." **Journal of Marketing** 60, 5 (October): 107–114.
- International Institute for Management Development. (2003). **IMD World Competitiveness Yearbook 2003**. accessed August 2, 2012. available from <http://www.02/imd.ch/wee/yearbook/>
- Jacobs, J.M. (1996). "Essential Assessment Criteria for Physical Education Teacher Education Programs: A Delphi Study." **Unpublished Doctoral Dissertation** West Virginia University, Morgantown.
- Jacop, Charies E. (1966). **Policy and Bureaucracy**. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- John, M. Bryson, and Farnum K. Alston. (2005). **Creating and Implementing Your Strategic Plan**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kahn, Alfred J. (1969). **Theory and Practice of Social Planning**. New York: Russell Sage Foundation.
- Kerlinger, F.N. (1973). **Foundations of Behavioral Research**. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Kotler, P.F., and Murphy P.F. (1981). "Strategic Planning for Higher Education." **Journal of Education** 52, 3 (December): 470-489.
- Kuratko, D., and Hodgetts, R. (2007). **Entrepreneurship: Theory, Process, Practice**. Mason, O.H: Thomson South-Western.
- Lasswell, Harold D. (1963). **The Future of Policy Science**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-hall.

- Lasswell, Harold D., and Kaplan Abraham. (1951). **Power and Society: A Framework for Political Inquiry**. New Haven: Yale University Press.
- Lewis, M.A. (1995). **Competence Analysis and the Strategy Process**. Doctoral Dissertation, Cambridge University.
- Linstone, H.A., and Turoff, M. (1975). **The DelphiM: Techniques and Applications**. London: Addison-Wesley.
- Ludwig, B.G. (1994). **Internationalizing Extension: An Exploration of the Characteristics Evident in a State University Extension System That Achieves Internationalizing**. Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Columbus.
- Terry, George R. (1977). **Principles of Managements**. Homewood: Richard D. Irwin.
- Lee, Hong-Hee. (2006). "The Effects of ASP Utilization Factors ohm Organization Factors on Organizational Performance of Customer Firms: A Longitudinal Study." Doctoral Dissertation. University of Nebraska.
- Man, T.W.Y., Lan T., and Chan, K.F. (2002). "The Competitiveness of Small and Medium Enterprises a Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies."
- Mary Coulter. (2006). **Strategic Management**. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mcmillan, T.T. (1991). "The Delphi technizue." in Paperpresented at Annual Meeting at the California Junior College Associations Committee on Research and Development. C.A.: Monterrey.
- \_\_\_\_\_. (1986). **Civil to Strangers and Other Writings**. New York: Dutton, 1986.
- McCarthy, D.J., Minichiello, R.J., and Curran, J.R. (1987). **Business Policy and Starategy**. Homewood: Irwin.
- Michael, Porter E. (1998). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. 1<sup>st</sup> ed. Illinois: The Free Press.
- Milliken, F.J., and Vollrath, D.A. (1991). "Strategic Decision-making Tasks and Group Effectiveness: Insights from Theory and Research on Small Group Performance." **Human Relations** 44, 15 (October): 1229-1253.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998). **Strategy Safari: A Guided Tour Through Wild of Strategic Management**. New York: The Free Press.

- Mintzberg, Henry. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: The Free Press,
- Nutt, P.C., and Backoff, R.W. (1992). **Strategic Management of Public and Third Sector Organization**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Parida, V. (2008). **Small Firm Capabilities for Competitiveness: An Empirical Study of ICT Related Small Swedish Firms**. Licentiate Thesis, Lulea University of Technology, Sweden.
- Penrose, E.T. (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**. Basil Blackwell: Oxford.
- Pfiffner, John M. (1960). "Administrative Rationality." **Public Administration Review** 20, 3 (Summer): 132.
- Piercy, N., and Giles W. (1989). **Making SWOT Analysis Work**. Management Intelligence & Planning.
- Porter, M.E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free
- \_\_\_\_\_. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press.
- Purateera, T., and others. (2009). "Influence Factors Affecting Management of Small Enterprises in Northeast Thailand." **International Business & Economic Research Journal** 8, 2 (October): 41-46.
- Price, J.L. (1997). "Handbook of Organizational Measurement." **International Journal of Manpower** 18, 4 (October 1997): 5-6.
- Quoted in Ho, Li-An. (2008). "What Affects Organizational Performance?: The Linking of Learning and Knowledge Management." **Industrial Management & Data System** 108, 9 (May): 1234-1254.
- Roberto, Alvarez E. (2004). "Sources of Export Success in Small and Medium Sized Enterprises The Impact of Public Programs." **Journal of International Business Review** 13, 15 (March 2004): 383-400.
- Robbins and Coulter. ( 2002). **Quoted in Ho, 2008: 1238**. Robbins, P.S. and Coulter, M. 2002.

- Robert, Pitts A., and David Lei. (2006). **Strategic Management Management Building and Sustaining Competitive Advantage**. United State of America: Thomson South West.
- Rangone, A. (1999). "A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises." **Small Business Economics** 12, 3 (December 1999): 233-249.
- Samuel, Certo C., and Peter, Paul J. (1990). **Strategic Management a Focus on Process**. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Scott, James C. (1986). **Comparative Political Corruption**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Sharkansky, Ira. (1970). "The Political Scientist and Policy Analysis: An Introduction." in **Policy Analysis in Political Science**. Chicago: Markham Publishing Company.
- Stanley, Abraham C. (2006). **Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success**. California Thomson South West.
- Taylor, Michael A. (2008). "Black-Owned Business: An Investigation of Factors Affecting Performance." **Doctoral Dissertation**. Capella University.
- Terziovski, M., and Samson, D. (1999). "The Link Between Total Quality Management Practice and Organizational Performance." **International Journal of Quality & Reliability Management** 16, 3 (January): 226-237.
- Thomas, Whellen L., and Hunger, David J. (2000). **Strategic Management and Business Policy**. Reading: Addison-Wesley.
- USC Annenberg School Center for the Digital Future. **The University of Southern California**. accessed August 12, 2000. available from <http://www.dlgitalcenter.org>.
- Wheelen, T.L., and Hunger J.D. (1998). **Strategic Management and Business Policy: Entering**. 21st ed. Global Society. Massachusetts: Addison-Wesley.
- William, Dunn, N. (1981). **Public Policy Analysis: An Introduction**. N.Y.: Prentice-Hall.
- World Economic Forum. **Global Risks 2011**. accessed July 10, 2000. available from <http://www.riskreport.weforum.org/>.
- World Future Society (WFS). **World Future Society Report (Online)**. accessed October 2, 2001. available from <http://www.wfs.org>.

- Zahra, S.A., and Covin, J.G. (1995). "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis." **Journal of Business Venturing** 10, 1 (October): 43-58.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J., and Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda." **The Journal of Management Studies** 43, 4 (December): 917-955.









## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

.....

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพบูลย์ศิริธรรม  
ตำแหน่ง รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
สถานที่ทำงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัตต์  
ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาการตลาด  
สถานที่ทำงาน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ดร.เดชา โลจน์วิศิษฐ์  
ตำแหน่ง อาจารย์ ดร.  
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยสแตมฟอร์ด วิทยาเขตหัวหิน



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

28 เมษายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน

ด้วย นางสาวสุพิธา ไพบูลย์วงศ์สกุล รหัสประจำตัว 53260908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชา พัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่ม  
ขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่  
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน " มีความประสงค์ ขอเชิญ ท่าน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม วันเสาร์ที่ 7 พฤษภาคม 2559 เวลา  
08.30-13.00 น. ห้องอรุณอมรินทร์ 1 ชั้น 2 โรงแรมรอยัลซิดดี (ปิ่นเกล้า) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม  
ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทย์ศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790



ที่ ศธ 0520.107/ ๗๗

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจันทน์  
กรุงเทพฯ 10170

๒๓ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

ด้วย นางสาวสุพิธา ไพบูลย์วงศ์สกุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวสุพิธา ไพบูลย์วงศ์สกุล โทรศัพท์ 085-338-3825 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารที่ศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจันทน์

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูล

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูล

ลำดับที่	ตำแหน่ง	หน่วยงาน/สถานประกอบการ
1	หัวหน้าส่วนสำนักแผนยุทธศาสตร์ และนโยบาย	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)
2	ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
3	นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ	กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์
4	หัวหน้าห้องปฏิบัติการ หน่วยวิจัยเทคโนโลยีเซรามิกส์	ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ สำนักงาน พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
5	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม	สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
6	ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยแผนงานและกลยุทธ์	ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แห่งประเทศไทย
7	ผู้อำนวยการหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
8	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการลงทุน	สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
9	นายกสมาคมสินค้าตกแต่งบ้าน และกรรมการผู้จัดการ	สมาคมสินค้าตกแต่งบ้าน / บจก.คลาสสิกฟลาวเวอร์
10	ผู้อำนวยการภูมิภาค 10	ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่ง ประเทศไทย
11	นายกสมาคมเครื่องเขียนและเครื่องใช้ สำนักงานไทย และกรรมการผู้จัดการ	สมาคมเครื่องเขียนและเครื่องใช้สำนักงานไทย บจก.พีเอ็มอีร์ ไบน์เดอร์ แอนด์ ดีไซน์
12	นายกสมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ไทย และกรรมการผู้จัดการ	สมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทย บจก.ตลาดคอมคอม
13	ประธานสมาพันธ์เอสเอ็มอีไทย	สมาพันธ์เอสเอ็มอีไทย
14	กรรมการผู้จัดการ	บจก.ฟอร์ซอินเตอร์เนชั่นแนล
15	กรรมการผู้จัดการ	บจก.วี.คาร์ โภ
16	กรรมการผู้จัดการ	บจก. โมเดอร์น ฟู้ด อินคัสตรี
17	ประธานบริหาร	บจก. โมลิเดีย
18	ประธานสถาบันอนาคตศึกษา เพื่อการพัฒนา	สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา
19	อดีตรองอธิการฝ่ายบริหาร อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย	ม.แม่ฟ้าหลวง ม.รามคำแหง
20	อาจารย์ประจำภาควิชาเคมี	คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ ทหารลาดกระบัง
21	นายกสมาคมสินค้าฮาลาลอาเซียนและที่ ปรึกษาผลิตภัณฑ์ฮาลาล	นายกสมาคมสินค้าฮาลาลอาเซียน



ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์



## แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

.....

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ

### ตอนที่ 1

ชื่อ – สกุล .....

ตำแหน่งทางวิชาการ .....

ประสบการณ์ด้านวิชาการ .....

ปี

ตำแหน่งทางการบริหาร .....

ประสบการณ์ด้านการ

ปี

บริหาร .....

### ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

1. ในความเห็นของท่านสภาพแวดล้อมภายในกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้ง 7 ด้าน ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างไร

1.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy).....

1.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure).....

1.3 ด้านภาวะผู้นำหรือผู้บริหาร (Style).....

1.4 ด้านระบบงาน (Systems).....

1.5 ด้านบุคลากร (Staff).....

1.6 ด้านทักษะ (Skill).....

1.7 ด้านค่านิยม (Shared Value).....

2. ในความเห็นของท่านสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 6 ด้าน ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างไร

2.1 ด้านการเมือง.....

2.2 ด้านเศรษฐกิจ.....

2.3 ด้านสังคม.....

2.4 ด้านเทคโนโลยี.....

2.5 ด้านกฎหมาย.....

2.6 ด้านสิ่งแวดล้อม.....

3. ในความเห็นของท่านขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยเป็นอย่างไร.....

.....

.....

4. ในความเห็นของท่านวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

4.1 มีความเข้าใจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างไร.....

.....

.....

4.2 มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างไร.....

.....

.....

5. ในความเห็นของท่านเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปีจ้ย 6 ด้าน ดังต่อไปนี้จะมีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างไร.....

5.1 ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน .....

5.2 ด้านการเข้าถึงข้อมูลหรือองค์ความรู้เพื่อประกอบการตัดสินใจ.....

5.3 ด้านการเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยี.....

5.4 ด้านการเข้าถึงและการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ.....

5.5 ด้านการเข้าถึงความรู้และทักษะในการดำเนินธุรกิจ.....

## 5.6 ด้านความเป็นผู้ประกอบการ

- ด้านการวิเคราะห์ตลาดและคู่แข่ง.....
- ด้านการทำงานเชิงรุก.....
- ด้านการเรียนรู้.....
- ด้านการบริหารความเสี่ยง.....
- ด้านความอดทน.....
- ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ.....

## 5.7 ด้านอื่น ๆ .....

.....

.....

.....

6. ในความเห็นของท่านการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน “ยุทธศาสตร์และกลยุทธเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย” ควรเป็นอย่างไร

## 6.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy) .....

.....

.....

.....

.....

## 6.2 เป้าประสงค์ (Goal) .....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ง  
แบบสอบถาม

### แบบสำรวจ

ความคิดเห็นการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

**คำชี้แจง:** แบบสำรวจนี้ต้องการทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความเตรียมพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาและส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศโดยรวม และผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสำรวจมา ณ โอกาสนี้

แบบสำรวจแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

**ตอนที่ 2** ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน แบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินระดับความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนที่ 2 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความเตรียมพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ส่วนที่ 3 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนที่ 4 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนที่ 5 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  และ  และเติมคำในช่องว่าง (.....) ที่เห็นว่าตรงกับข้อมูลจริงในกิจการของท่านมากที่สุด

1. ชื่อผู้ให้.....  
ข้อมูล.....  
ตำแหน่ง.....
2. รูปแบบการจัดตั้ง  
ชื่อ .....

  - บริษัทจำกัด       ห้างหุ้นส่วนจำกัด       ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล
  - อื่น ๆ โปรดระบุ.....

3. ที่ตั้งกิจการ.....
4. ปีที่เปิดดำเนินการ.....ทุนจดทะเบียน (นิติบุคคล) / เงินลงทุน (ไม่ใช่นิติบุคคล)  
.....บาท
5. ชนิดของสินค้า หรือ บริการ .....
6. ประเภทของธุรกิจ
  - ธุรกิจการผลิต
    - ขนาดทรัพย์สิน (ไม่รวมที่ดิน)
      - ต่ำกว่า 5 ล้านบาท       5-50 ล้านบาท       51-200 ล้านบาท
    - จำนวนแรงงาน       ไม่เกิน 5 คน       6-50 คน       51-200 คน
  - ธุรกิจบริการ
    - ขนาดทรัพย์สิน (ไม่รวมที่ดิน)
      - ต่ำกว่า 5 ล้านบาท       5-50 ล้านบาท       51-200 ล้านบาท
    - จำนวนแรงงาน       ไม่เกิน 5 คน       6-50 คน       51-200 คน
  - ธุรกิจค้าส่ง
    - ขนาดทรัพย์สิน (ไม่รวมที่ดิน)
      - ต่ำกว่า 5 ล้านบาท       5-50 ล้านบาท       51-100 ล้านบาท
    - จำนวนแรงงาน       ไม่เกิน 5 คน       6-25 คน       16-25 คน

- ธุรกิจค้าปลีก
- ขนาดทรัพย์สิน (ไม่รวมที่ดิน)
- ต่ำกว่า 5 ล้านบาท    5-30 ล้านบาท    31-50 ล้านบาท
- จำนวนแรงงาน    ไม่เกิน 5 คน    6-15 คน    16-25 คน
7. กิจการของท่านเป็นสมาชิกของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) หรือไม่    เป็นสมาชิก    ไม่เป็นสมาชิก
8. กิจการของท่านเป็นสมาชิกของสมาคมธุรกิจภาคเอกชน หรือหน่วยงานในสังกัดของภาครัฐ หรือรัฐวิสาหกิจใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
- สภาอุตสาหกรรมจังหวัด .....
- หอการค้าจังหวัด.....
- ชมรม หรือ สมาคมผู้ประกอบการ .....
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- ไม่ได้เป็นสมาชิกใด ๆ.....
9. กิจการของท่านมีแหล่งเงินทุนจาก (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- เงินทุนส่วนตัว หรือ ญาติพี่น้อง หรือ หุ้นส่วน หรือ ผู้ถือหุ้น (สัดส่วน.....%)
- เงินทุนจากการกู้เงินธนาคารพาณิชย์ (สัดส่วน.....%)
- เงินทุนจากการกู้เงินธนาคารในสังกัดและกำกับดูแลของรัฐ (สัดส่วน.....%)
- เงินทุนจากการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจที่ส่งเสริม SMEs (สัดส่วน.....%)
- เงินทุนจากแหล่งอื่น ๆ โปรดระบุ.....(สัดส่วน.....%)
10. กิจการของท่านมีการร่วมทุนกับต่างประเทศ
- ไม่มีการร่วมทุนจากต่างประเทศ
- มีการร่วมทุนจากต่างประเทศ
- ในภูมิภาคอาเซียนประเทศ..... (สัดส่วน.....%)
- นอกภูมิภาคอาเซียน ประเทศ.....(สัดส่วน.....%)

11. กิจการของท่านซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิต หรือ ซื้อสินค้าเพื่อจำหน่ายจากแหล่งใด  
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ในประเทศ       ในพื้นที่ตั้งสถานประกอบการ       นอกพื้นที่ตั้งสถานประกอบการ
- นอกประเทศ       ในภูมิภาคอาเซียน ประเทศ.....
- นอกภูมิภาคอาเซียน ประเทศ.....
12. กิจการของท่านซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ เพื่อดำเนินงานจากแหล่งใด  
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
1.  ในประเทศ       ในพื้นที่ตั้งสถานประกอบการ       นอกพื้นที่ตั้งสถานประกอบการ
2.  นอกประเทศ       ในภูมิภาคอาเซียน ประเทศ.....
- นอกภูมิภาคอาเซียน ประเทศ.....
3. กิจการของท่านจำหน่ายสินค้า หรือ ให้บริการ สำหรับกลุ่มตลาดใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ตลาดในประเทศ สัดส่วน.....%       ในพื้นที่ตั้งสถานประกอบการ
- นอกพื้นที่ตั้งสถานประกอบการ
- ตลาดต่างประเทศ สัดส่วน.....%       ในภูมิภาคอาเซียน
- นอกภูมิภาคอาเซียน
13. กิจการของท่านจ้างแรงงานจากแหล่งใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ค)
- ในประเทศ       ในพื้นที่ตั้งสถานประกอบการ       นอกพื้นที่ตั้งสถานประกอบการ
- ต่างประเทศ       ในภูมิภาคอาเซียน       นอกภูมิภาคอาเซียน
14. กิจการของท่านมีแรงงานที่มีการศึกษาในระดับใด
- สูงกว่าปริญญาโท จำนวน.....คน
- ปริญญาโท จำนวน.....คน
- ปริญญาตรี จำนวน.....คน
- ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน.....คน
- ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน.....คน
15. กิจการของท่านมีการจัดฝึกอบรมแรงงานเพื่อเพิ่มทักษะอย่างน้อยเพียงใด
- มีการจัดฝึกอบรมจำนวน .....ครั้ง/ปี หลักสูตรที่อบรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ด้านการผลิต       ด้านการตลาด       ด้านการเงิน/บัญชี       ด้านเทคโนโลยี
- ด้านการบริหารจัดการ
- ไม่มีการจัดฝึกอบรม



16. กิจกรรมของท่านให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาธุรกิจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |   |  |
|---|--|
| 1. การตั้งงบประมาณประจำปีสำหรับการวิจัยและพัฒนา       | <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี |
| 2. การวิจัยและพัฒนาด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ | <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี |
| 3. การวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ          | <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี |
| 4. การวิจัยและพัฒนาด้านกระบวนการผลิต หรือ บริการ      | <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี |
| 5. การส่งเสริมและพัฒนาด้านบุคลากร                     | <input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี |



**ตอนที่ 2** ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน แบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินระดับความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แบบสำรวจส่วนนี้ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด โดยเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

1 = น้อยที่สุด    2 = ค่อนข้างน้อย    3 = ค่อนข้างมาก    4 = มาก    5 = มากที่สุด

ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	ระดับความเข้าใจ				
	1	2	3	4	5
1. ท่านเข้าใจว่าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) คือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้ง 10 ประเทศ ขยายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจในวงกว้างขึ้นจากเดิมเน้นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ทางการค้าภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA)					
2. ท่านเข้าใจเป้าหมายการเป็นตลาดการค้าและฐานการผลิตร่วมของการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (การเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างเสรี, การเคลื่อนย้ายบริการอย่างเสรี, การเคลื่อนย้ายการลงทุนอย่างเสรี, การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี, การขยายขนาดของตลาด, แหล่งวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้นอย่างหลากหลาย)					
3. ท่านเข้าใจว่าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) คือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้ง 10 ประเทศ ขยายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจในวงกว้างขึ้นจากเดิมเน้นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ทางการค้าภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA)					
4. ท่านเข้าใจเป้าหมายการเป็นตลาดการค้าและฐานการผลิตร่วมของการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (การเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างเสรี, การเคลื่อนย้ายบริการอย่างเสรี, การเคลื่อนย้ายการลงทุนอย่างเสรี, การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี, การขยายขนาดของตลาด, แหล่งวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้นอย่างหลากหลาย)					

ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	ระดับความเข้าใจ				
	1	2	3	4	5
5. ท่านเข้าใจในเป้าหมายการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ( การคมนาคมแบบเครือข่ายที่ทำให้อาเซียนเป็นฐานการลงทุนและการท่องเที่ยว, การเชื่อมโยงถึงกันโดยการสร้างระบบโลจิสติกส์, ระบบเครือข่ายข้อมูลความเร็วสูงเชื่อมต่อกันทั่วอาเซียน, การร่วมมือกันทางพลังงานชีวภาพ, การลดระบบภาษีซ้ำซ้อน, มีการส่งเสริมระบบการค้าออนไลน์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศสมาชิก)					
6. ท่านเข้าใจว่าการเป็นภูมิภาคอาเซียนจะทำให้การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน (ความร่วมมือในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศสมาชิก)					
7. ท่านเข้าใจการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก โดยการประสานนโยบายเศรษฐกิจกับนอกภูมิภาคอาเซียน					

ส่วนที่ 2 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความเตรียมพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน แบบสำรวจส่วนนี้ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด โดยเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้  
1 = น้อยที่สุด 2 = ค่อนข้างน้อย 3 = ค่อนข้างมาก 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	ระดับความเข้าใจ				
	1	2	3	4	5
1. กิจการได้วิเคราะห์จุดแข็งขององค์กรเพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน					
2. กิจการได้วิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กรเพื่อลดข้อบกพร่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในศักยภาพทางการแข่งขัน					
3. กิจการได้เตรียมการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อการเข้าสู่ตลาดประเทศสมาชิกภูมิภาคอาเซียนและนอกภูมิภาค					
4. กิจการได้เตรียมการศึกษาความเป็นไปได้ของตลาดที่จะขยายไปสู่ประเทศสมาชิกภูมิภาคอาเซียน โดยการศึกษาประชากรและพฤติกรรมของผู้บริโภค					
5. กิจการได้เตรียมพร้อมรับสภาพทางการแข่งขันและคู่แข่งในประเทศกลุ่มสมาชิกภูมิภาคอาเซียนและนอกกลุ่มภูมิภาค					

ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	ระดับความเข้าใจ				
	1	2	3	4	5
6. กิจการได้สร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าและสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ					
7. กิจการได้เตรียมพร้อมวิธีการและกลยุทธ์เพื่อการรักษาลูกค้าเดิม					
8. กิจการได้เตรียมพร้อมในการศึกษาและแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่ได้เปรียบในด้านคุณภาพหรือราคา					
9. กิจการได้เตรียมพร้อมสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และการลดต้นทุนการผลิต					
10. กิจการได้เตรียมพร้อมด้านแรงงาน เช่น จำนวนแรงงานที่เพียงพอ การพัฒนาทักษะของแรงงานให้มีคุณภาพ การรักษาแรงงานที่มีฝีมือ					
11. กิจการได้เตรียมพร้อมการหาแหล่งเงินทุนที่ส่งเสริมกิจการในการเข้าสู่ตลาดอาเซียน					
12. กิจการได้เตรียมพร้อมทรัพยากรบุคคลด้านภาษาอังกฤษหรือภาษาในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน					
13. กิจการได้เตรียมพร้อมเพื่อการปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับธุรกิจอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความจำเป็นด้านต้นทุน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด และขนาดของธุรกิจ					
14. กิจการได้เตรียมพร้อมโดยการศึกษาขั้นตอนการขอใช้สิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตามกรอบของอาเซียน					
15. กิจการได้เตรียมพร้อมโดยการติดตามนโยบายและมาตรการของภาครัฐในการให้ความช่วยเหลือ SMEs ในการสนับสนุนในการพัฒนาขีดความสามารถทางกาแข่งขัน					

- ส่วนที่ 3 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แบบสำรวจส่วนนี้ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด โดยเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้  
1 = น้อยที่สุด 2 = ค่อนข้างน้อย 3 = ค่อนข้างมาก 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความเข้าใจ ณ ปัจจุบัน				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านตลาด</b>					
1. การวางแผนการพัฒนาคาดเค็มและ โอกาสทางการขยายไปยังตลาดใหม่					
2. คู่แข่งขันและการแข่งขันทางการตลาดที่สูงเพิ่มขึ้น					
3. สินค้าหรือบริการสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายอันเนื่องจากขาดความมีเอกลักษณ์และขาดความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตลาด					
4. การจัดหาช่องทางทางการจัดจำหน่ายการหาหุ้นส่วนหรือ เครือข่ายการจัดจำหน่าย					
5. การพัฒนาและปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด					
<b>ด้านการเงิน</b>					
1. การขาดแคลนเงินทุนสำหรับการขยายหรือปรับปรุงกิจการ					
2. การเข้าถึงแหล่งเงินกู้กับสถาบันการเงินของภาครัฐ					
3. การเข้าถึงแหล่งเงินกู้กับสถาบันการเงินเอกชน					
4. การขาดสินทรัพย์สำหรับการค้ำประกัน					
5. ความรู้และความเข้าใจในระบบการจัดทำบัญชีและการบริหารทางการเงิน					
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>					
1. ความรู้และความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของกิจการ ให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและการนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง					
2. ความรู้และความเข้าใจในระบบสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและบุคลากร					
3. บุคลากรที่มีฝีมือและความชำนาญเฉพาะทาง					
4. บุคลากรที่มีความรู้สามารถในภาษาอังกฤษ หรือภาษาในประเทศกลุ่มอาเซียน					

ปัญหาและอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความเข้าใจ ณ ปัจจุบัน				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านการผลิตหรือให้บริการ</b>					
1. ต้นทุนวัตถุดิบหรือบริการเพิ่มสูงขึ้น					
2. ต้นทุนค่าแรงงานหรือเงินเดือนสูงขึ้น					
3. เครื่องจักร, อุปกรณ์, เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ช่วยในการผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพ และมาตรฐานของสินค้าหรือบริการ					
4. ความรู้และความเข้าใจในการผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพและได้ มาตรฐานตามหลักสากล					
<b>ด้านการวิจัยและพัฒนา</b>					
1. ความรู้และความเข้าใจในกระบวนการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการ					
2. การออกแบบและพัฒนาในสินค้าหรือบริการ					
3. เทคนิคหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการ พัฒนาสินค้า หรือบริการเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับกิจการและลูกค้า					
4. การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะ ความชำนาญมากขึ้น					
<b>ด้านการใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐและหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</b>					
1. ความไม่ต่อเนื่องและความล่าช้าของนโยบายในมาตรการช่วยเหลือและ สนับสนุนของภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ					
2. มาตรการความช่วยเหลือและพัฒนาของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกับปัญหาและความต้องการของ SMEs					
3. ความยากลำบากในการเข้าถึงฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ สำหรับการใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการ ดำเนินธุรกิจ					
4. ข้อกฎหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจากหน่วยงานภาครัฐและ หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง					

ปัญหาและอุปสรรคด้านอื่น ๆ

.....

.....

.....

- ส่วนที่ 4 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม แบบสำรวจส่วนนี้กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับ ความเห็นของท่านมากที่สุด โดยเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้
- 1 = น้อยที่สุด 2 = ค่อนข้างน้อย 3 = ค่อนข้างมาก 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความเห็น ณ ปัจจุบัน				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านอุปสงค์หรือความต้องการ</b>					
1. กิจการของท่านมีความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าหรือผู้บริโภค ในประเทศและต่างประเทศ					
2. ลูกค้าหรือผู้บริโภค มีความต้องการ ในสินค้าหรือบริการของกิจการ					
3. ลูกค้าหรือผู้บริโภค มีความจงรักภักดีในสินค้าหรือบริการของกิจการ					
4. กิจการของท่านมีการเติบโตของยอดขายอย่างต่อเนื่อง					
5. กิจการของท่านมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่ง					
<b>ด้านปัจจัยการผลิตหรือบริการ</b>					
1. กิจการของท่านมีกระบวนการผลิตหรือขั้นตอนการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล					
2. กิจการของท่านมีเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตหรือให้บริการที่เพียงพอสำหรับรองรับการผลิตหรือให้บริการ					
3. กิจการของท่านมีความเพียงพอของวัตถุดิบและความสามารถในการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ					
4. กิจการของท่านมีบุคลากรหรือแรงงานที่มีทักษะและศักยภาพ					
5. กิจการของท่านมีศักยภาพด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการ					
6. กิจการของท่านมีศักยภาพด้านการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้เกิ ดนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่า					
7. กิจการของท่านมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน					
<b>ด้านกลยุทธ์และโครงสร้างของกิจการและสภาพทางการแข่งขัน</b>					
1. กิจการของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานอย่างชัดเจน					
2. กิจการของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านราคาสินค้าหรือบริการ					

ความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	ระดับความเห็น ณ ปัจจุบัน				
	1	2	3	4	5
3. กิจการของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านสินค้าหรือ บริการ					
4. สินค้าหรือบริการของท่านมีส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศ					
5. สินค้าหรือบริการของท่านเริ่มมีหรือมีส่วนแบ่งการตลาดใน กลุ่มประเทศภูมิภาคอาเซียน					
6. สินค้าหรือบริการของท่านเริ่มมีหรือมีส่วนแบ่งการตลาดใน กลุ่มนอกประเทศภูมิภาคอาเซียน					
<b>ด้านอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับกิจการ</b>					
1. กิจการของท่านมีความพร้อมในระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน					
2. กิจการของท่านมีงานวิจัยที่สนับสนุนและผลักดันให้เกิดนวัตกรรม ในสินค้าหรือบริการ					
3. กิจการของท่านมีความร่วมมือในอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเกี่ยวข้อง ในพื้นที่					
4. กิจการของท่านมีกลไกการสนับสนุนและความร่วมมือในห่วงโซ่ อุปทาน(คือ การใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูล ข่าวสาร และทรัพยากร) มาประยุกต์เข้าด้วยกันระหว่างเครือข่ายของ กลุ่ม SMEs					
5. กิจการของท่านมีกลไกการสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายจาก สถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานภาคเอกชน หรือหน่วยงานภาครัฐและ รัฐวิสาหกิจ					
<b>ด้านบทบาทของภาครัฐ</b>					
1. ภาครัฐให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการ SMEs อย่างต่อเนื่อง					
2. ภาครัฐได้กำหนดนโยบายการส่งเสริมขีดความสามารถทางการ แข่งขันให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการ SMEs					
3. ภาครัฐให้การสนับสนุนในการส่งเสริมและการพัฒนามาตรฐานของ สินค้าหรือบริการของผู้ประกอบการ SMEs ให้เป็นสากล					
4. ภาครัฐให้การช่วยเหลือด้านต้นทุนของสินค้าหรือบริการ และต้นทุน ทางการเงินให้กับผู้ประกอบการ SMEs					



ความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	ระดับความเห็น ณ ปัจจุบัน				
	1	2	3	4	5
5. ภาครัฐให้การสนับสนุน โดยการจัดหาตลาดรองรับสินค้าหรือบริการ เพื่อจำหน่ายหรือให้บริการ					
6. ความมีเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลต่อการดำเนินกิจการของ ผู้ประกอบการ SMEs					
7. ความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการดำเนินกิจการของ ผู้ประกอบการ SMEs					
8. กฎหมายและข้อระเบียบในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ส่งเสริมหรือ สนับสนุนให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของ ผู้ประกอบการ SMEs					

ความต้องการและความสำคัญด้านอื่น ๆ

.....

.....

ส่วนที่ 5 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน แบบสำรวจส่วนนี้กรุณาทำ  
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด  
โดยเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้  
1 = น้อยที่สุด 2 = ค่อนข้างน้อย 3 = ค่อนข้างมาก 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความเห็น ณ ปัจจุบัน				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านกลยุทธ์</b>					
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน					
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม					
3. การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงกับสภาวะแวดล้อมได้เป็น อย่างดี					

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความเห็น ณ ปัจจุบัน				
	1	2	3	4	5
4. การพัฒนา ปรับปรุง แผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม					
<b>ด้านโครงสร้าง</b>					
1. การกำหนดสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน					
2. การกำหนดการมอบหมายงานและกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจน					
3. การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรภายในองค์กร					
<b>ด้านระบบ</b>					
1. การมีระบบการตรวจสอบ ทบทวนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและเท่าเทียมกัน					
2. การมีระบบการจัดการความรู้ที่ทันสมัยและเป็นสากลมาใช้ในการดำเนินงาน					
3. การให้ความสนใจที่จะนำระบบสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานภายในกิจการ					
4. การมีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและให้บริการ					
<b>ด้านรูปแบบการบริหาร</b>					
1. การกำหนดเป้าหมาย โครงสร้างการบริหารและการทำงานพร้อมทั้งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ที่สามารถเชื่อมโยงกับสภาวะแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม					
2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง และแผนกลยุทธ์การทำงาน					
3. การบริหารกิจการในรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กร					
4. การมีกระบวนการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานระหว่างผู้บริหารและพนักงาน					

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความเห็น ณ ปัจจุบัน				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านพนักงาน</b>					
1. บุคลากรภายในมีความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน					
2. การมีกระบวนการคัดสรรบุคลากรให้ตรงกับงาน					
3. การสร้างระบบการเพิ่มทักษะของบุคลากร โดยการฝึกอบรมและ การสร้างแรงจูงใจ					
4. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งใน ระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษา					
<b>ด้านทักษะ</b>					
1. ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพพร้อมให้รับ การเปลี่ยนแปลง					
2. บุคลากรภายในกิจการมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพตรงกับ งานที่ปฏิบัติ					
3. บุคลากรภายในกิจการสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเรียนรู้จากการจัดการความรู้					
4. บุคลากรภายในกิจการมีการพัฒนาตนเองทางด้านภาษา เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเหมาะสม					
<b>ด้านค่านิยมหรือวัฒนธรรม</b>					
1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจและพฤติกรรมของบุคลากร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. การมีกระบวนการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดบรรยากาศ การทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากร					
3. การกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กร					

ด้านอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก จ  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบเทคนิค  
EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบเทคนิค EDFR (Ethnographie Delphi Futures Research)

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน/สถานประกอบการ
1	ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	ประธานสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา	สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา
2	ดร.มาลัย กรแก้วสำนึก	นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ	กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์
3	ดร.พิทักษ์ เหล่าวานิช	หัวหน้าห้องปฏิบัติการ หน่วยวิจัยเทคโนโลยีเซรามิกส์	ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
4	คุณชาตรี เวทสุนทริ	ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยแผนงานและกลยุทธ์	ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
5	คุณทวีวัฒน์ อธิพงษ์	ผู้อำนวยการหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
6	คุณสิรพันธ์ ยงวัฒนันท์	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการลงทุน	สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
7	คุณพัทธ์ธิญา พสุรัสพจน์	นายกสมาคมสินค้าตกแต่งบ้าน และกรรมการผู้จัดการ	สมาคมสินค้าตกแต่งบ้าน / บจก.คลาสสิกฟลาวเวอร์
8	คุณเพ็ญศิริ หฤหรรษ์ริงว่า	นายกสมาคมเครื่องเขียนและเครื่องใช้สำนักงานไทย และกรรมการผู้จัดการ	สมาคมเครื่องเขียนและเครื่องใช้สำนักงานไทย บจก.พรีเมียร์ไบน์เคอร์ แอนด์ ดีไซน์
9	คุณภาวธ พงษ์วิทยานุ	นายกสมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทย และกรรมการผู้จัดการ	สมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทย บจก.ตลาดคอมคอม
10	ดร.ถนันทน์ วัชรโรตยงกูร	กรรมการผู้จัดการ	บจก.ฟอร์ซอินเตอร์เนชั่นแนล
11	คุณอุคม ศรีสงคราม	กรรมการผู้จัดการ	บจก.วี.คาร์โก
12	คุณพิชิต พงษ์วัชรรักษ์	กรรมการผู้จัดการ	บจก.โมเดอร์น ฟู๊ด อินดัสตรี
13	คุณสถิตพงษ์ พรประภา	ประธานบริหาร	บจก.โมลิเดีย
14	คุณสมเกียรติ ศรี	ผู้อำนวยการสินเชื่อกูมิภาค 10	ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
15	รศ. ดร.จุฑา เทียนไทย	อดีตรองอธิการฝ่ายบริหาร อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย	ม.แม่ฟ้าหลวง ม.รามคำแหง
16	ผศ. ดร.บรรจง บุญชม	อาจารย์ประจำภาควิชาเคมี	คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
17	คุณมนูญ รามบุตร	นายกสมาคมสินค้าฮาลาลอาเซียนและที่ปรึกษาผลิตภัณฑ์ฮาลาล	นายกสมาคมสินค้าฮาลาลอาเซียน



## แบบสอบถามประกอบการวิจัย (EDFR รอบที่ 2)

เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. ในการตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านมีต่อข้อความที่กำหนดไว้ทุกข้อ และในกรณีที่ท่านมีความคิดเห็นแตกต่างออกไป ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านเขียนลงใน “ข้อเสนอแนะ” (ถ้ามี) เพื่อผู้วิจัยจะได้รวบรวมนำมาใช้ประโยชน์กับงานวิจัยนี้ต่อไป

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีทั้งหมดจำนวน 59 ข้อ

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย จึงขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบตามความเห็นของท่านและตามความเป็นไปได้มากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น และจะนำเสนอในภาพรวม ไม่มีผลในทางที่ไม่พึงประสงค์หรือกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านในการให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวสุพิทา ไพบูลย์วงศ์สกุล

นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้วิจัย

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

ชื่อ – สกุล

ตำแหน่งทางวิชาการ

ประสบการณ์ด้านวิชาการ

ปี

ตำแหน่งทางการบริหาร

ประสบการณ์ด้านการบริหาร

ปี

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นแนวทางข้อเสนอ “การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”

คำชี้แจง: แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับแนวทางข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเกณฑ์การประเมินน้ำหนักคะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งตัวเลือกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึงท่านเห็นด้วยใน ระดับมากที่สุด กับข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

4 หมายถึงท่านเห็นด้วยใน ระดับมาก กับข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3 หมายถึงท่านเห็นด้วยใน ระดับปานกลาง กับข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2 หมายถึงท่านเห็นด้วยใน ระดับน้อย กับข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1 หมายถึงท่านเห็นด้วยใน ระดับน้อยที่สุด กับข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ตารางข้อเสนอทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
ยุทธศาสตร์ที่ 1	ข้อ							
ยุทธศาสตร์ที่ 1	1	การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
กลยุทธ์ที่ 1	2	พัฒนาโครงสร้างสถาบัน						
ทิศทางดำเนินการ	3	ปรับสถานะ โครงสร้างสถาบันให้เป็นเอกภาพเป็นหน่วยเดียว						
	4	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	5	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	6	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการจัดทำศูนย์ข้อมูลและการเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	7	กำหนดหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลรับผิดชอบ ด้านการส่งเสริมการลงทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	8	กำหนดหน่วยงานด้านการกำกับดูแลติดตามและประเมินผลการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และประสานงานหน่วยงานอื่น ๆ						
	9	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
กลยุทธ์ที่ 2	10	การพัฒนาการสร้างสรรค์ระบบสนับสนุนเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันและอำนวยความสะดวกสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
ทิศทาง ดำเนินการ	11	โอนย้ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือ การจัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินและแหล่งทุน						
	12	จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	13	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
ทิศทางดำเนินการ	14	จัดตั้งศูนย์ข้อมูลและเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	15	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการลงทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	16	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครบวงจรประจำจังหวัด						
กลยุทธ์ที่ 3	17	การพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรผู้ให้บริการเกิดสมรรถนะและจิตอาสาให้บริการ						
ทิศทางดำเนินการ	18	การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	19	การสร้างการมีส่วนร่วมการพัฒนาองค์กรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรจิตอาสา						
	20	การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่นในอาเซียน						
	21	การส่งเสริมการสร้างทัศนคติด้านจิตวิญญาณการให้บริการ						

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
ยุทธศาสตร์ที่ 2	22	การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
กลยุทธ์ที่ 1	23	พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
ทิศทางดำเนินการ	24	ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จาก งานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์						
	25	การส่งเสริมการเข้าถึงและสร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและความคิดสร้างสรรค์						
	26	การส่งเสริมความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนในการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	27	การให้คำปรึกษาด้านทรัพย์สินทางปัญญาและการบริหารเชิงนวัตกรรม						
	28	การประสานและเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจธุรกิจมีแนวโน้มเติบโตทางตลาดและมีนวัตกรรม						
	29	การประสานและเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจ						
กลยุทธ์ที่ 2	30	การสนับสนุนการให้คุณค่าและมูลค่ากับสินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์						
ทิศทางดำเนินการ	31	จัดทำหลักเกณฑ์มาตรฐานรางวัลทางคุณค่าสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มระดับขนาด และกลุ่มผลิตภัณฑ์พื้นฐานกับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์						
	32	สร้างแรงจูงใจโดยการส่งเสริมและผลักดันโอกาสเข้าถึงการศึกษาดูงานในกิจการขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินธุรกิจที่ได้มาจากการผลิตสินค้าที่เป็นนวัตกรรมและสร้างสรรค์						

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
กลยุทธ์ที่ 3	33	การพัฒนาและประสานเสริมพลังการสร้างเครือข่าย						
ทิศทางดำเนินการ	34	ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมครบวงจร						
	35	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายตลาดหัวเมืองชายแดนติดประเทศกลุ่มอาเซียน						
	36	ส่งเสริมและผลักดันการบูรณาการความร่วมมือในทุกด้านระหว่างเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)						
ยุทธศาสตร์ที่ 3	37	การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ						
กลยุทธ์ที่ 1	38	การพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ทิศทางดำเนินการ ได้แก่						
ทิศทางดำเนินการ	39	พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ให้เกิดศักยภาพใน 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านการแสวงหาโอกาส ด้านคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ ด้านความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ ด้านความอดทน ด้านความมุ่งมั่น ด้านการจัดการความเสี่ยง						
กลยุทธ์ที่ 2	40	การพัฒนาและยกระดับความเป็นผู้ประกอบการสากล ทิศทางดำเนินการ ได้แก่						
ทิศทางดำเนินการ	41	ส่งเสริมและพัฒนาด้านองค์ความรู้และทักษะการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศและในต่างประเทศ						
	42	ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการมีส่วนร่วมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	43	การส่งเสริมความรู้ในภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน						
	44	การส่งเสริมความสามารถใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารสมัยใหม่ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
กลยุทธ์ที่ 3	45	การส่งเสริมและสร้างระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management)						
ทิศทางดำเนินการ	46	กำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อการพัฒนาให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการทางความคิดอย่างมีจุดมุ่งหมาย						
	47	ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม						
	48	ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาการสร้างความเป็นผู้ประกอบการจากประสบการณ์จริง พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำวิจัยในเชิงพาณิชย์						
ยุทธศาสตร์ที่ 4	49	การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
กลยุทธ์ที่ 1	50	ส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทิศทางดำเนินการ ได้แก่						
ทิศทางดำเนินการ	51	พัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎระเบียบและข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเข้าใจและชัดเจนสามารถที่จะถ่ายทอดและให้คำปรึกษาผู้ประกอบการ						
	52	ให้ความรู้ข้อมูลเชิงลึกและผลักดันการใช้สิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ						
	53	รวบรวมและจัดทำเป็นศูนย์กลางข้อมูลเชิงลึก ด้านกฎหมายและข้อระเบียบ ด้านข้อมูลทางการค้าประเทศสมาชิกอาเซียน และการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลผ่านศูนย์ Call Center เว็บไซต์ศูนย์กลางข้อมูลอาเซียนสำหรับผู้ประกอบการ						

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
กลยุทธ์ที่ 2	54	สร้างโอกาสและช่องทางการเข้าสู่ตลาดอาเซียน						
ทิศทางการดำเนินการ	55	ส่งเสริมการสร้างตลาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามหัวเมืองชายแดนติดกับประเทศกลุ่มอาเซียน โดยการจัดเป็นโซนนิ่งสินค้าให้ครอบคลุมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยใช้มาตรการทางภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจ						
	56	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความร่วมมือกับภาคเอกชนธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพเป็นผู้บุกเบิกและทำตลาด โดยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหน่วยตลาดในส่วนของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)						
	57	ส่งเสริมการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยการจัดทำมาตรฐานสินค้าคุณภาพสากลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย						
กลยุทธ์ที่ 3	58	สร้างโอกาสทางการลงทุนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
ทิศทางการดำเนินการ	59	ส่งเสริมการย้ายฐานการผลิตของอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำ กลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม						
	60	การจัดทำข้อมูลเชิงลึกและการอำนวยความสะดวกสำหรับการลงทุนทั้งทางกฎหมาย ระเบียบ การจัดตั้ง และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อประโยชน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทางเลือกการลงทุน						



### แบบสอบถามประกอบการวิจัย (EDFR รอบที่ 3)

เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) รอบที่ 3 เพื่อให้ท่านได้ทราบภาพรวมของความคิดเห็นของกลุ่มในรอบที่ผ่านมา และให้ท่านพิจารณาทบทวนคำตอบของท่านเอง โดยรอบนี้ท่านอาจเปลี่ยนหรือยืนยันคำตอบเดิมได้ เพื่อประกอบการพิจารณาในการตอบรอบที่ 3 เพื่อให้ท่านพิจารณาผู้วิจัยจึงได้แสดงความสอดคล้องของแต่ละข้อความจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 (รอบที่ผ่านมา) ของผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านด้วยการระบุค่ามัธยฐาน (Median) และ ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile) ที่คำนวณได้ และแสดงตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ 2 ดังนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
▲	ค่ามัธยฐานของระดับความคิดเห็นจากคำตอบของผู้ตอบทั้งหมด
┌┐	ขอบเขตของพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ของคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
*	ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา

หลังจากพิจารณาภาพรวมของคำตอบจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม และตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมาแล้ว ขอความกรุณาท่านใส่เครื่องหมาย  ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน ระดับคะแนนมีความหมายดังนี้

5 หมายถึงท่านเห็นด้วยใน ระดับมากที่สุด กับข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



4 หมายถึงท่านเห็นด้วยใน ระดับมาก กับข้อเสนอการพัฒนาศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3 หมายถึงท่านเห็นด้วยใน ระดับปานกลาง กับข้อเสนอการพัฒนาศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2 หมายถึงท่านเห็นด้วยใน ระดับน้อย กับข้อเสนอการพัฒนาศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1 หมายถึงท่านเห็นด้วยใน ระดับน้อยที่สุด กับข้อเสนอการพัฒนาศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

กรณีที่ท่านยืนยันคำตอบเดิมเฉพาะข้อที่อยู่นอกเหนือขอบเขตของพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ กรุณาแสดงเหตุผลประกอบ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านในการให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวสุพิดา ไพบูลย์วงศ์สกุล

นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม (EDFR รอบที่ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน  
สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					เหตุผล
			มาก	→			น้อย	
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
ยุทธศาสตร์ที่ 1	1	การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้พร้อมสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	*	▲				
กลยุทธ์ที่ 1	2	การพัฒนาโครงสร้างสถาบัน	*▲					
ทิศทางการดำเนินการ	3	ปรับสถานะ โครงสร้างสถาบันให้เป็นเอกภาพเป็นหน่วยเดียว	*					
	4	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	*		▲			
	5	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	*▲					
	6	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมการจัดทำศูนย์ข้อมูลและการเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	*▲					
	7	กำหนดหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลรับผิดชอบ ด้านการส่งเสริมการลงทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	*▲					

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน		แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
		มาก <span style="display: inline-block; width: 50px; border-bottom: 1px solid black; position: relative; top: -5px;"> <span style="position: absolute; right: -5px; top: -5px;">▶</span> </span> น้อย					
		5	4	3	2	1	
	ข้อ						
	8	กำหนดหน่วยงานด้านการกำกับดูแลติดตามและประเมินผลการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และประสานงานหน่วยงานอื่น ๆ	* ▲				
	9	กำหนดหน่วยงานด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	* ▲				
ทิศทาง ดำเนินการ	11	โอนย้ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือ การจัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินและแหล่งทุน	* ▲				
ทิศทางดำเนินการ	12	จัดตั้งศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	* ▲				
	13	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบธุรกิจและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	* ▲				
	14	จัดตั้งศูนย์ข้อมูลและเตือนภัยสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	* ▲				
	15	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการลงทุนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	*	▲			
	16	จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครบวงจรประจำจังหวัด	*				

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
กลยุทธ์ที่ 3	17	การพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรผู้ให้บริการเกิดสมรรถนะและจิตอาสากรให้บริการ	*					
ทิศทางดำเนินการ	18	การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	* ▲					
	19	การสร้างการมีส่วนร่วมการพัฒนาองค์กรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรจิตอาสา	* ▲					
	20	การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่นในอาเซียน	*	▲				
	21	การส่งเสริมการสร้างทัศนคติด้านจิตวิญญาณการให้บริการ	* ▲					
ยุทธศาสตร์ที่ 2	22	การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	* ▲					
กลยุทธ์ที่ 1	23	พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	*	▲				

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
ชื่อ	ข้อ							
ทิศทางการดำเนินการ	24	ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จาก งานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์	*	▲				
	25	การส่งเสริมการเข้าถึงและสร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยและความคิดสร้างสรรค์	*	▲				
	26	การส่งเสริมความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนในการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	*	▲				
	27	การให้คำปรึกษาด้านทรัพย์สินทางปัญญาและการบริหารเงินนวัตกรรม	*	▲				
	28	การประสานและเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจธุรกิจมีแนวโน้มเติบโตทางตลาดและมีนวัตกรรม	*	▲				
	29	การประสานและเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการและนักลงทุนที่สนใจ	*	▲				

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
			<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <span>มาก</span> <span>—————▶</span> <span>น้อย</span> </div>					
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
กลยุทธ์ที่ 2	30	การสนับสนุนการให้คุณค่าและมูลค่ากับสินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	*	▲				
ทิศทางดำเนินการ	31	จัดทำหลักเกณฑ์มาตรฐานรางวัลทางคุณค่าสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มระดับขนาด และกลุ่มผลิตภัณฑ์พื้นฐานกับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	*	▲				
	32	สร้างแรงจูงใจโดยการส่งเสริมและผลักดันโอกาสเข้าถึงการศึกษาดูงานในกิจการขนาดใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จจากการดำเนินธุรกิจที่ได้มาจากการผลิตสินค้าที่เป็นนวัตกรรมและสร้างสรรค์	*	▲				
กลยุทธ์ที่ 3	33	การพัฒนาและประสานเสริมพลังการสร้างเครือข่าย	*	▲				
ทิศทางดำเนินการ	34	ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมครบวงจร	*	▲				
	35	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายตลาดหัวเมืองชายแดนติดประเทศกลุ่มอาเซียน	*	▲				
	36	ส่งเสริมและผลักดันการบูรณาการความร่วมมือในทุกด้านระหว่างเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	*	▲				

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
ยุทธศาสตร์ที่ 3	37	การพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ	* ▲					
กลยุทธ์ที่ 1	38	พัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ	* ▲					
ทิศทางดำเนินการ	39	พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการให้เกิดศักยภาพใน 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านการแสวงหาโอกาส ด้านคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ ด้านความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ ด้านความอดทน ด้านความมุ่งมั่น ด้านการจัดการความเสี่ยง	* ▲					
กลยุทธ์ที่ 2	40	การพัฒนาและยกระดับความเป็นผู้ประกอบการสากล ที	* ▲					
ทิศทางดำเนินการ	41	ส่งเสริมและพัฒนาด้านองค์ความรู้และทักษะการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศและในต่างประเทศ	* ▲					
	42	ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการมีส่วนร่วมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	* ▲					

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
ทิศทางการดำเนินการ	43	การส่งเสริมความรู้ในภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน	* ▲					
	44	การส่งเสริมความสามารถใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารสมัยใหม่ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	* ▲					
กลยุทธ์ที่ 3	45	การส่งเสริมและสร้างระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management)	* ▲					
ทิศทางการดำเนินการ	46	ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	* ▲					
	47	ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาการสร้างความเป็นผู้ประกอบการจากประสบการณ์จริงพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำวิจัยในเชิงพาณิชย์	* ▲					
ยุทธศาสตร์ที่ 4	48	การพัฒนาให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเติบโตและยั่งยืนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	* ▲					



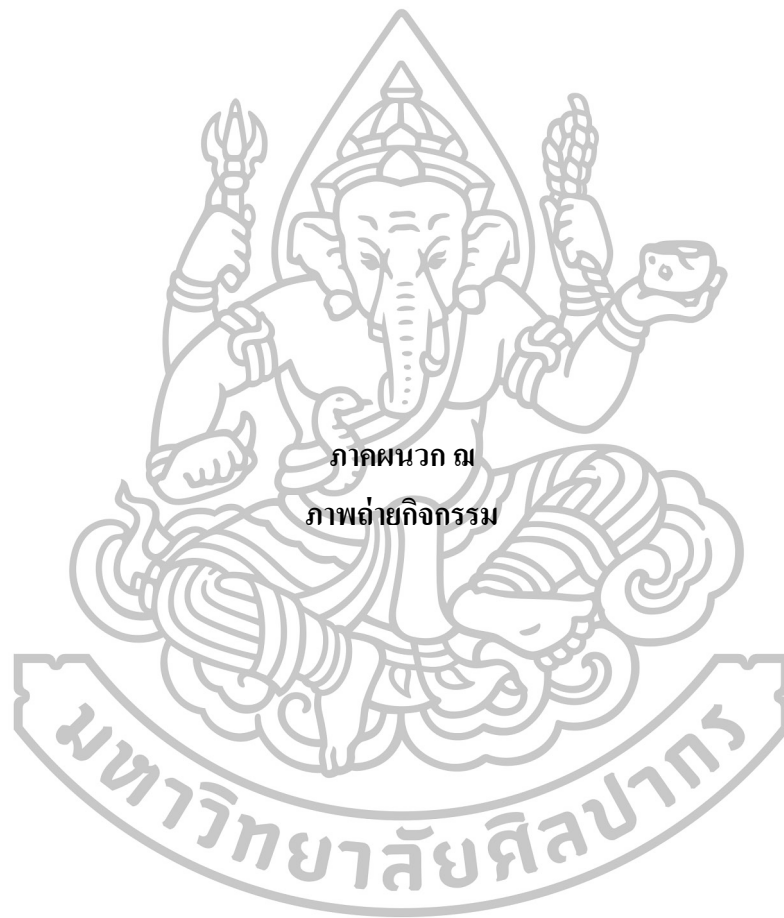
ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 1	ข้อ							
	49	ส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทิศทางดำเนินการ ได้แก่	* ▲					
ทิศทางดำเนินการ	50	พัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎระเบียบและข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างเข้าใจและชัดเจนสามารถที่จะถ่ายทอดและให้คำปรึกษาผู้ประกอบการ	* ▲					
	51	ให้ความรู้ข้อมูลเชิงลึกและผลักดันการใช้สิทธิประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและ ข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ	* ▲					
	52	รวบรวมและจัดทำเป็นศูนย์กลางข้อมูลเชิงลึก ด้านกฎหมายและข้อระเบียบ ด้านข้อมูลทางการค้า ประเทศสมาชิกอาเซียน และการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลผ่านศูนย์ Call Center เว็บไซต์ศูนย์กลางข้อมูล อาเซียนสำหรับผู้ประกอบการ	* ▲					
กลยุทธ์ที่ 2	53	สร้างโอกาสและช่องทางการเข้าสู่ตลาดอาเซียน	* ▲					
ทิศทางดำเนินการ	54	ส่งเสริมการสร้างตลาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามหัวเมืองชายแดนติดกับประเทศกลุ่ม อาเซียน โดยการจัดเป็นโซนนิ่งสินค้าให้ครอบคลุมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยใช้มาตรการ ทางภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจ	* ▲					

ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน			แนวทางที่เหมาะสม และสำคัญ					ข้อเสนอ แนะ
			มาก $\longrightarrow$ น้อย					
			5	4	3	2	1	
	ข้อ							
ทิศทางการดำเนินการ	55	ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความร่วมมือกับภาคเอกชนธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพเป็นผู้บุกเบิกและทำตลาดโดยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหน่วยตลาดในส่วนของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	* ▲					
	56	ส่งเสริมการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยการจัดทำมาตรฐานสินค้าคุณภาพสากลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย	* ▲					
กลยุทธ์ที่ 3	57	สร้างโอกาสทางการลงทุนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	* ▲	▲				
ทิศทางการดำเนินการ	58	ส่งเสริมการย้ายฐานการผลิตของอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีต้นทุนทางการผลิตต่ำ กลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม	* ▲	▲				
	60	การจัดทำข้อมูลเชิงลึกและการอำนวยความสะดวกสำหรับการลงทุนทั้งทางกฎหมาย ข้อระเบียบ การจัดตั้ง และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อประโยชน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทางเลือกการลงทุน	* ▲					

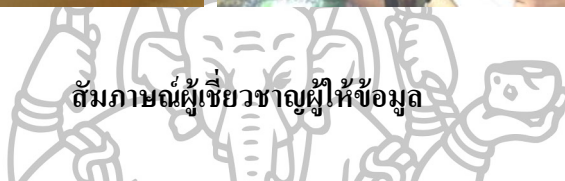


## รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนา

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล
1	นายบุญกุล เรืองอุทัย
2	นายวัชรระ ทรัพย์สมบูรณ์
3	นางเพ็ญศิริ หฤหรรษาเริงร่า
4	ผศ.ดร.ยุทธพงศ์ สีสากิจไพศาล
5	ผศ.ดร.วัชรินทร์ อินทร์พรหม
6	ดร.ประคิษฐ์ กิตติคุณ
7	นายวิวัฒน์ ประพฤติชอบ
8	นายสุรนาถ หมั่นประเสริฐ
9	นายอรุณ สุขขวาล
10	น.ส.มัลลิกา พอพระ
11	น.ส.ปณนุช ไพรวรรณ
12	น.ส.อุษณีย์ รุ่งแสง
13	นายวรชัย พรชัยวิรัช
14	น.ส.วิรัชญา พรชัยวิรัช
15	นายวรภาส ยูพาวัฒนะ
16	นายณัฐจรินทร์ วงศาโรจน์
17	นายนิรันดร์ แสงสุขเอี่ยม
18	นายวัลลภ พงศ์เนตรวิไล
19	น.ส.พิชญาน์ ชูเชิดดอก
20	นางกมลพันธ์ แซ่จิว
21	น.ส.วราภรณ์ ศรีม่วง
22	น.ส.ชนิษฐา อุกิศวรรณกุล
23	นางน้ำทิพย์ แป้นประเสริฐ
24	นายอนุชา เกื้อวรุญ
25	น.ส.ชุติมา กฤษกรณ์
26	น.ส.มนัสชญาน์ อู่สมบัติชัย
27	นายศัลป์ชัย ชินประเสริฐ
28	นายสุกชัย สุขผลศิริ
29	นางพัฒนกุล ทวีสาคร
30	น.ส.ไพรินทร์ ส่วนวิจิตร



ภาคผนวก ฅ  
ภาพถ่ายกิจกรรม



สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูล



สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูล



สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูล



สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูล

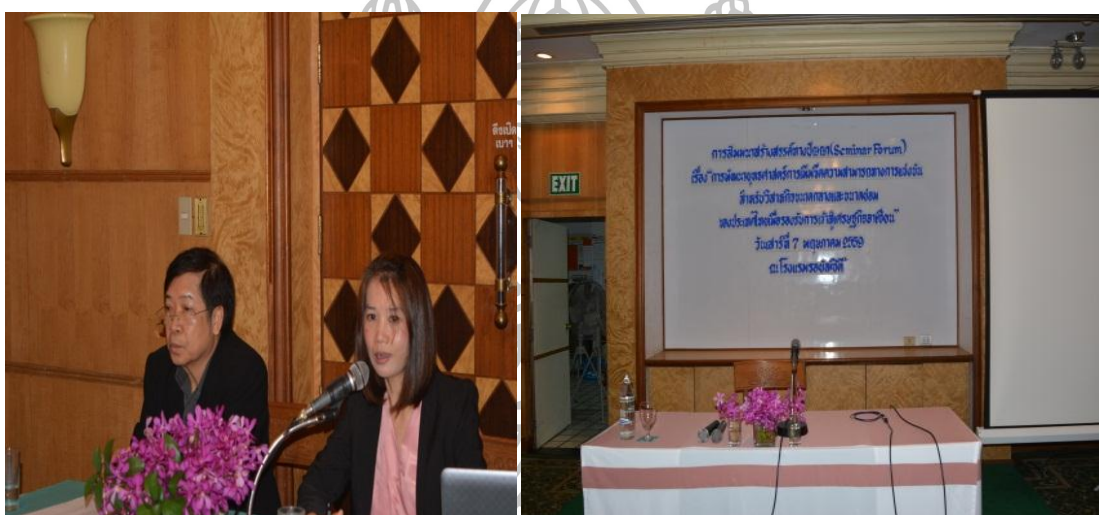
## ภาพถ่ายกิจกรรมการประชุมสัมมนาเพื่อพิจารณาและประเมินผลการวิจัย

### การประชุมสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum )

การนำเสนอยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อมของประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

วันเสาร์ที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ.2559 เวลา 09.00 – 12.00 น.

ห้องอรุณอมรินทร์ 1 ชั้น 2 ณ โรงแรมรอยัลซิติ้ (ปิ่นเกล้า)



กล่าวเปิดการประชุมสัมมนาสร้างสรรค์ทางปัญญา (Public Forum )



ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมอภิปรายเสวนาประเด็นยุทธศาสตร์





ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมอภิปรายเสวนาประเด็นยุทธศาสตร์



ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมอภิปรายเสวนาประเด็นยุทธศาสตร์



ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมอภิปรายเสวนาประเด็นยุทธศาสตร์



ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์



ภาพถ่ายรวมผู้ร่วมสัมมนาสร้างเสริมวินัย (Public Forum )

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวสุพิทา ไพบูลย์วงศ์สกุล
ที่อยู่	20,22 ถ.พุทธมณฑลสาย 3 แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร
ที่ทำงาน	ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	สำเร็จปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) วิชาเอก การจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
พ.ศ. 2549	สำเร็จปริญญาตรีบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) วิชาเอกการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2546 – ปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมแห่งประเทศไทย สาขาปิ่นเกล้า กรุงเทพมหานคร

