

## บทที่ 6 ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

### 6.1 สรุปผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ตามยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs

#### 6.1.1 ผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2547

(ตุลาคม 2546 - กันยายน 2547)

จากการติดตามผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ตามแผนแม่บทนั้น ในปีงบประมาณ 2547 (ตุลาคม 2546 - กันยายน 2547) มีหน่วยงานต่างๆ ที่รายงานผลการดำเนินงานมายังสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้น 26 หน่วยงาน และสามารถสรุปผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ของหน่วยงานต่างๆ ดังกล่าวเปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผนงานในแต่ละยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บทการส่งเสริม SMEs ได้ดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การฟื้นฟูวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นกลไกหลักทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

จากแผนการส่งเสริม SMEs (พ.ศ. 2545 - 2549) ได้แบ่งเป้าหมายของยุทธศาสตร์ออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการฟื้นฟูสภาพ พัฒนาฐานะและความเข้มแข็งทางการเงินของ SMEs และด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อม การสร้างโอกาส และการขยายตลาดของ SMEs ตามรายละเอียดของกลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1.1** การฟื้นฟูสภาพและพัฒนาฐานะความเข้มแข็งทางการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีเป้าหมายของกลยุทธ์ คือ

1. แก้ปัญหาการขาดแคลนเงินทุน และการขาดสภาพคล่องของ SMEs รวมทั้ง SMEs ที่เป็น NPL ให้ได้ไม่น้อยกว่า 6,000 ราย (เฉลี่ยรายละ 1 ล้านบาท) ภายในปี 2549 จากผลการดำเนินงานการให้สินเชื่อแก่ SMEs ของสถาบันการเงินของรัฐ จำนวน 9 หน่วยงาน ได้ให้สินเชื่อแก่ SMEs เป็นจำนวนเงิน 325,667 ล้านบาท จำนวน 359,630 ราย โดยมีธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.) และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่ง

ประเทศไทย (IFCT) ที่มีโครงการให้สินเชื่อแก่ SMEs ที่เป็น NPL โดย ธพว. จัดทำโครงการสนับสนุนการให้สินเชื่อเพื่อช่วยเหลือผู้ส่งออกวงเงิน Packing Credit แก่ SMEs ที่มีหลักประกันไม่เพียงพอ หรือเป็น NPL ซึ่งในปี 2547 ได้ให้สินเชื่อแก่ SMEs ในโครงการนี้จำนวน 11 ราย คิดเป็นจำนวนเงิน 70 ล้านบาท ส่วน IFCT มีโครงการ Syndication Fund (NPL) ซึ่งในปี 2547 ได้ให้สินเชื่อแก่ SMEs ที่เป็น NPL จำนวน 4 ราย เป็นจำนวนเงิน 12.5 ล้านบาท เห็นได้ว่าผลดำเนินการของทั้งสองโครงการนั้นคิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 0.025 ของการให้สินเชื่อแก่ SMEs ของสถาบันการเงินของรัฐทั้งหมด

นอกจากนี้ยังมีการค้าประกันสินเชื่อซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งทางด้านการเงินที่มีส่วนช่วย SMEs ในการเพิ่มสภาพคล่องทางธุรกิจ โดยในปี 2547 บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) ได้ค้าประกันสินเชื่อแก่ SMEs จำนวน 3,875 ราย เป็นจำนวนเงิน 4,647 ล้านบาท จากผลการดำเนินงานดังกล่าวเห็นว่า ถึงแม้ว่าสถาบันการเงินของรัฐจะสามารถให้สินเชื่อแก่ SMEs ได้ตามเป้าหมายที่แต่ละสถาบันตั้งไว้ก็ตาม การให้ความช่วยเหลือแก่ SMEs ที่เป็น NPL ตามเป้าหมายของแผนยังมีน้อย เนื่องจากโครงการที่ดำเนินการอยู่นั้นยังไม่ได้มุ่งเน้นการแก้ปัญหาสำหรับ SMEs ที่เป็น NPL โดยเฉพาะ

**2. สร้างโอกาสให้ SMEs สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากตลาดหลักทรัพย์ MAI และ กองทุนร่วมทุนทั้งของรัฐและเอกชน ไม่น้อยกว่า 1,000 ราย ภายในปี 2549** เมื่อพิจารณาจำนวนผู้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI ในปี 2546 มีจำนวนทั้งสิ้น 8 ราย และในปี 2547 มีจำนวนผู้เข้าจดทะเบียน 22 ราย เพิ่มขึ้น 14 ราย โดยจำนวนที่เพิ่มขึ้นนี้อาจเกิดจากศักยภาพของ SMEs มีความพร้อมเอง เนื่องจากการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในปีงบประมาณ 2547 มีเพียง IFCT ที่มีโครงการสนับสนุน SMEs ให้เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ MAI

ในด้านการร่วมลงทุนกับ SMEs ซึ่งมีการจัดตั้งกองทุนรวมเพื่อร่วมลงทุนใน SMEs รัฐบาลได้จัดจ้างให้บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวมวรรณ จำกัด เป็นผู้บริหารกองทุน เพื่อให้การสนับสนุนด้านร่วมทุนแก่ SMEs และในปี 2547 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยได้มีกิจกรรมการร่วมทุนกับ SMEs โดยทั้ง 3 กองทุนมีจำนวนการร่วมทุนกับ SMEs รวม 40 ราย เป็นจำนวนเงิน 430.68 ล้านบาท จากผลการร่วมทุนที่ปรากฏเห็นได้ว่าจำนวน SMEs ที่ได้รับการสนับสนุนมีจำนวนน้อย ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่ากระบวนการในการพิจารณาเข้าร่วมทุนของ SMEs นั้นมีขั้นตอนที่ซับซ้อน เนื่องจาก

ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อพิจารณากลับกรองการร่วมทุนอย่างน้อย 2 ชุด ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการพิจารณาประมาณ 60 วัน รวมทั้งหลักเกณฑ์ของ SMEs ในการสมัครเข้าร่วมทุนมีการกำหนดมาตรฐานค่อนข้างสูงเกินกว่ามาตรฐานทั่วไปของ SMEs ดังนั้นในการเร่งรัด ผลักดันให้การร่วมทุนเกิดผลสัมฤทธิ์นั้น ควรลดระยะเวลาในการพิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์ของ SMEs ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

**กลยุทธ์ที่ 1.2** การปรับปรุงสภาพแวดล้อม การสร้างโอกาส และการขยายตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีเป้าหมายให้

**1. เพิ่มมูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างของ SMEs ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของวงเงินจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ภายในปี 2549** จากการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ นั้น พบว่ากรมบัญชีกลางได้ว่าจ้างมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริม SMEs ให้เข้าถึงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ โดยจากผลการศึกษาพบว่า ณ สิ้นปีงบประมาณ 2547 บทบาทของ SMEs ที่มีต่อการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐในการก่อสร้างร้อยละ 99.6 ของมูลค่าสัญญารวม วัสดุ อุปกรณ์ และระบบคอมพิวเตอร์ร้อยละ 60 ของมูลค่าสัญญาไม่เกิน 5 ล้านบาท/สัญญา การจ้างที่ปรึกษา การโฆษณา เผยแพร่ร้อยละ 99 ยกเว้นงานด้านผลิตรายการ หรือเป็นตัวแทนขายเวลาของสถานีโทรทัศน์ เนื่องจากต้องใช้เงินทุนสูง วัสดุ และอุปกรณ์สำนักงานร้อยละ 97 ของมูลค่าเฉลี่ยต่อสัญญา ลักษณะปัญหาอุปสรรคในการเข้าถึงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่พบ คือ ความไม่โปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของ SMEs และความเสียเปรียบของ SMEs ที่มีต่อธุรกิจขนาดใหญ่โดยธรรมชาติ อีกทั้ง SMEs มีปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ด้านข้อเสนอในการส่งเสริม SMEs ที่มีต่อการจัดซื้อจัดจ้าง คือ การสร้างความโปร่งใส และความเป็นธรรมในขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง การปรับปรุงกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานรัฐ อบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐให้การจัดซื้อจัดจ้างเกิดความคุ้มค่า และให้สิทธิพิเศษแก่ SMEs ในการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีสำนักพัฒนามาตรฐานระบบพัสดุภาครัฐ กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานดังกล่าว หากข้อเสนอเหล่านี้ได้มีการผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ SMEs ก็จะสามารถเข้าสู่ระบบการจัดซื้อจัดจ้างได้มากขึ้น จะทำให้ SMEs เกิดการพัฒนาด้านการผลิต เพิ่มการจ้างงาน และเกิดการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นต่อไป

**2. เพิ่มประสิทธิภาพและช่องทางการจำหน่ายสินค้ารูปแบบต่างๆ ให้ SMEs ตลอดจนการจัดหาสถานที่จำหน่ายสินค้า และการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า SMEs ในทุกภูมิภาค ภายในปี 2549** การดำเนินงานเพื่อตอบสนองกลยุทธ์นี้ ประกอบด้วย กิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการจำหน่ายสินค้าของ SMEs ตามรูปแบบเดิม เช่น การจัดงานแสดงสินค้า หรือกิจกรรมผู้ซื้อพบผู้ขาย และโครงการตลาดกลางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-marketplace) ที่ให้ SMEs สามารถซื้อขายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดให้แก่ SMEs สำหรับงานด้านการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าในภูมิภาคนั้นได้เริ่มดำเนินการไปเพียงจังหวัดเดียว คือ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ดำเนินโครงการการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า ณ จังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้นจึงควรนำผลสำเร็จจากโครงการดังกล่าวไปพิจารณาการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าในภูมิภาคอื่นๆ ด้วย เพื่อให้ SMEs มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่มากขึ้น

## **ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและลดอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ**

ประกอบด้วย กลยุทธ์ 2 ข้อ คือ

**กลยุทธ์ที่ 2.1** การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การปรับปรุงกฎระเบียบและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เอื้อต่อการประกอบกิจการของ SMEs

**กลยุทธ์ที่ 2.2** การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และสร้างความเข้มแข็งขององค์กรภาคเอกชน

และทั้งสองกลยุทธ์นี้มีเป้าหมายทั้งสิ้น 4 ข้อ ได้แก่

**1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปสมาคมหรือสถาบันอิสระเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 20 องค์กร ภายในปี 2549** และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อให้บริการภาครัฐสอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชน จากการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ พบว่ามีการพัฒนาโครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนเพิ่มขึ้น

**2. จัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การวิเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ การจัดการ และการตลาด เพื่อให้บริการ SMEs อย่างน้อยภูมิภาคละ 1 แห่ง ภายในปี 2549** จากการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ นั้น มีหน่วยงานส่งเสริม SMEs ในภูมิภาคดำเนินงานในการสนับสนุน SMEs ในการสร้างเครือข่าย และบริการข้อมูลต่างๆ ตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตจนถึงการตลาด และมีโครงการ/กิจกรรมอื่นที่สนับสนุน เช่น การให้

บริการสารสนเทศแก่ SMEs รวมทั้งการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นเครือข่าย ให้บริการข้อมูลแก่ SMEs

**3. เสริมสร้างสภาพแวดล้อม จัดตั้งอำนาจความสะดวกขั้นพื้นฐานและแก้ไขปรับปรุง ยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคหลักๆ ต่อการประกอบกิจการของ SMEs ไม่น้อยกว่า 6 เรื่อง ภายในปี 2549** ในเรื่องการแก้ไขปรับปรุง ยกเลิกกฎระเบียบนั้นมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมการค้าภายใน ในเรื่องการแก้ไข ปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจของ SMEs จำนวน 7 เรื่อง ได้แก่ การพิจารณาแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว การทบทวนมาตรฐานการบัญชีฉบับต่างๆ ที่มีปัญหาในทางปฏิบัติโดยสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย การแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดแนวทางปฏิบัติทางการบัญชี โดยสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทยสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การดำเนินการในด้านกฎหมายเพื่อส่งเสริมพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ การแก้ไขพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 โดยให้แยกเรื่องการค้าที่ไม่เป็นธรรมกับเรื่องการแข่งขันทางการค้าออกจากกัน และเร่งเรื่องการค้าที่ไม่เป็นธรรมก่อน การพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ผู้มีอำนาจเหนือตลาดมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2545 และการศึกษาทบทวนกฎหมายและกฎระเบียบที่มีผลกระทบต่อ SMEs แต่เนื่องจากการแก้ไข ปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ นี้ต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ ทำให้ยังไม่มียกเลิกฉบับใช้ในปี 2547

สำหรับด้านการเสริมสร้างสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานในการประกอบธุรกิจของ SMEs มีการดำเนินงานในหลายระดับ กล่าวคือ

- ในระดับมหภาค สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายพื้นที่ ซึ่งมีแผนงานครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศรวม 9 กลุ่มพื้นที่ ซึ่งได้ดำเนินการแล้วเสร็จเป็นจำนวน 2 พื้นที่ คือ ภาคเหนือตอนบน และภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย และอยู่ระหว่างการดำเนินการอีก 7 พื้นที่ และการจัดทำรายงานสถานการณ์ SMEs ประจำปี เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ รวมทั้งองค์กรเอกชน และ SMEs ได้รับทราบสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการประกอบธุรกิจในอนาคตต่อไป

- ในด้านการให้สิทธิประโยชน์และสิ่งจูงใจสำหรับการลงทุน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้มีประกาศที่ 6/2546 ให้การส่งเสริมการลงทุนในการประกอบธุรกิจของ SMEs โดยในปีงบประมาณ 2547 ได้อนุมัติบัตรส่งเสริมการลงทุนแก่ SMEs แล้ว 164 ราย ในระดับปฏิบัติการมีหน่วยงานที่ให้บริการสารสนเทศแก่ SMEs ทั้งการนำเสนอข้อมูล เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ทั้งผ่านทางเว็บไซต์และผ่านสื่อเป็นจำนวนมาก เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น ดังนั้นเมื่อพิจารณาในแง่ของขอบเขตของกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานดำเนินการในปีงบประมาณ 2547 จะเห็นได้ว่าค่อนข้างครอบคลุม แต่ยังไม่เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะประเด็นด้านการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคหรือไม่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจของ SMEs

**4. ส่งเสริมและผลักดันให้ SMEs เข้าสู่ระบบด้วยการจดทะเบียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 37 ของ SMEs นอกกรอบทั้งหมด จนทำให้ SMEs ในระบบมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 72 ของ SMEs ทั้งหมดภายในปี 2549** จากการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการผลักดันให้ SMEs เข้าสู่ระบบด้วยการจดทะเบียนตามกฎหมายบังคับของหน่วยงานต่างๆ โดยในปี 2546 มี SMEs จดทะเบียนนิติบุคคลจำนวน 44,007 ราย จาก SMEs ทั้งหมด 1,995,929 ราย ดังนั้นในปีงบประมาณต่อไปควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดให้มีโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ผลักดันให้ SMEs เข้าสู่ระบบให้มากขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ให้ SMEs ทราบถึงความสำคัญในการเข้าสู่ระบบ และภาครัฐควรสร้างแรงจูงใจในเข้าสู่ระบบสำหรับ SMEs ให้มากขึ้น

### **ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตยั่งยืน**

ประกอบด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 3.1** การยกระดับประสิทธิภาพและส่งเสริมการใช้ ICT ของผู้ประกอบการวิสาหกิจภาคการผลิต การค้า และบริการให้สูงขึ้นได้มาตรฐานสากลและเป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาล

**กลยุทธ์ที่ 3.2** การส่งเสริมการค้าวิทย์ คณิต และพัฒนานวัตกรรมร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และ สถาบันการศึกษา เพื่อนำไปใช้เชิงพาณิชย์

**กลยุทธ์ที่ 3.3** การเชื่อมโยงวิสาหกิจและการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจครบวงจร (Cluster) ผ่านระบบการรวมกลุ่มวิสาหกิจ ระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

**กลยุทธ์ที่ 3.4** การพัฒนาความสามารถและคุณภาพชีวิตของทรัพยากรใน SMEs ในยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายต่างๆ คือ

**1. พัฒนาการผลิต การจัดการ และการตลาดของธุรกิจ SMEs ที่มีศักยภาพ ให้มีความเป็นมืออาชีพและเข้าสู่มาตรฐานสากล เพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก ไม่น้อยกว่า 1,200 รายภายในปี 2549** จากการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีโครงการ/กิจกรรมที่แต่ละหน่วยได้ดำเนินการเป็นจำนวนมากเพื่อสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่างๆ แก่ SMEs โดยส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมการให้บริการปรึกษาแนะนำ ฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ SMEs ทั้งด้านการผลิต การจัดการ และการตลาด เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้จัดให้มีโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การบริหารจัดการในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมในสาขาทั่วไป และรายสาขา รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะอุตสาหกรรมสนับสนุนสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้ให้บริการวินิจฉัยสถานประกอบการซึ่งเป็นการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ประกอบการในเชิงลึก กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้จัดอบรมหลักสูตรพัฒนาผู้ประกอบการในธุรกิจบริการ และธุรกิจแฟรนไชส์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีการติดตามในระยะต่อไปเพื่อประเมินผลว่าผู้ประกอบการ SMEs ที่เข้าโครงการนั้นสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงไร

**2. จัดตั้งเครือข่ายหรือศูนย์บริการด้านการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมให้ SMEs อย่างน้อยภูมิภาคละ 1 แห่งภายในปี 2549** จากข้อมูลผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2547 โครงการจัดตั้งอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือยังอยู่ในขั้นการเริ่มต้นโครงการ และมีบางโครงการที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมแก่ SMEs เช่น การส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาธุรกิจของ SMEs โดยกรมทรัพย์สินทางปัญญาจัดการสัมมนาเสนอข้อมูลทางเทคโนโลยีแก่ SMEs ใน 5 ภูมิภาค ผลงานการศึกษาวิจัยการพัฒนาด้านการผลิตของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ซึ่งจากภาวะการแข่งขันด้านการค้า การลงทุนของประเทศในขณะนี้ที่กระแสการเปิดการค้าเสรีกำลังได้รับการยอมรับมากขึ้น ผู้ประกอบการ SMEs ไทยจำเป็นต้องยกระดับการผลิตสินค้าเพื่อให้แข่งขันได้ทั้งในตลาดในประเทศและตลาดโลก โดยการใช้องค์ความรู้และพัฒนานวัตกรรมต่างๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ ซึ่งปัจจุบันการตื่นตัวของผู้ประกอบการ SMEs ในเรื่องนี้มีน้อย ดังนั้นจึงควรเร่งรัดให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การสร้างความรู้ความตื่นตัว และการพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดการใช้ R&D และนวัตกรรมใน SMEs ให้มากขึ้น

**3. พัฒนาบุคลากรของ SMEs ให้สอดคล้องกับความต้องการและแนวโน้มธุรกิจ และ/หรือ บุคลากร SMEs ได้รับการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานไม่น้อยกว่า 30,000 คน ภายในปี 2549** จากการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในปีงบประมาณ 2547 มีหน่วยงานหลักที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของ SMEs คือ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีหน่วยงานอื่นๆ ได้ร่วมเผยแพร่ความรู้แก่ผู้ประกอบการด้วย เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น ทั้งนี้ผลการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่แต่ละโครงการ/กิจกรรมตั้งไว้ และควรมีการวัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ในการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ และการนำไปสู่การรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานได้ โดยการประเมินผลของโครงการ/กิจกรรมด้วยว่าผู้เข้าร่วมโครงการได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงไรจากการดำเนินการดังกล่าว

**4. ส่งเสริมการปรับปรุงสภาพแวดล้อม และสร้างหลักประกันการทำงานที่ดี เพื่อสร้างแรงจูงใจ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสถานประกอบการ SMEs เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 3,000 แห่ง ภายในปี 2549** ซึ่งกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุน SMEs ในการส่งเสริมปรับปรุงสภาพแวดล้อม และสร้างหลักประกันการทำงานที่ดี และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสถานประกอบการ SMEs

**5. ส่งเสริมการเชื่อมโยงวิสาหกิจ SMEs ในลักษณะ Cluster นำร่องไม่น้อยกว่า 3 Cluster ภายในปี 2549** ในปีงบประมาณ 2547 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ดำเนินการสร้าง Cluster ใหม่ในอุตสาหกรรม 2 สาขา คือ ชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ และผลิตภัณฑ์สปา และดำเนินการสร้างความเข้มแข็งให้กับ Cluster รายเดิม 3 สาขาอุตสาหกรรม อีกทั้งยังดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายในหลายกิจกรรม นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอื่นๆ ได้จัดทำโครงการ Supply Chain Management เช่น สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เป็นต้น จะเห็นได้ว่ามีหน่วยงานต่างๆ ได้จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจมากขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา แต่ในระยะแรกนี้ยังมีจำนวนเป้าหมายการดำเนินการไม่มากนัก ดังนั้นจึงควรขยายกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งจำนวนกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น และควรจัดให้มีโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของเครือข่ายวิสาหกิจต่อไป



**6. เพิ่มการจ้างงานในธุรกิจ SMEs ไม่น้อยกว่า 50,000 คนต่อปี (กิจการขยาย เพราะมีการเพิ่มประสิทธิภาพผู้ประกอบการ/มี Cluster/แรงงานมีฝีมือ-มาตรฐานดีขึ้น)** การดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ของหน่วยงานต่างๆ ไม่มีการระบุเป้าหมายในการเพิ่มการจ้างงานจากการขยายธุรกิจไว้ อย่างไรก็ตามการจ้างงานจะเพิ่มขึ้นตามการเจริญเติบโตของ SMEs โดยจากข้อมูลการจ้างงานของ SMEs ปี 2547 พบว่า สถิติการจ้างงานในปี 2547 วิสาหกิจรวมทั้งหมดของประเทศมีจำนวนการจ้างงานทั้งสิ้น 11,604,332 คน เป็นการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 9,330,667 คน หรือร้อยละ 80.4 ของจำนวนการจ้างงานรวมทั้งประเทศ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับปี 2546 พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการจ้างงานเพิ่มขึ้น 3,763,802 คน หรือเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 67.6 ทั้งนี้จากสถิติการจ้างงานนั้นเป็นการจ้างงานรวมของ SMEs ในระบบเศรษฐกิจซึ่งอาจรวมทั้งการจ้างงานที่เกิดขึ้นเองจากการจัดตั้งนิติบุคคลและอาจเกิดการผลักดันโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ของภาครัฐรวมอยู่ด้วย

**7. เพิ่มผลิตภาพแรงงานของ SMEs ให้สูงขึ้นในอัตราร้อยละ 2.5 ต่อปี** จากการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ในปีงบประมาณ 2547 มีหลายหน่วยงาน เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งกรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้การฝึกอบรม และพัฒนาผู้ประกอบการ และแรงงาน เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้มากขึ้น

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจผู้ส่งออกสู่ระดับสากล**

ประกอบด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 4.1** การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดส่งออก

**กลยุทธ์ที่ 4.2** การพัฒนาการผลิตและการบริการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

**กลยุทธ์ที่ 4.3** เสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ดี ลดภาระและความเสี่ยงเปรียบของวิสาหกิจกลุ่มส่งออกที่เกิดจากกฎหมาย นโยบายและมาตรการต่างๆ ของรัฐ และการกีดกันทางการค้า ในยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายต่างๆ คือ

**1. ส่งเสริมให้มีการส่งออกสินค้าและบริการของ SMEs โดยเติบโตไม่น้อยกว่าร้อยละ 6 ต่อปี** หน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริมการส่งออกของประเทศ คือ กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ ได้จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมการส่งออกเป็นจำนวนมาก เช่น โครงการผู้ส่งออกอัจฉริยะ โครงการเพิ่มศักยภาพการส่งออกด้วย Inter-trader โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดต่างประเทศ โครงการเปิดตลาดส่งออก SMEs ในประเทศเพื่อนบ้าน และกิจกรรม Thailand's Brand และจากการติดตามผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ในปีงบประมาณ 2547 พบว่า นอกจากกรมส่งเสริมการส่งออกแล้วยังมีหน่วยงานอื่นๆ ที่มีโครงการ/กิจกรรมที่ให้การสนับสนุนการส่งออกด้วย เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน โดยจัดให้มีโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เช่น โครงการพัฒนาธุรกิจบริการเข้าสู่ความเป็นเลิศในตลาดโลก การพัฒนาและรับรองระบบการจัดการขั้นพื้นฐาน โครงการยกระดับประสิทธิภาพการผลิต การบริหารจัดการแก่ผู้ประกอบการส่งออก จากผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐดังกล่าวส่งผลข้อมูลมูลค่าการส่งออกของ SMEs ปี 2547 เท่ากับ 1,029,508 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 26.5 ของมูลค่าการส่งออกรวมทั้งประเทศ (3,881,469 ล้านบาท) ขยายตัวจากการส่งออกในปี 2546 ร้อยละ 17.0

**2. ลดและแก้ไขปัญหาอุปสรรคการส่งออกหลักๆ ภายในปี 2549 (คืน VAT / การขนส่ง/ การออกใบรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า / ทางด่วนส่งออก / การประกันภัย / เงินค้ำประกันส่งออก Leasing / Factoring / การบริหารจัดการ/การพัฒนาผลิตภัณฑ์/การตลาด)** จากข้อมูลการรายงานผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ในปีงบประมาณ 2547 ได้มีโครงการ/กิจกรรมดำเนินการตามเป้าหมาย คือ โครงการทางด่วนศุลกากรและทางด่วนส่งออก SMEs ของกรมศุลกากรที่อำนวยความสะดวกในพิธีการศุลกากรแก่ผู้ส่งออกโดยการจัด One Stop Shop สำหรับขั้นตอนในพิธีการส่งออกต่างๆ การให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ส่งออก รวมทั้งการปรับปรุงระบบภาษีอากรและระบบการคืนภาษีให้ SMEs ส่งออก โดยให้สามารถคืนอากรตามมาตรา 19 ทวิ หรือการชดเชยอากรภายใน 20 วัน นอกจากนี้ยังมีงานศึกษาวิจัยต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการศึกษาผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของ SMEs ไทยต่อการเปิดการค้าเสรีของประเทศ อย่างไรก็ตามยังคงมีปัญหาอุปสรรคที่ SMEs ผู้ส่งออกต้องประสบอยู่ ดังนั้นภาครัฐจึงควรเร่งผลักดันการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ SMEs และผู้ส่งออกของประเทศ

**3. จัดตั้งศูนย์กลางหรือเครือข่ายการวิจัยตลาดต่างประเทศเชิงลึก เพื่อให้ SMEs สามารถเรียนรู้พฤติกรรมผู้บริโภคและลู่ทางการค้าการลงทุนในตลาดต่างประเทศได้ครอบคลุมทุกภูมิภาคภายในปี 2549** จากการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ในปีงบประมาณ 2547 นั้น ยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์กลางหรือเครือข่ายการวิจัยตลาดต่างประเทศเชิงลึกสำหรับ SMEs

### **ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการใหม่**

ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 ข้อ ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 5.1** พัฒนาและเชื่อมโยงงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมสู่การผลิตเชิงพาณิชย์

**กลยุทธ์ที่ 5.2** การสร้างและปลูกจิตสำนึกในการเป็นผู้ประกอบการ

**กลยุทธ์ที่ 5.3** การสร้างโอกาส โดยอาศัยการสนับสนุนมาตรการ การสร้าง ปมเพาะ และจัดตั้งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นให้กับผู้ประกอบการใหม่

**กลยุทธ์ที่ 5.4** การเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดผู้ประกอบการใหม่

ในยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมาย 2 ข้อ คือ

**1. เพิ่มจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจใหม่ 50,000 รายต่อปี และเพิ่มการจ้างงานไม่น้อยกว่า 100,000 คนต่อปี** ข้อมูลจำนวนนิติบุคคลที่จัดตั้งใหม่ที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

พบว่า จำนวนนิติบุคคลที่จัดตั้งใหม่ในปี 2547 มีสถานประกอบการที่จดทะเบียนใหม่ 44,868 ราย โดยมีอัตราขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2546 ร้อยละ 2 และจากรายงานการติดตามและประเมินผลโครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneurs Creation : NEC) ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นโครงการสร้างผู้ประกอบการใหม่ตามนโยบายรัฐบาลเพื่อให้การเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่จะสามารถก่อตั้งธุรกิจได้สำเร็จและดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง รายงานว่าในปี 2547 มีผู้เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 3,567 ราย และผู้เข้าร่วมโครงการเหล่านี้สามารถเริ่มประกอบธุรกิจใหม่ได้จำนวน 1,272 ราย (คิดเป็นร้อยละ 35.7 ของผู้เข้าร่วมโครงการ) และก่อให้เกิดการจ้างงานเพิ่มจำนวน 7,288 ราย นอกจากนี้ยังมีโครงการอื่นๆ ที่สนับสนุนให้เกิดผู้ประกอบการใหม่อีก เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้จัดให้มีโครงการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการด้านช่าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้แรงงานได้ยกระดับทักษะฝีมือจนสามารถประกอบอาชีพอิสระได้ โดยได้ฝึกอบรมให้แก่ผู้สนใจเป็นจำนวน 2,043 ราย และผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมประมาณร้อยละ 40.0 สามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพได้คิดเป็นจำนวนประมาณ 820 ราย โครงการเก่าแก่มือใหม่ โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 669 ราย และสามารถเป็นผู้ประกอบการใหม่ได้ 83 ราย โครงการปมเพาะธุรกิจโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีผู้เข้ารับการปมเพาะ 103 ราย

ดังนั้นจากโครงการที่สนับสนุนให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ในปีงบประมาณ 2547 ส่งผลโดยตรงให้มีผู้ประกอบการใหม่เกิดขึ้นจำนวน 2,175 ราย ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ยังคงดำเนินโครงการ/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ให้มากขึ้น เพื่อเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจต่อไป

**2. ส่งเสริมและยกระดับความสามารถผู้ประกอบการใหม่ที่ใช้ความรู้ ทักษะ และฝีมือ เป็นเครื่องมือหลักในการประกอบธุรกิจ ไม่น้อยกว่า 3,000 ราย ภายในปี 2549** จากโครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ได้ดำเนินการในปี 2544 - 2546 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ดำเนินติดตามผลโดยให้หน่วยร่วมดำเนินการติดตามพัฒนาการของผู้เข้าร่วมโครงการ ว่ามีการจัดตั้งธุรกิจหรือไม่ และจัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อให้ผู้ที่เข้าร่วมโครงการสามารถติดต่อ ประสาน และเชื่อมโยงถึงกันได้ อีกทั้งได้จัดกิจกรรมในการให้คำปรึกษาแนะนำ จัดการประชุม/สัมมนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังได้มีการจัดงานแสดงสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการใหม่ เพื่อเป็นการขยายช่องทางการตลาดอีกทางหนึ่ง จากการติดตามผลดังกล่าว ทำให้มีรายชื่อผู้ประกอบการที่ผ่านโครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ในฐานข้อมูลการเพิ่มขีดความสามารถจำนวน 4,582 ราย จากผู้เข้าร่วมโครงการ 13,397 ราย

## 6.1.2 ผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2548

(ตุลาคม 2547 - มีนาคม 2548)

จากการติดตามผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ตามแผนแม่บทฯ ในปีงบประมาณ 2548 ต่อเนื่องจากปีงบประมาณ 2547 นั้น มีหน่วยงานต่างๆ ที่รายงานผลการดำเนินงานมายังสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้น 33 หน่วยงาน และสามารถสรุปผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ที่สำคัญของหน่วยงานต่างๆ ได้ดังนี้

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การฟื้นฟูวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นกลไกหลักทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

**การดำเนินงานที่สำคัญ** การเพิ่มความเข้มแข็งทางการเงินแก่ SMEs โดยสถาบันการเงินของรัฐ จำนวน 8 หน่วยงาน ได้ให้สินเชื่อแก่ SMEs เป็นจำนวนเงิน 106,705 ล้านบาท จำนวน 117,115 ราย บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) ได้ค้ำประกันสินเชื่อแก่ SMEs เป็นจำนวนเงิน 1,750 ล้านบาท จำนวน 922 ราย รวมเป็นวงเงินทั้งสิ้น 108,455 ล้านบาท 118,037 ราย เฉลี่ยรายละ 0.92 ล้านบาท สสว. ดำเนินการอบรมเตรียมความพร้อมด้านแผนธุรกิจในการร่วมทุน

และความรู้เฉพาะทางการเงิน เพื่อให้ SMEs สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน จำนวน 222 ราย และอยู่ระหว่างดำเนินการศึกษาพัฒนาระบบค้ำประกันสินเชื่อ SMEs

สำหรับการเข้าถึงแหล่งเงินทุนนั้น มี SMEs เข้าถึงแหล่งเงินทุนจากตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 4 ราย และ SMEs ได้รับความร่วมทุนเพิ่มในปี 2548 จำนวน 32 ราย เป็นจำนวนเงิน 591.08 ล้านบาท จะเห็นได้ว่า ในช่วง 3 เดือนแรกในปี 2548 กองทุนทั้ง 3 สามารถดำเนินการอนุมัติร่วมทุนแก่ SMEs วงเงินมากกว่าการอนุมัติร่วมทุนในปี 2547 ทั้งปี เนื่องจากเหตุการณ์สึนามิทำให้ปริมาณการเข้าร่วมทุนภาครัฐและภาคเอกชนมีจำนวนมากขึ้น

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและลดอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ

**การดำเนินงานที่สำคัญ** การสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพและช่องทางการตลาดในปี 2548 ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมต่อเนื่องจากปี 2547 ทั้งการจัดนิทรรศการ จัดงานแสดงสินค้า หรือกิจกรรมผู้ซื้อพบผู้ขาย โครงการตลาดกลางซื้อขายสินค้าที่ให้ SMEs สามารถซื้อขายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ และได้เพิ่มโครงการ Thai Shop Channel (Broadband Internet) ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดให้แก่ SMEs ส่วนการเพิ่มมูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างของ SMEs นั้น สำนักพัฒนามาตรฐานระบบพัสดุภาครัฐ กรมบัญชีกลางได้ดำเนินโครงการศึกษาพัฒนาขีดความสามารถของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ดำเนินการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ SMEs เพื่อให้เข้าใจกฎระเบียบและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างทั่วประเทศไปแล้ว 4 ครั้ง มีผู้ได้รับการอบรม 500 คน และการดำเนินโครงการต่างๆ ของรัฐที่จะส่งเสริมให้ SMEs เข้าถึงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เช่น โครงการพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-procurement) เป็นต้น

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและลดอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ

**การดำเนินงานสำคัญ** ในปี 2548 มีโครงการ/กิจกรรมอื่นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์นี้ ดังนี้

- การให้บริการสารสนเทศแก่ SMEs รวมทั้งการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นเครือข่ายให้บริการข้อมูลแก่ SMEs เช่น การให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ SMEs ผ่านเว็บไซต์ผ่านสื่อวิทยุ โทรศัพท์

- การแก้ไข ปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจของ SMEs จำนวน 5 เรื่อง ต่อเนื่องจากปี 2547 ประกอบด้วย

- (1) การยกเว้นกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ ดำเนินการแก้ไขและแต่งตั้งคณะกรรมการยกเว้นกฎหมายว่าด้วยแฟรนไชส์ และได้บรรจุร่างดังกล่าวไว้ในแผนพัฒนากฎหมายบูรณาการของกระทรวงพาณิชย์ ปี 2548

- (2) แก้ไขพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 โดยให้แยกเรื่องความไม่เป็นธรรมกับเรื่องการแข่งขันทางการค้าออกจากกัน และเร่งเรื่องการค้าที่ไม่เป็นธรรมก่อน ขณะนี้อยู่ระหว่างการยกเว้น

- (3) พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ผู้มีอำนาจเหนือตลาด มาตรา 25 แห่ง พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีได้มอบหมายให้กระทรวงพาณิชย์แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาแนวทางการกำหนดหลักเกณฑ์ผู้มีอำนาจเหนือตลาด ซึ่งอยู่ระหว่างเสนอให้คณะกรรมการแข่งขันทางการค้าพิจารณาก่อนเสนอคณะรัฐมนตรี

- (4) ศึกษาทบทวนกฎหมาย และกฎระเบียบที่มีผลกระทบต่อ SMEs ได้แก่ การพิจารณาปรับปรุงประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ให้เป็นรูปแบบพระราชบัญญัติ ซึ่งอยู่ระหว่างพิจารณา และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรี และการพิจารณาทบทวนประกาศกระทรวงพาณิชย์ เรื่อง การกำหนดเงื่อนไขควบคุมกิจการคลังสินค้า พ.ศ. 2535

- ในระดับมหภาค ในปี 2548 สสว. ดำเนินการจัดทำดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการภาคการค้าและบริการรายเดือน/ อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทการส่งเสริม SMEs ปี 2550-2554/ จัดทำข้อเสนอแนะนโยบายในการส่งเสริม SMEs/ จัดทำแผนแม่บทการส่งเสริม SMEs รายสาขา ปี 2550-2554 เพื่อให้มียุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs รายสาขาที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล/ จัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายสาขา จำแนกรายพื้นที่ดำเนินการ ต่อเนื่องจากปี 2547 จำนวน 7 พื้นที่ คือ ภาคเหนือตอนล่าง ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคอีสานตอนบนและกลาง ภาคอีสานตอนล่าง ภาคใต้ฝั่งอันดามัน/ การศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินนโยบายส่งเสริม SMEs / และการจัดทำรายงานสถานการณ์ SMEs ประจำปี 2547 และแนวโน้ม ปี 2548

- ในด้านการให้สิทธิประโยชน์และสิ่งจูงใจสำหรับการลงทุน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้มีประกาศที่ 6/2546 ให้การส่งเสริมการลงทุนในการประกอบธุรกิจของ SMEs โดยในปีงบประมาณ 2548 ได้อนุมัติบัตรส่งเสริมการลงทุนแก่ SMEs แล้ว 103 ราย และการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ดำเนินโครงการนิคมอุตสาหกรรมเอื้ออาทรเพื่อ SMEs ได้

อนุมัติให้ผู้ประกอบการ SMEs เข้าดำเนินการในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง 6 ราย ในด้านการส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปสมาคมหรือสถาบันอิสระอย่างเป็นทางการและจัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การวิเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ การจัดการ และการตลาด มีการดำเนินโครงการที่ส่งผลประโยชน์ต่อ SMEs เช่น สถาบันอาหาร ดำเนินโครงการจัดตั้งเครือข่ายห้องปฏิบัติการสินค้าเกษตรและอาหาร จำนวน 34 หน่วยงาน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อ SMEs ในด้านการผลิต วิเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรและอาหาร เป็นต้น

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตยั่งยืน

**การดำเนินงานสำคัญ** การดำเนินโครงการ/กิจกรรมสำคัญต่อเนื่องจากปี 2547 เพื่อพัฒนาการผลิต การจัดการ และการตลาดของธุรกิจ SMEs ที่มีศักยภาพสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ เช่น การให้บริการปรึกษาแนะนำ ผูกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ SMEs ทั้งด้านการผลิต การจัดการ และการตลาด เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้จัดให้มีโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การบริหารจัดการในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมในสาขาทั่วไป และรายสาขา รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะอุตสาหกรรมสนับสนุน โดยสามารถดำเนินการพัฒนาผู้ประกอบการแล้วจำนวน 4,579 ราย

ดำเนินการศึกษาวิจัยการพัฒนาด้านการผลิตจำนวน 11 เรื่อง ประกอบด้วย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จำนวน 4 เรื่อง (ต่อเนื่องจากปี 2547) สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ 6 เรื่อง และกรมทรัพย์สินทางปัญญา 1 เรื่อง

ส่วนการพัฒนาบุคลากรของ SMEs ให้สอดคล้องกับความต้องการและแนวโน้มธุรกิจ จากการศึกษาติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในปีงบประมาณ 2548 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ SMEs แล้วจำนวน 606 ราย การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของ SMEs โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และสถาบันยานยนต์ ดำเนินการแล้ว 2,145 ราย

ในการสร้างความเชื่อมโยงและการสร้าง Cluster กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมดำเนินโครงการศูนย์พัฒนาอุตสาหกรรม Cluster (สูงเนิน) โครงการพันธมิตรอุตสาหกรรม โครงการ

จัดการห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม กรมพัฒนาธุรกิจการค้าดำเนินโครงการเสริมสร้างศักยภาพและเชื่อมโยงเครือข่ายสถาบันการค้า สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ ดำเนินการศึกษาพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการในคลัสเตอร์อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเพื่อการลงทุน โครงการดังกล่าวข้างต้นอยู่ระหว่างดำเนินการ

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจผู้ส่งออกสู่ระดับสากล

**การดำเนินงานสำคัญ** ในปี 2548 หน่วยงานหลัก เช่น กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ยังคงดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญเพื่อส่งเสริมศักยภาพการส่งออกต่อเนื่องจากปี 2547 เช่น โครงการผู้ส่งออกอัจฉริยะ โครงการเพิ่มศักยภาพการส่งออกด้วย Inter-Trader โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดต่างประเทศ โครงการเปิดตลาดส่งออก SMEs ในประเทศเพื่อนบ้าน และกิจกรรม Thailand's Brand กรมการค้าต่างประเทศดำเนินโครงการจัดคณะผู้แทนทางการค้าและการลงทุนไปเจรจาในประเทศเพื่อนบ้าน และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนจัดผู้ประกอบการร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีโครงการ/กิจกรรมที่ช่วยลดและแก้ไขปัญหาอุปสรรคการส่งออกหลักๆ ของ SMEs โดยสถาบันอาหารดำเนินโครงการบริการทดสอบผลิตภัณฑ์อาหาร บริการทดสอบเครื่องมือวัดไปแล้ว จำนวน 2,001 ตัวอย่าง สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอให้บริการทดสอบสิ่งทอจำนวน 3,534 ตัวอย่าง การพัฒนาการอบรมและให้คำปรึกษาพื้นฐานการทดสอบมาตรฐานสากล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยดำเนินโครงการสนับสนุนและให้คำปรึกษาในการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน Codex / GMP / HACCP สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมดำเนินโครงการพัฒนาและรับรองระบบการจัดการขั้นพื้นฐานแก่ SMEs และ สสว. ดำเนินโครงการส่งเสริม SMEs ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีที่ดีในการผลิต (GMP) ซึ่งการดำเนินโครงการ/กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยยกมาตรฐานผลิตภัณฑ์และลดอุปสรรคการส่งออกของสินค้าแก่ SMEs ผู้ส่งออกได้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการใหม่

**การดำเนินงานสำคัญ** จากการติดตามในปี 2548 พบว่า หน่วยงานสำคัญที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินโครงการ/กิจกรรมเพื่อสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ ยังคงดำเนินงานต่อเนื่องจากปี 2547 ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการ เช่น โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneurs Creation: NEC) ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ซึ่งใช้แนวคิด



“พี่เลี้ยงน้องสร้างผู้ประกอบการใหม่” มีเป้าหมายการดำเนินงาน 8,000 ราย กรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้จัดให้มีโครงการศึกษาพัฒนารูปแบบผู้ประกอบการ การบริการทักษะเพื่อการประกอบอาชีพอิสระ ดำเนินการอบรมผู้สนใจไปแล้ว 3,057 ราย โครงการเก้าอี้ใหม่ โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดำเนินการอบรมผู้ประกอบการสถานเสริมความงามไปแล้ว 200 ราย และโครงการปมเพาะธุรกิจโดย สสว. อยู่ระหว่างการดำเนินงานร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี นอกจากนี้ สสว. ยังดำเนินโครงการประกวดแผนธุรกิจผู้ประกอบการใหม่ เพื่อสนับสนุนให้นักศึกษาระดับปริญญาโทจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อ สสว. จะได้คัดเลือกให้ร่วมทุนในการดำเนินธุรกิจ และสร้างจิตสำนึก เสริมสร้างแรงจูงใจในการประกอบธุรกิจแก่นักศึกษาและบุคคลทั่วไป

ตารางที่ 6.1 สรุปผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ตามยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ประจำปีงบประมาณ 2547 - 2548

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เป้าหมายของยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2547	ผลการดำเนินงาน ๑.ค. 47-มี.ค.48
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การฟื้นฟูวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นกลไกหลักทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทย</b>			
<b>กลยุทธ์ที่ 1.1</b> การฟื้นฟูสภาพและพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น เช้าพลังทางการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	1. แก้ไขปัญหาขาดแคลนเงินทุน และการขาดสภาพคล่องของ SMEs รวมทั้ง SMEs ที่เป็น NPL ให้ได้  2. สร้างโอกาสให้ SMEs ตามกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เช่น หัตถกรรม MAI และกองทุนร่วมทุนของรัฐและเอกชน	<b>ด้านการให้สินเชื่อ</b> SMEs ได้รับสินเชื่อ 359,722 ราย 325,669 ล้านบาท SMEs ที่เป็น NPL ได้รับสินเชื่อ 15 ราย 82.50 ล้านบาท <b>ด้านการกำกับสินเชื่อ</b> SMEs ได้รับการกำกับสินเชื่อ 3,875 ราย 4,647 ล้านบาท	<b>ด้านการให้สินเชื่อ</b> SMEs ได้รับสินเชื่อ 117,115 ราย 106,705 ล้านบาท SMEs ที่เป็น NPL ได้รับสินเชื่อ - - <b>ด้านการกำกับสินเชื่อ</b> SMEs ได้รับการกำกับสินเชื่อ 922 ราย 1,750 ล้านบาท
		ไม่น้อยกว่า 6,000 ราย (เฉลี่ยรายละ 1 ล้านบาท) ภายในปี 2549  ไม่น้อยกว่า 1,000 ราย ภายในปี 2549	<b>สรุป</b> SMEs ได้รับการแก้ไขปัญหา 363,612 ราย 330,398.50 ล้านบาท เฉลี่ยรายละ 0.91 ล้านบาท  SMEs ได้รับการแก้ไขปัญหา 118,037 ราย 108,455 ล้านบาท เฉลี่ยรายละ 0.92 ล้านบาท
<b>กลยุทธ์ที่ 1.2</b> การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการจ้างโอกาส และการขยายตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	1. เพิ่มมูลค่าการจัดตั้งจ้างของ SMEs  2. เพิ่มประสิทธิภาพและช่องทางการจำหน่ายสินค้าในรูปแบบต่างๆ ให้ SMEs ตลอดจนการจัดทำ	<b>ด้านการให้สินเชื่อ</b> SMEs ได้รับการร่วมทุนจากภาครัฐ 41 ราย เป็นเงิน 430.37 ล้านบาท SMEs เข้าถึงแหล่งเงินทุนจากตลาด MAI และกองทุนร่วมทุนของรัฐและเอกชน 63 ราย  กรมบัญชีกลางได้จ้าง TDR1 ศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริม SMEs ให้เข้าถึงการจัดตั้งจ้างภาครัฐ	<b>สรุป</b> SMEs เข้าถึงแหล่งเงินทุนจากตลาด MAI และกองทุนร่วมทุนของรัฐและเอกชน 36 ราย  กรมบัญชีกลางดำเนินโครงการศึกษาพัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในการจัดตั้งจ้างภาครัฐ
		ไม่น้อยกว่า 20 ของวงเงินจัดตั้งจ้างภาครัฐ ภายในปี 2549  ทุกภูมิภาค ภายในปี 2549	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า ณ จังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 6.1 สรุปผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ตามยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ประจำปีงบประมาณ 2547 - 2548 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เป้าหมายของยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน 2547	ผลการดำเนินงาน 2548
กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและลดอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ	<p>1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปแบบวิสาหกิจร่วม</p> <p>2. จัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การเงิน การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาตลาด เพื่อให้บริการ SMEs</p>	<p>1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปแบบวิสาหกิจร่วม</p> <p>2. จัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การเงิน การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาตลาด เพื่อให้บริการ SMEs</p>	<p>1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปแบบวิสาหกิจร่วม</p> <p>2. จัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การเงิน การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาตลาด เพื่อให้บริการ SMEs</p>
กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การปรับปรุงกระบวนการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตัวภาคเอกชน	<p>1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปแบบวิสาหกิจร่วม</p> <p>2. จัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การเงิน การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาตลาด เพื่อให้บริการ SMEs</p>	<p>1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปแบบวิสาหกิจร่วม</p> <p>2. จัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การเงิน การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาตลาด เพื่อให้บริการ SMEs</p>	<p>1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปแบบวิสาหกิจร่วม</p> <p>2. จัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การเงิน การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาตลาด เพื่อให้บริการ SMEs</p>
กลยุทธ์ที่ 2.2 การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และสร้างความเข้มแข็งขององค์กรภาคเอกชน	<p>1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปแบบวิสาหกิจร่วม</p> <p>2. จัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การเงิน การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาตลาด เพื่อให้บริการ SMEs</p>	<p>1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปแบบวิสาหกิจร่วม</p> <p>2. จัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การเงิน การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาตลาด เพื่อให้บริการ SMEs</p>	<p>1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของ SMEs ในรูปแบบวิสาหกิจร่วม</p> <p>2. จัดตั้งเครือข่ายและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลด้านการผลิต การตลาด การเงิน การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาตลาด เพื่อให้บริการ SMEs</p>

ตารางที่ 6.1 สรุปผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ตามยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ประจำปีงบประมาณ 2547 - 2548 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เป้าหมายของยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2547	ผลการดำเนินงาน ๓.ค. 47-มี.ค. 48
กลยุทธ์ที่ 4. ส่งเสริมและผลักดันให้ SMEs เข้าสู่ระบบด้วยการจดทะเบียน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 37 ของ SMEs ในการะบอบทั้งหมด จนทำให้ SMEs ในระบอบนี้ลดส่วนเป็นร้อยละ 72 ของ SMEs ทั้งหมดภายในปี 2549	-	<p>โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก SMEs ได้อนุมัติทำสัญญาในพื้นที่ต้นเขตอุตสาหกรรม ลาดกระบังแล้วจำนวน 6 ราย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สลว. กำลังดำเนินการศึกษาและกำหนดมาตรการด้านสิทธิประโยชน์ และสิ่งจูงใจให้ SMEs ที่สู่ระบบให้มากขึ้น</li> </ul>
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตยิ่งขึ้น</b></p> <p>กลยุทธ์ที่ 3.1 การยกระดับประสิทธิภาพและส่งเสริมการใช้ ICT ของผู้ประกอบการผลิต การดำเนินการให้สินเชื่อได้มาตรฐานสากลและปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3.2 การส่งเสริมการค้าปลีก วิจัย ค้นหา และพัฒนาระบบรวมทั้งระบบทางภาครัฐ ภาคเอกชน และ สถาบันการศึกษา เพื่อนำไปใช้เชิงพาณิชย์</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3.3 การเชื่อมโยงวิสาหกิจและการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Cluster) ผ่านระบบการรวมกลุ่มวิสาหกิจ ระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3.4 การพัฒนาความสามารถและคุณภาพชีวิตของทรัพยากรใน SMEs</p>			
1. พัฒนาการผลิต การจัดการ และการตลาดของธุรกิจ SMEs ที่มีศักยภาพ ให้มีความเป็นมืออาชีพและเข้าสู่มาตรฐานสากล เพื่อใช้ขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก	ไม่น้อยกว่า 1,200 ราย ภายในปี 2549	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีโครงการกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นต้นแบบภาค เพื่อสนับสนุนการพัฒนาต่างๆ แก่ SMEs ส่วนใหญ่เป็นการให้บริการปรึกษาและแนะนำฝึกอบรมให้ความรู้แก่ SMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีโครงการต่อเนื่องจากปี 2547 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่างๆ แก่ SMEs ส่วนใหญ่เป็นการให้บริการปรึกษาและแนะนำฝึกอบรมให้ความรู้แก่ SMEs</li> </ul>
2. จัดตั้งเครือข่ายหรือศูนย์บริการ ด้านการวิจัย และพัฒนา หน่วยงานที่ SMEs	อย่างน้อยมีภาคละ 1 แห่ง ภายในปี 2549	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการจัดตั้งศูนย์วิทยศาสตร์ภาคเหนืออยู่ในพื้นที่เริ่มต้นโครงการ และการส่งเสริมการสร้างเสริมพันธมิตรกรมเพื่อพัฒนาธุรกิจของ SMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2547 ส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรแก่ SMEs เช่น สืบค้นข้อมูลและวิเคราะห์ตลาดโดยีเพื่อพัฒนาทรัพยากรปัญญา ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา</li> </ul>
3. พัฒนาบุคลากรของ SMEs ให้สอดคล้องกับความต้องการและแนวโน้มธุรกิจ และ/หรือบุคลากร SMEs ได้รับการรับรองมาตรฐาน	ไม่น้อยกว่า 30,000 คน ภายในปี 2549	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีหน่วยงานที่ดำเนินการได้แก่ ปรึกษาและนำฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของ SMEs/เผยแพร่ความรู้แก่ SMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2547</li> </ul>

ตารางที่ 6.1 สรุปผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ตามยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ประจำปีงบประมาณ 2547 - 2548 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เป้าหมายของยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2547	ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2548
ผู้ส่งเสริม/กลยุทธิ์	มีผู้ส่งเสริม	ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2547 การริเริ่มโครงการที่ไม่ได้ประกาศใช้ และการนำผู้ การริเริ่มโครงการที่ไม่ได้ประกาศใช้	ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2548 การริเริ่มโครงการที่ไม่ได้ประกาศใช้ และการนำผู้ การริเริ่มโครงการที่ไม่ได้ประกาศใช้
	4. ส่งเสริมการปรับปรุงสภาพแวดล้อม และสร้างหลักประกันการดำเนินงานที่ดี เพื่อสร้างแรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ในสถานประกอบการ SMEs	เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 3,000 แห่ง ภายในปี 2549	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศและกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศดำเนินการส่งเสริม SMEs</li> </ul>
	5. ส่งเสริมการเชื่อมโยงวิสาหกิจ SMEs ในลักษณะ Cluster ใหม่ๆ	ไม่น้อยกว่า 3 Cluster ภายในปี 2549	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้สร้าง Cluster ใหม่ในอุตสาหกรรม 2 สาขา คือ อุตสาหกรรมเครื่องสำอางและเครื่องสำอางค์ และสร้างความสำเร็จให้กับ Cluster รายเดิม 3 สาขา</li> </ul>
	6. เพิ่มการจ้างงานในธุรกิจ SMEs	ไม่น้อยกว่า 50,000 คนต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อสิ้นปี 2547 SMEs มีการจ้างงานรวม 9,330,667 คน</li> </ul>
	7. เพิ่มผลิตภาพแรงงานของ SMEs	เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.5 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสถาบันหน่วยงานให้การฝึกอบรม และพัฒนาผู้ประกอบการ และแรงงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพแรงงาน</li> </ul>
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจผู้ส่งออกสู่ระดับสากล</b>			
	กลยุทธ์ที่ 4.1 การที่ผู้คิดงานสามารถทางตลาดส่งออก		
	กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาการผลิตและการบริการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีมาตรฐานในระดับสากล		
	กลยุทธ์ที่ 4.3 เสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ดี ลดภาระและความเสี่ยงของวิสาหกิจผู้ส่งออกที่เกิดจากกฎหมายและมาตรการต่างๆ ของรัฐและการกีดกันทางการค้า		
	1. ส่งเสริมให้มีการส่งออกสินค้าและบริการของ SMEs	การส่งออกเติบโตไม่น้อยกว่าร้อยละ 6 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>มูลค่าการส่งออกของ SMEs ปี 2547 เท่ากับ 1,029,508 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 26.58 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด (3,873,090 ล้านบาท)</li> <li>มูลค่าการส่งออกของ SMEs ปี 2548</li> </ul>

ตารางที่ 6.1 สรุปผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ตามยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ประจำปีงบประมาณ 2547 - 2548 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เป้าหมายของยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2547	ผลการดำเนินงาน ต.ค. 47-มี.ค.48
2. ลดและแก้ไขอุปสรรคการส่งออกหลักๆ เช่น VAT / การขนส่ง / การออกใบรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า / ทางศุลกากรส่งออก / การประกันภัย / เงินค้ำประกันส่งออก Leasing / Factoring / การบริหารจัดการ/ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ / การตลาด	2. ลดและแก้ไขอุปสรรคการส่งออกหลักๆ เช่น VAT / การขนส่ง / การออกใบรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า / ทางศุลกากรส่งออก / การประกันภัย / เงินค้ำประกันส่งออก Leasing / Factoring / การบริหารจัดการ/ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ / การตลาด	2. ลดและแก้ไขอุปสรรคการส่งออกหลักๆ เช่น VAT / การขนส่ง / การออกใบรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า / ทางศุลกากรส่งออก / การประกันภัย / เงินค้ำประกันส่งออก Leasing / Factoring / การบริหารจัดการ/ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ / การตลาด	2. ลดและแก้ไขอุปสรรคการส่งออกหลักๆ เช่น VAT / การขนส่ง / การออกใบรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า / ทางศุลกากรส่งออก / การประกันภัย / เงินค้ำประกันส่งออก Leasing / Factoring / การบริหารจัดการ/ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ / การตลาด
3. จัดตั้งศูนย์กลางหรือเครือข่ายการวิจัยตลาดต่างประเทศเชิงลึก เพื่อให้ SMEs สามารถเรียนรู้พฤติกรรมผู้บริโภคและลูกค้า การค้า การลงทุนในตลาดต่างประเทศได้	3. จัดตั้งศูนย์กลางหรือเครือข่ายการวิจัยตลาดต่างประเทศเชิงลึก เพื่อให้ SMEs สามารถเรียนรู้พฤติกรรมผู้บริโภคและลูกค้า การค้า การลงทุนในตลาดต่างประเทศได้	3. จัดตั้งศูนย์กลางหรือเครือข่ายการวิจัยตลาดต่างประเทศเชิงลึก เพื่อให้ SMEs สามารถเรียนรู้พฤติกรรมผู้บริโภคและลูกค้า การค้า การลงทุนในตลาดต่างประเทศได้	3. จัดตั้งศูนย์กลางหรือเครือข่ายการวิจัยตลาดต่างประเทศเชิงลึก เพื่อให้ SMEs สามารถเรียนรู้พฤติกรรมผู้บริโภคและลูกค้า การค้า การลงทุนในตลาดต่างประเทศได้
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการใหม่</b>			
<b>กลยุทธ์ที่ 5.1</b>	5.1 พัฒนาและเชื่อมโยงงานวิจัยและพัฒนาในนวัตกรรมสู่การผลิตเชิงพาณิชย์	5.1 พัฒนาและเชื่อมโยงงานวิจัยและพัฒนาในนวัตกรรมสู่การผลิตเชิงพาณิชย์	5.1 พัฒนาและเชื่อมโยงงานวิจัยและพัฒนาในนวัตกรรมสู่การผลิตเชิงพาณิชย์
<b>กลยุทธ์ที่ 5.2</b>	5.2 การสร้างและสนับสนุนผู้ประกอบการ การสร้าง บ่มเพาะ และจัดตั้งสำนักงานความเชี่ยวชาญที่จัดเป็นผู้ประกอบการใหม่	5.2 การสร้างและสนับสนุนผู้ประกอบการ การสร้าง บ่มเพาะ และจัดตั้งสำนักงานความเชี่ยวชาญที่จัดเป็นผู้ประกอบการใหม่	5.2 การสร้างและสนับสนุนผู้ประกอบการ การสร้าง บ่มเพาะ และจัดตั้งสำนักงานความเชี่ยวชาญที่จัดเป็นผู้ประกอบการใหม่
<b>กลยุทธ์ที่ 5.3</b>	5.3 การสร้างโอกาส โดยอาศัยการสนับสนุนมาตรการ การสร้าง บ่มเพาะ และจัดตั้งสำนักงานความเชี่ยวชาญที่จัดเป็นผู้ประกอบการใหม่	5.3 การสร้างโอกาส โดยอาศัยการสนับสนุนมาตรการ การสร้าง บ่มเพาะ และจัดตั้งสำนักงานความเชี่ยวชาญที่จัดเป็นผู้ประกอบการใหม่	5.3 การสร้างโอกาส โดยอาศัยการสนับสนุนมาตรการ การสร้าง บ่มเพาะ และจัดตั้งสำนักงานความเชี่ยวชาญที่จัดเป็นผู้ประกอบการใหม่
<b>กลยุทธ์ที่ 5.4</b>	5.4 การเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดผู้ประกอบการใหม่	5.4 การเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดผู้ประกอบการใหม่	5.4 การเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดผู้ประกอบการใหม่
1. เพิ่มจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจใหม่ และเพิ่มการจ้างงาน	1. เพิ่มจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจใหม่ และเพิ่มการจ้างงาน	1. เพิ่มจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจใหม่ และเพิ่มการจ้างงาน	1. เพิ่มจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจใหม่ และเพิ่มการจ้างงาน

ตารางที่ 6.1 สรุปผลการดำเนินงานส่งเสริม SMEs ตามยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ประจำปีงบประมาณ 2547 - 2548 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เป้าหมายของยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีงบประมาณ 2547	ผลการดำเนินงาน ด.ค. 47-มี.ค. 48
	2. ส่งเสริมและยกระดับ ความสามารถผู้ประกอบการใหม่ ที่ใช้ความรู้ ทักษะ และฝีมือเป็น เครื่องยึดหลักในการ ประกอบธุรกิจ	ไม่น้อยกว่า 3,000 ราย ภายในปี 2549	<p>เครือข่ายระบบเฉพาะและจัดตั้งศูนย์ต้นแบบ เฉพาะ และโครงการศึกษาพัฒนาฐานแม่ ผู้ประกอบการ / ภาคราชการพัฒนาทักษะเพื่อการ ประกอบอาชีพอิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีรายชื่อผู้ประกอบการที่ผ่านโครงการเสริมสร้าง ผู้ประกอบการใหม่ในฐานข้อมูลการเพิ่มขีด ความสามารถจำนวน 4,582 ราย จากผู้เข้าร่วม โครงการทั้งสิ้น 13,397 ราย</li> <li>• อยู่ระหว่างการจัดดำเนินงาน</li> </ul>

## 6.2 สรุปผลงานตามโครงการพัฒนาระบบวินิจัยและให้คำปรึกษาแนะนำ

จากการที่สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้มีการดำเนินโครงการระบบวินิจัยสถานประกอบการและโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน (MDICP) ร่วมกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมาตั้งแต่ปี 2542 จนถึงปัจจุบันนี้ ทำให้ได้รับทราบศักยภาพในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ เป็นจำนวนมาก โดยที่ผู้เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่ เป็นผู้ประกอบการ SMEs ด้วย ซึ่งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเห็นว่า การประมวลผลข้อมูลที่ได้รับจากการดำเนินโครงการที่ผ่านมา ในด้านศักยภาพและปัญหาต่างๆ ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแต่ละกลุ่ม เพื่อนำเสนอให้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้รับทราบ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการกำหนดนโยบายหรือมาตรการส่งเสริมที่เหมาะสม และผู้ประกอบการ SMEs อื่นๆ จะได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ในการประเมินตนเองต่อไปด้วย ดังนั้น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ร่วมกับสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น จึงได้ดำเนินการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลจากโครงการระบบวินิจัยสถานประกอบการ ที่ได้ดำเนินการวินิจัยในระหว่างเดือนมกราคม 2546 - กันยายน 2547 ในกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

### 6.2.1 อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า

อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนการผลิต คือ เหล็กขั้นต้น ได้แก่ เหล็กถลุงและเหล็กพูน ซึ่งถือเป็นวัตถุดิบขั้นพื้นฐานในการผลิตเหล็กทุกชนิด เหล็กขั้นกลาง ได้แก่ เหล็กแท่ง เหล็กแท่งแบน และเหล็กแท่งใหญ่ เหล็กขั้นปลาย ได้แก่ กลุ่มเหล็กเส้น เหล็กข้ออ้อย เหล็กลวด เหล็กโครงสร้างรูปพรรณ เหล็กแผ่นรีดร้อน และเหล็กแผ่นรีดเย็น เหล็กแผ่นเคลือบ และ ท่อเหล็ก

เฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า จำนวนรวม 56 โรงงานที่เข้าทำการวินิจัย แบ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 24 โรงงาน และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 32 โรงงาน โดยได้ทำการวิเคราะห์งบการเงินของปี 2544-2545 และดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน ในระหว่างปี 2546-2547 ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ



(1) ดัชนีชี้วัดอุตสาหกรรม

ตารางที่ 6.2 ดัชนีชี้วัดที่ประมวลจากงบการเงิน

ดัชนีชี้วัด		วิสาหกิจ ขนาดย่อม		วิสาหกิจ ขนาดกลาง	
		2544	2545	2544	2545
รายได้และความสามารถในการทำกำไร	1. ดัชนียอดขาย (%)	100	135	100	123
	2. ต้นทุนการผลิตต่อยอดขาย (%)	70.4	68.6	57.7	54.0
	3. กำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	29.6	31.4	42.3	46.0
	4. ค่าใช้จ่ายและบริหารต่อยอดขาย (%)	13.6	11.3	7.4	8.1
	5. กำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย (%)	16.0	20.0	34.9	37.9
	6. ดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย (%)	0.0	0.1	6.6	4.8
ต้นทุนการผลิต	7. วัตถุประสงค์ทางตรงต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	49.1	61.2	56.5	54.3
	8. ค่าแรงทางตรงต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	13.7	11.5	6.6	6.8
	9. ค่าจ้างทำของต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	21.7	3.9	9.8	14.4
	10. โสฬัยการผลิตต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	15.5	13.8	25.4	24.7
	11. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่น ๆ (%)	0.0	0.0	1.8	2.1
การเงินและความมั่นคง	12. สินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนของเจ้าของ (%)	54.8	75.7	451.8	281.9
	13. เงินหมุนเวียน (%)	567	231	92.0	84.1
	14. เงินหมุนเวียนเร็ว (%)	209.2	113.6	24.0	58.3
	15. เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นที่สิ้นรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	62.6	54.0	25.4	31.8
ประสิทธิภาพการผลิต	16. มูลค่ารายปีของการผลิตต่อลูกจ้าง (บาท)	481,000	652,000	1,259,000	1,596,000
	17. มูลค่ารายปีกระบวนการผลิตต่อลูกจ้าง (บาท)	234,000	312,000	811,000	1,031,000
	18. มูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิต (%)	48.8	47.9	64.4	64.6
	19. อัตราส่วนหมุนเวียนของวัตถุประสงค์ (รอบ)	4.0	6.6	12.4	15.3
	20. อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูป (รอบ)	NA	NA	11.5	17.8

หมายเหตุ: - ดัชนีของสถานประกอบการขนาดย่อมคำนวณจากงบการเงิน จำนวน 6 กิจการ  
 - ดัชนีของสถานประกอบการขนาดกลางคำนวณจากงบการเงิน จำนวน 11 กิจการ

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปดัชนีชี้วัดอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า ดังนี้ คือ

ดัชนีชี้วัด	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
รายได้และความสามารถในการทำกำไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิสาหกิจมีการขยายตัวโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น โดยมีรายได้เพิ่มขึ้นในปี 2545 เป็น 135% เมื่อเทียบกับปี 2544 แต่มีต้นทุนสินค้าขาย และ ต้นทุนการขายและบริหารโดยรวมลดลงเล็กน้อย ผลทำให้วิสาหกิจมีกำไรจากการดำเนินงานโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น โดยมีอัตราส่วนกำไรดำเนินการต่อยอดขายเฉลี่ย 20.0% ในปี 2545 เพิ่มขึ้นจากปี 2544 ซึ่งเท่ากับ 16.0% ซึ่งยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์พอใช้ อย่างไรก็ตามสถานประกอบการมีภาวะดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขายยังมีสัดส่วนที่ต่ำเพียง 0.1% ในปี 2545</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิสาหกิจมีการขยายตัวโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น โดยมีรายได้เพิ่มขึ้นในปี 2545 เป็น 123% เมื่อเทียบกับปี 2544 แต่มีต้นทุนสินค้าขาย และ ต้นทุนการขายและบริหารโดยรวมลดลงเล็กน้อย ผลทำให้วิสาหกิจมีกำไรจากการดำเนินงานโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น โดยมีอัตราส่วนกำไรดำเนินการต่อยอดขายเฉลี่ย 37.9% ในปี 2545 เพิ่มขึ้นจากปี 2544 ซึ่งเท่ากับ 34.9% ซึ่งยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี อย่างไรก็ตามภาวะดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขายยังมีสัดส่วนที่สูงอยู่ในระดับ 6.6% และ 4.8% ในปี 2544 และ 2545 ตามลำดับ</li> </ul>
ต้นทุนการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้นทุนการผลิตหลัก ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 49.1 % ในปี 2544 เป็น 61.2 % ในปี 2545 แต่อย่างไรก็ตาม แรงงานทางตรง ค่าจ้างทำของ และค่าวัสดุการผลิตต่อต้นทุนการผลิตโดยเฉลี่ย เปรียบเทียบระหว่างปี 2544 กับปี 2545 พบว่ามีแนวโน้มลดลงเล็กน้อย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้นทุนการผลิตหลัก ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง แรงงานทางตรง ค่าวัสดุการผลิตต่อต้นทุนการผลิตโดยเฉลี่ย เปรียบเทียบระหว่างปี 2544 กับปี 2545 พบว่ามีแนวโน้มลดลงเล็กน้อย แต่ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น คือ ค่าจ้างทำของเป็นการเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ คือเพิ่มจาก 9.8% ในปี 2544 เป็น 14.4 % ในปี 2545 ซึ่งมีสาเหตุหลายประการได้แก่ การใช้กำลังการผลิตเต็มกำลัง ไม่สามารถผลิตงานยากได้ และไม่สามารถลดต้นทุนในการผลิตได้</li> </ul>
การเงินและความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากโครงการสร้างเงินทุนที่แสดงเป็นอัตราส่วนโดยเฉลี่ยในปี 2544 และ 2545 ของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนในส่วนของเจ้าของเท่ากับ 54.8 % และ 75.7 % ตามลำดับ และ แสดงให้เห็นถึงสถานประกอบการที่มีการใช้เงินในส่วนของเจ้าของมาลงทุน ซึ่งทำให้ภาพรวมสัดส่วนเงินทุนในส่วนของเจ้าของต่อหนี้สินรวมและส่วนของเจ้าของ อยู่ในระดับที่มีความเสี่ยงต่ำคืออยู่ที่ 62.6 % และ 54.0 % ในปี 2544 และ 2545 ตามลำดับ นอกจากนี้อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและเงินทุนหมุนเวียนเร็วก็ยังอยู่ในอัตราส่วนที่สูงกว่า 100.0% ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีสภาพคล่องที่ค่อนข้างดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากโครงการสร้างเงินทุนที่แสดงเป็นอัตราส่วนโดยเฉลี่ยในปี 2544 และ 2545 ของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนในส่วนของเจ้าของเท่ากับ 451.8 % และ 281.9 % ตามลำดับ และ แสดงให้เห็นถึงสถานประกอบการที่มีการใช้เงินภายนอกมาลงทุนซึ่งทำให้ในภาพรวมแล้วสัดส่วนเงินทุนในส่วนของเจ้าของต่อหนี้สินรวมและส่วนของเจ้าของอยู่ในระดับที่ต่ำคืออยู่ที่ 25.4 % และ 31.8 % ในปี 2544 และ 2545 ตามลำดับ และทำให้ภาวะดอกเบี้ยจ่ายค่อนข้างสูงตั้งได้กล่าวไปแล้ว นอกจากนี้อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและเงินทุนหมุนเวียนเร็วก็ยังอยู่ในอัตราส่วนที่ต่ำกว่า 100 % ซึ่งอาจทำให้สถานประกอบการประสบปัญหาในการชำระหนี้สินหมุนเวียนได้</li> </ul>

ดัชนีชี้วัด	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
ประสิทธิภาพการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ 48.8 % ในปี 2544 เป็น 47.9 % ในปี 2545 ส่วนมูลค่าการผลิต และมูลค่ากระบวนการผลิตต่อหัวอยู่ในระดับปานกลางแต่ก็มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ 64.4 % ในปี 2544 เป็น 64.6 % ในปี 2545 อย่างไรก็ตามทั้งมูลค่าการผลิตและมูลค่ากระบวนการผลิตต่อหัวอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นประสิทธิภาพการผลิตที่ดีขึ้นด้วย</li> </ul>

## (2) สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน สาขาอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า

### วิสาหกิจขนาดย่อม

#### จุดแข็ง

- ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมานานมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและงานด้านวิศวกรรม
- กิจการส่วนใหญ่รายได้เพิ่มขึ้น มีสภาพคล่องทางการเงินดี จากการมีนโยบายการลงทุนที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม และยังมีสินทรัพย์ที่ไม่ใช้ในการดำเนินงานสูง เช่น ที่ดิน
- ส่วนใหญ่มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากขนาดของกิจการ
- มีการนำระบบบริหารสมัยใหม่เข้ามาบ้างแล้ว เช่น ระบบ ISO KPI และผู้บริหารเองก็มีความประสงค์ที่จะพัฒนาองค์กรตามแนวคิดสมัยใหม่
- ส่วนใหญ่มีฐานตลาดที่แน่นอนและผู้บริหารให้ความสำคัญกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

#### จุดอ่อน

- ขาดการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการวางแผนธุรกิจที่สื่อให้พนักงานในองค์กรได้รับทราบ รวมทั้งขาดระบบติดตามประเมินผล ทั้งในระดับองค์กร และระดับฝ่ายงาน
- ผู้บริหารหลายกิจการที่ธุรกิจมีการขยายตัว แต่ยังไม่ทำหน้าที่หลายตำแหน่ง ทำให้การบริหารจัดการภายในไม่มีประสิทธิภาพ
- มีความสูญเสียในกระบวนการ เช่น การเก็บวัตถุดิบและอุปกรณ์ไว้มากเกินไป
- ขาดการจัดทำข้อมูล /สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะข้อมูลทางบัญชี ข้อมูลของเสีย และผลผลิต

- การไม่สามารถรับรู้ต้นทุน สถานะของกิจการที่แท้จริง จากการให้ความสำคัญในการจัด  
ทางการเงินและต้นทุนจริงต่ำ
- ขาดการให้ความสำคัญในการอบรมและพัฒนาพนักงานซึ่งส่วนใหญ่เรียนรู้จากประสบการณ์  
และการทำงานจริงด้วยตนเองและเพื่อนร่วมงาน
- ขาดการให้ความสำคัญในสภาพแวดล้อมการทำงาน

### วิสาหกิจขนาดกลาง

#### จุดแข็ง

- ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมานาน ผู้ประกอบการมีความเชี่ยวชาญด้าน  
เทคนิคและงานด้านวิศวกรรม มีพนักงานด้านเทคนิคที่มีประสบการณ์ และมีฝีมือ
- หลายกิจการมีการนำเอาเครื่องจักรและ Software ที่ทันสมัยมาใช้ รวมทั้งการพัฒนา  
เทคโนโลยีของตนเอง และการนำเข้าผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ
- กิจการส่วนใหญ่มีรายได้เพิ่มขึ้น มีสภาพคล่องทางการเงินดี
- มีการนำระบบบริหารสมัยใหม่ เช่น ระบบ ISO KPI โดยเกิดจากการผลักดันของผู้บริหาร  
รุ่นใหม่ทั้งที่เป็นทายาทกิจการและผู้บริหารที่สรรหาจากภายนอก มีระบบการวางแผน  
การผลิตที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับการบริหารแบบพนักงานมีส่วนร่วม
- ส่วนใหญ่มีฐานตลาดที่แน่นอนและผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการตอบสนอง  
ความพึงพอใจของลูกค้า มีฝ่ายการตลาดดูแลรับผิดชอบลูกค้าโดยตรง
- ให้ความสำคัญในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน

#### จุดอ่อน

- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการวางแผนธุรกิจที่สื่อให้พนักงานในองค์กร  
ได้รับทราบ แต่ยังคงขาดระบบติดตามประเมินผล ทั้งในระดับองค์กร และระดับฝ่ายงาน
- มีนโยบายการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง ทั้งการใช้แหล่งเงินทุนจากภายนอกมากเกินไป  
รวมทั้งไม่ได้จัดทำแผนการตลาดและการคืนทุนที่ชัดเจน ทำให้เครื่องจักรไม่ได้ใช้งาน  
ใช้กำลังการผลิตไม่เต็มประสิทธิภาพ และบางกิจการมีการขยายตัวของรายได้สูง แต่ก็มี  
ภาวะดอกเบี้ยสูงทำให้มีกำไรสุทธิต่ำ
- มีการจัดทางการเงินด้วยตนเอง แต่การปิดบัญชีทำได้ล่าช้า และยังคงขาดการวิเคราะห์  
เพื่อใช้ในการบริหารจัดการอย่างจริงจัง นอกจากนี้หลายโรงงานยังไม่สามารถจัดทำ  
ต้นทุนสินค้าแยกผลิตภัณฑ์ได้
- มีความสูญเสียเปล่าในกระบวนการ เช่น การเก็บวัตถุดิบและอุปกรณ์ไว้มากเกินไป การจัด

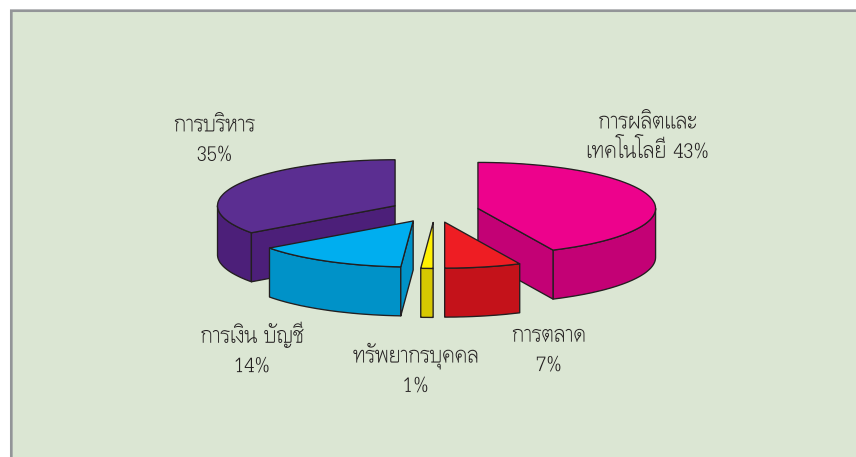
วางสายการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ

- ขาดการจัดทำข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะข้อมูลทางบัญชี ข้อมูลของเสียและข้อมูลผลผลิต ข้อมูลด้านการตลาด เป็นต้น
- การสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กรการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างสายงาน ไม่มีประสิทธิภาพ

จุดแข็งสถานประกอบการขนาดย่อมที่นอกเหนือจากที่สถานประกอบการขนาดกลางมี คือ ความยืดหยุ่นจากขนาดขององค์กร และการที่สามารถสื่อสารได้ง่ายและรวดเร็ว ในขณะที่จุดแข็งสถานประกอบการขนาดกลางที่แตกต่างไปคือ การพัฒนาเทคโนโลยี บุคลากร และการบริหาร

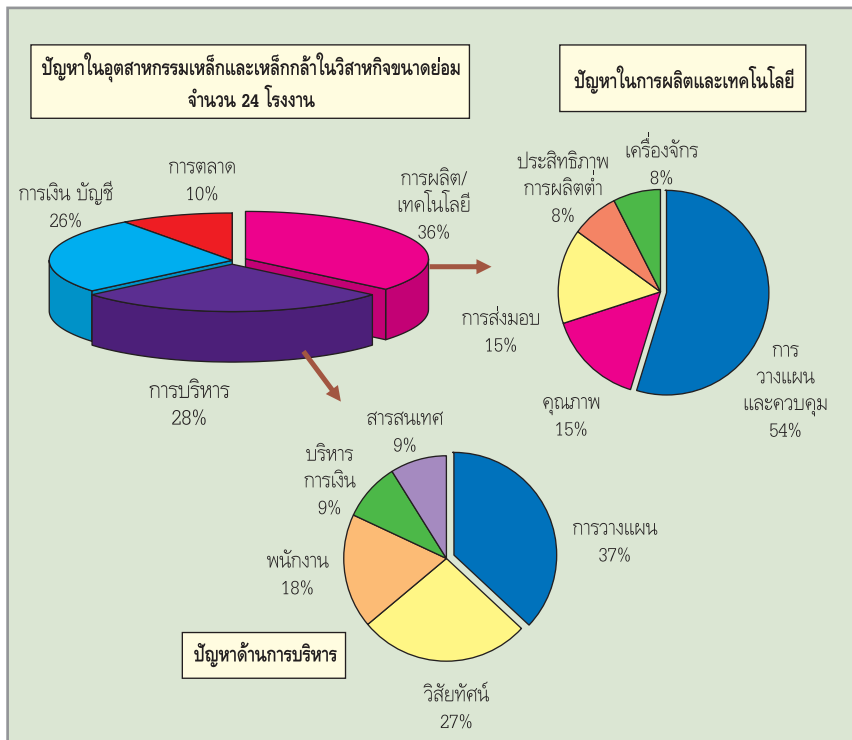
### (3) ปัญหาในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า

ภาพที่ 6.1 ปัญหาในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า เฉพาะในกลุ่ม SMEs ที่ทำการวินิจฉัย



จากกลุ่ม SMEs ที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ทั้งหมด 56 โรงงาน เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในแต่ละด้าน พบว่า ปัญหาทางด้านการผลิตและเทคโนโลยีเป็นปัญหาอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ การบริหาร การเงินและบัญชี การตลาด และทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ ซึ่งมีการให้ความสำคัญที่แตกต่างกันในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ภาพที่ 6.2 ปัญหาในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า ในวิสาหกิจขนาดย่อม ที่ทำการวินิจฉัย 24 โรงงาน



ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อมที่ทำการวินิจฉัยจำนวน 24 โรงงาน พบว่า ปัญหาทางด้านการผลิตและเทคโนโลยี เป็นปัญหาที่พบมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหาร การเงิน บัญชี และการตลาด ตามลำดับ ส่วนทางด้านแรงงานไม่มีปัญหา

**ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ได้แก่**

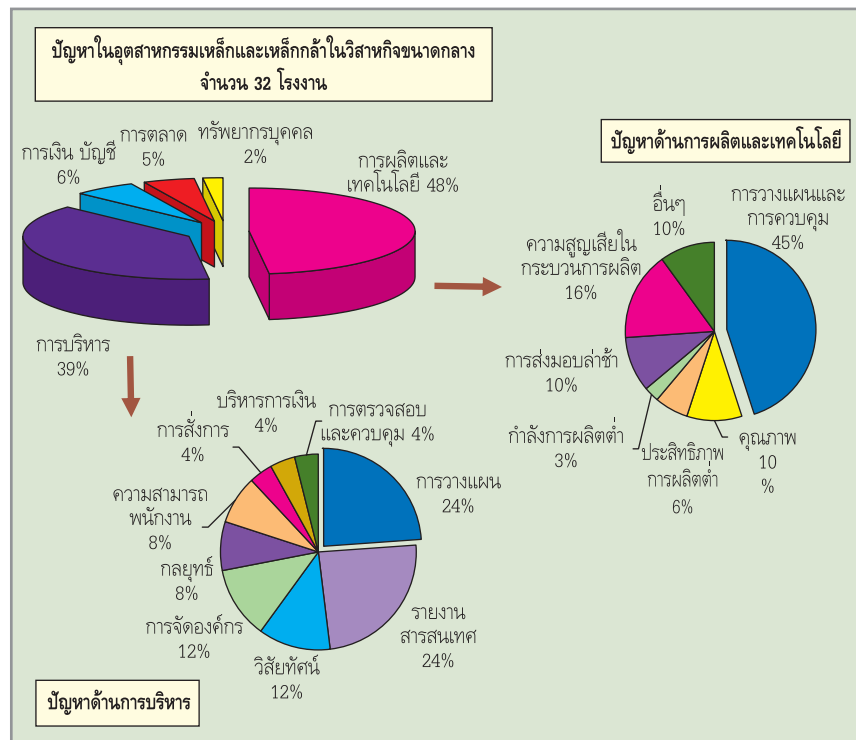
1. ปัญหาขาดการวางแผนธุรกิจหรือแผนกิจการที่ชัดเจน ได้แก่ นโยบายและระบบไม่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดระบบวางแผนและรายงานผลที่ดี
2. ปัญหาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่

**ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่**

1. ปัญหาการวางแผนและการควบคุมการผลิตที่มีมากที่สุด ได้แก่ ขาดการวางแผนการผลิต ไม่สามารถควบคุมการผลิตได้ ขาดข้อมูลทางการผลิตที่จะสามารถช่วยวางแผนและพัฒนาได้ เวลาในการผลิตนาน ส่งผลต่อ

- ไม่มีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม และเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการพัฒนาธุรกิจ
3. ปัญหาด้านพนักงาน คือ ไม่มีผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจนในแต่ละด้าน
  4. การจัดทำรายงาน/ ระบบสารสนเทศ ขาดระบบการจัดการ
  5. ปัญหาด้านการกำหนดนโยบายการเงินและการลงทุน การวางแผนทางการเงินยังขาดความชัดเจน
- สภาพคล่องและต้นทุนสูง และลักษณะแผนการผลิตปัจจุบันไม่สามารถมองเห็นภาพรวมของการผลิตได้
2. ปัญหาด้านการส่งมอบล่าช้าไม่ทันตามกำหนด
  3. ปัญหาด้านคุณภาพ เช่น การผลิตมีการซ่อมแซม แก๊วไขค่อนข้างบ่อยและคุณภาพสินค้าไม่สามารถควบคุมให้สม่ำเสมอได้
  4. ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ เครื่องจักรเครื่องมือวัดไม่ได้รับการสอบเทียบ และสภาพภายในโรงงานไม่เป็นระเบียบ

ภาพที่ 6.3 ปัญหาในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าในวิสาหกิจขนาดกลาง ที่ทำการวินิจฉัย 32 โรงงาน



ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางที่ทำการวินิจฉัย จำนวน 32 โรงงาน พบว่า ปัญหาทางด้านการผลิต และเทคโนโลยีเป็นปัญหาที่เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ การบริหาร การเงินและบัญชี การตลาด และปัญหาทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ

### ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ได้แก่

1. ปัญหาด้านการวางแผน ได้แก่ ขาดการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ขาดเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถพัฒนา/ปรับปรุงระบบงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างสมบูรณ์และต่อเนื่อง
2. ปัญหาด้านการจัดทำรายงานและระบบสารสนเทศ ได้แก่ ผู้บริหารไม่มีข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่เพื่อการบริหารน้อยเกินไป และการสื่อสารภายในองค์กรไม่ดี
3. ปัญหาด้านการจัดผังองค์กรที่ยังขาดความชัดเจนและไม่ตอบสนองต่อทิศทางการขยายตัวของธุรกิจ การบริหารงานลับสน ไม่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การดำเนินการขาดความมีเอกภาพในการบริหาร
4. ปัญหาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ สภาวะทางการบริหารอยู่ในช่วงรอยต่อของการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งแผนธุรกิจยังไม่ชัดเจน
5. ขาดความชัดเจนด้านกลยุทธ์ ขาดการกำหนดทิศทางของกิจการ เป้าหมายแต่ละส่วนในองค์กรยังไม่สอดคล้องกับนโยบายของโรงงาน
6. ข้อจำกัดด้านความสามารถพนักงาน เช่น หัวหน้างานขาดทักษะในการควบคุมดูแลพนักงาน ผู้บริหารระดับรองขาดทักษะในการบริหารและวางแผน

### ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่

1. ปัญหาด้านการวางแผนและการควบคุมการผลิต ได้แก่ ขาดการบันทึกการทำงานที่ถูกต้อง และไม่ได้นำข้อมูลใช้วิเคราะห์ มีผลให้การแก้ไขปัญหาต่างๆ ไม่สามารถแก้ไขได้ตรงจุด ขาดการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่สาเหตุ ขาดการบันทึกข้อมูลที่ใช้วัดประสิทธิภาพ เช่น ของเสียที่เกิดจากการผลิต ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างแผนก ไม่มีวิธีการวัดประสิทธิภาพการผลิตชิ้นงาน (Productivity Measure) มีสินค้าสูญหายจากการบรรจุให้ลูกค้า การวางแผนผลิตยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
2. ปัญหาความสูญเสียเปล่าสูง เช่น เกิดความสูญเสียเปล่าในการใช้พลังงาน สัดส่วนเวลาสูญเสียเปล่ามีมาก และไม่มีการควบคุมปริมาณสินค้าระหว่างผลิตและการวางแผนเพื่อใช้เครื่องจักรให้เต็มประสิทธิภาพ
3. ปัญหาด้านคุณภาพ มีของเสียในกระบวนการผลิต มีของเสียงานซ่อมและงานรอคอยจำนวนมาก การควบคุมของเสียในแผนก QC ยังไม่ได้มีการตั้งเป้าหมายและลงมือแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม
4. ปัญหาด้านการส่งมอบสินค้าล่าช้า เนื่องจากขาดข้อมูลการผลิตที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
5. ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ ประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบต่ำ ประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องจักรต่ำด้วยสาเหตุเกิดการรอ

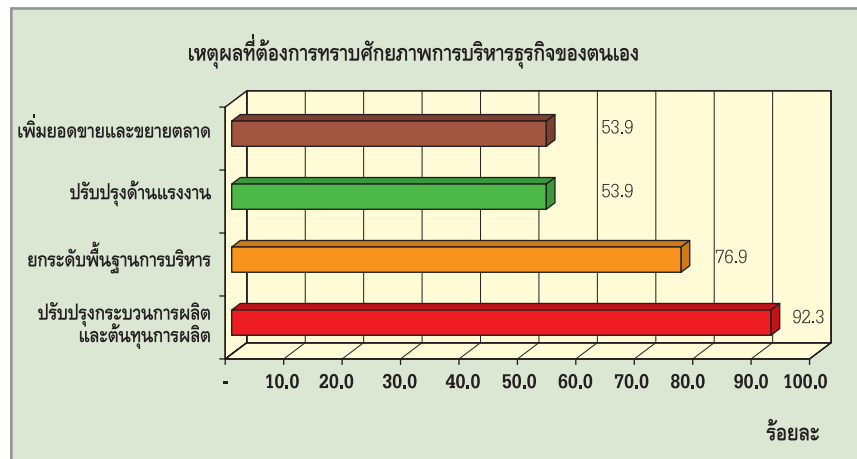
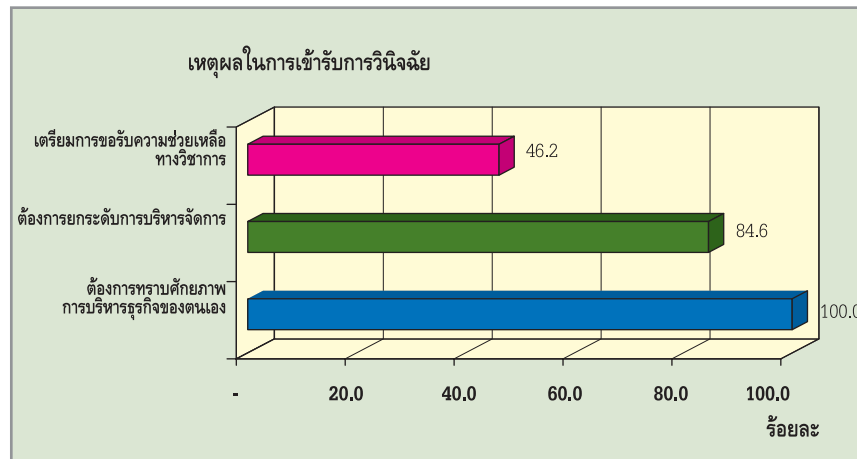


- 7. ปัญหาทางการเงิน ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง คอยที่กระบวนกรก่อนหน้า
- 8. การสั่งการระบบการถ่ายทอดคำสั่งไม่ชัดเจน 6. กำลังการผลิตต่ำ จากการที่พนักงานและ
- 9. การควบคุมติดตามงานขาดประสิทธิภาพ เครื่องจักร ทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ

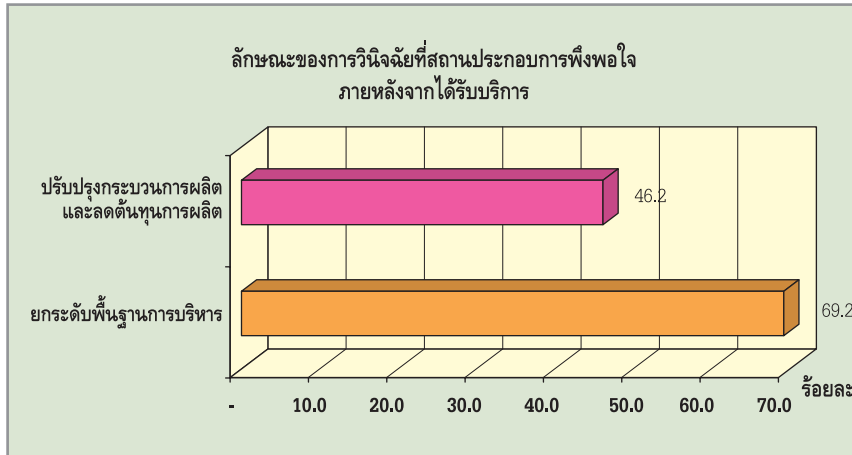
**(4) สรุปผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ จากการติดตามผลการวินิจฉัย**

ภายหลังการวินิจฉัยสถานประกอบการทั้งหมดแล้ว ได้มีการติดตามประเมินผลโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ก่อนเข้ารับการวินิจฉัย หลังเข้ารับการวินิจฉัย และการใช้ประโยชน์จากรายงานการวินิจฉัย มีผลสรุป ดังนี้

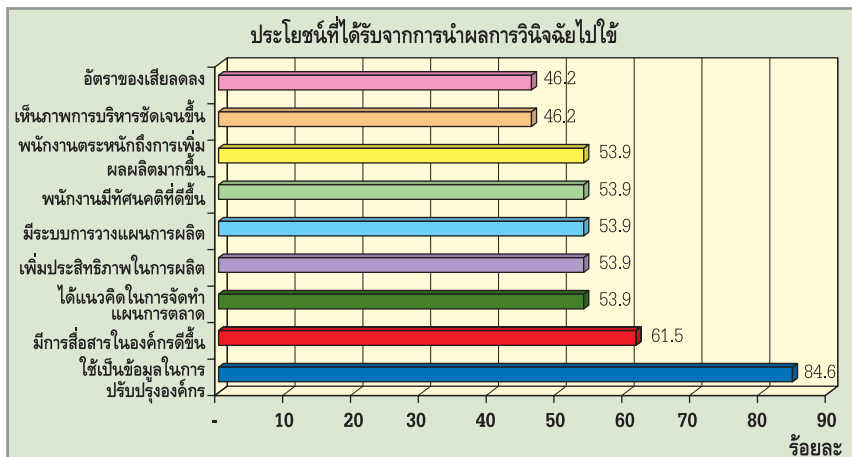
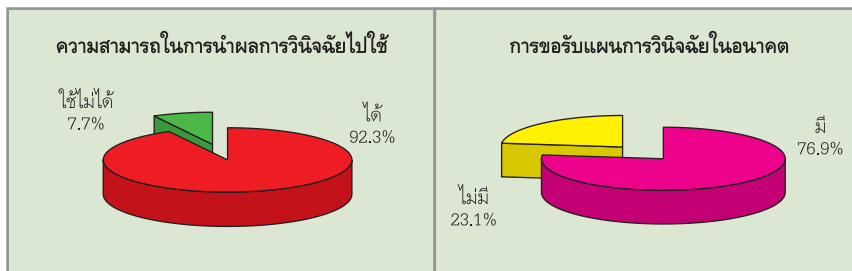
**ก่อนเข้ารับการวินิจฉัย**



### หลังเข้ารับการวินิจฉัย



### การใช้ประโยชน์จากการรายงานผลการวินิจฉัย



## 6.2.2 สาขาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประกอบด้วยบริษัทผู้ประกอบการจำนวน 13 บริษัท (ณ ตุลาคม 2546) ผู้รับจ้างผลิตระดับที่ 1 ประมาณ 700 บริษัท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดใหญ่จากต่างประเทศ โดยวิสาหกิจเหล่านี้มักจะมีมาตรฐานทางด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับสูง สำหรับผู้รับจ้างผลิตระดับที่ 2, 3 และ 4 ประมาณ 1,000 บริษัท จะเป็นบริษัทที่มีเงินลงทุนของคนไทย 100% รวมทั้งมีบริษัทที่เป็นเงินลงทุนจากต่างประเทศด้วย ทั้งนี้ส่วนใหญ่บริษัทที่เป็นของคนไทยแท้ จะเป็นบริษัทรับจ้างผลิตระดับที่ 3 และ 4 มากกว่า

ในระหว่างเดือนมกราคม 2546 ถึง กันยายน 2547 มีผู้ประกอบการ SMEs ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ได้รับการวินิจฉัยและให้คำปรึกษาแนะนำ รวม 49 โรงงาน โดยเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 15 โรงงาน และขนาดกลาง จำนวน 34 โรงงาน โดยได้ทำการวิเคราะห์ทางการเงินของปี 2544-2545 และดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน ในระหว่างปี 2546-2547 ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ

## (1) ดัชนีชี้วัดอุตสาหกรรม

ตารางที่ 6.3 ดัชนีชี้วัดที่ประมวลจากงบการเงิน

ดัชนีชี้วัด		วิสาหกิจ ขนาดย่อม		วิสาหกิจ ขนาดกลาง	
		2544	2545	2544	2545
รายได้และค่าเสื่อม ในการหักภาษี	1. ดัชนียอดขาย (%)	100	104	100	125
	2. ต้นทุนการผลิตต่อยอดขาย (%)	81.8	78.9	68.7	69.6
	3. กำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	18.2	21.1	31.3	30.4
	4. ค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อยอดขาย (%)	13.8	17.9	10.1	11.6
	5. กำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย (%)	4.5	3.2	21.2	18.8
	6. ดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย (%)	1.7	2.0	1.2	1.1
ต้นทุนการผลิต	7. วัตถุประสงค์ทางตรงต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	54.2	48.6	50.4	55.9
	8. ค่าแรงทางตรงต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	21.1	15.1	15.0	14.8
	9. ค่าจ้างทำของต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	4.9	3.5	7	4.4
	10. วัสดุการผลิตต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	11.8	14.5	20.5	20.9
	11. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่น ๆ (%)	0.0	0.0	0.0	0.0
การเงินและความมั่นคง	12. สิทธิเรียกร้องต่อเงินหุ้นส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	99.0	93.1	139.9	119.8
	13. เงินทุนหมุนเวียน (%)	318.7	242.3	92.5	108.5
	14. เงินทุนหมุนเวียนเร็ว (%)	143	93.0	68.6	63.8
	15. เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	62.2	43.0	35.6	40.5
ประสิทธิภาพการผลิต	16. มูลค่ารายปีของการผลิตต่อลูกจ้าง (บาท)	527,000	640,000	861,000	1,046,000
	17. มูลค่ารายปีการประกอบการผลิตต่อลูกจ้าง (บาท)	263,000	295,000	493,000	597,000
	18. มูลค่าการประกอบการผลิตต่อมูลค่าการผลิต (%)	49.8	46.1	57.3	57.1
	19. อัตราส่วนหมุนเวียนของวัตถุดิบ (รอบ)	35.3	40.8	32.1	28.6
	20. อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูป (รอบ)	12.7	10.9	49.4	39.2

หมายเหตุ: - ดัชนีของสถานประกอบการขนาดย่อมคำนวณจากงบการเงิน จำนวน 8 กิจการ  
- ดัชนีของสถานประกอบการขนาดกลางคำนวณจากงบการเงิน จำนวน 21 กิจการ

จากตารางตามข้างต้น สามารถสรุปดัชนีชี้วัดอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ดังนี้ คือ

ดัชนีชี้วัด	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
รายได้และความสามารถในการทำกำไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>การขยายตัวโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเล็กน้อย โดยมีรายได้เพิ่มขึ้นปี 2545 อัตราส่วน 104% เมื่อเทียบกับปี 2544 เป็น 100%</li> <li>แนวโน้มต้นทุนการผลิตเมื่อเทียบกับยอดขายพบว่ามียอดอัตราส่วนลดลงเล็กน้อย จาก 81.8% ในปี 2544 เป็น 78.9% ในปี 2545 ส่งผลให้มียอดอัตราส่วนกำไรขั้นต้นเมื่อเทียบกับยอดขายเพิ่มขึ้น โดยมีอัตราส่วนจาก 18.2% ในปี 2544 เป็น 21.1% ในปี 2545</li> <li>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารโดยรวมเพิ่มขึ้น 4.1% จาก 13.8% ในปี 2544 เป็น 17.9% ในปี 2545 ส่งผลให้กำไรของสถานประกอบการโดยเฉลี่ยลดลงโดยมียอดอัตราส่วนกำไรดำเนินการต่อยอดขายเฉลี่ย 3.2% ในปี 2545 ลดลงจากปี 2544 ซึ่งเท่ากับ 4.5% ซึ่งยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์พอใช้ อย่างไรก็ตามสถานประกอบการมีภาระดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย ซึ่งมีสัดส่วนถึง 1.7-2.0% ในปี 2544-2545</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การขยายตัวโดยเฉลี่ยในปี 2545 เพิ่มขึ้น 25% เป็น 125% จากปี 2544</li> <li>แนวโน้มต้นทุนการผลิตเมื่อเทียบกับยอดขายพบว่ามียอดอัตราส่วนเพิ่มขึ้นเล็กน้อย จาก 68.7% ในปี 2544 เป็น 69.6% ในปี 2545 ส่งผลให้มียอดอัตราส่วนกำไรขั้นต้นเมื่อเทียบกับยอดขายลดลงโดยมียอดอัตราส่วนจาก 31.3% ในปี 2544 เป็น 30.4% ในปี 2545 ถึงแม้ว่าอัตราส่วนจะมีมูลค่าลดลง ซึ่งเมื่อเทียบกับสถานประกอบการขนาดย่อมโดยรวมแล้ว ยังเป็นอัตราส่วนที่สูงกว่ามากถึง 9.3%</li> <li>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารโดยรวมเพิ่มขึ้นเล็กน้อย จาก 10.1% ในปี 2544 เป็น 11.6% ในปี 2545 ส่งผลให้สถานประกอบการมีกำไรจากการดำเนินงานโดยเฉลี่ยลดลงจาก 21.2% ในปี 2544 เป็น 18.8% ในปี 2545 ถึงแม้ว่าอัตราส่วนจะมีมูลค่าลดลง แต่ยังคงถือว่าเป็นอัตราส่วนที่อยู่ในเกณฑ์ที่ดี นอกจากนั้นสถานประกอบการมีภาระดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขายเพียง 1.1-1.2% ในปี 2544-2545</li> </ul>
ต้นทุนการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากต้นทุนการผลิตที่มีแนวโน้มลดลง หากเปรียบเทียบต้นทุนการผลิตโดยรวมเป็น 100% จะพบว่าต้นทุนการผลิตหลัก อันได้แก่ วัสดุดิบทางตรง แรงงานทางตรง และค่าจ้างทำของต่อต้นทุนการผลิตโดยรวมเปรียบเทียบระหว่างปี 2544 ถึงปี 2545 พบว่ามีแนวโน้มลดลง ส่วนค่าวัสดุในการผลิตมีอัตราส่วนสูงขึ้น เนื่องจากค่าเสื่อมราคาและค่าซ่อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากต้นทุนการผลิตเมื่อเทียบกับยอดขายมีแนวโน้มสูงขึ้น พบว่าต้นทุนการผลิตหลัก อันได้แก่ วัสดุดิบทางตรง และวัสดุการผลิต เปรียบเทียบระหว่างปี 2544 กับปี 2545 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่แรงงานทางตรง และค่าจ้างทำของ มีต้นทุนลดลง</li> </ul>

ดัชนีชี้วัด	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
การเงินและความมั่นคง	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากโครงสร้างเงินทุนที่แสดงโดยอัตราส่วนโดยเฉลี่ย ในปี 2544 และ 2545 ของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ 99.0% และ 93.1% ตามลำดับ มีการแสดงให้เห็นถึงสถานประกอบการใช้เงินในส่วนของผู้ถือหุ้นมาลงทุนซึ่งทำให้ในภาพรวมแล้ว สัดส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับที่มีความเสี่ยงต่ำคืออยู่ที่ 62.2% และ 43.0% ในปี 2544 และ 2545 ตามลำดับ</li> <li>อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนปี 2544-2545 มีมูลค่า 318.7% และ 242.3% ตามลำดับ ซึ่งยังเป็นอัตราส่วนที่สูงกว่า 150% ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีสภาพคล่องที่ดี</li> <li>เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วของปี 2544 ในอัตรา 143% ซึ่งแสดงถึงสินทรัพย์หมุนเวียนที่หักสินค้าคงเหลือแล้ว มากกว่าหนี้สินหมุนเวียนที่ 100% ส่วนในปี 2545 สภาพคล่องเงินทุนหมุนเวียนได้ลดลงส่งผลให้มีสัดส่วนลดลงเป็น 93.0% ซึ่งยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่เมื่อเทียบกับ 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากโครงสร้างเงินทุนที่แสดงโดยอัตราส่วนโดยเฉลี่ย ในปี 2544 และ 2545 ของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ 139.9% และ 119.8% ตามลำดับ มีการแสดงให้เห็นถึงการใช้เงินจากภายนอกมาลงทุน ซึ่งทำให้ในภาพรวมแล้วสัดส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับที่ต่ำคืออยู่ที่ 35.6% และ 40.5% ในปี 2544 และ 2545 ตามลำดับ</li> <li>อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนปี 2544-2545 เป็น 92.5% และ 108.5% ตามลำดับ เงินทุนหมุนเวียนเร็ว ปี 2544-2545 มีอัตราส่วน 68.6% และ 63.8% ตามลำดับ ซึ่งยังอยู่ในอัตราส่วนที่ต่ำกว่า 100% จึงอาจทำให้สถานประกอบการประสบปัญหาในการชำระหนี้สินหมุนเวียนได้</li> </ul>
ประสิทธิภาพการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ 49.8% ในปี 2544 เป็น 46.1% ในปี 2545 ส่วนมูลค่าการผลิตและมูลค่ากระบวนการผลิตต่อหัวอยู่ในระดับปานกลางและมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ 57.3% ในปี 2544 เป็น 57.1% ในปี 2545 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับมูลค่าการผลิต และมูลค่ากระบวนการผลิตต่อหัวอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นซึ่งแสดงให้เห็นการมีประสิทธิภาพการผลิตที่ดีขึ้นด้วย</li> </ul>

## (2) สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน สาขาสหกรณ์ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์

### วิสาหกิจขนาดย่อม

#### จุดแข็ง

- ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมานาน
- กิจการขนาดย่อมปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว
- สถานประกอบการบางแห่ง มีการร่วมทุน และได้รับความช่วยเหลือ ด้านเทคโนโลยีกับต่างประเทศ

- ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9000:2000
- มีสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ลูกค้าให้ความยอมรับ ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและพึงพอใจในเรื่องคุณภาพ
- เทคโนโลยีที่นำมาใช้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับอุตสาหกรรมอื่นๆ และสามารถรองรับการผลิตได้หลากหลายตามความต้องการของลูกค้า

### จุดอ่อน

- การจัดโครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน มีการบริหารเป็นลักษณะครอบครัว ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน
- ขาดระบบการบริหารจัดการ / ไม่มีการติดตามและการควบคุม / ขาด PDCA / ขาดระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต กำลังการผลิตไม่เพียงพอ ไม่สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้
- ขาดการบันทึกข้อมูลทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างเต็มที่
- รายงานทางบัญชีไม่สามารถสะท้อนภาพผลการดำเนินงานหรือต้นทุนการผลิตที่แท้จริง
- ขาดกิจกรรมทางการตลาด ทีมงานขายไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถใช้เครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดปัญหาเครื่องจักรหยุดรอนานจำนวนมาก
- มีของเสียในกระบวนการผลิตมาก คุณภาพการผลิตไม่สม่ำเสมอ
- ขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีภาระในการชำระดอกเบี้ยสูง มีหนี้นอกระบบ
- สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี
- ขาดระบบการฝึกอบรม พัฒนาทักษะของพนักงาน

### วิสาหกิจขนาดกลาง

#### จุดแข็ง

- ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมานาน
- ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้ทางเทคนิค และประสบการณ์ด้านการผลิตและออกแบบแม่พิมพ์
- สถานประกอบการบางแห่งได้รับความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีจากต่างประเทศ มีผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศมาให้คำปรึกษาการบริหารการผลิตและเทคนิคต่างๆ
- ส่วนใหญ่มีฐานลูกค้าหลายกลุ่ม สามารถกระจายความเสี่ยงของกลุ่มลูกค้าได้มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

- มีกำลังการผลิตมากเพียงพอต่อการขยายตัวทางธุรกิจ
- ออกแบบ พัฒนา สร้างเครื่องมือเครื่องจักรได้เอง พัฒนาเทคโนโลยีด้วยตัวเอง สามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาพัฒนาชิ้นส่วนและอุปกรณ์ที่ใช้ในเครื่องจักรได้ เทคโนโลยีที่นำมาใช้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับอุตสาหกรรมอื่นๆ
- พนักงานมีทักษะหลายด้าน (Multi Skills) และมีประสบการณ์ในการทำงานให้กับบริษัทมานาน

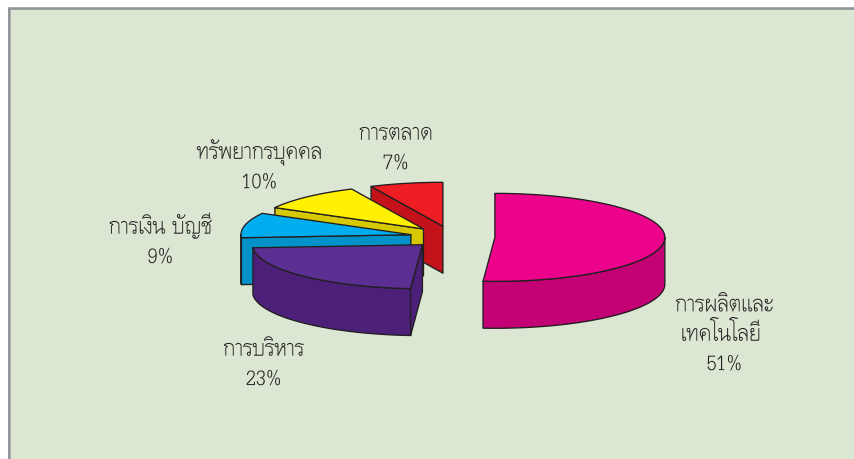
### จุดอ่อน

- โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน ระบบงานไม่สามารถเดินได้ด้วยตัวเอง ต้องอาศัยผู้บริหารเป็นเพียงจักรสำคัญ
- การบริหารจัดการเครื่องมือสารสนเทศไม่ดี ข้อมูลที่บันทึกไว้ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างเต็มที่
- ขาดกิจกรรมทางการตลาด ทำการตลาดเชิงรับ / ขาดการวางแผนอย่างต่อเนื่อง
- ขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีภาระในการชำระดอกเบี้ยสูง
- รายงานทางบัญชีไม่สามารถสะท้อนภาพผลการดำเนินงานหรือต้นทุนการผลิตที่แท้จริง
- ขาดระบบการวางแผนการผลิตและการควบคุมการผลิต เกิดการส่งมอบล่าช้า
- ขาดความรู้ในการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตแม่พิมพ์
- ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ คุณภาพการผลิตไม่สม่ำเสมอ งานซ่อมสูง มีของเสียในกระบวนการผลิตมาก
- เครื่องจักรอุปกรณ์ในการผลิตเสื่อม ขาดระบบการบำรุงรักษา
- ในโรงงานส่วนใหญ่สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี
- ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ / ทักษะในการทำงาน



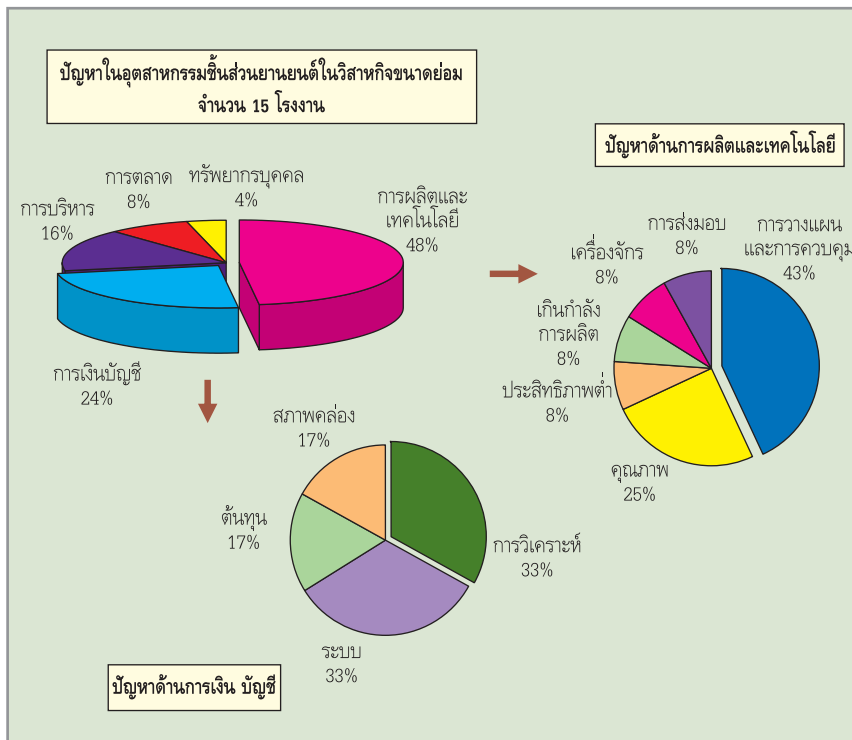
### (3) ปัญหาในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

ภาพที่ 6.4 ปัญหาใน SMEs ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ เฉพาะในกลุ่ม SMEs ที่ทำการวินิจฉัย



จากการวินิจฉัยสถานประกอบการที่เป็น SMEs จำนวน 49 บริษัท โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในแต่ละด้าน พบว่า ปัญหาทางการผลิตและเทคโนโลยีเป็นปัญหาที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือการบริหาร ทรัพยากรบุคคล การเงิน บัญชี และการตลาดตามลำดับ

ภาพที่ 6.5 ปัญหาในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในวิสาหกิจขนาดย่อมที่ทำการ  
วิจัย 15 โรงงาน



เมื่อพิจารณาวิสาหกิจขนาดย่อมของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 15 โรงงาน พบว่า ปัญหาทางด้านการผลิตและเทคโนโลยีเป็นปัญหาที่พบมากที่สุด รองลงมาได้แก่ปัญหาด้านการเงิน บัญชี การบริหาร การตลาด และปัญหาทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ

**ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี** ได้แก่

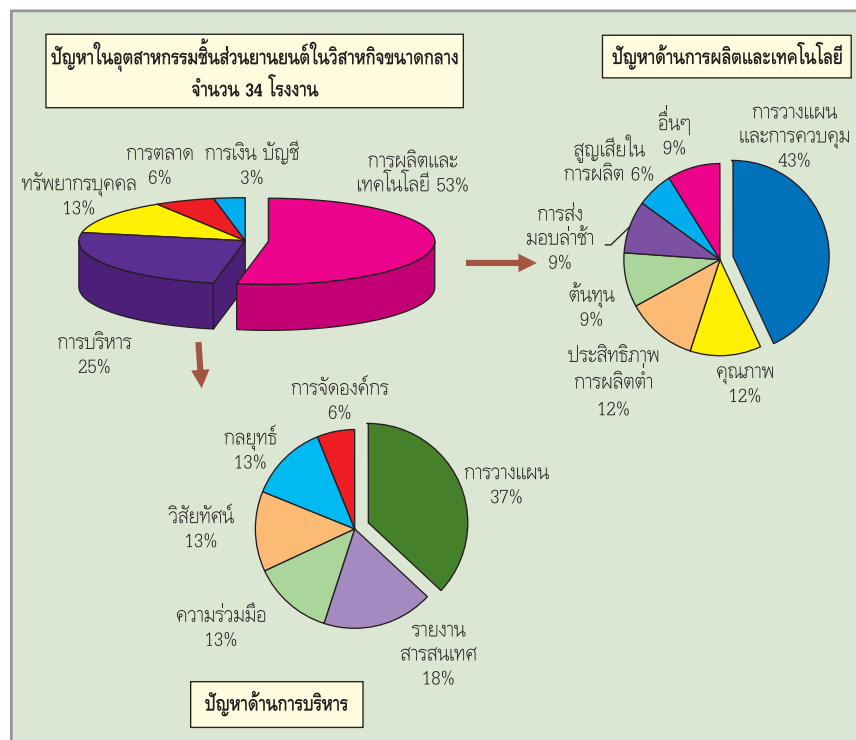
1. เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต การวางแผน และการควบคุมการผลิต อาทิเช่น ไม่มีการวางแผนการผลิตที่ชัดเจนและไม่มีการควบคุมการผลิตที่ดี รวมทั้งขาดเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการ

**ปัญหาด้านการเงิน บัญชี** ได้แก่

1. ไม่มีการวิเคราะห์งบการเงินเนื่องจากขาดความน่าเชื่อถือและขาดการรายงานผลการดำเนินงานที่แท้จริง
2. ขาดระบบมาตรฐานในการจัดเอกสารทางการเงิน และการบันทึกข้อมูลทางด้านบัญชี

2. ด้านคุณภาพ ได้แก่ ขาดระบบการควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ พนักงานไม่มีความชำนาญในการควบคุมเครื่อง CNC การแก้ไขปัญหาของเสียเป็นการลองผิดลองถูก ไม่สามารถทำให้ของเสียลดลงได้อย่างแท้จริง
  3. การส่งมอบล่าช้า ประสิทธิภาพการผลิตต่ำลง ตลอดจนขาดระบบการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร และปัญหาการก้ำกักรผลิตไม่เพียงพอ
- รวมทั้งขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้านบัญชี
3. ไม่สามารถลดต้นทุนได้ ขาดสภาพคล่อง และกระแสเงินสดในการบริหาร

ภาพที่ 6.6 ปัญหาในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในวิสาหกิจขนาดกลาง ที่ทำการวินิจฉัย 34 โรงงาน



เมื่อพิจารณาวิสาหกิจขนาดกลางในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 34 โรงงาน พบปัญหาทางด้านการผลิตและเทคโนโลยีเป็นอันดับหนึ่งมีสัดส่วนถึงร้อยละ 53 รองลงมา คือ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล การตลาด และการเงิน บัญชี ตามลำดับ

### ปัญหาด้านการผลิต มีดังนี้

1. การวางแผนและการควบคุมการผลิต คือ ขาดการวางแผนการผลิต ระบบการจัดการการผลิตที่ดี ความไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนและควบคุมการผลิต
2. ปัญหาด้านคุณภาพ ได้แก่ การตรวจสอบคุณภาพยังไม่มีมาตรฐาน ยังไม่มีมาตรการแก้ปัญหาทำให้มีการสูญเสียในการผลิต เกิดความสูญเสียเปล่าในกระบวนการผลิต ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูง
3. ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ ได้แก่ การคิดประสิทธิภาพการผลิตโดยรวมยังไม่สมบูรณ์
4. ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง ได้แก่ ประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบต่ำ ต้นทุนการผลิตสูงทำให้ความสามารถในการทำกำไรลดลง
5. การส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าล่าช้า
6. ปัญหาอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อมภายในโรงงานไม่เหมาะสม พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

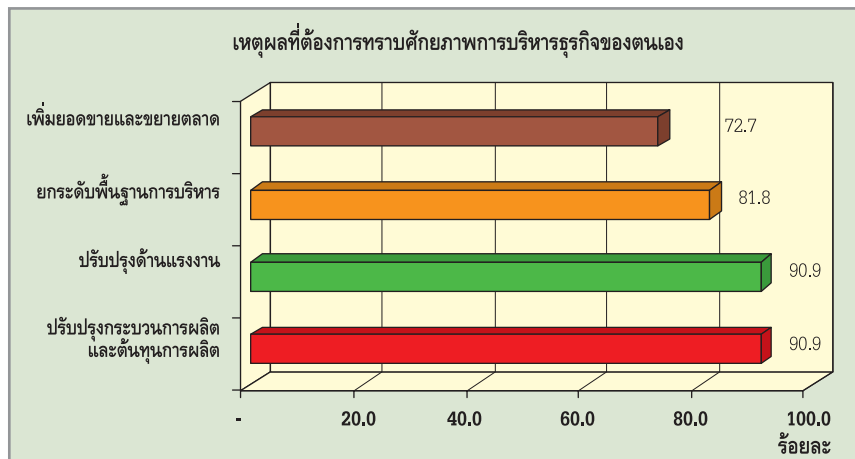
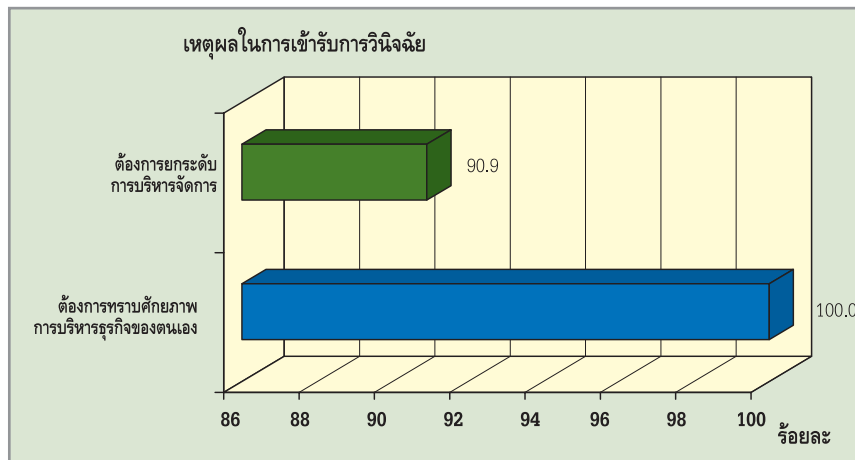
### ปัญหาด้านการบริหารจัดการ มีดังนี้

1. ขาดการบริหารที่เป็นระบบ ได้แก่ การขาดกระบวนการจัดการ PDCA การวางแผนควบคุมติดตามงานและการแก้ปัญหา แผนปฏิบัติงานไม่สามารถตอบสนองนโยบายขององค์กรได้ ขาดการบริหารจัดการที่ชัดเจน ขาดการวางแผนกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
2. การจัดทำรายงาน หรือระบบสารสนเทศขาดประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารขาดข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ รวมทั้งข้อมูลที่น่าเสนอต่อผู้บริหารยังไม่ใช้ข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วเป็นเพียงข้อมูลดิบ จึงใช้ในการตัดสินใจได้เพียงบางส่วนบางเรื่องเท่านั้น ขาดการวางแผนพัฒนาและลงทุนในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์
3. ขาดการวางแผนกลยุทธ์องค์กร ขาดความชำนาญในการดำเนินธุรกิจ
4. ขาดวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ

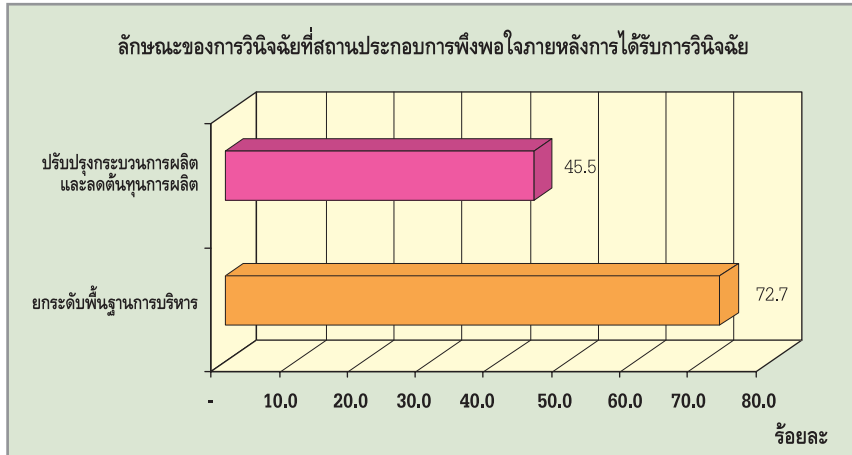
#### (4) สรุปผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ จากการติดตามผลการวินิจฉัย

มีการแบ่งการประเมินผลออกเป็น 3 ส่วนคือ ก่อนเข้ารับการวินิจฉัย หลังเข้ารับการวินิจฉัย และการใช้ประโยชน์จากรายงานการวินิจฉัย มีผลสรุป ดังนี้

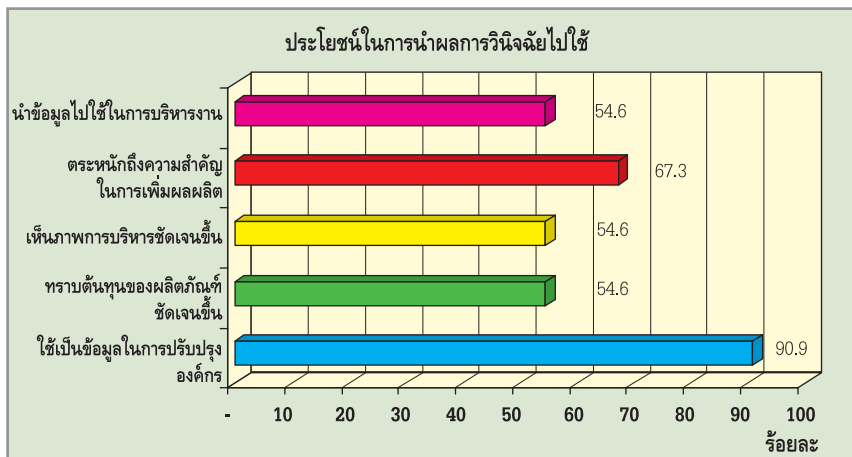
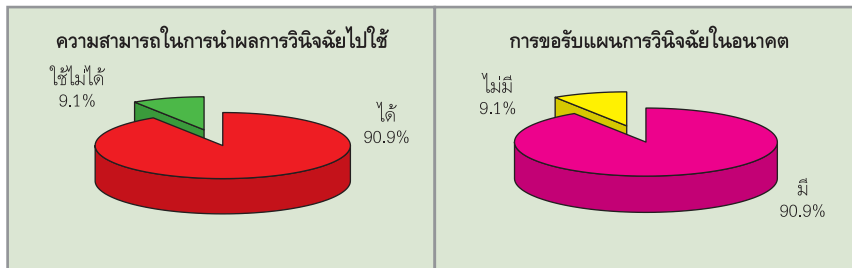
##### ก่อนเข้ารับการวินิจฉัย



### หลังเข้ารับการวินิจฉัย



### การใช้ประโยชน์จากรายงานการวินิจฉัย



### 6.2.3 อุตสาหกรรมพลาสติก

การผลิตผลิตภัณฑ์กลุ่มอุตสาหกรรมพลาสติก ประกอบด้วยบรรจุภัณฑ์พลาสติก ท่อพีวีซี และข้อต่อ ถังและกระสอบพลาสติก แผ่นฟิล์ม ฟอล์ยและแถบพลาสติก ชิ้นส่วนยานยนต์ ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พลาสติกปูพื้นและผนัง เครื่องแต่งกายและของใช้ประกอบกล่องหีบหรือเครื่องใช้สำนักงานทำด้วยพลาสติก และเครื่องใช้ในครัวเรือน จำนวนโรงงานในอุตสาหกรรมพลาสติกที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็นผู้ผลิตเม็ดพลาสติกประมาณ 30 ราย ผลิตภัณฑ์พลาสติกประมาณ 4,100 ราย และผลิตเครื่องจักรประมาณ 300 ราย

ในภาพรวมผู้ประกอบการ SMEs ของกลุ่มอุตสาหกรรมพลาสติก ควรพัฒนาด้านการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ และมีมาตรฐานตามที่ตลาดโลกต้องการ การเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การหามูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าผลิตภัณฑ์พลาสติก และที่สำคัญคือการปรับปรุงสินค้าตลอดกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับกฎระเบียบใหม่ๆ ของประเทศผู้นำเข้า ในส่วนของทางภาครัฐควรจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการส่งออกสินค้าสำเร็จรูปพลาสติกให้มากขึ้น จะช่วยให้ผู้ประกอบการมีช่องทางในการส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกมากขึ้นและรักษาส่วนแบ่งตลาดไปพร้อม ๆ กัน

เฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมพลาสติกที่ได้ทำการวินิจฉัยในระหว่างเดือนมกราคม 2546 - กันยายน 2547 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 65 โรงงาน แบ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม 23 โรงงาน และวิสาหกิจขนาดกลาง 42 โรงงาน โดยได้ทำการวิเคราะห์งบการเงินของปี 2544-2545 และดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา จุดแข็ง และจุดอ่อน ในระหว่างปี 2546-2547 สรุปได้ดังนี้

(1) ดัชนีชี้วัดอุตสาหกรรม

ตารางที่ 6.4 ดัชนีชี้วัดที่ประมวลจากงบการเงิน

ดัชนีชี้วัด		วิสาหกิจ ขนาดย่อม		วิสาหกิจ ขนาดกลาง	
		2544	2545	2544	2545
รายได้และค่าเสื่อม ในกำไรสุทธิ	1. ดัชนียอดขาย (%)	100	127	100	120
	2. ต้นทุนการผลิตต่อยอดขาย (%)	83.2	83.2	86.9	80.3
	3. กำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	16.8	16.8	13.1	19.7
	4. ค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อยอดขาย (%)	17.6	12.2	10.7	10.5
	5. กำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย (%)	-0.8	4.6	2.3	9.1
	6. ดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย (%)	2.1	1.3	3.3	2.4
ต้นทุนการผลิต	7. วัตถุประสงค์ทางตรงต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	85.2	81.5	65.7	63.6
	8. ค่าแรงทางตรงต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	3.9	4.8	10.3	9.5
	9. ค่าจ้างทำของต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	1.0	0.7	1.8	2.9
	10. วัสดุการผลิตต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	9.6	11.2	21.4	23.0
	11. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่น ๆ (%)	0.0	0.0	0.0	0.0
การเงินและความมั่นคง	12. สิทธิการถ่วงดุลต่อเงินลงทุนของเจ้าของ (%)	91.2	118.0	NA	NA
	13. เงินทุนหมุนเวียน (%)	176.6	122.8	84.3	89.6
	14. เงินทุนหมุนเวียนเร็ว (%)	111.6	80.0	46.2	52.3
	15. เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและส่วน ของเจ้าของ (%)	46.2	40.5	NA	NA
ประสิทธิภาพการผลิต	16. มูลค่ารายปีของการผลิตต่อลูกจ้าง (บาท)	1,395,000	1,630,000	585,000	741,000
	17. มูลค่ารายปีการประกอบการผลิตต่อลูกจ้าง (บาท)	381,000	494,000	223,000	315,000
	18. มูลค่าการประกอบการผลิตต่อมูลค่าการผลิต (%)	27.3	30.3	38.1	42.4
	19. อัตราส่วนหมุนเวียนของวัตถุประสงค์ (รอบ)	19.6	21.2	19.2	19.3
	20. อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูป (รอบ)	8.0	14.6	16.5	18.6

หมายเหตุ: - ดัชนีของสถานประกอบการขนาดย่อมคำนวณจากงบการเงิน จำนวน 13 กิจการ  
- ดัชนีของสถานประกอบการขนาดกลางคำนวณจากงบการเงิน จำนวน 21 กิจการ



จากตารางข้างต้น สามารถสรุปดัชนีชี้วัดอุตสาหกรรมพลาสติก ดังนี้ คือ

ดัชนีชี้วัด	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
รายได้และค่าจ้างในการทำการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถานประกอบการมีการขยายตัวโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น โดยมีรายได้ขยายตัวในปี 2545 อัตราส่วน 127.0% เมื่อเทียบกับปี 2544 เป็น 100%</li> <li>• แนวโน้มต้นทุนการผลิตเมื่อเทียบกับยอดขายปี 2544-2545 พบว่ามีอัตราส่วนคงที่ 83.2% ส่งผลให้มีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นเมื่อเทียบกับยอดขายเป็น 16.8%</li> <li>• ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารโดยรวมลดลงจาก 17.6% ในปี 2544 เป็น 12.2% ในปี 2545 ส่งผลให้สถานประกอบการมีกำไรจากการดำเนินงานโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากติดลบ 0.8% ในปี 2544 เป็น 4.6% ในปี 2545 ซึ่งยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์พอใช้ อย่างไรก็ตามสถานประกอบการมีภาระดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย ซึ่งมีสัดส่วน 2.1% ในปี 2544 และ 1.3% ในปี 2545</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถานประกอบการมีการขยายตัวโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น โดยมีรายได้ขยายตัวในปี 2545 อัตราส่วน 120.0% เมื่อเทียบกับปี 2544 เป็น 100%</li> <li>• แนวโน้มต้นทุนการผลิตเมื่อเทียบกับยอดขายพบว่ามีอัตราส่วนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ จาก 86.9% ในปี 2544 เป็น 80.3% ในปี 2545 อาจมีสาเหตุมาจากยอดขายที่สูงขึ้นส่งผลให้มีการใช้กำลังผลิตได้เต็มที่ในขณะที่ต้นทุนคงที่เท่าเดิม ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง ดังนั้นจึงส่งผลให้มีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นเมื่อเทียบกับยอดขายมากขึ้น โดยมีอัตราส่วนจาก 13.1% ในปี 2544 เป็น 19.7% ในปี 2545</li> <li>• ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารโดยรวมลดลงเล็กน้อย จาก 10.7% ในปี 2544 เป็น 10.5% ในปี 2545 ส่งผลให้สถานประกอบการมีกำไรจากการดำเนินงานโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเป็น 9.1% ในปี 2545 เพิ่มขึ้นจากมูลค่า 2.3% ในปี 2544 ซึ่งมีสาเหตุมาจากต้นทุนการผลิตที่ลดลงมาก ถือว่าเป็นอัตราส่วนที่อยู่ในเกณฑ์ดี อย่างไรก็ตามสถานประกอบการมีภาระดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขายสูงถึง 3.3% ในปี 2544 และ 2.4% ในปี 2545</li> </ul>
ดัชนีการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนการผลิตโดยรวมเทียบกับให้เป็น 100% จะพบว่า ต้นทุนการผลิตหลัก คือ วัตถุดิบทางตรง และค่าจ้างทำของต่อต้นทุนการผลิตโดยรวมเปรียบเทียบระหว่างปี 2544 กับปี 2545 มีแนวโน้มลดลง ส่วนแรงงานทางตรงและค่าส่วยในการผลิต ได้แก่ ค่าเสื่อมราคา ค่าเช่า ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง หอสลิ่ง และค่าซ่อมมีอัตราส่วนสูงขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนการผลิตโดยรวมเทียบกับให้เป็น 100% จะพบว่า ต้นทุนการผลิตหลัก อันได้แก่ วัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรงต่อต้นทุนการผลิตโดยรวมเปรียบเทียบระหว่างปี 2544 กับปี 2545 พบว่ามีแนวโน้มลดลง ส่วนค่าจ้างทำของและส่วยในการผลิต ได้แก่ ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และค่าซ่อมมีอัตราส่วนสูงขึ้น</li> </ul>

ดัชนีชี้วัด	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
การเงินและความมั่นคง	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากโครงสร้างเงินทุนที่แสดงโดยอัตราส่วนโดยเฉลี่ยในปี 2544 และ 2545 ของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 91.2% และ 118.0% ในปี 2544 และส่วนของผู้ถือหุ้นลดลง โดยเริ่มมีเงินกู้มาขยายการลงทุนเพิ่ม ในปี 2545 ซึ่งทำให้ในภาพรวมแล้วสัดส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับต่ำ คืออยู่ที่ 46.2% และ 40.5% ในปี 2544 และ 2545 ตามลำดับ</li> <li>อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนปี 2544-2545 มูลค่า 176.6% และ 122.8% ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงการมีสถานะสภาพคล่องลดลง เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วของปี 2544 ในอัตรา 111.6% ซึ่งแสดงถึงสินทรัพย์หมุนเวียนที่หักสินค้าคงเหลือแล้ว มากกว่าหนี้สินหมุนเวียนที่ 100% ส่วนในปี 2545 สภาพคล่องเงินทุนหมุนเวียนลดลงส่งผลให้สัดส่วนลดลงเป็น 80.0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน 84.3% ในปี 2544 และ 89.6% ในปี 2545 ประกอบด้วยอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว 46.2% ในปี 2544 และ 52.3% ในปี 2545 อยู่ในอัตราส่วนที่ต่ำกว่า 100% ซึ่งอาจทำให้สถานประกอบการประสบปัญหาในการชำระหนี้สินหมุนเวียนได้</li> </ul>
ประสิทธิภาพการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คือ 27.3% ในปี 2544 และ 30.3% ในปี 2545</li> <li>มูลค่าการผลิตต่อหัว แสดงถึงพนักงาน 1 คน สร้างมูลค่ายอดขายที่หักสินค้าซื้อขายไปออกไปแล้ว เหลือมูลค่าอยู่ในระดับที่ต่ำมาก</li> <li>มูลค่ากระบวนการผลิตต่อหัวอยู่ในระดับปานกลาง แต่ก็ยังมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ 38.1% ในปี 2544 เป็น 42.4% ในปี 2545 ซึ่งค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม ทั้งมูลค่าการผลิต และมูลค่ากระบวนการผลิตต่อหัวอยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น</li> </ul>

## (2) สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน สาขาอุตสาหกรรมพลาสติก

### วิสาหกิจขนาดย่อม

#### จุดแข็ง

- ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมานาน ผู้บริหาร เจ้าของกิจการส่วนใหญ่มีความสามารถในการจัดการในเชิงเทคนิค
- เป็นโรงงานขนาดเล็กทำให้ตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่าโรงงานขนาดใหญ่ สามารถตอบสนองลูกค้าได้เร็ว

- รูปแบบคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของลูกค้า
- มีการคิดค้นพัฒนาเครื่องมือช่วยในการทำงานสามารถใช้เครื่องจักรได้เต็มความสามารถของเครื่อง
- มีความยืดหยุ่นในการผลิต
- พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันได้

### จุดอ่อน

- โครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไม่ชัดเจน ลักษณะการบริหารจัดการมีลักษณะเป็นแบบครอบครัว การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงโดยตรง
- ขาดระบบการบริหารจัดการ ไม่มีการติดตามและการควบคุม ขาด PDCA ระบบบริหารจัดการโรงงานยังไม่มีแนวทางชัดเจน ขาดการวางแผนการผลิต การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ ขาดข้อมูลการผลิตเพื่อการบริหารจัดการผลิต
- ทำการตลาดเชิงรับ ขาดการวางแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง
- มีภาระในการชำระดอกเบี้ยสูง มีภาระหนี้สินจากการลงทุน
- ส่วนใหญ่ระบบบัญชีไม่สามารถวิเคราะห์ผลประกอบการได้
- เสียเปรียบการแข่งขันด้านราคา ราคาสินค้าโดยเปรียบเทียบสูงกว่าคู่แข่ง
- ขาดเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย ประสิทธิภาพเครื่องจักรต่ำ ขาดระบบการซ่อมและบำรุงรักษา
- มีของเสียในกระบวนการผลิตมาก คุณภาพการผลิตไม่สม่ำเสมอ
- สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี อากาศร้อน อบอ้าว คับแคบ แสงสว่างไม่พอ เสียงดัง
- การผลิตรีไซเคิลยังไม่สามารถทำให้เม็ดสะอาด ซึ่งส่งผลต่อการผลิตและสินค้าไม่ได้คุณภาพ

### วิสาหกิจขนาดกลาง

#### จุดแข็ง

- ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมานาน มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้ง การผลิตและออกแบบแม่พิมพ์ ผู้บริหารมีความสามารถในเชิงเทคนิค
- ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารตื่นตัวในการปรับธุรกิจมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร
- สถานประกอบการบางแห่งที่มีการติดต่อกับบริษัทข้ามชาติจะได้รับความช่วยเหลือแนะนำด้านเทคโนโลยี มีเทคโนโลยีในการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง

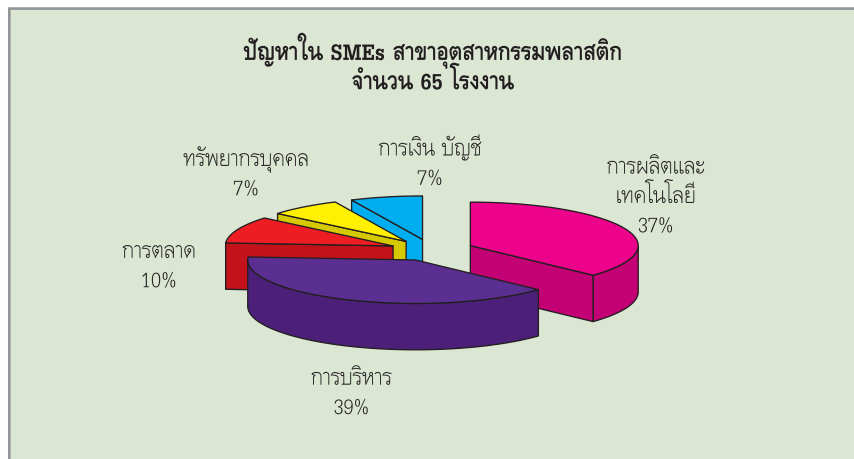
- สถานประกอบการบางแห่งได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพต่าง ๆ เช่น ISO, QS, GMP, HACCP เป็นต้น
- ส่วนใหญ่มีฐานลูกค้าหลายกลุ่ม มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย สามารถกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจได้ดี สามารถผลิตสินค้าได้ครบวงจร มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้กับลูกค้าและผลิตแม่พิมพ์ด้วยตนเอง
- มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรทางธุรกิจทั้งผู้ขายและลูกค้าความสัมพันธ์อันดีกับ Supplier
- มีกำลังการผลิตมากเพียงพอต่อการขยายตัวทางธุรกิจ เครื่องจักรยังสามารถรองรับการผลิตได้อีกมาก
- สถานประกอบการบางแห่ง สามารถพัฒนาเทคโนโลยีเทคนิคการผลิต สร้าง ดัดแปลงเครื่องมือ ชิ้นส่วนและอุปกรณ์ที่ใช้ในเครื่องจักรได้
- พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีกับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี

### จุดอ่อน

- โครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบบุคลากรไม่ชัดเจน ระบบบริหารแบบครอบครัว อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่กรรมการผู้จัดการ หรือขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป
- ขาดระบบการบริหารจัดการ ไม่มีการติดตามและการควบคุม ขาดการวางแผนและปรับแผนในภาพรวมที่รวดเร็ว
- ขาดระบบจัดการระบบสารสนเทศ ขาดผู้ดูแลและพัฒนาระบบโดยเฉพาะบัญชี ไม่ทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริง ขาดการบันทึกข้อมูล ขาดระบบการจัดการเอกสารทางการเงินเพื่อใช้ในการบริหาร
- ไม่มีระบบการติดตามควบคุมการผลิต ผลิตไม่ได้ตามเป้าหมาย ทำให้เกิดปัญหาการส่งมอบล่าช้า ความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต มีของเสียในกระบวนการผลิตมาก คุณภาพการผลิตไม่สม่ำเสมอ ขาดระบบการควบคุมคุณภาพ
- ขาดเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย ประสิทธิภาพเครื่องจักรต่ำ เครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิตเสียบ่อย ขาดการบำรุงรักษาที่ดี ไม่มีการสำรองชิ้นส่วนเครื่องจักร
- ระบบการบริหารจัดการในการจัดหาวัตถุดิบไม่ดี วัตถุดิบมีการจัดสรรโควตาจากผู้ขาย ซึ่งเป็นคู่แข่งและมีลักษณะกึ่งผูกขาด
- ขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะทางด้านเทคนิค ขาดระบบการฝึกอบรม พัฒนาทักษะของพนักงานที่ดี
- สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี ความสะอาดของพื้นที่การผลิตและจัดเก็บยังไม่ดีเท่าที่ควร ขาดการจัดการด้านความปลอดภัย

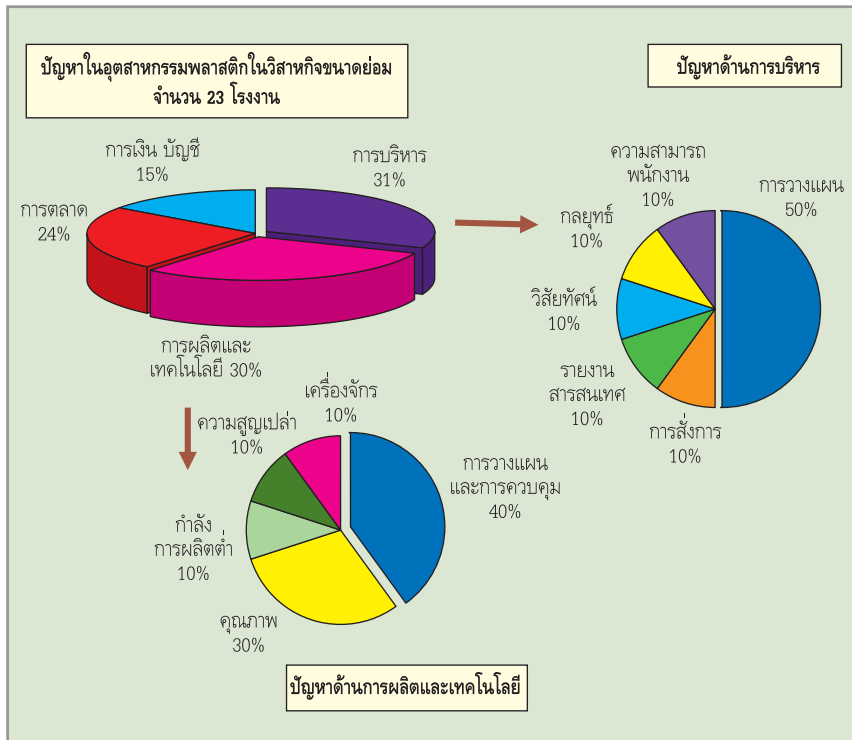
### (3) ปัญหาในอุตสาหกรรมพลาสติก

ภาพที่ 6.7 ปัญหาในอุตสาหกรรมพลาสติก เฉพาะในกลุ่ม SMEs ที่ทำการวินิจฉัย



จาก SMEs จำนวน 65 ราย เมื่อให้จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในแต่ละด้าน พบว่าปัญหาที่มีมากที่สุด คือปัญหาทางด้านการบริหาร รองลงมา คือการผลิตและเทคโนโลยี การตลาด ทรัพยากรบุคคล และการเงิน บัญชี ตามลำดับ

ภาพที่ 6.8 ปัญหาในอุตสาหกรรมพลาสติก ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อมที่ทำการ  
วินิจฉัย 23 โรงงาน



สำหรับกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อมที่ทำการวินิจฉัยจำนวน 23 โรงงาน พบว่า ปัญหาทางด้านการบริหาร การผลิตและเทคโนโลยี เป็นปัญหาอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ การตลาด และการเงิน บัญชี

**ปัญหาทางด้านการผลิต ได้แก่**

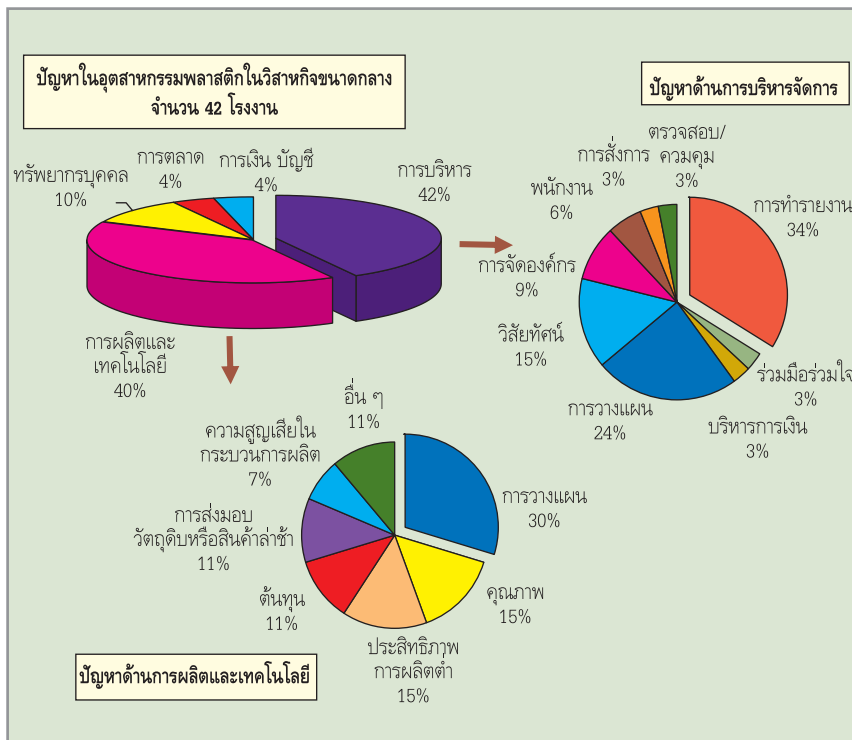
1. การวางแผนและการควบคุมการผลิต ได้แก่ ขาดการบันทึกข้อมูลการผลิต ขาดการวางแผนในภาพรวม ไม่ทราบแนวทางการวัดประสิทธิภาพการผลิตโดยรวมของเครื่องจักร ประสิทธิภาพการทำงานไม่ดีเท่าที่ควร

**ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ได้แก่**

1. การวางแผน ได้แก่ ขาดการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ขาดความมีเอกภาพในการบริหาร ผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างระบบให้ฝ่ายบริหารดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพตามต้องการได้ ขาดการบริหารจัดการที่ชัดเจน ไม่มีการแปลง

- คุณภาพ ได้แก่ วัตถุดิบรีไซเคิลคุณภาพไม่สม่ำเสมอ อัตราของเสียสูง ขาดการบันทึกรายละเอียดของเสีย เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา
- ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ ปริมาณการผลิตไม่เพียงพอ
- เครื่องจักร การซ่อมบำรุงแบบซ่อมเมื่อเสีย
- ความสูญเปล่า การเกิดสภาพคอขวดในสายการผลิต
- นโยบายองค์กรให้เป็นวิธีการปฏิบัติและควบคุมการดำเนินงาน
- การสั่งการ การปฏิบัติงานไม่มีระบบเอกสารควบคุมและติดตามผลทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน อาศัยการสื่อสาร/สั่งการด้วยวาจามีปัญหาติดตามงานไม่ครบถ้วน
- การจัดทำรายงาน หรือ ระบบสารสนเทศ ยังไม่มีระบบงานและระบบเอกสารงานที่ชัดเจน
- วิสัยทัศน์ ทิศทางการบริหารงานขาดความชัดเจน ขาดการวางแผนกลยุทธ์การบริหาร
- ขาดระบบสร้างผู้นำ (Leadership) ให้กับองค์กร

ภาพที่ 6.9 ปัญหาในอุตสาหกรรมพลาสติก ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางที่ทำการ  
วิจัย 42 โรงงาน



ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 42 โรงงาน พบว่าปัญหาทางด้านการบริหารเป็นปัญหาที่เป็นอันดับหนึ่งของสถานประกอบการมากที่สุด รองลงมา คือ การผลิตและเทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล การตลาด และการเงิน บัญชี ตามลำดับ

**ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่**

1. คุณภาพ ได้แก่ ปริมาณงานเสียและงานซ่อมในกระบวนการผลิตสูง มีอัตราของเสียมากกว่าเป้าหมายที่กำหนด ชิ้นงานถูกเคลมจากลูกค้าสูง การตรวจสอบชิ้นงานผิดพลาด
2. การวางแผนและการควบคุมการผลิตได้แก่

**ปัญหาด้านการบริหารจัดการ คือ**

1. การจัดทำรายงาน หรือ ระบบสารสนเทศ ได้แก่ ขาดการเก็บบันทึกข้อมูล ไม่มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ หรือ กำหนดนโยบายในอนาคต ขาดข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการติดตามประเมินความ

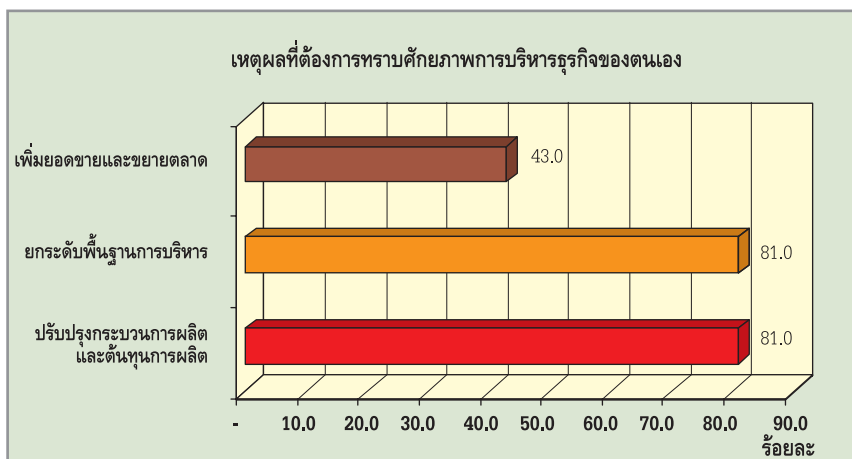
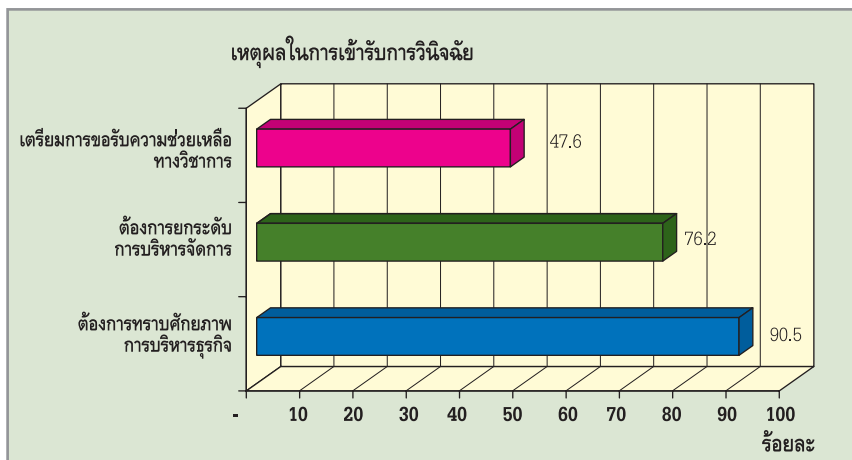


- มีการบันทึกข้อมูลของเสียในระหว่างการผลิตทุกขั้นตอนแต่ยังไม่สามารถลดปริมาณของเสียลงได้ การวางแผนการผลิตไม่มีประสิทธิผล ไม่ทราบกำลังการผลิตที่แท้จริง ขาดการควบคุมติดตามผลการผลิต และคลังสินค้า ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับปริมาณที่จำหน่ายทำให้มีสต็อกสินค้ากึ่งสำเร็จรูปจำนวนมาก
3. เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต ได้แก่ ความสูญเสียจากการขนย้ายจากกระบวนการประกอบจนถึงการเก็บ กำลังการผลิตต่ำกว่าที่ควร งานรอในการผลิตในปริมาณที่สูง สายการผลิตไม่สมดุล ขาดการวิเคราะห์กระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดของเสียอย่างเป็นระบบ
  4. เครื่องจักร มีอัตรางานซ่อมเครื่องจักรมาก เครื่องจักรประสิทธิภาพลดลง ประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักรโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ
  5. ต้นทุน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูง ไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้
  6. การส่งมอบล่าช้า จัดส่งมอบไม่ตรงตามกำหนดเวลา
  7. อื่นๆ ได้แก่ สถานที่ทำงานคับแคบ สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่อำนวยความสะดวก อัตรากาทำงานหลักของพนักงานค่อนข้างต่ำ
- เหมาะสมของ KPI ในแผนกลยุทธ์ ขาดระบบการถ่ายทอดติดตามประเมินผลข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ขาดระบบการสื่อสารและการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหาร แก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
2. การวางแผน ได้แก่ ขาดการตั้งเป้าหมายหรือการดำเนินงานที่ชัดเจน การทำงานยังไม่เป็นระบบที่ดี ขาดระบบการติดตามและตรวจสอบ ดัชนีวัดคุณภาพแต่ละหน่วยงานมีมากแต่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของบริษัทฯ และไม่มีแนวทางในการปฏิบัติ
  3. วิสัยทัศน์ ได้แก่ ขาดการกำหนดเป้าหมายการทำธุรกิจ ทิศทางและเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน
  4. การจัดองค์กร ได้แก่ การบริหารงานสับสน ไม่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ขาดความมีเอกภาพในการบริหาร
  5. พนักงาน ขาดผู้บริหารระดับกลางที่ช่วยงานบริหาร
  6. ความร่วมมือร่วมใจ ขาดการสื่อสารสองทางกับพนักงาน
  7. การบริหารทางการเงิน การคำนวณต้นทุนการผลิตสินค้าไม่ได้ใช้ข้อมูลในปัจจุบัน (ขาดการปรับปรุงข้อมูล)
  8. การตรวจสอบ การควบคุม ผู้บริหารมีแนวคิดในการบริหารที่ดี แต่ขาดการติดตามงานและการควบคุมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

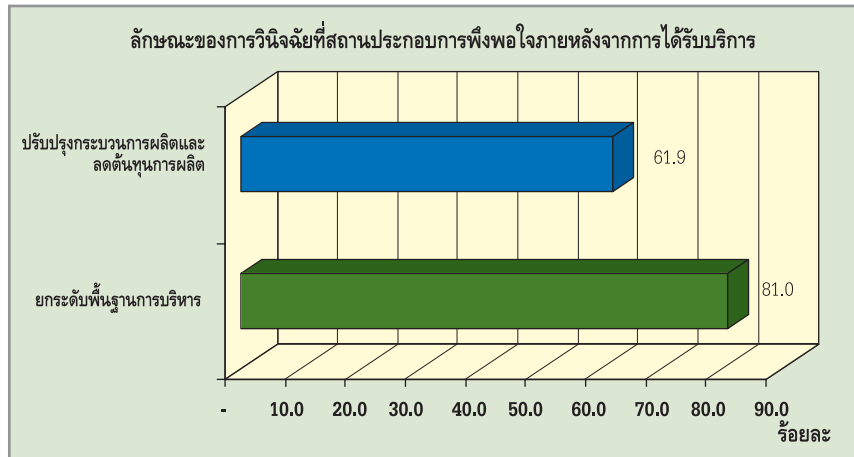
#### (4) สรุปผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์จากการติดตามผลการวินิจฉัย

มีการแบ่งการประเมินผลออกเป็น 3 ส่วนคือ ก่อนเข้ารับการวินิจฉัย หลังเข้ารับการวินิจฉัย และการใช้ประโยชน์จากรายงานการวินิจฉัย มีผลสรุป ดังนี้

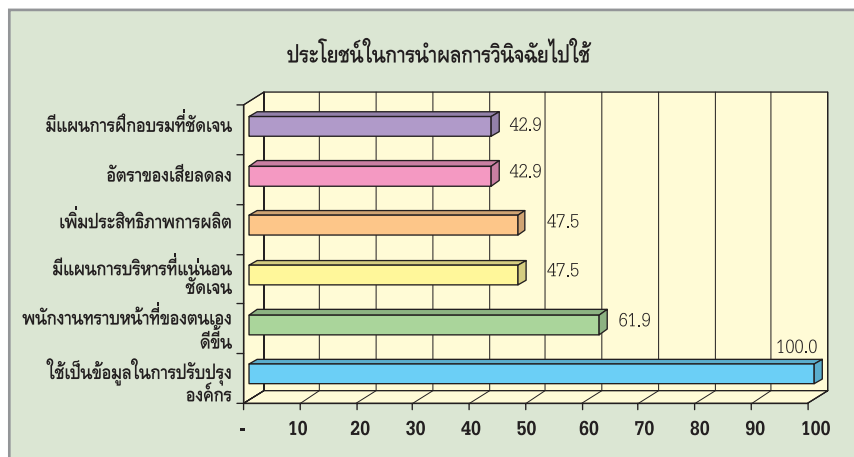
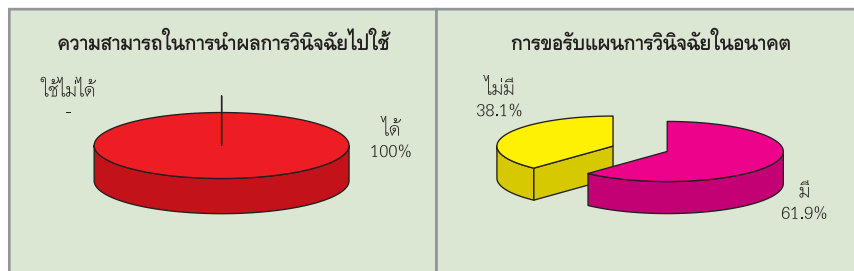
##### ก่อนเข้ารับการวินิจฉัย



### หลังเข้ารับการวินิจฉัย



### การใช้ประโยชน์จากการรายงานผลการวินิจฉัย



#### 6.2.4 อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

จำนวนโรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่ได้จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม ณ สิ้นปี 2543 มีจำนวนทั้งสิ้น 4,558 โรงงาน แบ่งตามโครงสร้างการผลิตได้ 3 กลุ่มใหญ่ คือ

- อุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมเส้นใย และอุตสาหกรรมปั่นด้าย ร้อยละ 10
- อุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมทอผ้า ถักผ้า ฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสำเร็จ ร้อยละ 32
- อุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปและผลิตภัณฑ์สิ่งทอสำเร็จรูปอื่นๆ ร้อยละ 58

สถานประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ที่เข้ารับการวินิจฉัยประกอบด้วย อุตสาหกรรมทอผ้า ถักผ้า อุตสาหกรรมฟอกย้อมพิมพ์และตกแต่งสำเร็จ อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สิ่งทอสำเร็จรูปอื่นๆ ซึ่งเป็น SMEs ทั้งสิ้น 61 โรงงาน โดยเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 42 โรงงาน วิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 19 โรงงาน และได้ทำการวิเคราะห์งบการเงินของปี 2544-2545 และดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และปัญหา ในระหว่างปี 2546-2547 สรุปผลได้ดังนี้ คือ

(1) ดัชนีชี้วัดอุตสาหกรรม

ตารางที่ 6.5 ดัชนีชี้วัดที่ประมวลจากงบการเงิน

ดัชนีชี้วัด		วิสาหกิจ ขนาดย่อม		วิสาหกิจ ขนาดกลาง	
		2544	2545	2544	2545
รายได้และค่าตอบแทน ในการทำกำไร	1. ดัชนียอดขาย (%)	100	121	100	113
	2. ต้นทุนการผลิตต่อยอดขาย (%)	82.4	84.1	85.5	82.8
	3. กำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	17.6	15.9	14.5	17.2
	4. ค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อยอดขาย (%)	15.0	14.5	12.1	12.8
	5. กำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย (%)	2.6	1.4	2.4	4.4
	6. ดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย (%)	0.5	0.6	1.3	1.4
ต้นทุนการผลิต	7. วัตถุประสงค์ทางตรงต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	63.7	56	67.9	64.7
	8. ค่าแรงทางตรงต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	13.1	13.1	11.7	12.8
	9. ค่าจ้างทำของต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	6.4	16.9	9.7	9.5
	10. วัสดุการผลิตต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	9.7	14.0	11.0	11.8
	11. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่น ๆ (%)	1.9	5.1	0.7	0.8
การเงินและความเสี่ยง	12. สินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	181.2	138.0	190.3	184.6
	13. เงินหมุนหมุนเวียน (%)	214.6	178.0	96.9	99.8
	14. เงินหมุนหมุนเวียนเร็ว (%)	84.1	102.6	45.9	49.8
	15. เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	10.3	17.7	20.1	22.8
ประสิทธิภาพการผลิต	16. มูลค่ารายปีของการผลิตต่อลูกจ้าง (บาท)	526,000	540,000	1,074,000	1,189,000
	17. มูลค่ารายปีการบริวณการผลิตต่อลูกจ้าง (บาท)	204,000	213,000	345,000	427,000
	18. มูลค่าการบริวณการผลิตต่อมูลค่าการผลิต (%)	38.8	39.5	32.1	35.9
	19. อัตราส่วนหมุนเวียนของวัตถุประสงค์ (รอบ)	7.3	12.3	21.2	22.3
	20. อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูป (รอบ)	7.8	15.0	19.0	22.0

หมายเหตุ: - ดัชนีชี้ของสถานประกอบการขนาดย่อมคำนวณจากงบการเงิน จำนวน 9 กิจการ  
- ดัชนีชี้ของสถานประกอบการขนาดกลางคำนวณจากงบการเงิน จำนวน 13 กิจการ

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปจากดัชนีชี้วัดอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มได้ดังนี้ คือ

ดัชนีชี้วัด	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
รายได้และความสามารถในการทำกำไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถานประกอบการมีการขยายตัวโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น ซึ่งโดยอัตราส่วนขนาดย่อมเพิ่มมากกว่าขนาดกลาง รายได้ที่เข้ามาจากการรับจ้างผลิตเพิ่มขึ้น การขยายตัวในปี 2545 อัตราส่วน 121% เมื่อเทียบกับปี 2544 เป็น 100%</li> <li>• แนวโน้มต้นทุนการผลิตเมื่อเทียบกับยอดขายพบว่าอัตราส่วนเพิ่มขึ้นจาก 82.4% ในปี 2544 เป็น 84.1% ในปี 2545 เนื่องมาจากยอดขายที่เพิ่มเข้ามาทำให้กำลังการผลิตภายในไม่เพียงพอ จึงมีการซื้อสินค้าและการจ้างภายนอกผลิตเพิ่มขึ้น เห็นได้จากรายการซื้อสินค้าระหว่างงวดเพิ่มขึ้นจาก 6.4% เป็น 14.7% ส่งผลให้อัตราส่วนกำไรขั้นต้นลดลงจาก 17.6% ในปี 2544 เป็น 15.9% ในปี 2545</li> <li>• อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารแทบจะไม่เปลี่ยนแปลงจาก 15.0% ในปี 2544 เป็น 14.5% ในปี 2545 อย่างไรก็ตามไม่ได้ทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น แต่กลับลดลงเนื่องจากต้นทุนโดยรวมมีการซื้อสินค้าและการจ้างงานภายนอกเพิ่มขึ้นดังกล่าวข้างต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถานประกอบการมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจที่เริ่มฟื้นตัวโดยเฉลี่ยในปี 2545 เพิ่มขึ้น 13.0% เป็น 113.0% จากปี 2544 ปีฐานที่ 100%</li> <li>• อัตราส่วนต้นทุนการผลิตลดลงค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับยอดขาย จาก 85.5% ในปี 2544 เป็น 82.8% ในปี 2545 ทั้งนี้เนื่องจากค่าวัตถุดิบทางตรงที่ลดลงและแนวโน้มค่าใช้จ่ายส่วนอื่นๆ เพิ่มขึ้นมากกว่า ส่งผลให้อัตราส่วนกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นจาก 14.5% ในปี 2544 เป็น 17.2% ในปี 2545 เพิ่มขึ้น 2.7%</li> <li>• ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารโดยรวม เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจาก 12.1% ปี 2544 เป็น 12.8% ในปี 2545 โดยแนวโน้มเพิ่มขึ้นในค่าใช้จ่ายในการขายค่าเสื่อมราคา และค่าวิจัยและพัฒนา</li> </ul>
ต้นทุนการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตราส่วนต้นทุนการผลิตเมื่อเปรียบเทียบในตัวเอง ด้านวัตถุดิบทางตรงมีแนวโน้มลดลงอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับสถานประกอบการขนาดกลาง จาก 63.7% ในปี 2544 เป็น 56.0% ในปี 2545 เนื่องจากงานที่เพิ่มขึ้นเป็นงานรับจ้างผลิต จึงไม่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายวัตถุดิบ ส่วนที่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนคือ ค่าจ้างทำของ หรือ ค่าจ้างงานภายนอกที่เพิ่มขึ้นจาก 6.4% เป็น 16.9% ซึ่งเป็นธรรมชาติของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มขนาดย่อมที่มีกำลังการผลิตภายในของตนเองจำกัด เมื่อเกินกำลังของตนเองก็จะจ้างงานนอกผลิตให้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตราส่วนต้นทุนการผลิตเมื่อเปรียบเทียบในตัวเองพบว่า ค่าวัตถุดิบทางตรงลดลงจาก 67.9% ในปี 2544 เป็น 64.7% ในปี 2545 แต่มาเพิ่มขึ้นในส่วน of ค่าแรงทางตรง และค่าเสียการผลิต ส่วนค่าจ้างทำของไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีการใช้กำลังการผลิตภายในกิจการเพิ่มมากขึ้น</li> </ul>

ดัชนีชี้วัด	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
การเงินและความมั่นคง	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากโครงสร้างเงินทุนที่แสดงโดยอัตราส่วนโดยเฉลี่ยในปี 2544 และ 2545 ของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ 181.2% และ 138.0% ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงการใช้จ่ายเงินในส่วนของผู้ถือหุ้นมาลงทุนเพิ่มขึ้น ดูจากทุนจดทะเบียนที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับผลประกอบการเริ่มมีกำไรสะสมจึงทำให้อัตราส่วนเงินทุนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมแล้วสัดส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นที่รวมและส่วนของผู้ถือหุ้นยังอยู่ในระดับที่มีความเสี่ยงค่อนข้างมากคืออยู่ที่ 10.3% และ 17.7% ในปี 2544 และ 2545 ตามลำดับโดยมีหนี้ส่วนใหญ่เป็นหนี้ระยะสั้น</li> <li>อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนปี 2544-2545 คือ 214.6% และ 178.0% ตามลำดับ ซึ่งยังอยู่ในอัตราส่วนที่สูงกว่า 150.0% แสดงให้เห็นถึงการมีสภาพคล่องที่ดี และเมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วของปี 2544 ในอัตรา 84.1% เพิ่มขึ้นเป็น 102.6% ในปี 2545 ซึ่งโดยรวมแสดงให้เห็นถึงสภาพคล่องที่ดี แต่เมื่อพิจารณาจากรอบชำระหนี้ของลูกหนี้การค้า พบว่ามีรอบระยะเวลาเพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากโครงสร้างเงินทุนที่แสดงโดยอัตราส่วนโดยเฉลี่ยในปี 2544 และ 2545 ของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ 190.3% และ 184.6% ตามลำดับ แต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและแสดงให้เห็นว่าสถานประกอบการใช้เงินจากภายนอกมาลงทุนมากกว่าส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งทำให้ภาพรวมสัดส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นที่รวมและส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับที่ต่ำ คืออยู่ที่ 20.1% และ 22.8% ในปี 2544 และ 2545 ตามลำดับ โดยมีหนี้ส่วนใหญ่เป็นหนี้ระยะสั้น</li> <li>อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนปี 2544-2545 คือ 96.9% และ 98.9% ตามลำดับ ไม่ได้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เมื่อพิจารณาเฉพาะเงินทุนหมุนเวียนเร็ว ปี 2544-2545 มีเพียง 45.9% และ 49.8% ตามลำดับเท่านั้น เมื่อพิจารณารอบชำระหนี้ของลูกหนี้การค้า (105 วัน) พบว่ามีรอบชำระหนี้ที่เพิ่มขึ้น (61 วัน) อยู่มาก สาเหตุอาจเนื่องมาจากรอบระยะเวลาการผลิตที่ยาวนาน ทำให้รอบเวลารับเงินไม่ทันรอบชำระหนี้ และอาจประสบปัญหาในการชำระหนี้สินหมุนเวียนระยะสั้นได้หากไม่มีเงินทุนสำรองเพียงพอ</li> </ul>
ประสิทธิภาพการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิตอยู่ในระดับค่อนข้างดี คืออัตราส่วน 38.8% ในปี 2544 และ 39.5% ในปี 2545 แต่เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเพียง 0.7% เท่านั้น ทั้งนี้ยอดขายที่เพิ่มขึ้นมาจากการจ้างงานภายนอกและการซื้อสินค้าเพื่อจำหน่ายเพิ่ม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิตอัตราส่วน 32.1% ในปี 2544 และ 35.9% ในปี 2545 เพิ่มขึ้น 3.8% ทั้งนี้เนื่องจากมีการใช้กำลังการผลิตภายในเพิ่มขึ้น แต่เมื่อเปรียบเทียบกับสถานประกอบการขนาดย่อมจะเห็นว่ายังน้อยกว่า แสดงว่ายังมีกำลังการผลิตภายในที่เหลืออยู่ยังไม่เต็มที่</li> </ul>

## (2) สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน สาขาดูแลสุขภาพธุรกิจและเครื่องนุ่งห่ม

### วิสาหกิจขนาดย่อม

#### จุดแข็ง

- องค์กรขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการสูงเนื่องจากเป็นกิจการเจ้าของคนเดียวหรือครอบครัวเดียว

- กระบวนการผลิตมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองลูกค้า

#### จุดอ่อน

- ระบบการบริหารงานเป็นแบบครอบครัว การจัดการและหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ขาดเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการบริหาร
- ขาดเทคนิคทางด้าน การควบคุมคุณภาพสินค้าและเทคนิคการปรับปรุงงาน มีปริมาณงานซ่อมในสายการผลิตมาก
- ประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องจักรต่ำ
- ขาดการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่มีตราสินค้าเป็นของตัวเอง
- ทำการตลาดเชิงรับ และอยู่ในสถานะผู้รับจ้างช่วง เป็นการขายในลักษณะที่เป็นการรอคำสั่งซื้อ เมื่อเกิดภาวะการแข่งขันรุนแรง จึงทำให้จำนวนลูกค้าลดลงมาก ขาดสภาพคล่อง มีภาระหนี้สินและดอกเบี้ยมาก และยังมีหนี้ในระบบ

#### วิสาหกิจขนาดกลาง

##### จุดแข็ง

- เป็นผู้รับจ้างช่วง (Subcontractor) ที่ผลิตสินค้า Brand Name ชั้นนำของโลกและผ่านการตรวจสอบมาตรฐานการทำงาน ทำให้เป็นที่ยอมรับจากลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต การยอมรับทางด้านคุณภาพและการส่งมอบจากลูกค้า
- ส่วนใหญ่มีเครือข่ายผู้รับจ้างผลิตภายนอก (Sub-contract) ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัทมานาน
- ลูกค้าหลักเป็นลูกค้ารายใหญ่ๆ ที่มีการติดต่อกันมานาน และให้คำสั่งซื้อ Lot ใหญ่ๆ ผู้บริหารอยู่ในธุรกิจมานาน มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า จึงได้รับคำสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง
- กลุ่มธุรกิจบางแห่งมีการผลิตครบวงจร ตั้งแต่การทอ การโห่ การซัก และการรีด
- การเกิดคู่แข่งใหม่ๆ ในธุรกิจนี้เป็นไปได้ยากเพราะต้องอาศัยประสบการณ์และเงินลงทุนสูง
- มีสภาพคล่องทางการเงิน มีเสถียรภาพทางการเงินมีความแข็งแกร่ง มีเงินทุนภายในหรือของตนเอง ไม่มีภาระด้านเงินทุน (ขัดแย้งกับ Ratio และจุดอ่อนทางการเงินในส่วนถัดไป)
- บุคลากรฝ่ายผลิตมีประสบการณ์ในธุรกิจมานานทำให้มีความชำนาญและมีทักษะในการผลิตสูง
- บางแห่งมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารการผลิต เช่น ระบบสารสนเทศ

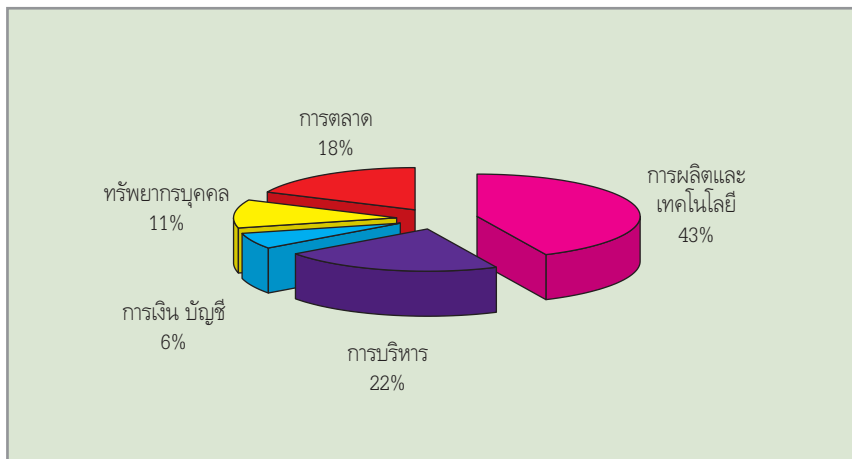


### จุดอ่อน

- ระบบการบริหารแบบครอบครัว โครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจน
- การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ การสื่อสารภายในองค์กรไม่เป็นลายลักษณ์อักษร
- การเก็บข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้ในการประมวลผลและวิเคราะห์ยังไม่สมบูรณ์ จึงไม่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (โดยเฉพาะข้อมูลการขาย)
- กำลังการผลิตไม่เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ยอดขายถูกจำกัด
- ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิตเนื่องจากเครื่องจักรที่เก่า ล้าสมัย เทคโนโลยีการผลิตยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของสินค้าแฟชั่น และขาดการดูแลรักษา
- ยังต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก จึงไม่สามารถควบคุมระยะเวลาการส่งมอบได้อย่างแน่นอน
- สถานประกอบการเกือบทั้งหมด เป็นผู้รับจ้างผลิตไม่มีการสร้าง Brand อย่างจริงจัง
- ลักษณะการผลิตแบบ OEM ทำให้ต้องพึ่งพาลูกค้าเกือบทุกด้าน
- พึ่งพาบริษัทคนกลางเป็นช่องทางการจำหน่าย อำนาจการต่อรองต่ำ และไม่มีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้า
- การนำเครื่องมือทางการเงินมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และการวางแผนงานในอนาคตค่อนข้างน้อย ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมต้นทุนคลาดเคลื่อนสูง
- พนักงานขาดแรงจูงใจเนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในการบริหาร การสื่อสารระหว่างกันไม่มีประสิทธิภาพ ทัศนคติของพนักงานต่อองค์กรไม่ดีเท่าที่ควร ส่งผลให้อัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง
- งานที่ผลิตต้องพึ่งพาทักษะฝีมือของแรงงานเป็นหลัก การพัฒนาฝีมือแรงงานทำได้ยาก

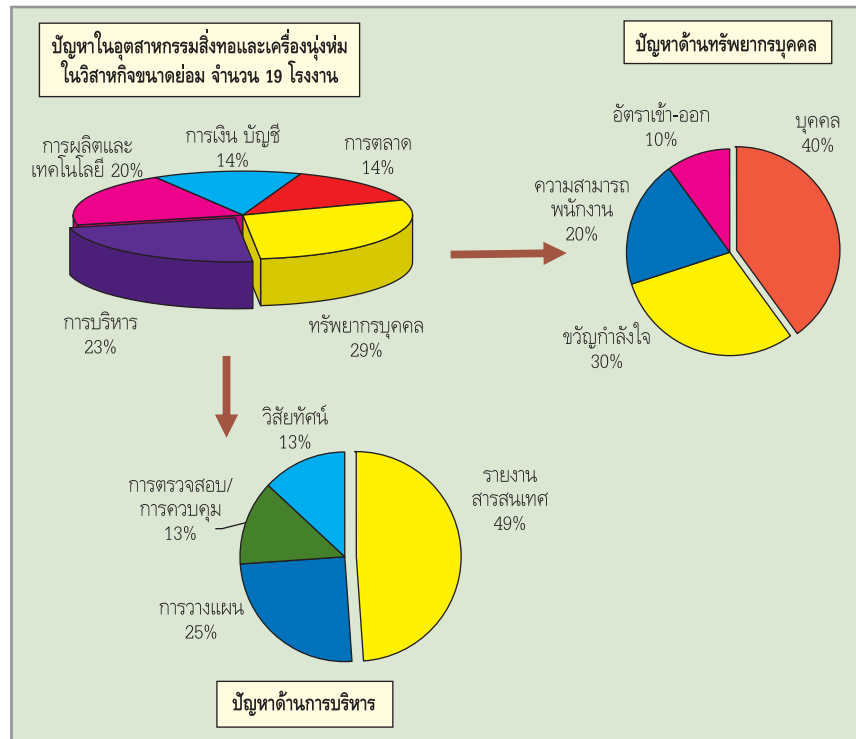
### (3) ปัญหาในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

ภาพที่ 6.10 ปัญหาในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เฉพาะในกลุ่ม SMEs ที่ทำการวินิจฉัย



จากการวินิจฉัยกลุ่ม SMEs จำนวน 61 โรงงาน เมื่อให้จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในแต่ละด้าน นำมาเฉพาะแต่บทสรุปที่เป็นปัญหอันดับหนึ่ง พบว่า ปัญหาทางด้านการผลิตและเทคโนโลยีเป็นปัญหาที่เป็นอันดับหนึ่งของสถานประกอบการมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหาร การตลาด ทรัพยากรบุคคล และการเงิน บัญชี ตามลำดับ

ภาพที่ 6.11 ปัญหาในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ในวิสาหกิจขนาดย่อม ที่ทำการวินิจฉัย 19 โรงงาน



ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 19 โรงงาน เมื่อให้จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในแต่ละด้าน ปัญหาอันดับหนึ่ง คือ ทรัพยากรบุคคล รองลงไปคือ ด้านการบริหาร การผลิตและเทคโนโลยี การเงินและบัญชี และการตลาด ตามลำดับ

#### ปัญหาด้านการบริหาร ได้แก่

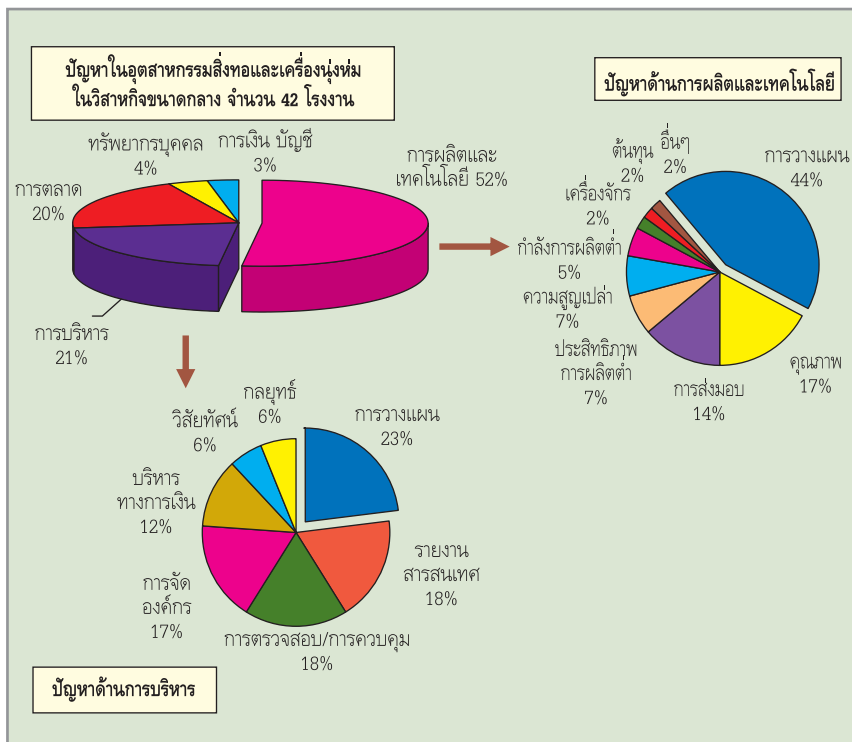
1. การจัดทำรายงาน หรือระบบสารสนเทศ ไม่มีการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ ขาดการประมวลผลการติดตามและประเมินสภาพปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและการบริหาร การจัดการและการตัดสินใจ

#### ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่

1. การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ (ดีเทล) ขาดแคลนแรงงานฝีมือ (พนักงานทอ เย็บ ซ่อม)
2. ขวัญกำลังใจ ได้แก่ พนักงานขาดระเบียบวินัย และความรับผิดชอบ ขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน

- |  |  |
|--|--|
| <p>2. การวางแผน ได้แก่ ขาดระบบการจัดการ ภายใน ขาดการบริหารจัดการที่ชัดเจน</p> <p>3. วิสัยทัศน์ ทิศทางขององค์กรไม่ชัดเจนและ ประสิทธิภาพในการสื่อสารไม่เท่าที่ควร</p> <p>4. การตรวจสอบ การควบคุม ไม่มีการติดตาม และประเมินสภาพปัจจุบัน</p> | <p>3. ความสามารถของพนักงาน ได้แก่ หัวหน้างานขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานและการสอน ให้พนักงาน ขาดการพัฒนาความรู้และ ทักษะอย่างเป็นระบบ</p> <p>4. อัตราการเข้าออกสูง</p> |
|--|--|

ภาพที่ 6.12 ปัญหาในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ในกลุ่มวิสาหกิจ ขนาดกลางที่ทำการวินิจฉัย 42 โรงงาน



สำหรับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางที่ทำการวินิจฉัยจำนวน 42 โรงงาน พบว่า มีปัญหาทางด้านการผลิตและเทคโนโลยี เป็นปัญหาอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ การบริหาร การตลาด ทรัพยากรบุคคล ส่วนการเงิน ปัญชี มีจำนวนน้อยมาก

### ปัญหาด้านการบริหารจัดการ คือ

1. การวางแผน ได้แก่ ไม่มีการแปลงนโยบายองค์กรให้เป็นวิธีการปฏิบัติ ขาดการวางแผนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ขาดการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
2. การจัดทำรายงาน หรือระบบสารสนเทศ การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการยังไม่เต็มที่ขาดข้อมูลในด้านต่างๆ เพื่อช่วยในการบริหารการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานในองค์กร
3. ขาดการตรวจสอบ การควบคุมการบริหารขาดระบบการประเมินผล ขาดระบบการติดตามตรวจสอบการดำเนินการว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
4. การจัดองค์กรขาดความชัดเจนของผู้จัดการระดับกลาง / หัวหน้างาน โครงสร้างองค์กรขาดความชัดเจนในหลายหน่วยงาน เช่น งานซ่อมบำรุง หรือฝ่ายผลิต
5. การบริหารการเงิน ขาดการใช้ข้อมูลจากงบการเงินมาช่วยในการบริหารจัดการ ไม่มีการควบคุมค่าใช้จ่ายขายและบริหาร
6. วิสัยทัศน์ ไม่สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้ชัดเจน
7. กลยุทธ์ ขาดการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร

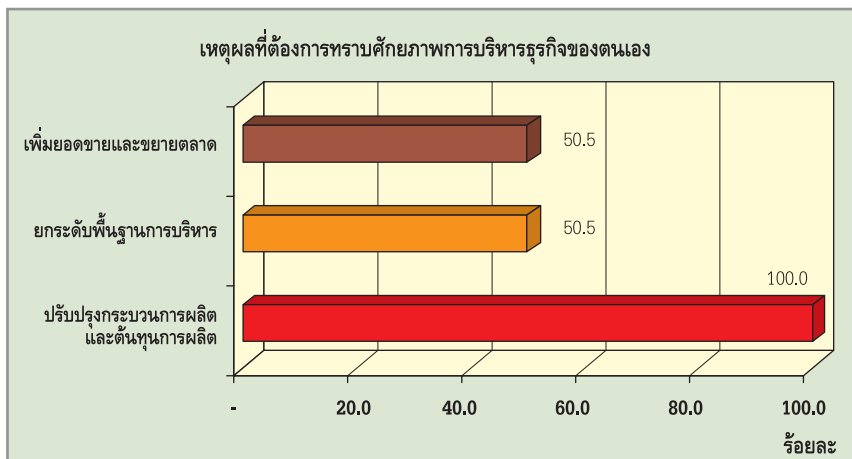
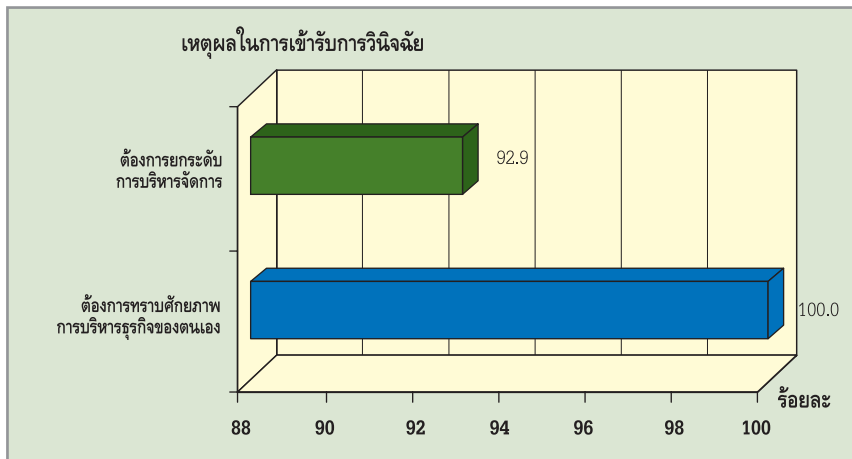
### ปัญหาด้านการผลิต คือ

1. การวางแผนและการควบคุมการผลิต ได้แก่ ระบบการจัดการและการควบคุมการผลิต ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการจัดสายสมดุลการผลิตที่ดี ทำให้เกิดงานระหว่างทำจำนวนมากกองในสายการผลิตและรอบๆ โรงงานใช้ประสบการณ์เป็นหลักโดยขาดหลักเกณฑ์ทางวิชาการ มีการเปลี่ยนแปลงการผลิตบ่อย ไม่รู้ประสิทธิภาพที่แท้จริงของโรงงาน
2. การส่งมอบสินค้าล่าช้า ได้แก่ มีการส่งมอบสินค้าไม่ทันตามกำหนด เนื่องจากปริมาณงานขนาดเล็ก (Small Lot) ระยะเวลาในการผลิตสั้น มีงานซ่อมแซม งานด่วนและงานแทรก Lead Time การผลิตนานเกินไปผลิตสินค้าไม่ทันกับคำสั่งซื้อที่ได้รับ การส่งมอบล่าช้าจาก Subcontractor
3. คุณภาพ ได้แก่ มีอัตราการซ่อมในแผนกเย็บสูง ไม่สามารถควบคุมอัตราส่วนของการซ่อมให้ได้ตามเป้าหมาย
4. ประสิทธิภาพต่ำ ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิตไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากไม่สามารถควบคุมกระบวนการผลิตได้
5. เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต มีงานขนย้ายมาก การจัดเก็บวัตถุดิบ ไม่มีการทำ 5ส
6. กำลังการผลิตต่ำ ประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องจักรทอร้อยละ 68-78 ยอดการผลิตต่ำกว่าเป้าหมาย
7. ไม่มีการบำรุงรักษาเครื่องจักรอย่างเป็นระบบ
8. ต้นทุนการผลิตสูง

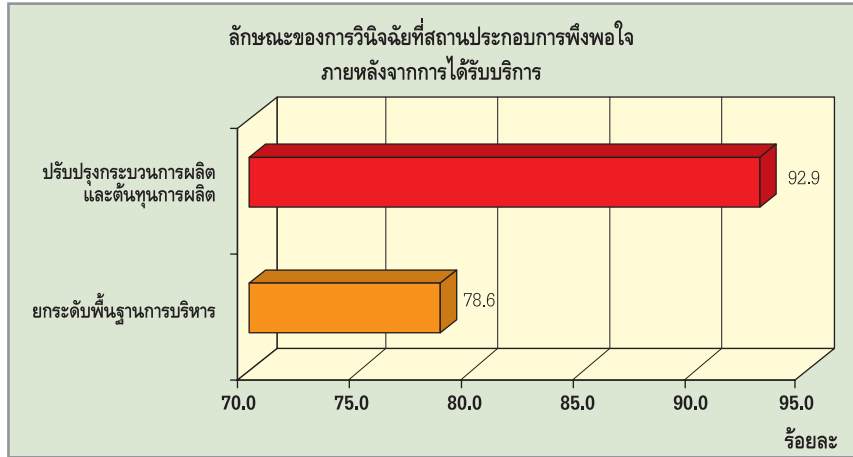
#### (4) สรุปผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ จากการติดตามผลการวินิจฉัย

มีการแบ่งการประเมินผลออกเป็น 3 ส่วนคือ ก่อนเข้ารับการวินิจฉัย หลังเข้ารับการวินิจฉัย และการใช้ประโยชน์จากรายงานการวินิจฉัย มีผลสรุป ดังนี้

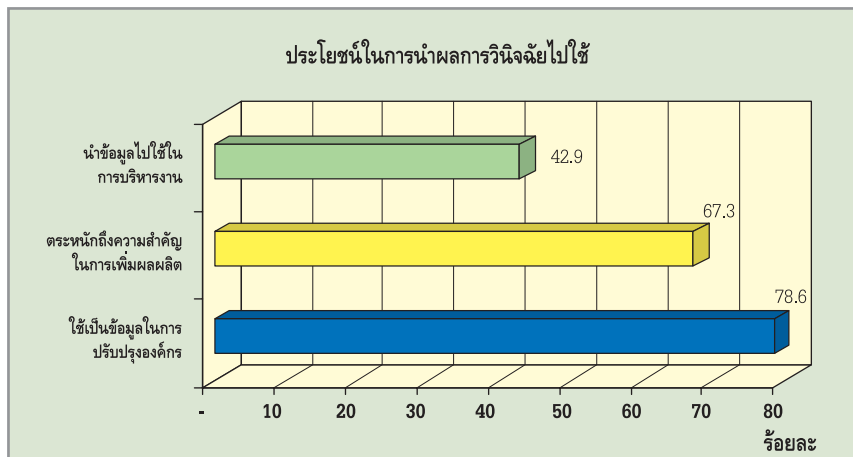
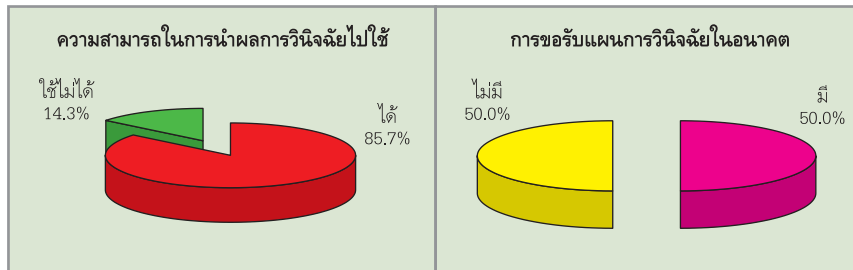
##### ก่อนเข้ารับการวินิจฉัย



### หลังเข้ารับการวินิจฉัย



### การใช้ประโยชน์จากรายงานการวินิจฉัย



### 6.2.5 อุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน

จำนวนโรงงานในอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน<sup>1</sup> ที่ได้จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม ณ สิ้นปี 2544 มีจำนวนทั้งสิ้น 8,242 โรงงาน แบ่งตามลักษณะผลิตภัณฑ์หรือประเภทกิจการ ดังนี้

- โรงเลื่อย ไซซอย ทำวงกบ จำนวน 3,983 โรงงาน (ร้อยละ 48.3)
- ทำเครื่องเรือนและตกแต่งภายใน จำนวน 2,843 โรงงาน (ร้อยละ 34.5)
- ทำผลิตภัณฑ์จากไม้ (กรอบรูป อุปกรณ์ก่อสร้าง เครื่องใช้) จำนวน 1,213 โรงงาน (ร้อยละ 14.7)
- ทำไม้วีเนียร์ ไม้อัด ย่อยไม้ และอบแห้ง จำนวน 203 โรงงาน (ร้อยละ 2.5)

สถานประกอบการที่เข้าวินิจฉัย ในระหว่างปี 2546-2547 เป็น SMEs จำนวน 52 โรงงาน ประกอบด้วยโรงงานแปรรูป โรงเลื่อย ไซซอย ทำวงกบ ทำเครื่องเรือนจากไม้ยางพารา ไม้สัก ทำผลิตภัณฑ์จากไม้ ทำไม้วีเนียร์ ไม้อัด ย่อยไม้ และอบแห้ง โดยแบ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมจำนวน 10 โรงงาน และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 42 โรงงาน และจากการวิเคราะห์งบการเงินของปี 2544-2545 และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และปัญหาต่างๆ ในช่วงปี 2546-2547 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

<sup>1</sup> ข้อมูลจาก ศูนย์สารสนเทศ กรมโรงงานอุตสาหกรรม ณ วันที่ 30 กันยายน 2544



(1) ดัชนีชี้วัดอุตสาหกรรม

ตารางที่ 6.6 ดัชนีชี้วัดที่ประมวลจากงบการเงิน

ดัชนีชี้วัด		วิสาหกิจ ขนาดย่อม		วิสาหกิจ ขนาดกลาง	
		2544	2545	2544	2545
รายได้และความเสถียร ในการทำการ	1. ดัชนียอดขาย (%)	100	133	100	110
	2. ต้นทุนการผลิตต่อยอดขาย (%)	80.7	84.5	79.8	77.2
	3. กำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	19.3	15.5	20.2	22.8
	4. ค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อยอดขาย (%)	13.4	10.9	16.0	17.4
	5. กำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย (%)	5.8	4.7	4.2	5.3
	6. ดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย (%)	0.0	0.1	1.7	1.6
ต้นทุนการผลิต	7. วัตถุประสงค์ทางตรงต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	68.9	67.5	68.0	63.4
	8. ค่าแรงทางตรงต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	15.1	16.1	12.0	15.2
	9. ค่าจ้างทำของต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	4.8	2.8	1.5	2.2
	10. วัสดุการผลิตต่อต้นทุนการผลิตรวม (%)	16.4	13.6	17.0	17.5
	11. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่น ๆ (%)	2.0	1.7	7.7	6.2
การเงินและความมั่นคง	12. สินทรัพย์ถาวรต่อเงินลงทุนของเจ้าของ (%)	99.0	83.8	118.9	85.4
	13. เงินหมุนเวียน (%)	223.5	133.0	189.5	197.4
	14. เงินหมุนเวียนเร็ว (%)	161.8	98.8	61.7	59.2
	15. เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นที่สิ้นรวมและส่วน ของผู้ถือหุ้น (%)	57.6	67.0	25.3	31.9
ประสิทธิภาพการผลิต	16. มูลค่ารายปีของการผลิตต่อลูกจ้าง (บาท)	470,000	599,000	515,000	551,000
	17. มูลค่ารายปีกระบวนการผลิตต่อลูกจ้าง (บาท)	199,000	240,000	222,000	265,000
	18. มูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิต (%)	42.4	40.1	43.1	48.1
	19. อัตราส่วนหมุนเวียนของวัตถุประสงค์ (รอบ)	102.1	187.1	3.8	3.2
	20. อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูป (รอบ)	N/A	N/A	8.8	8.7

หมายเหตุ: - ดัชนีของสถานประกอบการขนาดย่อมคำนวณจากงบการเงิน จำนวน 3 กิจการ  
- ดัชนีของสถานประกอบการขนาดกลางคำนวณจากงบการเงิน จำนวน 18 กิจการ

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปผลดัชนีอุตสาหกรรมได้ดังนี้ คือ

ดัชนีชี้วัด	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
รายได้และความสามารถในการทำกำไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถานประกอบการมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยแนวโน้มวิสาหกิจขนาดย่อมเพิ่มมากกว่าขนาดกลางโดยเพิ่มทั้งส่วนของการขายสินค้าและการรับจ้างผลิตการขยายตัวในปี 2545 อัตราส่วน 133.0% เมื่อเทียบกับปี 2544 เป็น 100%</li> <li>• แนวโน้มต้นทุนการผลิต ปี 2545 เพิ่มขึ้น 3.8% จากปี 2544 เมื่อเทียบกับยอดขาย ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอื่นๆ เป็นค่าใช้จ่ายคงที่โดยมูลค่าแทบไม่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้เพิ่มขึ้นตามยอดขายแต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนกับยอดขายแล้วพบว่าลดลงจาก 13.4% ในปี 2544 เป็น 10.9% ในปี 2545 คาดว่าเกิดจากการขายสินค้าได้มากขึ้นแต่กำไรต่อหน่วยลดลงส่งผลให้กำไรขั้นต้นลดลง จาก 19.3% ในปี 2544 เป็น 15.5% ในปี 2545 แต่เนื่องจากอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารไม่ได้เพิ่มขึ้น ดังกล่าว ส่งผลให้กำไรจากการดำเนินงานลดลงเพียงเล็กน้อย จาก 5.8% ในปี 2544 เป็น 4.7% ในปี 2545</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถานประกอบการมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งส่วนของการขายสินค้าและการรับจ้างผลิต อย่างไรก็ตามการรับจ้างผลิตเป็นรายได้เพียงส่วนน้อยเท่านั้น การขยายตัวในปี 2545 อัตราส่วน 110.0% เมื่อเทียบกับปี 2544 เป็น 100 %</li> <li>• อัตราส่วนต้นทุนการผลิตลดลงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับยอดขาย จาก 79.8% ในปี 2544 เป็น 77.2% ในปี 2545 ทั้งนี้เนื่องจากค่าวัตถุดิบทางตรงที่ลดลงส่งผลให้มีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นจาก 20.2% ในปี 2544 เป็น 22.8% ในปี 2545 เพิ่มขึ้น 2.6%</li> <li>• ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารโดยรวม เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจาก 16.0% ปี 2544 เป็น 17.4% ในปี 2545 โดยแนวโน้มเพิ่มขึ้นในค่าใช้จ่ายในการขายค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ และค่าตอบแทนพนักงาน ส่งผลให้กำไรจากการดำเนินการโดยรวม เพิ่มขึ้นจาก 4.2% ปี 2544 เป็น 5.3% ในปี 2545</li> </ul>
ต้นทุนการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตราส่วนต้นทุนการผลิตโดยรวมทั้งหมดมีแนวโน้มลดลง ทั้งวัตถุดิบทางตรง และวัสดุช่วยการผลิตมีเพียงแต่ค่าพลังงานที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย รวมทั้งมีการลดการจ้างงานภายนอกแต่มาเพิ่มในส่วนค่าแรงทางตรงภายในแทน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อัตราส่วนต้นทุนการผลิตโดยรวมลดลง ค่าวัตถุดิบทางตรงลดลงค่อนข้างมาก แต่เพิ่มมากในส่วนของค่าแรงทางตรง และค่าจ้างทำของหรือค่าจ้างภายนอกผลิต โดยค่าแรงทางตรงเพิ่มขึ้นจาก 12.0% ในปี 2544 เป็น 15.2% ในปี 2545 ส่วนค่าวัสดุช่วยการผลิตมีอัตราคงที่แทบไม่เปลี่ยนแปลง คือจาก 17.0% ในปี 2544 เป็น 17.5% ในปี 2545</li> </ul>

ดัชนีชี้วัด	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
การเงินและความมั่นคง	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากโครงสร้างเงินทุนที่แสดงโดยอัตราส่วนโดยเฉลี่ยในปี 2544 และ 2545 ของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ 99.0% และ 83.8% ตามลำดับ ซึ่งมีอัตราส่วนต่ำกว่า 100% ประกอบกับผลประกอบการมีกำไรสะสมมาก และอัตราส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้นมีอัตราส่วนมากกว่า 50.0% คืออยู่ในระดับ 57.0% และ 67.0% ในปี 2544 และปี 2545 ตามลำดับ ซึ่งแสดงถึงความมั่นคงทางการเงินของสถานประกอบการ</li> <li>อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนปี 2544-2545 คือ 223.5% และ 133.0% ตามลำดับและอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว เท่ากับ 161.8% และ 98.8% ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงการมีสภาพคล่องที่เริ่มลดลง แต่อย่างไรก็ตามเงินทุนหมุนเวียนเร็วยังมีอัตราส่วนใกล้เคียง 100% ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สถานประกอบการขนาดเล็กยังคงมีความสามารถในการชำระหนี้สินหมุนเวียนได้ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากโครงสร้างเงินทุนที่แสดงโดยอัตราส่วนโดยเฉลี่ยในปี 2544 และ 2545 ของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ 118.9% และ 85.4% ตามลำดับ แสดงว่าสถานประกอบการมีการนำเงินของผู้ถือหุ้นมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามอัตราส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น แม้ว่าแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นจาก 25.3% ในปี 2544 เป็น 31.9% ในปี 2545 แต่ยังมีอัตราส่วนต่ำกว่า 50.0% แสดงถึงสภาพทางการเงินยังไม่มั่นคง</li> <li>อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนปี 2544-2545 คือ 189.5% และ 197.4% ดูเหมือนดีมาก แต่เมื่อดูอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว ปี 2544-2545 มีเพียง 61.7% และ 59.2% ตามลำดับ เท่านั้น เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบซึ่งโดยธรรมชาติของอุตสาหกรรมจะมีการเก็บวัตถุดิบคงคลังไว้มาก เห็นได้จากอัตราส่วนการหมุนเวียนของวัตถุดิบที่มีรอบเวลาช้าลง จาก 3.8 รอบต่อปีในปี 2544 เป็น 3.2 รอบต่อปีในปี 2545</li> </ul>
ประสิทธิภาพการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี คืออัตราส่วน 42.4% ในปี 2544 และ 40.1% ในปี 2545 แต่ในปี 2545 มีอัตราส่วนลดลงซึ่งอาจเนื่องมาจากกำไรต่อหน่วยลดลงดังกล่าวข้างต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี และมีแนวโน้มดีขึ้น กล่าวคือมีอัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิต 43.1% ในปี 2544 และเพิ่มเป็น 48.1% ในปี 2545 เพิ่มขึ้น 5% เนื่องจากค่าวัตถุดิบทางตรงที่ลดลงซึ่งอาจเกิดจากการซื้อต่อครั้งในปริมาณมากทำให้ได้ส่วนลด</li> </ul>

## (2) สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน สาขาอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน

### วิสาหกิจขนาดเล็ก

#### จุดแข็ง

- องค์กรขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการสูง เนื่องจากเป็นกิจการเจ้าของคนเดียวหรือครอบครัวเดียว
- มีความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งโดยมีรูปแบบที่การผสมผสานกับวัสดุพื้นบ้านให้มีความกลมกลืน สินค้ามีความโดดเด่นในด้านแบบและสีที่ไม่เหมือนใครเป็นที่ต้องการของลูกค้า
- มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและได้รับความเชื่อถือจากลูกค้า มีฐานลูกค้าที่มั่นคง มีความคุ้นเคยและรู้จักกันมานาน มีพันธมิตรทางการค้า และ Supplier ดี ทำให้ไม่ประสบปัญหาทางการตลาดและวัตถุดิบมากนัก
- บุคลากรมีประสบการณ์ในธุรกิจมานานทำให้มีความชำนาญและมีทักษะในการผลิตสูง
- สินค้ามีคุณภาพและมีความประณีต สวยงาม ได้รับการรับรองมาตรฐานความปลอดภัย สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายแบบ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลายกลุ่ม หลายตลาด
- มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย
- สภาพทางการเงินในภาพรวมมั่นคงดี ไม่มีภาระหนี้เงินกู้

#### จุดอ่อน

- การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิตยังขาดประสิทธิภาพ มีของเสียเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนในกระบวนการผลิต
- ต้นทุนการผลิตสูงทำให้ความสามารถในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศต่ำ
- ขาดการนำข้อมูลมาใช้ทำการวิเคราะห์ในการบริหารอย่างเป็นระบบ ขาดระบบในการบริหารงานด้านการผลิต การวางแผน ควบคุม ติดตามผล
- การวางผังโรงงานไม่เหมาะสมกับกระบวนการผลิตทำให้การขนย้ายและการไหลของงานไม่สะดวก
- ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสม และขาดความปลอดภัยในการทำงาน เช่น มีฝุ่นมาก อันตรายจากเครื่องจักรและชิ้นงานหนัก สี และ เคมีต่างๆ
- วัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบเพื่อการผลิต เช่น สี อุปกรณ์ ที่มีคุณภาพต้องนำเข้าจากต่างประเทศ

- ส่วนใหญ่เป็นผู้รับจ้างช่วง รอคำสั่งซื้อจากลูกค้า ขาดการสร้างตราสินค้า ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- อำนาจต่อรองผู้ขาย Suppliers มีน้อย เนื่องจากคำสั่งซื้อของบริษัทไม่แน่นอน และต้องพึ่งพาบริษัทคนกลางเป็นช่องทางการจำหน่ายทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าต่ำ
- การตั้งโรงงานอิสระขาดการรวมกลุ่มธุรกิจเดียวกันทำให้เป็นอุปสรรคในการสรรหาทรัพยากร
- ขาดเงินทุนหมุนเวียน ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ภาระดอกเบี้ยจ่ายที่สูง
- ขาดแคลนแรงงานฝีมือ

## วิสาหกิจขนาดกลาง

### จุดแข็ง

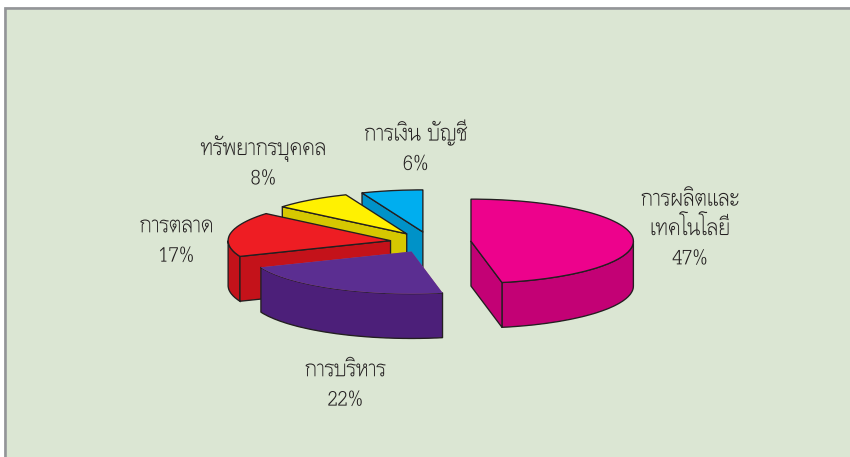
- มีบริษัทในเครือรองรับด้านวัตถุดิบและการขายโดยมีประเภทสินค้ารวมในเครือหลายชนิด มีการขยายธุรกิจแบบแนวตั้ง (Vertical) ไปสู่ธุรกิจต้นน้ำ มีช่องทางในการติดต่อสั่งซื้อไม่โดยตรงจากต่างประเทศ
- กลุ่มที่มีบริษัทในเครือมีความสามารถในด้านการตลาดในประเทศและต่างประเทศสูง การสร้างช่องทางตลาดด้วยตนเอง มีเครื่องหมายการค้าเป็นของตนเอง
- มีเสถียรภาพทางการเงินมีความแข็งแกร่งมีเงินทุนภายในเครือของตนเอง สภาพคล่องสูง ไม่มีภาระด้านเงินกู้
- ผู้ประกอบการ มีความมุ่งมั่นและความพร้อมที่จะพัฒนา โดยการนำระบบบริหารสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารองค์กร มีการนำตัวชี้วัดมากำหนดใช้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม การเข้าร่วมโครงการต่างๆ ของภาครัฐ
- ด้านการผลิต มีระบบการควบคุม และตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงในการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง มีประสบการณ์การผลิตมานาน มีเครื่องจักรที่ทันสมัยเพิ่มศักยภาพด้านการผลิตทั้งเครื่อง CNC และเครื่อง Laser
- สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบและด้านคุณภาพได้ดี คุณภาพของสินค้า และการให้ความพึงพอใจของลูกค้าในตัวสินค้าและบริการ
- มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหลายด้านที่มงานด้านการผลิตมีทักษะและฝีมือในการทำงาน
- พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร พนักงานมีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากสวัสดิการที่ดี องค์กรมั่นคง

### จุดอ่อน

- การวางผังโรงงานไม่เหมาะสมกับกระบวนการผลิต ทำให้การขนย้ายและการไหลของงานไม่สะดวก
- ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ เกิดความสูญเสียในกระบวนการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงมาก
- ขาดการบริหารข้อมูล ขาดการนำข้อมูลภายในและภายนอกมาทำการวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหา มาใช้ในการวางแผนตัดสินใจ การนำเครื่องมือทางการเงินมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการวางแผนงานในอนาคตค่อนข้างน้อย ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมต้นทุน มีความคลาดเคลื่อนค่อนข้างสูง
- ขาดผู้บริหารระดับกลางในส่วนผลิต ขาดทักษะการเป็นหัวหน้างาน ขาดระบบพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะแรงงานมีฝีมือ
- ขาดระบบการแก้ไข/ป้องกันปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- วัตถุดิบที่มีคุณภาพ (ไม้ยางพารา) เริ่มขาดแคลนและมีปริมาณไม่เพียงพอกับความต้องการ การพึ่งพาการนำเข้าไม้สัก และส่วนประกอบจากต่างประเทศ ทำให้สูญเสียศักยภาพในการแข่งขันในเวทีการค้าโลก

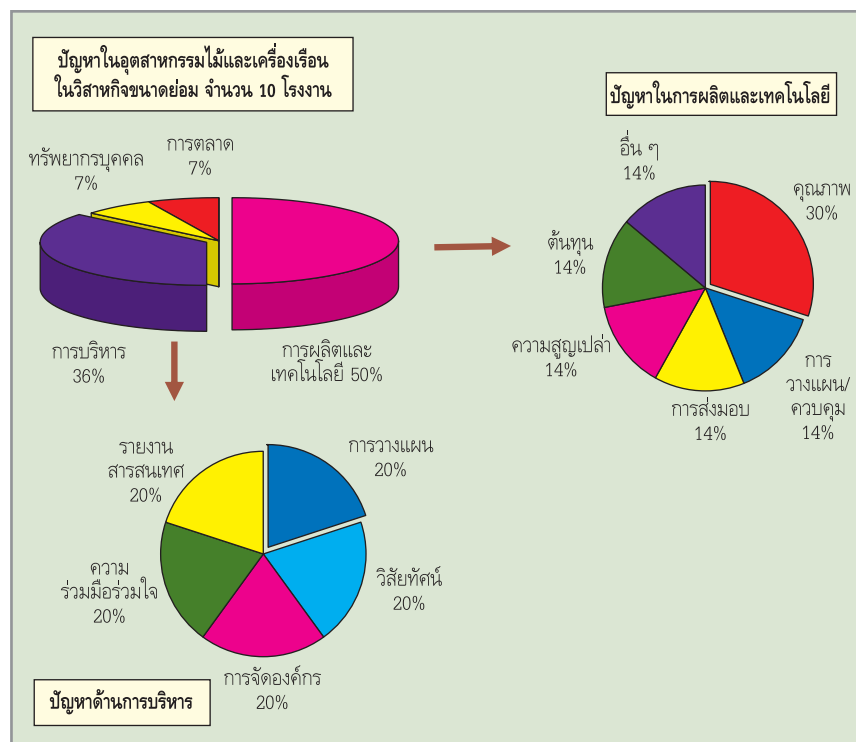
### (3) ปัญหาในอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน

ภาพที่ 6.13 ปัญหาในอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน เฉพาะในกลุ่ม SMEs ที่ทำการวินิจฉัย



จากการวินิจฉัยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 52 โรงงาน เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในแต่ละด้านพบว่า ปัญหาทางด้านการผลิตและเทคโนโลยีเป็นปัญหาที่สำคัญอันดับหนึ่ง รองลงมา คือการบริหาร การตลาด ทรัพยากรบุคคล และการเงิน ปัญหา ตามลำดับ

**ภาพที่ 6.14 ปัญหาในอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน ในวิสาหกิจขนาดย่อม ที่ทำการวินิจฉัย 10 โรงงาน**



เมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 10 โรงงาน พบว่าปัญหาทางด้านการผลิตและเทคโนโลยีเป็นปัญหาที่สำคัญอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ การบริหาร การตลาดและทรัพยากรบุคคล

**ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ได้แก่**

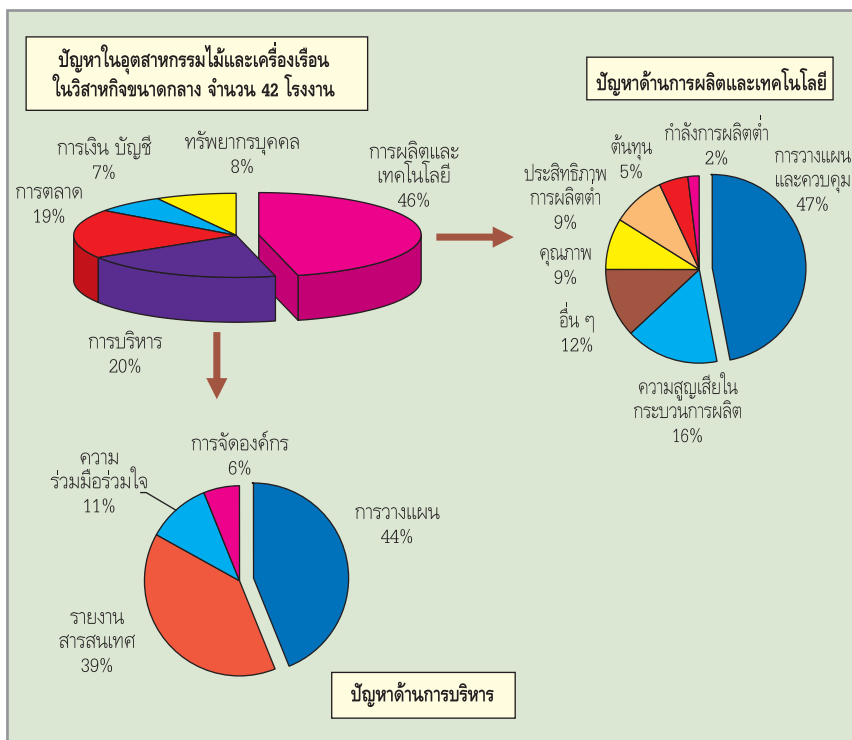
1. การวางแผน ขาดระบบในการจัดการโรงงาน
2. วิสัยทัศน์ขาดทิศทางและนโยบายการแข่งขัน
3. การจัดทำรายงานหรือระบบสารสนเทศ ขาดการ

**ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่**

1. ปัญหาคุณภาพ ได้แก่ เกิดของเสียในกระบวนการผลิตที่เป็นขั้นตอนการแปรรูปและไม่สามารถลดปริมาณของเสียได้ สินค้า

- |   |   |
|---|---|
| เก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์                                   | มีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ   |
| 4. ขาดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานสับสน                               | 2. ต้นทุนสูง  |
| 5. การจัดองค์กรไม่มีระบบในการบริหารจัดการภายใน เป็นการบริหารแบบครอบครัว | 3. การส่งมอบไม่ตรงเวลา  |
|   | 4. ขาดการวางแผนและควบคุมการผลิต                               |
|   | 5. เกิดการสูญเปล่าในขั้นตอนการทำงานทำให้ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ |
|   | 6. อื่นๆ การบริหารและจัดการคลังสินค้าไม่เหมาะสม               |

ภาพที่ 6.15 ปัญหาในอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลาง ที่ทำการวิจัย 42 โรงงาน



ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 42 โรงงานที่ทำการวิจัย พบว่าปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยีเป็นปัญหาที่สำคัญอันดับหนึ่งของสถานประกอบการมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหาร การตลาดทรัพยากรบุคคล และการเงิน บัญชี ตามลำดับ



### ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ได้แก่

1. การวางแผน ได้แก่ ไม่มีแผนการทำงาน ขาดการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน การบริหารองค์กรยังไม่ดีชัดชัด มีคำสั่งซื้อคำสั่งผลิตเป็นจำนวนมาก มีวัตถุดิบคงค้างจำนวนมาก ไม่มีการจัดเก็บชิ้นงานสำเร็จรูปเข้าสู่สต็อกก่อนจัดส่ง
2. การจัดทำรายงานหรือระบบสารสนเทศ การบริหารระบบสารสนเทศ ข้อมูลสารสนเทศไม่ทันการ ไม่แม่นยำและไม่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจและการบริหาร ขาดการนำข้อมูลที่มีอยู่มามีวิเคราะห์ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการทำงาน ไม่สามารถวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานการบริหารงานในแต่ละแผนก ไม่ทราบปริมาณของเสียในระบบ ไม่มีการสื่อสารให้ผู้บริหารระดับกลางตลอดจนพนักงานในองค์กรทราบถึงทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร บริษัทฯ ดำเนินตามนโยบายที่กำหนดมาจากบริษัทใหญ่ ซึ่งมีการดูผลจากคณะผู้บริหารอย่างใกล้ชิด แต่ไม่ทราบสถานะของตนเองเมื่อเทียบกับผู้ผลิตรายอื่น
3. ขาดความร่วมมือร่วมใจ ได้แก่ ขาดการประสานงานระหว่างลูกค้า และหน่วยงานต่างๆ ภายในที่ดี ส่งผลให้มีการเลื่อนการส่งมอบสินค้า การสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่สอดคล้องกันทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตามที่ต้องการ
4. โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน

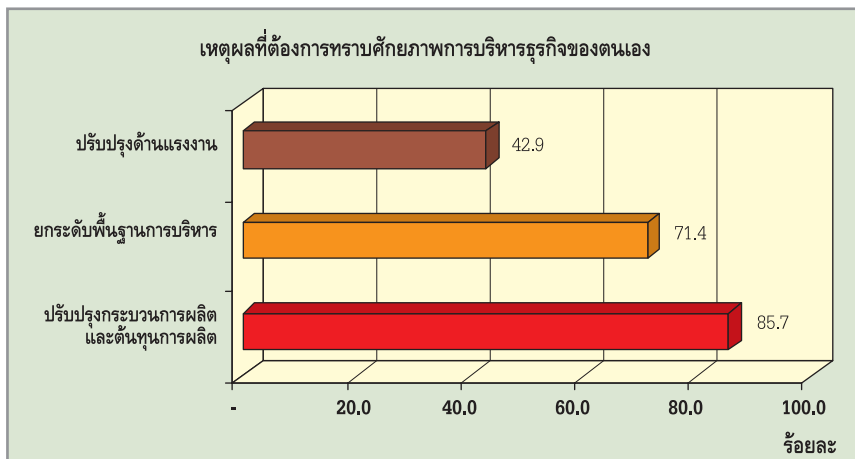
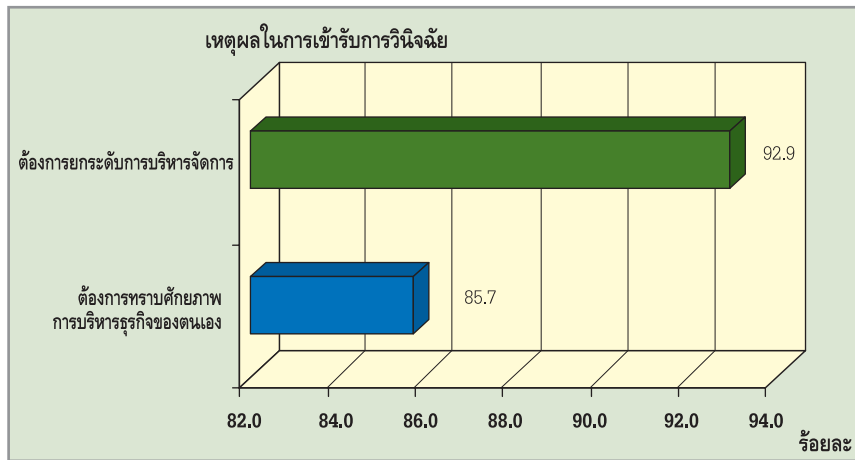
### ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่

1. การวางแผนและการควบคุมการผลิต ขาดการวางแผนและควบคุมการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความสูญเปล่าจากการใช้ไม้ยางพาราแปรรูปผิดขนาด ขาดการควบคุมและติดตามงาน ขาดการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาและดำเนินการควบคุมปัญหาอย่างจริงจัง
2. เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต ประสิทธิภาพการใช้แรงงานค่อนข้างสูญเปล่า มีการขนย้ายในระหว่างการผลิตบ่อยครั้งและระยะทางไกล การสูญเสียจากกระบวนการตัดไม้ยางพาราแปรรูป มีอัตราการสูญเสียค่อนข้างสูงและการสูญเปล่าจากการเผื่อความยาวของไม้จากแบบที่จัดทำไว้ ความสูญเปล่าในวิธีการผลิต คุณภาพของชิ้นงานไม่สม่ำเสมอ
3. คุณภาพ คือ ขาดการควบคุมของเสีย ขาดการบันทึกของเสียและงานซ้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางในการลดของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ การใช้แรงงานที่มากเกินไป
5. ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง ขาดแนวทางการวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนการผลิตชิ้นงานจริงกับต้นทุนที่วางแผนไว้ในขั้นตอนงานตัวอย่าง
6. กำลังการผลิตต่ำ
7. อื่นๆ เช่น อัตราการทำงาน of พนักงานค่อนข้างต่ำ พื้นที่คับแคบ อุปกรณ์การทำงานจัดวางไม่เป็นระเบียบ

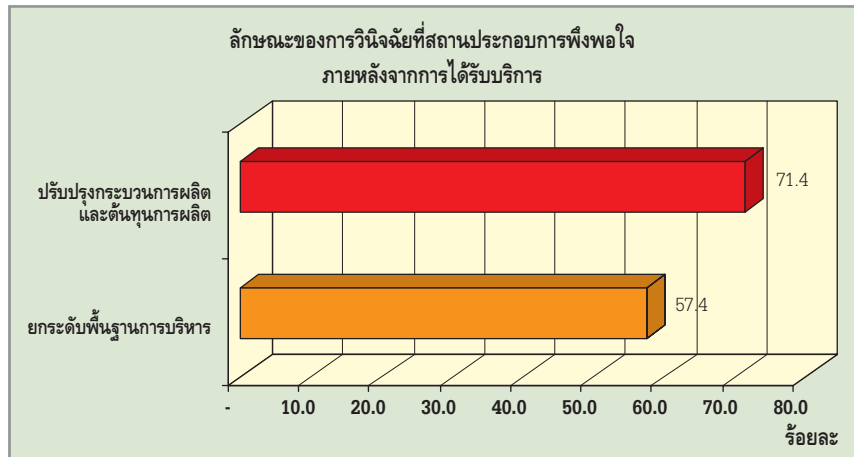
#### (4) สรุปผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ จากการติดตามผลการวิจัย

มีการแบ่งการประเมินผลออกเป็น 3 ส่วนคือ ก่อนเข้ารับการวิจัย หลังเข้ารับการวิจัย และ การใช้ประโยชน์จากรายงานการวิจัย มีผลสรุป ดังนี้

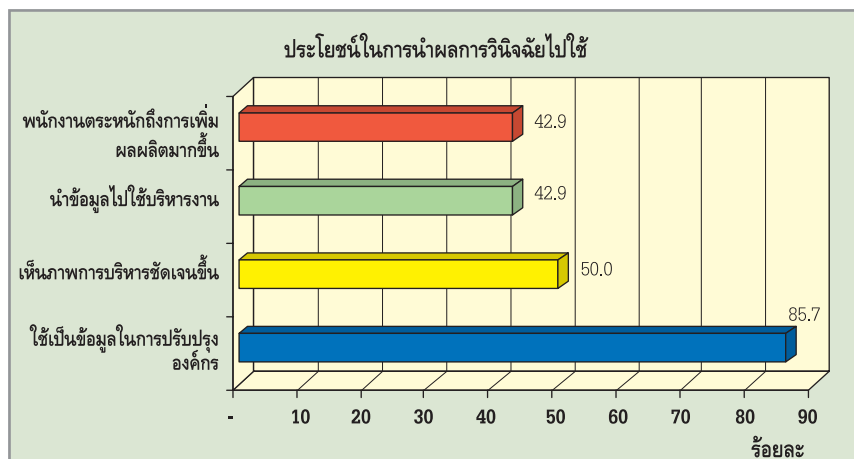
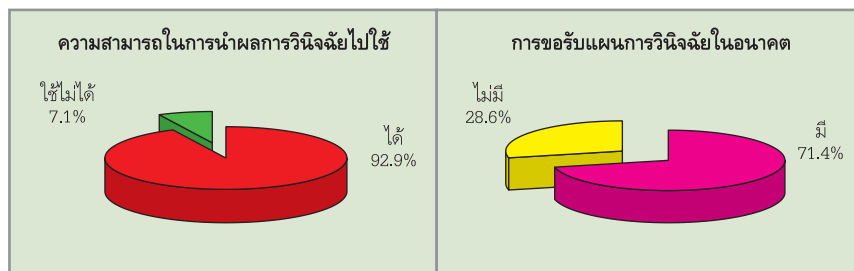
##### ก่อนเข้ารับการวิจัย



### หลังเข้ารับการวินิจฉัย



### การใช้ประโยชน์จากรายงานการวินิจฉัย



## 6.3 การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

### 6.3.1 ความเป็นมา

รัฐบาลไทยได้กำหนดให้การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตและความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ความกินดีอยู่ดีของประชาชนและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ แนวคิดการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ หรือ คลัสเตอร์ (Cluster) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในกระบวนการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันต่อเศรษฐกิจประเทศต่อไป

**เครือข่ายวิสาหกิจ หรือ คลัสเตอร์** เป็นแนวคิดในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่ริเริ่มโดยศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Professor Michael E. Porter) ซึ่งได้ให้ความหมายของคลัสเตอร์ว่าหมายถึง กลุ่มธุรกิจ และ สถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีความร่วมมือ เกื้อหนุน เชื่อมโยง และส่งเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจรทั้งในแนวตั้งและแนวนอนโดยความเชื่อมโยงในแนวตั้งเป็นความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ และความเชื่อมโยงแนวนอนเป็นความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆรวมทั้งธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยและพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมาย คือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

องค์ประกอบหลักของเครือข่ายวิสาหกิจ ประกอบด้วย

1. ภาคเอกชน ซึ่งได้แก่ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ
2. ภาครัฐ ซึ่งดูแลด้านนโยบาย มาตรการ กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง
3. สถาบัน / สมาคม / ผู้ให้บริการ เป็นพื้นฐานการพัฒนาด้านเทคนิคและการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม
4. สถาบันการศึกษา เป็นพื้นฐานการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม

หัวใจของการพัฒนาคลัสเตอร์ คือ การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน (Co-competition) การร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วม (Core Objective) การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาาร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างผู้ที่

เกี่ยวข้องกับคลัสเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลผลิตโดยรวมของคลัสเตอร์ (Collective Efficiency / Productivity) ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจสามารถร่วมกันลงทุนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการ ตลอดจนเกิดการประหยัดต้นทุนในการพัฒนาได้ในขณะที่ยังคงแข่งขันในด้านประสิทธิภาพด้านการผลิต หรือผู้ประกอบการทั้งธุรกิจต้นน้ำ และปลายน้ำสามารถร่วมวางแผนการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการผลิต และจำหน่ายสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นตลอดสายของห่วงโซ่อุปทานได้

### 6.3.2 การพัฒนาและผลักดันคลัสเตอร์ในประเทศไทย

#### (1) ขั้นตอนการพัฒนาคลัสเตอร์ ประกอบด้วย

1. การศึกษาความเป็นไปได้ และคัดเลือกคลัสเตอร์ที่จะสนับสนุน ควรมีการศึกษาเชิงลึกในอุตสาหกรรมที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจสูง และการคัดเลือกจะต้องมีองค์ประกอบอื่น เช่น อุตสาหกรรมนั้นมีผู้นำและสมาชิกในกลุ่มที่แสดงเจตนาจริงที่จะพัฒนาคลัสเตอร์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังจะต้องเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการพัฒนา

2. การกระตุ้นและสร้างกระบวนการสร้างความเข้าใจและจิตสำนึกในการรวมกลุ่ม โดยต้องสร้างความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะรวมกัน เพื่อสร้างผลผลิตการผลิตสินค้าให้ดีขึ้น โดยไม่ใช่วิธีตัดราคากัน หรือไม่ต่อสู้ด้วยราคาที่ต่ำกว่า ทั้งนี้ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการรวมความเก่ง เพื่อพัฒนาตนเองร่วมกับกลุ่ม ในขั้นตอนนี้ผู้นำกลุ่มตามธรรมชาติจะเกิดขึ้น

3. การคัดเลือก Cluster Development Agent (CDA) โดยคัดเลือกจากภาคเอกชนที่มีความรู้ในธุรกิจของคลัสเตอร์นั้นๆ เพื่อฝึกอบรมให้ความรู้ในการประสานการทำงาน และให้เกิดการปรึกษาหารือตามแนวทางคลัสเตอร์

4. การวินิจฉัยความเชื่อมโยงของผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาสินค้าตลอดห่วงโซ่มูลค่าสินค้า ซึ่งจะเป็นการกำหนดบทบาทของสมาชิกตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นที่อยู่ในห่วงโซ่มูลค่าที่ต้องประสานงานต่อไป

5. การวิเคราะห์สถานะของธุรกิจเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ คือ สมาชิกต้องวิเคราะห์สถานะของธุรกิจทั้งด้านจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ข้อจำกัด โดยใช้หลักการวิเคราะห์ด้วย Diamond Model อันประกอบไปด้วย เงื่อนไขปัจจัยการผลิต ปัจจัยด้านอุปสงค์ ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมสนับสนุน และปัจจัยด้านการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อกำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ร่วมกัน

6. การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ หลังจากที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นความเห็นร่วมของกลุ่มแล้ว จะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน และมีการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะก่อประโยชน์ต่อกลุ่มทันทีเพื่อแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการรวมกลุ่ม

7. การติดตามประเมินผลและทบทวนแผนงาน / โครงการ เพื่อวัดผลการดำเนินงานให้สมาชิกตระหนักถึงประโยชน์การเข้าร่วมคลัสเตอร์

ปัจจุบันได้มีการรวมกลุ่มคลัสเตอร์กันในหลายอุตสาหกรรม ซึ่งหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการประสาน หรือสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สถาบันคีนันแห่งเอเชีย และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมเห็นถึงความสำคัญของการรวมกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายการดำเนินงานในรูปแบบคลัสเตอร์เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ โดยกลุ่มคลัสเตอร์ต่างๆ ที่ได้มีการรวมกลุ่ม และดำเนินการร่วมกันแล้ว สรุปได้ตามตารางที่ 6.7

**ตารางที่ 6.7 สรุปผลการดำเนินงานของคลัสเตอร์ และหน่วยงานรับผิดชอบ**  
(ณ 30 พฤศจิกายน 2547)

รายชื่อคลัสเตอร์	สถานภาพปัจจุบัน	หน่วยงานรับผิดชอบ
1. เซรามิก จังหวัดลำปาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มดำเนินการเดือนธันวาคม ปี 2545</li> <li>- มีการรวมกลุ่มคลัสเตอร์จำนวน 6 กลุ่มโดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการแล้ว</li> <li>- มีการพัฒนาผู้ประกอบการกลุ่ม (Cluster Development Agent : CDA) แล้ว</li> <li>- ขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินงานตามแผน</li> </ul>	- บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
2. สิ่งทอ จังหวัดชัยภูมิ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มดำเนินการ พฤษภาคม ปี 2546</li> <li>- มีสมาชิก 21 ราย มีปัญหาสำคัญคือ แรงงาน ทั้งด้านวินัย และมีมือ</li> <li>- กิจกรรมรองรับการแก้ปัญหา ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม การพัฒนาแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ฯลฯ</li> <li>- มีการพัฒนา CDA แล้ว</li> </ul>	- สำนักพัฒนาอุตสาหกรรม สบส. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
3. กลุ่มเครือข่าย หัตถกรรมล้านนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการรวมกลุ่มในรูปแบบสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรม เมื่อปี 2545 มีสมาชิก 198 ราย</li> <li>- มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การพัฒนา และแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ขณะนี้ยังไม่มีความคืบหน้าเนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุน</li> </ul>	- สมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรม - มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. กลุ่มผู้ผลิต/ค้าอัญมณี จังหวัดจันทบุรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งเน้นการพัฒนาโอกาสทางการตลาด</li> <li>- มีการอบรม/สัมมนา อบรมต่างประเทศ และจัดทำ MOU</li> <li>- มีการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้ธุรกิจพลอย ได้แก่ การสร้างตราสินค้า จัดตั้งสถาบันตรวจรับรองคุณภาพ</li> </ul>	- สถาบันคีนันแห่งประเทศไทย
5. ชิ้นส่วนยานยนต์ กรุงเทพฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มดำเนินการ พฤษภาคม 2546</li> <li>- ขยายพื้นที่จากเขตกรุงเทพฯ และบริเวณเขต ไปสู่พื้นที่อื่นๆ</li> <li>- มีสมาชิก 53 ราย</li> <li>- อยู่ระหว่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ของกลุ่ม</li> <li>- มีการพัฒนา CDA แล้ว</li> </ul>	- สำนักพัฒนาอุตสาหกรรม สบส. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
6. ชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ (007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มดำเนินการ ปี 2547</li> <li>- ปัจจุบันมีสมาชิก 75 ราย โดยผู้นำกลุ่มได้รับการฝึกอบรม CDA แล้ว</li> <li>- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และการจัดโครงสร้างองค์กรของกลุ่ม รวมทั้งมีการจัดทำแผนธุรกิจ</li> <li>- ได้ร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างตราสินค้าเพื่อขายในประเทศ</li> </ul>	- สำนักพัฒนาอุตสาหกรรม สบส. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
7. อุตสาหกรรมชิ้นส่วน ยานยนต์ จังหวัดชลบุรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มโครงการ ปี 2547</li> <li>- มีการจัดอบรม CDA</li> </ul>	- สำนักพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมและ ผู้ประกอบการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
8. อุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อยู่ระหว่างการวินิจฉัยอุตสาหกรรม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์</li> </ul>	- JICA
9. อุตสาหกรรมไม้ยางพารา จังหวัดสุราษฎร์ธานี		

**ตารางที่ 6.7 สรุปผลการดำเนินงานของคลัสเตอร์ และหน่วยงานรับผิดชอบ (ต่อ)**

รายชื่อคลัสเตอร์	สถานภาพปัจจุบัน	หน่วยงานรับผิดชอบ
10. กลุ่มกล้วยไม้ไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มมีการร่วมมือกันเมื่อเดือนมกราคม 2546 เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคของกลุ่มผู้ประกอบการ</li> <li>- ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง 9 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) กลุ่มชาวสวนผู้ผลิตต้น 2) กลุ่มชาวสวนผู้ผลิตดอก 3) กลุ่มผู้เพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ 4) กลุ่มซีพพลายเออร์ (ผู้ผลิตปุ๋ย สารเคมี และวัสดุอุปกรณ์) 5) กลุ่มผู้ส่งออก 6) กลุ่มขนส่ง 7) นักวิจัย 8) เจ้าหน้าที่รัฐและ 9) ผู้จัดดอกไม้ (ผู้บริโภค)</li> <li>- ร่วมมือกับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ราชบุรี จัดทำโครงการจัดการเรียนการสอนสาขาวิชาเทคโนโลยีกล้วยไม้ เพื่อสร้างและพัฒนาแรงงานฝีมือรองรับความต้องการของธุรกิจกล้วยไม้</li> <li>- สมาชิกจำนวน 34 คน ได้จัดทัศนศึกษาดูงานด้านการผลิต การตลาด และการประกวดกล้วยไม้เอเชียแปซิฟิก ครั้งที่ 8 ณ ประเทศไต้หวัน ระหว่างวันที่ 2-7 มี.ค. 2547 และได้ร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน (SWOT) ของการดูงานใน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การจัดประกวดกล้วยไม้ APOC 2004 2) ตลาดประมูล Neifu Auction Market และ 3) สวนกล้วยไม้ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกล้วยไม้ของไทยต่อไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน)</li> </ul>
11. อาหาร (ผัก/ผลไม้ ขนมขบเคี้ยว และอาหารกระป๋อง) พื้นที่ภาคกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มดำเนินการ พฤษภาคม 2546 ปัจจุบันมีสมาชิก 76 ราย</li> <li>- มีการพัฒนา CDA แล้ว</li> <li>- ได้จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์แล้ว</li> <li>- อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ได้แก่ สำรวจและทดสอบตลาดประเทศจีน ออกงานแฟร์ร่วมกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเยี่ยมชมโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนาอุตสาหกรรม สบสม. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม</li> </ul>
12. อุตสาหกรรมกุ้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมกับหอการค้าแห่งประเทศไทยในการพัฒนาคลัสเตอร์กุ้ง</li> <li>- อยู่ระหว่างเริ่มงานการวิจัยเพื่อผลิตพันธุ์พ่อแม่กุ้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ</li> <li>- สมาหอการค้าแห่งประเทศไทย</li> </ul>
13. กลุ่มเครือข่ายผู้เลี้ยงกุ้งกุลาดำ จังหวัดระยอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นความร่วมมือของกลุ่มชมรมผู้เลี้ยงกุ้งกุลาดำ (Code of Conduct-COC) จังหวัดระยอง มีสมาชิก 292 ราย</li> <li>- มีความต้องการพัฒนาในลักษณะคลัสเตอร์ โดยได้มีการจัดประชุมหรือเมื่อวันที่ 9 มิ.ย. 2547 เพื่อร่วมมือกันในการแก้ปัญหาและพัฒนาระบบคุณภาพ มาตรฐาน และกาลไก เพื่อรองรับการพัฒนาอุตสาหกรรมกุ้งกุลาดำในจังหวัดระยอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน)</li> </ul>
14. กลุ่มผู้ผลิตอาหารทะเลและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำจังหวัดสงขลา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการอบรม สัมมนา และจัดทำ MOU</li> <li>- มีการศึกษาวิจัยเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ธุรกิจ และมาตรฐานการผลิต</li> <li>- อยู่ระหว่างการจัดทำหลักสูตรเพื่อสร้าง CDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันคีนันแห่งเอเชีย</li> </ul>



**ตารางที่ 6.7 สรุปผลการดำเนินงานของคลัสเตอร์ และหน่วยงานรับผิดชอบ (ต่อ)**

รายชื่อคลัสเตอร์	สถานภาพปัจจุบัน	หน่วยงานรับผิดชอบ
15. กลุ่มผู้ผลิตพืชผักปลอดสารพิษ (หน่อไม้ฝรั่ง กระเจียวเขียว ข้าวโพดอ่อน และพริก) พื้นที่ภาคตะวันตก (นครปฐม ราชบุรี กาญจนบุรี และสุพรรณบุรี)	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีสมาชิกซึ่งเป็นบริษัทส่งออกและเกษตรกรกว่า 2,000 ราย</li> <li>มีการกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และจัดทำ MOU</li> <li>ดำเนินการฝึกอบรมเกษตรกรตามมาตรฐานการผลิตตามระบบ GAP และพัฒนาระบบการจัดการและขนส่งสินค้า (Logistics)</li> <li>จะขยายผลไปยังพืชชนิดอื่นและภาคอื่นๆ สำหรับตลาดในประเทศ</li> <li>ได้จัดประชุมหารือร่วมกับ สศช. เมื่อวันที่ 7 ก.ค. 2547 เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งของการผลิตพืชผักปลอดสารพิษของภาคตะวันตก โดยเฉพาะการจัดทำระบบ GAP ที่ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของตลาดต่างประเทศ</li> </ul>	- สถาบันคีนันแห่งประเทศไทย
16. กลุ่มธุรกิจมัลติมีเดียในกรุงเทพฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประกอบด้วย 3 สาขา คือ ธุรกิจผลิตเกมส์คอมพิวเตอร์ ธุรกิจการพัฒนาเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และธุรกิจการสร้างภาพเคลื่อนไหวเพื่อใช้ในการโฆษณาและภาพยนตร์</li> <li>มีการจัดอบรม/สัมมนา และดูงานต่างประเทศ</li> <li>มีการกำหนดยุทธศาสตร์</li> <li>อยู่ระหว่างการพัฒนาเพื่อให้ผู้ประกอบการไทยเป็นที่รู้จักและรับงานโดยตรง แทนการรับจ้างผลิต</li> <li>จัดนิทรรศการ/แข่งขัน จัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการ และ Benchmarking</li> </ul>	- สถาบันคีนันแห่งประเทศไทย
17. กลุ่มท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ริเริ่มประกอบด้วย 4 องค์การหลัก ได้แก่ สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวเชียงใหม่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ USAID และ J.E. Austin Associates, Inc. โดยได้มีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาในรูปแบบคลัสเตอร์ เมื่อกลางปี 2546</li> <li>มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการและประชุมกลุ่มย่อย ประมาณ 3-4 ครั้ง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดคลัสเตอร์ และการพัฒนาความสามารถการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่</li> <li>24 มี.ค. 2547 ได้เปิดตัวโครงการ "Chiang Mai Charm Cluster" มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสามารถการแข่งขัน และการพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่</li> <li>ปัจจุบันอยู่ระหว่างการจัดทำ Benchmarking และข้อเสนอเชิงกลยุทธ์</li> </ul>	- สถาบันคีนันแห่งประเทศไทย

ที่มา : สำนักนโยบายและแผน สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

นอกจากการดำเนินงานของกลุ่มต่างๆตามตารางที่ 6.7 แล้ว สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ยังได้มีการผลักดันให้เกิดคลัสเตอร์ในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ เพิ่มมากขึ้น (ตารางที่ 6.8)

## ตารางที่ 6.8 การผลักดันกลุ่มอุตสาหกรรมคลัสเตอร์ โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

รายชื่อคลัสเตอร์	สถานภาพปัจจุบัน
1. กลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดตั้งคณะกรรมการคลัสเตอร์</li> <li>- ผลการดำเนินงาน มีดังนี้                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดแนวทางการสร้างความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมแฟชั่น ทางด้านการพัฒนาบุคลากร การ Design การถ่ายทอดเทคโนโลยี</li> <li>● ร่วมปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมแฟชั่น เพื่อจัดปฎิรูปสรรคของอุตสาหกรรมแฟชั่น</li> <li>● สนับสนุนการดำเนินการ Fashion Industry ซึ่งเปรียบเสมือนสะพาน ให้กับอุตสาหกรรมแฟชั่นและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงต่อการสนับสนุนของรัฐ</li> <li>● เผยแพร่ข่าวสารโครงการต่างๆ ของรัฐ อาทิ Bangkok Fashion City โดยให้ทุกคนในอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนร่วม</li> <li>● จัดตั้ง Thailand Market Place โดยจัดกิจกรรม Road Show เพื่อหาพันธมิตรในต่างประเทศ</li> <li>● ร่วมกับอุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร</li> <li>● สนับสนุนการสร้างตราสินค้าของตนเอง</li> <li>● ส่งเสริมการนำศักยภาพการใช้วัตถุดิบภายในประเทศ เพื่อแสดงในตลาดต่างประเทศ</li> <li>● มีการประชาสัมพันธ์ ตราสินค้า สินค้าแฟชั่นไทย โดยภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม</li> <li>● จัดจ้างนักออกแบบตลาดต่างชาติเข้ามาดูแลด้านดีไซน์</li> <li>● สนับสนุนแนวทางการทำงาน โดยเน้นการพัฒนาตลาดของอุตสาหกรรมแฟชั่นร่วมกันโดยมีการจัดทำ Road Show ร่วมกับห้างสรรพสินค้า แก๊งไอและซ้จัดอุปสรรคต่างๆ โดยเฉพาะด้านบุคลากร วัตถุดิบรวมถึงการปรับโครงสร้างภายในแต่ละอุตสาหกรรมแฟชั่น</li> </ul> </li> </ul>
2. กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาคลัสเตอร์</li> <li>- ผลการดำเนินงาน ได้จัดตั้งคณะทำงาน 6 ด้าน ดังนี้                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้จัดทำข้อเสนอโครงการเงินกู้ Yen Loans เพื่อส่งเสริมการฝึกอบรม มีกระทรวงการคลังเป็นเจ้าภาพ</li> <li>2) กฎระเบียบ มีการจัดทำข้อตกลง MRA ในการทำข้อตกลง FTA เรื่องการว่างมาตรฐานรถยนต์</li> <li>3) การจัดตั้ง Supplier Base ได้เตรียมโครงการสนับสนุน Supplier หลายโครงการ อาทิ โครงการระบบรับรองคุณภาพ ร่วมกับสถาบันยานยนต์ โครงการคลัสเตอร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ร่วมกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โครงการศึกษาการจัดตั้งศูนย์ทดสอบยานยนต์ เป็นต้น</li> <li>4) การแก้ปัญหาจราจร มีการจัดสัมมนาแก้วิกฤตจราจร กทม.</li> <li>5) ภาษีอากร ให้มีการศึกษาแนวทางการลดภาษี CBU และ CKD ภายใต้กรอบการค้าเสรี ได้แก่ AFTA, FTA, WTO รวมถึงหลักเกณฑ์สิทธิประโยชน์ต่างๆ</li> <li>6) กองทุนเฉพาะกิจ มีการศึกษาแนวทางการจัดตั้งกองทุนเฉพาะกิจ</li> </ol> </li> </ul>

## ตารางที่ 6.8 การผลักดันกลุ่มอุตสาหกรรมคลัสเตอร์ โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายชื่อคลัสเตอร์	สถานภาพปัจจุบัน
3. อิเล็กทรอนิกส์ (Hard Disk Drive : HDD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้ว่าจ้าง AIT และ Asian Policy Research จัดทำการศึกษาคลัสเตอร์ HDD โดยมีการประเมินความเข้มแข็งของผู้มีบทบาทสำคัญในคลัสเตอร์ (ร่วมกับบริษัท มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย) และความเข้มแข็งของเชื่อมโยง</li> <li>- จากการศึกษาได้มีการเสนอแนะโครงการ 7 โครงการที่ควรทำเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของคลัสเตอร์ โดยได้รับความเห็นชอบจากสมาคมผู้ผลิต HDD (IDEMA)</li> <li>- สวทช. มีแผนจัดจ้างอาจารย์ AIT ที่มีความรู้และประสบการณ์ในอุตสาหกรรม HDD มาทำหน้าที่เป็น HDD Cluster Agent โดยจะทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของโครงการ Industrial Technology Assistance Program (ITAP) ในการผลักดันโครงการทั้ง 7 ให้บรรลุผล</li> <li>- จะมีการตั้ง HDD Cluster Steering Committee โดยมีผู้อำนวยการ สวทช. เป็นประธานและมีกรรมการจาก IDEMA เป็นผู้กำกับดูแล และติดตามประเมินผลการทำงานของ HDD Cluster Manager</li> </ul>
4. กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องปรับอากาศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาคลัสเตอร์</li> <li>- ผลการดำเนินงานได้จัดตั้งคณะทำงาน 5 ด้าน มีดังนี้                         <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านรวบรวมและจัดทำข้อมูล ร่วมกับ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และ NECTEC</li> <li>2) ด้านวิชาการ อยู่ระหว่างจัดทำทิศทางกลุ่ม ร่วมกับ NECTEC</li> <li>3) ด้านภาษีอากรและระเบียบปฏิบัติ อยู่ระหว่างการศึกษาติดตามปรับภาษีทองแดง</li> <li>4) ด้านต่างประเทศ มีการศึกษาผลกระทบ FTA ของไทยกับต่างประเทศ</li> <li>5) ด้านประสานงานเครือข่าย</li> </ol> </li> <li>• จัดงานแสดงสินค้า Cluster ไฟฟ้าและเครื่องปรับอากาศ ในช่วงเดียวกับ Bangkok RHVAC 2005 ระหว่างวันที่ 14-18 กันยายน 2548 ร่วมกับกรมส่งเสริมการส่งออก</li> <li>• จัดทำฐานข้อมูล Cluster เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องปรับอากาศโดยร่วมกับสถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ</li> </ul>
5. กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและยา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อยู่ระหว่างการศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการคลัสเตอร์</li> <li>- ผลการดำเนินงาน อยู่ระหว่างการทำความเข้าใจที่ชัดเจน จากนั้นจึงจะเริ่มดำเนินการจัดทำแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์</li> </ul>
6. กลุ่มอุตสาหกรรมวัสดุและผลิตภัณฑ์สนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดตั้งคณะกรรมการคลัสเตอร์</li> <li>- ผลการดำเนินงาน อยู่ระหว่างจัดทำฐานข้อมูล เพื่อสร้างความเชื่อมโยงแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมโดยเน้นด้านผลิตภัณฑ์ของแต่ละกลุ่ม และจัดเป็นหมวดหมู่ตามประเภทผลิตภัณฑ์ เพื่อเสนอคณะกรรมการพิจารณา</li> </ul>
7. กลุ่มอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดตั้งคณะกรรมการคลัสเตอร์</li> <li>- ผลการดำเนินงานได้จัดตั้งคณะทำงาน 4 ด้าน มีดังนี้                         <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ขยายตลาดและสาธิตยุโรป โดยประสานสนับสนุนโครงการด้านสาธิตยุโรป และ อสังหาริมทรัพย์ ของรัฐและเอกชน และขยายตลาดวัสดุไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะในตลาดอาเซียน</li> <li>2) เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม โดยสร้างมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับร่วมกัน</li> <li>3) สนับสนุน SMEs โดยสร้างงานให้กับ SMEs รายใหม่</li> <li>4) ประชาสัมพันธ์ โดยส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง และทำกิจกรรมเพื่อสังคม</li> </ol> </li> <li>- คณะทำงานทั้ง 4 ด้าน อยู่ระหว่างจัดทำแผนงานและงบประมาณของแต่ละคณะ เพื่อเสนอคณะกรรมการ</li> </ul>

## ตารางที่ 6.8 การผลักดันกลุ่มอุตสาหกรรมคลัสเตอร์ โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายชื่อคลัสเตอร์	สถานการณ์ปัจจุบัน
8. กลุ่มอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ และการพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดตั้งคณะกรรมการคลัสเตอร์</li> <li>- ผลการดำเนินงาน มีดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาแหล่งวัตถุดิบให้เพียงพอ โดยร่วมกับกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตรฯ และกระทรวงทรัพยากรฯ จัดทำโครงการส่งเสริมการปลูกสวนไม้โตเร็ว และสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาไม้โตเร็ว</li> <li>• ผลักดันมาตรฐานแม่พิมพ์ Offset โดยจัดทำมาตรฐานงานพิมพ์ และประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่ยอมรับรวมทั้งจัดทำรายละเอียดโครงการจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนามาตรฐานการพิมพ์</li> <li>• พัฒนาบุคลากรในธุรกิจการพิมพ์ โดยร่วมมือกับภาครัฐและสถาบันศึกษา เพื่อกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานและการทดสอบฝีมือแรงงานแห่งชาติสาขาช่างพิมพ์ รวมทั้งจัดตั้งสถาบันศึกษาฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการพิมพ์และเทคโนโลยีการพิมพ์</li> <li>• จัดทำโปรแกรมเพื่อสนับสนุนความร่วมมือระหว่างกัน โดยการให้ความรู้/อบรม/สัมมนา แลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาดและเทคโนโลยีการพิมพ์ รวมทั้งสร้างความร่วมมือทางตลาดทั้งในและต่างประเทศ เช่นจัดนิทรรศการร่วมกันไปยังภูมิภาคต่างๆ</li> </ul> </li> </ul>
9. กลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเลียม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดตั้งคณะกรรมการคลัสเตอร์</li> <li>- ผลการดำเนินงาน มีดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะกรรมการฯ ได้มีการประชุมแล้ว 3 ครั้ง โดยให้ความสำคัญกับเรื่อง การเพิ่มผลผลิตภาพ การสนับสนุนให้เกิดวิสาหกิจรายย่อย สร้างความเชื่อมโยงกลุ่มอุตสาหกรรมในคลัสเตอร์ และกำหนดกลยุทธ์มาตรการและแผนปฏิบัติการพัฒนาคลัสเตอร์ร่วมกัน</li> <li>• จัดตั้งคณะทำงาน 3 กลุ่ม คือ ก๊าซ โรงกลั่น และเคมี เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานสำหรับใช้เป็นคู่มือการพัฒนาคลัสเตอร์ ขณะนี้คณะทำงานอยู่ระหว่างรวบรวมข้อมูลของแต่ละอุตสาหกรรมภายใต้คลัสเตอร์ เพื่อหาความเชื่อมโยงและกำหนดแนวทางการพัฒนา</li> </ul> </li> </ul>
10. กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรโลหะการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดตั้งคณะกรรมการคลัสเตอร์</li> <li>- ผลการดำเนินงาน มีดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• รวบรวมรายชื่อเครื่องจักรกลการเกษตร และเครื่องจักรกลโลหะการที่ผลิตในประเทศไทย เพื่อทดแทนการนำเข้า</li> <li>• อยู่ระหว่างจัดทำยุทธศาสตร์คลัสเตอร์เครื่องจักรกลและโลหะการ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว</li> <li>• จัดทำฐานข้อมูลของกลุ่มอุตสาหกรรมที่สังกัดคลัสเตอร์เครื่องจักรกลและโลหะการ ทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมจักรกลการเกษตรและกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและโลหะการ เพื่อเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตและผู้ซื้อ</li> <li>• อยู่ระหว่างพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานให้การรับรอง (Certified Body) การนำเข้าเครื่องจักรเก่า</li> </ul> </li> </ul>

ที่มา : สำนักนโยบายและแผน สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

## (2) บทเรียนการพัฒนาคลัสเตอร์

จากการพัฒนาคลัสเตอร์ในกลุ่มต่างๆที่ผ่านมา ได้มีการสรุปบทเรียนในการพัฒนาได้ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาธุรกิจด้วยแนวทางคลัสเตอร์สามารถดำเนินการได้ในทุกวิสาหกิจ แต่รัฐต้องสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นพิเศษให้มีการดำเนินตามแนวทางคลัสเตอร์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และต้องมีสมาชิกหรือคนกลางที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจเป็นผู้ประสานงาน รวมทั้งมีผู้นำหรือผู้จัดการที่ผลักดันให้มีกิจกรรมของคลัสเตอร์ที่มีเป้าหมายร่วมกัน
2. ความร่วมมือในการพัฒนาคลัสเตอร์จะเริ่มจากกลุ่มขนาดเล็กและขยายขึ้นตามลำดับ
3. การเรียนรู้จะเกิดจากการศึกษาดูงานและทำการตลาดด้วยกันในงานแสดงสินค้าต่างๆ
4. กิจกรรมกลุ่มที่ทำร่วมกันกิจกรรมแรกต้องเป็นกิจกรรมที่ให้ผลประโยชน์อย่างรวดเร็วและสมาชิกได้รับประโยชน์ร่วมกัน
5. การพัฒนาคลัสเตอร์ คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ประกอบการให้เปลี่ยนมาแข่งขันด้วยการรวมกลุ่ม ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
6. ขั้นตอนหลักของการพัฒนาคลัสเตอร์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกสินค้าทุกอุตสาหกรรม เพียงแต่ต้องปรับรายละเอียดตามความเหมาะสม

## (3) ปัจจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์

ความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์ในเมืองไทยนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งในด้านของปัจจัยภายนอก คือ การสนับสนุนของภาครัฐหรือหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยภายใน คือ เงื่อนไขภายในกลุ่มเอง ซึ่งที่ผ่านมา ได้มีการสรุปปัจจัยความสำเร็จได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำกลุ่มคลัสเตอร์ และผู้ประสานงานคลัสเตอร์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นให้เกิดการประสานงาน และดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆของกลุ่มคลัสเตอร์
2. สร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจในหมู่สมาชิกต่อแนวทางการพัฒนาสินค้าด้วยวิธีคลัสเตอร์
3. การคัดเลือกคลัสเตอร์และสมาชิกเข้าร่วมคลัสเตอร์ในระยะแรก ต้องเลือกจากคลัสเตอร์ที่มีผู้นำ และสมาชิกแรกเริ่มที่เห็นความจำเป็นในการพัฒนาด้วยแนวทางคลัสเตอร์ คือ การแข่งขันแบบรวมกลุ่มเป็นอุตสาหกรรม หรือธุรกิจที่มีศักยภาพ
4. สมาชิกทุกภาคส่วนของคลัสเตอร์ควรดำเนินงานตามบทบาทของตนเอง ไม่ควรดำเนินบทบาทของสมาชิกอื่น
5. แผนปฏิบัติการคลัสเตอร์ควรเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาจังหวัด หรือแผนงานอื่นๆ ของภาครัฐ

### 6.3.3 การพัฒนาคลัสเตอร์ของ SMEs

สำหรับแนวคิดการพัฒนาคลัสเตอร์ของ SMEs ปัจจุบันยังไม่มีการดำเนินการในลักษณะภาพรวมอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในฐานะหน่วยงานจัดทำแผนและนโยบายส่งเสริม SMEs ของประเทศ และภูมิภาค ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนา SMEs ให้เป็นแกนหลักในการสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศและชุมชน รวมทั้งเน้นการส่งเสริมศักยภาพในการพัฒนาคลัสเตอร์ในแต่ละอุตสาหกรรมเป้าหมายให้กับชุมชนและพื้นที่ จึงได้เข้ามาจัดทำแผนงานการพัฒนาคลัสเตอร์ของ SMEs ในระดับพื้นที่ เพื่อให้ 1) มียุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ในการส่งเสริม SMEs รายพื้นที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ของประเทศ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ 2) มีแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายพื้นที่ตามการพัฒนาคลัสเตอร์

#### กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. SMEs ที่คัดเลือกเป็นโครงการนำร่องในกลุ่มพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง ลำพูน พะเยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน (CEO 1) และกลุ่มพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย 8 จังหวัด ได้แก่ ชุมพร สุราษฎร์ธานี (CEO 15) พัทลุง นครศรีธรรมราช (CEO 16) ปัตตานี ยะลา นราธิวาส (CEO 18) สงขลา (CEO 19)
2. SMEs ที่มีศักยภาพใน 8 พื้นที่ ได้แก่ ภาคเหนือตอนล่าง (CEO 2,3) ภาคกลาง (CEO 4,5) ภาคตะวันตก (CEO 6,7) ภาคตะวันออก (CEO 8,9) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางและตอนบน (CEO 10,11,12) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง (CEO 13,14) และภาคใต้ฝั่งอันดามัน (CEO 15,16,17,19)

#### แผนงานการพัฒนาคลัสเตอร์

สามารถจำแนกออกเป็น 3 กระบวนการ ได้แก่

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายสาขาจำแนกตามพื้นที่ โดยผลที่ได้ คือ กรอบแผนปฏิบัติการของพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ประเมินระดับศักยภาพคลัสเตอร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการพัฒนาคลัสเตอร์ เป้าหมายแต่ละยุทธศาสตร์ มาตรการ และแผนงาน
2. การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ

2.1 การกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการผลักดันในพื้นที่ โดย

(1) การสร้าง Awareness เพื่อสร้างความตระหนักรู้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการพัฒนาคลัสเตอร์ทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ

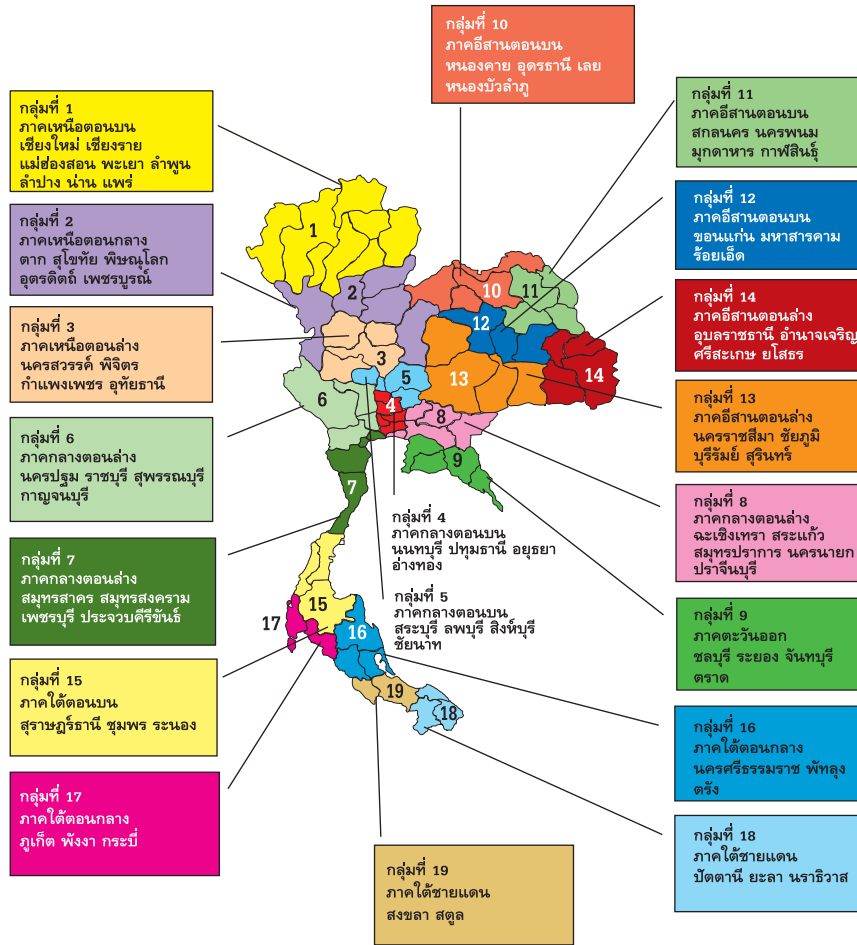
(2) สนับสนุนให้เกิด CDA ในระดับภาพรวมและในพื้นที่ เพื่อเป็นกลไก หลักในการประสานและเชื่อมโยงให้เกิดการผลักดันอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 การส่งเสริมความเข้มแข็งของการพัฒนาคลัสเตอร์ สำหรับ SMEs ในพื้นที่ โดย ส่งเสริมให้คลัสเตอร์ในแต่ละอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่ที่มีความเข้มแข็ง

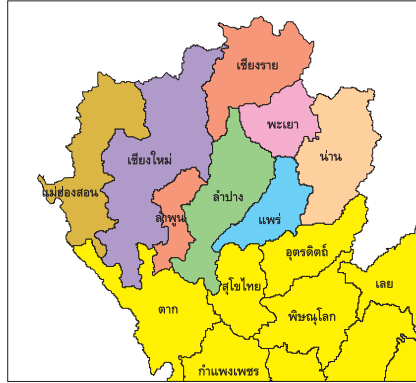
3. การบริหารจัดการ ซึ่งควรมีการจัดตั้งคณะทำงานหลังวิเคราะห์ศักยภาพของคลัสเตอร์ ในพื้นที่แล้วเสร็จ โดยมีคณะทำงานใน 2 ระดับ คือ ภาพรวมและระดับพื้นที่ รวมทั้งมีการสร้าง ฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงคลัสเตอร์ในพื้นที่เข้ากับส่วนกลางและท้ายสุดมีการติดตามและประเมิน ผลหลังจากการนำแผนไปปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว

สำหรับศักยภาพอุตสาหกรรม SMEs ที่สำคัญ 5 สาขาทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีการ พัฒนาคลัสเตอร์จำแนกตามพื้นที่ทั่วประเทศ 19 กลุ่มจังหวัด สามารถสรุปได้ตามภาพที่ 6.16 ซึ่ง สลว. และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องจะได้มีการประสานงานส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการ ต่างๆ ต่อไป ตามแผนการพัฒนาคลัสเตอร์เพื่อให้ SMEs ในแต่ละสาขาและแต่ละพื้นที่ได้มีการ เชื่อมโยงเครือข่ายการดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ในสถานการณ์ ทางการค้าที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งในและต่างประเทศ

ภาพที่ 6.16 ศักยภาพอุตสาหกรรม SMEs รายสาขาทั้งภาครัฐ และเอกชน  
ที่มีการพัฒนาคลัสเตอร์ จำแนกตามพื้นที่ทั่วประเทศ

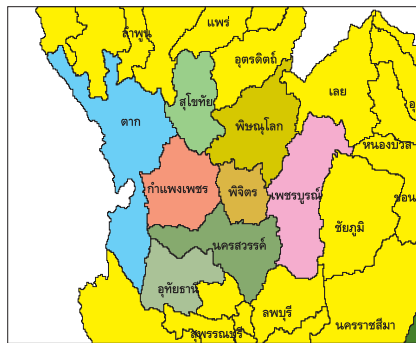






**กลุ่มที่ 1 ภาคเหนือตอนบน**

- เชียงราย \*สัตว์น้ำจืด
- พะเยา \*ผลไม้แปรรูป \*ผ้าฝ้าย \*/\*\*เจียรไนพลอย (สศช.)
- แพร่ \*ผ้าม่อฮ่อม
- ลำปาง -/\*\*เซรามิก (สศช.) \*ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์
- ลำพูน -/\*\*เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (สศช.)
- แม่ฮ่องสอน -/\*\*ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์
- เชียงใหม่ \*\*ผลไม้อบแห้ง \*\*ผลไม้กระป๋อง (สศช.)
- \*\*ผ้าทอ (สศช.)



**กลุ่มที่ 2 ภาคเหนือตอนกลาง**

- ตาก \*เกษตรอินทรีย์ \*ค้าชายแดน
- \*ตัดถกรรมต้นไม้หายาก
- อุดรดิตถ์ \*ผลไม้ \*ค้าชายแดน
- พิษณุโลก \*ข้าว -/\*\*เครื่องจักรกลการเกษตร (สศช.)
- \*ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
- เพชรบูรณ์ \*เกษตรไบโอเทค \*ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และเชิงธรรมชาติ
- สุโขทัย \*ทำทองโบราณ \*ผ้าทอพื้นเมือง \*ไม้แกะสลัก



**กลุ่มที่ 3 ภาคเหนือตอนล่าง**

- กำแพงเพชร \*เป่าหิน หินอ่อน
- พิจิตร \*ส้มโอบลอสสารพิษ
- อุทัยธานี \*เกษตรปลอดสารพิษ



**กลุ่มที่ 4 ภาคกลางตอนบน**

- อยุธยา \*น้ำพริก \*\*เครื่องจักรกลการเกษตร (สศช.)
- /\*\*อุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (สศช.)
- ปทุมธานี \*เกษตรแปรรูป



**กลุ่มที่ 5 ภาคกลางตอนบน**

- ลพบุรี -/\*\*ไก่เนื้อแปรรูป (สศช.)
- สระบุรี \*\*อาหารสัตว์ (สศช.) \*ท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ



**กลุ่มที่ 6 ภาคกลางตอนล่าง**

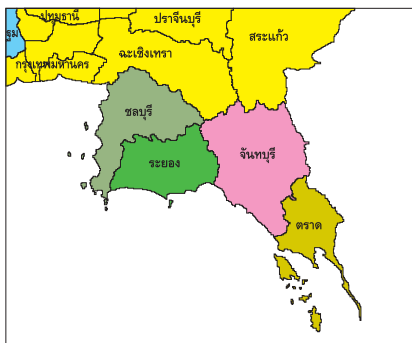
**กาญจนบุรี** \*การค้าชายแดน  
**ราชบุรี** -/\*\*สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (สศช.) \*การค้าชายแดน \*\*กล้วยไม้ (BBL) \*เซรามิก เครื่องปั้นดินเผา  
**นครปฐม** -/\*\*สุกร (สศช.) \*ปลาสวยงาม \*ผักปลอดสารพิษ (KIASIA)

**กลุ่มที่ 7 ภาคกลางตอนล่าง**

**สมุทรสงคราม** \*ผักปลอดสารพิษ \*น้ำตาลมะพร้าว  
**สมุทรสาคร** \*\*กุ้งแช่แข็ง (สศช.)  
**เพชรบุรี** \*ท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ \*\*สับปะรดกระป๋อง (สศช.)  
**ประจวบฯ** -/\*\*เหล็ก (สศช.) \*การค้าชายแดน

**กลุ่มที่ 8 ภาคกลางตอนล่าง**

**ปราจีนบุรี** \*สมุนไพร  
**ฉะเชิงเทรา** \*ข้าว \*ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม  
**สระแก้ว** \*เกษตรอินทรีย์ \*การค้าชายแดน  
**สมุทรปราการ** -/\*\*เครื่องหนัง (สศช.)



**กลุ่มที่ 9 ภาคตะวันออก**

**ชลบุรี** -/\*\*ยานยนต์ และชิ้นส่วน (กสอ., สอท., สศช., JICA) -/\*\*ปิโตรเคมี (สศช.) -/\*\*เครื่องใช้ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ (สศช.)  
**ระยอง** \*\*กุ้งกุลาดำ -/\*\*ยานยนต์ และชิ้นส่วน (กสอ., สอท., สศช., JICA) -/\*\* ยาและเคมีภัณฑ์ (สศช.) -/\*\*ปิโตรเคมี (สศช.) -/\*\* เหล็ก และเหล็กกล้า (สศช.)  
**จันทบุรี** \*\*พริกไทย (สศช.) -/\*\*อัญมณีและเครื่องประดับ (สศช., KIASIA)

**กลุ่มที่ 10 ภาคอีสานตอนบน**

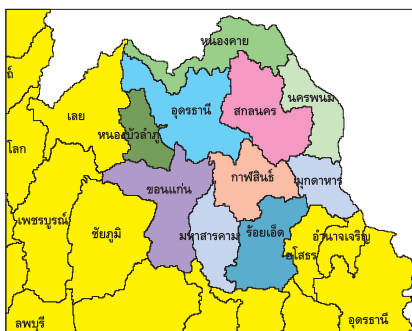
**หนองบัวลำภู** \*เกษตรอินทรีย์ \*จักรยานพลอย  
**อุดรธานี** \*สามเหลี่ยมมรกตโลก \*การค้าชายแดน

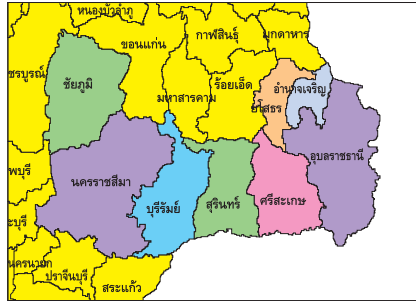
**กลุ่มที่ 11 ภาคอีสานตอนบน**

**สกลนคร** \*ไวน์ข้าวเม่า โคขุน -/\*\*ตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป (สศช.) \*ฝ้ายอ้อมคราม  
**นครพนม** \*ผ้าไหม

**กลุ่มที่ 12 ภาคอีสานตอนบน**

**ขอนแก่น** -/\*\*น้ำตาล (สศช.) -/\*\*ผ้าไหม (กสอ., JICA)



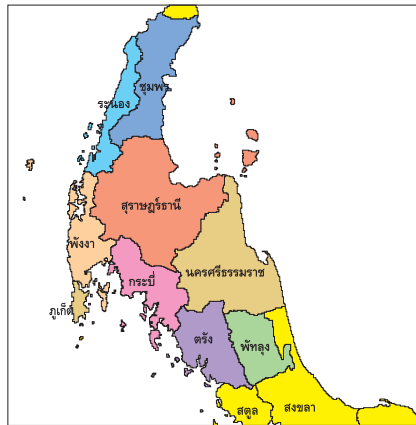


**กลุ่มที่ 13 ภาคอีสานตอนล่าง**

**ชัยภูมิ** \*/\*\* สิ่งทอ (กสอ.)  
**นครราชสีมา** \*ท่องเที่ยวเขื่อนลำตะคอง  
 -/\*\*พลาสติก (สศช.) ดินเผาด่านเกวียน  
**บุรีรัมย์** \*ท่องเที่ยวอารยธรรมขอม

**กลุ่มที่ 14 ภาคอีสานตอนล่าง**

**อำนาจเจริญ** \*ข้าวหอมมะลิ  
**ยโสธร** \*เกษตรอินทรีย์ \*ผ้าลายขีด/หมอนขาว  
**อุบลราชธานี** -/\*\*อัญมณี (สศช.) -\*ค้าขายแดน  
**ศรีสะเกษ** \*ผ้าทอมือ ผักปลอดสารพิษ



**กลุ่มที่ 15 ภาคใต้ตอนบน**

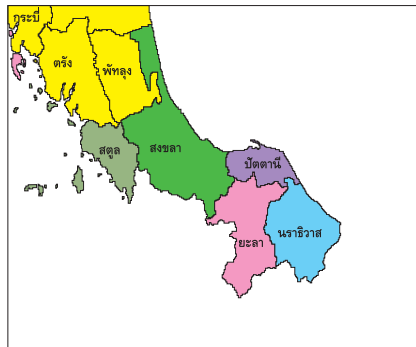
**ระนอง** \*ประมง  
**สุราษฎร์ธานี** \*แปรรูปสัตว์น้ำ \*\*ยางพารา (กสอ., สศช., JICA)

**กลุ่มที่ 16 ภาคใต้ตอนกลาง**

**นครศรีธรรมราช** \*ไม้ยางพารา  
**ตรัง** \*ขนมเค้ก หมูย่าง  
**พัทลุง** \*ผลิตภัณฑ์ทะเลสาบพะรัง

**กลุ่มที่ 17 ภาคใต้ตอนกลาง**

**ภูเก็ต** \*ผ้าบาติก \*ท่องเที่ยว (KIASIA)  
**พังงา** -/\*\*ยางพารา



**กลุ่มที่ 18 ภาคใต้ชายแดน**

**ปัตตานี** -/\*\*ยางพารา

**กลุ่มที่ 19 ภาคใต้ชายแดน**

**สงขลา** \*อาหารทะเล (KIASIA) \*\*ผู้นำกระบือ (สศช.) -/\*\*ยางพารา และเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา (สศช.)

ที่มา : สำนักนโยบายและแผน สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

- หมายเหตุ \* หมายถึง ความก้าวหน้าการพัฒนาศักยภาพของภาคเอกชน (สภาหอการค้าไทย, สถาบันคีนันแห่งเอเชีย (KIASIA))  
 \*\* หมายถึง ความก้าวหน้าการพัฒนาศักยภาพของภาครัฐ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม หรือ กสอ., JICA, สศช.)  
 -/\* หมายถึง ทั้งในส่วนของศักยภาพกลุ่มจังหวัดและความก้าวหน้าการพัฒนาศักยภาพภาคเอกชน (สภาหอการค้าไทย)  
 -/\*\* หมายถึง ทั้งในส่วนของศักยภาพกลุ่มจังหวัดและความก้าวหน้าการพัฒนาศักยภาพภาครัฐ