

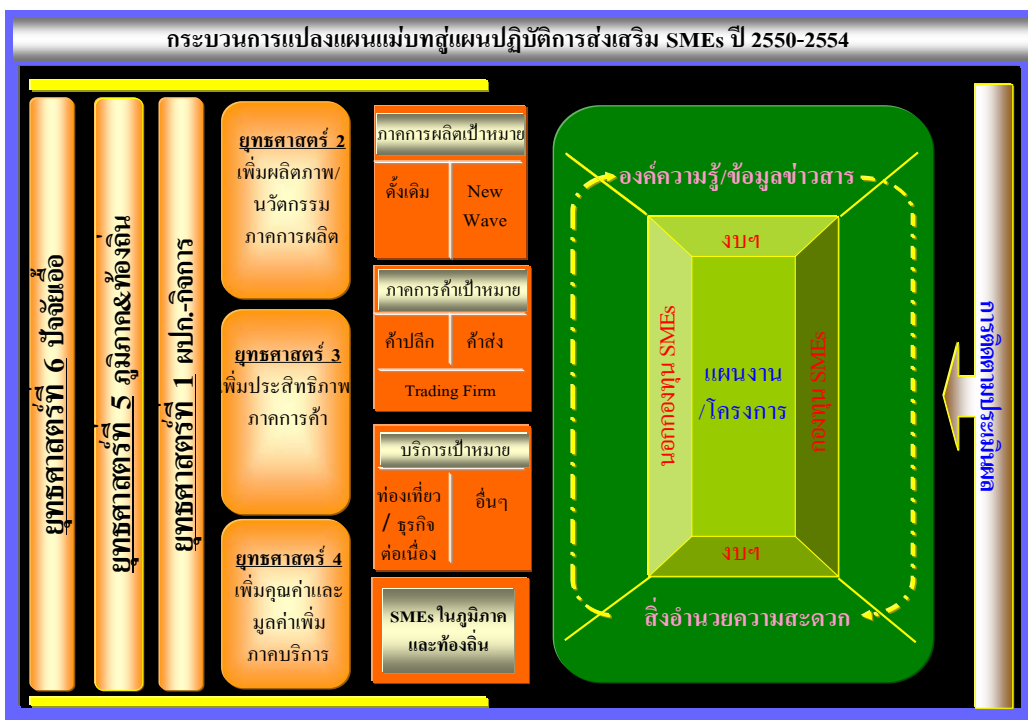
## บทที่ 6

### การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ

เมื่อแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2550 – 2554 ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และภาควิชาการ นำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2550 -2554 เพื่อให้การทำงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเป็นไปอย่างมีเอกภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผน

ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ของแผนการส่งเสริมฯ นี้ จะมีทั้งยุทธศาสตร์พื้นฐานของการส่งเสริมผู้ประกอบการโดยทั่วไป ได้แก่ การพัฒนาปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจ การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภูมิภาคและท้องถิ่น ที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งในภาคการผลิต การค้า และบริการ ซึ่งจะเป็นยุทธศาสตร์เฉพาะกลุ่ม เพื่อยกระดับธุรกิจไปสู่กิจการที่ใช้ฐานความรู้ มีนวัตกรรม มีประสิทธิภาพและผลิตภาพสูง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรในการส่งเสริม การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ จึงต้องมีการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายขึ้นมามีแผนการส่งเสริมโดยพิจารณาจากบทบาททางเศรษฐกิจ ความเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่นๆ สูง รวมทั้งมีแนวโน้มการเติบโตดี และมีศักยภาพในการพัฒนามาก โดยได้มีการคัดเลือกดังที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 4

รูปที่ 6-1 กระบวนการแปลงแผนแม่บทสู่แผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs



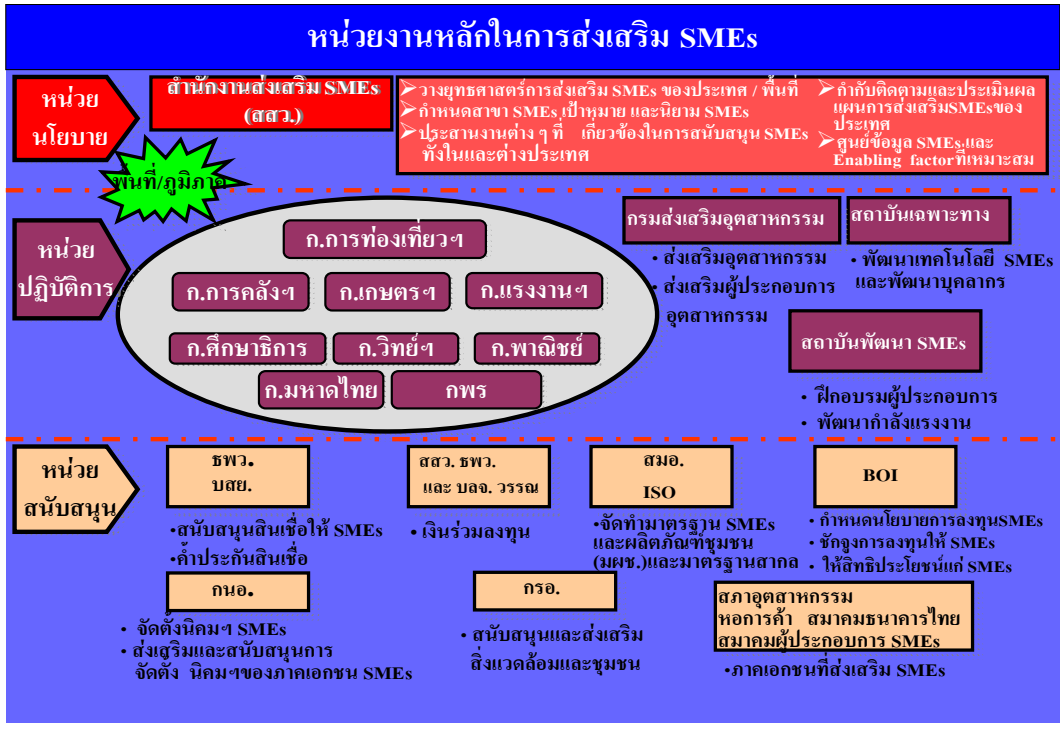
องค์ประกอบของกลไกการแปลงแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ **ส่วนของการจัดทำแผน** เป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ**ส่วน** **ของกลไกขับเคลื่อน** เพื่อร่วมกันผลักดันให้แผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งกลไกขับเคลื่อนดังกล่าวแบ่งได้เป็น 3 กลไกหลัก คือ 1) กลไกทางสถาบันและองค์กร 2) กลไกทางการเงินและงบประมาณ และ 3) กลไกการติดตามและประเมินผล

**ส่วนของการจัดทำแผน** การจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีกระบวนการที่สำคัญ 2 ส่วนด้วยกัน คือ **ส่วนแรก** เป็นการจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ต่างๆ ในแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละช่วงเวลา โดยยึดประเด็น (1) **ภารกิจต่อเนื่อง** อาทิ การสร้างผู้ประกอบการใหม่ ศูนย์ข้อมูลและระบบวิเคราะห์เตือนภัยวิสาหกิจรายสาขา การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ การต่อ ยอดนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ ระบบบ่มเพาะผู้ประกอบการ ที่ปรึกษาธุรกิจไทย ระบบการจดทะเบียนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การเชื่อมโยงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับวิสาหกิจชุมชน ศูนย์บริการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสนับสนุนช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่ (2) **การปรับตัวจากสถานการณ์** เช่น การส่งเสริมธุรกิจสาขาพลังงานทดแทนและสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประหยัดพลังงาน การส่งเสริมการปรับตัวรองรับการค้าเสรี แผนปฏิบัติการความร่วมมือกับต่างประเทศตาม MOU (3) **การวางรากฐานอย่างยั่งยืน** เช่น การพัฒนาผู้ประกอบการ การพัฒนาผู้ให้บริการ (Service Providers) ศูนย์บริการทางธุรกิจ พี่เลี้ยงที่ปรึกษา SMEs University, Capacity Building Program การส่งเสริมบรรษัทภิบาล การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม **ส่วนของกลไกขับเคลื่อน** เป็นการประสานเชื่อมโยงงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

**แนวทางความร่วมมือ เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานและการบริหารจัดการ** สำหรับหน่วยงานในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Networking Model) ปัจจุบันมีหน่วยงานที่ให้การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หลายหน่วยงาน แบ่งออกได้ตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ได้แก่ **หน่วยงานกำหนดนโยบาย** ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว) **หน่วยงานปฏิบัติการ** ได้แก่ หน่วยงานที่มีกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยตรง เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการท่องเที่ยวและการกีฬา กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สถาบันเฉพาะทางต่างๆ จะทำหน้าที่พัฒนาเทคโนโลยี และบุคลากร กระทรวงการต่างประเทศ ทำหน้าที่สร้างความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศในทุกระดับ รวมทั้งการเจรจาเพื่อลดปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจ

ระหว่างประเทศ **หน่วยงานสนับสนุน** ประกอบด้วย หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจต่างๆ อาทิ **ด้านการเงิน** ได้แก่ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ชพว.) บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) ที่ให้บริการด้านสินเชื่อและการค้าประกันสินเชื่อ กองทุนรวมเพื่อร่วมลงทุนในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและ ชพว. ให้บริการด้านเงินร่วมลงทุน (Venture Capital) **ด้านการลงทุน** มีสำนักงานส่งเสริมการลงทุนทำหน้าที่กำหนดนโยบายการลงทุน ชักจูงการลงทุน และให้สิทธิประโยชน์การลงทุนแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม **ด้านมาตรฐานสินค้าและบริการ** มีสำนักงานมาตรฐานสินค้าอุตสาหกรรม และสำนักงาน ISO เป็นผู้จัดทำมาตรฐานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และมาตรฐานสากล **ด้านการให้คำปรึกษา** มีสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำหน้าที่ดูแลผ่านทางศูนย์บ่มเพาะ ศูนย์พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา และศูนย์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม **ด้านพื้นที่ประกอบการ** มีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมและจัดตั้งนิคมสำหรับวิสาหกิจขนาดย่อม และ**มีองค์กรภาคเอกชน** เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย และสมาคมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น ทำหน้าที่ร่วมมือกับภาครัฐในการกำหนดนโยบาย และจัดทำแผนการส่งเสริมรวมทั้งแผนปฏิบัติการส่งเสริมและที่สำคัญคือจะมีบทบาทนำในการปฏิบัติงานส่งเสริมในระดับรายสาขาและระดับรายกิจการ

รูปที่ 6-2 หน่วยงานหลักในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
แบ่งตามกลุ่มภารกิจ



หน่วยงานหลักในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แบ่งออกตามพื้นที่ ตามหน่วยงานหลัก มีรูปแบบการประสานและทำงานร่วมกันทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ ต่างประเทศ โดยมีสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำหน้าที่ ดังนี้

(1) ส่วนกลาง ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ทำหน้าที่จัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม บูรณาการการทำงานร่วมกันของเครือข่าย เชื่อมโยง และให้บริการด้านข้อมูล รวมทั้งการบริหารกองทุนต่างๆ นอกจากนี้ยังมีกระทรวงด้านเศรษฐกิจ รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง องค์กรมหาชน สถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย สมาคมภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหน่วยปฏิบัติ จะดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการระดับ สาขา พื้นที่ และประเด็น ที่ร่วมจัดทำ และมีการรายงานผล เพื่อให้ สสว. ใช้ประโยชน์ในการติดตามประเมินผลต่อไป โดยมีกลไกการประสานการทำงานผ่านทางคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน

(2) ส่วนภูมิภาค ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด หน่วยงานรัฐในพื้นที่ สภาอุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด สมาคมภาคเอกชนในพื้นที่ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะร่วมจัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติการส่งเสริมในระดับพื้นที่ และเป็นหน่วยงานปฏิบัติในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดังกล่าว รวมทั้งต้องรายงานผลการดำเนินงานเพื่อการติดตามประเมินผล และการปรับปรุงแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยมีกลไกการประสานการทำงานผ่านทางหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายระดับจังหวัด

(3) ต่างประเทศ ได้แก่ สถานทูต สถานกงสุล สำนักงานการค้า หรือหน่วยงานตัวแทนประเทศไทย จะทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการจัดทำแผนความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย มีส่วนร่วมในการกำหนดทำที่เพื่อรักษาประโยชน์ของประเทศและธุรกิจไทยในเวทีความร่วมมือระหว่างประเทศ รวมทั้งจัดหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และให้บริการธุรกิจขนาดย่อม โดยมีกลไกการประสานเชื่อมโยงผ่านทางคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน

รูปที่ 6-3

กลไกและเครือข่ายการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในฐานะหน่วยงานวางแผนผลักดันและสนับสนุนการนำแผน ไปสู่การปฏิบัติ จะมีบทบาทในการจัดทำแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อขอรับงบประมาณจากกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือจัดสรรให้หน่วยงานปฏิบัติโดยตรง นอกจากนี้ ยังต้องติดตามการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งดำเนินการประเมินผลเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหาร สสว. และคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำหรับหน่วยงานปฏิบัติภาครัฐ-ภาคเอกชน ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในต่างประเทศ จะมีบทบาทในการปฏิบัติงานส่งเสริม การรายงานผลการดำเนินงาน และการสะท้อนปัญหาความต้องการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ ได้รับทราบและนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการทำงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป