

สสว.➤➤

รายงาน

“เจาะพฤติกรรมธุรกิจฝืดบของผู้ประกอบการ SME”

ภายใต้การศึกษาโครงการศึกษาปัญหาและความต้องการ MSME เร่งด่วน



1. บทสรุปผู้บริหาร

การแก้ไขปัญหารัฐกิจฝืด (Zombie SME) ในประเทศไทยเป็นการกิจเร่งด่วนในการฟื้นฟูและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก รายงานนี้วิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าและเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการปรับโครงสร้างหนี้ เพื่อให้ SME สามารถฟื้นตัวจากสถานะ Zombie กลับมาสร้างกำไรและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การศึกษาเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ การประชุมระดมความคิดเห็นหน่วยงานรัฐ การวิเคราะห์ข้อมูล DBD งบการเงิน และแบบสอบถามผู้ประกอบการ Zombie firm กว่า 519 ราย รวมถึงการศึกษาวุฒิสภากรรมการตัดสินใจ

ปัญหาและอุปสรรค

ผลการศึกษาพบว่าปัญหารัฐกิจฝืด Zombie ไม่ได้เกิดจากปัจจัยเดียว แต่เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ฝังรากลึกในระบบเศรษฐกิจไทย รัฐกิจซอมบี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกขนาดตลอดทศวรรษที่ผ่านมา โดยรัฐกิจขนาดย่อมและรายย่อยเพิ่มขึ้นรวดเร็วที่สุด ภาคกลางครองสัดส่วนเกือบสามในสี่ของรัฐกิจซอมบี้ทั้งประเทศ แต่เมื่อพิจารณาสัดส่วนภายในแต่ละภูมิภาคพบว่าทุกพื้นที่มีปัญหาใกล้เคียงกัน

ปัญหาหลักแบ่งออกเป็นสามมิติสำคัญ: **ปัญหาด้าน Mindset และพฤติกรรม** - ผู้ประกอบการติดอยู่ในกรอบความคิด "Stay Small" และมีความกลัวความเสี่ยงที่เกินจริง ปรับตัวช้าต่อการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากวัฒนธรรม "Quick Win" และการตัดสินใจแบบ "หาเช้ากินค่ำ" **ปัญหาด้านการเงินและการเข้าถึงแหล่งทุน** - SME ติดอยู่ในวงจรหนี้และมี "แผลเป็น" ในประวัติสินเชื่อ ทำให้เข้าถึงสินเชื่อในระบบได้ อีกทั้งยังติดอยู่ในสถานะ "จ่ายได้แต่ดอกเบี้ยย ลดต้นไม่ได้" **ปัญหาด้านความสามารถในการแข่งขัน** - รัฐกิจส่วนใหญ่เป็น OEM ไม่มีแบรนด์ตัวเอง แข่งขันกับ Import Flooding ไม่ได้ ขยายผ่านคนกลางแทนการดีลตรง และขาดการพัฒนา Service Model ที่ผสม High Tech กับ High Touch

ในเชิงพื้นที่ พบว่าภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคตะวันออกมีปัญหาความไม่มั่นคงของรายได้สูงที่สุด ขณะที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลมีความมั่นคงสูงสุด สะท้อนอิทธิพลของปัจจัยเศรษฐกิจท้องถิ่นและการเข้าถึงตลาด ภาคบริการมีจำนวนรัฐกิจฝืดมากที่สุด โดยเฉพาะรัฐกิจก่อสร้างหรือการค้า การก่อสร้าง และที่พักรวม



บทสรุปผู้บริหาร (ต่อ)

การวิเคราะห์ปัจจัยหลัก (3 มิติ)

การวิเคราะห์ปัญหาแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก เพื่อออกแบบแนวทางแก้ไขที่ครอบคลุม ทั้งการปรับเปลี่ยนจากภายใน (Mindset, ความสามารถ) และการสนับสนุนจากภายนอก (นโยบาย, โครงสร้าง, กลไกทางการเงิน)

1. มิติด้านพฤติกรรมและ Mindset ของผู้ประกอบการ

Zombie SME มีลักษณะพฤติกรรมและ Mindset ที่แตกต่างจากธุรกิจปกติ แบ่งได้ดังนี้:

- **กลุ่มที่ยึดติดกับอดีต:** ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงแบบแผนเดิม ยึดติดกับผลสำเร็จในอดีต
- **กลุ่มที่กลัวความเสี่ยง:** หลีกเลี่ยงการลงทุนใหม่ เลือกรอดตัวมากกว่าการเติบโต
- **กลุ่มที่ขาดวิสัยทัศน์:** ตัดสินใจระยะสั้น ไม่มีแผนธุรกิจระยะยาว

อุปสรรคส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับอคติทางความคิด เช่น การเลือกรับข้อมูลที่ยืนยันความเชื่อเดิม ("คนอื่นยังไม่ปรับเราก็เลยยังไม่ปรับ") และทัศนคติที่มีต่อการไม่เปลี่ยนแปลงธุรกิจ (มองว่าเป็นสิ่งที่ปลอดภัย) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีแผนสำรองที่ชัดเจนหากต้องปิดกิจการ และประเมินโอกาสในการหางานใหม่อยู่ในระดับปานกลาง

2. มิติด้านโครงสร้างทางการเงินและการเข้าถึงทุน

Zombie firms มีภาระดอกเบี้ยจ่ายและค่าบริหารสูงกว่าธุรกิจปกติอย่างมีนัยสำคัญ โดยธุรกิจรายย่อยมีปัญหารุนแรงที่สุด สะท้อนการจัดการไม่มีประสิทธิภาพและการขาดสภาพคล่อง โครงสร้างแหล่งเงินทุนแตกต่างกันตามขนาดธุรกิจ:

- **กิจการขนาดย่อม:** พึ่งพาการกู้ยืมจากญาติพี่น้องและเพื่อนเป็นหลัก
- **กิจการขนาดกลาง:** เริ่มพิจารณาการพาณิชย์มากขึ้น แต่ติดปัญหา "แผลเป็น" ในประวัติสินเชื่อ

ที่สำคัญคือท่าทีของเจ้าหนี้ทั้งสองกลุ่มหลักส่วนใหญ่ยังให้การสนับสนุนและเข้าใจสถานการณ์ แทนที่จะกดดันให้ชำระหนี้ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจในฐานะ Zombie ต่อไปได้



บทสรุปผู้บริหาร (ต่อ)

3. มิติด้านความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัว

ธุรกิจเหล่านี้ส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง แต่กลับไม่สามารถสร้างกำไรได้ บ่งชี้ว่าปัญหาหลักมาจากปัจจัยภายในมากกว่าแรงกดดันจากการแข่งขัน ปัญหาสำคัญ ได้แก่:

- ขาดการสร้างแบรนด์ตัวเอง ยึดติดกับการเป็น OEM
- ไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและพฤติกรรมลูกค้า
- ขาดการพัฒนา Service Model ที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล

ข้อเสนอแนะ

มีข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 8 ด้านหลักที่ควรดำเนินการควบคู่กันไป:

1. การปรับแนวคิดและมุมมองของผู้ประกอบการ

- **เรียนรู้ผ่านการลงมือทำจริง (Learning by Doing)** : สร้างทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และได้ทดลองแนวทางใหม่ๆ ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยโดยมีโค้ชและ เพื่อนคอยสนับสนุน
- **กำหนดนิยามความสำเร็จให้ตรงกันระหว่างหน่วยงานและผู้ประกอบการ SME**: สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง กำหนดนิยามความสำเร็จที่ยั่งยืนโดยสร้างสมดุลระหว่าง "ผลกำไร (Profitability)" และ "ความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว (Longevity)"
- **รูปแบบกิจกรรมและการคัดเลือกผู้สอนหรือพี่เลี้ยง (Mentors)**: สนับสนุนให้ผู้ประกอบการ การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ตรง และการเวิร์คช็อปที่สามารถส่งเสริมให้ผู้ประกอบการความรู้ไปใช้แก้ปัญหาได้ทันที



บทสรุปผู้บริหาร (ต่อ)

2. ปฏิรูประบบสินเชื่อและกลไกการเงินเพื่อการฟื้นฟู

- **ผลิตภัณฑ์สินเชื่อตามระยะการฟื้นฟู (Staged-Based Financing):** ออกแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่สอดคล้องกับระยะของแผนฟื้นฟู
- **การประเมินสินเชื่อที่มุ่งเน้นศักยภาพและแผนปฏิบัติการ:** ปรับเกณฑ์การประเมินสินเชื่อโดยให้น้ำหนักกับ "ศักยภาพในอนาคต" ของธุรกิจตามแผนฟื้นฟูที่ผ่านการรับรองจากโค้ช มากกว่าการพิจารณาแค่ประวัติทางการเงินในอดีต
- **กลไกค้ำประกันสินเชื่อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง:** จัดตั้งกลไกค้ำประกันสินเชื่อโดยภาครัฐสำหรับ SME ที่เข้าร่วมโครงการฟื้นฟูโดยเฉพาะ เพื่อลดความเสี่ยงของสถาบันการเงิน และเพิ่มอำนาจต่อรองให้ SME
- **กองทุนร่วมลงทุนเพื่อการปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ :** จัดตั้งกองทุนที่ไม่ได้ให้เงินกู้ แต่เป็นการ "ร่วมลงทุน" กับ SME ในโครงการที่มีศักยภาพสูง

3. สร้างกลไกพี่เลี้ยงมืออาชีพเพื่อการฟื้นฟูเชิงกลยุทธ์ (Strategic Regeneration Coaching)

พัฒนาระบบการฟื้นฟูเชิงรุก โดยเปลี่ยนจาก "ที่ปรึกษา" แบบครั้งคราว เป็น "โค้ชมืออาชีพ" ที่ทำงานร่วมกับผู้ประกอบการอย่างใกล้ชิด โดยใช้ "กรอบการทำงานเพื่อการฟื้นฟูกิจการ"

- **กรอบการทำงาน: วินิจฉัย-วางแผน-ลงมือทำ:** กระบวนการโค้ชจะแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ
- **สร้างคลังเก็บรวบรวมกรณีศึกษาเชิงปฏิบัติ (Actionable Case Study Library):** รวบรวมและเผยแพร่กรณีศึกษาของ SME ไทยที่ฟื้นฟูสำเร็จ โดยเน้นการนำเสนอ "กระบวนการ" ที่จับต้องได้



บทสรุปผู้บริหาร (ต่อ)

4. สร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อส่งเสริมการปรับโครงสร้าง (Safe Zone)

- **พักการตรวจสอบภาษีอย่างมีเงื่อนไข:** สำหรับ SME ที่เข้าร่วมโครงการฟื้นฟูและมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน
- **แพลตฟอร์มการจับคู่:** พัฒนาระบบแมชชีนเพื่อหาซัพพลายเออร์และลูกค้าใหม่ รวมถึงการจับคู่ธุรกิจที่มีปัญหา คล้ายกันหรือเสริมกัน
- **คลินิกบัญชีและภาษี:** จัดตั้งหน่วยบริการให้คำปรึกษาด้านบัญชีและภาษีที่ทำงานร่วมกับโค้ชในโครงการฟื้นฟู เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความพร้อมในการกลับเข้าสู่ระบบอย่างยั่งยืน

5. ส่งเสริมการควบรวมกิจการเป็นทางเลือก

- **แพลตฟอร์มจับคู่เพื่อการควบรวมกิจการ (M&A Matching Platform):** จัดตั้งแพลตฟอร์มกลางที่ใช้ข้อมูล วิเคราะห์และจับคู่ SME ที่มีศักยภาพในการควบรวมกิจการ
- **มาตรการจูงใจทางภาษีและกฎหมาย:** ออกแบบสิทธิประโยชน์ทางภาษีที่ชัดเจนสำหรับ SME ที่ทำการควบรวมกิจการ และปรับปรุง ขั้นตอนทางกฎหมายให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น
- **เครือข่ายที่ให้ผู้ประกอบการสามารถปรึกษาพูดคุยแลกเปลี่ยนการควบรวมกิจการ:** สร้างเครือข่าย Networking ผ่านการจัดงานประชุมผู้ประกอบการ การสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และโครงการจับคู่ธุรกิจ เพื่อเชื่อมโยงกับ นักลงทุนและผู้เชี่ยวชาญ



บทสรุปผู้บริหาร (ต่อ)

6. ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดภาครัฐสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (Outcome-Based KPIs)

- **กำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หลายมิติ:** ปฏิรูปการวัดผลการดำเนินงาน (KPI) ของหน่วยงานภาครัฐ จากการเน้น "ปริมาณกิจกรรม" (Output) ที่ทำได้ง่าย ไปสู่การเน้น "ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ" (Outcome)
- **ประเมินผลกระทบระยะยาว:** จัดให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการในระยะยาว (3-5 ปี) เพื่อให้เห็นผลกระทบที่แท้จริง
- **นโยบายที่โปร่งใสและต่อเนื่อง:** สร้างความเชื่อมั่นโดยการกำหนดทิศทางการพัฒนา SME ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อลดความไม่แน่นอนและช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนธุรกิจระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. สร้างกลไกตลาดที่เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจท้องถิ่น (Strengthening Local Economic Ecosystem)

- **ฐานข้อมูลผู้ผลิตท้องถิ่นที่ตรวจสอบได้ (Verified Local Content Database):** พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อระบุและรับรองสินค้าและบริการที่มีสัดส่วนการผลิตในประเทศและมีมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ เพื่อให้มาตรการสนับสนุนของรัฐ
- **ดึงรายใหญ่มาช่วย :** สร้างมาตรการจูงใจทางภาษีให้กับบริษัทขนาดใหญ่ที่จัดซื้อสินค้าหรือบริการจาก SME ท้องถิ่นที่อยู่ในฐานข้อมูล หรือ SME ที่ผ่านโครงการฟื้นฟูกิจการ เพื่อสร้างตลาดที่แน่นอนและช่วยยกระดับมาตรฐานให้กับผู้ผลิตในท้องถิ่น

8. พัฒนากลไกการคัดกรอง Zombie Firm เชิงรุกโดยใช้เกณฑ์ FN-CHK และฐานข้อมูลแบบบูรณาการ

- **สร้างฐานข้อมูลเฉพาะสำหรับให้ความช่วยเหลือเชิงรุก:** ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง (เช่น ข้อมูลการใช้พลังงาน, ข้อมูลประกันสังคม, ข้อมูลการชำระภาษี) เพื่อระบุกลุ่มธุรกิจที่มีแนวโน้มจะเป็น Zombie
- **ปรับเปลี่ยนเกณฑ์การประเมิน "Zombie Firm":** จากการใช้อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (ICR) ต่ำกว่า 1 ติดต่อกัน 3 ปี มาเป็นวิธี FN-CHK ที่มีความแม่นยำสูงกว่า

2. วัตถุประสงค์

- 1 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงซ้อนที่ส่งผลต่อการเกิดขึ้นและคงอยู่ของธุรกิจฝัดิบในกลุ่มผู้ประกอบการ SME ไทย
- 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลร่วมระหว่างปัจจัยเชิงโครงสร้างและอคติทางความคิดต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้ประกอบการ SME
- 3 เพื่อออกแบบและเสนอแนะแนวทางสนับสนุนที่ครอบคลุม ทั้งในระดับนโยบายและในระดับปฏิบัติการเพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจซอมบี้

บริษัทซอมบี้ (Zombie Firms) หรือที่เรียกในภาษาไทยว่า "ธุรกิจผีดิบ" เป็นแนวคิดทางเศรษฐกิจที่ใช้อธิบายบริษัทที่ดำรงอยู่ได้แม้จะมีสมรรถนะทางการเงินและการดำเนินงานที่อ่อนแอ โดยทั่วไปแล้ว บริษัทซอมบี้หมายถึงบริษัทที่ไม่สามารถสร้างกำไรเพียงพอที่จะครอบคลุมต้นทุนการเงิน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย และมีปัญหานี้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน บริษัทเหล่านี้สามารถดำรงอยู่ได้เนื่องจากการได้รับการสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก การผ่อนปรนจากเจ้าหนี้ หรือนโยบายของรัฐที่ช่วยเหลือธุรกิจที่มีปัญหา แทนที่จะถูกบังคับให้ปิดกิจการหรือปรับโครงสร้างตามกลไกตลาดธรรมดา

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้นิยามของบริษัทซอมบี้ตามแนวคิดขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ซึ่งกำหนดให้บริษัทซอมบี้เป็นบริษัทที่มีอัตราส่วนความสามารถในการครอบคลุมดอกเบี้ย (Interest Coverage Ratio) ต่ำกว่า 1.0 เป็นเวลา 3 ปีติดต่อกัน (Adalet McGowan et al., 2017) โดยการศึกษาไม่ได้จำกัดเงื่อนไขอายุบริษัทตามเกณฑ์ดั้งเดิมของ OECD เพื่อให้ครอบคลุมผู้ประกอบการ SME ที่อาจมีอายุธุรกิจที่หลากหลาย

เกณฑ์การวัดในการศึกษา

ในการศึกษา ผู้วิจัยจะจำแนกบริษัทขอมบ๊โดยใช้อัตราส่วนความสามารถในการครอบคลุมดอกเบี้ย (Interest Coverage Ratio: ICR) ซึ่งคำนวณจากกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBIT) หารด้วยค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย บริษัทจะถูกจัดให้เป็นบริษัทขอมบ๊หากมี ICR ต่ำกว่า 1.0 เป็นเวลา 3 ปีการเงินติดต่อกัน การใช้ระยะเวลา 3 ปีติดต่อกันช่วยให้มั่นใจได้ว่าปัญหาที่พบเป็นปัญหาโครงสร้างที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่ปัญหาชั่วคราวจากปัจจัยภายนอก สำหรับกรณีที่บริษัทมีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเท่ากับศูนย์หรือเป็นลบ ผู้วิจัยจะพิจารณาเป็นกรณีพิเศษและไม่รวมในการคำนวณ ICR เนื่องจากไม่สามารถสะท้อนถึงความสามารถในการชำระหนี้ได้อย่างแท้จริง การวัดนี้จะทำให้สามารถระบุและศึกษาพฤติกรรมของผู้ประกอบการ SME ที่อยู่ในสถานะขอมบ๊ได้อย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้

ข้อดีของการใช้เกณฑ์ OECD

เกณฑ์ OECD มีข้อดีสำคัญหลายประการสำหรับการศึกษา SME

ข้อดีที่หนึ่ง คือความสามารถในการจับภาพปัญหาสำคัญของธุรกิจที่มีรายได้จากการดำเนินงานไม่เพียงพอต่อการชำระดอกเบี้ย ซึ่งเป็นสัญญาณของปัญหาความยั่งยืนทางการเงิน

ข้อดีที่สอง การกำหนดระยะเวลา 3 ปีติดต่อกันช่วยแยกแยะปัญหาโครงสร้างที่แท้จริงจากปัญหาชั่วคราวที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอก

ข้อดีที่สาม เกณฑ์นี้สะท้อนถึงความเป็นจริงของธุรกิจที่ต้องพึ่งพาการกู้ยืม และต้องมีความสามารถในการสร้างรายได้เพื่อชำระภาระหนี้ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับ SME

ข้อดีที่สี่ การใช้เกณฑ์เดียวกันทำให้สามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างอุตสาหกรรม ขนาดธุรกิจ และช่วงเวลาต่างๆ ได้อย่างสม่ำเสมอ

ข้อจำกัดของการใช้เกณฑ์ OECD

แม้จะมีข้อดีหลายประการ แต่การใช้เกณฑ์ OECD ก็มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา **ข้อจำกัดแรก** คือการมุ่งเน้นเฉพาะด้านการเงินโดยไม่พิจารณาปัจจัยอื่นๆ เช่น ศักยภาพในการเติบโต นวัตกรรม หรือความคาดหวังของตลาด

ข้อจำกัดที่สอง เกณฑ์นี้อาจไม่เหมาะสมกับธุรกิจบางประเภทที่มีรูปแบบการดำเนินงานพิเศษ เช่น ธุรกิจที่มีรายได้ไม่สม่ำเสมอตามฤดูกาล

ข้อจำกัดที่สาม การใช้ข้อมูลทางบัญชีอาจไม่สะท้อนถึงสถานะการดำเนินงานจริงของธุรกิจ โดยเฉพาะในกรณีที่มีการจัดการบัญชีหรือการรายงานที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

ข้อจำกัดที่สี่ เกณฑ์นี้อาจจำแนกธุรกิจที่กำลังผ่านช่วงปรับโครงสร้างหรือลงทุนขนาดใหญ่ให้เป็นขอมบ๊ แม้ว่าจะมีแนวโน้มการฟื้นตัวในอนาคต

ธุรกิจ ขอมบี้คืออะไร?

ปัจจัยและสาเหตุหลัก

- ธุรกิจขอมบี้เกิดจากการไม่ปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่สะสมมายาวนาน โดยเฉพาะการพึ่งพา "Engine เดิม" ของเศรษฐกิจไทยมากเกินไป
- ไม่ได้เตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง
- เจอวิกฤตต่อเนื่อง ทั้งโควิด สงครามรัสเซีย-ยูเครน

วัฒนธรรม ของขอมบี้

- การทำธุรกิจของคนไทยเอง ที่มีลักษณะ "ต้องการทุกอย่างแบบเร็วๆ" ไม่อดทนต่อกระบวนการที่ใช้เวลา
- ธุรกิจไทยมักจะขาดวินัยในการทำตามแผนระยะยาว ไม่เคารพกติกา และสุดท้ายก็ไม่ได้ผลที่ยั่งยืน

โครงสร้างการเกิดหนี้

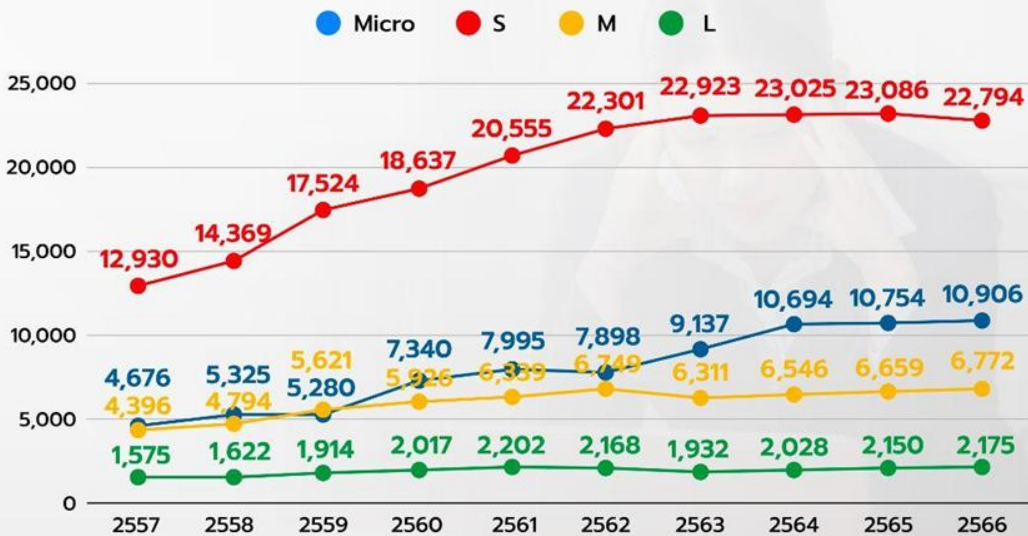
- เริ่มจากการที่ธุรกิจมีการค้างชำระหนี้เพียงงวดเดียว (30 วัน +1) ก็จะเปลี่ยนสถานะจาก "หนี้ปกติ" เป็น "Special Mention"
- การกลับมาเป็นหนี้ปกติต้องใช้เวลาและมีเงื่อนไขเข้มงวด
- เกิดแผลเป็น" ในประวัติ ทำให้การเข้าถึงแหล่งเงินทุนใหม่ยากขึ้น

พฤติกรรมของผู้ประกอบการ

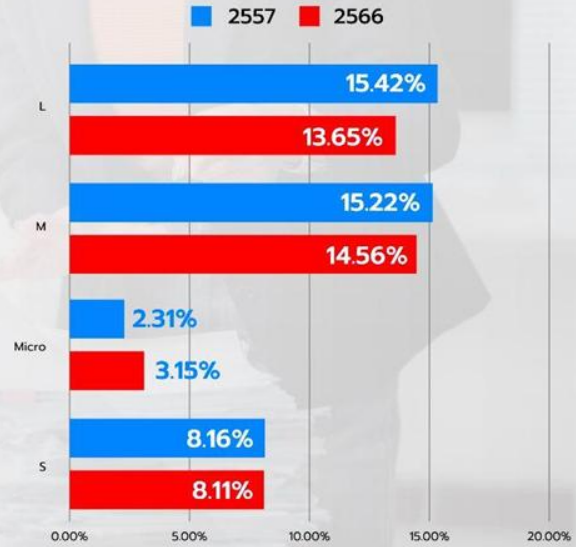
- "ใช้เงินผิดประเภท" เช่น เอาเงินทุนหมุนเวียนระยะสั้นไปสร้างโรงงาน หรือดึง Supplier Credit มาใช้ผิดวัตถุประสงค์
- ขาดความรู้ด้านการเงิน โดยเฉพาะการไม่เข้าใจความแตกต่างระหว่าง Cash Flow กับ Profit & Loss ส่งผลให้เกิดภาวะ "ยิ่งขยายธุรกิจ ยิ่งปัญหาใหญ่"

ธุรกิจซอมบี้ในประเทศไทยช่วงทศวรรษที่ผ่านมา พบว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกขนาดธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อมและรายย่อยที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ปรากฏการณ์นี้สะท้อนถึงปัญหาโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่สำคัญ เนื่องจากธุรกิจเหล่านี้จะมีความสามารถในการทำกำไรต่ำหรือขาดทุน แต่ยังคงดำเนินกิจการต่อไปได้ ผลกระทบที่ตามมาคือการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การบิดเบือนการแข่งขัน และความเสี่ยงต่อเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจโดยรวม

จำนวนธุรกิจผีดุ (Zombie Firm) แยกรายภาคธุรกิจ ระหว่างปี พ.ศ. 2557-2566

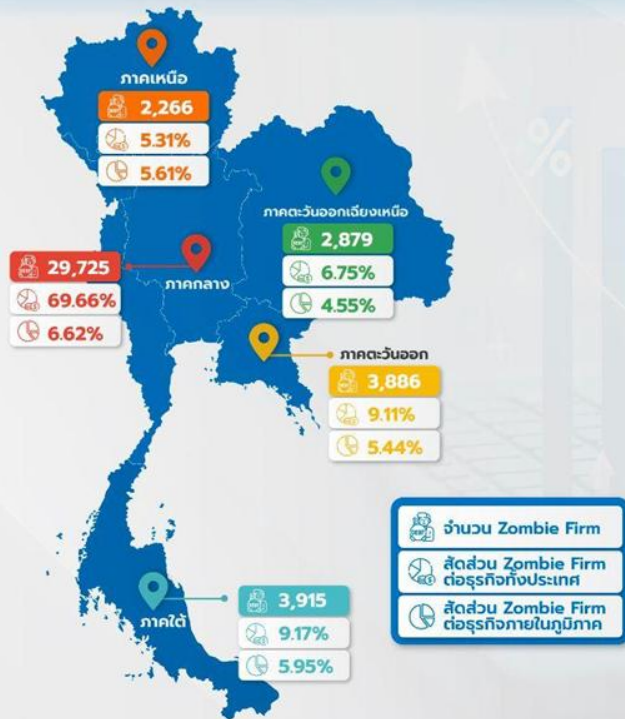


เปรียบเทียบสัดส่วนธุรกิจผีดุ (Zombie Firm) แยกขนาดธุรกิจ ระหว่างปี พ.ศ. 2557-2566



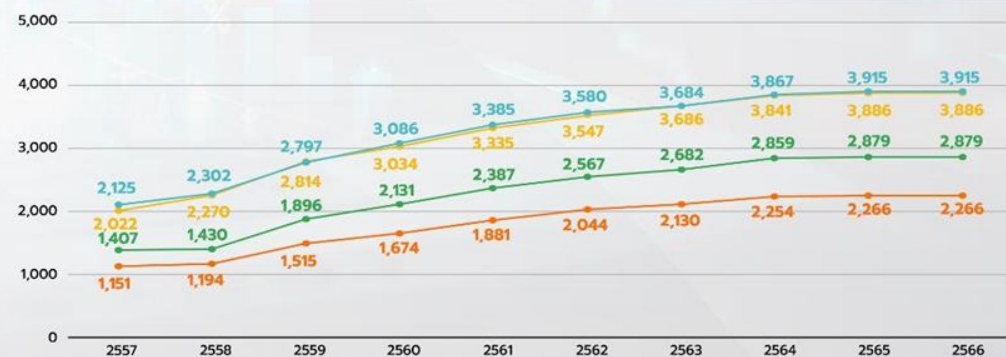
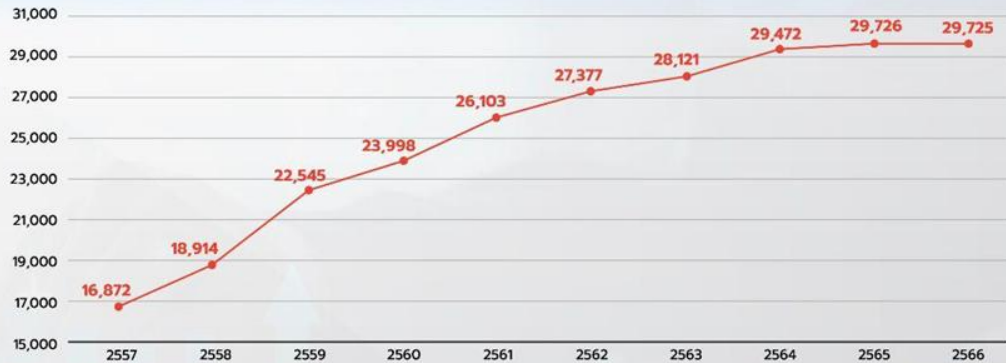
ภาคกลางมีความเข้มข้นสูงสุดและครองสัดส่วนเกือบสามในสี่ของธุรกิจซอมบี้ทั้งประเทศ ซึ่งสะท้อนถึงการรวมตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและศูนย์กลางการเงินในพื้นที่นี้ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาสัดส่วนภายในแต่ละภูมิภาค กลับพบว่าทุกภูมิภาคมีระดับปัญหาที่ใกล้เคียงกัน โดยภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีสัดส่วนต่ำสุดและภาคกลางมีสัดส่วนสูงสุดเพียงเล็กน้อย แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกภูมิภาคจนถึงช่วงหลังซึ่งเริ่มมีการคงตัว ปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าปัญหา zombie firm ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง แต่เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่กระจายไปทั่วประเทศ

แผนที่จำนวนและสัดส่วนธุรกิจผิดับ (Zombie Firm) แต่ละภูมิภาค



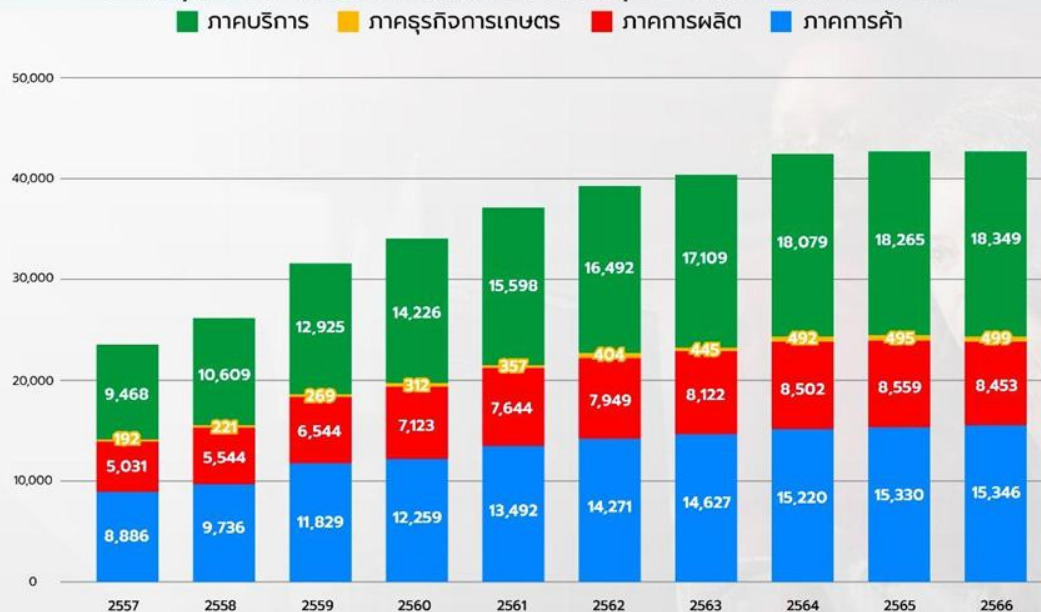
ภาคกลาง, ภาคตะวันออก, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, ภาคใต้ และภาคเหนือ

● ภาคกลาง ● ภาคตะวันออก ● ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ● ภาคใต้ ● ภาคเหนือ

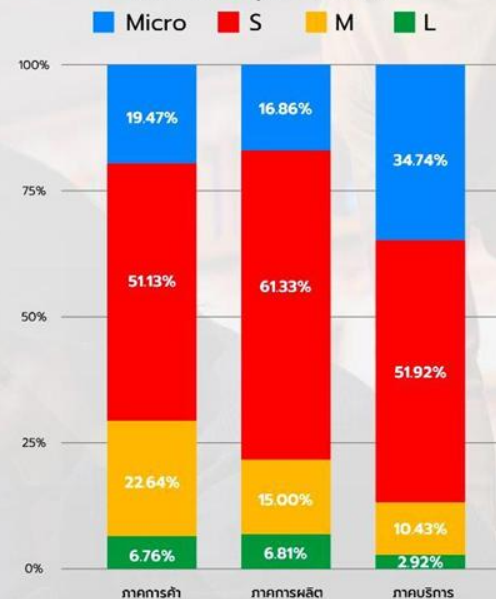


ภาคบริการมีจำนวนธุรกิจขอมบืมากที่สุดและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตามด้วยภาคการค้าและภาคการผลิต ในขณะที่ภาคเกษตรมีจำนวนน้อยที่สุดแต่ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นกัน เมื่อพิจารณาตามขนาดธุรกิจในแต่ละสาขา พบว่าธุรกิจขนาดย่อมเป็นกลุ่มที่มีปัญหา ธุรกิจขอมบืรุนแรงที่สุดทุกสาขา โดยภาคการผลิตมีสัดส่วนสูงสุด ส่วนธุรกิจขนาดกลางในภาคการค้ามีปัญหาค่อนข้างรุนแรง และธุรกิจรายย่อยในภาคบริการก็มีสัดส่วนที่น่าเป็นห่วง ปรากฏการณ์นี้สะท้อนถึงความท้าทายที่แตกต่างกันในแต่ละสาขาธุรกิจ

จำนวนธุรกิจผิดับ (Zombie Firm) แยกรายภาคธุรกิจระหว่างปี พ.ศ.2557-2566



สัดส่วนขนาดธุรกิจของจำนวนธุรกิจผิดับ (Zombie Firm) แยกรายภาคธุรกิจ พ.ศ.2566



Cost Components Analysis



การศึกษานี้เพื่อทำการเข้าใจโครงสร้างต้นทุนที่ซับซ้อนของธุรกิจสมัยใหม่ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพหากไม่รู้ว่าเงินไปไหนบ้าง และส่วนไหนสร้างมูลค่า ส่วนไหนเป็นภาระ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบ Zombie Firm ที่ขาดการวิเคราะห์ต้นทุนที่เหมาะสม ทำให้ดำเนินงานต่อไปโดยไม่รู้ตัวว่าจริงแล้วกำลังขาดทุน กับ ธุรกิจที่เข้มแข็ง ที่ใช้การวิเคราะห์นี้เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ควบคุมต้นทุน และแสดงภาพเชิงเปรียบเทียบ

 Zombie	ภาคธุรกิจ/ขนาด	ต้นทุนขาย	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	ดอกเบี้ยจ่าย	รายจ่ายรวม
	ภาคการค้า	89.66%	9.24%	2.10%	98.83%
	S	77.12%	27.29%	5.20%	104.26%
	M	86.34%	14.48%	2.09%	100.73%
	L	91.71%	6.17%	1.84%	97.80%
 Non-Zombie	ภาคธุรกิจ/ขนาด	ต้นทุนขาย	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	ดอกเบี้ยจ่าย	รายจ่ายรวม
	ภาคการค้า	88.47%	8.27%	0.28%	96.50%
	S	76.30%	20.85%	0.37%	96.75%
	M	83.95%	12.29%	0.36%	95.91%
	L	89.85%	6.93%	0.26%	96.56%
 %เปรียบเทียบ	ภาคธุรกิจ/ขนาด	ต้นทุนขาย	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	ดอกเบี้ยจ่าย	รายจ่ายรวม
	ภาคการค้า	▲1.19%	▲0.98%	▲1.82%	▲2.33%
	S	▲0.81%	▲6.44%	▲4.82%	▲7.51%
	M	▲2.39%	▲2.19%	▲1.73%	▲4.82%
	L	▲1.86%	▼-0.76%	▲1.58%	▲1.25%

(%Zombie Firm - %Non-Zombie Firm)

โครงสร้างต้นทุนของ zombie firm เผยให้เห็นวงจรของการพึ่งพาเงินกู้ยืม โดยมีภาระดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหารที่สูงกว่าธุรกิจปกติอย่างมีนัยสำคัญ ธุรกิจรายย่อยมีปัญหารุนแรงที่สุดในทุกสาขา สะท้อนถึงการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพและการขาดสภาพคล่องทางการเงิน การที่ธุรกิจเหล่านี้ยังคงดำเนินการต่อไปแม้จะมีโครงสร้างต้นทุนที่ไม่เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในตลาดและการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาคการค้า ธุรกิจ zombie firm ในภาคการค้า มีการดองเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหารที่สูงกว่าธุรกิจปกติ โดยธุรกิจรายย่อยมีปัญหารุนแรงที่สุด ส่วนธุรกิจขนาดกลางมีต้นทุนขายที่ต่ำกว่าแต่ยังมีการหนี้สินสูง

ภาคการผลิต ธุรกิจ zombie firm รายย่อยมีภาระดอกเบี้ยและค่าบริหารสูงสุด แต่มีต้นทุนขายต่ำกว่าเล็กน้อย ธุรกิจขนาดย่อมและกลางมีต้นทุนขายสูงกว่าธุรกิจปกติ แสดงถึงความไม่ประสิทธิภาพในการผลิต

ภาคบริการ ภาคบริการมีปัญหารุนแรงที่สุด โดยธุรกิจรายย่อยมีการดอเกเบียสูงสุดในทุกสาขา ธุรกิจขนาดย่อมมีการหนีสินสูงสุด ส่วนธุรกิจขนาดกลางมีต้นทุนบริการต่ำแต่การหนีสูง

ภาคธุรกิจ	ขนาดธุรกิจ	ดอกเบี้ยจ่าย	ต้นทุนขายหรือต้นทุนการให้บริการ	ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น
ภาคการค้า	Micro	23.11%	3.97%	14.46%	21.53%
ภาคการค้า	S	1.73%	1.21%	4.07%	21.32%
ภาคการค้า	M	1.18%	-1.22%	0.55%	16.97%
ภาคการผลิต	Micro	25.03%	-0.50%	16.88%	16.89%
ภาคการผลิต	S	2.12%	1.78%	2.66%	21.95%
ภาคการผลิต	M	1.48%	1.11%	0.38%	16.46%
ภาคบริการ	Micro	30.11%	-0.45%	15.29%	18.57%
ภาคบริการ	S	4.86%	0.15%	7.51%	26.54%
ภาคบริการ	M	2.95%	-1.50%	3.41%	24.01%

สรุปประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์ข้อมูล DBD เรื่อง "การศึกษารูทกิจผีดิบ (Zombie Firm) ของผู้ประกอบการ SME ในประเทศไทย"



ประเด็นที่ 1: การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของธุรกิจซอมบี้โดยเฉพาะขนาดย่อมและรายย่อย

ธุรกิจซอมบี้เพิ่มขึ้นทุกขนาดตลอดทศวรรษที่ผ่านมา โดยธุรกิจขนาดย่อมและรายย่อย เพิ่มขึ้นรวดเร็วที่สุด สะท้อนปัญหาโครงสร้างเศรษฐกิจและ การใช้ทรัพยากรไม่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 2: การกระจายทางภูมิศาสตร์เข้มข้นในภาคกลางแต่แพร่กระจายทั่วประเทศ

ภาคกลางครองสัดส่วนเกือบสามในสี่ของธุรกิจซอมบี้ทั้งประเทศ แต่เมื่อพิจารณาสัดส่วนภายในแต่ละภูมิภาคพบว่าทุกพื้นที่มีปัญหาใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นว่าเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่กระจายทั่วประเทศ

ประเด็นที่ 3: ภาคบริการครอบงำปัญหาและกระจายทุกสาขาเศรษฐกิจ

ภาคบริการมีจำนวนธุรกิจซอมบี้มากที่สุด โดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การก่อสร้าง และที่พักรวม ตามด้วยภาคการค้าและการผลิต ปัญหากระจายในทุกสาขาเศรษฐกิจ

ประเด็นที่ 4: วงจรหนี้และโครงสร้างต้นทุนที่บิดเบี้ยว

Zombie firm มีการดองเบี้ยวและค่าบริหารสูงกว่าธุรกิจปกติอย่างมีนัยสำคัญ โดยธุรกิจรายย่อยมีปัญหารุนแรงที่สุด สะท้อนการจัดการไม่มีประสิทธิภาพและการขาดสภาพคล่อง

ประเด็นที่ 5: ผลกระทบต่อการแข่งขันและเสถียรภาพเศรษฐกิจ

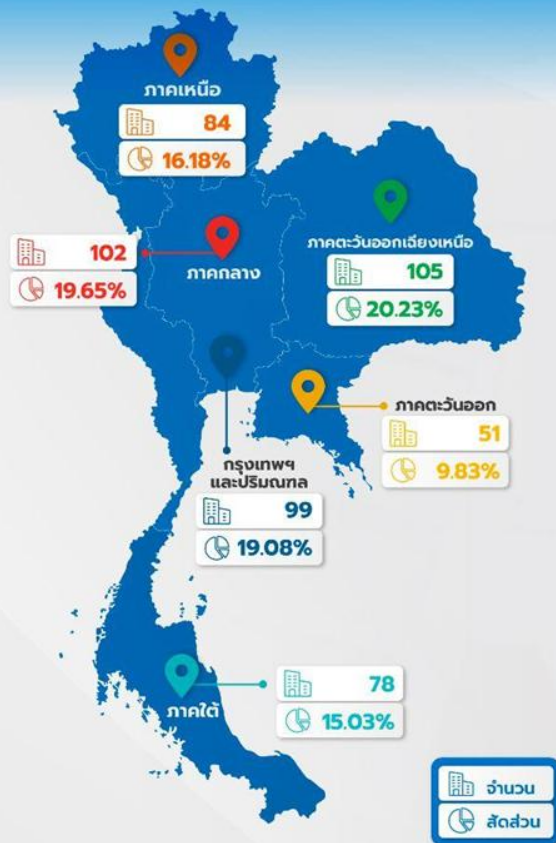
การดำรงอยู่ของธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพจำนวนมากส่งผลต่อการบิดเบือนการแข่งขัน การจัดสรรทรัพยากร และความเสี่ยงต่อเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจโดยรวม



3. ข้อมูลการสำรวจความคิดเห็น ของผู้ประกอบการ MSME

แบบสอบถามเจาะพฤติกรรมผู้ประกอบการ SME
ภายใต้ภาวะธุรกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

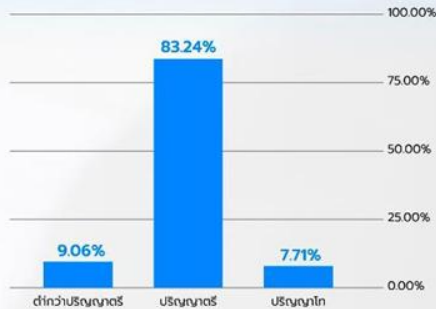
สัดส่วนลักษณะของกลุ่มตัวอย่างกิจการ MSME



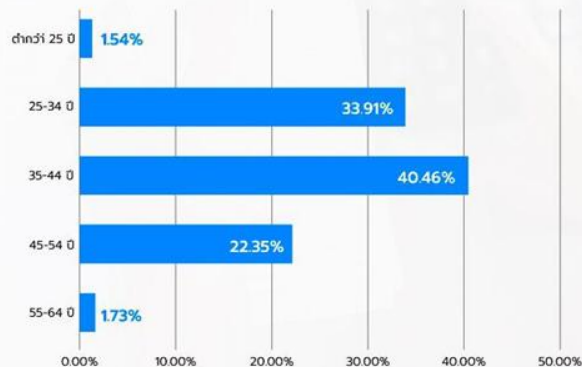
ขนาดกิจการ	จำนวน	สัดส่วน
รายย่อย (micro)	107	20.62%
ขนาดย่อม (small)	301	58.00%
ขนาดกลาง (medium)	111	21.39%

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	สัดส่วน
การผลิต	33	6.36%
การค้าปลีก / ค้าส่ง	190	36.61%
การบริการ	296	57.03%

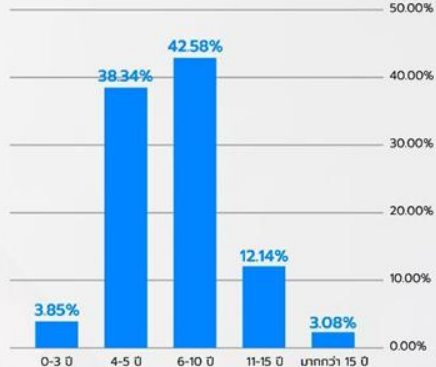
สัดส่วนอายุกิจการของกลุ่มตัวอย่าง



สัดส่วนช่วงอายุเจ้าของกิจการของกลุ่มตัวอย่าง



สัดส่วนอายุกิจการของกลุ่มตัวอย่าง



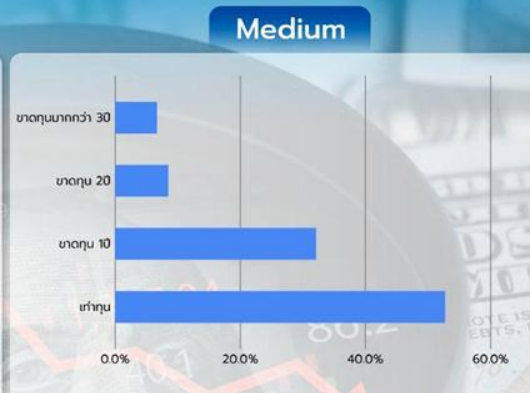
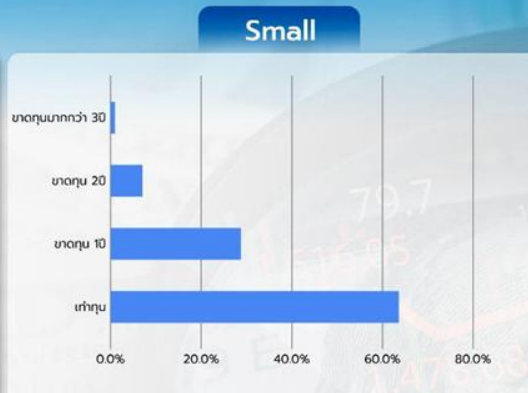
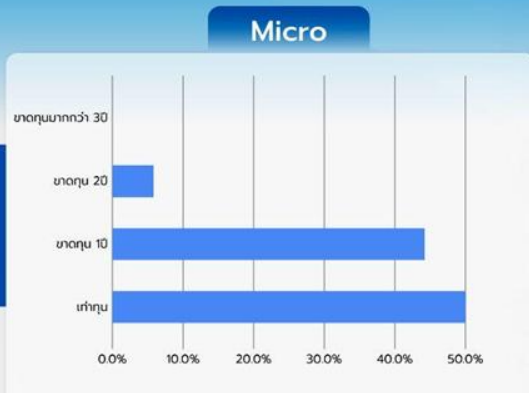


3.1 สถานการณ์ธุรกิจและผลกระทบ ทางเศรษฐกิจต่อ กลุ่มธุรกิจฟีดบ

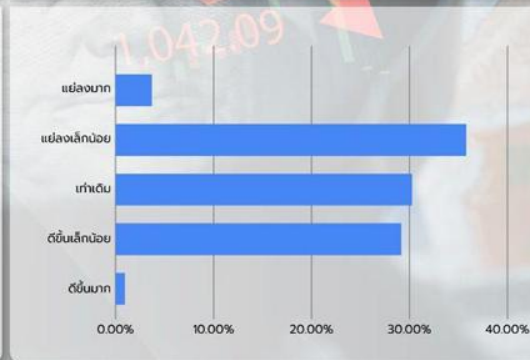
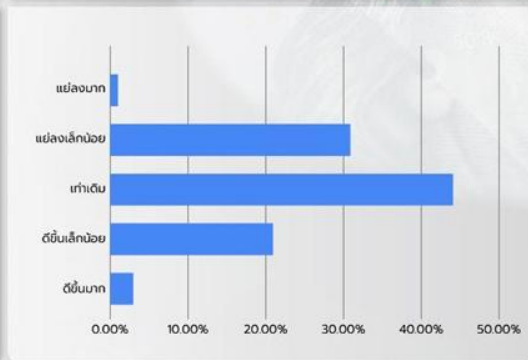
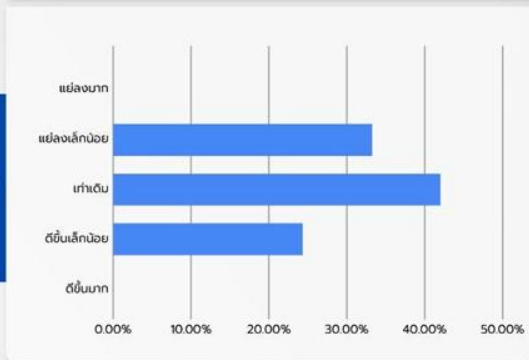
สถานการณ์ธุรกิจ

ธุรกิจ SME ส่วนใหญ่อยู่ในสถานะเท่าทุนหรือขาดทุนในระยะสั้น ซึ่งบ่งชี้ว่าธุรกิจเหล่านี้สามารถดำรงอยู่ได้แต่ไม่มีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างยั่งยืน เมื่อพิจารณาตามขนาดธุรกิจ พบว่าธุรกิจขนาดย่อม มีสภาพการเงินที่ดีที่สุดด้วยสัดส่วนเท่าทุนสูงสุด ขณะที่ธุรกิจขนาดกลางแม้จะมีขนาดใหญ่กว่าแต่กลับมีสัดส่วนขาดทุนระยะยาวสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบผลประกอบการกับสองปีที่ผ่านมา พบว่าธุรกิจส่วนใหญ่มีสถานะคล้ายเดิมหรือแย่ลงเล็กน้อย โดยธุรกิจขนาดกลางมีแนวโน้มแย่ลงมากที่สุด สถานการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่า Zombie firms เหล่านี้ติดอยู่ในจุดที่ไม่สามารถก้าวไปข้างหน้าได้ แต่ก็ยังไม่ถึงจุดที่ต้องยอมแพ้ ทำให้ยึดถือการดำรงอยู่ในสถานะเดิมต่อไปเรื่อยๆ

สถานะทางการเงิน ของธุรกิจในปัจจุบัน



ผลประกอบการของ ธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับ 2 ปีที่ผ่านมา



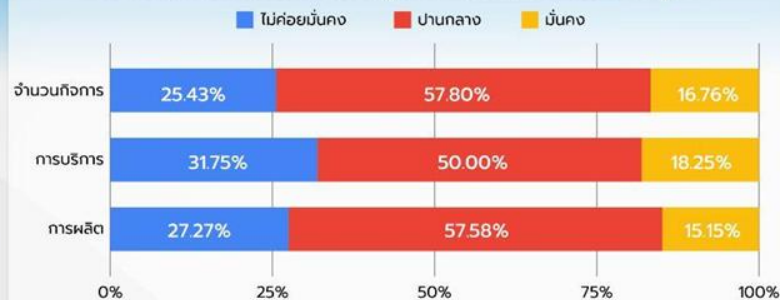
สถานการณ์ธุรกิจ

ความแตกต่างที่สำคัญทั้งในแต่ละภูมิภาคและขนาดธุรกิจ โดยส่วนใหญ่มีรายได้ในระดับปานกลางแต่ขาดเสถียรภาพ เมื่อพิจารณาตามภูมิภาค พบว่าภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความไม่มั่นคงของรายได้สูงที่สุด ขณะที่กรุงเทพฯและปริมณฑลมีความมั่นคงสูงสุดและภาคกลางมีรายได้ในระดับปานกลางเกือบทั้งหมด ความแตกต่างนี้สะท้อนถึงอิทธิพลของปัจจัยเศรษฐกิจท้องถิ่นและการเข้าถึงตลาด เมื่อพิจารณาตามขนาดธุรกิจ พบแนวโน้มที่ชัดเจนคือ ยิ่งธุรกิจมีขนาดใหญ่ยิ่งมีรายได้ที่มั่นคงกว่า โดยธุรกิจขนาดกลางมีส่วนรายได้ปานกลางสูงสุดและความไม่มั่นคงต่ำสุด ขณะที่ธุรกิจรายย่อยกลับมีปัญหาด้านความไม่มั่นคงมากที่สุด สำหรับประเภทธุรกิจ การบริการมีความไม่มั่นคงของรายได้สูงที่สุด ซึ่งสถานการณ์นี้อธิบายได้ว่าทำไม Zombie firm จึงยังคงดิ้นรนอยู่ เพราะแม้จะมีรายได้แต่ขาดความแน่นอนที่จำเป็นสำหรับการวางแผนระยะยาว

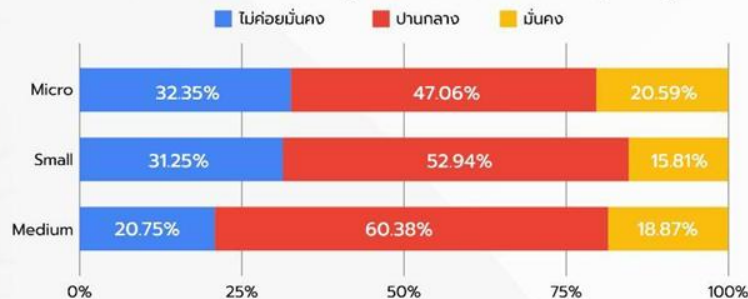
ความมั่นคงของรายได้ในธุรกิจ รายภูมิภาค



ความมั่นคงของรายได้ในธุรกิจ แยกราย ประเภทธุรกิจ



ความมั่นคงของรายได้ในธุรกิจ แยกราย ขนาดธุรกิจธุรกิจ



สถานการณ์ธุรกิจ

ธุรกิจเหล่านี้ส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง โดยเกือบครึ่งหนึ่งอยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันปานกลาง และมีเพียงส่วนน้อยที่เผชิญการแข่งขันสูงหรือสูงมาก สิ่งนี้บ่งชี้ว่าปัญหาของ Zombie firm ไม่ได้เกิดจากแรงกดดันจากการแข่งขันเพียงอย่างเดียว แต่น่าจะมาจากปัจจัยภายในมากกว่า เมื่อพิจารณาตามขนาดธุรกิจ พบว่าธุรกิจขนาดกลางเผชิญการแข่งขันสูงมากมากกว่าธุรกิจขนาดย่อม ขณะที่ธุรกิจรายย่อยมีสัดส่วนที่อยู่ในตลาดแข่งขันน้อยสูงสุด สำหรับประเภทธุรกิจ การผลิตเผชิญการแข่งขันสูงที่สุด ตามด้วยการบริการ และการค้ามีการแข่งขันน้อยที่สุด สถานการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่า Zombie firm ส่วนใหญ่มีโอกาที่จะปรับปรุงและฟื้นตัวได้ หากสามารถแก้ไขปัญหภายในเรื่องประสิทธิภาพการดำเนินงานและการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้

ระดับการแข่งขันในตลาดของธุรกิจ

น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
12.71%	5.83%	48.75%	19.17%	3.54%

16.76%

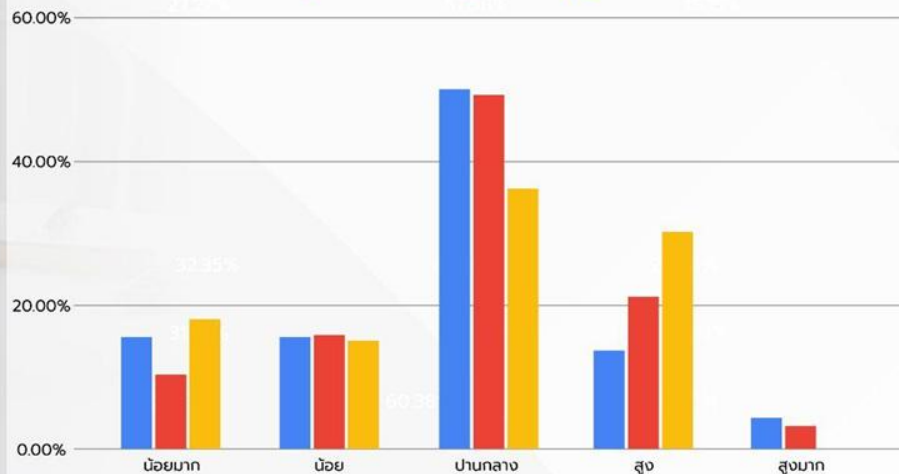
ระดับการแข่งขันในตลาดของธุรกิจ แยกรายขนาดธุรกิจ

Medium Micro Small



ระดับการแข่งขันในตลาดของธุรกิจ แยกประเภทธุรกิจ

การค้าปลีก/ค้าส่ง การบริการ การผลิต



สถานการณ์ธุรกิจ

ธุรกิจขนาดย่อมประสบปัญหาค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นมากที่สุด ธุรกิจขนาดกลางมีปัญหากำไรลดลงมากที่สุด ขณะที่ธุรกิจรายย่อยกลับมีปัญหการบริหารเงินสดมากกว่า สิ่งที่น่าสังเกตคือการลงทุนในสิ่งใหม่ลดลงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันทุกขนาด ซึ่งบ่งชี้ว่าธุรกิจเหล่านี้เริ่มหันไปใช้กลยุทธ์การรอดตัวแทนการเติบโต ทำให้ติดอยู่ในวงจรของการไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันใหม่ฯ ได้

สัญญาณเริ่มต้นที่รู้สึกได้ว่า "ธุรกิจเรากำลังเริ่มเผชิญปัญหาทางการเงิน"

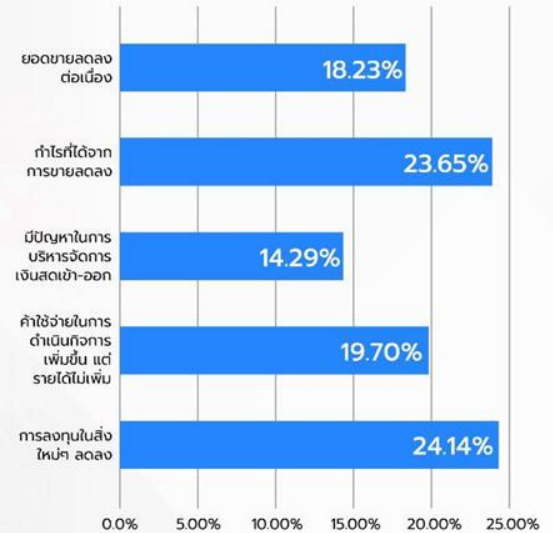
Micro



Small



Medium

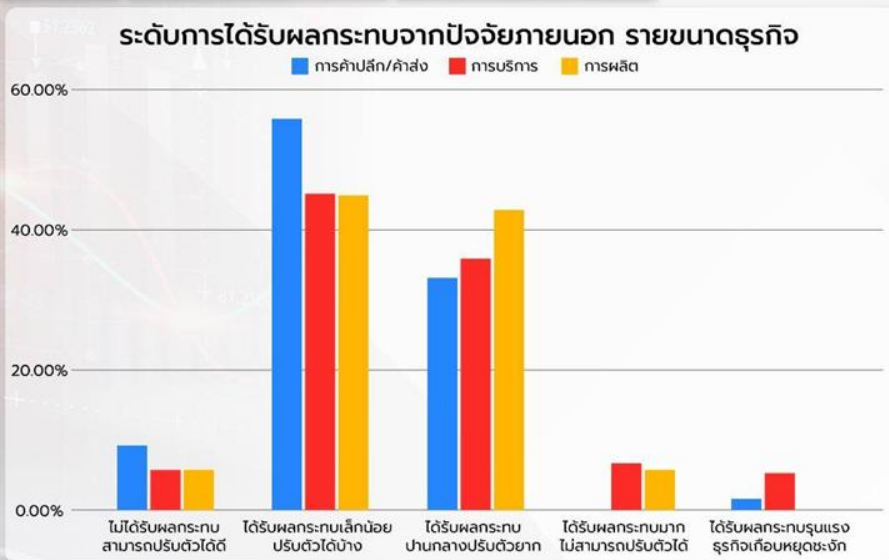
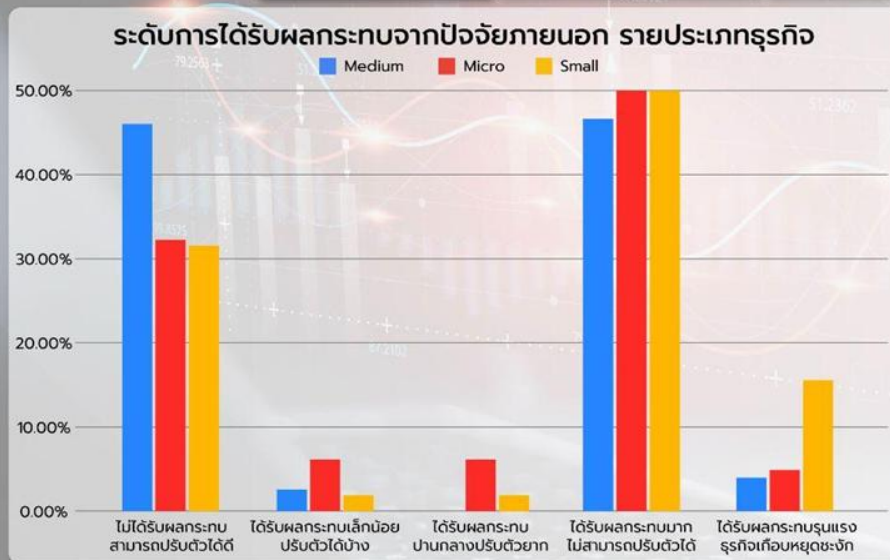


สถานการณ์ธุรกิจ

ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกของ Zombie firm แสดงให้เห็นลักษณะที่แบ่งออกเป็นสองขั้วตรงข้ามอย่างชัดเจน กลุ่มแรกคือธุรกิจที่ไม่ได้รับผลกระทบและสามารถปรับตัวได้ดี ขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งได้รับผลกระทบมากและไม่สามารถปรับตัวได้เลย โดยมีเพียงส่วนน้อยที่อยู่ในระดับกลางที่ได้รับผลกระทบปานกลางและปรับตัวได้บางส่วน เมื่อพิจารณาตามขนาดธุรกิจ พบความแตกต่างที่น่าสนใจ คือ ธุรกิจรายย่อยมีความสามารถในการหลีกเลี่ยงผลกระทบได้ดีกว่า โดยแบ่งเป็นสัดส่วนเกือบเท่าๆ กันระหว่างกลุ่มที่ปรับตัวได้กับกลุ่มที่ปรับตัวไม่ได้ ในขณะที่ธุรกิจขนาดย่อมและกลางมีสัดส่วนที่ได้รับผลกระทบมากและไม่สามารถปรับตัวได้ถึงครึ่งหนึ่ง สถานการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจขอมีส่วนใหญ่ขาดความยืดหยุ่นและกลไกการบริหารความเสี่ยง ทำให้เมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกแล้วไม่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับการได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น ราคาน้ำมันที่รัฐบาลกำหนด, ภาวะเศรษฐกิจถดถอย, การแข่งขันจากต่างประเทศ, นโยบายภาษีใหม่, ภัยธรรมชาติ

ไม่ได้รับผลกระทบสามารถปรับตัวได้ดี	ได้รับผลกระทบเล็กน้อยปรับตัวได้บ้าง	ได้รับผลกระทบปานกลางปรับตัวยาก	ได้รับผลกระทบมากไม่สามารถปรับตัวได้	ได้รับผลกระทบรุนแรงธุรกิจเกือบหยุดชะงัก
34.79%	4.58%	3.96%	49.17%	7.50%



ตัวอย่างผลกระทบภายนอกที่ถูกใช้ประกอบการถาม เช่น ราคาน้ำมันที่รัฐบาลกำหนด, ภาวะเศรษฐกิจถดถอย, การแข่งขันจากต่างประเทศ, นโยบายภาษีใหม่, ภัยธรรมชาติ

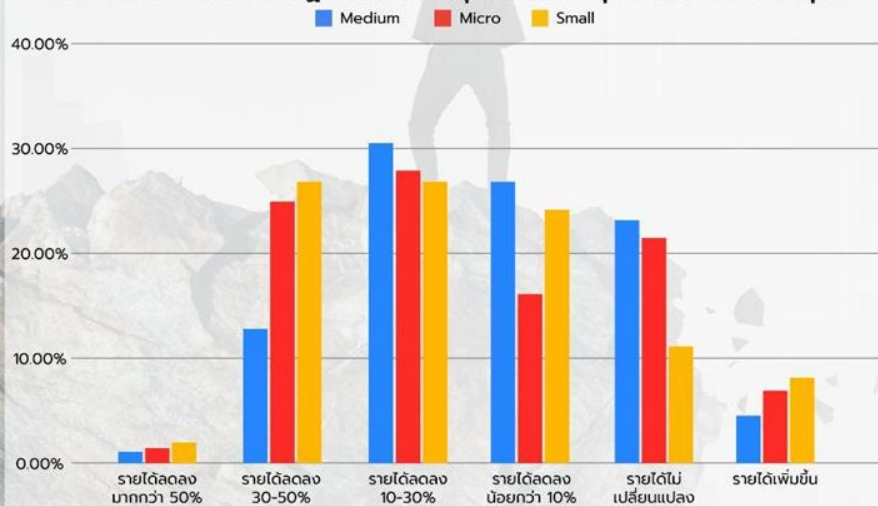
สถานการณ์ธุรกิจ

ผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อรายได้ของ Zombie firm โดยส่วนใหญ่ประสบปัญหารายได้ลดลงในระดับต่างๆ ขณะที่เพียงส่วนน้อยที่รายได้เพิ่มขึ้น หรือคงที่ ความแตกต่างตามขนาดธุรกิจแสดงให้เห็นว่าธุรกิจขนาดกลางได้รับผลกระทบหนักกว่าธุรกิจขนาดย่อม โดยมีสัดส่วนรายได้ลดลงมากและมีธุรกิจที่รายได้คงที่น้อยที่สุด ในขณะที่ธุรกิจรายย่อยยังสามารถรักษารายได้ให้คงที่ได้ดีกว่า สำหรับประเภทธุรกิจ พบว่าการผลิตได้รับผลกระทบหนักที่สุดโดยไม่มีธุรกิจใดที่รายได้คงที่หรือเพิ่มขึ้น ขณะที่การค้าและการบริการยังมีความยืดหยุ่นมากกว่า

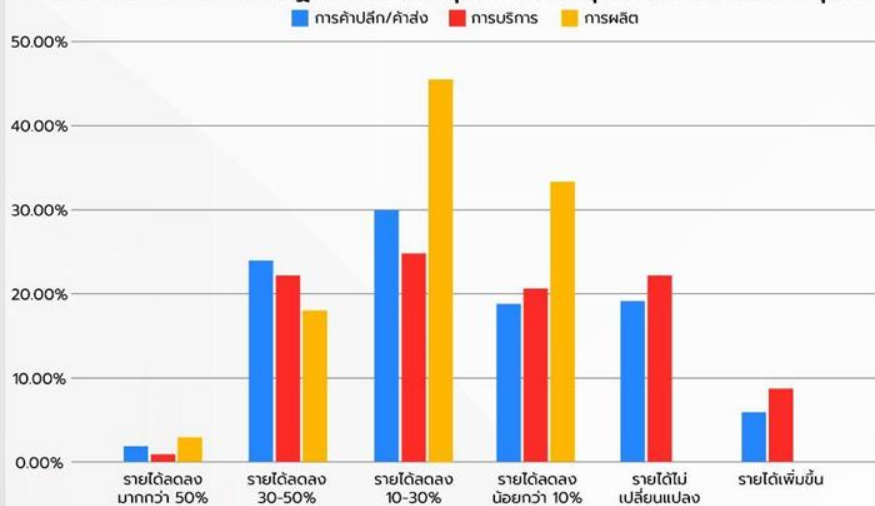
ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจต่อรายได้ธุรกิจ ณ ปัจจุบัน

รายได้ลดลงมากกว่า 50%	รายได้ลดลง 30-50%	รายได้ลดลง 10-30%	รายได้ลดลงน้อยกว่า 10%	รายได้ไม่เปลี่ยนแปลง	รายได้เพิ่มขึ้น
1.46%	22.50%	28.54%	20.83%	19.58%	7.08%

ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจต่อรายได้ธุรกิจ ณ ปัจจุบัน แยกรายขนาดธุรกิจ



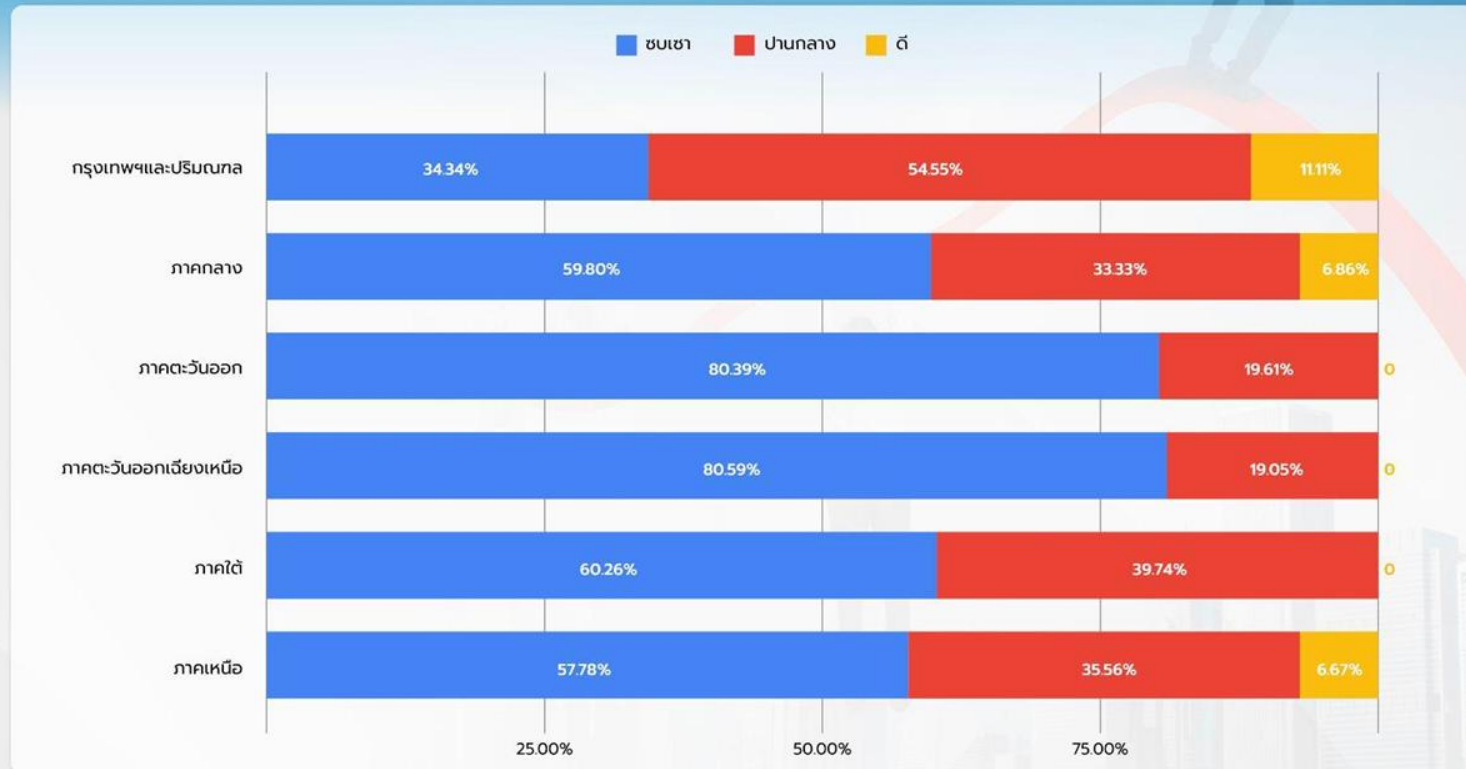
ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจต่อรายได้ธุรกิจ ณ ปัจจุบัน แยกรายประเภทธุรกิจ





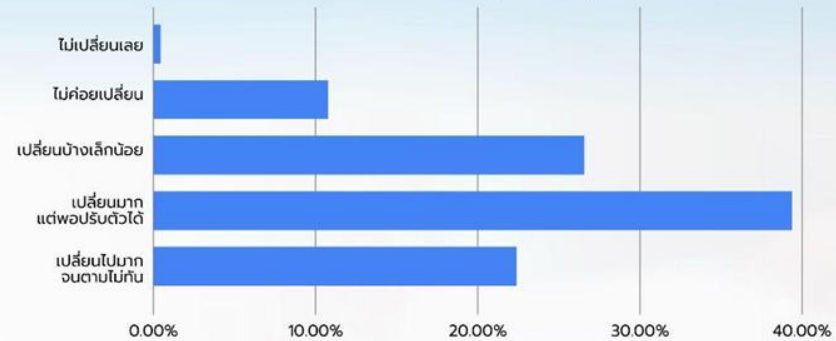
3.2 ปัจจัยภายนอกส่งผลต่อการ ตัดสินใจดำเนินธุรกิจต่อไป

สภาพเศรษฐกิจในพื้นที่ของ Zombie firm เผยให้เห็นความเหลื่อมล้ำทางภูมิศาสตร์อย่างชัดเจน โดยกรุงเทพฯและปริมณฑลเป็นเพียงภูมิภาคเดียวที่มีสภาพเศรษฐกิจซบเซาต่ำกว่าครึ่งหนึ่งและมีพื้นที่ที่เศรษฐกิจดีถึงสิบเปอร์เซ็นต์ ขณะที่ภาคตะวันออกและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีสภาพเศรษฐกิจซบเซาสูงกว่าแปดในสิบและไม่มีพื้นที่ใดเลยที่เศรษฐกิจดี สถานการณ์นี้บ่งชี้ว่า Zombie firm หลายแห่งไม่ได้เกิดจากความล้มเหลวของการบริหารธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจท้องถิ่นที่ไม่เอื้อต่อการเติบโต ทำให้ธุรกิจเหล่านี้ติดอยู่ในสภาวะที่แม้จะมีศักยภาพในการปรับปรุงแต่กลับไม่สามารถเจริญเติบโตได้เนื่องจากขาดแรงผลักดันจากเศรษฐกิจในระดับมหภาค

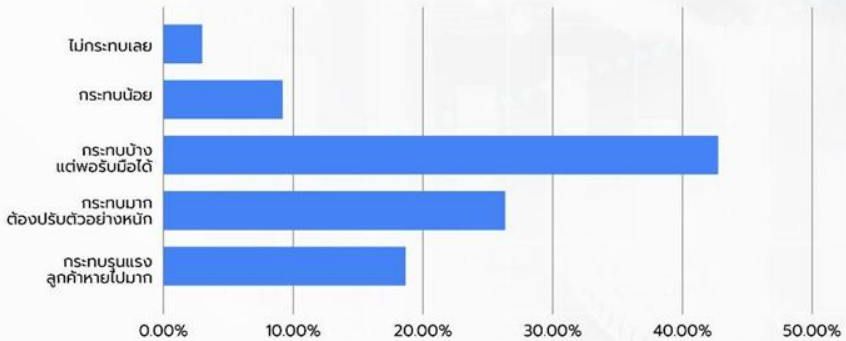


ธุรกิจเหล่านี้ยังคงอยู่ในสภาวะถูกบีบคั้นจากหลายปัจจัยพร้อมกัน โดยส่วนใหญ่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมลูกค้าและเทคโนโลยีได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังมีสัดส่วนสำคัญที่ปรับตัวไม่ทัน ความท้าทายหลักที่เผชิญคือปัญหาด้านรายได้ที่ลดลงและต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับการขาดเงินทุนในการลงทุนปรับปรุง ทำให้ติดอยู่ในวงจรที่ไม่สามารถพัฒนาตนเองเพื่อรับมือกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าสังเกตคือแม้จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างมาก แต่กลับไม่ถือว่าเป็นปัญหาสำคัญในการประเมินทิศทางตลาด ซึ่งอาจสะท้อนถึงการขาดความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับสาเหตุแท้จริงของปัญหาที่เผชิญ

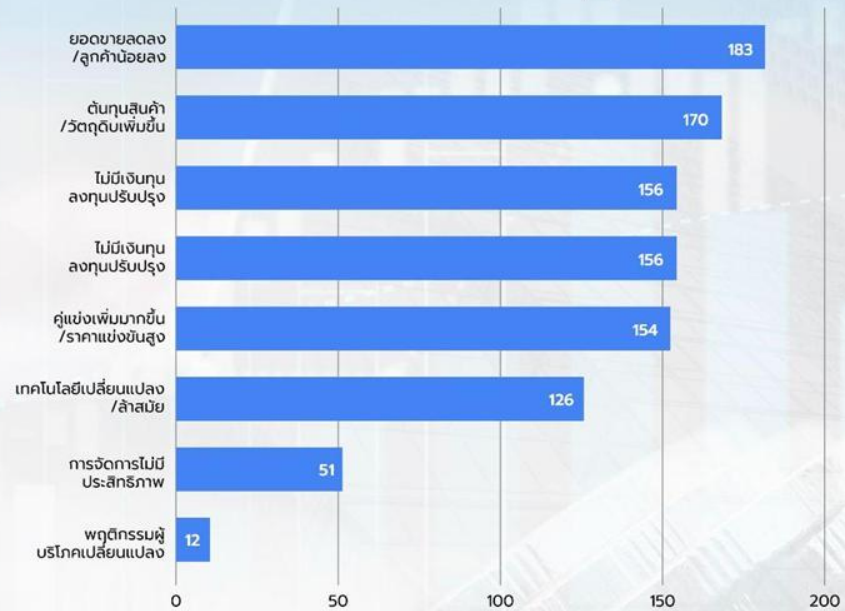
การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า



ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและดิจิทัล



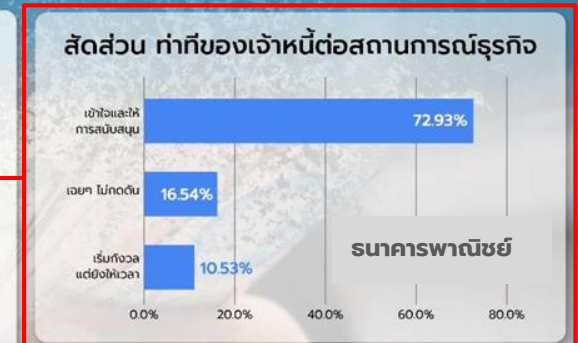
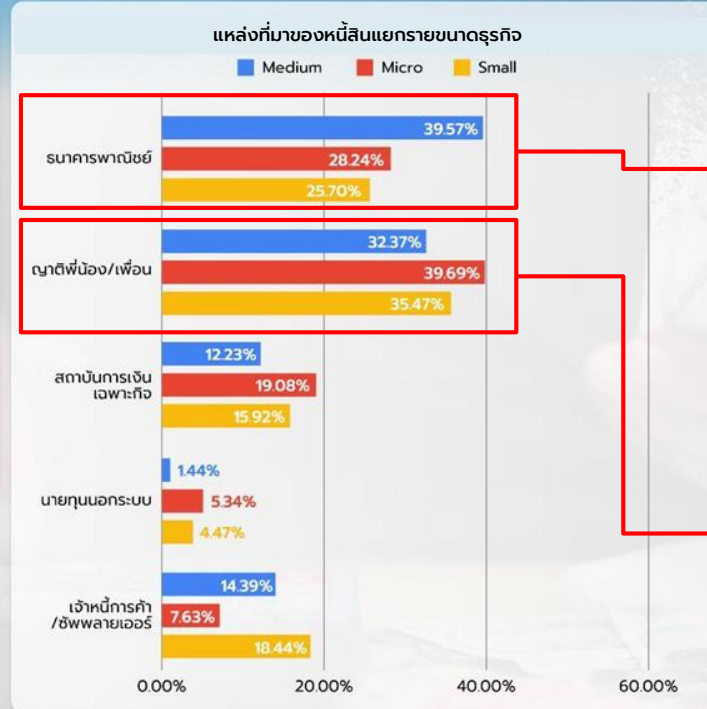
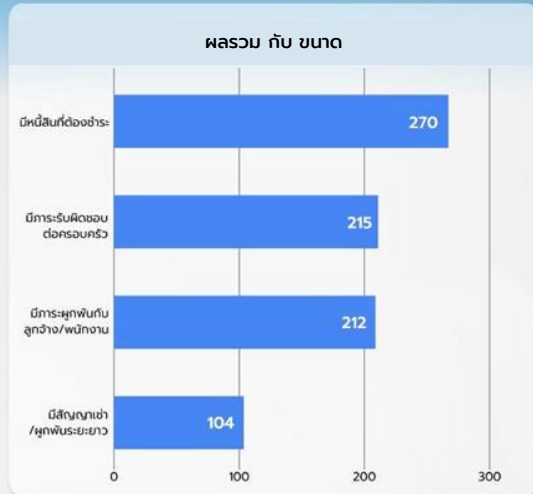
ทิศทางหรือแนวโน้มทิศทางตลาดในกลุ่มธุรกิจของท่าน





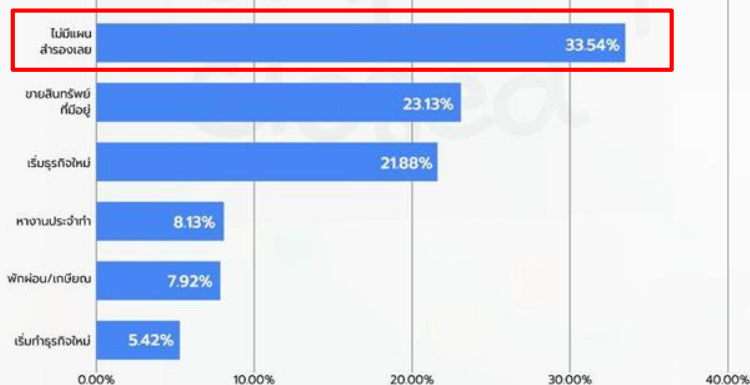
3.3 เจาะลึกกระบวนการตัดสินใจ: ทำไมถึงยังไม่ยอมแพ้ ด้านหนี้สินและทางเลือก

สาเหตุหลักที่ Zombie firm ยังคงดำเนินธุรกิจต่อไป คือ ภาระผูกพันทางการเงิน โดยเฉพาะหนี้สินที่ต้องชำระ ซึ่งทำให้การปิดกิจการกลายเป็นทางเลือกที่ยากลำบาก ข้อค้นพบที่สำคัญคือ โครงสร้างแหล่งเงินทุนที่แตกต่างตามขนาดธุรกิจ โดยกิจการขนาดย่อมส่วนใหญ่พึ่งพาการกู้ยืมจากญาติพี่น้องและเพื่อน ขณะที่กิจการขนาดกลางเริ่มพึ่งพาธนาคารพาณิชย์มากขึ้น ที่สำคัญที่สุดคือท่าทีของเจ้าหนี้ทั้งสองกลุ่มหลักที่ส่วนใหญ่ยังให้การสนับสนุนและเข้าใจสถานการณ์ที่ถดถอยให้ชำระหนี้ การขาดแรงกดดันจากเจ้าหนี้ร่วมกับภาระผูกพันทางสังคมทำให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจในฐานะ Zombie ต่อไปได้โดยไม่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการบังคับชำระหนี้หรือการสูญเสียความสัมพันธ์

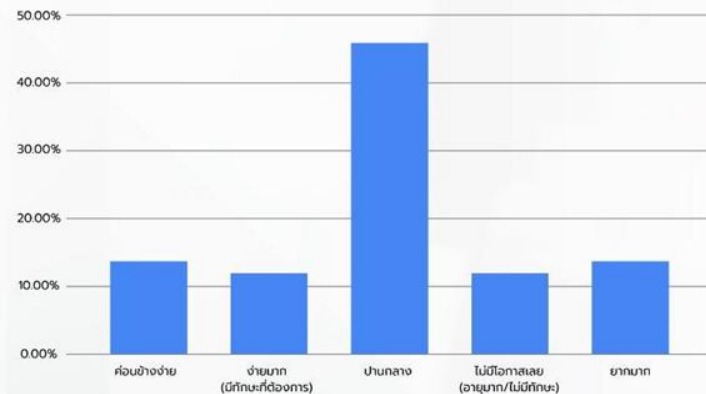


จากข้อมูลสองชุดนี้เผยให้เห็นปัจจัยสำคัญที่อธิบายได้ว่าทำไม Zombie firm จึงยึดติดกับธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ ความไม่พร้อมในการปิดธุรกิจ โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีแผนสำรองที่ชัดเจนหากต้องปิดกิจการ ขณะที่ทางเลือกหลักที่พิจารณาได้คือการขายสินทรัพย์หรือเริ่มธุรกิจใหม่ ซึ่งยังคงต้องอาศัยความสามารถในการประกอบธุรกิจที่อาจจะไม่มีอยู่ สำหรับโอกาสในการหางานใหม่ พบว่าส่วนใหญ่ประเมินตนเองอยู่ในระดับปานกลาง และมีสัดส่วนที่น่าสนใจที่รู้สึกว่ามีโอกาสหรือมีโอกาสยาก ความไม่แน่นอนนี้ทำให้การยึดติดกับธุรกิจเดิมแม้จะไม่ประสบความสำเร็จกลายเป็นทางเลือกที่ปลอดภัยที่สุดในสายตาของพวกเขา เพราะอย่างน้อยยังมีรายได้บางส่วนและรักษาสถานะการเป็นเจ้าของธุรกิจไว้ได้ ซึ่งอธิบายได้ว่าทำไมพวกเขาจึงยืนดีดำรงอยู่ในสถานะ Zombie ต่อไป

หากปิดกิจการไป ผู้ประกอบการมีแผนสำรองอะไร

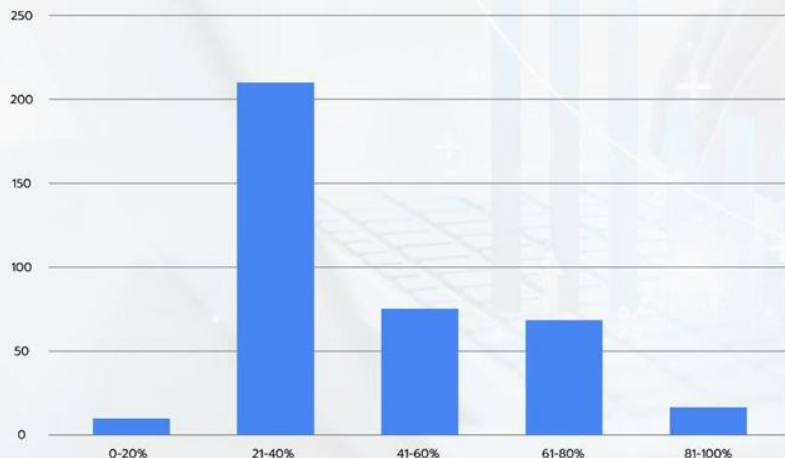


โอกาสในการหางานใหม่ หากต้องปิดกิจการ (ผู้ประกอบการประเมินตนเอง)



โดยเจ้าของกิจการ Zombie firm ส่วนใหญ่ประเมินโอกาสรอดของธุรกิจตนเองในระดับต่ำถึงปานกลาง แต่กลับยังคงรอให้ธุรกิจฟื้นตัวในช่วงระยะสั้นถึงกลาง และเมื่อถึงจุดที่ต้องตัดสินใจจริง พวกเขามักเลือกทางเลือกที่เป็นการรักษารัฐกิจไว้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น ลดขนาดหรือหาพาร์กเนอร์ มากกว่าการปิดกิจการโดยสิ้นเชิง ความขัดแย้งนี้สะท้อนให้เห็นลักษณะการปฏิเสธความจริงและความหวังที่ไม่สมเหตุสมผลของผู้ประกอบการกลุ่มนี้ ที่แม้จะรู้ว่าโอกาสสำเร็จต่ำแต่ยังไม่ยอมยอมรับความจริงและตัดสินใจเด็ดขาด ทำให้ธุรกิจเหล่านี้ยึดเชื้อการดำรงอยู่ในสถานะ Zombie ต่อไปเรื่อยๆ แทนที่จะใช้ทรัพยากรไปสร้างโอกาสใหม่ที่มีศักยภาพมากกว่า

โอกาสที่ธุรกิจจะอยู่รอดในอีก 1 ปีข้างหน้า
(ผู้ประกอบการประเมินตนเอง)



ระยะเวลาที่คาดว่าจะรอให้ธุรกิจฟื้นตัว (ผู้ประกอบการประเมินตนเอง)



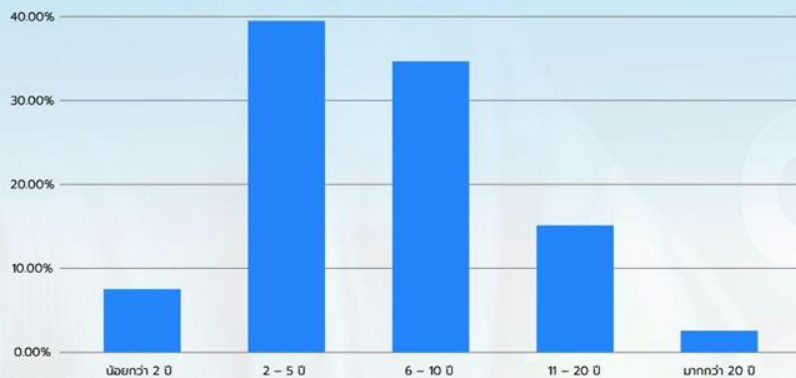
หากธุรกิจยังไม่ได้ขึ้น ผู้ประกอบการมีแนวโน้มจะอย่างไรมากที่สุด



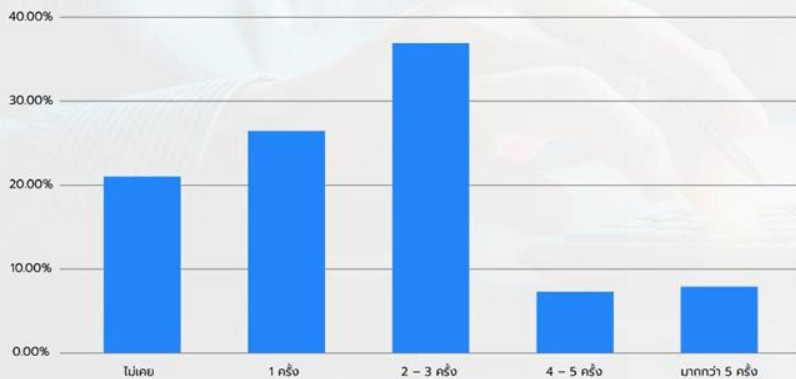


3.4 เจาะลึกกระบวนการตัดสินใจ: ทำไมถึงยังไม่ยอมแพ้ ด้านพฤติกรรม

ประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ

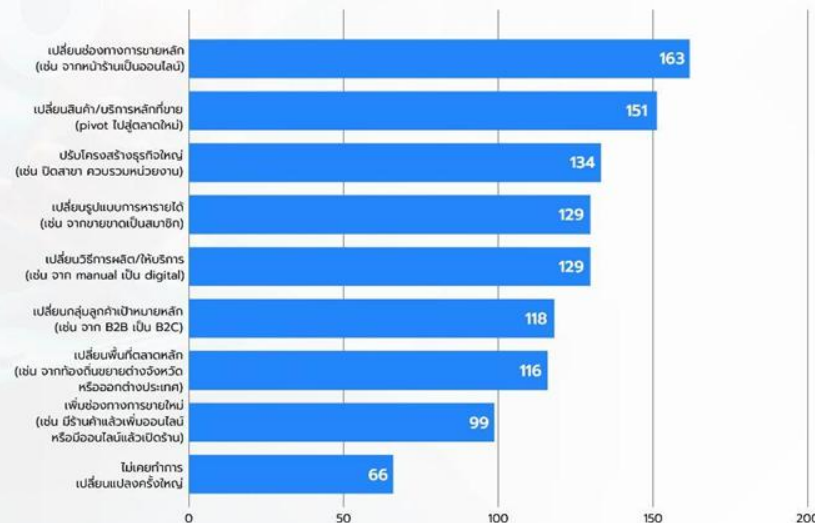


จำนวนครั้งที่เจ้าของธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจครั้งสำคัญ



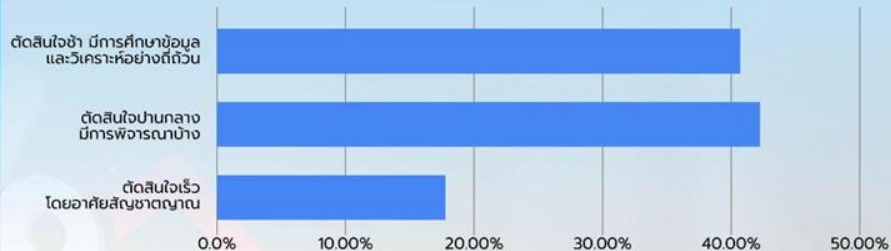
จากข้อมูลทั้งสามชุดเผยให้เห็นพฤติกรรมที่น่าสนใจของ Zombie firm คือ พวกเขาไม่ใช่ธุรกิจมือใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ หรือธุรกิจเก่าแก่ที่ติดกับดักความสำเร็จในอดีต แต่เป็นธุรกิจที่มีประสบการณ์ปานกลางและเคยพยายามปรับตัวมาแล้วหลายครั้ง โดยส่วนใหญ่เคยเปลี่ยนแปลงธุรกิจครั้งใหญ่มาแล้วและมักเลือกการปรับเปลี่ยนช่องทางการขาย การ pivot สินค้าใหม่ หรือปรับโครงสร้าง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นได้ชัดเจนและดำเนินการได้รวดเร็ว แต่การที่พวกเขายังคงอยู่ในสถานะ Zombie บ่งชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเป็นเพียงการปรับปรุงผิวเผิน ไม่ได้แก้ไขปัญหาลึกซึ้งในพื้นฐานเรื่องความสามารถในการสร้างมูลค่า หรือการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจเหล่านี้ติดอยู่ในวงจรของการปรับเปลี่ยนแต่ไม่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

ระยะเวลาที่คาดว่าจะรอให้ธุรกิจฟื้นตัว (ผู้ประกอบการประเมินตนเอง)

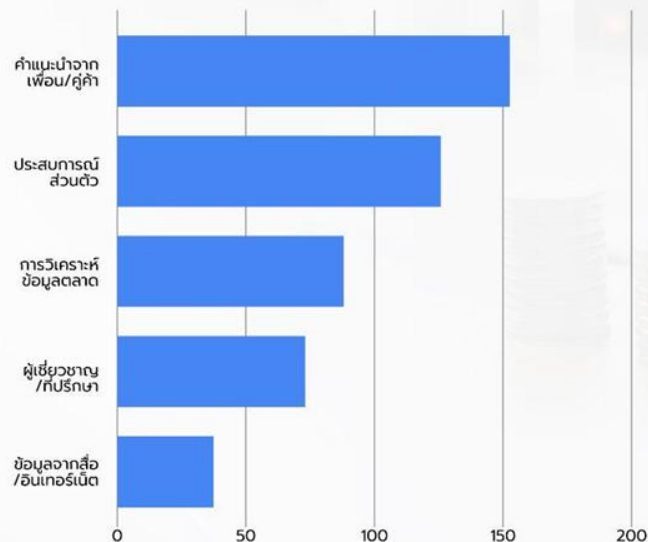


ภาพรวมพฤติกรรมการตัดสินใจของ Zombie firm ที่อธิบายได้ว่าทำไมพวกเขาจึงติดอยู่ในสถานะเดิม คือ ธุรกิจเหล่านี้ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ปานกลางและเคยพยายามปรับตัวมาหลายครั้งแล้วผ่านการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นได้ชัด เช่น เปลี่ยนช่องทางการขายหรือปรับโครงสร้าง พวกเขาอ้างว่าตัดสินใจอย่างระมัดระวังและมีการศึกษาข้อมูลอย่างถี่ถ้วน โดยยิ่งธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้นยิ่งมีแนวโน้มตัดสินใจช้าและระมัดระวังมากขึ้น แต่ความขัดแย้งที่สำคัญคือแหล่งข้อมูลหลักที่ใช้ประกอบการตัดสินใจกลับเป็นคำแนะนำจากเพื่อนและประสบการณ์ส่วนตัวเป็นหลัก ขณะที่การวิเคราะห์ข้อมูลตลาดและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมีสัดส่วนต่ำ ความไม่สอดคล้องนี้ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงที่ดูมีการวางแผนกลับเป็นเพียงการปรับปรุงผิวเผินที่ไม่ได้แก้ไขปัญหาพื้นฐาน ทำให้ธุรกิจทุกขนาดตกอยู่ในวงจรของการปรับเปลี่ยนแต่ไม่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

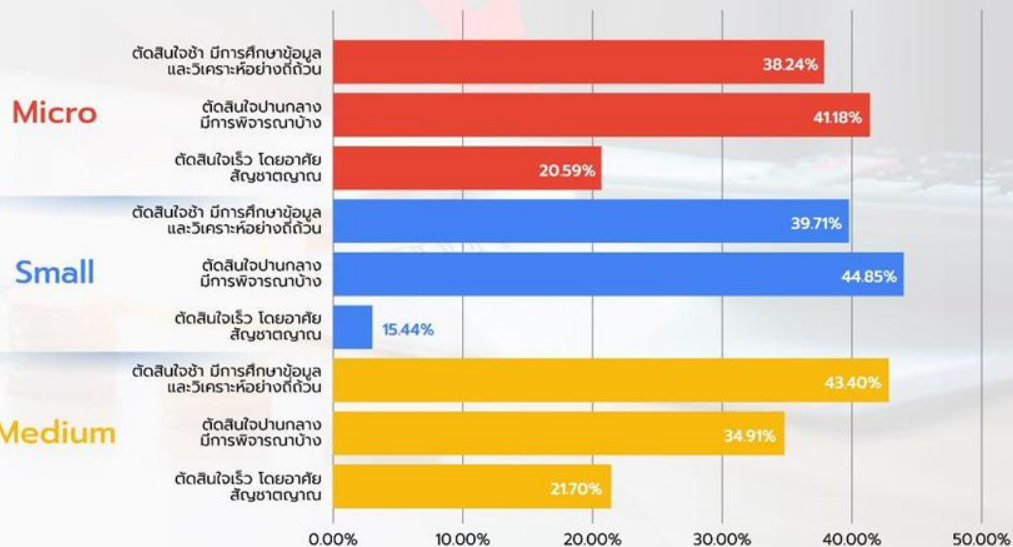
ลักษณะการตัดสินใจทางธุรกิจ ของผู้ประกอบการ MSME



แหล่งข้อมูลหลักในการตัดสินใจทางธุรกิจ ของธุรกิจ MSME

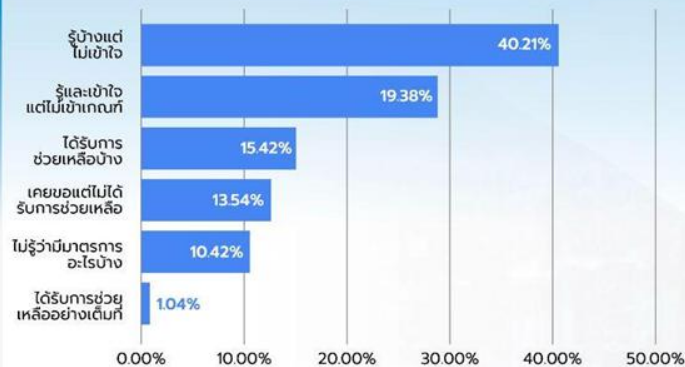


ลักษณะการตัดสินใจทางธุรกิจ ของผู้ประกอบการในแต่ละขนาดธุรกิจ

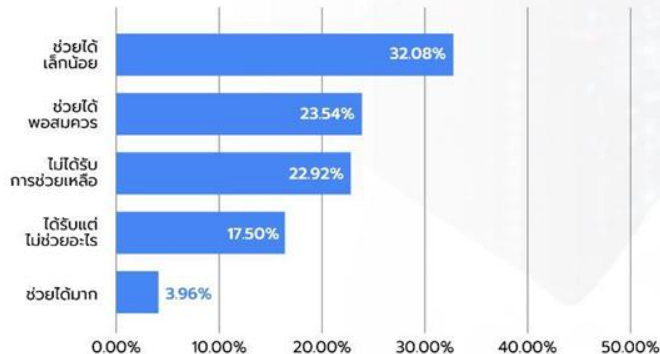


3.5 มุมมองและความต้องการผู้ประกอบการต่อ ประสิทธิภาพและการสนับสนุนจากรัฐ

การรับรู้เกี่ยวกับมาตรการช่วยเหลือ SME

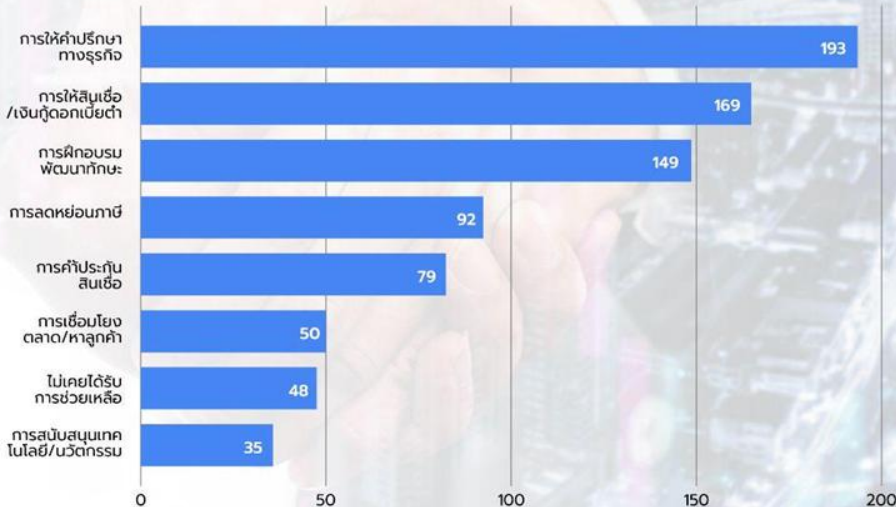


ประสิทธิภาพของมาตรการช่วยเหลือที่ได้รับ



จากข้อมูลแบบสอบถามกลุ่ม **Zombie firms** พบว่า ปัญหาหลักคือการรับรู้ข้อมูล มาตรการช่วยเหลือที่ไม่ชัดเจน โดยส่วนใหญ่รู้ง้างแต่ไม่เข้าใจ หรือเข้าใจแต่ไม่เข้าเกณฑ์ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการช่วยเหลือจำกัด โดยส่วนใหญ่ได้รับความช่วยเหลือเพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้รับเลย รูปแบบการช่วยเหลือที่ได้รับมากที่สุดคือ การให้คำปรึกษาทางธุรกิจ สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ ขณะที่การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงตลาดซึ่งอาจช่วยให้ธุรกิจปรับตัวได้ดียิ่งขึ้นกลับมีน้อย สะท้อนให้เห็นว่า **Zombie firms** ยังขาดการเข้าถึงมาตรการช่วยเหลือที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถฟื้นตัวออกจากสถานะปัจจุบันได้

ประเภทการช่วยเหลือที่ผู้ประกอบการ SME เคยได้รับ



zombie firm มีความต้องการมาตรการสนับสนุนที่เน้นไปที่การพัฒนาขีดความสามารถภายในองค์กรเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับการฝึกอบรมทักษะการบริหารและเทคโนโลยีใหม่ ตามด้วยความต้องการเงินทุนหมุนเวียนที่มีต้นทุนต่ำและความยืดหยุ่นในการชำระคืน รวมถึงการได้รับคำปรึกษาด้านการจัดการและการวางแผนทางการเงิน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจเหล่านี้ตระหนักถึงความจำเป็นในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการขยายตลาดและการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่กลับได้รับความสนใจในระดับที่ต่ำกว่า แสดงให้เห็นว่าธุรกิจเหล่านี้มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาพื้นฐานภายในก่อนที่จะขยายไปสู่การเติบโตในระยะยาว

การสนับสนุนที่ผู้ประกอบการ SME ต้องการ

รายการคำถาม	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	คะแนนเฉลี่ย
การฝึกอบรมทักษะการบริหารและเทคโนโลยีใหม่	790	532	246	102	44	2.57
เงินกู้ทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำหรือผ่อนชำระ	580	176	168	34	38	2.51
คำปรึกษาด้านการจัดการและการวางแผนการเงิน	215	272	174	124	8	2.41
การสร้างเครือข่ายธุรกิจและการเชื่อมโยงพันธมิตร	210	288	306	150	86	2.18
การช่วยเหลือในการปรับโครงสร้างหนี้เดิม	145	348	141	164	51	1.90
การสนับสนุนด้านกฎหมาย ภาษี และระเบียบข้อบังคับ	120	196	141	178	73	1.53
การเชื่อมโยงตลาดและการหาลูกค้าใหม่	30	44	222	112	122	1.29
การเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรม	0	64	42	92	56	0.59

ผู้ประกอบการให้ความเห็นว่ากองทุนฟื้นฟู SME ดอกเบี้ยต่ำพิเศษเป็นมาตรการที่ช่วยเหลือธุรกิจ zombie firm ได้มากที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการเข้าถึงแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำในการฟื้นฟูกิจการ รองลงมาคือการสร้างตลาดกลางสำหรับผลิตภัณฑ์ SME และโปรแกรมการค้าประกันสินเชื่อโดยรัฐ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธุรกิจเหล่านี้ต้องการทั้งการสนับสนุนด้านการเงินและช่องทางการจำหน่าย ขณะที่โปรแกรมการฝึกอบรมทักษะการบริหารและศูนย์ให้คำปรึกษาก็มีประโยชน์แต่อยู่ในระดับปานกลาง และการยกเว้นภาษีมีผลกระทบที่จำกัดกว่า ส่วนการเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อสร้างห่วงโซ่อุปทานได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุด ซึ่งเห็นว่าธุรกิจ zombie firm มีความต้องการเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาการเงินและการตลาดมากกว่าการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจในระยะยาว

มาตรการที่ผ่านมาแล้วผู้ประกอบการมองว่าช่วย SME ได้มากที่สุด

รายการคำถาม	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	คะแนนเฉลี่ย
กองทุนฟื้นฟู SME ดอกเบี้ยต่ำพิเศษ	920	360	132	54	22	3.10
การสร้างตลาดกลางสำหรับผลิตภัณฑ์ SME	280	556	417	64	34	2.81
โปรแกรมการค้าประกันสินเชื่อโดยรัฐ 100%	300	452	270	86	51	2.41
โปรแกรมการฝึกอบรมทักษะการบริหารสมัยใหม่	180	340	141	284	40	2.05
ศูนย์ให้คำปรึกษาครบวงจรในทุกจังหวัด	380	120	249	140	48	1.95
การยกเว้นภาษีสำหรับ SME ที่กำลังฟื้นฟู	275	52	186	234	77	1.72
การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อสร้างห่วงโซ่อุปทาน	55	32	39	94	206	0.89

ผู้ประกอบการ SME ที่อยู่ในสถานะ zombie firm พบว่าปัญหาภาครัฐที่ต้องการให้มีการแก้ไขเร่งด่วนที่สุดคือนโยบายรักษาเสถียรภาพราคาน้ำมัน ซึ่งสะท้อนถึงผลกระทบรุนแรงของความผันผวนของต้นทุนพลังงานที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ตามด้วยความต้องการให้รัฐมีนโยบายลดดอกเบี้ยหรือสนับสนุนสินเชื่อ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนสูง รวมถึงการจัดการภาระหนี้ครัวเรือนที่ส่งผลต่อการชำระหนี้ของผู้บริโภค ขณะที่นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวและการลดภาษีหรืออุดหนุน SME ได้รับความสนใจในระดับที่ต่ำกว่า แสดงให้เห็นว่าธุรกิจ zombie firm มองว่าปัญหาเศรษฐกิจมหภาคที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและอำนาจซื้อของตลาดมีความสำคัญมากกว่าการได้รับสิทธิประโยชน์โดยตรงหรือการกระตุ้นเศรษฐกิจในภาคเฉพาะ

ปัญหาภาครัฐ ซึ่งผู้ประกอบการ SME ต้องการให้มีการแก้ปัญหามากที่สุด

รายการคำถาม	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	คะแนนเฉลี่ย
นโยบายรักษาเสถียรภาพราคาน้ำมัน	1065	484	159	64	64	3.83
นโยบายลดดอกเบี้ยหรือสนับสนุนสินเชื่อ	670	516	297	150	42	3.49
นโยบายจัดการภาระหนี้ครัวเรือน	305	356	414	268	60	2.92
นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว	180	276	357	236	132	2.46
นโยบายลดภาษีหรืออุดหนุน SME	180	288	213	242	182	2.30

4. หลักการและแนวคิดตัวแปร การวิเคราะห์เชิงพฤติกรรม

COM-B MODEL

COM-B อธิบายว่าทำไมคนถึงทำหรือไม่ทำอะไรบางอย่าง โดยดูจาก 3 องค์ประกอบหลัก:

C = Capability (ความสามารถ)

มีความรู้ ทักษะ หรือทรัพยากรพอไหม?

เช่น: รู้วิธีใช้แอปธนาคาร มีเงินลงทุน

O = Opportunity (โอกาส)

สิ่งแวดล้อมรอบตัวเอื้อไหม?

เช่น: มีอินเทอร์เน็ต มีเวลาว่าง ไม่มีกฎหมายห้าม

M = Motivation (แรงจูงใจ)

อยากทำอะไร? เห็นประโยชน์ไหม?

เช่น: เชื่อว่าคุ้มค่า ไม่กลัวเทคโนโลยี

B = Behaviour (พฤติกรรม)

เมื่อมีครบทั้ง 3 อย่าง พฤติกรรมจึงเกิดขึ้น



กลุ่มธุรกิจพีดีบี มีลักษณะที่น่าสนใจในด้าน ความสามารถ (Capability) คือมีการติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ แต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถนำธุรกิจไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ด้าน โอกาส (Opportunity) แสดงให้เห็นว่าแม้จะมีเวลาและทรัพยากรที่เพียงพอ แต่ไม่สามารถมองเห็นช่องทางใหม่ในการพัฒนาธุรกิจ ส่วนด้าน แรงจูงใจ (Motivation) ยังคงเชื่อว่าการปรับปรุงธุรกิจมีความคุ้มค่า แต่มีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะได้รับ ประเด็นสำคัญที่สุดคือด้าน สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Opportunity) ซึ่งเป็นจุดอ่อนหลัก เนื่องจากผู้ประกอบการกลุ่มนี้มีการรับรู้ความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของผู้แข่งขันในระดับต่ำ ส่งผลให้ขาดแรงกดดันจากภายนอกที่จะผลักดันให้เกิดการปรับปรุงธุรกิจ

รายการคำถาม	COM-B Model for Behavior Change	ระดับคะแนนความคิดเห็น (5 มากที่สุด - 1 น้อยที่สุด)	Rank
		"Overall_Mean (5 Scales)"	
ติดตามข่าวสารเพื่อทำให้ธุรกิจเติบโต	Capability	3.85	1
รู้สึกว่าคุณเองไม่มีทักษะหรือความสามารถที่จะพาธุรกิจเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิม	Capability	3.72	2
มีเวลาและทรัพยากรเพียงพอ หากจะเริ่มเปลี่ยนแปลงธุรกิจให้ดีขึ้น	Opportunity	3.64	3
ไม่เห็นโอกาสใหม่ ๆ ที่จะทำให้ธุรกิจปรับเปลี่ยนไปจากเดิม	Opportunity	3.62	4
ฉันคิดว่าการเปลี่ยนแปลงธุรกิจนั้นคุ้มค่ากับต้นทุนและความพยายามที่ต้องลงทุน	Motivation	3.57	5
เพื่อน ๆ ที่ทำธุรกิจเดียวกันได้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ธุรกิจเติบโตขึ้น	Social Opportunity	3.56	6
ฉันเชื่อว่าถ้าปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจ จะทำให้ฉันมีเวลา หรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น	Motivation	3.49	7
ลูกค้าและผู้ค้าของฉันคาดหวังมากขึ้นในการให้บริการหรือการดำเนินธุรกิจ	Social Opportunity	3.35	8

กลุ่มธุรกิจผิด พบว่า **อคติจากตัวอย่าง (Representative bias)** เป็นปัญหาหลัก โดยผู้ประกอบการมักใช้ตัวอย่างธุรกิจประเภทเดียวกันที่ยังคงดำเนินการแบบเดิมเป็นเหตุผลในการไม่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการอ้างถึงกรณีธุรกิจที่เปลี่ยนแล้วล้มเหลวเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ ประกอบกับ **อคติยืนยัน (Confirmation bias)** ที่ทำให้มีแนวโน้มค้นหาเฉพาะข้อมูลที่สนับสนุนการรักษาวินัยเดิม ผู้ประกอบการกลุ่มนี้ยังแสดง **การพึ่งพาสัญชาตญาณ (Intuition)** มากกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ และมี **อคติรักษาสถานะเดิม (Status quo bias)** ค่อนข้างสูง โดยเชื่อว่าการจัดการปัจจุบันเพียงพอและไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหากไม่มีเหตุผลเร่งด่วน ในขณะที่ **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk aversion)** การกลัวการสูญเสีย (**Loss aversion**) **อคติต้นทุนจม (Sunk cost fallacy)** และ **บรรทัดฐานสังคม (Social norm)** ส่งผลร่วมกันให้เกิดสภาวะเฉื่อยชาในการปรับตัว ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของ **Zombie firm** ที่มีภาวะหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงและยึดติดกับแนวทางดำเนินธุรกิจเดิม

รายการคำถาม	Bias	ระดับคะแนนความคิดเห็น (5 มากที่สุด - 1 น้อยที่สุด)	Rank
		"Overall_Mean (5 Scales)"	
ธุรกิจประเภทเดียวกันกับฉันก็ยังอยู่ได้แบบเดิมไม่ได้พัฒนาอะไร ฉันเลยคิดว่าไม่ต้องเปลี่ยนก็ได้	Representative bias	3.57	1
ฉันเลือกหาข้อมูลที่ยืนยันว่าทำแบบเดิมต่อไปก็ไม่มีปัญหา	Confirmation bias	3.51	2
ฉันเคยเห็นธุรกิจที่พยายามเปลี่ยนแล้วล้มเหลว จึงคิดว่าธุรกิจฉันยังไม่ควรเปลี่ยน	Representative bias	3.47	3
ฉันตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโดยอิงจากประสบการณ์ส่วนตัวมากกว่าข้อมูล	Intuition	3.46	4
ฉันเชื่อว่าตอนนี้ฉันจัดการทุกอย่างได้ดีอยู่แล้ว โดยไม่ต้องปรับเปลี่ยนอะไร	Status quo	3.42	5
ถ้าการเปลี่ยนแปลงธุรกิจมีความเสี่ยง ฉันมักเลือกที่จะไม่เปลี่ยน	Risk aversion	3.4	6
ถ้าไม่มีเหตุผลที่จำเป็นเร่งด่วน ฉันจะไม่เปลี่ยนแปลงการทำงานเดิม	Status quo	3.33	7
ฉันรู้สึกว่าการไม่เปลี่ยนแปลงอะไรเลยปลอดภัยกว่า แม้จะรู้ว่าอาจเสียโอกาสบางอย่างไป	Loss aversion	3.29	8
ฉันลงทุนลงแรงไปมากกับวิธีการทำธุรกิจแบบเดิม จึงไม่อยากเปลี่ยนแม้ว่าจะมีทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า	Sunk cost fallacy	3.24	9
ฉันมักรอว่าเพื่อน ๆ ธุรกิจคนอื่นทำอะไรก่อน แล้วค่อยตัดสินใจตาม	Social norm	3.23	10

การควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control) ส่งผลต่อความตั้งใจที่เปลี่ยนแปลงธุรกิจมากที่สุด (Intention) โดยที่ทั้ง ทัศนคติ (Attitude) และ และ ความคิดเห็นของคนใกล้ตัว (Subjective Norm) มีผลรองลงมาโดยมีส่งผลต่อความตั้งใจที่เปลี่ยนแปลงธุรกิจในขนาดใกล้เคียงกัน ในการอธิบายในสมการถดถอย

SUMMARY OUTPUT

Regression Statistics

Multiple R	0.516259532
R Square	0.266523904
Adjusted R Square	0.262251228
Standard Error	1.043103217
Observations	519

$$Intension = 1.32 + 0.12 * Attitude + 0.12^{***} Subjective Norm + 0.58^{***} Perceived Behavioral$$

$$R^2 = 0.27, N = 519$$

Significance level is (* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$)

ANOVA

	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	3	203.6160465	67.87201549	62.37867947	2.04E-34
Residual	515	560.353125	1.08806432		
Total	518	763.9691715			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	1.325877912	0.313554193	4.228544678	2.78E-05	0.709875304	1.941880521	0.709875304	1.941880521
Attitude	0.120926397	0.070153961	1.723728704	0.085356983	-0.016896742	0.258749536	-0.016896742	0.258749536
Subjective Norm	0.118022782	0.037733622	3.12778828	0.001860911	0.043892024	0.19215354	0.043892024	0.19215354
Perceived Beh.	0.57583369	0.045949776	12.53180624	1.24E-31	0.485561633	0.666105747	0.485561633	0.666105747

สรุปผลที่น่าสนใจ



ด้านความสามารถ: ผู้ประกอบการติดตามข่าวสารในระดับสูงกว่าด้านอื่น แต่ยังมี**ขาดความมั่นใจว่าตนเอง**จะสามารถเปลี่ยนแปลงธุรกิจได้หรือไม่

ด้านสภาพแวดล้อม: พบว่าสิ่งที่ได้คะแนน**น้อยที่สุด คือ ความคาดหวังที่มากขึ้นจากลูกค้าหรือคู่ค้า** แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการไม่คิดว่าลูกค้าหรือคู่ค้ากดดันให้เปลี่ยนแปลงมากนัก นอกจากนี้การมองยังไม่เห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการปรับธุรกิจ

อคติทางความคิด: ส่วนใหญ่ที่มีคะแนนสูงสุดเกี่ยวกับ**การเลือกรับข้อมูล** เช่น เห็นว่าคนอื่นยังไม่ปรับเราก็เลยยังไม่ปรับ หรือ เห็นคนที่ทำแล้วล้มเหลวเลย คิดว่ายังไม่ควรเปลี่ยน

การควบคุมพฤติกรรมตามที่ได้รับรู้: การที่ผู้ประกอบการรับรู้ว่าคุณ**มีความสามารถและทรัพยากรในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ เช่น มีความรู้ เงินทุน เทคโนโลยี หรือบุคลากรที่เพียงพอ** ส่งผลต่อความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจอย่างมีนัยยะสำคัญ

A blue-tinted photograph of three business professionals in an office setting. A man in a striped shirt and tie is in the foreground, looking intently at a laptop. Behind him, another man and a woman are also looking at the screen, appearing to be in a collaborative meeting.

4.1 สรุปข้อเสนอและประเด็น การรับฟังความคิดเห็น

สรุปข้อเสนอแนะนโยบายจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ เรื่อง "เจาะพฤติกรรมธุรกิจผิดปกติของผู้ประกอบการ SME"



ประเด็นที่ 1: การแก้ไขปัญหามindset และพฤติกรรมหลักเสี่ยงความเสี่ยง รัฐควรพัฒนาโปรแกรมเปลี่ยน mindset จาก "Stay Small" และความกลัวความเสี่ยง ที่เกินจริงซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของ Zombie SME โดยใช้แนวทาง Outcome-based approach แสดงตัวอย่างธุรกิจที่ฟื้นตัวจากสถานะ Zombie มาแล้ว แก้ไขวัฒนธรรม "Quick Win" ที่ทำให้ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเรื่องการวางแผนธุรกิจระยะยาวแทนการตัดสินใจแบบ "หาเช้ากินค่ำ"

ประเด็นที่ 2: การแก้ปัญหาวงจรหนี้และการเข้าถึงแหล่งทุนสำหรับ Zombie SME รัฐต้องสร้างผลิตภัณฑ์ทางการเงินเฉพาะสำหรับ SME ที่มี "แผลเป็น" ในประวัติสินเชื่อ เช่น Concessional Loan และกองทุนหมุนเวียนที่มีเงื่อนไขชัดเจน แก้ไขปัญหาการทำบัญชี 2 ชุดและความกลัวภาษีที่ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงสินเชื่อในระบบได้ ลดการติดอยู่ในสถานะ "จ่ายได้แต่ดอกเบี้ยย ลดต้นไม่ได้" และป้องกันการใช้เงินผิดประเภทที่เป็นสาเหตุทำให้กลายเป็น Zombie

ประเด็นที่ 3: การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ SME ที่ติดอยู่ในสถานะ Zombie รัฐควรสนับสนุนการสร้างแบรนด์ตัวเองแทนการเป็น OEM ซึ่งเป็นปัญหาหลักที่ทำให้แข่งขันกับ Import Flooding ไม่ได้ เสริมสร้างจุดแข็งด้าน Service Mind ของคนไทย พัฒนา Service Model ที่ผสม High Tech กับ High Touch การจัดแมชชีนเพื่อหาซัพพลายเออร์และลูกค้าใหม่ รวมถึงการสนับสนุนการปรับ Business Model จากการขายผ่านคนกลางเป็นการโดยตรงซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ธุรกิจฟื้นตัวจากสถานะ Zombie ได้

ประเด็นที่ 4: การสร้างกลไกการปรับโครงสร้างหนี้และการฟื้นฟูธุรกิจ Zombie รัฐต้องพัฒนาระบบสนับสนุนการปรับโครงสร้างหนี้ที่มีประสิทธิภาพ โดยจำแนกธุรกิจ Zombie ที่ยังมีศักยภาพกับที่ไม่มีศักยภาพอย่างชัดเจน สร้าง Best Practice ในการฟื้นฟูธุรกิจ เช่น กรณีธุรกิจฮาร์ดแวร์ที่เปลี่ยนมาโดยตรงกับโรงงานจีนจนฟื้นตัวได้ และพัฒนาระบบติดตามที่สามารถเห็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าก่อนที่ธุรกิจจะกลายเป็น Zombie

ประเด็นที่ 5: การส่งเสริมการควบรวมธุรกิจเป็นทางออกสำหรับ Zombie SME รัฐควรสร้างกลไกส่งเสริมการควบรวมธุรกิจเพื่อให้ Zombie SME สามารถเติบโตผ่านการรวมกันแทนการพยายามอยู่รอดคนเดียว โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางที่เป็น Stand Alone ซึ่งเป็นกลุ่มที่ยากที่สุดในการฟื้นตัว พัฒนาแพลตฟอร์มการจับคู่ธุรกิจที่มีปัญหาคล้ายกันหรือเสริมกัน และสร้างแรงจูงใจทางภาษีสำหรับการควบรวมที่จะช่วยลดจำนวน Zombie SME ในระบบเศรษฐกิจโดยรวม



กรณีศึกษา "ธุรกิจซอมบี้" ในระบบเศรษฐกิจไทย
ผ่านมุมมองของ **คุณสุรพล โอภาสเสถียร**
ผู้จัดการใหญ่ บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด (เครดิตบูโร)

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ "ธุรกิจซอมบี้" (Zombie Business) หรือบริษัทที่ไม่เติบโตและมีความสามารถในการชำระหนี้เพียงเพื่อประคองตัว โดยอาศัยความคิดเห็นและข้อมูลเชิงลึกจากคุณสุรพล เพื่อทำความเข้าใจถึงรากเหง้าของปัญหา, วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้อง, วงจรหนี้สินที่รัดตัว, และแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง โดยชี้ให้เห็นว่าปัญหาเกิดจากการไม่ปรับตัว, การอ่านสัญญาณผิดพลาด, และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น จนนำไปสู่กับดักหนี้เรื้อรังที่ยากจะแก้ไข

1. สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิด "ธุรกิจซอมบี้"

ความเชื่อยชาเชิงโครงสร้างก่อนวิกฤต: การพึ่งพิงกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเดิม เช่น การส่งออกและการท่องเที่ยว ทำให้ธุรกิจจำนวนมากเกิดความเชื่อยชาและมองไม่เห็นความจำเป็นในการปรับตัว ซึ่งเป็นการบดบังปัญหาที่ซ่อนอยู่ เช่น การบริหารจัดการต้นทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือการมีสถานะเป็นเพียงผู้รับจ้างผลิต (OEM)

การปรับตัวที่ไม่สมบูรณ์ในช่วงวิกฤต: เมื่อเผชิญภาวะรายได้หดตัวฉับพลัน (Income Shock) จากโควิด-19 ธุรกิจส่วนใหญ่ปรับตัวเพียงผิวเผินที่ส่วนหน้าบ้าน (เช่น การขายออนไลน์) แต่ละเลยการปฏิรูปกระบวนการทำงานหลังบ้าน (Back-end Transformation) อย่างแท้จริง

การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการตีความสัญญาณตลาดผิด: กรณีศึกษาธุรกิจบ้านพักที่ขยายกิจการจากการประเมินว่าความต้องการที่พุ่งสูงในช่วงโควิดเป็นแนวโน้มถาวร แต่กลับล้มเหลวเมื่อต้นทุนสูงขึ้นและสภาพคล่องหมดไป สะท้อนถึงการตัดสินใจที่ผิดพลาดซึ่งนำไปสู่ภาวะชะงักงัน

สรุปปัญหาเชิงพฤติกรรม: ต้นเหตุสำคัญมาจากรูปแบบการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาด ซึ่งจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ "ประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้องแต่ไม่ลงมือทำ", "ประเมินผิดและดำเนินการผิด" และ "ประเมินถูกต้องแต่เลือกที่จะไม่ทำอะไรเลย" ส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้



2. วัฒนธรรม "Quick Win" และการมองระยะสั้น

- การมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น (Short-termism): วัฒนธรรมทางธุรกิจที่ต้องการเห็นผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว (Quick Win) นำไปสู่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยไม่คำนึงถึงความยั่งยืน ซึ่งมักเป็นการชุกซ่อนปัญหาอื่นไว้โดยไม่รู้ตัว
- การให้คุณค่ากับ "การดำเนินงาน" มากกว่า "ผลลัพธ์": มีแนวโน้มที่จะวัดความสำเร็จจาก "การได้ลงมือทำ" แต่ขาดกระบวนการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งบางครั้งนำไปสู่การมุ่งเป้าหมายที่คับแคบโดยละเลยผลกระทบข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์
- อุปมาทัศนคติการแก้ปัญหา: คุณสุรพลเปรียบเทียบพฤติกรรมนี้กับการรักษาอาการปวดหลัง ที่ผู้ป่วยมักเรียกร้องการฉีด "สเตียรอยด์" เพื่อบรรเทาอาการทันที แทนที่จะอดทนทำ "กายภาพบำบัด" เพื่อการแก้ไขที่ยั่งยืน ซึ่งสะท้อนถึงการไม่ยอมรับกระบวนการที่ต้องใช้เวลาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

3. วงจรหนี้สินและกับดักทางการเงิน

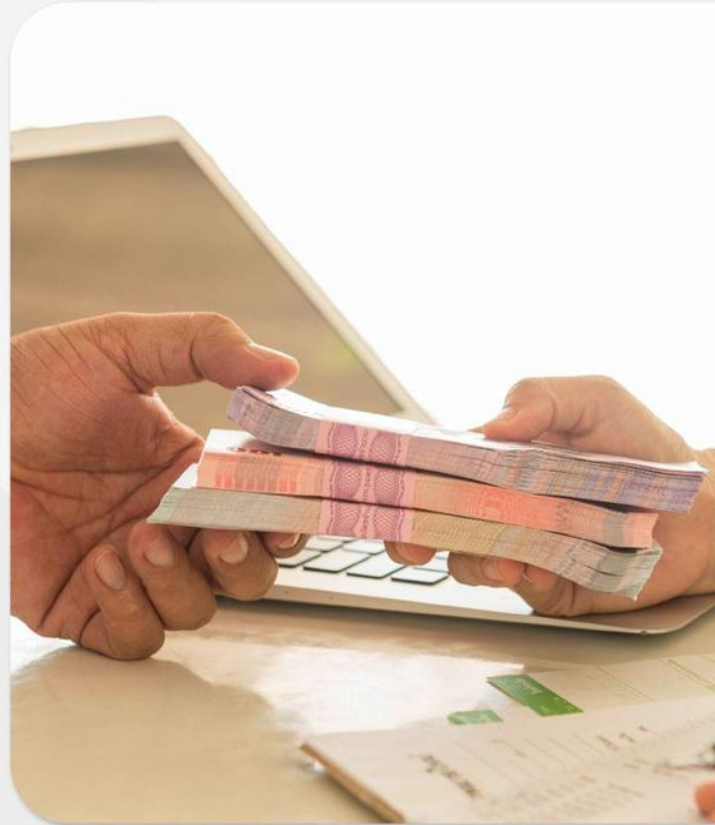
- จุดเริ่มต้นของปัญหาสภาพคล่อง (Special Mention Loan - SM): วงจรเริ่มต้นเมื่อธุรกิจเริ่มขาดสภาพคล่องและผิวนัดชำระหนี้ จนถูกจัดชั้นเป็น "หนี้ที่กล่าวถึงเป็นพิเศษ" (SM) ซึ่งในขั้นนี้ยังสามารถเข้าสู่ "การปรับโครงสร้างหนี้เชิงป้องกัน" (PDR) เพื่อกลับสู่สถานะปกติได้
- พฤติกรรมการบริหารที่เร่งให้เกิดหนี้เสีย (NPL): ผู้ประกอบการมักแก้ปัญหาด้วยการยืดระยะเวลาชำระหนี้การค้า (Supplier Credit) และมีการใช้เงินหมุนเวียนผิดประเภท ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นตัวเร่งให้ธุรกิจเข้าสู่ภาวะหนี้เสีย (NPL) ในที่สุด
- สภาวะหนี้เรื้อรัง (Chronic Debt): ในท้ายที่สุด ธุรกิจจะติดอยู่ใน "กับดักหนี้" โดยมีรายได้เพียงพอสำหรับชำระดอกเบี้ยเท่านั้น แต่ไม่สามารถชำระคืนเงินต้นได้ ทำให้ไม่สามารถเติบโตหรือหลุดพ้นจากวงจรหนี้สินได้

4. พฤติกรรมและวิธีคิดที่เป็นต้นตอของปัญหา

- วัฒนธรรมการไม่ปฏิบัติตามกระบวนการ (Process Non-compliance): ทัศนคติทางสังคมที่ไม่ให้ความสำคัญกับการรอคอยหรือการปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด และมักนิยมใช้ทางลัด สะท้อนถึงการดำเนินธุรกิจที่ต้องการผลลัพธ์อย่างรวดเร็วโดยอาจละเลยความถูกต้องและความยั่งยืน
- การให้คุณค่ากับ "การดำเนินงาน" มากกว่า "ผลลัพธ์": ระบบการให้รางวัลที่มุ่งเน้น "การได้ลงมือทำ" แต่ขาดการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Outcome Measurement) ทำให้บุคลากรขาดความรับผิดชอบต่อเป้าหมายและไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้
- พฤติกรรมที่เป็นอันตราย 2 ประการ: คุณสุรพลสรุปพฤติกรรมสำคัญที่นำไปสู่ความล้มเหลวไว้ 2 ข้อ คือ:

ความผิวเผิน (Superficiality): การนำคำศัพท์สมัยใหม่ (Buzzwords) เช่น Big Data หรือ AI มาใช้เพียงเปลือกนอก โดยที่ระบบการทำงานพื้นฐานยังไม่ถูกพัฒนาให้รองรับ

การขาดการวางแผนทางการเงิน : การขยายธุรกิจโดยไม่ได้อิงวิเคราะห์กระแสเงินสด (Cash Flow) อย่างละเอียด ซึ่งมักนำไปสู่ภาวะที่แม้ "ยอดขายเติบโต" แต่ธุรกิจกลับขาดสภาพคล่อง" จนต้องกู้ยืมเงินมาเพื่อดำเนินกิจการต่อ





5. แนวทางการอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจไทย

- **วิกฤตการณ์ในฐานะตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง** : การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Mindset) อย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ประกอบการเผชิญกับวิกฤตที่รุนแรงจนเกือบต้องปิดกิจการ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวจะบีบคั้นให้เกิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด
- **ความท้าทายจากการแข่งขันด้านราคา** : ปัจจัยกดดันที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันคือการทะลักของสินค้านำเข้า (Import Flooding) โดยเฉพาะจากประเทศจีน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของสินค้าอุปโภคบริโภคพื้นฐานของไทย
- **ยุทธศาสตร์การสร้างรายได้เปรียบจากจุดแข็งของไทย**: ทางรอดคือการนำจุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์ของไทยมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ "รูปแบบการบริการที่เป็นเลิศ" (Service Model) และ "ทักษะฝีมือเชิงช่าง" โดยนำมาผสมผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ (High-tech with High-touch) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่แตกต่าง
- **บทสรุป: จุดสิ้นสุดของแนวทางเดิม**: วิกฤตการณ์ครั้งนี้สะท้อนถึงจุดสิ้นสุดของโมเดลธุรกิจแบบดั้งเดิมที่พึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐได้น้อยลง ผู้ประกอบการจึงมาถึงจุดที่ต้องตัดสินใจเลือกระหว่างการปฏิรูปธุรกิจอย่างจริงจังเพื่อไปต่อ หรือการออกจากตลาดไปในที่สุด

4.2 การประชุมระดมความคิดเห็น

สรุปข้อเสนอแนะนโยบายจากการประชุมระดมความคิดเห็นผู้ประกอบการ เรื่อง "เจาะพฤติกรรมธุรกิจผีดิบของผู้ประกอบการ SME"



ประเด็นที่ 1: การพัฒนาระบบให้คำปรึกษาและถ่ายทอดความรู้เชิงปฏิบัติ รัฐควรจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาที่มีผู้เชี่ยวชาญจากผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจริง ไม่ใช่ นักวิชาการหรือผู้ขายคอร์ส โดยให้ความรู้ด้านภาษีอากร การเงินการลงทุน การตลาดดิจิทัล และช่องทางการส่งออก พร้อมทั้งสร้าง mindset ที่เหมาะสมกับธุรกิจแต่ละประเภทแทนการนำเสนอแบบสำเร็จรูปที่ไม่สามารถนำไปปรับใช้ได้

ประเด็นที่ 2: การสร้างกลไกสนับสนุนทรัพยากรบุคคลและพันธมิตรทางธุรกิจ รัฐควรพัฒนาระบบจับคู่ธุรกิจเพื่อหาทีมงาน พนักงานประจำ ผู้ร่วมทุนที่เชื่อถือได้ และคู่ค้าที่มีคุณภาพ รวมถึงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานชั่วคราวแบบ manday เพื่อช่วยพัฒนาระบบและขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ประเด็นที่ 3: การแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน รัฐควรสร้างกลไกให้เงินทุนหมุนเวียนและสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำสำหรับ SME ที่ติดอยู่ในวงวนหนี้สิน พร้อมทั้งลดการบีบบังคับจากสถาบันการเงินและสนับสนุนทุนสำหรับงานวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและแข่งขันได้

ประเด็นที่ 4: การปรับปรุงกฎหมายและสร้างสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เป็นธรรม รัฐต้องเร่งปรับปรุงกฎหมายให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ป้องกันการก๊อปปี้สินค้าและการตัดราคาแบบไม่เป็นธรรม ลดผลกระทบจากสงครามการค้าและความขัดแย้งระหว่างประเทศ รวมถึงการควบคุมค่าธรรมเนียมแพลตฟอร์มออนไลน์และค่าโฆษณาที่เพิ่มสูงขึ้น

ประเด็นที่ 5: การสร้างกลไกรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี รัฐควรพัฒนาระบบเตือนภัยและให้ข้อมูลเทรนด์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สนับสนุนการปรับตัวต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง และช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ เช่น AI และ Quantum Technology เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและลดการพึ่งพาจากภายนอก

สรุปข้อเสนอแนะนโยบายจากการประชุมระดมความคิดเห็นหน่วยงานรัฐ

เรื่อง "เจาะพฤติกรรมธุรกิจผิดับของผู้ประกอบการ SME"



ประเด็นที่ 1: การปรับปรุงระบบการให้สินเชื่อและสร้างเส้นทางการลงทุนใหม่ รัฐควรปรับปรุงการให้สินเชื่อโดยทำให้ SME รู้ว่าเขาอยากทำอะไรให้ชัดเจนก่อน เนื่องจากส่วนใหญ่สินเชื่อที่ SME อยากได้น้อยมากที่จะเป็นสินเชื่อการลงทุนในการปรับปรุงธุรกิจ พร้อมทั้งสร้าง New Investment Curve เพื่อกระตุ้นการลงทุนใหม่ในภาคธุรกิจ และดึงเศรษฐกิจนอกกระบบเข้าสู่ระบบเพื่อที่รัฐบาลจะสามารถระบุผลลัพธ์ของเงินที่ลงไปได้อย่างชัดเจน

ประเด็นที่ 2: การสร้างมาตรการสนับสนุนตลาดที่เชื่อมโยงเนื้อหาท้องถิ่น รัฐต้องสร้างมาตรการสนับสนุนการบริโภคที่สามารถส่งผลและยึดโยงกับสินค้าภายในประเทศ ซึ่งจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลที่เป็น Local Content สำหรับการสนับสนุนที่ชัดเจน มีเช่นนั้นผลลัพธ์จะไม่ได้มีประสิทธิภาพตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ พร้อมทั้งสร้างตัวอย่างที่ชัดเจนของธุรกิจขนาดใหญ่ที่เข้าไปแล้วทำให้คนอื่นเห็นว่าสามารถเติบโตได้

ประเด็นที่ 3: การแก้ไข Mindset และสร้างแรงจูงใจภายใน รัฐควรแก้ไข Mindset ที่ว่าทุกคนต้องยื่นภาษี และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเรื่องภาพลักษณ์การจัดเก็บภาษี เนื่องจากทำให้ผู้ประกอบการเสียโอกาสในการขายสินค้าในราคาที่ได้รับรายได้มากขึ้น รวมถึงการปลูกฝังความตั้งใจในการทำธุรกิจที่เป็นประเด็นสำคัญของซอมบี และส่งเสริมให้ SME มีการช่วยตัวเองมากขึ้นแทนการพึ่งพารายใหญ่อย่างเดียว

ประเด็นที่ 4: การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจาก Output สู่ Outcome รัฐต้องเปลี่ยนการกำหนด KPI จากการกำหนด Output เป็น Outcome ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายการใช้เงินมากกว่า และแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างในภาพใหญ่โดยการสร้างทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน รวมถึงนโยบายระดับประเทศที่มีความต่อเนื่อง เพื่อลดความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่ส่งผลให้ภาคธุรกิจยากที่จะกำหนดทิศทางของธุรกิจได้

ประเด็นที่ 5: การปรับปรุงระบบการตรวจสอบและการจัดหมวดหมู่ธุรกิจ รัฐควรลดความกลัวการตรวจสอบของผู้ประกอบการโดยการปรับปรุงกฎเกณฑ์การยื่นข้อมูลที่เป็นจำเป็น เพื่อให้ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่ พร้อมทั้งแก้ไขปัญหการจัดหมวดหมู่ Sectors ที่มีความไม่ตรงความจริง และเพิ่มทรัพยากรในการตรวจสอบธุรกิจนอกกระบบที่ต้องการเข้าสู่ระบบ รวมถึงการค้นหาและช่วยเหลือกลุ่มซอมบีที่ยังไม่ถูกค้นพบซึ่งไม่ได้มีการรายงานทางการเงินหรือขอสินเชื่อใดๆ

A blue-tinted photograph of a business meeting in a modern office with large windows. A woman in a light-colored blazer stands and points at a laptop screen, smiling. Two men and another woman are seated around the table, looking at the laptop. The man on the left is wearing a white shirt and a dark tie. The woman on the right is wearing a dark blazer. The text '5. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย' is overlaid in white, bold font, underlined.

5. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย



1. การปรับแนวคิดและมุมมองของผู้ประกอบการ

การเปลี่ยนวิธีคิดของผู้ประกอบการ SME ที่กำลังประสบปัญหา จากการดิ้นรนแก้ปัญหาเฉพาะหน้ารายวัน (วิธีคิดแบบเอาตัวรอด) ไปสู่การมองการณ์ไกลและวางแผนฟื้นฟูธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์ (วิธีคิดเพื่อการฟื้นฟูและเติบโต) เพื่อให้ธุรกิจกลับมาแข็งแรงและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

1.1 เรียนรู้ผ่านการลงมือทำจริง (Learning by Doing)

เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการให้ความรู้แบบเดิมๆ ที่ผู้ประกอบการมักจะ "ฟังแล้วลืม" ไปสู่การเรียนรู้ที่ฝังลึกจากการลงมือทำด้วยตนเอง กระบวนการนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ สร้างทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และได้ทดลองแนวทางใหม่ๆ ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยโดยมีโค้ชและเพื่อนคอยสนับสนุน

ผู้ประกอบการที่จบโครงการจะไม่ได้มีแค่ "ความรู้" แต่จะมี "ทักษะและกระบวนการคิด" ที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้ตลอดไป พวกเขาจะรู้วิธีวิเคราะห์ปัญหา, สร้างทางเลือก, และตัดสินใจอย่างมีหลักการ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการฟื้นฟูธุรกิจ

โดยจัดตั้ง **"โครงการปลูกพลังความคิดผู้ประกอบการ"** ที่ไม่ใช่แค่การอบรมฟังบรรยาย แต่เป็นโครงการภาคปฏิบัติที่เน้นให้ผู้ประกอบการเรียนรู้ผ่านวงจร 3 ขั้นตอน:

- **เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง** ให้ผู้ประกอบการจับกลุ่มกันและเข้าไปช่วยวิเคราะห์ปัญหาของธุรกิจจริง (อาจเป็นธุรกิจของเพื่อนในกลุ่ม) เพื่อเผชิญหน้ากับความท้าทายจริง
- **สะท้อนความคิด:** จัดเวทีให้ผู้ประกอบการได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการลงมือทำ รับฟังมุมมองและคำแนะนำจาก**เพื่อนผู้ประกอบการด้วยกัน (Peer Learning)** และจาก**โค้ชผู้มีประสบการณ์**
- **ทดลองนำไปใช้:** ผู้ประกอบการนำหลักการที่ได้เรียนรู้กลับไป**ทดลองใช้กับธุรกิจของตนเอง** โดยมีกิจกรรมรองรับ เช่น การแข่งขันแผนฟื้นฟูธุรกิจเพื่อชิงเงินทุนไปต่อยอด

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย



1.2 กำหนดนิยามความสำเร็จให้ตรงกันระหว่างหน่วยงานและผู้ประกอบการ SME

SME ที่ประสบปัญหาส่วนใหญ่มักจะหมดความมั่นใจในตัวเอง ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ การฟื้นฟูความเชื่อมั่นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอันดับแรก นอกจากนี้ การมุ่งแต่ผลกำไรระยะสั้นอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดและทำให้ธุรกิจไปต่อไม่ได้ในระยะยาว การสร้างความเข้าใจเรื่องความสำเร็จที่ยั่งยืนจะช่วยให้พวกเขาวางรากฐานธุรกิจที่มั่นคงกว่าเดิม

ผู้ประกอบการจะมีความมั่นใจในการนำพาธุรกิจฝ่าวิกฤต มีเป้าหมายทางธุรกิจที่ชัดเจนและครอบคลุมมากกว่าแค่เรื่องตัวเงิน ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดีขึ้นและสร้างธุรกิจที่แข็งแกร่งในระยะยาว

- **สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy):** ออกแบบกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มความมั่นใจของผู้ประกอบการใน 4 ด้านหลัก คือ การบริหารจัดการ, การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล, การตลาดและการขาย, และการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ โดยอาจมีการประเมินระดับความเชื่อมั่นทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ
- **กำหนดนิยามความสำเร็จที่ยั่งยืน:** ชี้ให้ผู้ประกอบการเห็นความสำคัญของการสร้างสมดุลระหว่าง **"ผลกำไร (Profitability)"** และ **"ความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว (Longevity)"** ซึ่งหมายถึงการสร้างคุณค่าให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งพนักงาน คู่ค้า และลูกค้า

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย



1.3 รูปแบบกิจกรรมและการคัดเลือกผู้สอนหรือพี่เลี้ยง (Mentors)

เพื่อให้โครงการมีความน่าเชื่อถือและตอบโจทย์ความต้องการจริงของผู้ประกอบการ การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ตรงย่อมมีพลังมากกว่าการเรียนรู้จากตำรา และการทำเวิร์คช็อปในทักษะที่จำเป็นจะช่วยให้พวกเขานำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาได้ทันที

ผู้ประกอบการจะได้รับทั้งแรงบันดาลใจจากเรื่องราวความสำเร็จ, ได้รับเครื่องมือและทักษะที่นำไปใช้ได้ทันที, และมีเครือข่ายที่ปรึกษาที่พร้อมให้ความช่วยเหลือ ซึ่งทั้งหมดนี้จะเพิ่มโอกาสในการฟื้นฟูธุรกิจให้สำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม

- **คัดเลือกทีมผู้สอนและพี่เลี้ยง (Mentors) ที่หลากหลาย:**

- **นักวิชาการที่มีประสบการณ์จริง:** ไม่ใช่แค่นักทฤษฎี แต่เป็นอาจารย์ที่เคยทำธุรกิจหรือเป็นที่ปรึกษามาก่อน
- **ผู้ประกอบการตัวจริง:** เจ้าของ SME ที่เคยล้มและลุกขึ้นมาได้สำเร็จ มาแบ่งปันประสบการณ์ตรง
- **ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานสนับสนุน:** เช่น ผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Incubator) ที่เห็นปัญหาของ SME มาจับไม่ถ่วง

- **ออกแบบกิจกรรมที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง:**

- **การแข่งขันแผนฟื้นฟูธุรกิจ:** จัดประกวดแผนโดยมีรางวัลเป็นเงินทุนตั้งต้น (Seed Fund) เพื่อให้แผนที่ดีที่สุดได้เกิดขึ้นจริง
- **เวิร์คช็อปทักษะจำเป็นเร่งด่วน:** เน้นเรื่องที่ SME กำลังเผชิญ เช่น การบริหารเงินสดในภาวะวิกฤต หรือการใช้เครื่องมือการตลาดดิจิทัลราคาประหยัด

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย



2. ปฏิรูประบบสินเชื่อและกลไกการเงินเพื่อการฟื้นฟู

เปลี่ยนกระบวนการให้การให้สินเชื่อแบบดั้งเดิมที่เน้นการพิจารณาหลักทรัพย์ค้ำประกันในอดีต และมักนำไปสู่การให้สินเชื่อเพื่อประคองกิจการ (Evergreening Loans) เปลี่ยนไปสู่ **"สินเชื่อเพื่อการพลิกฟื้นธุรกิจ (Turnaround Lending)"** ที่เชื่อมโยงแหล่งเงินทุนเข้ากับแผนฟื้นฟูที่น่าเชื่อถือและผ่านการรับรอง เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนจะถูกนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่แค่การยืดเวลาการปิดกิจการ

- 1. ผลิตภัณฑ์สินเชื่อตามระยะการฟื้นฟู (Staged-Based Financing):** ออกแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่สอดคล้องกับระยะของแผนฟื้นฟู โดยแบ่งเป็น:
 - **สินเชื่อระยะสั้นเพื่อรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Loan):** วงเงินสำหรับเสริมสภาพคล่องและเป็นเงินทุนหมุนเวียน เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในระหว่างการวางแผนปรับโครงสร้าง
 - **สินเชื่อระยะยาวเพื่อการปรับโครงสร้าง (Restructuring Loan):** วงเงินสำหรับลงทุนตามแผนฟื้นฟู เช่น การปรับปรุงเครื่องจักร, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่, หรือการปรับโครงสร้างหนี้สินทางการเงิน **โดยจะอนุมัติเป็นงวดตามความคืบหน้าของแผน**
- 2. การประเมินสินเชื่อที่มุ่งเน้นศักยภาพและแผนปฏิบัติการ:** ปรับเกณฑ์การประเมินสินเชื่อโดยให้น้ำหนักกับ **"ศักยภาพในอนาคต"** ของธุรกิจตามแผนฟื้นฟูที่ผ่านการรับรองจากโค้ช (ตามโครงการในข้อ 1) มากกว่าการพิจารณาแค่ **"ประวัติทางการเงินในอดีต"** เพื่อเปิดโอกาสให้ธุรกิจที่มีประวัติสินเชื่อไม่สมบูรณ์ แต่มีแผนการที่รัดกุมและมีความสามารถในการลงมือทำจริง สามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้
- 3. กลไกค้ำประกันสินเชื่อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง :** จัดตั้งกลไกค้ำประกันสินเชื่อโดยภาครัฐสำหรับ SME ที่เข้าร่วมโครงการฟื้นฟูโดยเฉพาะ เพื่อลดความเสี่ยงของสถาบันการเงิน และเพิ่มอำนาจต่อรองให้ SME สามารถเข้าถึงสินเชื่อในเงื่อนไขที่ผ่อนปรนขึ้น (เช่น อัตราดอกเบี้ยที่ต่ำลง) ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนทางการเงินในภาวะที่ธุรกิจยังเปราะบาง
- 4. กองทุนร่วมลงทุนเพื่อการปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ :** จัดตั้งกองทุนที่ไม่ได้ให้เงินกู้ แต่เป็นการ "ร่วมลงทุน" กับ SME ในโครงการที่มีศักยภาพสูง เพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เช่น การสำรวจและทดลองโมเดลธุรกิจใหม่ (Business Model Innovation), การสร้างแบรนด์ของตนเอง, หรือการขยายสู่ตลาดใหม่ โดยภาครัฐจะรับความเสี่ยงร่วมกับผู้ประกอบการ



3. สร้างกลไกพี่เลี้ยงมืออาชีพเพื่อการฟื้นฟูเชิงกลยุทธ์ (Strategic Regeneration Coaching)

พัฒนากระบวนการฟื้นฟูเชิงรุก โดยเปลี่ยนจาก "ที่ปรึกษา" แบบครั้งคราว เป็น "**โค้ชมืออาชีพ**" ที่ทำงานร่วมกับผู้ประกอบการอย่างใกล้ชิด โดยใช้ "**กรอบการทำงานเพื่อการฟื้นฟูกิจการ**"

1. กรอบการทำงาน: วินิจฉัย-วางแผน-ลงมือทำ กระบวนการโค้ชจะแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ:

- **ขั้นที่ 1: การวินิจฉัยสถานการณ์ :** โค้ชจะช่วยผู้ประกอบการประเมินสถานะของธุรกิจอย่างรอบด้าน เพื่อวินิจฉัยว่าธุรกิจอยู่ในระยะใดของวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน, ศักยภาพด้านนวัตกรรม หรือความสามารถในการแข่งขัน
- **ขั้นที่ 2: การตระหนักถึงทางเลือก :** โค้ชจะช่วยให้ผู้ประกอบการมองเห็นทางเลือกในการฟื้นฟู โดยแยกแยะระหว่าง:
 - **การปรับโครงสร้างธุรกิจ (Business Restructuring):** การปรับปรุงที่ต้นเหตุของปัญหา เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน, การลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น, การปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ หรือการมุ่งเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์/บริการหลักที่สร้างกำไร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการฟื้นฟูที่ยั่งยืน
 - **การปรับโครงสร้างทางการเงิน (Financial Restructuring):** การแก้ปัญหาสภาพคล่องระยะสั้น เช่น การเจรจาปรับเงื่อนไขกับเจ้าหนี้ หรือการหาวิธีลดภาระดอกเบี้ย
- **ขั้นที่ 3: การลงมือปฏิบัติ :** โค้ชจะทำหน้าที่ช่วยผู้ประกอบการแปลงทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วให้กลายเป็น **แผนปฏิบัติการที่จับต้องได้** มีเป้าหมายชัดเจน มีลำดับขั้นตอน และมีตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละระยะ

2. สร้างคลังเก็บรวบรวมกรณีศึกษาเชิงปฏิบัติ (Actionable Case Study Library): รวบรวมและเผยแพร่กรณีศึกษาของ SME ไทยที่ฟื้นฟูสำเร็จ โดยเน้นการนำเสนอ "**กระบวนการ**" ที่จับต้องได้ เช่น พวกเขาปรับโครงสร้างธุรกิจอย่างไร, เจรจาหนี้สินแบบไหน, หรือใช้เทคโนโลยีอะไรในการลดต้นทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการรายอื่นสามารถเรียนรู้และนำไปปรับใช้ได้จริง



4. สร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อส่งเสริมการปรับโครงสร้าง (Safe Zone)

จัดตั้ง "เขตผ่อนปรนทางกฎระเบียบชั่วคราว" โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ **ปลอดภัยและน่าไว้วางใจ** ให้ **SME** กล้าเข้าร่วมโครงการ **ฟื้นฟูอย่างเต็มที่** ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจนอกกรอบให้กลับเข้าสู่ระบบอย่างยั่งยืน และลดผลกระทบเชิงลบต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

- **พักการตรวจสอบภาษีอย่างมีเงื่อนไข:** สำหรับ SME ที่เข้าร่วมโครงการฟื้นฟูและมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ให้พักการตรวจสอบภาษีย้อนหลังชั่วคราว โดยมีเงื่อนไขว่าต้องร่วมมือกับ **"คลินิกบัญชีและภาษี"** เพื่อจัดทำระบบบัญชีให้ถูกต้องตามมาตรฐานภายในเวลาที่กำหนด
- **คลินิกบัญชีและภาษี:** จัดตั้งหน่วยบริการให้คำปรึกษาด้านบัญชีและภาษีที่ทำงานร่วมกับโค้ชในโครงการฟื้นฟู (ข้อ 3) โดยทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการพัฒนารธุรกิจ ที่เน้นการให้ความรู้ด้านการจัดการการเงินและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความพร้อมในการกลับเข้าสู่ระบบอย่างยั่งยืน



5. ส่งเสริมการควบรวมกิจการเป็นทางเลือก

ปรับมุมมองที่มีต่อการควบรวมกิจการจาก "ความล้มเหลว" ให้กลายเป็น "การเติบโตแบบใหม่" หรือ "การฟื้นฟูเชิงกลยุทธ์" รูปแบบหนึ่ง ที่ช่วยเพิ่มขนาด, ขีดความสามารถในการแข่งขัน, และอำนาจต่อรองให้กับ SME

- SME ขนาดเล็กมักมีอำนาจต่อรองต่ำ การควบรวมกิจการเป็นวิธีที่ช่วยให้ธุรกิจขนาดเล็กสามารถรวมทรัพยากรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งและอยู่รอดในระยะยาว (Longevity) ได้ดีขึ้น
- **แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม:**
 - **แพลตฟอร์มจับคู่เพื่อการควบรวมกิจการ (M&A Matching Platform):** จัดตั้งแพลตฟอร์มกลางที่ใช้ข้อมูลวิเคราะห์และจับคู่ SME ที่มีศักยภาพในการควบรวมกิจการ เช่น ธุรกิจที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน, ธุรกิจที่มีนวัตกรรมแต่ขาดเงินทุน กับธุรกิจที่มีเงินทุนแต่ต้องการนวัตกรรม, หรือธุรกิจที่มีจุดแข็งเสริมกัน
 - **มาตรการจูงใจทางภาษีและกฎหมาย:** ออกแบบสิทธิประโยชน์ทางภาษีที่ชัดเจนสำหรับ SME ที่ทำการควบรวมกิจการ และปรับปรุงขั้นตอนทางกฎหมายให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น เพื่อลดอุปสรรคในกระบวนการ
 - **เครือข่ายที่ให้ผู้ประกอบการสามารถปรึกษาพูดคุยแลกเปลี่ยนการควบรวมกิจการ:** สร้างเครือข่าย Networking ผ่านการจัดงานประชุม ผู้ประกอบการ การสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ **โครงการจับคู่ธุรกิจ เพื่อเชื่อมโยงกับนักลงทุนและผู้เชี่ยวชาญ**



6. ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดภาครัฐสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (Outcome-Based KPIs)

ปฏิรูปการวัดผลการดำเนินงาน (KPI) ของหน่วยงานภาครัฐ จากการเน้น **"ปริมาณกิจกรรม" (Output)** ที่ทำได้ง่าย ไปสู่การเน้น **"ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ" (Outcome)** ที่สะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงของผู้ประกอบการและระบบเศรษฐกิจ ความสำเร็จของนโยบายไม่ใช่แค่การอนุมัติสินเชื่อหรือจัดอบรม แต่คือการสร้างธุรกิจที่แข็งแกร่งและอยู่รอดได้จริงในระยะยาว และไม่สร้างผลกระทบเชิงลบต่อธุรกิจอื่นในระบบ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้ :

- **กำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หลายมิติ:**
 - **ด้านการเติบโตของธุรกิจ:** อัตราการเติบโตของยอดขาย, ส่วนแบ่งการตลาด, และความสามารถในการทำกำไร
 - **ด้านความยั่งยืน:** "อัตราการรอดของธุรกิจ" (Survival Rate) และ "ความอยู่รอดในระยะยาว" (Longevity) หลังเข้าร่วมโครงการ 3-5 ปี
 - **ด้านประสิทธิภาพ:** วัดผลการเกิด "การปรับโครงสร้างธุรกิจ" ที่แท้จริง เช่น การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency)
- **ประเมินผลกระทบระยะยาว :** จัดให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการในระยะยาว (3-5 ปี) เพื่อให้เห็นผลกระทบที่แท้จริง และนำข้อมูลมาปรับปรุงนโยบายอย่างต่อเนื่อง
- **นโยบายที่โปร่งใสและต่อเนื่อง:** สร้างความเชื่อมั่นโดยการกำหนดทิศทางการพัฒนา SME ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อลดความไม่แน่นอน และช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนธุรกิจระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ



7. สร้างกลไกตลาดที่เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจท้องถิ่น (Strengthening Local Economic Ecosystem)

สร้างกลไกที่เชื่อมโยงมาตรการกระตุ้นการบริโภคเข้ากับการสนับสนุน SME ที่เป็นผู้ผลิตในท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างอุปสงค์ที่มั่นคงและลดผลกระทบจากธุรกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพที่อาจทำลายระบบเศรษฐกิจท้องถิ่น

- การสนับสนุนเศรษฐกิจท้องถิ่นอย่างยั่งยืนต้องเน้นการส่งเสริมธุรกิจที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างระบบนิเวศทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง ไม่ใช่การอุดหนุนธุรกิจที่อ่อนแอซึ่งจะนำไปสู่การบั่นทอนธุรกิจที่ดีในพื้นที่ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้ :
 - **ฐานข้อมูลผู้ผลิตท้องถิ่นที่ตรวจสอบได้ (Verified Local Content Database):** พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อระบุและรับรองสินค้าและบริการที่มีสัดส่วนการผลิตในประเทศและมีมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ เพื่อให้มาตรการสนับสนุนของรัฐ เช่น โครงการจัดซื้อจัดจ้าง, สามารถอ้างอิงและให้สิทธิประโยชน์ได้อย่างตรงจุดแก่ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ
 - **ดึงรายใหญ่มาช่วย :** สร้างมาตรการจูงใจทางภาษีให้กับบริษัทขนาดใหญ่ที่จัดซื้อสินค้าหรือบริการจาก SME ท้องถิ่นที่อยู่ในฐานข้อมูล หรือ SME ที่ผ่านโครงการฟื้นฟูกิจการ เพื่อสร้างตลาดที่แน่นอนและช่วยยกระดับมาตรฐานให้กับผู้ผลิตในท้องถิ่น



8. พัฒนากลไกการคัดกรอง **Zombie Firm** เชิงรุกโดยใช้เกณฑ์ **FN-CHK** (พิจารณาสองมิติควบคู่กัน ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไรเพื่อชำระหนี้ และ การได้รับความช่วยเหลือพิเศษทางการเงิน) และฐานข้อมูลแบบบูรณาการ

เพื่อยกระดับการจัดการปัญหา **Zombie Firm** ซึ่งเป็นความเสี่ยงเชิงโครงสร้างต่อระบบเศรษฐกิจ จำเป็นต้องมีการพัฒนากลไกการคัดกรองที่มีประสิทธิภาพและความแม่นยำสูงขึ้น ผ่านแนวทางสำคัญสองประการ คือ การสร้างระบบเฝ้าระวังเชิงรุกโดยใช้ฐานข้อมูลภาครัฐแบบบูรณาการ (เช่น ข้อมูลพลังงาน, ประกันสังคม) และการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินสู่ **FN-CHK** ที่สามารถสะท้อนสถานะของบริษัทได้อย่างแท้จริง โดยหัวใจสำคัญของกลไกนี้คือการบูรณาการข้อมูลทางการเงินรายบริษัท (จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า) เข้ากับข้อมูลสินเชื่อรายสัญญา (จากเครดิตบูโรหรือธนาคารแห่งประเทศไทย) ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุกลุ่มเป้าหมายได้อย่างตรงจุด นำไปสู่การให้ความช่วยเหลือเพื่อปรับโครงสร้างได้ทันที่ และเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจในระยะยาว

- **สร้างฐานข้อมูลเฉพาะสำหรับให้ความช่วยเหลือเชิงรุก:** ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง (เช่น ข้อมูลการใช้พลังงาน, ข้อมูลประกันสังคม, ข้อมูลการชำระภาษี) เพื่อระบุกลุ่มธุรกิจที่มีแนวโน้มจะเป็น **Zombie** แต่ยังไม่ปรากฏในระบบสินเชื่อ เพื่อเข้าให้ความช่วยเหลือด้านการปรับโครงสร้างเชิงรุก ก่อนที่ปัญหาจะรุนแรงและสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจท้องถิ่น
- **ปรับเปลี่ยนเกณฑ์การประเมิน "Zombie Firm":** จากการใช้อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (ICR) ต่ำกว่า 1 ติดต่อกัน 3 ปี มาเป็นวิธี **FN-CHK** ที่มีความแม่นยำสูงกว่า เนื่องจากเป็นเกณฑ์ที่พิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ควบคู่ไปกับ "การได้รับสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำพิเศษ" ซึ่งสะท้อนการอุดหนุนจากสถาบันการเงินได้ดีกว่า อย่างไรก็ตาม การจะใช้วิธี **FN-CHK** ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการบูรณาการข้อมูลจากภาครัฐ โดยต้องอาศัย **ข้อมูลทางการเงินรายบริษัท** (เช่น จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า) เชื่อมโยงกับ **ข้อมูลสินเชื่อรายสัญญาจากสถาบันการเงิน** (เช่น จากเครดิตบูโร หรือ ธนาคารแห่งประเทศไทย) เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับอัตราดอกเบี้ยที่แต่ละบริษัทได้รับกับอัตราดอกเบี้ยของธุรกิจที่มีสุขภาพดีในตลาด ซึ่งหากภาครัฐสามารถบูรณาการข้อมูลเหล่านี้ได้สำเร็จ จะทำให้การคัดกรองบริษัท **Zombie** มีความแม่นยำและจะแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

