

รายงาน

“เจาะพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้ประกอบการ SME ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล”

ภายใต้การศึกษาโครงการศึกษาปัญหาและความต้องการ MSME แรงดัน

1. บทสรุปผู้บริหาร

การส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาคธุรกิจ SME เป็นภารกิจสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันและเตรียมความพร้อมสู่เศรษฐกิจดิจิทัล รายงานนี้วิเคราะห์พฤติกรรมและปัจจัยการตัดสินใจของผู้ประกอบการ SME ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การศึกษาเก็บข้อมูลจากการสำรวจผู้ประกอบการ SME กว่า 600 ราย การศึกษาเปรียบเทียบกับประเทศ OECD การทดลองเชิงพฤติกรรม และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้ประกอบการ และหน่วยงานรัฐ รวมถึงการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ

ปัญหาและอุปสรรค

ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการ SME ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางของการใช้เทคโนโลยี โดยภาคการผลิตใช้เครื่องจักรที่อัตโนมัติและเครื่องมือวัดดิจิทัลมากที่สุด ขณะที่การบริหารจัดการยังพึ่งพาเครื่องมือพื้นฐานอย่าง Excel และ Line การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น หุ่นยนต์อุตสาหกรรม IoT และ AI ยังมีสัดส่วนน้อย สะท้อนว่า SME ส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจากระดับพื้นฐานสู่ปานกลาง แต่ยังมีช่องว่างสำคัญในการก้าวสู่เทคโนโลยีขั้นสูง

ปัญหาหลักแบ่งออกเป็นสามมิติสำคัญ: **ปัญหาด้านทรัพยากรและงบประมาณ** - งบประมาณการลงทุนด้านเทคโนโลยีของ SME ส่วนใหญ่ยังไม่ชัดเจน โดยหลายธุรกิจยังอยู่ระหว่างการตัดสินใจ การลงทุนยังพึ่งพาเงินทุนภายในเป็นหลัก สะท้อนความระมัดระวังในการกู้ยืมและการควบคุมความเสี่ยงทางการเงิน **ปัญหาด้านทักษะและความรู้** - ระดับทักษะด้านเทคโนโลยีของพนักงานแตกต่างกันตามขนาดธุรกิจ โดยส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับปานกลาง ธุรกิจรายย่อยยังมีพนักงานจำนวนมากที่ใช้เพียงอีเมลและโซเชียลมีเดีย ขณะที่ธุรกิจขนาดกลางมีบุคลากรเชี่ยวชาญสูงกว่า **ปัญหาด้านความขัดแย้งระหว่างรุ่น** - เกิดความขัดแย้งระหว่าง Gen1 และ Gen2 ในการใช้เทคโนโลยี ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการโน้มน้าวใจ

ในเชิงการปฏิบัติ พบว่าธุรกิจรายย่อยมุ่งยกระดับจากแรงงานคนสู่การใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ทันสมัย ขณะที่ขนาดย่อมสนใจหุ่นยนต์ช่วยผลิตและ AI ควบคุมคุณภาพ ส่วนขนาดกลางมุ่งไปที่เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น Digital Twin และ AI วิเคราะห์การผลิต แสดงให้เห็นว่าขนาดธุรกิจมีผลต่อทิศทางการเลือกเทคโนโลยี โดยขนาดย่อมเน้นสิ่งที่ใช้ได้ทันทีและคุ้มค่า ส่วนรายใหญ่กว่าเริ่มลงทุนในเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและใช้เงินทุนสูง



บทสรุปผู้บริหาร(ต่อ)

การวิเคราะห์ปัจจัยหลัก (4 มิติ)

การวิเคราะห์ปัญหาแบ่งออกเป็น 4 มิติหลัก เพื่อเข้าใจพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้ประกอบการอย่างครอบคลุม

1. มิติด้านความสามารถและทัศนคติ

ผู้ประกอบการติดตามข่าวสารเทคโนโลยีและคิดว่าลูกน้องของตัวเองก็มีความสามารถ แต่ยังขาดความมั่นใจ คิดว่าตนเองยังเก่ง เทคโนโลยีไม่พอในการปรับมาใช้กับธุรกิจ ทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยี เช่น เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี คุ่มค่า นำพึงพอใจ ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจและพฤติกรรมในการเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยี

ระดับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแตกต่างกันตามขนาดธุรกิจ โดยรายย่อยส่วนใหญ่ไม่เคยหรือฝึกอบรมไม่สม่ำเสมอ สะท้อนข้อจำกัดด้านทรัพยากรและมุมมองว่าการฝึกอบรมเป็นต้นทุนที่ไม่จำเป็น ธุรกิจขนาดย่อมเริ่มจัดฝึกอบรมเป็นประจำ แต่ยังไม่มีการวางแผนพัฒนาทักษะต่อเนื่อง ขณะที่ธุรกิจขนาดกลางลงทุนจริงจัง มีการฝึกอบรมสม่ำเสมอและเริ่มวางแผนระยะยาว

2. มิติด้านสภาพแวดล้อมและแรงกดดัน

สิ่งที่ได้คะแนนน้อยที่สุดคือความคาดหวังจากลูกค้า แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการไม่คิดว่าลูกค้ากดดันให้ต้องใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานของ SME ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางถึงดี ไฟฟ้าและอินเทอร์เน็ตค่อนข้างเสถียร แม้ยังมีส่วนที่ประสบปัญหา ขณะที่ระบบคอมพิวเตอร์และ IT ส่วนใหญ่ยังเป็นเพียงการใช้งานทั่วไป

การสนับสนุนจากภาครัฐเผยให้เห็นช่องว่างใหญ่ในการสื่อสารกับ SME เพราะธุรกิจส่วนมากไม่ทราบมาตรการที่มีอยู่และยังพึ่งพาสมาคมธุรกิจหรือเครือข่ายส่วนตัวมากกว่า การโฆษณาของรัฐและสมาคมจึงยังเป็นช่องทางหลัก ขณะที่การสนับสนุนจริงส่วนใหญ่เป็นด้านการเงิน แต่การฝึกอบรมและการสร้างเครือข่ายกลับมีสัดส่วนต่ำ



บทสรุปผู้บริหาร(ต่อ)

3. มิติด้านอคติทางความคิดและการตัดสินใจ

คะแนนสูงสุดที่สุดเกี่ยวข้องกับการกลัวความเสี่ยงถ้าปรับมาใช้เทคโนโลยี และมักจะดูตามคนอื่นก่อนถึงจะค่อยปรับใช้เทคโนโลยี การตัดสินใจจะค่อยๆ เพิ่มพูนระลอกพันกับธุรกิจ และมีการดูใจเพื่อลดความเสี่ยงของธุรกิจ พบว่าผู้ประกอบการจะลงทุนเวลากับเงินมากขึ้น เมื่อมาตรการเป็นการเพิ่มความเฉพาะตัว หรือมีการลดความเสี่ยงให้กับผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ SME ส่วนใหญ่มีแผนลงทุนเทคโนโลยีในระยะกลางถึงยาว ราวหกเดือนถึงสองปี สะท้อนความเข้าใจว่าการพัฒนาต้องใช้เวลาและการปรับใช้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม หลายธุรกิจคาดหวังผลตอบแทนภายในหนึ่งปี แสดงถึงแรงกดดันด้านการเงินและความต้องการสภาพคล่อง

4. มิติด้านอุปสรรคและปัจจัยความสำเร็จ

อุปสรรคหลักในการลงทุนเทคโนโลยีการผลิตคือต้นทุนเครื่องจักรสูง ซึ่งกระทบทุกขนาดธุรกิจ โดยธุรกิจรายย่อยกังวลการคืนทุนและขาดช่างเทคนิคมากที่สุด ขณะที่ธุรกิจขนาดย่อมเผชิญปัญหาใกล้เคียงกัน ส่วนธุรกิจขนาดกลางมีความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะไฟฟ้าที่ไม่รองรับ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน

อุปสรรคหลักในการลงทุนเทคโนโลยีการบริหารจัดการคือขั้นตอนการใช้งานที่ซับซ้อน ตามด้วยการขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีและความไม่แน่ใจเรื่องต้นทุน ธุรกิจรายย่อยและขนาดย่อมเผชิญปัญหาการขาดบุคลากร IT มากกว่าขนาดกลาง ขณะที่ธุรกิจขนาดกลางเจอแรงต้านจากลูกค้าที่ไม่ยอมรับช่องทางใหม่

ปัจจัยความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้คือการเปลี่ยนแปลงทีละขั้น โดยเฉพาะในธุรกิจรายย่อยและธุรกิจขนาดย่อมให้ความสำคัญกับการได้ทดลองใช้ก่อน ส่วนธุรกิจขนาดกลางเน้นการแก้ปัญหาที่มีอยู่เป็นหลัก นอกจากนี้ ตัวอย่างความสำเร็จและการประหยัดต้นทุนที่ชัดเจน เป็นแรงสนับสนุนสำคัญ และการมีผู้นำใกล้ชิดมีผลมากกว่าความง่ายในการใช้งาน



บทสรุปผู้บริหาร(ต่อ)

ข้อเสนอแนะ

1. การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับภูมิภาค

- **การสร้างควมไว้วางใจและเครือข่าย:** ศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจควรสร้างความไว้วางใจและเครือข่ายให้ผู้ประกอบการ โดยเน้นการสนับสนุนระหว่างกัน (Peer-to-Peer) ซึ่งมีประสิทธิภาพกว่ารูปแบบจากบนลงล่าง ผ่านการจัดกิจกรรม
- **การสนับสนุนที่เข้าถึงง่ายและตรงตามความต้องการ (On-Demand Support):** ให้บริการในรูปแบบ "หน่วยบริการ ให้คำปรึกษาด้านเทคนิค" ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถขอคำปรึกษาเฉพาะทางเกี่ยวกับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่กำลังเผชิญได้โดยตรง ตั้งแต่พื้นฐานจนถึงประเด็นซับซ้อน
- **พื้นที่ทดลองเทคโนโลยีที่เน้นลูกค้าจริง (Customer-Centric Sandbox):** พื้นที่ทดลองใช้เทคโนโลยี (Sandbox) ควรบูรณาการ "โครงการนำร่อง" (Pilot Program) อย่างเป็นรูปธรรม

2. การพัฒนาโครงการพี่เลี้ยงดิจิทัล (Digital Mentoring)

- **สร้างเสริมความเข้มแข็งและความทนทานทางจิตใจของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Psychological Resilience):** เพื่อให้สามารถรับมือกับความล้มเหลวและความท้าทาย ในสถานะทางธุรกิจที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **การเสริมสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยี:** มุ่งเน้นการเรียนรู้ ทักษะ และกระบวนการในการปรับใช้เทคโนโลยี ตลอดจน แนวทางแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญกับความท้าทายในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ รวมถึงวางรากฐาน อยู่บนความสัมพันธ์ระยะยาว เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเสริมสร้างศักยภาพการสนับสนุนให้แข็งแกร่งขึ้น



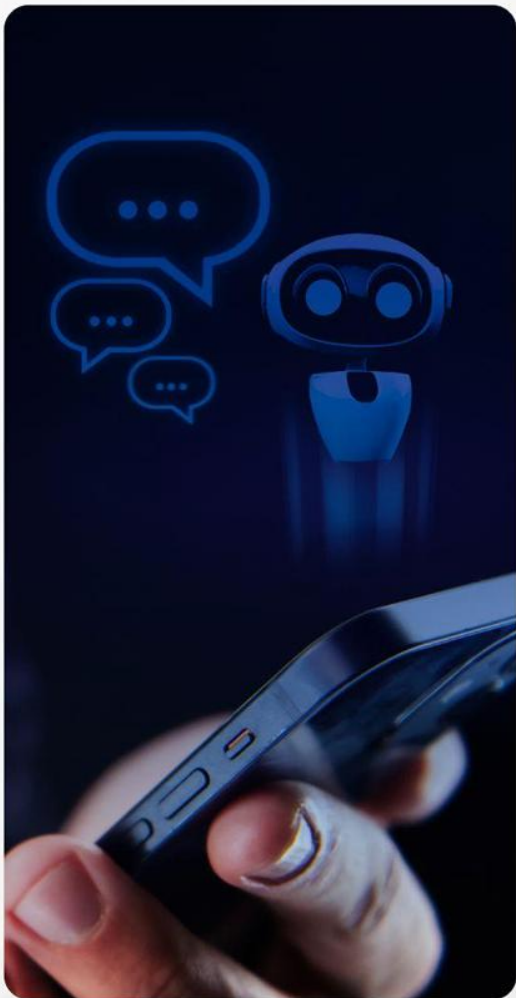
บทสรุปผู้บริหาร(ต่อ)

3. มาตรการสนับสนุนทางการเงิน (Financial Supports)

- **สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแบบมีเงื่อนไข (Conditional Soft Loan):** ปรับปรุงเกณฑ์การอนุมัติสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ โดยเชื่อมโยงกับการเข้าร่วมโครงการให้คำปรึกษา และ กำหนดเงื่อนไขที่เน้นผลลัพธ์การพัฒนาในระยะยาว
- **โครงการทดลองใช้เทคโนโลยีก่อนตัดสินใจลงทุน (Technology 'Try & Buy' Program):** จัดให้มีโครงการที่เปิดโอกาสให้ SME สามารถทดลองใช้ซอฟต์แวร์หรือเครื่องมือเครื่องจักรจากผู้ผลิตเทคโนโลยีได้ฟรีในระยะเวลาที่กำหนด หากพอใจจึงค่อยตัดสินใจลงทุนซื้อในภายหลัง ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการลงทุนที่ผิดพลาดได้อย่างมีนัยสำคัญ
- **กองทุนร่วมลงทุน (Matching Fund) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ:** กองทุนร่วมลงทุนควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่เน้น "ผลลัพธ์" ทางธุรกิจที่วัดผลได้ (เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น, การเข้าสู่ตลาดใหม่) มากกว่าการควบคุม "กระบวนการ" ใช้จ่ายที่ซับซ้อน
- **สิทธิประโยชน์ทางภาษีที่รองรับ "การทดลอง":** ควรออกแบบสิทธิประโยชน์ทางภาษีที่ไม่จำกัดเฉพาะการลงทุนซื้อเทคโนโลยี แต่ให้ครอบคลุมถึงค่าใช้จ่ายในการ "ทดลอง" ที่อาจไม่ประสบผลสำเร็จ (R&D and Experimentation)

4. การจัดทำแผนการพัฒนา (Roadmap) ตามระดับความพร้อมทางดิจิทัล (Digital Maturity)

- แผนการพัฒนา (Roadmap) ไม่ควรจำกัดอยู่เพียงแผนการลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่ต้องครอบคลุมถึง แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Transformation Plan) ควบคู่กันไป เนื่องจากอุปสรรคสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือ "การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง" และ "วัฒนธรรมองค์กรที่ทำงานแบบแยกส่วน (Silo)"
 - **ระดับที่ 1 (รากฐานดิจิทัล):** "วัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล" (Data-Driven Culture) ในระดับพื้นฐาน
 - **ระดับที่ 2 (ERP/IoT):** "ทำลายกำแพงการทำงานระหว่างแผนก" (Breaking Down Silos) โดยมีเป้าหมายคือการสร้างกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
 - **ระดับที่ 3 (AI/Automation):** สร้าง "วัฒนธรรมแห่งการทดลองและเรียนรู้"



บทสรุปผู้บริหาร(ต่อ)

5. การเชื่อมโยงกับห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration)

- **การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Shared Objectives):** ความร่วมมือต้องตั้งอยู่บนเป้าหมายที่ชัดเจนและก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน
- **การนำสินค้าหรือบริการของ SME เข้าเป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของธุรกิจขนาดใหญ่:** โดยมีเงื่อนไขว่า SME ต้องใช้เทคโนโลยีที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันเพื่อยกระดับสู่การเป็นคู่ค้าเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)
- **การสร้างสมดุลเชิงอำนาจในความร่วมมือ:** โลกความร่วมมือต้องได้รับการออกแบบมาเพื่อป้องกันการใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมจากบริษัทขนาดใหญ่ เช่น การมีสัญญาที่เป็นธรรม, การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เหมาะสม, และการมีหน่วยงานกลาง (อาจเป็นศูนย์ส่งเสริมฯ) ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

2. วัตถุประสงค์

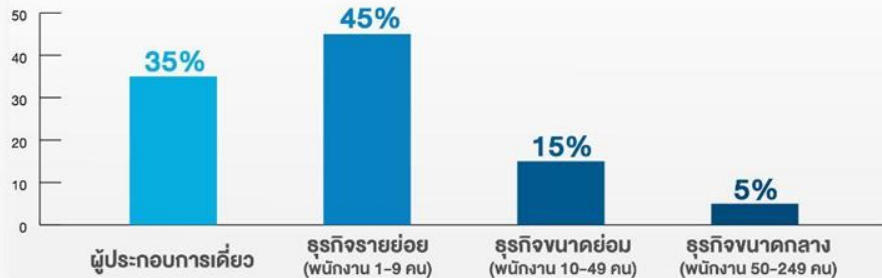
- 01 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงอุปสรรคที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของผู้ประกอบการ SME และระดับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้ประกอบการ
- 02 เพื่อศึกษาอิทธิพลร่วมระหว่างข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง และอคติเชิงพฤติกรรม
- 03 เพื่อออกแบบและเสนอแนะแนวทางสนับสนุน ผ่านข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และต้นแบบเครื่องมือช่วยเหลือการตัดสินใจ

3. การศึกษาที่ผ่านมาในกลุ่มประเทศ OECD เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ใน ผู้ประกอบการ SME

การศึกษานี้มุ่งเน้น SME ซึ่งเป็นกำลังหลักของเศรษฐกิจ โดย 80% ของกลุ่มตัวอย่างเป็นธุรกิจขนาดย่อมและผู้ประกอบการรายบุคคล ครอบคลุมทั้งการค้าปลีก การผลิต และการค้าส่ง จุดเด่นคือการผสมผสานระหว่างธุรกิจเก่าที่ดำเนินงานมานานกว่า 10 ปี (47%) กับสตาร์ทอัพและธุรกิจใหม่ (37%) ทำให้เห็นมุมมองและความต้องการที่แตกต่างกันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

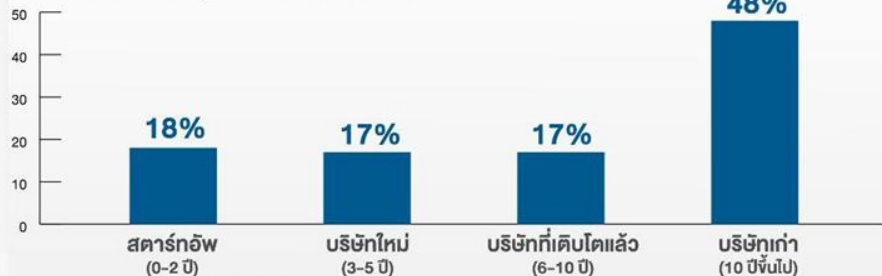
ขนาดธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

สัดส่วนของจำนวนธุรกิจที่การตอบกลับทั้งหมด



กลุ่มอายุของธุรกิจผู้ตอบแบบสอบถาม

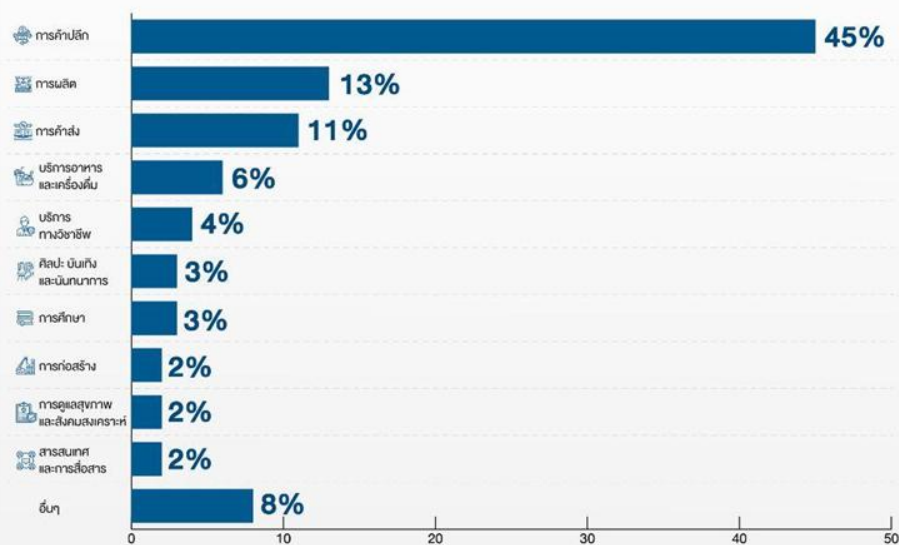
สัดส่วนของจำนวนธุรกิจที่การตอบกลับทั้งหมด



หมายเหตุ : การจัดทำขึ้นอิงตามปีที่ย่อตั้งธุรกิจประจำตัว

ภาคธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

สัดส่วนของจำนวนธุรกิจที่การตอบกลับทั้งหมด



หมายเหตุ : การจัดหมวดหมู่อิงตามการจำแนกภาคธุรกิจ ISIC ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 4 ตามกิจกรรมที่ธุรกิจได้ระบุตัวเอง ภาคธุรกิจภายใต้หมวดหมู่ "อื่นๆ" หมายถึงธุรกิจที่ดำเนินการในด้านที่พัก การบริหารและสนับสนุนการบริการ เกษตรกรรม ไฟฟ้า ก๊าซ เครื่องปรับอากาศ การจัดการน้ำและของเสีย ป่าไม้และประมง การบริหารราชการและการป้องกันประเทศ กิจกรรมของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร การขนส่ง ไปรษณีย์และการบริการ

แหล่งที่มา : การสำรวจ OECD D4SME ปี 2023

เป้าหมายการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีของ SME ในธุรกิจขนาดย่อมเป็นหลัก โดยให้มีความสำคัญกับการเพิ่มยอดขายในประเทศและการขยายฐานลูกค้าเป็นอันดับแรก ซึ่งสะท้อนความจำเป็นของธุรกิจขนาดย่อมที่ต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งในตลาดท้องถิ่นก่อนจะขยายไปสู่ตลาดต่างประเทศ เป้าหมายด้านการทำกระบวนการให้เป็นอัตโนมัติและการลดต้นทุนสินค้าคงคลังก็สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจในการลดต้นทุนการดำเนินงานที่ต้องจัดการกับสินค้าจำนวนมากและต้องการประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ที่น่าสนใจคือทั้งธุรกิจเก่าที่มีประสบการณ์และธุรกิจใหม่ต่างมองเห็นคุณค่าของดิจิทัลไอโซชันในการแก้ไขปัญหาพื้นฐานของธุรกิจและการสร้างโอกาสใหม่ แสดงให้เห็นว่าการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลเป็นความจำเป็นสำหรับ SME ทุกช่วงอายุ

วัตถุประสงค์ของธุรกิจในการที่ต้องการการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นดิจิทัล

คิดเป็นสัดส่วนของจำนวนธุรกิจที่การตอบกลับทั้งหมด

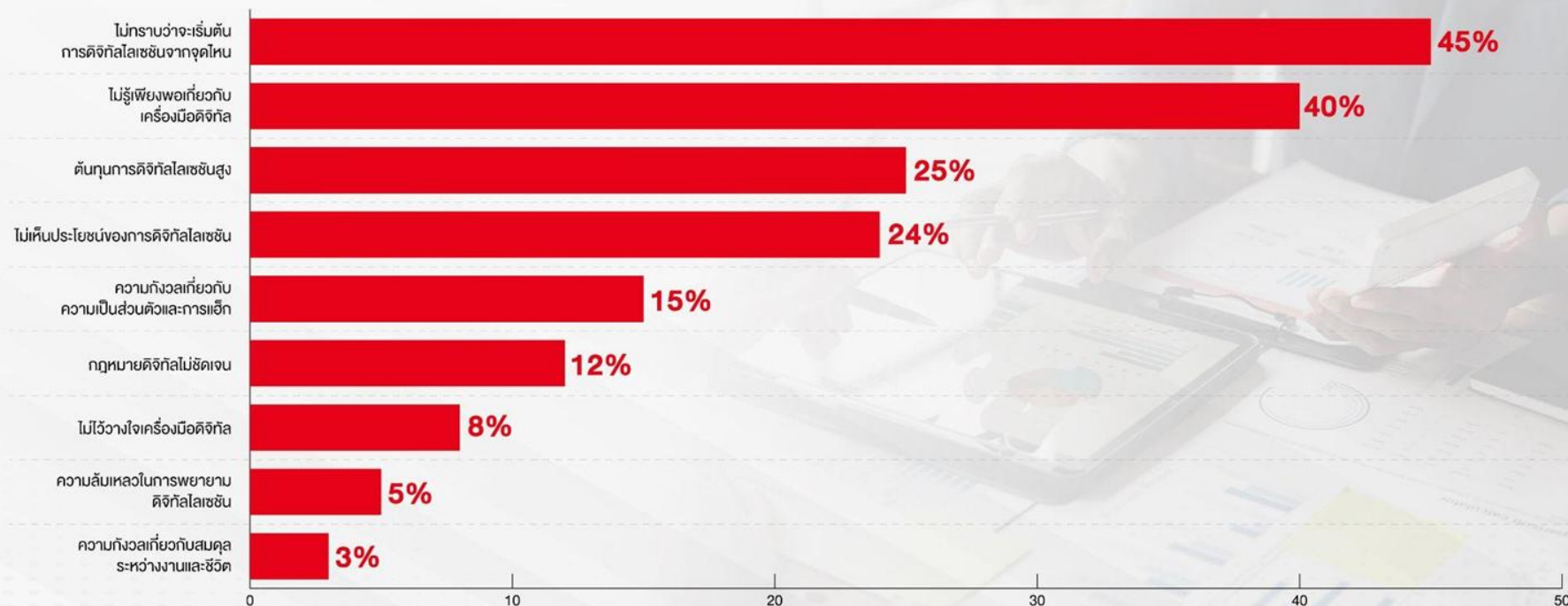


หมายเหตุ : อ้างตามผู้ตอบที่ระบุว่าธุรกิจของตนมีการดิจิทัลไอโซชัน ผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้หลายคำตอบ
แหล่งที่มา : การสำรวจ OECD D4SME ปี 2023

ธุรกิจที่ยังไม่ปรับตัวสะท้อนความท้าทายของ SME ขนาดย่อม อุปสรรคหลักคือการไม่รู้จุดเริ่มต้นและขาดความเข้าใจเรื่องเครื่องมือดิจิทัล ซึ่งสะท้อนการขาดการสนับสนุนและคำแนะนำที่เหมาะสม ปัญหาด้านต้นทุนและการไม่เห็นประโยชน์ยังเป็นข้อจำกัดสำคัญ โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกที่ไม่เร่งปรับตัว ขณะที่ความกังวลเรื่องความปลอดภัยและความไม่ไว้วางใจเทคโนโลยีกลับมีสัดส่วนน้อยกว่า แสดงว่าหากได้รับการสนับสนุนด้านความรู้ คำแนะนำเชิงปฏิบัติ และมาตรการลดต้นทุน SME จะสามารถเร่งการประยุกต์ใช้ดิจิทัลได้มากขึ้น

อุปสรรคต่อการนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้โดยธุรกิจที่พิจารณาว่า "ไม่ได้มีการปรับธุรกิจให้มีการทำงานที่เป็นดิจิทัล"

คิดเป็นสัดส่วนของจำนวนธุรกิจที่การตอบกลับทั้งหมด



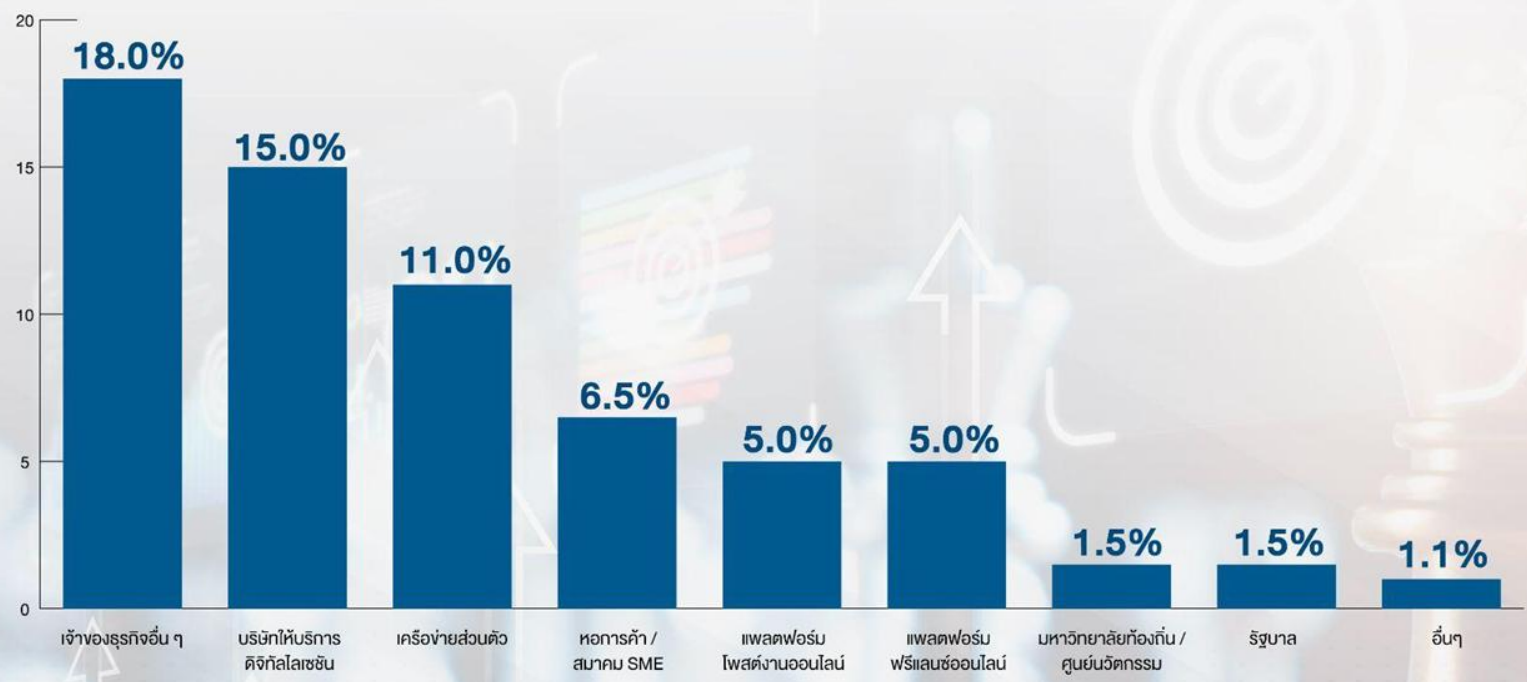
หมายเหตุ : อ้างอิงจากผู้ตอบที่ระบุว่าธุรกิจของตนไม่ได้ดิจิทัลไลซ์ ผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้หลายคำตอบ

ที่มา : การสำรวจ OECD D4SME ปี 2023



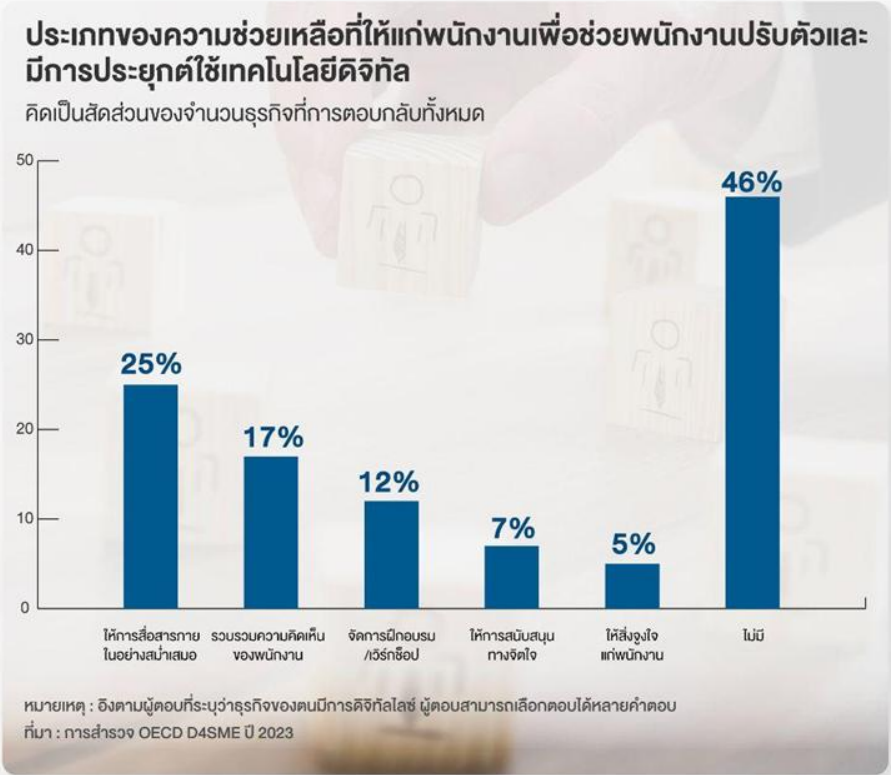
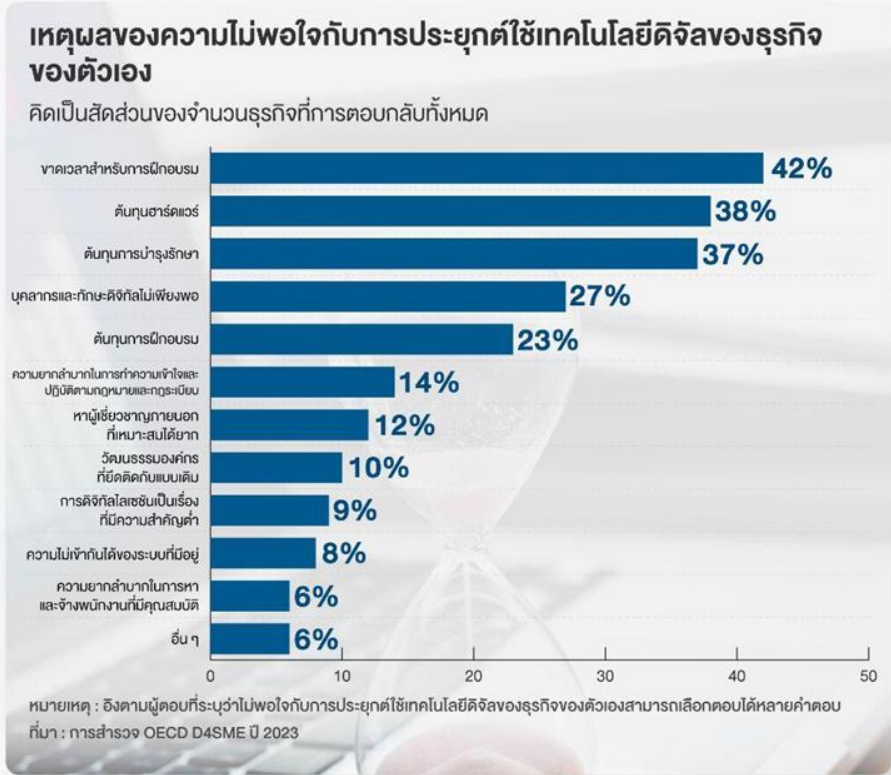
ข้อมูลการหาแหล่งความเชี่ยวชาญดิจิทัลสะท้อนว่าธุรกิจมักพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญภายนอกและเครือข่ายส่วนตัว โดยเจ้าของธุรกิจรายอื่นเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ ตามด้วยบริษัทที่ปรึกษาและเครือข่ายใกล้ชิด แสดงถึงการแบ่งปันประสบการณ์และการอาศัยความไว้วางใจในกลุ่ม SME ที่มีลักษณะคล้ายกัน ขณะที่การพึ่งพาหน่วยงานรัฐและสถาบันการศึกษามีสัดส่วนน้อย แสดงถึงช่องว่างด้านการสนับสนุน แม้จะมีแพลตฟอร์มออนไลน์ แต่ธุรกิจยังให้ความสำคัญกับการเชื่อมต่อแบบตัวต่อตัวมากกว่า

แหล่งที่ธุรกิจได้มาซึ่งข้อมูลในการจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลจากภายนอก
คิดเป็นสัดส่วนของจำนวนธุรกิจที่การตอบกลับทั้งหมด



หมายเหตุ : อ้างตามผู้ตอบที่ระบุว่าธุรกิจของตนหาทักษะดิจิทัลจากภายนอกสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการจ้างผู้เชี่ยวชาญดิจิทัลหรือการจ้างพนักงานใหม่ ผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้หลายคำตอบ
ที่มา : การสำรวจ OECD D4SME ปี 2023

การสนับสนุนพนักงานสะท้อนปัญหาหลักของ SME ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะการขาดเวลาและต้นทุนฝึกอบรม เกือบครึ่งหนึ่งไม่ให้การสนับสนุนใด ๆ แสดงถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร แม้จะมีการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นบ้าง แต่การฝึกอบรมที่เป็นรูปธรรมยังน้อย สอดคล้องกับปัญหาทักษะดิจิทัลไม่เพียงพอและการหาผู้เชี่ยวชาญ SME จึงตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร แต่ยังขาดกลไกสนับสนุนที่ช่วยแก้ปัญหาทักษะได้จริง



ความต้องการหลักของ SME

SMEs ให้ความสำคัญกับการดิจิทัลไลเซชันเพื่อเพิ่มยอดขายในประเทศและขยายฐานลูกค้าเป็นหลัก ตามด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า SMEs มองการดิจิทัลไลเซชันเป็นเครื่องมือสำคัญในการแข่งขันและการเติบโต

อุปสรรคสำคัญที่ต้องแก้ไข

ปัญหาหลักของ SME คือ **การขาดความรู้และไม่ทราบจุดเริ่มต้น** มากกว่าปัญหาด้านงบประมาณ ธุรกิจส่วนใหญ่ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นดิจิทัลไลเซชันอย่างไร และขาดความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือดิจิทัล สำหรับธุรกิจที่เริ่มดำเนินการแล้ว ปัญหาที่พบคือการขาดเวลาสำหรับการฝึกอบรมพนักงานและการขาดทักษะดิจิทัลในองค์กร

ช่องว่างในการสนับสนุนจากภาครัฐ

การศึกษาพบช่องว่างใหญ่ในการสื่อสารระหว่างภาครัฐกับ SME โดย SME ส่วนใหญ่ไม่ทราบเกี่ยวกับมาตรการสนับสนุนที่มีอยู่ แม้จะมีการสนับสนุนทางการเงิน แต่การให้ความรู้และการฝึกอบรมยังไม่เพียงพอต่อความต้องการจริงของ SME

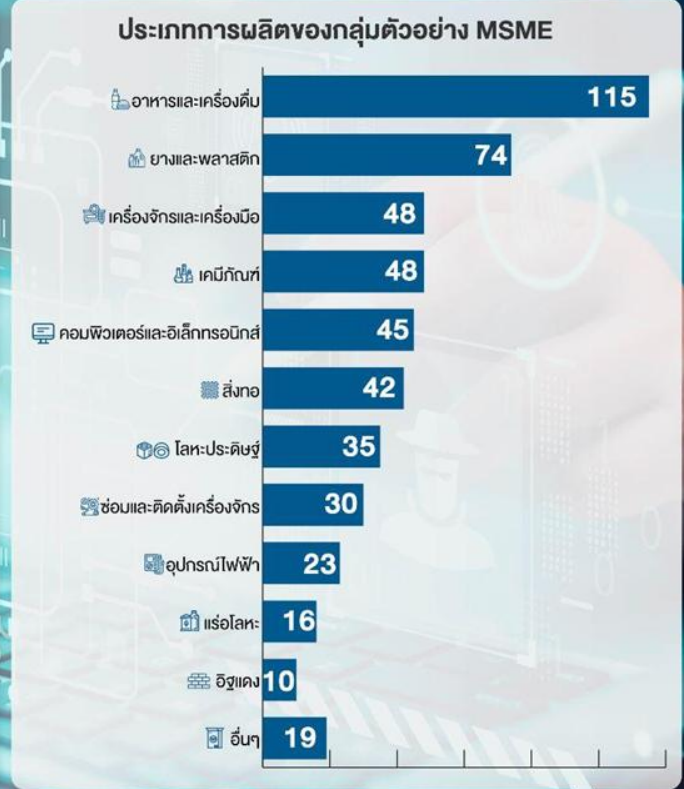
แนวทางการพัฒนาทักษะและความปลอดภัย

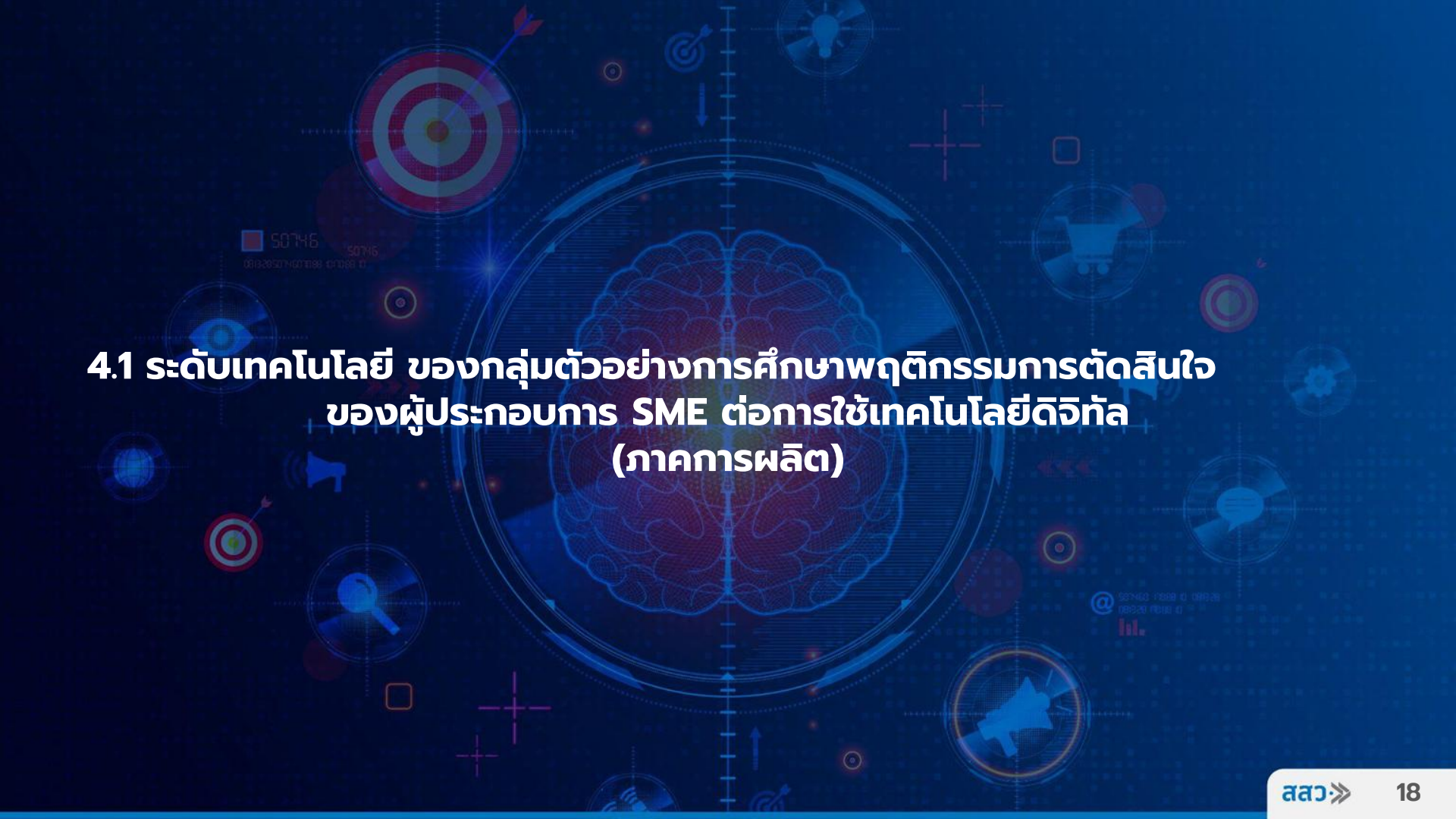
SMEs ส่วนใหญ่พึ่งพาการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและแหล่งข้อมูลออนไลน์ แต่ขาดโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นระบบ ในด้านความปลอดภัยไซเบอร์ หลายธุรกิจยังมีมาตรการป้องกันที่ไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจดิจิทัล

4. ข้อมูลการสำรวจความคิดเห็นของ ผู้ประกอบการ SME

แบบสอบถามเจาะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ประกอบการ SME ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ลักษณะกลุ่มตัวอย่างการศึกษาพฤติกรรมการค้าสินค้าของผู้ประกอบการ SME ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล: มุมมองเศรษฐศาสตร์ (ภาคการผลิต)





4.1 ระดับเทคโนโลยี ของกลุ่มตัวอย่างการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้ประกอบการ SME ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (ภาคการผลิต)

ลำดับขั้นทางเทคโนโลยี :เทคโนโลยีด้าน
การผลิต (Production Technology)

คำอธิบาย

ระดับ 0: การผลิตแบบดั้งเดิม

ในระดับเริ่มต้นของการผลิต องค์กรจะอาศัยแรงงานคนทั้งหมดในกระบวนการผลิต โดยไม่มีการใช้เครื่องมือไฟฟ้าใดๆ เข้ามาช่วยในการทำงาน การผลิตในระดับนี้จะขึ้นอยู่กับความชำนาญและทักษะของช่างฝีมือเป็นหลัก ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความแตกต่างในคุณภาพและประสิทธิภาพของสินค้าขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล การควบคุมคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตจึงมีข้อจำกัดที่ชัดเจน

ระดับ 1: การใช้เครื่องมือไฟฟ้าพื้นฐาน

เริ่มจากการนำเครื่องมือไฟฟ้าพื้นฐานเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต เช่น เครื่องส่วนไฟฟ้า เครื่องตัดต่างๆ และเครื่องมือช่างที่ใช้พลังงานไฟฟ้า การใช้เครื่องมือเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดเวลาที่ใช้ในการผลิต แต่ยังคงต้องอาศัยฝีมือและการควบคุมของคนงานเป็นสำคัญ ระดับนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการใช้เทคโนโลยีในการผลิต

ระดับ 2: เครื่องจักรกลกึ่งอัตโนมัติและ
การวัดดิจิทัล

องค์กรจะเริ่มใช้เครื่องจักรกลที่มีความสามารถในการทำงานกึ่งอัตโนมัติ เช่น เครื่องผสมที่สามารถผสมวัตถุดิบตามสูตรที่กำหนดไว้ เครื่องแพ็คกึ่งอัตโนมัติที่ช่วยในการบรรจุภัณฑ์ และเครื่องชั่งดิจิทัลที่ให้ความแม่นยำในการวัด การใช้เครื่องมือวัดดิจิทัลช่วยเพิ่มความแม่นยำและลดข้อผิดพลาดจากการอ่านค่าของมนุษย์ ทำให้กระบวนการผลิตมีความสม่ำเสมอมากขึ้น

ระดับ 3: ระบบควบคุมอัตโนมัติขั้นต้น

จะเน้นไปที่การใช้ระบบควบคุมอัตโนมัติขั้นต้น โดยเฉพาะระบบ PLC หรือ Programmable Logic Controller ที่สามารถควบคุมและประสานงานระหว่างเครื่องจักรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เครื่อง CNC ขนาดเล็กช่วยในการผลิตชิ้นงานที่มีความแม่นยำสูง พร้อมกับระบบควบคุมกระบวนการผลิตที่สามารถตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง ระดับนี้ช่วยเพิ่มความแม่นยำและความสม่ำเสมอในการผลิตอย่างมีนัยสำคัญ

ระดับ 4: หุ่นยนต์อุตสาหกรรมและระบบ
จัดการขั้นสูง

เป็นก้าวสำคัญในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง โดยนำหุ่นยนต์อุตสาหกรรมเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและแม่นยำ พร้อมด้วยระบบ MES หรือ Manufacturing Execution System ที่ช่วยในการจัดการและติดตามกระบวนการผลิตแบบเรียลไทม์ และระบบ CAM หรือ Computer-Aided Manufacturing ที่ช่วยในการออกแบบและควบคุมการผลิตด้วยคอมพิวเตอร์ การรวมกันของเทคโนโลยีเหล่านี้ทำให้เกิดการผลิตอัตโนมัติเชิงซับซ้อนที่มีประสิทธิภาพสูง

ระดับ 5: เทคโนโลยีอัจฉริยะและการ
เชื่อมต่อ

ระดับสูงสุดของการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตคือการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะและการเชื่อมต่อแบบครบวงจร ซึ่งรวมถึงการใช้ IoT หรือ Internet of Things ในโรงงานเพื่อเชื่อมต่อเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน การประยุกต์ใช้ AI และ Machine Learning ในการวิเคราะห์ข้อมูลและปรับปรุงกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติ และการใช้เทคโนโลยี Digital Twin ที่สร้างแบบจำลองดิจิทัลของกระบวนการผลิตเพื่อการจำลองและทดสอบการปรับปรุงต่างๆ ก่อนนำไปใช้จริง ระดับนี้ทำให้เกิดโรงงานอัจฉริยะที่สามารถเรียนรู้และปรับปรุงตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง

ระดับ 0: การผลิตแบบดั้งเดิม

ในระดับเริ่มต้นของการบริหารจัดการ องค์กรจะใช้วิธีการแบบดั้งเดิมที่อาศัยแรงงานคนทั้งหมด โดยไม่มีการใช้เครื่องมือไฟฟ้าหรือเทคโนโลยีใดๆ เข้ามาช่วย การจัดการข้อมูล การติดต่อสื่อสาร และการดำเนินงานต่างๆ จะทำผ่านการใช้อเอกสารกระดาษ การพูดคุยแบบตัวต่อตัว และระบบการทำงานที่อาศัยความจำและประสบการณ์ของบุคลากร ซึ่งอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดและความล่าช้าในการประสานงาน

ระดับ 1: การใช้อินเทอร์เน็ตเบื้องต้น

การเริ่มต้นใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการจะเริ่มจากการใช้อินเทอร์เน็ตพื้นฐาน เช่น การค้นหาข้อมูลผ่าน Google การใช้ Facebook สำหรับการสื่อสารและการตลาด รวมถึงการใช้บริการออนไลน์อื่นๆ ที่ช่วยในการดำเนินธุรกิจ ระดับนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการดิจิทัลในองค์กร แม้ว่าจะยังไม่ซับซ้อนมากนัก แต่ก็เป็นการเปิดโลกของข้อมูลและการเชื่อมต่อที่กว้างขวางขึ้น

ระดับ 2: การใช้เครื่องมือสำนักงานพื้นฐาน

องค์กรจะเริ่มใช้เครื่องมือสำนักงานที่สำคัญ เช่น Microsoft Excel สำหรับการคำนวณต้นทุน การจัดทำงบประมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น การใช้ Line หรือแอปพลิเคชันสื่อสารกันที่สำหรับการประสานงานภายในทีม และการใช้อีเมลสำหรับการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและคู่ค้าอย่างเป็นทางการ เครื่องมือเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบมากขึ้น

ระดับ 3: การใช้ระบบ ERP เบื้องต้น

เป็นการเริ่มใช้โปรแกรม ERP หรือ Enterprise Resource Planning ในระดับเบื้องต้น ซึ่งช่วยในการจัดการสต็อกสินค้า การติดตามสินค้าคงคลัง และการใช้ระบบ POS หรือ Point of Sale สำหรับการขายและรับชำระเงิน ระบบเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถติดตามข้อมูลธุรกิจได้แบบเรียลไทม์ ลดข้อผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูลด้วยมือ และเพิ่มความแม่นยำในการจัดการทรัพยากรขององค์กร

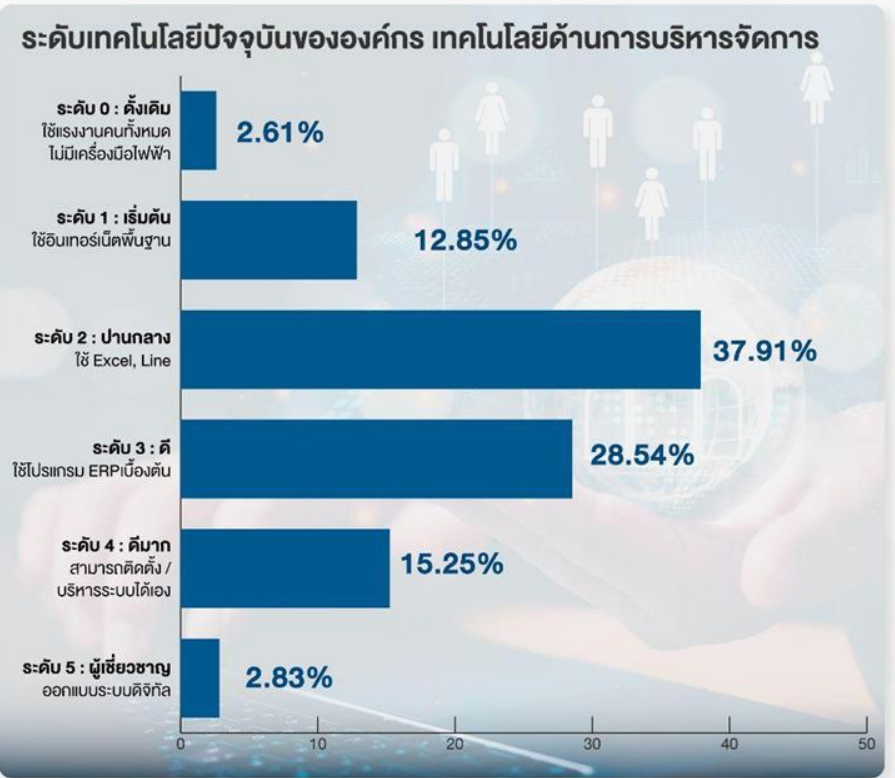
ระดับ 4: การบริหารระบบด้วยตนเอง

แสดงถึงความสามารถขั้นสูงในการบริหารเทคโนโลยี โดยองค์กรสามารถติดตั้งและบริหารระบบต่างๆ ได้เองโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญภายนอก ซึ่งรวมถึงการจัดการระบบ POS ระบบ ERP และระบบบัญชีแบบครบวงจร นอกจากนี้ยังสามารถสอนและถ่ายทอดความรู้ให้กับทีมงานได้ ทำให้เกิดการพึ่งพาตนเองและความยืดหยุ่นในการปรับปรุงระบบตามความต้องการของธุรกิจ ระดับนี้ช่วยลดต้นทุนในการจ้างที่ปรึกษาภายนอกและเพิ่มความเข้าใจในระบบที่ใช้งาน

ระดับ 5: ผู้เชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

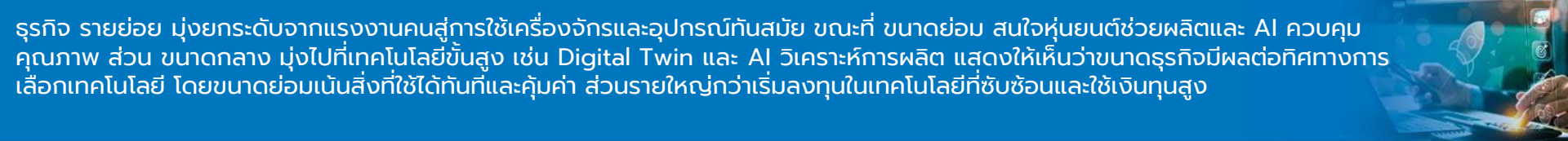
ระดับสูงสุดของการพัฒนาเทคโนโลยีการบริหารจัดการคือการกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ซึ่งมีความสามารถในการออกแบบระบบดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของธุรกิจ การพัฒนา Dashboard และระบบรายงานที่ช่วยในการตัดสินใจ และการเป็นที่ปรึกษาให้กับ SME หรือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอื่นๆ ในด้าน Digital Transformation ผู้ที่อยู่ในระดับนี้ไม่เพียงแต่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสามารถสร้างและปรับปรุงเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับธุรกิจต่างๆ ได้อีกด้วย

ผู้ประกอบการ SME ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยภาคการผลิตใช้เครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติและเครื่องมือวัดดิจิทัลมากที่สุด ขณะที่การบริหารจัดการยังพึ่งพาเครื่องมือพื้นฐานอย่าง Excel และ Line การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น หุ่นยนต์อุตสาหกรรม IoT และ AI ยังมีสัดส่วนน้อย สะท้อนว่า SME ส่วนใหญ่กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจากระดับพื้นฐานสู่ปานกลาง แต่ยังมีช่องว่างสำคัญในการก้าวสู่เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน



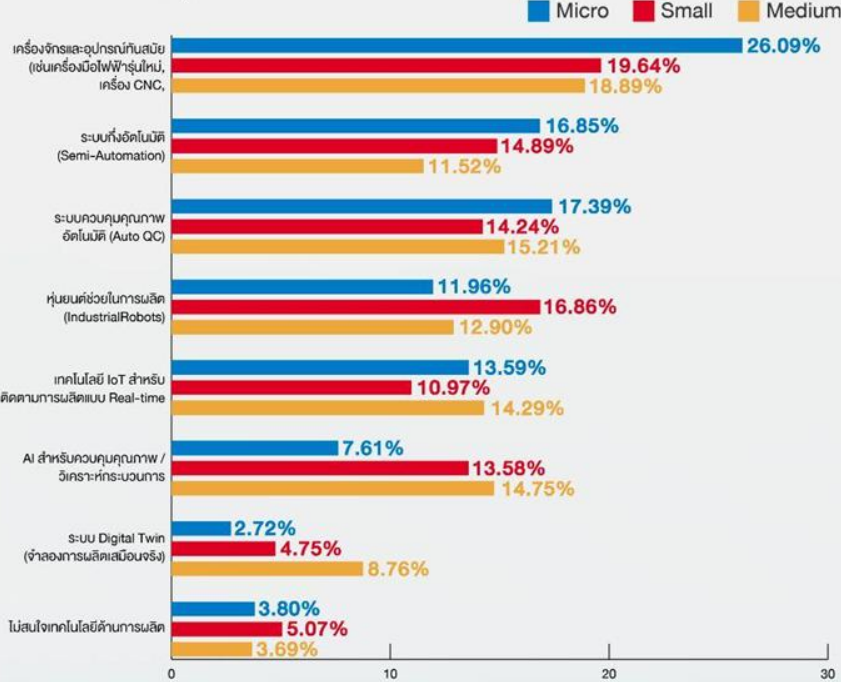


4.2 ความต้องการและแผนพัฒนา พร้อมกรอบเวลาด้านเทคโนโลยีของกิจการ

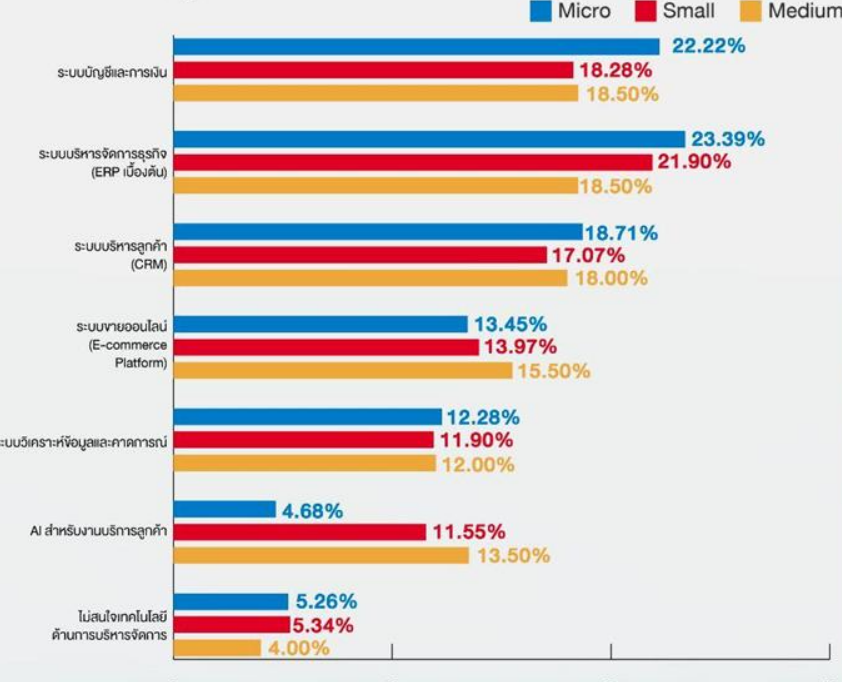


ธุรกิจ รายย่อย มุ่งยกระดับจากแรงงานคนสู่การใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ทันสมัย ขณะที่ ขนาดย่อม สนใจหุ่นยนต์ช่วยผลิตและ AI ควบคุมคุณภาพ ส่วน ขนาดกลาง มุ่งไปที่เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น Digital Twin และ AI วิเคราะห์การผลิต แสดงให้เห็นว่าขนาดธุรกิจมีผลต่อทิศทางการเลือกเทคโนโลยี โดยขนาดย่อมเน้นสิ่งที่ใช้ได้ทันทีและคุ้มค่า ส่วนรายใหญ่กว่าเริ่มลงทุนในเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและใช้เงินลงทุนสูง

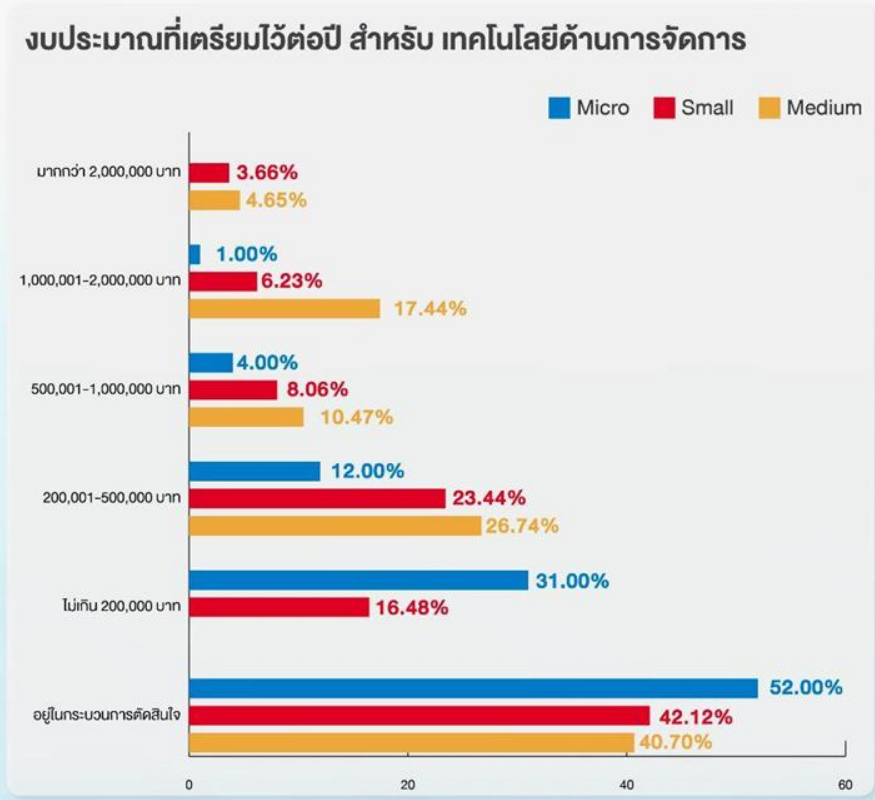
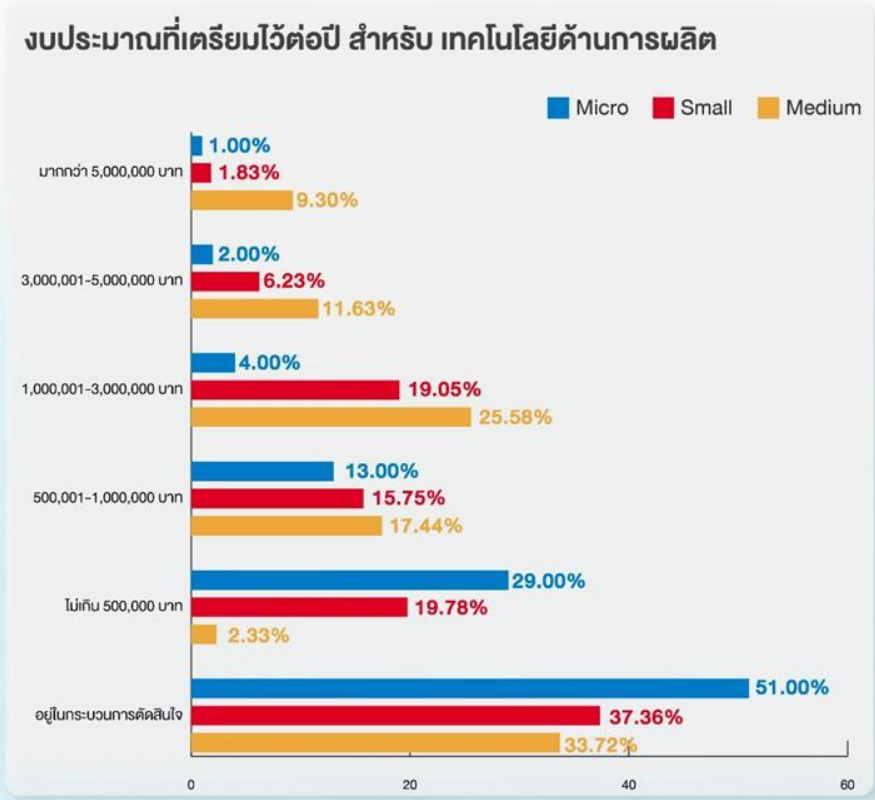
เทคโนโลยีที่สนใจจะใช้ในอนาคต เทคโนโลยีด้านการผลิต
แยกรายขนาดธุรกิจ



เทคโนโลยีที่สนใจจะใช้ในอนาคต เทคโนโลยีด้านการจัดการ
แยกรายขนาดธุรกิจ

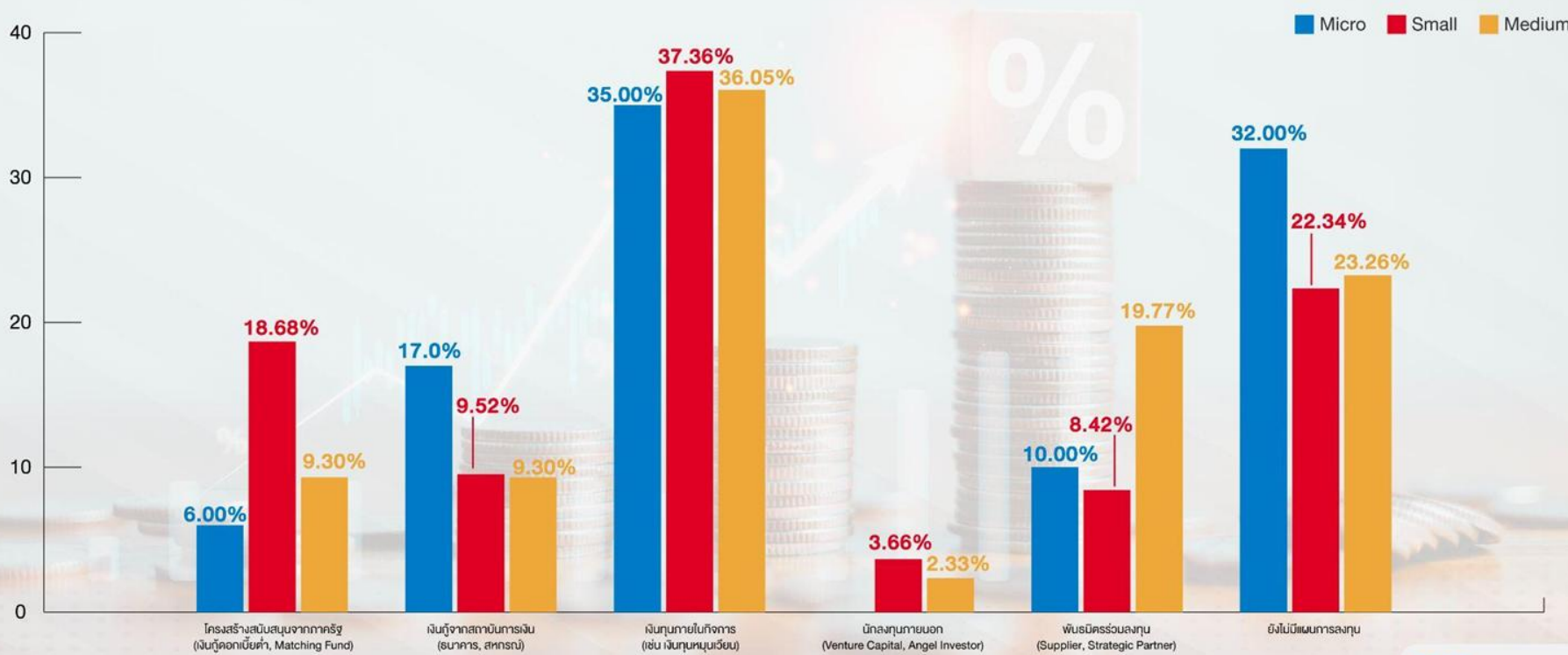


งบประมาณการลงทุนด้านเทคโนโลยีของ SME ส่วนใหญ่ยังไม่ชัดเจน โดยหลายธุรกิจยังอยู่ระหว่างการตัดสินใจ สำหรับผู้ที่กำหนดแล้ว
ธุรกิจรายย่อย มักมีงบจำกัดและเน้นการลงทุนพื้นฐาน ขณะที่ ขนาดกลาง มีความพร้อมและจัดสรรงบได้สูงกว่า การลงทุนด้านการผลิตได้รับงบ
มากกว่าการบริหารจัดการ สะท้อนว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีที่กระทบต่อกระบวนการผลิตโดยตรง ภาวะลังเลนี้อาจมาจากการ
ขาดความเข้าใจผลตอบแทน ความซับซ้อนของเทคโนโลยี และความกังวลด้านการเงิน



การลงทุนด้านเทคโนโลยีของ SME ยังพึ่งพาเงินทุนภายในเป็นหลัก สะท้อนความระมัดระวังในการกู้ยืมและการควบคุมความเสี่ยงทางการเงิน แต่ละขนาดธุรกิจมีลักษณะต่างกัน โดย ธุรกิจขนาดย่อม สนใจโครงการสนับสนุนจากรัฐมากที่สุด รายย่อย ยังอาศัยเงินกู้ดั้งเดิมจากสถาบันการเงิน ขณะที่ ขนาดกลาง มีแนวโน้มใช้พันธมิตรร่วมลงทุน แสดงถึงศักยภาพการเจรจาและสร้างเครือข่ายที่ดีกว่า ทั้งนี้ยังมีจำนวนมาก โดยเฉพาะธุรกิจรายย่อย ที่ ยังไม่มีแผนการลงทุนชัดเจนจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความไม่มั่นใจต่อผลตอบแทน

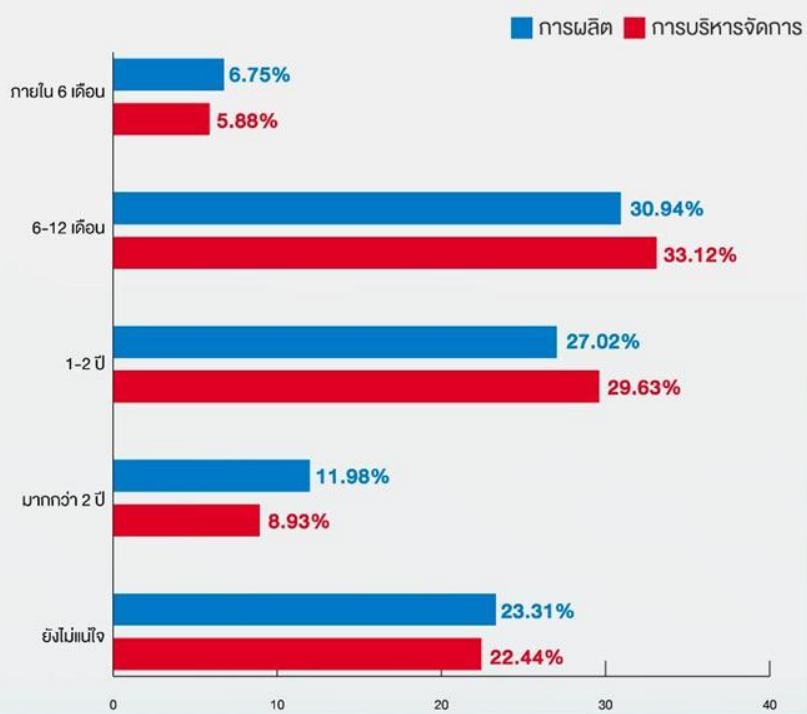
แหล่งเงินทุนสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีของธุรกิจ แยกขนาดธุรกิจ



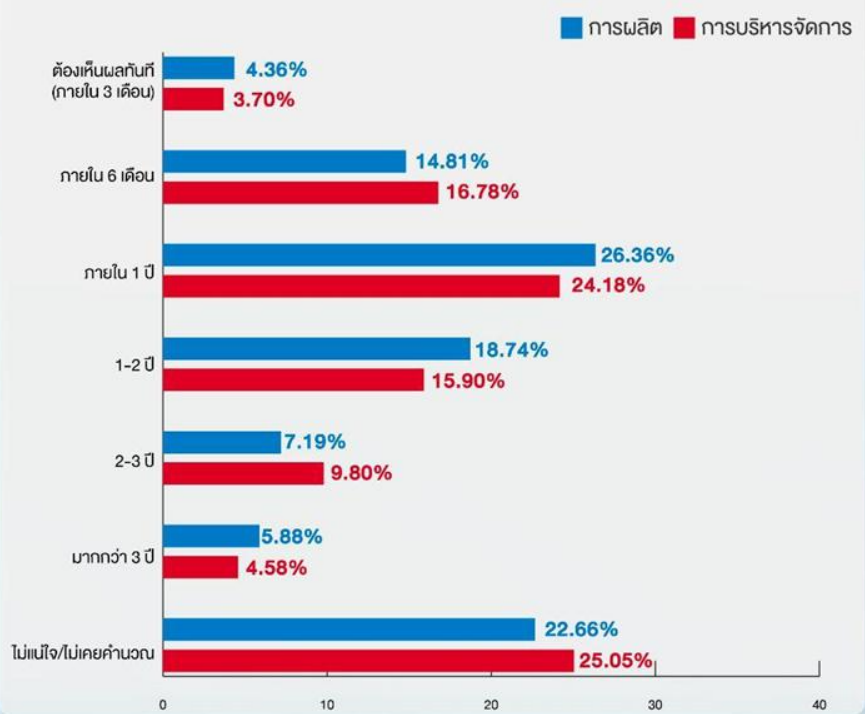


ผู้ประกอบการ SME ส่วนใหญ่มีแผนลงทุนเทคโนโลยีในระยะกลางถึงยาว ราวหกเดือนถึงสองปี สะท้อนความเข้าใจว่าการพัฒนาต้องใช้เวลาและการปรับใช้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม หลายธุรกิจคาดหวังผลตอบแทนภายในหนึ่งปี แสดงถึงแรงกดดันด้านการเงินและความต้องการสภาพคล่อง ความขัดแย้งระหว่างการวางแผนระยะยาวกับการคาดหวังผลลัพธ์ระยะสั้นจึงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการตัดสินใจลงทุนเทคโนโลยี

ระยะเวลาที่วางแผนจะพัฒนา แยกตามรูปแบบเทคโนโลยี

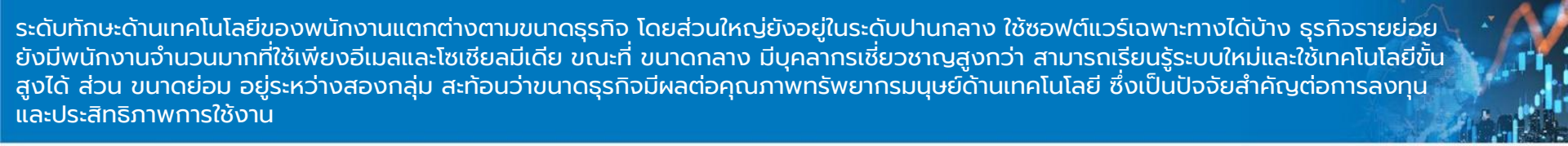


ระยะเวลาดำเนินการที่ยอมรับได้ แยกตามรูปแบบเทคโนโลยี



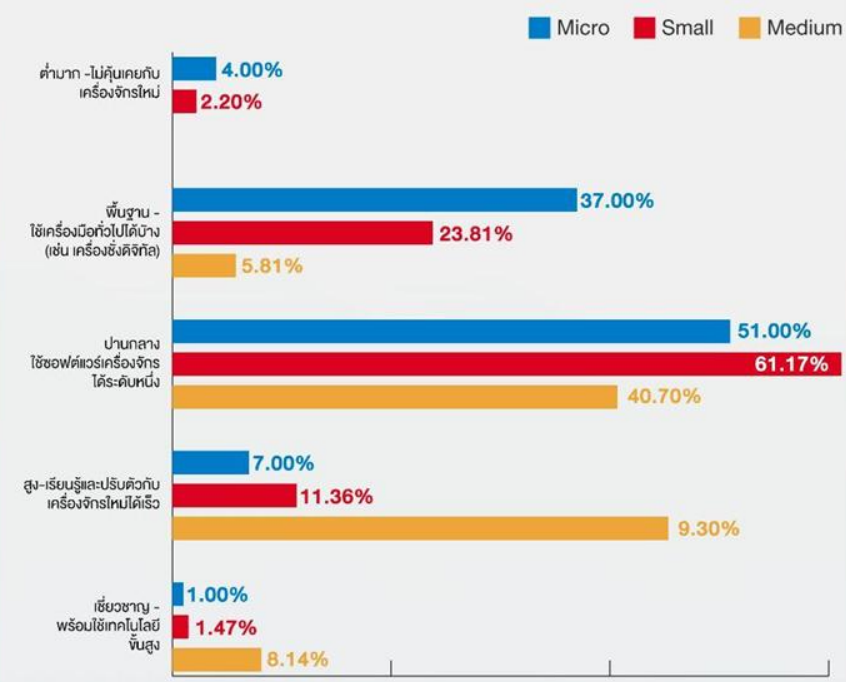
A blue-tinted photograph of a business meeting. Several people's hands are visible, pointing at a tablet and various documents on a wooden table. The documents feature various charts, including bar charts, pie charts, and line graphs. A calculator is also visible on the table.

4.3 ความพร้อมขององค์กร

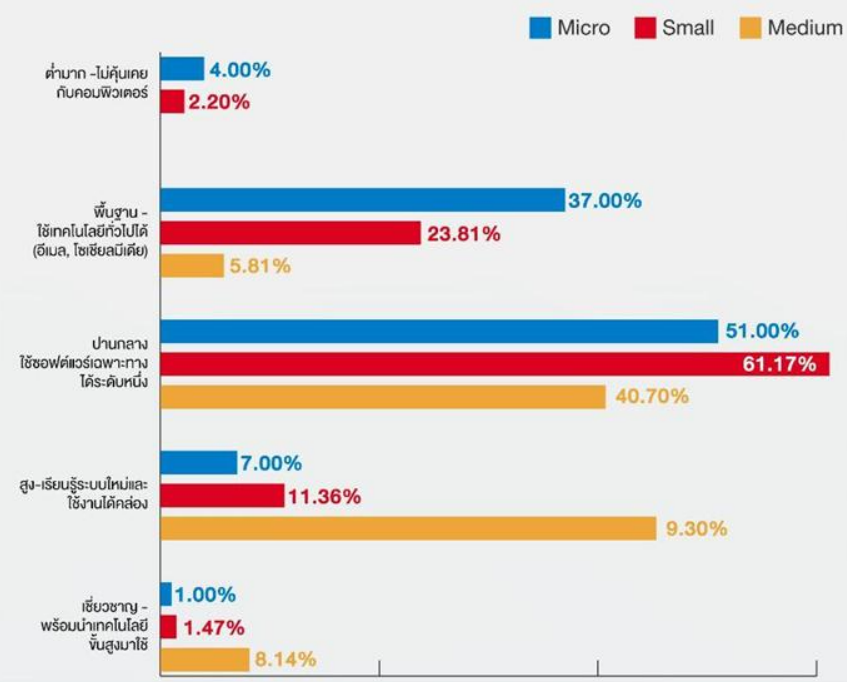


ระดับทักษะด้านเทคโนโลยีของพนักงานแตกต่างกันตามขนาดธุรกิจ โดยส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับปานกลาง ใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะทางได้บ้าง ธุรกิจรายย่อยยังมีพนักงานจำนวนมากที่ใช้เพียงอีเมลและโซเชียลมีเดีย ขณะที่ ขนาดกลาง มีบุคลากรเชี่ยวชาญสูงกว่า สามารถเรียนรู้ระบบใหม่และใช้เทคโนโลยีขั้นสูงได้ ส่วน ขนาดย่อม อยู่ระหว่างสองกลุ่ม สะท้อนว่าขนาดธุรกิจมีผลต่อคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการลงทุนและประสิทธิภาพการใช้งาน

ระดับความรู้และทักษะของพนักงานด้านเทคโนโลยี การผลิต

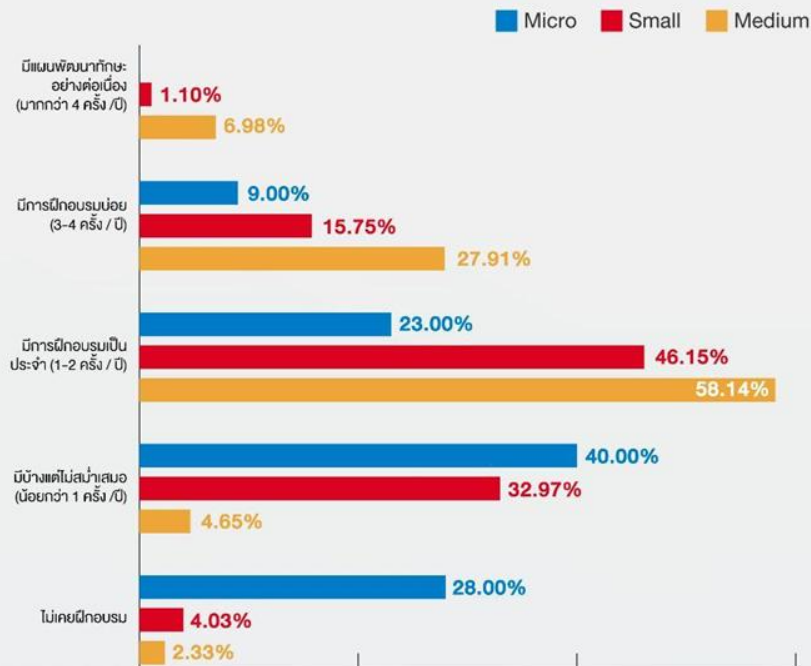


ระดับความรู้และทักษะของพนักงานด้านเทคโนโลยี การบริหารจัดการ

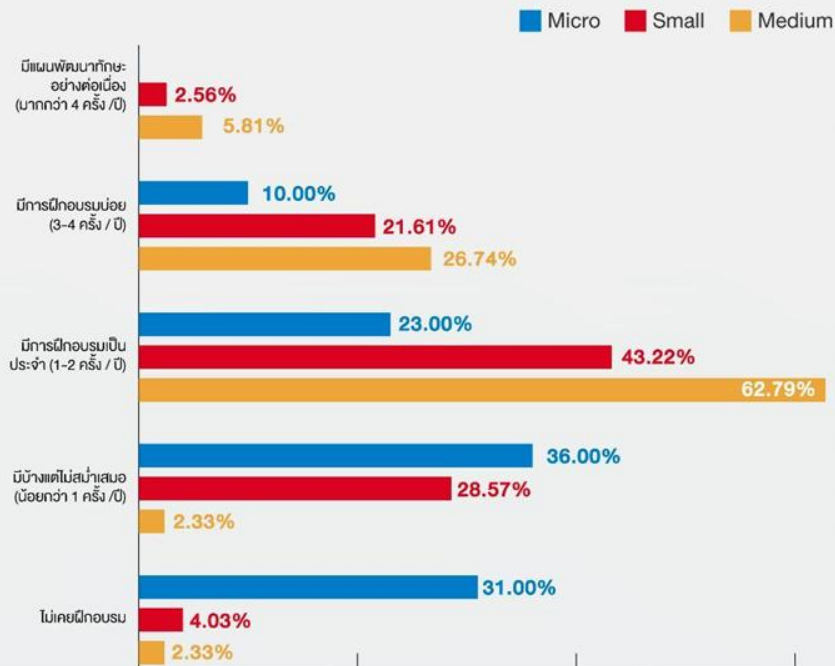


ระดับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแตกต่างกันตามขนาดธุรกิจ โดย รายย่อยส่วนใหญ่ไม่เคยหรือฝึกอบรมไม่สม่ำเสมอ สะท้อนข้อจำกัดด้านทรัพยากรและมุมมองว่าการฝึกอบรมเป็นต้นทุนที่ไม่จำเป็น ธุรกิจขนาดย่อม เริ่มจัดฝึกอบรมเป็นประจำ แต่ยังไม่มีแผนพัฒนากักเก็บต่อเนื่อง ขณะที่ ธุรกิจขนาดกลาง ลงทุนจริงจัง มีการฝึกอบรมสม่ำเสมอและเริ่มวางแผนระยะยาว ความแตกต่างนี้ส่งผลโดยตรงต่อความพร้อมในการรับเทคโนโลยีใหม่ เพราะพนักงานที่ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องจะปรับตัวและใช้งานได้ดีกว่า

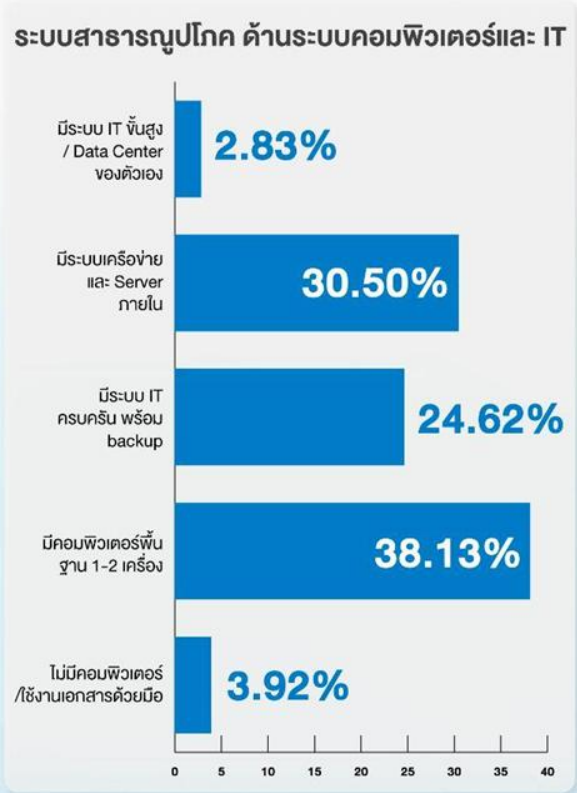
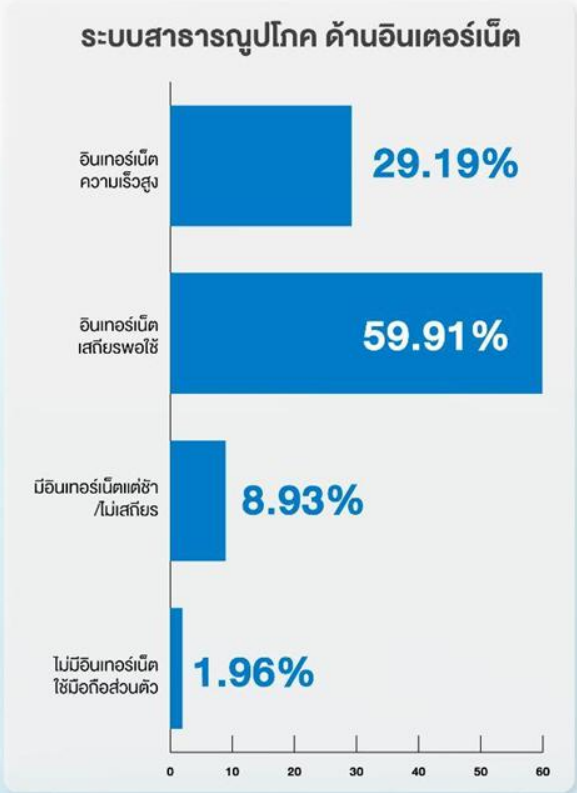
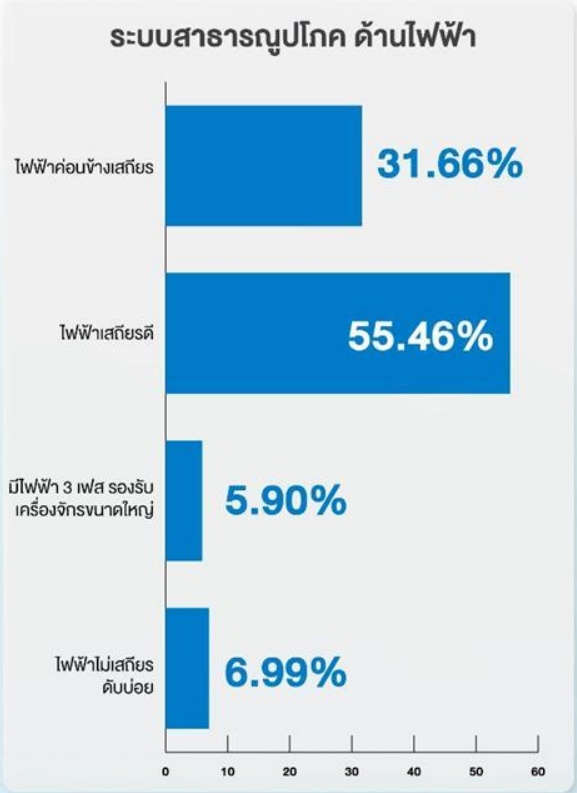
ระดับการฝึกอบรมพนักงาน ด้านเทคโนโลยีด้านการผลิต



ระดับการฝึกอบรมพนักงาน ด้านเทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการ



ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานของ SME ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางถึงดี ไฟฟ้าและอินเทอร์เน็ตค่อนข้างเสถียร แม้ยังมีบางส่วนที่ประสบปัญหา ขณะที่ระบบคอมพิวเตอร์และ IT ส่วนใหญ่ยังเป็นเพียงการใช้งานทั่วไป การมีระบบ IT ขั้นสูงมีสัดส่วนน้อย สะท้อนว่าโครงสร้างพื้นฐานไม่ใช่อุปสรรคต่อการใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน แต่ยังเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการยกระดับสู่เทคโนโลยีขั้นสูงที่ต้องการระบบสนับสนุนที่แข็งแกร่งกว่า



4.4 อุปสรรคและความท้าทายและปัจจัย ในความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (มุมมองทางพฤติกรรม)

การใช้เทคโนโลยีสะท้อนว่าผู้ประกอบการ SME ส่วนใหญ่ยังเผชิญปัญหาด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการคำนวณต้นทุนผิดพลาด การตั้งราคาคลาดเคลื่อน การขาดข้อมูลสต็อกเรียลไทม์ และการตอบสนองลูกค้าล่าช้า ด้านการผลิต ปัญหาหลักคือแรงงานฝีมือขาดแคลนและต้นทุนแรงงานสูง ส่งผลให้แข่งขันยากและไม่สามารถขยายกำลังผลิตได้ ปัญหาเหล่านี้ชี้ว่าการขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสมกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ความน่าเชื่อถือ และโอกาสเติบโต ทำให้การลงทุนดิจิทัลเป็นความจำเป็นเร่งด่วน ไม่ใช่ทางเลือก

ปัญหาซึ่งทำให้ผู้ประกอบการอยาก ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการผลิต

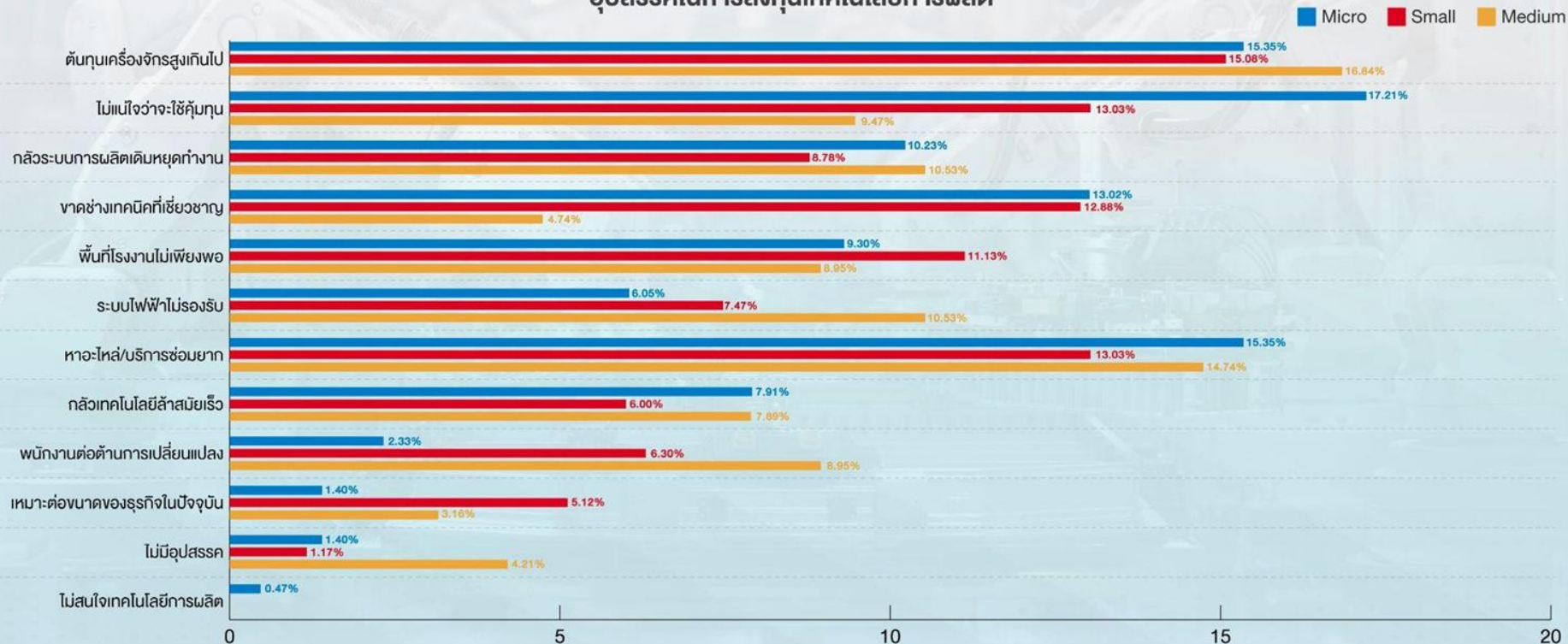


ปัญหาซึ่งทำให้ผู้ประกอบการอยาก ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการจัดการบริหาร

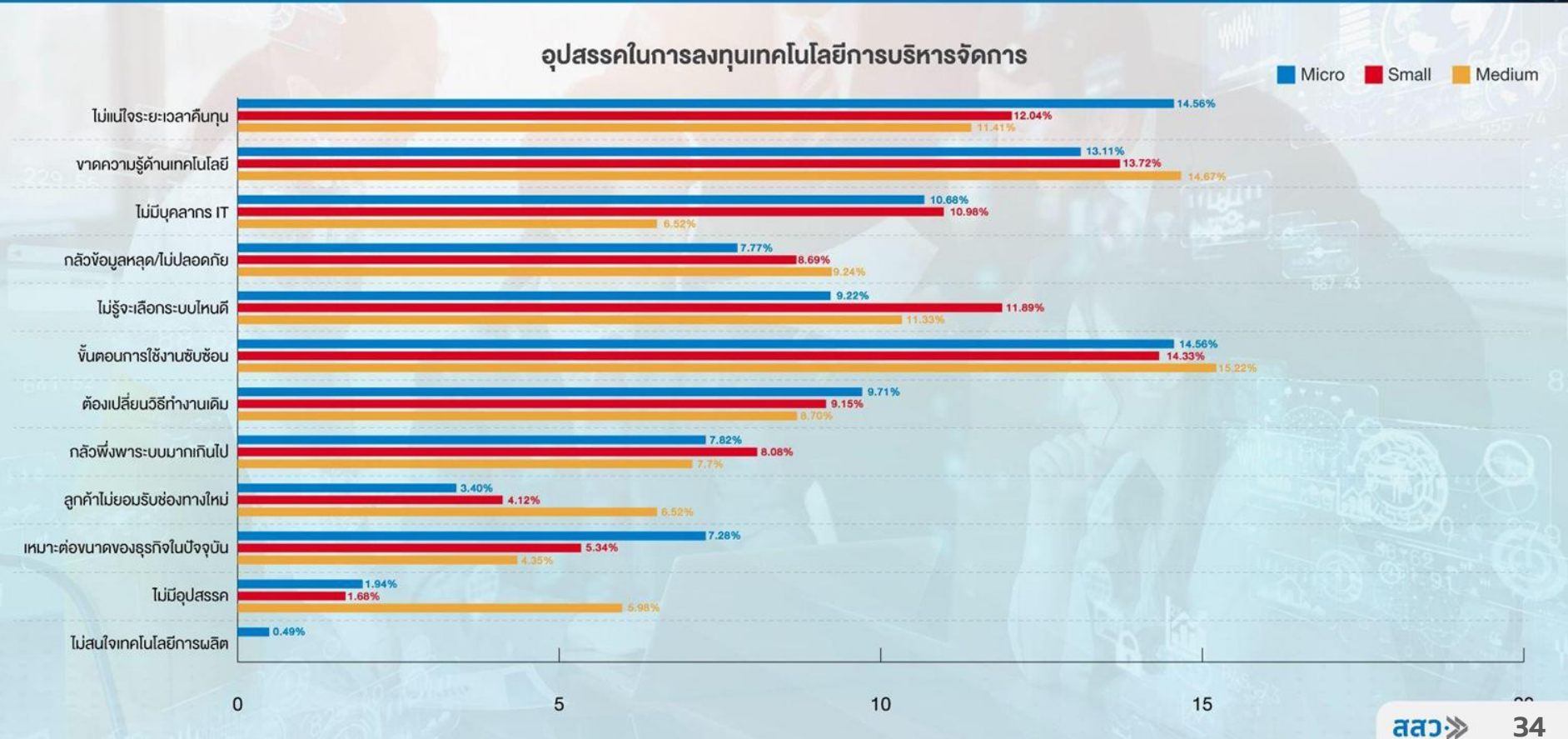


อุปสรรคหลักในการลงทุนเทคโนโลยีการผลิตคือ ต้นทุนเครื่องจักรสูง ซึ่งกระทบทุกขนาดธุรกิจ โดย ธุรกิจรายย่อย กังวลการคืนทุนและขาดช่วงเทคนิคมากที่สุด ขณะที่ ธุรกิจขนาดย่อม เผชิญปัญหาใกล้เคียงกัน ส่วน ธุรกิจขนาดกลาง มีความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะไฟฟ้าที่ไม่รองรับ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน นอกจากนี้ ทุกขนาดธุรกิจยังเจอปัญหาการหาอะไหล่และบริการซ่อมบำรุง สะท้อนความไม่พร้อมของระบบสนับสนุนในท้องถิ่น

อุปสรรคในการลงทุนเทคโนโลยีการผลิต



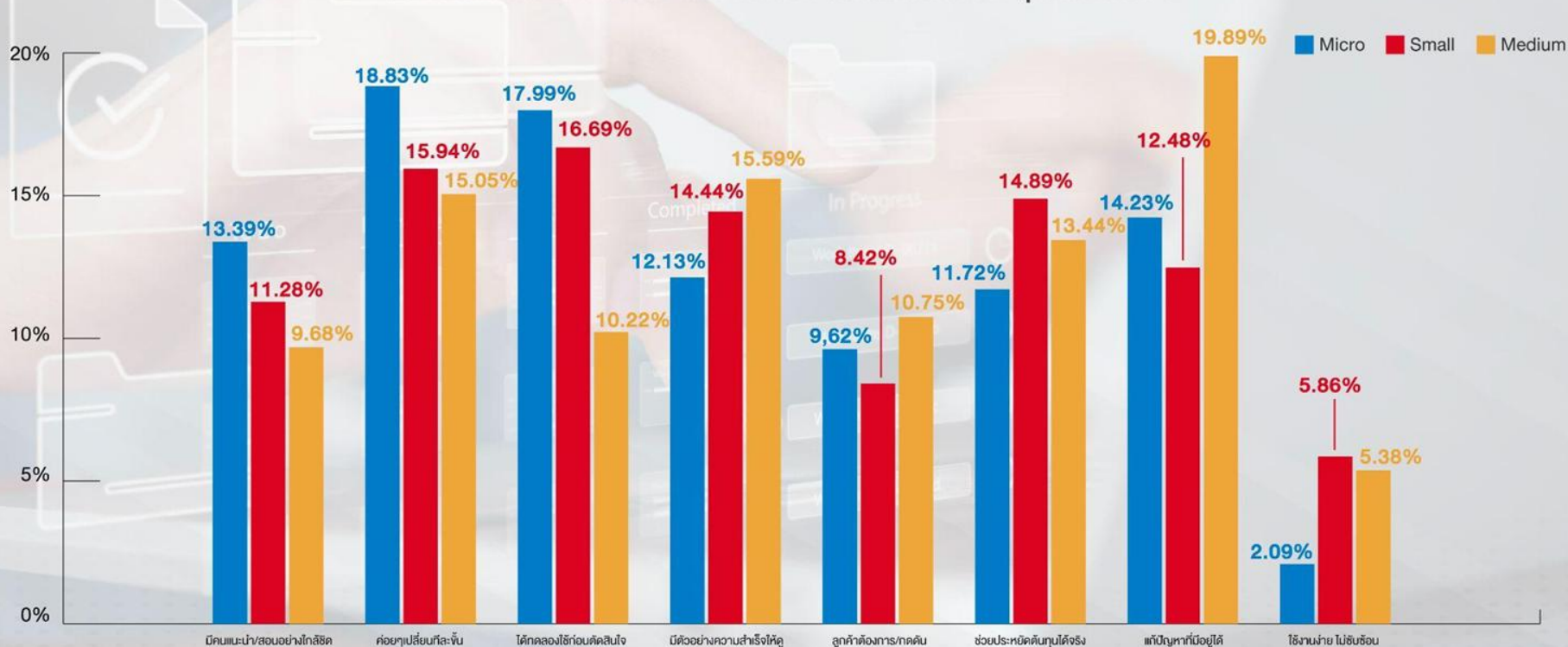
อุปสรรคหลักในการลงทุนเทคโนโลยีการบริหารจัดการคือ ขั้นตอนการใช้งานที่ซับซ้อน ตามด้วยการขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีและความไม่แน่ใจเรื่องต้นทุนธุรกิจรายย่อยและขนาดย่อมเผชิญปัญหาการขาดบุคลากร IT มากกว่าขนาดกลาง ในทุกขนาดธุรกิจยังมีความกังวลเรื่องความปลอดภัยข้อมูลและการเลือก ระบบที่เหมาะสม สะท้อนว่าการขาดความรู้และทักษะดิจิทัลคืออุปสรรคสำคัญที่ต้องแก้ไขควบคู่ไปกับการพัฒนาเทคโนโลยี





ปัจจัยความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้คือ การเปลี่ยนแปลงทีละขั้น โดยเฉพาะในธุรกิจรายย่อย และขนาดย่อมให้ความสำคัญกับการได้ทดลองใช้ก่อน ส่วนธุรกิจขนาดกลางเน้นการแก้ปัญหาที่มีอยู่เป็นหลัก นอกจากนี้ ตัวอย่างความสำเร็จและการประหยัดต้นทุนที่ชัดเจน เป็นแรงสนับสนุนสำคัญ และการมีผู้แนะนำใกล้ชิดมีผลมากกว่าความง่ายในการใช้งาน สะท้อนว่า SME ต้องการการสนับสนุนและความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเทคโนโลยีซับซ้อนที่ขาดการช่วยเหลือ

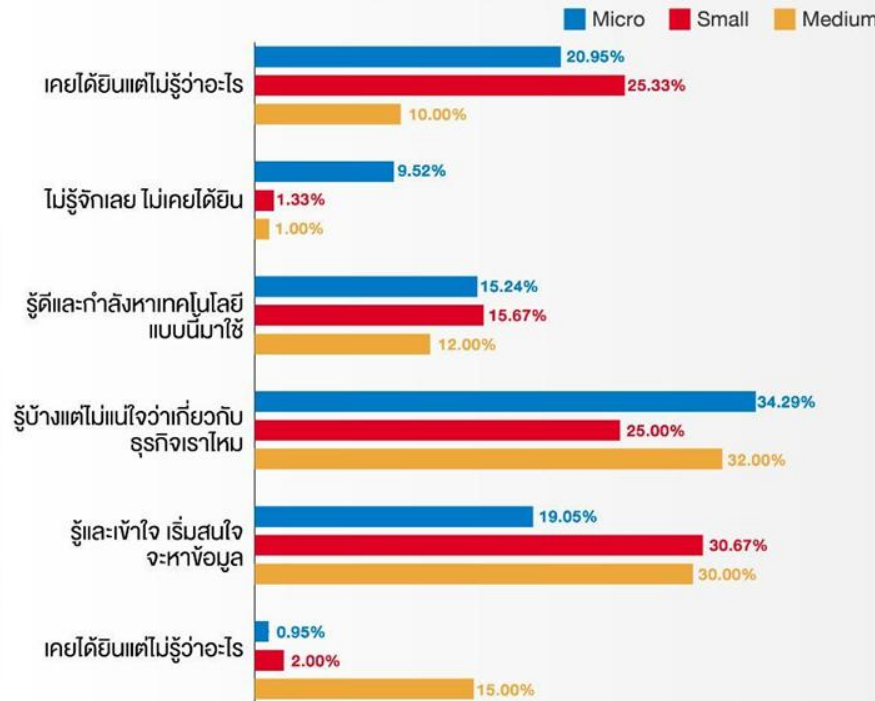
ปัจจัยในความสำเร็จ จากประสบการณ์ที่ได้นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกิจการ



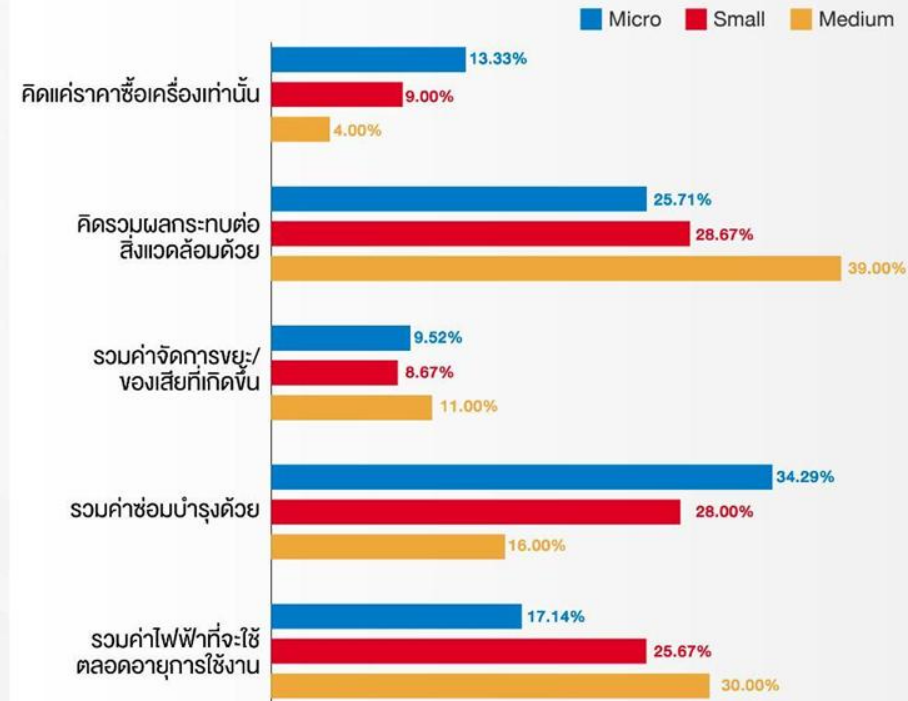
4.5 ประเด็นเสริมด้านความยั่งยืน

ความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีสะอาด และ ESG ของผู้ประกอบการแตกต่างกันตามขนาดธุรกิจอย่างชัดเจน โดยธุรกิจขนาดกลางมีความรู้และการนำไปใช้งานจริงมากที่สุด รองลงมาคือธุรกิจขนาดย่อมที่เริ่มมีความสนใจและต้องการหาข้อมูลเพิ่มเติม ส่วนธุรกิจรายย่อยยังมีความรู้ความเข้าใจที่จำกัดและส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจว่าเทคโนโลยีเหล่านี้เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนหรือไม่ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยการตัดสินใจซื้อเครื่องจักร พบว่าธุรกิจขนาดกลางให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับแรก ขณะที่ธุรกิจรายย่อยยังคงมุ่งเน้นที่ค่าซ่อมบำรุงเป็นหลัก และธุรกิจขนาดย่อมเริ่มสนใจถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและค่าซ่อมบำรุงใกล้เคียงกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ายังธุรกิจมีขนาดใหญ่อื่นๆ ยังมีวิสัยทัศน์ระยะยาวและให้ความสำคัญกับความยั่งยืนมากขึ้น

ท่านรู้จักคำว่า “Green Technology”, “Clean Technology” และ “ESG” หรือไม่



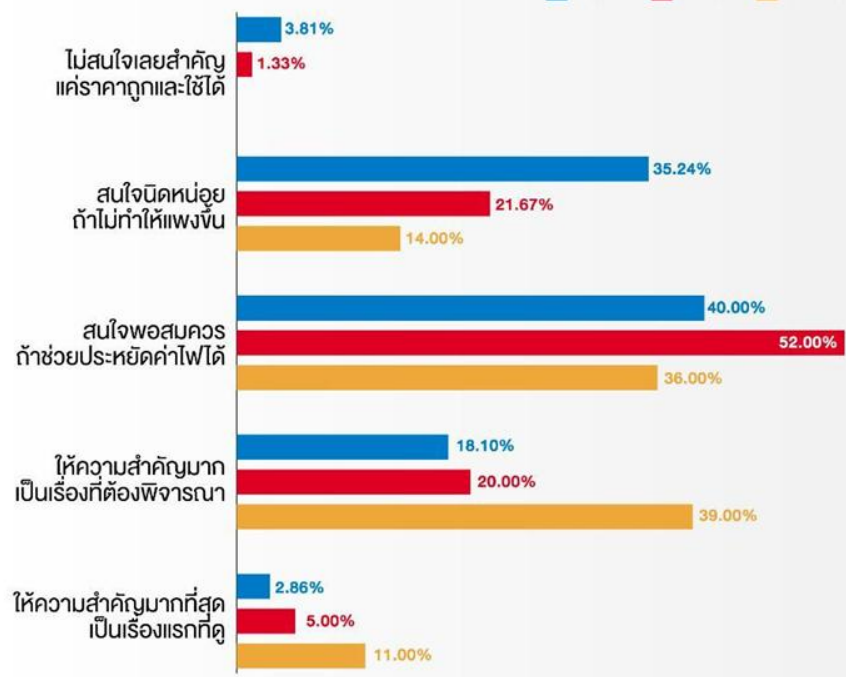
ปัจจัยคำนึงเมื่อธุรกิจแต่ละขนาด ต้องการซื้อเครื่องจักร



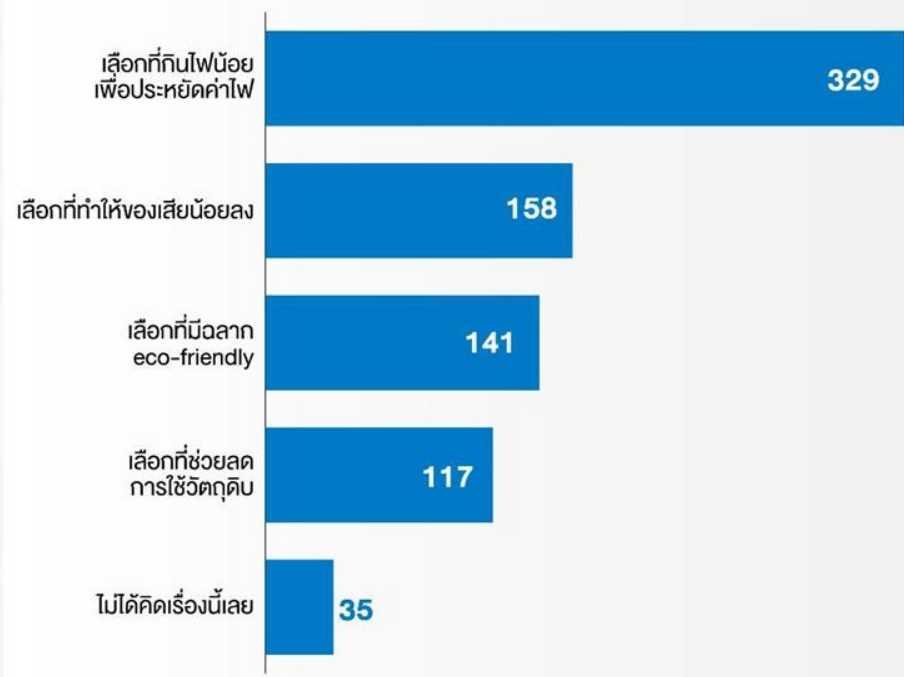
ผู้ประกอบการ SME โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะให้ความสำคัญมากกว่าธุรกิจรายย่อย โดยปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคือการประหยัดค่าไฟฟ้าซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับความนิยมสูงสุด ตามด้วยการลดปริมาณของเสีย การเลือกผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการลดการใช้วัตถุดิบ แม้ผู้ประกอบการจะมีความห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังคงให้ความสำคัญกับประโยชน์ด้านการประหยัดต้นทุนเป็นหลัก โดยเห็นได้จากการที่พวกเขาเลือกเทคโนโลยีที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในระยะยาวมากกว่าการเน้นเพียงแค่ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเท่านั้น

เมื่อซื้อเครื่องจักร/เทคโนโลยีใหม่
ธุรกิจแต่ละขนาดให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อมแค่ไหน

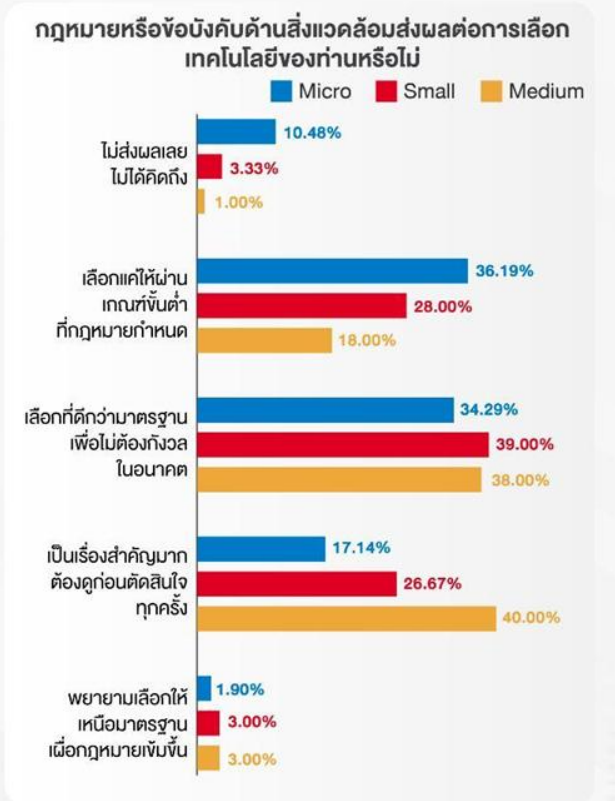
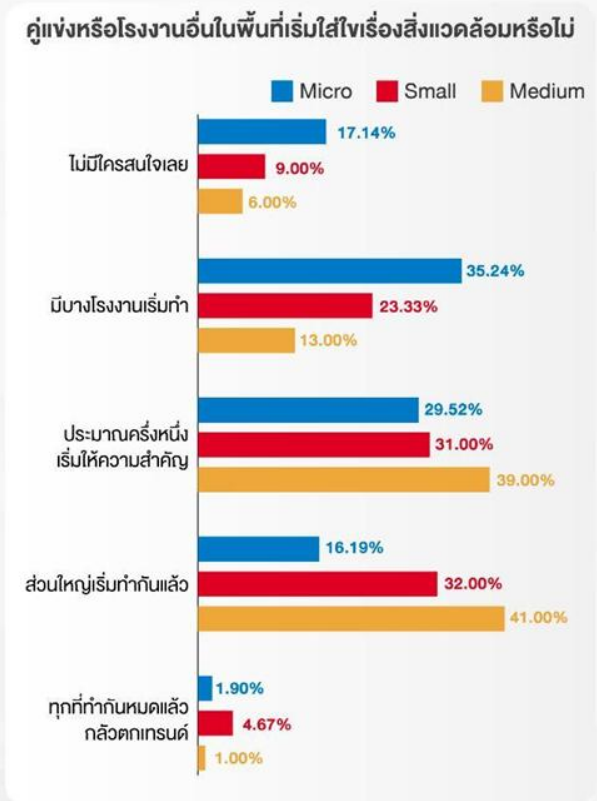
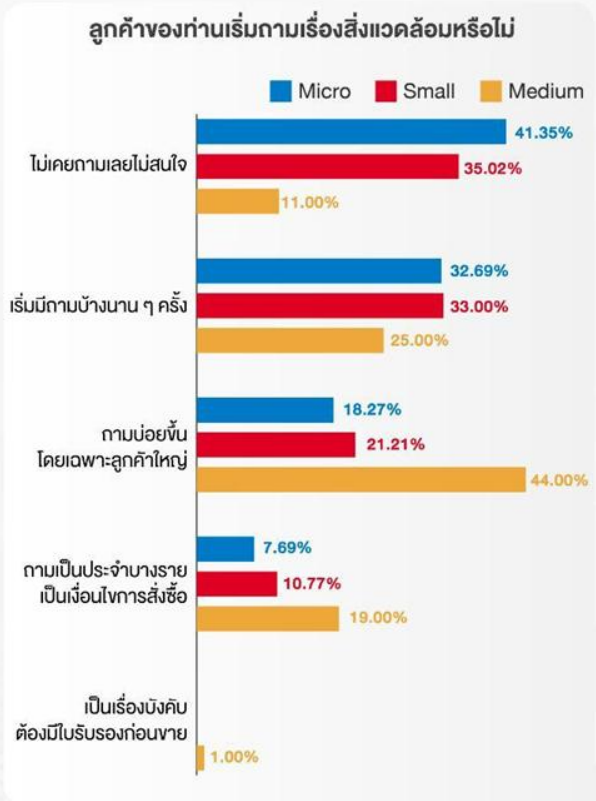
Micro Small Medium



ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ธุรกิจตัดสินใจใช้เทคโนโลยี



ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้เทคโนโลยีของ SME ภาคการผลิตแตกต่างกันตามขนาดธุรกิจ ธุรกิจขนาดกลางมักเผชิญแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมจากลูกค้ารายใหญ่ที่ตั้งค่าตามหรือกำหนดเป็นเงื่อนไขสั่งซื้อ ขณะที่รายย่อยยังไม่ถูกกดดันมากนัก ในด้านการแข่งขัน ธุรกิจขนาดกลางกังวลการตกเทรนด์เพราะคู่แข่งเริ่มให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมแล้ว ส่วนรายย่อยยังเห็นว่าคู่แข่งให้ความสำคัญไม่มาก ด้านกฎหมาย ธุรกิจขนาดกลางถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจเสมอ ขณะที่รายย่อยมักเลือกเทคโนโลยีที่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำเพื่อความปลอดภัย สะท้อนว่าธุรกิจยังใหญ่ยังเผชิญแรงกดดันรอบด้านมากขึ้น



ผู้ประกอบการ SME ต้องการการสนับสนุนจากรัฐสูง โดยอันดับแรกคือการฝึกอบรมความรู้ รองลงมาคือการลดหย่อนภาษีสำหรับเครื่องจักร การมีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาในโรงงาน และเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำหรือเงินอุดหนุน สะท้อนความต้องการทั้งความรู้และการเงิน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่พร้อมให้รัฐตรวจติดตามผล รายงานการใช้พลังงาน และยินดีเป็นโรงงานต้นแบบ แม้บางส่วนไม่ต้องการภาระเพิ่ม เชื้อนไขที่ยอมรับได้มากที่สุดคือการบรรลุปาหมายประหยัดพลังงาน รายงานผลเป็นประจำ และเปิดโรงงานให้ศึกษาดูงาน แสดงถึงความพร้อมรับผิดชอบและโปร่งใส แต่ยังต้องการความยืดหยุ่นเรื่องการขายเครื่องจักรและการใช้งบสนับสนุน



5. การสนับสนุนที่ต้องการ

นโยบายที่ผู้ประกอบการภาคการผลิตให้ความสำคัญในการตัดสินใจใช้เทคโนโลยีการผลิตเน้นไปที่การลดความเสี่ยงและสร้างความมั่นใจในการลงทุน โดยการให้ทดลองใช้ฟรีเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่งได้รับความสนใจสูงสุด ตามด้วยการสนับสนุนทางการเงินผ่านเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าการผลักดันให้ผู้ประกอบการใช้เทคโนโลยีควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างเชื่อมั่นผ่านการทดลองใช้งานจริง การสนับสนุนทางการเงิน และการถ่ายทอดความรู้ที่เข้าใจง่ายและเหมาะสมกับบริบทของผู้ประกอบการไทย

การสนับสนุนที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการตัดสินใจใช้เทคโนโลยี “การผลิต” มากขึ้น

รายการ	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	คะแนนเฉลี่ย
ให้ทดลองใช้ฟรี 3-6 เดือน	575	584	102	64	36	2.96
เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	880	156	219	28	24	2.84
อบรมฟรีเป็นภาษาไทย	215	352	117	172	22	1.91
มีคนมาสอนถึงที่	185	176	420	82	12	1.90
มีที่ปรึกษาคอยแนะนำ	50	144	108	124	104	1.15
ผ่อนชำระ 0%	65	112	114	86	50	0.93
ลดหย่อนภาษี	45	92	108	114	33	0.85
มีกลุ่ม/ชมรมผู้ใช้	80	76	54	42	87	0.74
มีช่างในพื้นที่	60	84	75	58	34	0.68

นโยบายที่มีอิทธิพลต่อการใช้เทคโนโลยีการบริหารจัดการของผู้ประกอบการภาคการผลิตแตกต่างจากเทคโนโลยีการผลิตอย่างชัดเจน ปัจจัยสำคัญที่สุดคือการมีที่ปรึกษาเฉพาะทาง แสดงถึงความซับซ้อนที่ต้องการคำแนะนำใกล้ชิด รองลงมาคือการสนับสนุนทางการเงินผ่านเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และการให้ทดลองใช้ฟรีเพื่อลดความเสี่ยง สะท้อนว่าการผลักดันเทคโนโลยีด้านนี้ควรมุ่งเน้นที่การจัดหาผู้เชี่ยวชาญ การสนับสนุนทางการเงินหลายรูปแบบ และการเปิดโอกาสทดลองใช้ก่อนลงทุน

การสนับสนุนที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการตัดสินใจใช้เทคโนโลยี “การจัดการบริหาร” มากขึ้น

รายการ	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	คะแนนเฉลี่ย
มีที่ปรึกษาคอยแนะนำ	135	330	305	295	600	3.62
เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	900	75	145	160	265	3.36
ให้ทดลองใช้ฟรี 3-6 เดือน	300	495	195	215	245	3.15
ผ่อนชำระ 0%	140	445	280	315	140	2.87
ลดหย่อนภาษี	70	235	495	275	155	2.67
มีคนมาสอนถึงที่	95	215	370	375	90	2.49
อบรมฟรีเป็นภาษาไทย	130	180	175	265	90	1.83
มีช่างในพื้นที่	55	105	100	130	175	1.23
มีกลุ่ม/ชมรมผู้ใช้	65	95	100	90	170	1.13

6. สำรองพฤติกรรมในการ ลองเทคโนโลยีใหม่ ๆ

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)

อยากทำไหม? เห็นประโยชน์ไหม?

เช่น: เชื่อว่าคุ้มค่า ไม่กลัวเทคโนโลยี

B = Behaviour (พฤติกรรม)

เมื่อมีครบทั้ง 3 อย่าง พฤติกรรมจึงเกิดขึ้น



ผู้ประกอบการ SME ภาคการผลิตที่ต้องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีความขัดแย้งภายในด้าน **ความสามารถ (Capability)** คือติดตามข้อมูลเทคโนโลยีสม่ำเสมอ แต่ขาดความมั่นใจในทักษะตนเอง ด้าน **โอกาส (Opportunity)** เป็นอุปสรรคหลักเพราะไม่เห็นช่องทางนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กระบวนการผลิต ส่วนด้าน **แรงจูงใจ (Motivation)** อยู่ในระดับปานกลาง โดยเชื่อว่าเทคโนโลยีจะเพิ่มประสิทธิภาพและรับรู้ถึงการใช้งานของผู้ประกอบการรายอื่น สำหรับด้าน **สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Opportunity)** แสดงให้เห็นความพร้อมของพนักงานที่มีความรู้เพียงพอ แต่ยังไม่แน่ใจเรื่องความคุ้มค่าและความต้องการจากลูกค้า ซึ่งสะท้อนว่ากลุ่มนี้มีศักยภาพในการเรียนรู้ แต่ต้องการการสนับสนุนด้านการมองเห็นโอกาสและสร้างความเชื่อมั่นในการลงทุนเทคโนโลยี

		ระดับคะแนนความคิดเห็น (5 มากที่สุด - 1 น้อยที่สุด)	
รายการคำถาม	COM-B Model for Behavior Change	Overall_Mean	Rank
ติดตามข่าวสารเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาธุรกิจอยู่ตลอด	Capability	3.75	1
ลูกน้องมีความรู้เพียงพอสำหรับใช้เทคโนโลยีใหม่	Social Opportunity	3.63	2
รู้สึกไม่เก่งเทคโนโลยีจึงไม่สามารถนำมาใช้ได้	Capability	3.38	3
ไม่เห็นช่องทางนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการธุรกิจ	Opportunity	3.37	4
คิดว่าเทคโนโลยีจะเพิ่มเวลาว่าง	Motivation	3.35	5
คนรอบตัวใช้เทคโนโลยีในธุรกิจแล้ว	Motiation	3.24	6
รู้สึกว่าเทคโนโลยีคุ้มค่ากับต้นทุน	Social Opportunity	3.22	7
ลูกค้าคาดหวังให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อบริการที่ดีขึ้น	Social Opportunity	3.17	8

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk aversion) เป็นอคติหลักที่มีอิทธิพลสูงสุด โดยไม่ยอมเปลี่ยนแปลงหากเทคโนโลยีมีความไม่แน่นอน ประกอบกับการพึ่งพาสัญชาตญาณ (Intuition) ที่ใช้ประสบการณ์ส่วนตัวเป็นหลักในการตัดสินใจมากกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้ประกอบการกลุ่มนี้ยังแสดง อคติบรรทัดฐานสังคม (Social norm) ที่รุดูการกระทำของธุรกิจรอบตัว ก่อนตัดสินใจ รวมถึง อคติยืนยัน (Confirmation bias) ที่ไม่เปิดรับคำแนะนำที่แตกต่างจากความเชื่อเดิม อคติจากตัวอย่าง (Representative bias) ทำให้อ้างอิงกรณีธุรกิจประเภทเดียวกันที่ไม่ใช้เทคโนโลยีหรือล้มเหลว ส่วน การกลัวการสูญเสีย (Loss aversion) อคติมองโลกในแง่ดี (Optimism bias) อคติปัจจุบัน (Present bias) และ อคติต้นทุนจม (Sunk cost fallacy) ส่งผลร่วมกันให้เกิดการผัดวันประกันพรุ่ง แม้ว่าจะมีความมั่นใจเกินจริง (Overconfidence) และ อคติรักษาสถานะเดิม (Status quo bias) ในระดับต่ำกว่า แต่ยังคงเป็นปัจจัยที่ชะลอการตัดสินใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้



รายการคำถาม	Bias	ระดับคะแนนความคิดเห็น (5 มากที่สุด - 1 น้อยที่สุด)	
		Overall_Mean	Rank
จะไม่เปลี่ยนถ้าเทคโนโลยีมีความเสี่ยง	Risk aversion	3.45	1
ใช้ประสบการณ์ส่วนตัวเป็นหลักในการเลือกใช้เทคโนโลยี	Intuition	3.35	2
จะสนใจเมื่อธุรกิจรอบตัวเริ่มใช้เทคโนโลยี	Social norm	3.28	3
ไม่สนใจคำแนะนำของคนที่แตกต่างกันให้เปลี่ยนระบบ	Confirmation bias	3.25	4
เห็นธุรกิจเดียวกันไม่ใช้ จึงรู้สึกไม่จำเป็น	Representative	3.23	5
รู้สึกปลอดภัยกว่าที่จะไม่เปลี่ยน แม้เสียโอกาส	Loss aversion	3.22	6
คิดว่าธุรกิจไม่ได้รับผลกระทบแม้ไม่มีระบบทันสมัย	Optimism	3.21	7
รู้ว่าเทคโนโลยีช่วยธุรกิจระยะยาว แต่ยังไม่เลื่อนการเปลี่ยนแปลง	Present bias	3.2	8
เสียเวลาเวลาที่เรียนระบบเดิม ไม่อยากเริ่มใหม่	Sunk cost	3.06	9
ไม่จำเป็นใช้เทคโนโลยีใหม่เพราะจัดการได้ดีแล้ว	Overconfidence	3.00	10
จะไม่เปลี่ยนระบบหากไม่จำเป็นเร่งด่วน	Status quo	2.98	11
เคยเห็นธุรกิจใช้เทคโนโลยีล้มเหลว จึงคิดว่าไม่เหมาะ	Representative	2.98	11

พบว่าทัศนคติของผู้ประกอบการที่มองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้เทคโนโลยี (Attitude) ส่งผลกับ ความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ความคิดเห็นของคนใกล้ตัว และ การควบคุมพฤติกรรม ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในการอธิบายในสมการถดถอย



SUMMARY OUTPUT								
Regression Statistics								
Multiple R	0.787488783							
R Square	0.620138583							
Adjusted R Square	0.617863964							
Standard Error	0.855535476							
Observations	505							
ANOVA								
	df	SS	MS	F	Significance F			
Regression	3	598.6559999	199.552	272.634	7.00E-105			
Residual	501	366.7024159	0.731941					
Total	504	965.3584158						
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	0.761561306	0.313359278	2.430314	0.015436	0.145901097	1.377221514	0.145901097	1.377221514
Attitude	0.882985191	0.033096157	26.67939	3.08E-98	0.817960829	0.948009552	0.817960829	0.948009552
Avg_Subjective_Norm	-0.109722557	0.046458125	-2.36175	0.01857	-0.200999315	-0.018445799	-0.200999315	-0.018445799
Avg_Percieved Behaviour	0.042140826	0.040710731	1.035128	0.301108	-0.037843967	0.12212562	-0.037843967	0.12212562

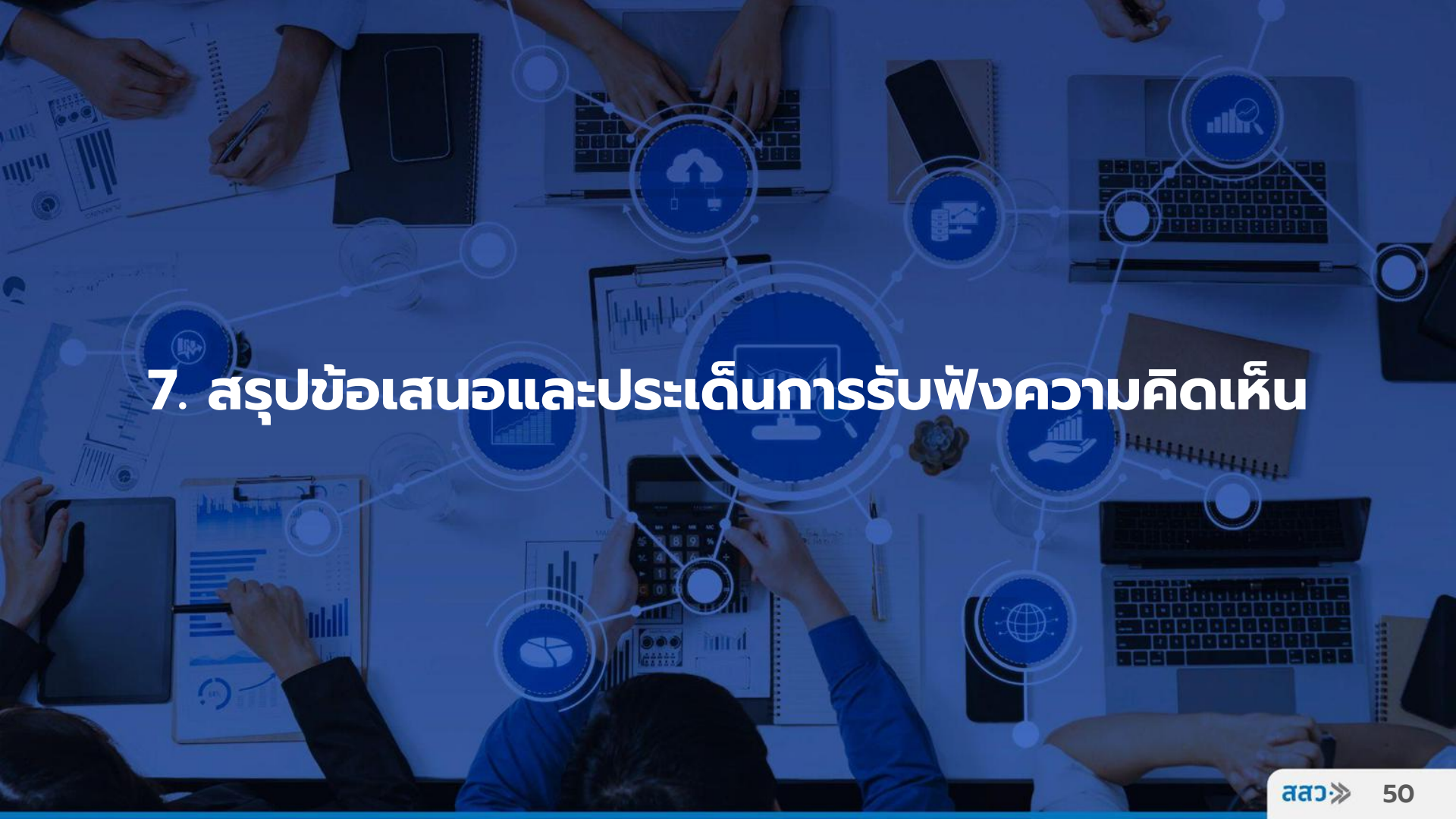
$$Intension = 0.76 + 0.88^{***}Attitude - 0.11^{***}Subjective_Norm + 0.04Percieved_Behaviour$$

$$R^2 = 0.62, N = 505$$

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

สรุปผลที่น่าสนใจ

- **ด้านความสามารถ:** ผู้ประกอบการติดตามข่าวสารเทคโนโลยี และคิดว่าลูกน้องของตัวเองก็มีความสามารถ แต่ยังขาดความมั่นใจ คิดว่าตนเองยังเก่งเทคโนโลยีไม่พอในการปรับมาใช้กับธุรกิจ
- **ด้านสภาพแวดล้อม:** พบว่าสิ่งที่ได้คะแนนน้อยที่สุดจากทั้งหมด คือ ความคาดหวังจากลูกค้า แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการไม่คิดว่าลูกค้ากดดันให้ต้องใช้เทคโนโลยีมากขึ้น
- **ทัศนคติทางความคิด:** คะแนนสูงที่สุดเกี่ยวข้องกับการกลัวความเสี่ยงถ้าปรับมาใช้เทคโนโลยี และมักจะดูตามคนอื่นก่อนถึงจะค่อยปรับใช้เทคโนโลยี
- **ทัศนคติ:** ทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยี เช่น เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี คุ่มค่า น่าพึงพอใจ เป็นต้น ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจและพฤติกรรมในการเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยี



7. สรุปข้อเสนอและประเด็นการรับฟังความคิดเห็น



สรุปข้อเสนอแนะนโยบายจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ

เรื่อง "เจาะพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้ประกอบการ SME ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล"

ประเด็นที่ 1: การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างรุ่นในการ Digital transformation

ภาครัฐควรจัดทำโครงการที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารรุ่นเดิมและรุ่นใหม่ โดยนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านกรณีศึกษาความสำเร็จ (Case Study) การเยี่ยมชมโรงงานต้นแบบ และการสื่อสารต้นทุนค่าเสียโอกาสในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการยอมรับและปรับใช้เทคโนโลยีได้อย่างราบรื่น

ประเด็นที่ 2: การสร้างระบบสนับสนุนข้อมูลและ Data Management สำหรับ SME

ภาครัฐควรพัฒนา "กรอบการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน" และส่งเสริมการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) ที่ใช้งานได้จริง เพื่อแก้ไขปัญหาการรับรองมาตรฐานที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ควบคู่กับการพิจารณาจัดตั้ง "ระบบข้อมูลกลาง" เช่น ERP ภาครัฐ เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องและนำไปใช้วิเคราะห์ต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 3: การพัฒนา Academy และระบบ Mentorship สำหรับการปรับตัวดิจิทัล

จัดตั้ง "สถาบันพัฒนา SME ดิจิทัล" (Digital Adoption Hub) ที่มุ่งเน้นการปรับทักษะและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) การเรียนรู้ผ่านการจำลองสถานการณ์ (Sandbox) และ Gamification เพื่อสร้างแรงจูงใจ พร้อมทั้งสร้างต้นแบบความสำเร็จ (Role Model) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวในวงกว้าง

ประเด็นที่ 4: การส่งเสริมการประยุกต์ใช้ AI อย่างเป็นระบบ

ส่งเสริมการนำ AI มาปรับใช้อย่างเป็นลำดับขั้นตามระดับความเสี่ยง โดยเริ่มต้นจากส่วนงานสนับสนุน (Back Office) ขยายสู่ส่วนงานลูกค้าสัมพันธ์ (Front Office) และส่วนปฏิบัติการหลัก (Core Operations) เป็นลำดับสุดท้าย ควบคู่กับการจัดอบรมด้านความปลอดภัยและข้อจำกัดของ AI เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านข้อมูลสำคัญขององค์กร

ประเด็นที่ 5: การปรับปรุงความสัมพันธ์และสร้างความเชื่อมั่นระหว่าง SME กับภาครัฐ

ภาครัฐต้องปรับกระบวนการทำงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ประกอบการ โดยเน้นการสื่อสารที่โปร่งใสและชัดเจนในทุกขั้นตอน ครอบคลุมถึงค่าใช้จ่าย ผลประโยชน์ที่จะได้รับ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ พร้อมจัดหาที่ปรึกษาเบื้องต้นเพื่ออำนวยความสะดวกและลดอุปสรรคในการติดต่อประสานงาน



สรุปข้อเสนอแนะนโยบายจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการ เรื่อง "เจาะพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้ประกอบการ SME ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล" (ต่อ)

ประเด็นที่ 6: การสนับสนุนการปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาแรงงานและการแข่งขัน

ภาครัฐควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติมาใช้ในการทำงานในส่วนงานที่ทำซ้ำ (Routine Tasks) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน พร้อมทั้งยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ (เช่น ISO, GMP) ให้ทัดเทียมสากล และสร้างช่องทางการตลาดในประเทศเพื่อเชื่อมโยงผู้ประกอบการกับลูกค้ารายใหม่ ซึ่งจะช่วยลดการแข่งขันกันเองและส่งเสริมเศรษฐกิจหมุนเวียน

ประเด็นที่ 7: การสร้างกลไกสนับสนุนการลงทุนเทคโนโลยีแบบบริหารความเสี่ยง

พัฒนากลไกการลงทุนเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยส่งเสริมการลงทุนแบบขั้นบันได (Incremental Investment) ที่เริ่มต้นจากการทดลองในวงจำกัด พร้อมสนับสนุนการจัดทำ "การศึกษาความเป็นไปได้" (Feasibility Study) และการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) และพิจารณาจัดตั้ง "กองทุนร่วมลงทุนเทคโนโลยี" สำหรับโครงการขนาดใหญ่

ประเด็นที่ 8: การพัฒนาความสามารถทางดิจิทัลและการเปลี่ยนนิสัยองค์กร

ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการ "พัฒนาบุคลากร" เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่ยั่งยืน โดยจัดทำหลักสูตรยกระดับความรู้ความสามารถทางดิจิทัล (Digital Literacy) สำหรับบุคลากรทุกระดับ พร้อมทั้งสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญด้าน IT เพื่อให้คำปรึกษาในการวางระบบงานที่เชื่อมโยงระหว่างแผนกและแก้ไขปัญหาอย่างตรงจุด

8. การประชุมระดมความคิดเห็น



สรุปข้อเสนอแนะนโยบายจากการประชุมระดมความคิดเห็นผู้ประกอบการประเด็น เจาะพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้ประกอบการ SME ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ประเด็นที่ 1: การพัฒนาระบบที่ปรึกษาเฉพาะทางและการสนับสนุนทางการเงินแบบบูรณาการ

จัดตั้ง **"ศูนย์ที่ปรึกษาเทคโนโลยีแบบครบวงจร"** ที่ให้บริการแบบตัวต่อตัว โดยมีผู้เชี่ยวชาญคอยวิเคราะห์และแนะนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละธุรกิจ พร้อมบูรณาการการสนับสนุนทางการเงิน เช่น งบประมาณร่วมลงทุน การสนับสนุน R&D และการจัดหาพื้นที่ทดลองเทคโนโลยี (Sandbox) เพื่อลดความเสี่ยงก่อนมีการลงทุนจริง

ประเด็นที่ 2: การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการตัดสินใจลงทุนในเทคโนโลยี

ภาครัฐควรสร้าง **"ระบบนิเวศ" ที่เอื้อต่อการลงทุน** โดยมุ่งเน้นการลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้ประกอบการ ผ่านนโยบายรับประกันเสถียรภาพและความปลอดภัยของระบบ การคัดสรรรายชื่อผู้ให้บริการเทคโนโลยี ที่มีคุณภาพ และการให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวโน้มอุตสาหกรรมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

ประเด็นที่ 3: การสร้างแรงจูงใจผ่านการลดต้นทุนและเพิ่มผลตอบแทนจากการใช้เทคโนโลยี

ออก**มาตรการจูงใจทางการเงินเพื่อลดภาระต้นทุน**ในการปรับใช้เทคโนโลยี ทั้งในรูปแบบสิทธิประโยชน์ทางภาษี งบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายเริ่มต้น และการอุดหนุนค่าบำรุงรักษาระบบ (Maintenance Cost) ควบคู่กับการนำเสนอข้อมูลผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ที่เป็นรูปธรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว



สรุปข้อเสนอแนะนโยบายจากการประชุมระดมความคิดเห็นหน่วยงานรัฐ เรื่อง "เจาะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ประกอบการ SME ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล"

ประเด็นที่ 1: การสร้างแรงกดดันเชิงบวกและบทลงโทษเพื่อผลักดันการใช้เทคโนโลยี

ภาครัฐควรใช้มาตรการทั้งเชิงส่งเสริมและเชิงบังคับเพื่อกระตุ้นการปรับใช้เทคโนโลยี เช่น การกำหนดมาตรฐานข้อมูลทางบัญชีที่ต้องนำเสนอภาครัฐ ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจเชิงบวกผ่านการให้ความรู้และนำเสนอประโยชน์ที่ชัดเจนของการใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีและผลักดันให้เกิดการยอมรับในวงกว้าง

ประเด็นที่ 2: การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลกลางสำหรับ SME

เร่งพัฒนา "โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลกลาง" (Central Digital Infrastructure) สำหรับ SME โดยบูรณาการบริการภาครัฐให้อยู่บนแพลตฟอร์มเดียว รวมถึงการขยายผลระบบ "Digital ID" และ "Cloud Service" ของภาครัฐให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและอำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบการเข้าถึงบริการได้อย่างรวดเร็ว

ประเด็นที่ 3: การแบ่งระดับการสนับสนุนตามศักยภาพและความพร้อมของ SME

จัดทำ "ระบบการสนับสนุนแบบแบ่งระดับ" (Tiered Support System) ตามศักยภาพและความพร้อมของผู้ประกอบการ โดยพิจารณาจากขนาดและประเภทธุรกิจเพื่อออกแบบมาตรการที่เหมาะสม มุ่งเน้นการสนับสนุนการปรับใช้เทคโนโลยีที่ลงทุนไม่สูงแต่สร้างผลกระทบได้มาก (High Impact, Low Cost) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนและทั่วถึง

ประเด็นที่ 4: การแก้ไขปัญหาคาดความรู้พื้นฐานทางธุรกิจของ SME

ส่งเสริม "ความรู้พื้นฐานทางธุรกิจ" ให้แก่ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ต้นทุนและการระบุปัญหาที่แท้จริงของกิจการ เพื่อเป็นรากฐานในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด ควบคู่กับการสร้างความคุ้นเคยกับเครื่องมือดิจิทัลพื้นฐาน เพื่อลดอุปสรรคและเร่งกระบวนการปรับตัว

ประเด็นที่ 5: การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งทุนและตลาดใหม่

สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเข้าถึงแหล่งทุนและตลาดใหม่ โดยสนับสนุนการจัดตั้ง "เวทีนำเสนอผลงาน" (Pitching Platform) เพื่อเชื่อมโยงธุรกิจกับนักลงทุน และจัดทำ "โครงการบ่มเพาะธุรกิจ" (Incubator) ที่มีพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ ทั้งด้านทักษะดิจิทัล การวิเคราะห์คู่แข่ง และการประเมินศักยภาพ



สรุปข้อเสนอแนะนโยบายจากการประชุมระดมความคิดเห็นหน่วยงานรัฐ เรื่อง "เจาะพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้ประกอบการ SME ต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล"

ประเด็นที่ 6: การพัฒนาระบบการเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้

ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับ SME โดยเน้น "การเรียนรู้จากผลลัพธ์" (Outcome-Based Learning) แทนการมุ่งเน้นทฤษฎีเชิงลึก ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการตั้งคำถามจากเป้าหมายทางธุรกิจที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างยืดหยุ่นและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งสร้างระบบสนับสนุนที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริง

ประเด็นที่ 7: การสร้างกลไกบูรณาการและการทำงานร่วมกัน

เร่งบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับ SME เพื่อลดความซ้ำซ้อนและสร้าง "จุดบริการแบบเบ็ดเสร็จ" (One-Stop Service) โดยเฉพาะการเชื่อมโยงข้อมูลและบริการด้าน Digital ID และ Digital Footprint ระหว่างหน่วยงาน พร้อมทั้งขยายขอบเขตการให้บริการให้ครอบคลุม เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงการสนับสนุนได้อย่างรวดเร็วและไร้รอยต่อ

ประเด็นที่ 8: การสร้างกลไกติดตามและประเมินผลการใช้เทคโนโลยี

จัดตั้ง "กลไกการติดตามและประเมินผล" (Monitoring & Evaluation Mechanism) การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน SME เพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์แนวโน้มการใช้งานอย่างเป็นระบบ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงนโยบายและมาตรการสนับสนุนให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง พร้อมทั้งกำหนด "ตัวชี้วัดความสำเร็จ" (KPIs) ที่ชัดเจนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่างๆ

Case Study



ชวนพงศ์ จัยประเสริฐ
Maxfoodgroup

ประวัติความเป็นมา

ผู้ประกอบการที่พลิกเปลี่ยนความโศกเศร้าจากการสูญเสียลูกสาวมาเป็นแรงผลักดันในการสร้างธุรกิจไอศกรีมส่งออกพันล้าน โดยเริ่มต้นจากไอศกรีมโมจิในตลาดนัด สู่การสร้างนวัตกรรม "ไอศกรีมซอร์เบทในลูกสับปะรด" แม้จะเคยเผชิญวิกฤตเกือบสิ้นเนื้อประดาตัวจากการส่งออกล็อตแรกที่ล้มเหลว แต่ด้วยความไม่ย่อท้อ เขาได้นำเทคโนโลยีตู้แช่แข็งด้วยก๊าซ CO₂ เข้ามาปฏิวัติกระบวนการผลิต ลดเวลาแช่แข็งจาก 4 วัน เหลือเพียง 12 นาที

จนสามารถสร้างธุรกิจที่มีรายได้กว่า 340 ล้านบาท โดย 99% มาจากการส่งออกความสำเร็จนี้มีรากฐานมาจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนด้านสิ่งแวดล้อม การบริหารความเสี่ยงอย่างรอบคอบและความเชื่อมั่นว่าเทคโนโลยีสามารถเติบโตไปพร้อมกับ การรักษาการจ้างงานได้

ความท้าทายและข้อจำกัดเดิม

ธุรกิจเริ่มต้นจากการเผชิญกับข้อจำกัดของเทคโนโลยีการแช่แข็งแบบดั้งเดิม (Air Busted) ซึ่งสร้างปัญหาสำคัญ 3 ประการ:

ต้นทุนพลังงานมหาศาล: ค่าไฟฟ้าสูงกว่า 1 ล้านบาทต่อเดือน ทำให้กำไรของธุรกิจลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อจำกัดด้านการผลิต: กระบวนการแช่แข็งใช้เวลานานถึง 4 วัน 3 คืน ทำให้ไม่สามารถขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้นได้

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม: การใช้ไฟฟ้าจำนวนมากก่อให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งส่งผลกระทบในระยะยาว

Case Study

การปรับตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Adoption)

เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดดังกล่าว ธุรกิจได้ตัดสินใจลงทุนและปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในหลายมิติ ดังนี้

1. นวัตกรรมตู้แช่แข็งด้วยก๊าซ CO₂: หัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือการนำเทคโนโลยีตู้แช่แข็งที่ใช้ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂) สามารถลดระยะเวลาการแช่แข็งจาก 4 วัน 3 คืน เหลือเพียง 12 นาที ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยลดต้นทุนค่าไฟฟ้าได้อย่างมหาศาล แต่ยังเป็นการนำของเหลือใช้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกไปพร้อมกัน

2. ระบบ AI และเซ็นเซอร์เพื่อควบคุมคุณภาพ: มีการติดตั้งระบบเซ็นเซอร์และ AI เพื่อตรวจสอบคุณภาพและความผิดปกติของกระบวนการผลิตแบบเรียลไทม์ ทำให้สามารถตรวจจับปัญหาและแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว ช่วยลดความสูญเสียในสายการผลิต และรักษามาตรฐานของสินค้าให้สม่ำเสมอ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analysis): ธุรกิจได้นำระบบวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้คำนวณต้นทุนและวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ในทุกขั้นตอน ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำบนพื้นฐานของข้อมูลจริง ช่วยลดความเสี่ยงในการลงทุนและบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. โดรนเพื่อการเกษตรอัจฉริยะ: ในส่วนของวัตถุดิบทางการเกษตร ได้มีการนำเทคโนโลยีโดรนมาใช้ในการบินสำรวจเพื่อตรวจจับวัชพืชและศัตรูพืช ช่วยให้สามารถจัดการพื้นที่เพาะปลูกได้อย่างแม่นยำ ลดการใช้แรงงานและสารเคมีที่ไม่จำเป็น



ผลลัพธ์หลังการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล

ด้านเศรษฐกิจ: ลดต้นทุนค่าไฟฟ้าได้อย่างมีนัยสำคัญ เพิ่มกำไรและขีดความสามารถในการแข่งขัน
ด้านประสิทธิภาพ: เพิ่มกำลังการผลิต ตอบสนองความต้องการของตลาดได้รวดเร็วขึ้น
ด้านสิ่งแวดล้อม: บรรลุวิสัยทัศน์ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
ด้านสังคม: แม้จะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ แต่ยังคงจ้างงานไว้เท่าเดิม โดยให้ความสำคัญกับ Stakeholder และปรับ KPI เพื่อพัฒนากิจกรรมงานไปพร้อมกัน

บทเรียนสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ

Generation Gap คือความท้าทายที่แท้จริง: ปัญหาหลักในการเปลี่ยนแปลงไม่ได้อยู่ที่ตัวเทคโนโลยี แต่อยู่ที่ Mindset ของผู้บริหารรุ่นเก่า (Gen 1) ที่ไม่เปิดรับสิ่งใหม่ การสื่อสารและพิสูจน์ให้เห็นถึงผลลัพธ์คือหัวใจสำคัญในการก้าวข้ามอุปสรรคนี้

จัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบ: คุณฐานพวงเน้นย้ำว่า SME ไทยมีข้อจำกัดเรื่อง "สายป่านสั้น" การลงทุนที่ผิดพลาดอาจหมายถึงการปิดกิจการ จึงควรเริ่มต้นจากเทคโนโลยีที่ไม่แพงแต่ให้ผลตอบแทนสูง เช่น เครื่องจักรช่วยแรงงานในการบรรจุ เพื่อลดความเสี่ยงและสร้างความสำเร็จเล็กๆ ก่อนจะขยายผลต่อไป

เทคโนโลยีต้องรับใช้คน ไม่ใช่แทนที่คน: การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่จำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานเสมอไป แต่สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาทักษะของพนักงานเดิม สร้างองค์กรที่เติบโตไปพร้อมกับบุคลากรได้อย่างยั่งยืน

9. ข้อเสนอแนะส่งเสริม SME

ข้อเสนอแนะส่งเสริม SME



1. การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับภูมิภาค

ยกระดับแนวคิด ศูนย์ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Adoption hubs) จากการเป็นเพียงหน่วยให้คำปรึกษาทั่วไป ให้เป็น "ศูนย์สนับสนุนที่ขับเคลื่อนโดยสมาคมผู้ประกอบการ" (Community-Based Support Hubs) ซึ่งเน้นการสร้างเครือข่ายและการสนับสนุนระหว่างผู้ประกอบการ (Peer Support)

1. **การสร้างควมไว้วางใจและเครือข่าย:** ศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจควรสร้างความไว้วางใจและเครือข่ายให้ผู้ประกอบการ โดยเน้นการสนับสนุนระหว่างกัน (Peer-to-Peer) ซึ่งมีประสิทธิภาพกว่ารูปแบบจากบนลงล่าง ผ่านการจัดกิจกรรม เช่น เวทีเสวนา หรือการจับกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กเคียงกัน เพื่อให้ผู้ประกอบการเกิดแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของเพื่อนในระดับเดียวกัน โดยจะนำไปสู่การเกิดเครือข่ายที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้อย่างยั่งยืน
2. **การสนับสนุนที่เข้าถึงง่ายและตรงตามความต้องการ (On-Demand Support):** แทนที่จะจัดหลักสูตรที่ตายตัว ควรให้บริการในรูปแบบ "หน่วยบริการให้คำปรึกษาด้านเทคนิค" ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถขอคำปรึกษาเฉพาะทางเกี่ยวกับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่กำลังเผชิญได้โดยตรง ตั้งแต่ประเด็นพื้นฐาน (เช่น การใช้โปรแกรมสำนักงาน, การตลาดออนไลน์) ไปจนถึงประเด็นที่ซับซ้อน
3. **พื้นที่ทดลองเทคโนโลยีที่เน้นลูกค้าจริง (Customer-Centric Sandbox):** พื้นที่ทดลองใช้เทคโนโลยี (Sandbox) ควรบูรณาการ "โครงการนำร่อง" (Pilot Program) อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากการทดลองและรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าจริงในระยะเริ่มต้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการวางแผนธุรกิจ

ข้อเสนอแนะส่งเสริม SME (ต่อ)



2. การพัฒนาโครงการพี่เลี้ยงดิจิทัล (Digital Mentoring)

โครงการพี่เลี้ยงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการถ่ายทอดทักษะด้านเทคนิค แต่ต้องครอบคลุมถึงการ **สร้างเสริมความเข้มแข็งและความทนทานทางจิตใจของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Psychological Resilience)** เพื่อให้สามารถรับมือกับความล้มเหลวและความท้าทายในสภาวะทางธุรกิจที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. **การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยง:** พี่เลี้ยง (Mentor) ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในการฝ่าฟันวิกฤตหรือความล้มเหลวทางธุรกิจ และสามารถถ่ายทอดวิธีการรับมือกับความกดดันได้ **การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้ประกอบการควรพิจารณาถึงความเข้ากันได้ของบุคลิกภาพและโมเดลธุรกิจ**
2. **การเสริมสร้างทักษะการรับมือกับความล้มเหลว:** หลักสูตรการให้คำปรึกษาต้องประกอบด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวกับการจัดการความเครียด, การเรียนรู้จากความผิดพลาด, และการสร้างกรอบความคิดที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Mindset)
3. **การเชื่อมโยงกับโรงงานต้นแบบ (Model Factory):** การเยี่ยมชมโรงงานต้นแบบไม่ควรเป็นเพียงการชมเทคโนโลยี แต่ต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ "กระบวนการ" แก้ปัญหาและการตัดสินใจของโรงงานนั้นๆ เมื่อต้องเผชิญกับความท้าทายในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้
4. **การสร้างเครือข่ายผ่านพี่เลี้ยง:** พี่เลี้ยงควรทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้ประกอบการ SME เข้าสู่เครือข่ายทางธุรกิจที่กว้างมากยิ่งขึ้น เช่น นักลงทุนผู้เชี่ยวชาญ และพันธมิตรทางธุรกิจ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้เกิด**เครือข่ายระหว่างกลุ่มพี่เลี้ยงด้วยกันเอง** เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเสริมสร้างศักยภาพการสนับสนุนให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น โดยแนวทางการดำเนินงานทั้งหมดนี้ควร**วางรากฐานอยู่บนความสัมพันธ์ระยะยาว** เพื่อความยั่งยืนเพื่อพัฒนาพี่เลี้ยงเองและการให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ ถึงสามารถเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ข้อเสนอแนะส่งเสริม SME (ต่อ)



แนวทางการคัดกรองผู้ประกอบการ:

กระบวนการคัดเลือกไม่ควรพิจารณาเพียงแผนธุรกิจ แต่ต้องประเมิน **"ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงและเติบโต"** ของตัวผู้ประกอบการเป็นหลัก โดยอาศัยแนวทางดังนี้:

1. **การประเมินความมุ่งมั่นและแรงจูงใจ:** ในขั้นตอนการสมัคร ควรมีคำถามเชิงลึกเพื่อวัดระดับความมุ่งมั่น เช่น "ท่านคาดหวังสิ่งใดจากโครงการนี้ และพร้อมจะอุทิศเวลาและทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย" หรือ "โปรดอธิบายถึงความล้มเหลวทางธุรกิจครั้งสำคัญและบทเรียนที่ท่านได้รับ"
2. **การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม:** จัดให้มีการสัมภาษณ์โดยพี่เลี้ยงหรือคณะกรรมการ เพื่อตั้งคำถามที่สะท้อนถึงพฤติกรรมในอดีต เช่น "โปรดเล่าถึงสถานการณ์ที่ท่านเคยได้รับความคิดเห็นเชิงลบเกี่ยวกับธุรกิจ และท่านมีวิธีการจัดการอย่างไร" เพื่อประเมินความเข้มแข็งทางจิตใจ (Resilience) และการเปิดรับฟัง
3. **การประเมิน "ศักยภาพในการรับการโค้ช" (Coachability):** ระหว่างการสัมภาษณ์ อาจมีการจำลองสถานการณ์ โดยให้ผู้สมัครนำเสนอแผนธุรกิจโดยย่อ แล้วให้กรรมการเสนอแนะในประเด็นที่ท้าทาย เพื่อสังเกตการตอบสนองและปฏิกิริยา
4. **การประเมินการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน:** เชิญผู้สมัครที่ผ่านเข้ารอบคัดเลือกให้ทดลองเข้าร่วมกิจกรรมสร้างเครือข่าย หรือเข้ารับบริการ "หน่วยบริการให้คำปรึกษาด้านเทคนิค" เพื่อสังเกตการมีส่วนร่วมและความสามารถในการปรับตัวเข้ากับชุมชน

ข้อเสนอแนะส่งเสริม SME (ต่อ)



3. มาตรการสนับสนุนทางการเงิน (Financial Supports)

มาตรการทางการเงินต้องได้รับการออกแบบให้มีความ **ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการสร้างสรวงศ์นวัตกรรมอย่างแท้จริง** แทนที่จะเป็นเพียงการกำกับควบคุมที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่ซับซ้อนและตายตัวเกินไปอาจทำลายแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมได้

1. **สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแบบมีเงื่อนไข (Conditional Soft Loan):** ปรับปรุงเกณฑ์การอนุมัติสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ โดยเชื่อมโยงกับการเข้าร่วมโครงการให้คำปรึกษา และ **กำหนดเงื่อนไขที่เน้นผลลัพธ์การพัฒนาในระยะยาว** เช่น การเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ แทนการพิจารณาเพียงหลักทรัพย์ค้ำประกัน เพื่อให้มั่นใจว่าเงินถูกนำไปใช้เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
2. **โครงการทดลองใช้เทคโนโลยีก่อนตัดสินใจลงทุน (Technology 'Try & Buy' Program):** จัดให้มีโครงการที่เปิดโอกาสให้ SME สามารถทดลองใช้ซอฟต์แวร์หรือเครื่องมือเครื่องจักรจากผู้ผลิตเทคโนโลยีได้ฟรีในระยะเวลาที่กำหนด หากพอใจจึงค่อยตัดสินใจลงทุนซื้อในภายหลัง ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการลงทุนที่ผิดพลาดได้อย่างมีนัยสำคัญ
3. **กองทุนร่วมลงทุน (Matching Fund) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ:** กองทุนร่วมลงทุนควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่เน้น "ผลลัพธ์" ทางธุรกิจที่วัดผลได้ (เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น, การเข้าสู่ตลาดใหม่) มากกว่าการควบคุม "กระบวนการ" ใช้จ่ายที่ซับซ้อน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการมีอิสระในการทดลองและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
4. **สิทธิประโยชน์ทางภาษีที่รองรับ "การทดลอง":** ควรออกแบบสิทธิประโยชน์ทางภาษีที่ไม่จำกัดเฉพาะการลงทุนซื้อเทคโนโลยี แต่ให้ครอบคลุมถึงค่าใช้จ่ายในการ "ทดลอง" ที่อาจไม่ประสบผลสำเร็จ (R&D and Experimentation) เพื่อลดความกังวลต่อความล้มเหลวของผู้ประกอบการ

ข้อเสนอแนะส่งเสริม SME (ต่อ)



4. การจัดทำแผนการพัฒนา (Roadmap) ตามระดับความพร้อมทางดิจิทัล (Digital Maturity)

แผนการพัฒนา (Roadmap) ไม่ควรจำกัดอยู่เพียงแผนการลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่ต้องครอบคลุมถึง **แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Transformation Plan)** ควบคู่กันไป เนื่องจากอุปสรรคสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือ "การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง" และ "วัฒนธรรมองค์กรที่ทำงานแบบแยกส่วน (Silo)"

- **ระดับที่ 1 (รากฐานดิจิทัล):** หัวใจสำคัญคือการสร้าง **"วัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล" (Data-Driven Culture)** ในระดับพื้นฐาน เช่น การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเข้าใจความสำคัญของการเก็บข้อมูลลูกค้า และการใช้เครื่องมือที่ไม่ซับซ้อนเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล
- **ระดับที่ 2 (ERP/IoT):** มิใช่เป็นเพียงการติดตั้งระบบ แต่คือการ **"ทำลายกำแพงการทำงานระหว่างแผนก" (Breaking Down Silos)** เนื่องจากระบบ ERP จะไม่เกิดประโยชน์สูงสุดหากแต่ละแผนกยังคงทำงานแบบแยกส่วน เป้าหมายของระดับนี้คือการสร้างกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- **ระดับที่ 3 (AI/Automation):** มิใช่เป็นเพียงการนำหุ่นยนต์หรือระบบอัตโนมัติมาใช้ แต่คือการสร้าง **"วัฒนธรรมแห่งการทดลองและเรียนรู้" (Culture of Experimentation and Learning)** เนื่องจากการประยุกต์ใช้ AI ต้องอาศัยการทดลองอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะส่งเสริม SME (ต่อ)



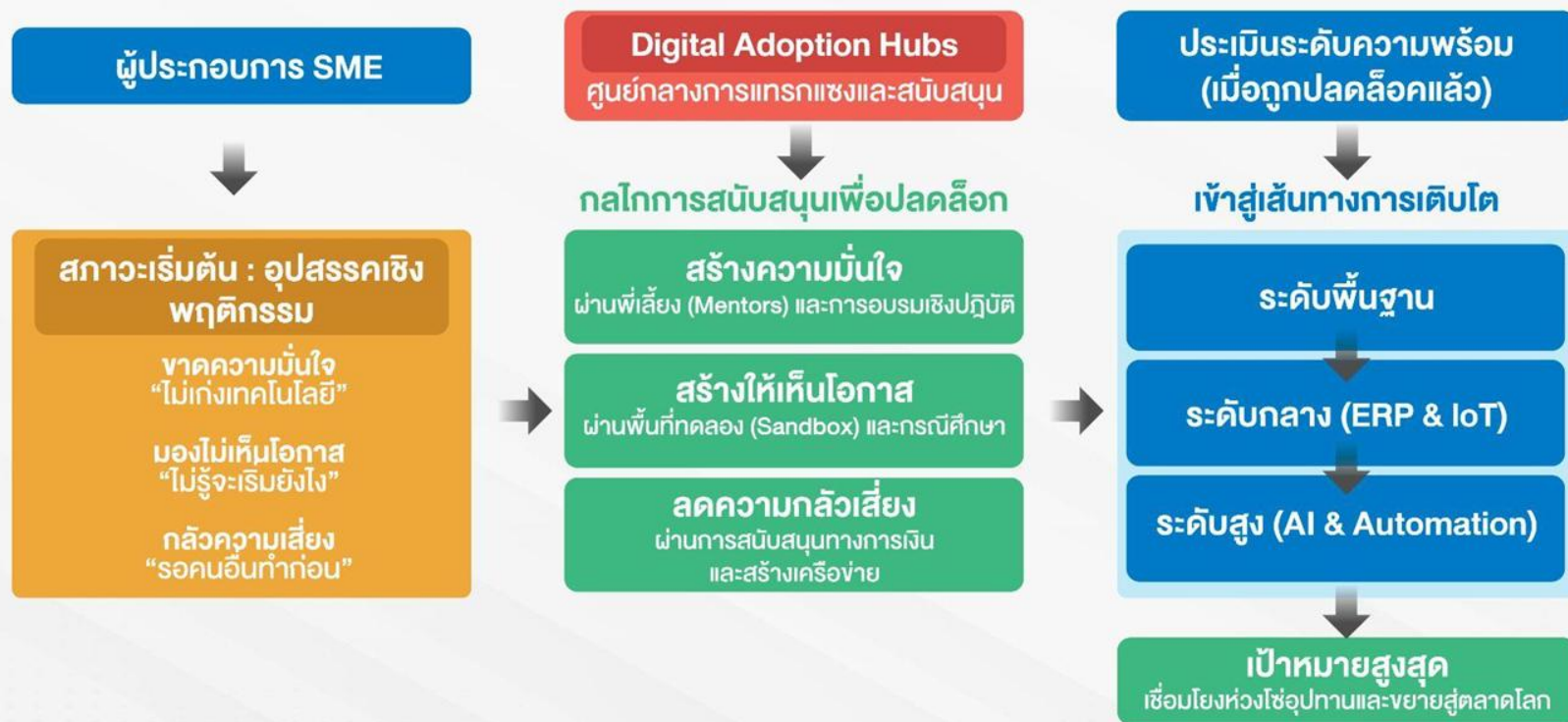
5. การเชื่อมโยงกับห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration)

ควรยกระดับความร่วมมือระหว่าง**ธุรกิจขนาดใหญ่** และ **SME** จากรูปแบบ "ผู้ซื้อ-ผู้ขาย" ไปสู่การเป็น "**พันธมิตรทางกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมร่วมกัน**" (**Strategic Partnership for Co-innovation**) ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับทั้งสองฝ่าย

- 1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Shared Objectives):** ความร่วมมือต้องตั้งอยู่บนเป้าหมายที่ชัดเจนและก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เช่น การร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่ยังไม่มีใครตอบโจทย์ หรือการสร้างห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนร่วมกัน
- 2. การนำสินค้าหรือบริการของ SME เข้าเป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของธุรกิจขนาดใหญ่:** โดยมีเงื่อนไขว่า SME ต้องใช้เทคโนโลยีที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันเพื่อยกระดับสู่การเป็นคู่ค้าเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) แต่เนื่องจากสินค้าของ SME อาจมีต้นทุนที่สูงกว่าเพื่อให้โมเดลนี้เกิดขึ้นได้จริง **ภาครัฐจึงจำเป็นต้องเข้ามาแทรกแซง** ผ่านหลายมาตรการผสมผสานกัน เริ่มตั้งแต่ **มาตรการจูงใจทางการเงิน** เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีเมื่อซื้อสินค้าจาก SME หรือการอุดหนุนส่วนต่างราคาโดยตรง ควบคู่ไปกับ **มาตรการเชิงนโยบาย** เช่น การกำหนดเป้าหมายการจัดซื้อจาก SME และการสร้างมาตรฐานรับรองคุณภาพเพื่อลดความเสี่ยงให้บริษัทใหญ่ และสุดท้ายคือ **มาตรการสนับสนุน** ผ่านการจัดตั้งแพลตฟอร์มจับคู่ธุรกิจและให้คำปรึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมให้ SME ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม
- 3. การสร้างความสมดุลเชิงอำนาจในความร่วมมือ:** กลไกความร่วมมือต้องได้รับการออกแบบมาเพื่อป้องกันการใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมจากบริษัทขนาดใหญ่ เช่น การมีสัญญาที่เป็นธรรม, การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เหมาะสม, และการมีหน่วยงานกลาง (อาจเป็นศูนย์ส่งเสริมฯ) ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

ข้อเสนอแนะส่งเสริม SME

ผู้ประกอบการ SME สามารถเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลโดยเริ่มต้นจากการประเมินความพร้อมผ่าน Digital Adoption Hubs เพื่อวินิจฉัยและปลดล็อกอุปสรรคเชิงพฤติกรรม 3 ด้าน ด้วยกลไกสนับสนุนที่ตรงจุด ได้แก่ การสร้างความมั่นใจด้วยระบบพี่เลี้ยงและการอบรม, การสร้างการรับรู้โอกาสผ่านพื้นที่ทดลองและกรณีศึกษา และการลดความเสี่ยงด้วยการสนับสนุนทางการเงินและเครือข่าย เมื่อมีความพร้อมแล้ว ผู้ประกอบการจะเข้าสู่เส้นทางการเติบโต 3 ระดับ ตั้งแต่การสร้างรากฐานดิจิทัลในระดับพื้นฐาน, การใช้ ERP และ IoT ในระดับกลาง, ไปจนถึงการประยุกต์ใช้ AI และ Automation ในระดับสูง โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการยกระดับธุรกิจสู่การเป็น Smart Enterprise ที่สามารถเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานและขยายตลาดสู่สากลได้อย่างยั่งยืน



ကတော့ ➤