

บทสรุปผู้บริหาร

ประเมินผลโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของ SMEs

โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของ SMEs เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นโดย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อช่วยเหลือและพัฒนา SMEs ที่ประสบปัญหาจากวิกฤตเศรษฐกิจ ด้วยการจัดให้มีกิจกรรมหลักๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรมให้ความรู้ การวินิจฉัยสถานประกอบการ รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำในเชิงลึก โดยมุ่งหวังที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบการโดยอาศัยแรงงานภายในสถานประกอบการ ให้เกิดประโยชน์ในภาวะที่อาจถูกเลิกจ้างเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งจะเป็นการช่วยชะลอการถูกเลิกจ้างงาน และในขณะเดียวกันก็สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ปรับปรุงการประกอบธุรกิจ ลดต้นทุน และเพิ่มผลผลิต ของสถานประกอบการด้วยอีกทางหนึ่ง

ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จว่าได้ดำเนินการตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ จึงได้กำหนดให้มีการประเมินผลโครงการ ซึ่งการประเมินผลภายใต้โครงการนี้ ครอบคลุมกิจกรรมใน 3 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) กิจกรรมการฝึกอบรม/สัมมนาผู้ประกอบการ 2) กิจกรรมการวินิจฉัยสถานประกอบการ และ 3) กิจกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำในเชิงลึก ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ทั้งในส่วนของกรุงเทพฯและปริมณฑล ส่วนภูมิภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออก โดยครอบคลุมกลุ่ม SMEs เป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ ทั้งในอุตสาหกรรมการผลิตสาขาต่างๆ ธุรกิจบริการ เช่น ธุรกิจโรงแรม ที่พัก การท่องเที่ยว เป็นต้น และการค้าปลีก/ค้าส่ง

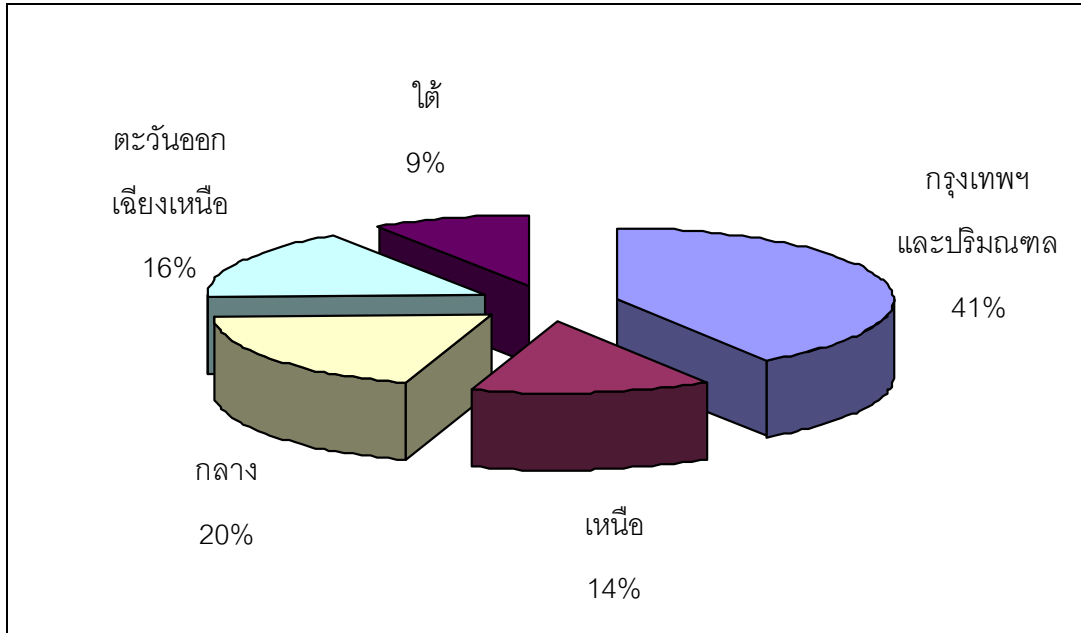
I. สรุปผลการประเมินจำแนกตามกิจกรรม ได้ดังนี้

1) กิจกรรมการฝึกอบรม

เป็นกิจกรรมการอธิบายให้ความรู้และประสบการณ์ด้านการลดการสูญเสีย และลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ให้กับผู้ประกอบการ/ผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่ครอบคลุมทั่วประเทศ เป้าหมายจำนวน 10,000 ราย โดยที่มหาวิทยาลัย และผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์

ผลลัพธ์เชิงปริมาณ มีผู้ประกอบการเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาทั้งสิ้นจำนวน 12,141 ราย ในพื้นที่ทั่วประเทศ ซึ่งมากกว่าจำนวนเป้าหมายที่กำหนด 2,141 ราย (ร้อยละ 21.4)

รูปภาพที่ 1 สัดส่วนผู้ฝึกอบรม/สัมมนาแยกตามพื้นที่



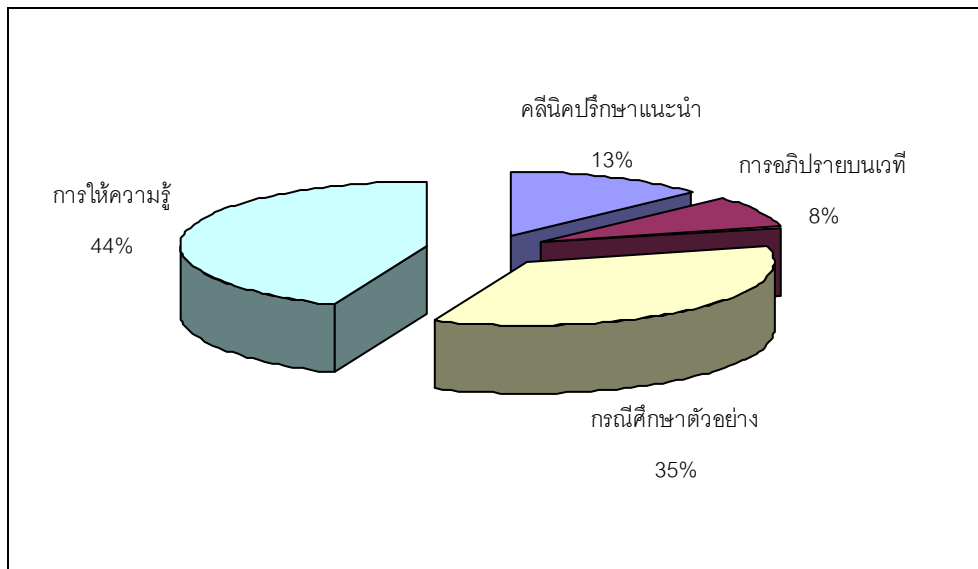
ผลการประเมินเชิงคุณภาพ จากการประเมินผลโดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการ จำนวนทั้งสิ้น 500 ตัวอย่าง จาก 2 หน่วยร่วมดำเนินการ คือ (1) สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น จำนวน 278 ตัวอย่าง ดำเนินการในพื้นที่เป้าหมาย กรุงเทพฯและปริมณฑล และ (2) ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จำนวน 222 ตัวอย่าง โดยมีพื้นที่เป้าหมายใน 5 จังหวัด คือ เชียงใหม่ น่าน ลำปาง แม่ฮ่องสอน และแพร่ ผลการประเมิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่**มีความพึงพอใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากถึงมากที่สุด (ตารางที่ 1)** และมีความเห็นว่าการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไปควรเป็นกิจกรรมด้านการให้ความรู้ และกรณีศึกษา (รูปภาพที่ 2)

ตารางที่ 1 ผลประเมินกิจกรรมการฝึกอบรม/สัมมนาให้ความรู้

ประเด็น	คะแนน
สถานที่ฝึกอบรม	4.31
การถ่ายทอดของวิทยากร	4.24
เนื้อหาของหลักสูตร	4.13
เอกสารฝึกอบรม	4.06
การนำไปใช้งานจริง	4.06
การบริหารและประสานงาน	4.02
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	4.01
ความเข้าใจของผู้เข้ารับบริการ	3.97
ประโยชน์จากเอกสารที่แจกในงาน	3.93

หมายเหตุ: เมื่อ 1- เหมาะสมน้อยที่สุด และ 5 – เหมาะสมมากที่สุด

รูปภาพที่ 2 กิจกรรมการให้ความรู้ครั้งต่อไป

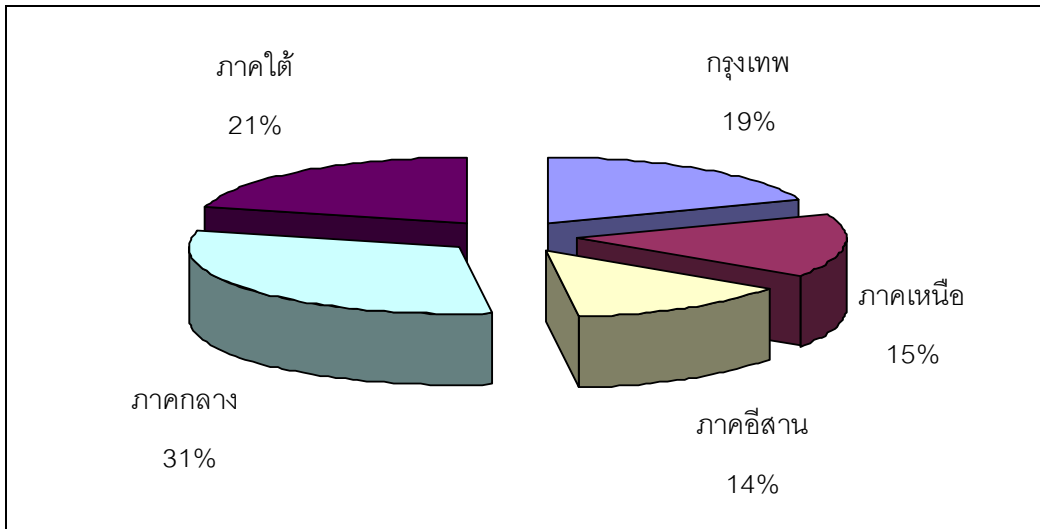


2) กิจกรรมการวินิจฉัย

กิจกรรมการวินิจฉัยสถานประกอบการเป็นการตรวจวินิจฉัยสุขภาพของสถานประกอบการ SMEs โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกฝนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ซึ่งปัญหาพร้อมจัดลำดับความสำคัญ และเสนอแนะแนวทางแก้ไข/ปรับปรุงปัญหาในเบื้องต้นต่อผู้ประกอบการ โดยดำเนินการในพื้นที่ครอบคลุมทั่วประเทศ เป้าหมายจำนวน 2,500 กิจการ มีหน่วยร่วมดำเนินการจำนวน 5 แห่ง ครอบคลุมกลุ่ม SMEs เป้าหมาย ทั้งในด้านอุตสาหกรรมการผลิตสาขาต่างๆ ธุรกิจบริการ และการค้าปลีกค้าส่ง

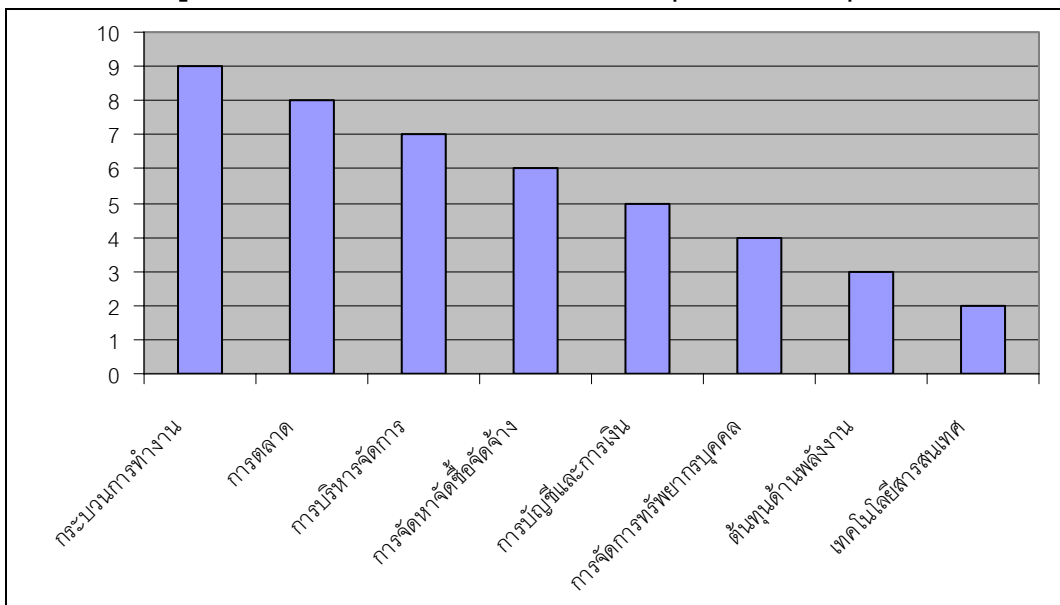
ผลลัพธ์เชิงปริมาณ มีสถานประกอบการที่ได้รับการวินิจฉัย ทั้งในประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ภาคบริการ และการค้าส่งและค้าปลีก จำนวนทั้งสิ้น 2,520 กิจการ ในพื้นที่ทั่วประเทศกระจายตัวทั้ง 5 ภูมิภาค ซึ่งมากกว่าจำนวนเป้าหมายที่กำหนด 20 กิจการ (ร้อยละ 0.8)

รูปภาพที่ 3 สัดส่วนการวินิจฉัยแยกตามพื้นที่



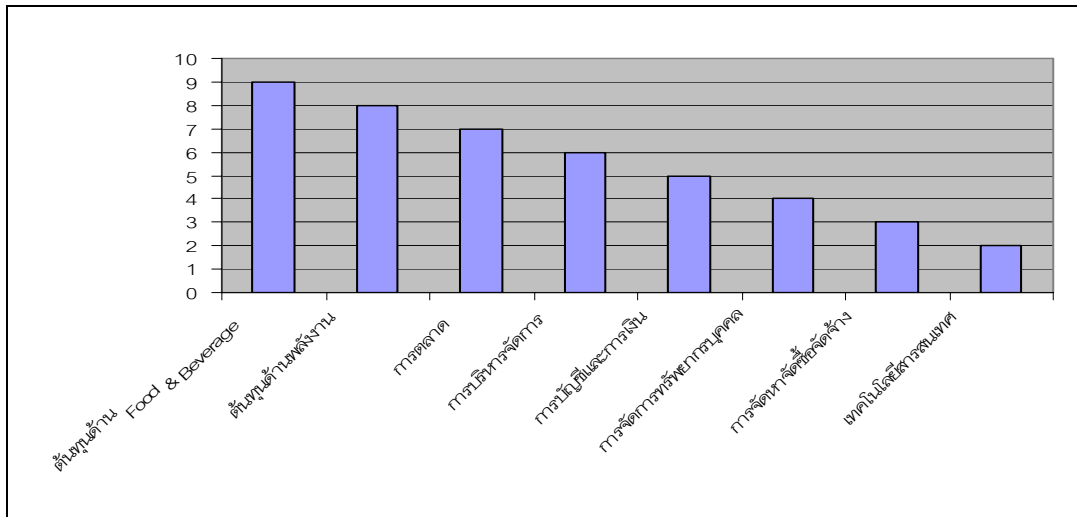
ผลการวินิจฉัยสถานประกอบการ ได้มีการวินิจฉัยและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ไข ซึ่งจากการวินิจฉัยสถานประกอบการดังกล่าว ทำให้ทราบถึงความสำคัญของปัญหาว่าธุรกิจในแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันไป โดยพบว่าธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมผลิตมีปัญหาด้านกระบวนการทำงานสูงที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาด้านการตลาด และลำดับที่สามเป็นเรื่องของการบริหารจัดการ

รูปภาพที่ 4 ความสำคัญของปัญหาของธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม



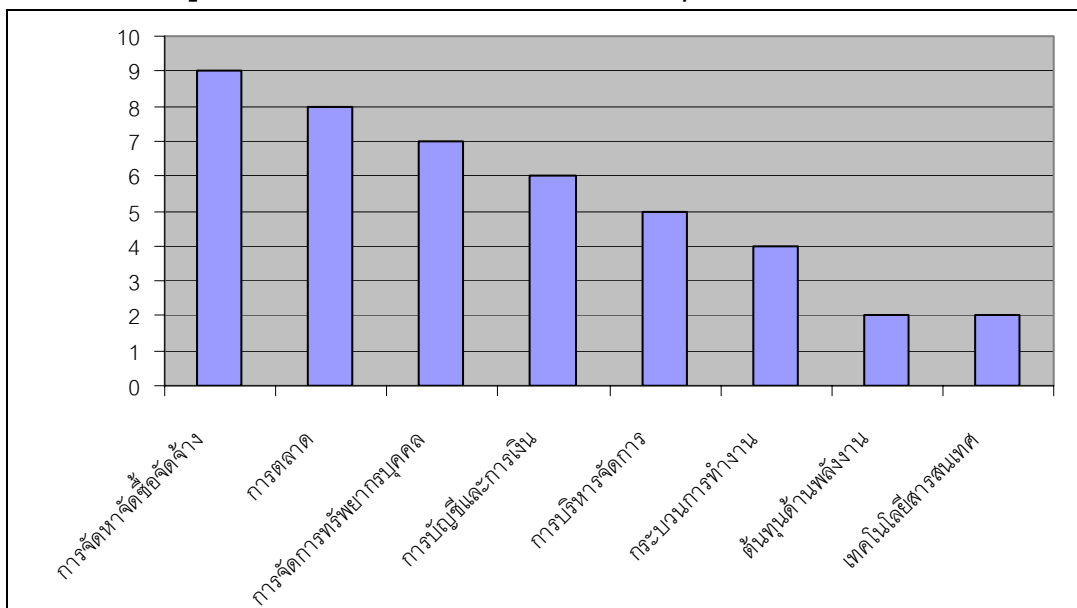
ธุรกิจประเภทบริการ มีปัญหาด้าน Food & Beverage มากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาด้านต้นทุน
ในด้านพลังงาน และปัญหาด้านการตลาด ตามลำดับ

รูปภาพที่ 5 ความสำคัญของปัญหาของธุรกิจประเภทบริการ



และธุรกิจประเภทค้าปลีกค้าส่ง มีปัญหาด้านการจัดซื้อจัดจ้างสูงสุด รองลงมาคือ ปัญหาด้าน
การตลาด และปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

รูปภาพที่ 6 ความสำคัญของปัญหาของธุรกิจประเภทค้าปลีกค้าส่ง



ผลการประเมินการวินิจฉัยสถานประกอบการเชิงคุณภาพ จากการประเมินผลการวินิจฉัยสถานประกอบการ โดยใช้ แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 1,744 ตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากถึงมากที่สุด (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ผลประเมินกิจกรรมการวินิจฉัยสถานประกอบการ

ประเด็น	คะแนน
ความสนใจรับการวินิจฉัยซ้ำ	4.25
สนใจรับบริการปรึกษาแนะนำเชิงลึก	4.21
ความสามารถของนักวินิจฉัย	4.12
ความพึงพอใจต่อการวินิจฉัย	4.06
ประโยชน์และความคุ้มค่า	4.04
ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล	3.93
ความถูกต้องแม่นยำของผลวินิจฉัย	3.92
แนวโน้มการนำไปปฏิบัติ	3.85

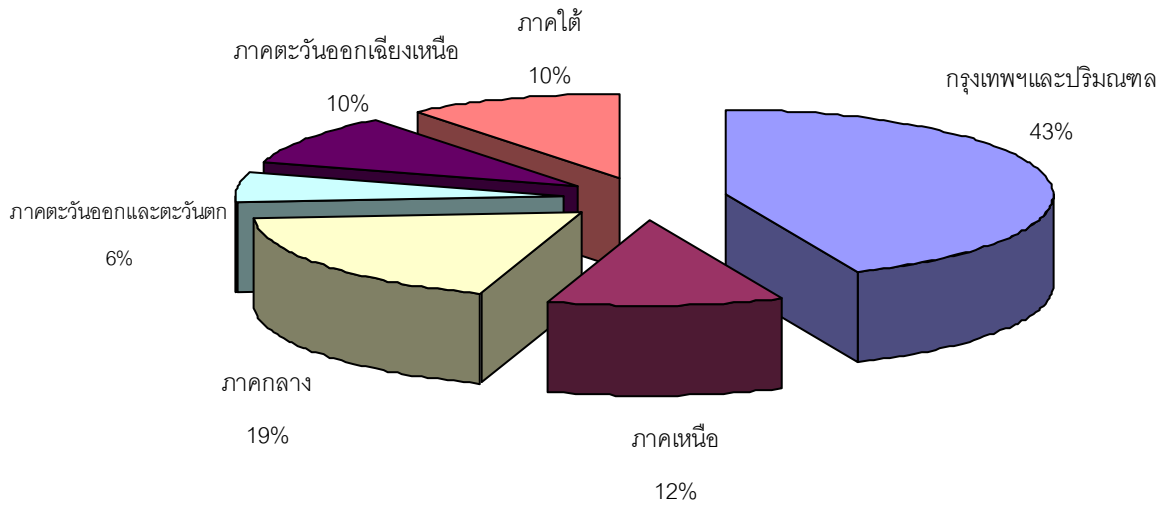
หมายเหตุ: เมื่อ 1-เหมาะสมน้อยที่สุด และ 5 – เหมาะสมมากที่สุด

3) กิจกรรมการปรึกษาแนะนำเชิงลึก

กิจกรรมการปรึกษาแนะนำเชิงลึกเป็นบริการปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ โดยผู้เข้าร่วมโครงการสามารถลดต้นทุนอย่างน้อย 100,000 บาทต่อรายกิจการ และรักษาสภาพการจ้างงานไว้ได้ พื้นที่ครอบคลุมทั่วประเทศ เป้าหมายจำนวน 500 กิจการ โดยมีหน่วยร่วมดำเนินการจำนวน 24 แห่ง ครอบคลุมกลุ่ม SMEs เป้าหมาย ทั้งในด้านอุตสาหกรรมการผลิตสาขาต่างๆ ธุรกิจบริการ และการค้าปลีกค้าส่ง

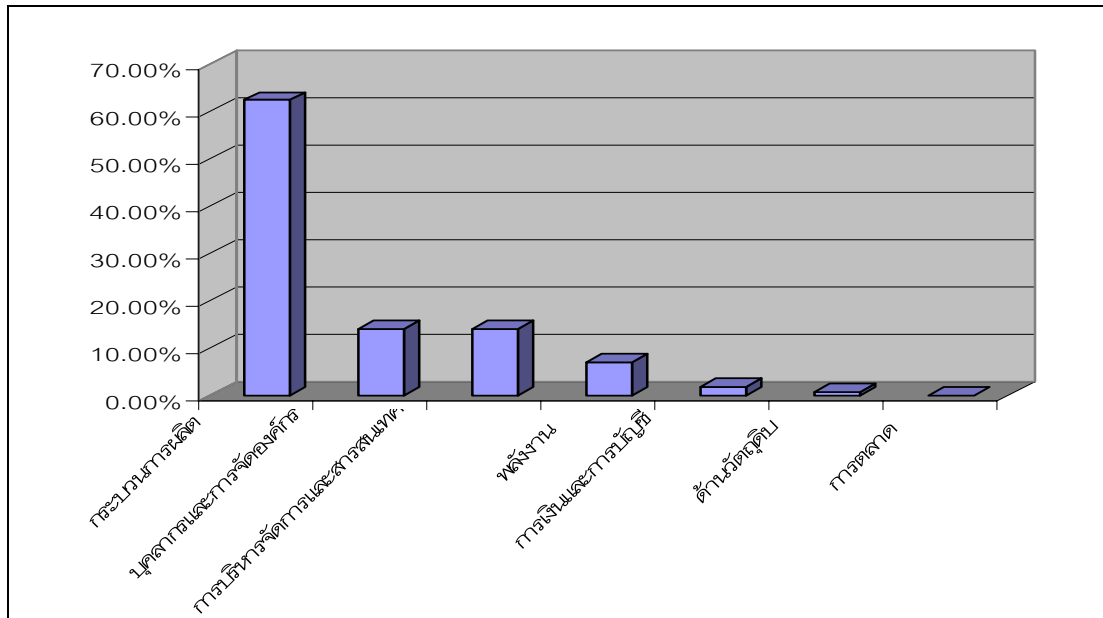
ผลลัพธ์เชิงปริมาณ สถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการได้รับการปรึกษาแนะนำ ณ สถานประกอบการ ทั้งในประเภทอุตสาหกรรมผลิต ภาคบริการ และการค้าปลีกค้าส่ง จำนวน 589 กิจการ ในพื้นที่ทั่วประเทศ ซึ่งมากกว่าจำนวนเป้าหมายที่กำหนด 89 กิจการ (ร้อยละ 17.8)

รูปภาพที่ 7 สัดส่วนการปรึกษาแนะนำแยกตามพื้นที่



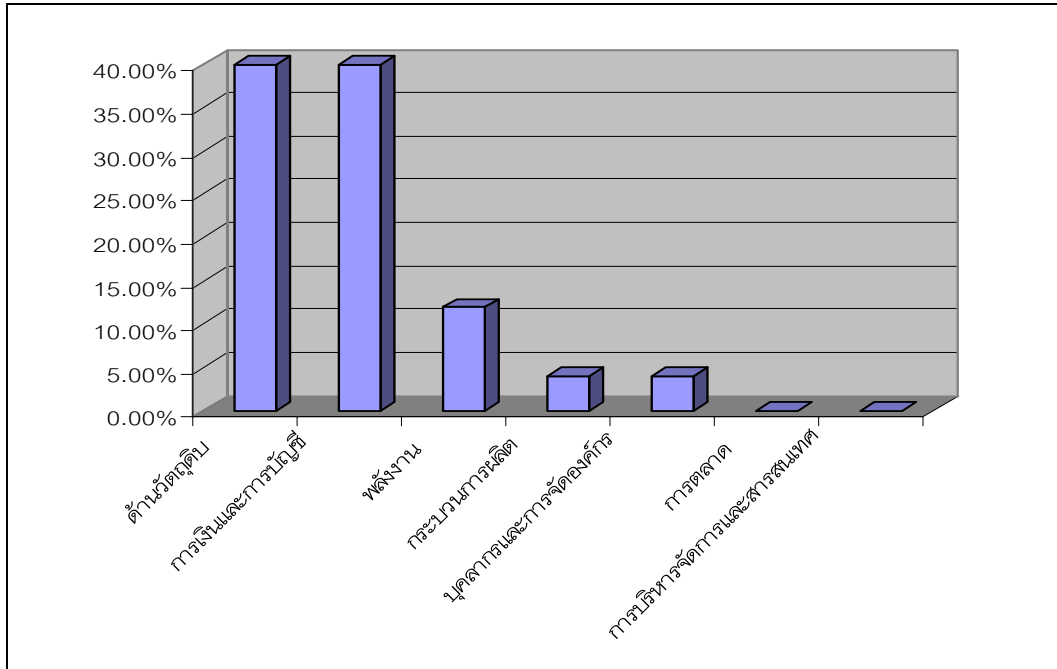
การปรึกษาแนะนำในแต่ละประเภทธุรกิจ มีความแตกต่างกันไป ได้แก่ ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิตมีหัวข้อปรึกษาแนะนำหลักในด้านกระบวนการทำงานสูงที่สุด รองลงมาคือ บุคลากร และการบริหารจัดการ

รูปภาพที่ 8 หัวข้อการปรึกษาแนะนำในกิจการประเภทอุตสาหกรรมการผลิต



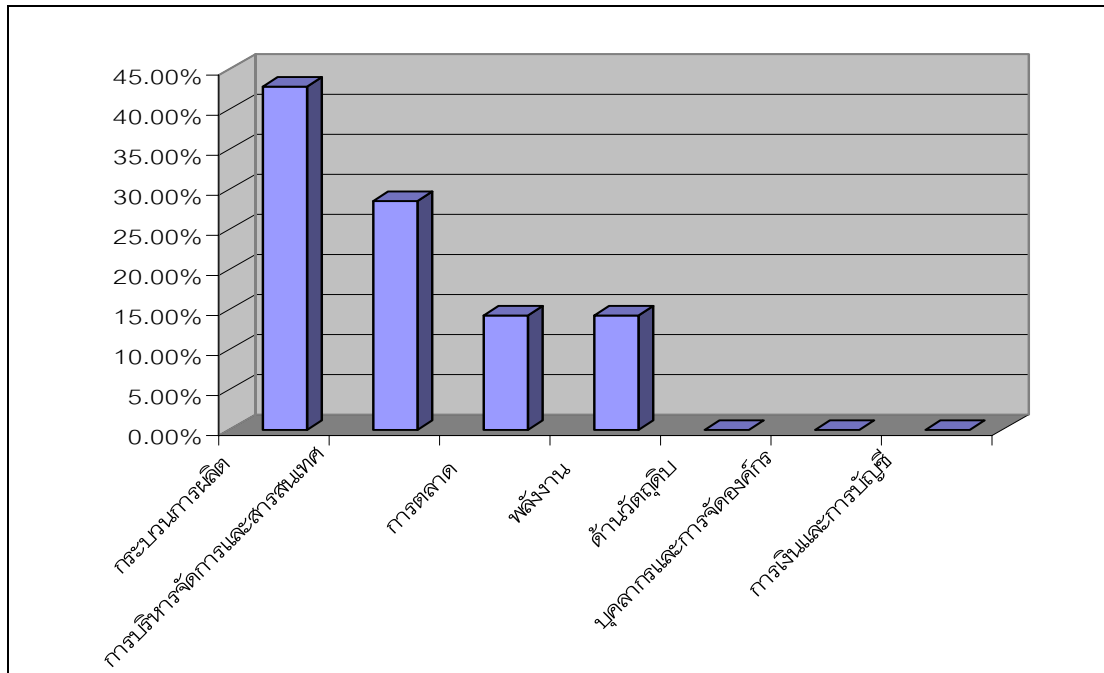
ธุรกิจประเภทบริการ มีหัวข้อปรึกษาแนะนำหลักในด้านวัตถุดิบสูงที่สุด รองลงมาคือ การเงิน และบัญชี และด้านพลังงาน ตามลำดับ

รูปภาพที่ 9 หัวข้อการปรึกษาแนะนำในกิจการในประเภทธุรกิจบริการ



ธุรกิจประเภทค้าปลีกค้าส่ง มีหัวข้อปรึกษาแนะนำหลักในด้านกระบวนการทำงานสูงที่สุด รองลงมาคือ การบริหารจัดการ การตลาด และด้านพลังงาน ตามลำดับ

รูปภาพที่ 10 หัวข้อการปรึกษาแนะนำในกิจการประเภทธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง



ผลการประเมินของหน่วยร่วมดำเนินการ จากผลสรุปของหน่วยร่วมดำเนินการ จำนวน 24 หน่วยร่วม (ตามรายละเอียดในภาคผนวก ค. ตารางที่ 3.7 ผลลัพธ์การดำเนินงานในกิจกรรมปรึกษา แนะนำเชิงลึกแยกตามหน่วยร่วมดำเนินการ) โดยครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 589 กิจกรรม พบว่า สามารถลดต้นทุนการดำเนินการเป็นมูลค่ารวม 513.7 ล้านบาท หรือเฉลี่ย 872,233 บาทต่อกิจการ โดยใช้งบประมาณทั้งหมดในกิจกรรมปรึกษาแนะนำเชิงลึกเป็นเงิน 58.68 ล้านบาท **ซึ่งมีความคุ้มค่าหรือมีมูลค่าความสำเร็จต่องบประมาณในสัดส่วนเฉลี่ย 8.76 หรืออธิบายได้ว่ารัฐบาลใช้เงินลงทุนในงบประมาณจัดจ้างที่ปรึกษาเป็นเงิน 1 บาท สามารถลดต้นทุนให้กับกิจการที่เข้าร่วมโครงการได้เฉลี่ย 8.76 บาท**



มีข้อสังเกตว่าในบางธุรกิจสามารถลดต้นทุนได้ในสัดส่วนส่วนที่สูงมาก ยกตัวอย่างเช่น โรงสีข้าว จำนวน 25 กิจกรรม ที่ดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยขอนแก่น สามารถลดต้นทุนได้สูงถึง 340 ล้านบาท หรือเฉลี่ย 13.6 ล้านบาทต่อกิจการ ส่วนกิจกรรมการลดพลังงานในอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าขายอดขายสูงของ ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถลดต้นทุนได้เฉลี่ย 2.4 ล้านบาทต่อกิจการ

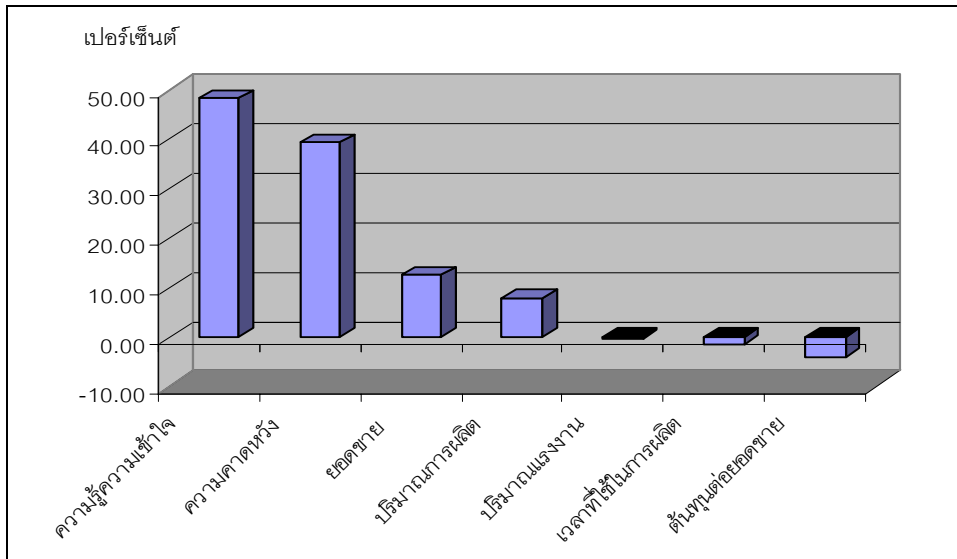
ผลการประเมินเชิงคุณภาพ จากการประเมินผล โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 500 ตัวอย่าง และตรวจเยี่ยมกิจการ ณ สถานประกอบการ ทั้งใน กรุงเทพฯ และปริมณฑล ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ จำนวน 55 กิจกรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากถึงมากที่สุด (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ผลประเมินกิจกรรมการปรึกษาแนะนำ

หัวข้อ	Tel & FAX	Site Visit
	คะแนน	คะแนน
ความสนใจในการรับบริการซ้ำ	4.35	4.18
หัวข้อการปรึกษาแนะนำตรงกับความต้องการของกิจการ	4.28	4.24
การถ่ายทอดองค์ความรู้ของทีมที่ปรึกษา	4.27	3.96
ความพึงพอใจในการใช้บริการ	4.22	4.18
ประโยชน์ที่ได้รับ	4.19	4.04
ความคุ้มค่าที่ได้รับเมื่อเทียบกับเวลาที่ใช้	4.04	
การบริหาร/ประสานงานของทีมที่ปรึกษา	4.14	
การประสานและสื่อสารของทีมที่ปรึกษา	4.08	4.12
การบริหาร/ประสานงานของหน่วยร่วมดำเนินการ	4.04	
การจัดลำดับความสำคัญของงาน	3.94	
การแก้ปัญหาเฉพาะสถานการณ์ของทีมที่ปรึกษา	3.87	4.02

ผลลัพธ์การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการคงสภาพการจ้างงาน จาก การประเมินผลลัพธ์การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการคงสภาพการจ้างงาน ตลอดจน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการ พบว่าผู้เข้าร่วมโครงการโดยส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการ เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนมากขึ้น รวมถึงสามารถเพิ่มผลผลิต ลดระยะเวลาการผลิตและ ต้นทุนการผลิตได้ (รูปภาพที่ 11)

รูปภาพที่ 11 ผลลัพธ์การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และคงสภาพการจ้างงาน



II. สรุปผลการประเมินความคุ้มค่าของโครงการในเชิงเศรษฐศาสตร์

การดำเนินกิจการในโครงการนี้ มุ่งเน้นประโยชน์จากการที่ผู้ประกอบการสามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินกิจการ และเพิ่มรายได้สุทธิให้กับกิจการ ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น เปรียบเทียบกับต้นทุนเฉลี่ยซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานตามกิจกรรมการปรึกษาแนะนำเฉลี่ย กิจการละ 1.2 ล้านบาท โดยมีระยะเวลาคืนทุน 2 ปี จากการประเมิน พบว่าการปรึกษาแนะนำเชิงลึกทั้ง โครงการสามารถลดต้นทุนให้กับผู้ประกอบการได้ประมาณร้อยละ 3.9 ของต้นทุนการผลิต ทั้งหมด หรือมีผลตอบแทนเพิ่มขึ้นประมาณ 8 ล้านบาท¹ต่อปี ทำให้ภาครัฐสามารถจัดเก็บภาษี ได้เพิ่มขึ้น 2.5 ล้านบาทต่อกิจการต่อปี สรุปได้ว่าโครงการนี้คุ้มค่าต่อการลงทุน

¹เป็นมูลค่า Expected Return จากการเปลี่ยนแปลงลดต้นทุนต่อยอดขาย โดย SMEs 1 ใน 3 รายสามารถนำไปปฏิบัติจริง

III. สรุปผลการประเมินปัจจัยความสำเร็จของโครงการ

- กิจกรรมการฝึกอบรม/สัมมนาให้ความรู้ ปัจจัยความสำเร็จของกิจกรรม คือ ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม ความคาดหวังในการนำไปใช้งานจริง และผลที่ได้รับ
- กิจกรรมการวินิจฉัยสถานประกอบการ ปัจจัยความสำเร็จของกิจกรรม คือ หน่วยร่วมดำเนินการ และผู้ประกอบการ โดยเฉพาะขนาดของกิจการ เช่น ทุนของผู้ประกอบการ
- กิจกรรมปรึกษาแนะนำเชิงลึก ปัจจัยความสำเร็จของกิจกรรม คือ หน่วยร่วมดำเนินการ ประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับ ความคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไปของผู้ประกอบการ และความพึงพอใจในการใช้บริการ

IV. สรุปปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
<p>1) กิจกรรมการฝึกอบรม/สัมมนา/ให้ความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เวลาในการร่วมกิจกรรม: เจ้าของกิจการไม่สามารถร่วมกิจกรรมได้ตลอดโครงการ - การสื่อสาร: ความเข้าใจของผู้ประกอบการกับหน่วยร่วมดำเนินการไม่ตรงกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ควรจะเป็นกิจกรรมการให้ความรู้และกรณีศึกษาตัวอย่าง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการและสามารถนำไปใช้งานได้จริง มากกว่าการเพิ่มพูนความรู้ส่วนบุคคล ◆ สร้างรูปแบบและมาตรฐานการฝึกอบรม/สัมมนาผู้ประกอบการ ทั้งด้านการบริหารจัดการ วิทยากร หัวข้อการสัมมนา และเอกสารประกอบสัมมนา
<p>2) กิจกรรมการวินิจฉัยสถานประกอบการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลา: SMEs ต้องการให้มีเวลามากกว่านี้ในการเตรียมข้อมูลของสถานประกอบการ เพื่อให้ทางทีมวินิจฉัยได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน - การสื่อสาร: SMEs ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์/รายละเอียดโครงการ มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่าทีมวินิจฉัยจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะของแต่ละกิจการได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ควรจะมีการเพิ่มจำนวนวันในการดำเนินโครงการให้มากขึ้นกว่าปัจจุบัน ◆ กำหนดเงื่อนไขการส่งมอบผลการวินิจฉัยให้ผู้ประกอบการกับการจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
<p>3) กิจกรรมการปรึกษาแนะนำในเชิงลึก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความพร้อมของกิจการ: SMEs บางแห่งยังขาดความมั่นใจในเรื่องความสามารถและคุณภาพการให้บริการ ในขณะที่บางแห่งขาดความพร้อมในการรับคำปรึกษาแนะนำไปปฏิบัติจริง เนื่องจากขาดบุคลากร และไม่มีเวลา - ความหลากหลายในปัญหาของ SMEs: บางกิจการมีประเด็นปัญหาหลากหลายและละเอียดอ่อน บางกิจการมีปัญหาเชื่อมโยงทั้งในด้านการผลิต บุคลากร และการตลาด จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการปรึกษาแนะนำ และนำไปแก้ไขอย่างเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ พัฒนาอุปทาน โดยจัดทำฐานข้อมูล และมาตรฐานงานที่ปรึกษา ให้ความรู้ และพัฒนาที่ปรึกษา ◆ เพิ่มจำนวนและความสม่ำเสมอของงานปรึกษาแนะนำ ทั้งในภาครัฐ และเอกชน จัดทำมาตรฐานกระบวนการปรึกษาแนะนำ ประเมินผล และนำมาปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการอย่างต่อเนื่อง