รายงานฉบับสมบูรณ์การพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐ

โครงการที่ปรึกษาพัฒนาต้นแบบงานบริการภาครัฐ ด้านSMEs

เสนอต่อ

สถาบันส่งเสริมการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ก.พ.ร.

จัดทำโดย

ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

WHAT IS OUR PROTOTYPE?

"นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation)" ซึ่งช่วยปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการทำงานระหว่างหน่วยงานทั้ง 5 หน่วยงาน ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Coordination) ผ่านการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างกัน (Data Integration)

WHAT ARE THE IMPACTS OF OUR PROTOTYPE?

ผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการได้รับความสะดวกเพิ่มขึ้นในการติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกซึ่งมีหลายหน่วยงาน เนื่องจากขั้นตอนในการติดต่อของผู้ประกอบการจะยุ่งยากและซ้ำซ้อนน้อยลง (ติดต่อเพียงจุดเดียวแทนที่จะต้องติดต่อทีละหน่วยงาน)

เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากขั้นตอนในการทำงานของแต่ละหน่วยงานลดลง จากการที่มีหน่วยงานกลางประสานการดำเนินงาน (Focal Point) และการเข้าถึงข้อมูลข้ามหน่วยงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งทำให้สามารถเห็นข้อมูลผู้ประกอบการเป็นภาพเดียวที่สมบูรณ์

HOW TO IMPLEMENTATION THE SEA PROTOTYPE?

Implementation process can be divided into four stages as follows:

1

5 หน่วยงานประชุมร่วมกันเพื่อทำความเข้าใจและหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงาน แล้วจัดตั้งคณะทำงานดำเนินโครงการซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากทุกหน่วยงาน

2

ดำเนินการออกระเบียบประกาศ และคำสั่งเพื่อสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ ของคณะทำงาน

3

พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อรองรับการทำงานร่วมกัน

4

สร้างความเข้าใจในระบบฐานข้อมูลกลางที่พัฒนาขึ้นในหมู่บุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยใช้ทั้งหลักสูตรฝึกอบรมและการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning และ m-Learning)

รายงานฉบับสมบูรณ์การพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐ

โครงการที่ปรึกษาพัฒนาต้นแบบงานบริการภาครัฐ ด้านธุรกิจ SMEs

ภายใต้โครงการพัฒนานวัตกรรมงานบริการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

เสนอต่อ

สถาบันส่งเสริมการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.

จัดทำโดย

คณะทำงานโครงการที่ปรึกษาพัฒนาต้นแบบงานบริการภาครัฐ
ด้านการเริ่มต้นธุรกิจ SMEs

ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คำนำ

รายงานฉบับสมบูรณ์การพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลและผลการดำเนินการโครงการที่ปรึกษาพัฒนาต้นแบบงานบริการภาครัฐ ด้านธุรกิจ SMEs ซึ่งดำเนินการภายใต้โครงการพัฒนานวัตกรรมงานบริการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อนำเสนอต่อสถาบันส่งเสริมการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. โดยมีระยะเวลาดำเนินโครงการตั้งแต่วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2562 ถึง 5 กันยายน 2562

รายงานฉบับนี้ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นปัญหา วัตถุประสงค์ คณะทำงาน แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการทำงาน ต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐ ผลกระทบ ข้อจำกัดด้านการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐและการนำการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐไปสู่การนำไปใช้จริง รวมถึงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐและโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ

คณะทำงานโครงการ

กันยายน 2562

สารบัญ

1. บทสรุปผู้บริหาร 4

1.1 ประเด็นปัญหา (Pain Point) 4

1.2 ต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐ (Prototype) 5

1.3 ผลกระทบ (Impact) 6

1.4 แผนการดำเนินงาน (Roadmap) 6

1.5 ประเด็นสำคัญ (Key Issues) 8

2. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 9

3. วัตถุประสงค์ 10

4. แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา 10

5. กระบวนการทำงาน 15

5.1 การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) และกำหนดหัวข้อ 16

5.2 ลงพื้นที่เก็บข้อมูล (Field research) 22

5.3 วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และกำหนดโจทย์ (Analysis, synthesis, and defining problem statements) 31

5.4 ระดมความคิดและร่วมสร้างสรรค์ (Ideation & Co-creation) 36

5.5 พัฒนาต้นแบบนวัตกรรมระดับแนวคิดและทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Conceptual Prototyping & Testing) 39

6. ผลการดำเนินงาน 43

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 47

8. ข้อเสนอแนะ 47

9. คณะที่ปรึกษาจากศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 47

10. ภาคผนวก 50

10.1 ชุดคำถามที่ใช้ในการลงพื้นที่ 50

10.1.1 ชุดคำถามด้านเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ 50

10.1.2 ชุดคำถามผู้ประกอบการ 51

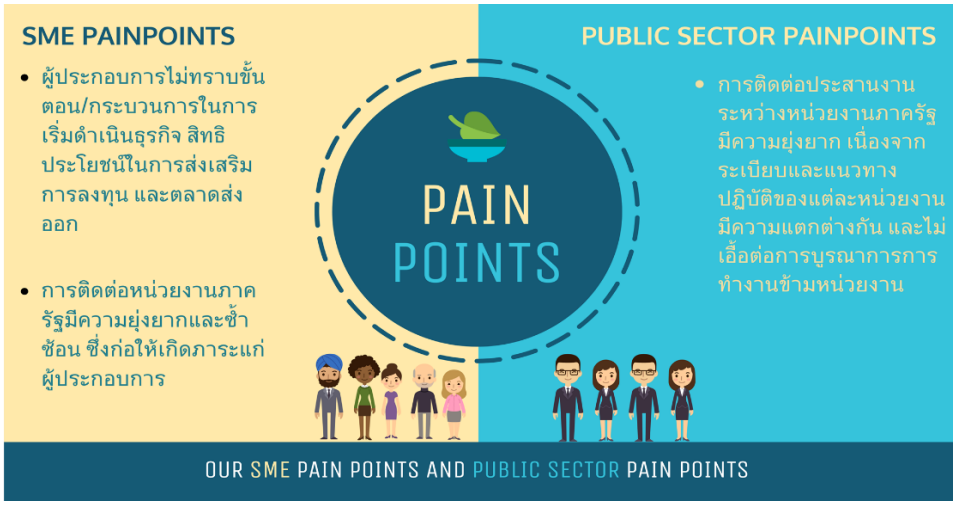
10.2 เอกสารประกอบการนำเสนองานแต่ละครั้ง (เอกสารอยู่หลังบรรณานุกรม) 52

11. บรรณานุกรม 53

1. บทสรุปผู้บริหาร

โครงการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่าง 5 หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และ 4 หน่วยงานจากกระทรวงพาณิชย์ (สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าต่างประเทศ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการส่งออกให้กับผู้ประกอบการในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างรวดเร็ว โดยมีแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และมีการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างกัน จนเกิดเป็นนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความสะดวกของผู้ประกอบการในการมาติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก โดยลดขั้นตอนในการติดต่อของผู้ประกอบการ และยังเป็นการลดขั้นตอนในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน แต่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐที่จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาการส่งออกของผู้ประกอบการในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากยิ่งขึ้น

1.1 ประเด็นปัญหา (Pain Point)

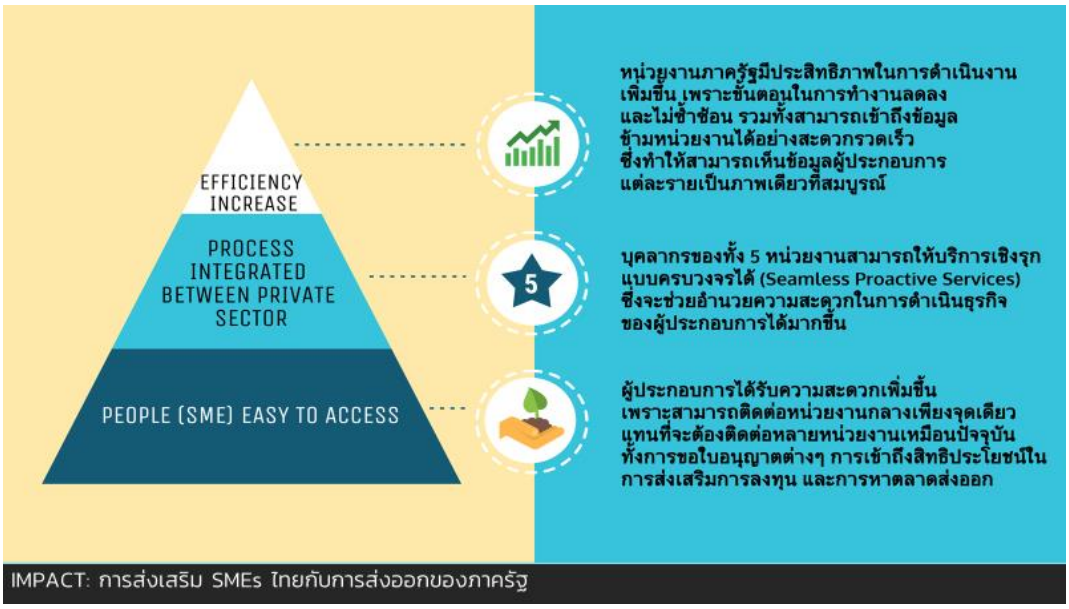


1.2 ต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐ (Prototype)

จากการเรียนรู้และทดลองผ่านกระบวน Design Thinking ทำให้เกิด **“โครงการอำนวยความสะดวกในการส่งออกสินค้าของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME EXPORT ACCELERATOR: S-E-A)”** ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่าง 5 หน่วยงานภาครัฐที่เข้าร่วมโครงการ โดยเป็นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) เพื่อช่วยปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการทำงานระหว่างหน่วยงานทั้ง 5 หน่วยงานทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Coordination) ผ่านการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างกัน

1.3 ผลกระทบ (Impact)

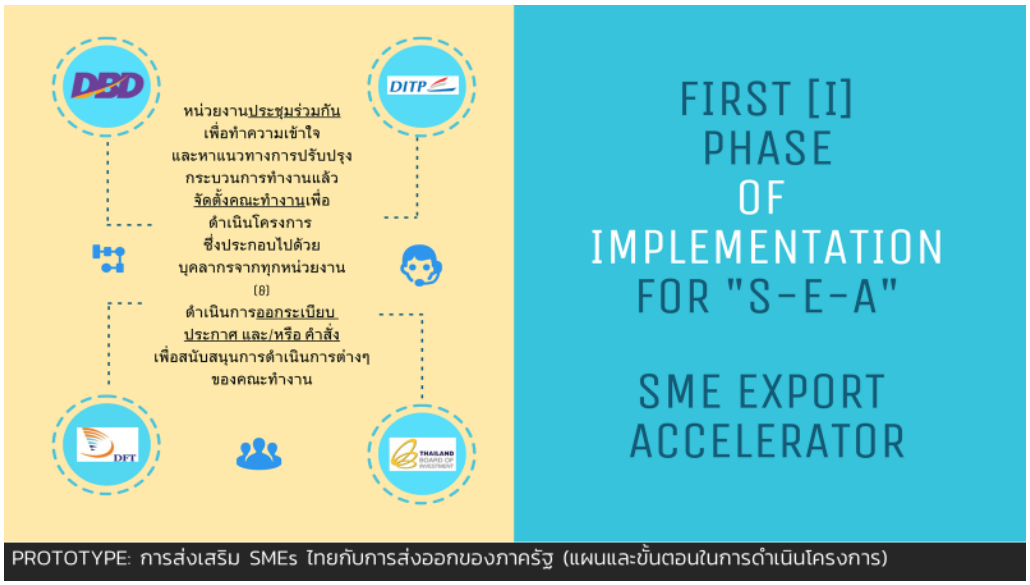
การปรับปรุงกระบวนการการทำงานระหว่างหน่วยงานจะส่งผลให้เกิดผลกระทบในภาพกว้างสำหรับการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากจะสามารถลดระยะเวลาในการติดต่อจากการต้องติดต่อทีละหน่วยงานในการดำเนินการเรื่องการส่งออก ไปสู่การติดต่อที่จุดเดียวตั้งแต่ต้นจนจบ หรือมีการส่งต่อข้อมูลข้ามหน่วยงานซึ่งทำให้ระยะเวลาทั้งในการเดินทางและการติดต่อประสานงานของผู้ประกอบการลดลง และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐ รวมถึงความโปร่งใสในการตรวจสอบข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น



1.4 แผนการดำเนินงาน (Roadmap)

ในการวางแผนการดำเนินการเพื่อการปฏิบัติจริงสามารถ แบ่งเป็น 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 ประชุมเพื่อหาแนวทางปฏิบัติ และ ระยะที่ 2 ดำเนินการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ รายละเอียดแต่ละระยะเป็นดังนี้

ระยะที่ 1:



ระยะที่ 2:

1.5 ประเด็นสำคัญ (Key Issues)

ประเด็นสำคัญในการดำเนินการ “โครงการอำนวยความสะดวกในการส่งออกสินค้าของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME EXPORT ACCELERATOR: S-E-A)” ให้สามารถเป็นรูปธรรมได้จริงนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐในแต่ละหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างกัน รวมถึงการกำหนดระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ซึ่งประเด็นนี้เป็นปัญหาใหญ่มากในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากติดข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของแต่ละหน่วยงานทำให้การเชื่อมโยงเป็นไปได้อย่างลำบาก ดังนั้นทางคณะที่ปรึกษาจึงเห็นความสำคัญในการประชุมเพื่อหาแนวทางปฏิบัติระหว่างหน่วยงานก่อนที่จะดำเนินการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเข้าด้วยกัน

2. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำเป็นต้องเร่งพัฒนายกระดับ SMEs ทุกระดับการเติบโตให้มีศักยภาพ มีความสามารถในการทำธุรกิจระดับสากลมากขึ้น เพื่อช่วยให้ SMEs มีบทบาททางเศรษฐกิจมากขึ้น จะได้ช่วยสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ยังมีอุปสรรคอยู่มาก โดยเฉพาะอุปสรรคจากกฎระเบียบของภาครัฐที่ SMEs เกี่ยวข้อง เช่น การขอใบอนุญาต หรือการขอการรับรองต่างๆ ที่มีขั้นตอนมาก ใช้ระยะเวลานาน หรือมีค่าใช้จ่ายสูงเกินไปสำหรับ SMEs ดังนั้นภาครัฐจึงจำเป็นต้องเร่งแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานและการให้บริการภาครัฐมีความสะดวกและไม่เป็นภาระแก่ SMEs โดยการยกระดับการให้บริการที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งพัฒนาบริการใหม่ๆ และโครงสร้างพื้นฐานที่ยังขาดอยู่ให้พร้อมรองรับ SMEs ที่มีความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ด้วยเหตุผลดังกล่าว โครงการพัฒนาต้นแบบงานบริการภาครัฐ ด้านการเริ่มต้นธุรกิจ SMEs จึงเป็น 1 ใน 5 งานบริการภายใต้โครงการพัฒนานวัตกรรมงานบริการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อพัฒนาต้นแบบงานบริการภาครัฐที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการภาครัฐในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นธุรกิจ SMEs การดำเนินการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) นี้จะใช้ทีมนวัตกรที่ปรึกษา (Innovation Team: i Team) จากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยกระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีหน้าที่หลักในการร่วมดำเนินโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในโครงการนำร่องตลอดโครงการ และจะเป็นทีมนวัตกรที่ปรึกษาตัวคูณต่อไปในอนาคต

โครงการที่ปรึกษาพัฒนาต้นแบบงานบริการภาครัฐ ด้านการเริ่มต้นธุรกิจ SMEs จะมีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐ และพัฒนาศักยภาพของทีมนวัตกรที่ปรึกษาจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) และการออกแบบบริการ (Service Design) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานของตน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายซึ่งก็คือภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กระบวนการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปสู่การยกระดับงานบริการภาครัฐเกี่ยวกับการเริ่มต้นธุรกิจ SMEs เพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินธุรกิจของ SMEs มีความสะดวกมากขึ้น อันจะมีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยให้ก้าวพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลางได้ในที่สุด

3. วัตถุประสงค์

1) เพื่อพัฒนาต้นแบบ (Prototype) งานบริการภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นธุรกิจ SMEs
2) เพื่อพัฒนาศักยภาพของข้าราชการให้สามารถเป็น Change Agent ของหน่วยงานได้ รวมทั้งสามารถนำความรู้และกระบวนการทำงานด้าน Service Design ไปปรับใช้ได้ในการปฏิบัติงานจริง
3) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคเอกชนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการสาธารณะร่วมกัน

4. แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา

ห้องทดลองภาครัฐ (Prime Minister Labs :PM Labs)

PM Labs เป็นแนวคิดการขับเคลื่อนประเทศไทยที่เกิดจากการผสมผสานแนวคิด Innovation Lab ที่หลายประเทศนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลันทั่วโลกจากการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีพลิกโฉม (Disruptive Technology) ซึ่งส่งผลให้ผู้คนปรับตัวต่อการใช้ชีวิต การแข่งขัน ความสัมพันธ์ต่อกลุ่มสังคมอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การปรับวิถีการใช้ชีวิตอันรวดเร็วนี้ทำให้มุมมองและความคิดของประชาชนต่อการให้บริการของภาครัฐถูกปรับเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน โดยประชาชนไม่เพียงแต่คาดหวังในบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานเท่านั้น ยังคาดหวังให้ภาครัฐมีนโยบายและการบริการที่เอื้อต่อประชาชนในการปรับตัวและพร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ (สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562) โดย Innovation Lab นั้นได้มุ่งเน้นให้ภาครัฐตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม ที่จะนำนวัตกรรมมาใช้ในการวางนโยบายและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐในการบริการประชาชน เป็นต้น

ในบริบทของประเทศไทย PM Labs ประกอบไปด้วย 1) การสำรวจอนาคต (Future Lab) เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับประเทศไทยในทุกมิติ 2) การริเริ่มและทดสอบนโยบาย (Policy Lab) ริเริ่มนโยบายใหม่ ๆ โดยการเรียนรู้จากแนวทางการปฏิบัติที่ดีของสถานที่อื่น ๆ การทดสอบนโยบายและนวัตกรรมเชิงนโยบายใหม่ๆ (Policy Testing) ตลอดจนถึง ร่วมมือในการวางมาตรการในการถ่ายทอดให้นโยบายนั้นไปสู่การปฏิบัติได้ 3) การออกแบบนวัตกรรมภาครัฐ (Government Lab) ออกแบบบริการภาครัฐโดยยึดความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลางให้มีประสิทธิภาพสูงและตอบสนองความต้องการของประชาชน เปิดพื้นที่ให้ทุกภาคส่วนร่วมกันเข้ามามีส่วนออกแบบรูปแบบการให้บริการ 4) การติดตามนโยบายสำคัญ (PMDU) เพื่อให้สามารถติดตามผลการทำงานเชิงนโยบายของรัฐบาล และสามารถระบุถึงปัญหาและอุปสรรคเพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว

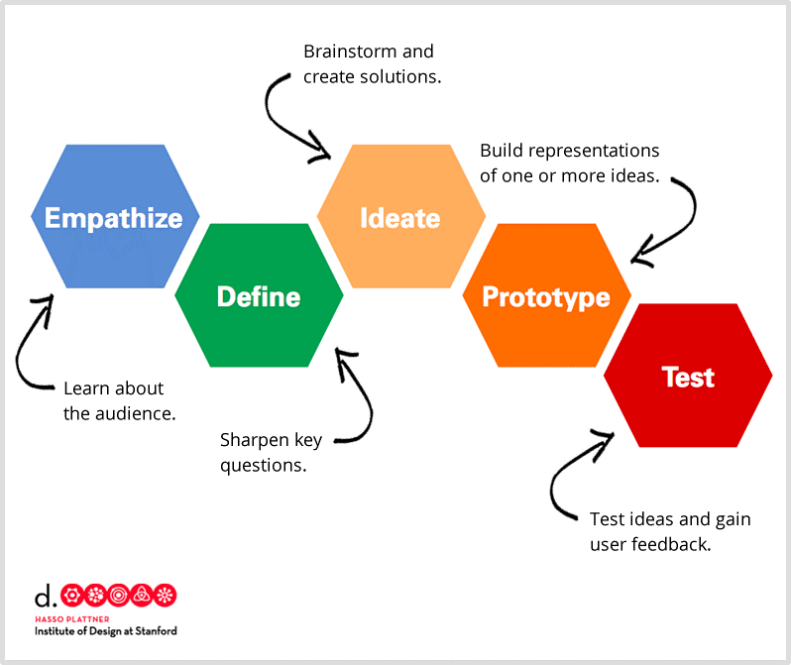
การขับเคลื่อนนโยบาย THAILAND 4.0

การออกแบบนวัตกรรมภาครัฐ (Government Lab) หนึ่งในองค์ประกอบการพัฒนาประเทศของ PM Labs ถือเป็นความพยายามของภาครัฐในการสร้างความไว้วางใจและสร้างหลักประกันให้กับประชาชนว่าประชาชนสามารถพึ่งพาภาครัฐได้ โดย Government Lab ถือเป็นกลไกสำคัญร่วมกับหลักวิถีแห่งศาสตร์พระราชา (เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา) ในการนำพาประเทศสู่ความเข้มแข็งจากภายใน ผ่านการปฏิรูประบบราชการเดิมสู่ระบบราชการ 4.0 ที่เน้น 3 หลักการสำคัญ 1) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) 2) นวัตกรรม (Innovation) และ 3) การทำให้กระบวนงานมีความเป็นดิจิทัล ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ตามยุทธศาสตร์ THAILAND 4.0 ที่นอกจากจะเป็นที่พึ่งและประชาชนสามารถไว้วางใจได้แล้ว ต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงหน่วยงานถึงกันได้เพื่อร่วมสร้างนวัตกรรมที่ทำให้ภาครัฐมีสมรรถนะที่สูงขึ้น สามารถปรับสู่ความเป็นดิจิทัลที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยภาครัฐสามารถเป็นองค์การที่สามารถสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนได้

การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

Design Think หรือ การออกแบบเชิงนวัตกรรมที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Design) ด้วยวิธีการค้นหาและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University, n.d.)

Stanford D. School Design Thinking Process



ที่มา: Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University, n.d.

Design Thinking ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford d. school) สามารถแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอน

ขั้นแรก คือ Empathize หรือเป็นการทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างถ่องแท้ เพื่อแสวงหาปัญหาที่แท้จริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังนั้น การเข้าใจกลุ่มเป้าหมายนั้นสามารถทำได้โดย การสัมภาษณ์ การสังเกต จำลองตนเองอยู่ในสถานการณ์นั้น เป็นต้น

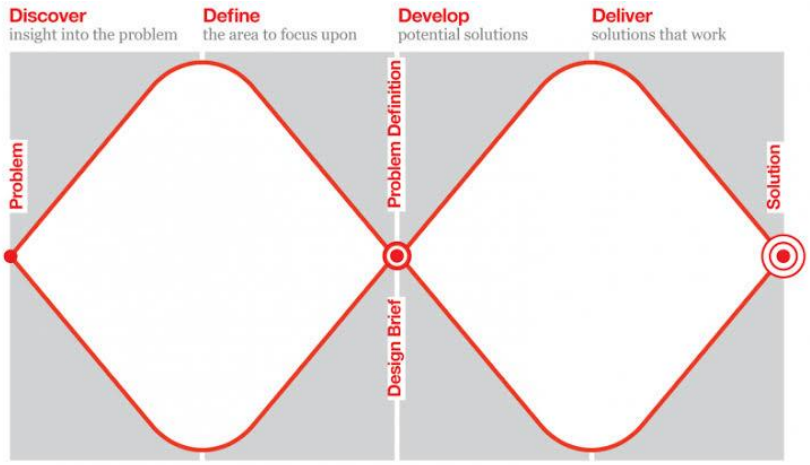
ขั้นที่สอง คือ Define เป็นขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้ทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมายแล้ว คือ การกำหนดปัญหาที่แท้จริง (Point of View/Pain Points)

ขั้นที่สาม คือ Ideate หรือการสร้างความคิดต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อหาแนวคิดและแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้มากที่สุด หลากหลายที่สุด เพื่อตอบโจทย์ปัญหาหลักที่เกิดขึ้นในขั้นที่สอง โดยสามารถแยกเป็น 2 การพิจารณาเพื่อทำให้เกิดการจำแนกความคิดได้ชัดเจน คือ 1) การสร้างความคิดใหม่ ๆ กับ 2) การประเมินหรือวิพากษ์ความคิดใหม่ ๆ

ขั้นที่สี่ คือ Prototype หรือแบบจำลองขึ้นจากการสร้างความคิดใหม่ ๆ เพื่อแสวงหาความเป็นไปได้ของแนวทางการแก้ไขปัญหาให้สามารถจับต้องได้ โดยแบบจำลองสามารถออกมาในรูปแบบสินค้า บริการ หรือประสบการณ์ (Experience)

ขั้นที่ 5 คือ Test หรือการทดสอบ เป็นขั้นตอนการนำแบบจำลองที่สร้างขึ้นมาทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายจริง ๆ เพื่อรับข้อแนะนำ (Feedback) มาปรับปรุงแบบจำลองใหม่เพื่อสร้างเครื่องมือหรือแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาที่สุด

Design Thinking หรือ The Double Diamond Design Process ของ UK Design Council



ที่มา: Design Council, n.d.

The Double Diamond Design Process แบ่งขั้นตอนออกเป็น 4 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ Discover, Define, Develop และ Deliver โดยจะคล้ายกับแนวคิดของ d. school คือ นึกถึง “คน” โดยพยายามทำความเข้าใจผู้ใช้บริการ ความต้องการที่แท้จริง จุดแข็ง และแรงบันดาลใจ พยายามสื่อสารด้วยภาพใหญ่เพื่อช่วยให้ทีมเข้าใจปัญหาและแนวคิดร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมทีมได้นำเสนอและสร้างแรงบันดาลใจให้กันและกัน เพื่อหาคำตอบหรือวิธีแก้ไขปัญหาของผู้ใช้บริการ และร่วมกันทดลองเพื่อหาโอกาสที่อาจผิดพลาดในขณะที่ยังสามารถแก้ไขได้ เป็นการลดความเสี่ยงและช่วยหาวิธีหรือเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด โดยขั้นตอนที่หนึ่งและสอง (Discover และ Define) คือ ขั้นตอนทำความเข้าใจและตีความปัญหาอย่างลึกซึ้งและร่วมกันวางแผน ขั้นตอนที่สาม (Develop) คือ ขั้นตอนที่คนในทีมจะใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างมุมมองที่หลากหลาย จนนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนาแบบจำลองและทดสอบแบบจำลอง และขั้นตอนที่สี่ (Deliver) คือขั้นตอนในการทดสอบขั้นสุดท้ายก่อนนำนวัตกรรมออกใช้จริง

กระบวนการออกแบบบริการ (Service Design Process)

เป็นกระบวนการคิดแบบวนกลับ (Loop) ทุกขั้นตอนเป็นการทำงานอย่างต่อเนื่องที่ต้องทำซ้ำ ๆ เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการตอบสนอง จนสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่เปลี่ยนแปลงตามบริบทต่าง ๆ ได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก(ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ, 2559) ได้แก่

การสำรวจและเก็บข้อมูล (Exploration) เป็นการ ค้นคว้า รวบรวม สังเกต และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุปัญหาและความต้องการ ที่แท้จริงของผู้ใช้

การออกแบบแนวคิด (Creation) คือ นำปัญหา มาเป็นโจทย์ในการระดม ความคิดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา/ตอบสนองความต้องการ

การทดสอบและลงมือทำจริง (Implementation) ทดสอบซ้ำไปมาจนได้แนวคิด ที่เหมาะสมกับปัญหาที่สุดก่อนนำไปใช้จริง

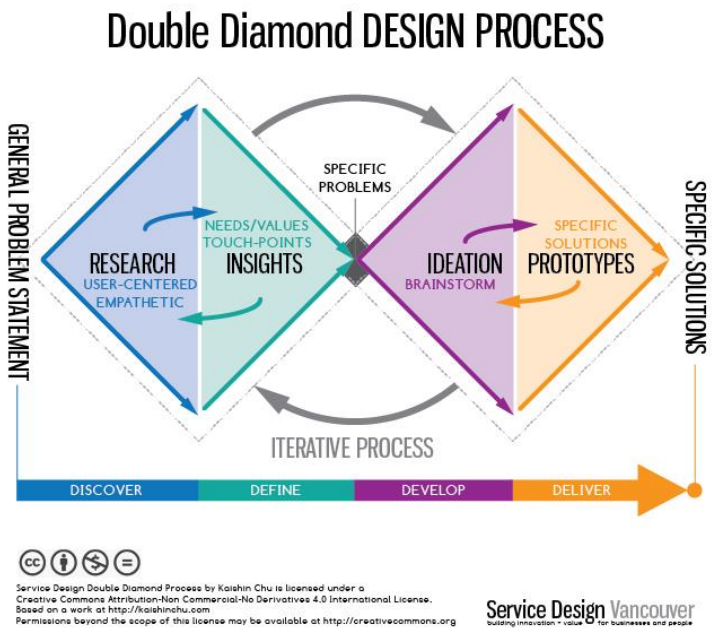
การผสมผสาน Design Thinking ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford D. School) และ The Double Diamond Design Process ของ UK Design Council เข้ากับกระบวนการออกแบบบริการ (Service Design Process) ที่มีแนวคิดการออกแบบโดยยึดหลักการวนกลับเพื่อสร้างความคล่องตัวในการสอนงตอบความต้องการของประชาชน พบว่า 5 ขั้นตอน Design thinking ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Empathize, Define, Ideate, Prototype, และ Test) สามารถเชื่อมโยงกับทั้ง 2 แนวคิด ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่งและสอง (Empathize และ Define) เป็นขั้นตอนทำความเข้าใจบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายอย่าง และระบุปัญหาที่ที่แท้จริง (Pain Points) สัมพันธ์กับขั้นตอน Discovery และ Define

ของ Double Diamond Design Process เมื่อพิจารณาร่วมกับ Service Design Process จะอยู่ในขั้นตอน Exploration

ขั้นตอนที่สาม (Ideate) คือขั้นตอนในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากหลาย ๆ ด้าน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเน้นการหาแนวคิดและแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้มากที่สุด หลากหลายที่สุด ภายใต้เงื่อนไขที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาที่ได้กำหนดไว้ สัมพันธ์กับขั้นตอน Develop ของ Double Diamond Design Process และเมื่อพิจารณาร่วมกับ Service Design Process จะอยู่ในขั้นตอน Creation

และขั้นตอนที่สี่และห้า (Prototype และ Test) คือขั้นตอนในการทดสอบแนวคิดและพัฒนาต้นแบบที่เป็นตัวอย่างแนวคิด เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสามารถจำลองเป็นสินค้า บริการ หรือประสบการณ์ ก็สามารถนำมาจำลองเป็นตัวแบบในการแก้ไขปัญหาได้เช่นกัน หลังจากนั้นจึงนำแบบจำลองที่สร้างขึ้นมานั้นทดสอบกับผู้ใช้หรือกลุ่มบุคคลเป้าหมายจริง ๆ เพื่อรับข้อแนะนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงแบบจำลองใหม่อีกครั้ง สัมพันธ์กับขั้นตอน Deliver และเมื่อพิจารณาร่วมกับ Service Design Process จะอยู่ในขั้นตอน Implementation



ที่มา: Service Design Vancouver, 2014

นอกจากการผสมผสานระหว่าง Design Thinking ในแบบต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาที่ยึดความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นเครื่องมือของ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ยังมีแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางที่มีมาอย่าง

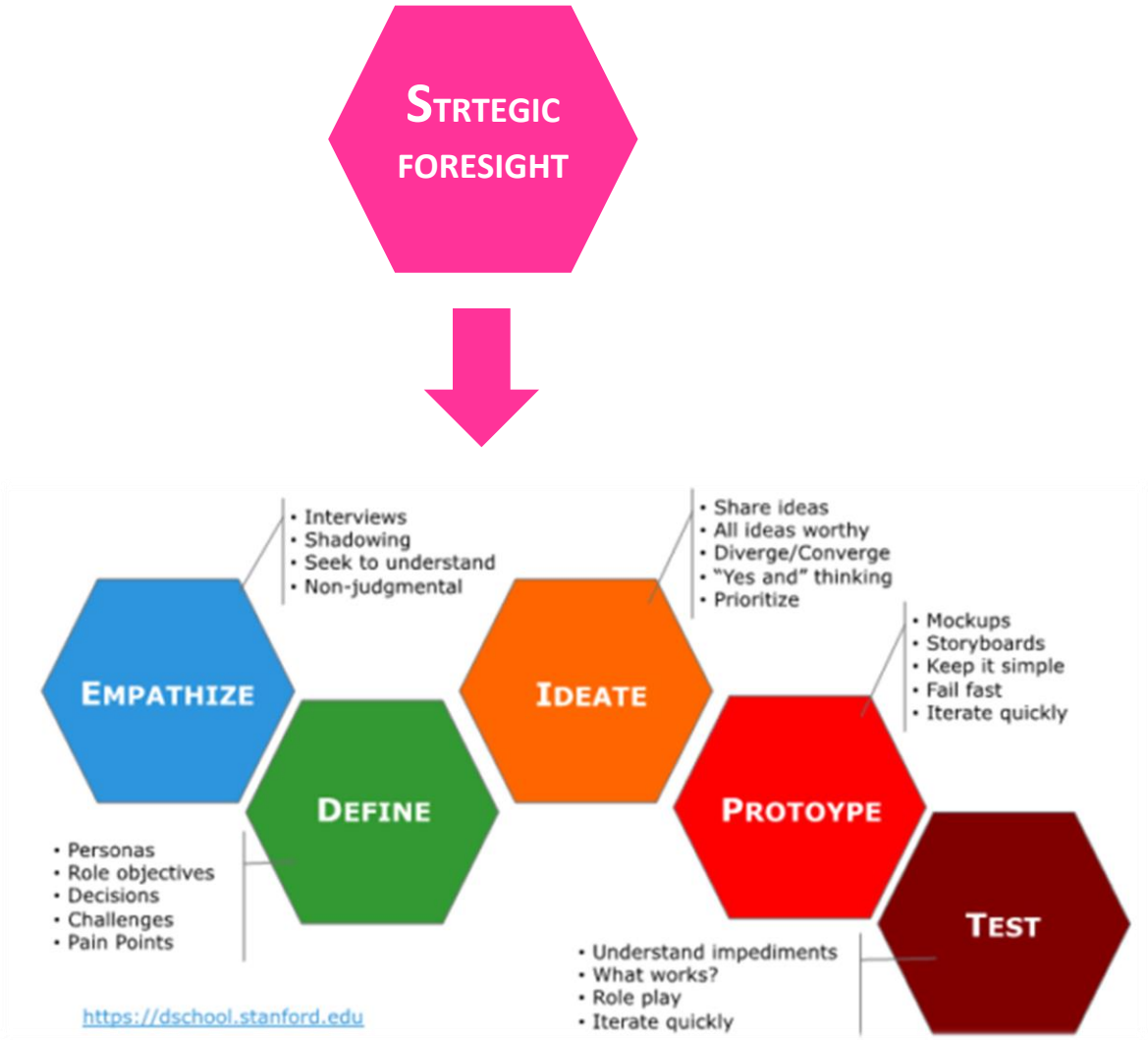
ยาวนาน คือ “ศาสตร์พระราชา” อันเป็นหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ทำให้ Design Thinking และ ศาสตร์พระราชาสามารถผนวกกันเพื่อให้ภาครัฐไทยได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้

เมื่อพิจารณา Design Thinking ที่ดีที่สุดของ d. school กับศาสตร์พระราชาจะเห็นได้ว่า “การเข้าใจ” บริบทภาพรวม คือ ความพยายามในการรับรู้และเข้าใจปัญหาและความต้องการของประชาชน เสมือนขั้น Emphasize “การเข้าถึง” ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงเพื่อให้เห็นปัญหา ตลอดจนเริ่มเห็นโอกาสของการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับขั้น Define และ “การพัฒนา” คือ ความพยายามในการหาวิธีและทดลองที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีหรือเหมาะสมที่สุด สอดคล้องกับ ขั้น Ideate, Prototype และ Testing (ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย, ม.ป.ป.)

5. กระบวนการทำงาน

ขั้นตอนในการดำเนินการของการทำงานด้านการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมงานบริการภาครัฐจะใช้กระบวนการทำงาน Design Thinking ของมหาวิทยาลัยแสตนฟอร์ดเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วย

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ช่วงเวลา
การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) และกำหนดหัวข้อ	11/02/62 – 31/03/62
ลงพื้นที่เก็บข้อมูล (Field Research)	01/04/62 – 30/04/62
วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และกำหนดโจทย์ (Analysis, Synthesis, and Defining Problem Statements)	1/05/62 – 16/05/62
ระดมความคิดและร่วมสร้างสรรค์ (Ideation & Co-creation)	17/05/62
พัฒนาต้นแบบนวัตกรรมระดับแนวคิดและทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Conceptual Prototyping & Testing)	18/05/62-30/6/62
การสร้างกระบวนการ buy-in จากหัวหน้างานและนักวางแผนนโยบาย	15/06/62-30/06/62
การวางแผนสำหรับอนาคตและถอดบทเรียน	01/07/62-31/07/62



5.1 การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) และกำหนดหัวข้อ

ในกระบวนการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์เกิดการระดมความคิดเห็นเรื่องผลกระทบ 5 ด้าน ที่อาจส่งผลต่อภาพอนาคตในอีก 10 ปีข้างหน้าของ SMEs และจัดประเด็นปัญหาในแต่ละด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดประกอบด้วยด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

5.1.1 ด้านสังคม

1) สังคม Women& Aging Society โดยจะมีสังคมผู้สูงอายุมากขึ้น ผู้สูงอายุมีความแข็งแรงและมีความสามารถมากขึ้น อัตราการเกิดลดลง แรงงานลดลงตามอัตราการเกิด ผู้หญิงมีบทบาทมากขึ้นในการประกอบธุรกิจ โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่น่าจะเป็นผู้หญิง

2) การปรับตัวของ SMEs ธุรกิจขนาดเล็กมีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ มี SMEs เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีทำให้ทำธุรกิจได้ง่ายขึ้น SMEs ให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้ง products + process การซื้อขายสะดวกขึ้นจาก online และSMEs มีการสร้าง Network มากขึ้นเรื่อยๆ

3) Niche Products เพิ่มขึ้น สินค้าเฉพาะด้าน (Niche) จะตอบสนองผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มมากขึ้น โดยผู้คนจะใส่ใจรักษาสุขภาพมากขึ้น โดยการออกกำลังกายและรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ คนนิยมเลี้ยงสัตว์มากขึ้นเนื่องจากอยู่คนเดียว และวัฒนธรรมจะถูกแปลงให้เกิดมูลค่า

4) Globalization มากขึ้น Globalization จะมีการเคลื่อนย้ายคนงานข้ามถิ่นได้สะดวกขึ้น ทั้งต่างชาติมาไทยและคนไทยไปต่างประเทศ เกิดสังคมพหุวัฒนธรรมวัฒนธรรม Urbanizationเป็นสังคมเมืองมากขึ้นเมืองเติบโตกระจายตัว การคมนาคมมีการเดินทางไกลสะดวก

5) Human type การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมเกิดง่ายและเร็ว มนุษย์มีความเป็นปัจเจกมากขึ้น มนุษย์มีความอดทนต่ำลง ภาษาอังกฤษจะมีความสำคัญ จะมีกลุ่ม NGO/นักต่อต้านมากขึ้นทำให้การแบ่งชนชั้นจะลดลง พฤติกรรมผู้บริโภค dynamic มาก

6) การแข่งขันสูงขึ้น ธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กต้องต่อสู้กับทุนขนาดใหญ่ บางกิจการถ้าไม่มีการปรับตัว จะต้องเลิกกิจการ หรือจะเกิดการแข่งขันกันเองมากขึ้น โอกาสที่ธุรกิจ SMEs บางธุรกิจมีการใช้แรงงานราคาถูก และบางครั้งอาจจะต้องมีการใช้แรงงานที่ผิดกฎหมาย บางครั้งอาจจะมี SMEs ที่หวังผลกำไรมากๆ แนวโน้มอาจไม่คำนึงด้านคุณธรรม จริยธรรม ในการประกอบธุรกิจ

5.1.2 ด้านเทคโนโลยี

1) Network & Communication ดีขึ้น ระบบเครือข่าย Internet ทำให้ระบบ E-commerce เติบโตและสื่อ Social Media มีบทบาทมากขึ้น เช่น Facebook, IG - Internet Connection ดีขึ้นมาก คลอบคลุม เร็ว เสถียร

2) Innovation เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีมีนวัตรกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์เพื่อความสามารถในการแข่งขัน SMEs นำเทคโนโลยีหรือนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ เช่น e-payment digital platform ต่างๆ และการส่งออก / นำเข้าจะทำระบบเทคโนโลยีมากกว่า

3) Automation - ระบบ Automation และ Robotic เพิ่มขึ้น เมื่อลดต้นทุนการผลิต มีการใช้ระบบ Virtual shelf และเทคโนโลยีมีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น เช่น Smart home

4) IT sector มีการขยายตัวเพิ่ม จะเกิดธุรกิจด้านเทคโนโลยีเกิดใหม่มากขึ้นตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เกิด Startup อย่างรวดเร็วและมากขึ้นและต้องให้ความสำคัญในการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนา (R&D

5) Online Shopping ขยายตัว การเกิด Shopping แบบ “Online” มีบทบาทมากขึ้น Augmented Reality ส่งเสริมการตลาด เช่น ร้านเสื้อผ้าแฟชั่น ผู้ซื้อทั่วโลกสามารถเข้าถึงสินค้า/บริการของ

SMEs ได้มากขึ้นด้วยระบบ IT E-Wallet ทำให้คนซื้อของสะดวกขึ้น และ Borderless Funding ผ่านช่องทาง online เกิดขึ้นมากขึ้น/ World Wide

6) การปรับตัวของ SMEs เทคโนโลยีจะเกิดขึ้นใหม่เรื่อย ๆ ซึ่งเป็นช่องทางทำให้คู่แข่งการค้าโจมตี SMEs ได้ง่ายขึ้น ผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้ทันตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป หรือเทคโนโลยีใหม่จึงต้องประกอบธุกิจที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำเทคโนโลยีมาต่อยอดในการดำเนินธุรกิจได้มากขึ้น และ Big Data จะสำคัญต่อการวางแผนทำธุรกิจ

5.1.3 ด้านการเมือง

1) ปัจจัยภายนอก รัฐบาลทั่วโลกโยงประเด็นการเมืองเข้ากับการค้า ส่งผลโดยตรงกับ SMEs จำทำให้เกิดสงครามการค้าซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการต่อรองอำนาจประเทศต่างๆ นอกจากนี้ส่งผลต่อปริมาณการส่งจากสินค้า (คว่ำบาตร) และกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป (EU) ให้ความสำคัญกับแนวทางการปกครองประเทศแบบประชาธิปไตย /โปร่งใส/ตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการเจรจาทำความตกลง FTA เมื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายส่งเสริมการลงทุนที่สนับสนุนทั้งไทยและต่างชาติเท่าเทียมกัน ทำให้ SMEs ไทยอาจสู้ธุรกิจต่างชาติไม่ได้ การมีขั้วอำนาจมากขึ้น นโยบายของจีนที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือภูมิภาคนี้ทำให้ทุนจีนไหลเข้ามาในไทย ทำให้ SMEs ไทยอาจจะไม่สามารถสู้ได้

2) ปัจจัยภายใน นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้นำทางการเมืองมีผลโดยตรงต่อการส่งเสริมและในการกำหนดทิศทางภาพลักษณ์ของไทย นอกจากนี้ SMEs ได้รับการสนับสนุนแหล่งเงินทุนจากภาครัฐเพิ่มมากขึ้น มาตรการส่งเสริมการลงทุนให้ SMEs เน้นการพัฒนา SMEs ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีความต่อเนื่อง มีการสนับสนุน / ให้สิทธิประโยชน์ของภาครัฐด้านการเงินจะเป็นที่น่าสนใจของ SMEs มากขึ้น เช่น กู้เงินดอกเบี้ยต่ำ กฎหมายบางอย่างมีอาจจะมีการกีดกันธุรกิจบางชนิด เช่น กฎหมายธุรกิจสุรา ความไม่เสถียรภาพทางการเมืองของประเทศส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการค้าและการลงทุน การเปลี่ยนรัฐบาลหรือรัฐมนตรีทำให้นโยบายเกิดการเปลี่ยนแปลงบ่อย เช่น รัฐบาลชุดนี้มีการส่งเสริม SMEs แต่รัฐบาลหน้าอาจไม่เห็นด้วย มาตรการส่งเสริมการค้าการลงทุนต้องมีงานควบคู่กับการรักษาฐานทางเศรษฐกิจและปลอดภัยในพื้นที่ Political landscape ของประเทศไทยจะมีผลต่อการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและการบังคับใช้จริง นโยบายภาครัฐลดกฎระเบียบขั้นตอนเพื่ออำนวยความสะดวกมากขึ้น

5.1.4 ด้านเศรษฐกิจ

1) Global - ตลาดต่างๆ มีการปกป้องประเทศมากขึ้น (Protectionist) เศรษฐกิจโลกในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลกระทบต่อ SMEs ได้รวดเร็วขึ้น สงครามทางการค้าจะส่งผลกระทบต่อการส่งออกของไทยไปยังประเทศคู่ค้าเช่น สหรัฐอเมริกาและจีน การจัดทำความร่วมมือและการเจรจาแบบทวิ

ภาคีจะมีเพิ่มขึ้น การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคเป็นเพียงเรื่องนามธรรม โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ส่งผลให้เกิดการดึงดูดการลงทุนมานักลงทุน่างชาติมาประเทศไทยมากขึ้น นอกจากนี้ออาจจะส่งผลทำให้ค่าเงินผันผวนมีผลต่อการนำเข้าและส่งเข้า

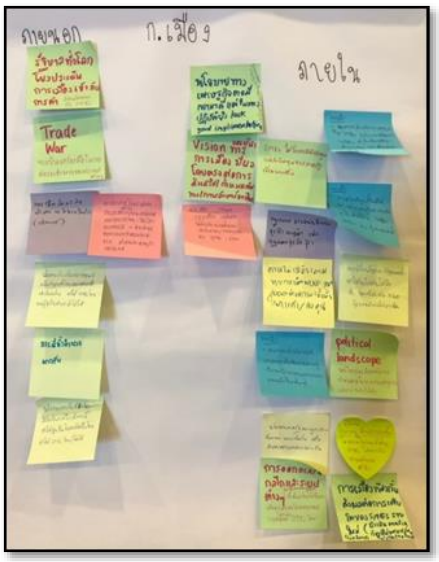
2) Domestics การส่งเสริมให้ SMEs เข้าตลาดใหม่จะส่งผลให้บริษัทสามารถขยายได้มากขึ้น ประเทศไทยจะส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากให้แข็งแรงขึ้น การใช้ข้อมูลมีผลต่อการทำธุรกิจมากขึ้น ธุรกิจ SMEs ที่ไม่ศึกษาแนวโน้ม/ข้อมูล เศรษฐกิจจะปรับตัวในการประกอบธุรกิจได้ยากขึ้น ค่าแรงที่สูงขึ้นจะส่งผลต่อต้นทุนในการประกอบธุรกิจของ SMEs การลงทุนระดับชุมชนมากขึ้น เช่น การนำวัตถุดิบชุมชน มาสร้าง Value- added ทำให้ประชาชนมีรายได้มากขึ้น ผู้ประกอบการ SMEs ขาดช่างฝีมือที่มีคุณภาพ จะมีผลกระทบต่อสินค้าที่ผลิตให้ด้อยคุณภาพ การใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการบริโภคและการขายของของ SMEs ประชาชนมีรายได้มากขึ้นจากกการจ้างงานระดับชุมชนและการสร้างนวัตรกรรมใหม่ ๆ ในชุมชนเป็นการกระจายรายได้

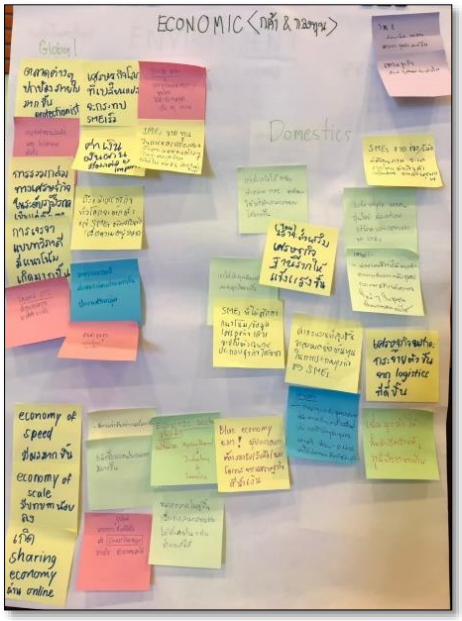
5.1.5 ด้านสิ่งแวดล้อม

1) การเพิ่มโอกาสใหม่ และการปรับตัวของ SMEs ผู้ผลิตต้องลงทุนด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เกิดนวัตกรรมใหม่ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ธุรกิจรีไซเคิลมีโอกาสมากขึ้น เพราะคนต้องการความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการ SMEs ขาดความรู้ในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องมากขึ้นจึงเป็นตัวส่งเสริมความรู้ ธุรกิจ SMEs จะเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจึงเป็นที่ยอมรับของสังคมและอยู่รอดอย่างยั่งยืน เช่น ไม่ปล่อยน้ำเสีย SMEs ถูกจำกัด/กำหนด ทำให้ process line เปลี่ยนแปลง ภัยพิบัติที่จะเกิดขึ้น จะส่งผลต่อห่วงโซ่อุปทาน อนาคตมีแนวโน้มเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติขนาดใหญ่มากขึ้นทั่วโลกส่งผลให้สินค้าที่เกี่ยวข้องกับภัยพิบัติจะมีโอกาสในตลาดโลกมากขึ้น

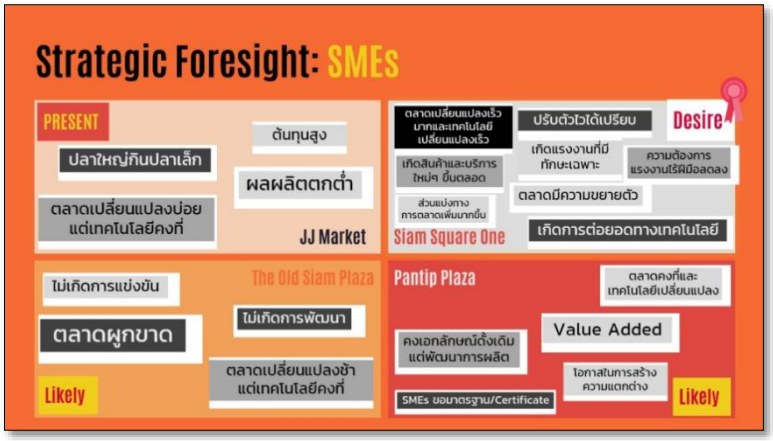
2) กฎหมายและมาตรการ ในด้านกฎหมายกับสิ่งแวดล้อมทำให้ธุรกิจและประเภทต้องปรับตัวในกระบวนการ Carbon footprint เป็นประเด็นทางการค้า เกิดมาตรการเพื่อการดูแลสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นโดยพาะต่างประเทศ ตั้งขึ้นมาและประเทศไทยต้องทำตามให้ทัน มาตรการด้านสิ่งแวดล้อมระดับสากลถูกใช้มากขึ้น ประเทศใหญ่จะมีการซื้อขาย Carbon Credit มากขึ้น การทำ EIA, HIA ดีต่อคนและชุมชน แต่ในแง่ SMEs มีต้นทุนมากขึ้น

3) สินค้าเพิ่มขึ้น - สินค้าเชิง Creative Eco Products จะสร้างโอกาสแก่ SMEs ได้ - มีการใช้ประโยชน์ จากธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น การใช้สถานที่ท่องเที่ยวในชุมชนประกอบอาชีพด้านการท่องเที่ยว ใช้สมุนไพรในการทำสปา ธุรกิจจะ Environmental Friendly มากขึ้น เนื่องจากกระแสสังคมบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เทรนเพื่อสุขภาพจะมีมากขึ้น เช่น อาหาร เครื่องสำอาง คนเป็นโรคมากขึ้นจึงต้องการสินค้าอาหารปลอดสารพิษมากขึ้น มีการแปรรูปขยะให้เป็นสินค้าที่มีมูลค่ามากขึ้น ภาวะโลกร้อนมีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นโอกาสของสินค้าหลายตัวในตลาดใหม่





ในกระบวนการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ที่เกิดการระดมความคิดเห็นเรื่องผลกระทบ 5 ด้าน ทางทีมได้สรุปแนวคิดของธุรกิจในด้านต่างๆ เพื่อวิเคราะห์และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยได้ยกตัวอย่างธุรกิจไว้ 4 ประเภท คือ 1) JJ Market 2) Siam Square One, 3)The Old Siam Plaza และ 4) Pantip Plaza จะเห็นได้ว่ามีการคาดการณ์ในอนคตสิ่งที่สำคัญที่สุดที่อาจจะเกิดขึ้น คือ ตลาดเปลี่ยนแปลงเร็วมากและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว เกิดสินค้าและบริการใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น ตลาดมีการขยายตัว ตลาดคงที่และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง โอกาสในการสร้างความแตกต่าง อาจจะมีการไม่เกิดการพัฒนา ไม่เกิดการแข่งขัน ตลาดเปลี่ยนแปลงบ่อยแต่เทคโนโลยีคงที่ ผลผลิตตกต่ำ เป็นต้น ดังภาพ



จากการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงส่งผลให้เกิดการสร้างหัวข้อในการพัฒนาธุรกิจ SMEs คือ “การเข้าถึงบริการภาครัฐที่อำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจของ SMEs” เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและผู้ประกอบการสามารถเข้าถึง

ภาพบรรยากาศ: การระดมความคิดเห็นการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) และกำหนดหัวข้อ

5.2 ลงพื้นที่เก็บข้อมูล (Field research)

หนึ่งในกระบวนการของการหาข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงของประเด็นปัญหา คือ การลงพื้นที่เพื่อเข้าถึงปัญหาของผู้เข้ารับบริการ (ประชาชน) อย่างแท้จริง โดยวิธีที่ทางคณะที่ปรึกษาใช้เพื่อเข้าถึงข้อเท็จจริง ใช้ 3 วิธีการ คือ การสังเกตการณ์ (Observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และ การประเมินการบริการโดยไม่เปิดเผยตัว หรือเรียกว่า การสำรวจปริศนา (Mystery Shopper)

การสังเกตการณ์ (Observation) คือ การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมการค้าต่างประเทศ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมศุลกากร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) คือ การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ (ผู้รับบริการ) และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เจ้าหน้าที่กรมการค้าต่างประเทศ เจ้าหน้าที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า เจ้าหน้าที่กรมศุลกากร และเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (ผู้ปฏิบัติงาน)

การสำรวจปริศนา (Mystery Shopper) คือ เครื่องมือวิจัยการตลาดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการวัดคุณภาพของธุรกิจบริการในระดับสูง เป็นการประเมินการบริการโดยไม่เปิดเผยตัว หรือบางทีเรียกว่า “การสำรวจปริศนา” ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินคุณภาพบริการ หรือตรวจสอบการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งประเมินจากมุมมองของผู้ที่เป็นลูกค้าจริงของการบริการนั้นๆ จนสามารถนำข้อมูลที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบไปใช้เพื่อพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้น การบริการที่ดีขึ้นเป็นการสร้างคุณค่า และมูลค่าขององค์กรให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น และน่าเชื่อถือสูงสุดจากผู้รับบริการ (ที่มา : http://www.bureauveritas.co.th/home/news/press-releases/09-01-17_customer+experience) ครั้งนี้ทางคณะทำงานได้ใช้วิธีสวมบทบาทเป็นผู้ประกอบการ โทรศัพท์ไปยังศูนย์รับเรื่องราวของทางกระทรวงพาณิชย์ และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ต่อไป

คณะทำงาน ได้สรุปผู้มีส่วนได้เสียเพื่อเก็บข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 6 แห่ง และกลุ่มของหน่วยงานภาครัฐทั้ง 5 หน่วยงาน โดยมีรายละเอียดบุคคลหรือหน่วยงานการเก็บข้อมูลดังนี้

5.2.1 เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ

(1) DITP Service Center ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

- ผู้ประกอบการไม่ทราบว่าต้องดำเนินการอะไรบ้าง หรือจะเป็นเรื่องการตรวจสอบมาตรฐานต่างๆ ของธุรกิจ เช่น GMP ผู้ประกอบการจะไม่ทราบว่าต้องขอมาตรฐานอะไรบ้าง ปัญหาเรื่องของการ tracking ข้อมูลจาก เลข 13 หลัก
- ขาดความเชื่อมโยงข้อมูลในแต่ละกรมฯ ที่เกี่ยวข้องของผู้ประกอบการ (โดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจะมีฐานข้อมูล เลข 13 หลักของผู้ประกอบการทุกรายที่มาจดทะเบียนพาณิชย์) ดังนั้นสามารถใช้ประโยชน์จากเลข 13 หลักในการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์กับกรมอื่นได้ และปัญหาเรื่องการทำงานประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ผู้ประกอบการที่เริ่มต้นรายใหม่ จะไม่ทราบวิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการในการดำเนินงานทั้งหมด ว่า SMEs ต้องทำอะไรบ้างที่ถูกต้องตามกฎหมาย และระยะเวลาต่างๆของแต่ละกระบวนการมี ช่วงเวลา หรือมีระยะเวลากำหนดอย่างไร (process/time) ดังนั้น จึงเสนอการจัดทำคู่มือสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ (อาจเป็นคู่มือเฉพาะแต่ละประเภทของกิจการ)

ภาพการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์ข้อมูลเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

(2) DFT Center ของกรมการค้าต่างประเทศ

- เจ้าหน้าที่ต้องการฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถค้นความรู้ที่จะสามารถตอบคำถามผู้ประกอบการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว
- ผู้ประกอบการมักกลับมาหรือโทรสายตรงมาสอบถามในปัญหาเดิมๆ ที่เคยสอบถาม

ภาพการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์ข้อมูลเจ้าหน้าที่กรมการค้าต่างประเทศ

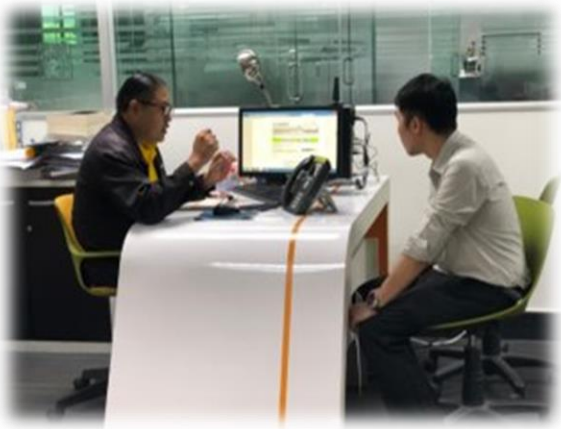
(3) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

- ผู้ประกอบการธุรกิจ เช่น ประเภท A จะต้องไปดำเนินการอะไรบ้าง (ไม่รู้/ไม่ทราบ) ดังนั้นจึงเสนอให้มีการกำหนดประเภทธุรกิจเฉพาะแต่ละธุรกิจ ว่าจะต้องดำเนินการอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
- ผู้ประกอบการมารอต่อคิวใช้บริการต้องใช้เวลานานมาก
- เคยมีแอพพลิเคชั่น QQ สำหรับจองคิวหรือเรียกตามคิว แต่เป็นเพียงการพัฒนาต้นแบบเท่านั้น ปัจจุบันไม่มีใช้
- เจ้าหน้าที่ที่ดำเนินงานด้านการจดทะเบียนไม่เพียงพอ ต่อความต้องการของผู้ประกอบการที่มาใช้บริการ
- ในการกรองข้อมูลที่ทำเรื่องกับกรม ใช้เวลานาน ซึ่งหากไม่ถูกต้องผู้ประกอบการก็จำเป็นต้องแก้ไขเอกสารหรือนำมาเพิ่มเติม ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

ภาพการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์ข้อมูลเจ้าหน้าที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

(4) Customs Care Center ของกรมศุลกากร

- เจ้าหน้าที่เข้าถึงข้อมูลได้ยาก โดยหน่วยงานไม่มีคลังข้อมูล ทำให้ในบางคำถามไม่สามารถหาคำตอบให้ผู้ประกอบการได้
- การดำเนินเรื่องต่าง ๆ ต้องรัดกุม เนื่องจากมีความเสี่ยงในข้อกฎหมายปฏิบัติราชการ ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ผู้ประกอบการส่งออกสินค้าได้ช้ามากขึ้น
- ไม่มีเว็บไซต์ที่ตอบปัญหาให้กับผู้ประกอบการ
- ผู้ประกอบการรายใหม่ส่วนใหญ่ เข้ามาปรึกษากับทางกรม โดยไม่มีการศึกษาหาข้อมูลเข้ามาก่อน ทำให้เมื่อเจ้าหน้าที่สื่อสารออกไป ผู้ประกอบการไม่มีความเข้า และจะกลับมาถามคำถามเดิมใหม่



ภาพการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์ข้อมูลเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร

(5) ศูนย์บริการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

- ผู้ประกอบการรายใหม่ ไม่ทราบว่า สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ทำหน้าที่ใดในการส่งออก
- ผู้ประกอบการบางรายทำในนามบุคคล ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ทำให้เสียสิทธิในการเข้าร่วมโครงการที่เป็นสิทธิประโยชน์จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ในการช่วยส่งเสริมการส่งออก
- ผู้ประกอบการบางราย ขอสิทธิประโยชน์จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) แต่ไม่เคยใช้สิทธิประโยชน์ ดังกล่าว
- การเชื่อมโยงข้อมูลและการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน
- ในการดำเนินเรื่องผู้ประกอบการใช้เวลานาน
- ผู้ประกอบการที่เป็นเกษตรกร ใช้เวลานานในการขอใบอนุญาตจากกรมปศุสัตว์

5.2.2 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งออกสินค้า

(1) ผู้ประกอบการส่งออกน้ำปลาและอาหารแห้ง

- เอกสารที่ใช้ในการดำเนินการส่งออกมีจำนวนมากเกินไป รวมทั้งการต้องติดต่อและรอหลายหน่วยงาน
- เอกสารจากราชการมาช้า (ชนเวลาที่พักสินค้าที่ท่าเรือ) สุดท้ายถูกปรับและไม่มีเวลาทำเอกสาร (ทำเอกสารไม่ทันส่ง ทำให้ลูกค้าต่างประเทศต้องเสียค่าพักสินค้าเพิ่ม)
- การประชาสัมพันธ์ของราชการไม่ดี (ต้องเข้าใจว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ไม่อ่านรายละเอียด เพราะมีเรื่องให้ทำเยอะ) ควรทำการประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจง่าย และไม่ตกหล่น
- โครงการที่ประชาสัมพันธ์ (Promote) ไม่ตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของผู้ประกอบการ (ไม่ได้รับคำชวนเวลาไป Road Show/มีโครงการที่ปรึกษาผู้ประกอบการ เป็นต้น) อยากให้ทำอะไรก็ได้ให้มันทัน (ส่งจดหมายไม่ทันก็ส่ง Email/Line/Facebook)

- ปัญหาสำคัญที่สุด คือ เอกสารซ้ำซ้อน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องการ One stop service (Certificate ใบเดียวจากประเทศไทยครอบคลุมทุกส่วนราชการของไทย)
- นโยบายส่งเสริมการส่งออกสู้ต่างประเทศไม่ได้ ภาครัฐต้องใช้การรับรองมาตรฐานจากหลายที่ (ต้นทุนผู้ประกอบการทั้งสิ้น) ไม่ส่งเสริมการส่งออก
- ต้องการให้ Process ง่ายขึ้น (ถ้าทำให้ Certificate น้อยลงไม่ได้ ก็ทำให้ขั้นตอนการทำงานเร็วขึ้นได้หรือไม่) เพื่อลดต้นทุนของผู้ประกอบการทั้งจากฝั่งไทยและฝั่งที่นำเข้า (Process ยาวและระบบล่มบ่อยเท่ากับเพิ่มเวลา เพิ่มภาระผู้ประกอบการทำอะไรต่อไม่ได้เลย) ข้อนี้ผู้ประกอบการเห็นว่าเรื่อง Shipping เป็นเรื่องไม่ยาก แต่ Process ที่ภาครัฐมีทำให้ Shipping ยาก
- อยากให้ภาครัฐมีโครงการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft Lone)

ภาพการวิดีโอคอลสัมภาษณ์ผู้ประกอบการส่งออกน้ำปลาและของแห้ง

(2) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกแฮนด์รถจักรยานยนต์

- เมื่อขอคำปรึกษารวมทั้งดำเนินเรื่องเกี่ยวกับการส่งออก พบปัญหาว่าหน่วยงานภาครัฐตอบคำถามไม่เหมือนเดิม และมีการให้ปรับเปลี่ยนเอกสารไปมา ซึ่งแสดงถึงความไม่มีมาตรฐานสากลให้ผู้ประกอบการได้ทำความเข้าใจและดำเนินการให้ถูกต้อง ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา

ภาพสัมภาษณ์ผู้ประกอบการส่งออก

(3) ผู้ประกอบการส่งออกผลิตชิ้นส่วนแม่พิมพ์ส่งออก

- การใช้เอกสารจำนวนมากรวมถึงเอกสารเก่าที่มีระยะเวลานาน (ต้องใช้เอกสารย้อนหลัง 3 ปี)
- เรื่องประชาสัมพันธ์ (เข้าไม่ถึงข่าวประชาสัมพันธ์ ซึ่งบางครั้งกว่าจะทราบเรื่องก็ปิดลงทะเบียนไปแล้ว)
- การสื่อสารระหว่างหน่วยงานรัฐและบริษัทที่เข้าใจไม่ตรงกัน
- การขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานที่มีฝีมือและทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ
- ขาดการประชาสัมพันธ์ผ่านทางช่องทางอีเมล์ และ Line
- ไม่มีจุดให้บริการเดียว ที่สามารถดำเนินเรื่องเกี่ยวกับการส่งออกได้ทุกอย่าง (ซึ่งปัจจุบันจะส่งออกสินค้าแต่ละประเภท ไม่ทราบว่าต้องขอเอกสารกับหน่วยงานไหนบ้าง)

ภาพสัมภาษณ์ผู้ประกอบการส่งออก

(4) ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกชิ้นส่วนรถยนต์

- การประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวการออกบูทในต่างประเทศ รวมทั้งสิทธิประโยชน์จากภาครัฐมีความไม่ทั่วถึงและล่าช้า บริษัทเข้าถึงยาก ส่วนในด้านการดำเนินเอกสารยังไม่พบปัญหาใด ๆ นอกจากนี้ในด้านการประสานงานดำเนินเรื่องส่งออกกับหน่วยงานภาครัฐ ส่วนใหญ่ทางบริษัทได้จ้าง Shipping จากหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินเอกสาร การทำเรื่องผ่านระบบออนไลน์ มีความสะดวก ไม่ยุ่งยาก
- ปัญหาที่มาจากเศรษฐกิจของประเทศรวมทั้งนโยบายค่าแรงของภาครัฐและนโยบายอื่น ๆ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบขนาดใหญ่ต่อบริษัท ทำให้ธุรกิจมีภาระต้นทุนทางการเงินมากขึ้น

ภาพสัมภาษณ์ผู้ประกอบการส่งออก

ทั้งนี้ จากการลงพื้นที่ สามารถสรุปประเด็นปัญหาที่หลักจากทางเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่

1) ผู้ประกอบการไม่ทราบวิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการในการดำเนินงานทั้งหมด และภารกิจในการดำเนินงานของกรมต่าง ๆ
2) การขาดคลังข้อมูลเกี่ยวการส่งออกสินค้า ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างแต่ละกรม
3) การดำเนินงานตรวจสอบเอกสารรวมทั้งการให้คำปรึกษา ต้องอาศัยความถูกต้อง ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน
4) ความเข้าใจด้านการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ประกอบการ

5) การประชาสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยงานเข้าไม่ถึงผู้ประกอบการ ทำให้ผู้ประกอบการเข้าไม่ถึงสิทธิประโยชน์ทางการค้า
6) การสอบถามปัญหาเรื่องเดิมซ้ำๆ ของผู้ประกอบการ
7) การไม่ศึกษาข้อมูลก่อนมาสอบถามหรือดำเนินเรื่องกับหน่วยงาน

และสามารถสรุปประเด็นปัญหาจากทางผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งออก ได้แก่

1) การที่ผู้ประกอบการไม่ทราบว่าจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับส่งออกอย่างไร ไม่ทราบกระบวนการในภาพรวม อีกทั้งต้องติดต่อหน่วยงานใดบ้าง ทำให้ผู้ประกอบการมีความคาดหวังอยากให้หน่วยงานภาครัฐมีจุดให้บริการผู้ประกอบการส่งออกแบบเบ็ดเสร็จ
2) ความล่าช้าในการดำเนินเอกสาร เนื่องจากเอกสารที่ใช้ดำเนินการต่าง ๆ มีจำมาก และต้องยื่นหลายหน่วยงาน จึงเป็นสาเหตุให้เกิดความล่าช้า
3) การสื่อสารของเจ้าหน้าที่ภาครัฐต่อผู้ประกอบการ ไม่มีหลักเกณฑ์แน่ชัด ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน รวมถึงจะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการมาขอคำปรึกษาใหม่
4) การประชาสัมพันธ์สิทธิประโยชน์ของผู้ประกอบการ รวมถึงการเข้าอบรม มีความล่าช้าและไม่ทั่วถึง ซึ่งผู้ประกอบการไม่สามารถจัดเตรียมเอกสารและดำเนินเรื่องได้ทันเวลา ทำให้เสียโอกาสไป

5.3 วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และกำหนดโจทย์ (Analysis, synthesis, and defining problem statements)

JOURNEY MAP

การออกแบบ JOURNEY MAP เพื่อกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินธุรกิจ SMEs ในแต่ละช่วงกิจกรรมมีหน่วยงานใดที่รับผิดชอบ และในแต่ละช่วงธุรกิจมีความเกี่ยวข้องอย่างไร

	ช่วงก่อนเริ่มธุรกิจ		ช่วงเริ่มต้นธุรกิจ		ช่วง Sustain & Expand ธุรกิจ				
	Idea สร้าง Product	Product	จดทะเบียน	การเข้าถึงแหล่งเงินทุน	ออกบูท จำหน่ายสินค้า	การตลาด	พัฒนาผู้ประกอบการ	สิทธิประโยชน์ทางภาษี	ส่งออก
กรมพัฒนาธุรกิจการค้า		●		●	●	●	●		
กรมทรัพย์สินทางปัญญา			●		●		●		
กรมการค้าต่างประเทศ				●	●		●	●	●
กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	●	●			●	●	●		●
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	●	●			●	●	●		
BOI					●		●	●	
สสว.				●	●	●	●	●	
กระทรวงวิทยาศาสตร์	●	●		●	●		●	●	
สถาบันการศึกษา	●	●					●		
กรมสรรพากร								●	●

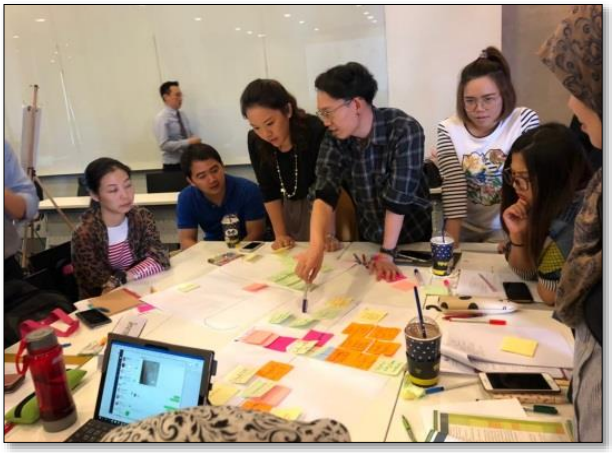
ในการสร้าง JOURNEY MAP ประกอบด้วย 3 ช่วง คือ 1) ช่วงก่อนเริ่มธุรกิจ เป็นการ สร้าง IDEA สร้าง PRODUCT 2) ช่วงเริ่มต้นธุรกิจการจดทะเบียน/ สร้าง LOGO/ BRAND การจดทะเบียนธุรกิจการค้าและการขออนุญาตต่างๆ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน 3) ช่วง SUSTAIN & EXPAND การออกบูท การตลาดทั้ง ONLINE/OFFINE การพัฒนาผู้ประกอบการ สิทธิประโยชน์ทางภาษี และการส่งออกสินค้า

ช่วง Sustain & Expand ของธุรกิจ SMEs เป็นช่วงที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องในการดำเนินการมากที่สุด และมีความซ้ำซ้อนของหน่วยงานในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับ SMEs จึงนำมาสู่การกำหนด pain point และสร้าง Prototype ที่เกิดขึ้นในช่วง Sustain & Expand ต่อไป

STAKHOLDER

การกำหนดหน่วยงาน/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีบทบาทมากที่สุดต่อการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในแต่ละช่วงของการดำเนินการ หน่วยงานมีบทบาทมากที่สุดต่อการดำเนินธุรกิจของ SMEs ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ รองลงมา หน่วยงานภาครัฐต่างๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าต่างประเทศ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) กระทรวงสาธารณสุขสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา สภาอุตสาหกรรม สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กรมการค้าภายใน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ธนาคาร และลำดับต่อมา หน่วยงานที่เป็นสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่ให้ทุนสนับสนุนด้านการวิจัย เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงต่างประเทศ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงศึกษาธิการ NGOs และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่น้อยที่สุดคือประชาชนทั่วไป

ดังนั้นจากการวิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องการธุรกิจ SMEs คือ ผู้ประกอบการ และหน่วยงานภาครัฐคือกระทรวงพาณิชย์ โดยเลือกกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ที่มีความพร้อมในด้านการส่งออก และหน่วยงานภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าต่างประเทศ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และกรมศุลกากร เนื่องจากมีปัจจัยในด้านบริบทของเวลาและหน่วยงานที่เข้าร่วม



ภาพบรรยากาศ: การระดมความคิดเห็นประเด็น JOURNEY MAP และ STAKHOLDER

EMPATHIZE

จากการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการเข้าใจถึงปัญหา เข้าถึงผู้คนและพื้นที่ ปัญหาที่พบคือ

- ปัญหาของผู้ประกอบการที่มีต่อเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ
  1) คู่มือของภาครัฐ ไม่ได้รับการสนับสนุนในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ประกอบการรับทราบข้อมูล

2) ภาครัฐใช้ระยะเวลานานในการให้บริการ จึงทำให้ผู้ประกอบการไม่อยากเข้ามาติดต่อขอใช้บริการ
3) เจ้าหน้าภาครัฐไม่สามารถตอบข้อมูลทั้งหมดได้
4) กระบวนการยื่นเอกสารขอเข้าร่วมโครงการมีความซ้ำซ้อน
5) หัวข้อการอบรมไม่ตอบโจทย์ธุรกิจ SMEs เพื่อการส่งออก
6) call center ภาครัฐ ให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง
7) ผู้ประกอบการเข้าถึงในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานภาครัฐได้ช้า
8) การบริการภาครัฐไม่มี One stop service ทำให้การบริการยุ่งยาก
9) ระยะเวลาในการรอเอกสารจากหน่วยงานภาครัฐไม่แน่นอน และไม่สามารถระบุเวลาที่ชัดเจนได้
10) เมื่อส่งเอกสารผ่านระบบออนไลน์ไปแล้ว ไม่มีระบบยืนยันการส่งข้อมูล
11) ข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐมีจำนวนมาก ทำให้ผู้ประกอบการต้องใช้เวลาในการศึกษานาน
12) เว็บไซต์มีความซับซ้อนอ่านแล้วเข้าใจยาก
13) ไม่มีการเชื่อมต่อข้อมูลกันในแต่ละหน่วยงานของภาครัฐ ทำให้สับสนในการสืบค้นข้อมูล

- ปัญหาของตัวผู้ประกอบการ
  1) ผู้ประกอบการมีความกลัว ไม่กล้าที่จะเข้าใช้บริการจากเจ้าหน้าที่รัฐ
  2) ผู้ประกอบการมีความรู้สึกไม่ดีต่อหน่วยงานราชการ
  3) ผู้ประกอบการไม่อยากเสียภาษี
  4) ผู้ประกอบการมองว่าขั้นตอนยุ่งยาก
  5) ผู้ประกอบการไม่ทราบว่าจะเริ่มจากจุดใด
  6) หน่วยงานภาครัฐมีภารกิจที่ไม่บูรณาการ ทำให้ผู้ประกอบการมีความสับสนในการติดต่อ
  7) ผู้ประกอบการไม่ทราบบทบาทของแต่ละหน่วยงานว่าให้บริการอะไร
  8) ประกอบการไม่แน่ใจว่าสินค้าผิดกฎหมายหรือไม่หรือไม่ทราบกฎหมาย
  9) ผู้ประกอบการมีอุปสรรคด้านภาษา
  10) ผู้ประกอบการไม่มีทุน
  11) ผู้ประกอบการขาดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
  12) ผู้ประกอบการบางรายอยู่ในพื้นที่ไกล จึงไม่สะดวกที่จะเข้ามาติดต่อหน่วยงานภาครัฐ

DEFINE

จากการสร้างความเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นในบริบทผู้ประกอบการเข้ารับบริการและหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการเราสามารถสรุปปัญหาหลักๆที่สำคัญ เพื่อพัฒนาต้นแบบการบริการ SMEs คือ

1) ในตอนเริ่มต้นธุรกิจหรือการเตรียมการเพื่อส่งออก ไม่ทราบขั้นตอน/กระบวนการในการดำเนินงาน
2) ความซับซ้อนของกระบวนการภาครัฐในการติดต่อประสานงาน เช่น ในการส่งออก ต้องติดต่อหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงาน ทั้งกรมในกระทรวงพาณิชย์หลากรม กรมศุลกากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่ต้องการส่งออก เช่น เกษตรแปรรูป เครื่องจักร เป็นต้น
3) การขอมาตรฐานสินค้าในแต่ละธุรกิจทำได้ยากลำบาก
4) ความซับซ้อนในการจัดอบรมให้ความรู้ SMEs
5) การประชาสัมพันธ์การอบรม โครงการต่าง ๆ ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย
6) ไม่ทราบสิทธิประโยชน์ในการส่งเสริมการลงทุน
7) การหาแหล่งทุนสามารถทำได้ยากลำบาก
8) การขาดความเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมศุลกากรกับกรมการค้าต่างประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียเวลาในการเดินทางมาติดต่อทั้งสองหน่วยงาน
9) การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการอบรม ให้ทุน หรือส่งเสริมต่างๆ ยังไม่เพียงพอ
10) ในความล่าช้าของหน่วยงานราชการส่งผลให้ทางผู้ประกอบการเกิดต้นทุนเพิ่มมากขึ้น เช่น การรอเอกสารระหว่างการส่งออกสินค้าไม่เป็นไปตามที่กำหนด ส่งผลให้ต้องเช่าโกดังเก็บของนานกว่าที่กำหนด

ภาพบรรยากาศ: การระดมความคิดเห็นประเด็น Empathize และ Define ของธุรกิจ SMEs

5.4 ระดมความคิดและร่วมสร้างสรรค์ (Ideation & Co-creation)

IDEATE

จากการได้แนวคิดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นทางทีมได้ระดมความคิดเห็นในการสร้างแนวทางการแก้ปัญหาในหลากหลายรูปแบบ โดยใช้แนวทางที่ออกนอกกรอบเพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย และออกนอกกรอบซึ่งสามารถสรุป Ideate ได้ดังนี้

- ประเด็นไอเดียในการแก้ปัญหาหลัก
  1) พัฒนาระบบงานให้มีความสะดวกน่าใช้ ทำให้ผู้ประกอบการสนใจอยากเรียนรู้
  2) สร้าง platform รวบรวมข้อมูลที่ User friendly
  3) ออกแบบเว็บไซต์ให้เข้าถึงเข้าใจง่าย
  4) มีเครื่องมือพิเศษที่ทำให้ผู้ประกอบการเข้าถึงได้
  5) การสร้างเว็บไซต์กลาง โดยที่แต่ละหน่วยงานสามารถอัพเดทข้อมูล หรือบริการร่วมกัน
  6) กำหนดมาตรการความปลอดภัยของข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้
  7) มีการเชื่อมต่อข้อมูลภาครัฐ ระหว่างหน่วยงาน (โดยที่แต่ละหน่วยงานต้องเข้าใจแต่ละส่วนงาน)
  8) สร้างการทำงานแบบบูรณาการกันระหว่างหน่วยงาน และบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานกัน
  9) มีระบบ/เครื่องมือที่ทำให้ทราบผลการใช้บริการที่รวดเร็ว
  10) มีตัวอย่างธุรกิจที่สำเร็จ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ประกอบการอยากมาใช้บริการ
  11) มีการอบรมเจ้าหน้าที่ที่ให้ข้อมูลอย่างเข้มข้น
  12) ปรับปรุงคู่มือประชาชน และแจกคู่มือแก่ประชาชน
  13) ใส่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการลงในหลักสูตรการศึกษา
  14) มีเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพในการให้ข้อมูลที่ชัดเจนถูกต้อง
  15) ทำ flowหรือ Info graphic เพื่อให้เข้าใจการทำงานของภาครัฐทั้งหมดเกี่ยวกับ SMEs
  16) ประชาสัมพันธ์พันธกิจของหน่วยงานภาครัฐ
  17) หน่วยงานเดินสายให้ความรู้
  18) เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์โดยการส่งข้อมูลเป็นเอกสารถึงผู้ประกอบการ
  19) เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์
  20) เพิ่มหน่วยงานรับบริการ Call Center

- ประเด็นไอเดียในการใช้กล้วยแก้ปัญหา
  1) ตั้งชื่อระบบข้อมูลว่า Banana Business
  2) ใช้กล้วยในการสื่อสารทุกหน่วยงานภาครัฐ (สัญลักษณ์แทนความง่าย)
  3) เอากล้วยมาเป็น Symbolic ของความง่าย/สะดวกในการเข้าถึงภาครัฐ
  4) นำตัวอย่างธุรกิจที่ขายสินค้ากับกล้วยที่ทำแล้วแระสบความสำเร็จมาเป็นตัวอย่าง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
  5) ลงทะเบียนฝึกอบรมแจกกล้วย
  6) แจกกล้วยเมื่อประชาชนเข้ามาขอคำปรึกษา

- ประเด็นไอเดียในการใช้โดรนแก้ปัญหา
  1) อัดคลิปส่งเสริมกระบวนการผ่านทางโดรน
  2) มีการวิดีโอคอลระหว่างหน่วยงาน
  3) ใช้ลำโพงติดที่โดรน แล้วใช้ในการประชาสัมพันธ์ทางเสียง
  4) รวมขั้นตอนการทำธุรกิจของทุกงานผ่านโดรน
  5) ดูการกระจายการเข้ามาใช้งานในหน่วยงานภาครัฐ โดยดูจาก traffic โดยใช้ดดรนแจ้ง
  6) ใช้โดรนเป็นข้อมูลส่งข้อมูลการสมัครหรือการใช้บริการ
  7) แสดงข้อมูลการเดินทางที่ SMEs การติดต่อราชการผ่านโดรนแบบ Real time
  8) ให้โดรนช่วยจัดคิวผู้มาใช้บริการ
  9) ออก Sport online/วิทยุ/ทีวี

- ประเด็นไอเดียในการใช้ Information Management แก้ปัญหา
  1) จ้างทีมผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศที่มีศักยภาพมาสร้างโมเดลเพื่อแก้ปัญหา
  2) ประชาสัมพันธ์ผ่านกองทุนหมู่บ้าน online ทั่วประเทศ
  3) ทำประชาสัมพันธ์โดยใช้ดาราและเซเลปมาโฆษณาประชาสัมพันธ์
  4) Sky net Chat bot
  5) สร้างศูนย์บริการพาณิชย์ทุกตำบล
  6) ใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI)
  7) ใช้ เทคโนโลยีสำหรับการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บ วิเคราะห์ และการเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการดูในหลากหลายมุมมอง (BI)
  8) บริการลงทะเบียนถึงบ้านภายใน 30 นาที

สรุปการเลือกประเด็นแนวคิดในการแก้ปัญหาที่ได้รับการคัดเลือกมากที่สุดคือ การเก็บข้อมูลลง Big Data เพื่อให้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) จัดการเคลื่อนไหว และให้มีประชาสัมพันธ์ผ่านปัญญาประดิษฐ์ (AI) โดยให้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นผู้ให้บริการข้อมูลแทนเจ้าหน้าที่ (เช่น การออกบูทให้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) พูดแทนคน) และให้การเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานเป็นรูปแบบ Automation ดังนั้นจากแนวคิด Ideate ดังกล่าวนำไปสู่กระบวนการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมโดยให้ตอบโจทย์การทำงานระหว่างหน่วยงานโดยการบูรณาการกันบนพื้นฐานการทำงารโดยปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อตอบโจทย์ผู้ประกอบการและการให้บริการหน่วยงานภาครัฐที่มีความทันสมัยและครอบคลุม

ภาพบรรยากาศระดมความคิดและร่วมสร้างสรรค์ (Ideation & Co-creation)

5.5 พัฒนาต้นแบบนวัตกรรมระดับแนวคิดและทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Conceptual Prototyping & Testing)

PROTOTYPE

ในกระบวนการศึกษาการลงพื้นทีเก็บข้อมูล และระดมประเด็นหลักปัญหาของผู้ประกอบการคือการไม่รู้บริการภาครัฐ ขั้นตอน การเริ่มธุรกิจ หรือการส่งออก ดังนั้นทางทีมได้มีการออกแบบโครงการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่าง 5 หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และ 4 หน่วยงานจากกระทรวงพาณิชย์ (สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าต่างประเทศ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการส่งออกให้กับผู้ประกอบการในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างรวดเร็ว โดยมีแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการในการทำงานระหว่างหน่วยงาน และมีการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างกัน จนเกิดเป็นนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความสะดวกของผู้ประกอบการในการมาติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก โดยลดขั้นตอนในการติดต่อของผู้ประกอบการ และยังเป็นการลดขั้นตอนในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน แต่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐที่จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาการส่งออกของผู้ประกอบการในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากยิ่งขึ้น

โครงการอำนวยความสะดวกในการส่งออกสินค้าของผู้ประกอบการการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME EXPORT ACCELERATOR : S-E-A) เป็นนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธีเชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) ซึ่งช่วยปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการทำงานระหว่างหน่วยงานทั้ง 5 หน่วยงาน ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Coordination) ผ่านการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างกัน (Data Integration) โดยผู้ประกอบการได้รับความสะดวกเพิ่มขึ้นในการติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกซึ่งมีหลายหน่วยงาน เนื่องจากขั้นตอนในการติดต่อของผู้ประกอบการจะยุ่งยากและซ้ำซ้อนน้อยลง (ติดต่อเพียงจุดเดียวแทนที่จะต้องติดต่อท่ละหน่วยงาน) ในส่วนของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ หน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นเนื่องจากขั้นตอนในการทำงานของแต่ละหน่วยงารลดลง จากการที่มีหน่วยงานกลางประสานการดำเนินงาน และการเข้าถึงข้อมูลข้ามหน่วยง่นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งทำให้สามารถเห้นข้อมูลผู้ประกอบการเป็นภาพเดียวกันที่สมบูรณ์

โดยขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) 5 หน่วยงานประชุมร่วมกันเพื่อทำความเข้าใจและหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงาน แล้วจัดตั้งคณะทำงานดำเนินโครงการซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากทุกหน่วยงาน 2)ดำเนินการออกระเบียบ ประกาศ และคำสั่งเพื่อสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ ของ

คณะทำงาน 3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อรองรับการทำงานร่วมกัน และ 4) สร้างความเข้าใจในระบบฐานข้อมูลกลางที่พัฒนาขึ้นในหมู่บุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยใช้ทั้งหลักสูตรฝึกอบรมและเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

และเครื่องมืออีกประการหนึ่งจะเชื่อมต่อเครือข่ายการดำเนินงานแบบบูรณาการของทุกหน่วยงาน คือการออกแบบเว็บไซต์ โดยมีชื่อว่า WWW.HAPPYSMEs.go.th ในการพัฒนาต้นแบบงานบริการภาครัฐ SMEs ในการช่วย SMEs เริ่มต้นกิจการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในธุรกิจ ตลอดจนเพื่อลดปัญหาความล่าช้าของการติดต่อและดำเนินงานภาครัฐ และเพื่อพัฒนาต้นแบบบริการภาครัฐในการตอบโจทย์ของผู้ประกอบการ SMEs

ภาพบรรยากาศการผลักดันพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม SMEs

PROTOTYPE TESTING

ในการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายทางทีมวิจัยได้ทำการนำเสนอต้นแบบนวัตกรรมด้าน SMEs ให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ณ โรงแรมอมารี ประตูน้ำ เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2562

ผลการงานนำเสนอมีข้อเสนอแนะในมิติของการมองเห็นว่าการพัฒนานวัตกรรมในด้าน SMEs กลุ่ม SMEs เห็นด้วยกับประเด็นปัญหาเรื่องความยุ่งยากในการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐทั้งด้านเวลาและเอกสารประกอบต่าง ๆ และเห็นด้วยกับการมี Website Portal ที่จะรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับการส่งออกเพื่อกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs โดยเสนอแนะการใส่ข้อมูลประกอบเพิ่มเติม เช่น ประเทศที่กลุ่ม SMEs สนใจส่งออกผลิตภัณฑ์ของตนเองนั้นมีลักษณะอย่างไร กฎหมายการค้าเป็นอย่างไร ลักษณะประชากรเป็นอย่างไรหน่วยภาครัฐงานใดจะสามารถสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศนั้น ๆ ได้บ้าง ดังนั้นประการสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องการ คือ การหาตลาดในต่างประเทศให้กับผู้ประกอบการ โดยมีภาครัฐเป็นพี่เลี้ยงที่มีศักยภาพด้านนโยบายเพื่อสนับสนุนการส่งออกเชิงรุก ในด้านการรวมหลักสูตรอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ SMEs ที่หลายหน่วยงานมีความทับซ้อนกัน ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า การอบรมหลักสูตรเดียวกันในหลายหน่วยงานไม่เป็นปัญหาเลยและดีเสียด้วย เพราะได้ความรู้มากขึ้นในทุก ๆ ครั้ง แม้จะอยู่ในหัวข้อที่เคยรับการอบรมมาแล้ว ดังนั้นการมี Website Portal ที่รวมข้อมูลทุกอย่างเพื่อสนับสนุนการส่งออกของ SMEs โดยการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้ SMEs ได้รับประโยชน์จากการบริการจากภาครัฐเพิ่มขึ้นบ้าง แต่ความต้องการของ SMEs หลัก คือ ขายของได้ ไม่ขาดทุน และยั่งยืน ซึ่งถือเป็นร่มใหญ่ที่สามารถต่อยอด Prototype อื่น ๆ ให้การช่วยเหลือและพัฒนา SMEs ยั่งยืนได้มากขึ้น

ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐอื่นให้ความคิดเห็นว่า การสร้าง Website Portal เป็นเรื่องยากมากที่จะทำให้การบูรณาการดังกล่าวสำฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแต่ละหน่วยงานมีวิธีการทำงานเป็นของตนเองแม้กระทั่งกระทรวงเดียวกัน แต่ละกรมก็มีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันออกไป การปรับเปลี่ยนหลังบ้านถือเป็นเรื่องของการปรับโครงสร้าง ถ้าหากสามารถทำได้จะช่วยได้ทั้ง SMEs และเจ้าหน้าที่ภาครัฐเองในการทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อนและรวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อการสนับสนุนผู้ประกอบการอย่างยั่งยืนอีกด้วย ซึ่งถ้าหากไม่สามารถบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้าง One Stop Service สำหรับ SMEs ได้ แต่ละหน่วยงานก็ควรจะปรับให้มีฐานข้อมูลเดียวกัน และใน Website Portal มีระบบที่เชื่อมต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละจังหวัดมีหน่วยงานภาครัฐที่สามารถให้คำปรึกษาด้านการส่งออกโดยเฉพาะและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อรองรับผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่พร้อมจะส่งออกแต่ไม่มีความรู้มากเพียงพอ และไม่มีศักยภาพในการหาตลาดเท่าหน่วยงานภาครัฐ

ภาพบรรยากาศการนำเสนอ Prototype Testing

6. ผลการดำเนินงาน

จากการดำเนินการโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐของกลุ่ม SMEs โดยผ่านกระบวนการ Design Thinking และมีการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานของภาครัฐ โดยเน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ ทำให้ทาง iTeam กลุ่ม SMEs เกิดนวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพให้การส่งออกของผู้ประกอบการ โดยให้ชื่อโครงการ ***"โครงการอำนวยความสะดวกในการส่งออกสินค้าของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME EXPORT ACCELERATOR: SEA)"*** โดย เป็นการพัฒนาการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐให้สามารถประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ลดกระบวนการและขั้นตอนการทำงานลง และลดความซ้ำซ้อนของหน้าที่การทำงานระหว่างหน่วยงานลง ทั้งนี้เป็นการหารือระหว่าง 5 หน่วยงานภาครัฐ คือ 4 หน่วยงานจากกระทรวงพาณิชย์ อันได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมการค้าต่างประเทศ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ปัจจุบันการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานนั้น ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพดีระดับหนึ่ง แต่เมื่อมองในมุมมองของผู้ประกอบการที่ต้องการส่งออก จะพบว่าปัญหาหลักที่เกิดขึ้นคือการต้องเตรียมเอกสารและติดต่อหน่วยงานภาครัฐทีละหน่วยงานทำให้เกิดความไม่สะดวกในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการเสียต้นทุน และทรัพยากรจำนวนมาก เช่น ค่าเดินทาง บุคลากรที่มาติดต่อ และการเตรียมเอกสารต่างๆ

ช่องทางการติดต่อภาครัฐสำหรับ SMEs ไทยกับการส่งออก

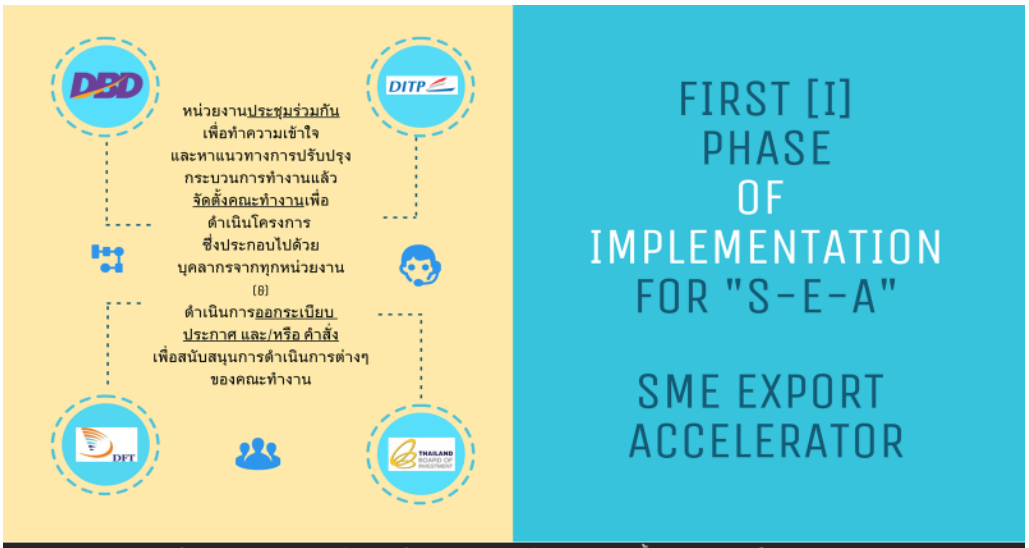
เพื่อเป็นการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โครงการฯ นี้จะทำให้ลดขั้นตอนการทำงานลง เช่น การลงทะเบียนเพื่อการส่งออกสามารถลงทะเบียนครั้งเดียวและสามารถดำเนินการได้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ

การส่งออก (ทั้ง 5 หน่วยงานนำร่อง) และมีศูนย์รับเรื่องการส่งออกและสามารถติดต่อได้อย่างสะดวก และมีการให้ข้อมูลการดำเนินการ รวมถึงการแนะนำและส่งต่อเรื่องไปยังอีกหน่วยงาน (ในกรณีไม่สามารถดำเนินการที่ศูนย์ฯ ได้ทันที) หรือดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในจุดเดียว

PROTOTYPE: การส่งเสริม SMEs ไทยกับการส่งออกของภาครัฐ

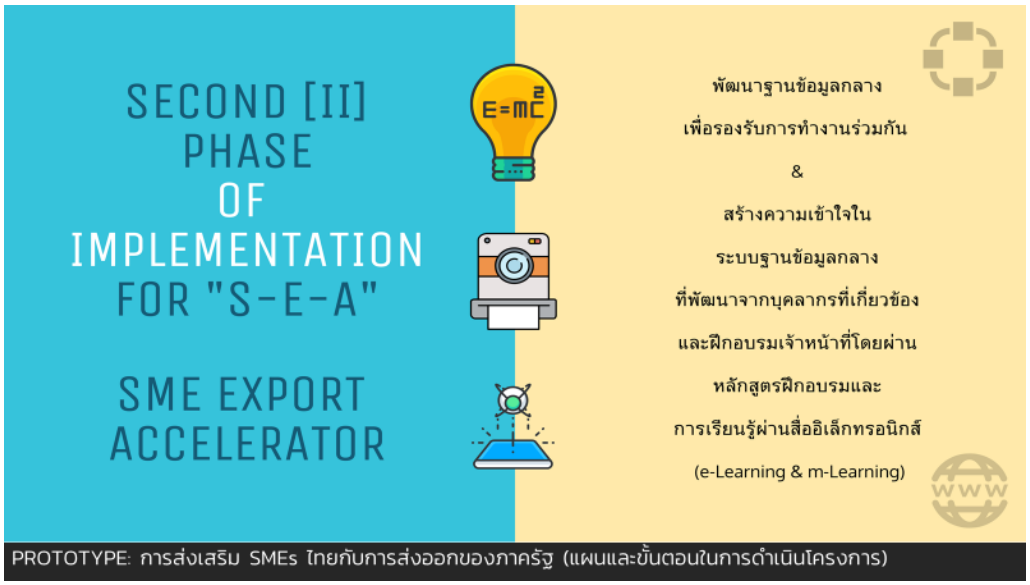
โดยในการวางแผนการดำเนินการเพื่อการปฏิบัติจริงสามารถ แบ่งเป็น 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 ประชุมเพื่อหาแนวทางปฏิบัติ และ ระยะที่ 2 ดำเนินการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ รายละเอียดแต่ละระยะเป็นดังนี้

<u>ระยะที่ 1:</u>

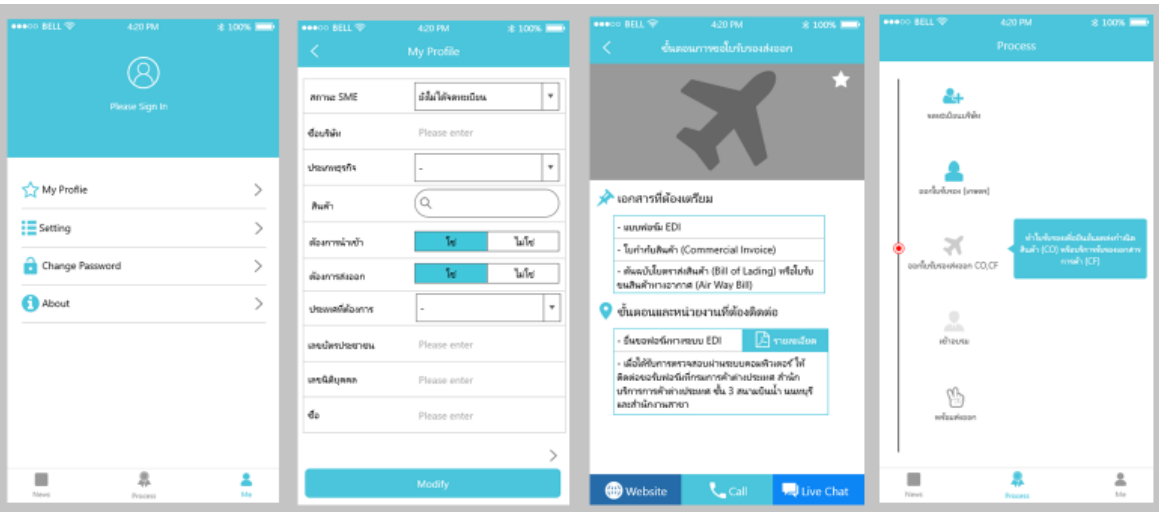


PROTOTYPE: การส่งเสริม SMEs ไทยกับการส่งออกของภาครัฐ (แผนและขั้นตอนในการดำเนินโครงการ)

ระยะที่ 2:



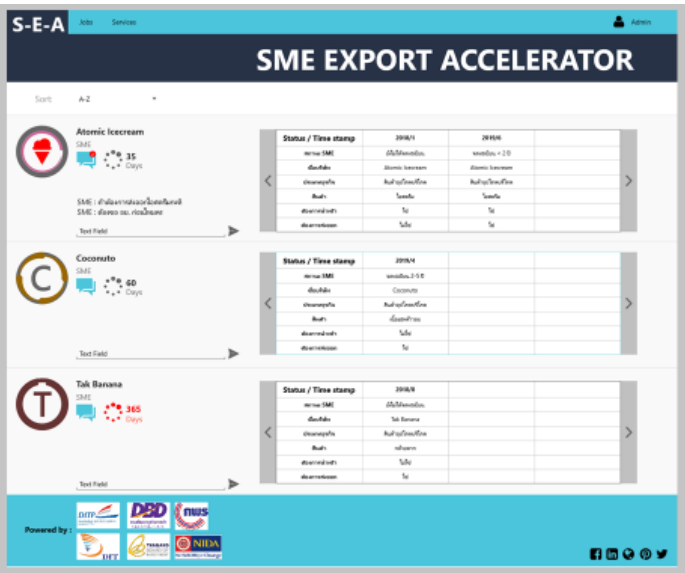
โดยเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน คือการสร้างระบบฐานข้อมูลกลางบน Website และ Mobile Application ที่พัฒนาจาก 5 หน่วยงาน โดยมีการรวบรวมข้อมูล และส่งต่อการทำงานภายในระบบเดียว และสามารถตรวจสอบการทำงานของแต่ละหน่วยงานได้ทันที โดยมี Mock up ดังนี้



PHASE II

กรณีที่โครงการประสบความสำเร็จ จะทำไปสู่การสร้างฐานข้อมูลกลาง และระบบบน Website และ Mobile Application สำหรับการติดตามผู้ประกอบการ SME เพื่อส่งเสริมการส่งออก

PROTOTYPE: การส่งเสริม SMEs ไทยกับการส่งออกของภาครัฐ



PHASE II

กรณีที่โครงการประสบความสำเร็จ จะทำไปสู่การสร้างฐานข้อมูลกลาง และระบบบน Website และ Mobile Application สำหรับการติดตามผู้ประกอบการ SME เพื่อส่งเสริมการส่งออก

PROTOTYPE: การส่งเสริม SMEs ไทยกับการส่งออกของภาครัฐ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

โครงการอำนวยความสะดวกในการส่งออกสินค้าของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME EXPORT ACCELERATOR: S-E-A) เมื่อเกิดขึ้นจริงแล้ว จะสามารถลดขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐได้ ทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้ประกอบการที่ต้องมาติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งในเรื่องของการลดต้นทุนของผู้ประกอบการเป็นสิ่งสำคัญมาก ทั้งต้นทุนเวลา เงิน และทรัพยากรบุคคล

8. ข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินการ “โครงการอำนวยความสะดวกในการส่งออกสินค้าของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME EXPORT ACCELERATOR: S-E-A)” ให้สามารถเป็นรูปธรรมได้จริงนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐในแต่ละหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างกัน รวมถึงการกำหนดระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ซึ่งประเด็นนี้เป็นปัญหาใหญ่มากในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากติดข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของแต่ละหน่วยงานทำให้การเชื่อมโยงเป็นไปได้อย่างลำบาก ดังนั้นทางคณะที่ปรึกษาจึงเห็นความสำคัญในการประชุมเพื่อหาแนวทางปฏิบัติระหว่างหน่วยงานก่อนที่จะดำเนินการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเข้าด้วยกัน

9. คณะที่ปรึกษาจากศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1) อาจารย์ ดร.ปนันดา จันทร์สุกรี หัวหน้าโครงการและอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ
สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2) นางสาวไพลิน เชื้อหยก อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ
ศูนย์คลังปัญญาและสารสนเทศ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

3) นายณัฐพล ลิขิตลิ้มปรีชา ผู้ช่วยเก็บข้อมูล ผู้ช่วยวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
ศูนย์คลังปัญญาและสารสนเทศ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4) นางสาวแก้วบุญเกื้อ ศรีลิขิตตานนท์ ผู้ช่วยเก็บข้อมูล ผู้ช่วยวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

5) นางสาวนิชนันท์ พิชัยเงาะ ผู้ช่วยเก็บข้อมูล ผู้ช่วยวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

6) นางสาวซุกรียะห์ หะยีสะอะ ผู้ช่วยเก็บข้อมูล ผู้ช่วยวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

7) นางสาวณิชชวัลรัชต์ ไวเรียบ ผู้ช่วยเก็บข้อมูล ผู้ช่วยวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

<u>**นวัตกรจากหน่วยงานภาครัฐในทีม SMEs**</u>

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

1) นายวทัญญู คุณาพรสุจริต
2) นางสาวรัชดา เพ็งนรพัฒน์

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

3) นายสราวุธ กลิ่นสุวรรณ
4) นางสาวพัชรมณฑน์ ตระกูลทิวากร
5) นางสาวเบญจมาศ บางขะกุล

6) นางสาวรุ่งวรา อังศธรรมรัตน์

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์

7) นางนัสรี ปาทาน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

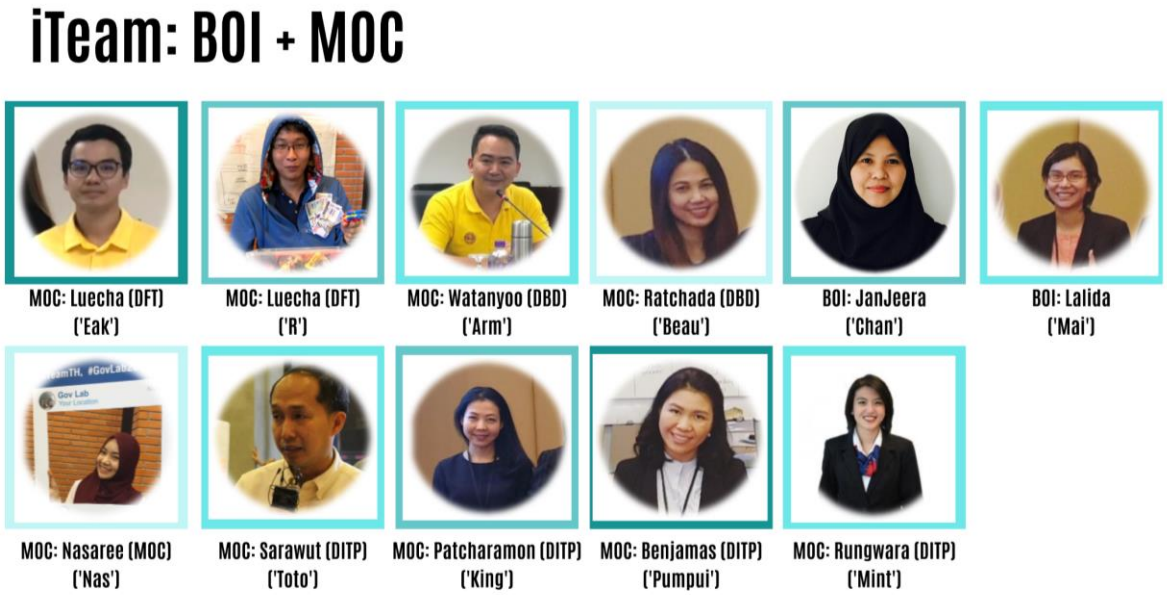
8) นางสาวลลิดา สองสง

9) นางสาวจันจีรา โสะประจิน

กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

10) นายลือชา ชูเชิด

11) นายคณุตม์ พึ่งเกษม



10. ภาคผนวก

10.1 ชุดคำถามที่ใช้ในการลงพื้นที่

10.1.1 ชุดคำถามด้านเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ

1. ขั้นตอนในการบริการผู้ประกอบการ *Select ในช่วงของขั้นตอน
    - ช่วยเล่าขั้นตอนการให้บริการกับผู้ประกอบการ
    - แต่ละขั้นตอนดำเนินการอย่างไรบ้าง
2. ข้อจำกัดในการทำงาน/บริการกับผู้ประกอบการ
    - ขั้นตอนในการทำงานใดที่พบปัญหา หรือข้อจำกัดมากที่สุดอย่างไร
    - ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้บริการผู้ประกอบการ
3. Feedback จากผู้ประกอบการ
    - ผลตอบรับด้านบวก/ลบ จากผู้ประกอบการเป็นอย่างไร
    - สิ่งที่ผู้ประกอบการสะท้อนเรื่องการบริการ คือเรื่องใด
    - ความคาดหวังจากผู้ประกอบการ จากการให้บริการ
4. การสนับสนุนจากผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
    - มีหลักสูตร กิจกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการให้บริการผู้ประกอบการอย่างไร
5. การจัดอบรม *โดยเฉพาะในชั้นตอนของการ ออกแบบ/การตลาด/การพัฒนาผู้ประกอบการ (ช่วงที่เกือบทุกหน่วยงานมีหลักสูตรอบรมให้ผู้ประกอบการ)
    - เล่าถึงหลักสูตรอมรบของหน่วยงาน
    - หลักสูตรอบรมมี เป้าประสงค์อย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ
    - ปัญหาที่พบจากการจัดอบรมที่ผ่านมา

10.1.2 ชุดคำถามผู้ประกอบการ

1. ให้เล่าว่าทำธุรกิจประเภทใด ดำเนินกิจการมาแล้วกี่ปี มีการจ้างงานกี่คน
    - ชื่อ อายุ อาชีพ กิจการที่กำลังประกอบอยู่
    - บริการ/นโยบายภาครัฐที่เป็นกลไกส่งเสริม SMEs ที่เคยใช้มีอะไรบ้าง
    - ธุรกิจของท่านอยู่ในช่วงการดำเนินการใด
    - มีแผนการขยายธุรกิจ หรือต่อยอดธุรกิจด้านการส่งออกอย่างไร
2. เล่าขั้นตอนของธุรกิจโดยละเอียด ขั้นตอนแต่ละช่วง 4 ขั้นตอน คือ ช่วงก่อนเริ่มธุรกิจ, ช่วงเริ่มต้นธุรกิจ, ช่วง Sustain and Expand
    - ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนต้องทำอะไร,
    - ติดต่อกับใครบ้าง หน่วยงานใดบ้าง
    - ต้องใช้เอกสาร-หลักฐานใดบ้าง, แล้วมีหน่วยงานใดเกี่ยวข้องใครเกี่ยวข้อง
3. ประสบปัญหาใดในการทำธุรกิจ (นับตั้งแต่เริ่มกิจการ)
    - ช่วยเล่าประสบการณ์ที่ในการทำธุรกิจที่ผ่านมา
    - ท่านคิดว่าเจอปัญหามากที่สุด/บ่อยที่สุด และแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร (ทำเองหรือขอความช่วยเหลือจากรัฐ แล้วหน่วยงานใดที่ให้การช่วยเหลือ)
    - ช่วงใดที่พบปัญหาในการทำธุรกิจ สาเหตุเกิดจากสิ่งใด
4. เคยติดต่อ “หน่วยงานภาครัฐ” ใดบ้าง และติดต่อเรื่องใด
    - การติดต่อระหว่างหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง มีมากน้อยแค่ไหน ระยะเวลา ความถี่
    - ขั้นตอนในการเตรียมการเข้ารับบริการอย่างไรบ้าง
    - ความรู้สึกเกี่ยวกับการรับบริการ และการให้บริการของหน่วยงาน (สอบถามทีละขั้นตอน ว่าขั้นตอนไหนสะดวกหรือไม่สะดวกอย่างไร และจดบันทึกอย่างละเอียด)
    - ปัญหาที่เกิดขึ้นในการติดต่อที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกธุรกิจ

5. การเข้ารับการอบรมตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจจนถึงปัจจุบัน
    - การอบรมที่เคยอบรม หลักสูตร
    - หน่วยงานที่จัดอบรม
    - หลักสูตรที่อบรมพบปัญหา หรือข้อสงสัยจากการอบรมหรือไม่อย่างไร
    - ความคาดหวังจากการอบรม

10.2 เอกสารประกอบการนำเสนองานแต่ละครั้ง (เอกสารอยู่หลังบรรณานุกรม)

11. บรรณานุกรม

ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC). 2559. **Love Your Local Love Your City #2**. กรุงเทพฯ: TCDC.

ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย. ม.ป.ป. **ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) คือ**. Retrieved from https://www2.opdc.go.th/psic/main.php?url=content&gp=5&mn=1 [2 กันยายน 2562]

Design Council, n.d. **The Design Process: What is the Double Diamond?** (Online). Retrieved from https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond [2 September 2019]

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. n.d. **Design Thinking Process Diagram** (Online). Retrieved from https://dschool.stanford.edu/executive-education/dbootcamp [2 September 2019]

Service Design Vancouver. 2014. **Double Diamond Design Process** (Online). Retrieved from **https://servicedesignvancouver.ca/briefs-and-design-processes/** [2 September 2019]