ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives

ศูนย์บ่มเพาะและพัฒนานวัตกรรม SMEs เกษตร (ศบพ.)

1.4.2 การจัดการสารสนเทศคู่เทียบเชิงปฏิบัติการ (Benchmarking)

ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำ Benchmarking

ขั้นตอนที่ 1 การประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณากำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking กำหนดองค์กรเปรียบเทียบ และกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) วิธีการปฏิบัติขององค์กรเปรียบเทียบ รวมถึงการตั้งเป้าหมายปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนการดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุวัตถุประสงค์ของแผน กิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน และวิธีการติดตามผล โดยขอความเห็นชอบฝ่ายจัดการ สำเนาส่ง ผอ.ฝนย.

ขั้นตอนที่ 4 นำแผนไปสู่การปฏิบัติ และติดตาม เพื่อสรุปผลรายงานให้ ผอ.ฝ่าย/สำนัก ทราบ

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการปฏิบัติงาน และสิ่งที่เรียนรู้จากการทำ Benchmarking ประเมินประสิทธิผลที่สามารถนำไปต่อยอดในการสร้างนวัตกรรม เสนอ ผอ.ฝ่าย/สำนัก และสำเนาส่ง ผอ.ฝนย. พร้อมทั้งจัดเก็บลงในเว็บไซต์ของฝ่าย/สำนัก

ขั้นตอนที่ 1 การประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณากำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking กำหนดองค์กรเปรียบเทียบ และกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 การกำหนดกระบวนการเพื่อทำ Benchmarking

ศูนย์บ่มเพาะและพัฒนานวัตกรรม SMEs เกษตร (ศบพ.) มีกระบวนการทำงานหลักจำนวน 3 กระบวนการ ซึ่งที่ประชุม ได้ร่วมกันกำหนดกระบวนการทำงานหลักที่จะทำ Benchmarking โดยคัดเลือกจากปัจจัยพิจารณาตามตารางด้านล่าง ผลการพิจารณาพบว่า กระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา SMEs เกษตร เป็นกระบวนการที่มีความสอดคล้องกับปัจจัยพิจารณามากที่สุด

ปัจจัยพิจารณา	1 กระบวนการพัฒนาลูกค้าให้เป็น Smart Farmer	2 กระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา	3 กระบวนการฝึกอบรมให้ความรู้
1. กระบวนการส่งผลโดยตรงต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร (กรณีส่วนงานสนับสนุนกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อพันธกิจหลักที่สำคัญของส่วนงาน)	•ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนแบบองค์รวม พันธกิจที่ 2 พัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร •แผนงานแผนงานพัฒนาลูกค้าให้เป็น Smart Farmer	•ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถภาคเกษตร •พันธกิจที่ 2 พัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร •แผนงานสินเชื่อ 1 ตำบล 1 SMEs เกษตรเพื่อสร้างความยั่งยืนของภาคเกษตรไทย	•ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถภาคเกษตร •พันธกิจที่ 2 พัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร •แผนงานสินเชื่อ 1 ตำบล 1 SMEs เกษตรเพื่อสร้างความยั่งยืนของภาคเกษตรไทย
2. กระบวนการที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ลดระยะเวลา/ขั้นตอนในการดำเนินงาน	—	เป็นกระบวนการที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพโดยการสร้างคุณค่าอย่างครบวงจรตั้งแต่การปล่อยสินเชื่อ การพัฒนา การเชื่อมโยงตลาด การหาพันธมิตรเข้ามาช่วยเหลือผู้ประกอบการเกษตร และสร้างประสิทธิผลสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณพร้อมคุณภาพ	กระบวนการสามารถถ่ายทอดความรู้สู่เกษตรกรให้สามารถยกระดับสู่ผู้ประกอบการมืออาชีพ

ปัจจัยพิจารณา	1 กระบวนการพัฒนาลูกค้าให้เป็น Smart Farmer	2 กระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา	3 กระบวนการฝึกอบรมให้ความรู้
3. กระบวนการที่รับฟังความต้องการ/ความคาดหวัง เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังในการยกระดับการผลิตให้มีคุณภาพประสิทธิภาพสูงขึ้น และกระบวนการส่งมอบโดยการอบรมให้ความรู้พัฒนาสู่เกษตรกรยุคใหม่	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังจากกระบวนการคือ ผู้ประประกอบการ SMEs ต้องการยกระดับมาตรฐาน สร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีที่สามารถเพิ่มมูลค่าผลผลิต ต้องการให้ธนาคารเป็นผู้ริเริ่มสร้างผู้ประกอบการเกษตร โดยการส่งมอบคุณค่าด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรมกรรมผ่านผู้เชี่ยวชาญที่เป็นพันธมิตรกับธนาคาร ตลอดทั้งการเชื่อมโยงสู่ตลาด	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังได้รับความรู้จากการเข้ารับอบรม สามารถนำความรู้ประยุกต์ใช้ยกระดับสู่ผู้ประกอบการที่มีรายได้เพิ่มขึ้น และส่วนงานส่งมอบโดยอาศัยกระบวนการฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญสู่เกษตรกร
4 กระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการที่ไม่เหมือนกับปีบัญชี 2558 ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการสอบทาน SEPA (ถ้ามี)	เกษตรกร smart farmer ต้องอาศัยกระบวนการสั่งสมความรู้ ความชำนาญจากกระบวนการเรียนรู้และทดลองปฏิบัติจริง	เป็นกระบวนการที่ต้องการพัฒนาผู้ประกอบการและสร้างเป็นเครือข่ายผู้ประกอบการ โดยมุ่งหวังสร้างเป็นสังคมผู้ประกอบการเกษตรที่เข้มแข็ง สามารถส่งผลกระทบต่อภาคเกษตรโดยรวม และมีนัยสำคัญ สร้างเป็นมาตรฐานเดียวกับสังคมผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่ธนาคารพาณิชย์ดำเนินการ	เป็นกระบวนการสร้างความรู้แก่เกษตรกรให้พัฒนาสู่ผู้ประกอบการ พัฒนาสู่มืออาชีพ พัฒนาสู่หัวขบวนเป็นแบบอย่างแก่เกษตรกรอื่นๆ
5. กระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม	เป็นกระบวนการถอดแบบองค์ความรู้จากผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จโดยใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม เข้ามาช่วยสร้างประสิทธิภาพแก่ธุรกิจ	เป็นกระบวนการที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งแก่ผู้ประกอบการเกษตรซึ่งเป็นแนวทางที่ธนาคารต้องการพัฒนายกระดับ จากการปล่อยสินเชื่อรายย่อยดั้งเดิมสู่การปล่อยสินเชื่อแก่ผู้ประกอบกอบการที่มีการให้ความรู้การพัฒนาไปในเวลาเดียวกัน พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ ต่อยอดสู่ความร่วมมือและช่วยขับเคลื่อนเป็นหัวขบวนแก่เกษตรกรอื่นๆ	—

1. **กระบวนการส่งผลโดยตรงต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร**

กระบวนการทำงานของส่วนงานที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร

ยุทธศาสตร์

1. สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนแบบองค์รวม
2. เพิ่มขีดความสามารถภาคเกษตร
3. พัฒนาบริการทางการเงินครบวงจร
4. บริหารเงินทุนให้สมดุลและเพียงพอ
5. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
6. ยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

พันธกิจขององค์กร

1. บริการทางเงินครบวงจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าสินค้าเกษตร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2. พัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร ชุมชน สถาบันการเงินชุมชน และสถาบันเกษตร อย่างเกื้อกูล แบ่งปันและเป็นธรรม

3. บริหารจัดการเงินทุน ให้เพียงพอและมีต้นทุนที่เหมาะสมต่อลูกค้าและการดำเนินงาน

4. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการบริการ

5. มุ่งมั่นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อความมั่นคงและยั่งยืน

2. **กระบวนการที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เช่น ลดระยะเวลา/ขั้นตอนในการดำเนินงาน**

ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากการนำผลของงานที่ได้รับเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ้มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ

3. **กระบวนการที่รับฟังความต้องการ/ความคาดหวัง เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

กระบวนการทำงานที่นำข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น มาวิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อส่งมอบคุณค่า (เช่น ผลงาน บริการ และผลลัพธ์ในเชิงบวก) ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. **กระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง**

กระบวนการทำงานสำคัญของส่วนงานที่ต้องการพัฒนาให้เป็นมาตรฐาน เพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และต้องเป็นกระบวนการที่ไม่เหมือนกับปีบัญชี 2558 ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการสอบทาน SEPA (ถ้ามี) (ดาวน์โหลดได้ที่เว็บไซต์ ฝนย. >> Benchmarking >> คู่เทียบเชิงปฏิบัติการ (1.4.2) >> กระบวนการสอบทาน SEPA

5. **กระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม**

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผล รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการเทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

หมายเหตุ : ในกรณีที่กระบวนการทำงานหลักมีความสอดคล้องกับหัวข้อพิจารณามากที่สุด มากกว่า 1 กระบวนการ ให้ส่วนงานพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกภายใต้ดุลยพินิจของผู้บริหารส่วนงาน

ขั้นตอนที่ 1 การประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณากำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking กำหนดองค์กรเปรียบเทียบ และกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 การกำหนดประเด็นในการเทียบเคียง

กระบวนการที่ทำ Benchmarking ได้กำหนดประเด็นในการเทียบเคียงทั้งหมด 8 ประเด็น ดังนี้

1. ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (Key Requirement) หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ อาทิ ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ตรงกับเวลาที่กำหนด และไม่มีข้อผิดพลาด เป็นต้น
2. ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) และเป้าหมายของกระบวนการ หมายถึง ตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จหรือผลลัพธ์ของกระบวนการ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับการบรรลุถึงข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ พร้อมทั้งมีการระบุเป้าหมายเชิงปริมาณ และ/หรือเชิงคุณภาพที่ชัดเจน
3. ผู้ส่งมอบ (Suppliers : S) หมายถึง ผู้ส่งมอบ ที่ส่งมอบทรัพยากรที่สำคัญ หรือปัจจัยนำเข้าที่สำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการ
4. ปัจจัยนำเข้า (Input : I) หมายถึง ทรัพยากรที่สำคัญ ปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลสารสนเทศสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการ (นโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ) เป็นต้น
5. กระบวนการ (Process : P) หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการ (Output) ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร
6. ผลผลิต (Output : O) หมายถึง ผลลัพธ์ของกระบวนการ ที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. ผู้รับบริการ (Customers : C) หมายถึง ผู้รับผลผลิตที่ได้จากกระบวนการ อาจหมายถึง บุคคล ส่วนงาน หน่วยงาน กระบวนการ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. ระยะเวลา /ความถี่ หมายถึง ระยะเวลาเริ่มดำเนินการในขั้นตอนเริ่มต้นจนกระทั่งเวลาในขั้นตอนสุดท้าย รวมถึงความถี่ในการดำเนินกระบวนการในรอบปีบัญชี

หมายเหตุ : กำหนดให้ทุกส่วนงานใช้ประเด็นในการเทียบเคียงทั้งหมด 8 ประเด็น เหมือนกันทุกส่วนงาน

1.3 การกำหนดองค์กรและเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ในการเทียบเคียง

จากการกำหนดกระบวนการที่ใช้ในการเทียบเคียงของ ศบพ. ซึ่งได้คัดเลือกกระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา ตามที่ได้จากขั้นตอน 1.1 แล้วนั้น ศบพ. ได้ทำการพิจารณาองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ SMEs ตามหัวข้อการพิจารณา 6 หัวข้อ (ตามตารางด้านล่าง) ซึ่งมีองค์กรที่สอดคล้องกับหัวข้อพิจารณาดังกล่าว ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ กสิกรไทย และออมสิน ทั้งนี้จากการประเมินตามหัวข้อการพิจารณาพบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ มีความสอดคล้องตามหัวข้อพิจารณามากที่สุด ผู้บริหาร ศบพ. จึงได้ตัดสินใจเลือก ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นองค์กรเพื่อใช้ในการเทียบเคียง

ขั้นตอนที่ 1 การประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณากำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking กำหนดองค์กรเปรียบเทียบ และกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

หัวข้อพิจารณา	1. ไทยพาณิชย์	2. กสิกรไทย	3. ออมสิน
1. องค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจสถาบันการเงิน	✓	✓	✓
2. องค์กรที่มีขนาดสินทรัพย์ / จำนวนบุคลากร (+-20% ของ ธ.ก.ส.)	✓	✓	✓
3. องค์กรที่มีชื่อเสียงที่ดีเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำ Benchmarking			
3.1 ได้รับรางวัลจากหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและสากล เช่น TQA TQC ปปช. กระทรวงการคลัง เป็นต้น	✓	✓	✓
3.2 ได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานในระดับประเทศและสากล เช่น ISO IIA COSO CMMI คู่มือกระทรวงการคลัง เป็นต้น	✓	✓	✓
3.3 ได้รับคะแนนประเมินผลจากกระทรวงการคลัง หรือองค์กรอื่นในระดับสูงที่สุดหรือสูงกว่า ธ.ก.ส.	–	–	×
4. มีการเชื่อมโยงสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ SMEs อย่างชัดเจนเป็นที่รับรู้	✓	✓	×
5. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมทางการเงินและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมแก่ผู้ประกอบการ SMEs อย่างโดดเด่น	✓	✓	×

1.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ศบพ. ได้กำหนดแนวทางในการรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในเทียบเคียง ธนาคารไทยพาณิชย์ ทั้ง 8 ประเด็นตามข้อที่ 1.2 ดังนี้

แหล่งที่มาของข้อมูล/วิธีการเก็บข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
■ ข้อมูลข่าวสารจากอินเตอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์อย่างเป็นทางการของคู่เปรียบเทียบ	กลุ่มแผนงานและกลยุทธ์ร่วมกับกลุ่มพัฒนาธุรกิจ
■ รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2558	
■ งานประชุมเสวนาที่เกี่ยวข้องกับ SMEs จัดโดยคู่เปรียบเทียบ	

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) วิธีการปฏิบัติขององค์กรเปรียบเทียบ รวมถึงการตั้งเป้าหมายปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายในอนาคต

2.1 การวิเคราะห์สถานะกระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา ในปัจจุบัน

สำหรับกระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา มีกระบวนการทำงานดังนี้

ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ	ระยะเวลา
		จุดเริ่มต้น			
กลุ่มงานพัฒนาธุรกิจ ศบพ.	1 ข้อมูล SMEs หัวขบวน 2 บุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ในการพัฒนาผู้ประกอบการ 3 หน่วยงานพันธมิตรภายนอก	ขั้นตอนที่ 1 ประชุมพิจารณากระบวนการและแนวทางการประสานเครือข่ายผู้ประกอบการ SMEs หัวขบวน และส่วนงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและมาตรฐานผลิตภัณฑ์	1 แนวทางการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย 4,383 ราย 2 รูปแบบการปฏิบัติงาน	ศบพ.	31 พ.ค.59
กลุ่มงานพัฒนาธุรกิจ ศบพ.	1 ผลลัพธ์ขั้นตอนที่ 1 2 ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา	ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ศักยภาพของผู้ประกอบการ SMEs หัวขบวน	1 วิเคราะห์ผู้ประกอบการ SMEs หัวขบวนได้ชัดเจน 2 สามารถเติม เสริม สร้าง และพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs หัวขบวนได้	ศบพ.	31 พ.ค.59
กลุ่มงานพัฒนาธุรกิจ ศบพ.	ผลลัพธ์ขั้นตอนที่ 1-2	ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อตรวจเยี่ยม สำรวจข้อมูลเครือข่ายผู้ประกอบการ SMEs หัวขบวน	ทราบแนวทางการพัฒนา SMEs หัวขบวนพร้อมกรอบระยะเวลาชัดเจน	ศบพ.	31 พ.ค.59
กลุ่มงานพัฒนาธุรกิจ ศบพ.	1 ผลลัพธ์ขั้นตอนที่ 3 2 แบบสำรวจข้อมูลพื้นฐานผู้ประกอบการ SMEs	ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs หัวขบวน ตามแนวทาง “เติม เสริม สร้าง”	SMEs หัวขบวนที่ผ่านการการพัฒนาตามแนวทาง “เติม เสริม สร้าง” มีมาตรฐาน นวัตกรรม	SMEs เป้าหมาย	พ.ค.-ธ.ค.59
กลุ่มงานพัฒนาธุรกิจ ศบพ.	1 ผลลัพธ์ขั้นตอนที่ 4 2 ระบบฐานข้อมูล SMEs หัวขบวน	ขั้นตอนที่ 5 บันทึกข้อมูลการพัฒนา SMEs หัวขบวน เช่น ข้อมูลทั่วไป การผลิต การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์	ฐานข้อมูล SMEs หัวขบวนที่ผ่านการพัฒนา 4,383 ราย	ศบพ.	พ.ค.-ธ.ค.59
กลุ่มงานพัฒนาธุรกิจ ศบพ.	1 แบบสรุปผลปฏิบัติงานโครงการ 2 ข้อมูลภายหลังการพัฒนา	ขั้นตอนที่ 6 ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส	ทราบผลสัมฤทธิ์ภายหลังจากการพัฒนา	MC,ฝนย ,ศบพ.	15 ต.ค.59 และ 15 ม.ค.60
กลุ่มงานพัฒนาธุรกิจ ศบพ.	ผลลัพธ์ขั้นตอนที่ 4,5 และ 6	ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผล	รายงานผลการดำเนินโครงการภาพรวม	MC,ฝนย ,ศบพ.	31 มี.ค.60
		จุดสิ้นสุด			

จากกระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา ผู้บริหาร ศบพ. ได้ร่วมกันวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของสถานะทั้ง 8 ประเด็นตามข้อ 1.2 ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางด้านล่าง

ปัจจัยพิจารณา	สถานะการดำเนินงานปัจจุบัน	ผลการวิเคราะห์	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน
1) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (Key Requirement)	●	–มีการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน	—
2) ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) และเป้าหมายของกระบวนการ	●	–มีการระบุตัวชี้วัดที่สำคัญในเชิงปริมาณและคุณภาพสำหรับเป้าหมายเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการ	—
3) ผู้ส่งมอบ (Suppliers : S)	●	–มีการระบุผู้ส่งมอบปัจจัยนำเข้าทุกขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน	—
4) ปัจจัยนำเข้า (Input : I)	●	–มีการระบุปัจจัยนำเข้าในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนเพียงพอ	—
5) กระบวนการ (Process : P)	◑	–มีการระบุขั้นตอนกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงกระบวนการสุดท้ายอยางชัดเจน	–แม้จะมีกระบวนการชัดเจนแต่กระบวนการยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้รับมอบอย่างชัดเจน จำเป็นต้องมีกิจกรรมเสริมให้เกิดความสมบูรณ์ เช่น การประชาสัมพันธ์ การเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการ
6) ผลผลิต (Output : O)	◑	–ส่วนใหญ่ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการจากแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน	–ผลลัพธ์ในขั้นตอนสำคัญ (ขั้นตอนที่ 4) ยังระบุผลลัพธ์กว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจงเชิงคุณภาพอย่างชัดเจน
7) ผู้รับมอบ (Customers : C)	●	–มีการระบุผู้รับมอบในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน	—
8) ระยะเวลา /ความถี่	●	–มีการระบุช่วงระยะเวลาแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน	—

หมายเหตุ : (● = มีการระบุครบถ้วน ◑ = มีการระบุแต่ยังไม่ครบถ้วน ○ = ไม่มีการระบุ)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) วิธีการปฏิบัติขององค์กรเปรียบเทียบ รวมถึงการตั้งเป้าหมายปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายในอนาคต

2.2 การวิเคราะห์กระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา ในปัจจุบัน

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา ทั้ง 8 ประเด็นตามข้อ 1.2 ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ มีจุดแข็งในแต่ละประเด็นพิจารณา ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงของ ธ.ก.ส. ปรากฏตามตารางด้านล่าง

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็งของ ธนาคารไทยพาณิชย์ ที่เป็นโอกาสในการปรับปรุงของ ธ.ก.ส.
ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (Key Requirement)	—
ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) และเป้าหมายของกระบวนการ	—
ผู้ส่งมอบ (Suppliers : s)	—
ปัจจัยนำเข้า (Input : I)	—
กระบวนการ (Process : P)	มีการกำหนดขั้นตอนดำเนินการอย่างชัดเจนและมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับมอบบริการ เช่น มีกิจกรรมประชาสัมพันธ์ผู้ประกอบการออกสื่อ การทดสอบตลาดภายหลังการพัฒนาโดยการจัดงานนัดพบระหว่างผู้ประกอบการ นักลงทุน และผู้บริโภค (SMEs Matching Day) สามารถสร้างความพึงพอใจอย่างเหนือความคาดหมาย
ผลผลิต (Output : O)	มีการกำหนดผลลัพธ์อย่างชัดเจนทั้งในมิติเชิงคุณภาพและปริมาณ
ผู้รับมอบ (Customers : C)	—
ระยะเวลา /ความถี่	—

จากการวิเคราะห์กระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา ตามข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปโอกาสในการปรับปรุง (OFI) ตามตารางด้านล่างดังนี้

ประเด็นพิจารณา	โอกาสในการปรับปรุง (OFI)
ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (Key Requirement)	—
ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) และเป้าหมายของกระบวนการ	—
ผู้ส่งมอบ (Suppliers : s)	—
ปัจจัยนำเข้า(Input : I)	—
กระบวนการ (Process : P)	กิจกรรมภายใต้กระบวนการยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้รับมอบอย่างชัดเจน
ผลผลิต (Output : O)	ผลลัพธ์ในขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการยังไม่ระบุอย่างชัดเจนในเชิงคุณภาพ
ผู้รับมอบ (Customers : C)	—
ระยะเวลา /ความถี่	—

ประเด็นเปรียบเทียบ (กระบวนการ/ผลลัพธ์)	ผลการดำเนินงานคู่เทียบ	ผลการดำเนินงาน ธ.ก.ส. ก่อนพัฒนากระบวนการ	คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ธ.ก.ส. หลังพัฒนากระบวนการ	ประโยชน์ที่ได้รับ (ลูกค้า/องค์กร)
•กระบวนการที่ต่อเนื่องครบวงจร สามารถระบุผลลัพธ์อย่างชัดเจน สามารถสร้างคุณค่าต่อผู้รับมอบบริการได้	•มีกระบวนการพัฒนา SMEs อย่างครบวงจรตั้งแต่ประสานการพัฒนา ประชาสัมพันธ์ การเชื่อมโยงตลาดระหว่างลูกค้าธนาคาร โดยการจัดกิจกรรม SMEs Matching Day	•มีเฉพาะส่วนกระบวนการในส่วนของการพัฒนา ได้แก่ การประสานสร้างมาตรฐาน นวัตกรรม ทำให้ขาดความต่อเนื่องครบวงจร	•สามารถลดช่องว่างความแตกต่างของการพัฒนาสร้างเครือข่าย SMEs โดยมีกิจกรรมการจับคู่ธุรกิจระหว่างผู้ประกอบการ นักลงทุนและผู้บริโภค	•SMEs เกษตร มีความพึงพอใจและมุ่งมั่นพัฒนายกระดับการแข่งขัน เนื่องจากเห็นผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาอย่างชัดเจน •ธนาคารสามารถปรับวิธีลดความแตกต่างระหว่างธนาคารพาณิชย์กับ ธ.ก.ส. ในการดูแลลูกค้าผู้ประกอบการ ส่งผลต่อสินเชื่อทั้งในส่วนปริมาณและคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนการดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุวัตถุประสงค์ของแผน กิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน และวิธีการติดตามผล โดยขอความเห็นชอบจากฝ่ายจัดการ และสำเนาส่ง ผอ.ฝนย.

จากโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการประสานเครือข่ายการพัฒนา ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 ซึ่งมีจำนวน .2.. ประเด็น

OFI 1 กิจกรรมภายใต้กระบวนการยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้รับมอบอย่างชัดเจน

OFI 2 ผลลัพธ์ในขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการยังไม่ระบุอย่างชัดเจนในเชิงคุณภาพ

ทั้งนี้ ศบพ. ได้ร่วมกันจัดทำ แผนกิจกรรมเสริมเพื่อสร้างการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างครบวงจร ให้มีประสิทธิผลที่ครอบคลุม OFI ทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว จำนวน 1 แผน คือ **แผนกิจกรรมเสริมเพื่อสร้างการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างครบวงจร** เสร็จสิ้นภายในปีบัญชี 2559 ดังนี้

แผนงาน/กิจกรรม (1)	ผลผลิต (Output) (2)	วัตถุประสงค์ (3)	ตัวชี้วัด (4)	เป้าหมายทั้งปี (5)	ระยะเวลาดำเนินงาน (6)												ผู้รับผิดชอบ (7)
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค	
1 รวบรวมข้อมูล SMEs หัวขบวน ที่ผ่านการพัฒนาภายใต้โครงการประสานเครือข่ายการพัฒนา SMEs เกษตร 2 ประสานพันธมิตรเพื่อร่วมกันต่อยอดพัฒนา SMEs เกษตร 3 จัดกิจกรรมเสริมในกระบวนการดำเนินการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs หัวขบวน “กิจกรรม SMEs Matching Day”	กิจกรรม SMEs Matching Day	เพื่อสร้างความครบวงจรในการพัฒนา SMEs โดยเปิดเวทีให้เกิดการเจรจาการค้าสนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการพัฒนา	จำนวนครั้งการจัดงาน SMEs Matching Day	2 ครั้ง							←			→			กลุ่มงานพัฒนาธุรกิจ ศบพ.

หมายเหตุ : ในกรณีที่มีแผนปฏิบัติการเพื่อปิด OFI มากกว่า 1 แผน ให้ส่วนงานระบุว่าแผนปฏิบัติการนั้นปิด OFI ข้อใด และระบุระยะเวลาว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จในปีบัญชีใด

ขั้นตอนที่ 4 นำแผนไปสู่การปฏิบัติ และติดตาม สรุปผลรายงานเสนอ ผอ.ศบพ.

ลำดับ	ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	ณ สิ้นไตรมาสที่ ..2/59....			คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	ข้อจำกัด/ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน	โอกาสในการปรับปรุง
				เป้าหมายประจำไตรมาสสะสม	ผลงานสะสม	รายละเอียดผลการดำเนินงาน	ณ สิ้นปีบัญชี		
1	แผนกระบวนการเพื่อสร้างการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างครบวงจร	จำนวนครั้งการจัดงาน SMEs Business Day	ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SMEs เกษตร ให้มีความสมบูรณ์ครบวงจร สามารถต่อยอดขยายผลกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SMEs เกษตร สู่เชิงพาณิชย์ผ่านกระบวนการ SMEs Business Day	**ขั้นตอนที่ 1** รวบรวมข้อมูล SMEs หัวขบวนที่ผ่านการพัฒนาภายใต้โครงการประสานเครือข่ายการพัฒนา SMEs เกษตร **ขั้นตอนที่ 2** ประสานพันธมิตรเพื่อร่วมกันต่อยอดพัฒนา SMEs เกษตร	ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 และ 2	-ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกระบวนการพัฒนาผู้ประกอบการของคู่เปรียบเทียบ ผ่านการจัดงาน SMEs Expo Spring Up Thailand 2016 -ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลเครือข่ายผู้ประกอบการเกษตรที่ผ่านการรับความช่วยเหลือด้านการถ่ายทอดความรู้ เสริมสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ จำนวน 8 เครือข่าย ครอบคลุมในผลผลิต ได้แก่ ลำไย มะม่วงน้ำดอกไม้ ยางพารา กาแฟ มันสำปะหลังแปรรูป และโคเนื้อคุณภาพ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการพัฒนาในกระบวนการจัดเชื่อมโยงธุรกิจ (SMEs Business Day) - ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2 ประสานกับเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญร่วมให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการเกษตร เช่น สภาอุตสาหกรรม ม.สงขลานครินทร์ ม.ขอนแก่น ม.เชียงใหม่	สามารถดำเนินการได้ครบทุกขั้นตอน สามารถบรรลุเป้าหมายในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SMEs เกษตร ให้มีความสมบูรณ์ครบวงจร สามารถต่อยอดขยายผลกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SMEs เกษตร สู่เชิงพาณิชย์ได้	ผู้ประกอบการแต่ละรายมีความต้องการพัฒนาและมีศักยภาพการต่อยอดแตกต่างกัน ทำให้การพัฒนาต้องมีการวิเคราะห์และพัฒนาอย่างตรงตามความต้องการและศักยภาพ	พนักงานมีการวางแผนจัดทำแนวทางการพัฒนา SMEs เกษตร แต่ละราย โดยประสานกับผู้ประกอบการและผู้เชี่ยวชาญอย่างใกล้ชิด

ขั้นตอนที่ 4 นำแผนไปสู่การปฏิบัติ และติดตาม สรุปผลรายงานเสนอ ผอ.ศบพ.

ลำดับ	ชื่อแผนงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	ณ สิ้นไตรมาสที่ ..3/59....			คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	ข้อจำกัด/ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน	โอกาสในการปรับปรุง
				เป้าหมายประจำไตรมาสสะสม	ผลงานสะสม	รายละเอียดผลการดำเนินงาน	ณ สิ้นปีบัญชี		
1	แผนกระบวนการเพื่อสร้างการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างครบวงจร	จำนวนครั้งการจัดงาน SMEs Matching Day	ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SMEs เกษตร ให้มีความสมบูรณ์ครบวงจร สามารถต่อยอดขยายผลกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SMEs เกษตร สู่เชิงพาณิชย์ผ่านขั้นตอนกระบวนการ SMEs Matching Day	**ขั้นตอนที่ 3** จัดกิจกรรมเสริมในกระบวนการดำเนินการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs หัวขบวน “กิจกรรม SMEs Matching Day”	ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 2 และ 3	การดำเนินการในช่วงไตรมาส 3 ได้ดำเนินการพัฒนาผู้ประกอบการสะสมรวม 14 เครือข่าย และได้คัดเลือกเครือข่ายผู้ประกอบการที่มีศักยภาพเข้าสู่ขั้นตอนการจับคู่ธุรกิจ (SMEs Matching Day) จำนวน 3 ผู้ประกอบการ ได้แก่ 1 วิสาหกิจผู้ปลูกสตรอเบอรี่บ้านบ่อแก้ว อ.สะเมิง จ.เชียงใหม่ 2 วิสาหกิจผู้พัฒนาคุณภาพลำไยบ้านโฮ่ง อ.บ้านโฮ่ง จ.ลำพูน 3 วิสาหกิจผู้ปลูกมะม่วงน้ำดอกไม้บ้านอ้อใน อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ ในขั้นการจับคู่ธุรกิจ กลุ่มงานฯ ได้ประสานความร่วมมือผู้ประกอบการภาคเอกชน ได้แก่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด และเครือเดอะมอลล์กรุ๊ป เข้าร่วมการจับคู่ธุรกิจในลักษณะ Business to Business ระหว่างวันที่ 21-22 ธันวาคม 2559 ที่ผ่านมา ณ สถานประกอบการแต่ละวิสาหกิจ และผลจากการจับคู่ธุรกิจดังกล่าวทำให้เกิดมูลค่าการซื้อขายรวมทั้งสิ้นประมาณ 20 ล้านบาท (สตรอเบอรี่ ปริมาณ 30 ตัน/ปี มูลค่าประมาณ 5 ล้านบาท , ลำไยสด ปริมาณ 200 ตัน/ปี มูลค่าประมาณ 7 ล้านบาท และมะม่วงน้ำดอกไม้ ปริมาณ 100 ตัน/ปี มูลค่าประมาณ 8 ล้านบาท)	สามารถดำเนินการได้ครบทุกขั้นตอน สามารถบรรลุเป้าหมายในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SMEs เกษตร ให้มีความสมบูรณ์ครบวงจร สามารถต่อยอดขยายผลกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SMEs เกษตร สู่เชิงพาณิชย์ได้	ผู้ประกอบการแต่ละรายมีความต้องการพัฒนาและมีศักยภาพการต่อยอดแตกต่างกัน ทำให้การพัฒนาต้องมีการวิเคราะห์และพัฒนาอย่างตรงตามความต้องการและศักยภาพ	พนักงานมีการวางแผนจัดทำแนวทางการพัฒนา SMEs เกษตร แต่ละรายโดยประสานกับผู้ประกอบการและผู้เชี่ยวชาญอย่างใกล้ชิด

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการปฏิบัติงานและสิ่งที่เรียนรู้จากการทำ Benchmarking พร้อมทั้งประเมินประสิทธิผล ที่สามารถนำไปต่อยอดในการสร้างนวัตกรรม เสนอ ผอ.ฝ่าย/สำนัก และสำเนาส่ง ผอ.ฝนย. พร้อมทั้งจัดเก็บในเว็บไซต์ของฝ่าย/สำนัก

1. ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนที่กำหนดและการดำเนินงานของคู่เทียบบรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

กระบวนการพัฒนาธุรกิจ SME เกษตร เป็นกระบวนการทำงานหนึ่งที่สำคัญของ ศบพ. มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาเกษตรกรลูกค้าธนาคารเป็นผู้ประกอบการ ที่มีสินค้าเกษตรให้แปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เกษตร มีมูลค่าเพิ่มและลดความผันผวนด้านราคา หรือช่วยสร้างความเข้มแข็งให้ผู้ที่เป็นผู้ประกอบการเกษตรอยู่แล้ว ให้มีความเชี่ยวชาญ สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง เป็นผู้ประกอบการเกษตรมืออาชีพ

จากจุดมุ่งหมายดังกล่าว ศบพ. ได้วางแผนพัฒนาเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ใช้ผลิตภัณฑ์การเงินธนาคาร โดยเน้นการให้ความรู้ตามที่เกษตรกรต้องการหรือยังขาดอยู่ ประสานหน่วยงานพันธมิตรอื่นๆที่มีความเชี่ยวชาญ มีจุดมุ่งหมายเดียวกันเข้ามาร่วมพัฒนา เช่น หน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ (สวทช. วว. ITAP) กระทรวงอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาต่างๆ เป็นต้น ในการให้ความรู้ทั้งการเพาะปลูกให้มีคุณภาพ กระบวนการแปรรูป การรับรองมาตรฐาน

อย่างไรก็ตาม ศบพ. ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาลูกค้าผู้ประกอบการ (SME) ของคู่เทียบคือธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่า พบว่าคู่เทียบมีกระบวนการพัฒนาที่ใกล้เคียงกับส่วนงาน คือมีผู้ประกอบการลูกค้าที่ใช้บริการสินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการเป็นเป้าหมาย จากนั้นจัดหาที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้คำแนะนำเสมือนเป็นพี่เลี้ยง การนำผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ประกอบการรายอื่นๆและต่อยอดไปถึงการสร้างเครือข่ายธุรกิจในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม เช่น ประสบการณ์จำหน่ายสินค้าในประเทศจีน การบุกเบิกสร้างตลาดใหม่ รวมทั้งเชื่อมโยงธุรกิจระหว่าง supply chain ทำให้เกิด synergy ระหว่างกัน ทั้งในลักษณะ Business to Business และ Business to Customer เช่น โรงงานผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้ส่งออก แฟรนไชส์ เป็นต้น

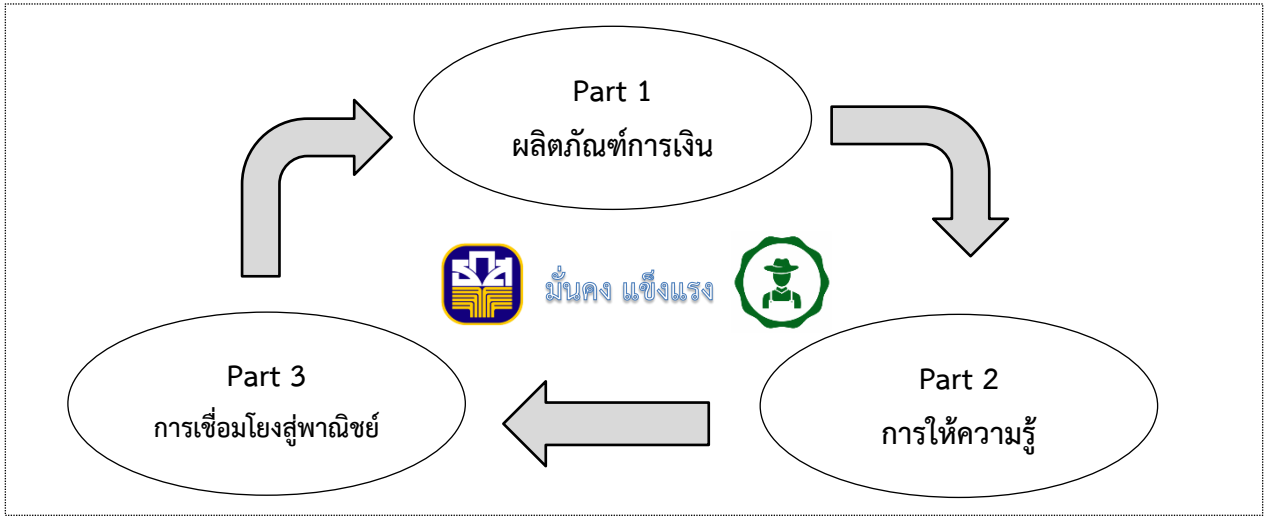
ศบพ. จึงได้นำกระบวนการในส่วนเชื่อมโยงธุรกิจของคู่เทียบ เข้ามาเป็นแนวทางสำหรับปรับปรุงกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SME เกษตร ผ่านการจัด Business Matching ซึ่งได้ดำเนินการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างผู้ประกอบการเกษตรลูกค้าธนาคาร ที่ผ่านขั้นตอนการพัฒนามาตรฐานการผลิตและแปรรูปมาแล้ว เชื่อมโยงกับบริษัทผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ ในลักษณะ Business to Business เกิดมูลค่าการเชื่อมโยงธุรกิจประมาณ 20 ล้านบาท ทำให้ผู้ประกอบการลูกค้าธนาคารเล็งเห็นถึงความสำคัญในกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SME เกษตร ที่ ศบพ. ได้ให้ความช่วยเหลือตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างคุณภาพผลผลิต การแปรรูป และเชื่อมโยงไปสู่เชิงพาณิชย์ ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการสร้างกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SME เกษตร ให้มีความสมบูรณ์ครบวงจรเกิดประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อทั้งลูกค้าธนาคารและธนาคารมากยิ่งขึ้น

2. ประเด็นปัญหาและข้อจำกัดในการ Benchmarking ของส่วนงาน คืออะไรและต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

ประเด็นปัญหาและข้อจำกัด	แนวทางการพัฒนาปรับปรุง
ขั้นตอนการเชื่อมโยงธุรกิจต้องอาศัยข้อมูลผู้ประกอบการที่หลากหลายและมีจำนวนมากเพื่อทำการแยกแยะเชื่อมโยงได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย แต่เนื่องจากการพัฒนาผู้ประกอบการเกษตรของธนาคารเป็นนโยบายในช่วงปีที่ผ่านมา จึงยังมีฐานข้อมูลลูกค้าผู้ประกอบการเกษตรไม่มาก การจัดเชื่อมโยงธุรกิจจึงทำได้ในลักษณะ peer to peer	สร้างฐานข้อมูลเพื่อสะสมข้อมูลผู้ประกอบการเกษตรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาและเชื่อมโยงธุรกิจ รวมทั้งประสานขอข้อมูลจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

3. สิ่งที่ส่วนงานเรียนรู้จาก Benchmarking

การพัฒนา SME เกษตร ให้ประสบผลสำเร็จ ควรดำเนินการพัฒนาอย่างครบวงจร ตั้งแต่ในส่วนผลิตภัณฑ์การเงินที่ต้องตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการเกษตร และในส่วนการพัฒนาลูกค้าให้เป็นผู้ประกอบการเกษตร ที่มีการประสานผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องการจะทำ เพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่ผู้ประกอบการ ควบคู่ไปกับการช่วยเชื่อมโยงธุรกิจสู่ตลาดที่มีศักยภาพตรงตามเป้าหมายของสินค้า ซึ่งการพัฒนาตามกระบวนการอย่างครบวงจร จะช่วยสร้างแรงขับเคลื่อนอย่างสมดุลระหว่างกันภายในกระบวนการทั้งความต้องการพัฒนา การออกผลิตภัณฑ์สู่เชิงพาณิชย์ และความต้องการสินเชื่อเพื่อการพัฒนาขยายธุรกิจ



4. ประเมินประสิทธิผลที่สามารถนำไปต่อยอดในการสร้างนวัตกรรม

- ประเมินประสิทธิผลด้านการเงิน

การเชื่อมโยงทางธุรกิจ ทำให้เกิดการขยายตัวทางธุรกิจของลูกค้าธนาคารตลอดทั้งห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม ทำให้เกิดรายได้และเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดความต้องการสินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการเกษตรตามมา

- ประเมินประสิทธิผลไม่ใช่ด้านการเงิน

การเชื่อมโยงทางธุรกิจ ทำให้เป้าหมายในการพัฒนาเกษตรกร/ผู้ประกอบการลูกค้าธนาคาร มีความชัดเจนสำหรับโจทย์การพัฒนา ทำให้เป็นการพัฒนาเพื่อตอบโจทย์ตรงตามความต้องการของตลาดและเกิดประโยชน์จากการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม สร้างความมั่นคงและยั่งยืนแก่เกษตรกร/ผู้ประกอบการลูกค้าธนาคารและธนาคารต่อไป

- การนำไปต่อยอดในการสร้างนวัตกรรม

กระบวนการพัฒนาธุรกิจ SME เกษตร โดยการเชื่อมโยงจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) เป็นการสร้างความครบวงจรให้กับกระบวนการพัฒนาธุรกิจ SME เกษตร ในภาพรวม หากสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องติดต่อกัน จะเป็นกระบวนการที่สามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจเกษตรของลูกค้าธนาคาร เป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องไปตลอดทั้ง value chain อันเป็นการดึงจุดแข็งของธนาคารที่ครอบคลุมกลุ่มเกษตรกรต้นน้ำให้สามารถพัฒนาเชื่อมโยงไปสู่ภาคธุรกิจ สร้างความเข้มแข็งแก่ลูกค้าและธนาคารอย่างยั่งยืน

ความหมายของนวัตกรรม ตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

Excellence นวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ	**นวัตกรรม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โปรแกรม บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผลและการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร ให้บรรลุงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น