



คู่มือหลักสูตรสำหรับการพัฒนา
ผู้ประกอบการคลัสเตอร์
(Cluster Development Agent: CDA)
กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสา
บ้านต้นเปา จังหวัดเชียงใหม่



เสนอ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
โดย : ศูนย์บริการออกแบบสินค้าหัตถกรรม
คณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



**คู่มือหลักสูตรสำหรับการพัฒนา
ผู้ประกอบการคลัสเตอร์
(Cluster Development Agent: CDA)
กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสา
บ้านต้นเปา จังหวัดเชียงใหม่**



เสนอ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
โดย : ศูนย์บริการออกแบบสินค้าหัตถกรรม
คณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำนำ

คู่มือหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการประสานงานคลัสเตอร์ CDA อุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา จังหวัดเชียงใหม่ ได้ประมวลความรู้ทางด้านเครือข่ายวิสาหกิจและการพัฒนาผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ ทั้งภายในและต่างประเทศ โดยได้จัดทำรายละเอียดเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจนาร่อง ของ สสว. ซึ่งได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา อันมีสาระสำคัญประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการตลอดจนโครงสร้างหลักสูตร เนื้อหา และขอบเขตหลักสูตรรายละเอียดแผนการจัดการความรู้ตามเนื้อหาของหลักสูตร กำหนดการฝึกอบรม โดยสามารถนำไปประยุกต์หรือเพิ่มเติมรายละเอียดและใช้ในการพัฒนาผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจอื่นๆในอนาคตต่อไปได้

คณะที่ปรึกษา

โครงการพัฒนาผู้ประกอบการประสานงานคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent: CDA)

กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา จ.เชียงใหม่

สิงหาคม 2551

สารบัญ

บทที่ 1	ความเป็นมาของหลักสูตร	1
บทที่ 2	หลักการและแนวคิดในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ	
2.1	ประวัติความเป็นมาของทฤษฎีคลัสเตอร์	3
2.2	ความหมายของคลัสเตอร์	3
2.3	คุณลักษณะของคลัสเตอร์	4
2.4	องค์ประกอบของคลัสเตอร์	5
2.5	ประโยชน์และข้อได้เปรียบของคลัสเตอร์	5
บทที่ 3	ประสบการณ์การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของประเทศไทย และต่างประเทศ	
3.1	การพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทย	
3.1.1	คลัสเตอร์เซรามิกลำปาง	7
3.1.2	คลัสเตอร์สิ่งทอจังหวัดชัยภูมิ	8
3.1.3	คลัสเตอร์ชิ้นส่วนจักรยานยนต์ (SME 007 PLUS)	9
3.1.4	คลัสเตอร์ข้าวหอมมะลิเกษตรวิสัย (ร้อยเอ็ด)	10
3.1.5	กลุ่มข้าวอินทรีย์ (ตรา Great Harvest และตรา ไท ไท)	11
3.2	การพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ	
3.2.1	คลัสเตอร์สิ่งทอปราโต ประเทศอิตาลี	12
3.1.2	คลัสเตอร์ซิลิคอนวัลเลย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา	13
3.1.3	คลัสเตอร์วิทยาศาสตร์ที่โยโกฮามา ประเทศญี่ปุ่น	14
บทที่ 4	กระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ	
4.1	ขั้นตอนการพัฒนาในรูปแบบของคลัสเตอร์	16
4.2	บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคลัสเตอร์	17
4.3	กระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสา	18

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 5	ขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการ	
5.1	กลไกและบทบาทของผู้ประกอบการ	21
5.2	ความรู้ที่ผู้ประกอบการได้รับหลังจากการอบรม	21
5.3	ทักษะของผู้ประกอบการ	22
5.4	ขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการ	22
5.5	โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสา บ้านต้นเปา	24
บทที่ 6	หลักสูตร การพัฒนาผู้ประกอบการ (Cluster Development Agent : CDA) กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา จังหวัดเชียงใหม่	
6.1	โครงสร้างหลักสูตร	26
6.2	ขอบเขตเนื้อหาหลักสูตร	27
6.3	รายละเอียดแผนการจัดการความรู้ตามเนื้อหาของหลักสูตร	27
6.4	การประเมินผลความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม (การประเมินตนเอง)	32
6.5	การประเมินผลการจัดฝึกอบรม	32
6.6	การประเมินผลความเหมาะสมของหลักสูตร	32
ภาคผนวก		
	ภาคผนวก 1 : ตัวอย่างเอกสารคำสอนรายวิชาตามเนื้อหาของหลักสูตร การพัฒนา CDA กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา จ.เชียงใหม่	34
	ภาคผนวก 2 : แบบประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม	144
	ภาคผนวก 3 : แบบประเมินผลการจัดฝึกอบรม	147
	ภาคผนวก 4 : แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร	149
	ภาคผนวก 5 : รายชื่อผู้เข้าร่วมอบรมพร้อมข้อมูลประวัติ และรายชื่อผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์	151

บทที่ 1

ความเป็นมาของหลักสูตรสำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการ การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ SMEs ในภูมิภาค

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ร่วมกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำการศึกษา “โครงการการจัดทำแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา” จำแนกตามพื้นที่ภาคเหนือตอนบนโดยกำหนดเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) ที่มีศักยภาพในพื้นที่เพื่อการพัฒนา กระจายสาเป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายหนึ่งในเครือข่ายวิสาหกิจที่มีศักยภาพในการส่งเสริมของภาคเหนือตอนบน

“ชุมชนต้นเปา” ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลตำบลต้นเปา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วย ประชากร 10,808 คน (4,895 ครัวเรือน) ประชากรในหมู่บ้านมีอาชีพผลิตกระดาษ-สา มีโรงงานทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ประมาณ 51 โรงงาน มีการรวมกลุ่มผู้ประกอบการจำนวน 8 รายซึ่งได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนแล้วนั้น ปัจจุบันในการดำเนินธุรกิจยังประสบปัญหาในด้านต่างๆ เช่น ด้านการตลาด ด้านการบำบัดน้ำเสีย ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านวัตถุดิบ เป็นต้น สสว.มีหน้าที่ในการวางยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs รวมทั้งนำร่องโครงการตัวอย่างในการส่งเสริมพัฒนา SMEs ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการส่งเสริม SMEs ในภูมิภาคและท้องถิ่นในการพัฒนาการรวมกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยได้คัดเลือกโครงการนำร่องการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา สสว.ได้ร่วมกับกลุ่มผู้ประกอบการกระดาษสาบ้านต้นเปา จัดทำ “แผนปฏิบัติการส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา” ขึ้นใน พ.ศ. 2549 ซึ่งในแผนปฏิบัติการนี้ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาปัจจัยการผลิต ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพกระดาษสาและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาตลาดและการท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม และยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการ ในระยะที่ผ่านมาได้ดำเนินโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 และยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การจัดงานมหัศจรรย์ล้านนา เมืองกระดาษสาบ้านต้นเปา และการศึกษาฐานอุตสาหกรรมกระดาษสา ณ ประเทศญี่ปุ่น

จากการหารือร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ ได้แก่ สสว. สำนักงานจังหวัด ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด เทศบาลตำบลต้นเปา และผู้ประกอบการกระดาษสาบ้านต้นเปาได้ร่วมกันพิจารณา “แผนปฏิบัติการ” ดังกล่าวเพื่อให้แนวทางการพัฒนากลุ่มกระดาษสาเป็นรูปธรรมและมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและลำดับความสำคัญก่อน หลังที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม โดยกำหนดโครงการเร่งด่วน 4 โครงการ คือ โครงการจัดตั้งศูนย์กระดาษสา โครงการระบบบำบัดน้ำเสีย โครงการจัดทำระบบฐานข้อมูลทางการตลาด และ โครงการจัดฝึกอบรมผู้ประกอบการแกนนำ (CDA)

การพัฒนาคลัสเตอร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันนั้นจะต้องอาศัยการวางแผนและยุทธศาสตร์แบบบูรณาการมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันมีการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ การวางแผนพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาระบบนวัตกรรม การพัฒนาสังคม และชุมชนในกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์เข้าด้วยกัน โดยผู้ที่ทำหน้าที่ดังกล่าว คือ ผู้ประสานงาน คลัสเตอร์ (Cluster Development Agent) หรือ เรียกว่า CDA จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการประสานเชื่อมโยง และเป็นผู้ผลักดันกิจกรรมความร่วมมือระหว่างสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมทุกระดับ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ในอุตสาหกรรมของกลุ่ม ในการกำหนดมาตรการ แนวทาง และเป้าหมายของการพัฒนาคลัสเตอร์ให้มีความเข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

สว.ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางความเชื่อมโยง การจัดทำแผนส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent: CDA) กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา จังหวัดเชียงใหม่ ขึ้นเพื่อเป็นการต่อยอดโครงการที่ได้ดำเนินการมาแล้วให้เกิดความเข้มแข็งขึ้น ในขณะเดียวกันก็จะขยายผลการดำเนินการในวงกว้าง รวมทั้งดึงผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมในการดำเนินการ โดยเฉพาะบุคลากรในพื้นที่เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และแนวทางพัฒนา อันจะส่งผลให้เครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) กระดาษสา มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติได้ต่อไป

การดำเนินงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ของเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา ให้มีความเข้มแข็งสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติ อย่างยั่งยืน สืบเนื่องต่อไปได้นั้น นอกจากจำเป็นที่จะต้องสร้างความร่วมมือและความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหน่วยงานต่างๆอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว ยังจะต้องสร้างและกำหนดบุคคลากรหรือผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (CDA) เป็นหลัก มีความเหมาะสม ขอบธรรม เป็นกลางในการประสานผลประโยชน์ และเพื่อทำหน้าที่ประสานงานอย่างต่อเนื่องในพื้นที่และเป็นหน่วยปฏิบัติการ ในการผลักดันแผนงานและกิจกรรมต่างๆตามที่ได้วางไว้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมออีกด้วยเพื่อจะสามารถพัฒนาและดำรงรักษาระดับความเข้มแข็งให้ยังคงอยู่อย่างต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 2 หลักการและแนวคิดในการพัฒนาเครือข่าย

2.1 ประวัติความเป็นมาของทฤษฎีคลัสเตอร์

แนวคิดคลัสเตอร์ หรือแนวคิดการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Clustering) เริ่มปรากฏตั้งแต่ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 โดยศาสตราจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ อัลเฟรด มาร์แชล (Alfred Marshall) ได้พบว่ารูปแบบของอุตสาหกรรมหนึ่งๆ ที่มีลักษณะการประกอบกิจการอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่ง มักจะมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าอุตสาหกรรมที่มีลักษณะกระจายตัว รูปแบบหนึ่ง คือ ย่านอุตสาหกรรมในอิตาลี ที่มีวิวัฒนาการมากกว่าร้อยปี โดยเป็นกลุ่มบริษัทผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่ดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่เดียวกัน มีความร่วมมือระหว่างกัน แต่ก็มีการแข่งขันกันด้วย ซึ่งการรวมตัวเช่นนี้นำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

ต่อมาแนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาและนำมาเชื่อมโยงกับทฤษฎีว่าด้วยความสามารถในการแข่งขันของชาติ โดย ศาสตราจารย์ ดร. ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งพบว่า ความเก่งเฉพาะสินค้าหรือบริการต่างๆ จะเกิดขึ้นเฉพาะในถิ่นฐานต่างๆ เป็นเพราะมีการตั้งถิ่นฐานของคลัสเตอร์ ในรายสินค้าอยู่ในประเทศนั้นด้วยเสมอ ดังนั้น การพัฒนาภาคการผลิตที่แท้จริง จะต้องคิดและพิจารณาแยกแยะเป็นกลุ่มการผลิตตามถิ่นฐานต่างๆ จะคิดในลักษณะเดียวกันหมดทั้งประเทศไม่ได้

2.2 ความหมายของคลัสเตอร์

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในด้านองค์ความรู้และการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการพัฒนาเครือข่าย (Network) และการพัฒนาคลัสเตอร์ ได้ให้ความหมายของคลัสเตอร์ในเชิงธุรกิจไว้ว่า คลัสเตอร์คือ การกระจุกตัวหรือการรวมกลุ่มของวิสาหกิจที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นหรือพื้นที่ใกล้เคียงกัน โดยที่วิสาหกิจในกลุ่มผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีลักษณะเหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือส่งเสริมกัน ซึ่งส่งผลให้เผชิญกับปัญหา อุปสรรค โอกาส และการทำทลายทางธุรกิจที่คล้ายกัน นอกจากนี้ คลัสเตอร์ยังหมายถึง ผู้ให้บริการ (Service Providers) สถาบันการเงิน (Financial Institutes) สถาบันสนับสนุนต่างๆ (Supporting Institutes) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาของคลัสเตอร์ด้วย

ดร. ไมเคิล อี พอร์เตอร์¹ ให้ความหมายของคลัสเตอร์ว่า คลัสเตอร์เป็นการรวมตัวของบริษัทและสถาบันต่างๆ ที่มีการติดต่อกันและกัน ซึ่งเมื่อมารวมตัวกันแล้วทำให้เกิดมูลค่ารวมสูงกว่าผลรวมของทุกบริษัทเมื่อแยกกันอยู่ คลัสเตอร์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการแข่งขัน และทำให้เกิดความหมายที่สำคัญสำหรับบริษัท รัฐบาล มหาวิทยาลัย และสถาบันอื่นๆ ในระบบเศรษฐกิจ

¹ ไมเคิล อี พอร์เตอร์, วารสารเอ็มบีเอ ปีที่ 5 ฉบับที่ 53 เดือนสิงหาคม . กรุงเทพฯ 2546.

นอกจากนี้ ดร.พอร์เตอร์ ยังวิเคราะห์ถึงแนวโน้มความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืนว่าไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านค่าแรงอีกต่อไป เนื่องจากย่อมมีประเทศที่มีค่าแรงงานถูกมาแทนที่ต่อไปในอนาคต ดังนั้นความสามารถในการแข่งขันควรอยู่ที่ ผลผลิตภาพ (Productivity) ของประเทศเป็นสำคัญ

ดร.สุธรรม วาณิชเสณี² อาจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อธิบายความหมายของแนวคิดคลัสเตอร์ว่า การแข่งขันในเศรษฐกิจปัจจุบัน เป็นการแข่งขันใน แต่ละกลุ่มพื้นที่ หัวใจของการแข่งขัน คือ ความสามารถที่จะผลิตสินค้าและบริการที่ดียิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง (Productivity) และผู้ประกอบการจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งของสายการผลิต โดยจะใช้บริการจากภายนอก (Out sourcing) ในส่วนการผลิตอื่นๆ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดในการแข่งขันด้าน ความชำนาญเฉพาะด้าน (Core Competencies) และการประหยัดจากขนาด (Economic of Scale) โดยการ แข่งขันเป็นพลวัตที่มีพื้นฐานอยู่บนนวัตกรรมและการกระทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiation) นอกเหนือจากการแข่งขันด้าน

ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์³ ให้ทัศนะว่า ในอนาคตธุรกิจต้องให้ความสำคัญใน 3C คือ Customer Focus , Core Competency และ Co-operative Network หรือ Cluster ซึ่งเป็นการร่วมมือกันเป็นเครือข่าย และมีการ แบ่งงานกันทำตามความถนัด จนทำให้เกิดพลัง ทั้งยังเกิดการกระจายโอกาสและรายได้อีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ความหมายของคลัสเตอร์ คือ การรวมกลุ่มของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันในพื้นที่หนึ่งๆ โดยมีเป้าประสงค์ร่วมกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อันจะนำไปสู่การสร้างประโยชน์โดยรวมเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่คำว่าเครือข่าย (Network) จะเป็นเพียงการเชื่อมโยงติดต่อกัน โดยไม่คำนึงถึงการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง กัน หรือการมีเป้าประสงค์และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อย่างไร ก็ตาม หากมีการเชื่อมโยงติดต่อกันของ ผู้ประกอบการและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้านั้นๆ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของ กลุ่มการผลิตนั้นๆ ก็จะมีลักษณะเป็นคลัสเตอร์

2.3 คุณลักษณะของคลัสเตอร์

คุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการของคลัสเตอร์ คือ

2.3.1 การเชื่อมกันและกัน (Connectivity) ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งอาจนำไปสู่การเกิดแนวคิด ใหม่ การเชื่อมโยงจะเป็นทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน อีกทั้งไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะภายในกลุ่มผู้ประกอบการ เท่านั้น ยังรวมถึงการเชื่อมโยงผู้จัดส่งสินค้า ลูกค้า ตลอดจนสถาบันวิจัยและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

2.3.2 ความร่วมมือ (Collaboration) สมาชิกจะร่วมมือกันหลายด้านๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน และนำไปสู่การไว้ใจซึ่งกันและกัน

² อ่างใน กฤษณา นิลศรี *คลัสเตอร์กับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน* วารสารส่งเสริมการลงทุน ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 มกราคม 2545 หน้า 30-34

³ อ่างใน นิตยา กมลวิทนนิศา และนิสวันต์ พิษณุดำรง *ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่าง ยั่งยืน* วารสารเศรษฐกิจและสังคม ปีที่ 40 ฉบับที่ 1 มีนาคม – เมษายน 2546

2.3.3 การแข่งขัน (Competitions) คลัสเตอร์เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกที่อยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน

2.3.4 ประสิทธิภาพโดยรวม (Collective Efficiency) จากความร่วมมือท่ามกลางการแข่งขัน พร้อมกับการเชื่อมโยงที่เป็นระบบในการถ่ายทอดความรู้ ทำให้คลัสเตอร์มีประสิทธิภาพโดยรวมเหนือกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีการรวมตัวกัน

2.4 องค์ประกอบของคลัสเตอร์

การที่จะให้คลัสเตอร์แต่ละกลุ่มสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง คลัสเตอร์นั้นควรมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การเป็นกลุ่มที่สามารถผลักดันตัวเอง ได้แก่

- 1) ประกอบด้วยกลุ่มสมาชิกที่ดำเนินธุรกิจสินค้าที่เกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
- 2) สมาชิกต้องมีความเหมาะสม และมีความตั้งใจจริงในแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์
- 3) สมาชิกต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 4) ผู้ประสานงานคลัสเตอร์เป็นผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาคลัสเตอร์

ส่วนที่ 2 การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่

- 1) สถาบันการศึกษา และสถาบันวิจัยและพัฒนา สนับสนุนในด้านการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านต่างๆ เช่น การดำเนินการธุรกิจ การบริหารการจัดการ การสร้างนวัตกรรมใหม่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การตลาด กฎหมาย ฯลฯ
- 2) สถาบันการเงิน ให้การสนับสนุนด้านทุน
- 3) ภาครัฐบาล ให้การสนับสนุนและร่วมมือผ่านทางนโยบาย / มาตรการ / กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้คลัสเตอร์จะมีอุปสงค์เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ มียุทธศาสตร์ที่แน่ชัด มีการเชื่อมโยงทั้งในแนวตั้งและแนวนอน และต้องส่งเสริมการเปิดกว้างทางการค้า โดยมีหัวใจอยู่ที่ “ความร่วมมือ” ของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.5 ประโยชน์และข้อได้เปรียบของคลัสเตอร์

ข้อได้เปรียบของการรวมกลุ่มแบบคลัสเตอร์นั้นสามารถที่จะเห็นได้อย่างชัดเจน ได้แก่

- 2.5.1 สามารถจัดหางค์ประกอบพิเศษสำหรับการผลิตได้ง่าย
- 2.5.2 เข้าถึงแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและเชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้ง่าย
- 2.5.3 ผู้ประกอบการในคลัสเตอร์สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย
- 2.5.4 เป็นกิจกรรมการผลิตที่เสริมซึ่งกันและกัน (Complementarities)
- 2.5.5 ทำให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรม

2.5.6 การแข่งขันภายในคลัสเตอร์ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2.5.7 ส่งเสริมให้เกิดการเริ่มและขยายตัวของธุรกิจใหม่ๆ ในคลัสเตอร์

การรวมกันเป็นคลัสเตอร์จะทำให้ขีดความสามารถทางการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมเพิ่มสูงขึ้น เริ่มตั้งแต่ก่อให้เกิดการลงทุนการผลิตในด้านวัตถุดิบและพลังงาน เนื่องจากการรวมกลุ่มกันจะก่อให้เกิดอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดหาวัตถุดิบและพลังงาน นอกจากนี้จะทำให้ศักยภาพในการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้นจากการร่วมมือและแลกเปลี่ยนข่าวสารในกลุ่มธุรกิจด้วยตนเอง เนื่องจากง่ายต่อการได้รับข้อมูลข่าวสารล่าสุดเกี่ยวกับตลาดและเทคโนโลยีระหว่างกัน หรือผ่านการแบ่งงานทั้งในแนวนอนและแนวดิ่งจากการร่วมมือกันของผู้ประกอบการทั้งรายเล็กและรายใหญ่ อันจะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นของภาคอุตสาหกรรมนั้นๆ ตลอดจนมีการวิจัยผลิตภัณฑ์และค้นคว้าเทคโนโลยีการผลิตใหม่หรือการทำตลาดร่วมกันที่ผู้ผลิตเพียงรายหนึ่งรายใดไม่สามารถกระทำได้ รวมถึงทำให้ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใหม่ๆ ที่มาสนับสนุนและขยายให้คลัสเตอร์มีขนาดใหญ่ขึ้น

บทที่ 3

ประสบการณ์การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของประเทศไทยและต่างประเทศ

3.1 การพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทย

ในอดีตประเทศไทยได้มีการรวมกลุ่มทางธุรกิจกันอยู่ในรูปของกลุ่มสมาคมต่างๆ ซึ่งเป็นการกระจัดตัวของธุรกิจการค้าหรืออุตสาหกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ตลาดน้ำ ตลาดดอกไม้ปากคลองตลาด แต่ที่ผ่านมาส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบและการบริหารกลุ่มอย่างชัดเจน ถึงแม้จะมีวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มแต่ส่วนใหญ่จะเป็นเฉพาะเรื่อง ไม่ได้นำข้อได้เปรียบของการรวมกลุ่มมาทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ปัจจุบันได้มีการตื่นตัวเกี่ยวกับการนำคลัสเตอร์มาใช้ในการพัฒนาภาคการผลิตทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ทำให้คลัสเตอร์ในประเทศไทย มีกระจุกกระจายแทบทุกพื้นที่และทุกจังหวัด มีตั้งแต่ระดับอุตสาหกรรมไปจนถึงระดับชุมชน ดังเช่น โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่รัฐบาลไทยกำลังเร่งส่งเสริม ส่วนในระดับอุตสาหกรรม หน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชนให้ความสนใจในประเด็นคลัสเตอร์ให้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้อุตสาหกรรมไทยพัฒนาขีดความสามารถแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับโลก โดยผลักดันให้เกิด “Dynamic Cluster” ขึ้น ทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถแข่งขัน โดยรวมในที่สุด ดังจะเห็นได้จากการกำหนดให้การพัฒนาคลัสเตอร์เป็นแนวทางหนึ่งในการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคม เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) จึงได้มีมติในปี พ.ศ. 2548 ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สพข.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันการพัฒนาของคลัสเตอร์ของประเทศ โดยกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายในการสร้างคลัสเตอร์ของภาครัฐ มี 4 กลุ่ม คือ กลุ่มอาหาร กลุ่มแฟชั่น กลุ่มท่องเที่ยว และกลุ่มเทคโนโลยี

นอกเหนือจากภาครัฐที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทย ยังมีหน่วยงานอื่นๆ ที่ร่วมสนับสนุนด้วย ได้แก่ สถาบันคีนันแห่งเอเชีย (Kenan Institute Asia), องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization หรือ ILO), German Technical Corporation (GTZ) และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) โดยร่วมกับ UNIDO

กรณีศึกษาคลัสเตอร์ในประเทศไทย อาทิเช่น

3.1.1 คลัสเตอร์เซรามิกลำปาง

การรวมกลุ่มเซรามิก เมืองลำปาง เกิดขึ้นตั้งแต่ในปี พ.ศ. 2516 เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการค้าในขณะนั้น ผู้ผลิตในกลุ่มด้วยขามจึงเริ่มหันมารวมตัว พบปะสังสรรค์ มีการเจรจาต่อรองราคาที่เหมาะสม ภายใต้ความร่วมมือดังกล่าว ชมรมเครื่องปั้นดินเผาลำปาง จึงมีการรวมกลุ่มเป็นตัวอย่างของการสร้างความร่วมมือที่ดี ดังเช่น การแบ่งปันคำสั่งซื้อ การร่วมกันจัดซื้อวัตถุดิบ ดังกรณีการร่วมกันต่อรองราคาก๊าซ ซึ่งทำให้ได้ก๊าซใน

ราคาถูกลงถึง 10 % การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำซึ่งพร้อมจะช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาการผลิตและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้ยอดขายเซรามิกเพิ่มขึ้น เฉพาะยอดส่งออกเพียงอย่างเดียวสูงเกือบ 4,000 ล้านบาท ในปี พ.ศ.2545 เพิ่มกว่า 1 เท่าตัวนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 มีจำนวนโรงงานกว่า 200 โรง เกิดการจ้างงานเฉพาะจากโรงงานเซรามิกเป็นจำนวนถึง 10,000 คน สินค้าที่ผลิตกระจายหลากหลาย นอกเหนือไปจากถ้วยชามที่ผลิตในระยะเริ่มแรก มีสินค้าในกลุ่มของใช้ของตกแต่งบ้าน รวมไปถึงลูกกรงเซรามิก กระเบื้องสุขภัณฑ์ เกิดธุรกิจต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นโรงงานผลิตดินขาว ดินผสมสำเร็จรูป แม่พิมพ์ เครื่องจักร รวมถึงธุรกิจบริการ เช่น ขนส่ง ตัวแทนจำหน่ายสี เคมีภัณฑ์ ฯลฯ แต่ด้วยกระแสการแข่งขันด้านเซรามิกรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะกับคู่แข่งต่างประเทศ เช่น จีนและเวียดนาม ด้วยประเทศเหล่านี้มีค่าจ้างแรงงานถูกกว่า สินค้าที่ผลิตออกมาแข่งขันกับประเทศไทยจึงมีราคาถูกกว่า กอปรกับคลัสเตอร์ เซรามิกลำปางแม้จะปรากฏขึ้นเป็นรูปเป็นร่าง แต่ส่วนใหญ่เป็นเพียงความร่วมมือแบบหลวมๆ ถึงแม้บางครั้งจะเป็นความร่วมมือแบบหนาแน่นซึ่งยังผลให้สมาชิกในกลุ่มได้เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่มมากขึ้น เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้ แต่แนวคิดดังกล่าวยังได้ผลอยู่ในวงแคบ ยังมีผู้ผลิตจำนวนมากทั้งรายใหญ่และ SMEs ที่ยังไม่ได้ใช้แนวคิดการรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตามก็มีการส่งเสริมและผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์เซรามิกลำปางอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดให้ลำปางเป็นเมืองเซรามิก การส่งเสริมงานเซรามิกแฟร์ การจัดสัมมนา แนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจลำปางและขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมไปถึงการได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานการพัฒนาคลัสเตอร์ที่สำคัญ โดยเฉพาะ UNIDO ที่มีการสำรวจ อบรม ศึกษาดูงานที่ประเทศอินเดีย รวมไปถึงร่างวิสัยทัศน์และแผนการปฏิบัติงาน

3.1.2 คลัสเตอร์สิ่งทอจังหวัดชัยภูมิ

กลุ่มคลัสเตอร์สิ่งทอจังหวัดชัยภูมิ เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2546 โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้จัดทำโครงการพันธมิตรอุตสาหกรรม (Cluster Development Project) เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ประกอบการที่มีลักษณะเหมือนกันได้ร่วมกันดำเนินการในลักษณะเครือข่าย มีการเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

โดยที่การดำเนินงานได้ทำตามกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์ที่เริ่มจากการสำรวจสมาชิก การประชุมชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจ การละลายพฤติกรรมเพื่อสร้างความไว้วางใจต่อกัน และมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน โดยมีสภาอุตสาหกรรมจังหวัดชัยภูมิ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานเครือข่าย (Cluster Development Agent: CDA) ซึ่งต่อมามีการขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้นจาก 23 เครือข่ายเป็น 28 เครือข่าย รวมทั้งแบ่งสมาชิกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มจัดเย็บและกลุ่มถักทอ และมีสถาบันการศึกษาต่างๆ เข้ามาสนับสนุนด้านองค์ความรู้ต่างๆ เพิ่มเติม

ในปัจจุบัน คลัสเตอร์สิ่งทอชัยภูมิอยู่ในระยะที่สมาชิกมีความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น มีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งมีการจัดกิจกรรมในแผนระยะสั้น เช่น การจัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อการพัฒนาศักยภาพการผลิต การเยี่ยมชมโรงงาน การดูงานด้านเทคโนโลยี และการ

ส่งเสริมด้านการตลาด ส่วนแผนระยะยาวที่ต้องร่วมมือกันผลักดัน ได้แก่ การพัฒนาสาธารณูปโภคที่จำเป็น การพัฒนาอุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมที่สนับสนุน และการผลิตสินค้าร่วมกันระหว่างโรงงาน ซึ่งการพัฒนาของกลุ่มคลัสเตอร์สิ่งทอชายภูมิที่ดำเนินการมาถึงจุดนี้ ต้องอาศัยปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. การคัดเลือกธุรกิจ / อุตสาหกรรมที่เหมาะสมและมีความพร้อมในการพัฒนา
2. การคัดเลือกสมาชิกต้องเลือกผู้ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาสินค้าและธุรกิจอย่างจริงจัง
3. ผู้ประสานงานคลัสเตอร์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์
4. ควรเริ่มต้นจากรายย่อยๆ แล้วจึงขยายไปสู่เครือข่ายหรือธุรกิจอื่นๆ
5. ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิก เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาธุรกิจตามแนวทางคลัสเตอร์

3.1.3 คลัสเตอร์ชิ้นส่วนจักรยานยนต์ (SME 007 PLUS)

ในอดีตที่ผ่านมาธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนจักรยานยนต์จะมีการแข่งขันสูง ทั้งต้องแข่งขันกับประเทศที่ภาคการผลิตมีค่าแรงถูกอย่าง เวียดนามและจีน ส่งผลให้ราคาขายในตลาดต่ำลงทุกปี ดังนั้นจึงมีการพยายามหาวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งก็คือการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ชิ้นส่วนจักรยานยนต์ ที่มีการผสมผสานระหว่างคุณค่าและพลัง ทั้งด้านการขาย การผลิต การตลาด การวิจัยและพัฒนาของกิจการ ซึ่งผลจากการรวมตัวของผู้เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม (Value Chain) จะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในตลาดได้ แก้ปัญหาด้านการตัดราคามีการพัฒนาคุณภาพของสินค้า รวมทั้งมีโอกาสเกิดธุรกิจใหม่ๆ ตามมา

การดำเนินงานของกลุ่มคลัสเตอร์ชิ้นส่วนจักรยานยนต์นี้ตั้งอยู่บนวิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นเครือข่ายชิ้นส่วนจักรยานยนต์ชั้นนำของประเทศภายในปี พ.ศ. 2550 ด้วยการบริหารแบบ คลัสเตอร์” มีการจัดกิจกรรมการประชุมตามรูปแบบการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ ซึ่งพบว่า สมาชิกแรกเริ่มนั้นส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตยังไม่ครบตามห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม จำเป็นต้องหาสมาชิกเพิ่มเติมให้ครบห่วงโซ่ เช่น ด้านการตลาด ด้านการออกแบบ ด้านการขนส่ง เป็นต้น และจะต้องให้ความรู้แก่สมาชิกในเรื่องความสำคัญของมาตรฐานสินค้า และเริ่มต้นจากกิจกรรมการตลาด โดยกลุ่มได้ผลิตสินค้าร่วมกันภายใต้ชื่อ DAICHI (ภาษาญี่ปุ่น แปลว่า ที่หนึ่ง) สินค้าที่ผลิตเป็นสินค้าที่จะทำธุรกิจร่วมกันและมีการพัฒนาการจัดการของกลุ่ม โดยแบ่งความรับผิดชอบออกเป็น 7 ส่วน (7M) ซึ่งประกอบด้วย

- M1: ผู้นำด้าน Communication
- M2: ผู้ดูแลลูกค้าทั้งภายในและต่างประเทศ
- M3: ผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ขายสินค้าได้เลย จึงเป็นเป้าหมายที่จะเป็นกลุ่มผู้นำในอนาคต
- M4: กลุ่มผู้ผลิตอุปกรณ์สนับสนุน
- M5: กลุ่ม Logistics
- M6: กลุ่มสื่อสารมวลชน
- M7: ภาคราชการ สถาบันการศึกษา ราชการ

และแนวคิดที่สำคัญของกลุ่ม คือ ต้องไม่สร้างกลไกในการแข่งขันภายในกลุ่ม แต่ช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาด สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า และสร้างรายได้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่ม ผู้นำกลุ่มจะเป็นแกนกลางจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น สร้างแนวร่วมโดยจัดทำโครงการหาสมาชิกกลุ่มระยะยาว สร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่โดยวิจัยพัฒนาการผลิตและการตลาด และส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาเข้ามาช่วยพัฒนาเทคโนโลยีและสมาชิกในกลุ่ม

ปัจจุบันกลุ่มคลัสเตอร์ชิ้นส่วนจักรยานยนต์ (SME 007 PLUS) มีสมาชิก 96 ราย เกิดการพัฒนาสินค้าใหม่ระดับกลุ่มและอุตสาหกรรม เช่น สินค้าโซ่ – สเตอ์ชุด (Mo Pro Part) การสร้างธุรกิจใหม่ระดับกลุ่ม เช่น ธุรกิจบริการใหม่ระดับกลุ่มและประเทศ ได้แก่ ร้านช่างเครือข่ายซ่อมรถจักรยานยนต์ มีการจัดทำมาตรฐานชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ให้มีคุณภาพดีขึ้น และมีการทำตลาดร่วมกันด้วยการจัดงานแสดงสินค้าในระดับภูมิภาค รวมทั้งมีการเชื่อมโยงสมาชิกที่มีเงินลงทุนน้อยกับสถาบันการเงิน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์นี้คือ

1. ผู้ประกอบการต้องเข้าใจแนวคิดในการรวมกันแบบคลัสเตอร์ มิฉะนั้นจะมีข้อขัดแย้งกัน และควรมีการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ลงทุนร่วมกัน โดยต้องสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน
2. สมาชิกมีหลายระดับ จึงต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของสมาชิกถึงความคาดหวังจากกลุ่ม และจัดลำดับความต้องการเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก รวมทั้งต้องยกระดับความสามารถในการแข่งขันของสมาชิกให้สูงขึ้น
3. สมาชิกต้องได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มเครือข่าย โดยสามารถลดต้นทุนการดำเนินการ การเข้าถึงแหล่งข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี และการเลือกกิจกรรมที่จะผลักดันก่อน ควรเป็นกิจกรรมที่ได้ผลเร็ว

3.1.4 คลัสเตอร์ข้าวหอมมะลิเกษตรวิสัย (ร้อยเอ็ด)

คลัสเตอร์ข้าวหอมมะลิอำเภอเกษตรวิสัย เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันตามธรรมชาติที่ต้องพึ่งพิงกันของเกษตรกรอำเภอเกษตรวิสัย มีสมาชิกประมาณ 7,000 ครอบครัว จากพื้นที่ 13 ตำบล 169 หมู่บ้าน และมีเงินทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง และเงินทุนสะสมอื่นๆ ประมาณ 66 ล้านบาท สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัยถือได้ว่าเป็นแกนนำในคลัสเตอร์ข้าวหอมมะลิของอำเภอเกษตรวิสัย โดยจัดหาตลาดและจำหน่ายข้าวเปลือกให้กับเกษตรกร ซึ่งตลาดทั้งหมดจะเป็นตลาดในประเทศ และสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัยนี้ถือได้ว่าเป็นสหกรณ์แรกๆ ในจังหวัดร้อยเอ็ดที่ให้การสนับสนุนเกษตรกรในพื้นที่ให้เปลี่ยนวิธีการปลูกข้าวจากเดิมที่ใช้ปุ๋ยเคมีและยาฆ่าแมลง ให้หันมาเป็นเกษตรอินทรีย์ โดยมีมาตรการการจูงใจ เช่น ให้ชำระค่าปุ๋ยอินทรีย์และค่าเมล็ดพันธุ์เมื่อขายข้าวได้แล้ว กลุ่มคลัสเตอร์ข้าวหอมมะลิอำเภอเกษตรวิสัยสามารถผลิตข้าวได้ถึง 70,000 เกวียนต่อปี และคาดว่าในอนาคต จะมีผลผลิตต่อไร่เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนวิธีการเพาะปลูกเป็นเกษตรอินทรีย์ ซึ่งทำให้ต้นข้าวแข็งแรงเมล็ดข้าวมีความสมบูรณ์ไม่หักง่ายทนแล้งและทนน้ำท่วมได้ดีกว่ามาก

ในจังหวัดร้อยเอ็ดมีการพัฒนาตราสินค้าข้าวหอมมะลิของจังหวัดขึ้นมาคือ “ข้าวหอมมะลิทุ่งกุลารุลา 101” ขณะนี้อยู่ระหว่างการประสานความร่วมมือกับกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร (ขอนแก่น ร้อยเอ็ด มหาสารคาม) เพื่อพัฒนาตราสินค้าร่วมของกลุ่มจังหวัด อย่างไรก็ตามผู้ผลิตบางรายยังไม่สามารถผลิตข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพได้ จึงส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ของกลุ่มคลัสเตอร์ข้าวหอมมะลิอำเภอเกษตรวิสัย ทำให้มีการพัฒนาตราสินค้าขึ้นอีกอีกหนึ่งตรา คือ “ตราคนหาบข้าว” ควบคู่กันด้วยเพื่อกระจายความเสี่ยงเรื่องภาพพจน์ และสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องความสับสนของตราสินค้า ปัจจุบันข้าวขาวหอมมะลิ “ตราคนหาบข้าว” มีขายในลักษณะบรรจุถุง 5 และ 15 กิโลกรัม และแบบบรรจุกระสอบ 50 กิโลกรัม ที่ผ่านมากลัสเตอร์มีการเติบโตของยอดขายที่สูงเกินกว่า 10% และมีบริษัทนอกกลุ่มคลัสเตอร์ได้นำข้าวไปแปรรูปเป็นสินค้าอื่นๆ เช่น ข้าวไบเตย ข้าวกระเพรา เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและขยายช่องทางการตลาดให้กว้างขึ้น

ปัจจัยความสำเร็จที่ทางกลุ่มคลัสเตอร์นี้ใช้เป็นแนวทางในดำเนินงาน คือ

1. กลยุทธ์การแข่งขัน เน้นการผลิตที่มีคุณภาพ และเพิ่มมูลค่าของสินค้าด้วยการทำเกษตรอินทรีย์
2. มีแกนนำที่เข้มแข็ง คือ สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัยมีภาวะผู้นำสูง ได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน เน้นการทำงานในรูปแบบเครือข่าย มีการช่วยเหลือพึ่งพา แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน และเป็นศูนย์พัฒนาคุณภาพของพันธุ์ข้าว
3. มีความร่วมมือกันมากจากการเป็นสหกรณ์ในท้องถิ่น และจากภาวะความเป็นผู้นำที่สูงของผู้จัดการสหกรณ์ และมีการส่งเสริมเครือข่ายพันธมิตร เพื่อรองรับการกระจายสินค้าและแลกเปลี่ยนสินค้ากว่า 50 แห่ง ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย
4. มีการเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการจากต้นน้ำถึงปลายน้ำค่อนข้างเข้มแข็ง
5. มีนโยบายสนับสนุนให้มีการวิจัยพันธุ์ข้าว
6. มีเงื่อนไขด้านอุปสงค์ที่ดี คือ มีความต้องการข้าวหอมมะลิจากทุ่งกุลารุลาสูงขึ้น เพราะมีคุณภาพของข้าวที่โดดเด่นกว่าเขตพื้นที่ใกล้เคียง
7. มีการสนับสนุนให้มีการส่งออกข้าวหอมมะลิ

3.1.5 กลุ่มข้าวอินทรีย์ (ตรา Great Harvest และตรา ไท ไท)

การผลิตข้าวอินทรีย์โครงการนี้ มีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการที่ชัดเจน แบ่งเป็นสายการผลิต สายการแปรรูป การตลาด และระบบตรวจสอบและรับรองผลิตภัณฑ์แยกกันตามมาตรฐานสากล โครงการได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 เป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน โดยปัจจุบันครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 3,000 ไร่ ในเขตอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย และอำเภอจุน จังหวัดพะเยา

ขั้นตอนการผลิตข้าวอินทรีย์ เริ่มจากบริษัทผู้ค้าขายส่งออก เห็นความต้องการของผู้บริโภคในต่างประเทศที่ต้องการบริโภคข้าวอินทรีย์ จึงหันมาส่งเสริมการผลิตอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ข้าวอินทรีย์ที่มีมาตรฐานตามสากล

ระบบการผลิตเริ่มจากการหาปัจจัยการผลิตและเทคนิควิธีการผลิตเพื่อทดแทนการใช้ปุ๋ยเคมี โดยมีงานวิจัยและพัฒนาของศูนย์/สถานีวิจัย ในสังกัดสถาบันวิจัยข้าว กรมวิชาการเกษตร เป็นหลักเพื่อกำหนดเทคโนโลยีการผลิต ทั้งในด้านพันธุ์ข้าว การจัดการความอุดมสมบูรณ์ของดิน ตลอดจนการจัดการก่อนและหลังการเก็บเกี่ยว และมีการสร้างระบบตรวจสอบ ทั้งตรวจสอบปัจจัยสนับสนุน ปัจจัยเสี่ยงในพื้นที่ ตรวจสอบปัจจัยการผลิต และมีระบบการตรวจเยี่ยมไร่นา เพื่อรายงานผลการทำงานต่อหน่วยตรวจสอบ หลังจากได้ข้าวเปลือกอินทรีย์แล้ว เอกชนมีหน้าที่รับผิดชอบการเก็บรักษาและแปรรูป พร้อมส่งจำหน่ายต่างประเทศ

เห็นได้ว่าในกระบวนการผลิตข้าวอินทรีย์นี้ มีองค์กร หน่วยงาน กลุ่มเกษตรกร ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก มีการแบ่งงานกันทำ ภาคเอกชนเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายเกือบทั้งหมด ภาคราชการมีหน้าที่ประสานงานด้านเทคโนโลยีการผลิต สนับสนุนการตรวจสอบระบบ และกลุ่มเกษตรกรเป็นองค์กรหลักในการผลิตระดับไร่นา ในปัจจุบันสินค้าที่ขายอยู่ในชื่อ Great Harvest และตรา ไท ไท

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

1. ตลาดมีความต้องการในสินค้า และสินค้าเป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้านความเป็นเกษตรอินทรีย์
2. มีความร่วมมือที่เข้มแข็งของทุกภาคส่วนในห่วงโซ่อุปทาน
3. มีการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง และเข้มแข็ง
4. เป็นการพัฒนาบนฐานความรู้ มีการทำการวิจัย ถึงความต้องการของตลาด ระบบผลิต เทคโนโลยีการผลิต คุณภาพของพันธุ์ข้าว และนำข้อมูลมาวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

3.2 การพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ

3.2.1 คลัสเตอร์สิ่งทอ – เขตอุตสาหกรรมสิ่งทอปราโต (Prato) ประเทศอิตาลี

ปราโตเป็นผู้นำของโลกในด้านการผลิตผ้าขนสัตว์ เส้นด้ายสำหรับสิ่งทอที่ใช้สวมใส่ สิ่งทอสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ไหมพรม และสิ่งทออื่นๆ สำหรับเครื่องเรือนและใช้ในอุตสาหกรรม และมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ ความสำเร็จของปราโตมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดทั้งในด้านของความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย ความสามารถในการดัดแปลงแผนการผลิตล่วงหน้า และความสามารถในการรักษาระยะเวลาเฉลี่ยในการส่งของทุก 6 เดือน ซึ่งเป็นระยะเวลาเริ่มต้นของฤดูใบไม้ผลิ – ฤดูร้อน และฤดูใบไม้ร่วง – ฤดูหนาว โรงงานเหล่านี้จะมีการนำเสนอเส้นด้ายชนิดใหม่ๆ กว่า 2,000 ชนิด และเสนอการออกแบบผ้าแนวใหม่ 60,000 แบบ นอกจากนี้คลัสเตอร์ปราโตยังเป็นแหล่งรวมศูนย์ของอุตสาหกรรมสนับสนุนการผลิตสิ่งทอในแต่ละภาคส่วนอีกด้วย

ความเป็นมาของเขตอุตสาหกรรมปราโต เริ่มจากช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ระบบการผลิตสิ่งทอในระดับท้องถิ่นส่วนใหญ่ของประเทศอิตาลีดำเนินการโดยบริษัทขนาดใหญ่เพียงไม่กี่แห่ง แต่เมื่อมีการแข่งขันทั้งจากภายในและต่างประเทศ ส่งผลให้บริษัทหลายแห่งต้องปิดกิจการหรือต้องแยกส่วนการผลิตออกเป็นบริษัทเล็กๆ ที่มีการขยายออกไปทั่วอาณาเขตและมีความสามารถในการผลิตแบบง่าย ๆ

ต่อมาช่วงที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่รวดเร็วที่สุดในประเทศอิตาลี ระบบการผลิตนี้ได้ขยายตัว โดยมีตัวกลาง (Broker) ในการเชื่อมโยงบริษัทเล็กๆ เหล่านี้เข้ากับตลาด การพัฒนาเช่นนี้ได้รับการสนับสนุนจากระบบเครือข่ายการกระจายสินค้าไปสู่ร้านค้าขนาดเล็ก และสามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปราโตได้รวมเอาข้อดีด้านต่างๆ มาเป็นจุดแข็งในการพัฒนา เช่น

1. ข้อดีของการเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กที่มีความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการตอบสนองต่ออุปสงค์ของตลาด

2. ด้านระบบผลิตเป็นการแบ่งกระบวนการผลิตออกเป็นขั้นตอนที่กระจายให้กับกลุ่มบริษัทซึ่งจะมีความชำนาญเฉพาะขั้นตอน

3. ด้านตำแหน่งที่ตั้งของปราโตที่ตั้งอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมมาก ซึ่งอยู่กึ่งกลางระหว่างเมือง Milan และ Rome ใกล้กับถนน 2 สายตัดผ่าน ทางรถไฟ 2 สายตัดผ่าน ทางสนามบินโดยสามารถบินสู่เมืองหลวงหลักๆ ในยุโรปได้ทุกวัน

4. มีการสนับสนุนจากภาคส่วนอื่นๆ เช่น มีสถาบันการศึกษาเข้ามาให้การฝึกอบรมความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านวิศวกรรม การบริหารธุรกิจ ด้านการจัดการ หรือด้านกฎหมาย เป็นต้น เพื่อเพิ่มศักยภาพและเป็นฐานความรู้ในการพัฒนา รวมทั้งทางธนาคารท้องถิ่น ได้ให้การสนับสนุนในการจัดหาสินเชื่อระยะสั้นให้กับบริษัทขนาดเล็ก ประกอบกับกฎหมายแห่งชาติยังให้การส่งเสริมและกระตุ้นการลงทุน โดยมีกองทุนพิเศษที่ทางธนาคารนำมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทขนาดเล็ก

ปัจจุบันย่านอุตสาหกรรมสิ่งทอปราโต (Prato) มีพื้นที่กว้างขวางกว่า 700 ตร.กม. มีพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอ 45,000 คน ทำงานในบริษัท 8,000 แห่ง ซึ่งร้อยละ 80 เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก และในปี พ.ศ. 2539 มีผลผลิตสิ่งทอจากย่านนี้มูลค่าถึง 4,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ แล้วมีการส่งออกเป็นสัดส่วนร้อยละ 60 ของการผลิตทั้งหมด

3.2.2 คลัสเตอร์ซิลิคอนวัลเลย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ซิลิคอนวัลเลย์ เป็นคลัสเตอร์ตัวอย่างที่หลายๆ แหล่งทั่วโลกพยายามที่จะลอกเลียนแบบ เป็นคลัสเตอร์ที่มีพลวัตและความซับซ้อนสูง ในช่วงทศวรรษ 1990 แรงงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาที่มีสูงถึงร้อยละ 10 ในปี ค.ศ. 1999 มูลค่าเพิ่มโดยรวมต่อพนักงานสูงถึง 115,000 เหรียญสหรัฐฯ เทียบกับค่าเฉลี่ยของทั้งประเทศสหรัฐอเมริกาที่ 78,000 เหรียญสหรัฐฯ และมีการลงทุนโดย Venture Capital สูงถึง 13 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ

ซิลิคอนวัลเลย์ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 1,500 ตารางไมล์ มีศูนย์กลางอยู่ที่ Palo Alto แผ่กระจายไปสู่ San Mateo County และ Santa Clara County โดยมีประชากรประมาณ 2.5 ล้านคน ซิลิคอนวัลเลย์มีพร้อมทั้งบริษัทผู้ประกอบการชั้นนำ มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก สถาบันวิจัย ผู้จัดสินค้า/วัตถุดิบพิเศษ และผู้ให้บริการงานเฉพาะด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน ตลอดจน Venture Capitalist และ Angel Investors ไปจนถึงธนาคารพาณิชย์ นักกฎหมายที่มีความชำนาญเฉพาะทางด้านการลงทุนและการจดทะเบียนสิทธิบัตร บริษัทจัดหางาน ฯลฯ

ซิลิคอนวัลเลย์ มีชื่อได้เปรียบในด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบการ ความสัมพันธ์ของผู้คนในซิลิคอนวัลเลย์เป็นความสัมพันธ์ที่สร้างสะสมมาจากกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้าน วิชาชีพ ธุรกิจ และสังคมที่นำไปสู่ความร่วมมือ การแข่งขันและการป้อนกลับซึ่งกันและกัน ซึ่งเอื้ออำนวย การแพร่ขยายของความรู้ แนวคิด ผู้คนและเงินทุน ทั้งนี้ Saxenian⁴ ได้กล่าวถึงซิลิคอนวัลเลย์ไว้ว่าเป็น “ระบบ อุตสาหกรรมที่มีพื้นฐานอยู่บนเครือข่ายภูมิภาคที่ส่งเสริมการเรียนรู้โดยรวมและการปรับตัวที่ยืดหยุ่น โดยมี ผู้ผลิตที่เชี่ยวชาญในระบบที่ซับซ้อนของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง”

ซิลิคอนวัลเลย์มีลักษณะเฉพาะของคลัสเตอร์ที่ส่งเสริมการรวมตัวอย่างหนาแน่น ทั้งนี้เนื่องจากขนาด ของตลาดที่ทำให้ต้นทุนของสินค้าถูกลง มีตลาดแรงงานที่พร้อมสมบูรณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานที่มีความ ชำนาญพิเศษ พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ที่นำไปสู่การแพร่กระจายของความรู้และข้อมูล

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของซิลิคอนวัลเลย์ในสหรัฐ อเมริกา มีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

1. การมีสถาบันการศึกษาชั้นแนวหน้าและการมีสถาบันการวิจัย (Research and Development) ที่มี ศักยภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการบ่มเพาะอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ได้แก่ มหาวิทยาลัย Stanford และ การวิจัยของทางกองทัพ

2. ระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพของสถาบันวิจัยซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

3. การมีแรงงานที่มีฝีมือและได้รับการฝึกอบรม

4. มีส่วนเสริมด้านเทคโนโลยีจากแหล่งอุตสาหกรรมใกล้เคียง (Supporting Industries)

5. มีการร่วมลงทุนและการให้การสนับสนุนด้านเงินทุนแก่วิสาหกิจ (Venture Capital)

6. สถานที่ที่มีความเหมาะสม ได้แก่ อุณหภูมิพอเหมาะ อัตราการเกิดอาชญากรรมต่ำและมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม

7. ค่าครองชีพอยู่ในระดับที่พอเหมาะ

8. ปัจจัยด้านความเสี่ยงของต้นทุนต่ำ

3.2.3 คลัสเตอร์วิทยาศาสตร์ที่โยโกฮามา ประเทศญี่ปุ่น

การพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศญี่ปุ่น ดำเนินการกันเป็นที่แพร่หลายและได้รับการสนับสนุน ทั้งจาก ภาครัฐบาลกลางและหน่วยงานรัฐบาลในระดับท้องถิ่น และมีการให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมใหม่ๆ เช่น ด้านเทคโนโลยีชีวภาพและเภสัชกรรม ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ คลัสเตอร์วิทยาศาสตร์ที่โยโกฮามา (Life Sciences)

โยโกฮามาเป็นเมืองใหญ่อันดับสองของประเทศญี่ปุ่นที่มีบริษัทด้านวิทยาศาสตร์ตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก อีกทั้งมีสถาบันเฉพาะทางที่เรียกว่า Riken Yokohama Institute เมืองโยโกฮามาได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา เอกชนทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนิน โครงการพัฒนาคลัสเตอร์ และได้จัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมอุตสาหกรรม

⁴ Saxenian A. (2002), “Taiwan’s hsinchu region: imitator and partner for silicon Valley”, Paper present at Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms : the challenge of Globalization, September 12-13, Modena, Italy.

เทคโนโลยีชีวภาพ (Bio – Technology Industry Promotion) เพื่อทำหน้าที่ประสานงานการพัฒนาและสนับสนุนงานวิจัยทั้งหลาย

กรณีศึกษาคลัสเตอร์วิทยาศาสตร์ที่โยโกฮามานี้ เป็นกรณีศึกษาที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทภาครัฐในการให้การสนับสนุนการพัฒนาคลัสเตอร์อย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้จากองค์ประกอบสำคัญที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานของการพัฒนาคลัสเตอร์นี้ได้แก่ Yokohama Joint Research Center กับ Leading Venture Plaza ซึ่งมีบทบาทในการผลักดันและบ่มเพาะบริษัทต่างๆ รวมทั้งสิ้น 34 บริษัท โดยมีกระบวนการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการ เป็นการแสวงหาความร่วมมือระหว่างกลุ่มเศรษฐกิจ
2. ขั้นตอนการสร้างแกนคลัสเตอร์ ที่เกิดจากกลไกหลายรูปแบบ อาทิ การจัดประชุม การทำโครงการวิจัย และมีการเซ็นสัญญาความร่วมมือระหว่างบริษัท
3. ขั้นตอนการเกิดคลัสเตอร์ โดยหลายๆบริษัทจะเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อก่อตัวเป็นคลัสเตอร์

การสนับสนุนของภาครัฐที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การผ่อนคลायข้อกำหนดเรื่องการต่อใบอนุญาตให้ผู้ประกอบการ โดยให้มีการขยายระยะเวลาการต่อใบอนุญาตจาก 3 ปี เป็น 5 ปี หรืออนุญาตให้ดำเนินการศึกษาวิจัยในบางเรื่องที่สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องต่อใบอนุญาต เพื่อจูงใจให้บริษัทวิจัยชั้นนำของโลกจากต่างประเทศสามารถดำเนินงานด้านศึกษาวิจัยในประเทศอย่างต่อเนื่อง นักวิจัยต่างชาติจะได้รับสิทธิพิเศษให้สามารถนำครอบครัวมาอยู่ด้วยในถิ่นฐานเป็นการชั่วคราว หรือผู้ที่สร้างคุณประโยชน์จากงานวิจัยก็สามารถขอเป็นผู้พำนักเป็นการถาวรได้ เป็นต้น ทำให้มีนักวิทยาศาสตร์จำนวนมากเข้ามาทำงานวิจัยที่เมืองนี้ และส่งผลให้เมือง โยโกฮามาเป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก และเป็นเมืองที่มีชื่อเสียงระดับโลกในการวิจัยด้าน ฟิสิกส์ วิศวกรรม เคมี วิทยาศาสตร์ทางการแพทย์ และชีววิทยา

บทที่ 4

กระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

4.1 ขั้นตอนการพัฒนาในรูปแบบของคลัสเตอร์

ดร.ไมเคิล อี พอร์เตอร์⁵ ได้เสนอทฤษฎีคลัสเตอร์โดยบ่งชี้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการแข่งขันของประเทศชาติในปัจจุบัน เพราะจำเป็นต้องอาศัยยุทธวิธีมาใช้เพื่อให้ความได้เปรียบทางธุรกิจ เริ่มจากการเลือกอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่มีศักยภาพ ตลอดจนการสร้างกลุ่มที่เป็นลำดับขั้นตอน จนถึงการผสมผสานเอากลยุทธ์ทางการแข่งขันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ โดยมีขั้นตอนการสร้างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1.1 การสร้างกลุ่ม เป็นขั้นตอนเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มแบบคลัสเตอร์ โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาคลัสเตอร์ เป็นการชักชวนและจูงใจให้รวมกลุ่ม การทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มสมาชิก โดยเริ่มจากการเลือกธุรกิจที่มีความตั้งใจและมีความพร้อม โดยธุรกิจและการดำเนินงานของกิจการที่จะมารวมตัวกัน อาจมีความเกี่ยวพันกันลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- อยู่ในแหล่งหรือพื้นที่ประกอบการเดียวกัน
- เป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องในลักษณะของห่วงโซ่อุปทาน
- มีอุปสงค์และมีตลาดคล้ายคลึงกัน
- มีบุคคลที่มีภาวะผู้นำ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

เมื่อรวมกลุ่มธุรกิจแล้ว ต้องมีการประชุมหารือเพื่อปรับกระบวนการความคิดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ต่อมาจึงคัดเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเป็นที่ยอมรับในกลุ่มเป็นแกนนำในการปฏิรูป ขั้นตอนต่อไปร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และสร้างเป้าหมายร่วมกัน กำหนดยุทธศาสตร์ตลอดจนการประเมินผล ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่ยากที่สุดและใช้ระยะเวลานาน เนื่องจากผู้ประกอบการจะต้องมีความไว้วางใจกันพอสมควรในการเปิดเผยแนวคิดในการทำธุรกิจของตน ผู้นำกลุ่มจึงต้องแสดงบทบาทในการชี้แจงประโยชน์ในการรวมกลุ่มให้ทุกฝ่ายได้รับทราบ นอกจากนี้ผู้มีส่วนร่วมสนับสนุนยังควรประกอบด้วยหน่วยงานรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น สถาบันการศึกษา ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างสรรค์ให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างพลังผลักดันให้เกิดการปฏิรูปอย่างราบรื่น

4.1.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่ม ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์ที่ได้รับการจัดสรรแล้ว โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านการผลิต เทคโนโลยี นวัตกรรม รวมถึงจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค

⁵ ไมเคิล อีพอร์เตอร์. วารสารเอ็มบีเอ ปีที่ 5 ฉบับที่ 53 เดือนสิงหาคม . กรุงเทพฯ 2546.

4.1.3 ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงานในกลุ่มคลัสเตอร์ สมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่ม ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของกลุ่มและศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน

4.2 บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคลัสเตอร์

บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจกลุ่มก็มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่ต้องแสดงบทบาทที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

บทบาทแรก ด้านปัจจัยการผลิต โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยการผลิตที่เป็นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน นอกจากนี้ยังเน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยพอร์เตอร์ได้เสนอความเห็นว่ารัฐควรส่งเสริมการศึกษาของประชาชนอย่างจริงจัง

บทบาทที่สอง ด้านอุปสงค์ (Demand) กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างอุปสงค์ภายในประเทศ โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายของรัฐบาล ดังเช่น ประเทศในแถบยุโรปที่รัฐอนุญาตให้เอกชนดำเนินธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้ ทำให้อุปสงค์ในประเทศเหล่านี้เติบโตอย่างรวดเร็วและก่อให้เกิดบริษัทชั้นนำในด้านนี้ เช่น โนเกียในประเทศฟินแลนด์ เป็นต้น

บทบาทที่สาม ส่งเสริมการกระจุกตัว คือ ส่งเสริมการจัดตั้งโรงงานที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันให้อยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน พร้อมทั้งจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนา พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมไปถึงพัฒนาทักษะของแรงงานในบริเวณพื้นที่นั้นๆ ไปพร้อมกันด้วย ทั้งนี้พอร์เตอร์มองว่าการกระจายหรือขยายการลงทุนไปต่างประเทศจะทำให้การเชื่อมโยงอุตสาหกรรมเป็นไปได้ยากขึ้น และจะสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

บทบาทที่ดี ด้านกลยุทธ์ โครงสร้างและการแข่งขัน รัฐควรส่งเสริมให้ประเทศก้าวไปสู่เวทีโลกโดยเปิดเสรีและไม่มีการกีดกันจะเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์และกระทบต่อผลิตภาพของประเทศ

อย่างไรก็ตาม สำหรับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในประเทศไทย อาจารย์แก้วสรร อดิโพธิ ได้กล่าวถึงเรื่องการพัฒนาคลัสเตอร์ ในวารสารเศรษฐกิจและสังคมฉบับเดือนมีนาคม – เมษายน 2546 ว่าคลัสเตอร์ควรมีกระบวนการสร้าง คือ 1. ต้องเป็นสิ่งที่มียู่แล้วไม่ใช่สิ่งที่พยายามสร้างขึ้นใหม่ และ 2. กระบวนการ Clustering จะต้องไม่เป็นการสั่งการจากรัฐแบบบนลงล่าง (Top Down) แต่จะต้องเป็นความต้องการโดยตรงของผู้ประกอบการ ซึ่งในกลุ่มของผู้ประกอบการจะต้องมีคนที่มีภาวะผู้นำ กล้าที่จะคิดไปข้างหน้า และกล้าที่จะทำเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วมเป็นหลัก ดังเช่น กระบวนการเกิดคลัสเตอร์ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งเกิดจากการร่วมกันมองปัญหาของอุตสาหกรรม และเมื่อเห็นปัญหาแล้ว จึงร่วมกันแก้ปัญหา ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญรับไปแก้ปัญหาด้านเทคนิคร่วมกัน หรือการออกแบบกับ

การตลาดที่ต้องใช้ทุนมาก เป็นต้น เหล่านี้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการซึ่งต้องเป็นสิ่งที่ตกลงกันภายใน คลัสเตอร์โดยรัฐจะเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นเพียงหุ้นส่วนเท่านั้น

4.3 กระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา จังหวัดเชียงใหม่

“คลัสเตอร์กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา จังหวัดเชียงใหม่” เกิดขึ้นจากการรวมตัวของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านต้นเปา อำเภอสันกำแพง ในปี พ.ศ. 2545 โดยได้รับแนวคิดจากหน่วยงานราชการคือพัฒนาชุมชนอำเภอ และเทศบาลตำบลต้นเปา สมาชิกของกลุ่มประกอบด้วยผู้ประกอบการหลายขนาดตั้งแต่ขนาดเล็กที่รับจ้างผลิตในครัวเรือนจนถึงขนาดใหญ่เป็นผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังต่างประเทศ โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามลักษณะการผลิตได้แก่ กลุ่มทำกระดาษสาแผ่น กลุ่มทำกระดาษสา ตกแต่ง กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กระดาษสา

จากการสำรวจพบว่าสมาชิกผู้ประกอบการมีความตระหนักในเรื่องสิ่งแวดล้อมแต่ยังไม่มีความตื่นตัวมากนัก เนื่องจากตลาดขณะนี้ยังไม่พิถีพิถันในเรื่องสิ่งแวดล้อม และสมาชิกเห็นว่ายังสามารถขายสินค้าได้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการก็เห็นโอกาสที่จะก้าวไปสู่ความยั่งยืนได้ในอนาคตหากมีความร่วมมือกันใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับหน่วยงานของรัฐและสถาบันเฉพาะทาง คลัสเตอร์หัตถกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปาจึงมีโอกาสในการสร้าง Value Creation ในผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างตราสินค้า (Brand) ของตนเอง และขยายฐานลูกค้า/ ตำแหน่งของคลัสเตอร์ไปในตลาดท่องเที่ยวเชิงทัศนศึกษาได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตามการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา ก็ประสบปัญหาและมีอุปสรรคในการพัฒนาที่สำคัญ คือ การขาดความร่วมมือในกลุ่มสมาชิก เนื่องจากแต่ละคนมีภารกิจในกิจการของตนเอง ทำให้สมาชิกเข้าร่วมประชุมครบจำนวนเป็นไปได้ลำบาก การสื่อสารในกลุ่มจึงเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ เช่น การซื้อและจัดสรรวัตถุดิบ อาจทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจในกลุ่ม ดังนั้นเพื่อการพัฒนาคลัสเตอร์และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนและมีการผลักดัน รวมถึงได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง สรุปลงเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

4.3.1 การตรวจสอบความพร้อมและความตั้งใจ

ในขั้นตอนนี้ คือ การตรวจสอบความพร้อมและความตั้งใจของทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ตั้งแต่ผู้ประกอบการ สมาคมธุรกิจหรือสมาคมการค้าต่างๆ ผู้กำหนดนโยบายในภาครัฐและสถาบันการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงสถานะและศักยภาพของผู้เข้าร่วมว่าอยู่ในระดับใด และตรวจสอบความพร้อมของผู้นำหรือผู้ประสานงานว่ามีวิสัยทัศน์และมีทัศนคติที่เหมาะสมหรือไม่

การเริ่มต้นการรวมกลุ่มอาจเริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคร่วม หรือใช้เครื่องมือในการช่วยวิเคราะห์ปัญหา เช่น SWOT โดยสมาชิกต้องร่วมมือกันในการวิเคราะห์และให้ข้อมูล หรือการสร้างตัวเปรียบเทียบ (Benchmarking) ในการระบุถึงประเด็นที่คลัสเตอร์ยังด้อยอยู่ เป็นต้น

4.3.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเครือข่ายวิสาหกิจ ซึ่งมีเครื่องมือในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ แผนภาพคลัสเตอร์ (Cluster Mapping) ซึ่งหากมีการจัดทำแผนภาพคลัสเตอร์อย่างละเอียดครบถ้วน จะสามารถระบุถึงจุดบกพร่องต่างๆที่คลัสเตอร์จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุง เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของกลุ่ม

4.3.3 การกำหนดเป้าประสงค์หรือพันธกิจร่วม

เพื่อพิจารณาว่าจะพัฒนาคลัสเตอร์ไปในแนวทางใดหรือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องใด ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยผู้มีส่วนได้เสียในคลัสเตอร์ร่วมกันเสนอความคิดเห็น โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งขั้นตอนนี้ต้องมีการศึกษา เก็บข้อมูลถึงสถานะปัจจุบันของคลัสเตอร์ก่อน โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ข้อมูลเรื่องกลุ่มเป้าหมาย แนวโน้มตลาด ผลิตภัณฑ์หลัก ระดับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ระดับความสัมพันธ์ของผู้ประกอบการตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ และแหล่งเงินทุนสนับสนุน เป็นต้น

4.3.4 การสร้างยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ

เมื่อได้ข้อมูลที่แสดงถึงระดับความพร้อมของกลุ่มแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์กับเครื่องมือต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบและสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาของ คลัสเตอร์เพื่อให้ไปสู่เป้าประสงค์ร่วม เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

- การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรม (Industry analysis)
- การเปรียบเทียบ (Benchmarking)
- การวิเคราะห์ SWOT
- การวิเคราะห์ห้องสี่ประกอบสี่ด้านของพอร์เตอร์ (Diamond Model)
- การวิเคราะห์ 5-Forces
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าของคลัสเตอร์ เป็นต้น

4.3.5 การจัดโครงสร้างคณะกรรมการของคลัสเตอร์

การจัดระบบโครงสร้างการทำงานของคลัสเตอร์ การกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน เชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆเข้าร่วม ทั้งจากภาครัฐ สถาบันการศึกษาและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

4.3.6 การตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาคลัสเตอร์

ความก้าวหน้าของการพัฒนาคลัสเตอร์เกิดขึ้นตลอดเวลา จึงควรมีตัวชี้วัดที่แตกต่างกันตามระยะเวลาการพัฒนาคลัสเตอร์ โดยแบ่งดัชนีชี้วัดเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- **ดัชนีชี้วัดกระบวนการ (Process Indicators)** ใช้เมื่อคลัสเตอร์ดำเนินการมาแล้วประมาณสองถึงสามเดือน หากถึงหกเดือนแล้วไม่มีความคืบหน้า อาจแสดงถึงคลัสเตอร์นั้นมีปัญหาต้องเร่งแก้ไข โดยมีดัชนีชี้วัดในส่วนของกระบวนการ หรือ Process ในการสร้างข้อตกลง การดำเนินการตามข้อตกลงเพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ นอกจากนี้ยังรวมถึงระดับการเข้ามาเกี่ยวข้องของสมาชิกคลัสเตอร์ในระยะก่อตั้งด้วย ตัวอย่างดัชนีชี้วัดกระบวนการ ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของผู้มีส่วนร่วมในคลัสเตอร์ เช่น จำนวนบริษัท ผู้ประกอบการและผู้บริหาร การจัดทำรายงานการประชุมและการเวียนให้สมาชิกรับทราบ การทำการบันทึกความเข้าใจของสมาชิกในการกำหนดความรับผิดชอบ การประชุมรายเดือน การประชุมวางแผนกลยุทธ์การพัฒนา เป็นต้น

- **ดัชนีชี้วัดการดำเนินการ (Action Indicators)** จะใช้ตลอดอายุของคลัสเตอร์ คือ ใช้เป็นตัวชี้วัดตั้งแต่คลัสเตอร์อยู่ในช่วงตั้งแต่หกเดือนเป็นต้นไป ดัชนีชี้วัดนี้เป็นการชี้วัดการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ซึ่งแผนปฏิบัติการดังกล่าวควรพัฒนาจากความร่วมมือระหว่างผู้นำของคลัสเตอร์และสมาชิกของคลัสเตอร์ โดยผู้ประสานงานของคลัสเตอร์อาจช่วยในขั้นตอนนี้ได้ เมื่อได้แผนที่เหมาะสมแล้ว ต้องกำหนดตารางการปฏิบัติขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามผล

- **ดัชนีชี้วัดการลงทุน (Investment Indicators)** เป็นการวัดความร่วมมือในการร่วมลงทุนของคลัสเตอร์ มักทำพร้อมกับการวัดผลการดำเนินการ ครอบคลุมถึง การสละเวลาของสมาชิกคลัสเตอร์ การจ้างผู้ประสานงานคลัสเตอร์ การให้สถานที่เพื่อการฝึกอบรม และการร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการประชุมเพื่อพบปะพูดคุยในการพัฒนาคลัสเตอร์ กล่าวคือเมื่อเริ่มพัฒนา คลัสเตอร์ ควรมีการวางแผนการลงทุนตามระยะ

- **ดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ (Deliverable Indicators)** ใช้เมื่อถึงเวลาที่สมาชิกคลัสเตอร์ร่วมกันกำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน เป็นดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการดำเนินงาน ได้แก่ วัดการเพิ่มขึ้นของมูลค่าเพิ่ม มูลค่าการส่งออก การเติบโตของการจ้างงาน ระดับค่าจ้างแรงงานเฉลี่ย การเปรียบเทียบกำไรเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เป็นต้น

บทที่ 5

ขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการคลัสเตอร์

5.1 กลไกและบทบาทของผู้ประสานงานคลัสเตอร์

ผู้ประสานงานคลัสเตอร์ หรือ CDA (Cluster Development Agent) คือ หัวใจของความสำเร็จของโครงการพัฒนาคลัสเตอร์ ซึ่ง CDA จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านการพัฒนาและวิเคราะห์คลัสเตอร์ รวมทั้งต้องมีทักษะในการสื่อสาร การชักจูงจูงใจ ประเด็นและการประนีประนอม ประสานงาน

หน้าที่สำคัญของผู้ประสานงานคลัสเตอร์

- เป็นผู้ดำเนินการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์
- เป็นประธานในการประชุมและควบคุมการดำเนินงาน
- จัดหาและศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นต่อการพัฒนาคลัสเตอร์
- เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคลัสเตอร์
- ติดตามความก้าวหน้าของคลัสเตอร์
- จัดการกับความขัดแย้งและแก้ไขปัญหาต่างๆ
- ประสานงานกับหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ตามนโยบายการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์
- แนะนำและประสานงานผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก
- จัดให้มีบันทึกการประชุมทุกครั้ง

5.2 ความรู้ที่ผู้ประสานงานคลัสเตอร์ได้รับหลังจากการอบรม

ผู้ประสานงานคลัสเตอร์ที่ดีต้องมีพื้นฐานการจัดการธุรกิจหรือเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ รวมทั้งการเป็นเจ้าของกิจการค้าหรือองค์กรธุรกิจต่างๆ หรือเป็นเจ้าของภาครัฐหรือนักวิชาการ ที่สำคัญผู้ประสานงานคลัสเตอร์ต้องมีพื้นฐานในด้านต่างๆ โดยเฉพาะ

- ความเข้าใจพื้นฐานในธุรกิจหลักในคลัสเตอร์ การเข้าใจถึงรายละเอียดของอุตสาหกรรมนั้นๆ
- มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในพื้นฐานทางธุรกิจ เช่น หลักการบริการ กลยุทธ์ด้านราคา หลักการบัญชี หลักการตลาด การขนส่ง และการเข้าใจถึงหลักการพัฒนาคลัสเตอร์
- มีความรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่น เนื่องจากคลัสเตอร์มีความผูกพันกับท้องถิ่น
- มีความสามารถและความชำนาญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

5.3 ทักษะของผู้ประสานงานคลัสเตอร์

- ควรมีความสามารถอย่างดีเยี่ยมในการสื่อสารทั้งการนำเสนอ การรับฟังและการประสานงาน
- ทักษะด้านการบริหารงาน การจัดการกับความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหา
- ทักษะด้านการค้นคว้า รวบรวม ประยุกต์ใช้องค์ความรู้และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา จากแหล่งข้อมูลและกระบวนการวิธีต่างๆ เช่น จากการระดมสมอง การประชุม จากสื่อความรู้อื่นๆ ฯลฯ
- ทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้เครื่องมือต่างๆ อาทิ Diamond Model Analysis, SWOT, Benchmarking, Value Chain Analysis, Industry Analysis และ Gap Analysis เป็นต้น
- มีความสามารถในการสร้างความยอมรับและความนับถือจากผู้อื่น
- ทักษะด้านการบริหารแรงจูงใจ
- ทักษะในการสรุปประเด็นและจัดทำยุทธศาสตร์

5.4 ขั้นตอนการพัฒนาผู้ประสานงานคลัสเตอร์

5.4.1 กระบวนการคัดเลือกผู้เข้าอบรมการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์ โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 1) รวบรวมรายชื่อของผู้ประกอบการกระดาศสาบ้านดินเปา
- 2) จัดกลุ่มรายชื่อตามกลุ่มกิจกรรมหลักของห่วงโซ่อุปทาน คลัสเตอร์กระดาศสาบ้านดินเปา คือ กลุ่มผู้ผลิต กลุ่มแปรรูป และกลุ่มผู้จัดจำหน่าย
- 3) คณะที่ปรึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มตามคุณสมบัติที่กำหนด โดยกระจายสัดส่วนจำนวนบุคคลในแต่ละกลุ่มให้เท่าเทียมกัน
- 4) คณะกรรมการส่งหนังสือเชิญบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมการอบรมการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์

5.4.2 ขอบเขตการคัดเลือกและคุณสมบัติผู้เข้าอบรมการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์กระดาศสาบ้านดินเปา

- การคัดเลือกผู้เข้าอบรมการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์ เน้นที่กลุ่มผู้ประกอบการกระดาศสาที่มีกิจการอยู่ในห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มกระดาศสาบ้านดินเปาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยเฉพาะผู้ที่เคยเข้าร่วมงานหรือกำลังดำเนินงานในโครงการพัฒนาที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ให้การสนับสนุน เพื่อเป็นการต่อยอดการพัฒนาเดิม และสร้างทิศทางการพัฒนาของกลุ่มให้ไปในแนวเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพต่อการพัฒนาในพื้นที่ รวมทั้ง เชิญชวนไปยังหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา

องค์กรเอกชนและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านดั้นเปา ให้เข้าร่วมในฐานะผู้สังเกตการณ์ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- จำนวนผู้เข้าร่วมอบรมเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์

ตามเป้าหมายของโครงการที่ต้องการพัฒนาผู้ประสานงานคลัสเตอร์ จำนวน 20 คน ซึ่งคัดเลือกจากผู้ประกอบการจากกลุ่มต่างๆ ดังนี้

- กลุ่มผู้ปลูกและผู้ค้าปอสา
- กลุ่มผู้ผลิตกระดาษสาทั้งแบบแผ่นและดกแต่ง
- กลุ่มผู้แปรรูปกระดาษสา
- กลุ่มผู้จำหน่ายกระดาษสาทั้งในและต่างประเทศ

โดยคุณสมบัติของผู้ประสานงานคลัสเตอร์ควรมีดังนี้

- เป็นผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านดั้นเปา
- เป็นผู้ที่เคยเข้าร่วมหรือกำลังดำเนินงานในโครงการพัฒนางานหัตถกรรมกระดาษสาที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ให้การสนับสนุน
- เป็นผู้มีกิจการอยู่ในพื้นที่บ้านดั้นเปาเป็นหลัก (ถ้าบางรายอยู่นอกเขตพื้นที่ขณะที่ปรึกษาจะพิจารณาถึงความเหมาะสมเป็นรายกรณี)
- ควรมีวุฒิภาวะและวิสัยทัศน์ที่เพียงพอในการสร้างความยอมรับจากผู้ประกอบการ
- ควรมีทักษะในการประสานงาน ติดต่อสื่อสารที่ดี
- ต้องมีความเข้าใจและประสบการณ์ด้านธุรกิจเป็นอย่างดี
- ต้องเป็นผู้ที่รักการเรียนรู้ และทันต่อข้อมูลข่าวสาร หรือองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

- กลุ่มผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ประมาณ 5-7 คน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- สถาบันเฉพาะทางและสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏวทส.
- หน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุน เช่น หอการค้า สภาอุตสาหกรรม กลุ่ม NOHMEX
- หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พัฒนาชุมชน อุตสาหกรรมจังหวัด เทศบาลตำบลดั้นเปา

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น สถาบันการเงิน ททท. บริษัทผู้ผลิต/ขายสารเคมี/สีย้อมต่างๆ เป็นต้น

5.4.3 กระบวนการฝึกอบรมเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการ พร้อมศึกษาดูงานในคลัสเตอร์ที่มีศักยภาพสูงกว่า โดยในการอบรมจะให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาคลัสเตอร์ รวมทั้งการฝึกอบรมในการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ต่างๆ และเทคนิคในการจัดประชุม ได้แก่

- การจัดทำแผนภาพคลัสเตอร์
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่ประกอบสี่ด้าน (Diamond Model)
- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)
- การสร้างตัวเปรียบเทียบ (Benchmarking)
- การวิเคราะห์ตำแหน่งในอุตสาหกรรม (Industry Positioning Analysis)
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Analysis)
- เทคนิคการนำเสนอและการสื่อสาร (Presentation)
- การอำนวยความสะดวกการประชุม (Facilitating Meeting)
- เทคนิคการติดต่อสื่อสาร
- ความรู้ในการบริหารธุรกิจ

5.5 โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจกลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสา บ้านต้นเปา ส่วนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคลัสเตอร์

โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและความเป็นมาของคลัสเตอร์ ตลอดจนประสบการณ์การพัฒนาคลัสเตอร์ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศว่ามีรูปแบบอย่างไร และมีอุปสรรคปัญหาในการพัฒนาคลัสเตอร์อย่างไร รวมไปถึงการให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือในการวิเคราะห์ต่างๆ

หลักสูตรส่วนนี้เป็นการเสริมสร้างและทบทวนความรู้เรื่องกระบวนการคลัสเตอร์ให้แก่ผู้อบรม ซึ่งในการเรียนการสอนจะใช้วิธีการบรรยายทฤษฎีจากอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ และให้ผู้เข้าร่วมอบรมแบ่งกลุ่มย่อยทำแบบฝึกหัดตามโจทย์ที่ได้รับมอบหมาย เสร็จแล้วออกมานำเสนอ ซึ่งทางอาจารย์จะเป็นผู้ประเมินผลและให้คำแนะนำเพิ่มเติม

ส่วนที่ 2 เทคนิค เครื่องมือ การเสริมสร้างศักยภาพและบุคลิกภาพให้กับผู้ประกอบการ คลัสเตอร์

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างศักยภาพและบุคลิกภาพให้แก่ผู้ประกอบการคลัสเตอร์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ หลักสูตรส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญ เพราะว่าเป็นวิธีการใน

การเตรียมความพร้อมของตัวบุคคล เพื่อให้ได้การยอมรับจากสมาชิกกลุ่มคลัสเตอร์ที่จะเข้าไปดำเนินการพัฒนา และสามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 การประเมินความรู้ก่อนและหลังการอบรม

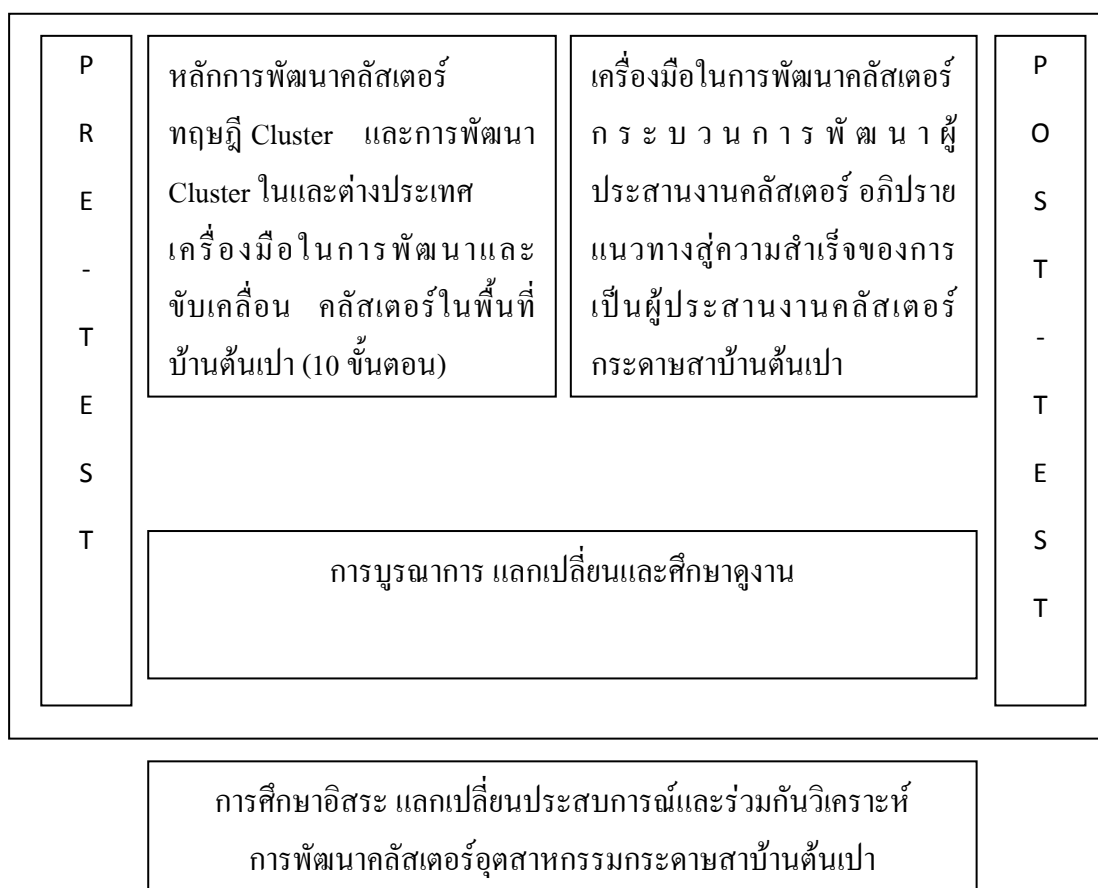
การประเมินผลเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำหลักสูตร ที่จะทำให้ทราบว่า การดำเนินการอบรมนี้ได้ผลอย่างไร ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจระดับไหน ซึ่งจะต้องมีการทำการประเมินความรู้ทั้งก่อนและหลังการอบรม เพื่อทราบพัฒนาการของผู้เข้าอบรม รวมทั้งผลของการประเมินความรู้ก่อนการอบรมจะนำมาปรับแนวทางในการจัดการอบรมให้เหมาะสมต่อพื้นฐานของผู้เข้าอบรมได้ และผลประเมินหลังการอบรมจะใช้เป็นข้อมูลในการปรับกระบวนการจัดทำโครงการการพัฒนาในระยะต่อไป ทั้งนี้รูปแบบการประเมินความรู้อาจารย์ผู้สอนจะเป็นผู้กำหนด และเป็นผู้ทำการประเมินผล ซึ่งจะมีทั้งการประเมินผลในรายวิชาที่ทำการสอน และประเมินผลในภาพรวมของโครงการ

บทที่ 6

หลักสูตร การพัฒนาผู้ประกอบการคลัสเตอร์(Cluster Development Agent : CDA) กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา จังหวัดเชียงใหม่

6.1 โครงสร้างหลักสูตร

โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการคลัสเตอร์ กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา จังหวัดเชียงใหม่ มีรูปแบบ ดังนี้



6.2 ขอบเขตเนื้อหาหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา จังหวัดเชียงใหม่

คณะที่ปรึกษาได้รวบรวม สังเคราะห์และสรุปหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกระดาษสา จังหวัดเชียงใหม่ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการฯ ในการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการสำหรับกลุ่มกระดาษสาบ้านต้นเปา โดยมีเนื้อหาหลักสูตร ดังนี้

เนื้อหาหลักสูตร จำนวน 35 ชั่วโมง

1. หลักการพัฒนาคลัสเตอร์
 - ทฤษฎี Cluster และการพัฒนา Cluster ในและต่างประเทศ จำนวน 1 ชั่วโมง
 - เครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนคลัสเตอร์ในพื้นที่บ้านต้นเปา (10 ขั้นตอน) จำนวน 10 ชั่วโมง
2. เครื่องมือในการพัฒนาคลัสเตอร์
 - กระบวนการพัฒนาผู้ประกอบการ จำนวน 4 ชั่วโมง
 - อภิปราย แนวทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้ประกอบการคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา จำนวน 5 ชั่วโมง
3. การบูรณาการองค์ความรู้
 - การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จำนวน 15 ชั่วโมง

6.3 รายละเอียดแผนการจัดการความรู้ตามเนื้อหาของหลักสูตร

วันที่ 1

1. ทฤษฎีคลัสเตอร์ และการพัฒนาคลัสเตอร์ ในและต่างประเทศ (Cluster Development Theory)

(จำนวน 1 ชั่วโมง)

- เนื้อหา
 1. ทฤษฎีการพัฒนาคลัสเตอร์
 2. ประวัติความเป็นมาของทฤษฎี
 3. ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศและต่างประเทศ (เน้นหนักคลัสเตอร์ในประเทศ)
- วัตถุประสงค์
 1. เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจเรื่องทฤษฎีการพัฒนาคลัสเตอร์
 2. เพื่อให้ผู้อบรมสามารถประเมินระดับการพัฒนาคลัสเตอร์ตามหลักทฤษฎีได้
- กิจกรรม

ประกอบไปด้วยการบรรยายเนื้อหา พร้อมทำแบบทดสอบความเข้าใจ

2. เครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนคลัสเตอร์ในพื้นที่บ้านต้นเปา ชุดที่ 1 (จำนวน 3 ชั่วโมง)

● เนื้อหา

1. เปรียบเทียบและศึกษาโอกาสในการพัฒนาคลัสเตอร์กระดาษสา บ้านต้นเปา
2. ศึกษา แผนที่เครือข่ายวิสาหกิจ ของคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา (Cluster Mapping)
3. ศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลของอุตสาหกรรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจ (Strategic Segmentation)
4. ศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลอุตสาหกรรมโดยละเอียด ซึ่งใช้แบบจำลอง Five Forces Model เพื่อวิเคราะห์โอกาส การสนับสนุนและศักยภาพจากปัจจัยภายนอก (Segment Attractiveness Evolution (5F))
5. การวิเคราะห์เชิงลึกในพฤติกรรม การซื้อสินค้า และบริการของผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและอุตสาหกรรมที่พัฒนาคลัสเตอร์ (Advanced Demand Analysis (Buyers Purchase Criteria))

● วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้อบรมได้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือในการพัฒนาคลัสเตอร์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มคลัสเตอร์กระดาษสาต้นเปาได้
2. เพื่อให้ผู้อบรมได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา
3. เพื่อให้ผู้อบรมได้ร่วมกันศึกษาโอกาสในการพัฒนาคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา

● กิจกรรม

ประกอบไปด้วยการบรรยาย การอภิปราย และสรุปผลการอภิปราย

3. เครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนคลัสเตอร์ในพื้นที่บ้านต้นเปา ชุดที่ 2 (จำนวน 3 ชั่วโมง)

● เนื้อหา

1. ศึกษา การวิเคราะห์ทางเลือกที่เป็นไปได้ และมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการในการพัฒนาคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา (Strategic Options for the future)
2. ศึกษาการวิเคราะห์โอกาสและปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับทางเลือกที่มีความเป็นไปได้สูงสุดที่จะดำเนินการ (Key success factors for Option)
3. ศึกษาการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าที่มีความเหมาะสมและสมบูรณ์แบบที่สุดสำหรับ คลัสเตอร์ และ การวิเคราะห์ทางเลือกของคลัสเตอร์ตามแบบจำลอง Cluster Diamond ของ Michael E. Porter Ideal (Value Chain and cluster Diamond for chosen option)
4. การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา กับคลัสเตอร์ที่มีความคล้ายคลึงกัน ในบริบทต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการในรูปแบบคลัสเตอร์ หรือประสบความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์ (Benchmarking against reference/Ideal cluster)

5. การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้ที่ธุรกิจจะเริ่มดำเนินการเป็นลำดับแรกๆ ภายหลังจากวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของคลัสเตอร์กระดาศษาบ้านต้นเปา กับคลัสเตอร์ที่เปรียบเทียบ (Feasible options for cluster companies by type)

6. การวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาคลัสเตอร์ทั้งในส่วนย่อยที่สมาชิกของคลัสเตอร์แต่ละบริษัทจะต้องดำเนินการ และการพัฒนาในภาพรวมระดับคลัสเตอร์ (Areas to improve at company and cluster level)

- **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้ผู้อบรมได้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือในการพัฒนาคลัสเตอร์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ คลัสเตอร์กระดาศษาบ้านต้นเปาได้

- **กิจกรรม**

บรรยายทฤษฎี และปฏิบัติการวิเคราะห์คลัสเตอร์กระดาศษา บ้านต้นเปา โดยใช้เครื่องมือดังกล่าว พร้อมสรุปผลการวิเคราะห์

4. อภิปรายกลุ่มและระดมสมอง หัวเรื่อง “การนำใช้เครื่องมือคลัสเตอร์ในการพัฒนาคลัสเตอร์กระดาศษา บ้านต้นเปา” (จำนวน 2 ชั่วโมง)

- **เนื้อหา**

1. อภิปรายกลุ่มและระดมสมอง หัวเรื่อง “การนำใช้เครื่องมือคลัสเตอร์ในการพัฒนาคลัสเตอร์กระดาศษาบ้านต้นเปา”

- **วัตถุประสงค์**

1. ทบทวนความเข้าใจในการนำใช้เครื่องมือคลัสเตอร์ในการพัฒนาคลัสเตอร์
2. ระดมสมองถึงวิธีการนำใช้ ปัญหา และอุปสรรคของการนำใช้เครื่องมือคลัสเตอร์ในการพัฒนาในพื้นที่บ้านต้นเปา

- **กิจกรรม**

อภิปรายและระดมสมองระหว่างผู้เข้าอบรมและอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ

วันที่ 2

1. ศึกษาดูงาน กลุ่มข้าวอินทรีย์ จังหวัดเชียงราย

- **เนื้อหา**

1. ความเป็นมา โอกาส ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และระบบการดำเนินงานของกลุ่มข้าวอินทรีย์ จังหวัดเชียงราย

2. เปรียบเทียบและศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินการ และการแก้ปัญหาของคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา จากประสบการณ์ของกลุ่มข้าวอินทรีย์ จังหวัดเชียงราย

- **วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ผู้อบรมได้ศึกษาและเรียนรู้การพัฒนาคลัสเตอร์ที่ประสบความสำเร็จในภาคเหนือของประเทศไทย และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

- **กิจกรรม**

ทัศนศึกษาและฟังการบรรยายโดยนักวิชาการและตัวแทนกลุ่มข้าวอินทรีย์ จังหวัดเชียงราย โดยเข้าดูงานในพื้นที่การดำเนินงานของกลุ่มข้าวอินทรีย์ เช่น สถานีวิจัยข้าว โรงงานปุ๋ย และกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์

2. อภิปรายกลุ่มและระดมสมอง หัวเรื่อง “ถอดบทเรียนจากการศึกษาดูงานเพื่อหาแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา” (จำนวน 2 ชั่วโมง)

- **เนื้อหา**

1. ถอดบทเรียนจากการศึกษาดูงานเพื่อหาแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา

- **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อถอดบทเรียนของกลุ่มคลัสเตอร์ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งการประสบความสำเร็จ
2. เพื่อนำปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มคลัสเตอร์ตัวอย่างมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา

- **กิจกรรม**

อภิปรายและระดมสมองระหว่างผู้เข้าอบรมและอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ

วันที่ 3

1. กระบวนการพัฒนาผู้ประสานงานคลัสเตอร์ ชุดที่ 1 (จำนวน 1.5 ชั่วโมง)

- **เนื้อหา**

1. พื้นฐานการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์
2. บทบาทของ CDA ใน Cluster กระดาษสาบ้านต้นเปา
3. การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

- **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตนเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์
2. เพื่อให้ผู้อบรมสามารถประเมินศักยภาพการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์สำหรับคลัสเตอร์กระดาษสา บ้านต้นเปา

3. เพื่อให้ผู้อบรมได้อภิปรายร่วมกันถึงแนวทาง บทบาทและคุณสมบัติของผู้ประสานงานคลัสเตอร์ กระจายสา บ้านต้นเปา
4. เพื่อให้ผู้อบรมได้ศึกษาและเรียนรู้เทคนิควิธีการคิดอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ปัญหา โครงสร้างของปัญหาและหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาคลัสเตอร์กระจายสาบ้านต้นเปา

- **กิจกรรม**

ประกอบไปด้วยการบรรยายเนื้อหา พร้อมทำแบบทดสอบความเข้าใจ

2. กระบวนการพัฒนาผู้ประสานงานคลัสเตอร์ ชุดที่ 2 (จำนวน 1.5 ชั่วโมง)

- **เนื้อหา**

1. การบริหารแรงจูงใจ
2. การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม และทักษะการเป็นผู้นำ
3. เทคนิคการสร้างเครือข่ายและการระดมความคิดเห็น

- **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแรงจูงใจ
2. เพื่อให้ผู้อบรมสามารถนำเอาความรู้และเทคนิคการบริหารแรงจูงใจไปใช้ในการบริหารจัดการคลัสเตอร์ของตนเองได้
3. เพื่อให้ผู้อบรมได้ศึกษาและพัฒนาการสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและเพิ่มความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลได้
4. เพื่อให้ผู้อบรมได้ศึกษาและเรียนรู้วิธีการสร้างเครือข่ายและการร่วมกันระดมความคิดเห็น เพื่อให้คลัสเตอร์กระจายสาบ้านต้นเปามีความยั่งยืนจากความร่วมมือกันของสมาชิก

- **กิจกรรม**

ประกอบไปด้วยการบรรยายเนื้อหา พร้อมทำแบบทดสอบความเข้าใจ

3. อภิปรายกลุ่มย่อย หัวเรื่อง “แนวทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์กระจายสา บ้านต้นเปา” (จำนวน 3 ชั่วโมง)

- **เนื้อหา**

1. แนวทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์กระจายสา บ้านต้นเปา

- **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาผู้ประสานงานคลัสเตอร์ด้านต่างๆ
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของกลุ่มคลัสเตอร์กระจายสา บ้านต้นเปา

- **กิจกรรม**

อภิปรายและระดมสมองระหว่างผู้เข้าอบรมและอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ

วันที่ 4

1. ศึกษาฐานความสำเร็จของกลุ่มคลัสเตอร์หัตถกรรมดำรงวิจิตร จังหวัดเชียงใหม่

(จำนวน 3 ชั่วโมง)

- **เนื้อหา**

1. ความเป็นมา โอกาส ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และระบบการดำเนินงานของคลัสเตอร์หัตถกรรมดำรงวิจิตร จังหวัดเชียงใหม่
2. เปรียบเทียบและศึกษาความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาของคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา จากประสบการณ์ของคลัสเตอร์หัตถกรรมดำรงวิจิตร จังหวัดเชียงใหม่

- **วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ผู้อบรมได้ศึกษาและเรียนรู้การพัฒนาคลัสเตอร์ที่ประสบความสำเร็จในภาคเหนือของประเทศไทย และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

- **กิจกรรม**

ทัศนศึกษาและฟังการบรรยายโดยตัวแทนแทนคลัสเตอร์หัตถกรรมดำรงวิจิตร จังหวัดเชียงใหม่

6.4 การประเมินผลความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม (การประเมินตนเอง)

เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมอบรมก่อนและหลังการอบรมว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยใช้วิธีการให้ผู้เข้าร่วมอบรมประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคลัสเตอร์ด้วยตนเอง รายละเอียดดังเอกสารแนบ (ภาคผนวก)

6.5 การประเมินผลการจัดฝึกอบรม

เพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรมต่อการจัดการอบรมในครั้งนี้ ทั้งด้านเนื้อหาวิชาการ ข้อมูลสนับสนุน วิทยากร อุปกรณ์สถานที่ ตลอดจนเพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เข้าร่วมอบรมเพื่อนำไปปรับใช้ในการอบรมต่อไป รายละเอียดตามเอกสารแนบ (ภาคผนวก)

6.6 การประเมินผลความเหมาะสมของหลักสูตร

เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรมต่อหลักสูตรการสัมมนา ในด้านความเหมาะสมของระยะเวลาการฝึกอบรมกับเนื้อหาการอบรม ข้อมูลสนับสนุน การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น รายละเอียดตามเอกสารแนบ (ภาคผนวก)

ภาคผนวก 1

ตัวอย่างเอกสารคำสอนรายวิชา

หัวข้อที่ 1 ทฤษฎี Cluster และการพัฒนา Cluster ในและต่างประเทศ

- ตอนที่ 1 การพัฒนาคลัสเตอร์ในและต่างประเทศ หน้าที่
- ตอนที่ 2 เครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนคลัสเตอร์ในพื้นที่บ้านต้นเปา หน้าที่
- ตอนที่ 3 เครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนคลัสเตอร์ในพื้นที่บ้านต้นเปา หน้าที่
- ตอนที่ 4 เครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนคลัสเตอร์ในพื้นที่บ้านต้นเปา หน้าที่
- ตอนที่ 5 เครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนคลัสเตอร์ในพื้นที่บ้านต้นเปา หน้าที่
- ตอนที่ 6 การเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์ หน้าที่
- ตอนที่ 7 การคิดอย่างเป็นระบบ หน้าที่
- ตอนที่ 8 Workshop การขับเคลื่อนกระดาศาบ้านต้นเปา หน้าที่

หัวข้อที่ 2 การบริหารแรงจูงใจ และการทำงานเป็นทีม

- การบริหารแรงจูงใจ หน้าที่ 119 -122
- การทำงานเป็นทีม หน้าที่ 123 – 125

หัวข้อที่ 3 การสร้างเครือข่าย และการระดมความคิดเห็น

- การสร้างเครือข่าย หน้าที่ 126 – 129
- การระดมความคิดเห็น หน้าที่ 130 – 131

หัวข้อที่ 4 การสื่อสารและทักษะการเป็นวิทยากร

- การสื่อสาร หน้าที่ 132 – 135
- ทักษะการเป็นวิทยากร หน้าที่ 136 – 140

หัวข้อที่ 5 การอภิปรายกลุ่มย่อย หน้าที่ 141 - 143

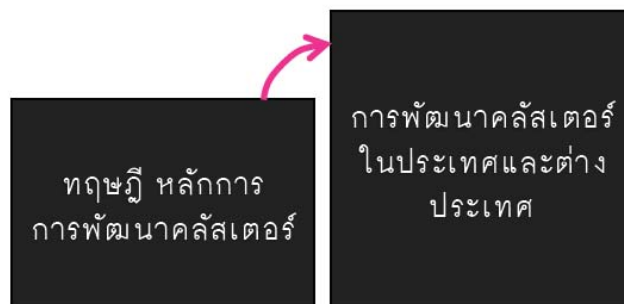
หัวข้อที่ 1 ทฤษฎี Cluster และการพัฒนา Cluster ในและต่างประเทศ

โดย อาจารย์ ชญานนท์ เผ่าศรีเจริญ

ตอนที่ 1



ลำดับขั้นตอนในการเรียนรู้



วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักการการพัฒนาคลัสเตอร์
2. เพื่อให้สามารถประเมินระดับการพัฒนาคลัสเตอร์ตามหลักการได้



การพัฒนาการรวมกลุ่มทำให้เกิดความเข้มแข็งภายในชุมชนอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากการรวมกลุ่มจะช่วยทั้งทางด้านแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ ร่วมคิดร่วมทำและทำให้กลุ่มมีการขยายตัวได้มากกว่าการแยกกันทำ การขยายตัวของเครือข่ายจะนำไปสู่การจ้างงานที่มากขึ้นและเกิดการกระจายรายได้ภายในชุมชน ทำให้เกิดการกินดีอยู่ดีและมีสุขของประชาชน



Alfred Marshall



Michael E. Porter

กลุ่มผู้ประกอบการที่ดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่เดียวกัน มีความร่วมมือระหว่างกัน และมีการแข่งขันในเชิงสร้างสรรค์ จะเก่งกว่าในการผลิตสินค้าบริการที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (competitive advantage)



รูปภาพดังกล่าวเป็นรูปภาพของผู้ให้คำจำกัดความของคำว่าคลัสเตอร์ และได้ขยายความว่า ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนไม่ได้เกิดจากปัจจัยค่าแรงอีกต่อไป แต่อยู่ที่ผลิตภาพของประเทศเป็นสำคัญ ซึ่งการผลิตต้องผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คลัสเตอร์ : มิติใหม่ของความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

1. การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity)	2. ความร่วมมือ (Collaboration)
<ul style="list-style-type: none"> • ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสาร • เป็นการเชื่อมโยง ทั้งแนวตั้งและแนวนอน • การเชื่อมโยงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผู้ประกอบการเท่านั้น แต่รวมถึงสถาบันการศึกษา/วิจัยและพัฒนา สถาบันการเงิน องค์กรภาครัฐ และสมาคมเอกชน 	<ul style="list-style-type: none"> • สมาชิกใน Cluster จะร่วมมือกัน โดยมีกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Core Objective/Value) รวมทั้งกลยุทธ์
3. การแข่งขัน (Competition)	
<ul style="list-style-type: none"> • Cluster มีใช้ระบบผูกขาดทางการค้าที่มุ่งกำหนดกลไกราคาหรือปริมาณ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก • การรวมกลุ่มแบบ Cluster จะต้องอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน 	
4. ประสิทธิภาพโดยรวม (Collective Efficiency)	
<ul style="list-style-type: none"> • ความร่วมมือท่ามกลางการแข่งขันประกอบกับการเชื่อมโยงที่เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวม 	

NESDB

สิ่งต่างๆ ที่กล่าวมานี้ทั้ง 4 ข้อเป็นลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มในลักษณะของคลัสเตอร์

CLUSTERS & COMPETITIVENESS		
ผลิตภาพ productivity	ประสิทธิผล efficiency	นวัตกรรม innovation

การ “เข้าถึง” สิ่งที่เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ เช่น ข้อมูล บริการ สถาบันสนับสนุน คน แหล่งวัตถุดิบ เป็นต้น
การ “หล่อลื่น” ความร่วมมือและธุรกรรมต่างๆ ของกิจการ
การ “แพร่” ความความเป็นเลิศในด้านต่างๆ
การ “เทียบเคียง” การปฏิบัติงาน การดำเนินธุรกิจ เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ

คลัสเตอร์และความได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องการนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการรวมกลุ่มกันทำให้สามารถเข้าถึงสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้นทั้งทางด้านข้อมูล บริการ หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงอำนาจต่อรองในการเจรจาต่างๆ เช่น การซื้อวัตถุดิบได้ในราคาต่ำลง นอกจากนี้การรวมกลุ่มกันยังช่วยทำให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มมีความลื่นไหลเนื่องจากเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำกิจกรรม เกิดการแพร่ ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ของแต่ละกิจการ และเรียนรู้แลกเปลี่ยนสร้างแรงบันดาลใจให้กิจการต่างๆ ในกลุ่ม

CLUSTER คือ อะไร?

UNIDO: การรวมกลุ่มของวิสาหกิจที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นหรือพื้นที่ใกล้เคียงกัน ผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีลักษณะเหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือส่งเสริมกัน พบเจอปัญหา อุปสรรค โอกาส และความท้าทายทางธุรกิจที่คล้ายกัน และหมายรวมถึงกลุ่มผู้ให้บริการ (Service Providers) สถาบันการเงิน สถาบันสนับสนุน (Supporting Institutes) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่น ที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาของกลุ่ม

Porter: การรวมกลุ่มอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ลูกค้า ผู้ค้าวัตถุดิบ และ ส่วนอื่นที่สัมพันธ์กัน ซึ่งสร้างเสริมเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

สรุป: cluster คือ การรวมกลุ่มของวิสาหกิจที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการที่คล้ายกัน และเชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำในท้องถิ่นซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการส่งเสริมจากสถาบันสนับสนุนต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาด้านเศรษฐกิจท้องถิ่น

การพัฒนา cluster จึงหมายถึง
การกระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นโดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือ
การรวมกลุ่มระหว่างวิสาหกิจ สถาบันสนับสนุน
ตามอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมาย

- การพัฒนาเครือข่ายผู้ประกอบการ cluster
- การสนับสนุนงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อ cluster
- การให้บริการข้อมูลแก่ cluster
- การพัฒนาความรู้ ทักษะในสถาบันการศึกษาและโปรแกรมการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของ cluster
- การพัฒนา cluster ที่เกี่ยวข้องกับ
การสร้างโอกาสทางการตลาด



ประสบการณ์การพัฒนา cluster



เมื่อใดที่เหมาะสมในการพัฒนา cluster

The Right Economic Scale

คิดในภาพของเศรษฐกิจ ไม่ใช่แค่ชุมชนใดชุมชนหนึ่ง

The Right Economic Challenge

ตอบสนองโครงสร้างเศรษฐกิจ พิจารณาการปรับปรุงปัจจัยทางเศรษฐกิจที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมและโครงการในการพัฒนา

The Right Economic Focus

คุณภาพของกลุ่มและวิสัยทัศน์ของท้องถิ่น มากกว่าให้ความสำคัญกับธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งหรือสถาบันใดสถาบันหนึ่ง

The Right Leadership and Strategy Process

ผู้นำที่สนใจในการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและพร้อมในการชักจูงและสานความร่วมมือในอุตสาหกรรมและหน่วยงานต่างๆ

The Right Capacity to Take Action

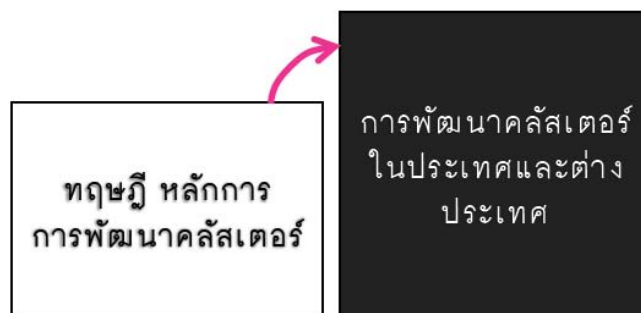
การทำงานที่พร้อมด้วยวิธีการและทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับความท้าทายทางเศรษฐกิจและร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน แบ่งปันผลตอบแทน



ประสบการณ์การพัฒนา cluster

- เลือกผู้นำกลุ่มที่จริงจัง มุ่งมั่น เสียสละ
- พัฒนากลยุทธ์ในการแสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนให้ตลอดรอดฝั่ง
- เลือกขอบเขตพื้นที่ให้ถูก
- หาเครื่องมือที่จะรักษาสมดุลในแต่ละระยะ
- ดึงสถาบันที่จะดำเนินการต่อให้มาร่วมตั้งแต่แรก

ลำดับขั้นตอนในการเรียนรู้



CLUSTER ท่องเที่ยว ประเทศ Scotland



ตัวอย่างคลัสเตอร์ท่องเที่ยวในประเทศสกอตแลนด์

World Tourist Destination



รูปสถานที่ท่องเที่ยวในระดับโลกที่นักท่องเที่ยวต้องการเดินทางไปท่องเที่ยว



ลักษณะของ Cluster ท่องเที่ยวประเทศ Scotland

แรกเริ่ม

- คนจำนวน 85,000 ได้รับการจ้างงานโดยตรง
- มูลค่า 4.5 พันล้านเหรียญสหรัฐ (5% ของ GDP)
- ส่วนวิชาการเกี่ยวข้องอย่างมากแต่ไม่ได้หนุนอุตสาหกรรม
- การกระจายตัวสูง:

โรงแรม ที่พัก การขนส่ง กิจกรรมต่างๆ ศิลปะ สถานที่สำหรับนักท่องเที่ยว อาหารและเครื่องดื่ม ค้าปลีก การสื่อสาร ภาควิชาการ การเงิน ที่ปรึกษา ทัวร์ คณะกรรมการการท่องเที่ยว

ซึ่งข้อมูลที่สำคัญที่จะนำไปสู่การรวมตัวเป็นคลัสเตอร์ท่องเที่ยวของสก๊อตแลนด์ แสดงให้เห็นว่าคลัสเตอร์เป็นการรวมกลุ่มของฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

ความล้มเหลวทางการตลาด (Market Failure)

- ทุกภูมิภาคทำลายตลาดของตนเองสู่ตลาดโลก
- คุณภาพของบริการมีหลากหลาย
- นักท่องเที่ยวพักไม่กีวันและส่วนใหญ่ที่ Glasgow กับ Edinburgh
- การใช้จ่ายต่อหัวต่ำ
- สภาพอากาศพยากรณ์ไม่ได้
- ทักษะทางการตลาดต่ำและขาดความร่วมมือจากคณะกรรมการท่องเที่ยว
- ทักษะการให้บริการของโรงแรมขนาดเล็ก เกสต์เฮาส์อยู่ในระดับต่ำ ไม่มี การฝึกอบรมหรือมาตรฐาน
- ขาดการบูรณาการในนโยบายระดับชาติเกี่ยวกับการท่องเที่ยว
- การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างเมือง
- ทักษะทางภาษาต่ำ

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นการประเมินจุดอ่อนและอุปสรรคของการท่องเที่ยวของสก๊อตแลนด์



Scottish Enterprise กับคณะกรรมการท่องเที่ยวริเริ่มพัฒนา Cluster

ค้นหาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ทั้ง indoor และ outdoor
พัฒนาการฝึกทักษะอาชีพสำหรับ catering และ โรงแรมที่พัก
รณรงค์เรื่องทักษะภาษา
สร้าง brand ในระดับชาติเพื่อทำการตลาด Scotland

เป็นการร่วมคิดร่วมทำของเครือข่ายการท่องเที่ยวสก๊อตแลนด์เพื่อให้การท่องเที่ยวของสก๊อตแลนด์
เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

การพัฒนา CLUSTER ท่องเที่ยวในกระบวนการหลัก

สร้างความร่วมมือ (Collaboration)

- ▶ จัดตั้งคณะทำงานร่วมเพื่อหาทางลดต้นทุนและแสวงหาโอกาสทางการตลาด
- ▶ จัดหาแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนา ใช้เทคโนโลยีและ
กลยุทธ์พันธมิตรเพื่อปรับปรุงงาน
- ▶ การสื่อสารและการกระจายงาน
- ▶ พัฒนาระบบการที่มีประสิทธิภาพในการหาทักษะให้เหมาะสมกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคต

การดำเนินการ(Implementation)

- ▶ ปฏิบัติเสมือนหนึ่งเป็น "เสียง" ของอุตสาหกรรม
- ▶ สนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์
- ▶ ร่วมกันค้นหาโอกาสทางการค้า/สร้างโอกาสทางการค้า

การพัฒนา CLUSTER ท้องเที่ยวในกระบวนการหลัก

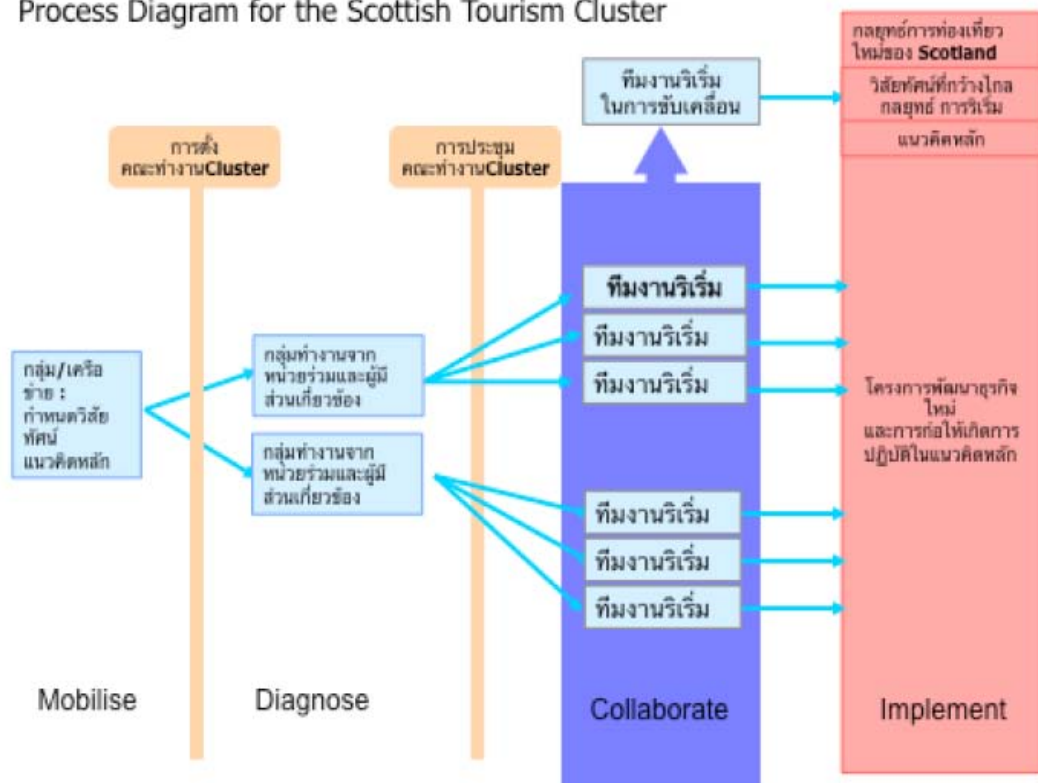
การขับเคลื่อน (Mobilization)

- ▶ ปรีกษากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก (1 : 1) – พบปะ 150 ครั้ง
- ▶ เลือกผู้นำที่เป็นที่ยอมรับนับถือ
- ▶ ผู้นำเป็นฝ่ายเชิญคณะทำงาน
- ▶ คณะทำงานกำหนดวาระ
- ▶ คณะทำงานพัฒนาวิสัยทัศน์

การวินิจฉัย (Diagnosis)

- ▶ สร้างวิสัยทัศน์ สำหรับอนาคต
- ▶ สร้างแนวทางในการดำเนินการกระบวนการ
- ▶ กำหนดตารางการทำงานและเป้าหมาย

ภาพอธิบายกระบวนการงานสำหรับการรวมกลุ่มท่องเที่ยวของ Scotland
Process Diagram for the Scottish Tourism Cluster



วิสัยทัศน์ให้อะไรบ้าง?



- ▶ มุมมองใหม่เกี่ยวกับตลาดโลกและศักยภาพของ Scotland
- ▶ การวิเคราะห์การแข่งขันในระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพและราคา
- ▶ มุ่งกระจายแนวคิดธุรกิจใหม่ ๆ โดยผ่านการเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาและอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น ค้าปลีก ออกแบบและอิเล็กทรอนิกส์
- ▶ ความต้องการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของผู้ให้บริการและ Supplier

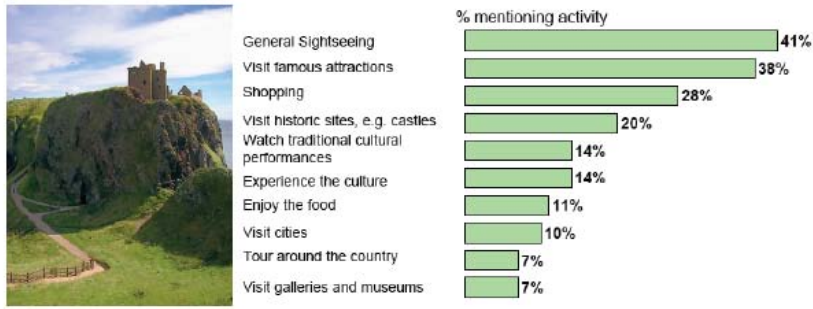


แนวคิดเรื่อง cluster สร้างอะไรขึ้นบ้าง?

- การลงทุนภายในที่มีเป้าหมาย ตลอดจนการตั้งบริษัทใหม่ ธุรกิจใหม่ เพื่ออุดช่องว่างและจุดอ่อนผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวของ Scotland เช่น หมู่บ้านวันหยุด, timeshare และจัดตั้งจุดความสนใจ
- การปรับปรุงแหล่งเงิน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการลงทุนใหม่ ๆ
- กำหนดเรื่องต่าง ๆ ที่หน่วยงานรัฐสามารถทำได้มากกว่านี้ในการท่องเที่ยว
- มูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์โดยผ่านการเชื่อมโยงต่าง ๆ เช่น กับค้าปลีก บ้านเทิง พักผ่อน วัฒนธรรม การศึกษา อาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น



**Scottish
THISTLE AWARDS**



การวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการ Cluster การท่องเที่ยว สร้างขึ้นจากลักษณะพิเศษ 2 ประการ

- เป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนจากอุตสาหกรรม โดยการรวมเอาผู้คนใหม่ ๆ แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อหามุมมองสดใหม่ในการคิดค้นเกี่ยวกับอนาคตของอุตสาหกรรม
- เป็นลักษณะที่เน้นจุดเล็ก ๆ เฉพาะที่จะก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่ออุตสาหกรรมในอนาคต

Tourism Minister Patricia Ferguson

"This success is testament to the hard work and enthusiasm of Scotland's tourism industry"



อุตสาหกรรมท่องเที่ยว Scotland มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ £4.9 billion และทำให้เกิดการจ้างงาน 9 % จากการจ้างงานประจำทั้งประเทศ จากธุรกิจจำนวน 27,000 แห่ง

- มี 216,000 คน ที่ได้รับการจ้างงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- มีการเติบโตจาก overseas markets จากการมีเที่ยวบินและชื่อเสียงเรื่องความปลอดภัยและความมั่นคงในการลงทุน
- จำนวนผู้มาเยือนต่างชาติเพิ่มขึ้น คิดเป็นมูลค่า £1.2 billion
- เป็นการเติบโตของการท่องเที่ยวในระดับโลก

ปัจจุบัน

การเพิ่มมูลค่าโดยการใช้เครื่องหมายร่วมกันในคลัสเตอร์ท่องเที่ยว เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวเกิดความมั่นใจเมื่อเห็นสัญลักษณ์ดังกล่าวในสถานที่ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของสก็อตแลนด์



"This success is not down to VisitScotland alone, it is also testament to the hard work and enthusiasm of Scotland's tourism industry.

VisitScotland's Chief Executive



วิธีคิดเพื่อทำให้สก็อตแลนด์ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งมาจากความกระตือรือร้นและทำงานอย่างหนักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของสก็อตแลนด์

ตัวอย่างเครือข่ายวิสาหกิจในประเทศไทย

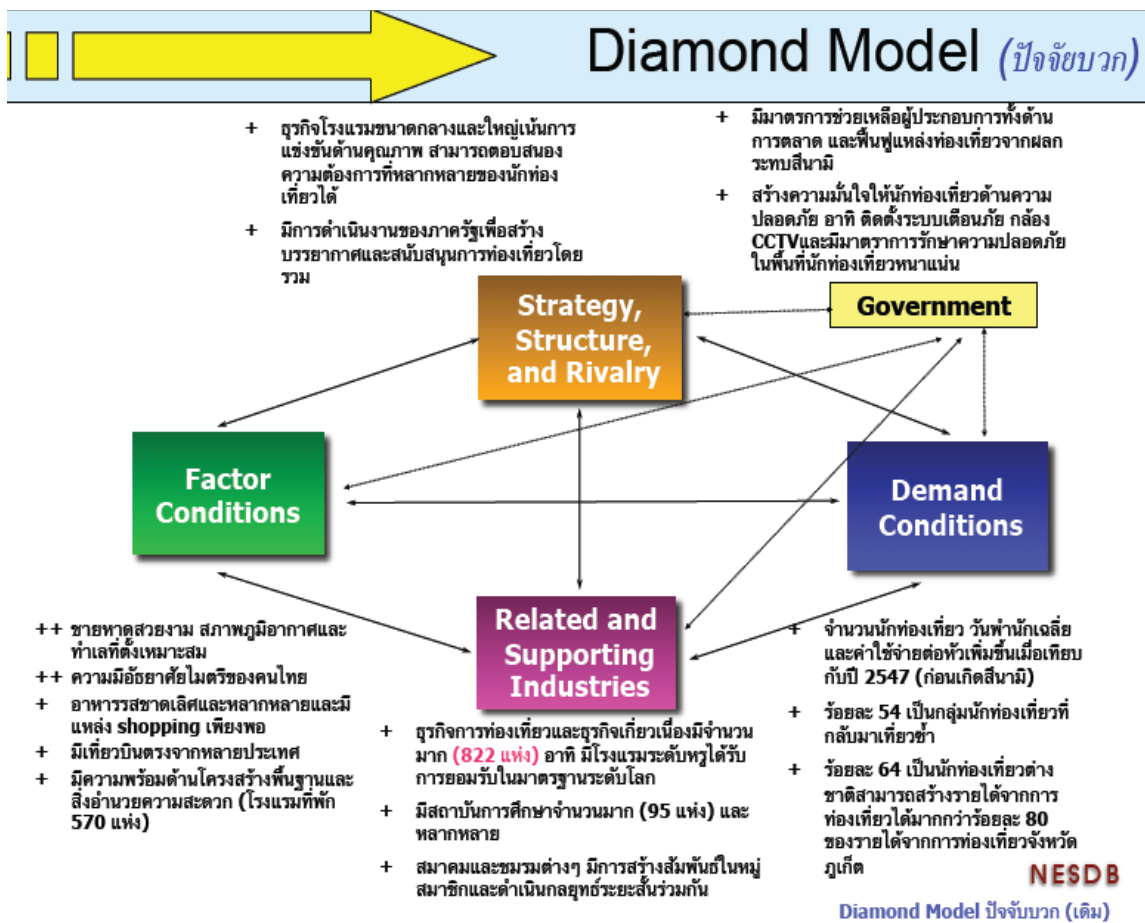


ภาพแสดงให้เห็นตัวอย่างของคลัสเตอร์ในประเทศไทย ทั้งภาคเหนือซึ่งมีการรวมกลุ่มเครือข่ายเซรามิก ภาคกลางมีการรวมกลุ่มเครือข่ายผู้ผลิตชิ้นส่วนมอเตอร์ไซด์ และภาคใต้ก็มีการรวมกลุ่มเครือข่ายการท่องเที่ยวของจังหวัดภูเก็ต



คลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ต

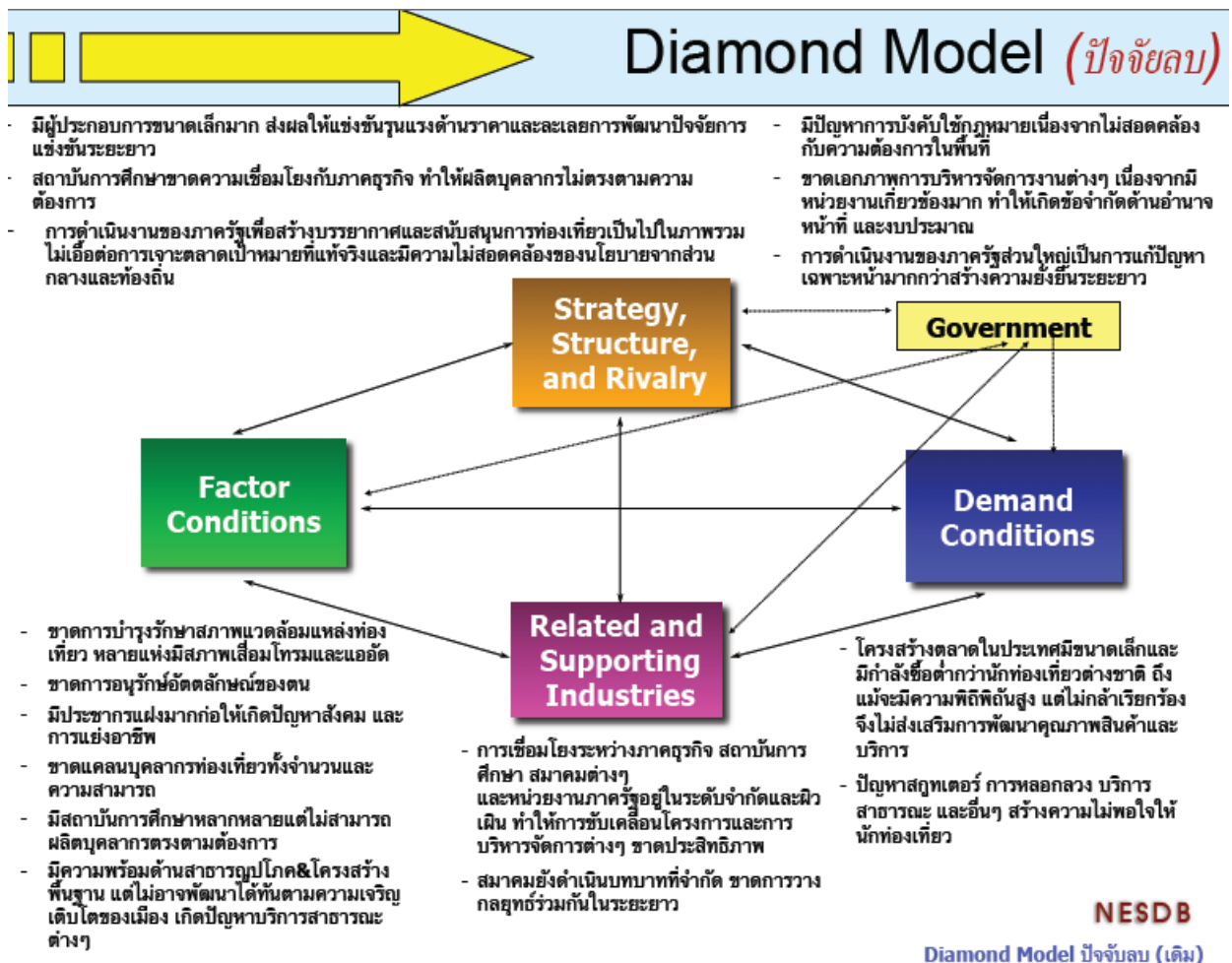
เป็นลักษณะของการดึงเอาปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบของจังหวัดภูเก็ตออกมา ได้แก่ โรงแรม สถานที่ท่องเที่ยว ที่พักผ่อน ให้ผู้ที่มาท่องเที่ยวสามารถได้สัมผัสธรรมชาติอย่างใกล้ชิด มีการเดินทางที่ สะดวกสบาย



เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตทางด้านบวก โดยใช้โมเดลรูปเพชร ซึ่งจะมองปัจจัยต่างๆดังนี้

1. ปัจจัยด้านการผลิต (Factor Conditions) มองว่ามีปัจจัยการผลิตอะไรบ้างที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) มองความต้องการในตลาดในขณะนั้น
3. ปัจจัยที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในอุตสาหกรรม (Related and Supporting Industries) มองว่ามีกลุ่มใดบ้างที่ความเกี่ยวพันและสนับสนุนของอุตสาหกรรมที่มีต่อการท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ต
4. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างและการแข่งขัน (Strategy, Structure and Rivalry) มองว่ากลุ่มท่องเที่ยวควรวางกลยุทธ์และโครงสร้างอย่างไรเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

รัฐบาล(Government) ควรให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างไรเพื่อเอื้อให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของภูเก็ตมีความสามารถในการแข่งขัน



เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตทางด้านลบ โดยใช้โมเดลรูปเพชร

ประเด็นสำคัญในการพัฒนาท่องเที่ยวภูเก็ต



NESDB

เป็นการหาประเด็นที่สำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวภูเก็ต ประกอบด้วย

- ผลกระทบของแหล่งท่องเที่ยวในภูเก็ตที่เสื่อมโทรมลงรวมไปถึงทรัพยากรธรรมชาติที่ลดความสมบูรณ์ลง
- บุคลากรการท่องเที่ยวซึ่งยังมีจำนวนไม่มากพอและยังต้องส่งเสริมให้มีคุณภาพ
- ปัญหาด้านคุณภาพและความพร้อมของบริการพื้นฐาน
- การขาดเอกภาพและประสิทธิภาพของกลไกการบริหารจัดการภาครัฐ
- กระบวนการทำงานในลักษณะไตรภาคีเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น
- ข้อจำกัดในการบังคับใช้กฎหมาย ซึ่งเป็นสาเหตุของปัญหาการพัฒนาท่องเที่ยว
- การเร่งดำเนินมาตรการด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว

ซึ่งประเด็นต่างๆเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ต

แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ต
อย่างยั่งยืนในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554)



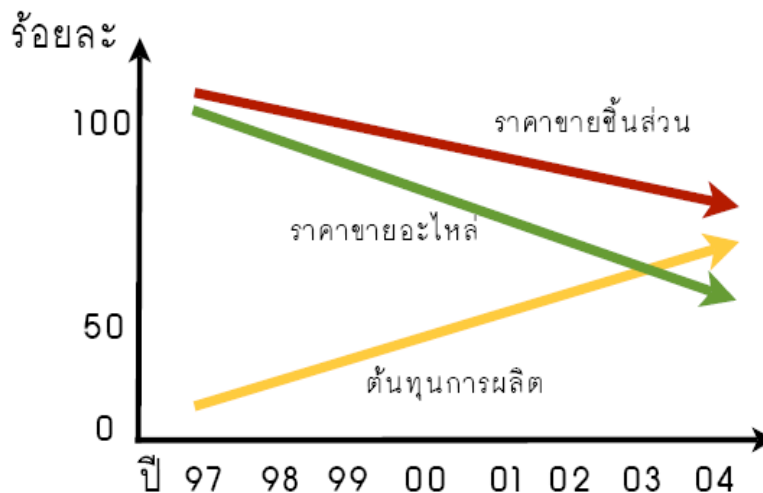
หลังจากหาประเด็นสำคัญได้แล้ว จึงนำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 มาใช้เป็นกรอบแนวคิด และสร้างเป็นข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ต

CLUSTER ผู้ผลิตชิ้นส่วนมอเตอร์ไซด์ประเทศไทย



ตัวอย่างคลัสเตอร์ในภาคกลาง ซึ่งเป็นคลัสเตอร์หนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ในกลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา อ.สันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ได้

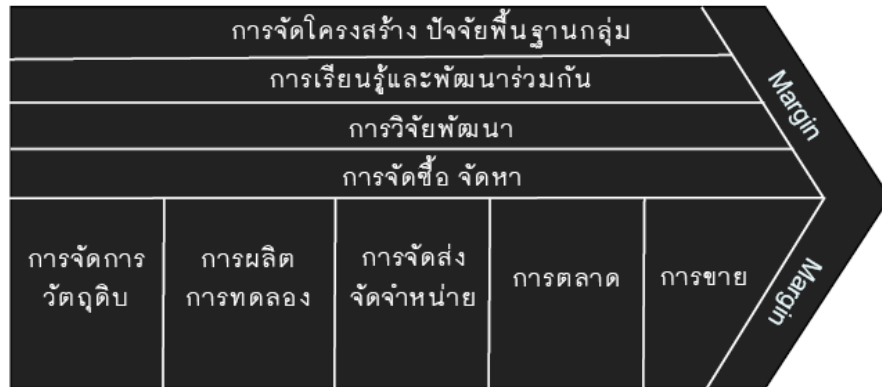
ราคาขายและต้นทุนการผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์



จากรูปจะเห็นได้ว่า ต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้น ในขณะที่ราคาขายอะไหล่และราคาขายชิ้นส่วนมีแนวโน้มลดลงตามลำดับ

การพัฒนาธุรกรรมกลุ่มตามห่วงโซ่คุณค่า

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)



กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

ผลงานการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน เป็นการร่วมกันสร้าง... โอกาสธุรกิจใหม่ๆ ที่กลุ่มหรือสมาชิกในกลุ่มมีความพร้อม

ห่วงโซ่คุณค่าถูกนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดการพัฒนากิจกรรมต่างๆของกลุ่มเพื่อสร้างโอกาสใหม่ๆที่กลุ่มหรือสมาชิกในกลุ่มมีความพร้อม

ห่วงโซ่คุณค่า แสดงให้เห็นว่ามีการแบ่งกลุ่มกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วนคือ

- กิจกรรมสนับสนุน อันได้แก่ปัจจัยภายในของสมาชิก อันได้แก่การจัดโครงสร้างได้อย่างเหมาะสม มีการเรียนรู้และร่วมกันพัฒนาอย่างจริงจัง และมีการทำการวิจัยพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆให้เกิดขึ้น และร่วมคิดร่วมทำในการจัดซื้อจัดหาเพื่อช่วยลดต้นทุนของกลุ่ม

- กิจกรรมหลัก อันได้แก่การจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ราคาที่เหมาะสม และวิธีการนำเข้าวัตถุดิบได้อย่างรวดเร็วและมีต้นทุนที่ต่ำลง จากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการผลิตหรือทดลองทำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมของกลุ่ม แล้วจึงเข้าสู่กระบวนการนำผลผลิตที่ได้ไปจำหน่ายโดยหาวิธีการที่จะทำให้การจัดส่งผลผลิตเกิดความรวดเร็วและมีต้นทุนในการจัดส่งที่ต่ำลง ซึ่งต้องมีความชำนาญทางด้านการตลาดซึ่งก็คือเรื่องของ 4 P คือสินค้า การส่งเสริมการตลาด การตั้งราคา และช่องทางการกระจายสินค้าที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การขายที่ทำให้เกิดกำไรในที่สุด

ห่วงโซ่คุณค่าต้องมีการประสานเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆเข้าด้วยกันโดยการหาวิธีการต่างๆในการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในแต่ละกิจกรรมอันจะนำมาสู่กำไรที่คาดหวัง

1+1>2



สิ่งที่ได้รับ คือ การผสมคุณค่า และ พลังด้านการตลาด + การขาย + การวิจัย และ พัฒนาผลิตภัณฑ์ของกิจการที่เข้าร่วมรวมกันอย่างไร ?



แสดงให้เห็นถึงวิธีการรวมตัวกันอย่างมีขั้นตอน ซึ่งมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. ต้องมีผู้ริเริ่มที่กระตือรือร้น เอาจริงเอาจังและไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย

2. หาพันธมิตรที่มีความคิดเห็นที่เหมือนกัน

3. เรียนรู้ร่วมกันและหาวิธีการในการรวมกลุ่ม

4. ลงมือสร้างงานที่สามารถเป็นต้นแบบให้แก่เครือข่าย

5. เกิดกลุ่มที่เอาจริงเอาจังพร้อมจะล้มหัวจมท้ายไปพร้อมๆกัน ซึ่งเรียกว่าสมาชิกผู้ก่อการ

6. สมาชิกผู้ก่อการจะร่วมมือกันเพื่อสร้างแผนธุรกิจของเครือข่าย

7. และสุดท้ายคือการได้เจ้าภาพของเครือข่าย

พวกเราจะเป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ชั้นนำของประเทศ
ภายในปี 2550 ด้วยการบริหารกลุ่มแบบคลัสเตอร์ (Cluster)



พัฒนากลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ที่ครบถ้วนในกระบวนการธุรกิจประกอบด้วยการตลาด
การขาย วิจัย & พัฒนา การผลิตและการทดสอบที่ออกใบรับรองได้ (Certification)

สร้าง Group Image ของกลุ่มฯ ให้ลูกค้ามีความพอใจและน่าเชื่อถือ

สร้างผู้ผลิตชิ้นส่วน รถจักรยานยนต์ (OEM) และอะไหล่ (REM) สำหรับ HONDA, YAMAHA,
SUZUKI, KAWAZAKI, TIGER, JRD เป็นต้น

คืนผลกำไรให้ประเทศ รักษาสิ่งแวดล้อม เพิ่มการจ้างงาน และ สรรสร้างผลประโยชน์ให้กับกลุ่ม



- ▶ เพื่อเป็นต้นแบบของการพัฒนา Cluster ของอุตสาหกรรมไทย
- ▶ สร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้ผลิต SMEs ในด้านการขาย, การผลิต, การบริหาร
อุตสาหกรรมและการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์
- ▶ ขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ภายในกลุ่มฯ รวมถึงผู้เข้าร่วมเป็นสมาชิก
- ▶ เสริมสร้างความแข็งแกร่งและต่อเนื่องในการบริหารกลุ่มฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

SMEs007 Plus Target 2004 :

มีมวลสมาชิกครบทั้ง 7 ส่วนของโครงสร้างของกลุ่มฯแบบคลัสเตอร์

มีจำนวนสมาชิกของกลุ่มฯ 100 ราย ภายใต้เงื่อนไขการอนุมัติของผู้ก่อการ

เสริมสร้างผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เข้าสู่ตลาด ไม่น้อยกว่า 5 รายการ

ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดภายในประเทศ 4 ครั้ง และต่างประเทศ 2 ครั้ง

มีผลงานด้านการวิจัยและพัฒนาจำนวน 3 ผลิตภัณฑ์, 3 กระบวนการ/ เครื่องมือ

ดำเนินงานวิจัยการตลาด ภายในประเทศ สร้างผลิตภัณฑ์ 4 ผลิตภัณฑ์

มีผลงานด้านการพัฒนาสมาชิกไม่น้อยกว่า 50 ราย

สร้างยอดขายผลิตภัณฑ์โดยรวมกว่า 1,500 ล้านบาท/ ปี

รักษาการจ้างงาน 2,500 คน โดยมีการพัฒนาบุคลากร ของกลุ่มฯ ต่อปีร้อยละ 10

ได้รับการสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรม จากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับ
การพัฒนา กลุ่มฯ การวิจัยพัฒนาการตลาด ผลิตภัณฑ์ และ การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น



“ เจ้าแก๊วคใหม่ ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีอาชีพ
เข้าบริหารองค์กร ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีต
เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจในอนาคต”

ชัยพล คติการ

Deputy Managing Director, Thai Motor Chain Co., Ltd



“ สำหรับศรีเจริญชัยแล้ว ขณะนี้ยังมี Order สันมืออยู่
แต่ที่มาร่วมก่อตั้งกลุ่มเพราะเรามองไกลไปในอนาคต
สำหรับทั้งธุรกิจปัจจุบันและการแข่งขันในอนาคต รวมถึงการสร้าง
โอกาสสำหรับธุรกิจใหม่ ”

สมเกียรติ ชูพรรคเจริญ

กรรมการผู้จัดการ บจก. ศรีเจริญชัย เมทัลโปรดักส์



“ เราแต่ละคน ซึ่งเปรียบเสมือนเม็ดทราย หากจะไปแข่งขัน
ต้องรวมกันให้เป็นก้อนหิน ”

เป็นคำสอนของคุณพ่อที่วิชัยจดจำและยึดถือปฏิบัติตลอดมา

วิชัย สุวรรณชาติ

กรรมการผู้จัดการ บจก. ดี ดี สปรินท์ (ไทยแลนด์) และ

ผลวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)

จุดแข็ง

1. อุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ของไทยมีขนาดเศรษฐกิจที่ใหญ่ด้านปริมาณ มีการเชื่อมโยงอย่างครบวงจรธุรกิจตั้งแต่การผลิต การค้า การจัดจำหน่าย และบริการหลังการขาย
2. ประเทศไทยมีโรงงานผลิตชิ้นส่วนที่แข็งแกร่ง
3. มีผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มที่หลากหลายและมีจำนวนความต้องการที่มากพอต่อการลงทุน
4. ชิ้นส่วนที่ผลิตได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั้งด้านคุณภาพ การออกแบบ และราคา
5. การจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของรัฐโดยให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วม

จุดอ่อน

1. เครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิต ยังต้องพึ่งพาต่างประเทศ
2. การทำวิจัย พัฒนา และการทำนวัตกรรมมีน้อย
3. คุณภาพในการผลิตยังต่ำ คุณภาพมาตรฐานยังไม่สม่ำเสมอ ต้นทุนต่อหน่วยสูง
4. ไม่มีอุตสาหกรรมต้นน้ำ ที่จะเป็นแหล่งป้อนวัตถุดิบที่มีคุณภาพและศักยภาพ
5. ผลิตชิ้นส่วนแบบ OEM มีชื่อตราสินค้า (Brand) ของตนเองน้อยมาก
6. มีข้อจำกัดในการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศ ขาดการวางแผนทางธุรกิจ การนำระบบการบริหาร การจัดการสมัยใหม่และเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. ขาดหน่วยงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ ด้านการให้บริการตรวจสอบ ทดสอบ
8. ขาดการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐอย่างมีเป้าหมาย ทิศทางที่เป็นระบบ
9. ขาดหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมด้านตัวรถและชิ้นส่วนรถ

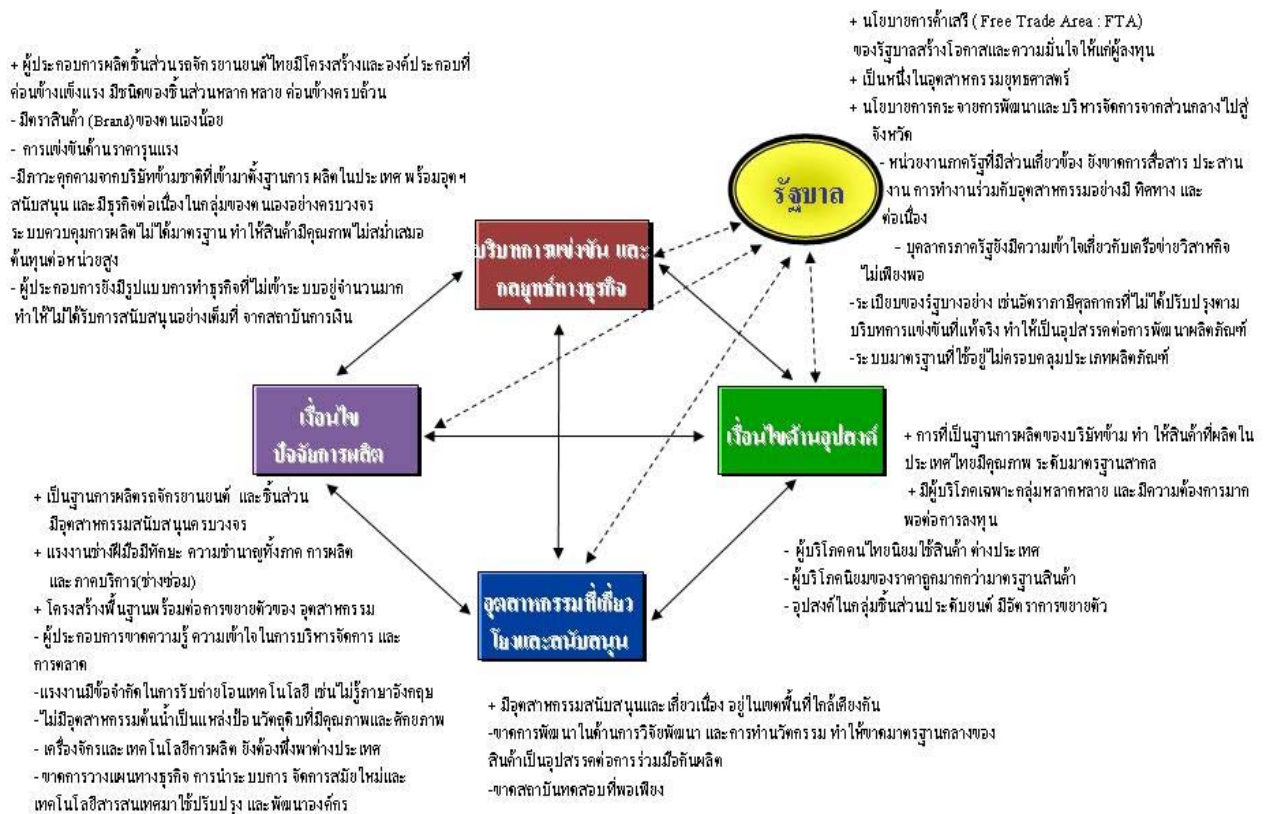
โอกาส

1. นโยบายการค้าเสรี (Free Trade Area : FTA) ของรัฐบาล ทำให้มีการย้ายฐานการผลิตมาในประเทศไทยมากขึ้น
2. ยานยนต์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ยานยนต์ของประเทศที่มุ่งส่งเสริมให้ "ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ในเอเชีย สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในประเทศ โดยมีอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีความแข็งแกร่ง" อันจะส่งผลให้เกิดโครงการเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ขนาดใหญ่ และต่อเนื่องหลายปี (2549 - 2553)
3. นโยบายของรัฐบาลที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในภาคการผลิตโดยเฉพาะ SMEs ที่เป็นรากหญ้าของอุตสาหกรรมของประเทศ "เครือข่ายวิสาหกิจ" คือ หนึ่งในเครื่องมือหลักที่ใช้
4. มีโอกาสขยายตลาดไปสู่กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ ในรูปแบบของผู้ให้การถ่ายทอดเทคโนโลยี และเป็นผู้ลงทุน หรือร่วมลงทุนในประเทศที่อยู่ในภูมิภาค
5. ตลาดในประเทศมีขนาดใหญ่ อีกทั้งมีอัตราการเติบโตในระดับสูง

ภาวะคุกคาม

1. การประกอบธุรกิจรถจักรยานยนต์ทั้งวงจร ตั้งแต่การผลิต การขาย และการบริการอยู่ในการครอบครองและควบคุมของต่างชาติ
2. คนไทยมีค่านิยมที่จะใช้สินค้าต่างประเทศ
3. การแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ 4 ด้าน (Diamond Analysis) : คลัสเตอร์จักรยานยนต์และชิ้นส่วน SMEs 007 Plus



วิสัยทัศน์ของSMEs007Plus:

คลัสเตอร์รถจักรยานยนต์และชิ้นส่วน “เป็นกลุ่มพันธมิตรอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์และชิ้นส่วนชั้นนำของประเทศด้วยการรวมกลุ่มแบบคลัสเตอร์”



เป้าหมาย:

“ยกระดับศักยภาพการประกอบการโดยรวมของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของคนไทยในอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์และชิ้นส่วน ให้คงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืน เพื่อเป็นการดำรงไว้ซึ่งแหล่งสร้างงาน สร้างรายได้ รวมทั้งเป็นแหล่งสะสมองค์ความรู้ และทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ประเทศไทยของเรา”



กลยุทธ์

ใช้ความเป็น SMEsของคนไทยเป็นจุดร่วมในการรวมกลุ่ม ผลักกำลังเพื่อความอยู่รอด และเติบโตได้ตามแนววิถีปฏิบัติของคลัสเตอร์	เชื่อมโยงทั้งในกลุ่มของผู้ประกอบการและหน่วยงาน สนับสนุนให้เกิดเป็นภาพแผนภูมิคลัสเตอร์ (Cluster Map)	สร้างความเข้มแข็งให้กลุ่มผู้ประกอบการด้วยการเชื่อมโยงให้ครบวงจร ธุรกิจภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคการให้บริการและสร้างกิจกรรมการพัฒนาร่วมกัน	มุ่งเน้นยกระดับเทคโนโลยี ระบบการบริหารจัดการระบบงาน สนับสนุนและการสร้างชื่อตราสินค้า
--	---	---	--

แนวคิดที่สำคัญของกลุ่ม คือ

ต้องไม่สร้างกลไกในการแข่งขันภายในกลุ่ม แต่ช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาด
สร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าและสร้างรายได้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่ม

สร้างแนวร่วมโดยจัดทำโครงการหาสมาชิกกลุ่มระยะยาว

สร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่โดยวิจัยพัฒนาการผลิตและการตลาด

ส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาช่วยพัฒนาเทคโนโลยีและสมาชิกในกลุ่ม

การสร้างธุรกิจใหม่ระดับกลุ่ม: ร้านช่างเครือข่ายซ่อมรถจักรยานยนต์ มีการจัดทำมาตรฐานชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ให้มีคุณภาพดีขึ้น และมีการทำตลาดร่วมกันด้วยการจัดงานแสดงสินค้าในระดับภูมิภาค รวมทั้งมีการเชื่อมโยงสมาชิกที่มีเงินลงทุนน้อยกับสถาบันการเงิน



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนากลุ่ม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนากลุ่มประกอบด้วย การมีความสนใจที่เหมือนกัน การมีนวัตกรรม การมุ่งเรื่องตลาด การเป็นแชมป์ในอุตสาหกรรม การร่วมกันในลักษณะชนะทุกฝ่าย

คลัสเตอร์เซรามิกลำปาง



ตัวอย่างคลัสเตอร์ในภาคเหนือ



2002-2003

•PACA Project

Supported by :
GTZ & SSIPP

จากการริเริ่มโครงการ
การประเมินความได้
เปรียบในเชิงการแข่งขัน
แบบมีส่วนร่วมโดยกรม
ส่งเสริมอุตสาหกรรมและ
GTZ

ได้มีข้อเสนอจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของจังหวัดลำปางให้มีการพัฒนาการรวมกลุ่ม
อุตสาหกรรมเซรามิก หรือ คลัสเตอร์เซรามิกลำปางและได้นำเสนอต่อ IFCT ซึ่งได้
สนับสนุนให้มีโครงการพัฒนาต่อมาอีกหลายโครงการ เช่น

โครงการวิจัยการพัฒนาคลัสเตอร์เซรามิก การศึกษาดูงานที่ประเทศอินเดียและอิตาลี
โครงการสัมมนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและการจัดทำแผนผังการรวม
กลุ่มอุตสาหกรรมเซรามิก เป็นต้น

เป็นจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มคลัสเตอร์เซรามิกลำปาง

กลยุทธ์การพัฒนาโดยภาครัฐและจังหวัด

จังหวัดลำปางมีแผนนโยบายที่จะเป็นศูนย์กลางเซรามิกแห่งอาเซียน ภายในปี 2555

เป้าหมาย

- ยอดขายเซรามิกเพิ่มจาก 3,500 ล้านบาท ในปี 2545 เป็น 7,000 ล้านบาทในปี 2551
- ยอดส่งออกเซรามิก เพิ่มจาก 2,000 ล้านบาท เป็น 5,000 ล้านบาทในปี 2551
- มูลค่าผลิตภัณฑ์ต่อแรงงานเฉลี่ยเพิ่มจาก 250,000 บาท/คน/ปี ในปี 2545 เป็น 400,000 บาท/คน/ปี ในปี
- พัฒนาคัลสเตอร์เซรามิกลำปาง ให้มีพลวัตและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1 : สร้างทัศนคติ และแรงจูงใจ ให้เกี่ยวข้อง พัฒนาคัลสเตอร์ ไปสู่วิสัยทัศน์	กลยุทธ์ที่ 2 สร้างฐานข้อมูล เพื่อเป็นประโยชน์ใน การพัฒนา แนวทาง ทำธุรกิจ	กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการตลาด	กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมให้เกิดผู้ให้ บริการ (BDS) และ การสนับสนุนเชิงกล ยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาศักยภาพ ขององค์กรและ สมาคม ที่เกี่ยวข้อง ให้แข็งแกร่ง
---	---	---------------------------------	--	--

สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ

เริ่มจากข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเซรามิกในลำปาง จากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์

วิสัยทัศน์

“คุณภาพและรูปแบบเป็นหนึ่งในอาเซียน พ.ศ. 2557
“Best Quality and Design in ASEAN : 2014”

ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

1. มูลค่าต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์เซรามิกสูงที่สุดในกลุ่มอาเซียน
2. สัดส่วนส่งออกของไทยในการส่งออกรวมของเซรามิกสูงที่สุดในกลุ่มอาเซียน
3. เป็นศูนย์กลางการประชุมนานาชาติและนิทรรศการด้านเซรามิกในกลุ่มอาเซียน

พันธกิจ

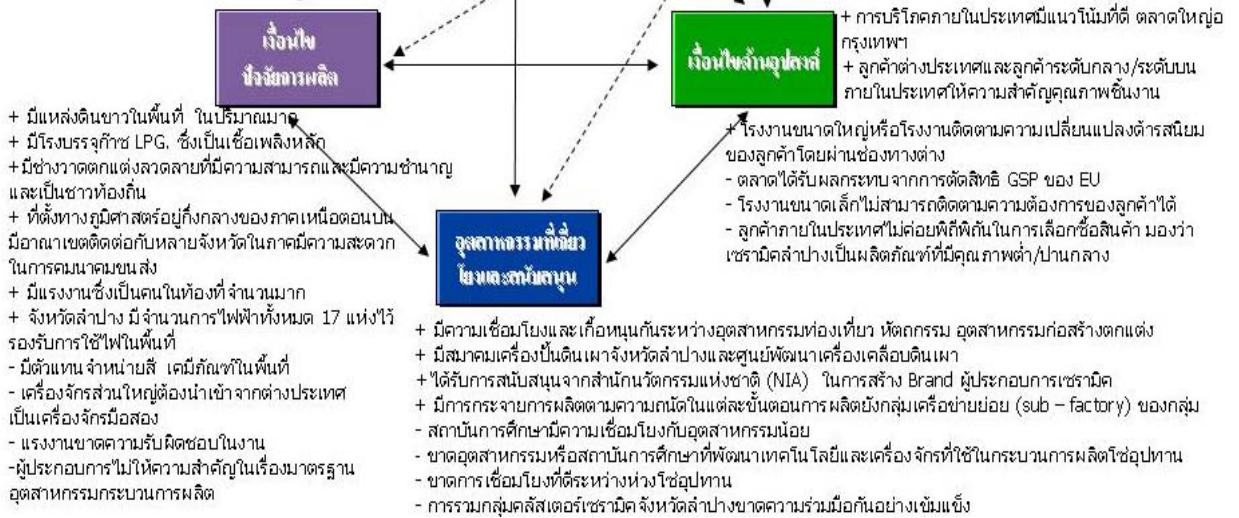
1. พัฒนาระบบมาตรฐานวัดดูดิบเพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพวัดดูดิบจากแหล่งต่างๆ
2. ส่งเสริมนวัตกรรมและการยกระดับเทคโนโลยีการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำให้มีคุณภาพเป็นสากลและรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
3. ให้บริการอุตสาหกรรมอย่างตรงเป้าหมายและเหมาะสมกับระดับความสามารถผู้ประกอบการ
4. พัฒนาศักยภาพทุกระดับทั้งในภาควิชาการและภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง
5. สร้างศักยภาพการส่งออกสำหรับ SMEs และพัฒนาสมรรถนะองค์กรรัฐที่สนับสนุนการส่งออก

สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ

ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

ผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่ประอบ 4 ด้าน (Diamond Analysis) : คลัสเตอร์เซรามิคสำปาง

- + โรงงานขนาดเล็กและขนาดกลางใช้วิธีผลิตตามคำสั่งซื้อและ/หรือการออกแบบเอง ซึ่งจะเน้นแรงงานฝีมือ (Craft) + โรงงานขนาดใหญ่เพื่อการส่งออกใช้วิธีผลิตตามแบบที่ลูกค้าสั่ง
- + ผลักดันให้สำปางเป็นศูนย์กลางเซรามิคแห่งอาเซียนภายในปี 2555
- + สนับสนุนให้มีการพัฒนาคลัสเตอร์เซรามิคสำปางให้มีพลวัตและยั่งยืน
- + สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการรวมกลุ่มกันเพื่อสร้าง Brand ท้องถิ่นชื่อ "ศิระสำปาง"
- + จังหวัดพัฒนาถนนเซรามิค + การเน้น Niches Market แทน Mass Product
- + จัดให้มีการเจรจาการค้าและเชื่อมโยงสินค้าเซรามิคและสินค้าหัตถกรรมกับโครงการศรวิไทยสู่ครัวโลกและตลาดต่างประเทศ
- + โครงการจัดตั้งศูนย์แสดงสินค้าและจำหน่ายสินค้าเซรามิคและหัตถกรรมจังหวัด
- โรงงานขนาดเล็กมีระดับการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงใช้การตัดราคาเพื่อการลอกเลียนแบบของตัวสินค้าสูง
- ผู้ประกอบการรับจ้างผลิต ขาดการผลิตสินค้าในเรื่องการออกแบบสินค้าด้วยเอง
- ขาดการผลิตการใช้ Brand ของตนเอง
- ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นจากต้นทุนค่าขนส่ง และต้นทุนเชื้อเพลิง
- ผู้ประกอบการบางรายขาดประสบการณ์ในการส่งออกสินค้า



ขั้นตอนต่อมาคือการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันโดยใช้โมเดลรูปเพชร

จุดแข็งด้านลักษณะผู้ประกอบการและความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

มีการรวมกลุ่มกันโดยมีพื้นฐานความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกันมาก่อน ทำให้มีความสัมพันธ์เหนียวแน่น เชื่อใจไว้วางใจ คำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของกลุ่ม

มีความเข้มแข็งประกอบด้วยผู้ประกอบการรายเล็ก ทำให้การรวมกลุ่มมีความเสมอภาค ชับซ้อนน้อย คล่องตัวสูง และเชื่อมโยงในแนวตั้งของห่วงโซ่อุปทาน

มีการเก็บข้อมูลและสร้างระบบข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูลและ Know how หุดคุดย แก้ปัญหาพร้อมกัน เรียนรู้ร่วมกันทำให้มีพลังผลักดันสูงให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้มีความเป็นเอกลักษณ์และมีคุณภาพสูง

ใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เกิดความรวดเร็วคล่องตัวในการประสานงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์

จัดสรรผลตอบแทนระหว่างกลุ่มอย่างชัดเจนและเป็นธรรม

มุ่งแข่งขันภายในกลุ่มด้านคุณภาพมากกว่าด้านราคา

ผู้นำที่มีความเสียสละ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และทักษะสูงในการผลิต

มุ่งมั่นที่จะดำเนินการรวมกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรมและให้การรวมกลุ่มดำเนินไปอย่างยั่งยืน

สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ



จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (จุดเด่นของผู้ประกอบการและความสัมพันธ์ในกลุ่ม)

จุดอ่อนด้านลักษณะผู้ประกอบการและความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

1. สมาชิกบางกลุ่มถอนตัวออก ทำให้ไม่สามารถรักษาสถานภาพคลัสเตอร์ให้คงอยู่ได้
2. สมาชิกมีภาระงานของกิจการตนเอง ไม่สามารถเข้ามาจัดการงานในส่วนกลางของคลัสเตอร์

จุดอ่อนด้านการผลิต

1. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานสินค้าและขาดกระบวนการควบคุมคุณภาพทำให้สินค้าภายในกลุ่มมีมาตรฐานหลายระดับ
2. ขาดการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขาดแคลนบุคลากรในการพัฒนาเทคโนโลยีผลิตและออกแบบ

จุดอ่อนด้านการตลาด

ขาดการทำตลาดเชิงรุก มุ่งผลิตตามคำสั่งซื้อ (OEM) รับจ้างผลิต ทำให้ขาดประสบการณ์ในการส่งออกและเสียโอกาสในการเข้าถึงตลาดเพื่อรับรู้ข้อมูล ความต้องการของลูกค้าด้วยตนเอง ทำให้สูญเสียโอกาสในการสร้างความแข็งแกร่งให้แบรนด์สินค้าของตนเอง ไม่มีโอกาสใช้แบรนด์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว

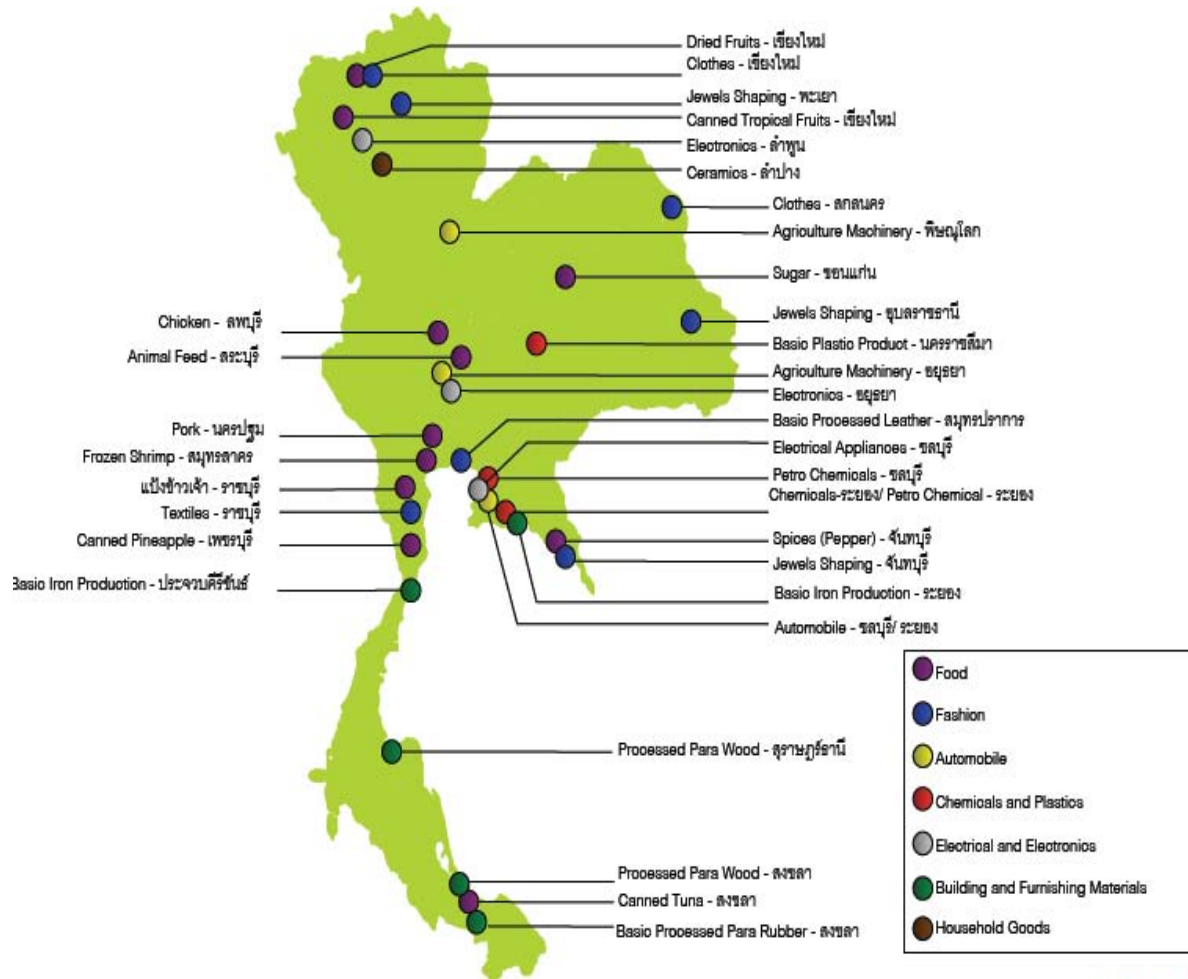
จุดอ่อนด้านเงินทุน

ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรายเล็กจึงขาดคุณสมบัติ ความน่าเชื่อถือจึงมีข้อจำกัดในการขอสินเชื่อ ส่งผลให้ขาดเงินลงทุนเพื่อจัดซื้อเครื่องมือเครื่องจักร ที่ดิน วัตถุดิบและการจ้างแรงงานที่มีฝีมือเพิ่มขึ้นทำให้ไม่สามารถขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับคำสั่งซื้อในปริมาณมาก ๆ

ตามด้วยการวิเคราะห์จุดอ่อน (สิ่งที่ผู้ประกอบการยังต้องปรับปรุงเพื่อให้ดีขึ้น)

โอกาส	ภาวะคุกคาม
<p>พื้นที่ทางภูมิศาสตร์และสาธารณูปโภค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ชื่อเสียงแหล่งผลิตเซรามิกที่สำคัญ 2. โรงงานบรรจุก๊าซ LPG. 3. สถาบันเฉพาะทาง 	<p>อุปสรรคด้านสถานการณ์ในต่างประเทศ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเป็นสมาชิก WTO ของจีน 2. การย้ายฐานของผู้ผลิต 3. กลไกกีดกันทางการค้าของผู้ค้าและคู่แข่งได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - มาตรฐานวิศวกร - มาตรฐานผลิตภัณฑ์เซรามิก
<p>โอกาสด้านนโยบายจังหวัด</p> <p>Lampang: Green & Clean & Ceramic</p>	<p>อุปสรรคด้านสถานการณ์ภายในประเทศ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สถาบันการศึกษามีความเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมน้อย 2. ลูกค้าภายในประเทศไม่ค่อยพิถีพิถันในการเลือกซื้อสินค้า 3. แรงงานขาดความอดทนและทุ่มเทในการทำงานประกอบกับมีโรงงานจำนวนมาก เมื่อมีปัญหาจะย้ายไปทำงานโรงงานอื่น

สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ



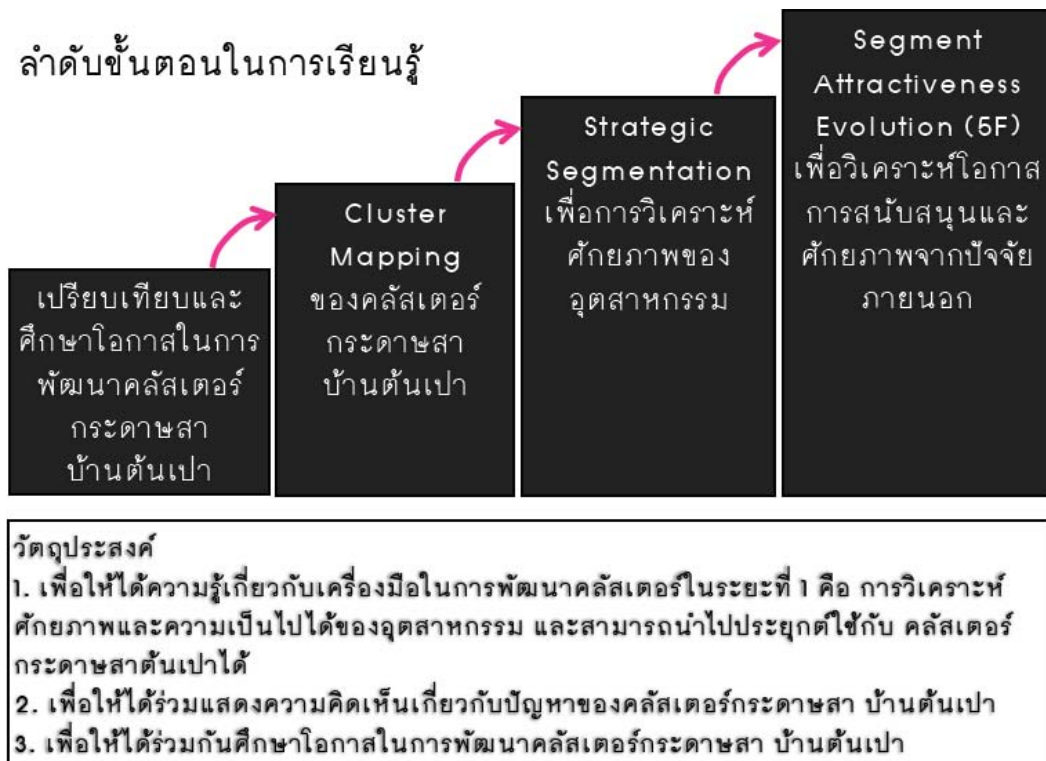
NESDB

ภาพแสดงคลัสเตอร์ต่างๆในประเทศไทย

หัตถกรรมดำรงวิจิตร



เครื่องมือในการพัฒนา และขับเคลื่อนคลัสเตอร์ ในพื้นที่บ้านต้นเปา 1



เครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนคลัสเตอร์ในพื้นที่บ้านต้นเปา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ตามลำดับ

ดัชนีความสามารถในการแข่งขัน
(Competitiveness Index)

ดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่แสดงถึงความมั่งคั่งของประเทศ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพชีวิตของประชาชน และสภาพแวดล้อมที่ทำให้ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้คงอยู่ได้

สถาบันที่สำคัญ

IMD : International Institute for Management Development
WEF : World Economic Forum

NESDB

การมองภาพการแข่งขันของประเทศโดยใช้ดัชนีชี้วัดซึ่งจัดทำโดยสถาบันระหว่างประเทศ

การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของIMD

อันดับความสามารถในการแข่งขันรวมของกลุ่มเศรษฐกิจ

ประเทศ	2546	2547	2548	2549	2550
5 อันดับแรก					
สหรัฐฯ	1	1	1	1	1
ฮ่องกง	10	6	2	2	3
สิงคโปร์	4	2	3	3	2
ไอซ์แลนด์	8	5	5	4	7
เดนมาร์ก	5	7	7	5	5
กลุ่มประเทศ	2546	2547	2548	2549	2550
อาเซียน					
สิงคโปร์	4	2	3	3	2
มาเลเซีย	21	16	26	22	23
ไทย	28	26	25	29	33
ฟิลิปปินส์	36	32	36	45	45
อินโดนีเซีย	49	49	50	52	54

ที่มา : IMD 2007

ตารางการจัดอันดับโดย IMD:2007 ที่ทำให้เห็นว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 28 ในการจัดอันดับการแข่งขันและค่อยๆถดถอยไป อยู่ในอันดับล่างลงไปเป็นลำดับจนในปี พ.ศ.2550 ประเทศไทยถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่ 33 ในด้านความสามารถในการแข่งขัน

การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของ WEF
อันดับความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มเศรษฐกิจ

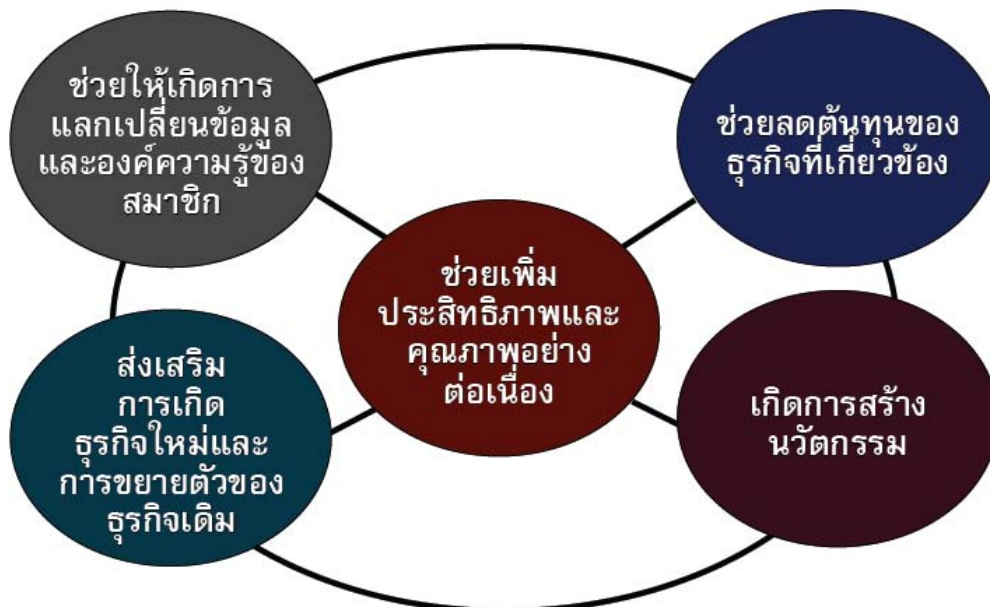
ประเทศ	Overall Index, GCI		Sub Indexes (2006-07)		
	5 อันดับแรก 2006-07	2005-06	Basic req.	Efficiency	Innovation
Switzerland	1	4	5	5	2
Finland	2	2	3	4	6
Sweden	3	7	7	2	5
Denmark	4	3	1	6	7
Singapore	5	5	2	3	15

ประเทศ	Overall Index, GCI		Sub Indexes (2006-07)		
	เขตเศรษฐกิจเอเชีย 2006-07	2005-06	Basic req.	Efficiency	Innovation
สิงคโปร์	45	5	2	3	15
เกาหลีใต้	24	19	22	25	20
มาเลเซีย	26	25	24	26	22
ไทย	35	33	38	43	36
จีน	54	48	44	71	57
อินเดีย	43	45	60	41	26
อินโดนีเซีย	50	69	68	50	41
ฟิลิปปินส์	71	73	84	63	66
เวียดนาม	77	74	71	83	81
กัมพูชา	103	111	100	110	102

ที่มา : Global Competitiveness Report (2006-07)

ตารางการจัดอันดับโดย Global Competitiveness Report:2006-07 ที่ทำให้เห็นว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 35 ในการจัดอันดับการแข่งขัน โดยภาพรวม และถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่ 38 ในด้านความสามารถในการแข่งขันเมื่อมีการแยกย่อยดัชนีชี้วัด

คลัสเตอร์จะทำให้ภาคการผลิตและบริการ
มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้



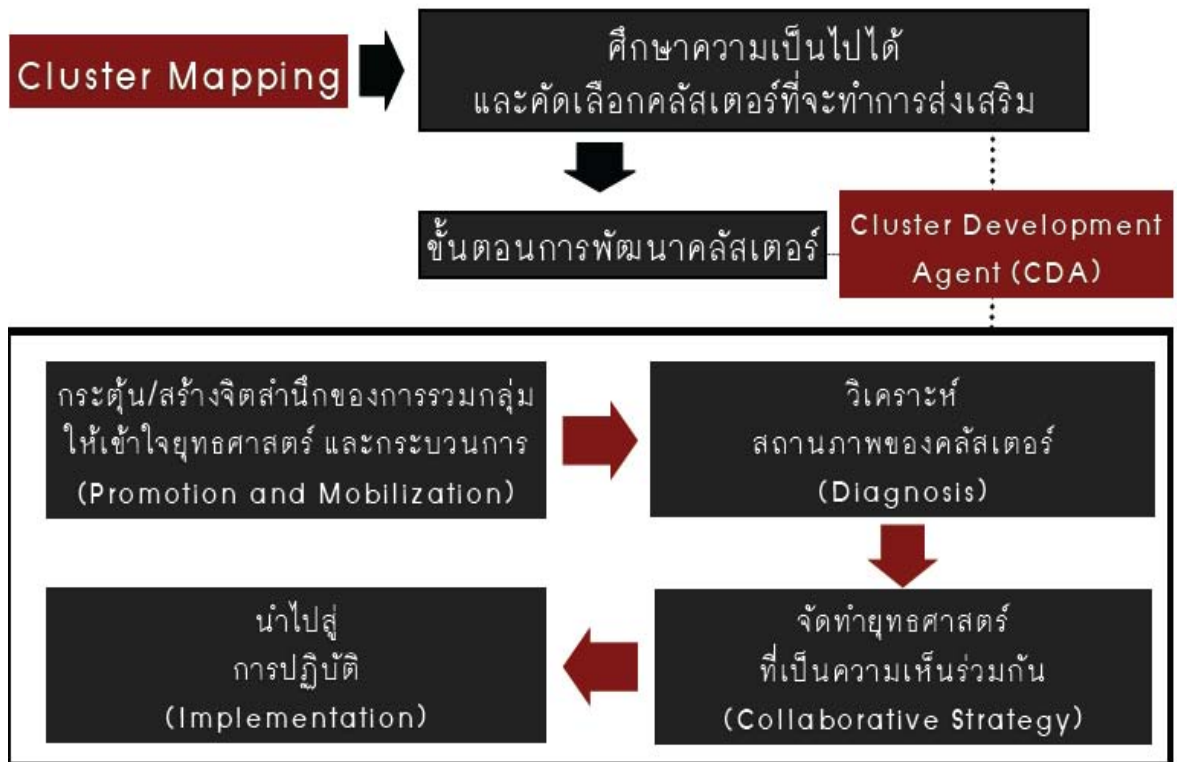
NESDB

คลัสเตอร์ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
และนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน

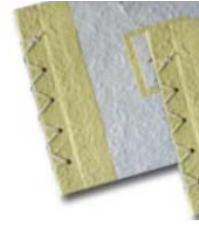


NESDB

คลัสเตอร์ควรริเริ่มโดยภาคเอกชน และกระตุ้น/สนับสนุนโดยภาครัฐ



สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม



เปรียบเทียบและศึกษาโอกาส ในการพัฒนาคลัสเตอร์กระดาษสา บ้านต้นเปา

กระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา

พ.ศ. 2545

พัฒนาชุมชนอำเภอ และเทศบาลตำบลต้นเปา



การรวมกลุ่มของ

กลุ่มทำกระดาษสาแผ่น / ทำกระดาษสาตกแต่ง / แปรรูปผลิตภัณฑ์กระดาษสา

เห็นโอกาสในการสร้าง Value Creation
ในผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างตราสินค้า
(Brand) ของตนเอง และขยายฐานลูกค้า/
ตำแหน่งของคลัสเตอร์ไปในตลาดท่องเที่ยว
เชิงทัศนศึกษา

อุปสรรคที่สำคัญ คือ
ขาดความร่วมมือ
การสื่อสารไม่ทั่วถึง
ผลประโยชน์
ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจในกลุ่ม

สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ

การตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาคลัสเตอร์

การจัดโครงสร้างคณะทำงานของคลัสเตอร์

ลำดับขั้นตอน
และการผลักดัน

การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรม (Industry analysis) การเทียบเคียง (Benchmarking) การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ Diamond Model และ 5-Forces การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า

การสร้างยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ

ร่วมกันเสนอความคิดเห็น มีการศึกษา เก็บข้อมูลถึงสถานะปัจจุบันของคลัสเตอร์ รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ข้อมูลเรื่องกลุ่มเป้าหมาย แนวโน้มตลาด ผลิตภัณฑ์หลัก ระดับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ระดับความสัมพันธ์ของผู้ประกอบการตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ และแหล่งเงินทุนสนับสนุน

การกำหนดเป้าประสงค์หรือพันธกิจร่วม

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

Cluster Mapping

ใช้เครื่องมือในการช่วยวิเคราะห์ปัญหา คือ SWOT โดยสมาชิกร่วมมือกันในการวิเคราะห์และให้ข้อมูล ในการระบุถึงประเด็นที่คลัสเตอร์ต้องปรับปรุง

การตรวจสอบความพร้อมและความตั้งใจ

กระตุ้น/สร้างจิตสำนึกของการรวมกลุ่ม
ให้เข้าใจยุทธศาสตร์ และกระบวนการ
(Promotion and Mobilization)

การตรวจสอบความพร้อมและความตั้งใจ

การสร้างความเข้าใจ
ที่ตรงกัน
โดยการวิเคราะห์ร่วมกัน

ผลวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> ▶ หมู่บ้านหลักที่ผลิตกระดาษสามานับร้อยปี เป็นแบรนด์ของการผลิตกระดาษ เป็นจุดขายเชิงวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวได้ ▶ ภูมิปัญญาท้องถิ่น แรงงานมีฝีมือในการผลิตกระดาษทำมือ (Hand-made Paper) แบบดั้งเดิม เป็นความแตกต่างของสินค้า ▶ การช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกในคลัสเตอร์ การแบ่งออเดอร์การผลิตในลักษณะการจ้างทำของ การเชื่อมโยงในรูปแบบของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ▶ คนท้องถิ่น มีความใกล้ชิด และร่วมมือกัน การระดมเงินทุนระหว่างสมาชิก จัดหาวัตถุดิบ ▶ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและรับกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะพัฒนาในกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ผู้นำกลุ่มขาดความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ แกนนำของกลุ่มเพียงไม่กี่คนที่มึบทบาทในการบริหารกลุ่ม ทำให้ไม่มั่นใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ ▶ ขาดกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ โดยเฉพาะของผู้ประกอบการรายเล็ก อาจเกิดปัญหาต่อชื่อเสียงของกลุ่มในระยะยาว ▶ ปัญหาจากกระบวนการผลิต สารตกค้างปนเปื้อนในแหล่งน้ำของชุมชน ▶ ภาวะการแข่งขันภายในกลุ่มค่อนข้างสูง ในกลุ่มผู้ประกอบการขนาดเล็ก โดยเฉพาะเรื่องการลอกเลียนแบบและการตัดราคา ▶ แรงงานไม่สามารถเข้าทำงานในระบบการผลิตกระดาษได้เต็มที่

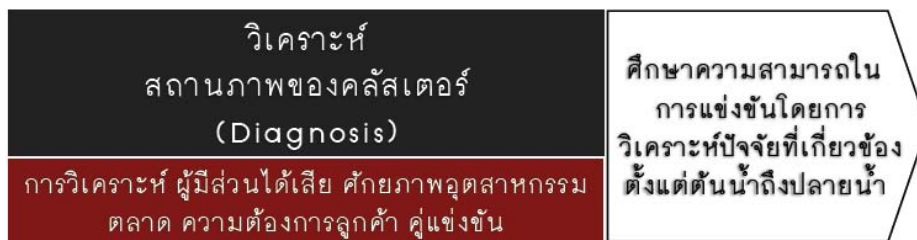
สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ

โอกาส	ภาวะคุกคาม
<ul style="list-style-type: none"> ▶ ที่ตั้งเหมาะสมทั้งการผลิตสินค้าและการท่องเที่ยว การคมนาคม การขนส่งสะดวก ▶ โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่ค่อนข้างพร้อมและเอื้อต่อการขยายตัวของธุรกิจ ▶ แรงงานในระบบการผลิต มีความชำนาญ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สะสมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ▶ ตลาดขยายตัวทั้งในตลาดในประเทศและต่างประเทศ มีอัตราในการเติบโตสูง ▶ มีผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มที่หลากหลาย และมีจำนวนความต้องการที่มากพอที่จะขยายการผลิต ▶ นโยบายรัฐในการส่งเสริมสินค้า เน้นการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการผลิต และนโยบายการพัฒนาคลัสเตอร์ ▶ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนสนับสนุนช่วยเหลือในด้านการพัฒนาบุคลากร วิจัย ข้อมูลข่าวสาร การพัฒนานวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ขาดแคลนปอสาซึ่งเป็นวัตถุดิบหลัก ▶ การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐไม่มีความต่อเนื่องในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประกอบการหรือกลุ่ม ▶ การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐและสถาบันสนับสนุนมีลักษณะซ้ำซ้อน ▶ การโยกย้ายข้าราชการในพื้นที่ที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน/พัฒนาคลัสเตอร์ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติตามนโยบายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ▶ ขาดหน่วยงาน/ศูนย์รวม อุปกรณ์ เครื่องมือด้านการรับรองมาตรฐานสินค้าในระดับสากล ▶ ขาดหน่วยงานที่จะมาสนับสนุนด้านวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมด้านการผลิตและการตลาด

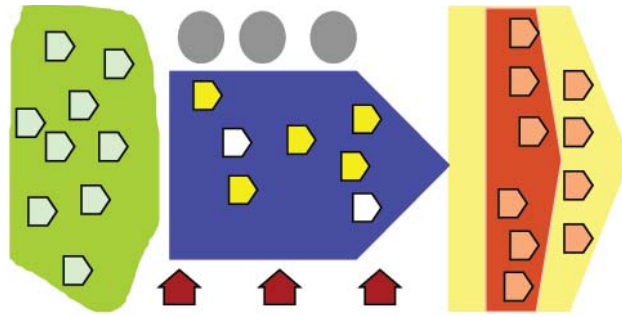
สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ



ขั้นที่ 1. หลังจากการวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสอุปสรรคเพื่อเปรียบเทียบและศึกษาโอกาสในการพัฒนาคลัสเตอร์กระดาษสาต้นเปาแล้ว จึงนำไปสู่กระบวนการขั้นที่ 2 คือการจัดทำแผนภาพคลัสเตอร์



ข้อมูลทุติยภูมิ
ข้อเสนอแนะ
การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
การสร้างฐานข้อมูล
Kick off Workshop



แผนภาพคลัสเตอร์ (Cluster Mapping)

การจัดทำแผนภาพคลัสเตอร์อย่างละเอียดครบถ้วน
จะสามารถระบุถึงจุดบกพร่องที่คลัสเตอร์จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุง
เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของกลุ่ม

ที่สำคัญ

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่แรกในการวิเคราะห์

ให้ภาพที่ชัดเจนถึงอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกันและกันในพื้นที่
รวมทั้งธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมหลัก อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง องค์กรที่ให้การ
สนับสนุน รวมทั้งการค้นพบธุรกิจอุตสาหกรรมใหม่ที่เกี่ยวข้อง

Cluster Map ประกอบด้วยอะไรบ้าง?

ส่วนหลัก Core

อุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดการกระจายรายได้ / สร้างคุณค่า

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน Related and Supporting Industries

อุตสาหกรรมอื่นที่สนับสนุนส่วนอุตสาหกรรมหลัก

ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มของ suppliers ใน supply chain

สถาบันที่ช่วยในการยกระดับอุตสาหกรรม Upgrading Institutions

มหาวิทยาลัย / สถาบันวิจัย / หน่วยงานรัฐ / สมาคมการค้า ฯลฯ

ปัจจัยและบริการพื้นฐาน Infrastructure / infraservice

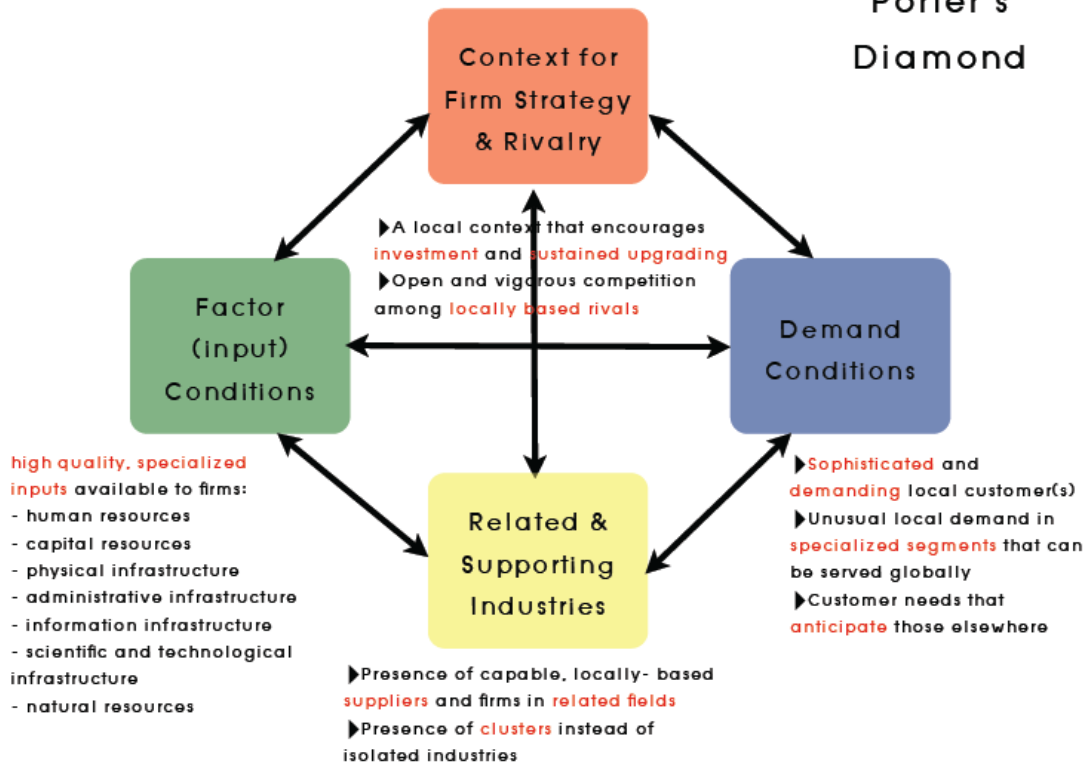
บริการและปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมหลัก

ในการที่จะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

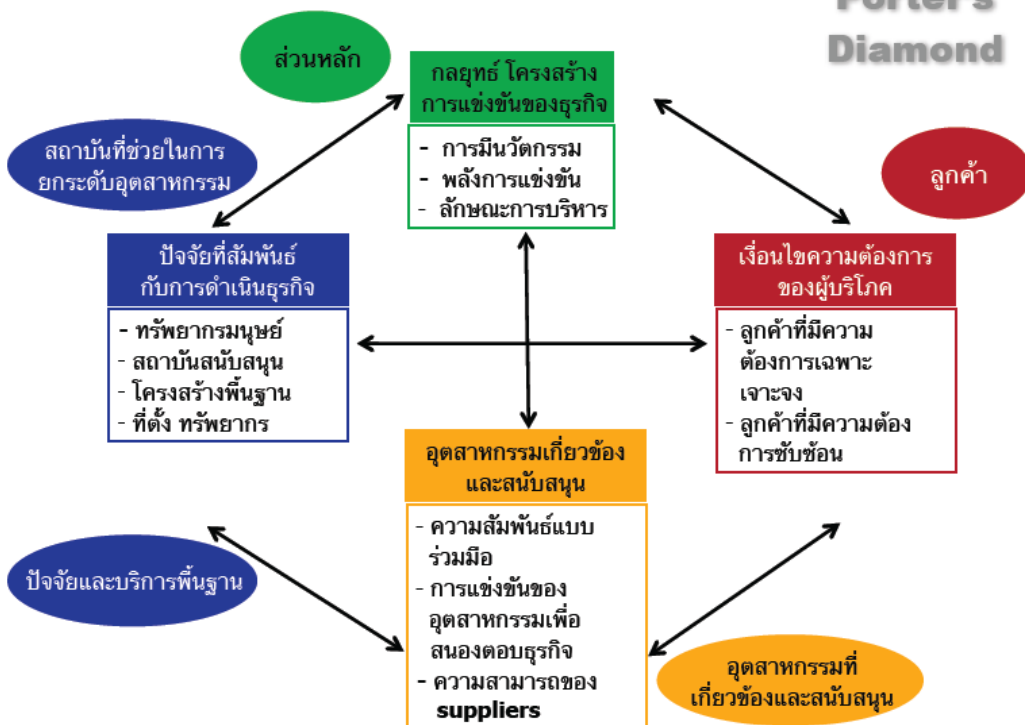
ตลาด Markets

ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ

Porter's Diamond

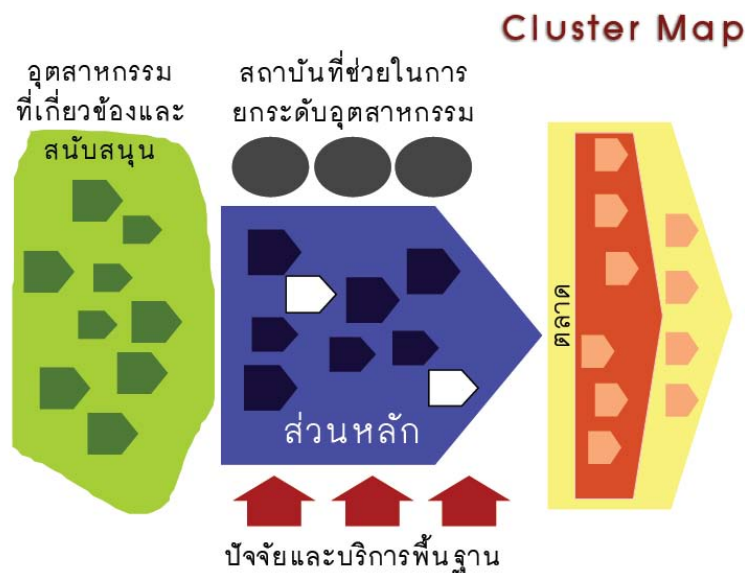


Porter's Diamond



จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์โดยใช้โมเดลรูปเพชรของพอร์ตเตอร์ ดังนี้

- ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทุกคนตั้งแต่แรงงานฝีมือ ไม่มีฝีมือ ช่างเทคนิค นักวิทยาศาสตร์ ผู้บริหาร เป็นต้น ต่อมาเป็นสถาบันสนับสนุน ที่มีองค์ความรู้ นั้น ได้แก่ มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัยของรัฐ สถาบันวิจัยในหน่วยงาน และเอกชน เป็นต้น โครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย ไฟฟ้า น้ำประปา เครือข่ายโทรคมนาคม internet การขนส่ง ไปรษณีย์ การโอนเงิน การจ่ายเงิน บริการสาธารณสุข ฯลฯ ที่ตั้ง ทรัพยากร เป็นองค์ประกอบของการประเมินความได้เปรียบโดยตรงของการผลิต ได้แก่ ท่าเรือที่ตั้งเหมาะสมกับการตลาด ความซับซ้อนของลูกค้านำตลอดจนแนวโน้มตลาดของผู้บริโภคในท้องถิ่นมีการติดต่อสื่อสาร
- อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน ความเชื่อมโยงเชิงกิจกรรม คู่ที่ความมีอยู่และคุณภาพของผู้ให้วัตถุดิบในท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยเหลือเสริมความเข้มแข็งของกลุ่มอุตสาหกรรม รวมทั้งความเชื่อมโยงเชิงความร่วมมือ ซึ่งคู่ได้จากระดับความร่วมมือในเครือข่ายและบทบาทหน้าที่
- เงื่อนไขความต้องการของผู้บริโภค ได้แก่ ลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง และลูกค้าที่มีความต้องการซับซ้อน
- กลยุทธ์โครงสร้างการแข่งขันธุรกิจ ได้แก่ การมีนวัตกรรม พลังการแข่งขัน และลักษณะการบริหาร และลักษณะการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ มีความต่อเนื่องในการพัฒนานวัตกรรม และการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือสินค้า



กระบวนการ (Process)
จัดทำแผนผังการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและธุรกิจ

- พิจารณาแต่ละพื้นที่ใน cluster map
- กำหนดอุตสาหกรรมหลักในแต่ละส่วน
- กำหนดธุรกิจ/บริษัทในแต่ละอุตสาหกรรม

พิจารณาความแข็งแกร่งในแต่ละอุตสาหกรรม
เชื่อมโยงส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน
ประเมินความเชื่อมโยงใน cluster map

ตัวอย่าง

ส่วนหลัก : อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชียงใหม่



ส่วนอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน

ตัวอย่าง



ส่วนสถาบันที่ช่วยยกระดับอุตสาหกรรม

ตัวอย่าง

สมาคมการค้า

สมาคมธุรกิจสุขภาพ

สภาอุตสาหกรรม

หอการค้า

สถาบันการศึกษา

- ม.ราชมงคล
- ม.พายัพ
- วิทยาลัยพารอีสเทอร์น

สถาบันการเงิน

สมาคมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

สมาคมมัคคุเทศก์

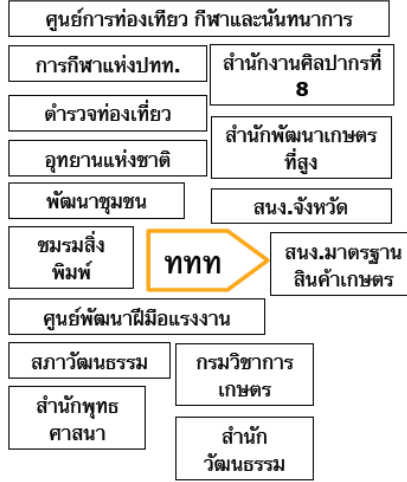
สมาคมโรงแรม

สมาคมธุรกิจท่องเที่ยว

สมาคมสหพันธ์ท่องเที่ยว

ชมรมผู้ประกอบการร้านอาหาร

หน่วยงานรัฐบาล



ตัวอย่าง

ส่วนปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยบริการ



ส่วนตลาด

ตัวอย่าง

Home Stay

ไทย

ญี่ปุ่น ยุโรป อเมริกา

MICE

ไทย

ญี่ปุ่น ยุโรป เยอรมัน

Long stay

ญี่ปุ่น

สุขภาพ

ญี่ปุ่น ยุโรป อเมริกา

ทัศนศึกษาดูงาน

ไทย

สิงคโปร์ ดูไบ อเมริกา สวีเดน

Eco-tourism

ไทย

อเมริกา อังกฤษ เยอรมัน ญี่ปุ่น สเปน

Sport Tour

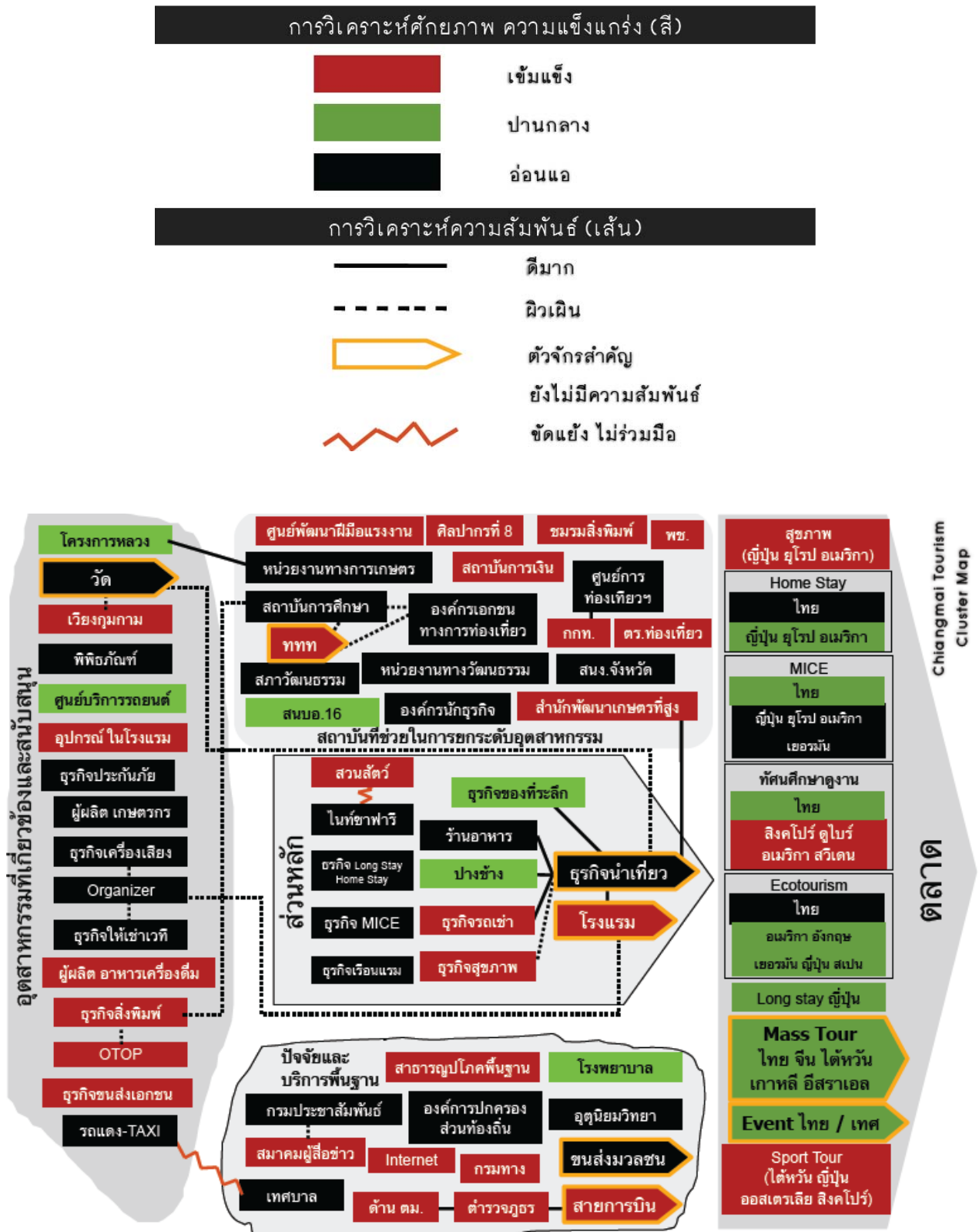
ไต้หวัน ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์

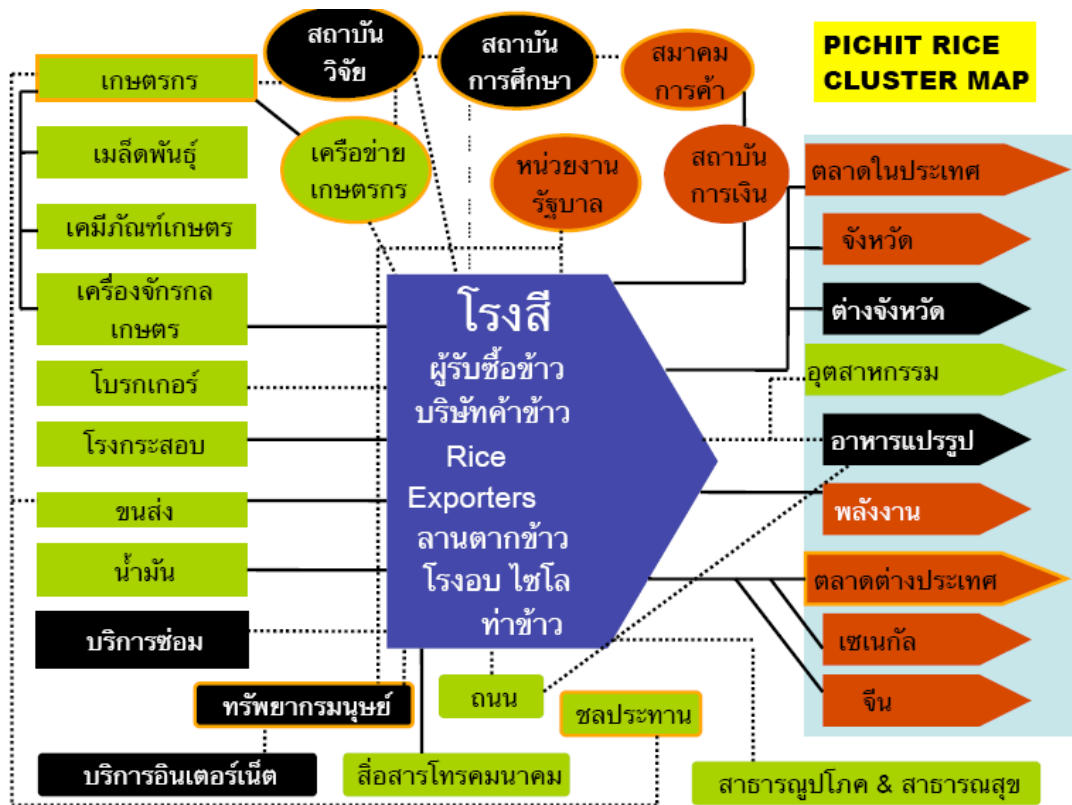
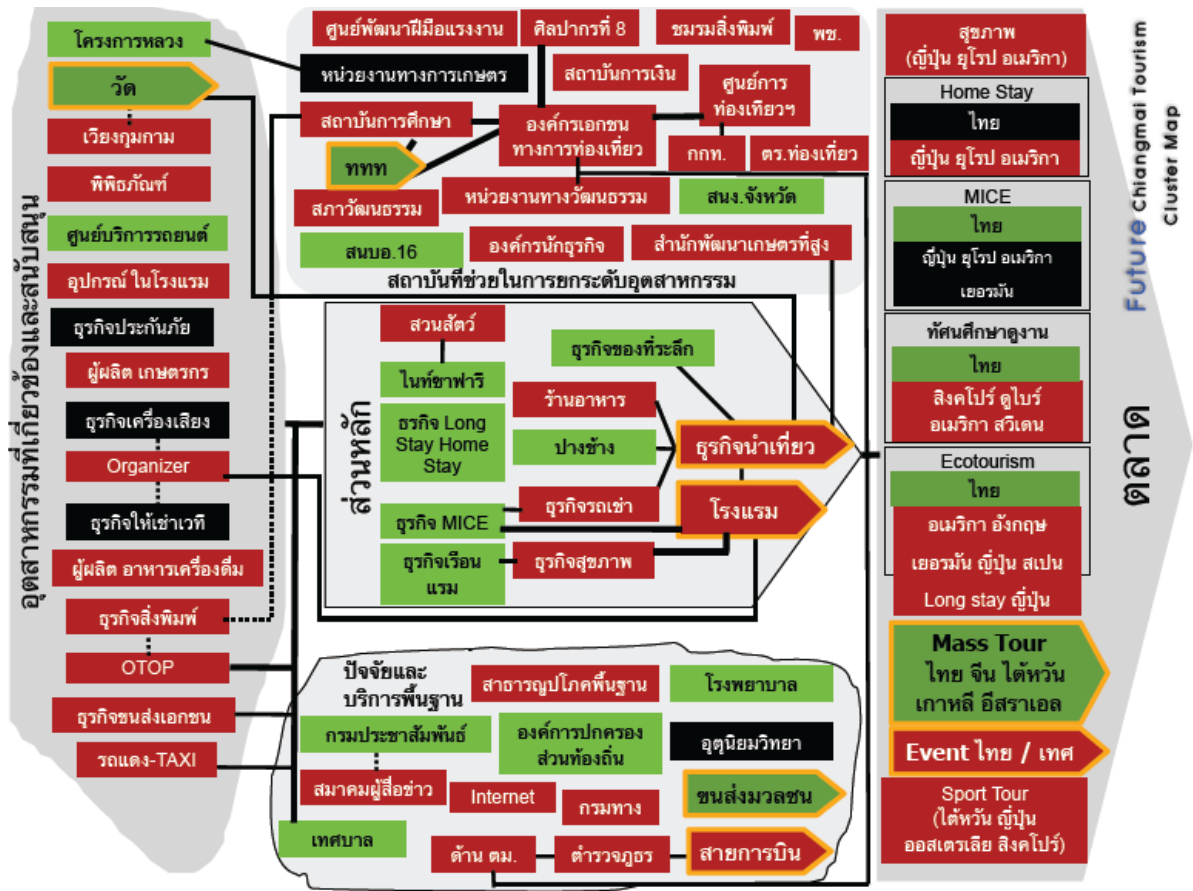
Event

ไทย/ต่างประเทศ

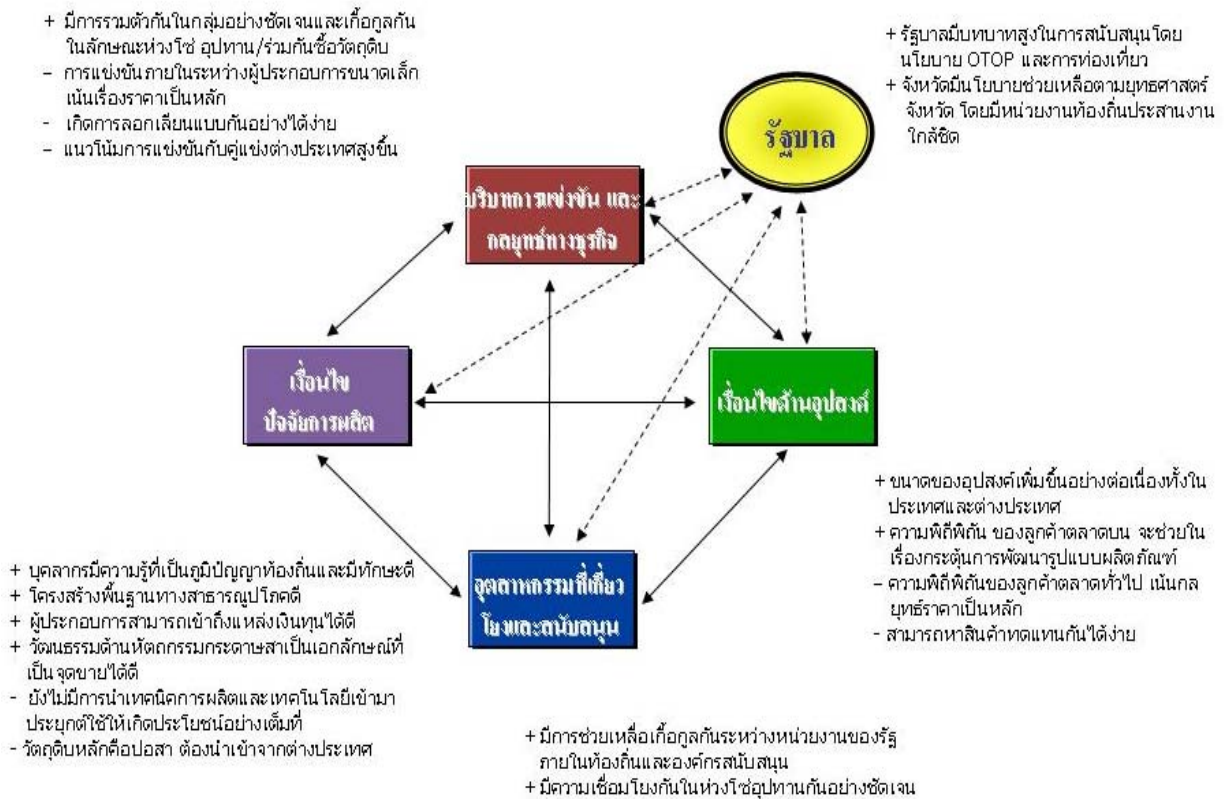
Mass Tour

ไทย/ต่างประเทศ: จีน ไต้หวัน เกาหลี อิสราเอล

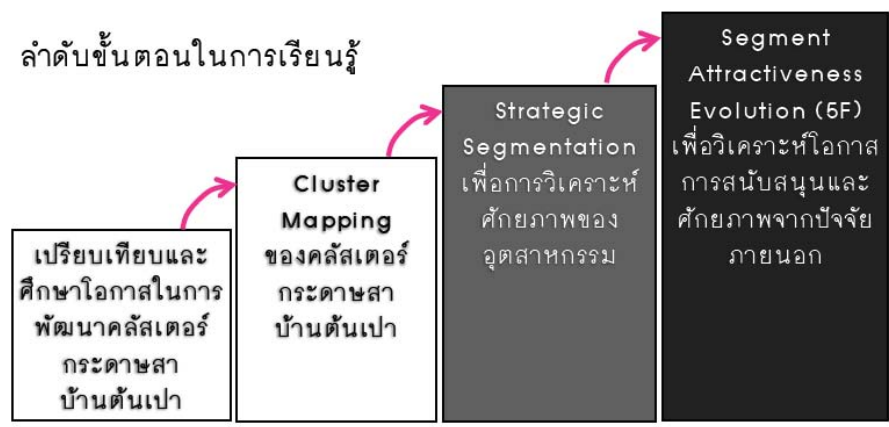




ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ 4 ด้าน (Diamond Analysis) : กระจาดบ้านต้นเปา



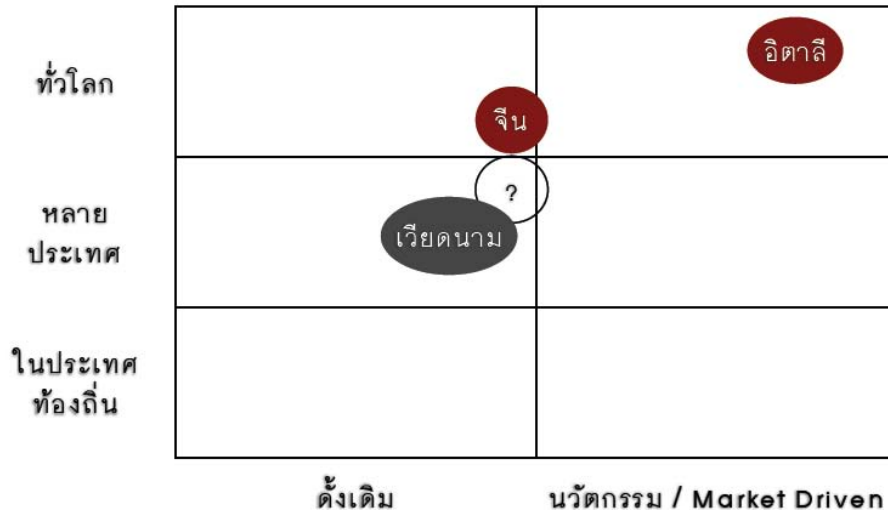
การวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันของคลัสเตอร์กระจาดบ้านต้นเปาโดยใช้โมเดลรูปเพชร



ขั้นตอนที่ 3 คือการวิเคราะห์ศักยภาพของอุตสาหกรรม

Strategic Segmentation เพื่อการวิเคราะห์ศักยภาพของอุตสาหกรรม

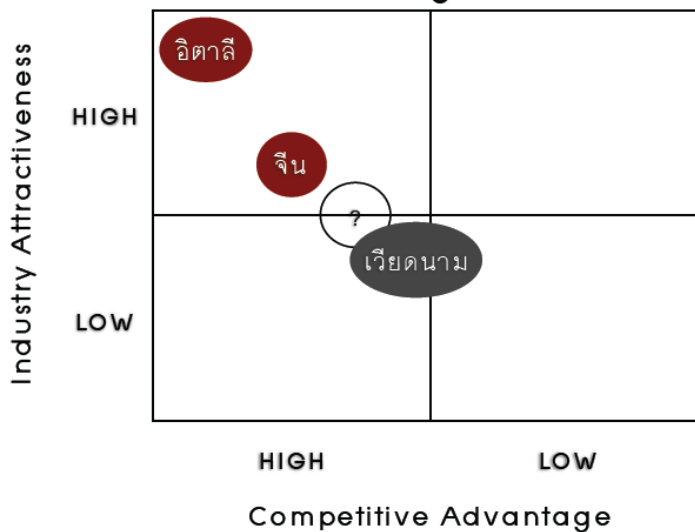
- พิจารณาลาดและประเภทสินค้าของประเทศคู่แข่ง
- กำหนดตำแหน่งและวิเคราะห์ศักยภาพอุตสาหกรรม



จากภาพจะเห็นว่า มีคู่แข่งทั้งระดับในประเทศที่มีสินค้า รูปแบบดั้งเดิม มีคู่แข่งที่มีตลาดในหลายๆ ประเทศที่เริ่มพัฒนาจากแบบดั้งเดิมและเริ่มเข้าใจการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ โดยคำนึงถึงตลาดซึ่งในกรณีนี้คือ ประเทศเวียดนามและคู่แข่งที่ขายสินค้าทั่วโลกคือประเทศจีนซึ่งก็เริ่มมีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ และเริ่มที่จะให้ความสำคัญกับตลาด สุดท้ายคือประเทศอิตาลีซึ่งก็มีตลาดที่ครอบคลุมในระดับโลกและรูปแบบของสินค้าเป็นรูปแบบที่เน้นเพื่อทำตลาด โดยเน้นสินค้าที่ใช้วัตกรรมใหม่

ศึกษาลักษณะอุตสาหกรรมก่อนกำหนดกลยุทธ์
กำหนดจุดอ่อนจุดแข็งของอุตสาหกรรมและคู่แข่งที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง

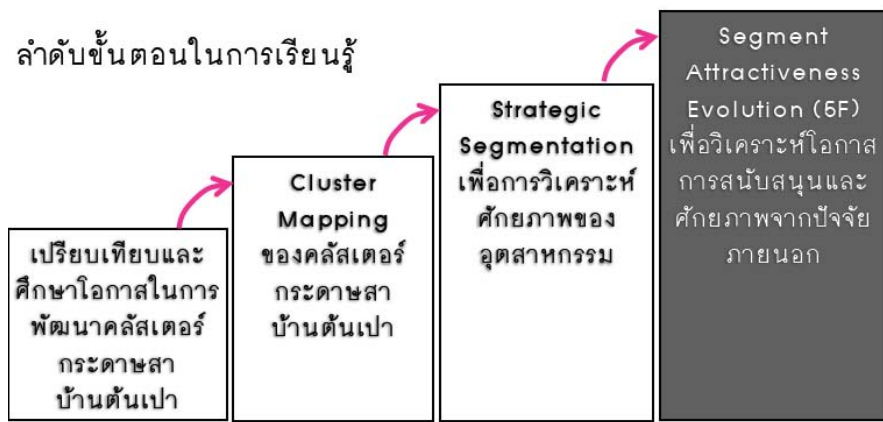
The Porter Diagnostic Matrix



จากภาพก่อนการกำหนดกลยุทธ์

- แกนในแนวตั้งเป็นเรื่องของความดึงดูดของอุตสาหกรรม
- แกนในแนวนอนเป็นเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขัน

โดยสรุปจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของอุตสาหกรรมจะเห็นว่าอิตาลีกำหนดตัวเองอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความดึงดูดสูง เนื่องจากมีจุดแข็งคือเป็นประเทศที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันสูงสุด ประเทศจีนก็เช่นกันกำหนดตัวเองอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความดึงดูดค่อนข้างสูง เนื่องจากมีจุดแข็งคือเป็นประเทศที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันค่อนข้างสูง ประเทศเวียดนามกำหนดตัวเองอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความดึงดูดปานกลาง เนื่องจากมีความได้เปรียบในการแข่งขันปานกลางประเทศไทยจะกำหนดตัวเองอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความดึงดูด และประเทศไทยมีความได้เปรียบในการแข่งขัน



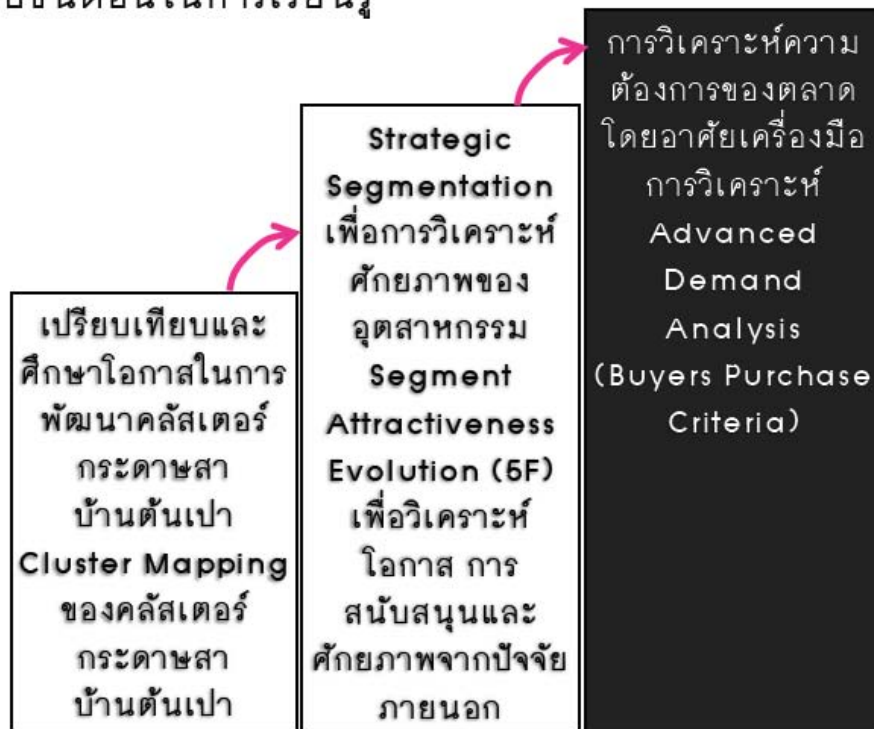
ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์โอกาสการสนับสนุนและศักยภาพจากปัจจัยภายนอก



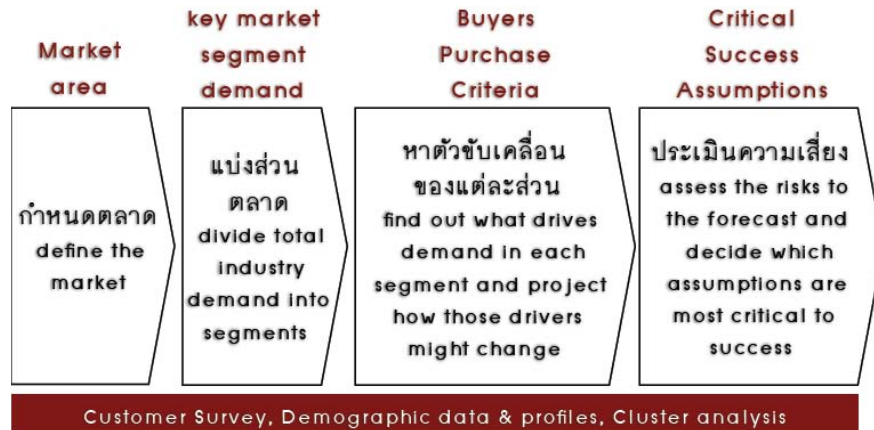
วิเคราะห์โดยใช้ โมเดล Five Forces ของพอร์เตอร์

เครื่องมือในการพัฒนา และขับเคลื่อนคลัสเตอร์ ในพื้นที่บ้านต้นเปา 2

ลำดับขั้นตอนในการเรียนรู้



การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด



จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด

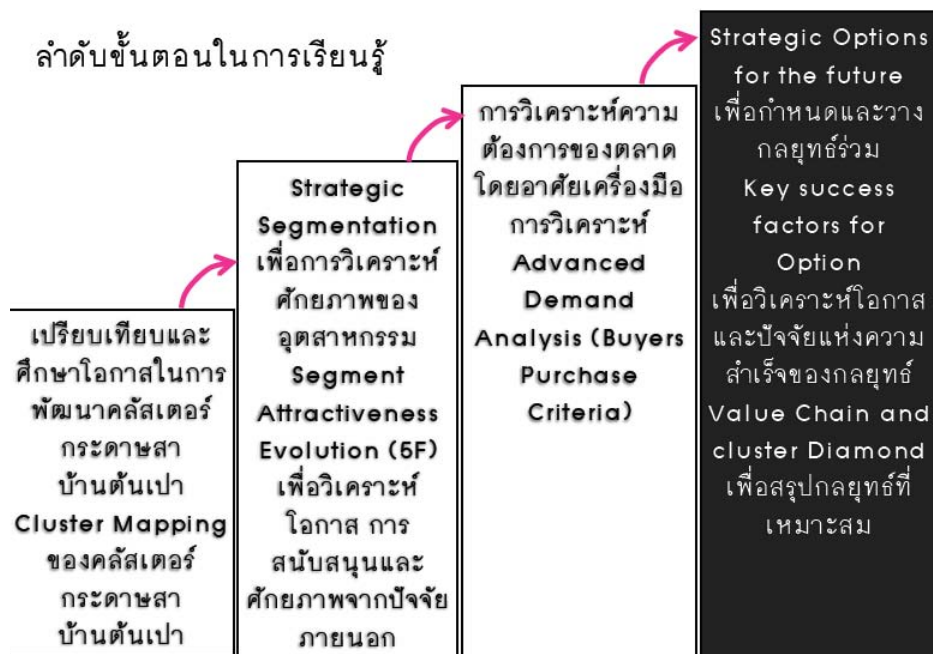
ปัจจัยทั่วไปที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ

คุณภาพ
ระดับความน่าเชื่อถือของ Brand
ความสม่ำเสมอของ Brand Performance
ความคุ้นเคยกับ Brand
ความสะดวก
เลือกได้
ความสัมพันธ์ระหว่างราคากับคุณค่าของ Brand
ความเหมาะสมของ Brand กับบุคลิกลูกค้า
ความสามารถในการแก้ไขปัญหา
ความไว้วางใจ

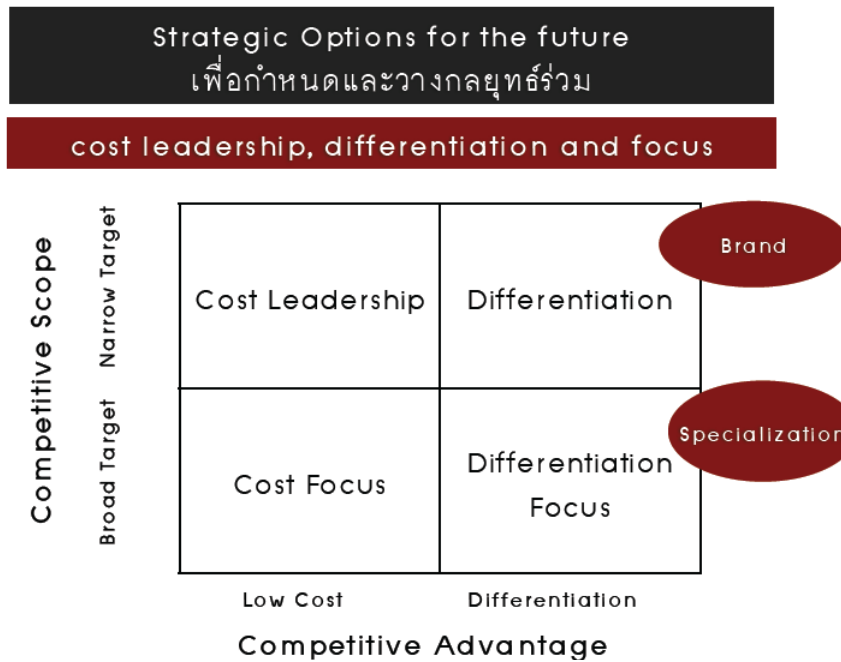
เมื่อได้ข้อมูลในการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดแล้ว จึงทำการกำหนดตลาด

การกำหนดตลาด:			
ส่วนของตลาดตามความต้องการ			
ตัวขับเคลื่อน (Buyer Purchase Criteria)			
สมมุติฐาน			

เครื่องมือในการพัฒนา และขับเคลื่อนคลัสเตอร์ ในพื้นที่บ้านต้นเปา 3



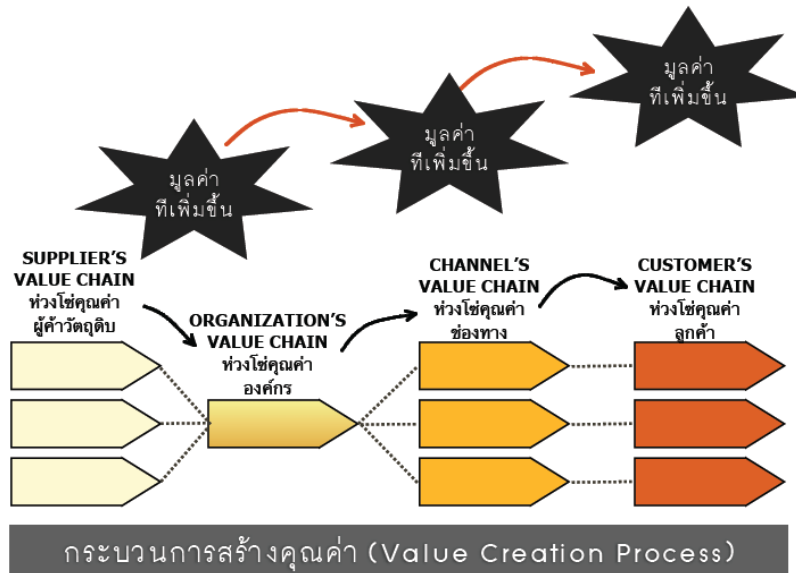
จากนั้นจึงทำการกำหนดและวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมร่วมกัน



สามารถวางกลยุทธ์ได้ 4 แบบ โดยพิจารณาจาก

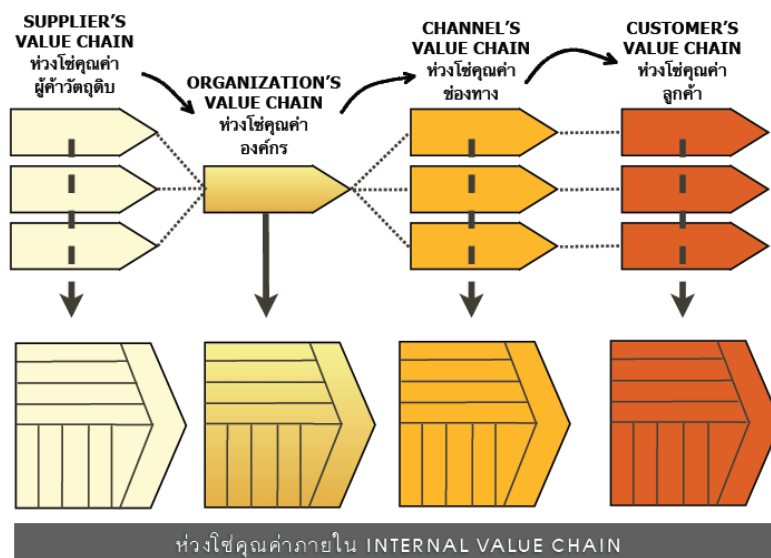
- แนวตั้ง ขอบเขตของการแข่งขันว่ากว้างหรือแคบ
- แนวนอน ความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่เกิดจาก ต้นทุนต่ำ หรือการสร้างแตกต่าง

Key success factors for Option เพื่อวิเคราะห์โอกาสและปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์	
Strategic Options	KSF
Cost Leadership	
Cost Focus	
Differentiation	
Differentiation Focus	



At company level

โซ่คุณค่า (Value Chain)



การที่จะสร้างคุณค่าอื่น ๆ หรือประโยชน์อื่น
มาประกอบกันให้เป็นประโยชน์สุดท้ายที่ลูกค้าต้องการ
จะมีขั้นตอนของกระบวนการสร้างคุณค่าที่ต่อเนื่องกันเป็นทอด ๆ
เหมือนห่วงโซ่ของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันกัน
เพื่อสร้างประโยชน์สุดท้ายในผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อนำส่งต่อไปให้ลูกค้า
กระบวนการเหล่านี้เรียกว่า Value Chain หรือ โซ่คุณค่า

การดำเนินการขององค์กรคือกระบวนการสร้างคุณค่า
(Value Creation Process)

WHAT IS A VALUE CHAIN?

การจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าคือการสร้างคุณค่า (Value)
ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ (Product) หรือ การบริการ (Service)

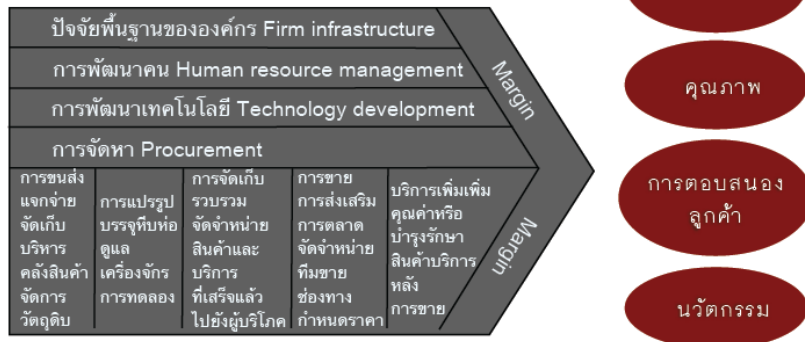
VALUE คือ ประโยชน์ หรือ คุณค่า

Sources of Competitive Advantage

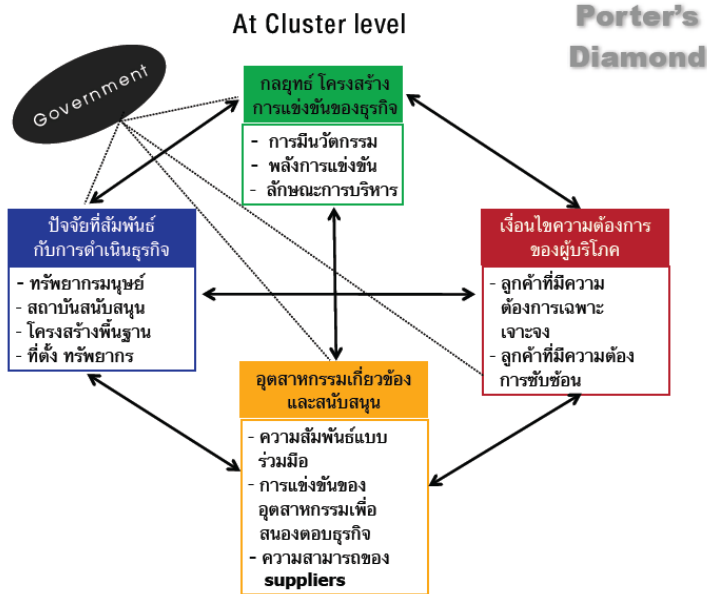
Industry Factors

Broader Environment

Internal Factors

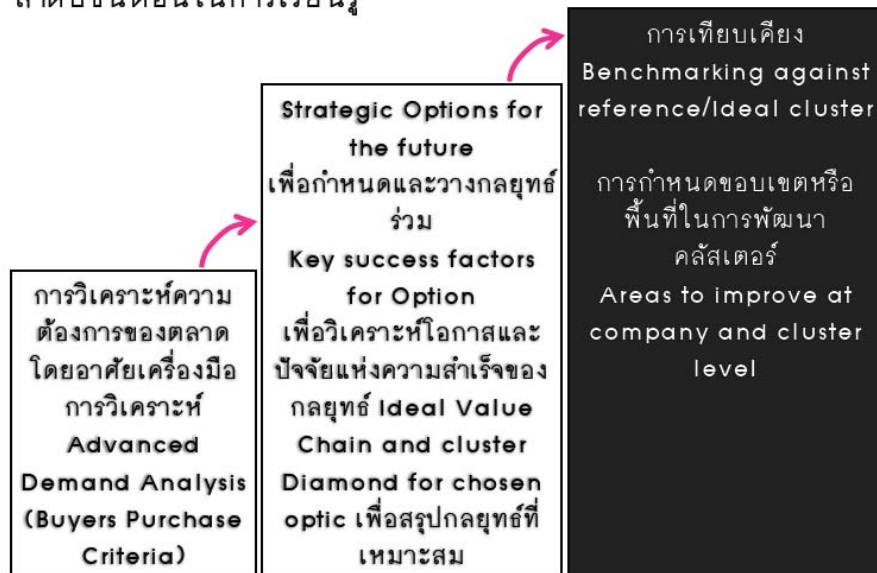


INTERNAL FOUNDATIONS
OF COMPETITIVE ADVANTAGE



เครื่องมือในการพัฒนา และขับเคลื่อนคลัสเตอร์ ในพื้นที่บ้านต้นเปา 4

ลำดับขั้นตอนในการเรียนรู้



ขั้นตอนต่อไปคือการเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการแข่งขัน

การเทียบเคียง Benchmarking against reference/Ideal cluster



Benchmark
สะท้อนถึงการเปรียบเทียบระหว่างกัน
เพื่อให้เห็นจุดแตกต่าง หรือ ช่องว่าง
(Gap) ระหว่างสภาพ หรือ ความสามารถ
ของเรากับผู้เก่งกว่า

ความสำคัญของ BENCHMARKING ไม่ได้หยุดอยู่ที่การรับรู้ว่าคุณเอง
อ่อนด้อย ห่างชั้นกว่าผู้ที่เก่งที่สุด (The Best) มากน้อยแค่ไหน
แต่ยังรวมไปถึงว่า The Best ทำอย่างไร (How)

ทำไมต้อง BENCHMARKING

การพัฒนาอย่างก้าวกระโดด
มีเป้าหมายการพัฒนาที่ท้าทาย วิธีการเดินทาง
ไม่ต้องเสียเวลากับความผิดพลาดหรือหลงทาง

ผลักดันให้เกิดความใส่ใจ
ต่อภายนอก เปิดหูเปิดตา
เฝ้าดูการเปลี่ยนแปลง

สร้างวัฒนธรรม
การยอมรับและเรียนรู้สิ่งใหม่

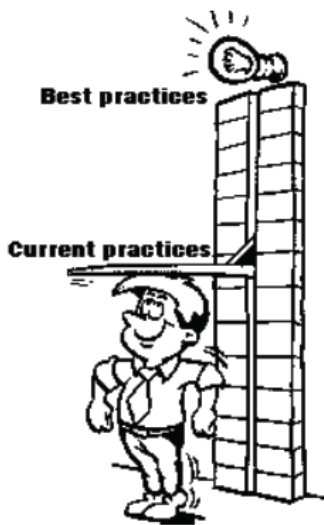


สนับสนุนการไม่ยึดติด
"ไม่มีเหตุผลใดที่จะเชื่อว่า
สิ่งที่เราทำนั้นดีที่สุดใน"

ลดความหยิ่ง ให้ถ่อมตัว
"เรามีบางด้านด้อยกว่าผู้อื่น"

ต้องวัดและเปรียบเทียบ
ต้องมีความชัดเจน
ต้องอาศัยข้อเท็จจริงและข้อมูล

Process for identifying gaps so that you can improve



การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้ที่ยิ่งกว่า
จะทำให้มีเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้
ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

BENCHMARKING จะเป็นเครื่องมือ / กลไกในการพัฒนา
และนำไปสู่การจัดการบริหารคลัสเตอร์หรือกระบวนการ เพื่อวัด-
เปรียบเทียบสมรรถนะกับผู้เก่งกว่าหรือเก่งที่สุด
และเรียนรู้วิธีการเพื่อก้าวสู่ความเป็นที่สูงสุด หรือเหนือกว่าในด้านนั้นๆ

Approaches to Benchmarking

Problem-based มุ่งเน้น benchmarking effort ในการแก้ปัญหา

Process-based มุ่งเน้น business processes เฉพาะที่สำคัญ

Survey support

Process analysis support

Assessment support



ไม่ใช่แค่การวิเคราะห์คู่แข่ง
Benchmarking จะดีที่สุดต่อเมื่อทำบนพื้นฐานของความร่วมมือ

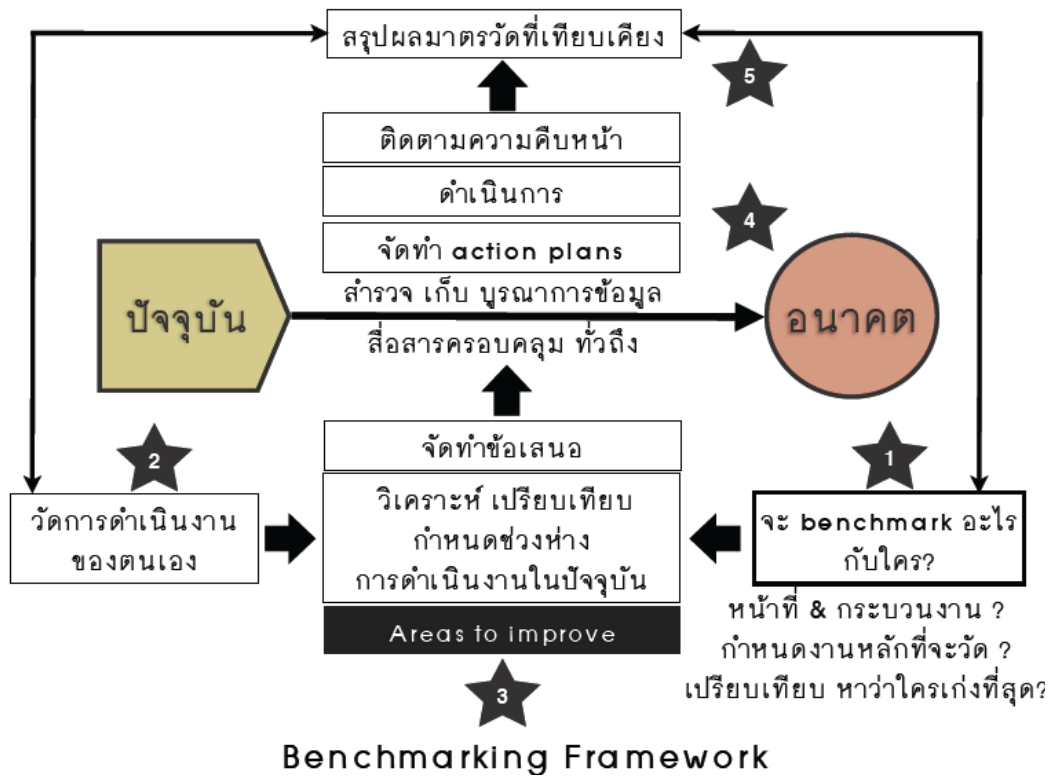
ไม่ใช่ quick fix ทำครั้งเดียวจบ
โครงการ Benchmarking กินเวลายาวเป็นเดือน เป็นปี
และมีการทำซ้ำหากสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

ไม่ใช่เป็นการสอดแนม สืบราชการลับ
การเปิดเผย ความซื่อสัตย์เป็นบ่อเกิดความสำเร็จ

ไม่ใช่การประกวด จัดลำดับ
เป้าหมาย คือ การเรียนรู้สภาพ กระบวนการที่ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ดีกว่า

ไม่ใช่การลอกเลียน หรือ ไล่ล่า
การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสิ่งแวดล้อม ทำให้ good practices ล้าสมัยเร็ว
และการที่ทำแตกต่างก็ไม่ใช่ว่าจะดีกว่าเสมอไป

ไม่ใช่การทัวร์ท่องเที่ยวอุตสาหกรรม
การไปเยี่ยมชม site ต้องเป็น structured program
ที่สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ที่ครอบคลุม



แสดงให้เห็นกรอบของการทำการเทียบเคียง และสรุปออกมาเพื่อใช้ดำเนินงานเพื่อให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้ในอนาคต

ข้อควรระวังในการใช้ BENCHMARKING



1. อย่าเน้น BENCHMARKING แค่การวัดเปรียบเทียบ ให้เน้นผลจากการวัดเพื่อเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการของเรา
2. อย่าลืมเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล เพราะจะบรรลุการทำ BENCHMARKING ต้องรู้ว่าวัดอะไร และควรพิจารณา ความเป็นไปได้ของการได้มา และความคุ้มค่าของข้อมูล
3. อย่าลอกเลียน BENCHMARKING ของคนอื่น เพราะกระบวนการ องค์กรที่แตกต่างกัน มีจุดมุ่งหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่ต่างกัน จะมีการวัดเปรียบเทียบต่างกัน ดังนั้น หากจะทำ BENCHMARKING จะต้องพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อให้เหมาะสมกับเครือข่ายตนเอง

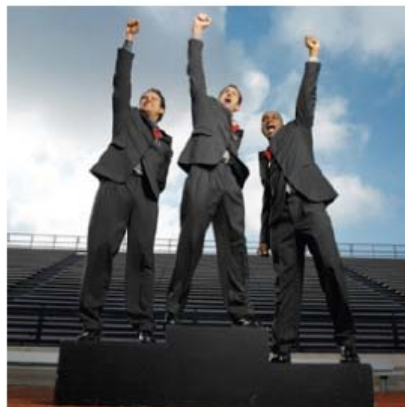
ข้อควรระวังในการใช้ BENCHMARKING



4. อย่าทำ BENCHMARKING โดยไม่ชัดเจนว่าทำเพื่ออะไร ระวังจะกลายเป็นอุปสรรค ภาระงานเพิ่ม และสูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น
5. อย่าหวังว่า BENCHMARKING จะเสร็จได้รวดเร็ว BENCHMARKING เป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และแม้จะทำอย่างต่อเนื่อง BENCHMARKING ก็ไม่ได้จะบรรลุผลในระยะเวลาอันสั้น
6. อย่าละเลยการเตรียมความพร้อม ต้องมีการปรับตัวรับการทำ BENCHMARKING ไม่ว่าจะเป็นการปรับวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การปรับลักษณะการบริหารเป็นการทำงานร่วมกัน สนับสนุน coach ให้คำแนะนำมากกว่าสั่ง สร้างเครือข่าย การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพันธมิตร

ในทางปฏิบัติแล้ว benchmarking:

- 🕒 ส่วนใหญ่เปรียบเทียบด้านการดำเนินงานกับ best practitioners
- 🕒 กำหนด gaps ในการดำเนินงาน
- 🕒 หาวิธีการสดใหม่ที่จะปรับปรุงการดำเนินงาน
- 🕒 ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าและทบทวนประโยชน์ที่ได้รับ



Benchmarking isn't just about data—culture and circumstances must be taken into account when you view the results.



BENCHMARKING Advantages

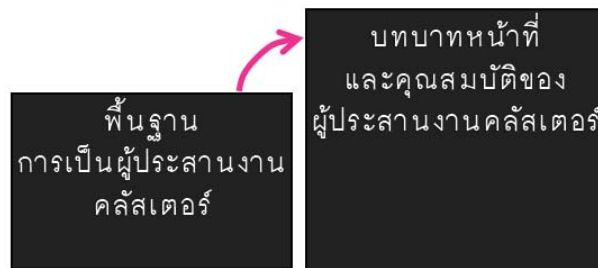
Benchmarking เป็นการเรียนรู้ การแบ่งปันข้อมูล และการนำใช้วิธีการที่ดีที่สุดที่จะได้ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจ โดยการเรียนรู้จากคนอื่น



"Improving ourselves by learning from others".

การเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent - CDA)

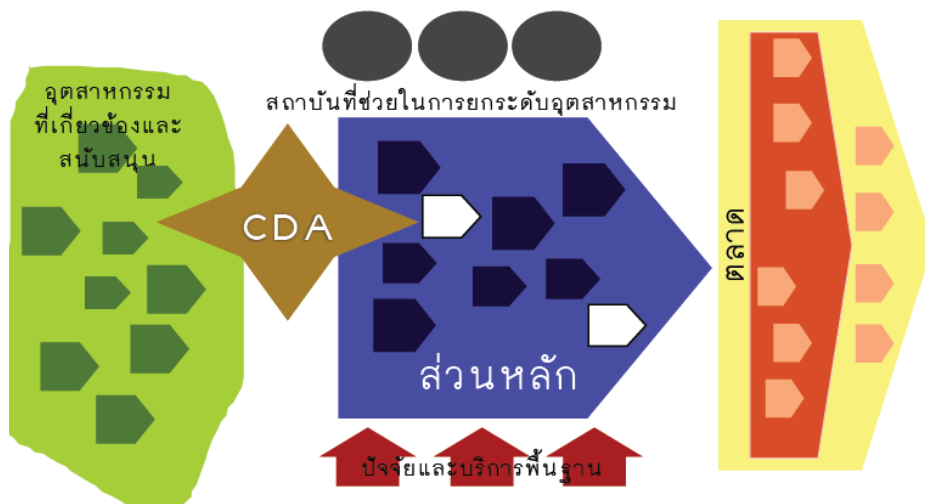
ลำดับขั้นตอนในการเรียนรู้



วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตนเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์
2. เพื่อให้ผู้อบรมสามารถประเมินศักยภาพการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์สำหรับคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปา

ผู้ที่มีความรู้ในอุตสาหกรรมของกลุ่มพอสมควรและ
ไม่มีส่วนได้เสียกับธุรกิจอุตสาหกรรม



แหล่งที่มาของ CDA

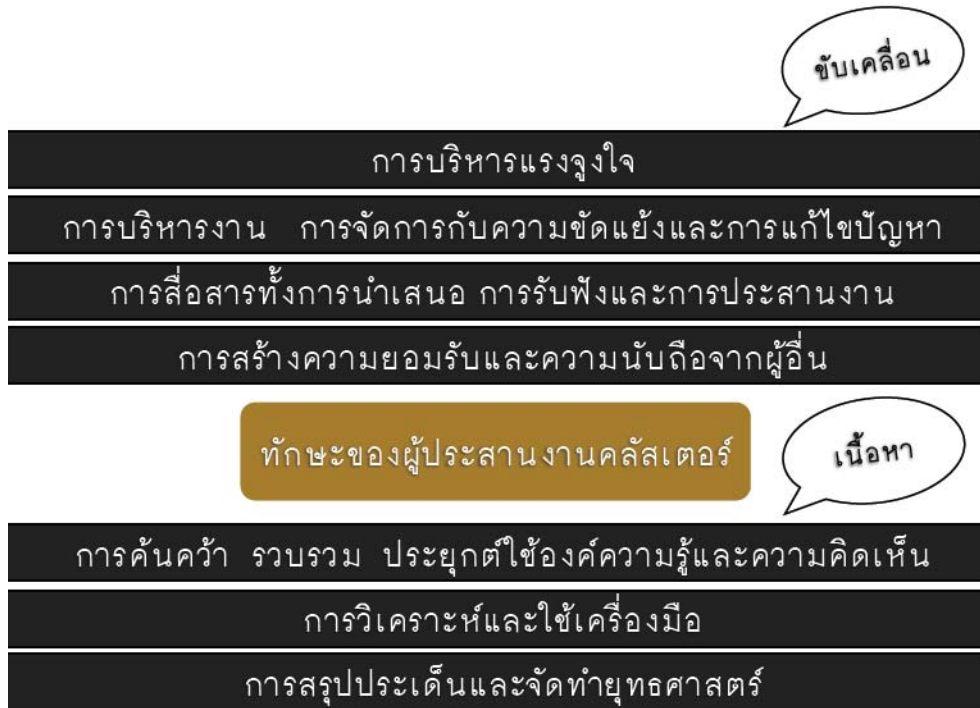
หน่วยที่รับผิดชอบในการพัฒนาคลัสเตอร์โดยตรง
หน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม
หน่วยงานเฉพาะทางต่างๆ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานที่ปรึกษา

เป็นกำลังสำคัญอยู่เบื้องหลังการขับเคลื่อนการส่งเสริมพัฒนา
คลัสเตอร์อุตสาหกรรมตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ

ภารกิจสำคัญของ CDA คือ

การปรับเปลี่ยนแนวคิดของผู้ประกอบการและตัวแทนหน่วยงานเครือข่าย
ให้กลายเป็นผู้ประกอบการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีประสบการณ์จากการ
แข่งขันกันบนพื้นฐานการร่วมมือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
ตระหนักถึงความสำคัญของการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ
และเกิดเป็นเครือข่ายที่พร้อมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน

บทบาทหน้าที่ของ CDA	คุณสมบัติของ CDA
<ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจในความต้องการของสมาชิกคลัสเตอร์ - เสริมสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในคลัสเตอร์ - ชักจูงให้สมาชิกคล้อยตามและผลักดันให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่ม - คลี่คลายปัญหาหรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ - สนับสนุนการดำเนินงานของคลัสเตอร์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ - ชักจูงให้เครือข่ายวิสาหกิจเข้าถึงผู้ให้บริการ (Business Development Service) ได้ดียิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจธุรกิจ เข้าใจผู้ประกอบการ โดยเฉพาะ SMEs - มีอัธยาศัยไมตรีดี มีศิลปะในการโน้มน้าวใจคน - มุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบ - เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นและกล้าทดลอง - เป็นคนในพื้นที่ หรือมีความคุ้นเคยกับพื้นที่ - อยู่ในช่วงอายุ 30 – 50 ปี - มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมของคลัสเตอร์บ้าง แต่ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในเชิงเทคนิค



บทบาทของ CDA ใน Cluster กระดาษสา บ้านต้นเปา

อภิปรายร่วมกันถึงแนวทาง บทบาทและคุณสมบัติของผู้ประสานงาน
คลัสเตอร์กระดาษสา บ้านต้นเปา

การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ปัญหาอยู่ที่ระบบ
แก้ไขยาก
เราทำอะไรไม่ได้หรอก

จริงหรือไม่
เพราะอะไร

แก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ยาก



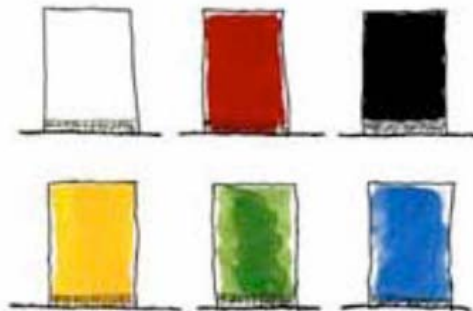
ทำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

ระบบโลกาภิวัตน์ (Globalization System)

- 🌐 ระบบการค้าเสรี
- 🌐 ระบบการเงิน
- 🌐 ระบบการธนาคาร
- 🌐 ระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม
- 🌐 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น




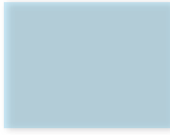
ทุกระบบย่อมต้องเกี่ยวพันเชื่อมโยง
และมีผลแก่กันอยู่ตลอดเวลา



SIX THINKING HATS
EDWARD DE BONO

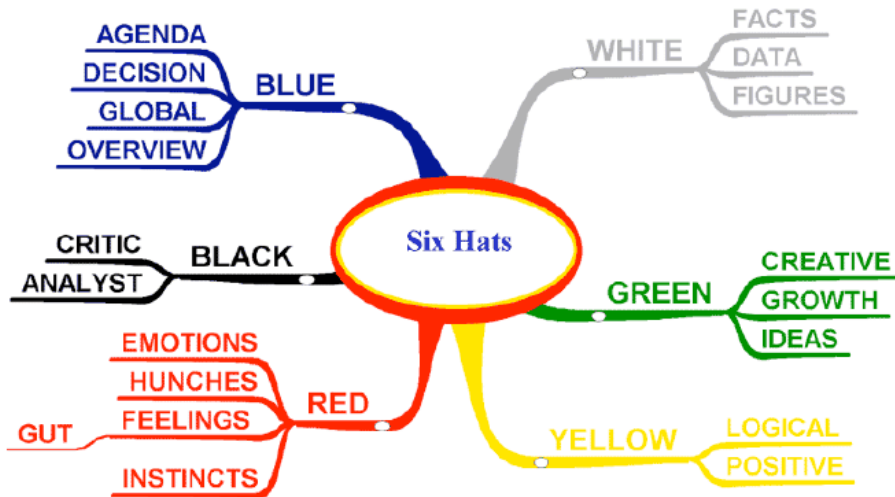


- 🧢 ปรับปรุงทีมเครือข่าย
- 🧢 สร้างความคิดใหม่ๆ
- 🧢 ประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 🧢 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 🧢 แก้ปัญหาเร็วขึ้น

เน้นความรู้สึก สัญชาตญาณ emotion	ระวังตัว มองโลกแง่ร้าย pessimist	คิดเชิงบวก เล็งผลเลิศ optimist
		
		
เน้นข้อเท็จจริง วิชาการ information	นอกกรอบ แตกยอด growth	เน้นการสรุป กระบวนการ process

เทคนิคการคิดเชิงระบบ

Summary of Edward de Bono's Six Thinking Hats



Systems Thinking



ระบบ (System)

ระบบเป็นชุดความสัมพันธ์ของขั้นตอนทางธุรกิจที่ใช้ร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีจุดมุ่งหมาย

ระบบอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมและขอบเขตเป็นการแยกระบบออกจากสิ่งแวดล้อม

ตัวระบบ (System)

ถ้ามองเป็นภาพใหญ่ คือ ระบบใหญ่ (Total System) ประกอบไป
ด้วย ระบบย่อย ๆ (Sub-system)
ต้องมองให้ออกว่า

ระบบใหญ่คืออะไร และ
มีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร



การจะลงมือกระทำการสิ่งใด หรือการจะเปลี่ยนแปลงเรื่องใด ๆ จึงต้อง
ตระหนักถึงเรื่องของความเป็นระบบ

- ระบบใหญ่
 - ระบบย่อย
- แล้วจึงค่อยลงมือทำ (อย่างเป็นระบบ)

วิธีคิดเชิงระบบ

อุบัติการณ์ (Emergence)

ย่อมประกอบไปด้วยองค์ประกอบ (Elements Parts)
และตัวเชื่อม (Link)



เป็น สัจธรรมแห่งชีวิต คือ
มูลเหตุ (Cause) จะนำไปสู่ ผลที่เกิด (Effect)
แล้วยังนำไปสู่ ผลข้างเคียงที่จะเกิดขึ้น (Side Effect)
ภายในช่วงเวลาแห่งอุบัติการณ์เกิดขึ้น สั้นบ้าง-ยาวบ้าง
(Time Delay) แตกต่างกันไป

เป็นการคิดแบบเป็นวง (Circle) จากเหตุไปสู่ผล
แล้วผลก็กลายเป็นเหตุ - นำไปสู่ผลอันต่อไปอีก
วนเวียนไปจนครบจบอุบัติการณ์นั้น ๆ

การคิดเป็นวง (Circle) โดยนำทุกองค์ประกอบเชื่อมต่อกัน

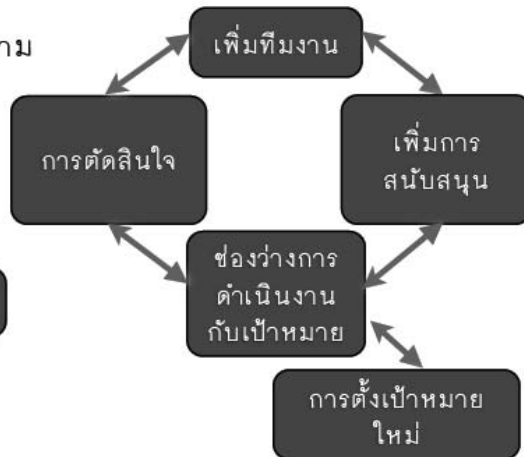


วงเสริมแรง (Reinforcing Loop) ทุกองค์ประกอบเป็นตัวเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน ต่อเนื่องจนครบวง เป็นพลังขับเคลื่อน

- เป็นไปในทางดี ทางที่เจริญงอกงาม เรียกว่า Virtuous Loop
- แต่ถ้าเป็นไปในทางร้าย ทางที่เสื่อมทราม เรียกว่า Vicious Loop



วงสมดุล (Balancing Loop) เป็นตัวคานากับวงเสริมแรง



ผลของระบบที่เราัมักจะพบ (Systems Archetypes)



- 1) การแก้ไขแต่ผลไม่เป็นไปตามคาดหวัง (Fixes That Backfire)
เป็นการแก้ปัญหาก็ไม่ถูกจุด ปัญหาเดิมอยู่ในวงเสริมแรง (Reinforcing Loop) ที่กำลังมีสถานการณ์ที่เลวลง (Vicious Cycle) แต่การแก้ไขปัญหาก็อาจทำเป็นเพียงเฉพาะหน้า (Quick Fix) ทำให้สถานการณ์ดีขึ้นเพียงชั่วคราว แต่กลับแย่ลงไปอีก เปรียบได้กับการเรียนรู้ปัญหาและแก้ปัญหาแบบพื้นฐาน (Adaptive Learning) มีปัญหาอะไรก็แก้ไขไปตามอาการ มิได้มองปัญหาระยะยาว มิได้ป้องกันการเกิดผลข้างเคียง มิได้ป้องกันการเกิดของปัญหา

2) การเติบโตอึดอัด (Limits to Growth)

การเติบโตแบบไม่สม่ำเสมอ บางช่วงอาจมีการเติบโตได้อย่างรวดเร็ว แต่ในที่สุดจะคงระดับ ณ ขีดจำกัด (Limit) อันใดอันหนึ่ง ซึ่งถ้าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบใด ๆ อีกการเติบโตนั้นจะเริ่มติดลบ คือตกต่ำลงไปอีกครั้ง



3) การโยกความรับผิดชอบ (Shifting the Burden)

สะท้อนถึงปัญหาที่กำลังทวีความรุนแรงขึ้น มีการแก้ไขเฉพาะหน้าโดยด่วน แต่ไม่เป็นผล เพราะที่จริงเป็นปัญหาระยะยาว กว่าจะค้นพบปัญหาที่แท้จริงได้ กว่าจะหาทางคิดแก้ไขปัญหาก็ได้ล้วนต้องใช้เวลา จึงไม่มีอะไรดีกว่าการรู้หน้าด้วยการเปลี่ยนคน การเปลี่ยนมักกลางลำธาร หรือการเปลี่ยนขุนศึกกลางสนามรบ

4) ความวิบัติจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (The Tragedy of the Commons)

ทุกคนต่างก็จะทำในสิ่งที่ตนเห็นควรและสนใจมากที่สุด แต่ผลที่ออกมาอาจจะกลายเป็นสิ่งที่ป็นมหันตภัยอย่างที่สุด



5) ความขัดแย้งที่ไม่คาดคิด (Accidental Adversaries)

ในขณะที่สมรรถนะของเราคงที่หรือต่ำลง หรือแม้แต่จะเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังเพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยกว่าความรุนแรงของการแข่งขัน การคิดและตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ลงไป ก่อให้เกิดผลกระทบ หรือเกิดความขัดแย้งต่อองค์ประกอบหรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



ประโยชน์ของการคิดในภาพรวมทั้งระบบ

“ระบบ เป็นตัวสร้างความมั่งคั่ง (Wealth) ให้แก่ไมโครซอฟท์ และความมั่งคั่งก็กลับไปเป็นส่วนเสริมสร้างให้ระบบ (System) แข็งแกร่งยิ่งขึ้นไปอีก”



SYSTEM THINKING

เป็นการมองภาพรวม มองทะลุถึง โครงสร้างถึงแม้สถานการณ์จะซับซ้อน มองเห็นความสัมพันธ์รอบด้านไม่มองแต่สาเหตุ หรือ ผลกระทบที่เป็น ลูกโซ่เท่านั้น มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาพที่ฉายออกมา เหล่านี้จะเกิดได้ต้องเรียนรู้ที่จะคิด มีเหตุมีผล การจัดลำดับความสำคัญ วิธีการคิดและมีวินัย



Learn how to think

Logic / Priority/ Technique / Discipline

Plan Do Check Action

De Bono - Six Hats

Six Sigma

Personal Mastery

ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ชัดเจน กว้างไกล ภาพความเป็นจริง

Mental Models

สมมุติฐานหรือเกณฑ์ทั่วไปที่ใช้มองโลกภายนอก การจัดระเบียบวินัยให้กับจิตใจว่าจะมีปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอกอย่างไร อาศัยการยอมรับความจริง สื่อสารชัดเจนตรงไปตรงมา

Building Shared Vision

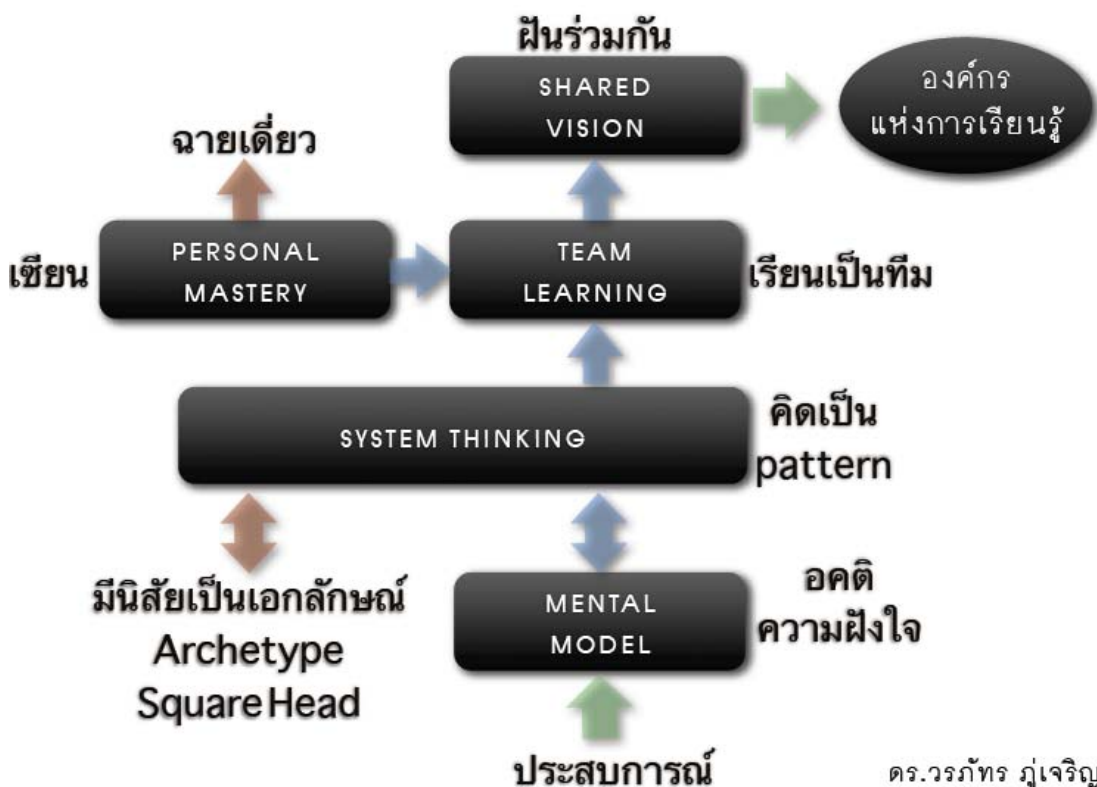
เกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนตัว การเปิดใจกว้าง เข้าใจวิสัยทัศน์ผู้อื่น ร่วมกันเลือก

Team Learning

สะสมความฉลาด ปรับให้เข้ากัน ละวางความคิดส่วนตัว เรียนรู้วิธีการรูปแบบ การสื่อสารระหว่างกัน

Systems Thinking

คิดอย่างเป็นระบบ คิดแบบองค์รวม การมองเห็นความเชื่อมโยง



การคิดเชิงออกแบบ การคิดเชิงระบบ เป็นเรื่องเดียวกัน

การออกแบบเป็น  และการแก้ไขปัญหา

ความหลังของ Brand คือ
 คำมั่นของระบบในองค์กร



Keep It Simple



ความสวยงามของระบบในองค์กร ง่าย ชัดเจน สง่า สวยงาม



- ✿ คู่มือเล่มอ้วน
- ✿ แฟ้มอ้วน
- ✿ แผนอ้วน
- ✿ ระบบอ้วน

สร้างสรรค์ระบบในองค์กร

ระบบหายใจ ระบบองค์กร
 (มีก็ไม่ดี ไม่มีก็ไม่ได้อ)

Management Practices



อดีต	ปัจจุบัน
● มากขึ้น	● ลดลง
● ประสิทธิภาพ	● เลิศ
● ประติดปะต่อ	● เป็นหนึ่งเดียว
● อุปสรรคต่อการสื่อสาร	● กระตุ้นการสื่อสาร
● ปิด	● เปิด
● high-tech	● design
● ซับซ้อน	● ง่าย
● คลุมเครือ	● ชัดเจน
● ไม่เข้าท่า	● สง่า
● อับลัษณ์	● สวยงาม

สำคัญ
 ใตด้วยตัวเอง
 เจตนาดีแค่ไหน
 ก็เป็นอุปสรรคต่อนวัตกรรม
 เครือข่ายต้องสนใจ
 เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 ทำให้ชัดเจนได้ ง่ายได้ สง่าได้
 สวยงามได้



การเติบโตและการเรียนรู้

ข้อพึงระวังคือเมื่อทำตามแบบเดิมตลอดจะ

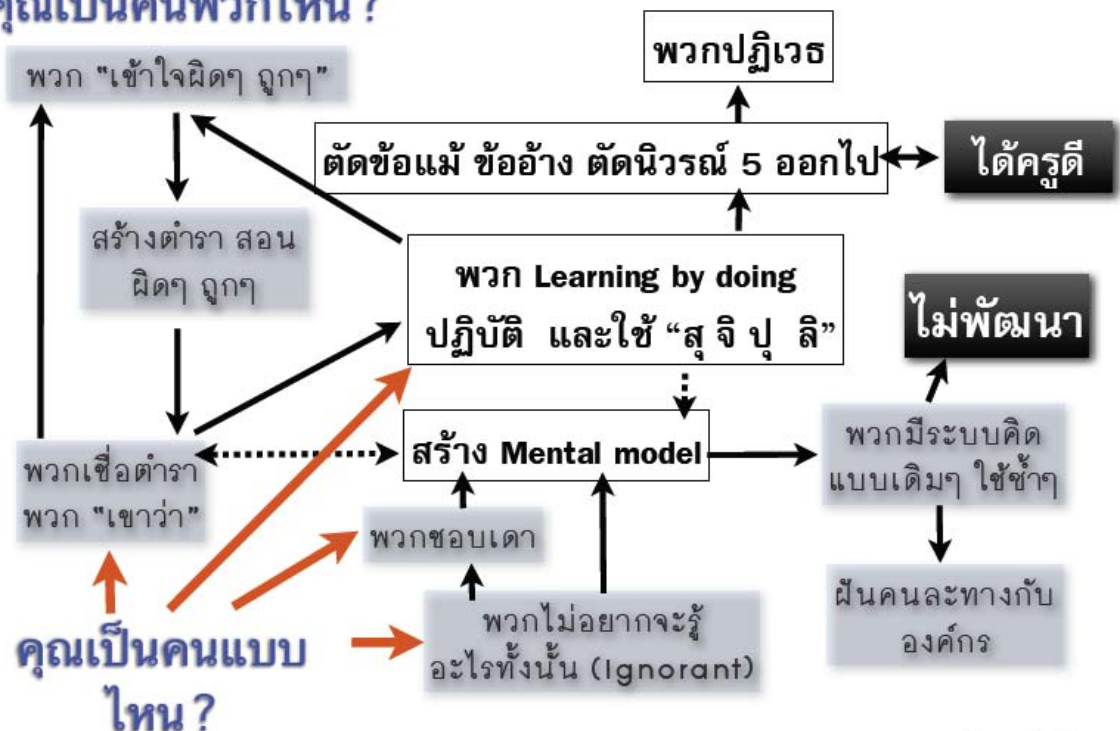
เกิด **Memory Trap**

ตกหลุมการทำงานแบบเดิมที่ซ้ำซากตลอดเวลาทำงานตามระเบียบ

หาวิธีการทำใหม่ๆ หรืองานวิจัย แสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากที่อื่น แลกเปลี่ยนกัน คุยกัน จะทำให้เห็นทางออกที่หลากหลาย และกล้าที่จะทำอะไรใหม่

ริเริ่มด้วยการจัดเวทีพูดคุย นำไปสู่การนวัตกรรม ทำให้คนเห็นแก่ส่วนรวม เกิดการพึ่งพาอาศัยกันเหมือนเซลล์ต่างๆ ในร่างกายมนุษย์ กลายเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เป็นพลังร่วม (Human fusion) จากความคิดที่แลกเปลี่ยนเชื่อมโยงกัน

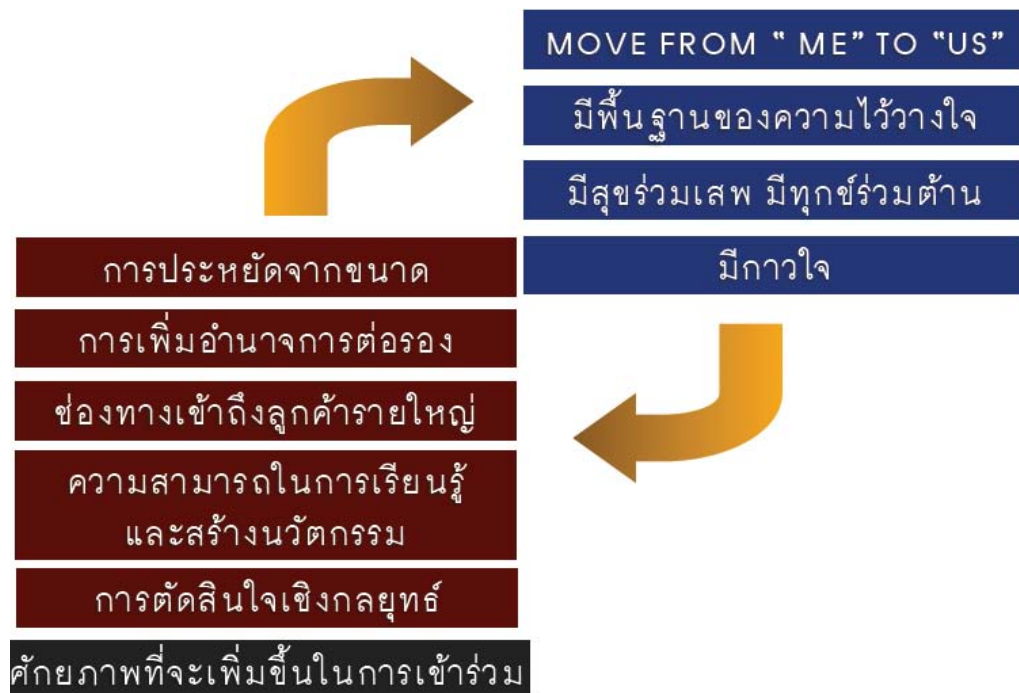
คุณเป็นคนพวกไหน?



ดร.วรภัทร ภูเจริญ

WORKSHOP

การขับเคลื่อนคลัสเตอร์ กระดาษสา บ้านต้นเปา



ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน
และส่งผลดีให้กับการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของ
ประเทศไทยอย่างยั่งยืน

CLUSTERS

กระบวนการในการพัฒนาการรวมกลุ่มธุรกิจ
Cluster Development Process

กระบวนการการพัฒนา cluster : The World Bank View



<p>การขับเคลื่อน MOBILIZATION</p>	<p>การดึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามารวมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ บ่มเพาะทั้งภาครัฐและเอกชน ■ กำหนด "champions" และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเข้ามามีส่วนร่วม
<p>การวินิจฉัย DIAGNOSIS</p>	<p>การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ การวิเคราะห์ cluster ■ เที่ยบเคียง(benchmark) กับภูมิภาคอื่น ■ ประเมินอุปสรรคและโอกาส
<p>กลยุทธ์การร่วมมือ COLLABORATIVE STRATEGY</p>	<p>การสร้างเหตุการณ์ที่จะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมารวมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ สร้างกลุ่มทำงานของ cluster เพื่อปฏิบัติการ ■ ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการชักชวนผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วม ■ พัฒนาและประเมินแผนการปฏิบัติงาน ■ สร้างกลุ่มผู้บริหารที่จะดูแลกระบวนการ
<p>การดำเนินงาน IMPLEMENTATION</p>	<p>การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของ cluster</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ กลุ่มร่วมกันขับเคลื่อนโครงการ กิจกรรม ■ การจัดสรรประโยชน์อย่างทั่วถึง ■ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

คลัสเตอร์ไม่ใช่สิ่งที่ใครจะสร้างขึ้นมาก็ได้
คลัสเตอร์เป็นกระบวนการ
ของการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
โดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจใน value chain

ไม่มีสิ่งที่เรียกว่า "cluster ในฝัน"

ทุก cluster แตกต่างกันตาม... ขนาด อุตสาหกรรม การเติบโต
การกระจายตัวตามสภาพภูมิศาสตร์ ความรู้

ไม่ใช่กะหมီးสำเร็จรูป

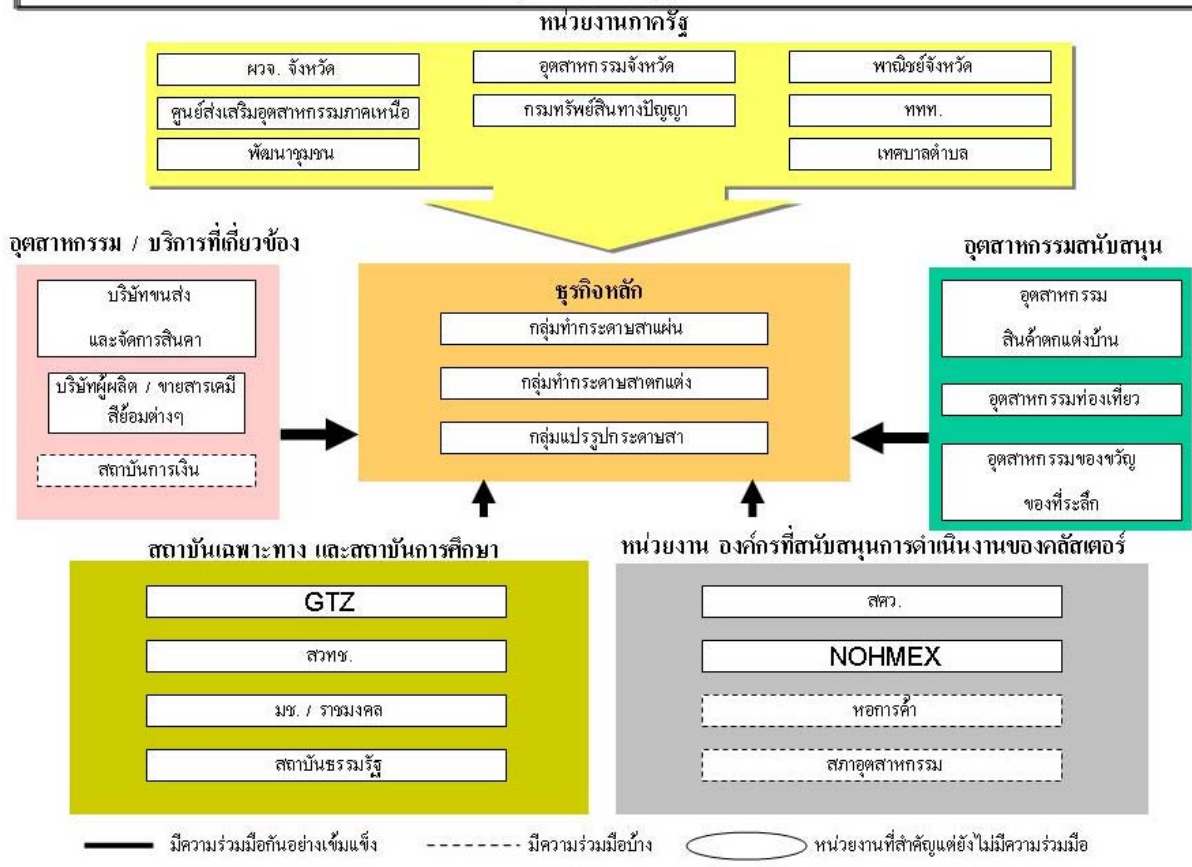
กลยุทธ์จึงต้องเหมาะสมสำหรับแต่ละ cluster

ข้อที่ควรจำคือ "cluster ใช้เวลา" cluster อาจใช้เวลาทั้งทศวรรษ
กลยุทธ์อาจทำให้รู้สึกว่ายาวนานกว่าจะสำเร็จ

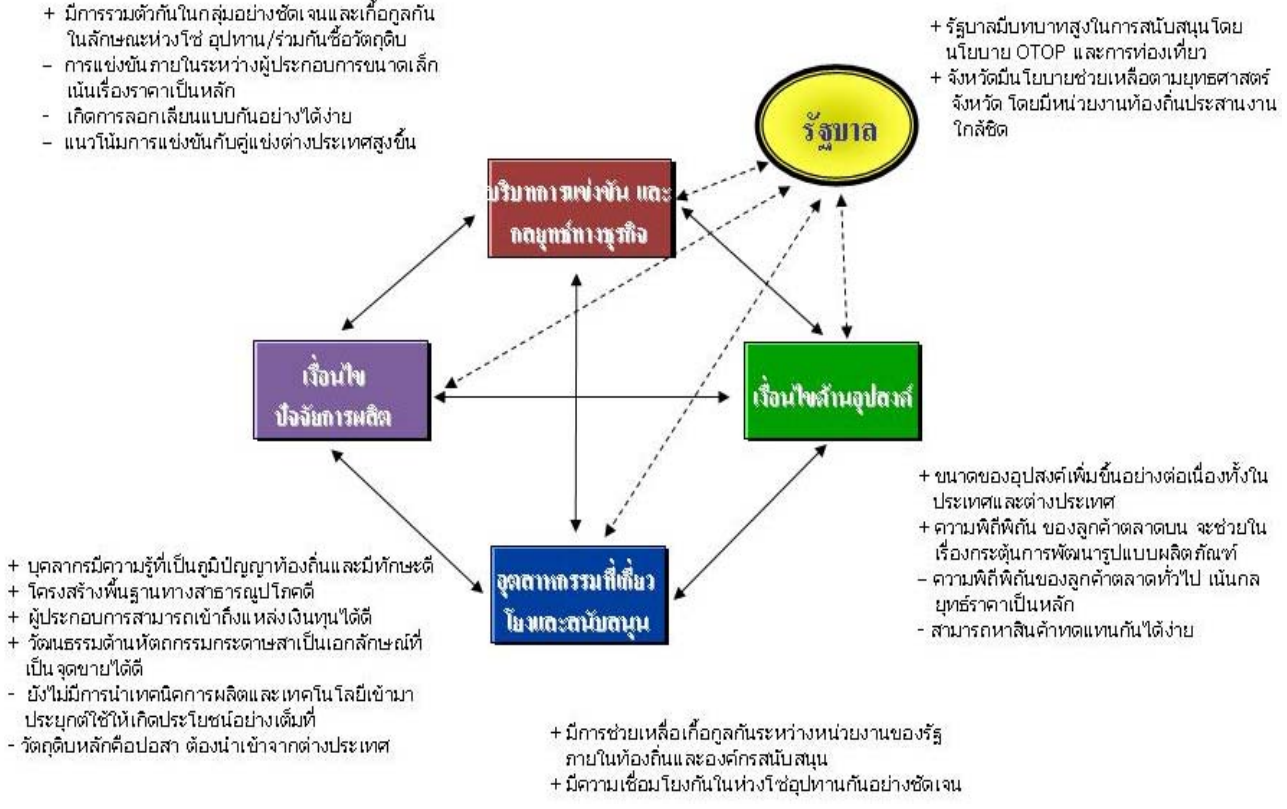
กระดาษสา บ้านต้นเปา



แผนภาพคลัสเตอร์ (Cluster Map) : กระดาษสาบ้านต้นเปา



ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ 4 ด้าน (Diamond Analysis) : กระจาดบ้านต้นเปา



ผลวิเคราะห์องค์ประกอบ 4 ด้าน (Diamond Analysis)

บทบาทของภาครัฐ

- (+) รัฐบาลมีนโยบายเน้นการสนับสนุนสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)
- (+) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ นโยบายส่งเสริมให้ธุรกิจขยายการลงทุนผ่านสถาบันการเงินของรัฐ
- (+) การสร้างโอกาสในการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว เช่นการบังคับใช้กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา กฎหมายสิ่งแวดล้อม มาตรฐาน
- (+) หัตถกรรมกระดาษสาอยู่ในกลุ่มสินค้าหัตถกรรมหนึ่งในยุทธศาสตร์จังหวัด
- (+) เทศบาลตำบลประสานงานให้เกิดความร่วมมือในกลุ่มตลอดจนประสานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษาต่างๆ ในการพัฒนากลุ่ม

บริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

- **การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการในคลัสเตอร์เดียวกัน**
 (+/-) มีลักษณะทั้งเกื้อกูลและแข่งขันกัน การแบ่งคำสั่งซื้อ (Order) จากลูกค้าในลักษณะจ้างทำของ สมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อยจะมีความเชื่อมโยงกับรายที่ใหญ่กว่าในแบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) สำหรับผู้ประกอบการที่เป็นขนาดเล็กด้วยตนเองจะมีภาวะการแข่งขันกันอยู่ในระดับสูง ให้ความสำคัญในเรื่องรูปแบบและราคา
- **การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการในคลัสเตอร์นอกพื้นที่**
 (+) การแข่งขันกับกลุ่มนอกพื้นที่ยังมีในระดับไม่สูงนัก กระดาษสาบ้านต้นเปา ยังมีความได้เปรียบในเรื่องคุณภาพและชื่อเสียง
 (+) ไม่ได้แข่งขันกันโดยตรงกับผู้ประกอบการรายใหญ่
- **การแข่งขันระหว่างประเทศผู้ผลิตกระดาษสา**
 (-) การแข่งขันมีแนวโน้มที่สูงขึ้น ประเทศฟิลิปปินส์ อินเดียนและเนปาลเริ่มเข้ามา มี 2 ประเทศที่กำลังเป็นคู่แข่ง คือ ประเทศจีนและประเทศญี่ปุ่น

เงื่อนไขปัจจัยการผลิต

- (+) ทรัพยากรบุคคลมีความชำนาญในการผลิตกระดาษสา ได้รับการอบรมจากสถาบัน ในเครือข่าย เพื่อเสริมสร้างทักษะและเทคนิคในการผลิตอยู่เสมอ
- (-) ปอสาในประเทศไม่เพียงพอต่อความต้องการ ใช้วัตถุดิบนำเข้าจากประเทศลาว ร้อยละ 80
- (+) พื้นที่ที่เหมาะสมทั้งการผลิตและการท่องเที่ยว ไม่ไกลจากตัวเมือง การคมนาคมขนส่งสะดวกทั้งทางบกและทางอากาศ สาธารณูปโภคพื้นฐานครบถ้วน
- (+) การสนับสนุนด้านเงินทุนกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
- (+) ยังมีการใช้กระดาษสาเพื่อผลิตของใช้ต่างๆทั้งใช้ในชีวิตประจำวันและใช้ในเทศกาลประเพณี
- (-) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการท่องเที่ยวในกลุ่มผู้ประกอบการ และบุคลากรที่มีความสามารถเพียงพอในการบริหารจัดการและการเป็นผู้นำกลุ่ม
- (-) กระบวนการผลิตมีการใช้สารเคมี ทำให้เกิดมลสารตกค้าง

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุน

- ระดับความเข้มแข็งในลักษณะของห่วงโซ่อุปทาน
 - (+) ความเชื่อมโยงเชิงกิจกรรมมีความเข้มแข็งและความร่วมมือระดับสูง มีการเชื่อมโยงกับกลุ่มคลัสเตอร์นอกพื้นที่ซึ่งอยู่ในสายของการผลิตตามห่วงโซ่อุปทาน
 - (+) ความเชื่อมโยงเชิงความร่วมมือกับองค์กรสนับสนุนต่างๆ ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน รวมถึงสถาบันการศึกษา
 - (+/-) การเชื่อมโยงความร่วมมือภายในคลัสเตอร์ มีความเข้มแข็งในการประสานร่วมมือกันขององค์กร / สถาบันต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งสถาบันการศึกษาต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องเฉพาะคณะกรรมการและผู้ประกอบการรายใหญ่ภายในกลุ่ม

เงื่อนไขด้านอุปสงค์

- ขนาดของอุปสงค์
 - (+) ขนาดของอุปสงค์เพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ผลจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมจากรัฐบาล รายได้จากการส่งออกกระดาษและผลิตภัณฑ์ประมาณ ปีละ 2,000-2,800 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นปีละ 20% ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มตลาดร่วมยุโรป (EU) สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และไต้หวัน
- ความพิถีพิถันของลูกค้า
 - (+) ลูกค้าย่อยละ 80 เป็นลูกค้าต่างประเทศ ที่เหลืออีก ร้อยละ 20 เป็นลูกค้าในประเทศ ระดับความพิถีพิถันของลูกค้ามียากหลายเนื่องจากกระดาษวางตำแหน่งไว้ 2 ระดับ คือ
 - (+) ลูกค้าตลาดบนจะพิถีพิถันกับคุณภาพและใส่ใจถึงกระบวนการผลิต
 - (-) ตลาดทั่วไป ที่เน้นกลยุทธ์ราคาต่ำ ไม่พิถีพิถันกับคุณภาพมาก สินค้าหลายแบบผลิตตามแบบของลูกค้า (OEM) จำกัดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วยตนเอง
 - (-) มีสินค้าอื่นทดแทนที่สามารถหาได้ง่าย เช่น กระดาษ หรือ พลาสติก เป็นต้น

พันธกิจและเป้าประสงค์

- สร้างเป็นหมู่บ้านอนุรักษ์กระดาษสาบ้านต้นเปา ที่ยังคงรักษาระบบการผลิตกระดาษสาแบบทำมือ ให้เป็นที่ยอมรับในประเทศ
- จัดตั้ง บริษัทต้นเปา จำกัด เพื่อพัฒนาสินค้าของกลุ่ม พร้อมทั้งสร้างสัญลักษณ์ (Logo) ของกลุ่มบ้านต้นเปา ให้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง
- พัฒนาการบริหารจัดการด้านอุปสงค์และอุปทาน
- พัฒนาฝีมือแรงงานและบุคลากรทุกระดับทั้งปริมาณและคุณภาพ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อใช้ในอุตสาหกรรมด้านการผลิตกระดาษสา และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปอื่นๆ
- สนับสนุนการจัดหาปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะปอสา เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าของสินค้า และการจัดสรรระบบการผลิตไปตามกลุ่มของสมาชิก รวมทั้งการประสานขอความร่วมมือและการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากหน่วยงานของรัฐและเอกชนให้คล่องตัวขึ้น

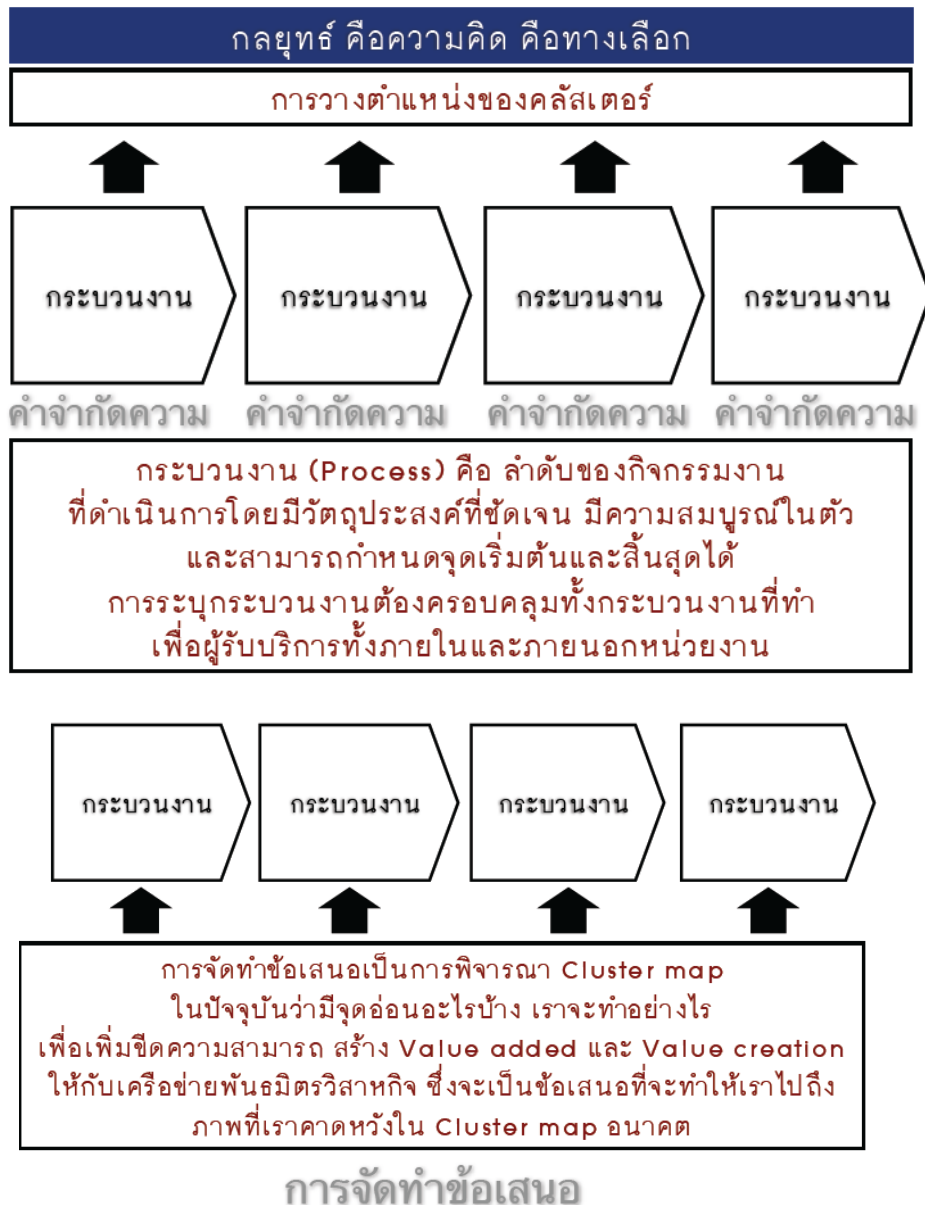
สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ



การกำหนดกลยุทธ์ต้องคมชัดและสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์
ภารกิจกลุ่มเป็นการร่วมกันคิด เป็นเรื่องของสมาชิก
สมาชิกต้องมีใจที่อยากผลักดันให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายตนเอง
การมีจุดยืนร่วมกันจึงเป็นประเด็นแรกที่สำคัญ



การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
ต้องศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการงานที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกลยุทธ์



การเลือกข้อเสนอเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงาน

โครงการ	เป็นไปได้ในทางปฏิบัติปฏิบัติได้เร็ว	เห็นผลเร็ว	ผลกระทบต่ออุตสาหกรรม	รวม
	3	2	3	18
	2	1	3	6
	3	1	3	9

การให้คะแนน

- 1** คะแนน = ไม่เชิง
2 คะแนน = อาจจะ
3 คะแนน = แน่نون

ถ้าเราเชื่อมั่นว่าคลัสเตอร์เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และส่งผลดีให้กับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย การที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์ (cluster development process) ที่ถูกต้องตรงกันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

คลัสเตอร์ไม่ใช่สิ่งใดที่จะสร้างขึ้นมากก็ได้ ตรงกันข้ามคลัสเตอร์เป็นกระบวนการของการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจใน value chain

หัวข้อที่ 2

การบริหารแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีม

การบริหารแรงจูงใจ

รองศาสตราจารย์ ดร. ชูชัย สมितिไกร
ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. แรงจูงใจ นิยามความหมายของคำว่า “แรงจูงใจ”
ภาวะที่บุคคลมีความตื่นตัวมีทิศทาง และความยืนหยัดในการทำสิ่งต่างๆ
2. แรงจูงใจ คืออะไร
 - คือความอยาก
 - คือความมุ่งมั่น
 - คือความไม่ท้อถอย
 - คือการมีเป้าหมาย
3. ความสำเร็จในการทำงาน ต้องอาศัยแรงจูงใจ ประกอบกับความสามารถ

$$\begin{array}{ccc} & & \text{ความสามารถ} \\ & & \times \\ \text{ความสำเร็จ} & = & \\ \text{ในการ} & & \\ \text{ทำงาน} & & \text{แรงจูงใจ} \end{array}$$

4. ความเข้าใจเกี่ยวกับคน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ การจูงใจคนแต่ละระดับจะออกแรงไม่เท่ากัน

บัวมนุษย์ 4 แบบ

- บัวในโคลนตม: ไม่สามารถ ไม่เต็มใจ
- บัวใต้น้ำ: ไม่สามารถ เต็มใจ
- บัวปริ่มน้ำ: สามารถ ไม่เต็มใจ
- บัวพ้นน้ำ: สามารถ เต็มใจ

5. แรงจูงใจ จะเกิดขึ้นได้จากหลายเหตุปัจจัย

$$\text{แรงจูงใจ} = \begin{array}{c} \text{ความรักในสิ่งที่ทำ} \\ + \\ \text{ผลตอบแทนที่ได้รับ} \\ + \\ \text{เป้าหมาย} \end{array}$$

6. แรงจูงใจ มีเทคนิคการสร้างให้เกิดขึ้นจากความรัก

การกระตุ้นให้เกิดความรักในสิ่งที่ทำ

- ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงาน
- ทำให้เขารู้สึกมีเกียรติและคุณค่าที่ได้ทำงาน
- ทำให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จในงาน
- เปิดโอกาสให้ได้ทำในสิ่งที่ถนัด

7. แรงจูงใจ มีเทคนิคการสร้างให้เกิดขึ้นจากผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ กัน

ผลตอบแทนที่ได้รับ

- เกียรติยศ
- ความยอมรับชื่นชม
- ชื่อเสียง
- ผลตอบแทนทางการเงิน
- เครือข่ายพันธมิตร
- ความรู้

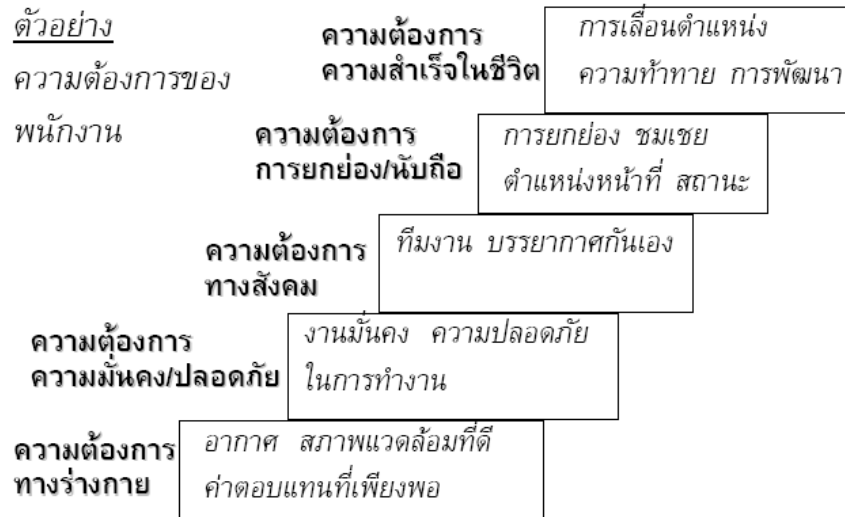
8. แรงจูงใจ จะสร้างให้เกิดขึ้นได้ ต้องรู้ถึงเป้าหมายแต่ละลำดับขั้นของคน ๆ นั้น ว่าอยู่ถึงขั้นใดแล้ว

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Maslow)



9. ตัวอย่าง ของความต้องการในแต่ละลำดับขั้นของคน

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Maslow)

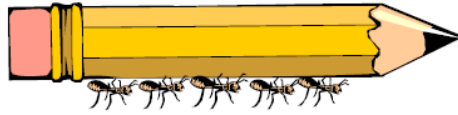


10. แรงจูงใจ ต้องมีเป้าหมาย เป้าหมายที่ดี มีองค์ประกอบตามความหมายของตัวอย่าง SMART

เป้าหมาย

SMART	S : SPECIFIC (ชัดเจน เจาะจง)
	M : MEASURABLE (วัดได้)
	A : ACCEPTABLE (เป็นที่ยอมรับได้)
	R : REALISTIC (เป็นไปได้)
	T : TIME -BOUND (กำหนดเวลา)

การทำงานเป็นทีม



รองศาสตราจารย์ ดร. ชุชัย สมितिไกร
ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ทีม นิยามความหมายของคำว่า “ทีม”

ทีม (Team)

- *ทีม* หมายถึง กลุ่มคนสองคนหรือมากกว่า ที่ติดต่อประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด



1.คนสองคนหรือมากกว่า

2.ติดต่อประสานงานกัน

3.วัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. การประเมินความสำเร็จของการทำงานเป็น ทีม

การวัดความสำเร็จของทีม

- ประสิทธิภาพ : ได้ผลตามเป้า
- ประสิทธิภาพ : ด้วยวิธีทำงานที่ดี
- ความพึงพอใจของสมาชิก : สุขใจ

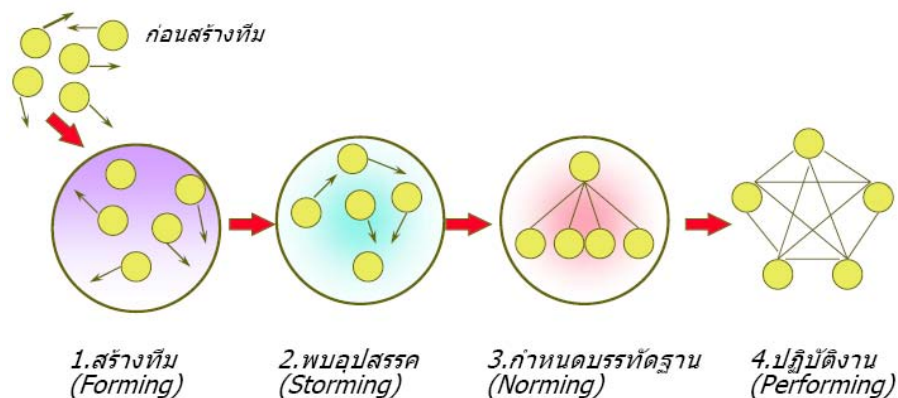
3. หลักการพัฒนาทีมงาน

ขั้นตอนการจัดตั้งและพัฒนาทีมงาน

- กำหนดภารกิจที่ต้องทำ
- จัดระบบและโครงสร้างการทำงานของกลุ่ม
- วางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงาน
- สร้างความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน
- ดำเนินการตามแผน
- ประเมินผล
- แก้ไข ปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน

4. การพัฒนาทีมงาน มีพัฒนาการค่อยเป็นค่อยไป เรียนรู้ ปรับตัวเพื่อให้ทุกคนประสานทิศทางเป็นหนึ่งเดียว

พัฒนาการของทีมงาน



5. องค์ประกอบในการพัฒนาทีมงานให้มีพลังประสานเป็นหนึ่งเดียว ต้องมีความเห็นในทิศทางอนาคตเดียวกัน เปิดใจกัน เข้าใจกัน รวมใจกันเป็นวิถีวัฒนธรรมที่ยั่งยืน ได้แก่

- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงานของกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกันอย่างแท้จริงเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงาน
- การเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินการ
- การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทาง
- การสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อกลุ่ม เช่นการสร้างเครื่องหมาย สัญลักษณ์ คำขวัญ หรือ เพลงประจำกลุ่ม เป็นต้น

6. องค์ประกอบในการเป็นทีมงานเดียวกัน ได้แก่

- T : Trust ไว้วางใจกัน
- E : Empathy เข้าใจกัน
- A : Agreement เห็นพ้องกัน
- M : Management จัดการดี
- W : Willingness เต็มใจทำงาน
- O : Opportunity ให้โอกาสแก่กัน
- R : Recognition ขอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- K : Kindness ทำดีต่อกัน

7. ทักษะมุมมองในการเป็นทีมงานที่ดี

ทีมผู้ชนะหรือทีมผู้แพ้?

ทีมผู้ชนะ	ทีมผู้แพ้
<ul style="list-style-type: none"> □ ถามว่า "ฉันจะทำอะไรให้องค์การได้บ้าง?" □ พูดว่า "ให้ฉันทำให้เถอะ" □ ขอบที่จะทำงานให้มากขึ้นและดีขึ้น □ พยายามแก้ไขปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> □ มักถามว่า "องค์กรจะทำอะไรให้ฉันบ้าง?" □ พูดว่า "ไม่ใช่หน้าที่ของฉัน" □ ขอบบ่นว่างานมากเหลือเกิน □ ทำตัวให้เป็นปัญหา

หัวข้อที่ 3

การสร้างเครือข่าย และการระดมความคิดเห็น

การสร้างเครือข่าย และการระดมความคิดเห็น



รองศาสตราจารย์ ดร. ชูชัย สมิทธิกร
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- การสร้างเครือข่าย นิยามความหมาย ของคำว่า “การสร้างเครือข่าย”
 - กระบวนการค้นหาและใช้ประโยชน์จากสายสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - เครือข่ายที่แท้จริง เกิดขึ้นจากมิตรภาพและความจริงใจ
- ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่าย ด้วยมุมมองในเรื่องผลประโยชน์ กับ ความสัมพันธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสัมพันธ์

		ฝ่ายผู้อื่น	
		เน้นผลประโยชน์	เน้นความสัมพันธ์
ฝ่ายคุณ	เน้นผลประโยชน์	แลกเปลี่ยน ผลประโยชน์	เขาถูก เอาเปรียบ
	เน้นความสัมพันธ์	คุณถูก เอาเปรียบ	เป็น หุ้นส่วน

3. การสร้างเครือข่าย มีมุมมองของความสัมพันธ์สองแบบ ซึ่งควรมุ่งเน้นการสัมพันธ์แบบ ชนะ-ชนะ

ความสัมพันธ์ 2 แบบ

แบบใครดีใครได้ (Win-Lose)

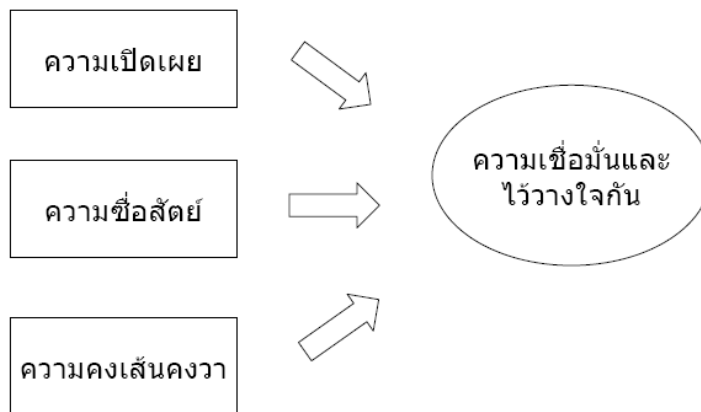
แบบชนะทั้งคู่ (Win-Win)

- เป้าหมายคือการเอาชนะกัน
- ไม่ไว้ใจฝ่ายตรงข้าม
- ต้องการให้อีกฝ่ายยอมตาม
- แข็งกร้าวต่อตัวบุคคลและปัญหา
- ยึดจุดยืนไว้อย่างเหนียวแน่น
- ข่มขู่
- ปิดบังจุดมุ่งหมาย ทำให้ไขว้เขว
- มองว่า "ตนเองต้องการอะไร"
- ต้องการได้เปรียบทั้งหมด
- เน้นความสัมพันธ์ระยะสั้น

- เป้าหมายคือทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์
- ไว้ใจฝ่ายตรงข้าม
- ยอมโอนอ่อนผ่อนตาม
- อ่อนโยนต่อตัวบุคคลและปัญหา
- เปลี่ยนจุดยืนได้
- เสนอที่จะให้
- เปิดเผยจุดมุ่งหมาย
- มองว่า "อีกฝ่ายต้องการอะไร"
- ยอมบางอย่างเพื่อให้ตกลงกันได้
- เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว

4. ปัจจัยที่จะทำให้เกิดเครือข่าย ต้องสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจกัน

การสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน



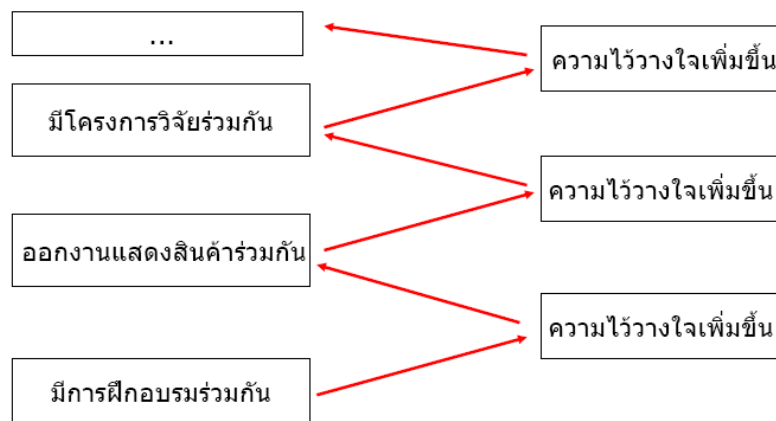
- ความเปิดเผย คือ เรื่องเกี่ยวกับความยินดีที่จะเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือ แลกเปลี่ยนความคิด มีผลดีต่อกระบวนการพิจารณาตัดสินใจ เพราะได้เปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็น ทำให้ได้รับมุมมองและข้อเสนอแนะหลากหลายด้าน
- ความซื่อสัตย์ คือ ความประพฤติตรงและจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง หรือเราอาจจะพูดง่าย ๆ ว่าคนที่ซื่อสัตย์ ก็คือ คนที่เป็นคนตรง ประพฤติสิ่งใดก็ด้วยน้ำใสใจจริง
- ความคงเส้นคงวา คือ ความสม่ำเสมอในการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รวมทั้งมีความเสมอต้นเสมอปลายที่จะเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน

5. ปัญหา และอุปสรรค ของการสร้างเครือข่าย ซึ่งทำให้เครือข่ายเกิดขึ้นได้ยาก ต้องใช้เวลา หรืออาจล้มเหลว ได้แก่

- ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- กลัวการเสียค่าใช้จ่าย และเสียโอกาส
- ไม่เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มธุรกิจ

6. การสร้างเครือข่าย สามารถ เกิดขึ้นจากการมีกิจกรรมต่าง ๆ ทำร่วมกัน แล้วทำให้รู้จักกัน สนิทกัน แล้วเกิดความไว้วางใจกันเพิ่มมากขึ้น

ตัวอย่างการพัฒนาเครือข่าย



7. ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับการสร้างเครือข่าย

- การรวมกลุ่มธุรกิจจะต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง
- การได้รับความสนับสนุนทางการเมืองเป็นสิ่งสำคัญ
- การสนับสนุนการรวมกลุ่มธุรกิจจากภาครัฐ
- องค์กรภาคเอกชนเข้ามารับช่วงการเป็นผู้นำ
- การสร้างสายสัมพันธ์และความไว้วางใจ
- นำทรัพยากรต่างๆ มาแบ่งปันซึ่งกันและกัน
- ควรเริ่มต้นจากงานเล็กๆ ในช่วงเริ่มต้น
- การแบ่งปันปันส่วนภาระงาน
- การเทียบเคียงผลงานกับผู้อื่น (Cluster Benchmarking)

การสร้างเครือข่าย ที่จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องเกิดจาก ผู้นำที่เข้มแข็ง และพหุภาคีทั้งภาครัฐ และเอกชน

1. การระดมความคิดเห็น เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถสร้างความร่วมมือกันได้ดี



การระดมความคิดเห็น (Brainstorming)

- กระบวนการที่ใช้เพื่อรวบรวมความคิดเห็น ปัญหา หรือข้อเสนอแนะจำนวนมากในเวลาอย่างรวดเร็ว
- ใช้กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และเกิดการมีส่วนร่วมของกลุ่มมากที่สุด
- มุ่งเน้นที่จำนวนความคิด ไม่ใช่คุณภาพ

2. การระดมความคิดเห็น มีหลักการสำคัญ 4 ข้อ

- 12.1 เน้นให้มีการแสดงความคิดเห็นออกมา
- 12.2 ไม่ประเมินความคิดเห็นของผู้อื่น
- 12.3 เน้นปริมาณของความคิด
- 12.4 เน้นการสร้างความคิด

3. หลักการและเทคนิคในการระดมความคิดเห็น

- เสนอได้ครั้งละ 1 ความคิดเห็น
- เขียนลงบัตรความคิดเห็น บัตรละ 1 ความคิดเห็น
- ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้อื่นๆ (ทั้งด้านวาจาและท่าทาง)
- ไม่มีการอภิปรายความคิดเห็น
- เสนอความเห็นให้สั้น กระชับ ซึ่งสามารถบันทึกได้ใน 1 บรรทัด หรือสามารถมองเห็นได้จากระยะ 1-2 เมตร
- ไม่มีการแก้ไขถ้อยคำในการบันทึก ให้ใช้ถ้อยคำของผู้เสนอ
- สามารถพัฒนาความคิด หรือต่อยอดจากสิ่งที่ผู้อื่นเสนอมาได้
- เน้นให้ได้จำนวนมากที่สุด โดยไม่ต้องกังวลเรื่องคุณภาพของความคิด

4. ขั้นตอนในการระดมความคิดเห็น

4.1 กำหนดประเด็น

- กำหนดประเด็นในการระดมสมอง ทำความเข้าใจให้ชัดเจน เขียนหัวข้อ Flipchart ควรกำหนดประเด็นด้วยการตั้งคำถาม “ทำไม” “อย่างไร” หรือ “อะไร”

4.2 กำหนดเวลาและวิธีการ

- ควรกำหนดเวลาที่จะให้สมาชิกแต่ละคนคิดโดยอิสระ เช่น 2-5 นาที และเวลาที่จะใช้นำเสนอความคิดเห็น เช่น 15-20 นาที
- วิธีระดมสมองอาจจะใช้วิธีฟรีรอบวง (freewheeling) คือสมาชิกสามารถเสนอเมื่อไหร่ก็ได้เมื่อต้องการ หรือเรียงตามคิว (round robin) คือให้เสนอความเห็นทีละคนเรียงลำดับ ถ้าไม่มีความเห็นก็สามารถเอาชนะได้

4.3 กำหนดผู้รับผิดชอบ

- ทำหน้าที่ facilitator /บันทึก (note taker)

5. การประเมิน

ตรวจสอบความซ้ำซ้อน หรือความเห็นที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นที่กำหนดไว้ อาจใช้เกณฑ์กรอง (filter) เพื่อตัดความเห็นที่ไม่ตรงประเด็นหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ออกไป ตัวอย่างของเกณฑ์กรองได้แก่

- ค่าใช้จ่ายเหมาะสม
- สามารถทำได้ในเวลาที่กำหนด
- มีทรัพยากรพร้อม
- สอดคล้องกับปรัชญา/วิธีการทำงาน
- มีผลเชิงบวกต่อลูกค้า
- เป็นไปได้ทางปฏิบัติ

การระดมความคิดเห็น อาจต้องประเมินความคิดที่ขัดแย้ง หรือซ้ำซ้อน หรือออกนอกประเด็น โดยใช้เหตุผลในการถกเถียงอย่างโปร่งใสเพื่อสร้างการยอมรับ

หัวข้อที่ 4

การสื่อสาร และทักษะการเป็นวิทยากร



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อรพิน สันติธีรากล
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อรพิน สันติธีรากล
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



1. ทักษะชีวิตที่สำคัญในการดำเนินชีวิต หรือใช้ประกอบการธุรกิจ มี 4 ประการ ทักษะการสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญมาก

- ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill)
- ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) ปัจจุบันเรียกว่า ทักษะด้านเทคโนโลยี (Technology Literacy)
- ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)
- ทักษะภาควิเคราะห์ และการแก้ปัญหา (Analytical Skills and Problem Solving)

2. การสื่อสารที่ดี ต้องสื่อสารสองทาง และเริ่มต้นที่การมีทัศนคติที่ดี รู้สึกพึงพอใจในการสื่อสาร และอาศัยเทคนิคการสื่อสารที่ดี จะทำให้ผลของการสื่อสารดีขึ้น

การสื่อข้อความ 2 ทาง

ความพึงพอใจ	การสื่อข้อความ	ผลการปฏิบัติงาน
สูง	สูง	สูงที่สุด
ต่ำ	สูง	สูง
สูง	ต่ำ	ต่ำ
ต่ำ	ต่ำ	ต่ำที่สุด

3. ผลของการสื่อสารไม่ดี เพราะมีอุปสรรคในการสื่อสาร

- ผู้สื่อความขาดทักษะการสื่อสาร
- มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน
- วัฒนธรรมแตกต่างกัน
- สภาวะอารมณ์ที่ไม่ปกติ

4. หลักการพัฒนาทักษะการสื่อสาร

- ปรับเปลี่ยนทัศนคติของตนเอง
- เรียนรู้จักการฟัง
- พัฒนาทักษะการพูด

5. การสื่อสารด้วยภาพ ด้วยภาษาท่าทาง และน้ำเสียง มีประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด

การติดต่อสื่อสาร

จากการศึกษาพบว่า

บุคคลใช้ความหมายจากภาษาที่พูดเพียง 7%

น้ำเสียง 45%

ภาษาท่าทาง 48%

6. คำพูดที่ทรงพลัง อาจเป็นคำพูดง่าย ๆ ที่ควรใส่ใจพูดบ่อย ๆ จากใจจริง

ขอบคุณ

รู้สึกว่ามีคุณค่า สำคัญ

ขอโทษ

ลดความขัดแย้ง

สวัสดี

สร้างความรู้สึกที่ดี ความเป็นกันเอง

(ทักทาย)



7. ภาษาท่าทาง เป็นสิ่งสำคัญที่ควรพัฒนา ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ กัน 5 ประการ

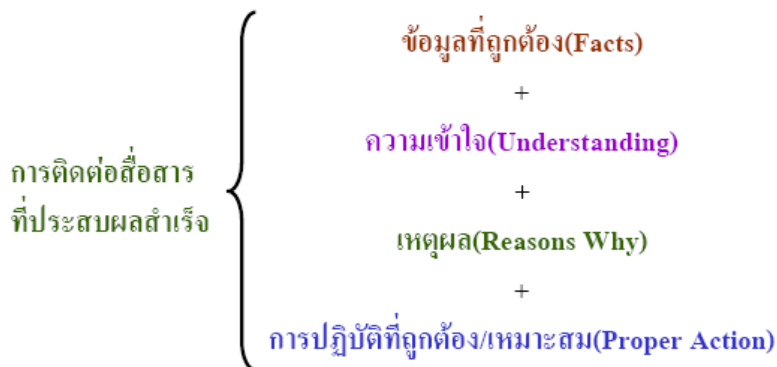
- การเคลื่อนไหวของร่างกาย (Body Movement)
- ระยะห่างระหว่างบุคคล (Personal Space)
- การสัมผัส (Touch)
- สิ่งแวดล้อม (Environment)
- ลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics)

8. หลักการฟังที่ดี จะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น



9. การสื่อสาร ที่ประสบผลสำเร็จ มีเหตุปัจจัยมาจากหลายองค์ประกอบ

การบรรลุผลสำเร็จของการติดต่อสื่อสาร



10. การสื่อสาร ที่ประสบผลสำเร็จ วัดได้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่

- พนักงานรู้และเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลในการทำงาน
- พนักงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ
- พนักงานเข้าใจว่าทำไมถึงจะต้องทำสิ่งเหล่านั้น
- พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ



ทักษะการเป็นวิทยากร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อรพิน สันติธีรารุก
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

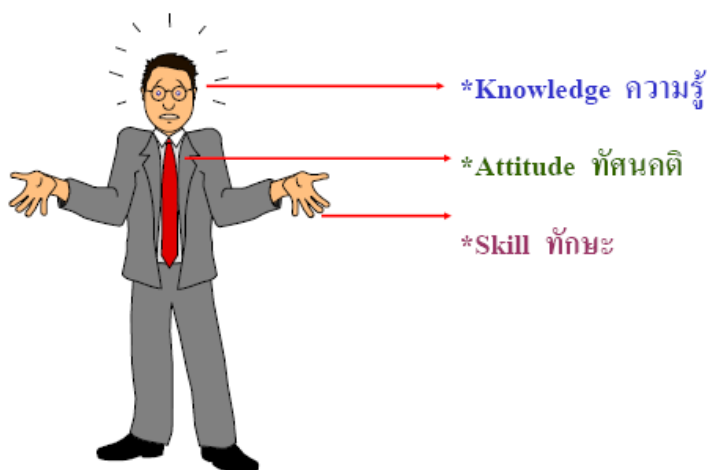


1. การฝึกอบรม นิยามความหมายของคำว่า “การฝึกอบรม”

การฝึกอบรม (training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคคล

2. การฝึกอบรมด้วยการสอนงาน ต้องให้ความสำคัญทุกองค์ประกอบในการสอนงาน

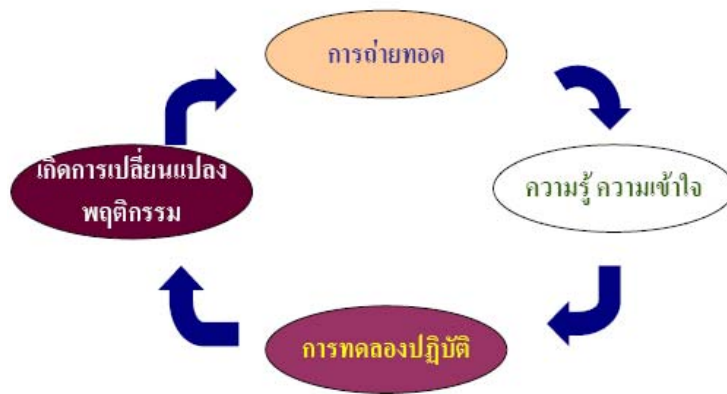
Three Domains of Coaching (3 องค์ประกอบในการสอนงาน)



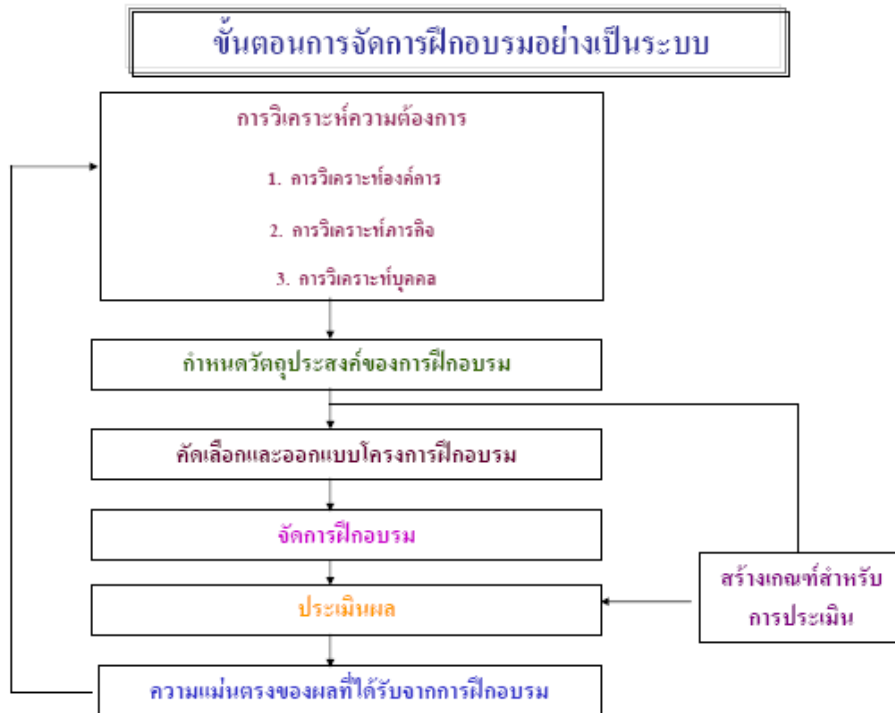
- ความรู้ คือ ความเข้าใจในบางเรื่องหรือสิ่งบางสิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ ความสามารถในการรู้บางอย่างนี้เป็นสิ่งสนใจ

- ทักษะ คือ ความรู้สึกรู้เห็น ที่บุคคล มีต่อสิ่งของ บุคคล สถานการณ์ สถาบัน และ ข้อเสนอใด ๆ ในทางที่จะยอมรับ หรือปฏิเสธ ซึ่งมีผลทำให้ บุคคลพร้อม ที่จะ แสดงปฏิกิริยาตอบสนอง ด้วย พฤติกรรม อย่างเดียวกันตลอด
 - ทักษะ คือ ความชำนาญในการแสดงความสามารถของบุคคล ซึ่งได้ผ่านการฝึกฝน จนปฏิบัติได้ ถูกต้องแม่นยำและใช้เวลารวดเร็ว ตัวอย่างของทักษะที่สำคัญ เช่น ทักษะในการเรียนรู้
3. การฝึกอบรม ที่ดีต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดี

ผังการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม



4. ขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ



5. ความหมายที่ต่างกันของคำว่า วิทยากร กับ วิทยากรฝึกอบรม

ความหมายของ “วิทยากร” และ “วิทยากรฝึกอบรม”

วิทยากร = ผู้รู้ + ผู้มีความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ

วิทยากรฝึกอบรม = ผู้รู้ + ศิลปะในการทำให้ + ศิลปะในการเปลี่ยน
 เกิดความเข้าใจ พฤติกรรมและเจตคติ

6. ข้อควรคำนึงของวิทยากร คือ การทำบทบาทของวิทยากรให้เหมาะสม

- มีคนยอมรับในบทบาทนั้นๆ
- แสดงออกอย่างถูกต้องกาลเทศะ
- เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ หรือความรับผิดชอบ
- ไม่ก้าวล้ำหรือละเมิดในสิทธิหรือบทบาทผู้อื่น

7. บทบาทหน้าที่ของการเป็นวิทยากรที่ดี

- เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
- เป็นผู้มีความคิดอ่านและมีความคิดสร้างสรรค์
- เป็นผู้ฝึกอบรมหรือผู้สอน
- เป็นที่ปรึกษา
- เป็นผู้บังคับบัญชา

8. คุณสมบัติของวิทยากรที่สามารถถ่ายทอดได้ดี มีเบื้องต้น 10 ประการ

- 8.1 บุคลิกดี
- 8.2 มีความกระตือรือร้น
- 8.3 ความสนใจร่วมกัน
- 8.4 ใช้สื่อช่วยการสอน
- 8.5 ไม่อ่อนประสบการณ์
- 8.6 การงานสำเร็จดี
- 8.7 มีความสามารถในการถ่ายทอด
- 8.8 ถอดหัวใจคนเรียน

8.9 เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

8.10 ไม่หลงตัวเอง

9. บทบาทหน้าที่ของการเป็นวิทยากรมืออาชีพ

9.1 หน้าที่ก่อนการฝึกอบรม

- การประสานงานกับหน่วยงานที่จะฝึกอบรม เพื่อขอข้อมูลในการฝึกอบรม
- การเขียนแผนการฝึกอบรม
- การเตรียมอุปกรณ์สื่อต่างๆ

9.2 หน้าที่ระหว่างการฝึกอบรม

- การถ่ายทอดความรู้
- การเป็นศูนย์กลาง
- การเสริมสร้างบรรยากาศ
- การมีมนุษยสัมพันธ์
- การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

9.3 หน้าที่หลังการฝึกอบรม

- การประเมินผลการฝึกอบรม
- การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ตามความจำเป็น
- การติดตามผลการฝึกอบรม

10. บทบาทหน้าที่ของการเป็นวิทยากรมืออาชีพ สามารถเรียงร้อยให้จดจำได้ง่าย ๆ มี 10 ข้อ

10.1 เตรียมตัวมาพร้อม

10.2 ชักซ้อมมาดี

10.3 ทำที่สง่างาม

10.4 ใจวาจาให้เหมาะสม

10.5 เริ่มต้นให้โน้มน้าว

10.6 เสนอเรื่องราวให้กระชับ

10.7 ตาจับที่ผู้อบรม

10.8 ผสมผสานเทคนิคใหม่

10.9 ใจเวลาให้พอสมควร

10.10 สรุปจบประทับใจ

11. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการเป็นวิทยากรมืออาชีพ มีทั้งหมด 3 ประการ

- 11.1 ความรับผิดชอบในเนื้อหา
- 11.2 ความรับผิดชอบในการทำงาน
- 11.3 ความรับผิดชอบในผลการทำงาน



12. คุณสมบัติของวิทยากรมืออาชีพ ที่เก่งและน่าสมัย

วิทยากรยุคใหม่ควรเป็นอย่างไร

1. ใช้เทคโนโลยีใหม่
2. เข้าใจง่าย
3. ได้เนื้อหา
4. พาสนุก
5. ปลุกความคิด
6. พิชิตปัญหา
7. สามารถเปลี่ยนพฤติกรรม
8. น่าประโยชน์
9. ไม่เป็นโทษภัย
10. ตื่นไวข่าวสาร



13. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเสมอ ๆ ในการบรรยาย คือ การบริหารเวลา ประเด็นที่จะพูดให้รู้ เป้าหมายการอบรม ผู้ฟังเป็นใครรับรู้ได้แค่ไหน จะนำไปใช้ทำอะไร ฯลฯ

นานแค่ไหน? (How long?)	
อะไร? (What?)	วิชา 
ทำไม? (Why?)	 เป้าหมาย
ใคร? (Who?)	 ผู้ฟัง

หัวข้อที่ 5

การอภิปรายกลุ่มย่อย



การอภิปรายกลุ่มย่อย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อรพิน สันติธีรากุล
 คณะบริหารธุรกิจ
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. การอภิปรายกลุ่มย่อย นิยามความหมายของคำว่า “การอภิปรายกลุ่มย่อย”

เป็นความต้องการที่จะให้ผู้เรียนหรือผู้ฟังได้มีโอกาสอภิปรายกันอย่างทั่วถึงกลุ่มหนึ่งๆ จะมีขนาดเท่าไรได้อาจจะถึง 20 คน ถ้าจำเป็น แต่โดยทั่วไปแล้วไม่ควรจัดกลุ่มเกินกว่า 7 คนและไม่ควรน้อยกว่า 3 คน การอภิปรายกลุ่มย่อย แบ่งออกได้เป็น

1.1 การอภิปรายแบบระดมสมอง (Brain Storming)

เป็นแนวทางระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือเพื่อคิดหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงวิธีการก็คือ เมื่อกลุ่มได้รับปัญหามาแล้ว ก็จะทำการวิเคราะห์โดยละเอียดแยกแยะปัญหาให้มากที่สุด เสร็จแล้วก็จะเสนอวิธีการแก้ไขปัญหามาตามขั้นตอน เมื่อมีข้อใดข้อหนึ่งก็ตัดออกจากนั้นก็สรุปเสนอผล

1.2 วัตถุประสงค์ของการอภิปรายก็คือ ต้องการให้กลุ่มที่ทำโครงการ หรือกลุ่มที่ทำวิจัยแสดงผลงานของกลุ่มที่ดำเนินไปแล้ว ในคณะกรรมการอภิปรายซักถามการอภิปรายในลักษณะนี้ กลุ่มผู้ทำโครงการจะต้องนัดหมายกับคณะกรรมการล่วงหน้าโดยกำหนดวันเวลาที่แน่นอน เมื่อคณะกรรมการซักถามจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะปรึกษาหารือกันเองเพื่อสรุปชี้ขาดผลงานนั้นว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่

1.3 การอภิปรายแบบเรียนปัญหา (Circular Response)

วิธีการก็คือ ผู้สอนจะตั้งคำถาม ถามผู้เรียนด้วยคำถามเดียวกันนั้นทีละแถว เมื่อครบแถวแล้วผู้สอนก็จะตั้งประเด็นคำถามขึ้นมาใหม่ ถามผู้เรียนที่อยู่แถวถัดไป โดยผู้เรียนที่ตอบคำถามประเด็นใหม่จะต้องอยู่ติดกับคนสุดท้ายของแถวแรก เมื่อตั้งคำถามที่สอง ก็ ตั้งคำถามมาใหม่ถามแถวที่ 3 ต่อไปในลักษณะเดียวกันจึงมีลักษณะเหมือนกันกับการเรียนปัญหาให้ผู้เรียนได้มีโอกาสอภิปรายตอบอย่างทั่วถึงทุกคน

1.4 การอภิปรายเป็นกรณี (Case Discussion)

หรืออาจเรียกว่า Problem Centered Group หรือ Socratic – Analysis Group ก็ได้ทั้งนี้เพราะการจัดอภิปรายแบบนี้ต้องการให้สมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันอภิปรายแก้ปัญหาหรือหาวิธีการในสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นบรรลุเป้าหมายให้จนได้ การจัดอภิปรายลักษณะนี้ผู้สอนจะเป็นผู้หยิบยกปัญหาขึ้นมาแล้วให้แต่ละกลุ่มแยกกันหาข้อมูลเพื่อแก้ปัญหา

1.5 การอภิปรายแบบอิสระ (Free Discussion group)

การอภิปรายแบบนี้จะเป็นกิจกรรมของกลุ่มทั้งหมด กล่าวคือ ผู้สอนเป็นเพียงผู้จัดให้มีการอภิปรายเกิดขึ้นเท่านั้น” โดยตั้งปัญหาขึ้นมาหลายปัญหา เสร็จแล้วให้แต่ละกลุ่มเลือกปัญหาตามความถนัด (อาจจะให้กลุ่มตั้งปัญหาขึ้นมาเองก็ได้) เมื่อแต่ละกลุ่มได้รับปัญหาไปแล้ว กลุ่มอภิปรายจะต้องเลือกประธานขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่สรุปประเด็นของการอภิปราย เลือกเลขา เพื่อทำหน้าที่บันทึกข้อสรุปซึ่งถือว่าเป็นมติของที่ประชุมอันจะนำไปใช้ในการแก้ปัญหา ส่วนสมาชิกของกลุ่มที่เหลือจะทำหน้าที่อภิปรายกันอย่างอิสระ ถกเถียงกันโดยเสรี เมื่อได้ข้อยุติในการนำไปใช้แก้ปัญหาแล้ว กลุ่มอภิปรายก็จะชี้แจงผลของการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาให้ที่ประชุมตามลักษณะของ Panel Board ซึ่งประธานจะเป็นผู้ขายชื่อสมาชิกแต่ละให้เป็นผู้ชี้แจง

2. การประยุกต์ใช้ การอภิปรายกลุ่มย่อย อาจปรับใช้ตามจุดประสงค์ต่าง ๆ กัน แล้วแต่สถานการณ์

- 2.1 ใช้ในกรณีที่ต้องการฟังความคิดเห็นของผู้อบรมแต่ละคน เมื่อสอนกฎหรือทฤษฎีจบแล้ว เป็นการทบทวนความเข้าใจให้ตรงกัน
- 2.2 ใช้ในกรณีที่ต้องการให้ผู้อบรมลงมือปฏิบัติงาน เป็นการทดสอบกระบวนการ หรือขั้นตอนของการทำงาน
- 2.3 ใช้ในกรณีที่ได้ผลงานหรือผลผลิตไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นการ วิเคราะห์จุดบกพร่องต่างๆ
- 2.4 ใช้ในกรณีที่ต้องการฝึกฝนให้ผู้อบรมเป็นคนกล้าพูดกล้าแสดงออกทางด้านความคิดเห็นและทัศนคติต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- 2.5 ใช้ในกรณีที่ต้องการระดมความคิดเห็น (Brain Storming) เพื่อ จัดรูปแบบหรือวางจัดรูปแบบหรือวางระเบียบในการดำเนินงาน
- 2.6 ใช้ในกรณีของการจัดสัมมนาทางวิชาการต่างๆ

3. ข้อดีของการใช้เทคนิค การอภิปรายกลุ่มย่อย

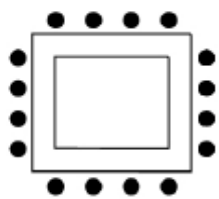
- 3.1 ผู้อบรมได้มีโอกาสแสดงออกทางทัศนคติของตนอย่างอิสระเสรี
- 3.2 ผู้อบรมรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3.3 ผู้อบรมเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
- 3.4 ผู้อบรมรู้จักวิธีทำงานร่วมกับหมู่คณะทำให้เกิดความสามัคคีขึ้น
- 3.5 ผู้อบรมเกิดทักษะในด้านค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น
- 3.6 ผู้อบรมเกิดทักษะในด้านการวิเคราะห์วิจัยปัญหาต่างๆ อย่างมีเหตุผล
- 3.7 ผู้อบรมสามารถเข้าใจผู้ร่วมอบรมแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง
- 3.8 บรรยากาศการอบรมมีชีวิตชีวาขึ้น ผู้อบรมตั้งใจเรียน

4. ข้อเสีย และข้อพึงระวังในการใช้เทคนิค การอภิปรายกลุ่มย่อย

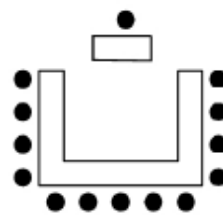
- 4.1 อาจเกิดการถกเถียงกันอย่างรุนแรงได้ถ้าสมาชิกของกลุ่มไม่รู้จักการควบคุมตัวเอง
- 4.2 วิทยากรต้องควบคุมอย่างใกล้ชิดจึงจะได้ผล
- 4.3 วิธีการแก้ปัญหาที่ได้ไม่อาจนำมาใช้ได้ในทุกๆ กรณี
- 4.4 การควบคุมกระทำได้ยาก ถ้าจำนวนผู้อบรมมากเกินไป
- 4.5 ถ้าสมาชิกของกลุ่มไม่สนใจในด้านการศึกษา วิทยากรจะต้องเข้าช่วยแนะนำอย่างใกล้ชิด
- 4.6 การประเมินผลการอบรมค่อนข้างมีปัญหา

5. การจัดโต๊ะและที่นั่งของการอภิปราย อาจใช้รูปแบบต่างๆ ให้เหมาะสมกับจุดประสงค์ ความถนัด และสถานการณ์

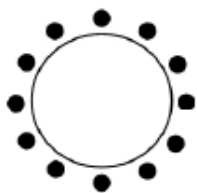
รูปการจัดกลุ่มอภิปราย



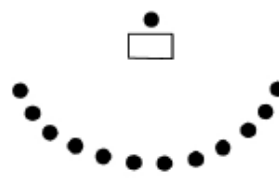
แบบสี่เหลี่ยม



แบบตัวยู



แบบวงกลม



แบบรูปโค้ง

ภาคผนวก 2

แบบประเมินความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม

ข้อมูลผู้เข้าร่วมอบรม

ชื่อ นาย/นาง/นางสาวนามสกุล.....
 ที่อยู่ บ้านเลขที่..... หมู่..... ถนน..... ตำบล.....
 อำเภอ..... จังหวัด..... เบอร์โทรศัพท์.....
 วุฒิกการศึกษา..... อาชีพ.....
 ร้านค้า.....

ท่านเคยเข้าร่วมการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาคลัสเตอร์หรือไม่

เคย ไม่เคย

ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อใดมาบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- หลักการพัฒนาคลัสเตอร์
- เทคนิคการสร้างเครือข่าย
- ความเป็นผู้นำ
- การคิดเชิงระบบ
- การเป็นวิทยากร
- การวิเคราะห์สินค้าและตลาด
- การเจรจาธุรกิจ
- การวิเคราะห์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
- การพัฒนาและการทำงานเป็นทีม
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

ท่านมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องคลัสเตอร์ การพัฒนาคลัสเตอร์และการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์มากน้อยเพียงใด จงเลือกตอบระดับความเข้าใจของท่านจากมากไปน้อย

หัวข้อ	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่รู้เลย
ทฤษฎีคลัสเตอร์ และการพัฒนาคลัสเตอร์ ในและต่างประเทศ (Cluster Development Theory)				
แผนที่เครือข่ายวิสาหกิจ ของคลัสเตอร์กระดาศาบ้านดั้นเปา (Cluster Mapping)				
การวิเคราะห์ข้อมูลของอุตสาหกรรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์ กระดาศาบ้านดั้นเปา เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจ (Strategic Segmentation)				
การวิเคราะห์ข้อมูลอุตสาหกรรมโดยละเอียด ซึ่งใช้แบบจำลอง Five Forces Model เพื่อวิเคราะห์โอกาส การสนับสนุนและศักยภาพจากปัจจัยภายนอก (Segment Attractiveness Evolution (5F))				
การวิเคราะห์เชิงลึกในพฤติกรรม การซื้อสินค้า และบริการของผู้บริโภคที่ เกี่ยวข้องกับธุรกิจและอุตสาหกรรมที่พัฒนาคลัสเตอร์ (Advanced Demand Analysis (Buyers Purchase Criteria))				
การวิเคราะห์ทางเลือกที่เป็นไปได้ และมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการในการ พัฒนาคลัสเตอร์กระดาศาบ้านดั้นเปา (Strategic Options for the future)				
การวิเคราะห์โอกาสและปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ สูงสุดที่จะดำเนินการ (Key success factors for Option)				
การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าที่มีความเหมาะสมและสมบูรณ์แบบที่สุดสำหรับ คลัสเตอร์ และการวิเคราะห์ทางเลือกของคลัสเตอร์ตามแบบจำลอง Cluster Diamond ของ Michael E. Poster (Ideal Value Chain and cluster Diamond for chosen option)				
การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบคลัสเตอร์กระดาศาบ้านดั้นเปา กับคลัสเตอร์ที่มี ความคล้ายคลึงกัน ในบริบทต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการใน รูปแบบคลัสเตอร์ หรือประสบความสำเร็จ (Benchmarking against reference/Ideal cluster)				

หัวข้อ	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่รู้เลย
การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้ที่ธุรกิจจะเริ่มดำเนินการเป็นลำดับแรกๆ ภายหลังจากวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของคลัสเตอร์กระดาษสาบ้านต้นเปากับคลัสเตอร์ที่เปรียบเทียบ (Feasible options for cluster companies)				
การวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาคลัสเตอร์ทั้งในส่วนของสมาชิกของคลัสเตอร์แต่ละบริษัทจะต้องดำเนินการ และการพัฒนาในภาพรวมระดับคลัสเตอร์ (Areas to improve at company and cluster level)				
พื้นฐานการเป็นผู้ประสานงานคลัสเตอร์บทบาทของ CDA ใน Cluster				
การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)				
การบริหารแรงจูงใจ				
การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม และทักษะการเป็นผู้นำ				
เทคนิคการสร้างเครือข่ายและการระดมความคิดเห็น				

ภาคผนวก 3

แบบประเมินผลการจัดฝึกอบรม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม

ผู้ประกอบการ

ผู้ให้การสนับสนุนด้านการเงิน

ผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย

นักวิชาการ นักวิจัย และนักออกแบบ

ตอนที่ 2 การบรรลุวัตถุประสงค์

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความพึงพอใจที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

การฝึกอบรม	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ภาพรวมของการจัดฝึกอบรม					
1. รูปแบบของการจัดฝึกอบรม					
2. คุณภาพ/เนื้อหาของการฝึกอบรม					
3. อุปกรณ์และการอำนวยความสะดวก					
4. เอกสารประกอบการฝึกอบรม					
5. ระยะเวลาการจัดฝึกอบรม					
6. สถานที่จัดฝึกอบรม					
7. การอำนวยความสะดวก อาหาร อาหารว่าง					
เนื้อหาวิชาการและข้อมูลในการฝึกอบรม					
8. เนื้อหาจากเอกสารประกอบการฝึกอบรม					
9. การนำเสนอเนื้อหาวิชาการและข้อมูลจากวิทยากร					
10. ความเหมาะสมของระยะเวลาการนำเสนอ					
การมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และผลที่ท่านได้รับ					
11. โอกาสในการแสดงความคิดเห็น					
12. ท่านได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม					
13. ท่านได้รับประโยชน์ตามที่คาดหวัง					

การฝึกอบรม	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การศึกษาดูงาน					
1. รูปแบบของการจัดการศึกษาดูงาน					
2. การได้รับความรู้ของคลัสเตอร์ที่ประสบความสำเร็จแล้ว					
3. การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันต่อการพัฒนาคลัสเตอร์					
4. การได้รับรู้แนวทางในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ต่อไป					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. โปรดแสดงความคิดเห็น ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะต่อการจัดประชุม โดยภาพรวม

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอต่อการดำเนินการขั้นต่อไป

2.1 ข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการ.....

.....

.....

2.2 ข้อเสนอแนะของหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน.....

.....

.....

ภาคผนวก 4

แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร

ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....ชื่อกลุ่มคัสเตอร์.....

1. ท่านคิดว่า วิชาใดที่จำเป็นต่อหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการคัสเตอร์

หัวข้อวิชาตามหลักสูตร	ระดับความจำเป็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. หลักการพัฒนาคลัสเตอร์					
• ทฤษฎี Cluster และการพัฒนา Cluster ในและต่างประเทศ					
• เครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนคลัสเตอร์ในพื้นที่บ้านต้นเปา (10 ขั้นตอน)					
2. เครื่องมือในการพัฒนาคลัสเตอร์					
• กระบวนการพัฒนาผู้ประกอบการคัสเตอร์					
• อภิปราย แนวทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้ประกอบการคัสเตอร์กระดาศษาบ้านต้นเปา					
3. การบูรณาการองค์ความรู้					
• การศึกษาฐานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์					

1. ท่านคิดว่า วิชาใดควรเพิ่มเติมในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ประกอบการคัสเตอร์

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ระยะเวลาที่จัดฝึกอบรมมีความเหมาะสมหรือไม่

เหมาะสม

ไม่เหมาะสม ควรจะมีการจัดฝึกอบรมระยะเวลาวัน

อื่นๆ (ระบุ).....

3. ท่านคิดว่า ความเหมาะสมของช่วงเวลา (วัน) ในการจัดอบรมควรเป็นช่วงเวลาใด

วันเสาร์ – อาทิตย์

วันศุกร์-เสาร์-อาทิตย์

ทุกช่วงเย็นหลังเลิกงาน

อื่นๆ (ระบุ).....

4. หากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะจัดอบรมผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (CDA) อีกรอบในระดับการพัฒนาคลัสเตอร์ขั้นต่อไป ท่านยินดีเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

5. ความคิดเห็นอื่นๆ เพิ่มเติม





.....

.....

.....

ภาคผนวก 5

รายชื่อผู้เข้าร่วมอบรมพร้อมข้อมูลประวัติ

ลำดับ	ชื่อ – นามสกุล	ลักษณะการผลิต	ที่อยู่ – ติดต่อ
1.	 <p>คุณธีรชัย ใจนะเปียง ร้านบัวจันทร์กระดาษสา</p>	แปรรูปกระดาษสา	32/1 ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร 089-19190915
2.	 <p>คุณวิจิตร ญี่นาง ร้านฟาร์มกระดาษสา</p>	ผู้ผลิตกระดาษสาและ แปรรูปกระดาษสา	18 ม.1 ถ.เชียงใหม่-สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 053-338401 084-0408518
3.	 <p>คุณสุนันท์ โปธิตา ร้านสุนันท์บาติก</p>	ผู้ผลิตกระดาษสา บาติก และแปรรูป กระดาษสาบาติก	42 ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 087-1742645 053-386164
4.	 <p>คุณจันทร์สม อินแดง ร้านละเอียดกระดาษสา</p>	แปรรูปกระดาษสา	31/2 ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร 081-0245657 053-339139

ลำดับ	ชื่อ – นามสกุล	ลักษณะการผลิต	ที่อยู่ – ติดต่อ
5.	 <p>คุณศรีนวล ตุมอิน ร้านใบสา</p>	ผู้ผลิตกระดาษสาและ แปรรูปกระดาษสา	81 ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร 087-1737184
6.	 <p>คุณทวีสิน ประดับรัตน์ ร้านบานชื่นกระดาษสา</p>	แปรรูปกระดาษสา	31/1 ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร053-386796 08-66739253
7.	 <p>คุณประทุม สาระติ</p>	แปรรูปกระดาษสา	ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร 086-1931509 053-960475
8.	 <p>คุณประชัน ญี่นาง</p>	ผู้ผลิตกระดาษสา	10 ม.1 ถ.เชียงใหม่-สันกำแพง ต.บ้านต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 086- 1169488

ลำดับ	ชื่อ – นามสกุล	ลักษณะการผลิต	ที่อยู่ – ติดต่อ
9.	 คุณบุญมี จักรแก้ว	แปรรูปกระดาษสา	69 ม. 3 ต.ตำราญราษฎร์ อ.คอกสะแก จ.เชียงใหม่ 50220 โทร 086-9175857
10.	 คุณสรชัย ไชยกรรจ	จำหน่ายวัตถุดิบ ปอสา	149 ม.2ถ.เชียงใหม่-สันกำแพง ต.บ้านดั้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 085-8651201 087-1845644
11.	 คุณมนัส กันทพรหม	ผู้ผลิตกระดาษสา และ แปรรูป กระดาษสา	149 ม.2 ถ.เชียงใหม่-สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 085-8651201 087-1845644
12.	 คุณจันทร์แก้ว ซานเมือง	จำหน่ายวัตถุดิบปอสา และ ผู้ผลิตกระดาษสา	39/1 ม.1 ต.ดั้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 053-386796

ลำดับ	ชื่อ – นามสกุล	ลักษณะการผลิต	ที่อยู่ – ติดต่อ
13.	 <p>คุณสังวร ถานยศ บริษัท เชียงใหม่อินเตอร์ เนชั่นแนล</p>	ผู้ผลิตกระดาษสา แปร รูป และจำหน่าย ผลิตภัณฑ์	96/14 ม.2 ต..ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 053-332520 แฟกซ์ 053-392154
14.	 <p>คุณเพ็ญพิศ พันธุ์ศรี บุญทวีอุตสาหกรรม กระดาษสา</p>	ผู้ผลิตกระดาษสา แปร รูป และจำหน่าย ผลิตภัณฑ์	97 ม.7 ต.เหมืองแก้ว อ.แม่ริม จ.เชียงใหม่ โทร 089-7007949 053-120732
15.	 <p>คุณปิ่นคำ คำปิ่นต๊ิบ</p>	ผู้ผลิตกระดาษสา แปร รูป	112/1 ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร 086-1885790
16.	 <p>คุณนิภา หล้าปิ่นตา</p>	แปรรูปกระดาษสา	43/1 ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร 053-386783

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ลักษณะการผลิต	ที่อยู่ - ติดต่อ
17.	 คุณสีบศักดิ์ ไชยนันท์	ผู้ผลิตกระดาษสา	21/4 ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 08-98505884
18.	 คุณประกาย มั่นขวง ร้านประกายรุ่งเรือง	แปรรูปกระดาษสา	107/8 ม.1 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร 053-386355
19.	 คุณคีตวัตร มั่นขวง ร้านบ้านกระดาษสา	แปรรูปกระดาษสา และจำหน่าย ผลิตภัณฑ์	107/7 ม.1 ถ.เชียงใหม่-สันกำแพง ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 053-961211
20.	 คุณลำดวน ญีนาง	ผู้ผลิตกระดาษสา	10 ม.1 ถ.เชียงใหม่-สันกำแพง ต.บ้านต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 086-1169488

รายชื่อผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์งานอบรมการพัฒนาผู้ประกอบการรายย่อยระดับจังหวัด

ลำดับ	ชื่อ – นามสกุล	หน่วยงาน	ที่อยู่
1.	คุณอมรรวรรณ มาสำราญ ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs ราชพื้นที่/รายสาขา	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)	21 อาคาร ทีเอสทีทาวเวอร์ ชั้นG,15,17- 20,23 ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขต จตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทร. 02-2788800 แฟกซ์ 02-2788851
2.	คุณวรงค์ ดอกเกี้ยว หัวหน้าส่วนนโยบายและ ยุทธศาสตร์ส่งเสริม SMEs ราชพื้นที่/รายสาขา	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)	21 อาคาร ทีเอสทีทาวเวอร์ ชั้นG,15,17- 20,23 ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขต จตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทร. 02-2788800 แฟกซ์ 02-2788851
3.	คุณสมธิร์ แก้วกา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารส่วน กลาง	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)	21 อาคาร ทีเอสทีทาวเวอร์ ชั้นG,15,17- 20,23 ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขต จตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทร. 02-2788800 แฟกซ์ 02-2788851
4.	คุณเบญจมาศ ทินโนรส เจ้าหน้าที่ฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs ราชพื้นที่/รายสาขา	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)	21 อาคาร ทีเอสทีทาวเวอร์ ชั้นG,15,17- 20,23 ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขต จตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทร. 02-2788800 แฟกซ์ 02-2788851
5.	คุณ โนมแบ โกศลพิศิษฐ์กุล หัวหน้าส่วน ฝ่ายส่งเสริมและ พัฒนารูธุรกิจ SMEs ราชพื้นที่/ รายสาขา	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)	21 อาคาร ทีเอสทีทาวเวอร์ ชั้นG,15,17- 20,23 ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขต จตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทร. 02-2788800 แฟกซ์ 02-2788851
6.	คุณทัศนีย์ ศรีรักษ์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมและ พัฒนารูธุรกิจ	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)	21 อาคาร ทีเอสทีทาวเวอร์ ชั้นG,15,17- 20,23 ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขต จตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทร. 02-2788800 แฟกซ์ 02-2788851
7.	คุณดำรงฤทธิ์ บัวเย็น	ศูนย์บริการร่วมลงทุนและ พี่เลี้ยง SMEs จังหวัด เชียงใหม่	ศูนย์อาคาร SMEs ภาคเหนือ-เชียงใหม่ 158 ถ.ทุ่งโฮเต็ลต.วัดเกต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000 โทร. 053-249421-2 แฟกซ์. 053-249422

ลำดับ	ชื่อ – นามสกุล	หน่วยงาน	ที่อยู่
8.	คุณเก็จกานต์ ปัญญาภบ	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ภาคที่ 1	158 ถ.ทุ่งโฮเต็ล ต.วัดเกต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000 โทร.053-245361-2 แฟกซ์ 053-248315
9.	คุณกรกมล บุญมี	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ภาคที่ 1	158 ถ.ทุ่งโฮเต็ล ต.วัดเกต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000 โทร.053-245361-2 แฟกซ์ 053-248315
10.	คุณวิมล มงคลเจริญ	สำนักงานเทศบาล ตำบล ต้นเปา อำเภอต้นกำแพง จังหวัดเชียงใหม่	127 หมู่ 1 ต.ต้นเปา อ.ต้นกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130 โทร. 053-338048-9 แฟกซ์ 053-338048
11.	คุณบุรณ อินธิรัตน์	ศูนย์ส่งเสริมการส่งออก ภาคเหนือ (เชียงใหม่)	29/19 ถ. สิงหาราช อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000 โทร. 053-216350-1 แฟกซ์ 053-215307
12.	คุณชัยอนันต์ รัตนดิถ ฅ ภูเก็ต	ศูนย์ ISMEs จ.เชียงใหม่	158 ถ.ทุ่งโฮเต็ล ต.วัดเกต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ โทร.053- 249421-2 แฟกซ์ 053-249222
13.	คุณลำควน อินชัย	พัฒนาชุมชน อ.ต้นกำแพง	ที่ว่าการอำเภอต้นกำแพง (ศูนย์ราชการ อำเภอต้นกำแพง) หมู่ 1 ต. ทราษมูล อ. ต้นกำแพง จ. เชียงใหม่ โทร. 053 -332842
14.	คุณภูวรัถย์ สมจิตร	หอการค้าจังหวัดเชียงใหม่	158 อาคารศูนย์ SMEs ภาคเหนือ ถ.ทุ่งโฮเต็ล ต.วัดเกต อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000 โทร. 053-249421 แฟกซ์ 053-249422