



รายงานผลการดำเนินงาน

การพัฒนาผู้ประสานงานการพัฒนากลัสเตอร์
(Cluster Development Agent : CDA)
ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง ภายใต้โครงการแปลง
แผนปฏิบัติการส่งเสริมรายสาขา/พื้นที่ไปสู่การปฏิบัติ



เสนอ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

โดย : คณะที่ปรึกษาโครงการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พฤศจิกายน 2551

คำนำ

รายงานฉบับนี้เป็นรายงานผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent : CDA) ท้องเที่ยว จังหวัดระนอง ภายใต้โครงการแปลงแผนปฏิบัติการส่งเสริมรายสาขา/รายพื้นที่ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ดำเนินโครงการและสรุปผลการดำเนินงานต่อสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เพื่อใช้ในการติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของคลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดระนอง รวมทั้งเป็นแนวทางในการขยายผลสู่คลัสเตอร์ท่องเที่ยวพื้นที่อื่น หรือคลัสเตอร์อื่นๆ ที่เป็นคลัสเตอร์เป้าหมายของ สสว.

สาระสำคัญในรายงานฉบับนี้ ประกอบด้วย คู่มือหลักสูตรสำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง ซึ่งได้ประมวลองค์ความรู้ในการพัฒนาคลัสเตอร์ ประสบการณ์การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของประเทศไทย และต่างประเทศ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับคลัสเตอร์ท่องเที่ยว กระบวนการในการพัฒนาคลัสเตอร์ ขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ โครงสร้าง ขอบเขตเนื้อหา และรายละเอียดของหลักสูตรฯ ผลการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง ตลอดจนรายละเอียดของยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการสำหรับการพัฒนาคลัสเตอร์และผู้ประกอบการคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง รวมทั้งข้อเสนอแนะในเรื่องนโยบายเพื่อพัฒนาคลัสเตอร์และผู้ประกอบการในระยะต่อไป ขอขอบคุณสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ที่ได้ให้การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมตลอดโครงการ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะและสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินโครงการ ตลอดจนขอขอบคุณผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งเป็นตัวแทนจากผู้ประกอบการและหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของจังหวัดระนอง ที่ได้ให้ความสนใจและทุ่มเทต่อการเข้ารับการศึกษาอบรมจนเป็นผลให้การดำเนินโครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยดี

คณะที่ปรึกษาโครงการ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พฤศจิกายน 2551

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ง
บทสรุปผู้บริหาร	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของโครงการ	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ	2
1.4 ระยะเวลาดำเนินการ	2
1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.6 ขอบเขตการดำเนินการ	2
1.7 ผู้รับผิดชอบโครงการ	3
บทที่ 2 วิธีการดำเนินงาน	4
บทที่ 3 ผลการดำเนินงาน	5
3.1 การจัดทำคู่มือหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง	5
3.2 การเตรียมการในการจัดฝึกอบรม	8
3.3 ผลการจัดฝึกอบรมและการประเมินผลการจัดฝึกอบรม	8
3.3.1 การประเมินความรู้และความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรม (Pre-test)	8
3.3.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์ภายหลังการฝึกอบรม	9
3.3.3 การศึกษาดูงานคลัสเตอร์ปาล์มน้ำมัน จังหวัดชุมพร	10
3.3.4 การประเมินผลภาพรวมของการจัดฝึกอบรม	10
3.3.5 ผลการศึกษาอิสระ (การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา คลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง และโครงการนำร่อง)	12
บทที่ 4 สรุปผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะ	15
4.1 สรุปผลการดำเนินงาน	15
4.2 ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานในระยะต่อไป	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	19
ภาคผนวก	20
ภาคผนวก 1 : คู่มือหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่าย วิสาหกิจ SMEs ในภูมิภาค	
ภาคผนวก 2 : กำหนดการในการฝึกอบรมผู้เข้าร่วมโครงการ	
ภาคผนวก 3 : แบบประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม	
ภาคผนวก 4 : แบบประเมินผลการฝึกอบรม	
ภาคผนวก 5 : รายชื่อผู้เข้าร่วมฝึกอบรม และคณะที่ปรึกษาโครงการ	
ภาคผนวก 6 : ผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขัน และ แผนภาพคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง	
ภาคผนวก 7 : รายละเอียดของโครงการนำร่องตามยุทธศาสตร์ และ แผนงาน	
ภาคผนวก 8 : สรุปเนื้อหาจากการศึกษาดูงานตามหลักสูตร	
ภาคผนวก 9 : ภาพกิจกรรมและบรรยากาศการฝึกอบรม	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1-4 ผลการประเมินความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อน-หลังการฝึกอบรม	9
ตารางที่ 5-7 การประเมินภาพรวมของการจัดฝึกอบรม	11

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ตามแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs ปี 2550 – 2554 ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริม SMEs ในภูมิภาคและท้องถิ่น ได้กำหนดทิศทางได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายและความเชื่อมโยงธุรกิจของ SMEs ในภูมิภาค และพัฒนาศักยภาพการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย เพื่อสร้างคุณค่าและยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการของวิสาหกิจในภูมิภาคและชุมชนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทั้งนี้ได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา SMEs ในภูมิภาคไว้ คือ ให้มีการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) อย่างน้อย 66 เครือข่ายวิสาหกิจภายในปี 2554 ตามผลการศึกษาของโครงการการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายสาขา จำแนกตามพื้นที่ ซึ่งในปี 2550 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้ดำเนินโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ SMEs ในภูมิภาค เพื่อนำร่องการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ-SMEs-ในภูมิภาค เครือข่ายวิสาหกิจข้าว และเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว (เป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่มีในหลายพื้นที่) ซึ่งจากการดำเนินโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาดังกล่าว ทำให้ทราบว่ามีการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่มีศักยภาพและพร้อมสำหรับการพัฒนาในระดับต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้แผนปฏิบัติการฯ สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่จะต้องพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจอย่างน้อย 66 เครือข่ายวิสาหกิจ และเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ สสว.จึงได้จัดให้มีโครงการพัฒนาผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดระนองภายใต้โครงการแปลงแผนปฏิบัติการส่งเสริมรายสาขา/พื้นที่ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินโครงการ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการนี้ มุ่งให้เกิดการผลักดันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดระนอง ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs ปี 2550-2554 และเพื่อให้เกิดการบูรณาการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวของจังหวัดระนอง ทั้งนี้ สสว.ได้ดำเนินการประสานงานและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย จำนวนทั้งสิ้นประมาณ 19 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจ ในคลัสเตอร์ท่องเที่ยวของจังหวัดระนอง เข้ารับการอบรมในหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง ในระหว่างวันที่ 16-19 ตุลาคม 2551 ณ โรงแรมจันทร์ สม ฮอท สปา จังหวัดระนอง โดยคณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคลัสเตอร์ ทั้งในและต่างประเทศ กระบวนการในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว ขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ โครงสร้าง ขอบเขต เนื้อหา และรายละเอียดของหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการฯ และได้จัดทำเป็นคู่มือหลักสูตรในการฝึกอบรม ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ

ในการดำเนินงานตามโครงการโดยกระบวนการฝึกอบรมดังกล่าวมานั้น มีผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 19 คน แต่ผ่านการอบรมจริงจำนวน 16 คน ขณะที่ปรึกษาได้ทำการประเมินความรู้เกี่ยวกับคลัสเตอร์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนเริ่มฝึกอบรม (Pre-test) พบว่า มีความรู้ความเข้าใจในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 14.29 พอใช้ร้อยละ 35.71 และน้อย จำนวนร้อยละ 50 และภายหลังการฝึกอบรม ซึ่งขณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการฝึกอบรมตามโครงสร้าง เนื้อหาและรายละเอียดของหลักสูตร (ความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์ และแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ เครื่องมือในการพัฒนาคลัสเตอร์ และการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาคลัสเตอร์) ขณะที่ปรึกษาได้ทำการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์ (Post-test) พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น โดยร้อยละ 14.29 อยู่ในระดับดีมาก ระดับดี ร้อยละ 50 และระดับพอใช้ร้อยละ 35.71 และจากผลการศึกษาอิสระ ซึ่งได้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการนำร่องของการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการนำร่อง ทั้งนี้ ได้กำหนดให้มีโครงการนำร่องตามแผนงานจำนวน 2 โครงการ ประกอบด้วย โครงการจัดทำโปรแกรมการท่องเที่ยวจังหวัดระนอง และโครงการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง ซึ่งเป็นฉบับร่าง โดยได้นำเสนอต่อขณะที่ปรึกษาและผู้บริหารของ สสว. ในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม และขณะที่ปรึกษา รวมทั้งผู้บริหารของ สสว. ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและเพิ่มเติมรายละเอียดของโครงการ ให้เกิดความสมบูรณ์ เพื่อประกอบการดำเนินงาน รวมทั้งการขอรับการสนับสนุนจาก สสว.และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระยะต่อไป นอกจากนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันจัดตั้งเครือข่ายท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จังหวัดระนอง โดยได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของเครือข่าย องค์ประกอบของเครือข่าย และคณะกรรมการบริหารเครือข่าย เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนเครือข่ายตามยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการรวมตัวเป็นเครือข่ายเพื่อร่วมผลักดันการพัฒนาเครือข่ายท่องเที่ยว จังหวัดระนอง และนำสู่ความเชื่อมโยงเพื่อเกิดการบูรณาการกับหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs เพื่อการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ซึ่งถือเป็นเครือข่ายนำร่องของจังหวัดระนองในระยะต่อไป

เพื่อให้เกิดการผลักดันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในระดับจังหวัด ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs ปี 2550-2554 รวมทั้งเกิดการบูรณาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs ในระดับจังหวัด ในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจนำร่องดังกล่าวนี้ สสว.ควรติดตามให้คำปรึกษา รวมทั้งการสนับสนุนการจัดกิจกรรมตามโครงการนำร่องของเครือข่ายฯ เป็นระยะๆ ตลอดจนการประชุมคณะกรรมการเครือข่าย สสว.ควรมีผู้แทนเข้าร่วมการประชุมเพื่อช่วยให้คำแนะนำและการให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในเครือข่าย รวมทั้งการขยายสมาชิกของเครือข่ายให้ครอบคลุมและ

หลากหลายตามแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ให้มากขึ้น นอกจากนี้ ในการสร้างผู้ประกอบการ พัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ในระยะต่อไป ควรเน้นโดยยึดพื้นที่ของเครือข่ายฯ เป็นหลักและควรทำความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ของ สสว.กับกลุ่มเป้าหมายและใช้เป็นกรอบยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายฯ ไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ในการพัฒนาผู้ประกอบการฯ ควรมีผู้เข้าร่วมโครงการที่มาจากธุรกิจเกี่ยวเนื่องกันในพื้นที่เดียวกัน ภูมิภาคเดียวกัน รวมทั้งตัวแทนขององค์กรที่มีบทบาทสนับสนุนทางวิชาการ ตลอดจนตัวแทนจากภาครัฐและสถาบันการเงินเข้าร่วมโครงการด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคลัสเตอร์ที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สสว. ควรจัดให้มีการประชุมเครือข่ายวิสาหกิจในระดับประเทศ เพื่อการพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของเครือข่ายและผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา SMEs ตามแผนยุทธศาสตร์ของ สสว.ในระยะต่อไป

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของโครงการ

ตามแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs ปี 2550 – 2554 ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริม SMEs ในภูมิภาคและท้องถิ่น ได้กำหนดทิศทางได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายและความเชื่อมโยงธุรกิจของ SMEs ในภูมิภาค และพัฒนาศักยภาพการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย เพื่อสร้างคุณค่าและยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการของวิสาหกิจในภูมิภาคและชุมชนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทั้งนี้ได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา SMEs ในภูมิภาคไว้ คือ ให้มีการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) อย่างน้อย 66 เครือข่ายวิสาหกิจภายในปี 2554 ตามผลการศึกษาของโครงการการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายสาขา จำแนกตามพื้นที่ ซึ่งในปี 2550 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้ดำเนินโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ SMEs ในภูมิภาค เพื่อนำร่องการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ-SMEs-ในภูมิภาค เครือข่ายวิสาหกิจข้าว และเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว (เป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่มีในหลายพื้นที่) ซึ่งจากการดำเนินโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาดังกล่าว ทำให้ทราบว่ามีการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่มีศักยภาพและพร้อมสำหรับการพัฒนาในระดับต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้แผนปฏิบัติการฯ สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่จะต้องพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจอย่างน้อย 66 เครือข่ายวิสาหกิจ และเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ จึงเห็นควรให้มีการพัฒนาผู้ประกอบการคลัสเตอร์ท่องเที่ยวในจังหวัดระนอง ซึ่งเป็นพื้นที่ ที่มีศักยภาพในการพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อให้ได้โครงการสำหรับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ที่มีความต่อเนื่องและเกิดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน โดยได้มีการประสานงานความร่วมมือกับ ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ SMEs ภูมิภาค และ โครงการศูนย์บริการร่วมลงทุนและพี่เลี้ยง SMEs ประจำภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานภาคเอกชน ภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในจังหวัด เพื่อร่วมพัฒนาเครือข่ายคลัสเตอร์เป้าหมาย

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อผลักดันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ในระดับจังหวัด ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs ปี 2550 – 2554

1.2.2 เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs ในระดับจังหวัด ในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจนำร่อง

1.3 กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ

ผู้ประกอบการธุรกิจในคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ ได้แก่ ผู้ประกอบการปลูกผักปลอดสารพิษ ร้านอาหาร โรงแรมที่พัก ธุรกิจบริการนำเที่ยวและขนส่ง ธุรกิจสปาหน้าแร่ เป็นต้น จำนวน 20 ราย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา จำนวน 10 ราย

1.4 ระยะเวลาดำเนินงาน

ไม่เกิน 45 วัน นับจากวันที่ลงนามในสัญญาว่าจ้าง

1.5 ผลที่จะได้รับ

1.5.1 เพิ่มความรู้และทักษะในการเป็นผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ให้แก่ผู้ประสานการพัฒนาที่ได้รับการคัดเลือก

1.5.2 เครือข่ายวิสาหกิจเป้าหมายได้รับการพัฒนาในประเด็นที่สำคัญและสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจ

1.6 ขอบเขตการดำเนินงาน

1.6.1 ศึกษาศักยภาพของคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จ.ระนอง เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (Cluster development Agent: CDA) ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง โดยใช้ข้อมูลจากผลการศึกษาของโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายสาขา จำแนกตามพื้นที่ และ ผลการศึกษาของโครงการพัฒนาผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ-SMEs-ในภูมิภาค ของ สสว.

1.6.2 จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ประสานงานคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง

1.6.3 ดำเนินการฝึกอบรมผู้ประสานงานคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง พร้อมทั้งวัดผลการฝึกอบรมพร้อมทั้งประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.6.4 สรุปผลโครงการอบรมพร้อมทั้งนำเสนอแผนงานโครงการนำร่อง ซึ่งได้มาจากการฝึกอบรมพัฒนาผู้ประสานงานคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง และการทบทวนผลการศึกษาของโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายสาขา จำแนกตามพื้นที่ สำหรับการพัฒนาเครือข่ายคลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดระนอง และโครงการพัฒนาผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ-SMEs-ในภูมิภาค ของ สสว. พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดโครงการ ในการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดระนองให้เกิดผลการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

1.7 ผู้รับผิดชอบ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะคณะที่ปรึกษาโดย

- | | | |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1) รศ.มันทนา สามารถ | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น | หัวหน้า
คณะที่ปรึกษา
ที่ปรึกษา |
| 2) อาจารย์ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล | วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น | ที่ปรึกษา |
| 3) นายภูมิภักดิ์ พิทักษ์เขื่อนขันธุ์ | ผู้อำนวยการสำนักบริหารการวิจัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น | ที่ปรึกษา และ
เลขานุการคณะที่ปรึกษา |

บทที่ 2

วิธีดำเนินงาน

ในการดำเนินงานของโครงการนี้ คณะที่ปรึกษากำหนดวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินงานตามที่ สสว.ได้กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การจัดทำคู่มือหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

2.1.1 ศึกษาหลักทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติเพื่อการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ SMEs ในภูมิภาค โดยทำการศึกษาค้นคว้าความรู้เรื่องการพัฒนาคลัสเตอร์ หรือเครือข่ายวิสาหกิจ ทั้งทางด้านแนวคิดและทฤษฎี บทเรียนจากตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ และในประเทศ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาคลัสเตอร์การท่องเที่ยว พัฒนาการคลัสเตอร์ของไทยและการผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์ของ สสว. ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ ประเด็นและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์ ตลอดจนหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในภูมิภาค

2.1.2 ศึกษากระบวนการในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจโดยดำเนินศึกษาถึงความสำคัญและการคัดเลือกเครือข่ายวิสาหกิจส่งเสริมและพัฒนา การคัดเลือกสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจ การกำหนดและพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของเครือข่ายการติดตามและประเมินผล การถ่ายทอดความรู้และการขยายผลในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ตลอดจน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

2.1.3 ศึกษาขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ ซึ่งประกอบด้วย การค้นหา ผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (ความรู้และทักษะของผู้ประสานคลัสเตอร์ บทบาท หน้าที่ การพัฒนาเครือข่ายและคุณสมบัติของผู้ประกอบการเครือข่าย การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ รวบรวมข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจ/ เครือข่ายวิสาหกิจของผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนการเตรียมการจัดฝึกอบรมและการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้เข้าร่วมโครงการ

2.1.4 กำหนดแนวทางในการพัฒนาและประเมินความรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ โดยประมวลองค์ความรู้และกระบวนการจากข้อ 2.1.1 – 2.1.3 จัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรมผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายคลัสเตอร์ท่องเที่ยว

2.1.5 ดำเนินการจัดฝึกอบรมผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการตามหลักสูตรที่กำหนดตามข้อ 2.1.4 และทำการประเมินความรู้ทั้งก่อนและหลังและหลังการฝึกอบรม การประเมินภาพรวมในการจัดฝึกอบรม รวมทั้งการจัดทำยุทธศาสตร์ของคลัสเตอร์ท่องเที่ยว แผนงานและโครงการนำร่องของคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง

2.1.6 รายงานผลการพัฒนาผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่มีเนื้อหาครอบคลุมกิจกรรมและผลการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการฯ

บทที่ 3

ผลการดำเนินงาน

3.1 การจัดทำคู่มือหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง

คณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาองค์ความรู้และบทเรียนตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย โดยเฉพาะการพัฒนาคลัสเตอร์โดยการผลักดันของ สสว. กระบวนการในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ รวมทั้งขั้นตอนในการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องทั้ง สสว. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น ตลอดจนการศึกษาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของไทย และได้ทำการประมวลและสรุปเป็นคู่มือหลักสูตรสำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง โดยมีรายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 1 ซึ่งมีเนื้อหาในหลักสูตรพอสรุปได้ดังนี้

3.1.1 การศึกษาองค์ความรู้เรื่องการพัฒนาคลัสเตอร์

มีเนื้อหาครอบคลุมแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคลัสเตอร์ บทเรียนจากตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ พัฒนาการของคลัสเตอร์ในประเทศไทย ทั้งการผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์ในภาพรวมและการพัฒนาคลัสเตอร์โดยการผลักดันของ สสว. ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวในประเทศไทย ประเด็นและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์ รวมทั้งหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทย

3.1.2 กระบวนการในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

เนื้อหาในส่วนนี้ ประกอบด้วย การคัดเลือกเครือข่ายวิสาหกิจที่จะส่งเสริมและพัฒนา การคัดเลือกสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจ การกำหนดผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของเครือข่ายวิสาหกิจ การติดตามประเมินผล การถ่ายทอดความรู้และการขยายผลในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

3.1.3 ขั้นตอนในการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

เป็นการเสนอถึงรายละเอียดโดยทั่วไปของการค้นหาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ รายละเอียดเกี่ยวกับความรู้และทักษะของผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ บทบาทหน้าที่ของผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ รวมทั้งคุณสมบัติของผู้ประกอบการ

พัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการค้นหาและคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ ตลอดจนขั้นตอนในการดำเนินการค้นหาผู้เข้าร่วมโครงการ การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจเครือข่ายของผู้ที่จะเข้าร่วมโครงการ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดขั้นตอนในการเตรียมการเพื่อการจัดฝึกอบรมตามโครงการนี้ด้วย

3.1.4 โครงสร้าง ขอบเขต เนื้อหา และรายละเอียด ของหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

ขณะที่ปรึกษา ได้ทำการประมวลองค์ความรู้ทั้งหมด ดังที่ได้กล่าวมา และทำการกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง เพื่อให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการในการพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว ตลอดจนการสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวของจังหวัดระนอง ซึ่งจะนำสู่การพัฒนาความเข้มแข็งของเศรษฐกิจในจังหวัดระนอง และในภูมิภาค โดยมีโครงสร้างและขอบเขตและเนื้อหาหลักสูตร ประกอบด้วย

3.1.4.1 ขอบเขตและเนื้อหาของหลักสูตร จำนวนรวมทั้งสิ้น 34 ชั่วโมง ประกอบด้วย

3.1.4.1.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์และแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ จำนวน 2 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- 1) แนวคิดในการพัฒนาคลัสเตอร์และตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์
- 2) การวิเคราะห์ศักยภาพของคลัสเตอร์
- 3) การสร้างแผนที่คลัสเตอร์
- 4) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า

3.1.4.1.2 เครื่องมือในการการพัฒนาคลัสเตอร์ จำนวน 11 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- 1) เทคนิคการสร้างเครือข่าย
- 2) การพัฒนาผู้ประกอบการงานเครือข่าย
- 4) การจัดการความรู้

3.1.4.1.3 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาคลัสเตอร์ จำนวนประมาณ 18 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- 1) การศึกษาดูงานผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จ
- 2) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- 3) การศึกษาอิสระ (การจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการนำร่อง)

3.1.4.1.4 การประเมินผลก่อนและหลังการอบรม และการประเมินภาพรวมการอบรม จำนวน 3 ชั่วโมง

ทั้งนี้ ขณะที่ปรึกษาได้จัดทำรายละเอียดแผนการจัดการความรู้ ตามเนื้อหาหลักสูตร ในรายวิชา ที่จะใช้ในการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ครั้งนี้ การประเมินผลการฝึกอบรม

ตามหลักสูตร ตลอดจนข้อเสนอต่อกิจกรรมสนับสนุนเพื่อให้เกิดเครือข่ายและการพัฒนาคลัสเตอร์ของผู้เข้าร่วมโครงการในระยะต่อไป

3.2 การเตรียมการในการจัดฝึกอบรม

เพื่อให้การจัดฝึกอบรมผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์ท้องถิ่น จังหวัดระนอง (สสว. เป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการประสานเชิญเข้ารับการฝึกอบรม) เป็นไปตามหลักสูตรและรายละเอียดที่กำหนด คณะที่ปรึกษา จึงได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมทั้งในการจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม การเชิญวิทยากร ประจำหลักสูตร การกำหนดช่วงวันในการฝึกอบรม (ระหว่างวันที่ 16-19 ตุลาคม 2551 ณ โรงแรมจันทร์สม ฮอเทล ริสอร์ท จังหวัดระนอง ตามที่ สสว.เป็นผู้กำหนด) สำหรับกำหนดการในการฝึกอบรม มีรายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 2

3.3 ผลการจัดฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม

สำหรับผลการจัดฝึกอบรม รวมทั้งการประเมินผลการจัดฝึกอบรมตามโครงการนี้ แบ่งเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย การประเมินความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) การประเมินความรู้และความเข้าใจหลังการฝึกอบรม (Post-test) การประเมินผลการจัดฝึกอบรม รวมทั้งผลการศึกษาอิสระ (การจัดทำยุทธศาสตร์และโครงการนำร่องของคลัสเตอร์ท้องถิ่น จังหวัดระนอง) ซึ่งมีผลการดำเนินการสรุปได้ดังนี้

3.3.1 การประเมินความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์ก่อนการฝึกอบรม

ในวันแรก ก่อนเริ่มการฝึกอบรมตามหลักสูตร คณะที่ปรึกษาได้ทำการประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีผู้ส่งแบบประเมินจำนวน 14 คน จากผู้เข้าอบรมทั้งสิ้น 19 คน เนื่องจากมีผู้เข้าอบรม 5 คน มาไม่ทันการอบรมในช่วงเช้า (ช่วงที่มีการประเมิน) โดยมีรายละเอียดในการประเมินปรากฏตามภาคผนวก 3 ผลการประเมิน พบว่า มีผู้เข้ารับการอบรมเพียง 2 รายเท่านั้น หรือคิดเป็นร้อยละ 14.29 ที่เคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคลัสเตอร์ (ตารางที่ 1) สำหรับหัวข้อวิชาที่มีความจำเป็นสำหรับการเป็นผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์นั้น พบว่า มีผู้เคยเข้ารับการอบรมหรือสัมมนาในวิชาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำ มากที่สุด จำนวน 8 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมาได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคนิคการสร้างเครือข่าย การพัฒนาทีมงาน การจัดการการตลาด การบริหารความขัดแย้ง และการคิดเชิงระบบ และทักษะการเป็นวิทยากร กระบวนการ ตามลำดับ (ตารางที่ 2) ในส่วนของความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์นั้น พบว่า มีผู้เข้าใจในระดับดี จำนวน 2 ราย พอใช้ 5 ราย และน้อย จำนวน 7 ราย (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 1 ประสพการณ์ในการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคลัสเตอร์

ประสพการณ์ในการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1. เคย	2	14.29%
2. ไม่เคย	12	85.71%
รวม	14	100.00%

ตารางที่ 2 หัวข้อที่เคยได้รับการฝึกอบรม

หัวข้อวิชาตามหลักสูตร	จำนวน	ร้อยละ
1. คลัสเตอร์และการพัฒนาคลัสเตอร์	2	14.29%
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์	6	42.86%
3. การบริหารความขัดแย้ง	3	21.43%
4. เทคนิคการสร้างเครือข่าย	4	28.57%
5. การพัฒนาทีมงาน	4	28.57%
6. การคิดเชิงระบบ	2	14.29%
7. ทักษะการเป็นวิทยากรกระบวนการ	0	00.00%
8. ความเป็นผู้นำ	8	57.14%
9. การจัดการด้านการตลาด	4	28.57%
รวม	14	100.00%

ตารางที่ 3 ความเข้าใจในเรื่องคลัสเตอร์ ก่อนการฝึกอบรม

ระดับความเข้าใจ	จำนวน	ร้อยละ
1. ดีมาก	-	00.00%
2. ดี	2	14.29%
3. พอใช้	5	35.71%
4. น้อย	7	50.00%
รวม	14	100.00%

3.3.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์ภายหลังการฝึกอบรม

จากการประเมินผลในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม (โดยมีรายละเอียดการประเมินตามภาคผนวก 3) พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 2 ราย มีความรู้ในระดับดีมาก ระดับดี จำนวน 7 ราย และระดับพอใช้ จำนวน 5 ราย (ตารางที่ 4) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ผ่านการอบรมในครั้งนี้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์ที่เพิ่มขึ้นในระดับที่เป็นที่น่าพอใจ (ระดับพอใช้ขึ้นไป) ซึ่งจะมีความสามารถในการเป็นผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์ที่ดีในระยะต่อไปได้

ตารางที่ 4 ความเข้าใจในเรื่องคลัสเตอร์ หลังการฝึกอบรม

ระดับความเข้าใจ	จำนวน	ร้อยละ
1. ดีมาก	2	14.29%
2. ดี	7	50.00%
3. พอใช้	5	35.71%
4. น้อย	-	00.00%
รวม	14	100.00%

3.3.3 การศึกษาดูงานคลัสเตอร์ปาล์มน้ำมัน จังหวัดชุมพร

ในวันที่สองของการฝึกอบรม (17 ตุลาคม 2551) คณะที่ปรึกษา ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องของ สสว. ได้นำคณะผู้เข้ารับการฝึกอบรมเดินทางไปศึกษาดูงานคลัสเตอร์ปาล์มน้ำมัน จังหวัดชุมพร ซึ่งตั้งอยู่ ณ อำเภอสวี จังหวัดชุมพร โดยมี นายสมชาย สุทธิรักษาวงศ์ ประธานคลัสเตอร์ และคณะให้การต้อนรับและบรรยายสรุปเกี่ยวกับความเป็นมาและการดำเนินงานของคลัสเตอร์ปาล์มน้ำมัน (รายละเอียดความเป็นมาและการดำเนินกิจกรรมของคลัสเตอร์ปรากฏดังเอกสารสรุปแนบท้ายภาคผนวก 8) ทั้งนี้ ได้มีการซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดตั้งและพัฒนาคลัสเตอร์ปาล์มน้ำมันระหว่างกัน จากนั้นจึงเดินทางไปศึกษาดูงานในระบบการผลิตปาล์มน้ำมัน ณ บริษัทสวีอุตสาหกรรมปาล์ม จำกัด รวมทั้งไร่ปาล์มน้ำมันของสมาชิกคลัสเตอร์ ซึ่งตั้งอยู่ ณ อำเภอสวี จังหวัดชุมพร และเดินทางกลับในช่วงบ่ายของวันเดียวกันตามกำหนดการ

3.3.4 การประเมินผลภาพรวมในการจัดฝึกอบรม

ในการประเมินผลภาพรวมในการจัดฝึกอบรมตลอดระยะเวลา 4 วัน (รายละเอียดในการประเมิน ปรากฏตามภาคผนวก 4) พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับความพึงพอใจในทุกรายการ ทั้งทางด้านรูปแบบของการจัดฝึกอบรม, คุณภาพ/เนื้อหาของการฝึกอบรม, อุปกรณ์และการอำนวยความสะดวก, เอกสารประกอบการประชุม, ระยะเวลาของการจัดฝึกอบรม, สถานที่ฝึกอบรมและการอำนวยความสะดวกด้านอาหารและอาหารว่าง รวมทั้งเนื้อหาวิชาการและข้อมูลในการฝึกอบรม และทางด้านการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม ซึ่งมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดขึ้นไป (ตารางที่ 5-7)

ตารางที่ 5 ภาพรวมของการจัดฝึกอบรม

หัวข้อ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. รูปแบบของการจัดฝึกอบรม	7 (46.67)	7 (46.67)	1 (6.67)		
2. คุณภาพ/เนื้อหาของการฝึกอบรม	8 (53.33)	5 (33.33)	2 (13.34)		
3. อุปกรณ์และการอำนวยความสะดวก	5 (33.33)	9 (60.00)	1 (6.67)		
4. เอกสารประกอบการฝึกอบรม	7 (46.67)	8 (53.33)			
5. ระยะเวลาการจัดฝึกอบรม	6 (40.00)	8 (53.33)	1 (6.67)		
6. สถานที่จัดฝึกอบรม	5 (33.33)	7 (46.67)	3 (20.00)		
7. การอำนวยความสะดวก อาหาร อาหารว่าง	7 (46.67)	7 (46.67)	1 (6.66)		
รวม	(42.86)	(48.57)	(8.57)		

ตารางที่ 6 เนื้อหาวิชาการและข้อมูลในการฝึกอบรม

หัวข้อ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. เนื้อหาจากเอกสารประกอบการฝึกอบรม	7 (46.67)	8 (53.33)			
9. การนำเสนอเนื้อหาวิชาการและข้อมูลจากวิทยากร	9 (60.00)	6 (40.00)			
10. ความเหมาะสมของระยะเวลาการนำเสนอ	5 (33.33)	9 (60.00)	1 (6.67)		
รวม	(46.67)	(51.11)	(2.22)		

ตารางที่ 7 การมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม

หัวข้อ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11. โอกาสในการแสดงความคิดเห็น	12 (80.00)	3 (20.00)			
12. ท่านได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม	9 (60.00)	6 (40.00)			
13. ท่านได้ประโยชน์ตามที่คาดหวัง	8 (53.33)	6 (40.00)	1 (6.67)		
รวม	(64.44)	(33.33)	(2.22)		

3.3.5 ผลการศึกษาอิสระ (การจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการนำร่อง และการสร้างเครือข่าย)

การดำเนินงานตามโครงการนี้ได้จัดให้มีการศึกษาอิสระของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 5 ทั้งนี้ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการนำร่องของเครือข่ายและการจัดตั้งเครือข่ายเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยมีผลของการดำเนินงานส่วนนี้ ประกอบด้วย

ก. ผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันและแผนภาพคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง

-รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 6

ข. ยุทธศาสตร์เครือข่าย (คลัสเตอร์) ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จังหวัดระนอง

วิสัยทัศน์

ผู้นำด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของประเทศไทย และเป็นที่ยอมรับในระดับสากลอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวนักท่องเที่ยว
2. สร้างสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่ได้มาตรฐาน
3. เพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
4. เพิ่มบุคลากรด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

ตัวชี้วัด

1. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น
2. จำนวนผู้ประกอบการด้านต่างๆ ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและการควบคุมจาก คลัสเตอร์ท่องเที่ยว ดังนี้
 - อาหาร
 - ที่พัก
 - สปา
 - กิจกรรมท่องเที่ยว
 - แหล่งท่องเที่ยว
3. จำนวนและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว
4. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและได้มาตรฐาน

กลยุทธ์

1. เพิ่มกิจกรรมและมีการส่งต่อลูกค้า
2. สร้างแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน
3. เพิ่มกลุ่มเป้าหมายและผู้ประกอบการใหม่ๆ ด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
4. พัฒนาคุณภาพและรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

แผนงาน/โครงการนำร่อง

- 1) แผนการจัดโปรแกรมท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
 - โครงการจัดทำโปรแกรมการท่องเที่ยวจังหวัดระนอง
- 2) แผนการจัดการคลัสเตอร์
 - โครงการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคลัสเตอร์

รายละเอียดของโครงการนำร่อง

- ปรากฏรายละเอียดตามภาคผนวก 7

การจัดตั้งเครือข่ายท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จังหวัดระนอง

- บทบาทหน้าที่ของเครือข่าย
 - 1) กำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการของเครือข่าย
 - 2) กำหนดระเบียบ/ข้อบังคับของเครือข่ายและการบังคับใช้ให้เป็นไปตามกฎ/ระเบียบของเครือข่าย
 - 3) เชื่อมโยงและขยายความร่วมมือกับเครือข่ายอื่น และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

- 4) พัฒนาบุคลากรและสมาชิกของเครือข่ายในด้านที่เกี่ยวข้องตามยุทธศาสตร์และแผนงานของเครือข่าย
- 5) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานของเครือข่ายและสมาชิกของเครือข่าย
- 6) เป็นศูนย์กลางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันของสมาชิกในเครือข่าย
- 7) จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลของเครือข่ายเพื่อการประชาสัมพันธ์และให้บริการแก่สมาชิกและผู้สนใจ

■ **องค์ประกอบของเครือข่าย**

- 1) คณะกรรมการบริหารเครือข่าย (มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละไม่เกิน 2 ปี)
 - ประธาน
 - รองประธาน
 - เลขานุการ
 - ผู้ช่วยเลขานุการ
 - เภรัญญิก
 - ประชาสัมพันธ์
 - ผู้ช่วยประชาสัมพันธ์
 - นายทะเบียน
 - ผู้ช่วยนายทะเบียน
 - กรรมการจากหน่วยราชการ สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน องค์กรพัฒนาเอกชนและตัวแทนชุมชนผู้มีส่วนได้เสียตามจำนวนที่เหมาะสม
- 2) สมาชิกเครือข่าย
 - ผู้ประกอบการด้านธุรกิจท่องเที่ยวและที่เกี่ยวข้องในจังหวัดระนอง

■ **คณะกรรมการบริหารเครือข่ายการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จังหวัดระนอง**

นางสุดาพร ยอดพินิจ	ประธาน
นางพรรณี ไตรภหาย	รองประธาน
นายสุพล เอี้ยวตระกูล	รองประธาน
นายสนชัย อู่เต็งเค่ง	เลขานุการ
น.ส.ปัทมา นทีธร	ผู้ช่วยเลขานุการ
นางอรุณพร อนุตราภิบาล	เพรัญญิก
จำสิบเอกกฤษดา เอกวานิช	ประชาสัมพันธ์
นายเกียรติศักดิ์ หงส์หาญ	ผู้ช่วยประชาสัมพันธ์
นางตติมา หอมแก้ว	นายทะเบียน
นางเสาวรส ภูทอง	ผู้ช่วยนายทะเบียน

บทที่ 4

สรุปผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานตามโครงการนี้ มุ่งพัฒนาความรู้และทักษะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และทักษะในการเป็นผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว จังหวัดระนอง การสร้างเครือข่ายในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว จังหวัดระนอง เพื่อร่วมกันพัฒนาความเข้มแข็งของเศรษฐกิจในจังหวัดระนอง และภูมิภาค ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการในภาพรวมนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในเนื้อหาและกิจกรรมทุกด้านในระดับดีขึ้นไป มีความรู้และความเข้าใจในการเป็นผู้ประสานการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวในระยะต่อไปได้ทั้งจากการประเมินความรู้ความเข้าใจและความกระตือรือร้น ตลอดจนระยะเวลาของการฝึกอบรม การดำเนินการครั้งนี้ได้กระตุ้นให้เกิดการจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจังหวัดระนอง เกิดยุทธศาสตร์ แผนงาน รวมทั้งโครงการนำร่องที่จะดำเนินการในระยะต่อไปของคลัสเตอร์

4.2 ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานในระยะต่อไป

จากผลการดำเนินงาน โครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว จังหวัดระนอง ดังที่ได้ให้รายละเอียดและสรุปผลการดำเนินงานดังกล่าวมาแล้วนั้น คณะที่ปรึกษา ได้เล็งเห็นความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ที่จะมีผลในการทำให้ผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (CDA) ที่ได้รับการฝึกอบรมมีความเข้มแข็งในการผลักดันเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวจังหวัดระนองมากยิ่งขึ้น จึงได้จัดทำข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ เป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดระนอง และข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับ สสว. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคลัสเตอร์ ดังนี้

4.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจังหวัดระนอง

- 1) การฝึกอบรมตามโครงการทำให้เกิดสัมพันธภาพที่อยู่ในระดับดีมากในหมู่ผู้ผ่านการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามควรจะมีการกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่อเนื่องต่อไป เพื่อให้ความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นจะยังสามารถดำรงอยู่ในระยะยาว
- 2) เครือข่ายฯ ควรมีการกำหนดแผนงานการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และพัฒนาความไว้วางใจต่อกัน เนื่องจากความไว้วางใจถือได้ว่าเป็นแกนกลางที่สำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์ และดำเนินการพัฒนากลุ่มตามแนวทางที่ได้เสนอแนะไว้ในที่ประชุม และการปรับแนวทางนั้นให้กระชับและเพิ่มเติมภาคีที่มีส่วนร่วมอื่นเข้ามาเพิ่มขึ้น

พร้อมทั้งจัดทำปฏิทินการทำงานของตนเองไว้อย่างน้อย 6 เดือน และอาจจะขยายต่อไปเป็นเวลา 1 ปีต่อไป

- 3) สสว. ควรกระตุ้นให้เครือข่ายฯ รับผิดชอบการปรับปรุงแผนงานและโครงการที่ได้เสนอไว้เบื้องต้นให้เกิดความสมบูรณ์ตามคำแนะนำของคณะที่ปรึกษา โดยเฉพาะโครงการจัดทำโปรแกรมการท่องเที่ยวและกิจกรรมการตลาด รวมทั้งโครงการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคลัสเตอร์และเสนอต่อ สสว. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุน เป็นการนำร่องตามความเหมาะสมต่อไปด้วย
- 4) การจัดตั้งขึ้นของเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจังหวัดระนองโดยผู้ผ่านการอบรมเป็นการเริ่มต้นที่ดีของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ แต่การจะสร้างขีดความสามารถให้แก่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจังหวัดระนองให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ควรจะมีการเพิ่มจำนวนสมาชิกภายในเครือข่ายวิสาหกิจให้มีจำนวนมากขึ้นและหลากหลายกลุ่มมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการสร้างเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายวิสาหกิจกับอุตสาหกรรมสนับสนุน (ได้แก่ สถาบันเฉพาะทางด้านการท่องเที่ยว สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา) และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (ได้แก่ องค์กรปกครองท้องถิ่นที่มีสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญตั้งอยู่) เพิ่มเติมด้วย
- 5) เครือข่ายฯ ควรจะมีการกำหนดแผนงานโดยละเอียดและหากกลุ่มที่จะร่วมรับผิดชอบเพื่อทำงานร่วมกัน และอาจจะดำเนินการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการในจังหวัดหรือหน่วยงานภายนอกต่อไป
- 6) ควรจัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของเครือข่ายวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องในทุกๆ 3 เดือน โดยเฉพาะการดำเนินแผนงานและโครงการนำร่องที่ได้เสนอไว้ในการศึกษาอิสระของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งนี้ สสว. ในฐานะหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้เครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจังหวัดระนองเกิดขึ้นควรจะดำรงบทบาทในการเป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันเครือข่ายวิสาหกิจนี้ต่อไป รวมทั้งการประสานขอความร่วมมือและการให้ข้อมูลเครือข่ายฯ แก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ในการให้การช่วยเหลือและสนับสนุนต่อกิจกรรมของเครือข่ายฯ สำหรับการติดตามความก้าวหน้านั้นควรเน้นการดำเนินการ ดังนี้
 - การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ของ สสว. ในพื้นที่ควรจะมีการติดตามกระตุ้นเตือน และให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคเพื่อกลุ่มจะได้ขอรับความช่วยเหลือจากทาง สสว. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการพัฒนาคลัสเตอร์ได้
 - เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ควรจะมีส่วนร่วมในการเข้าไปสังเกตการณ์ในการประชุมและการติดตามกิจกรรมเป็นระยะๆ รวมทั้ง

การส่งข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องให้กับกลุ่มคลัสเตอร์เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรอบรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคลัสเตอร์ของตนเองอีกทางหนึ่งต่อไป

- 7) การฝึกอบรมเพิ่มเติมให้แก่ผู้ผ่านการฝึกอบรมหรือสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจังหวัดระนองที่คาดว่าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นในอนาคต เพื่อให้มีความเข้าใจในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโดยใช้แนวคิดการพัฒนาแบบคลัสเตอร์ (Clustering Approach) มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นควรจะมีการเพิ่มพูนองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจ ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อให้สมาชิกสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) เป็นต้น
- 8) สสว. ควรจะมีการจัดประชุมเครือข่ายคลัสเตอร์การท่องเที่ยวในระดับประเทศเพื่อได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยกลุ่มคลัสเตอร์ท่องเที่ยวระนองควรจะได้รับเชิญเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเสริมความรอบรู้และเสริมกำลังใจในการทำงานของคลัสเตอร์ต่อไป

4.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการฝึกอบรมตามโครงการนี้ ทำให้เกิดข้อเสนอแนะที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนา ทั้งในส่วนของเครือข่ายคลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดระนองและกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ดังนี้

- 1) การสร้างผู้ประกอบการพัฒนากลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ควรจะให้มีลักษณะที่เป็น การยึดพื้นที่ (area-based) ของเครือข่ายวิสาหกิจเป็นหลัก เช่น การจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจควรจัดให้มีการฝึกอบรมในพื้นที่ โดยผู้เข้าร่วมโครงการมาจากเขตพื้นที่เดียวกัน ทั้งนี้เพื่อนำให้มีเครือข่ายวิสาหกิจเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในพื้นที่
- 2) ควรเน้นชี้แจงทำความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ของ สสว. เนื่องจาก สสว. ได้มีแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายพื้นที่เกิดขึ้นอยู่ก่อนโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจอยู่แล้ว จึงควรจะมีการนำแผนดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบกลยุทธ์ในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของผู้เข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังจะทำให้แนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน
- 3) การฝึกอบรมควรจะมีการจัดกลุ่มของผู้เข้าร่วมโครงการ โดยให้มีลักษณะร่วมที่สำคัญบางประการ เช่น ผู้เข้าร่วมโครงการที่มาจากประเภทธุรกิจเดียวกัน

หรือประเภทธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน หรือ ผู้เข้าร่วมโครงการที่มาจากพื้นที่เดียวกัน ภูมิภาคเดียวกัน หรือพื้นที่ใกล้เคียงกัน เช่น ผู้ประกอบการ ตัวแทนองค์กรที่มีบทบาทในการสนับสนุนทางวิชาการ เช่น สถาบันวิจัยหรือสถาบันการศึกษา รวมทั้ง หน่วยงานภาครัฐหรือสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การจัดกลุ่มดังกล่าวจะทำให้สามารถจัดเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมที่มุ่งเฉพาะเจาะจง ทำให้เกิดประโยชน์

- 4) การจัดการอบรมเพื่อหวังผลลัพธ์ในเชิงปฏิบัติ สสว. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องพัฒนาให้เครือข่ายเป็นกลไกในการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม จะต้องมียุทธศาสตร์ส่งเสริมหรือสนับสนุนการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย เช่น การส่งเสริมกิจกรรมการรวมตัว หรือกิจกรรมการประชุมร่วมกัน รวมทั้ง การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเครือข่ายเหล่านั้น เป็นต้น

บรรณานุกรม

- Humphrey, J., & Schmitz, H. (1995). Principles for promoting clusters & networks of SMEs. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Ecotec Research & Cons (n.d.) A Practical Guide to Cluster Development. London: Department of Trade and Industry and the English Regional Development Agents.
- Porter, M.E. (1990) The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. มิถุนายน 2549. รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนและผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์ตามบทบาทของกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). คลัสเตอร์นั้นสำคัญไฉน ?. ค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2549, จาก <http://www.nesdb.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2548). เครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน. ค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2549, จาก <http://www.nesdb.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ: แนวคิดและแนวทางการพัฒนา. ค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2549, จาก <http://www.nesdb.go.th>
- สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (ม.ป.ป.). ชัยชนะอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมบนเส้นทางคลัสเตอร์ (Cluster) ค้นเมื่อค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2549, จาก <http://www.dip.go.th>

ภาคผนวก

- ภาคผนวก 1 : คู่มือหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่าย
วิสาหกิจ SMEs ในภูมิภาค
- ภาคผนวก 2 : กำหนดการในการฝึกอบรมผู้เข้าร่วมโครงการ
- ภาคผนวก 3 : แบบประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม
- ภาคผนวก 4 : แบบประเมินผลการฝึกอบรม
- ภาคผนวก 5 : รายชื่อผู้เข้าร่วมฝึกอบรม และคณะที่ปรึกษาโครงการ
- ภาคผนวก 6 : ผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขัน และ
แผนภาพคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง
- ภาคผนวก 7 : รายละเอียดของโครงการนำร่องตามยุทธศาสตร์ และ
แผนงาน
- ภาคผนวก 8 : สรุปเนื้อหาจากการศึกษาดูงานตามหลักสูตร
- ภาคผนวก 9 : ภาพกิจกรรมและบรรยากาศการฝึกอบรม

ภาคผนวก 1

**คู่มือหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการ
พัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง**

ภาคผนวก 2

กำหนดการฝึกอบรม

ภาคผนวก 3

แบบประเมินความรู้ก่อนและหลัง
การฝึกอบรม

ภาคผนวก 4

แบบประเมินผลการฝึกอบรม

ภาคผนวก 5

รายชื่อผู้เข้าร่วมฝึกอบรม และ
คณะที่ปรึกษาโครงการ

ภาคผนวก 6

ผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการ
แข่งขันและแผนภาพคลัสเตอร์ท่องเที่ยว
จังหวัดระนอง

ภาคผนวก 7

รายละเอียดของโครงการนำร่อง
ตามยุทธศาสตร์ และแผนงาน

ภาคผนวก 8

สรุปเนื้อหาจากการศึกษาดูงาน
ตามหลักสูตร

ภาคผนวก 9

ภาพกิจกรรมและบรรยากาศ
ในการฝึกอบรม



**คู่มือหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์
(Cluster Development Agent : CDA) ท้องเที่ยว จังหวัดระนอง
ภายใต้โครงการแปลงแผนปฏิบัติการส่งเสริมรายสาขา/
รายพื้นที่ไปสู่การปฏิบัติ**

เสนอ

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

โดย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตุลาคม 2551

คำนำ

คู่มือหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการสถานประกอบการคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนองฉบับนี้ ได้ประมวลองค์ความรู้ในการพัฒนาคลัสเตอร์การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ และจัดทำเป็นรายละเอียดเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้ประกอบการสถานประกอบการคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนองตามโครงการแปลงแผนปฏิบัติการส่งเสริมรายสาขา/พื้นที่ไปสู่การปฏิบัติของ สสว. อันมีสาระสำคัญ ประกอบด้วย กระบวนการในการพัฒนาคลัสเตอร์ ขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการคลัสเตอร์ ตลอดจนโครงสร้างหลักสูตร ขอบเขตและเนื้อหาหลักสูตร รายละเอียดแผนจัดการความรู้ตามเนื้อหาของหลักสูตร กำหนดการฝึกอบรม การประเมินผล ตามหลักสูตรฯ โดยสามารถนำไปประยุกต์หรือเพิ่มเติมรายละเอียดและใช้ในการพัฒนาผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจอื่นๆ ในระยะต่อไปได้

คณะที่ปรึกษา

โครงการแปลงแผนปฏิบัติการส่งเสริมรายสาขา/พื้นที่ไปสู่การปฏิบัติ

ตุลาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
★ คำนำ	ก
★ สารบัญ	ข
ส่วนที่ ๑ : บทนำของหลักสูตร	1
ความเป็นมาของหลักสูตร	1
1.1 ความเป็นมาของหลักสูตร	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ	2
1.4 ระยะเวลาดำเนินงาน	2
1.5 ผลที่จะได้รับ	2
1.6 ขอบเขตการดำเนินงาน	2
1.7 ผู้รับผิดชอบ	3
ส่วนที่ ๒ : การศึกษาองค์ความรู้เรื่องการพัฒนาคลัสเตอร์	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎีของคลัสเตอร์	4
2.2 บทเรียนจากตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ	9
2.3 พัฒนาการของคลัสเตอร์ในประเทศไทย	14
2.3.1 การผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์ในภาพรวม	14
2.3.2 การพัฒนาคลัสเตอร์โดยการผลักดันของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)	19
2.4 ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวในประเทศไทย	21
2.5 ประเด็นและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์	28
2.6 หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ ในประเทศไทย	30
ส่วนที่ ๓ : กระบวนการในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ	36
3.1 การคัดเลือกเครือข่ายวิสาหกิจที่จะส่งเสริมและพัฒนา	36
3.2 การคัดเลือกสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจ	36
3.3 การกำหนดผู้ประสานงานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ	37
3.4 การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ	37
3.5 การดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของเครือข่าย	37
3.6 การติดตามการประเมินผล	38

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
3.7 การถ่ายทอดความรู้และการขยายผลในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ	38
3.8 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ	38
ส่วนที่ ๔ : ขั้นตอนในการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ	39
4.1 การค้นหาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท้องถิ่น	39
4.2 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	40
4.3 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจ/เครือข่ายวิสาหกิจของผู้เข้ารับการอบรม	40
4.4 การเตรียมการเข้ารับการฝึกอบรมผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ	41
ส่วนที่ ๕ : โครงสร้าง ขอบเขต เนื้อหา และรายละเอียดของหลักสูตร	42
การพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจฯ	
5.1 โครงสร้างหลักสูตร	42
5.2 ขอบเขตและเนื้อหาหลักสูตร	43
5.3 รายละเอียดแผนจัดการความรู้ตามเนื้อหาของหลักสูตร	43
5.4 กำหนดการจัดฝึกอบรม	51
5.5 การประเมินความรู้และความเข้าใจก่อน (Pre-test) และหลัง (Post-test) การอบรม	54
5.6 การประเมินผลการจัดฝึกอบรม	54
ภาคผนวก	55
ภาคผนวก 1 ตัวอย่างเอกสารคำสอนรายวิชาตามเนื้อหาของหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ SMEs	56
ภาคผนวก 2 การประเมินความรู้และความเข้าใจก่อน (Pre-test) และหลัง (Post-test) การอบรม	96
ภาคผนวก 3 การประเมินผลการจัดฝึกอบรม	98

รายละเอียด คู่มือหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการระดับคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent : CDA) ท้องเที่ยว จังหวัดระนองภายใต้โครงการแปลงแผนปฏิบัติการส่งเสริมรายสาขา/รายพื้นที่ไปสู่การปฏิบัติ

ส่วนที่ ❶ : บทนำของหลักสูตร

1.1 ความเป็นมาของหลักสูตร

ตามแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs ปี 2550 – 2554 ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริม SMEs ในภูมิภาคและท้องถิ่น ได้กำหนดทิศทางได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายและความเชื่อมโยงธุรกิจของ SMEs ในภูมิภาค และพัฒนาศักยภาพการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย เพื่อสร้างคุณค่าและยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการของวิสาหกิจในภูมิภาคและชุมชนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทั้งนี้ได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา SMEs ในภูมิภาคไว้ คือ ให้มีการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) อย่างน้อย 66 เครือข่ายวิสาหกิจภายในปี 2554 ตามผลการศึกษาของโครงการการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายสาขา จำแนกตามพื้นที่ ซึ่งในปี 2550 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้ดำเนินโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ SMEs ในภูมิภาค เพื่อนำร่องการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ-SMEs-ในภูมิภาค เครือข่ายวิสาหกิจข้าว และเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว (เป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่มีในหลายพื้นที่) ซึ่งจากการดำเนินโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาดังกล่าว ทำให้ทราบว่ามีการพัฒนาวิสาหกิจที่มีศักยภาพและพร้อมสำหรับการพัฒนาในระดับต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้แผนปฏิบัติการฯ สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่จะต้องพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจอย่างน้อย 66 เครือข่ายวิสาหกิจ และเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ จึงเห็นควรให้มีการพัฒนาผู้ประกอบการระดับคลัสเตอร์ท่องเที่ยวในจังหวัดระนอง ซึ่งเป็นพื้นที่ ที่มีศักยภาพในการพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อให้ได้โครงการสำหรับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ที่มีความต่อเนื่องและเกิดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน โดยได้มีการประสานงานความร่วมมือกับ ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ SMEs ภูมิภาค และ โครงการศูนย์บริการร่วมลงทุนและพี่เลี้ยง SMEs ประจำภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานภาคเอกชน ภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในจังหวัด เพื่อร่วมพัฒนาเครือข่ายคลัสเตอร์เป้าหมาย

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อผลักดันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ในระดับจังหวัด ตามเป้าหมายของ แผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs ปี 2550 – 2554

1.2.2 เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs ในระดับจังหวัด ในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจนาร่อง

1.3 กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ

ผู้ประกอบการธุรกิจในกลุ่มคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและ ปลายน้ำ ได้แก่ ผู้ประกอบการปลูกผักปลอดสารพิษ ร้านอาหาร โรงแรมที่พัก ธุรกิจบริการนำ เที่ยวและขนส่ง ธุรกิจสปาน้ำแร่ เป็นต้น จำนวน 20 ราย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา จำนวน 10 ราย

1.4 ระยะเวลาดำเนินงาน

ไม่เกิน 45 วัน นับจากวันที่ลงนามในสัญญาว่าจ้าง

1.5 ผลที่จะได้รับ

1.5.1 เพิ่มความรู้และทักษะในการเป็นผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ให้แก่ผู้ ประสานการพัฒนาที่ได้รับการคัดเลือก

1.5.2 เครือข่ายวิสาหกิจเป้าหมายได้รับการพัฒนาในประเด็นที่สำคัญและสอดคล้อง กับความต้องการของสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจ

1.6 ขอบเขตการดำเนินงาน

1.6.1 ศึกษาศักยภาพของคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จ.ระนอง เพื่อกำหนดเป็นแนวทางใน การพัฒนาและจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (Cluster development Agent: CDA) ท้องเที่ยว จังหวัดระนอง โดยใช้ข้อมูลจากผลการศึกษาของโครงการจัดทำ แผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายสาขา จำแนกตามพื้นที่ และ ผลการศึกษาของโครงการ พัฒนาผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ-SMEs-ในภูมิภาค ของ สสว.

1.6.2 จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ประสานงานคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง

1.6.3 ดำเนินการฝึกอบรมผู้ประกอบการประสาณงานคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง พร้อมทั้งวัดผลการฝึกอบรมพร้อมทั้งประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.6.4 สรุปผลโครงการอบรมพร้อมทั้งนำเสนอแผนงานโครงการนำร่อง ซึ่งได้มาจากการฝึกอบรมพัฒนาผู้ประกอบการประสาณงานคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง และการทบทวนผลการศึกษาของโครงการการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายสาขา จำแนกตามพื้นที่สำหรับการพัฒนาเครือข่ายคลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดระนอง และโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ-SMEs-ในภูมิภาค ของ สสว. พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดโครงการ ในการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดระนองให้เกิดผลการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

1.7 ผู้รับผิดชอบ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะคณะที่ปรึกษาโดย

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1) รศ.มันทนา สามารถ | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น | หัวหน้า
คณะที่ปรึกษา |
| 2) อ.ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล | วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น | ที่ปรึกษา |
| 3) นายภูมิภักดิ์ พิทักษ์เชื่อนพันธ์ | ผู้อำนวยการสำนักบริหารการวิจัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น | ที่ปรึกษา และ
เลขานุการคณะที่ปรึกษา |

ส่วนที่ ๒ : การศึกษาองค์ความรู้เรื่องการพัฒนาคลัสเตอร์

2.1 แนวคิดและทฤษฎีของคลัสเตอร์

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของทฤษฎี

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) ได้ให้นิยามของคลัสเตอร์ในเชิงธุรกิจอุตสาหกรรมว่า คลัสเตอร์ คือ การกระจุกตัวหรือการรวมกลุ่มของวิสาหกิจที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นหรือพื้นที่ที่ใกล้เคียงกัน โดยที่วิสาหกิจในกลุ่ม ผลิตสินค้า (หรือให้บริการ) ที่มีลักษณะเหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือ ส่งเสริมกัน จึงทำให้ต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรค โอกาส และการท้าทายทางธุรกิจที่คล้ายกัน นอกจากนี้ คลัสเตอร์ยังครอบคลุมรวมถึง ผู้ให้บริการ (service providers) สถาบันการเงิน (financial institutes) สถาบันสนับสนุนต่างๆ (supporting institutes) และหน่วยงานของรัฐ ที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาของคลัสเตอร์ด้วย

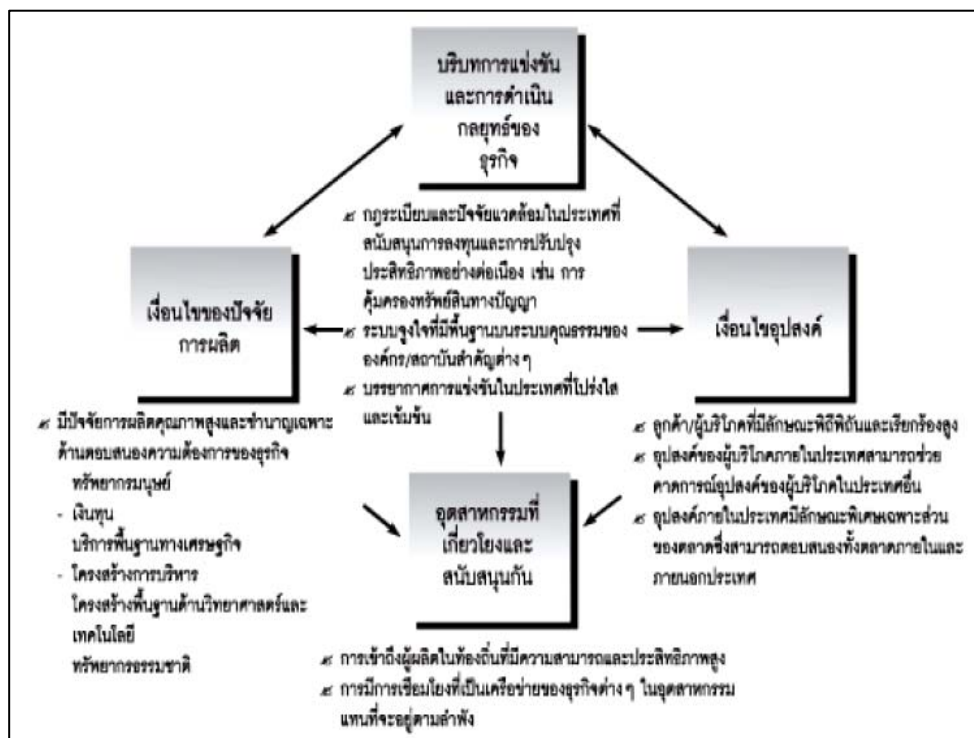
การพัฒนาคลัสเตอร์ (Cluster Development Approach) เป็นแนวทางที่มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในนานาอารยประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบอุตสาหกรรมของประเทศที่พัฒนาแล้ว จนเป็นที่ประจักษ์ว่า แนวทางการพัฒนาในลักษณะคลัสเตอร์จะเป็นกลไกผลักดันให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในคลัสเตอร์เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการนำไปสู่ความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

สำหรับในประเทศไทย ถึงแม้ว่าการพัฒนาในลักษณะคลัสเตอร์ หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “เครือข่ายวิสาหกิจ” จะมองดูเป็นเรื่องใหม่ แต่อันที่จริงแล้ว คลัสเตอร์เป็นที่รับรู้มาตั้งแต่ปี 1890 โดย Alfred Marshall เป็นบุคคลแรกที่กล่าวถึงและให้ความหมายของ “คลัสเตอร์อุตสาหกรรม (Industry Cluster)” อย่างชัดเจน ในช่วงนับจากที่เริ่มมีการศึกษาเรื่องคลัสเตอร์ วิวัฒนาการของคลัสเตอร์ยังเป็นไปในเชิงเศรษฐศาสตร์ จวบจนกระทั่งต้นทศวรรษที่ 1990 เมื่อศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Professor Michael E. Porter) แห่ง Harvard Business School ได้นำเสนอผลงานผ่านหนังสือ 2 เล่ม คือ Competitive Advantage of Nations (1990) และ The Competitive Advantage of Massachusetts (1991) จากการทำการศึกษาวิจัยถึงความสำเร็จของอุตสาหกรรมในประเทศต่าง ๆ ที่มีขีดความสามารถในระดับสูง และในที่สุดท่านได้ สรุปการศึกษาเป็นทฤษฎีว่าด้วยคลัสเตอร์ (Theory of Industry Cluster)

2.1.2 ทฤษฎี / แนวคิด

แนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ (Cluster) ในปัจจุบันมีรูปแบบหรือกรอบแนวคิดที่มีความแตกต่างกันไปอยู่หลายแนว แต่แนวทางที่มีความแพร่หลายและมีอิทธิพลมากที่สุดได้แก่แนวทางที่ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ได้เสนอไว้ โดยท่านเสนอว่า อุตสาหกรรมที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงมักจะมีการรวมกลุ่มกันเป็นคลัสเตอร์ ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ พอร์เตอร์ นั้น คลัสเตอร์ หมายถึง กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องที่มารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีความร่วมมือ เกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจรทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวตั้ง เป็นความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจ ตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และความเชื่อมโยงแนวนอน เป็นความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ได้แก่ ธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยและพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันคือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ศาสตราจารย์ พอร์เตอร์ อธิบายระดับความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ด้วย Diamond Model โดยเสนอว่าการที่คลัสเตอร์จะมีความสามารถในการแข่งขันเพียงใด จะขึ้นอยู่กับอิทธิพลของเงื่อนไขปัจจัยแวดล้อมของคลัสเตอร์ 4 ด้าน (แผนภาพที่ 1)

แผนภาพที่ 1 แสดงปัจจัยที่ทรงอิทธิพลต่อคลัสเตอร์ทั้ง 4 ด้าน ของ Diamond Model



จากแผนภาพที่ 1 ปัจจัยตาม Diamond Model ที่ทรงอิทธิพลต่อคลัสเตอร์ 4 ประการ
ได้แก่

- 1) เงื่อนไขของปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) เป็นเรื่องของการมีอยู่ของปัจจัยการผลิตและโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันของผู้ประกอบการในคลัสเตอร์ รวมทั้งระดับคุณภาพของปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ เงินทุน เป็นต้น
- 2) เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) ซึ่งเป็นเรื่องของคุณภาพที่เป็นอยู่ของอุปสงค์ของคลัสเตอร์ โดยคลัสเตอร์ที่ดีจะต้องมีอุปสงค์ที่เกิดจากความต้องการของผู้บริโภคที่มีความพิถีพิถัน มีความรู้อย่างชัดเจนในตัวสินค้า ตลอดจนมีความเรียกร้องสูง นอกจากนี้ ยังพบว่า คุณภาพของอุปสงค์ภายในประเทศ (Quality of Home Demand) มีความสำคัญมากกว่าปริมาณ โดยจะเห็นได้จากการที่ประเทศที่มีปริมาณหรือขนาดของอุปสงค์ของสินค้านั้นมาก อันเกิดจากการมีจำนวนประชากรมาก ไม่ได้หมายความว่าประเทศนั้นจะมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าประเทศอื่น ในทางกลับกัน ขนาดอุปสงค์ในประเทศที่เล็กกว่าอาจทำให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันสูงได้ หากลักษณะของอุปสงค์ภายในประเทศนั้นมีคุณภาพและช่วยผลักดันหรือกระตุ้นให้ผู้ประกอบการในประเทศต้องปรับปรุง คิดค้น พัฒนา และสร้างนวัตกรรมของสินค้าของตนอยู่เสมอ
- 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) โดยทั่วไปอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน จะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของกิจกรรมในกระบวนการผลิตตามห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งเรียกว่าการเชื่อมโยงแนวตั้ง (Vertical Linkages) อยู่แล้ว แต่แนวคิดของการพัฒนาคลัสเตอร์ จะให้ความสำคัญครอบคลุมไปถึงการเชื่อมโยงของธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Linkages) ด้วย ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในคลัสเตอร์ที่ต้องเกี่ยวพันกันและเสริมความสามารถในการแข่งขันซึ่งกันและกัน แต่ไม่ได้อยู่ในสายของการผลิตตามห่วงโซ่อุปทาน ตัวอย่างการเชื่อมโยงในแนวนอน มักจะเป็นการสนับสนุนของสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย เป็นต้น ระดับความเข้มแข็งของคลัสเตอร์จะขึ้นอยู่กับระดับความสมบูรณ์ของการที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ ทั้งการเชื่อมโยงแนวตั้งและการเชื่อมโยงแนวนอนภายในคลัสเตอร์
- 4) บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ของบริษัท (Context for Firm Strategy, Structure and Rivalry) สภาพแวดล้อมของธุรกิจ ตลอดจนธรรมชาติของ

การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในท้องถิ่นมีส่วนอย่างสำคัญยิ่งในการกำหนดให้ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมมีขีดความสามารถในการแข่งขัน การแข่งขันที่เป็นธรรม การแข่งขันที่ผู้ประกอบการเน้นพัฒนาคุณภาพของสินค้าเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภค การแข่งขันที่ไม่มีลักษณะของการขายตัดราคากัน จะเป็นเงื่อนไขสำคัญในการผลักดันธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นมีผลผลิตภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

นอกจากปัจจัยทั้ง 4 ประการดังกล่าวที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์แล้ว ยังพบว่าบทบาทของรัฐ (Role of Government) มีส่วนอย่างสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนการพัฒนาคลัสเตอร์ นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ของภาครัฐ เช่น นโยบายการแข่งขันทางการค้า นโยบายการค้าและการลงทุน มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในธุรกิจหรืออุตสาหกรรม รวมถึงประสิทธิภาพของกลไกระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐยังอาจจะส่งผลทั้งในด้านที่สนับสนุนคลัสเตอร์หรือเป็นอุปสรรคและทำให้ต้นทุนในการดำเนินของผู้ประกอบการสูงขึ้นก็ได้

UNIDO ได้สรุปการรวมตัวกันเป็นคลัสเตอร์ว่า คลัสเตอร์จะมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ โดยคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

- 1) **การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity)** อันเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกคลัสเตอร์ โดยการเชื่อมโยงในที่นี้ เป็นการเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนในวงกว้างคือ การเชื่อมโยงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผู้ประกอบการตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำเท่านั้น แต่รวมถึงสถาบันการศึกษา/วิจัยและพัฒนา สถาบันการเงิน องค์กรภาครัฐ และสมาคมเอกชน ด้วย
- 2) **ความร่วมมือ (Collaboration)** นอกจากการเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกในคลัสเตอร์แล้ว การทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกในคลัสเตอร์ ก็ถือเป็นอีกคุณลักษณะสำคัญ โดยสมาชิกคลัสเตอร์จะต้องร่วมมือกันหาโอกาสร่วมในการพัฒนาคลัสเตอร์ โดยอาจเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของคลัสเตอร์ ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของกลุ่ม โดยเมื่อได้แผนปฏิบัติการแล้ว อาจจะเริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมนำร่องที่ใช้งบประมาณในการดำเนินการน้อย และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จโดยง่าย

ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกคลัสเตอร์เห็นประโยชน์ของความร่วมมือนกัน

- 3) **การแข่งขัน (Competition)** คลัสเตอร์มีใช้ระบบผูกขาดทางการค้าที่มุ่งกำหนดกลไกราคาหรือปริมาณ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก แต่การรวมกลุ่มแบบคลัสเตอร์จะต้องอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันที่สร้างสรรค์ เช่นสมาชิกต้องแข่งขันกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือวิจัยคิดค้นกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งการแข่งขันกันของสมาชิกในคลัสเตอร์เป็นจุดสำคัญที่ทำให้คลัสเตอร์แตกต่างจากระบบการรวมกลุ่มผูกขาดที่มุ่งกำหนดกลไกราคาหรือปริมาณเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในบรรดาหมู่สมาชิก เช่น ระบบคาร์เทล (Cartel) ของกลุ่มประเทศผู้ส่งออกน้ำมันหรือ OPEC
- 4) **ประสิทธิภาพโดยรวม (Collective Efficiency)** ความร่วมมือท่ามกลางการแข่งขันประกอบกับการเชื่อมโยงที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวม คือมีพลังและอำนาจในการต่อรองเนื่องจากการรวมกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงรักษาความคล่องตัวของวิสาหกิจแต่ละแห่งไว้อยู่

ทั้งนี้ การรวมกลุ่มในลักษณะของคลัสเตอร์จะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการบูรณาการความร่วมมือของทุกส่วนเข้าด้วยกัน ได้แก่ภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา สถาบันการเงินและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการในคลัสเตอร์จะยังคงยึดหลักการสำคัญคือ ร่วมมือกันเพื่อแก้ไขจุดอ่อนของกลุ่มอุตสาหกรรมของตนให้มีความเข้มแข็งขึ้น พร้อมกับพัฒนาส่วนที่เป็นจุดแข็งให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นต่อไป ขณะเดียวกัน ความจำเป็นในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันก็ยังคงมีอยู่เช่นเดิม

ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มกันเป็นคลัสเตอร์ ได้มีการระบุไว้ในเอกสารคู่มือชื่อ A Practical Guide to Cluster Development จัดทำโดย The Department of Trade and Industry แห่ง สหราชอาณาจักร ดังต่อไปนี้

- 1) คลัสเตอร์ทำให้เกิดการยกระดับความเชี่ยวชาญ (Increased levels of expertise) โดยการรวมตัวกันจะทำให้ผู้ผลิตสินค้าสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้มีความเข้าใจการดำเนินการภายในห่วงโซ่อุปทานอย่างลึกซึ้งมากขึ้น

- 2) การรวมตัวกันเป็นคลัสเตอร์ทำให้วิสาหกิจที่เป็นสมาชิกสามารถที่จะช่วยกันผลิตสินค้าเพื่อสนองต่อความต้องการครั้งละมาก ๆ ของลูกค้า ซึ่งโดยปกติสมาชิกแต่ละรายไม่สามารถตอบสนองได้ด้วยตัวเอง
- 3) การรวมตัวเป็นคลัสเตอร์ทำให้สมาชิกได้รับประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงขนาด (Economies of Scale) อย่างเต็มที่ เช่น สมาชิกอาจจะร่วมกันจัดซื้อวัตถุดิบร่วมกัน ทำให้ได้ราคาที่ถูกลง เป็นต้น
- 4) คลัสเตอร์ทำให้ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างมวลสมาชิกในคลัสเตอร์ นำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำให้การดำเนินการทางธุรกิจประสบความสำเร็จก้าวหน้าต่อไปได้

2.2 บทเรียนจากตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ

การพัฒนาธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในรูปแบบคลัสเตอร์เป็นที่แพร่หลายในหลายประเทศทั่วโลก ตัวอย่างของคลัสเตอร์ที่ประสบความสำเร็จมีอยู่มากมาย โดยมีองค์กรระหว่างประเทศหลายแห่งที่มีส่วนร่วมในการผลักดันการพัฒนาอุตสาหกรรมในรูปแบบคลัสเตอร์ องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ องค์กรเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรม (United Nations Industrial Development Organization หรือ UNIDO) สำนักงานให้ความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา (United States Agency for International Development หรือ USAID) สถาบันคีนันแห่งเอเชีย (Kenan Institute of Asia) เป็นต้น นอกจากนี้ในหลายประเทศยังมีองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันการพัฒนาอุตสาหกรรมในรูปแบบคลัสเตอร์ในประเทศของตนและมีผลงานเป็นที่รู้จักแพร่หลายในระดับนานาชาติ โดยองค์กรเหล่านี้ ได้แก่ องค์กรส่งเสริมการค้าต่างประเทศของประเทศญี่ปุ่น (The Japan External Trade Organization หรือ JETRO)

จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ซึ่งได้ทำการศึกษาพัฒนาการของคลัสเตอร์ในประเทศต่างๆ พบว่า การริเริ่มคลัสเตอร์ อาจเกิดได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) การริเริ่มจากภาคเอกชน โดยธุรกิจหลักในเครือข่ายวิสาหกิจรวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินการผลักดันการพัฒนา และอาศัยสื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและประสานงานในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและกลยุทธ์ในการดำเนินการร่วมกันเพื่อพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของตนแล้ว ก็จะนำเสนอให้รัฐบาลทราบ และทำความตกลงเพื่อร่วมดำเนินการในกิจกรรมบางประการต่อไป

- 2) การริเริ่มจากภาครัฐ โดยภาครัฐเป็นผู้กำหนดเครือข่ายวิสาหกิจที่จะดำเนินการส่งเสริม

อย่างไรก็ตาม การเกิดของคลัสเตอร์ มีสิ่งที่เหมือนกันอย่างน้อย 4 ประการ คือ

- 1) มีความหนาแน่นของกิจกรรม และอยู่ในบริเวณเดียวกัน
- 2) มีสิ่งจูงใจให้ผู้ประกอบการเกิดการรวมตัว
- 3) การเข้าร่วมรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการจะใช้ระยะเวลานาน
- 4) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการรวมตัวจะได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างสมดุล

การศึกษายังพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาการของคลัสเตอร์ขึ้นอยู่กับระดับที่มีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จ มี 2 ประการ คือ **ความร่วมมือ (Strength of Linkages)** ซึ่งหมายถึง การเชื่อมโยงร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ร่วมกัน และ **ความเก่ง (Sophistication of Cluster)** ซึ่งหมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพของปัจจัยพื้นฐานของประเทศ / อุตสาหกรรมที่เอื้อหรือส่งเสริมคลัสเตอร์ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านบุคลากร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปัจจัยทุน โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม สถาบันวิจัยและพัฒนา ภาวะตลาด บริบทของการแข่งขัน ตลอดจนการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละเครือข่าย

การศึกษายังมีการสรุปลักษณะการพัฒนาคลัสเตอร์ว่ามี 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่

- 1) คลัสเตอร์ที่เติบโตด้วย “ความร่วมมือ” คือ ผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มเพื่อร่วมมือกันพัฒนาอุตสาหกรรมให้เติบโตจนมีความร่วมมือที่เข้มแข็ง จากนั้นจึงมุ่งร่วมมือกันพัฒนาปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้มี “ความเก่ง” และสามารถเติบโตก้าวหน้าต่อไป
- 2) คลัสเตอร์ที่เติบโตด้วย “ความเก่ง” คือ การพัฒนาความเข้มแข็งของปัจจัยพื้นฐานสำหรับคลัสเตอร์ก่อน จากนั้นจึงเกิดการรวมตัวของผู้ประกอบการและเริ่มเห็นความสำคัญของการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในด้านต่าง ๆ
- 3) คลัสเตอร์ที่เติบโตด้วยการพัฒนาทั้งในด้าน “ความเก่ง” และ “ความร่วมมือ” ไปพร้อม ๆ กันตลอดช่วงของการวิวัฒนาการ

อย่างไรก็ตาม พัฒนาการของคลัสเตอร์อาจมีการปรับเปลี่ยนไปในแต่ละช่วงเวลา โดยอาจมีลักษณะผสมกันทั้ง 3 รูปแบบในช่วงเวลาที่ต่าง ๆ กันไป

เมื่อพิจารณาแนวทางการสร้างคลัสเตอร์ขององค์กรต่าง ๆ พบว่า กระบวนการสร้างคลัสเตอร์ มักจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นตอนการเลือกคลัสเตอร์เป้าหมายที่จะส่งเสริม การเสาะแสวงหาพันธมิตรในคลัสเตอร์ และการสรรหาผู้นำคลัสเตอร์หรือผู้ประสานการพัฒนาคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent) ในขั้นตอนนี้มักจะมีการดำเนินการโดยอาศัยการประชุม การทำข้อตกลงร่วมกัน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่มคลัสเตอร์
- 2) ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ของคลัสเตอร์และการทำงานร่วมกัน โดยในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในคลัสเตอร์
- 3) ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติการหรือแผนงานโครงการ
- 4) ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนที่มีการกำหนดไว้ภายใต้การทำงานร่วมกันของสมาชิกในคลัสเตอร์
- 5) ขั้นตอนการดำเนินงานโดยตนเองไม่พึ่งคนกลาง เป็นขั้นตอนที่สมาชิกคลัสเตอร์จะดำเนินการพัฒนาคลัสเตอร์ต่อไปโดยไม่ต้องได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรที่ให้การสนับสนุน

ความสำเร็จในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโดยใช้รูปแบบคลัสเตอร์เป็นที่ประจักษ์โดยทั่วไปในหลายประเทศ ในที่นี้จะได้กล่าวถึงกรณีตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเซรามิกของประเทศอิตาลีและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยศรีลังกา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.2 คลัสเตอร์เซรามิกอิตาลี

อิตาลี เป็นผู้นำของโลกในด้านการผลิต และส่งออกกระเบื้องเซรามิก โดยมีการผลิตร้อยละ 30 ของการผลิตของโลก และส่งออกประมาณร้อยละ 60 ของการส่งออกของโลก โดยในปี 1987 การค้าด้านกระเบื้องเซรามิกของอิตาลีมีกำไรสูงถึง 1.4 พันล้านเหรียญสหรัฐ และเป็นที่รู้จักกันไปทั่วโลกในเรื่องของคุณภาพที่เหนือกว่า ทั้งด้านความสวยงาม และความทันสมัยของเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ซึ่งการผลิตกระเบื้องเซรามิกของอิตาลี กระจุกตัวอยู่ในเขตเอมิเลีย โรมาญา (Emilia-Romagna) และรอบ ๆ เมืองเล็ก ๆ ของซาสซูโอโล (Sassuolo) โดย Cluster ก่อตัวขึ้นจากบริษัทเพียง 14 บริษัทในปี 1956 และเพิ่มจำนวนถึงกว่า 100 บริษัทในปี 1962 เนื่องจากความเจริญมั่งคั่งของประชากรในท้องถิ่น และความเฟื่องฟูที่ไม่เคยมีมาก่อนในอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง รวมทั้งกระเบื้องเซรามิก

ในปี 1964 องค์กรที่ถูกผลักดันโดยเอกชนแห่งแรก คือ “Assoplastrelle” ได้ก่อตั้งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับนักลงทุนในประเทศที่เป็นปัญหาร่วมกัน อาทิ ให้บริการด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ การวิจัยตลาดต่างประเทศ และบริการให้คำปรึกษาด้านการเงินและกฎหมาย นอกจากนี้ ยังมีบทบาทด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐและกลุ่มผู้ประกอบการอีกด้วย

ในปี 1976 สถาบันทางเทคนิคได้ถูกก่อตั้งขึ้น เพื่อให้การสนับสนุนด้านการวิจัยและเทคโนโลยีแก่บริษัทต่างๆ ภายใน Cluster ส่งผลให้มีการรวมกลุ่มของบรรดาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น วิศวกร ผู้เชี่ยวชาญในการผลิต และบุคลากรด้านการออกแบบ รวมทั้งผู้จัดหาวัสดุต่างๆ (Suppliers) นอกจากนี้ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องก็เริ่มเคลื่อนย้ายเข้ามาลงทุนใน Cluster มากขึ้น

Cluster เซรามิกของอิตาลีได้รับประโยชน์จากความต้องการ/อุปสงค์ ที่ค่อนข้างซับซ้อน และพิธีพิธีกันของผู้บริโภคในท้องถิ่น รวมถึงการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมดังกล่าว ทำให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องทั้งด้านการออกแบบและเทคโนโลยี กล่าวได้ว่า Cluster เซรามิกของอิตาลี เติบโตจากอุตสาหกรรมสิ่งก่อสร้าง ซึ่งเจริญอย่างรวดเร็วในทศวรรษที่ 1960 และนับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 จนถึงทศวรรษที่ 1980 Cluster นี้ได้ให้ความสนใจด้านตลาดต่างประเทศมากขึ้น โดยสามารถที่จะดึงเอาคุณภาพ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการผลิตของตน เพื่อแข่งขันในตลาดโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดสหรัฐฯ

จากการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจนี้เป็นผลทำให้เครือข่ายประสบความสำเร็จในการพัฒนาและขยายตัวอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน จากเหตุผลและปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

- แรงกระตุ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีความพิธีพิธีกัน นำไปสู่การมีแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญภายในท้องถิ่น และส่งผลให้ผู้ผลิตมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการออกแบบและวิจัยพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการคงความเป็นผู้นำในตลาด
- การมีองค์กรที่เป็นแกนนำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ก่อให้เกิดประโยชน์ (Win-win Situation) ระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด
- มีการสนับสนุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ ระบบโทรคมนาคม เป็นต้น
- มีการปรับนโยบายเพื่อสนับสนุนการส่งออกซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจนั้นๆ ในตลาดโลก
- สถาบันทางเทคนิคให้คำแนะนำและการฝึกอบรมแก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม
- รัฐบาลช่วยในการจัดทำนโยบาย เพื่อสร้างความมั่นคงในการขยายตัวไปสู่อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องอื่นๆ

2.2.3 คลัสเตอร์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวศรีลังกา

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากกับประเทศศรีลังกา โดยเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้เข้าสู่ประเทศเป็นอันดับ 4 (ทำรายได้เข้าประเทศ 340 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2003) และยังเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นหลักในการสร้างงานให้กับประชาชนในประเทศ อย่างไรก็ตามในช่วงสองทศวรรษก่อนปี 2000 ชีตความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวศรีลังกาอ่อนแอลง นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าสู่ประเทศศรีลังกา น้อยลงเป็นอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้าสู่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สาเหตุสำคัญเกิดจากปัญหาความขัดแย้งอย่างรุนแรงในประเทศอย่างต่อเนื่อง และสาเหตุที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยแรกคือ ปัญหาในเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ทั้งในส่วนของสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เสนอให้แก่นักท่องเที่ยว

ท่ามกลางปัญหาที่เกิดขึ้น ในปี 2000 คลัสเตอร์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวศรีลังกาได้ก่อกำเนิดขึ้นโดยสมาคมท่องเที่ยวในประเทศศรีลังกา ภายใต้โครงการความริเริ่มในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (The Competitiveness Initiative – TCI) ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจาก USAID คลัสเตอร์ท่องเที่ยวที่จัดตั้งขึ้นนี้มีส่วนประกอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในศรีลังกาอย่างกว้างขวางโดยประกอบไปด้วย คณะกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งชาติ มหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านการท่องเที่ยว ชุมชนตามสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ สมาคมการท่องเที่ยวท้องถิ่น ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ

การผนึกกำลังกันเป็นคลัสเตอร์ท่องเที่ยวนี้ มีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันไปสู่เป้าประสงค์เพิ่มค่าใช้จ่ายต่อหัวเฉลี่ยของนักท่องเที่ยว โดยกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการการท่องเที่ยวของศรีลังกา จากการเป็นสถานที่ท่องเที่ยวด้วยคุณค่าและราคาถูก ไปสู่การเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีคุณค่ามากขึ้นและราคาสูงขึ้นอย่างยั่งยืน กลยุทธ์หลักในยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถให้กับคลัสเตอร์ท่องเที่ยวประกอบไปด้วย

- การพัฒนาและยกระดับสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวในกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง โดยเสนอให้มีการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ (Ecotourism) และการท่องเที่ยวเชิงผจญภัย (Adventure Tourism) ทั้งนี้มีการก่อตั้งสมาคมเพื่อติดตามดูแลมาตรฐานของการจัดการท่องเที่ยว ตลอดจนการประกันคุณภาพการท่องเที่ยวอีกด้วย นอกจากนี้คลัสเตอร์ยังมีความริเริ่มในการผลักดันให้เกิดโครงการตัวอย่างการจัดที่พักอาศัยเชิงนิเวศน์ (Model Ecolodge Initiative) เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ประกอบการ และเป็นการสร้างมาตรฐานสำหรับคลัสเตอร์

- การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับนักท่องเที่ยว โดยเน้นความเป็นเอกลักษณ์ของศรีลังกา ตลอดจนมีการยกระดับคุณค่าของสถานที่ท่องเที่ยวในศรีลังกาให้เป็นมรดกโลก
- การปรับปรุงการบริหารขององค์กรและหน่วยงานทางการท่องเที่ยวต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม
- การปรับปรุงนโยบายของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ทั้งนี้นโยบายเหล่านี้ประกอบไปด้วย นโยบายเกี่ยวกับภาษีอากร กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกาท่องเที่ยว นโยบายด้านการบินพลเรือน การใช้ประโยชน์จากที่ดินและทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนนโยบายเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ในปี 2004 คลัสเตอร์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวศรีลังกาได้ยื่นจดทะเบียนอย่างเป็นทางการในฐานะองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการอำนวยการที่ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 10 คน โดยกรรมการเหล่านี้มาจากสมาคมผู้ประกอบการโรงแรม (The Tourist Hotels Association of Sri Lanka) และสมาคมผู้ประกอบการท่องเที่ยวขาเข้า (The Sri Lanka Association of Inbound Tour Operators) อย่างละ 3 คน และทั้ง 2 สมาคมร่วมกันสรรหาประธานคณะกรรมการและกรรมการอีก 3 คนจากผู้มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวศรีลังกา

ผลจากการพัฒนาในรูปแบบคลัสเตอร์ทำให้นักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น และมีนักท่องเที่ยวจากกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงเริ่มเข้าสู่ประเทศศรีลังกา ทั้งนี้พิจารณาได้จากการที่ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวของนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นมาอยู่ในระดับ 100 ดอลลาร์สหรัฐในปี 2006 นอกจากนี้ การรวมตัวของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมทำให้เกิดความแน่นสนธิสนม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญประการหนึ่งในการผลักดันให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวศรีลังกาเพิ่มขึ้นต่อไป

2.3 พัฒนาการของคลัสเตอร์ในประเทศไทย

2.3.1 การผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์ในภาพรวม

รัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคลัสเตอร์ โดยมีการบรรจุให้เป็นแนวทางหนึ่งในการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ในการดำเนินการนั้น การผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์มีหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนหลายแห่งที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคลัสเตอร์ใน

ประเทศไทย ทั้งนี้สามารถสรุปภาพรวมของการผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์ที่ผ่านมาพอสังเขป ดังนี้

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลในการจัดทำกรอบแนวทางในการพัฒนาคลัสเตอร์ และเป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์ของประเทศ โดยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนที่เกี่ยวข้อง กพข. ได้จัดให้มีโครงการเครือข่ายวิสาหกิจสัญจรในภูมิภาค โดยจัดให้มีการประชุมไปตามภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาคลัสเตอร์ให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม
- โครงการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) โดย กพข. จัดให้มีการทำเอกสารเผยแพร่ และสนับสนุนให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตรกลางสำหรับฝึกอบรมผู้ประกอบการคลัสเตอร์ ซึ่งในการนี้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งชาติ ได้มอบหมายให้ เครือข่ายการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นแม่ข่ายในการจัดทำหลักสูตรกลางสำหรับฝึกอบรมผู้ประกอบการคลัสเตอร์ เสร็จสิ้นแล้วในปี 2549
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ดำเนินการโครงการพัฒนาพันธมิตรวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) ของภาคการผลิตและบริการ เพื่อผลักดันให้มีการพัฒนาคลัสเตอร์ขึ้นในประเทศไทย ผลจากการผลักดันทำให้เกิดคลัสเตอร์นำร่องที่เป็นตัวอย่างของการพัฒนาที่เกิดความสำเร็จหลายคลัสเตอร์ ได้แก่

ก. **คลัสเตอร์อุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ จังหวัดชลบุรี** หรือมีชื่อเรียกของกลุ่มว่า 'SMEs 007 Plus' เกิดจากการที่กลุ่มแกนนำในธุรกิจชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี มีความตระหนักร่วมกันถึงความจำเป็นในการพัฒนากลุ่มโดยใช้แนวทางการพัฒนาแบบคลัสเตอร์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาธุรกิจ โดยเล็งเห็นว่า แนวทางคลัสเตอร์จะทำให้มีโอกาสในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีการผสมผสานระหว่างคุณค่าและพลัง ทั้งด้านการขาย การผลิต การตลาด การวิจัยและพัฒนาของกิจการ ซึ่งผลจากการรวมตัวของผู้เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม จะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในตลาดได้ แก้ไขปัญหาการตัดราคา มีการพัฒนาคุณภาพของสินค้า รวมทั้งมีโอกาสเกิดธุรกิจใหม่ ๆ ตามมา คลัสเตอร์ มีแกนนำในการขับเคลื่อนชัดเจน โดยมีการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากภาครัฐ การดำเนินการเน้นให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ถูกต้องต่อแนวทางการพัฒนาแบบคลัสเตอร์ เน้นให้ความสำคัญกับ

การพัฒนามาตรฐานในการผลิต การพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งนี้ คลัสเตอร์มีแนวคิดสำคัญ คือ ต้องไม่สร้างกลไกในการแข่งขันภายในกลุ่ม แต่ช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาด สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า และสร้างรายได้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่ม โดยผู้นำคลัสเตอร์จะเป็นแกนกลางในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทำให้ในปัจจุบันมีสมาชิก 96 ราย เกิดการพัฒนาสินค้าใหม่ระดับกลุ่มและอุตสาหกรรม เกิดการสร้างธุรกิจใหม่ระดับกลุ่มและประเทศ มีการจัดทำมาตรฐานชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ ทำให้สินค้าของสมาชิกในกลุ่มมีคุณภาพดีขึ้น

ข. คลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดเชียงใหม่ คลัสเตอร์นี้มีจุดเริ่มต้นจากการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจในนาม 'Chiang Mai Charm Cluster' โดยมี 4 องค์กรหลัก ประกอบด้วย สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ USAID และ JE. Austin Associates, Inc. ร่วมกันในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาคลัสเตอร์ธุรกิจท่องเที่ยวแบบคลัสเตอร์ โดยมีสมาชิกประกอบด้วย 5 กลุ่มธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจโรงแรม บริษัทนำเที่ยว ร้านขายของที่ระลึก ภัตตาคารและร้านอาหาร และสายการบิน จากนั้นมีการศึกษาเพื่อกำหนดตำแหน่ง (Positioning) ของจังหวัดเชียงใหม่ ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกด้าน MICE, SPA, GOLF, และ ECO - Tourism และมีการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวร่วมกัน การรวมกันเป็นคลัสเตอร์ส่งผลให้มีการร่วมมือกันในการตลาด การพัฒนาบุคลากร ทรัพยากร ความรู้และประสบการณ์ ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถรองรับตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่ม Niche Market ได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งยังทำให้เกิดการประสานงานกับภาครัฐอย่างใกล้ชิด

กพข. ยังได้ดำเนินการโครงการจัดทำแผนที่เครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster Mapping) โดยการจ้างสถาบันคีนันแห่งเอเชียดำเนินการ เพื่อสำรวจให้ทราบถึงแหล่งที่ตั้ง ระดับการพัฒนา ลักษณะความเชื่อมโยง และศักยภาพของแต่ละเครือข่ายวิสาหกิจในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดนโยบายการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่เหมาะสม ผลจากการดำเนินการสำรวจพบว่า ในประเทศไทยมี 152 คลัสเตอร์ที่ผ่านการคัดกรองเบื้องต้นโดยใช้เกณฑ์ 3 ประการ ได้แก่ กรอบพื้นที่ ความเชื่อมโยงและลักษณะการรวมกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่เดียวกัน และวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้ที่เข้ามารวมตัวกัน

แผนภาพที่ 2 แสดงการกระจายตัวของ 152 คลัสเตอร์ ไปตามภูมิภาคต่าง ๆ ในประเทศไทย

จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่ามีคลัสเตอร์กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ โดยมีการกระจุกตัวมากที่สุดใภูมิภาคกลาง จำนวน 34 กลุ่ม (22.4%) รองลงมาคือ ภาคตะวันออก จำนวน 32 กลุ่ม (21.1%) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 28 กลุ่ม (18.4%) ภาคใต้ จำนวน 24 กลุ่ม (15.8%) ภาคเหนือ จำนวน 19 กลุ่ม (12.5%) และภาคตะวันตก จำนวน 15 กลุ่ม (9.9%) สามารถจำแนกตามขนาดของกิจการเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มการผลิตและบริการส่วนใหญ่เป็นกลุ่มการผลิตระดับชุมชน 94 กลุ่ม (62%) และกลุ่มการผลิตระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 58 กลุ่ม (38%) ในขณะที่ จำแนกตามภาคเศรษฐกิจ ได้เป็น คลัสเตอร์ที่อยู่ในกลุ่มการผลิตภาคเกษตรพื้นฐานและเกษตรแปรรูประดับธุรกิจชุมชนจำนวน 66 กลุ่ม (43.42%) กลุ่มการผลิตประเภทหัตถอุตสาหกรรมจำนวน 47 กลุ่ม (30.92%) กลุ่มการผลิตภาคอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมเกษตรระดับธุรกิจ SMEs จำนวน 27 กลุ่ม (17.76%) และเป็นกลุ่มธุรกิจภาคบริการจำนวน 12 กลุ่ม (7.89%) การศึกษาายังได้มีการให้คำแนะนำความเข้มแข็งของแต่ละคลัสเตอร์โดยใช้เกณฑ์การประเมินปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ 4 ด้านตามองค์ประกอบของ Diamond Model แล้วจัดเรียงลำดับตามคะแนนจากมากไปน้อย ทั้งนี้ จะพบว่า คลัสเตอร์ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จ.ระนอง เป็นหนึ่งในคลัสเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว 12 คลัสเตอร์ ซึ่งได้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มคลัสเตอร์ที่มีความเข้มแข็ง 60 อันดับแรก ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงอันดับความเข้มแข็งและระดับศักยภาพของเครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยว

เครือข่ายวิสาหกิจ	จังหวัด	อันดับที่	ระดับศักยภาพ
คลัสเตอร์ท่องเที่ยวเมืองพัทยา	ชลบุรี	13	กำลังพัฒนา
คลัสเตอร์บูติกสไตลไฮเต็ล	เชียงใหม่	17	ศักยภาพสูง
คลัสเตอร์ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	สมุทรสงคราม	23	กำลังแสวงหาทิศทาง
คลัสเตอร์ท่องเที่ยวภูเก็ต	ภูเก็ต	24	เพิ่งรวมตัว
คลัสเตอร์ท่องเที่ยว	กระบี่	26	เพิ่งรวมตัว
คลัสเตอร์ท่องเที่ยว	พังงา	28	เพิ่งรวมตัว
คลัสเตอร์ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ	ระนอง	35	กำลังแสวงหาทิศทาง
คลัสเตอร์ท่องเที่ยวเกาะช้าง	ตราด	39	เพิ่งรวมตัว
คลัสเตอร์ท่องเที่ยวเชิงทัศนศึกษา	เชียงใหม่	44	กำลังแสวงหาทิศทาง
คลัสเตอร์ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	นครนายก	46	เพิ่งรวมตัว
คลัสเตอร์สปาไทย	กรุงเทพฯ	75	#

เครือข่ายวิสาหกิจ	จังหวัด	อันดับที่	ระดับศักยภาพ
กลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	นครราชสีมา	142	#

ไม่ได้ทำการประเมิน

2.3.2 การพัฒนาคลัสเตอร์โดยการผลักดันของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เป็นหน่วยงานที่มีส่วน
อย่าง สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เป็นหน่วยงานที่มีส่วน
อย่างสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทย จากพันธกิจสำคัญของ
หน่วยงานที่มุ่งทำให้มีกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนเพิ่มมากขึ้น ตลอดจน
พัฒนาและผลักดันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้ให้มีศักยภาพและมีขีด
ความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น สสว. ได้ตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญในการ
ผลักดันการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยใช้แนวทางการพัฒนาในลักษณะคลัส
เตอร์

จากแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย พ.ศ. 2545-
2549 ซึ่งเป็นแผนแม่บทระดับประเทศ สสว. ได้จัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาด
กลางและขนาดย่อม รายสาขา จำแนกตามพื้นที่ โดยมีแผนปฏิบัติการฯ สำหรับ 10 พื้นที่
ครอบคลุมภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทั้งนี้ในแผนปฏิบัติการฯ รายพื้นที่ ได้กำหนดคลัสเตอร์ที่
เป็นเป้าหมายในการผลักดัน ดังแสดงในตารางที่ 2
ตารางที่ 2 แสดงคลัสเตอร์ที่เป็นเป้าหมายในการผลักดันของ สสว.

กลุ่มพื้นที่	คลัสเตอร์เป้าหมาย	จังหวัด
ภาคเหนือตอนบน	1. เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	จ.เชียงใหม่ จ.เชียงราย จ.ลำปาง จ.ลำพูน จ.พะเยา จ.แพร่ จ.น่าน จ.แม่ฮ่องสอน
ภาคเหนือตอนล่าง	1. เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยว	จ.เพชรบูรณ์ , จ.พิษณุโลก
ภาคตะวันตก	1. เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	จ.สมุทรสาคร
	2. เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	จ.กาญจนบุรี
	3. เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยว	จ.เพชรบุรี
ภาคตะวันออก	1. เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิง นิเวศ	จ.ฉะเชิงเทรา,จ.นครนายก, จ.ปราจีนบุรี, จ.สมุทรปราการ,จ.สระแก้ว
	2. เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวชายฝั่ง	จ.ชลบุรี,จ.ระยอง,

กลุ่มพื้นที่	คลัสเตอร์เป้าหมาย	จังหวัด
	ทะเลตะวันออก	จ.จันทบุรี,จ.ตราด
ภาคอีสานตอนบน และตอนกลาง	1. เครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวลุ่มโขง	จ.หนองบัวลำภู,จ.เลย
ภาคอีสานตอนล่าง	1. เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	จ.นครราชสีมา,จ.ชัยภูมิ, จ.บุรีรัมย์,จ.อุบลราชธานี, จ.ศรีสะเกษ,จ.อำนาจเจริญ, จ.ยโสธร
ภาคใต้ ฝั่งอันดามัน	1. เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ	จ.ระนอง
	2. เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	จ.กระบี่
	3. เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	จ.ตรัง
	4. เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	จ.สตูล
ภาคใต้ ฝั่งอ่าวไทย	1. เครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว	จ.ชุมพร จ.สุราษฎร์ธานี จ.นครศรีธรรมราช จ.พัทลุง จ.สงขลา จ.ปัตตานี จ.ยะลา จ.นราธิวาส
กรุงเทพมหานคร	1. เครือข่ายวิสาหกิจธุรกิจบริการนำเที่ยว	

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นคลัสเตอร์เป้าหมายในการผลักดันของ สสว. ทั้งสิ้น 66 คลัสเตอร์ โดยมีคลัสเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอยู่ทั้งสิ้น 16 คลัสเตอร์ ซึ่งกระจายไปตามกลุ่มจังหวัดต่าง ๆ ได้แก่

คลัสเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว จำแนกตามกลุ่มพื้นที่ 9 กลุ่ม

- 1) กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน
 - 1.1 เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จ.เชียงใหม่ จ.เชียงราย
จ.ลำปาง จ.ลำพูน จ.พะเยา จ.แพร่ จ.น่าน และ จ.แม่ฮ่องสอน
- 2) กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง
 - 2.1 เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยว จ.เพชรบูรณ์ และ จ.พิษณุโลก
- 3) กลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก
 - 3.1 เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จ.สมุทรสาคร
 - 3.2 เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จ.กาญจนบุรี
 - 3.3 เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยว จ.เพชรบุรี

- 4) กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก
 - 4.1 เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จ.ฉะเชิงเทรา
จ.นครนายก จ.ปราจีนบุรี จ.สมุทรปราการ และ จ.สระแก้ว
 - 4.2 เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันออก จ.ชลบุรี
จ.ระยอง จ.จันทบุรี และ จ.ตราด
- 5) กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนและตอนกลาง
 - 5.1 เครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวลุ่มโขง จ.หนองบัวลำภู และ จ.เลย
 - 5.2 เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศวัฒนธรรม จ.มุกดาหาร
จ.นครพนม และ จ.สกลนคร
- 6) กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
 - 6.1 เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จ.นครราชสีมา จ.ชัยภูมิ
จ.บุรีรัมย์ จ.อุบลราชธานี จ.ศรีสะเกษ จ.อำนาจเจริญ และ จ.ยโสธร
- 7) กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
 - 7.1 เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ จ.ระนอง
 - 7.2 เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จ.กระบี่
 - 7.3 เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จ.ตรัง
 - 7.4 เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จ.สตูล
- 8) กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย
 - 8.1 เครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว จ.ชุมพร จ.สุราษฎร์ธานี จ.นครศรีธรรมราช
จ.พัทลุง จ.สงขลา จ.ปัตตานี จ.ยะลา และ จ.นราธิวาส
- 9) กลุ่มกรุงเทพมหานคร
 - 9.1 เครือข่ายวิสาหกิจธุรกิจบริการนำเที่ยว กรุงเทพมหานคร

2.4 ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวในประเทศไทย

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างมาก อุตสาหกรรมหนึ่งทั้งในแง่ของมูลค่าทางเศรษฐกิจและการสร้างงานให้แก่ประชาชนในประเทศ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจึงได้รับการให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเสมอมา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ร่วมกันจัดทำโครงการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ โดยใช้กรอบการประเมิน และวิเคราะห์โดยหลักทฤษฎี Diamond Model ของศาสตราจารย์ Michael E. Porter จากการศึกษา ได้มีการสรุปภาพรวมในเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยระบุว่า

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประกอบด้วยธุรกิจหลัก (Primary Core Activities) คือ ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจการเดินทางเข้าประเทศ ธุรกิจโรงแรม และมีธุรกิจรอง (Secondary Core Activities) ได้แก่ ธุรกิจการจำหน่ายของที่ระลึก ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจการเดินทางในประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ยังมีความสำคัญในการเป็นตัวจักรกระตุ้นอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมการผลิตของที่ระลึก อุตสาหกรรมการก่อสร้างและพัฒนาที่ดิน เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการกระจายรายได้ไปสู่ระดับรากหญ้า ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อันเป็นนโยบายหลักของรัฐบาลอีกด้วย

ความสามารถในการแข่งขันของไทยในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีรากฐานมาจากการมีทรัพยากรพื้นฐาน (Basic Resources) ด้านการท่องเที่ยวที่หลากหลาย เช่น มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่งดงาม การมีศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ การตั้งอยู่ในเขตภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาค และมีอากาศที่อบอุ่น สามารถท่องเที่ยวได้ตลอดปี นอกจากนี้ ประชากรยังมีอัตราวัยดี มีทัศนคติที่ดีในการต้อนรับนักท่องเที่ยว

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเติบโตอย่างรวดเร็วโดยพึ่งพิงจากการมีทรัพยากรพื้นฐานที่สมบูรณ์ ซึ่งนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างฟุ่มเฟือย และขาดการบำรุงรักษา โดยขาดการคำนึงถึงการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือกล่าวโดยสรุปคือ ความได้เปรียบด้านการท่องเที่ยวของไทยได้กลายเป็นจุดอ่อนในระยะยาว ดังนั้นเพื่อให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถคงอัตราการเจริญเติบโตที่สูงและก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (Tourism Capital of Asia) ประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับประเด็นในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

- **ด้านมาตรฐานสินค้าและบริการ** การขาดการจัดทำมาตรฐาน และการควบคุมมาตรฐานของสินค้าและบริการเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเกิดการแข่งกันอย่างรุนแรงโดยมีการตัดราคาและลดคุณภาพ นักท่องเที่ยวต่างประเทศบางส่วนไม่พอใจในคุณภาพสินค้าและบริการที่ได้รับ นำไปสู่ปัญหาหวงจรของกับดักราคาต่ำ (Low Price Trap) ผู้ประกอบการไม่ให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้าและบริการของตน กำหนดราคาโดยไม่มีหลักเกณฑ์ และเกิดการแข่งขันทันลดราคา โดยเฉพาะธุรกิจนำเที่ยว
- **ด้านระบบการศึกษา** ระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของไทย ไม่ได้เน้นถึงความต้องการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งระบบแบบยั่งยืน ดังนั้นถึงแม้ว่าประเทศไทยจะได้เปรียบประเทศอื่นจากการที่คนไทยโดยพื้นฐาน มีอัตราวัยดี โอบอ้อมอารี มีน้ำใจชอบให้บริการ แต่ในปัจจุบันคุณสมบัติพื้นฐานเหล่านี้อาจไม่สามารถทำให้ไทยแข่งขันกับประเทศอื่นได้ บุคลากรด้านการ

ท่องเที่ยวจึงยังจำเป็นต้องยกระดับให้ทัดเทียมกับระดับสากลทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ และเป็นมืออาชีพในการให้บริการด้านการท่องเที่ยวอย่างแท้จริง

- **ด้านการวางแผนแบบบูรณาการและการปฏิบัติตามแผน** ถึงแม้รัฐบาลจะมีนโยบายในการส่งเสริมการท่องเที่ยว และมีการวางแผนในแต่ละส่วนอยู่มากมาย แต่การวางแผนที่ผ่านมา มักเป็นแผนที่ยังไม่ต่อเนื่องเชื่อมโยงระหว่างกัน ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งที่เป็นหน่วยงานราชการ และภาคเอกชน ยังไม่มีเป้าหมายที่เป็นเอกภาพร่วมกันชัดเจน ที่จะเข้าใจถึงแนวทางการพัฒนาและเป้าหมายในอนาคตอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ยิ่งไปกว่านั้น การบังคับใช้กฎหมายที่หย่อนยานในปัจจุบัน เป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการละเมิดกฎหมาย และทำให้ผู้ประกอบการอื่น ๆ ขาดกำลังใจในการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างถูกต้อง และไม่ส่งเสริมการประกอบธุรกิจเชิงสร้างสรรค์
- **มูลค่าเพิ่มของแหล่งท่องเที่ยวและสภาพแวดล้อมที่ถดถอย** การส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทยมักพึ่งพิงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่เดิมเป็นหลัก เช่น ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และชายหาด ทะเล เกาะแก่ง ภูเขา โดยขาดการคำนึงถึงการรักษาธรรมชาติเหล่านี้ให้คงอยู่ในสภาพดั้งเดิม หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นจากประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และธรรมชาติที่มีอยู่ให้สามารถเพิ่มรายได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้น ซึ่งควรจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี เพิ่มความรู้ และการจัดหาเงินทุนในการสร้างมูลค่าเพิ่ม
- **ด้านสาธารณูปโภคในการเชื่อมโยงระดับประเทศและระดับภูมิภาค** ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านถนนที่ค่อนข้างพร้อมในระดับหนึ่ง แต่เพื่อให้ดำรงไว้ซึ่งการท่องเที่ยวในอัตราสูงต่อไป และเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชียในอนาคต ประเทศไทยจะต้องยกระดับความสะดวกที่จะเชื่อมต่อด้านคมนาคมกับประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคนี้ ทั้งในด้านการบินระหว่างประเทศ ด้านถนนที่เชื่อมโยงเมืองสำคัญในภูมิภาค ด้านการรถไฟ ตลอดจนการเดินทางระหว่างประเทศซึ่งเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการท่องเที่ยว จะเป็นการสร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวได้สะดวก รวดเร็ว หลากหลาย

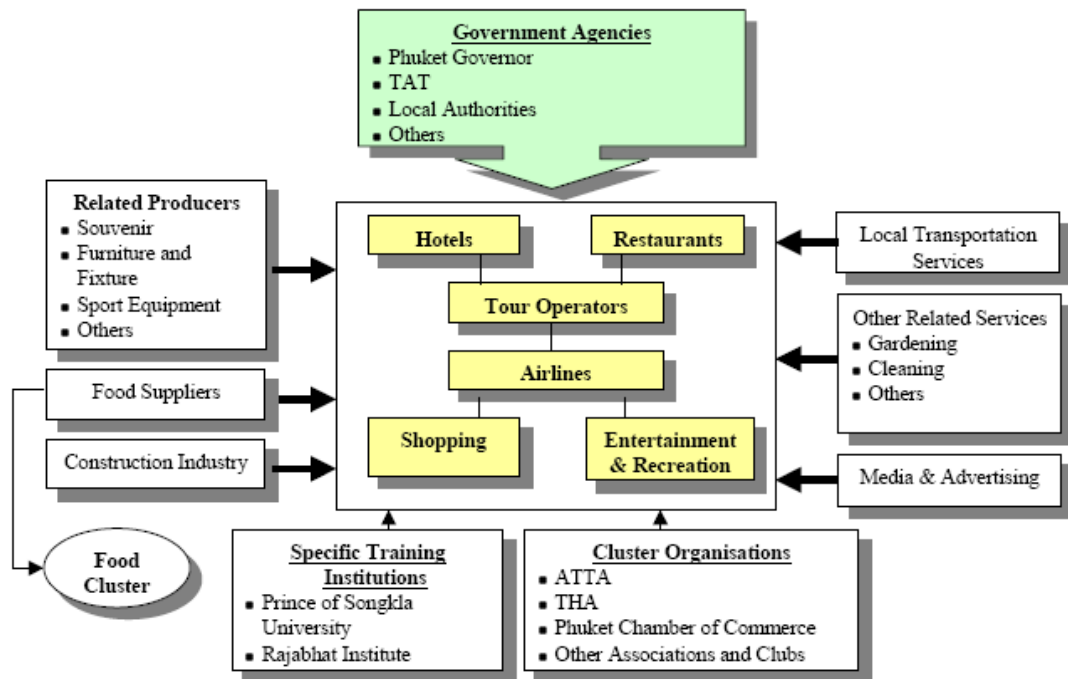
การศึกษายังได้ระบุถึงยุทธศาสตร์เพื่อทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป และก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย ประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญและแก้ไขประเด็นสำคัญดังกล่าวข้างต้นอย่างเร่งด่วน โดยต้องดำเนินยุทธศาสตร์ใน 2 ระนาบ คือ

- ยุทธศาสตร์การยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายในทั้งระบบ (**Up-lift the foundation**) โดยการเสริมสร้างรากฐานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่เน้นการยกระดับในเชิงคุณภาพเป็นหลัก จะต้องมีการให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญของการท่องเที่ยว ตลอดจนการสร้างปัจจัยและสิ่งแวดล้อมของการแข่งขันในเชิงสร้างสรรค์ให้กับธุรกิจด้านการท่องเที่ยวภายในประเทศ เพื่อให้เกิดบรรยากาศการแข่งขันที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในระยะยาว ทั้งนี้คณะผู้ศึกษาได้มีข้อเสนอแนะให้มีการจดทะเบียนและรับรองคุณภาพและจัดอันดับสินค้าและบริการเพื่อสร้างมาตรฐาน ให้มีการจัดตั้งสถาบันการท่องเที่ยวระดับนานาชาติ และให้มีการตั้งศูนย์ข้อมูลด้านการท่องเที่ยว
- ยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงไปสู่ภูมิภาค (**Future Reach to the Region**) โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมในภูมิภาคโดยอาศัยเครือข่ายการบินเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงระยะไกล (**Long Haul Connection**) และอาศัยเครือข่ายทางบกคือ ถนน และรถไฟ เป็นตัวกลางในการเชื่อมต่อระยะใกล้ (**Short Haul Linkage**) ทั้งนี้ ถนนจะส่งเสริมความคล่องตัว ความมีอิสระในการท่องเที่ยวและเข้าถึงการท่องเที่ยวในระดับรากหญ้า การเชื่อมโยงอาจรวมถึงการใช้เครือข่ายทางเรือเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังควรมีการสร้างแม่เหล็กการท่องเที่ยวระดับโลก เพื่อให้ นักท่องเที่ยวจากทั่วโลกถึงประเทศไทยในฐานะที่เป็นประเทศที่ต้องเดินทางไปท่องเที่ยว โดยการยกระดับแหล่งท่องเที่ยวที่มีอยู่เดิมให้มีความโดดเด่นระดับโลก การสร้างแหล่งท่องเที่ยวใหม่เพิ่มเติม (**Man-made Tourism Spot**) และการสร้างกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวใหม่ ๆ

2.4.1 ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ต

การพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดและสามารถถือเป็นการพัฒนาคลัสเตอร์ตัวอย่างให้กับคลัสเตอร์อื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวภูเก็ต ซึ่งการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภูเก็ตได้รับการศึกษาโดยตรงจากศาสตราจารย์ Michael E. Porter ตั้งแต่ปี 2544

ศาสตราจารย์ Porter ได้นำเสนอแผนผังคลัสเตอร์ (Cluster Map) ของคลัสเตอร์ท่องเที่ยวภูเก็ต โดยมองว่าคลัสเตอร์ท่องเที่ยวภูเก็ตจะมีความสมบูรณ์เมื่อมีการเชื่อมโยงกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของภูเก็ตทั้งภาครัฐและภาคเอกชน



หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดจนวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภูเก็ต ได้มีการเสนอแนะว่า การผนึกกำลังกันของผู้มีส่วนร่วมในคลัสเตอร์และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้กับคลัสเตอร์ (Strong cluster linkage and effective management are keys to cluster success) ทั้งนี้ควรจะมีการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วม และกลยุทธ์ของคลัสเตอร์ ในด้านการบริหารจะต้องมีการบริหารแบบทุกคน โดยเฉพาะคนในพื้นที่จังหวัดภูเก็ตมีส่วนร่วม นอกจากนี้ควรจัดให้มีคณะกรรมการบริหารคลัสเตอร์เพื่อรับผิดชอบในการบริหารการพัฒนาภาพรวมทั้งหมดของคลัสเตอร์

ศาสตราจารย์ Porter ยังได้แนะนำเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับคลัสเตอร์ท่องเที่ยวภูเก็ตอีกหลายประการ อาทิ ควรมีการตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวซึ่งมีความต้องการแตกต่างกัน ควรมีการติดต่อประสานงานกับสายการบินในเรื่องเกี่ยวกับโปรแกรมการบินเข้าสู่ภูเก็ตเพื่อให้นักท่องเที่ยวเข้าสู่ภูเก็ตได้มากขึ้น ควรมีการติดต่อประสานงานกันระหว่างบริษัทท่องเที่ยวเกี่ยวกับสำนักงานส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทยในต่างประเทศเพื่อจัดให้มีโปรแกรมส่งเสริมการตลาดของการท่องเที่ยวภูเก็ต เป็นต้น

คลัสเตอร์ท่องเที่ยวภูเก็ตยังได้รับการผลักดันและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงปี 2550 สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำ แผนปฏิบัติการแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ท่องเที่ยวของจังหวัดภูเก็ตในรอบ 5 ปี คือ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2550-2554 ซึ่งเป็นแผนต่อเนื่องจากแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2546 – 2550 โดยทางสภาพัฒน์

ได้กำหนดกรอบแนวคิดไว้ 3 แนวทาง คือ สนับสนุนแนวทางที่ได้ดำเนินการไปแล้วบางส่วน เร่งรัด ผลักดันแนวทางที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการท่องเที่ยว และส่งเสริมแนวทางที่ควรริเริ่มเพิ่มเติม พร้อมทั้งได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวไว้ทั้งหมด 4 แนวทาง ประกอบด้วย

- **แนวทางที่ 1** การบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว โดยการส่งเสริมให้ภูเก็ตเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีบรรยากาศความเป็นส่วนตัวและสร้างมนต์เสน่ห์ของเกาะ ภูเก็ตให้ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยว ซึ่งในระยะเร่งด่วนจะต้องดำเนินการจัดระเบียบชายหาดให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวหลักของจังหวัด ปรับปรุงภูมิทัศน์และการใช้ประโยชน์ที่ดิน โดยมีข้อสรุปที่ชัดเจน ในเรื่องของผังเมืองรวมและผังเมืองเฉพาะรวมทั้งข้อบังคับในเชิงกฎหมาย เร่งรัดงบประมาณ เต็มเปี่ยม ศึกษาความสามารถในการรองรับของพื้นที่ ส่วนระยะกลางและระยะยาว เห็นว่า ควรที่จะมีแผนจัดการท่องเที่ยวในภาพรวมที่ชัดเจน ศึกษาทบทวนแผนปฏิบัติการเพื่อการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาน้ำเสียทั้งจังหวัด จัดทำมาตรฐานสินค้า บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวและส่งเสริมให้เป็นระดับสากล ฟื้นฟูและบูรณะโลกใต้ทะเลและอาคารประวัติศาสตร์ เผยแพร่วัฒนธรรมผสมผสานระหว่างไทย จีน และมาเลเซีย มีสถานที่และกิจกรรมที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวมากขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่การท่องเที่ยว และเปิดตลาดการท่องเที่ยวใหม่ๆ ควบคู่ไปกับการรักษาตลาดเดิมและพิจารณาแนวทางจัดตั้งหน่วยการตลาดเฉพาะทาง
- **แนวทางที่ 2** การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว โดยการส่งเสริมการผลิตบุคลากรสายอาชีพท่องเที่ยว โดยการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งในระยะเร่งด่วนจะต้องดำเนินการจัดให้มีหลักสูตรการอบรมการให้บริการที่มีมาตรฐานระยะสั้นไม่เกิน 6 สัปดาห์ ส่งเสริมให้แรงงานมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาอื่นอีก 1-2 ภาษา รวมทั้งส่งเสริมอัยาศัยไมตรีที่สุภาพ และอ่อนน้อมแบบไทยๆ ของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวเพื่อสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว ส่วนระยะกลางและระยะยาว ดำเนินการวิจัยเพื่อการจัดทำต้นแบบการฝึกอบรม/ปฏิบัติในหลักสูตรด้านต่างๆ ของงานบริการและงานด้านโรงแรม ร่วมกันผลิตแรงงานสายอาชีพ/วิชาชีพที่เพียงพอกับความต้องการของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จัดทำแผนพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งระบบแบบยั่งยืน และส่งเสริมการฝึกแรงงานสำหรับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมแซมเรือแบบครบวงจร

- **แนวทางที่ 3** การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้วยการแก้ไขปัญหาบริการสาธารณะอย่างบูรณาการ โดยประสานความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยในระยะเร่งด่วนจะต้องดำเนินการ ปรับปรุงระบบขนส่งรอบเกาะภูเก็ตอย่างเพียงพอ สะดวกและเหมาะสมกับสภาพการเป็นเมืองท่องเที่ยวนานาชาติ แก้ไขมูลค่าโดยสารที่เอาเปรียบนักท่องเที่ยว ปรับปรุงท่าเทียบเรือและท่าเทียบเรือน้ำลึก ให้มีมาตรฐานและความปลอดภัยเป็นอย่างดี เพิ่มกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจให้สอดคล้องกับจำนวนประชากรที่แท้จริงและนักท่องเที่ยว เร่งแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำอุปโภคบริโภค โดยเตรียมแผนเพื่อกักเก็บน้ำสำหรับผลิตน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งเร่งการสร้างอ่างเก็บน้ำในพื้นที่คลองกระทะและคลองบางเหนียวดำ ส่วนระยะกลางและระยะยาว สนับสนุนโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น ซึ่งมีการศึกษาข้อมูลไว้แล้ว เพื่อแก้ไขปัญหาการจราจรของจังหวัดในระยะยาว เช่น ตัดถนนเพิ่ม รถไฟฟ้ารอบเกาะเป็นต้น พัฒนาความยั่งยืนในการใช้น้ำ เนื่องจากภูเก็ตไม่มีแหล่งน้ำธรรมชาติ จึงต้องจัดหาและพัฒนาแหล่งน้ำรองรับในอนาคต ปรับปรุงท่าอากาศยานให้สามารถรองรับเที่ยวบินในและต่างประเทศ ซึ่งคาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคตอันใกล้ และมีเจ้าภาพหลักหรือกลไกประสานงานเพื่อการดูแลความปลอดภัยทางทะเลที่เป็นระบบ และมีการคิดค่าบริการที่เหมาะสมและเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- **แนวทางที่ 4** การปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการ โดยการสร้างเอกภาพในการทำงาน ทั้งกลไกการบริหารจัดการของภาครัฐและนโยบายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งจากส่วนกลาง ภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ทั้งนี้อาจพิจารณาทดลองให้ภูเก็ตเป็นเขตปกครองพิเศษ โดยการจัดให้มีเวทีประชุมระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีระดับนโยบายที่มีอำนาจตัดสินใจได้ร่วมประชุม สร้างความเข้าใจหน่วยงานรัฐทั้ง 33 หน่วยและท้องถิ่นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนในระยะยาวต้องการที่จะให้ภูเก็ตปกครองรูปแบบพิเศษ

คลัสเตอร์ท่องเที่ยวภูเก็ตยังมีการพัฒนาต่อเนื่องไปอย่างเป็นพลวัต ทั้งนี้อาจจะด้วยสาเหตุที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภูเก็ตนับเป็นแม่เหล็กสำคัญในการดูดเงินตราเข้าประเทศอย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาคลัสเตอร์ภูเก็ตก็ถือได้ว่า การพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวภูเก็ตสามารถเป็นตัวอย่างหรือโครงการนำร่องให้กับการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยวแห่งอื่น ๆ ต่อไป

2.5 ประเด็นและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์ (Key Success Factors)

จากการเรียนรู้และศึกษาเรื่องการพัฒนาคลัสเตอร์ตามแนวคิด/ทฤษฎีการพัฒนาคลัสเตอร์ทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยที่ศึกษามาทั้งหมด ทำให้สามารถสรุปปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทยได้ดังนี้

- 1) **การคัดเลือกคลัสเตอร์เพื่อส่งเสริมและพัฒนา** เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ โดยจะต้องพิจารณาองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน ตั้งแต่จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ขีดความสามารถในการแข่งขัน โอกาสในการพัฒนา การสนับสนุนจากหน่วยงานในท้องถิ่น ผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวม และที่สำคัญ การพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทยยังเป็นเรื่องใหม่และยังไม่มีตัวอย่างการพัฒนาในอดีตให้ศึกษาเรียนรู้ การคัดเลือกคลัสเตอร์ที่จะพัฒนาจึงควรมองโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้จนเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญ
- 2) **การคัดเลือกสมาชิกคลัสเตอร์** ในระยะเริ่มต้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาคลัสเตอร์ โดยสมาชิกควรมีทั้งความคล้ายคลึงหรือมีระดับใกล้เคียงกันเพื่อจะได้มีจุดร่วมหรือจุดมุ่งหมายที่คล้ายกัน ในขณะเดียวกัน ในคลัสเตอร์ควรมีความหลากหลายของสมาชิกด้วย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และนวัตกรรมในกลุ่มด้วย โดยในการเลือกสมาชิกคลัสเตอร์คงจะต้องพิจารณาทั้งวิสาหกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่เหมือนกัน วิสาหกิจที่อยู่ในสายห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เดียวกัน วิสาหกิจที่ใช้กระบวนการผลิตหรือเทคโนโลยีคล้ายคลึงกัน หรือ วิสาหกิจที่ใช้พนักงานที่มีทักษะใกล้เคียงกัน และที่สำคัญคือวิสาหกิจที่เข้าร่วมจะต้องมีเจตนาพร้อมอย่างแท้จริงและเล็งเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตร่วมกัน
- 3) **ผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent - CDA)** เป็นผู้ที่มีความบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการผลักดันและพัฒนาคลัสเตอร์ เนื่องจากคลัสเตอร์ประกอบด้วยสมาชิกหลากหลาย อีกทั้งยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วย CDA จึงต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในความต้องการของสมาชิกแต่ละรายในคลัสเตอร์ และมีความสามารถในการประสานเชื่อมโยงระหว่างทุกส่วนที่เกี่ยวข้องภายในคลัสเตอร์ สามารถผลักดันให้คลัสเตอร์เดินไปตามวิสัยทัศน์ร่วมที่วางไว้ CDA จะต้องทำงานต่อเนื่อง หากมีการเปลี่ยนแปลง CDA จะทำให้การดำเนินการต่างๆ สะดุดและต้องเสียเวลาในการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกคลัสเตอร์กับ CDA ใหม่ นอกจากนี้ CDA ควรจะมีความเป็นกลางที่เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในคลัสเตอร์
- 4) **กิจกรรมการละลายพฤติกรรม** เป็นกิจกรรมที่สำคัญในขั้นตอนการส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่ม โดยควรจะดำเนินการเป็นกิจกรรมในลำดับแรกๆ ของการส่งเสริม

พัฒนาคลัสเตอร์ ทั้งนี้ พบว่ากิจกรรมละลายพฤติกรรมจะช่วยให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจเชื่อใจกัน ทำให้กลุ่มมีความรู้สึกร่วมกัน ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม และความร่วมมือในด้านอื่นๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อไป

- 5) **การมีส่วนร่วม** โดยหัวใจที่สำคัญอีกประการของการรวมกลุ่มคือการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงานในท้องถิ่น การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต้องมีความต่อเนื่องและมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในคลัสเตอร์อย่างสม่ำเสมอ
- 6) **ตัวแทนของวิสาหกิจที่เข้าร่วมในกิจกรรมของคลัสเตอร์** ควรจะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีเวลาให้กับการร่วมกิจกรรม เพราะการรวมกลุ่มในลักษณะของคลัสเตอร์จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่ม และมีการทำแผนกลยุทธ์ร่วมกัน รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและทิศทางของกลุ่ม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จำเป็นต้องร่วมดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจ เมื่อคลัสเตอร์เริ่มมีการขับเคลื่อนหรือมีทิศทางที่แน่ชัดแล้ว อาจให้ผู้แทนซึ่งได้รับการมอบหมายจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ มาเข้าร่วมกิจกรรมได้บ้าง หากแต่ยังต้องรายงานการดำเนินการต่างๆ ให้ผู้มีอำนาจทราบด้วย
- 7) **การถ่ายทอดความรู้และการขยายผลในการพัฒนาคลัสเตอร์** ในปัจจุบัน กระแสการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมโดยใช้การรวมกลุ่มแบบคลัสเตอร์กำลังเป็นที่สนใจอย่างมาก โดยเฉพาะจากแนวนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจและงบประมาณในการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ หรือที่เรียกว่าการบริหารของผู้ว่าฯ CEO ส่งผลให้แต่ละจังหวัดต้องการพัฒนาและผลักดันอุตสาหกรรมเด่นในจังหวัดให้เติบโตเป็นรูปธรรมเช่น กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดศรีสะเกษ กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดตาก และจังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มและอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา ในเขตภาคใต้ตอนบน กลุ่มผู้ผลิตมีดอร์ญูญิก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นต้น ดังนั้นควรมีแผนการรองรับและตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว โดยอาจจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเผยแพร่ หรือจัดการสัมมนาให้ความรู้ต่อบุคลากรที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาอุตสาหกรรมเช่นอุตสาหกรรมจังหวัด หรือบุคลากรจากสภาอุตสาหกรรมจังหวัด อย่างสม่ำเสมอ
- 8) **การแลกเปลี่ยนความรู้ในการพัฒนาคลัสเตอร์** เนื่องจากในปัจจุบันมีหน่วยงานหลายแห่งที่ได้เริ่มนำกระบวนการพัฒนาอุตสาหกรรมแบบคลัสเตอร์มาใช้

ดำเนินการ เช่น บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สถาบันคีนันแห่งเอเชีย และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จึงควรจะมีการสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ โดยอาจให้หน่วยงานกลางเช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นเจ้าภาพและจัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินการและประสบการณ์ต่างๆ ตลอดเวลาเพื่อให้เป็นบทเรียนสำหรับหน่วยงานเครือข่ายอื่นๆ และเป็นการสะสมองค์ความรู้ในการพัฒนาคลัสเตอร์ด้วย

โดยสรุปแล้ว ในการกระตุ้นให้เกิดคลัสเตอร์และการพัฒนาคลัสเตอร์ให้ประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดความเป็นมาของกลุ่ม/คลัสเตอร์ โครงสร้างและความสัมพันธ์ ผลจากการรวมเป็นกลุ่ม/คลัสเตอร์ การเรียนรู้และการถ่ายทอดในการพัฒนา กลุ่ม/คลัสเตอร์ เพื่อการพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม/คลัสเตอร์สู่การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

2.6 หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทย

- หลักสูตรในการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสนับสนุนและผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์)

1) ความเป็นมาของหลักสูตร

จากการที่ประเทศไทยได้มีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากผลของการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) พบว่าประเทศไทยมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจโดยเฉลี่ยร้อยละ 5.7 ต่อปี นับได้ว่าเศรษฐกิจไทยปรับตัวสู่ภาวะความมั่นคงทางเศรษฐกิจมากขึ้น ดังนั้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550 – 2554) รัฐบาลไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้วางยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของไทยในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ไปสู่ความสมดุลและยั่งยืน โดยในเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างการผลิตเพื่อเพิ่มผลิตภาพและคุณค่าของสินค้าและบริการบนฐานความรู้และความเป็นไทย เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ ในส่วนของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการพัฒนากระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์และห่วงโซ่อุปทานมาในระยะหนึ่งแล้ว โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันความสามารถในการแข่งขันของสินค้าอุตสาหกรรมไทยให้สามารถให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับประเทศและตลาดโลก แนวคิดการพัฒนาคลัสเตอร์จึงถูกนำมาสู่การปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาคลัสเตอร์จะมุ่งเน้นในการปรับโครงสร้างการผลิตสู่การสร้างคุณค่า (Value Creation) ของสินค้าบน

ฐานความรู้และนวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างสูงขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transferring) ระหว่างผู้ประกอบการการด้วยกันเองเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการให้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในส่วนของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ซึ่งมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจของประเทศ ได้ดำเนินโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายสาขาจำแนกตามพื้นที่ โดยใช้แนวคิดของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster Development) เป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์แผนงานและโครงการพัฒนาสำหรับเครือข่ายวิสาหกิจเป้าหมายใน 10 ภูมิภาค ครอบคลุมทั้งประเทศไทย ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนของการทบทวนโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการฯ และผลักดันสู่การปฏิบัติ จากการศึกษาของโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ทำให้ทราบว่า ในกระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจมีกลไกที่สำคัญ คือ การมีผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (CDA : Cluster Development Agent) ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในเครือข่ายวิสาหกิจ ทั้งนี้จากการที่ สสว. ได้เข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ จึงทำให้ทราบว่าในแต่ละเครือข่ายวิสาหกิจจะมีผู้แทนของภาคเอกชนที่มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี เป็นผู้นำของกลุ่มโดยธรรมชาติอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามภาคเอกชนที่เป็นแกนนำกลุ่มส่วนหนึ่งยังไม่มีความรู้ในศาสตร์และศิลป์เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเท่าที่ควร

ดังนั้น เพื่อเป็นการวางรากฐานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในภูมิภาค รวมทั้งเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชน ในภูมิภาค สสว. จึงได้ริเริ่มดำเนินโครงการพัฒนาผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ SMEs ในภูมิภาค (CDA : Cluster Development Agent) โดยจะคัดเลือกและพัฒนาผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs 2550-2551 ได้แก่ เครือข่ายวิสาหกิจข้าว และเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว เป็นการนำร่องแล้วจะติดตามผลเพื่อการขยายผลในระยะต่อไป ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นคณะที่ปรึกษาในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการดังกล่าว

2) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่พร้อมในการเป็นแกนนำ หรือผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (CDA) ท้องถิ่นในระยะต่อไป

3) ผลที่จะได้รับ

- ผู้ผ่านการอบรมสามารถทำหน้าที่เป็นแกนนำหรือผู้ประสานงานเพื่อผลักดันและสนับสนุนคลัสเตอร์ในท้องถิ่น

- ผู้ผ่านการอบรมมีความรู้ความสามารถในการเป็นวิทยากรแกนนำอบรมผู้ประสานงานคลัสเตอร์ในรุ่นต่อไป (Training of trainers)

4) คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

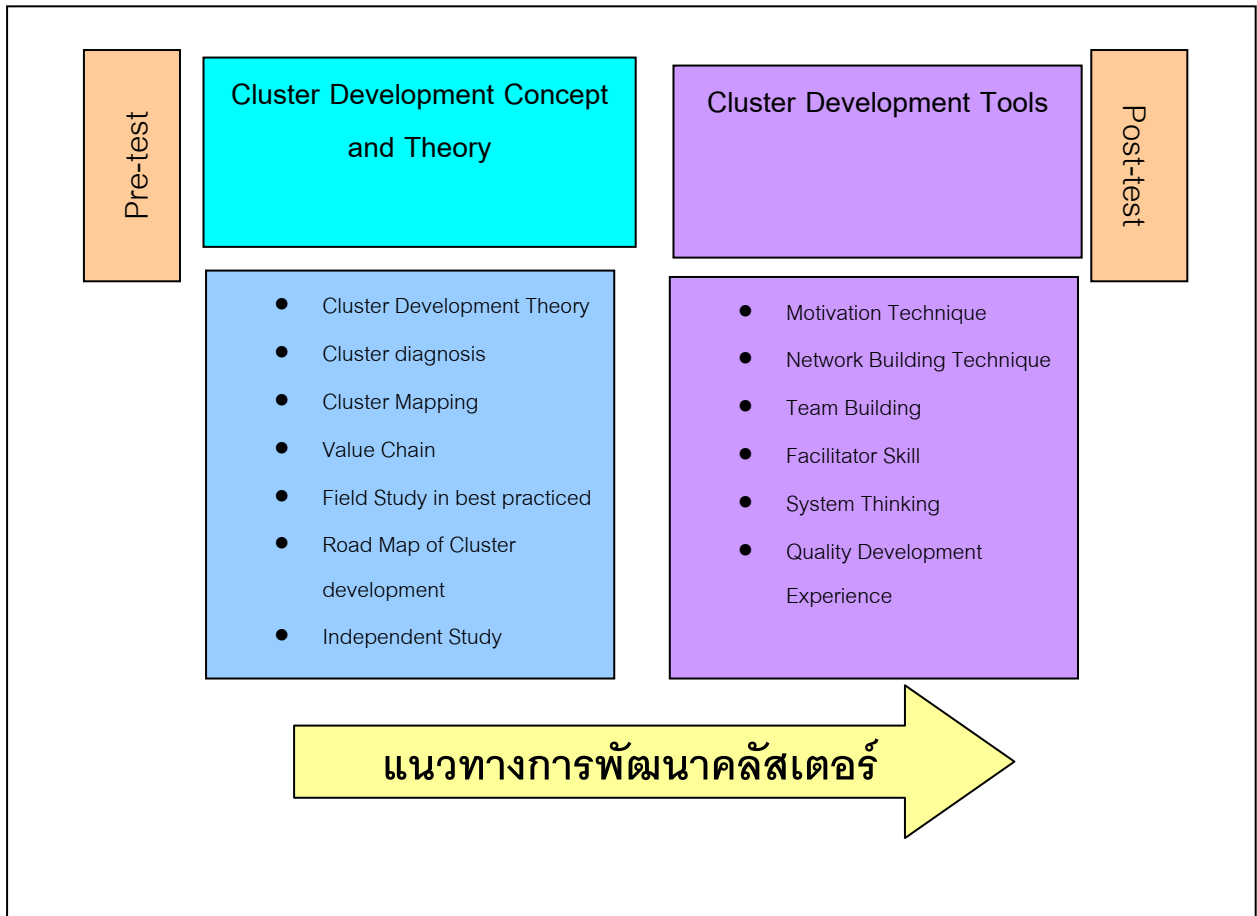
- มีบทบาทในการพัฒนากลุ่ม (ผู้นำ/แกนนำกลุ่มผู้ประกอบการ และผู้มีบทบาทสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ-หน่วยงานพัฒนาภาครัฐ สถาบันการศึกษา และสถาบันทางการเงินท้องถิ่น)
- ควรมีความรู้พื้นฐานระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

5) เกณฑ์การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- การมีส่วนร่วม
 - การเข้าชั้นเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
 - การมีส่วนร่วมในชั้นเรียน
 - การร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงาน
- การประเมินผลการทดสอบก่อนและหลังการเข้าอบรม (Pre-test and Post-test)
- ผลงานผู้เข้าร่วมอบรม
- รายงานการศึกษาอิสระ

6) โครงสร้างของหลักสูตร

หลักสูตรนี้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ประกอบด้วย ส่วนแรก แนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนาคลัสเตอร์ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด/ทฤษฎีคลัสเตอร์ ตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์ ทั้งต่างประเทศและในประเทศ การวิเคราะห์ตามกระบวนการของแนวคิด/ทฤษฎี และ ส่วนที่สอง เป็นเทคนิคและเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับ CDA ในการพัฒนาคลัสเตอร์ โดยมีโครงสร้างของหลักสูตร ปรากฏตามแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างหลักสูตร CDA

7) ขอบเขตและเนื้อหาของหลักสูตร

- **แนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนาคลัสเตอร์ (Cluster Development Concept and Theory) จำนวน 42-54 ชั่วโมง**
 - ทฤษฎีการพัฒนาคลัสเตอร์ (Cluster Development Theory) จำนวน 3-6 ชั่วโมง
 - การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ (Cluster diagnosis) จำนวน 6-9 ชั่วโมง
 - การสร้างแผนที่คลัสเตอร์ (Cluster Mapping) จำนวน 3 ชั่วโมง
 - การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) จำนวน 3-6 ชั่วโมง
 - การศึกษาดูงานผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จ (Field Study in Best Practiced) จำนวน 12 ชั่วโมง

- แนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ (Road Map of Cluster development) จำนวน 6 ชั่วโมง

- การศึกษาอิสระ (Independent Study) จำนวน 12-20 ชั่วโมง

■ **เทคนิคและกระบวนการในการพัฒนาคลัสเตอร์ (Cluster Development Tool) จำนวน 24-36 ชั่วโมง**

- การสร้างแรงจูงใจ (Motivation Technique) จำนวน 3-4 ชั่วโมง
- เทคนิคการสร้างเครือข่าย (Network Building Technique) จำนวน 3-4 ชั่วโมง

- การพัฒนาทีมงาน (Team Building) จำนวน 3-6 ชั่วโมง
- ทักษะการเป็นวิทยากรกระบวนการ (Facilitator Skill) จำนวน 3-4 ชั่วโมง
- การคิดเชิงระบบ (System Thinking) จำนวน 6-9 ชั่วโมง
- การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารเชิงคุณภาพ (Quality Development Experience) จำนวน 6-9 ชั่วโมง

การพัฒนาผู้ประกอบการครั้งนี้ ได้ดำเนินการโดยใช้วิธีการฝึกอบรมตามโครงสร้างและเนื้อหาที่จำเป็นตามคู่มือหลักสูตรฯ เป็นเวลา 4 วัน โดยมีทั้งทฤษฎีและปฏิบัติการโดยเฉพาะการศึกษาอิสระ ซึ่งได้กำหนดให้ผู้เข้าร่วมโครงการแบ่งกลุ่มตามพื้นที่ จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของตน ซึ่งจากการประเมินผลการฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมดยังไม่มีบุคคลใดเคยเข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับความรู้และทักษะการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์มาก่อน แต่เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ได้ทำการประเมินผลความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจพบว่า ร้อยละ 80 มีความเข้าใจการพัฒนาเครือข่ายตามแนวคิดของคลัสเตอร์ และมีความพึงพอใจต่อเนื้อหาและรูปแบบในการจัดการฝึกอบรม และภาพรวมของการจัดฝึกอบรมในระดับมากถึงมากที่สุด จำนวนร้อยละ 75.50 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้และทักษะในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ และมีความพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจโดยเฉพาะการจัดทำผลศึกษาอิสระ ซึ่งคณะที่ปรึกษาได้กำหนดให้ผู้เข้าร่วมโครงการแบ่งกลุ่มตามพื้นที่และเครือข่ายวิสาหกิจและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของตน ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ดำเนินจัดทำและนำเสนอในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม ถึงแม้จะมีระยะเวลาจำกัด แต่ได้สะท้อนถึงความรู้ความเข้าใจและความมุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆตามยุทธศาสตร์ เข้าร่วมโครงการสนใจที่จะสร้างเครือข่ายในกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจของตนและการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายวิสาหกิจข้ามและเครือข่ายวิสาหกิจท้องถิ่นในอนาคตด้วย ทั้งนี้ ควรให้ สสว. หรือมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นแกนกลางในการประสานงานในช่วงเริ่มต้น

จากประสบการณ์ที่ได้รับจากการออกแบบหลักสูตร และทำการทดลองฝึกอบรมนำร่อง รวมทั้งผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้เข้าอบรมตามหลักสูตรดังกล่าว คณะที่ปรึกษาโครงการคาดว่าจะสามารถนำมาออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้ประสานงานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในภูมิภาค ของ สสว. ซึ่งมีบริบทของโครงการแตกต่างกันได้ดียิ่งขึ้น

ส่วนที่ ๓ : กระบวนการในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

ตามแนวคิดและหลักการในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ประเด็นสำคัญคือ การขับเคลื่อนให้เกิดความร่วมมือเพื่อสนองต่อความต้องการของสมาชิกในเครือข่ายวิสาหกิจ นั่นๆเป็นหลัก ทั้งนี้ ความต้องการของสมาชิกในเครือข่ายวิสาหกิจต่างๆ จะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับพื้นฐานของเครือข่ายต่างๆที่พัฒนาขึ้นมา การคัดเลือกผู้ประสานงานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ SMEs ในภูมิภาคเข้ามารับการพัฒนาตามโครงการของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในครั้งนี้ หากพิจารณา จากผลการศึกษาของโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs รายงานที่ จำแนกตามสาขาสำหรับการพัฒนาเครือข่ายใน 10 พื้นที่ ของประเทศ รวมทั้งผลการดำเนินการของโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ- SMEs ในภูมิภาค ประกอบกับการศึกษาในประเด็นและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์หรือเครือข่ายวิสาหกิจดังที่กล่าวมาแล้ว จึงสามารถสรุปเป็นกระบวนการในการพัฒนาผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว จังหวัดระนอง ได้ดังนี้

3.1 การคัดเลือกเครือข่ายวิสาหกิจที่จะส่งเสริมและพัฒนา

เป็นกระบวนการแรกในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ซึ่งต้องพิจารณาระบบเศรษฐกิจในพื้นที่ในหลายองค์ประกอบทั้งทางด้าน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขัน โอกาสในการพัฒนา ความเชื่อมโยงและการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นและผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวม ทั้งนี้ต้องศึกษาปัจจัยที่จะทำให้เกิดลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มในลักษณะของเครือข่ายวิสาหกิจใน 6 ประการ ประกอบด้วย การรวมกลุ่มอย่างหนาแน่น (Concentration) ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity) ความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration) การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Collective Learning) การแข่งขันกัน (Competition) และการมีประสิทธิภาพโดยรวมสูง (Collective Efficiency) ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญทั้ง 6 ประการนี้ จะเป็นแนวทางในการคัดเลือกสมาชิกของเครือข่ายต่างๆ ในขั้นต่อไป

3.2 การคัดเลือกสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจ

ในการคัดเลือกสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจนั้น จำเป็นต้องกระตุ้นและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาเครือข่ายฯ ชักชวนและจูงใจให้เข้าร่วมเป็นสมาชิก และมีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระยะเริ่มต้นให้กับกลุ่มสมาชิก โดยการสร้างกิจกรรมละลายพฤติกรรมซึ่งนับเป็นกิจกรรมสำคัญในขั้นตอนการส่งเสริม ให้เกิดการรวมกลุ่มซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจกัน มีความรู้สึกในการมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่ายร่วมกัน โดยจะเป็นบทบาทหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจและผู้ประสานงานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (CDA) ทั้งนี้ต้องพิจารณาตัวแทนของสมาชิกเครือข่ายฯ เข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาเครือข่าย โดยควรจะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีเวลาให้กับการร่วมกิจกรรม เพราะการรวมกลุ่ม

ในลักษณะของคลัสเตอร์จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่ม และมีการทำแผนกลยุทธ์ร่วมกัน รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและทิศทางของกลุ่ม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องร่วมดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจ เมื่อคลัสเตอร์เริ่มมีการขับเคลื่อนหรือมีทิศทางที่แน่ชัดแล้ว อาจให้ผู้แทนซึ่งได้รับการมอบหมายจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ มาเข้าร่วมกิจกรรมได้บ้าง หากแต่ยังต้องรายงานการดำเนินการต่างๆ ให้ผู้มีอำนาจทราบด้วย

3.3 การกำหนดผู้ประสานงานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

ผู้ประสานงานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ หรือ CDA (Cluster Development Agent) เป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการผลักดันและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ เนื่องจากเครือข่ายวิสาหกิจประกอบด้วยสมาชิกหลากหลาย อีกทั้งยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วย CDA จึงต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในความต้องการของสมาชิกแต่ละรายในเครือข่ายฯ และมีความสามารถในการประสานเชื่อมโยงระหว่างทุกส่วนที่เกี่ยวข้องภายในเครือข่ายฯ สามารถผลักดันให้เครือข่ายฯ เดินไปตามวิสัยทัศน์ร่วมที่วางไว้ CDA จะต้องทำงานต่อเนื่อง หากมีการเปลี่ยนแปลง CDA จะทำให้การดำเนินการต่างๆ สะดุดและต้องเสียเวลาในการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างสมาชิกเครือข่ายฯ กับ CDA ใหม่ นอกจากนี้ CDA ควรจะมีความเป็นกลางที่เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในเครือข่ายฯ

3.4 การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

ผู้ประสานงานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (CDA) จะมีความสำคัญที่จะกระตุ้นและขับเคลื่อนการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเครือข่ายฯ โดยต้องดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อก่อให้เกิดการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายรวม ทั้งการ

กระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกกลุ่มดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายฯ
- 2) พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำถึงปลายน้ำ
- 3) พิจารณาโครงสร้างและองค์ประกอบของเครือข่ายฯ
- 4) พิจารณาแนวโน้มและช่องทางในการพัฒนาเครือข่ายฯ
- 5) พิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพกลุ่ม
- 6) กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกลุ่ม
- 7) กำหนดแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.5 การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของเครือข่าย

ในการดำเนินงานตามกระบวนการนี้ จำเป็นต้องอำนวยความสะดวกในด้านของวิชาการ หรือองค์ความรู้หรืออื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของเครือข่ายฯ ซึ่งจะทำให้เครือข่ายเกิดความมั่นใจและเกิดศรัทธา เพื่อมุ่งมั่นดำเนินกิจกรรมอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

3.6 การติดตามการประเมินผล

เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของเครือข่ายวิสาหกิจ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงควรมีกิจกรรมในการติดตามการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยเหลือและให้คำแนะนำ รวมทั้งกำลังใจในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย การสรุปบทเรียนในแต่ละช่วงของการดำเนินกิจกรรมเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา / อุปสรรคหรือปรับปรุงกิจกรรมหรือแผนในการดำเนินงาน ตลอดจนเป็นการประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จ และใช้เป็นมาตรฐานหรือแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายในระยะต่อไป

3.7 การถ่ายทอดความรู้และการขยายผลในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

จากผลการดำเนินกิจกรรมข้อ 3.1.5 และ 3.1.6 กระบวนการสำคัญในขั้นต่อไปคือ การสรุปบทเรียนและองค์ความรู้และนำสู่การถ่ายทอดองค์ความรู้และขยายผลในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวหรือเครือข่ายวิสาหกิจอื่นๆที่ สสว. รับผิดชอบดูแล โดยอาจจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ รวมทั้งการจัดประชุมสัมมนาเพื่อเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจใช้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในวงกว้างต่อไป

3.8 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

ในกระบวนการนี้ ซึ่งนับเป็นขั้นสุดท้ายของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว ระนอง โดยเป็นขั้นตอนในการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตรกับหน่วยงาน องค์กรหรือเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์อื่นๆ สสว. ควรเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินงานและประสบการณ์ต่างๆและหาหรือแนวทางในการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์อุตสาหกรรมในระยะต่อไปกับพันธมิตรโดยอาจจัดในรูปแบบของการประชุมประจำปี เป็นต้น

ส่วนที่ 4 : ขั้นตอนการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ท่องเที่ยว ระนอง

ในการพัฒนา CDA ตามโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวระนอง เพื่อให้มีความรู้และทักษะในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจให้เกิดความเข้มแข็งและก่อให้เกิดความร่วมมือในการร่วมพัฒนาความเข้มแข็งของเศรษฐกิจในจังหวัดระนอง ตามโครงการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายฯ ควรมีขั้นตอนที่เป็นระบบ ดังนี้

4.1 การค้นหาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว

ผู้ที่ทำหน้าที่ ในการประสานการพัฒนาเครือข่ายหรือ CDA จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในวิสาหกิจนั้นๆพอสมควรและไม่ควรเป็นผู้ที่มีส่วนได้เสียกับธุรกิจของวิสาหกิจนั้นๆ ตลอดจนถึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจให้เกิดการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจและการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจโดยต้องเป็นที่ยอมรับและทำให้สมาชิกเครือข่ายเกิดความเชื่อมั่นว่าจะช่วยผลักดันและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจให้ประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดรายละเอียดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการค้นหาและคัดเลือกผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนาตามโครงการ ดังนี้

4.1.1 ความรู้และทักษะของผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (CDA)

- 1) มีความเข้าใจพื้นฐานของธุรกิจหลักในเครือข่ายฯ นั้นๆ
- 2) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในพื้นที่ทางธุรกิจ เช่น หลักการบริหารกลยุทธ์ด้านการตลาด
- 3) มีความรู้ในวัฒนธรรมท้องถิ่น
- 4) มีความสามารถและความชำนาญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- 5) มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 6) มีความสามารถอย่างดีในการสื่อสารทั้งการนำเสนอ การรับฟังและการประสานงาน รวมถึงทักษะการบริหารการประชุม
- 7) มีความสามารถในการใช้ทักษะการวิเคราะห์และใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น Diamond Analysis
- 8) มีความสามารถสร้างการยอมรับและความเชื่อถือจากเครือข่ายฯ
- 9) มีทักษะในการสร้างความมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่ายฯ
- 10) มีทักษะในการสรุปประเด็นและการจัดทำยุทธศาสตร์ของเครือข่ายฯ

4.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (CDA)

- 1) จัดหาและช่วยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นต่อการพัฒนาเครือข่ายฯ
- 2) กระตุ้นและประสานการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่ายฯ

- 3) จัดประชุมสมาชิกเครือข่ายฯ และเป็นผู้ประสานงานที่ประชุม
- 4) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของเครือข่ายฯ
- 5) ติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาของเครือข่ายฯ
- 6) สรรหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อช่วยสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายฯ
- 7) ช่วยคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ในมวลหมู่สมาชิก
- 8) เชื่อมโยงเครือข่ายฯ กับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการเงินสถาบันการศึกษา และองค์กรเอกชนเครือข่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 9) สรรหาแหล่งสนับสนุนเงินทุนในการพัฒนาเครือข่ายฯ
- 10) สนับสนุนนโยบายของผู้นำเครือข่ายฯ

4.1.3 คุณสมบัติของผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (CDA)

- 1) มีความรู้พื้นฐานในระดับปริญญาตรีหรือมีประสบการณ์ในธุรกิจท่องเที่ยว
- 2) มีความเข้าใจธุรกิจ เข้าใจผู้ประกอบการ และควรมีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครือข่ายหรือกลุ่มวิสาหกิจบ้าง โดยไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในเชิงเทคนิคของวิสาหกิจนั้น ๆ
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะและบทบาทหน้าที่ของ CDA ตามที่กำหนด
- 4) ควรเป็นคนในพื้นที่หรือมีความคุ้นเคยกับพื้นที่
- 5) ควรได้รับการอบรมตามหลักสูตรผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

4.2 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจ/เครือข่ายวิสาหกิจของผู้เข้ารับการอบรม

เป็นขั้นตอนที่ให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ ดำเนินการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจ/เครือข่ายวิสาหกิจของตนเอง เพื่อประกอบการศึกษาอิสระ (ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิสาหกิจ/เครือข่ายวิสาหกิจฯ)

4.3 การเตรียมการเข้ารับการฝึกอบรมผู้ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

- 1) จัดทำหลักสูตรฝึกอบรม โดยประมวล สังเคราะห์จากบทที่ 2 รวมทั้งกระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจและขั้นตอนผู้ประสานงานพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (รายละเอียดปรากฏตาม ข้อ ๓)
- 2) จัดทำกำหนดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับหลักสูตรการฝึกอบรมตามข้อ 1) โดยมีกำหนดระยะเวลา 4 วัน โดยมีรายละเอียดปรากฏตามข้อ 5.4

- 3) ติดต่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้งผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็น CDA ของเครือข่าย
วิสาหกิจท่องเที่ยว ร่วมเป็นวิทยากรตามหลักสูตรด้วย

4.4 ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร

(รายละเอียดปรากฏตามข้อ 5.4 หน้า 51)

ส่วนที่ ๕ : โครงสร้าง ขอบเขต เนื้อหา และรายละเอียดของหลักสูตรการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง

5.1 โครงสร้างของหลักสูตร

เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโครงการนี้ ซึ่งมุ่งพัฒนาความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวจังหวัดระนอง ตลอดจนเพื่อให้เกิดการบูรณาการ การทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs ในระดับจังหวัด ในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจนาร่อง ดังนั้น ผู้ที่จะเข้าร่วมการพัฒนาตามหลักสูตรครั้งนี้ จำเป็นต้องมีความรู้และประสบการณ์ทั้งแนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนาคลัสเตอร์ รวมทั้งเทคนิคและเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้ประสานงานการพัฒนาคลัสเตอร์ (CDA) โดยมีโครงสร้างหลักสูตร ปรากฏตามแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

5.2 ขอบเขตและเนื้อหาของหลักสูตร จำนวนรวมทั้งสิ้น 34 ชั่วโมง ประกอบด้วย

5.2.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์และแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ จำนวน 2 ชั่วโมง

5.2.2 เครื่องมือในการการพัฒนาคลัสเตอร์ จำนวน 11 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- | | | | |
|----------------------------------|-------|-----|---------|
| 1) เทคนิคการสร้างเครือข่าย | จำนวน | 5.5 | ชั่วโมง |
| 2) การพัฒนาผู้ประกอบการเครือข่าย | จำนวน | 2.5 | ชั่วโมง |
| 3) การจัดการความรู้ | จำนวน | 3 | ชั่วโมง |

5.2.3 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาคลัสเตอร์ จำนวนประมาณ 18 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- | | | | |
|---------------------------------------|-------|---|---------|
| 1) การศึกษาดูงาน | จำนวน | 7 | ชั่วโมง |
| 2) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ | จำนวน | 4 | ชั่วโมง |
| 3) การจัดทำยุทธศาสตร์และโครงการนำร่อง | จำนวน | 7 | ชั่วโมง |

5.2.4 การประเมินผลก่อนและหลังการอบรม จำนวน 3 ชั่วโมง

5.3 รายละเอียดแผนจัดการความรู้ตามเนื้อหาหลักสูตร (รายละเอียดของเอกสารคำสอน ในรายวิชาตามเนื้อหาหลักสูตร ปรากฏตามภาคผนวก 1)

5.3.1 หลักการการพัฒนาคลัสเตอร์ จำนวน 2 ชั่วโมง

1) แนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์และตัวอย่างการพัฒนาคลัสเตอร์

◆ เนื้อหา

แนวคิดในการพัฒนาคลัสเตอร์ การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคลัสเตอร์ และการประเมินแผนกลยุทธ์ การศึกษาจากกรณีตัวอย่างเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว

◆ วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจในแผนการพัฒนาคลัสเตอร์
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถจัดทำแผนการพัฒนาคลัสเตอร์ได้
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถประเมินแผนการพัฒนาคลัสเตอร์ได้

◆ กิจกรรม

- วิทยากรอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เนื้อหา กระบวนการเรียนรู้
- วิทยากรบรรยายแนวคิดการพัฒนาคลัสเตอร์ การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคลัสเตอร์ และการประเมินแผนกลยุทธ์
- วิทยากรใช้กรณีศึกษาวิสาหกิจท่องเที่ยวเป็นตัวอย่าง ในกระบวนการเรียนรู้

- แบ่งกลุ่มผู้อบรมเป็นกลุ่ม ให้แต่ละกลุ่มจัดทำแผนการพัฒนาคลัสเตอร์ ของตนเอง

- ให้กลุ่มผู้อบรมนำเสนอแผนกลยุทธ์ของตนเองในรูปของนิทรรศการย่อย เพื่อให้ผู้อบรม วิทยากรร่วมวิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะ

- วิทยากรสรุปภาพรวมทั้งหมดและสะท้อนผล

◆ สื่อ/อุปกรณ์

- power point
- เอกสารประกอบการสอนเรื่องการพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคลัสเตอร์
- ตัวอย่างกิจกรรมการพัฒนาคลัสเตอร์ตัวอย่างในประเทศไทย

◆ การวัดและการประเมินผล

- ประเมินจากแผนกลยุทธ์
- ประเมินการมีส่วนร่วม

2) การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ และการสร้างแผนที่คลัสเตอร์

◆ เนื้อหา

การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ Diamond Model การประเมินศักยภาพของคลัสเตอร์ และการสร้างแผนที่คลัสเตอร์ จากกรณีตัวอย่างเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว

◆ วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจการวิเคราะห์คลัสเตอร์ โดยใช้ Diamond Model

- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถสร้างแผนที่คลัสเตอร์สำหรับเครือข่ายของตนเองได้
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถระบุปัจจัยบวก-ลบตาม Diamond Model ได้
- เพื่อให้ผู้อบรมทราบขีดความสามารถในการแข่งขันในคลัสเตอร์ของตนเอง

◆ กิจกรรม

- วิทยากรอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เนื้อหา กระบวนการเรียนรู้

- วิทยากรบรรยายการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันตาม Diamond Model และบรรยายการจัดสร้างแผนที่คลัสเตอร์ โดยใช้กรณีศึกษาของการพัฒนาคลัสเตอร์

- แบ่งกลุ่มผู้อบรมเป็นกลุ่ม ให้ผู้อบรมศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ของตนตาม Diamond Model

- นำเสนอผลงาน
- วิทยากรสรุปภาพรวมทั้งหมดและสะท้อนผล

◆ สื่อ/อุปกรณ์

- power point
- เอกสารประกอบการสอน เรื่อง การวิเคราะห์คลัสเตอร์โดยใช้ Diamond Model และการสร้างแผนที่คลัสเตอร์
- กรณีศึกษาการพัฒนาคลัสเตอร์
- Template: แผนที่คลัสเตอร์

◆ การวัดผลและการประเมินผล

- ประเมินผลงานการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันตามDiamond Model ของคลัสเตอร์ของผู้อบรม
- ประเมินการมีส่วนร่วม

3) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

◆ เนื้อหา

แนวคิดตามทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า การระบุนการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันจากห่วงโซ่คุณค่า กรณีตัวอย่างเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว

◆ วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจการทำห่วงโซ่คุณค่า
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถระบุโอกาส การสร้างความสามารถในการแข่งขันจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า

◆ กิจกรรม

- วิทยากรอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เนื้อหา กระบวนการเรียนรู้
- วิทยากรนำเสนอการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า
- แบ่งกลุ่มผู้อบรมเป็นกลุ่ม ให้ผู้อบรมจัดทำห่วงโซ่คุณค่า พร้อมวิเคราะห์ให้เห็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของคลัสเตอร์ของตน

- นำเสนอผลงาน
- วิทยากรสรุปภาพรวมทั้งหมดและสะท้อนผล
- ◆ สื่อ/อุปกรณ์
 - power point
 - เอกสารประกอบการสอนเรื่องห่วงโซ่คุณค่า
 - Template: ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)
- ◆ การวัดผลและการประเมินผล
 - ประเมินผลงานการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
 - ประเมินการมีส่วนร่วม

5.3.2 เครื่องมือในการพัฒนาคลัสเตอร์ (จำนวน 11 ชั่วโมง)

1) เทคนิคการสร้างเครือข่าย (Network Building Technique)

◆ เนื้อหา

ความหมายของเครือข่าย ความสำคัญของเครือข่าย วัตถุประสงค์ของเครือข่าย รูปแบบของเครือข่าย ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย บทบาทหน้าที่ของเครือข่าย และกิจกรรมของเครือข่ายและการบริหารจัดการเครือข่าย

◆ วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถอธิบายความหมายของเครือข่ายได้
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถเชื่อมโยงความรู้เรื่องเครือข่ายกับการบริหารจัดการภายในคลัสเตอร์ได้

◆ กิจกรรม

- วิทยากร อธิบายถึงความหมายและความสำคัญของเครือข่ายลักษณะที่ดีและบทบาทหน้าที่ของเครือข่าย
- แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมกลุ่ม และให้สมาชิกในกลุ่มเลือกประธานและเลขากลุ่มเพื่อกำหนดกิจกรรมของกลุ่ม
- วิทยากรแจกใบงาน (Work sheet) ให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันระดมสมอง ซึ่งเครื่องมือช่วยการระดมสมองอาจใช้ Card technique หัวข้อและประเด็นในการระดมสมองได้แก่

- บทบาทหน้าที่ของเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว
- องค์ประกอบของโครงสร้างของเครือข่าย
- การขับเคลื่อนเครือข่ายในการปฏิบัติ

- ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลงานของกลุ่มที่ได้จากการระดมสมอง
- วิทยากรสรุปประเด็นที่แต่ละกลุ่มนำเสนอในกระดาษ Flip chart
- วิทยากรบรรยายสรุปเรื่องเครือข่าย การสร้างเครือข่าย และการบริหาร

จัดการเครือข่าย

◆ สื่อ/อุปกรณ์

- Power point
- ใบงาน (Work sheet)
- กระดาษ Flip chart
- บัตรคำ
- ปากกาเมจิก
- เอกสารประกอบการบรรยาย

◆ การวัดผลและการประเมินผล

- ประเมินจากชิ้นงานที่นำเสนอ

2) การพัฒนาผู้ประกอบการเครือข่าย

◆ เนื้อหา

แนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพ และวิธีสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ

◆ วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้จักและคุ้นเคยในระหว่างกันให้มากขึ้น
- เพื่อให้ผู้อบรมเข้าใจบทบาทหน้าที่และคุณสมบัติที่ดีของการเป็นผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ

• เพื่อให้ผู้อบรมสามารถนำเอาประสบการณ์และทักษะจากการอบรมไปใช้ในการพัฒนาทีม/เครือข่ายของตนเองได้

◆ กิจกรรม

• วิทยากร อธิบายถึงคุณสมบัติ บทบาทหน้าที่และกระบวนการในการพัฒนาผู้ประกอบการแจกใบงานและให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันระดมสมองเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะ

• แบ่งกลุ่ม และให้สมาชิกในกลุ่มเลือกประธานและเลขากลุ่มเพื่อการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม

- ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลงานของกลุ่มที่ได้จากการระดมสมอง

- วิทยากรสรุปประเด็นที่แต่ละกลุ่มนำเสนอในกระดาษ Flip chart และบรรยายสรุป
- วิทยากรแจกใบงาน และให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันระดมสมอง และวิเคราะห์ในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม และแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาทีมงานให้ดีขึ้น

- ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลงานของกลุ่มที่ได้จากการระดมสมอง
- วิทยากรสรุปประเด็นที่แต่ละกลุ่มนำเสนอในกระดาษ Flip chart และบรรยายสรุป

- วิทยากรนำทำกิจกรรมกลุ่ม (เกมส์) เพื่อทำความรู้จักมักคุ้นระหว่างผู้เข้าอบรม อาทิ เกมส์วาดภาพ โดยให้ผู้เข้าอบรมวาดภาพตนเอง และให้ผู้อื่นทำนายบุคลิกลักษณะ เกมส์ลากเส้นจาก 1-100 จำนวน 3 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 ลากคนเดียว ครั้งที่ 2 จับคู่ลากเส้น และครั้งที่ 3 จับกลุ่ม 3 คน ช่วยกันลากเส้น

- วิทยากรสรุปความหมายและความสำคัญของกิจกรรม (เกมส์)

◆ สื่อ/อุปกรณ์

- Power point
- ใบงาน (Work sheet)
- กระดาษ Flip chart
- บัตรคำ
- ปากกาเมจิก
- เอกสารประกอบการบรรยาย

◆ การวัดผลและการประเมินผล

- จากการเข้าร่วมกิจกรรม
- จากชิ้นงานที่นำเสนอ

3) การจัดการความรู้

◆ เนื้อหา

หลักการและแนวทางในการจัดการความรู้ในเครือข่ายวิสาหกิจ

◆ วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้อบรมเกิดความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญของการจัดการความรู้

- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถนำหลักการและแนวทางการจัดการความรู้ไปพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของตนเองได้

◆ กิจกรรม

- วิทยากรอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เนื้อหาในส่วนของแนวคิดและหลักการในการจัดการความรู้ ตลอดจนกระบวนการในการเรียนรู้
- ผู้อบรมนำแนวคิดและหลักการการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ตลอดช่วงเวลาของการฝึกอบรม
- วิทยากรจะเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้อบรม เพื่อเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน
- วิทยากรสรุปภาพรวมทั้งหมดและสะท้อนผล

◆ สื่อ/อุปกรณ์

- Power point
- ใบงาน (Work sheet)
- กระดาษ Flip chart
- บัตรคำ
- ปากกาเมจิก
- เอกสารประกอบการบรรยาย

◆ การวัดผลและการประเมินผล

- จากการเข้าร่วมกิจกรรม
 - จากชิ้นงานที่นำเสนอ

5.3.3 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาคลัสเตอร์ (จำนวน 18 ชั่วโมง)

1) การศึกษาดูงาน

◆ เนื้อหา

ประกอบด้วยระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาคลัสเตอร์

◆ วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจในพัฒนาการของคลัสเตอร์ตัวอย่าง
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถระบุระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ตัวอย่างได้
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จของคลัสเตอร์ตัวอย่างได้

◆ กิจกรรม

- เรียนรู้
- วิทยากรอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เนื้อหา กระบวนการ
 - วิทยากรทบทวนการประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์
 - เดินทางศึกษาดูงานคลัสเตอร์ตัวอย่าง
 - แบ่งกลุ่มผู้อบรมเป็นกลุ่ม ให้ทุกกลุ่มอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำเสนอระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์ตัวอย่าง
 - วิทยากรสรุปภาพรวมทั้งหมดและสะท้อนผล

◆ สื่อ/อุปกรณ์

- ไทย
- เอกสารประกอบการสอนเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์
 - ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์: กรณีตัวอย่างคลัสเตอร์ในประเทศไทย

◆ การวัดผลและการประเมินผล

- ประเมินผลงานการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์และปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคลัสเตอร์
- ประเมินการมีส่วนร่วม

2) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และโครงการนำร่อง

◆ เนื้อหา

การจัดทำการศึกษาอิสระ

◆ วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ตนเอง
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถวิเคราะห์แผนที่คลัสเตอร์ของคลัสเตอร์ของตนเองได้
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของคลัสเตอร์ตนเองได้
- เพื่อให้ผู้อบรมสามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์ของคลัสเตอร์ตนเองได้

◆ กิจกรรม

- เรียนรู้
- วิทยากรอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เนื้อหา กระบวนการ
 - ผู้อบรมจัดทำการศึกษาอิสระของคลัสเตอร์ของผู้อบรมเอง ในลักษณะของ

งานเดี่ยว

- ผู้อบรมจัดส่งผลงานให้คณะวิทยากร เพื่อประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะ

◆ สื่อ/อุปกรณ์

- เอกสารประกอบการสอนเรื่อง การวิเคราะห์คลัสเตอร์โดยใช้ Diamond

Model

- เอกสารประกอบการสอนเรื่องการจัดทำแผนที่คลัสเตอร์ และการจัดทำห่วง

โซ่คุณค่า (Value Chain)

- เอกสารประกอบการสอนเรื่องการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคลัส

เตอร์

- ผลงานจากกิจกรรมกลุ่มที่มีการแบ่งกลุ่มทำงานในช่วงการวิเคราะห์

Diamond Model การทำแผนที่คลัสเตอร์ และการจัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) รวมทั้ง
แผนกลยุทธ์การพัฒนาคลัสเตอร์

◆ การวัดและการประเมินผล

- ประเมินจากผลงาน

3) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์

การเชิญวิทยากรผู้ประกอบการ (ในท้องถิ่น / ในชุมชน) ที่ประสบความสำเร็จ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้เข้าอบรม

หมายเหตุ กิจกรรมและสื่ออุปกรณ์หลักสูตรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

5.4 กำหนดการจัดฝึกอบรม รวม 4 วัน

วันแรก

- | | |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08.00 - 09.00 น. | ● ลงทะเบียนรายงานตัวเข้ารับการฝึกอบรม |
| 09.00 - 09.30 น. | ● พิธีเปิดการฝึกอบรม <ul style="list-style-type: none"> ➢ ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs ราชพื้นที่ / ราชสาขา กล่าวรายงาน ➢ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประธานในพิธีกล่าวเปิดการประชุม |
| 9.30 - 12.00 น. | ● ปฐมนิเทศ / ประเมินการฝึกอบรม <ul style="list-style-type: none"> ➢ แนะนำคณะวิทยากรและผู้เกี่ยวข้องของ สสว. ➢ แนะนำผู้เข้าร่วมรับการอบรม ➢ ชี้แจงรายละเอียดการฝึกอบรม |

โดย คณะวิทยากร

รับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่มในห้องประชุม

- 12.00 - 13.00 น. ● พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 - 15.00 น. ● บรรยาย “ความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์และแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์”
โดย คณะวิทยากร
- 15.00 - 16.30 น. ● กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ โดย คณะวิทยากร
- 16.30 - 17.00 น. ● ชี้แจงการเดินทางไปศึกษาดูงาน โดย คณะวิทยากร
- Error! Not a valid link. ● พักร่อนตามอัธยาศัย
- Error! Not a valid link. ● รับประทานอาหารเย็น
- Error! Not a valid link. ● บรรยายเชิงอภิปราย “การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว”
โดย คณะวิทยากร

วันที่สอง

- 07.00 - 08.00 น. ● รับประทานอาหารเช้า
- 08.00 - 10.00 น. ● ออกเดินทางไปศึกษาดูงานเครือข่ายวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จในเขตจังหวัดระนองหรือจังหวัดใกล้เคียง (คลัสเตอร์ปาล์มน้ำมันจังหวัดชุมพร)
ฟังบรรยายสรุปกิจกรรมของกลุ่ม/เครือข่ายฯ โดย ผู้แทนกลุ่ม/เครือข่าย
- 12.00 - 13.00 น. ● พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 - 15.00 น. ● ศึกษาดูงาน (ต่อ) ดูงานในกิจกรรมกลุ่ม/เครือข่าย
- 15.00 น. เป็นต้นไป ● เดินทางกลับที่พัก จังหวัดระนอง
- 18.00 - 19.00 น. ● รับประทานอาหารเย็น
- 19.00 - 22.00 น. ● ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มเครือข่ายการท่องเที่ยวโดย คณะวิทยากร
- สรุปผลการศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาเครือข่ายการท่องเที่ยว
ดำเนินการ โดย คณะวิทยากร

วันที่สาม

- 07.00 - 08.00 น. ● รับประทานอาหารเช้า
- 08.00 - 08.30 น. ● กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (2)
- 08.30 - 9.30 น. ● บรรยายเชิงอภิปราย “คุณสมบัติและแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ (CDA)” โดย คณะวิทยากร
- 09.30 - 09.45 น. ● พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม

- 09.45 – 11.15 น. ● บรรยายเชิงอภิปราย “คุณสมบัติและแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ
เครือข่ายวิสาหกิจ (ต่อ) / ระดมความเห็น โดย คณะวิทยากร
- 11.15 - 12.00 น. ● บรรยายเชิงอภิปรายการสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวจังหวัดระนอง
โดย คณะวิทยากร โดย คณะวิทยากร
- 12.00 - 13.00 น. ● พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 - 15.00 น. ● บรรยายเชิงอภิปรายการสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวจังหวัดระนอง (ต่อ)
โดย คณะวิทยากร / ระดมความเห็น โดย คณะวิทยากร
- 15.00 - 15.15 น. ● พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
- 15.15 - 17.00 น. ● นำเสนอผลการระดมความคิดเห็นสรุปผลการสร้างเครือข่ายและคัดเลือก
คณะกรรมการของเครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวจังหวัดระนอง
โดย คณะวิทยากร
- 17.00 – 18.00 น. ● พักร่อนตามอรัญชัย
- 18.00 – 19.00 น. ● รับประทานอาหารเย็น
- 19.00 – 22.00 น. ● การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของเครือข่ายการท่องเที่ยวจังหวัดระนอง
โดย คณะวิทยากร

วันที่สี่

- 07.00 - 08.00 น. ● รับประทานอาหารเช้า
- 08.00 - 10.00 น. ● จัดทำแผนฯ (ต่อ) และเตรียมการนำเสนอผลการจัดทำแผนฯ
ดำเนินการโดย คณะวิทยากร
- 10.00 - 10.15 น. ● พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
- 10.15 - 12.15 น. ● นำเสนอผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ โครงการนำร่องภายใต้ แผนกลยุทธ์
โดย ตัวแทนผู้เข้าอบรม ดำเนินการโดย คณะวิทยากร
- 12.15 - 13.15 น. ● พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.15 - 14.15 น. ● อภิปรายแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายในทางปฏิบัติ
ดำเนินการโดย คณะวิทยากร
- 14.15- 15.15 น. ● ประเมินผลการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม ดำเนินการโดย คณะวิทยากร
- 15.15 - 15.30 น. ● พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
- 15.30 - 16.30 น. ● มอบวุฒิบัตรและพิธีปิดการฝึกอบรม โดย ผู้อำนวยการ สสว.หรือ ผู้แทน

หมายเหตุ กำหนดการอาจมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม

5.5 การประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

เพื่อประเมินความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจและการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของผู้เข้ารับการอบรมทั้งก่อนและหลังการอบรม เพื่อเป็นการประเมินสัมฤทธิ์ผลในการอบรมอีกทางหนึ่ง ดังภาคผนวก 2

5.6 การประเมินผลการจัดฝึกอบรม

เพื่อประเมินผลภาพรวมในการจัดการฝึกอบรมเนื้อหาวิชาและข้อมูลการอบรม การมีส่วนร่วมและผลที่ได้รับ ตลอดจนข้อเสนอแนะจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดปรากฏตามแบบประเมิน ดังภาคผนวก 3



ภาคผนวก

- ภาคผนวก 1 : ตัวอย่างเอกสารคำสอนรายวิชาตามเนื้อหาของหลักสูตรการ
พัฒนาผู้ประสานงานคลัสเตอร์ท่องเที่ยวระนอง
- ภาคผนวก 2 : แบบประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม
- ภาคผนวก 3 : แบบประเมินผลการจัดฝึกอบรม

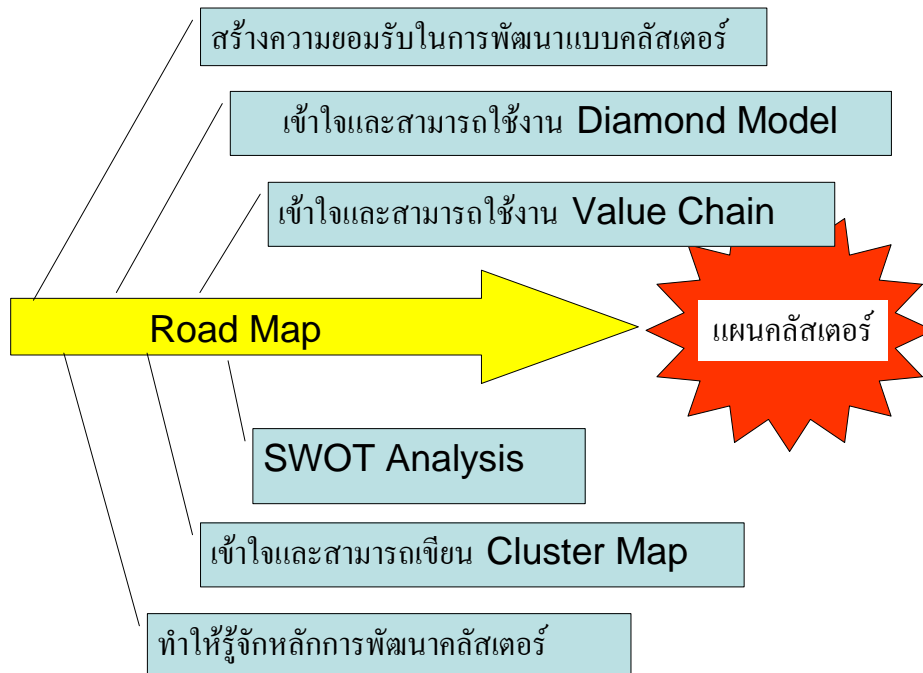
ภาคผนวก 1

ตัวอย่างเอกสารคำสอนรายวิชา

- 1.1 หลักการการพัฒนาคัลสเตอร์
- 1.2 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคัลสเตอร์
- 1.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า
- 1.4 การสร้างแผนที่คัลสเตอร์
- 1.5 เทคนิคการสร้างเครือข่าย
- 1.6 การศึกษาอิสระ
- 1.7 วิทยากรกระบวนการ : บทบาทสำคัญของผู้ประสานการพัฒนาคัลสเตอร์

1.1 หลักการการพัฒนาคลัสเตอร์ Cluster Development Concept

โดย อาจารย์ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล



คลัสเตอร์ คือ

- กลุ่มธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมาดำเนินกิจการร่วมกันในพื้นที่ใกล้เคียงกัน
- มีความร่วมมือ เกื้อหนุน เชื่อมโยง และเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร
- เชื่อมโยงแนวตั้ง : ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
- เชื่อมโยงแนวนอน : เชื่อมอุตสาหกรรมสนับสนุน ธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษา วิจัยพัฒนา หน่วยงานของรัฐ
- มีเป้าหมายร่วมกัน

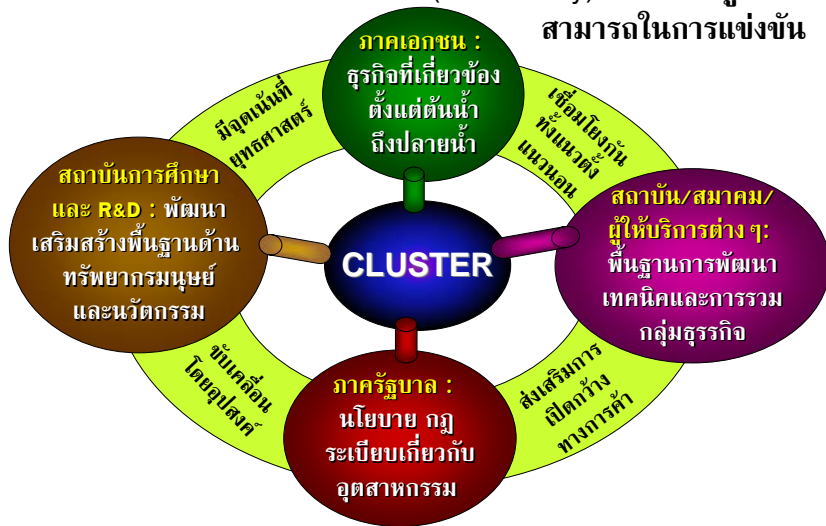
การรวมกลุ่มทั่ว ๆ ไป ไม่ใช่คลัสเตอร์

- กลุ่มสหกรณ์
- เขตอุตสาหกรรม
- กลุ่มจังหวัด
- กลุ่มโอท็อป

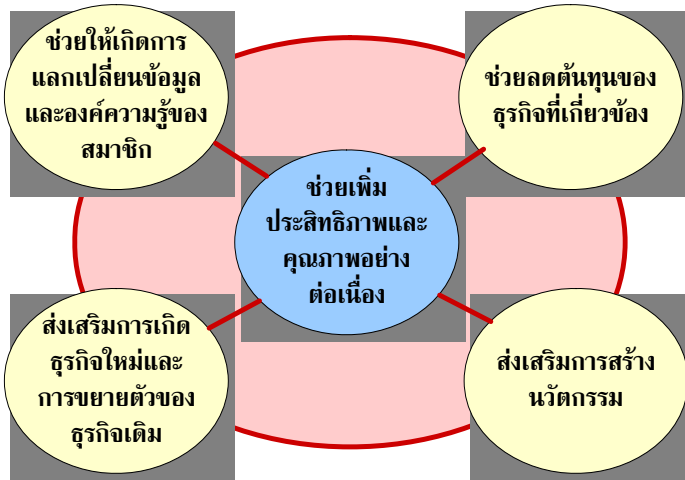
ขอบเขตทางภูมิศาสตร์

- เมืองเดียว
- ภาค
- ประเทศ
- เครือข่ายระดับประเทศ

Cluster คืออะไร? คลัสเตอร์ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน



ประโยชน์ของคลัสเตอร์



ลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มในลักษณะของคลัสเตอร์

1. มีการรวมกลุ่มอย่างหนาแน่น (Concentration)
2. มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity)
3. มีการร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration)
4. มีการเรียนรู้สิ่งสมร่วมกัน (Collective Learning)
5. มีการแข่งขันกัน (Competition)
6. มีประสิทธิภาพโดยรวมสูง (Collective Efficiency)

ความร่วมมือเพื่อผลักดันการพัฒนาคลัสเตอร์

















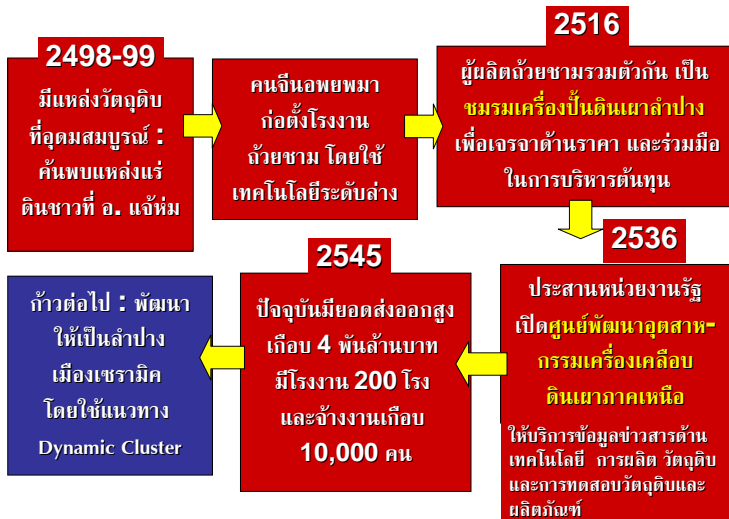
- การลงนามใน MOU (Memorandum of Understanding) เมื่อ 10 มิ.ย. 47 เพื่อสร้างแนวร่วมในการสนับสนุนและผลักดันการพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- การดำเนินโครงการ Cluster Road Show (4 ภูมิภาค) เพื่อให้มีเจ้าภาพการพัฒนาของแต่ละ Cluster ในระยะยาว โดยได้จัดประชุมในภาคกลาง และภาคเหนือ

ตัวอย่างคลัสเตอร์ในประเทศไทย

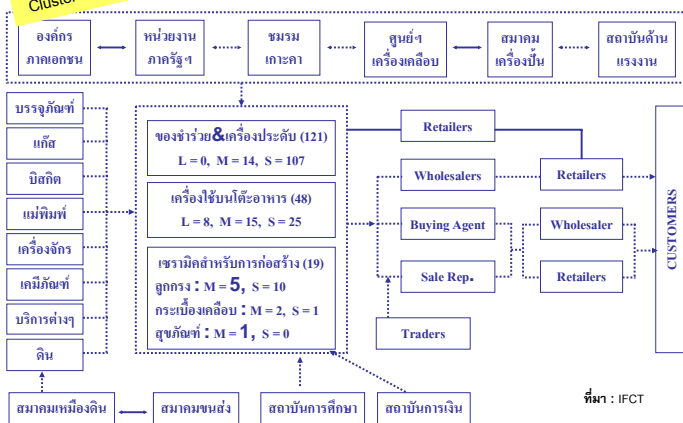


เซรามิก ลำปาง

พัฒนาการ ... คลัสเตอร์เซรามิก ลำปาง



ตัวอย่าง Cluster Map



ความก้าวหน้าในการพัฒนาคลัสเตอร์เซรามิก ลำปาง



วิสัยทัศน์ : ลำปางเป็น ศูนย์กลางเซรามิคแห่งเอเชีย ภายในปี 2555

กลยุทธ์การพัฒนา

- สร้างทัศนคติและแรงจูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์
- พัฒนาระบบฐานข้อมูลในคลัสเตอร์
- ส่งเสริมด้านการตลาด
- ส่งเสริมให้เกิด BDS และการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์
- พัฒนาศักยภาพขององค์กร/สมาคมฯ ให้เข้มแข็ง

ที่มา : IFCT

จากกลยุทธ์...สู่การปฏิบัติ

- การปรับทัศนคติ**
- พัฒนาระบบข้อมูล**
- การตลาด**
- สนับสนุน BDS และกลยุทธ์**
- พัฒนาองค์กรและสมาคม**

- ประชุมโต๊ะกลมอภิปรายด้านการผลิต แรงงาน และพลังงาน
- ทัศนศึกษาศลัสเตอร์เซรามิก ในอิตาลี
- ศึกษาข้อมูลตลาดใหม่ๆ
- สสำรวจความต้องการของประเทศคู่แข่ง
- สสำรวจความต้องการแรงงาน
- ผลักดันการรวมกลุ่มออกแสดงสินค้าร่วมกัน เช่น งาน BIG
- จัด Workshop แนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์
- เปิดโลกทัศน์ด้านการตลาดแก่ผู้ประกอบการรายเล็ก โดยจัดทัศนศึกษาไปกรุงเทพฯ
- ปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน

ปัจจุบันคลัสเตอร์เซรามิก ลำปาง ได้รวมตัวกันในลักษณะกลุ่มย่อยประกอบด้วย กลุ่ม Trust, Believe, Active และศิริลำปาง

ที่มา : IFCT

ตัวอย่างคลัสเตอร์ในประเทศไทย



คลัสเตอร์ชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์





ก้าวแรก...เริ่มจากสมาชิก 19 บริษัท ขยายเป็น 40 บริษัท...ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์ "เป็นเครือข่ายธุรกิจชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ชั้นนำของประเทศ ภายในปี 2550 ด้วยการบริหารเครือข่ายแบบคลัสเตอร์"

กิจกรรมสำคัญที่ดำเนินการตามพันธกิจ

- 2 บริษัทร่วมสร้างผลงานนวัตกรรมต้นแบบ : โช้-สเตอร์ SCC-Diichi
- ประกาศตัวกลุ่ม 13 พ.ค. 47
- ประชุมช่างสัญจรทั่วประเทศ : ดำเนินการแล้ว 2 ครั้ง ที่เชียงใหม่ และหาดใหญ่

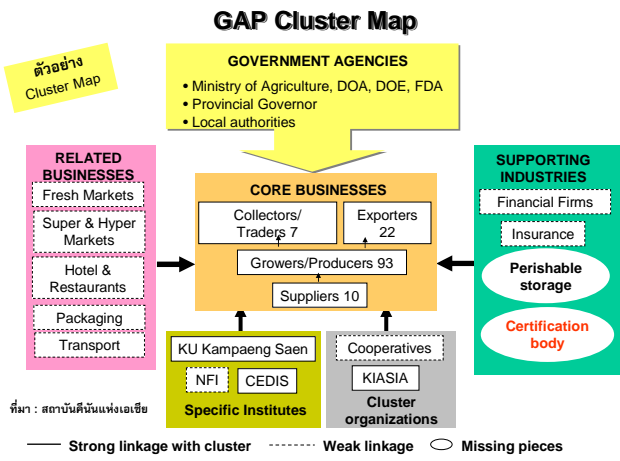
ปัจจุบันคลัสเตอร์ SME007 มีสมาชิกรวม 80 บริษัท

ที่มา : กลุ่มคลัสเตอร์ SMEs 007 Plus

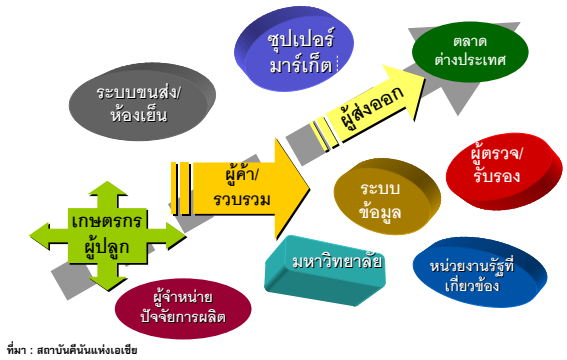
ตัวอย่างคลัสเตอร์ในประเทศไทย



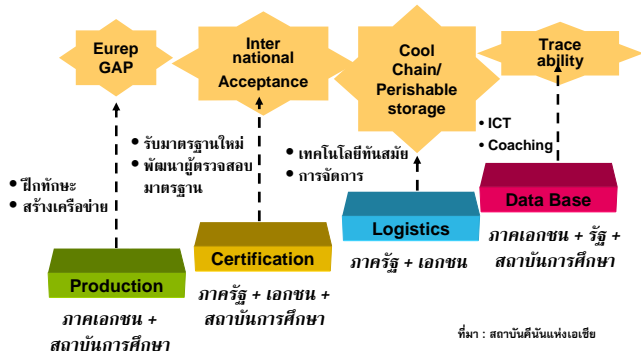
คลัสเตอร์ผักปลอดสารพิษ ภาคตะวันตก (GAP)



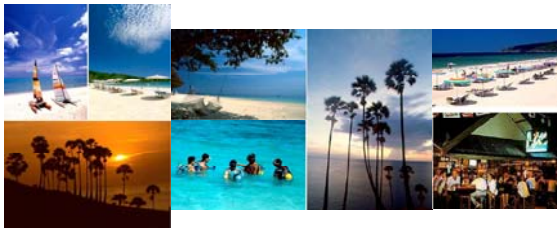
เครือข่ายผลิตพืชผักปลอดภัยจากสารพิษภาคตะวันตก



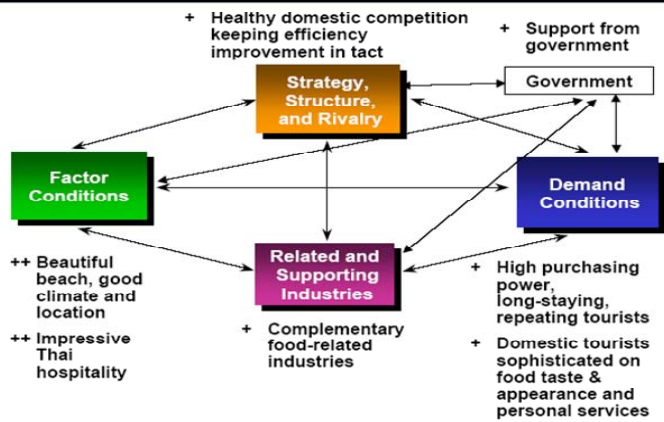
Strategic Issues and Action plans



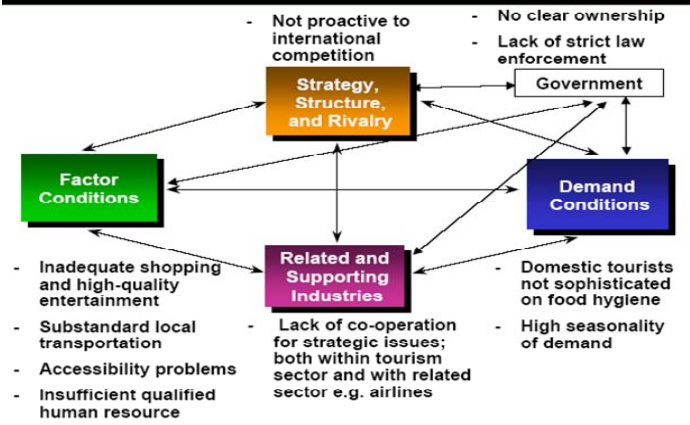
Phuket Tourism Cluster



Diamond Model: Factors that support Phuket's competitiveness

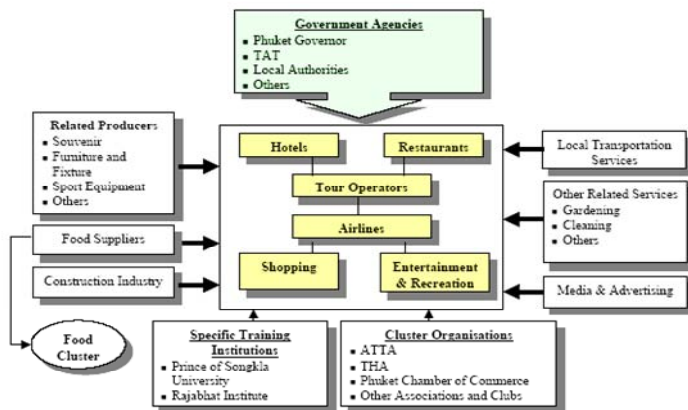


**Diamond Model:
Factors that hinder Phuket's competitiveness**



Cluster Map:

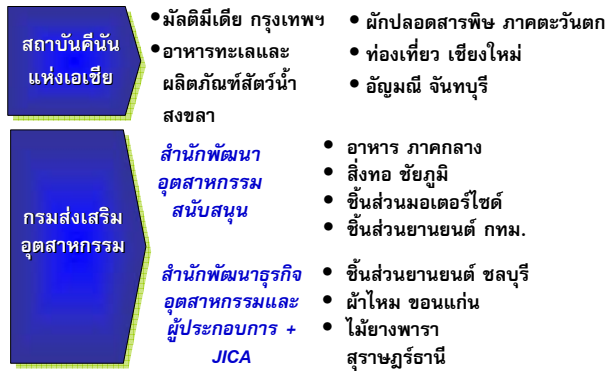
Phuket Tourism Cluster covers a wide range of participants.



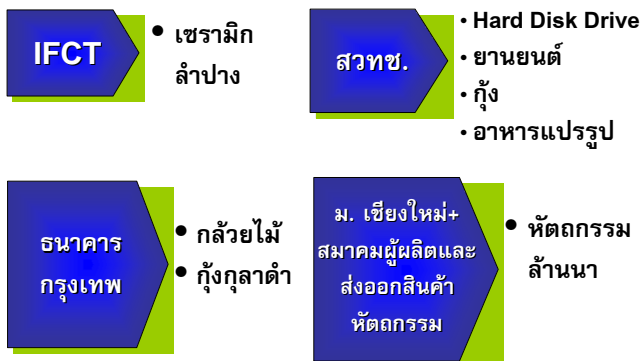
แนวทางการดำเนินงานพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ



การดำเนินงานพัฒนาคลัสเตอร์ของ หน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน



การดำเนินงานพัฒนาคลัสเตอร์ของ หน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน (ต่อ)

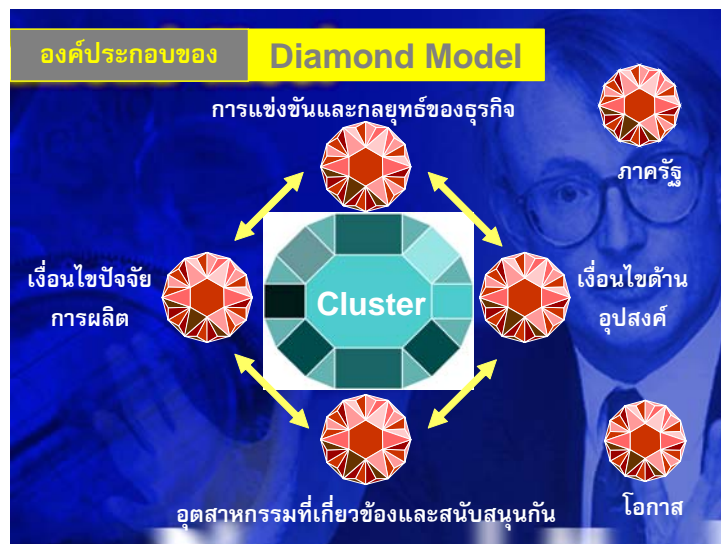


1.2 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ (Cluster Diagnosis)

โดย อาจารย์ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล

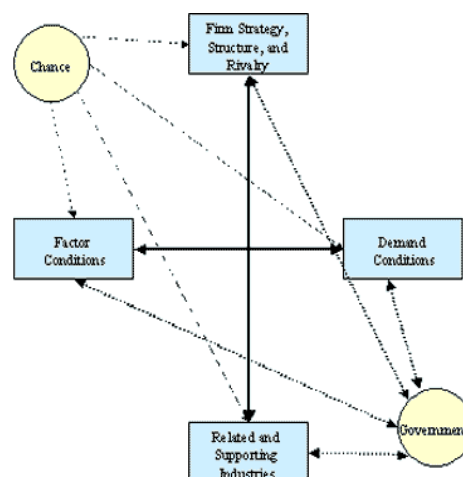
ความเป็นมา

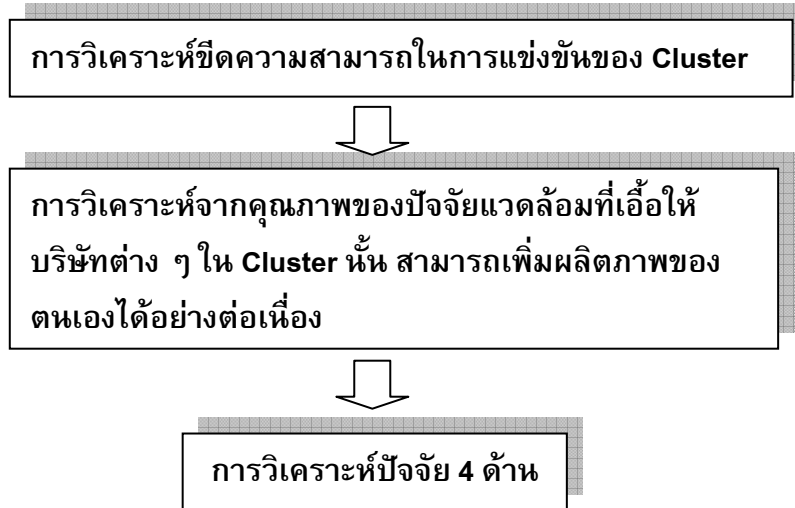
ศาสตราจารย์ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ได้ศึกษาว่าทำไมในบางประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง อาทิเช่น ประเทศเยอรมัน มีศูนย์กลางของเทคโนโลยีเกี่ยวกับการพิมพ์ ประเทศญี่ปุ่น มีผู้นำด้านหุ่นยนต์อุตสาหกรรมและเครื่องเสียง และประเทศอิตาลี มีศูนย์กลางของการผลิตกระเบื้อง เป็นต้น ดังนั้น การรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์ ไม่ใช่เพื่อเป้าหมายเฉพาะของแต่ละบริษัท แต่เป็นวิธีการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย



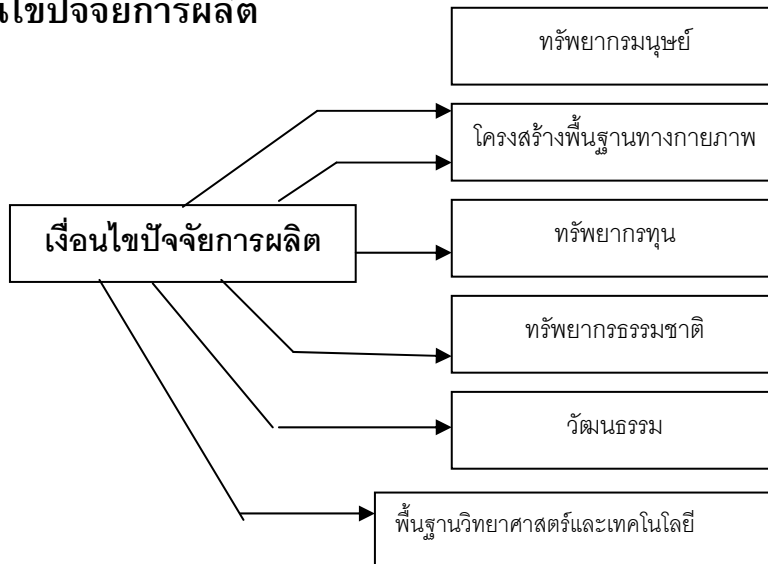
Diamond Model

ตัวแบบในการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของ Cluster





เงื่อนไขปัจจัยการผลิต



เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Condition)

ประเมินอะไร : การประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันของปัจจัยการผลิต คือ การประเมินความได้เปรียบของสิ่งที่เป็นองค์ประกอบโดยตรงของการผลิต ได้แก่ ทรัพยากรด้านกายภาพ ทรัพยากร ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรทุนและสาธารณูปโภค

การประเมินเงื่อนไขปัจจัยการผลิต

- ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วยที่ดิน น้ำ แร่ธาตุ ป่าไม้ ภูมิอากาศ และอื่นๆ ที่เรียกกันว่าทรัพยากรธรรมชาติ

ประเมินว่า มีความอุดมสมบูรณ์ มีคุณภาพสูง หาได้ง่าย ต้นทุนไม่สูงหรือไม่

- ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทุกคนตั้งแต่แรงงานมีฝีมือ ไม่มีฝีมือ ช่างเทคนิค นักวิทยาศาสตร์ ผู้บริหาร เป็นต้น

ประเมิน ระดับความสามารถ ทักษะพิเศษ ความมีอยู่ของแรงงาน จำนวนชั่วโมงทำงาน ค่าแรงและทักษะหรือไม่ เป็นการประเมินในภาพรวมทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

- **ทรัพยากรความรู้** ประกอบด้วยสองส่วน คือ 1. องค์ความรู้ที่มีอยู่ในคลัสเตอร์นั้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิทยาศาสตร์ เทคนิค การตลาดสินค้าและบริการ 2. สถานที่ที่มีองค์ความรู้นั้นปรากฏอยู่ในที่นี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัยของรัฐ สถาบันวิจัยในหน่วยงาน เอกชน วรรณกรรมด้านวิทยาศาสตร์และธุรกิจ รายงานและฐานข้อมูลด้านการวิจัยตลาดและสมาคมการค้า

ประเมินว่า มีคุณภาพและปริมาณเอื้อต่อการพัฒนาผลิตภาพและนวัตกรรมในคลัสเตอร์หรือไม่

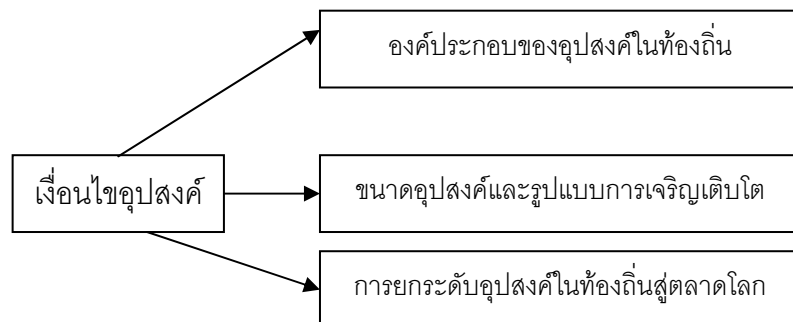
- **ทรัพยากรทุน** ประกอบด้วย หลักๆ คือ การสนับสนุนของสถาบันการเงิน โครงสร้างอัตราดอกเบี้ย ตลาดทุน

ประเมิน ความมีอยู่ของเงินทุน อัตราดอกเบี้ยที่ใช้กู้ยืมในท้องถิ่น การสนับสนุนของสถาบันการเงิน

- **สาธารณูปโภค** ประกอบด้วย ไฟฟ้า น้ำประปา เครือข่ายโทรคมนาคม Internet การขนส่ง ไปรษณีย์ การโอนเงิน การจ่ายเงิน บริการสาธารณสุข การเคหะและสถาบันวัฒนธรรม

ประเมิน ความมีอยู่ ความเพียงพอต่อการยกระดับขีดความสามารถของคลัสเตอร์ คุณภาพของสาธารณูปโภค และดูว่าต้นทุนในการใช้สูงหรือไม่

เงื่อนไขอุปสงค์



เงื่อนไขของอุปสงค์ (Demand Condition)

ประเมินอะไร : การประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ในด้านของเงื่อนไขอุปสงค์ เป็นการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออุปสงค์สามมิติ คือ 1. องค์ประกอบของอุปสงค์ในท้องถิ่น 2. ขนาดอุปสงค์และรูปแบบการเจริญเติบโต 3. การยกระดับอุปสงค์ในท้องถิ่นสู่ตลาดโลก

- **องค์ประกอบของอุปสงค์ในท้องถิ่น** มีปัจจัยที่มีอิทธิพล 3 ประการ คือ

1. อุปสงค์ในแต่ละส่วนแบ่งของตลาด เช่น ตลาดที่เน้นการขายที่ละมากๆ หรือตลาดเฉพาะ
2. ลูกค้ำที่มีความซับซ้อนและเรียกร้องคุณภาพสูง คือ ลูกค้ำที่มีความรู้ รู้ว่าสินค้าและ

บริการที่ดีคืออะไร และสนใจคุณภาพของงาน จนมีอิทธิพลให้ผู้ประกอบการต้องใส่ใจควบคุมและพัฒนาคุณภาพสินค้า

3. ผู้ซื้อในประเทศเป็นผู้กำหนดแนวโน้มตลาด หมายถึงผู้บริโภคในท้องถิ่น มีการติดต่อสื่อสาร และเรียกร้องคุณภาพจากคลัสเตอร์ผลิตสินค้าให้ทันกับความต้องการและความซับซ้อนนั้น เป็นผลให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรมและผลผลิตภาพ และในที่สุดส่งผลให้คลัสเตอร์นั้นกลายเป็นผู้กำหนดแนวโน้มของโลกได้

- **ขนาดอุปสงค์และรูปแบบการเจริญเติบโต** มีปัจจัยที่มีอิทธิพล 4 ประการ คือ

1. ความต้องการสินค้า
2. การขยายตัวของความต้องการ วัตจากคำสั่งซื้อ และอัตราการเจริญเติบโตของคำสั่ง

ซื้อ ยิ่งมากก็ยิ่งทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด เน้นที่ในท้องถิ่น

3. จำนวนของผู้ซื้ออิสระ (ซื้อไปขายต่อ) ถ้าน้อยอาจเกิดการผูกขาด
4. มีอุปสงค์ หรือความต้องการที่เกิดขึ้นแต่เนิ่น หรืออ้อมตัวแต่เนิ่นๆ ซึ่งหากมีพลวัตใน

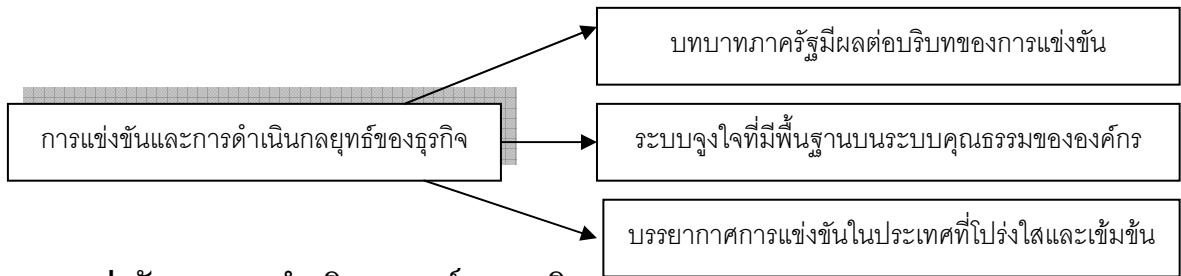
ประการหลังนี้ย่อมทำให้สินค้าจากคลัสเตอร์นั้นมีความได้เปรียบเนื่องจากมาก่อน

- **องค์ประกอบของอุปสงค์ในท้องถิ่น** มีปัจจัยที่มีอิทธิพล 2 ประการ คือ

1. อิทธิพลที่มีต่อตลาดต่างประเทศ หมายถึง ผลกระทบที่มาตรฐาน คุณภาพการออกแบบผลิตภัณฑ์ของคลัสเตอร์ สามารถสร้างอิทธิพลกับตลาดโลกได้หรือไม่
2. ผู้ซื้อท้องถิ่นที่เป็นบริษัทข้ามชาติในตัว : หมายถึง ผู้ซื้อในท้องถิ่นที่นอกจากจะรับ

สินค้าในประเทศไปขายต่างประเทศแล้วยังเป็นผู้ซื้อสินค้าประเภทเดียวกันในประเทศอื่นด้วย

การแข่งขันและการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ

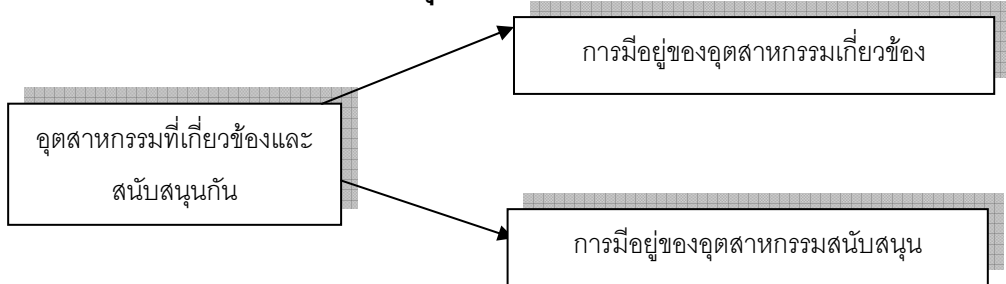


การแข่งขันและการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ

❖ การประเมิน

- ลักษณะการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ
- ระดับความรุนแรงของการแข่งขันในท้องถิ่นเป็นอย่างไร
- มีการแข่งขันแล้วทำให้เกิดนวัตกรรมหรือไม่
- การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน พิจารณาจาก Value Chain
- มีความต่อเนื่องในการพัฒนานวัตกรรมและปรับปรุงคุณภาพหรือไม่
- มีธุรกิจใหม่ๆ เกิดขึ้นในคลัสเตอร์หรือไม่ เป็นสัญญาณถึงความดึงดูดของคลัสเตอร์ และโอกาสการยกระดับของคลัสเตอร์

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน



อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน

การประเมิน จะมีการพิจารณาใน 2 ลักษณะ

1. ความเชื่อมโยงเชิงกิจกรรม ดูที่ความมีอยู่และคุณภาพของผู้ป้อนวัตถุดิบในท้องถิ่น ซึ่งช่วยเสริมให้ห่วงโซ่อุปทานเข้มแข็งขึ้น
2. ความเชื่อมโยงเชิงความร่วมมือ ดูจากระดับความร่วมมือในเครือข่ายและดูที่บทบาทขององค์กรตัวกลาง

บทบาทของภาครัฐ (Role of Government)

ประเมินอะไร : ความมีอยู่ของบทบาทรัฐในด้านต่าง ๆ

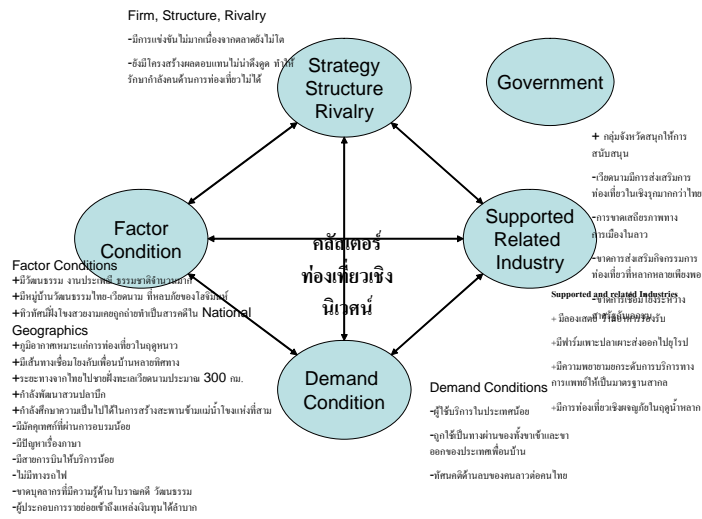
1. การออกกฎหมายควบคุม
2. การสนับสนุนด้านงบประมาณ
3. นโยบายต่อตลาดทุน การศึกษา เช่น รัฐเปิดโอกาสให้องค์กรที่ใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อ

การฝึกอบรมสามารถนำค่าใช้จ่ายไปหักภาษีได้

4. มาตรฐานผลิตภัณฑ์ เช่น รัฐกำหนดมาตรฐานโอท็อปห้าดาว หรือมาตรฐานต่าง ๆ ในกรณีสินค้าพื้นเมืองอะไรได้มาตรฐานห้าดาว ก็มีโอกาสไปจัดแสดงสินค้าในงานโอท็อปหูตะเภา เวลด์

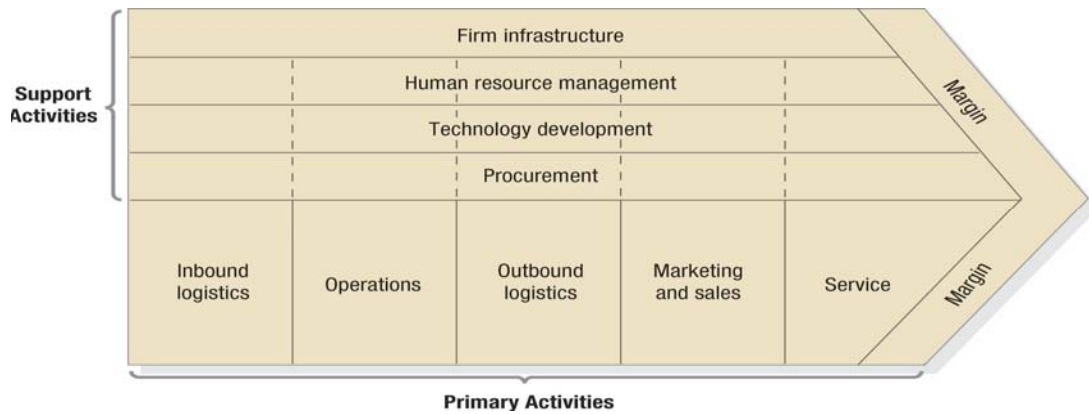
5. กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค





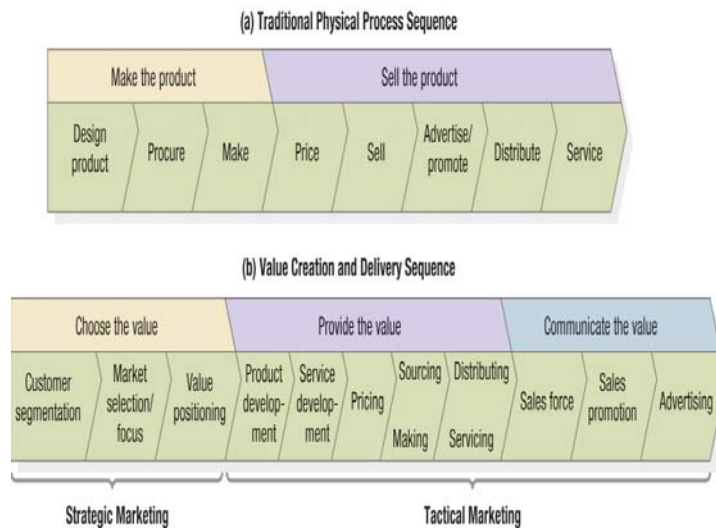
1.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

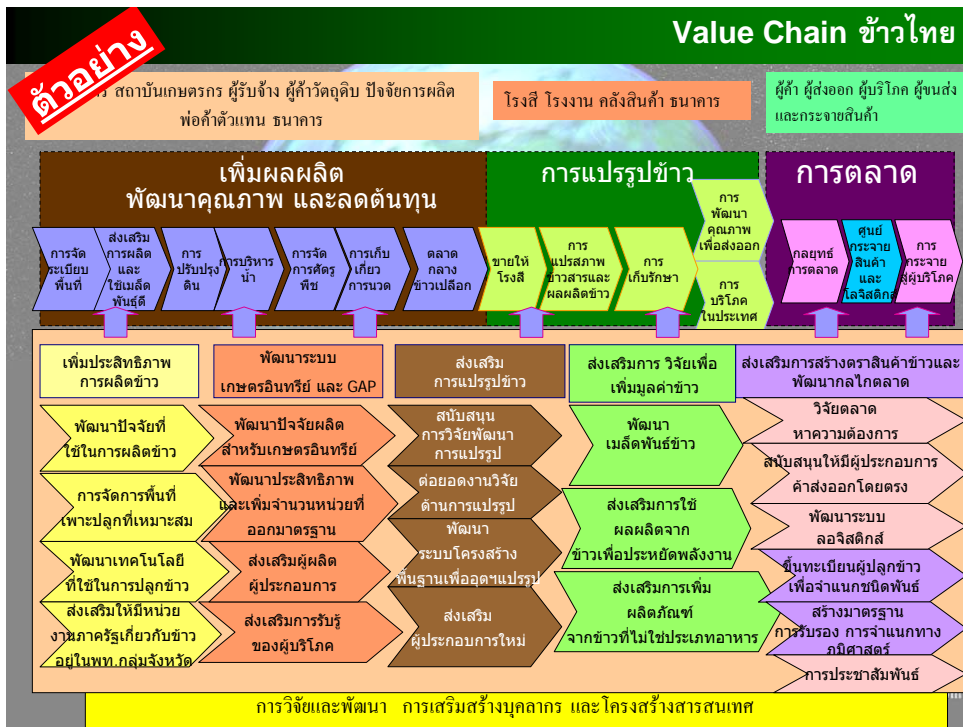
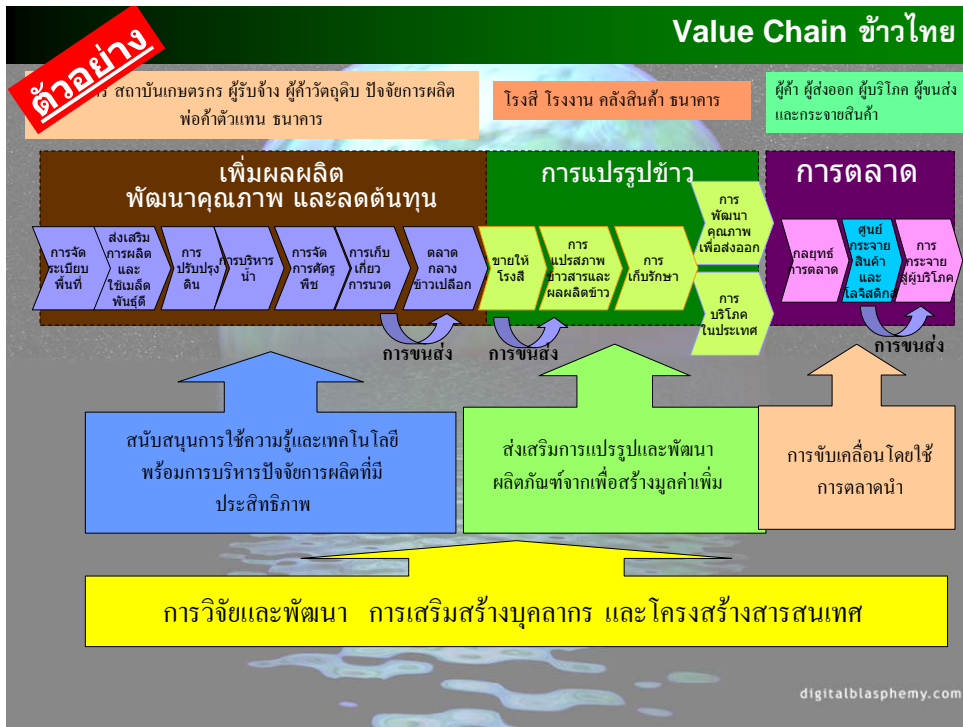
โดย รศ.รังสรรค์ เนียมสนิท

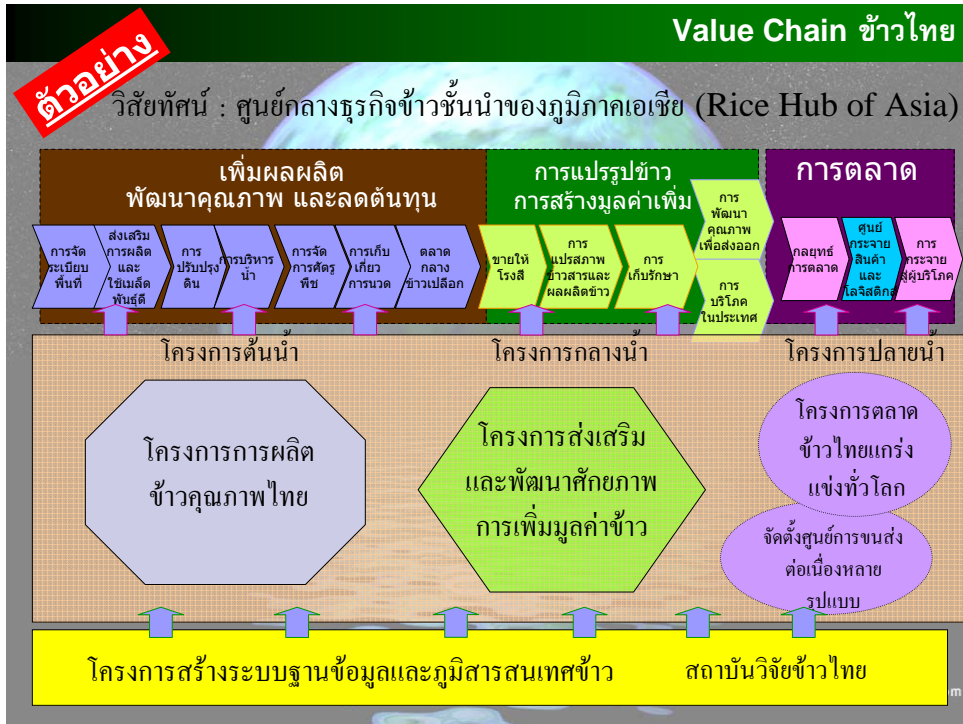


Value Chain เกี่ยวข้องกับ

- การจัดการกับต้นทุน (COSTS) และ
- การสร้างความแตกต่าง (DIFFERENTIATION)







1.4 การสร้างแผนที่คลัสเตอร์

โดย อาจารย์ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล

แผนที่คลัสเตอร์ (Cluster Map)

คืออะไร: เป็นแผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ในแนวดิ่งและแนวระนาบ ความสัมพันธ์ในแนวระนาบคือความสัมพันธ์ของตัวคลัสเตอร์เองกับอุตสาหกรรมสนับสนุนและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง ส่วนความสัมพันธ์ในแนวดิ่งเองเป็นความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐ สถาบันเฉพาะทาง

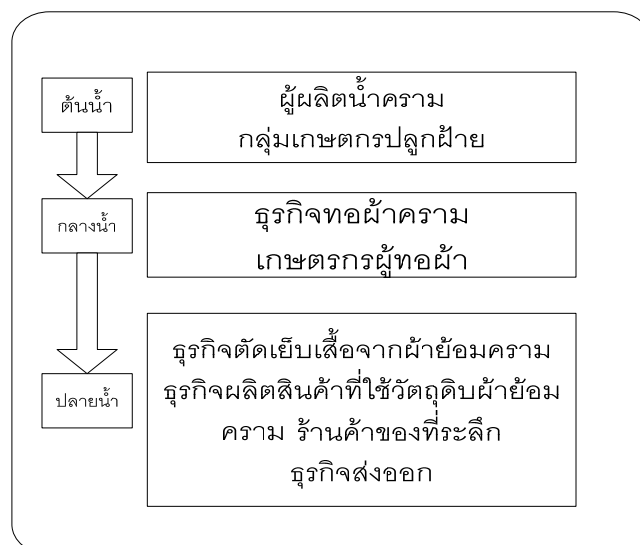
เพื่ออะไร:

- เพื่อให้รู้ว่าใครมีส่วนเกี่ยวข้องกับคลัสเตอร์บ้าง
- เพื่อเป็นตัวประเมินสภาพปัจจุบันว่าความสัมพันธ์ของคลัสเตอร์กับผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ นั้น อยู่ในระดับใด

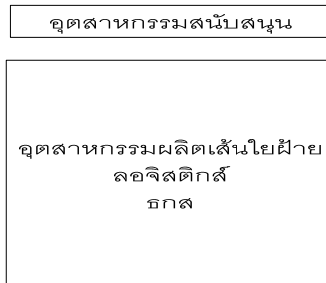
วิธีการ:

1. เริ่มด้วยจากการกำหนดขอบเขตของคลัสเตอร์ว่า มีขอบเขตครอบคลุมเพียงใด แล้วพิจารณาว่า กลุ่มธุรกิจหลักของคลัสเตอร์มีผู้ใดบ้าง ตัวอย่างเช่น ในคลัสเตอร์นี้ ประกอบด้วย
 - ต้นน้ำ (จุดที่มีการผลิตวัตถุดิบ) - กลุ่มเกษตรกรปลูกฝ้าย
 - กลางน้ำ (จุดที่มีแปรรูปวัตถุดิบ) - กลุ่มทอผ้า ย้อมผ้า
 - ปลายน้ำ (จุดที่มีการขายให้กับผู้บริโภค) - ห้องเสื้อ ร้านค้า ธุรกิจส่งออก

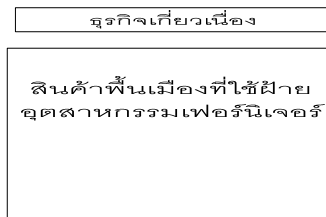
กลุ่มธุรกิจหลัก



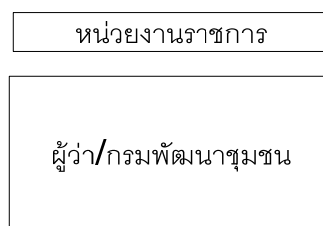
2. ใส่ อุตสาหกรรมสนับสนุน ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ป้อนวัตถุดิบ และบริการต่างๆให้กับคลัสเตอร์ เช่น ผู้ผลิตวัตถุดิบที่อยู่นอกพื้นที่ ลอจิสติกส์ สถาบันการเงิน ใน Cluster Map



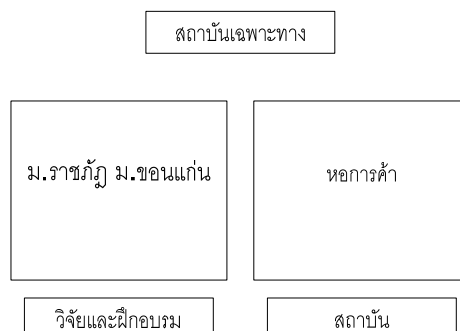
3. ใส่ อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีการผลิต หรือวัตถุดิบ หรือเครื่องจักรแบบเดียวกัน หรือสินค้าที่ต้องขายคู่กัน เช่น ผ้าฝ้าย นอกจากจะใช้ในการตัดเย็บเสื้อผ้า ก็ยังสามารถใช้ทำสินค้าตกแต่งบ้านและผ้าห่มได้ เมื่อระบุได้แล้วก็นำไปใส่ไว้ใน Cluster Map



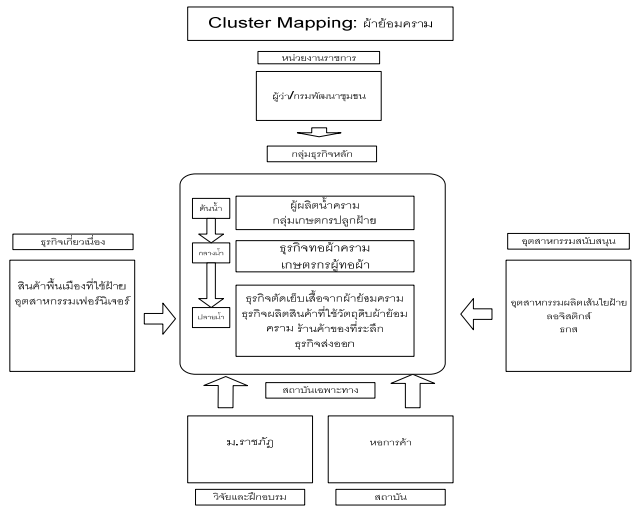
4. ระบุหน่วยราชการที่มีบทบาทต่อคลัสเตอร์



5. ระบุองค์กรเอกชน สถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิจัย ที่มีบทบาทต่อคลัสเตอร์

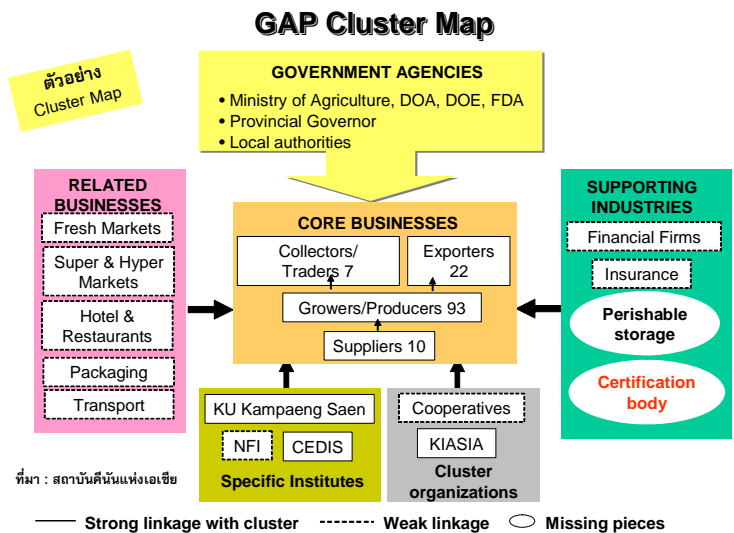


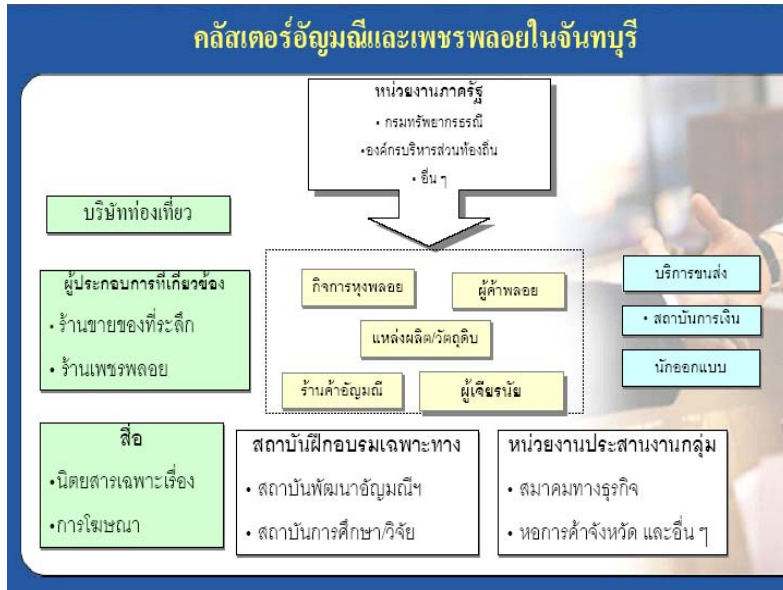
6. เขียนทั้งหมดรวมกันเป็น Cluster Map



7. การระบุระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในคลัสเตอร์

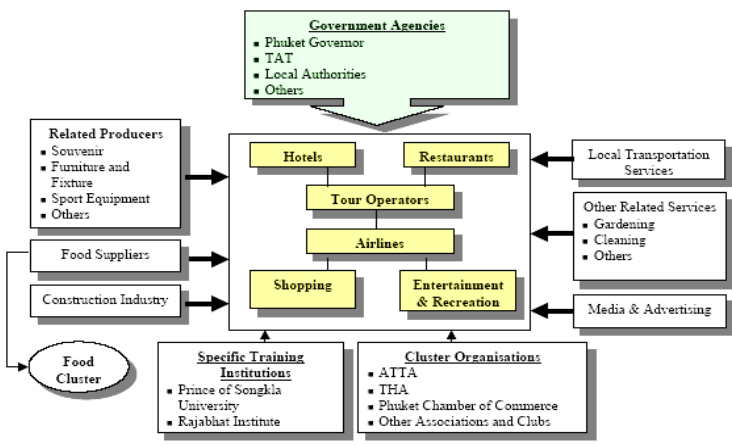
1. ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง: ทำเป็นกล่องสี่เหลี่ยมล้อมรอบด้วยเส้นทึบ
2. ความสัมพันธ์แบบไม่เข้มแข็ง ทำเป็นกล่องสี่เหลี่ยมล้อมรอบด้วยเส้นปะ
3. ไม่มีความสัมพันธ์ในระดับใด ใช้วงรอบด้วยวงรี





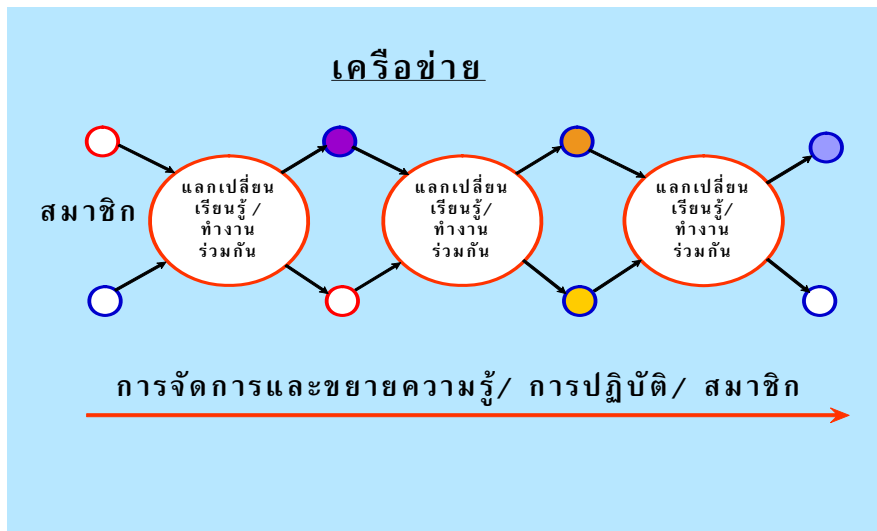
Cluster Map:

Phuket Tourism Cluster covers a wide range of participants.



1.5 เทคนิคการสร้างเครือข่าย

รศ.สุจินต์ ลิมารักษ์



- สมาชิกแต่ละกลุ่มอาจมีเป้าหมายและธรรมชาติขององค์การต่างกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมและทำงานร่วมกันได้
- ไม่ใช้การแข่งขันกันปกป้องตนเอง
- มีการข้ามองค์กร ข้ามสาขา ข้ามพื้นที่ ข้ามความคิด ระบบคิด

ประเภทเครือข่าย

1. เสมือน 2. จริง 3. ผสม และ 4. ทางการ/ไม่/กึ่ง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อจุดสนใจร่วม เช่น พวกเล่นพระเครื่อง จส100 ถ้าเป็นเสมือนผ่านอินเทอร์เน็ตหรือคลื่นเสียง
- 2) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น พวกที่ใช้กระบวนการ วิธีการเดียวกันมักเป็นแบบจริงต้องมีเวทีคุยกัน
- 3) เพื่อนำเสนอผลและการใช้ประโยชน์ มักเป็นแบบจริงต้องมีเวที
- 4) เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามเป้าหมายร่วม

ลักษณะเครือข่าย

1. การทำงานต้องเป็นแบบร่วมกันทำ ไม่ใช่ประสานอย่างเดียว
2. ความสัมพันธ์เป็นแนวราบมากกว่าแนวตั้ง (เชิงอำนาจ)

3. เปิดใจเปิดความคิด ข้างนอกเข้าข้างใน (OUTSIDE IN) ไม่แคบ
4. งานเครือข่ายกับงานสถาบันต้นสังกัด ไม่ขัดขวางซึ่งกันและกัน
5. ต้องมีหน่วยบริหารจัดการกลางและย่อย ไม่เป็นเชิงอำนาจ

หลักการคิด

- HUMANISM/PEOPLE CENTER
- SYSTEM APPROACH
- HOLISTIC/CONTEXTUALISM
- DYNAMISM/CHANGES
- INTERPRETIVE
- ITERATIVE/LEARNING
- KNOWLEDGE BASED
- COLLABORATIVE
- FACILLITATIVE
- TEAM/INTEGRATION
- COMMUNICATIVE



• ระดับการมีส่วนร่วม

- ถูกกระทำภายนอก ได้แก่ - ถูกบังคับด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง (จบก็เลิก ไม่รวม)
- ถูกจูงใจด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง (หมดการจูงใจก็เลิกรวม)
 - ถูกจ้างด้วยเหตุใด (กล่อม, อาจร่วมบ้าง)
 - ถูกให้ช่วยบอกปัญหา (อาจร่วมบ้าง)

- เป็น **facilitator** จากภายนอก - ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น (ร่วมพอสมควร)
- ให้โอกาสให้คำปรึกษา (ร่วมกันมากขึ้น)
 - ให้โอกาสรวมไปถึงการตัดสินใจ (ร่วมสูง)

- อิสระภายใน - เริ่มเอง ทำเอง ไม่ต้องมีภายนอกมาเกี่ยวข้อง
- สูงสุด (พึ่งตนเองเต็มที่) อุดมการณ์เข้มแข็ง

รวมอะไร

- รู้ปัญหา (เข้าใจปัญหา)
- ทวน (ต่าง ๆ) และดำเนินงาน
- ประเมิน
- วางแผน
- ติดตามงาน

ข้อจำกัดต่อการพัฒนาเครือข่าย

- ขาดความเข้าใจปัญหา โครงการ กิจกรรม
- กฎ ระเบียบ อำนาจ
- สุขภาพ
- สมาชิกในครอบครัว
- สูญเสียผลประโยชน์/เกิดความขัดแย้ง
- เศรษฐกิจ และสังคม (สถานะและฐานะ)
- ความลำเอียงส่วนบุคคล
- ไม่มีเวลาพอ ไม่สำคัญพอ

การเปลี่ยนพฤติกรรมกลุ่ม

- การประชุม
- คนที่มีส่วนร่วม
- ระดับการปฏิสัมพันธ์
- ข้อตกลงข้อขัดแย้ง และการตกลง

การปฏิบัติและการเชื่อมโยง

- ปฏิบัตินอกเหนือโครงการ
- ระดับปฏิสัมพันธ์กับคนภายนอก
- ระดับปฏิสัมพันธ์กับโครงการอื่นๆ กลุ่มอื่นๆ

ทำไมต้องสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความจำเป็น ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกันให้ดีปัญหาที่อาจพบ

- การหาความรู้
- ขาดทักษะ / แข็งขัน
- เข้าไม่ถึงสารสนเทศ
- เข้าไม่ถึงตลาด
- ตามเขาไม่ทัน
- ขาดทรัพยากร/ เข้าไม่ถึง
- โลกาภิวัตน์มีแรงกดดัน

คุณสมบัติของเครือข่ายเกิดพลังร่วม

- ความรู้
- ทรัพยากร
- ทักษะ
- นวัตกรรม
- ห่วงโซ่มูลค่า
- ห่วงโซ่ตลาด
- แลกเปลี่ยนสินค้า
- ทางการเมือง/ตอรอง

1.7 การศึกษาอิสระ

แบบฟอร์มการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคลัสเตอร์ (แผนการศึกษาอิสระ)

- ความเป็นมาของกลุ่มหรือคลัสเตอร์
- ลักษณะเด่นและความสำคัญของกลุ่ม
- การพัฒนาที่สำคัญของกลุ่ม
- องค์ประกอบและโครงสร้างของคลัสเตอร์ – อธิบายโดยใช้ Diamond Model
- ความเชื่อมโยงของคลัสเตอร์ – อธิบายโดยใช้ Cluster Mapping
- กระบวนการสร้างคุณค่าของกลุ่ม – อธิบายโดยใช้ Value Chain
- ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการของคลัสเตอร์
- SWOT Analysis
- วิสัยทัศน์
- เป้าประสงค์
- แผนกลยุทธ์

1.7 วิทยาการกระบวนการ : บทบาทสำคัญของ ผู้ประสานการพัฒนาคลัสเตอร์

สุจินต์ สิมารักษ์

คำนำ

ผลพวงที่ไม่พึงปรารถนาจากการพัฒนาที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีหรือสิ่งแวดล้อม เช่น ช่องว่างระหว่างความรวยความจน ความเสื่อมโทรม ของทรัพยากร มลพิษความขัดแย้งของคนกลุ่มต่างๆ ปัญหาจริยธรรมและศีลธรรม ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงคิดในการพัฒนาทั้งในรูปแบบ วิธีการหรือกระบวนการ ทั้งนี้ทั้งนั้นอาจเป็นเพราะการพัฒนาที่ผ่านมาเป็นการพัฒนาที่แยกส่วน ต่างคนต่างทำ มองความสำเร็จในเชิงประสิทธิภาพ สูงสุดในแต่ละประเด็น แข่งขันอย่างเอาเปรียบ เห็นเงินเป็นชีวิต ขาดการเชื่อมโยงกับด้านอื่นที่ อาจเกี่ยวข้องหรือค้ำึงถึงผลกระทบและความเดือดร้อนของส่วนอื่น เน้นการพัฒนาเป็นชุด เป็น สูตรที่ไม่ค่อยคิดเอง ขาดการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพคนอย่างทั่วถึง ขาดการมีส่วนร่วมและกระบวนการการเรียนรู้และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเห็นความสำเร็จของหน่วยงาน และคนในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญกว่าชุมชนหรือประชาชน ทำให้ภาพของกลุ่มคนเป้าหมายที่จะต้องพัฒนาเป็นเพียงองค์ประกอบทั่วไปเท่านั้น

ในภาคธุรกิจก็เช่นกันการพัฒนาเป็นแบบต่างคนต่างไป แข่งขันกันจนบางครั้งต่างคนต่างเจ็บปวด จากการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ไม่ได้คิดถึงคนอื่น และไม่ได้คิดว่าเราจะต้องแข่งขันกับ ประเทศอื่นด้วย และหากเราไม่ช่วยกันในที่สุดเราเองเปิดโอกาสให้ประเทศอื่นเข้ามาเกินรวบได้ ง่ายนอกจากนี้ไม่ได้คิดว่าที่จริงแล้วการที่จะแข่งขันกันเองหรือกับประเทศอื่นความรู้และการ จัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะความรู้ที่ต่อยอดหรือสร้างขึ้นใหม่จะทำให้เราไม่ต้องพึ่งพา และกลายเป็นผู้นำในที่สุด การที่จะสร้างความรู้ใหม่ หรือต่อยอดนั้น ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทางด้าน เทคโนโลยี ด้านการบริหาร ด้านการตลาด หรือด้านใดก็ตาม ต้องมีความร่วมมือเป็นเครือข่าย ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ในการเรียนรู้ การสร้างความรู้ หรือสร้างนวัตกรรม

รัฐธรรมนูญใหม่และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8-9 เน้นการมีส่วนร่วม การบูรณาการและการทำงานของหน่วยงานของรัฐ เอกชนและชุมชนในลักษณะมีผู้หนุนเสริม(facilitate) มากกว่าเป็นผู้ดำเนินการเอง มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อทำให้เกิดความเข้มแข็ง การพัฒนาในกรอบแนวคิดใหม่ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมี กระบวนการการทำงานแบบเป็นกลุ่ม มีการระดมความคิด มีการจัดการองค์กรและเครือข่าย การแสวงหาองค์ความรู้และจัดการความรู้ การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรหรือชุมชน ใน การทำงานในลักษณะดังกล่าวมีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำหน้าที่ เชื่อมความคิดและการปฏิบัติให้มีการขับเคลื่อนไปในทิศทางพัฒนาแนวใหม่ ผู้ที่ทำหน้าที่

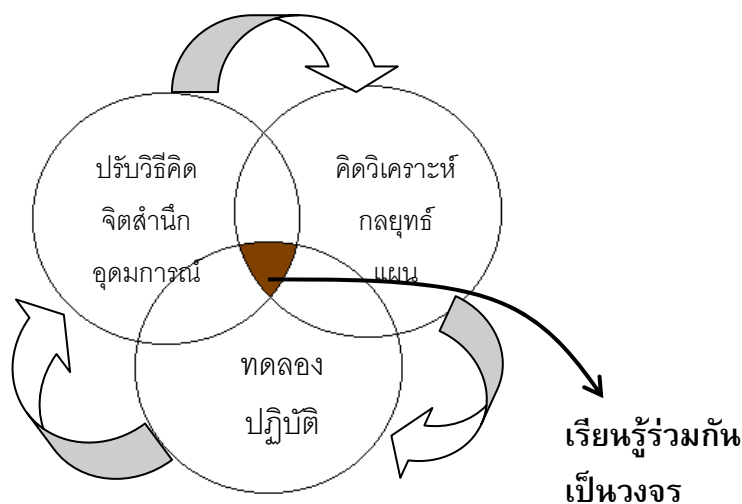
ลักษณะนี้มีชื่อเรียกต่างๆ เช่น วิทยากรกลุ่ม วิทยากรกระบวนการ(facilitator) ขณะนี้ความต้องการวิทยากรกระบวนการมีสูง แม้แต่ในส่วนของเอกชน

วิทยากรกระบวนการจึงเป็นตัวกลางในการช่วยให้มีส่วนร่วมและการตัดสินใจ (ไม่ใช่ให้ความร่วมมือตามหน้าที่) ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรหรือเครือข่าย เพื่อให้เกิดผลในเชิงการเรียนรู้การตัดสินใจ การวางแผน การปฏิบัติการและประเมินผล ผู้ที่จะเป็นวิทยากรกระบวนการจึงต้องพัฒนาทักษะต่างๆ

หลักการทำงาน

วิทยากรกระบวนการคือผู้ช่วย(facilitate)ให้เกิด หรือเป็นผู้ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้สนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้มาช่วยกันคิดและตัดสินใจ วิทยากรจึงไม่จำเป็นต้องเป็นคนเก่งในสาขาใดสาขาหนึ่ง หลักการสำคัญคือทำให้เกิด

- เจตคติร่วม จิตสำนึกร่วมและ/หรือวิธีคิดของผู้ร่วมกระบวนการเพื่อเข้าใจปัญหาและหาทางเลือกหรือการพัฒนา
- ร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหากลยุทธ์ กลวิธีและแผนการทำงานร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ร่วมกันทดลองหรือปฏิบัติตามแผนและสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติเพื่อนำมาปรับปรุงตามเป้าหมาย



หลักการนี้จะได้ผลต้องทำเป็นวงจรของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ในแต่ละรอบของวงจรเมื่อเรียนรู้แล้วมีการปรับทั้งแนวคิด แผน และการปฏิบัติจนกว่าจะเป็นที่ยอมรับ ในแต่ละรอบมีองค์ความรู้สะสมเพิ่มขึ้น ในการทำงานไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการปรับเจตคติ จะเริ่มจากจุดใดก็ได้ เช่น กลุ่มในชุมชนอาจเริ่มจากการทดลองใช้เทคโนโลยี เมื่อทำแล้วไม่สำเร็จอาจเปลี่ยนใจ ไปหาทางเลือกอื่นหรือคิดปรับปรุงของเดิมที่ไม่สำเร็จให้ดีขึ้น เมื่อทำได้ยากให้คนอื่นร่วม

ต้องมีการรวมกลุ่ม มีแผน และทดลองกันอีกรอบขณะที่ทำไปก็เรียนรู้เรื่องกลุ่มไปด้วย สิ่งสำคัญคือวิทยากรกระบวนการควรทำให้เกิดการวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อสรุปบทเรียนและหาทางเลือกใหม่หรือปรับปรุง ซึ่งในแต่ละรอบมีมิติอีกมากมายที่สามารถนำมาใช้เป็นบทเรียนได้

ทักษะที่ต้องพัฒนาในการเป็นวิทยากรกระบวนการ

เครื่องมือสำคัญในการเป็นวิทยากรกระบวนการคือการจัดเวทีระดมสมอง ให้ผู้เกี่ยวข้อง "ทำบุญสมอง" ในการจัดเวทีวิทยากรกระบวนการควรแสวงหาทักษะต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการได้ผล

1-การฟัง

การฟังที่ดีเป็นเรื่องสำคัญ ส่วนใหญ่สมาธิการตั้งใจฟังของมนุษย์มักสั้นจึงได้ยินหรือฟังอย่างไม่ตั้งใจทำให้เกิดการตีความที่ผิด หรือไม่เข้าใจชัดเจน หลายกรณีเกิดขึ้นกับนักวิชาการที่มีเจตคติว่าชุมชนเป็นผู้มีความรู้หรือฉันทันรู้ดีที่สุด ชุมชนพูดอะไรฉันทันรู้หมดแล้ว เช่น เกษตรกรต้องการปลูกอ้อยเพื่อนำน้ำหมักชีวภาพ นักวิชาการที่รู้เรื่องนี้อาจไม่ฟังให้ดีว่าเกษตรกรต้องการอะไรแน่ อาจให้คำแนะนำว่าไม่จำเป็นเพราะที่เคยทำมาใช้กากน้ำตาลก็ได้ผลดี ในส่วนลึกเกษตรกรไม่ได้ต้องการผลดีเลิศ แต่ต้องการฟังตนเองไม่ต้องเสียเวลาและเงินไปหาซื้อกากน้ำตาล มีวิธีการฝึกการฟังที่ดีได้ แต่จะไม่บอกกล่าวในเนื้อหา นี้ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาการฝึกฟังอาจเป็นเรื่องยากสำหรับบางคนโดยเฉพาะผู้ที่เคยแต่สอนหรือสั่งการคนอื่นมาเป็นเวลานาน นอกจากนี้ยังมีผู้ที่เรียนรู้เพิ่มได้ยากเนื่องจากไม่สามารถลิ้มความรู้เดิมไว้ชั่วคราวก่อน (unlearn) คือเป็นเสมือนน้ำเต็มแก้วตลอดเวลา การลิ้มชั่วคราวไม่ได้หมายถึงการลิ้มของเก่าแต่เป็นการเพิ่มพื้นที่การรับฟัง การฟังได้ดีถือเป็นการสร้างพลังให้ตัวเอง และคนที่เรารับฟังจะให้ความนับถือเรา

2-เข้าใจสมาชิกที่เข้าร่วมเวที

วิทยากรกระบวนการต้องทราบข้อมูลว่าผู้เข้าร่วมเวทีคร่าวๆก่อน อย่างน้อยควรรู้ว่าผู้เข้าร่วมเกี่ยวข้องกับเวทีที่จัดหรือไม่อย่างไร และมีข้อมูลว่ากลุ่มหรือสมาชิกแต่ละคนนี้มีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร มีการดำเนินการก่อนหน้านี้หรือประวัติเป็นมาอย่างไรและมีเป้าหมายอะไรบ่อยครั้งมักมีผู้สนใจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องเข้าร่วม และร่วมระดมสมอง อาจทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น ในการประชุมกลุ่มโคกระบือในพื้นที่โครงการ ปรากฏว่ามีเกษตรกรเข้าร่วมมากกว่าที่คาดไว้ และทุกท่านบอกว่าสนใจเรื่องโคกระบือ แต่เมื่อเปิดเวทีไปได้นานพอสมควรจึงทราบว่าครึ่งของผู้เข้าร่วมต้องการเพียงให้มีการแจกปศุสัตว์ ที่เหลือต้องการสร้างกลุ่มเพื่อกิจกรรมนี้

3-มีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของเวทีหรือกลุ่ม

ผู้ดำเนินการจะต้องทราบว่าในแต่ละเวทีที่จัดต้องการบรรลุถึงขั้นใดของเป้าหมาย แต่มีไม่หมายถึงการทำให้ผลการจัดเวทีเป็นไปตามความต้องการของคนใดคนหนึ่ง รวมถึงตัววิทยากร

เองด้วย มีหลายกรณีที่วิทยากรพยายามตะล่อมให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดหรือพยายามสรุปตามความคิดของตน เช่น ถ้าวิทยากรชำนาญเรื่องเกษตรปลอดสารพิษเมื่อมีโอกาสจะแทรกเรื่องนี้ตลอดเวลา ทำให้บดบังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมเวที แต่ควรให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในเชิงเป้าหมายมากกว่าเนื้อหาเช่น ต้องให้เข้าใจปัญหา ได้ทางเลือก ทักษะกระบวนการ การรวมกลุ่ม การปรับเจตคติ หรือลดความขัดแย้งได้

ขณะเดียวกันวิทยากรต้องทราบด้วยว่าประเด็นที่จะจัดเวทีมีขอบเขตคร่าว ๆ ขนาดไหน เช่นประเด็นความมั่นคงทางอาหารมีความหมายและครอบคลุมมากน้อยเพียงใด ฉะนั้นต้องเตรียมกรอบคำถามให้เหมาะสมด้วยเพื่อป้องกันการออกนอกเนื้อหาเกินไป แต่ก็ไม่ควรยึดกรอบจนเกินไปเพราะอาจทำให้ไม่เห็นความเชื่อมโยงกับบริบทอื่น เช่นกัน ความหมายและขอบเขตจะเป็นเครื่องบอกด้วยว่าใครบ้างและหน่วยงานไหนบ้างควรมีส่วนร่วม

การจัดเวทีจะดำเนินไปได้ด้วยดีควรมีกติกา หรือข้อตกลงร่วมกัน วิทยากรจะควรมีการสังเกตที่ดีหรือมีข้อมูลว่าผู้เข้าร่วมเวทีมีพื้นฐานอารมณ์หรือวุฒิภาวะอย่างไร หรือประเด็นที่จะระดมสมองเป็นเรื่องของความขัดแย้งหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าควรมีกติกา ควรให้ผู้เข้าร่วมช่วยกันสร้างกติกาขึ้นมาเช่น ต้องเปิดให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ไม่ยึดเวทีพูดคนเดียว แสดงความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์ มองในแง่บวก หรือลดความเป็นปัจเจก ถ้าจำเป็นอาจเขียนติดให้ทุกคนเห็น อย่างไรก็ตามสถานการณ์ที่ตึงเครียดมักเกิดขึ้นไม่บ่อย แต่ตรงกันข้ามมักพบสมาชิกที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นหน้าที่ของวิทยากรที่จะต้องกระตุ้น

4-ช่วยให้เกิดกระบวนการการพัฒนาเป็นทีม

ถ้าเวทีมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นแนวโน้มในกรอบการพัฒนาใหม่ วิทยากรต้องเน้นการกระตุ้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม วิทยากรอาจใช้การเล่นเกมที่สื่อการทำงานเป็นทีมขณะเดียวกันเป็นการสนทนาการไปด้วย แต่การใช้เกมต้องระวัง สมาชิกบางกลุ่มบางท่านอาจไม่ชอบ และขึ้นกับชนิดของเกมด้วย ผู้อาวุโสบางท่านไม่เห็นด้วย โดยเห็นว่าเป็นเรื่องเด็ก ๆ ในทำนองเดียวกันการใช้พิธีกรรมทางความเชื่อหรือศาสนา เพื่อผลทางจิตใจ ควรมีการพิจารณาให้ดี ทั้งการใช้พิธีกรรมและเกมเป็นสื่อต้องมีการเตรียมการที่ดี มีตัวอย่างมากมายที่สามารถนำมาใช้ได้ แต่ต้องคำนึงถึงความเรียบง่ายและความเป็นจริง และเป็นท้องถิ่นด้วยถ้าเป็นเวทีชาวบ้าน

5-ให้ความสนใจต่อโอกาสการพัฒนา/ความคิดจากประเด็นต่าง ๆ

วิทยากรกระบวนการต้องฟังให้ดีและจับใจความเพื่อปรึกษาหารือถึงทางเลือกในการพัฒนา ถ้าวัตถุประสงค์ของเวทีคือการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา เช่นปัญหาของกลุ่มผลิตผักปลอดภัยจากสารพิษคือการขนส่งที่ไกลทำให้ต้นทุนสูง และเป็นภาระของสมาชิก หลังจากปรึกษากันพบว่าทางออกคือเปิดตลาดในท้องถิ่นเอง หรือขยายเครือข่ายผู้บริโภคในท้องถิ่น กรณีนี้จะเห็นโอกาสการพัฒนา

6-กระตุ้นให้ทีมจับประเด็นเพื่ออภิปราย (ไม่ใช้การสรุปว่าถูกหรือผิด)

พยายามช่วยให้สมาชิกจับและกลับสู่ประเด็นให้ได้ อย่าปล่อยให้ผู้ออกนอกกรอบไปมาก แต่บางครั้งก็ต้องเปิดโอกาสให้ออกนอกเรื่องบ้างเพื่อให้เกิดสีสันและคลายเครียด การจับประเด็นไม่ใช้การสรุปว่าอะไรผิดอะไรถูก การทำเช่นนั้นอาจทำให้หลายคนไม่กล้าอภิปราย เพราะกลัวว่าตนเองจะผิด แต่เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของเนื้อหาในบริบทของตนเอง เช่น ประเด็นเรื่องขยะมีความสำคัญหรือไม่ในบริบทของการท่องเที่ยวเชิง อนุรักษ์ และจะเป็นปัญหาหรือไม่ มีทางออกอะไรบ้างที่เหมาะสม การฟังและการเคารพความคิดเห็นของทุกคนทำให้ทุกคนกล้าแสดงออก

7-ทำให้มีส่วนร่วมของทุกคนตามบุคลิกและความถนัดของแต่ละคน

การมีส่วนร่วมอาจแบ่งได้เป็นสามลักษณะคือ การพูด การเขียน และ พฤติกรรมหรือการแสดงออก ซึ่งอาจเกิดขึ้นพร้อมๆกัน วิทยากรต้องพิจารณาว่าจะใช้อะไรเป็นหลัก ทั้งนี้ขึ้นกับภูมิหลังของผู้เข้าร่วม หากมีผู้เข้าร่วมมากอาจจำเป็นต้องแบ่งเป็นกลุ่มย่อยเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้แสดงออก และใช้วิธีการอภิปรายและมีผู้บันทึก การบันทึกต้องทำให้ทุกคนสามารถอ่านได้ชัดเจนและอยู่ในตำแหน่งที่เห็นง่ายการที่ทุกคนได้อ่านทำให้คิดต่อหรือนึกถึงประสบการณ์ของตนเองได้ทำให้มีการเสนอข้อมูลเพิ่มเติมสมบูรณ์ขึ้น หรืออาจให้ผู้ร่วมเวทีปรึกษากันแล้วเขียนโดยที่วิทยากรเป็นคนตั้งกรอบและคำถามให้ หากมีการแบ่งกลุ่มย่อยควรให้แต่ละกลุ่มมารายงานในกลุ่มใหญ่เพื่ออภิปรายเพิ่มเติมและบันทึกเพิ่มเติม ทุกคนในเวทีจะได้รับทราบและมีโอกาสอภิปรายเพิ่ม วิทยากรควรสังเกตว่ามีใครบ้างอภิปรายมากไป ไม่เข้ากรอบหรือใครบ้างไม่ได้อภิปรายเลย ผู้อภิปรายมากไป ต้องมีกลวิธีทำให้อภิปรายน้อยลง เช่น บอกว่าท่านเป็นผู้รู้ดีและให้ข้อมูลเป็นประโยชน์ แต่เวทีนี้ต้องการฟังผู้ที่ยังไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นด้วย เพราะอาจมีมุมมองต่างไปจะเป็นประโยชน์เช่นกัน หรืออาจต้องโยนคำถามตรงไปผู้ที่ยังไม่ได้แสดงความคิดเห็นเลย หรือถ้าไม่ถนัดพูดอาจใช้การเขียนโดยต้องเตรียมการ์ดคำไว้ด้วย หรืออาจใช้การ์ดคำตั้งแต่ต้นเลยก็ได้ การใช้การ์ดคำวิทยากรต้องมีความสามารถจัดการคำที่เขียนแล้วออกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นต่างๆได้ และโยงความสัมพันธ์ได้ ถ้าสถานการณ์การมีส่วนร่วมไม่ดีขึ้นอาจกลับไปอาศัยเกมได้ แต่ต้องอย่าลืมว่าก่อนการเริ่มเวทีการแนะนำตัวและการละลายพฤติกรรมเป็นเรื่องสำคัญถ้าเริ่มต้นดีทำให้ทุกคนเห็นว่ามีจุดร่วมและเป็นเวทีของสมาชิกเอง เป็นผลประโยชน์ต่อสมาชิกเองเอง การมีส่วนร่วมจะเป็นไปด้วยดี

8-แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นวิทยากรต้องช่วยให้ลดความขัดแย้งในทางบวกโดยพยายามให้ผู้เข้าร่วมเวทีเข้าใจว่าความขัดแย้งจะไม่นำไปสู่การแก้ปัญหาในภาพรวมได้ หรือชี้ให้เห็นการทำให้อาการกลายเป็นโอกาส เช่น การขัดแย้งจากการแย่งกันใช้ทรัพยากรจากป่า ถ้าไม่ร่วมกันดูแล ทรัพยากรอาจหมดไป แล้วใครรับเคราะห์ ในทางตรงกันข้ามถ้าช่วยกันรักษา โดยอาจ

ยกตัวอย่างที่กลุ่มอื่นทำแล้วได้ผล สามารถทำให้ทรัพยากรมีใช้อย่างยั่งยืนหรือทางเลือกอื่นที่เหมาะสม ดังนั้นวิทยากรจึงต้องมีมุมมองที่กว้าง และมีเจตคติในทางบวก ในจุดนี้อาจต้องย้อนกลับไปพิจารณาว่ากลุ่มได้ผ่านเวทีการปรับเจตคติหรือยัง ถ้ายังเป็นปัญหาควรย้อนกลับมาเรียนรู้ใหม่ เครื่องมือที่ดีในการปรับเจตคติคือกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาของกลุ่ม ชุมชนหรือตัวเอง เช่น การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่างๆ อาจพบว่าค่าใช้จ่ายบางเรื่องสูง อาจทำให้กลุ่มปรับเจตคติจากการซื้อใช้เป็นผลดีใช้เอง หรือการวิเคราะห์เชิงธุรกิจเห็นว่าขาดทุนอาจเลิกแล้วหันไปทำอย่างอื่นที่ได้ผลดีกว่าแทน

9-ตรวจสอบประเด็นที่อภิปรายให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ

วิทยากรจะต้องสรุปประเด็นที่อภิปรายให้ชัดเจนและตรวจสอบกับสมาชิกตลอดว่าใช่หรือไม่ยอมรับหรือไม่ การสรุปไม่ใช่การย่อแต่เป็นการสังเคราะห์ว่าที่พูดมามีความหมายสั้นๆ อะไร เช่นการที่กลุ่มอภิปรายมากมายถึงปัญหาทรัพยากรปลาและกล่าวถึงการช่วยกันทำไซให้ปลาไม่หมดไปจับได้ยาวนานและต้องมีการควบคุมการจับ อาจสรุปได้ว่ากลุ่มต้องการอนุรักษ์ทรัพยากรปลาไว้ใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน วิทยากรควรมีความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในเชิงลำดับขั้นหรือลงชั้น การลำดับขั้นขึ้น เช่น การจับปลาอย่างมีการควบคุม ทำไมต้องควบคุม เพราะต้องการมีปลาไว้ให้จับตลอดไป ทำไมต้องตลอดไป เพราะต้องการความมั่นคงทางอาหาร ทำไมต้องการความมั่นคงทางอาหาร เพราะต้องการให้สุขภาพดี หรือหารายได้ได้นาน จะเห็นว่าเป็นการวิเคราะห์ความต้องการระดับสูงขึ้น จะทำให้วิทยากรสามารถถามคำถามในเชิงสรุปได้ดี และทำให้สรุปในภาพรวมได้ ซึ่งเป็นบทบาทของวิทยากรด้วย ในทางตรงกันข้าม ถ้าถามเชิงระดับลงจะทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาประมวลเป็นความรู้ของกลุ่มและสรุปเนื้อหาได้สมบูรณ์ขึ้น เช่น ปลาที่จะอนุรักษ์ มีชนิดใดบ้าง คำตอบอาจมีหลายสิบชนิด ปลาแต่ละชนิดมีวงจรชีวิตและนิเวศอย่างไร จะได้ข้อมูลอีกมากมาย ทำให้รู้ปัญหาการหายหรือลดจำนวนของปลาด้วย การสรุปไม่ใช่การตัดสินว่าอะไรดีหรือไม่ดีถูกหรือไม่ถูก แต่เป็นการชี้ให้เห็นว่าสิ่งนั้นคืออะไรเป็นอย่างไร การตัดสินเป็นเรื่องของสมาชิกที่จะพิจารณาร่วมกันเองแล้วบันทึกไว้ว่าเป็นการตัดสินของกลุ่ม การด่วนสรุปจะทำให้ระบบการคิดแคบลงและรวมถึงการได้ข้อมูลที่แคบด้วย เพราะเมื่อสรุปแล้วมักถือว่ามีอภิปรายหรือคิดต่อ วิทยากรเองก็ไม่ควรเป็นคนด่วนสรุป การมีความคิดเชิงระบบเป็นตัวช่วยวิทยากรในเรื่องที่กล่าวมาได้มากและสามารถฝึกได้

10-ทำให้สมาชิกตกลงกันได้ในการดำเนินการต่อไป

เมื่อเวทีได้ข้อสรุปแล้ว ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของเวทีว่าต้องการเป้าหมายถึงไหนขั้นไหน วิทยากรควรปรึกษาว่าขั้นต้นต่อไปจะทำอะไรบ้าง ต้องการข้อมูลอะไรเพิ่มเติมบ้าง ต้องการได้การสนับสนุนอะไร อะไรที่จัดการเองได้ มีแผนการอย่างไร และต้องกระตุ้นให้เกิดผู้รับผิดชอบ การหารับผิดชอบในสังคมเราอาจยากเพราะอาจอายหรือไม่อยากเป็นภาระ วิทยากรจะต้องชี้ให้เห็นว่าในกลุ่มที่เข้มแข็งและตัวอย่างที่ทำสำเร็จมักมีอาสาสมัครหรือทีมอาสาสมัคร ในกรณีที่แต่ละคนอาจไม่กล้าอาสา การชี้ให้เห็นว่าเป็นอาสาสมัครมีความสำคัญ

อย่างไรก็ตามความสำเร็จ หรืออาจหาข้อมูลว่าแต่ละคนหรือทีมมีความสามารถด้านไหนและกระตุ้นให้รับผิดชอบด้านที่ถนัด โดยธรรมชาติผู้ที่ถนัดมักอยากที่จะอาสาแสดงฝีมือ ขณะเดียวกันวิทยากรอาจให้กำลังใจหรือการสนับสนุนที่เหมาะสม ในการเปิดเวทีครั้งต่อไปต้องทบทวนของเก่าเพื่อความต่อเนื่องด้วย

11-การเรียนรู้

วิทยากรต้องถามและสรุปช่วงสุดท้ายด้วยว่าเวทีนี้มีการเรียนรู้อะไรบ้าง ไม่ได้หมายถึงการได้ข้อมูลอะไรบ้างเท่านั้น แต่การที่ได้เข้ามามีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในกลุ่ม จะเกิดหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เช่น เจตคติ ความคิด แนวทางการนำไปปฏิบัติที่ต่างจากเดิม ถ้าเป็นการทำงานระยะยาวอาจใช้เป็นฐานข้อมูลการเปลี่ยนแปลงจริง และการขยายขอบเขตการเรียนรู้ต่อไป การเรียนรู้อาจไม่เกิดขึ้นชัดเจนในระยะสั้น แต่เป็นวงจรหลายรอบและสะสมความสำเร็จของวิทยากรที่สำคัญคือการสร้างองค์การการเรียนรู้ขณะเดียวกันวิทยากรเรียนรู้ไปด้วย วิทยากรจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้บ้าง โดยเฉพาะปัจจุบันการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นทิศทางใหม่ที่จะเสริมความเข้มแข็งให้กลุ่มเป้าหมาย

12-การสะท้อนกลับความคิดเห็น(feed back) และการให้ข้อมูล

การสะท้อนกลับเป็นเรื่องสำคัญสำหรับวิทยากรเพื่อให้สมาชิกเห็นมุมมองที่ตนเองแสดงออกมา แต่ต้องระวังถ้าทำไม่ดีอาจกลายเป็นการเข้าใจผิดและเกิดความขัดแย้งได้ วิทยากรควร ทราบความแตกต่างของการวิพากษ์วิจารณ์(criticize) กับการสะท้อนกลับ และทำความเข้าใจว่าทำอย่างไรจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ และเชิงบวก ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

การวิจารณ์	การสะท้อนกลับ
มักเน้นตัวบุคคลทำให้ขุ่นเคือง	เน้นประเด็นและเนื้อหาของปัญหา
กลับสู่ออดีต ว่าซ้ำซาก เป็นนิจ(พูดแต่สิ่งที่ผ่านมา)	มุ่งสู่นาคต
โทษหรือโยนความผิด หมกมุ่นกับปัญหา	แสวงหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน
มักสรุปว่าเป็นเหมือนกันหมด เลวหมด	ว่ากันเป็นเรื่องๆ เป็นประเด็นไป เฉพาะเจาะจง
ก้าวร้าว ไม่เป็นมิตร	มักเป็นมิตรและไปในทางบวก

ในการดำเนินเวทีการระดมสมองหรือเสวนาการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เป็นเรื่องสำคัญ แต่ต้องคำนึงถึงว่าการระดมสมองเราต้องการความคิดเห็น ความรู้หรือการตัดสินใจจากผู้มีส่วนร่วม วิทยากรต้องระวังว่าการให้ข้อมูลของวิทยากรอาจไปมีอิทธิพลชี้นำหรือทำให้ผลออกมา

เป็นไปตามความคิดของวิทยากร เช่น วิทยากรเคยมีประสบการณ์การจัดการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ อาจให้ข้อมูลเน้นให้เห็นความสำเร็จหรือสำคัญเรื่องนี้ ทางที่ดีความให้ข้อมูลที่ไม่ได้ชี้ว่าถูกหรือไม่ถูก ดีหรือไม่ดีแต่ให้ข้อมูลในเชิงธรรมชาติของสิ่งนั้น และแจ้งชัดเจนว่าเป็นข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ ไม่ใช่ความเห็นของวิทยากรเอง

13-การมีส่วนร่วม

วิทยากรควรตระหนักถึงความหมายของการมีส่วนร่วม และระดับของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่มีเป้าหมาย ทำให้กลุ่ม องค์กรหรือชุมชนสามารถจัดตัวการเองได้ ฟึ่งตัวเองได้ ฟึ่งกันเองได้ มีการร่วมคิดร่วมมือกันของชุมชน ประชาชนร่วมกันริเริ่ม ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือปฏิบัติเอง แต่อาจมีการสนับสนุนจากภายนอกที่เหมาะสมจากการตัดสินใจของกลุ่มหรือชุมชนเอง นำไปสู่ความเข้มแข็ง ถ้าการเป็นวิทยากรไม่ระวังทำให้เกิดผลตรงข้ามและผิดวัตถุประสงค์ เช่นทำให้วิทยากรหรือองค์กรภายนอกกลายเป็นที่พึ่งของชุมชนแทนที่ชุมชนจะช่วยกันและพึ่งกันเอง

14-เครื่องมือ

การเป็นวิทยากรควรมีความชำนาญในการใช้เครื่องมือพอสมควร เครื่องมือไม่ใช่ของตายตัวอาจสร้างขึ้นเองหรือปรับใช้ได้ เครื่องมืออาจแบ่งเป็นหลายประเภทและมีตั้งแต่น้อยไปยากแต่เครื่องมือที่ยากไม่ควรนำมาใช้ ควรเป็นประเภทที่เข้าใจง่ายใช้ง่ายหาได้ง่ายไม่แพง ในที่นี้จะไม่ลงลึกถึงการใช้อย่างถี่ถ้วนไปเรียนรู้ไปได้ในภาคปฏิบัติ อาจแบ่งเครื่องมือดังกล่าวเป็นประเภทดังแสดงในตาราง

ประเภทของเครื่องมือในการประมวลข้อมูลหรือความรู้

ประเภท	ตัวอย่างเครื่องมือ
- เชิงเวลา ประวัติ	- ปฏิทินต่าง ๆ เส้นเวลา แผนที่ต่างเวลา
- เชิงพื้นที่	- แผนที่ต่าง ๆ การกระจายของสิ่งต่าง ๆ
- เชิงการไหลทรัพยากร และคน	- แผนภูมิการไหลของสิ่งต่าง ๆ การตัดสินใจ
- เชิงกระบวนการ	- ลำดับกิจกรรม และความสัมพันธ์
- เชิงลำดับความสำคัญ	- ตารางการให้คะแนนอย่างง่าย ๆ
- เชิงกรอบ	- แผนภูมิกรอบแนวคิด แผนที่ความคิด(mind map) ต้นไม้ปัญหาและพัฒนา แผนที่ทางเดิน(road map)
- เชิงวิเคราะห์ความสัมพันธ์	- ตารางเมตริกของปัจจัยต่างที่อาจมีความสัมพันธ์
- เชิงโครงสร้างทางสังคม	- โครงสร้างและความสัมพันธ์ครอบครัว เครือญาติ ฐานะ
- เชิงคำถาม	- ตัวช่วยทั้ง 8

สิ่งที่วิทยากรไม่สามารถละเลยได้คืออุปกรณ์ที่จะใช้ในการสื่อ กับสมาชิก เช่น การ์ดคำ แผ่นกระดาษขนาดใหญ่(flip chart) เครื่องเขียนเพื่อใช้เขียนหรือติดข้อมูลที่ได้จากเวที สิ่งที่สำคัญคือทุกคนต้องเห็นสื่อได้ง่ายและเห็นพร้อม ๆ กัน การเห็นข้อมูลที่คนหนึ่งเสนออาจกระตุ้นในคนอื่นได้คิดต่อหรือมีแนวคิดอื่นเพิ่มเติม วิทยากรควรมีทักษะในการวาดหรือแปลงข้อมูลที่อาจซับซ้อนเป็นรูปหรือสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย เช่น ระบบครัวเรือนอาจวาดเป็นสัญลักษณ์บ้านและคน และโยงไปยังสิ่งอื่น ๆ ได้ชัดเจน วิทยากรควรเป็นคนตั้งคำถามที่ดี เครื่องมือช่วยที่สำคัญคือ คำ 8 คำคือ ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร เท่าไร ทำไมและถ้า ใครและอะไรเป็นลักษณะของ โครงสร้างทั้งทางสังคมและทางกายภาพ เช่น กำแพง หรือธนาคารข้าว ที่ไหนเป็นการกระจาย ด้วนบนพื้นที่ของโครงสร้างต่าง ๆ เมื่อไร เป็นการกระจายด้วนเวลา คือ การเกิดขึ้นของ ปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีโครงสร้างต่าง ๆ มาเกี่ยวข้อง อย่างไรเป็นเรื่องของวิธีการ กระบวนการ กลไก และการปฏิบัติที่เกิดผลต่าง ๆ ของ เหตุการณ์ต่าง ๆ เท่าไร เป็นเรื่องของการ เปรียบเทียบ เช่น มากน้อย เล็กใหญ่ ทำไม เป็นการแสวงหาหรืออธิบายเหตุผลหรือทำความเข้าใจ เหตุการณ์ต่าง ๆ และถ้าเป็นเรื่องของการหาทางเลือกหรือการตัดสินใจ เช่น ถ้าฝนทิ้งช่วง จะทำอย่างไร คำถามและเครื่องมือเหล่านี้ถ้าวิทยากรโดยเฉพาะมือใหม่ ฝึกใช้บ่อยจะทำให้ สามารถกระตุ้นการอภิปรายได้ดี

❖ วิทยากร

ตัววิทยากรเองเป็นประเด็นสำคัญ วิทยากรทุกคนไม่เหมือนกันต่างคนต่างมีบุคลิก ต่างกันการจะไปเรียนแบบกันทั้งหมดคงไม่ได้และไม่ได้เรียนรู้อะไรมาก จึงไม่ควรถามหาสูตร สำเร็จ วิทยากรเองเป็นเสมือนตัวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง(change agent) แต่ถ้าวิทยากรเอง ไม่พยายามเปลี่ยนทั้งเจตคติและปรับปรุงทักษะจะทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนได้อย่างไร ดังนั้น วิทยากรเองต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ บางท่านอาจมีพรสวรรค์ใช้เวลาไม่มากในการฝึกฝน แต่ไม่ได้หมายความว่าคนมีพรสวรรค์น้อยกว่าฝึกให้ดีขึ้นไม่ได้

การวางตัวของวิทยากรควรลดการเป็นจ้าวนายหรือความเห็นอกว่าออก ความสัมพันธ์ ควรเป็นแนวราบ มีความจริงใจ เป็นเพื่อน จะช่วยทำให้สมาชิกในเวทีกล้าแสดงออกอย่างจริงใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง วิทยากรควรมีวิธีทำให้เวทีไม่เครียดและมีความ เป็นกันเอง ดังนั้น การตกลงบ้างการออกนอกเรื่องบ้างอาจเป็นสิ่งที่ดี ควรจำไว้เสมอว่าวิทยากรที่ดีสามารถทำให้เวทีบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยไม่ต้องผลักดันมากคือทำให้เวทีดำเนินไปได้เอง และวิทยากรช่วยหนุนเสริมตามความเหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

วิทยากรต้องตระหนักว่าตัวเองไม่ใช่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเวทีจึงควรเป็นหน้าที่ของ สมาชิกที่เข้าร่วมเป็นผู้อภิปรายและตัดสินใจ ไม่ควรเข้าไปเกี่ยวข้องในส่วนนี้ ในบางกรณี วิทยากรอาจต้องสวมหมวกสองใบ วิทยากรต้องทำใจและทำความเข้าใจว่าการอภิปรายนั้น

ตัวเองอยู่ในบทบาทไหน และควรระมัดระวังไม่ให้บทบาทหนึ่งไปเบียดบังอีกบทบาทหนึ่ง เช่น เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเมื่อเป็นวิทยากรในเวทีเพื่อทราบปัญหาชุมชน จะให้ความสำคัญและสนใจในการอภิปรายไปสู่ประเด็นหน้าที่ของตนเองหรือหน่วยงานตนเอง เพื่อจะได้มีงานทำต่อโดยไม่พยายามเข้าใจข้อมูลว่าเรื่องนี้สำคัญต่อเวทีหรือไม่ อย่างไร ปัญหาสำคัญอาจไม่ใช่เรื่องนี้ หรือเจ้าหน้าที่อาจมีเทคโนโลยีอยู่แล้วอยากนำมาใช้แต่สมาชิกอาจอยากแก้ปัญหาโดยวิธีอื่น ผู้ที่ชำนาญในสาขาใดสาขาหนึ่งอาจเป็นวิทยากรได้แต่ต้องตระหนักเสมอว่าเป็นวิทยากรกระบวนการไม่ใช่วิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้หรือทักษะ(ไม่ใช่ผู้บรรยาย) อย่างไรก็ตามเมื่อเวทีต้องการความรู้อาจให้ได้แต่ไม่ให้เป้าหมายของเวทีที่ตั้งไว้เสียไป ในหลายกรณีวิทยากรอาจเป็นคนภายในองค์กรนั้นได้ แต่ในสังคมเรามากไม่ได้การยอมรับ บ่อยครั้งจึงต้องใช้วิทยากรจากภายนอกองค์กรหรือชุมชน

❖ สรุป

ทิศทางการพัฒนาแนวใหม่ไม่ว่าจะเป็นในภาคชนบท เอกชน องค์กรพัฒนาเอกชนหรือรัฐ กระบวนการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้กำลังมีบทบาทมากขึ้น ไม่ว่าจะมีส่วนร่วมของแต่ละเวทีจะมีวัตถุประสงค์อะไร เช่น การพัฒนาบุคลากร การวางแผน การบริหารองค์กรหรือกลุ่ม หรือการมีส่วนร่วมจะใช้วิธีการอะไร เช่น AIC (appreciation interaction and control) RRA/PRA (rapid/participatory rural appraisal) FSC (future search conference) ZOPP/GOPP (goal oriented project planning) PTD (participatory technology development) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง กระบวนการประชาคม การระดมสมองต่างๆไป ต่างจำเป็นต้องมีวิทยากรกระบวนการช่วย และการเป็นวิทยากรกระบวนการไม่จำเป็นต้องผูกขาดเป็นตัวบุคคลเสมอไป หรือคนที่ได้รับการศึกษา ชาวบ้านอาจเป็นวิทยากรที่ดีได้ในบริบทของเขาเอง ขณะนี้ความต้องการวิทยากรกระบวนการยังมีมากและหลายระดับ

อย่างไรก็ตามในองค์กรหรือชุมชนไม่ควรมีการผูกขาดการเป็นวิทยากรกระบวนการ คนที่เป็นวิทยากรที่ดีจะทราบดีทำไมในองค์กรหรือชุมชนขาดการมีส่วนร่วมและไม่สามารถแสวงหากระบวนการหาทางเลือก หากสามารถทำให้ทุกคนหรือคนส่วนใหญ่มีความเป็นวิทยากรกระบวนการคือสร้างภาวะความเป็นวิทยากรกระบวนการในการทำงานขององค์กรหรือชุมชนได้ จะสามารถทำให้เกิดความเข้มแข็งได้เพราะทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ที่มีใจเป็นวิทยากรจะตระหนักถึงหลักการของวิทยากรคือการสร้างพลังร่วมกันปรับเปลี่ยนเจตคติและเพื่อแก้ปัญหาพัฒนาและการทำงานร่วมกัน การแสวงหาความร่วมมือจะง่ายขึ้น

ผู้สนใจที่จะพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรกระบวนการควรแสวงหากลวิธีย่อยๆ ทั้งหลายเพื่อนำมาปรับใช้ซึ่งมีมากมายแต่ก็ไม่อยู่ในรูปของเอกสารแต่อาจหาได้จากการร่วมสังเกตและถ้าจะให้ดีต้องฝึกปฏิบัติและเรียนรู้ เบื้องหลังของทั้งหมดอยู่ที่เจตคติของตนเอง

ภาคผนวก 2

แบบประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ข้อมูลผู้เข้าทำการทดสอบ

- 1) ชื่อ – สกุล
- 2) ที่อยู่
-
-
- 3) วุฒิการศึกษา
-
- 4) ชื่อคลัสเตอร์
-
- 5) ท่านเกี่ยวข้องกับคลัสเตอร์ ในบทบาท
- 6) ท่านเคยเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาคลัสเตอร์หรือไม่

<input type="checkbox"/> เคย	<input type="checkbox"/> ไม่เคย
------------------------------	---------------------------------
- 7) ท่านเคยได้รับการอบรมในหัวข้อใดมาบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> คลัสเตอร์และการพัฒนาคลัสเตอร์	<input type="checkbox"/> การจัดการเชิงกลยุทธ์
<input type="checkbox"/> การบริหารความขัดแย้ง	<input type="checkbox"/> เทคนิคการสร้างเครือข่าย
<input type="checkbox"/> การพัฒนาทีมงาน	<input type="checkbox"/> การคิดเชิงระบบ
<input type="checkbox"/> ทักษะการเป็นวิทยากรกระบวนการ	<input type="checkbox"/> ความเป็นผู้นำ
<input type="checkbox"/> การจัดการด้านการตลาด	
<input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ	

ความเข้าใจในเรื่องคลัสเตอร์

- 8) จงกา หน้าข้อความที่ถูกต้อง X หน้าข้อความที่ผิด
- การรวมตัวกันเป็นกลุ่มจังหวัดก็เป็นคลัสเตอร์ จึงสามารถใช้แนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ได้
 - คลัสเตอร์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมตัวกันผลิตสินค้า
 - การรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์ เช่น สหกรณ์การเกษตรเป็นการรวมตัวแบบคลัสเตอร์
 - การก่อตัวของคลัสเตอร์จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการริเริ่มจากราชการเท่านั้น
 - ผลิตภาพ หมายถึงการที่เราสามารถขายสินค้าได้มากๆ
 - ปัจจัยเงื่อนไขด้านอุปสงค์มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยทางด้านอื่นๆ ในคลัสเตอร์
 - สมาชิกที่อยู่ภายในคลัสเตอร์เดียวกันจะไม่ต้องแข่งขันกันทางธุรกิจอีกต่อไป
 - เราสามารถอธิบายความสัมพันธ์ต่อกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในคลัสเตอร์โดยใช้ Value Chain
 - คลัสเตอร์ต่างๆ จะมีกลยุทธ์ในการพัฒนาที่เหมือนกันหรือไม่แตกต่างกัน
 - ผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent = CDA) จะต้องเป็นผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจนั้น

9) จงให้ความหมายของคำต่างๆ ต่อไปนี้

คลัสเตอร์

.....

.....

.....

.....

.....

ไดมอนด์โมเดล (Diamond Model)

.....

.....

.....

.....

.....

อุตสาหกรรมสนับสนุนและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

.....

.....

.....

.....

.....

แผนที่คลัสเตอร์ (Cluster Map)

.....

.....

.....

.....

.....

สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก 3

แบบประเมินผลการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม

- ผู้ประกอบการ ผู้ให้การสนับสนุนด้านการเงิน
 ผู้เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย 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					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. โปรดแสดงความคิดเห็น ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะต่อการจัดประชุมโดยภาพรวม

.....

2. ข้อเสนอต่อการดำเนินการขั้นต่อไป

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการและตอบแบบประเมินในครั้งนี้

กำหนดการอบรม
การพัฒนาผู้ประกอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว ระนอง
ระหว่างวันที่ 16-19 ตุลาคม 2551

ณ. โรงแรมจันทร์สม ฮอท สปา ระนอง จังหวัดระนอง

วันพฤหัสบดีที่ 16 ตุลาคม 2551

- | | |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08.00 - 09.00 น. | ● ลงทะเบียนรายงานตัวเข้ารับการศึกษาอบรม |
| 09.00 - 09.30 น. | ● พิธีเปิดการศึกษาอบรม
- ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs วิทยากร / วิทยากร กล่าวรายงาน
- ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประธานในพิธีกล่าวเปิดการประชุม |
| 9.30 - 12.00 น. | ● ประมุขนิเทศ/ประเมินการศึกษาอบรม
- แนะนำคณะวิทยากรและผู้เกี่ยวข้องของ สส.ว.
- แนะนำผู้เข้าร่วมรับการอบรม
- ชี้แจงรายละเอียดการศึกษาอบรม
- ประเมินความคาดหวังในการศึกษาอบรม
- ประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์
โดย คณะวิทยากร
(รับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่มในห้องประชุม) |
| 12.00 - 13.00 น. | ● พักรับประทานอาหารกลางวัน |
| 13.00 - 15.00 น. | ● บรรยาย “ความเข้าใจเกี่ยวกับคลัสเตอร์และแนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์”
โดย คณะวิทยากร |
| 15.00 - 16.30 น. | ● กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ โดย คณะวิทยากร |
| 16.30 - 17.00 น. | ● ชี้แจงการเดินทางไปศึกษาดูงาน โดย คณะวิทยากร |
| 17.00 - 18.00 น. | ● พักร่อนตามอัธยาศัย |
| 18.00 - 19.00 น. | ● รับประทานอาหารเย็น |
| 19.00 - 22.00 น. | ● บรรยายเชิงอภิปราย “การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาคลัสเตอร์ท่องเที่ยว”
โดย คณะวิทยากร |

วันศุกร์ที่ 17 ตุลาคม 2551

- 07.00 - 08.00 น. ● รับประทานอาหารเช้า
- 08.00 - 10.00 น. ● ออกเดินทางไปศึกษาดูงานเครือข่ายวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จในเขตจังหวัดระนองหรือจังหวัดใกล้เคียง (คลัสเตอร์ปาล์มน้ำมันจังหวัดชุมพร)
ฟังบรรยายสรุปกิจกรรมของคลัสเตอร์ปาล์มน้ำมันจังหวัดชุมพร
โดย ผู้แทนคลัสเตอร์ปาล์มน้ำมันจังหวัดชุมพร
- 12.00 - 13.00 น. ● พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 - 15.00 น. ● ศึกษาดูงานในกิจกรรมของคลัสเตอร์ปาล์มน้ำมัน
- 15.00 น. เป็นต้นไป ● เดินทางกลับที่พัก จังหวัดระนอง
- 18.00 - 19.00 น. ● รับประทานอาหารเย็น
- 19.00 - 22.00 น. ● สรุปผลการศึกษาดูงาน ดำเนินการ โดย คณะวิทยากร
● แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเครือข่าย
ท่องเที่ยวจังหวัดระนอง
โดย นายวิโรจน์ สีตะประเสริฐนันท์ นายกสมาคมมัคคุเทศก์อาชีพแห่งประเทศไทย

วันเสาร์ที่ 18 ตุลาคม 2551

- 07.00 - 08.00 น. ● รับประทานอาหารเช้า
- 08.00 - 08.30 น. ● กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (2)
- 08.30 - 09.30 น. ● ระดมความคิดเห็นในการสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวจังหวัดระนอง
- 09.30 - 09.45 น. ● พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
- 09.45 - 11.15 น. ● ระดมความคิดเห็น และคัดเลือกคณะกรรมการเครือข่ายการท่องเที่ยว
จังหวัดระนอง
- 11.15 - 12.00 น. ● บรรยายเชิงอภิปราย “คุณสมบัติและแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการ
การท่องเที่ยวจังหวัดระนอง” ดำเนินรายการโดยคณะวิทยากร
- 12.00 - 13.00 น. ● พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 - 15.00 น. ● จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของเครือข่ายการท่องเที่ยวจังหวัดระนอง โดย คณะวิทยากร
- 15.00 - 15.15 น. ● พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
- 15.15 - 17.00 น. ● จัดทำแผนฯ (ต่อ) โครงการนำร่องภายใต้แผนฯ และการเตรียมนำเสนอ
ดำเนินการโดย คณะวิทยากร
- 17.00 - 18.00 น. ● พักผ่อนตามอัธยาศัย
- 18.00 - 21.00 น. ● รับประทานอาหารเย็น และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

วันอาทิตย์ที่ 19 ตุลาคม 2551

- 07.00 - 08.30 น. ● รับประทานอาหารเช้า
- 08.30 - 10.00 น. ● นำเสนอผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และโครงการนำร่องภายใต้แผนฯ โดย ตัวแทนผู้เข้าอบรม
 - ให้ข้อเสนอแนะต่อแผนฯ และโครงการนำร่อง โดยคณะวิทยากร และผู้บริหารของ สสว.
- 10.00 - 10.15 น. ● พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
- 10.15 - 11.00 น. ● อภิปรายแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายในทางปฏิบัติ ดำเนินการโดย คณะวิทยากร
- 11.00 - 11.30 น. ● ประเมินผลการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม ดำเนินการโดย คณะวิทยากร
- 11.30 - 12.30 น. ● มอบวุฒิบัตรและพิธีปิดการฝึกอบรม โดย ผู้อำนวยการ สสว.หรือ ผู้แทน
- 12.30 - 13.30 น. ● พักรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันและเดินทางกลับ

ภาคผนวก 3

แบบประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ข้อมูลผู้เข้าทำการทดสอบ

- 1) ชื่อ – สกุล
- 2) ที่อยู่
-
-
- 3) วุฒิการศึกษา
-
- 4) ชื่อคลัสเตอร์
-
- 5) ท่านเกี่ยวข้องกับคลัสเตอร์ ในบทบาท
- 6) ท่านเคยเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาคลัสเตอร์หรือไม่
 เคย ไม่เคย
- 7) ท่านเคยได้รับการอบรมในหัวข้อใดมาบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้ง
 เทคนิคการสร้างเครือข่าย การพัฒนาทีมงาน
 การคิดเชิงระบบ ทักษะการเป็นวิทยากรกระบวนการ
 ความเป็นผู้นำ การจัดการด้านการตลาด
 อื่นๆ ระบุ
-

ความเข้าใจในเรื่องคลัสเตอร์

- 8) จงกา หน้าข้อความที่ถูกต้อง X หน้าข้อความที่ผิด
----- การรวมตัวกันเป็นกลุ่มจังหวัดก็เป็นคลัสเตอร์ จึงสามารถใช้แนวทางการพัฒนาคลัสเตอร์ได้
----- คลัสเตอร์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมตัวกันผลิตสินค้า
----- การรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์ เช่น สหกรณ์การเกษตรเป็นการรวมตัวแบบคลัสเตอร์
----- การก่อตัวของคลัสเตอร์จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการริเริ่มจากทางราชการเท่านั้น
----- ผลิตภาพ หมายถึงการที่เราสามารถขายสินค้าได้มากๆ
----- ปัจจัยเงื่อนไขด้านอุปสงค์มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยทางด้านอื่นๆ ในคลัสเตอร์
----- สมาชิกที่อยู่ภายในคลัสเตอร์เดียวกันจะไม่ต้องแข่งขันกันทางธุรกิจอีกต่อไป
----- เราสามารถอธิบายความสัมพันธ์ต่อกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในคลัสเตอร์โดยใช้ Value Chain
----- คลัสเตอร์ต่างๆ จะมีกลยุทธ์ในการพัฒนาที่เหมือนกันหรือไม่แตกต่างกัน
----- ผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (Cluster Development Agent = CDA) จะต้องเป็นผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจนั้น

9) จงให้ความหมายของคำต่างๆ ต่อไปนี้

คลัสเตอร์

.....

.....

.....

.....

.....

ไดมอนด์โมเดล (Diamond Model)

.....

.....

.....

.....

.....

อุตสาหกรรมสนับสนุนและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

.....

.....

.....

.....

.....

แผนที่คลัสเตอร์ (Cluster Map)

.....

.....

.....

.....

.....

สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก 4

แบบประเมินผลการฝึกอบรม

ตอนที่ ① ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม

- ผู้ประกอบการ ผู้ให้การสนับสนุนด้านการเงิน
 ผู้เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย 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					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. โปรดแสดงความคิดเห็น ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะต่อการจัดประชุมโดยภาพรวม

.....

2. ข้อเสนอต่อการดำเนินการขั้นต่อไป

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการและตอบแบบประเมินในครั้งนี้

รายชื่อผู้เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ และคณะที่ปรึกษาโครงการ
“ผู้ประสานงานการพัฒนาคลัสเตอร์ (CDA) กลุ่มท่องเที่ยวจังหวัดระนอง”

1



นางพรณี ไตรกหาย
บ.โรงแรมจันทร์สม ฮอท สปา ระนอง จำกัด
โทรศัพท์ 0-7782-2516-9, 081-3730505
โทรสาร 0-7783-5529
E-mail : jamsom_thara@hotmail.com

2



ว่าที่ ร.ต.สุขสันต์ กมลานนท์
บ้านสุขสันต์
โทรศัพท์ 0-7783-2585, 089-8735123
โทรสาร 0-778-23094
E-mail : -

3



นายเกียรติศักดิ์ หงส์หาญ
ร้านอาหารคูนลิน
โทรศัพท์ 0-7782-2863, 081-8020679
โทรสาร
E-mail : -

4



นางตติมา หอมแก้ว
โรงพยาบาลระนอง
โทรศัพท์ 0-7782-3281, 089-7245090
โทรสาร -
E-mail : tatime_homkaew@yahoo.com

5



นายสนชัย อู่เต็งเต่ง
267 (J&T) ต.เขานิเวศน์ อ.เมือง จ.ระนอง
โทรศัพท์ 0-7783-2483, 081-8915990
โทรสาร -
E-mail : JT2497@gmail.com

6



นายศิลป์ ศรีสว่าง
วิกตอเรีย เอนเตอร์เทนเมนท์ รีสอร์ท
โทรศัพท์ 0-7782-2837, 080-1224045
โทรสาร 0-7782-2837
E-mail : verc.office@yahoo.com

7



นางอรุณพร อนุตราภิบาล
เทศบาลเมืองระนอง
โทรศัพท์ 0-7781-1422, 081-9583979
โทรสาร 0-7781-1888
E-mail : Juk_anutra@hotmail.com

8



นายสุพล เอี้ยวตระกูล
Pon' s Place อ.เมือง จ.ระนอง
โทรศัพท์ 0-7782-8344, 081-5974549
โทรสาร 0-7781-3328
E-mail : ponplace@hotmail.com

9



จำสิบเอกกฤษดา เอกวานิช
Ranong Ecotourism
โทรศัพท์ 081-6073424
โทรสาร 0-7782-3774
E-mail : jada1th@hotmail.com

10



น.ส.ปัทมา นทีธร
ธุรกิจประมง
โทรศัพท์ 0-7781-1190, 081-8190737
โทรสาร 0-7781-1546
E-mail : jumumbo@yahoo.com

11



นายเอกรัฐ เชื้อongyang
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์บ้านทะเลนอก
โทรศัพท์ 086-9450035
โทรสาร -
E-mail : chaace@hotmail.com

12



นางสาวตรุณี ภัคดี
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์บ้านทะเลนอก
โทรศัพท์ 087-3848437
โทรสาร -
E-mail : chaace@hotmail.com

13



นางสุจิตรา โกยวานิช
โรงพยาบาลระนอง
โทรศัพท์ 0-7781-2630-3, 086-2732869
โทรสาร 0-7782-3267
E-mail : -

14



นางสุดาพร ยอดพินิจ
ประธานหอการค้าจังหวัดระนอง
โทรศัพท์ 0-7782-3901-2
โทรสาร 0-778-23903
E-mail : ranonggpcc@gmail.com

15



นายสมยศ เครื่องมาลี
ร้านอาหาร ที่อยู่ 99 หมู่ที่ 5 ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง จังหวัด
ระนอง
โทรศัพท์ 0-7787-1054
โทรสาร 0-7787-1055
E-mail : -

16




นางเสาวรส ภูทอง
เจ้าหน้าที่กีฬาและนันทนาการจังหวัดระนอง
โทรศัพท์ 0-7782-4057
โทรสาร 0-7782-4057
E-mail : ranong-tourist@hotmail.com


- **ผู้บริหารจาก สสว. และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง**


- 1  นางอมรรรณ มาสำราญ
ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
โทรศัพท์ 02-2788800 ต่อ 437
โทรสาร 02-2738851
E-mail : Amonwan@sme.go.th
- 2  นายวรพงษ์ ดอกเกี้ยว
หนส.รส. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
โทรศัพท์ 02-2788800 ต่อ 314
โทรสาร 02-2738851
E-mail : woraphong@sme.go.th
- 3  นายกิตติ บุญเพ็ชร
พ.บริหารระดับกลาง สส.
โทรศัพท์ 02-2788800 ต่อ 536
โทรสาร 02-2738851
E-mail : Kittit@sme.go.th
- 4  นายวิโรจน์ เจริญสกุลวงศ์
พ.บริหารระดับต้น สส.
โทรศัพท์ 02-2788800 ต่อ 112
โทรสาร 02-2738851
E-mail : Wirote@sme.go.th
- 5  น.ส.ชูดาพรรณ พวงทอง
พ.บริหารระดับกลาง รส.
โทรศัพท์ 02-2788800 ต่อ 265
โทรสาร 02-2738851
E-mail : Chudaphan@sme.go.th
- 6  น.ส.เบญจมาศ ทินโนรส
พ.บริหารระดับต้น รส.
โทรศัพท์ 02-2788800 ต่อ 524
โทรสาร 02-2738851
E-mail : benjamaed@sme.go.th


7  นายสมยศ พิกุลเงิน
พ.บริหารระดับต้น รส.
โทรศัพท์ 02-2788800 ต่อ 312
โทรสาร 02-2738851
E-mail : somyot@sme.go.th


8  นายวิกรม สิงหเสม
ผู้จัดการศูนย์พังกา
โทรศัพท์ 086-276-4742
โทรสาร -
E-mail : -

● **คณะที่ปรึกษาโครงการ และเจ้าหน้าที่ช่วยงานโครงการ**

1  รศ.มันทนา สามารถ
คณะบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
โทรศัพท์ -4336-2013
โทรสาร 0-4336-2205
E-mail : mansam@kku.ac.th

2  นายศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาดูแลการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
โทรศัพท์ 0-4320-2016-19
โทรสาร 0-4336-2020
E-mail : sakchaj@kku.ac.th

3  นายภูมิภักดิ์ พิทักษ์เขื่อนขันธุ์
ผู้อำนวยการสำนักบริหารการวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
โทรศัพท์ 043-362078, 081-5455916
โทรสาร 0-4336-2078
E-mail : ppittakkhuankun@hotmail.com

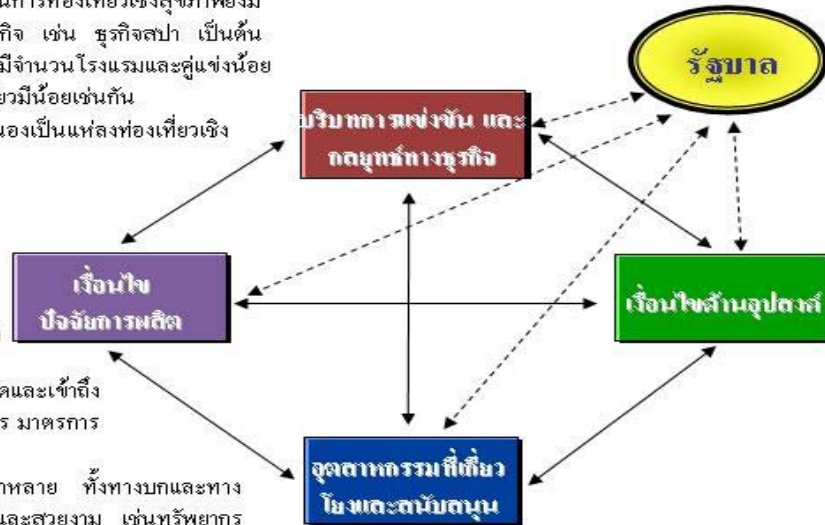
4  นายสิริชัย กิตติกำจร
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 6 สำนักบริหารการวิจัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
โทรศัพท์ 0-4336-4410, 080-3166420
โทรสาร 0-4336-4410
E-mail : sirkit@kku.ac.th

ก. การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันและแผนงานคลัสเตอร์

ผลการวิเคราะห์ห้องประกอบ 4 ด้าน (Diamond Analysis) : คลัสเตอร์ท่องเที่ยวระนอง

- เกิดผลกระทบจากเหตุการณ์เสียนามในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ.2547 ทำให้นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศลดน้อยลง เพราะยังไม่มั่นใจในความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ได้รับการฟื้นฟูแล้ว
- การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพยังมีน้อย ส่วนใหญ่จะรวมกันเฉพาะธุรกิจ เช่น ธุรกิจสปา เป็นต้น
- การแข่งขันยังไม่รุนแรงเพราะยังมีจำนวน โรงแรมและคู่แข่งน้อยอีกประการหนึ่ง จำนวนนักท่องเที่ยวมีน้อยเช่นกัน
- ยังไม่มีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนว่าระนองเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในสายตานักท่องเที่ยว

- วัตถุประสงค์ที่จะใช้ในธุรกิจสปา ยังขาดแคลนและนำเข้ามาจากจังหวัดอื่น ๆ
- ขาดศูนย์บริการนักท่องเที่ยวแบบ One -Stop_Service
- โครงสร้างพื้นฐานที่เข้าสู่ตัวจังหวัดและเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวยังไม่พร้อมเท่าที่ควร มาตรการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยว
- + มีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทั้งทางบกและทางทะเลที่ยังคงสภาพสะอาด สงบ และสวยงาม เช่น ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง และทรัพยากรแร่สินขาว มีพื้นที่ป่าจำนวนมาก บนทิวเขาสลับซ้อนที่เขียวชะอุ่ม ร่มรื่น และอากาศดีตลอดปี
- + มีน้ำแร่ที่ได้รับการทดสอบแล้วว่าดีมีสุขภาพดี มีปริมาณมาก และกระจายตัวอยู่หลายแห่ง มีศักยภาพในการพัฒนาเพื่อสุขภาพและเพื่อการท่องเที่ยว

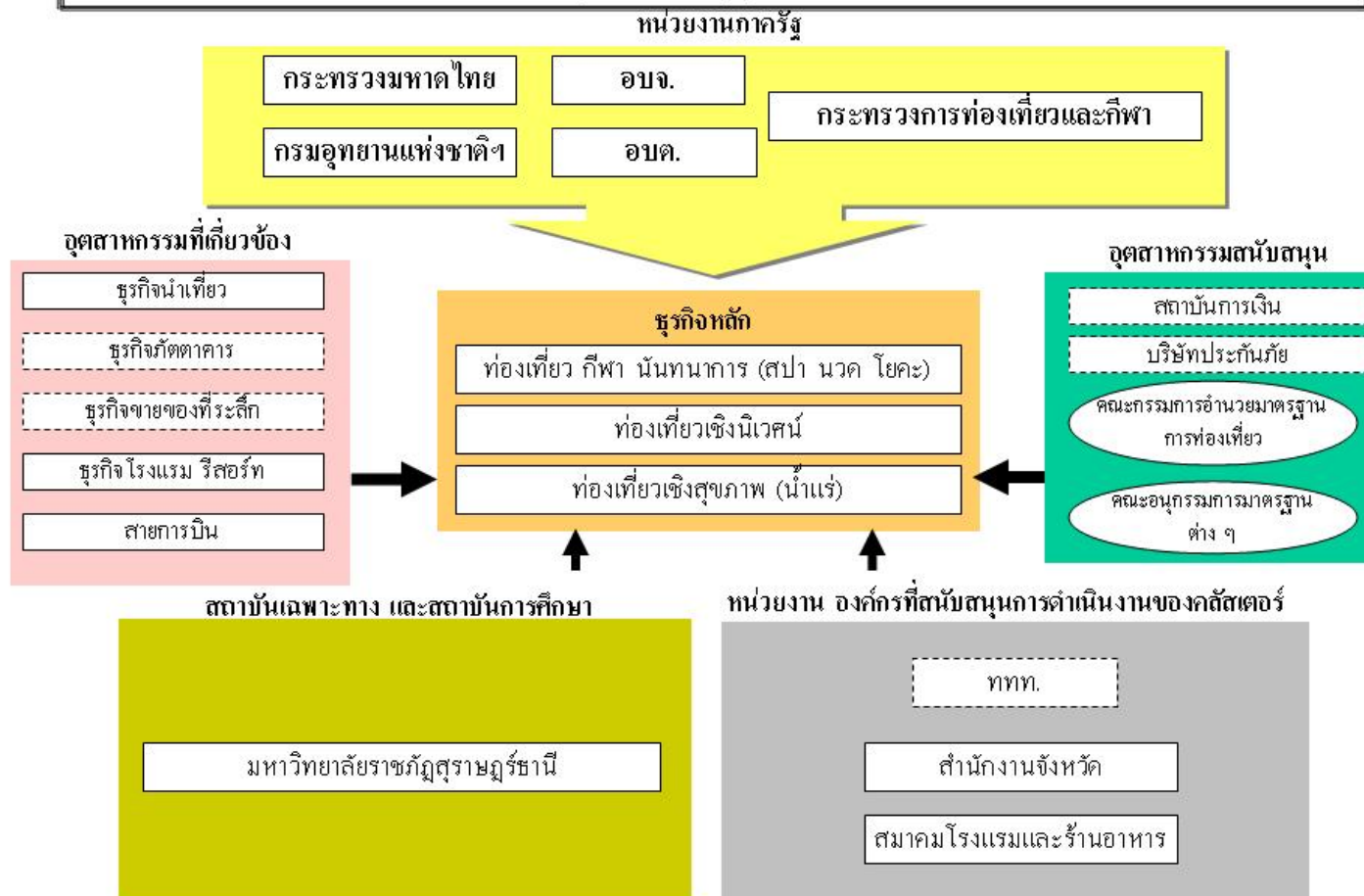


- + กำหนดให้จังหวัดระนองและชุมพร เป็นพื้นที่ท่องเที่ยวเสริมภาคใต้ของกลุ่ม อาครสมสมุทร หรือ Green Between Seas
- + จังหวัดระนองกำหนดให้การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เป็นยุทธศาสตร์ รัชองจังหวัด
- + รัฐส่งเสริมให้ระนองเป็นแหล่งท่องเที่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านและการค้าขายกับพม่า

- + มีธุรกิจสปาที่มีคุณภาพ
- + มีอาหารทะเลที่สด ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี
- นักท่องเที่ยวต้องการที่พักที่ดี มีคุณภาพสูง

- + มีท่าเรือขนส่งน้ำลึก
- + เป็นแหล่งธุรกิจประมงที่ใหญ่ของประเทศ
- มีสนามบินอยู่ในตัวจังหวัด แต่อยู่ไกลจากตัวจังหวัด และมีเที่ยวบินน้อย
- ถนนไม่สะดวก การคมนาคมขนส่งจึงมีน้อย
- มีโรงพยาบาลไม่เพียงพอในการไปรโมทนาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

แผนภาพคลัสเตอร์ (Cluster Map) : คลัสเตอร์ท่องเที่ยวระนอง



มีความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง
 มีความร่วมมือบ้าง
 หน่วยงานที่สำคัญแต่ยังไม่มีความร่วมมือ

ผลวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)

จุดเด่น

1. น้ำแร่
2. ทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย ชีวมณฑลโลก
3. อาหารสดจากภาคประมงและภาคการเกษตร
4. เมืองชายแดน เมืองประวัติศาสตร์ และเมืองต้นกำเนิดนักปกครอง

จุดด้อย

1. การคมนาคมไม่สะดวก
2. ขาดการประชาสัมพันธ์ของภาครัฐ
3. ขาดการทำการตลาด
4. ขาดองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ
5. นโยบายขาดความต่อเนื่อง และทิศทางการพัฒนาไม่ชัดเจน
6. ขาดการประสานงานระหว่างภาครัฐและเอกชน
7. ขาดความเชื่อมโยงของสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว
8. คนในท้องถิ่นขาดการรับรู้ และไม่เห็นความสำคัญของน้ำแร่
9. ขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพ
10. มาตรฐานการให้บริการทางการแพทย์ยังต่ำกว่าความคาดหวังของนักท่องเที่ยวต่างชาติ
11. ขาดผู้ประกอบการด้านท่องเที่ยวสุขภาพ

โอกาส

1. แนวโน้มการรักสุขภาพ/ธรรมชาติกำลังอยู่ในความสนใจนักท่องเที่ยว
2. ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ
3. สามารถยกระดับเป็นเมืองท่องเที่ยวสุขภาพ
4. สามารถเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญระดับโลก
5. นโยบายของภาครัฐเป็นสถานที่ขนถ่ายสินค้าทางทะเล

ภาวะคุกคาม

1. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยของโลก
2. ปัญหาแรงงานต่างด้าว

ภาคผนวก 7

โครงการจัดทำโปรแกรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

วัตถุประสงค์

- เพื่อเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวระนอง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- มีแพ็คเกจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ที่มีการเชื่อมโยงภายในเครือข่ายคลัสเตอร์
- มีแพ็คเกจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่ให้บริการลูกค้าหลากหลาย

ตัวชี้วัด

- อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น
- รายได้ต่อหัวนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น
- นักท่องเที่ยวรู้จักระนองเพิ่มขึ้น (ดูสถิติ การSEO เว็บจากสถิติ GoolGle)

กิจกรรมของโครงการ

- สร้างแพ็คเกจท่องเที่ยว โดยการระดมความคิดจากกลุ่มเครือข่าย
- จัดทำโบชัวร์ และสร้างเว็บไซต์ Blog แพ็คเกจท่องเที่ยวสุขภาพ
- จัดประชาสัมพันธ์ แพ็คเกจท่องเที่ยว โดยการจัด Framtrip นักข่าวและเอเยนต์
- เพื่อทดลองใช้ และเขียนข่าว
- เสนอขายแพ็คเกจ ออกงานแสดงสินค้า

ระยะเวลาและสถานที่

- ระยะเวลา 3 เดือน

งบประมาณ - บาท

ผู้รับผิดชอบ

- กลุ่มคลัสเตอร์การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

โครงการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคลัสเตอร์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างและพัฒนาเครือข่ายท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจังหวัดระนอง
2. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของสมาชิกในเครือข่ายการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจังหวัดระนอง
3. เพื่อสร้างข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกในเครือข่าย

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีเครือข่ายคลัสเตอร์ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพอย่างครอบคลุมครบวงจร
2. สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
3. มีข้อกำหนด แนวทางปฏิบัติ และข้อบังคับของเครือข่าย

ตัวชี้วัด

ด้านปริมาณ

1. จำนวนและประเภทของสมาชิกในเครือข่าย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของผู้ประกอบการแต่ละประเภท
2. จำนวนสมาชิกที่มีองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ครบร้อยละ 100

ด้านคุณภาพ

1. มีข้อกำหนดและข้อบังคับเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในเครือข่าย

กิจกรรมโครงการ

1. จัดประชุมกำหนดโครงสร้างคลัสเตอร์และแต่งตั้งคณะกรรมการ
2. กำหนดบทบาทหน้าที่และผู้รับผิดชอบ
3. จัดทำข้อกำหนดของเครือข่าย
4. จัดอบรมสมาชิกเครือข่าย
5. ทักษะศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6. สร้างผู้นำกลุ่มและต้นแบบเครือข่าย

ระยะเวลาและสถานที่ ตุลาคม 2551- กันยายน 2552

งบประมาณ - บาท

ผู้รับผิดชอบ เทศบาลเมืองระนอง และ คณะกรรมการเครือข่ายท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจังหวัดระนอง

ภาคผนวก 8

สรุปเนื้อหาจากการศึกษาดูงานตามหลักสูตร

โครงการกลุ่มคัลสเตอร์อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน พื้นที่ภาคใต้

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

1. เพื่อส่งเสริมและต่อยอดการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน พื้นที่ภาคใต้ ที่ได้เริ่มดำเนินการภายใต้โครงการพัฒนาพันธมิตรวิสาหกิจ (คัลสเตอร์) ของภาคการผลิตและบริการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะที่ 1 มาแล้วให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น
2. เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มวิสาหกิจอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน พื้นที่ภาคใต้ มีการเชื่อมโยงกระบวนการธุรกิจต่างๆ ทั้งในแนวนอนและแนวตั้งมากยิ่งขึ้น
3. เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานหรือบริการต่างๆ ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน พื้นที่ภาคใต้
4. เพื่อให้กลุ่มอุตสาหกรรมมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน มีกลยุทธ์ในการดำเนินการและมีทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจน สามารถแข่งขันได้
5. เพื่อให้เกิดเครือข่ายของหน่วยงานบริการที่ร่วมกันผลักดันให้เกิดการพัฒนาคลัสเตอร์ ที่มีเป้าหมายและการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มมีศักยภาพอย่างยั่งยืน

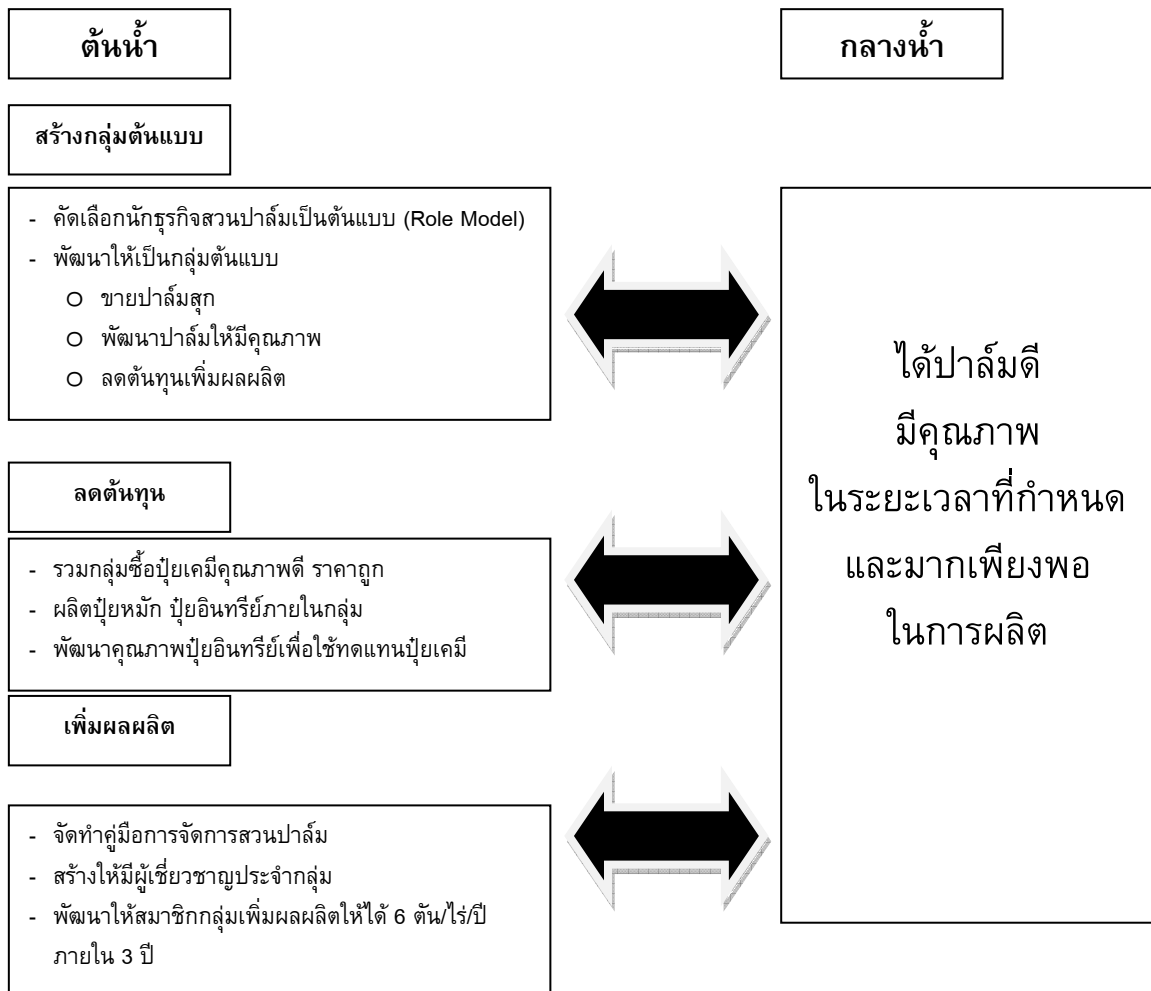
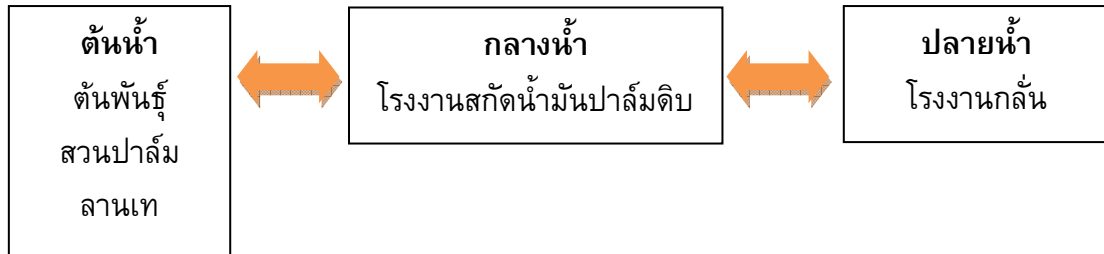
เป้าหมาย

1. กลุ่มคัลสเตอร์อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและชุมพร มีความแข็งแกร่งและยั่งยืน
2. กลุ่มคัลสเตอร์อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและชุมพร มีการเชื่อมโยงการดำเนินการทั้งภายในวิสาหกิจและระหว่างวิสาหกิจ
3. เกิดความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงานหรือบริการต่างๆ ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ
4. วิสาหกิจที่เข้าร่วมกลุ่มคัลสเตอร์มีแผนการพัฒนาทั้งภายในวิสาหกิจและแผนแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างวิสาหกิจ
5. กลุ่มคัลสเตอร์อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและชุมพร มีเป้าหมายการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

1. จำนวนวิสาหกิจที่เข้าร่วมในกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันพื้นที่ภาคใต้ อย่างน้อยจำนวน 30 วิสาหกิจ สามารถดำเนินการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมได้อย่างมั่นคงและมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น
2. มีการพัฒนาบุคลากรจากวิสาหกิจที่เข้าร่วมกลุ่มคลัสเตอร์ จำนวนไม่น้อยกว่า 120 ราย
3. เกิดนวัตกรรมใหม่ด้านกระบวนการ ด้านผลิตภัณฑ์ หรือด้านบริการ รวมกัน ไม่น้อยกว่า 5 นวัตกรรม
4. เกิดเครือข่ายของหน่วยงานบริการที่ร่วมกันผลักดันให้เกิดการพัฒนาคลัสเตอร์ ที่มีเป้าหมายและทิศทางเดียวกันในการดำเนินงานและมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

กิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มพื้นที่ภาคใต้
โครงสร้างคลัสเตอร์ปาล์มน้ำมัน



โครงสร้างการบริหาร

ผังโครงสร้างกลุ่มโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันพื้นที่ภาคใต้

1. ประธานกลุ่ม
2. รองประธานกลุ่ม 2 ท่าน
3. ฝ่ายวิชาการ 3 ท่าน
4. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ 3 ท่าน
5. กรรมการ 15 ท่าน
6. เลขานุการ 2 ท่าน
7. เภรัญญิก 1 ท่าน

วิสัยทัศน์ (Vision)

ผลิตปาล์มดี มีคุณภาพภายในปี 2552 พัฒนาร่วมกันอย่างยั่งยืน เป็นแบบอย่างของการรวมกลุ่ม Cluster ที่ประสบความสำเร็จ

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 3 หลักสูตร

ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน

1. รู้และเข้าใจการบริหารจัดการสวนปาล์มที่ให้ผลผลิตสูงขึ้น
2. สามารถนำแผนธุรกิจสวนปาล์มไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสวนปาล์มอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ
3. รู้เทคนิคการเป็นผู้นำ รู้วิธีการบริหารคนไปสู่ความสำเร็จ

กิจกรรมการเยี่ยมชมและศึกษาดูงาน จำนวน 7 แห่ง

ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน

1. สร้างความมั่นใจในการพัฒนาจัดการสวนปาล์มเพื่อเพิ่มผลผลิต
2. เข้าใจวิธีการปลูกปาล์ม และการจัดการสวนปาล์มอย่างละเอียด
3. เรียนรู้และทำความเข้าใจขั้นตอนการเพาะพันธุ์ปาล์ม
4. เรียนรู้วิธีการผลิตปุ๋ยหมัก ปุ๋ยอินทรีย์ ที่มีคุณภาพ
5. ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวความคิดการพัฒนาด้วยกลยุทธ์คลัสเตอร์
6. ได้แนวคิดเพื่อต่อยอดการทำนวัตกรรมในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน

การสร้างนวัตกรรมด้านความยั่งยืน

1. สร้างกลุ่มต้นแบบผู้ทำธุรกิจสวนปาล์ม ต.ทุ่ง อ.ไชยา เป็น Model ตัวอย่าง เพื่อขยายผลต่อไปยังตำบลและอำเภออื่น ๆ ของจังหวัดเป็นการรวมกลุ่มของกลุ่มต้นน้ำที่เป็นเจ้าของสวนปาล์ม จำนวน 40 ราย
2. สร้างกลุ่มผู้นำ อ.สวี จ.ชุมพร

การสร้างนวัตกรรมด้านการเพิ่มผลผลิต

1. จัดทำคู่มือ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตปาล์มน้ำมัน
2. จัดทำคู่มือวิทยากร ชุดฝึกอบรมปาล์มน้ำมัน

นวัตกรรมด้านการลดต้นทุน

- วิธีการ
 - เยี่ยมชม และศึกษาการผลิตปุ๋ยเคมีจากโรงงานผลิต
 - ศึกษาโครงสร้างส่วนประกอบของปุ๋ยแต่ละประเภท
 - เจรจาท่อรอง กำหนดเงื่อนไขการซื้อขาย
 - กำหนดรอบระยะเวลาการใส่ปุ๋ย (ตามสภาพน้ำฝน)
 - ให้สมาชิกกลุ่มคลัสเตอร์แจ้งความจำเป็นปริมาณการใช้ปุ๋ย
 - การจ่ายเงิน
 - ✓ จ่ายสด
 - ✓ จ่ายผ่านระบบเงินกู้กองทุนหมู่บ้าน
 - สามารถลดต้นทุนปุ๋ยเคมีได้ 20-25%
- ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ปุ๋ยหมัก เพื่อใช้ภายในกลุ่ม

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ

1. โครงการการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ในกลุ่มอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันต้องใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 3 ปี จึงจะเห็นผลสัมฤทธิ์ได้ เพราะต้องรอเวลาการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลง
2. ความไม่ต่อเนื่องของโครงการจากระยะที่ 1 ไปสู่ระยะที่ 2 ส่งผลให้
 - ต้องเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ เพราะกิจกรรมเดิมไม่สามารถทำได้ต่อเนื่อง และปัญหาเปลี่ยนไปตามสถานการณ์
 - สมาชิกกลุ่มเกิดความไม่แน่ใจในทิศทาง และนโยบายคลัสเตอร์ของ ภาครัฐ
3. ความหลากหลายและแตกต่างของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม ทำให้การกำหนดเงื่อนไขการทำการกิจกรรมร่วมกันค่อนข้างมีจำกัด

4. การเกิดขึ้นของเส้นแบ่งระหว่างผู้ประกอบการสวนปาล์มและผู้ประกอบการโรงงานสกัด ที่มองปัญหาเดียวกันแต่คนละจุดยืน ผู้ประกอบการสวนปาล์มมองว่าเพราะโรงงานสกัดรับซื้อปาล์มทุกประเภททั้งปาล์มดิบ สุก มีคุณภาพ ไม่มีคุณภาพ ในราคาเดียวกัน ทำให้ผู้ประกอบการสวนปาล์มไม่จำเป็นต้องตัดปาล์มสุกก็ได้ ในขณะที่ผู้ประกอบการโรงงานสกัดมองว่า ถ้าผู้ประกอบการสวนปาล์มตัดปาล์มสุก ก็จะไม่มีการซื้อปาล์มด้อยคุณภาพส่งเข้าโรงงาน

ปัญหาอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกโครงการ

1. ความไม่ชัดเจนในนโยบายของภาครัฐ เรื่องการให้เงินกู้พิเศษผ่านธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ในความเป็นจริงกับนโยบายไม่สอดคล้องกัน
2. ปริมาณผู้ประกอบการธุรกิจลานเทที่เพิ่มมากขึ้นกว่า 3 เท่าตัว เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2549 กับปี พ.ศ.2550 เนื่องจากปริมาณผลปาล์มไม่เพียงพอทำให้เกิดธุรกิจพ่อค้าคนกลางที่ต้องใช้กลวิธีเพื่อสามารถหาซื้อปาล์มไปขายโรงงานให้ได้ และต้องมีกำไรจึงเกิดแข่งขันกันด้วยราคา
 - การซื้อปาล์มดิบ
 - การฉีดยา ทรมาย กรวด
 - การตัดทะเลลายปาล์มตั้งแต่โคนก้าน
 - การส่งปาล์มเข้าโรงงานเมื่อเวลาผ่านไปมากกว่า 3 วัน
 - การโกงตาชั่ง

ผู้ประกอบการธุรกิจลานเทใช้เงินลงทุน 5-10 ล้านบาท ในการทำธุรกิจลานเท ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดผู้ประกอบการจึงต้องใช้กลวิธีทุกอย่างให้สามารถซื้อมา-ขายไปและมีกำไร

3. การทำคลัสเตอร์อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน ต้องเข้าไปสำรวจและศึกษาข้อมูลในพื้นที่ เช่น ศึกษาเปรียบเทียบพันธุ์ปาล์มของแต่ละอำเภอ ศึกษาวิธีการจัดการสวนปาล์มของแต่ละตำบล การสำรวจข้อมูลลานเท เป็นต้น และต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมายจึงจะทำงานได้อย่างปลอดภัย
4. ไม่เกิดการบูรณาการในการให้ความช่วยเหลืออุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของภาครัฐ

บทเรียนสำคัญ

เป็นการยากมากในการทำกิจกรรมกลุ่ม คลัสเตอร์อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ภายในระยะเวลา 6-8 เดือน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกัน

- การใช้กลยุทธ์คลัสเตอร์ในการพัฒนาและสร้างความแข็งแกร่งเป็นวิธีการที่เหมาะสม แต่ควรเพิ่มระยะเวลาเป็นอย่างน้อย 3 ปี จึงจะพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม
- สร้างองค์ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge ความรู้ที่ติดอยู่กับตัวบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากนักวิชาการมาผสมผสานกัน ออกมาเป็นองค์ความรู้ที่สามารถขยายผลหรือต่อยอดไปถึงบุคคลอื่นๆ ได้อย่างไม่จำกัด

แผนปฏิบัติงานระยะที่ 3 (ปี 2552)

- จัดทำคู่มือการจัดการสวนปาล์มในแต่ละพื้นที่
- สร้างและพัฒนา Trainer ประจำอำเภอ
- จัดตั้งศูนย์พัฒนาอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน จ.สุราษฎร์ธานี
- จัดทำ Grading ปาล์มน้ำมัน
- ส่งเสริมการผลิตปุ๋ยอินทรีย์คุณภาพสูงทดแทนปุ๋ยเคมี
- จัดตั้งศูนย์บริการวิเคราะห์ใบปาล์มน้ำมันเชิงพาณิชย์

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- พัฒนาเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มผลผลิตต่อไร่ซึ่งได้ประโยชน์มากกว่าการเพิ่มพื้นที่ปลูก ต้องทำอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปีเพื่อกำกับดูแลให้เห็นผลแบบครบวงจร เน้นย้ำพฤติกรรมการทำงานของเกษตรกรให้ถูกต้องเป็นแบบแผนวิชาการ ทั้งที่ปลูกใหม่หรือปลูกทดแทน
- ควรมีการบูรณาการเป้าหมายการทำงานทั้งหมดให้เป็นหนึ่งเดียว ทั้งจังหวัดเพื่อนำร่องการทำงาน และเพิ่มอำนาจต่อรองทุกส่วนการทำงาน
- ควรส่งเสริมจิตสำนึกให้ตระหนักถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนเกี่ยวข้องโดยให้คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม
- การแลกเปลี่ยนเทคนิครายละเอียดการผลิตการพัฒนาทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ควรปรับจิตสำนึกการมีส่วนร่วมผลประโยชน์ จังหวัด ชาติ และท้ายสุดจะส่งผลต่อตนเอง
- โรงงานในขนาดที่เท่ากันควรรวมตัวกันเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองการซื้อวัตถุดิบ อะไหล่ เครื่องจักร เทคนิคการผลิต รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
- มีความพร้อมเป็นศูนย์ปาล์มครบวงจร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มภายในจังหวัดแล้วค่อยขยายต่อเป็นสินค้าสำเร็จรูปขาย ไม่ขายสินค้าคุณภาพ เช่น ปาล์มดิบ

- ควรมีการส่งเสริมและบังคับให้โรงงานสร้างมูลค่าเพิ่มจากของเสีย ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและง่ายในการกำกับดูแลรวมถึงการผลิตบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อประหยัดและพัฒนาไปด้วยกัน
- ควรมีการส่งเสริมให้มีการสร้างโรงงานขนาดกลางและขนาดเล็กในแต่ละพื้นที่เพื่อเสริมระบบขนส่งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อขนน้ำมัน CPO แทนขนผลปาล์ม ประหยัดค่าขนส่ง และค่าซ่อมถนน ส่วนของเสียรวมกันเพื่อผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ควรมีการอบรมผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับเรื่องปาล์มอย่างจริงจัง ให้เกิดเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะทางเพื่อการดำเนินการและแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ผู้ประกอบการจะได้มีคนที่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับปาล์มเพื่อการผลิตในโรงงานทดแทนการไปทำงานแล้วเรียนรู้ในโรงงาน
- ควรมีหลักสูตรอบรมการวิเคราะห์น้ำมันที่สูญเสียออกจากระบบ ทุกจุดทุกทางออกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดการสูญเสีย
- ควรให้มีศูนย์การเรียนรู้ วิจัยและพัฒนาเรื่องปาล์มเพื่อการพัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและโรงงานทุกด้านที่เกี่ยวกับปาล์ม
- ควรสร้างจังหวัดให้เป็นศูนย์ปาล์มครบวงจร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแล้วค่อยขยายต่อเป็นสินค้าสำเร็จรูปขาย ไม่ขายสินค้าทุนออก เช่น ปาล์มดิบ

ภาคผนวก 9
ภาพบรรยากาศ
“การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการผู้ประสานงานการพัฒนาคลัสเตอร์ (CDA)
ท่องเที่ยว จังหวัดระนอง”
ลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม



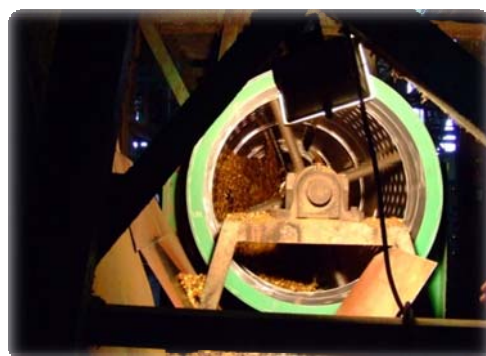
ประธานกล่าวเปิดการอบรม และบรรยายภาคให้ห้องอบรม



ฟังบรรยายสรุปกิจกรรมของคัสเตอร์ปาล์มน้ำมันจังหวัดชุมพร



การผลิตปาล์มน้ำมัน ณ บริษัทสวีอุตสาหกรรมปาล์ม จำกัด



ไร่ปาล์มน้ำมันของสมาชิกคัสเตอร์ปาล์มน้ำมัน จังหวัดชุมพร



นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ของเครือข่ายการท่องเที่ยวจังหวัดระนอง



มอบวุฒิบัตรแก่ผู้ผ่านการอบรม



รับประทานอาหารเย็น และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

