

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้ทำการศึกษา การนำแนวความคิดการรวมกลุ่มวิสาหกิจมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาชมรมผู้เลี้ยงนกกระจอกเทศแห่งประเทศไทย โดยมีแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 การรวมกลุ่มวิสาหกิจ

การรวมกลุ่มวิสาหกิจหรือเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) คือการรวมกลุ่มในทางภูมิศาสตร์ของบริษัทซัพพลายเออร์ บริษัทในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และสถาบันที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องมีการติดต่อกันในด้านหนึ่ง โดยเฉพาะ และเมื่อรวมตัวกันแล้วทำให้เกิดซินเนอร์ยี (Synergy) หรือ เกิดมูลค่าสูงกว่าแยกกันอยู่ ขนาดทางภูมิศาสตร์ของคลัสเตอร์นั้นมีตั้งแต่ภายในเมือง ภายในรัฐ ภายใน ประเทศไปจนกระทั่งเป็นเครือข่ายระหว่างประเทศเพื่อนบ้าน และก็มีได้หลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับระดับความลึกและซับซ้อน แต่ส่วนใหญ่แล้วจะประกอบไปด้วย บริษัทผู้ผลิตสินค้าและบริการขั้นสุดท้าย กลุ่มซัพพลายเออร์เพื่อการผลิตสินค้าและบริการ (ทั้งวัตถุดิบและเครื่องจักร) สถาบันการเงิน บริษัทในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงบริษัทในอุตสาหกรรมต้นน้ำ ผู้ให้บริการ โครงสร้างพื้นฐาน เช่น รัฐบาลหรือหน่วยงานอื่นที่จัดหาโครงสร้างพื้นฐานและการสนับสนุนด้านเทคนิค (เช่นมหาวิทยาลัย)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้เสนอแนวความคิดของศาสตราจารย์ไมเกล อี พอร์เตอร์ไว้ว่าการรวมกลุ่มวิสาหกิจหรือเครือข่ายวิสาหกิจคือกลุ่มของธุรกิจ และสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันมีความร่วมมือเกื้อหนุนเชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร ทั้งแนวตั้งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวตั้ง (Vertical Linkages) เป็นความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจ ตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และความเชื่อมโยงแนวนอน (Horizontal Linkages) เป็นความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆรวมทั้ง ธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยและพัฒนาตลอดจน

หน่วยงานภาครัฐต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันคือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ลักษณะของคลัสเตอร์ที่เจริญสมบูรณ์แล้วมีลักษณะที่สำคัญ 6 ประการซึ่งได้แก่

1. การรวมกลุ่มอย่างหนาแน่น (Concentration) การรวมกลุ่มเป็นลักษณะพื้นฐานอย่างแรกของคลัสเตอร์ ที่จำเป็นจะต้องมีขนาดที่ใหญ่พอที่จะส่งผลให้คุณลักษณะเฉพาะอื่นๆ เกิดผลต่อการพัฒนาของคลัสเตอร์

2. การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity) การเชื่อมโยงดังกล่าวถือได้ว่าเป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญ จากการเชื่อมโยงดังกล่าวนี้เองที่ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ที่บันทึกได้ และความรู้ที่บันทึกไม่ได้ สือสารโดยตรงได้ยาก กิจกรรมที่เกิดขึ้นก็คือ การเรียนรู้แบบที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ผลที่ตามมา นอกเหนือจากการถ่ายทอดข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ในระหว่างกัน ความคิดใหม่ก็อาจจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ การเชื่อมโยงนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะภายในกลุ่มเท่านั้น แต่รวมไปถึงภายนอกด้วย

3. ความร่วมมือ (Collaboration) สมาชิกในคลัสเตอร์จะมีความร่วมมือกัน ในหลายๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่เป็นประโยชน์ร่วมกันหรือโดยรวม จากการอยู่ร่วมกันในคลัสเตอร์ที่มีความร่วมมือกัน และนำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งจะเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างหมู่สมาชิกทั้งหลายทั้งที่เป็นบริษัทผู้ประกอบการและสถาบันที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยง ลักษณะความสัมพันธ์จะบ่งบอกกลไกของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์

4. การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) ความร่วมมือระหว่างสมาชิกและการเชื่อมโยงอย่างพึ่งพาซึ่งกันและกันจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ อันนำไปสู่การยกระดับความรู้ในกลุ่ม

5. การแข่งขัน (Competition) คลัสเตอร์ไม่ใช่เพื่อการผูกขาดการค้าการตั้งราคา ในหมู่สมาชิก แต่เป็นความร่วมมือที่อยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน

6. ประสิทธิภาพโดยรวม (Collective Efficiency) ในภาพรวมความร่วมมือในท่ามกลางการแข่งขันพร้อมกับความเชื่อมโยงที่เป็นระบบ การถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้คลัสเตอร์มีประสิทธิภาพโดยรวมที่ดีกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มี การรวมตัวหรือมีการรวมตัวเฉพาะในด้าน กระบวนการทางการค้าเพียงอย่างเดียว (สุธรรม วาณิชเสณี, 2545)

นอกจากเรื่องของลักษณะแล้ว ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้วางกรอบระดับของคลัสเตอร์เพื่อเป็นการแบ่งประเภทของความ

เข้มแข็งหรือระดับการพัฒนาของเครือข่ายวิสาหกิจและโอกาสในการเติบโตของคลัสเตอร์นั้น โดยจะแบ่งระดับศักยภาพของเครือข่ายวิสาหกิจ (Degree of Cluster Strength and Potential) ออกเป็น 6 ระดับ

1. เครือข่ายที่มีการรวมตัวกันอย่างหลวมๆ ในขณะเดียวกันอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีโอกาสทางการตลาดและความต้องการของตลาดในประเทศและโลกไม่มากนัก (Fragmented Cluster)
2. เครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันในระดับหนึ่ง แต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีโอกาสทางการตลาดและความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและโลกไม่สูงมากนัก (Seeking Direction Cluster)
3. เป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็งแต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีโอกาสทางการตลาดและความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและโลกไม่สูงนัก (Reorganization Cluster)
4. เครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันอย่างไม่เข้มแข็งนัก แต่อยู่ในสถานะที่ดีสำหรับโอกาสทางการตลาดในอนาคต เนื่องจากอุตสาหกรรมมีศักยภาพในการเติบโตสูง (New Wave Cluster)
5. เครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันในระดับหนึ่งแล้วแต่อยู่ในสถานะที่ดีสำหรับอนาคต เนื่องจากอุตสาหกรรมมีศักยภาพในการเติบโตที่สูง (Potential Star Cluster)
6. เครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็งและอยู่ในสถานะที่ดีที่สุดคือ มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสูงและสามารถแสวงหาโอกาสจากแนวโน้มการเติบโตที่สดใสของอุตสาหกรรมได้ (Star Cluster)

กระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์ (The Cluster Development Process) เป็นกระบวนการที่เป็นการบ่งบอกถึงระยะต่างๆ ในการพัฒนาคลัสเตอร์ ซึ่งในแต่ละระยะจะมีรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการสามารถจำแนกได้เป็น 4 ระยะ คือ 1. ระยะเริ่มต้น (Initiation) 2. ระยะบ่มเพาะ (Incubation) 3. ระยะการสร้างคลัสเตอร์ (Implementation) 4. ระยะการพัฒนาปรับปรุงคลัสเตอร์ (Improvement) ซึ่งมีรายละเอียด (ปิยะฉัตร ใคร้วานิช, 2547) ดังนี้

ระยะเริ่มต้น เป็นระยะเริ่มของการเริ่มทำการพัฒนาคลัสเตอร์ดังนั้นจึงเป็นขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมของเครือข่ายในเรื่องต่างๆ ได้แก่

การกำหนดขอบเขต (Scoping) คือการระบุส่วนอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ การสร้างองค์ประกอบระหว่างบริษัทในกลุ่มที่มีศักยภาพ กระตุ้นผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำ

ธุรกิจ เต็มใจที่จะรับหน้าที่รับผิดชอบใหม่ให้กับท้องถิ่น สร้างความน่าสนใจและความมีส่วนร่วมในสถาบันวิจัยและมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง จัดการประชุมอย่างไม่เป็นทางการระหว่างกลุ่มบริษัทที่ผ่านการคัดเลือกในเบื้องต้น

การรวบรวมข้อมูล (Gathering data) ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณเช่น การวิเคราะห์ส่วนแบ่งการจ้างงานในท้องถิ่น ผลผลิตในพื้นที่ เปรียบเทียบกับความหนาแน่นของอุตสาหกรรมในพื้นที่นั้นเทียบกับพื้นที่อื่นๆและทั่วทั้งประเทศ การตรวจสอบรายรับ ทั้งในประเทศและตลาดส่งออกและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักประธานบริหารบริษัทหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจในอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและสถาบันต่างๆ สมาคม รวมทั้งเครือข่ายอื่นๆที่มีส่วนในการระดมทุน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคที่กำลังเผชิญ

การสร้างองค์ประกอบ (Building a quorum) จัดโครงสร้างองค์กร กำหนดคณะทำงาน โครงสร้างของสมาชิกที่เป็นทางการซึ่งอาจพัฒนาไปเป็นรูปแบบทางการที่มีผลทางกฎหมาย หรือเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในสังคม และจะเป็นรูปแบบที่จำเป็นในการจัดทำสัญญา หรือการเจรจาต่อรอง พัฒนาความไว้วางใจและรูปแบบการเชื่อมโยงอย่างต่อเนื่อง

การรวมตัวและการสร้างภาวะความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Mobilizing and engaging stakeholders) จัดให้มีการประชุมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจวัดและผลป้อนกลับ ประเด็นที่มีศักยภาพ โอกาส ทำการระดมสมองเชิงกลยุทธ์ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสหลัก และอุปสรรคที่กีดขวางการเติบโตของอุตสาหกรรม ทำข้อตกลงเพื่อเริ่มวาระความร่วมมือ

ระยะบ่มเพาะ เป็นระยะที่ต่อจากการเตรียมความพร้อมในระยะเริ่มต้นของการพัฒนาเครือข่าย มีขั้นตอนที่สำคัญได้แก่

การสร้างความต่อเนื่องในการรวมตัวและสร้างภาวะความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Building continuity in the mobilization and engaging of stakeholders) ในวาระเชิงกลยุทธ์ที่ปรากฏและกระตุ้นให้สมาชิกทำงานและเรียนรู้ร่วมกันในด้านปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา ในระยะนี้จุดสำคัญอยู่ที่การสร้างควมไว้วางใจ และกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อเกิดการผูกมัดคลัสเตอร์

การวิเคราะห์คลัสเตอร์ (Cluster analysis) การระบุนการสร้างควมแตกต่างเฉพาะเจาะจง พัฒนาห่วงโซ่คุณค่า ที่มีการระบุนความเชี่ยวชาญเฉพาะ ระบุน ประเด็นจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเติบโตของคลัสเตอร์

การพัฒนาความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Development strategic agenda) พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ประเด็นและแนวคิดที่รวบรวมได้ในระยะเริ่มต้นการพัฒนา จัดลำดับความสำคัญและข้อตกลงเกี่ยวกับวาระการปฏิบัติในการสร้างคลัสเตอร์และการชงอนุสรณ์ ตัดสินใจเลือกการเข้าถึงโอกาสทางการค้าที่เหมาะสม

การสร้างใจและสร้างเอกลักษณ์ (Building trust and identity) เลือกตั้งประธานร่วม ที่ทำงานในที่ประชุมและประสานงานกับคลัสเตอร์อื่นๆ สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับคลัสเตอร์เช่น ด้านการระบุในรายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถของคลัสเตอร์ที่ทำได้และที่เป็นไปได้ เริ่มสร้างชื่อเสียงตราสินค้า และกลไกการสื่อสาร แสดงให้เห็นและบอกเล่าให้สมาชิกฟัง เกี่ยวกับความสามารถและกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทที่เป็นต้นแบบ

กำหนดแผนปฏิบัติการ (Action planning) ริเริ่มโครงการ พัฒนาชื่อเสียงของคลัสเตอร์ การสร้างตราสินค้า จัดลำดับความสำคัญของตลาด สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายการส่งออก และเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับภาครัฐ ระบุความสามารถที่ต้องการในการเข้าถึงตลาดเป้าหมาย ระบุกลยุทธ์ความร่วมมือทางการตลาด พัฒนาการสื่อสาร กำหนดโครงการที่มีโอกาสทั้งภายในคลัสเตอร์และระหว่างคลัสเตอร์

ระยะการสร้างคลัสเตอร์ เป็นระยะที่สามของการพัฒนาคลัสเตอร์มีขั้นตอนดังนี้

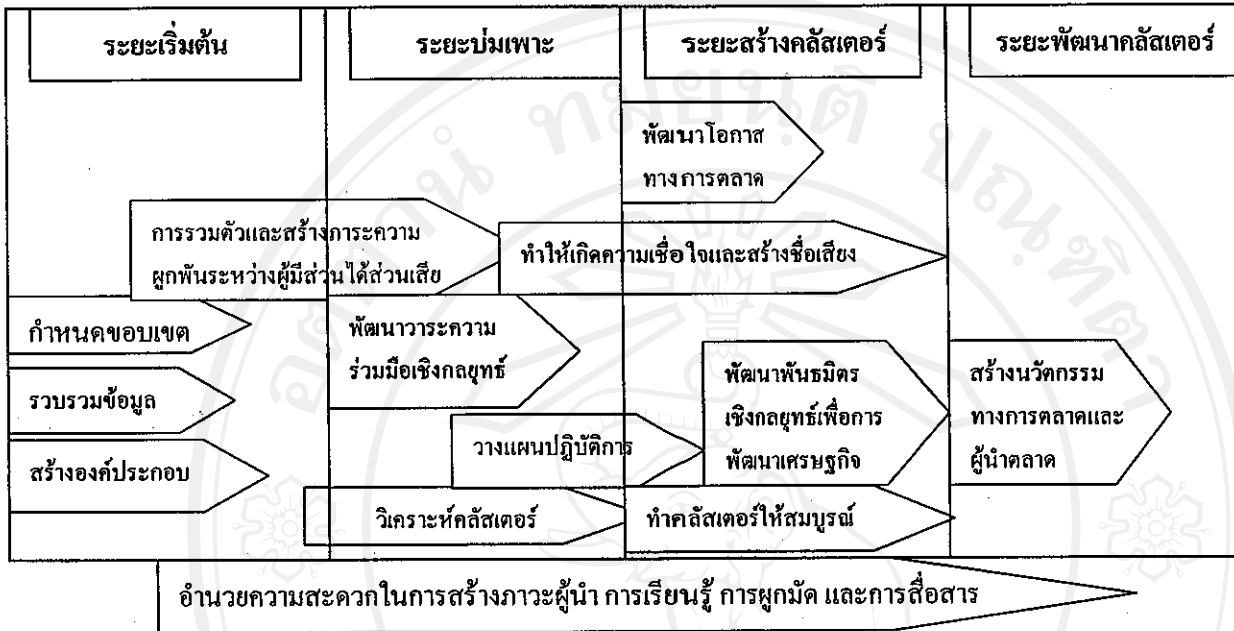
การพัฒนาความสามารถในการให้บริการในตลาดใหม่ (Developing market opportunity) ระบุช่องว่างความสามารถ การบริการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าคลัสเตอร์มีความสามารถให้บริการตลาดเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์

เติมเต็มคลัสเตอร์ให้สมบูรณ์ (Completing cluster project) เพิ่มกิจกรรมและความเข้มข้นของกิจกรรมการค้าออนไลน์ความรู้ ทั้งภายในและระหว่างคลัสเตอร์ กระตุ้นให้มีบริษัทที่มีความชำนาญเฉพาะทางใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ในคลัสเตอร์

พัฒนาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ (Developing a strategic partnership for economic development process) สร้างความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วนทั้งกับภาครัฐและเอกชนให้ขยายวงกว้างขึ้นเพื่อสนับสนุนคลัสเตอร์ที่เริ่มเกิดขึ้น

ระยะการพัฒนาปรับปรุงคลัสเตอร์ คือระยะท้ายของการพัฒนามีวิธีการปฏิบัติคือการสร้างนวัตกรรมทางการตลาดและผู้นำตลาด (Building market innovation and market leadership) การนำเอาเทคโนโลยีใหม่มาพัฒนาให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ การลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนและรักษาระดับนวัตกรรม การทำให้ตลาดเป้าหมายรับรู้ถึงความแข็งแกร่งของตราสินค้า เพิ่มความซับซ้อนด้วยการตลาดอัจฉริยะเพื่อปรับระดับคลัสเตอร์ให้เหมาะสม และเพิ่มความลึกของคลัสเตอร์ ตรวจสอบการเติบโต

ของตลาดบริหารจัดการทรัพยากร คน และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ เพิ่มระดับการเทียบเคียงและการประเมินคลัสเตอร์ให้สูงขึ้น ปรับกลยุทธ์การพัฒนาแรงงานเพื่อความมั่นใจในแรงงานฝีมือ พัฒนาทุนทางสังคม เพื่อสนับสนุนคลัสเตอร์



ที่มา : ปิยะฉัตร ใควรวานิช, 2547

(Innovation & System Ltd., Wellington, New Zealand)

รูปที่ 2.1 แสดงกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์

2.1.2 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ

Diamond Model คือ เครื่องมือวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศว่าได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจหรือไม่ เพราะความแตกต่างของความสามารถทางการแข่งขันในแต่ละประเทศนั้นมีปัจจัยที่สำคัญซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม เศรษฐกิจ และภูมิปัญญาท้องถิ่น จะเป็นตัวทำให้เกิดความแตกต่างของการแข่งขัน การวิเคราะห์ความสามารถของการแข่งขันจะทำให้เราได้ทราบระดับของการแข่งขันของเราได้ โดยอาศัยการพิจารณาจากเงื่อนไขใน 4 ปัจจัยคือ

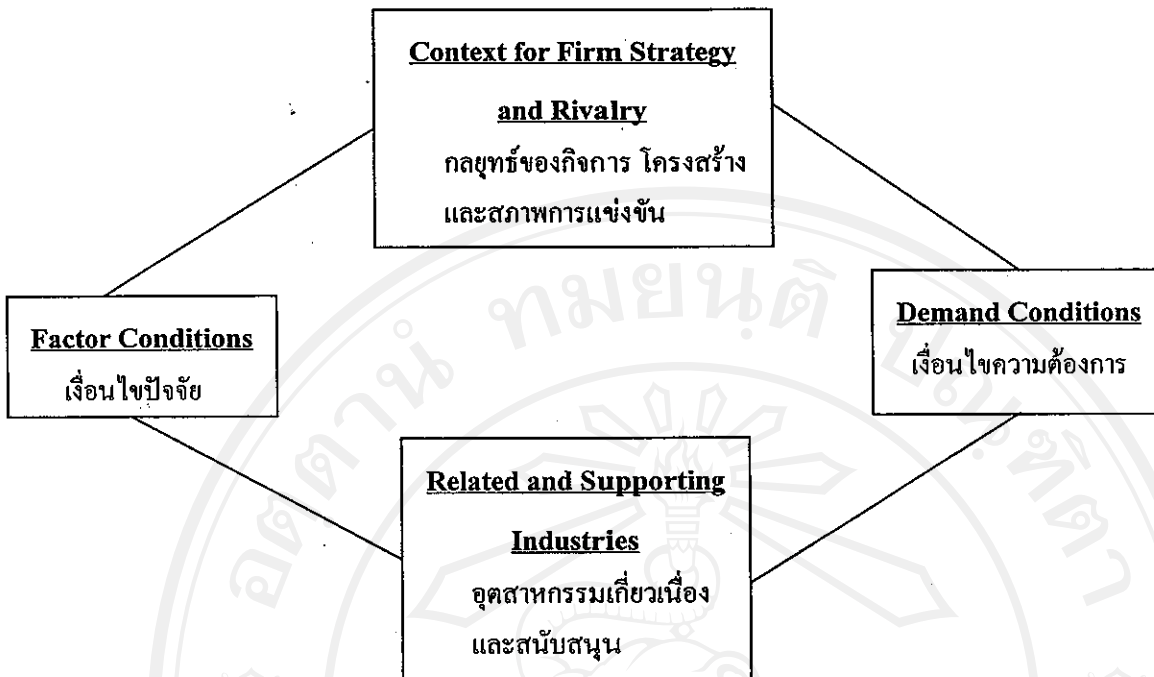
1. เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) คือ ปัจจัยการผลิตของประเทศ เช่น ทักษะของแรงงาน แหล่งเงินทุน แหล่งพลังงาน และระบบโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม แต่หากในพื้นที่ใดมีความเฉพาะของภูมิปัญญา

นั่นก็คือปัจจัยพิเศษที่จะทำให้เกิดความน่าสนใจของตัวอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น จนก่อให้เกิดการลงทุน การขยายของกลุ่มที่เพิ่มขึ้นด้วย

2. เงื่อนไขความต้องการ (Demand Conditions) คือ ความต้องการของตลาดภายในพื้นที่และตลาดเฉพาะกลุ่มที่ปรารถนาจะได้สินค้าที่มีความเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษ มีความพิถีพิถันในการเลือกสินค้า หรือสินค้าที่มีค่าผลผลิตสูงและต้องมีความแตกต่างจากสินค้าทั่วไป เพราะความต้องการในลักษณะนี้จะเป็นแรงผลักดันในการสร้างสินค้าคุณภาพ ผลิตผล และนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

3. อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) คือ การพิจารณาถึงการเอื้อประโยชน์กันของอุตสาหกรรมที่คล้ายคลึงกัน และอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงทางด้านวัตถุดิบ การตลาด และหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ในพื้นที่ โดยหากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะก่อผล จะทำให้กลุ่มอุตสาหกรรมนั้นมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะใหม่ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ที่จำเป็นต่อการพัฒนา

4. กลยุทธ์ของกิจการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขัน (Context for Firm Strategy and Rivalry) คือ เงื่อนไขในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการก่อตั้งธุรกิจ นโยบายองค์กรที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน รวมไปถึงสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม โดยจะเน้นไปที่การแข่งขันด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ด้านนวัตกรรมใหม่ๆ และการจูงใจในการลงทุน สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความสามารถในการออกไปแข่งขันในระดับโลก (Porter, 2003)



ที่มา: Porter, 2003

(www.geocities.com/kopybiz/guru/pre_guru.html)

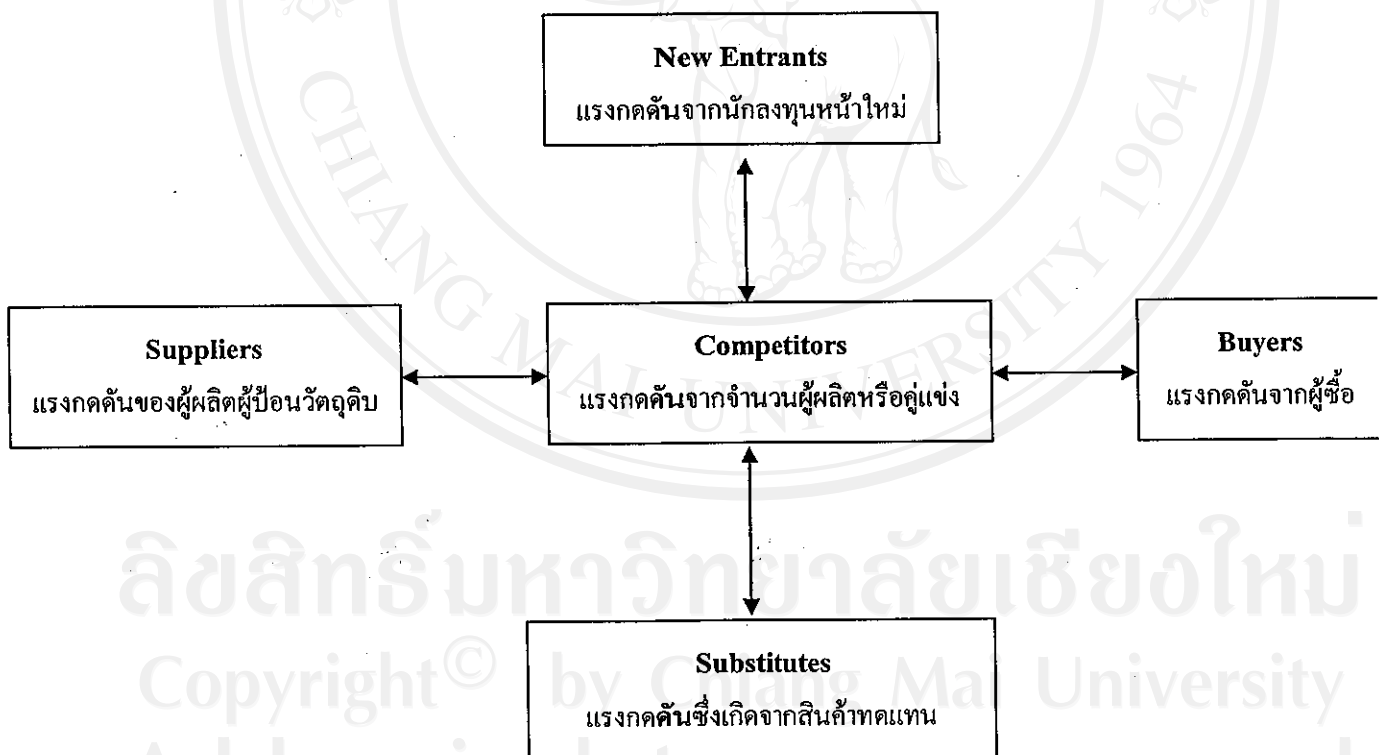
รูปที่ 2.2 โครงสร้างปัจจัยการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันระดับประเทศ (Diamond Model)

2.1.3 การวิเคราะห์แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

Five Forces Model คือ โมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์แรงกดดันจากการสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม ช่วยในการวินิจฉัยถึงโอกาส และอุปสรรคแบบภาพรวม เพื่อใช้ช่วยในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ของอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของทุกระบบในอุตสาหกรรม โดยจะพิจารณาแรงกดดันการแข่งขันออกเป็น 5 ประการ คือ

1. แรงกดดันจากนักลงทุนหน้าใหม่ที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรม (New Entrants) ที่จะต้องมีการพิจารณาถึงโอกาสการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ ว่ามีขนาดการลงทุนเท่าไร ขนาดตลาด ความแตกต่างสินค้า เทคโนโลยี ช่องทางกระจายสินค้า และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง
2. แรงกดดันซึ่งเกิดจากอำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อ (Buyers) ว่ามีความต้องการสินค้ามากน้อยเพียงใด คุณภาพระดับใด สินค้ามีความเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษหรือไม่ และมีการรวมกลุ่มเพื่อการต่อรองในระดับใด

3. แรงกดดันซึ่งเกิดจากอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตและผู้ป้อนวัตถุดิบ (Suppliers) ซึ่งพิจารณาจากจำนวนผู้ผลิตวัตถุดิบ, ปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ ถ้ามีการผูกขาดวัตถุดิบหลัก แสดงว่าอุตสาหกรรมนั้นจะมีแรงกดดันสูง การพิจารณาผู้ผลิตผู้ป้อนวัตถุดิบจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าที่ปลายทางเป็นสำคัญเพราะการคัดสรรผู้ป้อนวัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพจะทำให้สามารถผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าได้
4. แรงกดดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ในอุตสาหกรรมนั้น (Substitutes) จะต้องพิจารณาดูถึงความซับซ้อนของการผลิต ข้อจำกัดการผลิต ความเฉพาะเจาะจงพิเศษของสินค้า ว่ามีความเป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของสินค้าทดแทนได้หรือไม่ หากไม่มีจะถือว่าเป็นแรงกดดันที่ต้องวางแผนแก้ไข
5. แรงกดดันจากจำนวนผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีอยู่จริงในอุตสาหกรรมนั้น (Competitors) จำเป็นที่จะต้องทราบข้อมูลการค้า แผนการแข่งขัน ข้อมูลคู่แข่งว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร เพื่อจะได้นำมาวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันต่อไป (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2545ข)



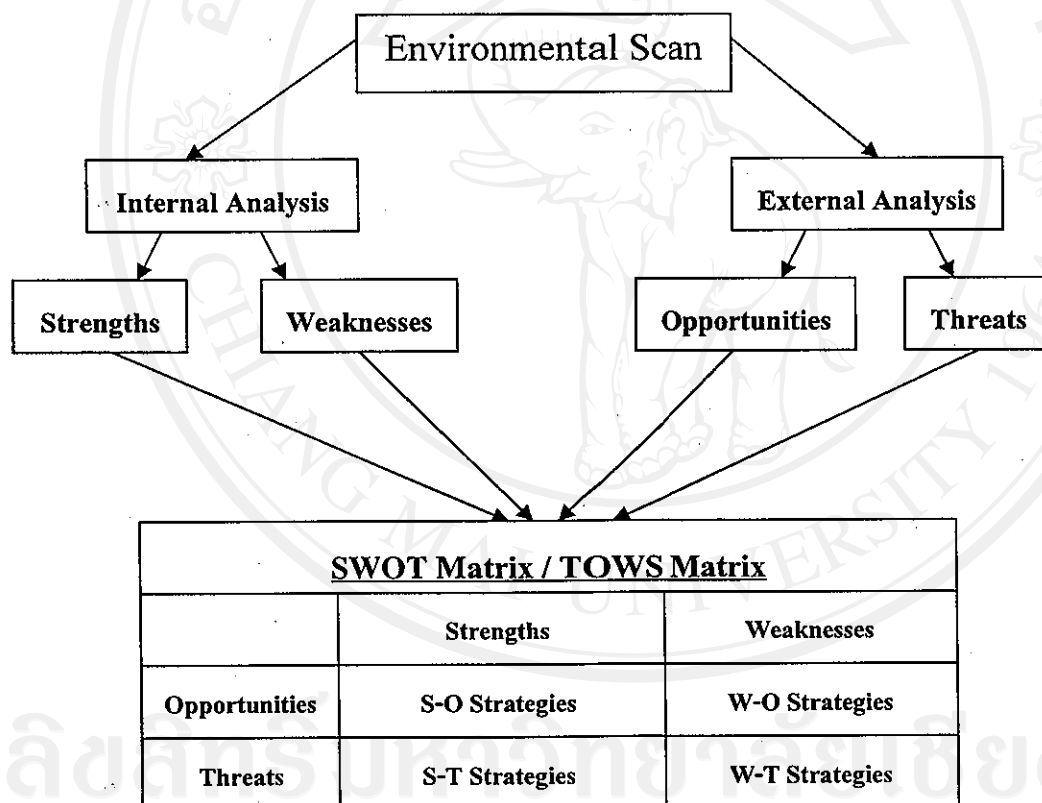
ที่มา: Porter, 2002

(www.quick.com/strategie/fiveforcesmodel.doc)

รูปที่ 2.3 แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (Five Forces Model)

2.1.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์กรที่ช่วยทำให้สามารถมองภาพของระบบการจัดการ ประสิทธิภาพ สภาพการแข่งขัน และแนวทางการพัฒนาองค์กรได้โดยในการวิเคราะห์ จะเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งหมดขององค์กร จากนั้นจึงทำการจัดแยกข้อมูลออกเป็น ข้อมูลปัจจัยภายใน ข้อมูลปัจจัยภายนอก ในส่วนข้อมูลปัจจัยภายในจะนำมาวิเคราะห์แยกออกเป็น จุดแข็งและจุดอ่อน ส่วนข้อมูลปัจจัยภายนอกจะนำมาวิเคราะห์แยกออกเป็น โอกาส และอุปสรรคขององค์กร หลังจากนั้นจะนำข้อมูล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาทำการหาความสัมพันธ์กันเพื่อเป็นแนวในการกำหนดกลยุทธ์ หรือ นโยบายขององค์กร



ที่มา: Manktelow, 2004

(www.quick.com/strategies/swot_analysis.)

รูปที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis Frame Work)

จากรูปที่ 2.3 แสดงลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ขององค์กร และขั้นตอนวิธีการวางแผนกลยุทธ์จากผลวิเคราะห์ที่ได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งหมด (Environmental Scan) โดยข้อมูลที่ได้จะรวบรวมจากรายละเอียดขององค์กร การจัดการ การตลาด การผลิต การบริการ ข้อมูลคู่แข่ง ความไวสถานการณ์ต่างๆที่มีผลต่อองค์กร เป็นต้น

2. ทำการวิเคราะห์แยกข้อมูลที่ได้ทั้งหมดออกเป็น ปัจจัยภายใน (Internal Analysis) หมายถึงเรื่องของภายในองค์กร หรือเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับของทางองค์กรที่สามารถจัดการ พัฒนาด้วยตัวเองได้ และปัจจัยภายนอก (External Analysis) หมายถึงเรื่องของเหตุการณ์สถานการณ์ต่างๆ ที่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของทางองค์กร

3. ข้อมูลปัจจัยภายใน (Internal Data) นำมาวิเคราะห์แยกออกเป็นจุดแข็ง (Strengths) คือจุดที่ทางองค์กรมีความได้เปรียบ มีความถนัด และสามารถพัฒนาให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ และจุดอ่อน (Weaknesses) คือจุดบกพร่องที่เกิดขึ้นภายในองค์กรแต่สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้

4. ข้อมูลปัจจัยภายนอก (External Data) แยกวิเคราะห์ออกเป็น โอกาส (Opportunities) คือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลดีต่อองค์กร โดยสถานการณ์นั้นๆเกิดขึ้นเองหรือมีมาก่อนแล้ว ไม่สามารถสร้างขึ้นได้จากความสามารถขององค์กร และอุปสรรค (Threats) คือปัญหาที่ผลเสียหรือความเสียหายมาสู่องค์กร โดยทางองค์กรไม่สามารถควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่สามารถหลีกเลี่ยงหรือลดความรุนแรงลงได้

5. การนำข้อมูลมาสร้างความสัมพันธ์ของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้ (SWOT Matrix/ TOWS Matrix) ที่นำความวิเคราะห์ตามความสัมพันธ์เป็นแนวทางกลยุทธ์ดังนี้

5.1 กลยุทธ์ จุดแข็ง-โอกาส (S-O Strategies) คือการพิจารณาจุดแข็งขององค์กรใน ส่วนที่มีความสัมพันธ์กับโอกาสที่เกิดขึ้น เป็นการเตรียมความพร้อมของการเข้ามาของโอกาสนั้นๆ

5.2 กลยุทธ์ จุดอ่อน-โอกาส (W-O Strategies) คือการเร่งปรับปรุงหรือการลดข้อด้อยขององค์กรที่ไปมีความสัมพันธ์กับโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถจะใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้มากที่สุด

5.3 กลยุทธ์ จุดแข็ง-อุปสรรค (S-T Strategies) คือการหาความสัมพันธ์ของจุดแข็งกับอุปสรรค เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยการให้จุดแข็งเข้าไปจัดการกับอุปสรรค

5.4 กลยุทธ์ จุดอ่อน-อุปสรรค (W-T Strategies) คือการวางแผนการระวังป้องกันจุดอ่อนไหวต่ออุปสรรค โดยการมีมาตรการหลีกเลี่ยงหรือลดการพบกันระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับอุปสรรค (Manktelow , 2004)

2.1.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2547) ได้กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจโดยแบ่งเป็น 6 ปัจจัย คือ

1. การมีความเข้าใจร่วมกันในทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) ของผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจรวมทั้งการร่วมกันกำหนด ยอมรับในกลยุทธ์ร่วม เพื่อที่จะสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจโดยรวม
2. การมีกลุ่มธุรกิจหลักที่เป็นผู้นำในการรวมกลุ่มของเครือข่ายวิสาหกิจ
3. การมีปฏิสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น และยั่งยืนระหว่างธุรกิจ และผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ
4. การมีผู้ประสานความร่วมมือและบริหารจัดการความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ
5. การมีที่ปรึกษาหรือผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก (Advisor/Facilitator) ในการรวมกลุ่ม และการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ
6. การแสดงบทบาทที่เหมาะสมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเครือข่ายวิสาหกิจ โดยภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนเงิน โยบาย และ โครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เพื่อสร้างบรรยากาศการแข่งขันที่ดีของภาคเอกชน ในขณะที่ภาคเอกชนจะต้องมีบทบาทนำในการผลักดันเครือข่ายวิสาหกิจไปสู่เป้าหมายร่วมที่กำหนด ส่วนภาคสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา และสถาบันเฉพาะทางจะต้องเป็นแกนหลักในการพัฒนา เทคโนโลยี นวัตกรรม และทักษะความรู้ของบุคลากรในการสนับสนุนการเติบโตของเครือข่ายวิสาหกิจ จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.1.6 ความหมายของการวางแผน

การวางแผน (Planning) เป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนาเปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติงานมีรากฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ ความรู้และ

การคาดคะเนอย่างใช้ดุลพินิจ การวางแผนจึงมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ต่างๆ ในอนาคตและตัดสินใจแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำ ฉะนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าการวางแผนคือ ความพยายามที่เป็นระบบ (systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตเพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา (Koontz and others, 1984)

ประเภทของการวางแผน

1. ประเภทของแผนตามระยะเวลา

- แผนระยะยาว เป็นลักษณะของการมองการณ์ไกลในระยะเวลา 5-10 ปี นิยมใช้ในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจหรือทางการทหาร
- แผนระยะปานกลาง เป็นแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 1 ปี โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงแผนระยะยาวให้เป็นแผนระยะปานกลางประมาณ 5 ปี
- แผนระยะสั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงแผนระยะปานกลางให้เป็นแผนระยะสั้นโดยมีระยะเวลาปฏิบัติงานประมาณ 1 ปี

2. ประเภทของแผนแบ่งตามวิธีกำหนดแผน

- แผนที่กำหนดจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง
- แผนที่กำหนดจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน

3. ประเภทของแผนแบ่งตามระดับของการวางแผน

- แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic goals) กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง
- แผนยุทธวิธี (Tactical plans) เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายยุทธวิธี (Tactical goals) แผนนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางจะกำหนดแผนร่วมกัน จะมีระยะเวลาสั้นกว่าแผนกลยุทธ์
- แผนปฏิบัติการ (Operational plan) เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติการ (Operational goals) แผนนี้ผู้บริหารระดับกลางกับระดับต้น กำหนดร่วมกัน

4. ประเภทของแผนแบ่งตามหน้าที่งาน

- แผนด้านการผลิต (Production plan)
- แผนด้านการตลาด (Marketing plan)
- แผนด้านการเงิน (Finance plan)
- แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Relation plan)

2.2 ทบพทววรรณกรรม

2.2.1 สถานการณ์การเลี้ยงนกกระจอกเทศในประเทศไทย

นกกระจอกเทศจัดว่าเป็นสัตว์ปีกที่มีค่าทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ผู้ประกอบการฟาร์มนกกระจอกเทศมีเป้าหมายการทำฟาร์มเพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้ในปัจจุบัน ปริมาณการเลี้ยงนกกระจอกเทศในประเทศไทยมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีการนำพันธุ์นกกระจอกเทศมาจากต่างประเทศ เช่น แอฟริกาใต้ ออสเตรเลีย เบลเยียม สหรัฐอเมริกา และอีกหลายๆ ประเทศ ช่วงแรกนำเข้ามาเป็นสัตว์สวยงาม เลี้ยงเพื่อสันทนาการในสวนสัตว์ ต่อมาจึงมีฟาร์มนกกระจอกเทศของเอกชนนำเข้ามาเลี้ยงเป็นธุรกิจ และกรมปศุสัตว์นำเข้ามาทดลองเลี้ยงจนสามารถเลี้ยงในเชิงพาณิชย์ได้ เป็นผลสำเร็จ (มนตรี ตรีชาติ, 2545)

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2494 ได้มีผู้ที่วิจัยด้านเนื้อสัตว์ พบว่าเนื้อของนกกระจอกเทศมีคุณค่าทางโภชนาการสูงและมีองค์ประกอบทางเคมีที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ จึงถือว่าเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ (Health Food) นอกจากนี้ยังพบว่าเนื้อนกกระจอกเทศเมื่อเทียบกับเนื้อสัตว์ชนิดอื่น จะมีปริมาณคอเลสเตอรอลที่ต่ำกว่าดังแสดงในตารางที่ 2.1 ด้วยเหตุนี้จึงเป็นผลให้มีแนวโน้มการบริโภคเนื้อนกกระจอกเทศเพิ่มสูงขึ้นทุกปีส่งผลให้อุตสาหกรรมการแปรรูปเนื้อนกกระจอกเทศขยายขึ้นตามไปด้วย นอกจากนั้นอุตสาหกรรมการแปรรูปเนื้อนกกระจอกเทศก่อให้เกิดเศษชิ้นเนื้อนกกระจอกเทศเป็นจำนวนมาก โดยเศษชิ้นเนื้อนกกระจอกเทศเหล่านี้ยังคงมีคุณค่าทางโภชนาการอยู่ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจในการนำเศษชิ้นเนื้อนกกระจอกเทศมาแปรรูปผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มมูลค่า เช่น ทำลูกชิ้น ทำไส้กรอก และสามารถเป็นผลิตภัณฑ์ส่งออกจำหน่ายต่างประเทศซึ่งอาจส่งผลถึงการเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงและช่วยเพิ่มรายได้เศรษฐกิจของประเทศชาติได้ (วสันต์ สุวรรณมณี, 2545)

ตารางที่ 2.1 ส่วนประกอบของโภชนะในเนื้อสัตว์ประเภทต่าง ๆ (คำนวณจากเนื้อสัตว์ 85 กรัม)

ชนิดของเนื้อ	โปรตีน (กรัม)	ไขมัน (กรัม)	พลังงาน (Kcal)	คอเลสเตอรอล (มิลลิกรัม)
นกกระทาจอเทศ	22.0	2.0	96.9	58.0
นกอีมู	22.8	4.0	94.4	52.6
วัว	23.0	15.0	240.0	77.0
ไก่	27.0	3.0	140.0	73.0
ไก่จวง	25.0	3.0	135.0	59.0
แกะ	22.0	13.0	205.0	78.0
หมู	24.0	19.0	275.0	84.0

ที่มา : ระบบออนไลน์ <http://www.mail.kku.ac.th/~4313854.html>

ผลิตภัณฑ์จากนกกระทาจอเทศ ต้องมีการรองรับคุณภาพและการให้บริการ โดยกรมปศุสัตว์ในด้านมาตรฐานการเลี้ยงดูและความถูกต้องของยาและอาหาร นอกจากนี้ยังต้องมีการรับรองจากกระทรวงสาธารณสุขถึงคุณภาพความสมบูรณ์และความสะอาดของตัวนกกระทาจอเทศ รวมทั้งความถูกต้องตามสุขลักษณะของโรงฆ่าและและการแปรรูป ส่วนการให้บริการทางฟาร์มนกกระทาจอเทศจะต้องให้การบริการในการจัดส่งสินค้าอย่างถูกต้องและตรงเวลา (ณัฐกัญญา ลิขสิทธิ์พงศ์, 2546)

การบริโภคเนื้อนกกระทาจอเทศเริ่มเป็นที่โด่งดังในวงการนักชิมทั้งหลายโดยในปี พ.ศ. 2544 สหรัฐอเมริกาได้นำเข้าเนื้อนกกระทาจอเทศเป็นปริมาณ 100,000 ตัน และในปี พ.ศ. 2545 ทางสหรัฐอเมริกาเริ่มทำการขยายพันธุ์ด้วยวิธีการผสมเทียมเพื่อลดการนำเข้าพ่อแม่พันธุ์จากต่างประเทศ และยังเป็น การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค สำหรับในประเทศไทยก็มีการนำเข้าพ่อแม่พันธุ์ นกกระทาจอเทศในช่วงปี พ.ศ. 2540-2543 เป็นจำนวนมาก และต่อมาปี พ.ศ. 2545 จึงสามารถทำการเพาะพันธุ์ได้สำเร็จ ดังนั้นจึงส่งผลให้มีผู้เลี้ยงเป็นจำนวนมากทั้งรายใหญ่ รายย่อย (มนตรี ตรีชาวี, 2545) ด้วยเหตุนี้ ผู้เลี้ยงนกกระทาจอเทศจึงได้มีการรวมกลุ่มกันขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือให้คำแนะนำ และหาช่องทางตลาด จึงเป็นเหตุให้มีการตั้งชมรมผู้เลี้ยงนกกระทาจอเทศแห่งประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา

2.2.2 การรวมกลุ่มวิสาหกิจในประเทศไทย

การรวมกลุ่มอุตสาหกรรมแบบคลัสเตอร์นั้นได้เริ่มเป็นที่รู้จักของคนในวงการธุรกิจ ภาครัฐ ภาคเอกชน และบุคคลทั่วไป ทั้งนี้เนื่องจากว่าเมื่อประมาณปี 2544 พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้มีการเชิญ ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี.พอร์เตอร์ นักพัฒนายุทธศาสตร์ชื่อดังของโลกจากมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา เพื่อมาเสนอแนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยในระดับโลก แต่ได้มีการคัดค้านจากกลุ่มคนจำนวนมาก ด้วยเหตุที่ว่าค่าใช้จ่ายในการจ้าง ศาสตราจารย์ ผู้นี้มีมูลค่าสูงถึง 40 ล้านบาทจนทำให้ต้องหยุดไป จนกระทั่ง เมื่อเดือน พฤษภาคม 2546 ที่ผ่านมา บริษัทเอกชน 5 แห่งได้ทำการเชิญ ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี.พอร์เตอร์ อีกครั้งเพื่อ มาแสดงปาฐกถาที่โรงแรมริเจนต์ โดยเนื้อหาส่วนใหญ่ได้พูดถึงการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันในระดับประเทศ โดยได้มีการเน้นรูปแบบการรวมกลุ่มกัน หรือที่เรียกว่า Clustering นอกจากนี้ยังมีหัวข้อของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การรักษาลูกค้า และการผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพ แต่ที่เป็นหัวข้อที่น่าสนใจอย่างหนึ่งคือ เรื่องการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) และการนำแนวคิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมแบบคลัสเตอร์มาใช้ในประเทศไทย รวมถึงการใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันระดับชาติ (Diamond Model) นั้นได้สร้างความตื่นตัวของวงการธุรกิจ ทั้งภาครัฐ และเอกชนเป็นอย่างมาก จนทำให้คำว่า คลัสเตอร์ เริ่มเป็นที่รู้จักกันดีของคนไทยในหลายสาขาอาชีพ รวมถึงรัฐบาลตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา (นภาพรณี พิพัฒน์, 2546)

แนวทางของการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศที่ได้รับความนิยมอย่างหนึ่งคือการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์ โดยการสร้างคลัสเตอร์จะอาศัยองค์ประกอบในหลายๆ ด้านเพื่อวิเคราะห์ถึงขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งองค์ประกอบ ดังกล่าว ได้แก่ สภาพของปัจจัยพื้นฐานของประเทศ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยการผลิต สภาพความต้องการภายในประเทศ อุตสาหกรรมสนับสนุนและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง กลยุทธ์โครงสร้าง สภาพการแข่งขันของบริษัท เงื่อนไขการรวมกลุ่ม นโยบายของรัฐบาล และปัจจัยทางด้านโอกาสหรือภาวะวิกฤตของประเทศ (กิริติ ตัณฑวิบูลย์วงศ์, 2546)

ปัจจุบัน ทางการไทยได้ให้การสนับสนุน ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันภาคเอกชนบนเวทีโลกด้วยแนวคิดการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์ โดยเน้นออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ 1. ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์และอุปกรณ์ โดยสนับสนุน

ให้เป็นดีทรอยต์แห่งเอเชีย, 2.โครงการกรุงเทพมหานครเมืองแฟชั่น มีการพัฒนาตลอดทั้งเครือข่าย ตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการแสดงโชว์ต่างๆ 3.อุตสาหกรรมไฟฟ้าชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ 4.อุตสาหกรรมอาหาร โดยทุกโครงการจะได้มีการส่งเสริม พัฒนาผู้ประกอบการเพื่อให้แต่ละกลุ่มเกิดเป็นคลัสเตอร์ขึ้น รวมทั้งทางด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ทางธุรกิจ เงินทุน ระบบภาษี กฎระเบียบต่าง และการสนับสนุนอื่นๆ ด้าน (ประพัฒน์ โปธิวรคุณ, 2546) ทั้งนี้ได้มีโครงการนำร่องการนำแนวคิดการรวมกลุ่มวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์มาใช้ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ชัยภูมิ เป็นอุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งแรก

คลัสเตอร์สิ่งทอชัยภูมิ ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิก 23 กิจการ ประกอบไปด้วย โรงงานตัดเย็บเสื้อผ้า โรงงานที่เป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น โรงงานที่ผลิตเส้นด้าย ซึ่งเป็นโรงงานร่วมทุนระหว่างไทย-เยอรมัน เพื่อป้อนเส้นด้ายให้กับผู้ผลิต รวมทั้งยังมีผู้ประกอบการตกลงที่จะเข้ามาตั้งโรงงานในเขตจังหวัดชัยภูมิเพิ่มอีก และจะเพิ่มอีก 7 โรงงานในปี 2547 มูลค่าลงทุนกว่า 750 ล้านบาท และทางกลุ่มยังได้ประโยชน์มหาศาล าก รายได้ที่เพิ่ม ลดต้นทุนการผลิต ลดต้นทุนการวิจัย ได้รับความร่วมมือทางการตลาด สร้างเทคโนโลยีใหม่ๆ ก่อให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ ประการสำคัญยังทำให้เกิดการจ้างงานใน จังหวัดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากแรงงานด้านอุตสาหกรรมสิ่งทอในจังหวัดชัยภูมิ ที่มีอยู่จำนวน 5,000 คน และจะเพิ่มขึ้นสูงถึง 20,000 คนในอีก 2 ปีข้างหน้า และปัจจุบันทางกลุ่มมี แนวทางเร่งพัฒนาอยู่ 3 ด้านคือ

1. ด้านการบริหารตลาดสมัยใหม่
2. ด้านความรู้ในการกำหนดทิศทางแนวโน้มสิ่งทอ
3. เทคนิคในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งทั้งหมดก็เป็นภาพความสำเร็จ

อย่างหนึ่งของโครงการนำร่องคลัสเตอร์ในประเทศไทย (สุมลมาลย์ กัลยาศิริ, 2547)

โครงการต่อมา คือ อุตสาหกรรมยานยนต์ โดยที่สถาบันยานยนต์แห่งประเทศไทย ร่วมกับภาครัฐ ได้มีการส่งเสริมไทยเป็นศูนย์กลางผลิตและส่งออกรถยนต์ โดยเป้าหมายคือ ต้องการผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ โดยจะเน้นการเชื่อมโยง อุตสาหกรรมต่อเนื่อง (คลัสเตอร์) ตั้งแต่วางระบบการศึกษา การวิจัยและพัฒนา การผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ และการประกอบรถยนต์ เป็นต้น นอกจากนี้ภาครัฐบาล จะชักชวนนักลงทุนญี่ปุ่นเพื่อให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนายานยนต์ด้วย ประเมินการว่าสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ภายในปี 2549 จะสามารถผลิตรถยนต์จำนวน 1 ล้านคัน ส่งออก ร้อยละ 40 มูลค่าประมาณ 500,000 ล้านบาท ผลิตรถจักรยานยนต์ 2 ล้านคัน ส่งออก ร้อยละ 20 คิดเป็นมูลค่ารวม 100,000 ล้านบาท และผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

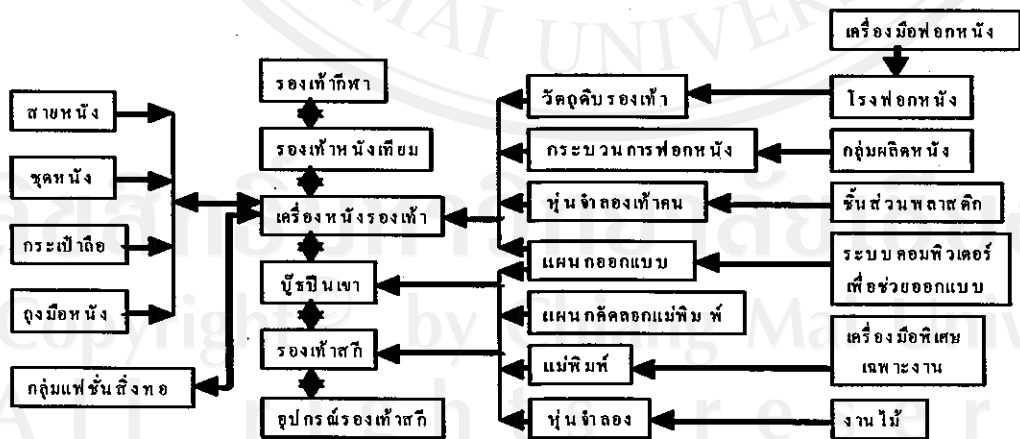
(อะไหล่) เพื่อส่งออก มูลค่า 200,000 ล้านบาท รวมเป็นการส่งออกประมาณ 800,000 ล้านบาทต่อปี ในขณะที่เดียวกันเป็นการเพิ่มสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 60 ด้านการส่งเสริมการผลิตรถสามล้อแห่งชาติ “ไทยไซโย” ในขณะนี้ปรากฏว่ามีบริษัทเอกชนหลายราย แสดงความสนใจ โดยจะมีการรวมกลุ่มกันจัดตั้งบริษัทใหม่ เพื่อผลิต “ไทยไซโย” เชิงพาณิชย์ ต่อไป (วัลลภ เตียศิริ, 2546)

ปิยะจักร ไกรวานิช (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์: กรณีศึกษาสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ (NOHME) โดยกลุ่มผู้ประกอบการด้านหัตถกรรมจังหวัดเชียงใหม่ มีการพัฒนาคลัสเตอร์อย่างเป็นกระบวนการตามระบบพัฒนาคลัสเตอร์ของบริษัท Innovation & System ประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งมีระยะการพัฒนาเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1. ระยะเริ่มต้น 2. ระยะบ่มเพาะ 3. ระยะการสร้างคลัสเตอร์ และ 4. ระยะการพัฒนาคลัสเตอร์ โดยกระบวนการพัฒนาจะประกอบไปด้วย การกำหนดขอบเขต การรวบรวมข้อมูล การสร้างองค์ประกอบ การรวมตัวและสร้างภาวะความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความต่อเนื่องในการรวมตัวและสร้างภาวะความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์คลัสเตอร์ การพัฒนาภาวะความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ การทำให้เกิดความเชื่อใจและสร้างเอกลักษณ์ การวางแผนปฏิบัติ การพัฒนาโอกาสทางการตลาด การทำคลัสเตอร์ให้สมบูรณ์ การพัฒนาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ การสร้างนวัตกรรมทางการตลาดและผู้นำตลาด ดังรูปที่ 2.1 และจากการศึกษาพบว่า ทางกลุ่มกำลังมีวิวัฒนาการเข้าสู่ช่วงเริ่มต้น ของการพัฒนาปรับปรุงคลัสเตอร์ (Improvement) มุ่งขยายโอกาสทางการตลาด ด้วยการสร้างนวัตกรรมทางการตลาดและผู้นำตลาด โดยอาศัยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จากภาคเอกชน ร่วมกันพัฒนารูปแบบพิมพ์เขียวของความสำเร็จที่ต้องการร่วมกัน ประสานงานในการกำหนดเป้าหมายแนวทางกลยุทธ์ในการดำเนินการร่วมกันเพื่อพัฒนาคลัสเตอร์หัตถกรรมของตน ก่อนที่จะนำเสนอให้รัฐบาลรับทราบและทำความเข้าใจเพื่อร่วมดำเนินการในกิจกรรมที่จะก่อประโยชน์โดยรวม นอกจากนี้ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคลัสเตอร์ของสมาคม ยังประกอบด้วยปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ปัญหาค่าคอมมิชชั่น และการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผู้นำ ทีมงานและผลสำเร็จร่วมกัน โดยในกลุ่มสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือมีลักษณะของคลัสเตอร์ ที่ประกอบไปด้วย การรวมกลุ่มกันอย่างหนาแน่น การเชื่อมโยงกัน ความร่วมมือ การเรียนรู้ร่วมกัน และการแข่งขัน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการเข้าร่วมเป็นสมาชิก

สมาคมทำให้มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อเทียบกับลักษณะ คลัสเตอร์ที่เจริญ สมบูรณ์อย่างเช่นคลัสเตอร์รองเท้าและแฟชั่นอิตาลี

2.2.3 การรวมกลุ่มวิสาหกิจในต่างประเทศ

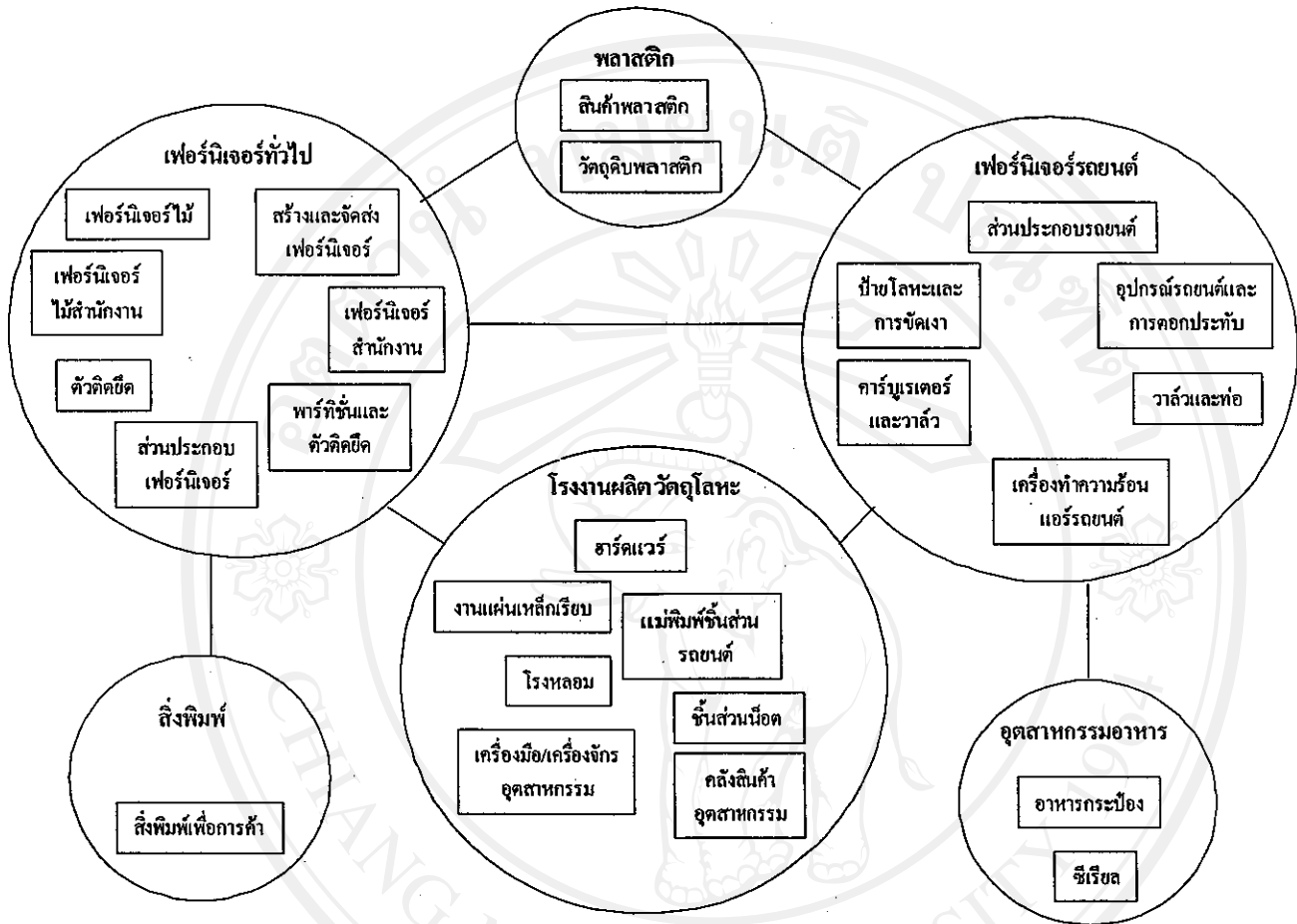
ตัวอย่างการรวมกลุ่มวิสาหกิจ ของแฟชั่นและรองเท้าหนังของประเทศอิตาลี แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งตัวอย่างของอุตสาหกรรมหลักของคลัสเตอร์แฟชั่นและรองเท้าหนังนั้นประกอบไปด้วย อุตสาหกรรมฟอกหนัง วัสดุหนังรองเท้า ผู้ผลิตหนัง สินค้าแฟชั่นต่างๆ ผู้ออกแบบและประกอบตัวรองเท้า ส่วนอุตสาหกรรมรองเท้าที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อุตสาหกรรมการทำแม่พิมพ์และการทำหุ่นจำลอง อุตสาหกรรมโครงไม้ อุตสาหกรรมเครื่องมือพิเศษ และผลของการมีคลัสเตอร์นี้ ทำให้ บริษัทอิตาลีที่อยู่ในคลัสเตอร์ต่างๆ ได้ประโยชน์จากความเข้มแข็งที่เกิดจากความเชื่อมโยงระหว่างบริษัท ส่งผลให้ สินค้าแฟชั่นและรองเท้าหนังของประเทศอิตาลีเป็นที่รู้จักอย่างเป็นสากล และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้แผนผังของคลัสเตอร์แฟชั่นและรองเท้าหนังของประเทศอิตาลี (รูปที่ 2.5) แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หนังชนิดต่างๆ ผลิตภัณฑ์รองเท้าชนิดต่างๆ และสินค้าแฟชั่นต่างๆ และผลของการมีคลัสเตอร์นี้คือบริษัทอิตาลีที่อยู่ในคลัสเตอร์ต่างๆ ได้ประโยชน์จากความเข้มแข็งที่เกิดจากความเชื่อมโยงระหว่างบริษัทและผลผนึกของการมีคลัสเตอร์ (ปรมินทร์ จาวลา, 2546)



ที่มา : ปรมินทร์, 2546
(งานวิจัย Class van der Linde, 1993)

รูปที่ 2.5 คลัสเตอร์ของเครื่องหนังรองเท้าและแฟชั่นอิตาลี

อีกตัวอย่างของการทำคลัสเตอร์ของกลุ่มอุตสาหกรรมในต่างประเทศ คือ การทำคลัสเตอร์ของกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ (Institutional furnishing cluster) ที่ตั้งอยู่ใน Grand Rapids รัฐมิชิแกน ซึ่งได้แสดงถึงบทบาทของพื้นที่ที่มีต่อการตัดสินใจกำหนดขอบเขตของคลัสเตอร์ ในคลัสเตอร์นี้จะประกอบไปด้วยการผลิตเฟอร์นิเจอร์สำนักงานและการผลิตเก้าอี้สำหรับสนามกีฬา ห้องเรียนและยานยนต์ สินค้าเหล่านี้มีความเหมือนกันที่สำคัญคือในด้านคุณสมบัติ คุณลักษณะสินค้าที่เป็นส่วนประกอบและเทคโนโลยีในการผลิต อุตสาหกรรมที่เป็นซัพพลายเออร์ของคลัสเตอร์นี้ก็คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนเหล็ก พลาสติกและสิ่งพิมพ์ และอุตสาหกรรมของซัพพลายเออร์เหล่านี้ก็อาจเป็นส่วนหนึ่งของคลัสเตอร์อื่นๆ ด้วยเช่นกัน อย่างเช่นเป็นซัพพลายเออร์ให้กับอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเหล็กที่เป็นซัพพลายเออร์ให้กับคลัสเตอร์ของกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ดีทรอยต์ (Detroit automotive cluster) อยู่ก่อนแล้วนั่นถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาของคลัสเตอร์นี้ และจากข้อสังเกตพบว่าคลัสเตอร์ของกลุ่มอุตสาหกรรมหนึ่งสามารถเป็นซัพพลายเออร์ของคลัสเตอร์อีกอุตสาหกรรมหนึ่ง อย่างตัวอย่างคลัสเตอร์ของกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตวัสดุโลหะ เช่น โรงหลอม ชิ้นส่วนนีโอต เครื่องมือเครื่องจักร อุตสาหกรรม และกลุ่มอุตสาหกรรมพลาสติก ใน Greater Grand Rapids นั้นเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นซัพพลายเออร์ให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมคลัสเตอร์เฟอร์นิเจอร์ทั่วไป และกลุ่มอุตสาหกรรมคลัสเตอร์เฟอร์นิเจอร์โดยเฉพาะที่เป็นเฟอร์นิเจอร์รถยนต์กับกลุ่มคลัสเตอร์ผู้ผลิตชิ้นส่วน โลหะเครื่องมือเครื่องจักรนี้ก็เป็นซัพพลายเออร์ให้กับ คลัสเตอร์ของดีทรอยต์กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ จัดว่าเป็นรูปแบบความเชื่อมโยงอีกอย่างหนึ่งที่ถือว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาของคลัสเตอร์ (ปรมินทร์ จาวลา, 2546)



ที่มา : ประพันธ์ จาวลา, 2546

รูปที่ 2.6 คลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ (Greater Grand Rapids)