

No.

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (JICA)  
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL PROMOTION  
MINISTRY OF INDUSTRY  
THE KINGDOM OF THAILAND

โครงการศึกษาแนวทางพัฒนาการให้บริการปรึกษาแนะนำ  
เพื่อส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรม SME และพัฒนาภูมิภาค  
ในประเทศไทย

(ฉบับย่อ)

ตุลาคม 2548

UNICO INTERNATIONAL CORPORATION  
INTERNATIONAL DEVELOPMENT CENTER OF JAPAN

TOKYO, JAPAN

ED
JR
05-098

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (JICA)

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL PROMOTION  
MINISTRY OF INDUSTRY  
THE KINGDOM OF THAILAND

โครงการศึกษาแนวทางพัฒนาการให้บริการปรึกษาแนะนำ  
เพื่อส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรม SME และพัฒนาภูมิภาค  
ในประเทศไทย

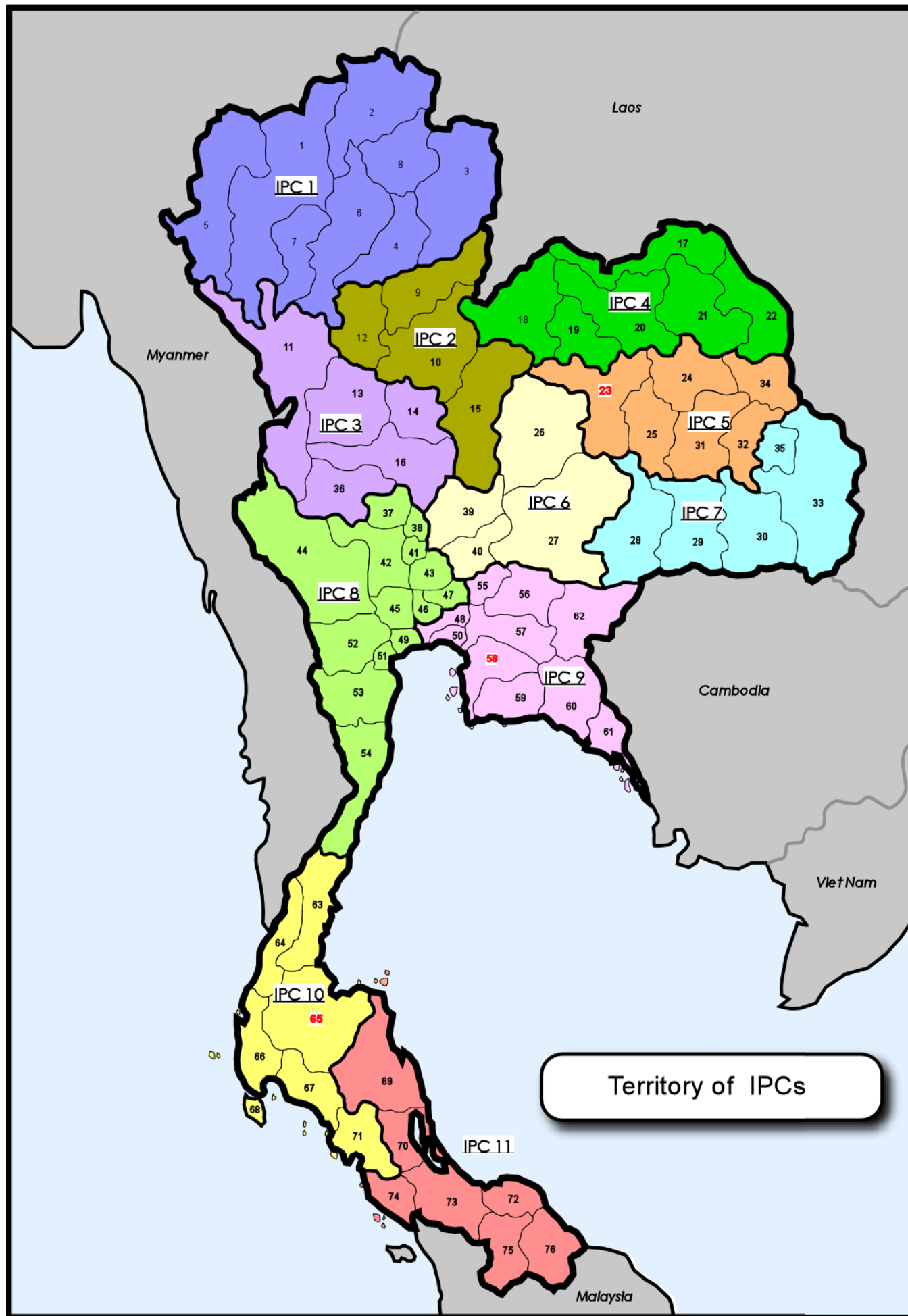
(ฉบับย่อ)

ตุลาคม 2548

UNICO INTERNATIONAL CORPORATION  
INTERNATIONAL DEVELOPMENT CENTER OF JAPAN

TOKYO, JAPAN

## Eleven Industrial Promotion Centers (IPCs)



### IPC 1 (7 provinces)

- |                 |        |
|-----------------|--------|
| 1. Chiang Mai   | チェンマイ  |
| 2. Chiang Rai   | チェンライ  |
| 3. Nan          | ナン     |
| 4. Phrae        | プレー    |
| 5. Mae Hong Son | メーホンソン |
| 6. Lampang      | ランパーン  |
| 7. Lamphun      | ランブーン  |
| 8. Phayao       | パヤオ    |

### IPC 2 (4 provinces)

- |                 |         |
|-----------------|---------|
| 9. Uttaradit    | ウタラディット |
| 10. Phitsanulok | ピサヌロク   |
| 12. Sukhothai   | スコタイ    |
| 15. Phetchabun  | ペチャブーン  |

### IPC 3 (5 provinces)

- |                    |             |
|--------------------|-------------|
| 11. Tak            | ターク         |
| 13. Kamphaeng Phet | カンเพーンเป็ด  |
| 14. Phichit        | พิชิต       |
| 16. Nakhon Sawan   | นาคอน ساวัน |
| 36. Uthai Thani    | อุทัยธานี   |

### IPC 4 (6 provinces)

- |                     |              |
|---------------------|--------------|
| 17. Nong Khai       | นงคาย        |
| 18. Loei            | ルーอี         |
| 19. Nong Bua Lamphu | นงบัว ลานพู่ |
| 20. Udon Thani      | อุดรธานี     |
| 21. Sakon Nakhon    | สกลนคร       |
| 22. Nakhon Phanom   | นครพนม       |

### IPC 5 (6 provinces)

- |                   |           |
|-------------------|-----------|
| 23. Khon Kaen     | ขอนแก่น   |
| 24. Kalasin       | กาฬสินธุ์ |
| 25. Maha Sarakham | มหาสารคาม |
| 31. Roi Et        | ร้อยเอ็ด  |
| 32. Yasothon      | ยโสธร     |
| 34. Mukdahan      | มุกดาหาร  |

### IPC 6 (4 provinces)

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| 26. Chaiyaphum        | ชัยภูมิ    |
| 27. Nakhon Ratchasima | นครราชสีมา |
| 39. Lopburi           | ลพบุรี     |
| 40. Saraburi          | สระบุรี    |

### IPC 7 (5 provinces)

- |                      |             |
|----------------------|-------------|
| 28. Buri Ram         | บุรีรัมย์   |
| 29. Surin            | สุรินทร์    |
| 30. Si Sa Ket        | ศรีสะเกษ    |
| 33. Ubon Ratchathani | อุบลราชธานี |
| 35. Amnat Charoen    | อำนาจเจริญ  |

### IPC 8 (14 provinces)

- |                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| 37. Chainat             | ชัยนาท          |
| 38. Sing Buri           | สิงห์บุรี       |
| 41. Ang Thong           | อ่างทอง         |
| 42. Suphanburi          | สุพรรณบุรี      |
| 43. Ayutthaya           | อยุธยา          |
| 44. Kanchanaburi        | กาญจนบุรี       |
| 45. Nakhon Pathom       | นครปฐม          |
| 46. Nonthaburi          | นนทบุรี         |
| 47. Pathum Thani        | ปทุมธานี        |
| 49. Samut Sakhon        | สมุทรสาคร       |
| 51. Samut Songkhram     | สมุทรสงคราม     |
| 52. Ratchaburi          | ราชบุรี         |
| 53. Petchaburi          | เพชรบุรี        |
| 54. Prachuap Khiri Khan | ประจวบคีรีขันธ์ |

### IPC 9 (10 provinces)

- |                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| 48. Phra Nakhon (Krung Thep=Bangkok) | ปทุมธานี    |
| 50. Samut Prakan                     | สมุทรปราการ |
| 55. Nakhon Nayok                     | นครนายก     |
| 56. Phrachin Buri                    | ปราจีนบุรี  |
| 57. Chachoengsao                     | ฉะเชิงศรา   |
| 58. Chon Buri                        | ชลบุรี      |
| 59. Rayong                           | ระยอง       |
| 60. Chanthaburi                      | จันทบุรี    |
| 61. Trat                             | ตราด        |
| 62. Sa Kaeo                          | สระแก้ว     |

### IPC 10 (7 provinces)

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| 63. Chumphon    | ชุมพร        |
| 64. Ranong      | ระนอง        |
| 65. Surat Thani | สุราษฎร์ธานี |
| 66. Phangnga    | พังงา        |
| 67. Krabi       | กระบี่       |
| 68. Phuket      | ภูเก็ต       |
| 71. Trang       | ตรัง         |

### IPC 11 (7 provinces)

- |                         |               |
|-------------------------|---------------|
| 69. Nakhon Si Thammarat | นครศรีธรรมราช |
| 70. Patthalung          | พัทลุง        |
| 72. Pattani             | ปัตตานี       |
| 73. Songkhla            | สงขลา         |
| 74. Satun               | สตูล          |
| 75. Yala                | ยะลา          |
| 76. Narathiwat          | นราธิวาส      |

<b>บทที่ 1</b> บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาของโครงการ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ.....	1
1.3 ผลสำเร็จที่คาดหวัง.....	2
1.4 หน่วยงานฝ่ายไทย.....	2
1.5 ขอบข่ายของโครงการ.....	3
1.6 รายงานแสดงผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงของโครงการ.....	3
1.7 พื้นที่กลุ่มเป้าหมายของโครงการ.....	4
1.8 กำหนดการสำรวจศึกษาและทีมสำรวจผู้เชี่ยวชาญ JICA.....	4
<b>บทที่ 2</b> สถานะของการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย ณ ปัจจุบัน(พ.ศ. 2004)	
2.1 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม(DIP) กระทรวงอุตสาหกรรม(MOI).....	1
2.2 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (NESDB).....	3
2.3 บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ในอดีต) (Former IFCT : Industrial Finance Corporation of Thailand) --- ปัจจุบันคือธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) (TMB Bank Public Company Limited).....	4
2.4 สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (FTI).....	4
2.5 การกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมภายใต้การดูแลของคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Cluster Activation under NCC : National Committee on Competitive Advantage).....	6
<b>บทที่ 3</b> การคัดเลือก 3 กลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ.....	1
3.1 กลุ่มอุตสาหกรรมภายใต้การพิจารณาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.....	1
3.2 วิธีการคัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ.....	2
3.3 สภาพแวดล้อมและบทสรุปในการคัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ.....	6
3.3.1 การเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมในแต่ละศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค.....	6
3.3.2 บทสรุป.....	7

<b>บทที่ 4</b>	<b>แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการของกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ</b>	1
4.1	กระบวนการจัดทำแผนส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ	1
4.1.1	การใช้ที่ปรึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมชาวไทย	2
4.1.2	วิธีการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรม	2
4.1.3	วิธีการสำรวจสถานะปัจจุบัน	3
4.1.4	วิธีการสร้างความร่วมมือของคนในท้องถิ่น	3
4.2	กลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น	5
4.2.1	ลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายและการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค	5
4.2.2	แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น	8
4.3	กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกล จังหวัดชลบุรี	15
4.3.1	คุณลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค	15
4.3.2	แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกล จังหวัดชลบุรี	18
4.4	กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี	26
4.4.1	ลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค	26
4.4.2	แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมไม้ยางพารา จังหวัดสุราษฎร์ธานี	30
<b>บทที่ 5</b>	<b>วิธีคัดเลือกและดำเนินโครงการนำร่อง</b>	1
5.1	เกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการนำร่อง (Criteria for Pilot Project Selection)	1
5.2	การคัดเลือกโครงการนำร่อง (Selection of Pilot Projects)	4
5.3	ขอบเขตของโครงการนำร่องและผลการดำเนินงาน (Outline of the Pilot Projects and Output)	5
5.3.1	โครงการนำร่องการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น (Khon Kaen Silk Textile Pilot Project)	5
5.3.2	โครงการนำร่องการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกล จังหวัดชลบุรี (Chon Buri Automobile / Machinery Parts Pilot Project)	12
5.3.3	โครงการนำร่องการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา จังหวัดสุราษฎร์ธานี (Surat Thani Parawood Processing Industry Pilot Project)	22

<b>บทที่ 6</b>	<b>แผนการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศ</b>	<b>1</b>
6.1	คุณลักษณะเฉพาะของ “ข้อเสนอการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม”	1
6.1.1	การรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและขีดความสามารถในการแข่งขัน (ภาคทฤษฎี)	1
6.1.2	การวางตำแหน่งนโยบายส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในนโยบายการพัฒนาการที่หลากหลาย	2
6.1.3	หน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS: Business Development Service)	3
6.1.4	แนวทางการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs	5
6.2	ความสำคัญของการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศและประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศไทย	7
6.2.1	ความจำเป็นของการขยายการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศ	7
6.2.2	ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศไทย	7
6.3	ข้อเสนอกรอบพื้นฐานสำหรับการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศไทย (Proposal)	9
6.3.1	คำจำกัดความของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและการประยุกต์ใช้ในการส่งเสริม SMEs	9
6.3.2	นโยบายพื้นฐานสำหรับโครงการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศ	10
6.4	แผนการดำเนินงานของ “โครงการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในระดับประเทศ”	11
6.4.1	รูปแบบขององค์กร	11
6.4.2	องค์กรส่วนกลาง	11
6.4.3	องค์กรส่วนท้องถิ่น	13
6.4.4	วิธีการและขั้นตอนสำหรับการดำเนินงานโครงการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม	14
6.4.5	ระยะเวลาการดำเนินงานโครงการและกำหนดเวลา	17
6.4.6	งบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการ	17
6.5	การใช้ที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม	19
6.5.1	เงื่อนไขข้อกำหนดด้านการทำงานสำหรับที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม	19
6.5.2	สามรูปแบบที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม	20
6.5.3	โครงการฝึกอบรมนักวินิจัยคลัสเตอร์	21

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาของโครงการ

เดิมโครงการนี้ได้ถูกริเริ่มโดยรัฐบาลไทยเพื่อขอความร่วมมือจากรัฐบาลญี่ปุ่นในการพิจารณาหาแนวทางในการฝึกอบรมและใช้ที่ปรึกษาชาวไทยอย่างมีประสิทธิภาพในการวินิจฉัยการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมหรือคลัสเตอร์อุตสาหกรรม (Industrial Cluster) การใช้ที่ปรึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมชาวไทย หรือนักวินิจฉัย (Shindanshi) ซึ่งได้รับการอบรมพัฒนาภายใต้ความช่วยเหลือของญี่ปุ่นให้เกิดประโยชน์จึงเป็นหนึ่งในหัวข้อของการพิจารณาในขณะนั้น หากในระหว่างการพิจารณาโครงการในรายละเอียด รัฐบาลไทยได้ให้ความสนใจหลักมาที่เรื่องของการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (จากนี้เรียก SMEs) มากกว่าเรื่องของการพัฒนาบริการการให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม อันเนื่องมาจากความเคลื่อนไหวของ “กระบวนการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม” ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ในที่สุดรัฐบาลไทยได้กำหนดหัวข้อเรื่องเป็น “การพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม SMEs” และมีความประสงค์ขอความช่วยเหลือทางเทคโนโลยีต่อรัฐบาลญี่ปุ่นผ่านทางองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) ซึ่งรัฐบาลญี่ปุ่นได้ตอบรับความประสงค์นี้ โดยกำหนดส่งทีมผู้เชี่ยวชาญจาก JICA มายังประเทศไทยในฐานะโครงการส่งเสริมด้านนโยบาย และได้เริ่มต้นดำเนินโครงการมาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547

ดังนั้น ชื่อของโครงการกับรายละเอียดของโครงการอาจมีความแตกต่างคลาดเคลื่อนกันอยู่บ้าง เช่น รายละเอียดของโครงการจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาวิธีการสำหรับกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและการดำเนินโครงการนำร่อง แทนที่จะเป็นการพัฒนาบริการการให้คำปรึกษาและวินิจฉัยตามที่ได้พิจารณาแต่ต้น ทั้งนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (DIP) กระทรวงอุตสาหกรรม (MOI) เห็นว่าชื่อโครงการนี้ควรเป็นชื่อโครงการ CSCD ซึ่งเป็นชื่อย่อของ “The Study on Development of Consulting Services to Promote SME Cluster and Regional Development in the Kingdom of Thailand” (โครงการศึกษาแนวทางพัฒนาการให้บริการปรึกษาแนะนำเพื่อส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมและพัฒนาภูมิภาคในประเทศไทย) ซึ่งเป็นชื่อโครงการแต่เดิม

### 1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

- (1) เพื่อคัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ 3 กลุ่มและจัดทำแผนแม่บท รวมทั้งแผนปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม
- (2) เพื่อคัดเลือกโครงการนำร่อง 1 โครงการจากโครงการที่ได้นำเสนอไว้ในแต่ละแผนปฏิบัติการ จากนั้นจัดทำแผนปฏิบัติการและนำแผนนี้ไปสู่การปฏิบัติ
- (3) เพื่อเสนอแนะวิธีการสำหรับมาตรการการส่งเสริม SMEs ภายใต้แนวทางการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมบนพื้นฐานของผลจากกิจกรรมในข้อที่ (1) และ (2)

### 1.3 ผลสำเร็จที่คาดหวัง

- (1) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเรียนรู้หลักและวิธีการตามแนวทางของคลัสเตอร์ (Cluster Approach) และสามารถดำเนินการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมได้ด้วยตนเอง (เช่น การถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ แก่นักวิสาหกิจชาวไทย เป็นต้น)
- (2) มีการกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมโดยมี SMEs เป็นแกนนำ และโครงการนำร่องได้รับการดำเนินการอย่างพัฒนาต่อเนื่องใน 3 กลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ
- (3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันในคำนิยามและความหมายของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและทำให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมสามารถกำหนดนโยบายและทิศทางของยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

### 1.4 หน่วยงานฝ่ายไทย

หน่วยงานฝ่ายไทยที่ร่วมดำเนินการโครงการ CSCD ฝ่ายไทย ได้แก่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีสำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ (Bureau of Entrepreneur and Enterprise Development: BEED) เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารโครงการในส่วนกลาง นอกจากนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ยังมีศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 11 แห่ง (สก. 1 –11) ซึ่งตั้งอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 3 แห่งจะเป็นหน่วยงานร่วมดำเนินการในการดำเนินโครงการนำร่องของกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ

คณะกรรมการบริหาร โครงการและคณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย

- หน่วยงานร่วมดำเนินการ

สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ (BEED) กระทรวงอุตสาหกรรม(MOI) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม(DIP)

- คณะกรรมการบริหาร โครงการ

1. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม(DIP) กระทรวงอุตสาหกรรม(MOI) (เลขาธิการ)
2. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (OIE) กระทรวงอุตสาหกรรม(MOI)
3. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (OSMEP)
4. กรมส่งเสริมการค้าส่งออก (DEP) กระทรวงพาณิชย์(MOC)
5. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (DBD) กระทรวงพาณิชย์(MOC)
6. คณะกรรมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEDB)
7. สมาคมไม้อย่างพารา แห่งประเทศไทย (TPA)



8. บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ในอดีต) (Former IFCT : Industrial Finance Corporation of Thailand) --- ปัจจุบันคือธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) (TMB Bank Public Company Limited)
9. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (NESDB)
10. สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (FTI)
11. สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย (TCC)
12. สมาคมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย (ATSME)
13. สถาบันยานยนต์ (TAI)

● คณะทำงาน

1. สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ (BEED) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม(DIP) (เลขานุการ)
2. สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน(BSID) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม(DIP)
3. สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา (BISD) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม(DIP)
4. ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค(IPCs) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม(DIP)
5. คณะกรรมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEDB)
6. สมาคมไม้อย่างพารา แห่งประเทศไทย (TPA)
7. สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (FTI)
8. สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย (TCC)
9. หน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers)

## 1.5 ขอบข่ายของโครงการ

**ระยะที่ 1** การคัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบการจัดทำแผนแม่บทและการสรุปพร้อมรายละเอียดของโครงการนำร่อง

- (1) คัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบจำนวน 3 กลุ่มจากทั้งหมด 11 กลุ่ม ที่ได้รับการเสนอจาก 5 ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม
- (2) ดำเนินการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบทั้ง 3 กลุ่ม จัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม
- (3) คัดเลือกโครงการหนึ่งออกมาจากโครงการที่เสนอบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการเพื่อเป็นโครงการนำร่องของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ

**ระยะที่ 2** ดำเนินโครงการนำร่องและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของโครงการนำร่อง

- (1) จัดทำรายละเอียดของแผนปฏิบัติการโครงการนำร่องใน 3 กลุ่มอุตสาหกรรม

- (2) ดำเนินการโครงการนำร่องโดยความร่วมมือของภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม และภาคสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง
- (3) ประเมินผลโครงการนำร่องในขั้นสุดท้ายเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการสนับสนุนของผู้เชี่ยวชาญ JICA

**ระยะที่ 3** จัดทำและแถลงแผนการดำเนินงานเพื่อการขยายผลให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศ

- (1) เสนอแนะคำจำกัดความที่เข้าใจตรงกันของคำว่า “คลัสเตอร์” รวมทั้งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคลัสเตอร์และงบประมาณสำหรับการขยายผลการพัฒนาคลัสเตอร์ทั่วประเทศ
- (2) นำเสนอรายละเอียดในข้อ (1) แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

## 1.6 รายงานแสดงผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงของโครงการ

ทีมผู้เชี่ยวชาญ JICA ได้มีการนำส่งรายงานการศึกษาในแต่ละระยะของโครงการ ดังนี้

กุมภาพันธ์	2547	: Inception Report
มีนาคม	2547	: Progress Report (I)
สิงหาคม	2547	: Interim Report
มีนาคม	2548	: Progress Report (II)
กรกฎาคม	2548	: Draft Final Report
ตุลาคม	2548	: Final Report
ตุลาคม	2548	: Pilot Project Report

นอกจากนี้ยังสามารถนำส่งรายงานผลของโครงการนำร่องอีก 2 ฉบับ ต่อไปนี้ ได้แก่

พฤษภาคม 2548: รายงานผลการศึกษาลดความเสี่ยงในกระบวนการเลือกขอมไม่ยางพารา  
(จ.สุราษฎร์ธานี)

พฤษภาคม 2548: คู่มือการฝึกอบรมผู้ประสานงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (ผ้าไหมทอ จ.ขอนแก่น)

## 1.7 พื้นที่กลุ่มเป้าหมายของโครงการ

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (DIP) จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค(IPC) ขึ้น 11 ภูมิภาคครอบคลุมทั่วประเทศไทย (ดูประกอบได้จากแผนที่ในบทนำของรายงานฉบับนี้) การสำรวจลงพื้นที่ครั้งแรกในระยะที่ 1 ครอบคลุมพื้นที่ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมทั้งหมด 5 ศูนย์ ได้แก่ สก. 1 สก. 5 สก. 8 สก. 9 และ สก. 10 จากนั้น 3 พื้นที่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค (ได้แก่ สก. 5 สก. 9 และ สก. 10) ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มต้นแบบในการดำเนินโครงการ นับตั้งแต่การสำรวจลงพื้นที่ครั้งที่ 2 ของระยะที่ 1 จนกระทั่งดำเนินกิจกรรมในระยะที่ 2 ของโครงการ โดยมีกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ 3 กลุ่ม ดังนี้

สก.5 : อุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น

ศก.9 : อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกล จังหวัดชลบุรี

ศก.10 : อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

สำหรับโครงการระยะที่ 3 เป็นการพิจารณาและเสนอแนะการขยายแผนการพัฒนารวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศ

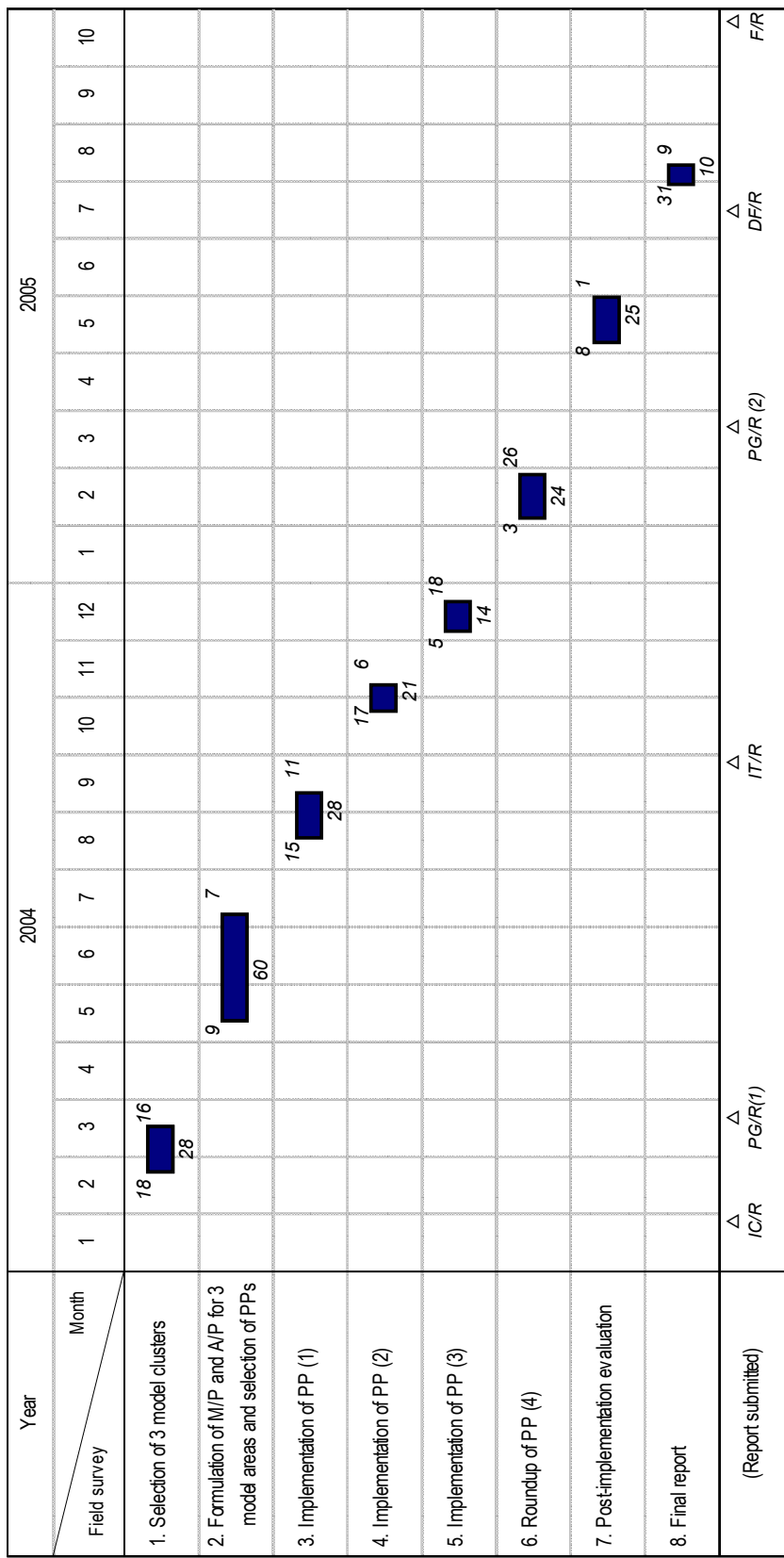
## 1.8 กำหนดการสำรวจศึกษาและทีมสำรวจผู้เชี่ยวชาญ JICA

รูปที่ 1-1 แสดงขั้นตอนทั้งหมดของการสำรวจศึกษาในรูปแบบของตารางเวลา การสำรวจลงพื้นที่ในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 8 ครั้ง รวมระยะเวลาของทุกขั้นตอนนับตั้งแต่การนำส่ง Inception Report จนถึง Final Report เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 22 เดือน

รายนามของทีมผู้เชี่ยวชาญ JICA ในคณะสำรวจศึกษา มีดังนี้ ทั้งนี้ ทางคณะสำรวจได้ดำเนินการสำรวจในพื้นที่เป็นจำนวน 8 ครั้ง

- |  |  |
|--|--|
| 1) นายโชโซ อินากาสุ (Shozo INAKAZU)          | หัวหน้าคณะ   |
| 2) นายคาซุนอริ โฮริงูจิ (Kazunori HORIGUCHI) | (รองหัวหน้าคณะ) นโยบายและระบบ  |
| 3) นายยูกิฮิโร เทราดะ (Yukihiko TERADA)      | การพัฒนาเศรษฐกิจภูมิภาค (เฉพาะการสำรวจครั้งที่ 1 และ 2)                                  |
| 4) นายซาโตรุ อาไร (Satoru ARAI)              | ระบบการให้บริการปรึกษาแนะนำ 1 (เฉพาะการสำรวจครั้งที่ 2 และ 3)                            |
| 5) นายยูโซ อาไร (Yuzo ARAI)                  | ระบบการให้บริการปรึกษาแนะนำ 2 (รับผิดชอบระบบการให้บริการปรึกษาแนะนำในช่วงหลังของโครงการ) |
| 6) นายฮิโรชิ ฮาเซงาวา (Hiroshi HASEGAWA)     | บริการเพื่อการพัฒนาธุรกิจ (BDS) (เฉพาะการสำรวจครั้งที่ 1 และ 2)                          |
| 7) นายทามอน นาไก (Tamon NAGAI)               | การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การสำรวจครั้งที่ 1-7)   |
| 8) นายคุนิโอะ โอตสึกะ (Kunio OTSUKA)         | การวิเคราะห์คลัสเตอร์-1 (เป็นรองหัวหน้าคณะในช่วงหลัง)                                    |
| 9) นายทาเคชิ โอดาวาระ (Takeshi ODAWARA)      | การวิเคราะห์คลัสเตอร์-2 (การสำรวจครั้งที่ 1-7)   |
| 10) นายซุซุมุ โอกาตะ (Susumu OKATA)          | การวิเคราะห์คลัสเตอร์-3 (เฉพาะการสำรวจครั้งที่ 1)  |
| 11) นายฟุมิโอะ ชิมิซุ (Fumio SHIMIZU)        | การวิเคราะห์คลัสเตอร์-3 (การสำรวจครั้งที่ 2-7)   |
| 12) นายมินอริ โคมะซากิ (Minori KOMAZAKI)     | ผู้ประสานงานโครงการ (เฉพาะการสำรวจครั้งที่ 1)  |
| 13) นางมาริ วาตานาเบ (Mari WATANABE)         | ผู้ประสานงานโครงการ (การสำรวจครั้งที่ 2, 7 และ 8)  |

การศึกษาแนวทางการให้บริการปรึกษาแนะนำเพื่อส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรม SME และพัฒนาภูมิภาคในประเทศไทย



(Remarks) PP: Pilot Project  
 ICR: Inception Report  
 MP: Master Plan  
 PGR: Progress Report  
 A/P: Action Plan  
 ITR: Interim Report  
 DFR: Draft Final Report  
 F/R: Final Report

รูปที่ 1-1 โครงการ CSCD และกำหนดการสำรวจจุดพื้นที่

## บทที่ 2 สถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศไทย

(ณ เดือนพฤษภาคม 2547)

ในประเทศไทยมีการวางแผนและดำเนิน โครงการมากมายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม(Cluster) คำนิยามของคำว่า “คลัสเตอร์” เองก็มีหลากหลายตามความเข้าใจและการตีความของแต่ละองค์กร ขณะนี้ดูเหมือนการพัฒนาคลัสเตอร์มักถูกใช้ในความหมายเพื่อเป็นการเสริมสร้างความร่วมมือกันระหว่าง SMEs ในอุตสาหกรรมหรือภูมิภาคเดียวกัน หลายๆ องค์กรมีความพยายามที่จะพัฒนาให้เกิดกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมสำหรับการพัฒนาคลัสเตอร์ เนื้อหาในบทนี้ขอแนะนำองค์กรและหน่วยงานสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคลัสเตอร์ ซึ่งอ้างอิงบนพื้นฐานของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ณ เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2547

### 2.1 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

#### 2.1.1 สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน (BSID)

สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน (BSID: Bureau of Supporting Industries Development) เป็นหน่วยงานภายใต้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (DIP: Department of Industrial Promotion) ซึ่งทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตของอุตสาหกรรมสนับสนุนในประเทศและส่งเสริมให้มีการรับช่วงงานของ SMEs จากบริษัทขนาดใหญ่

สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน ได้เริ่มต้นดำเนินการพัฒนา 4 กลุ่มอุตสาหกรรมมาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2546 ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร 2 กลุ่ม กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ 1 กลุ่ม และกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ 1 กลุ่ม ซึ่งทั้งสี่กลุ่มนี้ได้ผ่านการคัดเลือกจากผู้สมัครมากกว่า 20 กลุ่มโดยใช้เกณฑ์การประเมิน 3 เกณฑ์หลัก ได้แก่ อันดับความสำคัญภายใต้นโยบายอุตสาหกรรม ผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจของประเทศ และศักยภาพในการเติบโตของอุตสาหกรรม

ตารางข้างล่างนี้แสดงให้เห็นจำนวนของวิสาหกิจที่สนใจเข้าร่วม โครงการจำแนกตามอุตสาหกรรมและศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคต่าง ๆ

	อาหาร (ขนมขบเคี้ยวและอื่น ๆ )	อาหาร (ของหวาน)	ชิ้นส่วนยานยนต์	สิ่งทอ
ศก. 1	1	0	0	0
ศก. 2	0	1	1	0
ศก. 3	1	0	0	0
ศก. 6	2	0	0	21
ศก. 8	20	9	5	0
ศก. 9	17	7	23	0

กรุงเทพฯ	42	50	24	0
รวม	83	67	53	21

หมายเหตุ : 1. ข้อมูลข้างต้นอ้างอิงจากเอกสารของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน ณ กุมภาพันธ์ 2547

2. ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (สก.9) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร

วิสาหกิจทั้ง 224 แห่ง เข้าร่วมโครงการของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน โดยแบ่งเป็นวิสาหกิจที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร 116 แห่ง คิดเป็น 52% ของ จำนวนวิสาหกิจทั้งหมด กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร 2 กลุ่ม มีสัดส่วนสูงสุดของกลุ่มวิสาหกิจที่ตั้งในกรุงเทพฯ ขณะที่วิสาหกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในพื้นที่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 รวมทั้งในกรุงเทพฯด้วยและวิสาหกิจจำนวน 21 แห่ง ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทออยู่ในพื้นที่จังหวัดชัยภูมิ ภายใต้เขตความรับผิดชอบของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 6 (สก.6)

โครงการนี้ได้ถูกมอบหมายให้ผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (CDA: Cluster Development Agent) เป็นผู้ดำเนินโครงการนี้ และ CDA เหล่านี้ถูกวางบทบาทหลักให้เป็น BDS Facilitators โดยมีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเป็น CDA สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็น CDA สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ และสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เป็น CDA ของกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีการจัดทำสัญญารายปี ทั้งนี้ CDA แต่ละแห่งมีหน้าที่นำส่งรายงานผลการดำเนินกิจกรรมแก่สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนทุกปี

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้รับมอบหมายให้เป็น “องค์กรหลัก” (The key person) ในการดำเนินการโครงการกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ภายใต้บันทึกความร่วมมือ (MOU) ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2547 ซึ่งอยู่ในกรอบของคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (NCC: National Committee on Competitive Advantage) โดยสำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานร่วมดำเนินงานกับทีมผู้เชี่ยวชาญ JICA ในการทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ส่วนงบประมาณในการดำเนินงานได้รับการจัดสรรผ่านสำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ ไปยังสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน ซึ่งทำงานร่วมกันภายใต้โครงการกระตุ้นการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

### 2.1.2 โครงการความร่วมมือ GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (DIP)

GTZ เป็นองค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศ ของประเทศเยอรมันนี รับผิดชอบในโครงการ ODA

GTZและDIP ให้ความร่วมมือในโครงการสนับสนุนภาคการผลิตขนาดเล็ก (SSIPP) ระหว่างปี 1997 ถึง ปี 2000 (โครงการระยะที่1) และปี 2001 ถึงปี 2003 (โครงการระยะที่2) โดยมีเป้าหมายที่ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ และ นครราชสีมา มีงบประมาณทั้งสิ้น 726ล้านดอยช์มาร์ก (416ล้านเหรียญอเมริกัน)

โครงการ SSIPP มีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดตั้งและพัฒนาระบบของ BDS ในการอุปถัมภ์ผู้ประกอบการขนาดเล็กในภูมิภาค กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ กลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้าง กลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเหล็ก กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผา กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ ในระยะที่สองของโครงการจะเป็นการทดสอบโครงการนำร่องในภาคเหนือ (จังหวัดเชียงใหม่) และในภาคอีสาน (จังหวัดนครราชสีมา) เป็นระยะเวลา 2 ปีโครงการนำร่องนี้จะเน้นทางด้าน การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ให้คำแนะนำของหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS) และสนับสนุนโครงการแก่ผู้ประกอบการสุขภาพสตรี

### กิจกรรมหลักของโครงการระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มีดังนี้

#### 1. จัดระบบ โครงสร้างและเสริมความแข็งแกร่งให้แก่เครือข่ายBDS

เครือข่ายBDSในแต่ละภูมิภาคครอบคลุมถึงหน่วยงานของรัฐ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม(รวมถึงBOIสาขา) สำนักงานสาขากระทรวงพาณิชย์ สำนักงานสาขาสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์ สหภาพแรงงาน มหาวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบันวิจัย ในแต่ละภูมิภาค

2. ส่งเสริมการฝึกอบรมให้แก่ผู้ประกอบการขนาดย่อม โดยศึกษาปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อ การสร้างวิสาหกิจ(CEFE) โดยแนวคิดของ GTZ มีการวางแผนและประสานงานกับทาง ISMED โดยมีสุขภาพสตรีเข้าร่วมโครงการส่วนหนึ่ง

#### 3. ให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมและสำนักงานสาขากระทรวงพาณิชย์ ซึ่งให้คำปรึกษาและบริการในความร่วมมือกับ สำนักงานสาขาสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

#### 4. ความสามารถในการสร้างของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม

ผู้เชี่ยวชาญจากทาง GTZ จะให้ทีมงานศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม OJTในการสร้างความสามารถในองค์กร

## **2.2 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (NESDB : National Economic and Social Development Board)**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการวางรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำลังจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการ รวมกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งมีการกำหนดบทบาทของผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (CDA) เอาไว้ นอกจากนี้คู่มือแล้ว สศช. กำลังร่างแผนที่เครือข่ายวิสาหกิจ (Nationwide Cluster Map) จากการสนับสนุนของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่ง ประเทศไทย (IFCT) ซึ่งคาดว่าจะจัดทำเสร็จภายในเดือนกันยายน 2548 นี้ และมีแผนที่จะจัดการประชุมเชิง ปฏิบัติการ (Workshops) ใน 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้และภาคกลาง

ภายใต้การพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม สศข. เคยทำหน้าที่เป็นหน่วยงานภาครัฐในการรับผิดชอบดำเนินงาน แต่ในขณะนี้รัฐบาลรับนโยบายที่จะให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่ง (รวมถึงกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม) เข้าร่วมและรับผิดชอบในการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม สศข. ได้รับมอบหมายให้เป็นเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (NCC) (โดยมี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เป็นประธาน) และเป็นองค์กรหลักในระดับนโยบายในการกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

### **2.3 บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ในอดีต) (Former IFCT : Industrial Finance Corporation of Thailand) —ปัจจุบันคือธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) (TMB Public Company Limited)**

บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2502 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ กิจกรรมหลักที่ผ่านมาก็คือการสนับสนุนการสร้าง การขยาย และการพัฒนาวิสาหกิจภาคเอกชนให้มีความทันสมัย และการกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผู้ลงทุนเอกชน ทั้งแหล่งเงินจากภายในและภายนอก ประเด็นที่ควรสนใจคือธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ได้รวมตัวกับบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและธนาคารดีบีเอสไทยธนุ (DBS Thai Danu Bank : DTDB) เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2547 และเปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษเป็นธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่วันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2548

IFCT ให้การสนับสนุนด้านเงินทุนแก่กลุ่มคลัสเตอร์เซรามิกในจังหวัดลำปาง โครงการดังกล่าวเป็นโครงการต้นแบบที่จัดขึ้นโดย UNIDO เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมโดยใช้ระยะเวลา 3 ปี โดยคาดว่าจะแล้วเสร็จในปีนี้ โดยมีงบประมาณสนับสนุนประมาณ 15 ล้านบาท ในเบื้องต้น IFCT สนับสนุนด้านการเงินถึง 70% ของเงินทุนที่ต้องการ SMEs ในท้องถิ่น และองค์กรต่าง ๆ ล้วนแต่มีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว IFCT ประเมินผลว่าความเป็นผู้ประกอบการในการพัฒนาอุตสาหกรรม เกิดขึ้นภายใต้การดำเนินงานของโครงการ นอกจากนี้ IFCT ยังให้ความช่วยเหลือแก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (NESDB) ในการจัดทำแผนที่เครือข่ายวิสาหกิจ (Nationwide Cluster Map) รวมถึงการสนับสนุนโครงการวินิจฉัยสถานประกอบการ (Shindan Projects) เช่นเดียวกัน รายละเอียดข้างต้นจัดทำขึ้นในเดือนพฤษภาคม 2547 ผู้เชี่ยวชาญ JICA ไม่มีข้อมูลว่าธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) (จะดำเนินกิจกรรมดังกล่าวต่อไปหรือไม่ในฐานะธนาคารพาณิชย์ ณ เดือนพฤษภาคม 2548

### **2.4 สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (FTI : Federation of Thai Industries)**

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (FTI) จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2510 มีบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรภาคเอกชน กลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมไปถึงผู้ประกอบการและผู้บริโภค FTI ยังทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกิจกรรมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ



ในปัจจุบัน FTI ได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม ภายใต้แนวทางการบริหารงานของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ในการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญ 9 อุตสาหกรรมหลัก ในเดือนตุลาคม 2546 FTI ได้จัดตั้งองค์กรภายใน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมทั้ง 9 กลุ่ม ดังนี้

- 1) อาหาร (Food)
- 2) ชิ้นส่วนยานยนต์ (Automotive parts)
- 3) แฟชั่น (Fashion)
- 4) เครื่องปรับอากาศและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (Air conditioners and other electrical equipment)
- 5) วัสดุก่อสร้าง (Construction materials)
- 6) ปิโตรเลียม (Petroleum products)
- 7) ผลิตภัณฑ์เหล็ก (Metal products)
- 8) เยื่อกระดาษและการพิมพ์ (Paper & printing)
- 9) อุตสาหกรรมสนับสนุน (รวมถึงงานไม้และเฟอร์นิเจอร์ งานหัตถกรรม เซรามิก และผลิตภัณฑ์เป้าหมาย ภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์) (Supporting industries including woodwork & furniture, handicraft, ceramics, and target products by the OTOP project)

FTI พบว่าการพัฒนาให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมนั้นจำเป็นต้องมี 3 ปัจจัย คือ เงินทุน (ปัจจัยทั่วไป) บรรรจุภัณฑ์ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและงานหัตถกรรม) และการตลาด (โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์) รัฐบาลทักษิณได้เสนอกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (ECS : Economic Cooperation Strategy) เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการเชื่อมโยงเศรษฐกิจกับประเทศพม่า เวียดนาม และลาว นอกจากนี้ FTI ยังได้ระบุถึงความสำคัญของการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติ

FTI มีจำนวนวิสาหกิจที่เป็นสมาชิกประมาณ 6,000 ราย และ 80% ของจำนวนดังกล่าวเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) FTI มีการจัดตั้งสำนักงานสาขาในแต่ละภูมิภาคทั้งภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออกและภาคใต้ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา FTI ได้เร่งพัฒนาความสามารถของสำนักงานสาขาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2.5 การกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมภายใต้การดูแลของคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Cluster Activation under NCC : National Committee on Competitive Advantage)

สืบเนื่องจากรายงานการประชุม Minute of Meeting (MOM) ของคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2547 (ครั้งที่ 1/2547) การพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมได้จัดตั้งขึ้น ในวาระ 3 3.1 ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

หลังจากนั้น มีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมภายใต้บันทึกความร่วมมือ (MOU) เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือและกระตุ้นการพัฒนาคลัสเตอร์ ลงวันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2547 บันทึกความร่วมมือได้ระบุหน้าที่ขององค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ดังระบุข้างล่าง และบันทึกความร่วมมือดังกล่าวได้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อเป็นเสมือนข้อตกลงระหว่าง NESDB และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง

### (1) องค์กรกลางระดับนโยบาย (Central organization at policy level)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (NESDB)

### (2) องค์กรระดับปฏิบัติการ (Action organizations)

- กระทรวงอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (MOI/DIP)
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (NSTDA)
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (FTI)
- สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย (TCC)
- บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) (ปัจจุบันรวมเป็นธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน))
- สถาบันคีนันแห่งเอเชีย (Kenan Institute of Asia)

### (3) องค์กรสนับสนุน (Supporting organizations)

- สำนักงานงบประมาณ (Budget Office)
- กระทรวงศึกษาธิการ (MOE)
- กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (MOST)

### บทที่ 3 การคัดเลือก 3 กลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ

ดังที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้แล้วว่า กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคต่าง ๆ (Industrial Promotion Centers : IPCs) ในแต่ละภูมิภาครวม 11 ศูนย์ทั่วประเทศเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค การกิจของ JICA ครั้งแรกคือการลงพื้นที่เพื่อสำรวจ ภายใต้ข้อตกลงที่ลงนามร่วมกันระหว่างรัฐบาลทั้งสองฝ่าย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมระบุพื้นที่ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม 5 พื้นที่โดยลำดับความสำคัญของสาขาอุตสาหกรรม จากพื้นที่ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมทั้ง 5 ดังกล่าว คณะสำรวจของ JICA และคณะทำงานซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ (BEED: Bureau of Entrepreneur and Enterprise Development)) เข้าร่วมการสำรวจครั้งที่หนึ่งเพื่อคัดเลือก 3 กลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ

#### 3.1 กลุ่มอุตสาหกรรมภายใต้การพิจารณาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (Candidate Clusters Identified by DIP)

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้สอบถามความสนใจของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคต่างๆ ทั้ง 11 ศูนย์ ว่ามีความสนใจในโครงการและสนใจสมัครเข้าร่วมเป็นอุตสาหกรรมต้นแบบในภูมิภาคหรือไม่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค จำนวน 7 ศูนย์ แสดงความสนใจในการเข้าร่วมโครงการและกรอกใบสมัครเข้าร่วม ซึ่งประกอบด้วย ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1, 3, 4, 5, 8, 9 และ 10

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และผู้เชี่ยวชาญ JICA เห็นพ้องตรงกันที่จะเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ 3 กลุ่มจาก 11 กลุ่ม ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคทั้ง 5 ศูนย์ เพื่อผ่านขั้นตอนการวินิจฉัยเบื้องต้นต่อไป

ตาราง 3-1 รายละเอียดของกลุ่มอุตสาหกรรมที่สมัคร 11 กลุ่มจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 5 ศูนย์

ศูนย์ส่งเสริมฯ	สาขาอุตสาหกรรม	จังหวัด
ศก. 1	1. การแปรรูปอาหาร Food processing 2. สิ่งทอ - ผ้าฝ้าย (Textile - Cotton)	เชียงใหม่ เชียงใหม่
ศก. 5	3. สิ่งทอ - ผ้าไหม (Textile - Silk) 4. เสื้อผ้าสำเร็จรูป (Garments)	ขอนแก่น ขอนแก่น
ศก. 8	5. โรงสีข้าว (Rice mill) 6. ไฟฟ้า และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (Electrics and Electronic Parts)	สุพรรณบุรี ปทุมธานี
ศก. 9	7. ชิ้นส่วนยานยนต์และส่วนประกอบ (Automobile Parts/Components) 8. ชิ้นส่วนยานยนต์และส่วนประกอบ (Automobile Parts/Components) 9. ผลิตภัณฑ์ยาง (Rubber Products)	ระยอง ชลบุรี ระยอง
ศก. 10	10. ปาล์มน้ำมัน (Palm Oil) 11. งานไม้ เฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพารา (Woodworking/Furniture of Parawood)	สุราษฎร์ธานี สุราษฎร์ธานี

หมายเหตุ ศก: ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค (Industrial Promotion Center) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

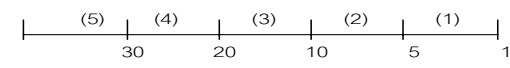
### 3.2 วิธีการคัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ (Methodology of Model Clusters Selection)

ในช่วงของการวินิจฉัยเบื้องต้น ผู้เชี่ยวชาญ JICA ประเมินผลผู้แสดงความจำนงเข้าร่วมทั้ง 11 กลุ่มร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายไทยเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการคัดเลือกโดยให้คะแนนตามตาราง 3-2 และเป็นการถ่ายทอดเทคนิคให้แก่ทางฝ่ายไทย ตาราง 3-3 แสดงผลที่ได้จากการให้คะแนนโดยมีคะแนนเต็ม 100 คะแนนโดยคุณตัวเลขในตาราง 3-3 ซึ่งมีคะแนนเต็ม 20 ด้วย 5 ซึ่งคะแนนเหล่านี้จะใช้เป็นตัวเลขอ้างอิงในการพิจารณาเปรียบเทียบ

หัวข้อ “A อุตสาหกรรมหลัก” ในตาราง 3-2 แสดงการให้ความสำคัญของกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการกระจุกตัวของวิสาหกิจและมีศักยภาพในการแข่งขันสูง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการวัด “A.1 ความหนาแน่น” อาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ จึงควรที่จะปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละประเทศ หัวข้อที่สอง “B. แนวโน้มการเติบโตของกลุ่มอุตสาหกรรม” เป็นการประเมินปัจจัยหลัก 4 เรื่องตามรูปแบบเพชร Prof. Michael E. Porter หัวข้อที่สาม “C. การมีอยู่ของหน่วยงานบริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers)” เป็นการให้คะแนนตามจำนวนของ BDS Providers ในพื้นที่ และหัวข้อ “D. ความสนใจและความตั้งใจของคนในพื้นที่” เป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งได้พิสูจน์ในโครงการนำร่องภายใต้โครงการ CSCD แล้ว

ด้งระบุข้างต้น โครงการ CSCD ใช้แนวคิดพื้นฐานที่ว่ากลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูงกว่า ควรได้รับการกระตุ้น และได้รับความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากจะมีประสิทธิภาพด้านต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในการ พัฒนา และส่งเสริม SME ของประเทศ

ตาราง 3-2 ตารางการวินิจฉัยเบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้สมัครกลุ่มอุตสาหกรรม

การประเมินผลแบ่งเป็น 5 ระดับ คะแนน 2 และ 4 อยู่กึ่งกลางระหว่าง 1, 3, 5							
IPC No. ( )	ชื่อจังหวัด/เลขที่	( )	ชื่อสถานที่	วันที่ (ปี เดือน วัน)			
ภาคอุตสาหกรรมหลัก		ผู้ประเมิน					
หัวข้อประเมิน		คะแนนประเมินและวิธีการ			คะแนน	เฉลี่ย	
A. อุตสาหกรรมหลัก	A1: ความหนาแน่น	1) จำนวนบริษัท ( ) , 2) พื้นที่ ( ) 100กม. <sup>2</sup> , 3) ความหนาแน่น1) / 2) ( ) 					
	A2: ระดับการแข่งขัน	ภาคธุรกิจย่อยมีศักยภาพการแข่งขันที่เหมาะสมต่อการพัฒนาส่งเสริม คลัสเตอร์หรือไม่? ( ) ระดับครอบครัว : (1) แข่งขันระดับท้องถิ่น (ไทย) : (3) แข่งขันระดับชาติและส่งออก : (5)					
B. แนวโน้มการเติบโตของคลัสเตอร์	ใช้การประเมินผล 3 หัวข้อ ประเมิน"เงื่อนไขด้านพื้นที่"เป็น 5 ระดับ จากนั้นเฉลี่ยและเขียนในคอลัมน์ด้านขวา หากไม่มีข้อมูลหรือไม่ทราบให้ลบผลประเมินออกแล้วเฉลี่ยใหม่ พื้นที่มีความเหมาะสมตามที่อธิบายไว้ในรายละเอียด: (5) พื้นที่อยู่ในระดับปานกลาง : (3) พื้นที่ไม่อยู่ในสภาพเหมาะสมนัก : (1) ไม่มีความน่าสนใจ : (0)						
	B1: เงื่อนไขด้านทรัพยากร (ทรัพยากรนำเข้า)	1) วัตถุประสงค์สามารถหาได้ในท้องถิ่น 2) แรงงานฝีมือจ้างได้ง่าย (สรรหาได้) 3) โครงสร้างโลจิสติกส์ (ถนนและอื่น ๆ) เหมาะสม					
	B2: อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง : อุตสาหกรรมสนับสนุน	1) ซัพพลายเออร์ท้องถิ่นมีมาก 2) มีการรวมตัวของบริษัทหลักและบริษัทสนับสนุน 3) มีความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบริษัทหลัก มหาวิทยาลัย และรัฐบาลท้องถิ่น					
	B3: เงื่อนไขด้านอุปสงค์	1) ลูกค้าระดับท้องถิ่นมักต้องการสินค้าระดับสูง 2) ชื่อของพื้นที่มีชื่อเสียงในสินค้าและเป็นที่ยอมรับของการเป็นผู้ผลิต 3) มีการจัดงานเทรดแฟร์ในพื้นที่ก่อนหน้า					
	B4: กลยุทธ์บริษัทและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน	1) มีการแข่งขันระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน 2) สภาพแวดล้อมการลงทุนเชิญชวนผู้เข้ามาใหม่ให้เข้ามา 3) ข้อมูลเทคโนโลยี ตลาดสามารถหาได้ในพื้นที่					
C. การมีอยู่ของ BDS Providers	หากมี BDS Provider ในพื้นที่แล้ว ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับ 1 BDS Provider ประเมินผลเพียง "มี" หรือ "ไม่มี"						
	C1: ตัวแทนและสถาบัน	1) หน่วยงานส่งเสริม SMEs ภาครัฐ 2) หอการค้าและอุตสาหกรรม 3) องค์กร สภาคมนในอุตสาหกรรมเดียวกัน 4) องค์กรความร่วมมือ 5) องค์กรธุรกิจหรือการค้า					
	C2: ทรัพยากรบุคคลและการให้คำปรึกษา	1) การอบรมผู้จัดการ เจ้าของ 2) การอบรมวิศวกร/เจ้าหน้าที่เทคนิค 3) การอบรมแรงงานฝีมือ 4) การสนับสนุนผู้ประกอบการ 5) ให้คำปรึกษาธุรกิจและเทคนิค					
	C3: การสนับสนุนด้านเทคนิค	1) มหาวิทยาลัย (สถาบันเทคโนโลยีหรือแผนกวิศวกรรม) 2) โรงเรียนเทคนิค 3) สถาบันวิจัย 4) ศูนย์เทคโนโลยี 5) ธุรกิจซ่อมและบำรุงรักษา(ร้านค้า)					
	C4: การให้บริการด้านการบริหารจัดการ	1) บริการสารสนเทศ 2) บริหารบัญชี 3) บริการโลจิสติกส์ 4) บริการออกแบบผลิตภัณฑ์ 5) วิจัยตลาด					
D. ความสนใจของคนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่	หัวข้อนี้เป็นการประเมินคลัสเตอร์แบบง่าย การประเมินสัมภาษณ์บุคลากรที่มีความสนใจในการพัฒนาคลัสเตอร์ และความเป็นไปได้ในการผลักดันโครงการ แบบทุกคนสนใจในโครงการและคาดหวังได้ว่าจะให้ความร่วมมือในการดำเนินโครงการนำร่อง (5) บางคนยังมีท่าทีไม่แน่ใจ แต่สามารถผลักดันโครงการได้โดยไม่มีปัญหา (3) ทุกคนไม่สนใจ บ่งบอกถึงความยากลำบากในการผลักดันโครงการในพื้นที่ (1) รัฐบาลท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ IPC องค์กรเอกชน สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย บริษัทผู้เฝ้าอุตสาหกรรม และอื่น ๆ						
คะแนนรวม (คะแนนสูงสุด 20 คะแนน)							

ตาราง 3-3 ผลการวินิจฉัยเบื้องต้นจาก 11 กลุ่มอุตสาหกรรม  
 (คะแนนเต็ม = 100 คะแนน)

ศูนย์ ส่งเสริม ฯ	สาขาอุตสาหกรรม	จังหวัด	A. Accumul.	B. Condition	C. BDS	D. Climate	Total (A-D)
ศก.1	1. การแปรรูปอาหาร	เชียงใหม่	19.6	20.6	17.5	16.7	74.3
	2. สิ่งทอ (ผ้าฝ้าย)	เชียงใหม่	22.5	20.2	17.5	15.0	75.2
ศก.5	2. สิ่งทอ (ผ้าไหม)	ขอนแก่น	20.8	17.7	19.0	20.8	78.3
	4. เสื้อผ้าสำเร็จรูป	ขอนแก่น	9.6	12.4	18.8	20.8	61.6
ศก. 8	5. โรงสีข้าว	สุพรรณบุรี	16.3	17.8	12.9	22.5	69.5
	6. ไฟฟ้า และชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์	ปทุมธานี	22.5	15.1	13.8	17.5	68.9
ศก. 9	7. ชิ้นส่วนยานยนต์	ฉะเชิงเทรา	18.0	18.6	18.4	16.3	71.2
	8. ชิ้นส่วนยานยนต์	ชลบุรี	20.6	20.0	20.5	20.4	81.4
	9. ผลิตภัณฑ์ยาง	ระยอง	12.5	15.1	17.5	12.5	57.6
ศก. 10	10. ปาล์มน้ำมัน	สุราษฎร์ธานี	10.4	14.1	12.9	21.7	59.1
	11. แปรรูปไม้ยางพารา	สุราษฎร์ธานี	21.3	16.6	15.0	22.5	75.3

**A. Accuml.** – จำนวนวิสาหกิจในพื้นที่ Accumulation of same- trade enterprises in a certain area (25 คะแนน).

**B. Condition** – ความสามารถในการแข่งขัน Conditions for competitiveness (25 คะแนน)

**C. BDS** – การให้บริการพัฒนาธุรกิจในพื้นที่ Availability of Business Development Services (25 คะแนน)

**D. Climate** – ความเข้าใจ “คลัสเตอร์” และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคลัสเตอร์ในพื้นที่ Understandings of “cluster” and sense of participation to cluster development in the region (25 คะแนน).

**รวม (A-D)** – (A+B+C+D)

### 3.3 สภาพแวดล้อมและบทสรุปในการคัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ (Circumstances and Conclusion of Model Cluster Selection)

#### 3.3.1 การเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมในแต่ละศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคฯ

##### ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 (IPC-1)

การแปรรูปอาหาร – เชียงใหม่

สิ่งทอ (ผ้าฝ้าย) – เชียงใหม่

กลุ่มอุตสาหกรรมกลุ่มแปรรูปอาหารจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นการแปรรูปผลผลิตการเกษตรในท้องถิ่นเพื่อการส่งออกโดยวิสาหกิจขนาดใหญ่ กลุ่มธุรกิจนี้ไม่ได้คาดหวังการสร้างเครือข่ายกับธุรกิจสาขาอื่นๆ รูปแบบดังกล่าวจึงมีลักษณะคล้ายกับการผลิตเพื่อผู้นำเข้าต่างชาติ จากการเยี่ยมชมวิสาหกิจจำนวน 6 วิสาหกิจพบว่าวิสาหกิจดังกล่าวมีความต้องการในบริการพัฒนาธุรกิจ (Business Development services) ค่อนข้างน้อย ในกรณีประเมิน SMEs อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารที่ท่าตลาดในท้องถิ่นต้องใช้ข้อมูลมากกว่านี้ ซึ่งคณะทำงานไม่ได้เยี่ยมชมในการสำรวจครั้งแรก

อุตสาหกรรมสิ่งทอ (ผ้าฝ้าย) มี SMEs ในพื้นที่จำนวนมากซึ่งมีข้อได้เปรียบในการมีวัตถุดิบซึ่งสามารถหาได้ในพื้นที่ อุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มจึงได้รับการประเมินความเหมาะสมในระดับเดียวกัน อย่างไรก็ตาม คณะทำงานได้คัดเลือกอุตสาหกรรมสิ่งทอ (ผ้าฝ้าย) ในจังหวัดเชียงใหม่เนื่องจากคะแนนที่มากกว่าอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเล็กน้อย

##### ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 (IPC-5)

สิ่งทอ (ผ้าไหม) – ขอนแก่น

เส้นไหมสำเร็จรูป – ขอนแก่น

สิ่งทอ (ผ้าไหม) มีแหล่งวัตถุดิบจากจังหวัดเพชรบูรณ์และมีการนำเข้าด้ายยืน (Weft / vertical yarns) จากต่างประเทศ และการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นจังหวัดขอนแก่นเพื่อทำด้ายพุ่ง (warp / horizontal yarns) (อย่างไรก็ตามการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่มีคุณภาพดีและราคาแพงจะต้องสั่งด้ายพุ่งจากจังหวัดเพชรบูรณ์และนำเข้าเช่นเดียวกัน) อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่นเป็นอำเภอที่มีชื่อเสียงในการผลิตผ้าไหม ภายใต้การวางแผนการพัฒนาที่เหมาะสม อุตสาหกรรมนี้จะมีแนวโน้มการเติบโตทางการตลาดและมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอย่างสูงในการพัฒนาภูมิภาค



กลุ่มอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในพื้นที่ที่เป็นวิสาหกิจประเภทเดียวกันมีจำนวนน้อยในการที่จะพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม นอกจากนั้นอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในพื้นที่ที่มีการขยายตัวและการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมอื่นน้อย เนื่องจากรูปแบบการผลิตของกลุ่มดังกล่าวเป็นการผลิตตามคำสั่งของบริษัทในกรุงเทพฯ หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่นในจังหวัดขอนแก่นมีความสนใจอย่างมากในการพัฒนาอุตสาหกรรมผ้าไหมเป็นพื้นฐาน ดังนั้นกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ (ผ้าไหม) จึงได้รับการคัดเลือกด้วยความเหมาะสมกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

### ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 (IPC-8)

โรงสีข้าว – สุพรรณบุรี

ไฟฟ้า และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ – ปทุมธานี

กลุ่มอุตสาหกรรมโรงสีข้าวมีจำนวนโรงสีข้าวมากตั้งแต่แต่ละโรงสีมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน และมีแรงงานน้อยกว่า 50 แรงม้า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงสีข้าวในพื้นที่แสดงความสนใจชัดเจนในการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อร่วมมือในการส่งเสริมการส่งออกข้าวร่วมกัน อย่างไรก็ตามกลุ่มอุตสาหกรรมนี้มีความเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมอื่นค่อนข้างน้อย และมีความใกล้ชิดกับภาคอุตสาหกรรมเกษตรมากกว่าภาคอุตสาหกรรมการผลิตอื่น ซึ่งกลายเป็นข้อด้อยในการคัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งมุ่งเน้นภาคอุตสาหกรรมการผลิต

กลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในภูมิภาคมีสัดส่วนความหนาแน่นของวิสาหกิจสูงสุด อย่างไรก็ตามความหนาแน่นดังกล่าวมีผลส่วนใหญ่มาจากการลงทุนของชาวต่างชาติในนิคมอุตสาหกรรม การรวมกลุ่มวิสาหกิจของไทยที่กระจุกกระจายในภูมิภาคเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นคณะทำงานจึงเลือกโรงสีข้าวจังหวัดสุพรรณบุรีภายใต้การดูแลของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8

### ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (IPC-9)

ชิ้นส่วนยานยนต์ – ชลบุรี

ชิ้นส่วนยานยนต์ – ฉะเชิงเทรา

ผลิตภัณฑ์ยาง – ระยอง

กลุ่มอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางมีคะแนนที่ต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบในกลุ่มอุตสาหกรรมทั้งสามเนื่องจากจำนวนวิสาหกิจที่ประกอบการลักษณะเดียวกันมีน้อย ถึงแม้จะมีความได้เปรียบด้านการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบและสามารถหลีกเลี่ยงคู่แข่งขึ้นด้านการซื้อวัตถุดิบ การพิจารณาเปรียบเทียบอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ใน 2

จังหวัด จังหวัดชลบุรีจะมีความเหมาะสมกว่าจังหวัดละโว้ในการเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ เนื่องจากความได้เปรียบในการเข้าถึงผู้ประกอบการรถยนต์และสามารถเข้าถึง BDS ได้ง่ายกว่า ดังนั้นคณะกรรมการจึงเลือกอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี เป็นตัวแทนของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9

### ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 (IPC-10)

#### น้ำมันปาล์ม – สุราษฎร์ธานี

#### งานไม้ เฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพารา – สุราษฎร์ธานี

วิสาหกิจผู้ผลิตน้ำมันปาล์มเป็นกระบวนการบีบอัดหลายปาล์มในพื้นที่และส่งน้ำมันปาล์มสู่กรุงเทพฯ เพื่อนำไปกลั่น และผ่านกระบวนการต่างๆ จนกระทั่งจัดจำหน่าย ดังนั้นความต่อเนื่องและความเชื่อมโยงจากอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในภูมิภาคนี้จึงยังไม่มีการคาดหวัง ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมไม้ยางพารามีความเข้มแข็งในการมีแหล่งวัตถุดิบในพื้นที่เช่นเดียวกับน้ำมันปาล์ม ยิ่งไปกว่านั้นจำนวนวิสาหกิจที่ประกอบการประเภทเดียวกันในภูมิภาคมีแนวโน้มการเติบโตค่อนข้างสูงเนื่องจากยังเป็นอุตสาหกรรมที่พึ่งเติบโต ดังนั้น คณะทำงานจึงพิจารณาว่ากลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา จังหวัดสุราษฎร์ธานีมีความเหมาะสมกว่าในการเป็นตัวแทนกลุ่มอุตสาหกรรม

### 3.3.2 บทสรุป

เนื่องจากการสองกลุ่มอุตสาหกรรม จากอุตสาหกรรมสิ่งทอ คณะทำงานได้เลือกสิ่งทอ (ผ้าไหม) จังหวัดขอนแก่น เนื่องจากมีคะแนนที่สูงกว่า และตัดตัวเลือกที่มีคะแนนต่ำสุดจากกลุ่มอุตสาหกรรม 3 กลุ่มที่เหลือ คือ โรงสีข้าวจังหวัดสุพรรณบุรี ด้วยเหตุผลดังกล่าวคณะกรรมการทั้งสองฝ่ายเห็นชอบให้เลือกกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบจำนวน 3 กลุ่ม ภายใต้โครงการ CSCD ได้แก่

- 1) ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 : สิ่งทอ (ผ้าไหม) - ขอนแก่น
- 2) ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 : ชิ้นส่วนยานยนต์ - ชลบุรี
- 3) ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10: แปรรูปไม้ยางพารา - สุราษฎร์ธานี

## บทที่ 4 แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการของกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ

### 4.1 กระบวนการจัดทำแผนส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ

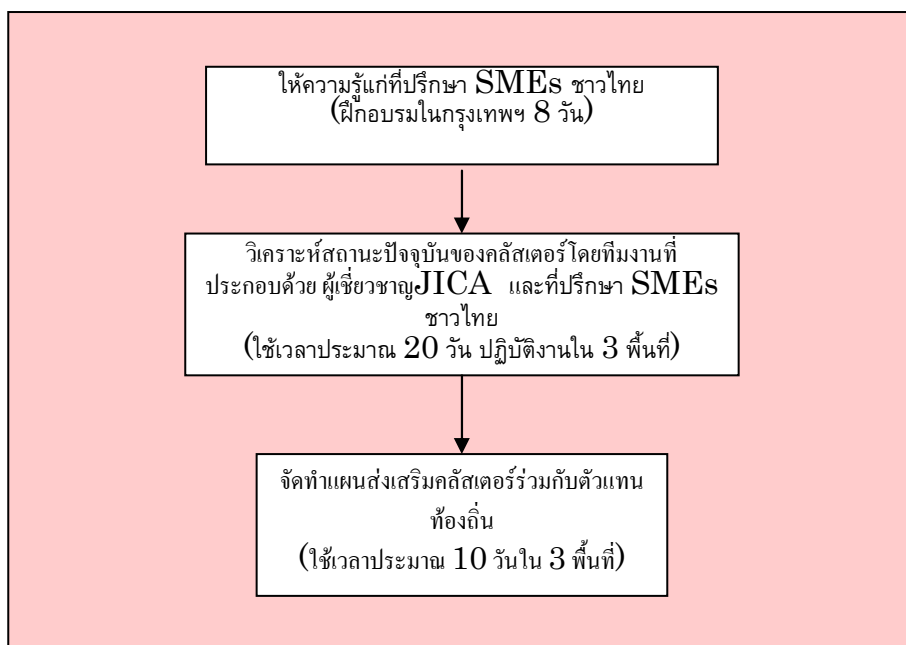
หัวข้อนี้อ้างอิงการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

- (1) **ขอนแก่น** : กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอผ้าไหม (ศก. 5)
- (2) **ชลบุรี** : กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (ศก. 9)
- (3) **สุราษฎร์ธานี** : กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา (ศก. 10)

นโยบายที่ระบุข้างล่างนี้เป็นนโยบายที่จัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมหลังจากโครงการแล้วเสร็จในสามพื้นที่ ประกอบด้วย

- (1) การถ่ายโอนเทคนิคการวินิจฉัยคลัสเตอร์และเทคนิคการจัดทำแผนส่งเสริมสนับสนุนให้แก่ที่ปรึกษาวิชาชีพ ขนาดกลางและขนาดย่อมชาวไทย
- (2) การจัดทำแผนส่งเสริมให้กับผู้แทนกลุ่มอุตสาหกรรมคลัสเตอร์ในพื้นที่เท่าที่จะเป็นไปได้

แผนงานดังกล่าวเป็นไปตามกำหนดการดังนี้



แผนภาพ 4.1-1 แผนผังแสดงการวางแผนส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน

4.1.1 การใช้ที่ปรึกษาวิชาชีพขนาดกลางและขนาดย่อมชาวไทย (Use of Local Thai Consultants for Medium and Small Businesses : SMEs consultants)

ประเทศไทยมีการฝึกอบรมที่ปรึกษาวิชาชีพขนาดกลางและขนาดย่อม (ใช้ชื่อว่า “Shindanshi” ในประเทศญี่ปุ่น จากนี้เรียก “นักวินิจฉัย”) โดยใช้ระบบแนวทางการจัดการและให้คำปรึกษาจากประเทศญี่ปุ่น การฝึกอบรมในประเทศไทยเป็นการฝึกอบรมแบบเต็มเวลา โดยใช้เวลาการฝึกอบรมประมาณ 10 เดือน เมื่อผู้เข้าอบรมสำเร็จการฝึกอบรมแล้วจะกลายเป็นที่ปรึกษา SMEs ปัจจุบันมี ผู้ผ่านการฝึกอบรม 335 คน (เรียกว่า “ผู้ช่วยนักวินิจฉัย Assistant Shindanshi” ) ในการฝึกอบรม 4 หลักสูตรที่ผ่านมา บางท่านประกอบอาชีพเป็นที่ปรึกษาอิสระ ผู้เชี่ยวชาญ JICA ได้คัดเลือกผู้ช่วยที่ปรึกษาจำนวนหนึ่งเพื่อถ่ายทอดเทคนิคการจัดการธุรกิจที่จำเป็นให้ โดยมุ่งหวังให้คนกลุ่มนี้มีบทบาทสำคัญในอนาคต

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงมีการจัดโครงการฝึกอบรมระยะเวลา 8 วันขึ้น โดยมีผู้เชี่ยวชาญ JICA เป็นผู้สอนภาคทฤษฎี หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมผู้ผ่านการฝึกอบรมจะได้รับมอบหมายให้ลงในแต่ละพื้นที่ของ 3 กลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบเพื่อฝึกภาคปฏิบัติทำการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรมร่วมกับที่ปรึกษา JICA เป็นระยะเวลา 1 เดือน ผู้เข้าร่วมโครงการในปี 2547 ประกอบด้วยนักวินิจฉัย 19 คน เจ้าหน้าที่ 2 – 3 คนจากแต่ละศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5, 9 และ 10 รวมถึงมีตัวแทนจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเข้าร่วมปฏิบัติงานด้วย

4.1.2 วิธีการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรม

ทีมที่ปรึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจาก JICA ประมาณ 2-3 คน นักวินิจฉัยคลัสเตอร์ 6-7 คน ที่ผ่านการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้วได้รับมอบหมายให้เข้าวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบทั้งสามกลุ่ม โดยมีผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคและเจ้าหน้าที่ให้การสนับสนุนในฐานะผู้ร่วมงานท้องถิ่น คณะทำงานแต่ละทีมงานประกอบด้วยจำนวนสมาชิกดังนี้

ตาราง 4.1-1 การมอบหมายทีมปฏิบัติงาน

	(จำนวน : คน)		
	<u>ขอนแก่น</u>	<u>ชลบุรี</u>	<u>สุราษฎร์ธานี</u>
ผู้เชี่ยวชาญ JICA	3	2	2
นักวินิจฉัย ชาวไทย	6	7	6

การวินิจฉัยและให้คำปรึกษาด้านการจัดการของกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบทั้งสามกลุ่มเริ่มต้นทันทีที่การฝึกอบรมนักวินิจฉัยสิ้นสุดลง

#### 4.1.3 วิธีการสำรวจสถานะปัจจุบัน (Method of Current Status Survey)

การสำรวจสถานะปัจจุบันจัดทำเป็น 3 รูปแบบดังแสดงข้างล่าง เพื่อแสดงให้เห็นสถานะปัจจุบันของกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ

- (1) การสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire surveys) กับวิสาหกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุไว้ข้างต้น การสำรวจด้วยแบบสอบถาม (การสัมภาษณ์ทางตรง) จัดทำโดยบริษัทวิจัยท้องถิ่น โดยสัมภาษณ์บริษัททั้งสิ้น 50 บริษัทต่อหนึ่งคลัสเตอร์ จากนั้นคณะทำงานจะสุ่มสำรวจบริษัท SMEs ที่คัดเลือกจากการสัมภาษณ์ 50 บริษัท โดยพิจารณาจากแบบสอบถามดังกล่าวในการคัดเลือก
- (2) การสำรวจและสัมภาษณ์หน่วยงานบริการพัฒนาธุรกิจ (BDS) ที่ทีมงานสำรวจในแต่ละพื้นที่จะสัมภาษณ์โดยตรงกับ BDS ที่อยู่ในพื้นที่นั้น ๆ
- (3) การสัมภาษณ์หน่วยงานภาครัฐบาล  
การสัมภาษณ์หน่วยงานภาครัฐฯ จะดำเนินการสัมภาษณ์หน่วยงานส่วนกลางที่กรุงเทพฯ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศและสัมภาษณ์หน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในท้องถิ่นนั้น ๆ

#### 4.1.4 วิธีการสร้างความร่วมมือของคนในท้องถิ่น (Method of Cooperation with the Local People)

การส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมต้องเริ่มมาจากแนวคิดของคนในท้องถิ่น รวมทั้งวิสาหกิจในธุรกิจเดียวกัน อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS) เจ้าหน้าที่ภาครัฐและหน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น ด้วยมุมมองนี้ คณะทำงาน (ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ JICA นักวินิจฉัย และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค) ได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะก่อให้เกิดระบบของการร่วมมือกันกับคนในท้องถิ่นในการดำเนินโครงการ

เพื่อให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คณะทำงานได้จัดให้มีสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 3 ครั้ง ในช่วง 1 เดือนที่มีการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรม รายละเอียดเพิ่มเติมสามารถศึกษาได้จากหัวข้อ 4.2

- (1) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการในช่วงเริ่มต้น โครงการ (Initial workshop)  
การให้รายละเอียดโดยย่อของโครงการ (CSCD) แก่ตัวแทนท้องถิ่นและขอความร่วมมือในการทำงาน
- (2) การประชุม PCM (PCM workshop)  
การร่วมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มอุตสาหกรรมโดยตัวแทนท้องถิ่น และร่วมปรึกษาหารือในการจัดทำแผนแม่บทเพื่อส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น

(3) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งสุดท้าย (Final workshop)

การนำเสนอแผนแม่บท (กรอบการดำเนินงาน) ในการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมแก่ตัวแทนท้องถิ่นเพื่อตรวจสอบมติของตัวแทนท้องถิ่น รวมถึงการนำเสนอ โครงการนำร่องและขอความร่วมมือจากตัวแทนดังกล่าว

## 4.2 กลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น (Khon Kaen Textile Industry Cluster)

### 4.2.1 ลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายและการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค

#### 4.2.1.1 ลักษณะกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายในจังหวัดขอนแก่น

ประเภทธุรกิจ	ผ้าไหม
จังหวัด	ขอนแก่น
จำนวนตำบล	8 ตำบล
จำนวนหมู่บ้าน	80 หมู่บ้าน
จำนวนประชากร (คน)	41,387 คน
จำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมผ้าไหม (สัดส่วน)	2,502 (6.05%)*
จำนวนผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมผ้าไหม	
1. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	12
2. กลุ่มวิสาหกิจชุมชน	38 กลุ่ม
3. ผู้ประกอบการอิสระ	5
4. แรงงานมีฝีมือ	1,021 คน (41% ของจำนวนผู้เกี่ยวข้องกับการผลิต)
รายได้เฉลี่ยต่อคน (แรงงานกึ่งฝีมือ)	3,650 บาทต่อเดือน
รายได้เฉลี่ยต่อคน (แรงงานมีฝีมือ)	5,830 บาทต่อเดือน

\* จำนวนแรงงานในกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และกลุ่มผู้ผลิตระดับครัวเรือนที่ลงทะเบียนไว้กับโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ข้อมูลจากสำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอชนบท

การผลิตผ้าไหมในประเทศไทยรวมทั้งขอนแก่นเป็นอุตสาหกรรมพื้นบ้านและดำเนินการโดยผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมรวมทั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีการว่าจ้างเกษตรกรผู้หญิงทำการผลิตในลักษณะการรวมกลุ่มแบบสหกรณ์เพื่อเป็นรายได้เสริมช่วงนอกฤดูกาลทำนา ส่วนผู้ประกอบการอิสระจัดเป็นประเภทที่ 3 ของผู้ผลิตที่คั่นกลางระหว่าง 2 กลุ่มที่เหลือ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยวิธีการดั้งเดิมโดยมีการปรับปรุงรูปแบบเพื่อสนองตอบความต้องการปัจจุบัน

#### 4.2.1.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

ตาราง 4.2-1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ทางธุรกิจของกลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น

ตาราง 4.2-1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น

	<b>การผลิต</b>	<b>การตลาด</b>	<b>การจัดกาและการเงิน</b>	<b>ผลิตภัณฑ์</b>
<b>จุดแข็ง</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้นทุนการผลิตสามารถแข่งขันได้</li> <li>2. สรรพาคทนพอได้ง่าย</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผ้ามีดหมี่เป็นผ้าทอมือที่ต้องการความชำนาญด้านการทอ</li> </ol>
<b>จุดอ่อน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่สม่ำเสมอ เช่นด้านสี ความหนาแน่นของเนื้อผ้า เป็นต้น</li> <li>2. ผลิตภัณฑ์วิธีการดั้งเดิมซึ่งประสิทธิภาพต่ำ</li> <li>3. ผู้ผลิตส่วนใหญ่เชื่อมผ้าด้วยสารเคมีซึ่งเป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีกิจกรรมด้านการตลาดน้อย (ลูกค้าเป็นฝ่ายเข้าหาผู้ผลิต)</li> <li>2. ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญด้านการตลาด</li> <li>3. ตลาดไม่ตระหนักถึงคุณค่าของผ้ามีดหมี่</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดบุคลากรที่ชำนาญด้านการออกแบบ</li> <li>2. การออกแบบไม่สอดคล้องกับความต้องการของการลูกค้า</li> <li>3. ขนาดหน้ากว้างของผ้าไหมและเนื้อผ้าทำให้จำกัดการใช้งาน</li> </ol>
<b>โอกาส</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีโครงการสนับสนุนจากภาครัฐจำนวนมาก เช่น โครงการฝึกอบรมในภูมิภาค</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีโครงการสนับสนุนจากภาครัฐจำนวนมาก เช่น โครงการ OTOP</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เขตการค้าเสรีมีผลบังคับใช้ในปี 2548</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผ้าไหมมีภาพลักษณ์ของความหรูหราและสูงค่า</li> <li>2. ภาครัฐณรงค์ให้ใช้ผ้าไทย</li> </ol>



<b>อุปสรรค</b>	1. เส้นไหมท้องถิ่นไม่สม่ำเสมอทั้งคุณภาพและปริมาณ	1. การเข้ามาของกลุ่มแข่งในตลาดผ้าไหมอย่างรุนแรงในประเทศจีน และประเทศเวียดนาม 2. กลุ่มผู้ใช้มีจำนวนจำกัด	1. ขาดข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่ให้การสนับสนุน 2. เหตุการณ์ค่าเสริมผลบังคับใช้ในปี 2548	1. ตลาดต้องการผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 2. ถูกค่าสามารถเลือกสินค้าทดแทนได้หลากหลาย
----------------	--	--	---	--

#### 4.2.2 แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในการพัฒนาอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น

##### 4.2.2.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์

ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (PCM workshop : Project Cycle Management Method<sup>1</sup>) ได้ตกลงร่วมกัน  
ดังรายละเอียดต่อไปนี้ :

##### (1) การพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย

ผู้ผลิตผ้าไหมมัดหมี่และผลิตภัณฑ์ขึ้นเล็กจากผ้าไหม มัดหมี่<sup>1</sup> ใช้กรรมวิธีผลิตแบบดั้งเดิม ผู้ผลิตเหล่านี้มี  
รูปแบบการผลิตที่แตกต่างกันประกอบด้วย

- ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ดำเนินการผลิตและ / หรือการขาย
- กลุ่มวิสาหกิจชุมชน (เกษตรกรหญิง) เป็นการรวมตัวกันเพื่อทอผ้าไหมภายในบ้านระหว่างนอกฤดูกาลทำนา
- ผู้ประกอบการอิสระ (Workshops) เป็นการดำเนินงานของผู้ชำนาญเพื่อผลิตงานพิเศษที่มีคุณภาพสูงและราคาแพง

##### (2) ปัญหาหลักและสาเหตุของปัญหา

ผู้เข้าร่วมประชุมหรือเห็นพ้องกันว่า ปัญหาหลักของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายคือ

#### “แนวโน้มการลดลงของยอดขายผ้าไหม”

สาเหตุของปัญหาหลักจำแนกได้ดังต่อไปนี้

- ขาดกิจกรรมด้านการตลาด
- ตรา “ชนบท” ไม่เป็นที่รู้จัก
- คุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่เหมาะสมกับตลาดที่มีการแข่งขัน
- มีใช้ผลิตภัณฑ์ที่ใหม่ น่าสนใจ หรือมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว
- ความสามารถการแข่งขันด้านราคาต่ำ
- ผู้บริโภคประสบกับความยากลำบากในการดูแลรักษาผลิตภัณฑ์ผ้าไหม

##### (3) วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์

จากการประชุมหรือข้างต้น ผู้เกี่ยวข้องได้ทำความเข้าใจในความตกลงในเรื่องของกรอบการทำงานในการพัฒนาและ  
การส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม สรุปได้ดังนี้

---

<sup>1</sup> PCM (Project Cycle Management Method) เป็นเครื่องมือในการวางแผนการบริหารโครงการ  
(Development Project) ด้วยการระดมสมองศึกษาปัญหาหลัก สาเหตุและแปลงกลับเป็นแนวทางและกลยุทธ์ในการ  
ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาลึก (ผู้แปล)

**วิสัยทัศน์ : การมุ่งสู่ตลาดโลก**

(คำอธิบาย) อุตสาหกรรมซึ่งเกือบทั้งหมดที่พึ่งพาเทคนิคการผลิตแบบดั้งเดิมนั้นไม่สามารถสนองตอบความต้องการของตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศได้ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้มีการผลิตที่มุ่งสู่แนวโน้มตลาดโลก

**ภารกิจ : ยอดขายผ้าไหมที่ดี**

(คำอธิบาย) เมื่อการลดลงของยอดขายเป็นปัญหาหลักทำให้มีการกำหนดภารกิจมุ่งเน้นไปยังการปรับปรุงวิธีการขายและวิธีทำการตลาดเพื่อผลักดันยอดขายให้ดีขึ้น

จากการประชุมหารือ (PCM Workshop) เบื้องต้นและจากการศึกษาของคณะทำงานเพื่อให้บรรลุภารกิจที่วางไว้ได้กำหนด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

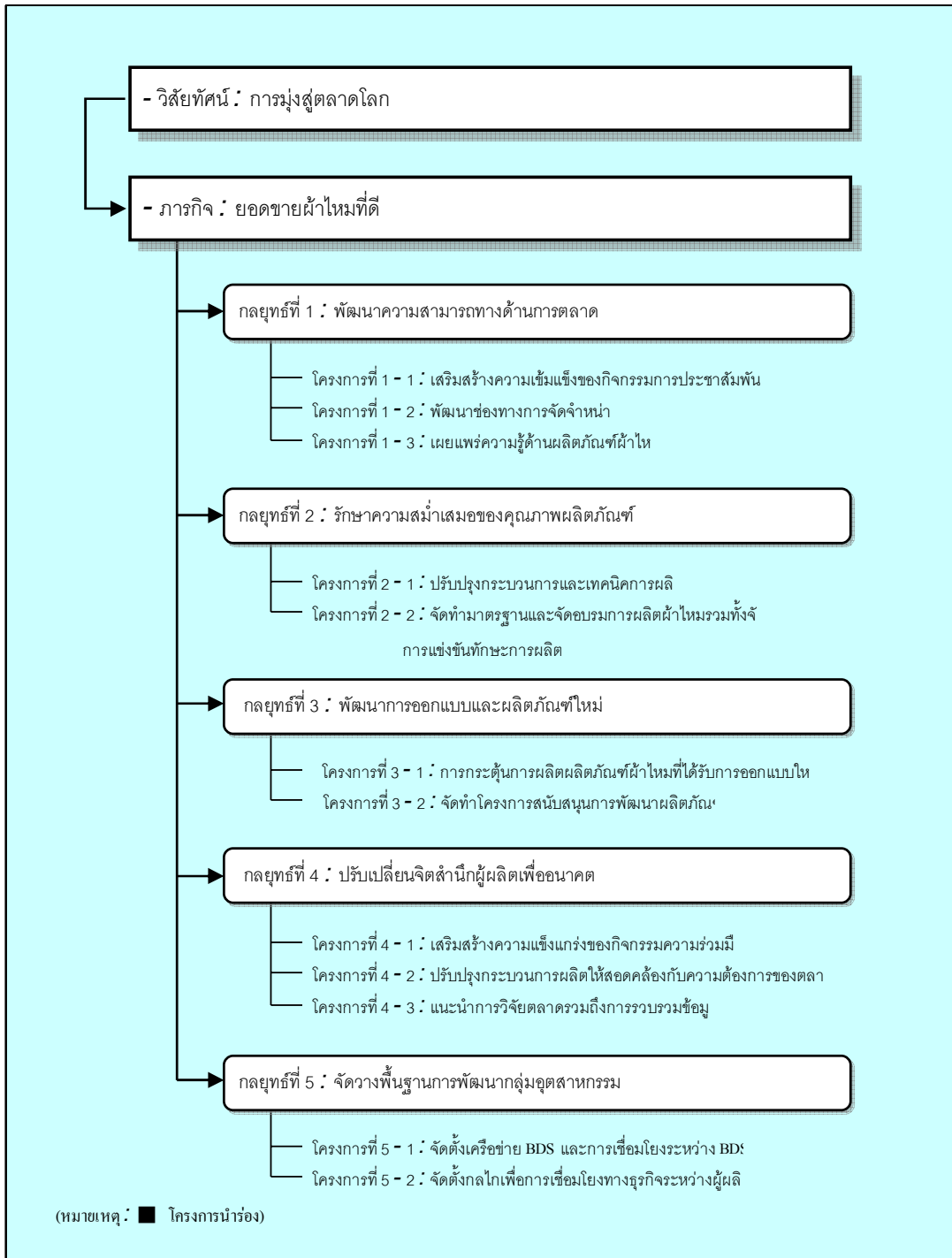
- กลยุทธ์ที่ 1 :** พัฒนาความสามารถทางด้านการตลาด
- กลยุทธ์ที่ 2 :** รักษาความสม่ำเสมอของคุณภาพผลิตภัณฑ์
- กลยุทธ์ที่ 3 :** พัฒนาการออกแบบและผลิตภัณฑ์ใหม่
- กลยุทธ์ที่ 4 :** ปรับเปลี่ยนจิตสำนึกของผู้ผลิตเพื่ออนาคต
- กลยุทธ์ที่ 5 :** วางพื้นฐานการพัฒนาของกลุ่มอุตสาหกรรม

**4.2.2.2 ภาพรวมของแผนแม่บท**

เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์และเพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การดำเนินงานอย่างจริงจังเป็นเรื่องที่จำเป็น แผนแม่บทดังกล่าวได้มีการกำหนดการดำเนินงานเป็นโครงการต่างๆ แผนภาพ 4.2-1 จะแสดงโครงการต่างๆที่นำเสนอโดยคณะทำงานที่ได้จากการระดมความคิดใน PCM Workshop และแผนภาพดังกล่าว จะแสดงให้เห็นภาพรวมของแผนแม่บท

**4.2.2.3 แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุแผนแม่บท**

แผนภาพที่ 4.2 - 1 นำเสนอโครงการ 12 โครงการ เพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์ ซึ่งรายละเอียดของโครงการพร้อมรายชื่อของหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers) ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.2 - 2



แผนภาพที่ 4.2 - 1 กรอบของแผนแม่บทกลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น

ตารางที่ 4.2 – 2 (1/4) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการที่ 1-1 เสริมสร้างความเข้มแข็งกิจกรรมประชาสัมพันธ

<b>กลยุทธ์ :</b> พัฒนาศาถนความสามารถด้านการตลาด
<b>วัตถุประสงค์ :</b> อุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น มีความเข้มแข็งในกิจกรรมประชาสัมพันธการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม
<b>ผลลัพธ์ และ กิจกรรม</b> 1. ตราสินค้าของผลิตภัณฑ์ผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น ได้รับการยอมรับ 2. รายชื่อสินค้าและไปพลิวแสดงรายการผลิตภัณฑ์ผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น ได้รับการเตรียมอย่างดีสำหรับการตลาด 3. เว็บไซต์ของกลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น ได้รับการพัฒนา 4. ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมในขอนแก่นเข้าร่วมโครงการ OTOP อย่างต่อเนื่อง 5. จัดทำข้อมูลอย่างต่อเนื่องหลังได้รายละเอียดจากการวิจัยตลาด
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 ศาลาไหมไทย กรมพัฒนาชุมชน และสำนักงานการท่องเที่ยวจังหวัดขอนแก่น

โครงการที่ 1 - 2 พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

<b>กลยุทธ์ :</b> พัฒนาศาถนความสามารถด้านการตลาด
<b>วัตถุประสงค์ :</b> ช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ผ้าไหมได้รับการพัฒนา
<b>ผลลัพธ์ และ กิจกรรม</b> 1. ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น ได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมการแสดงนิทรรศการผ้าไหม 2. ข้อมูลผู้ซื้อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศได้รับการรวบรวมและจัดเก็บเพื่อง่ายต่อการใช้ 3. อุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น กำหนดช่องแตรงแสดงผลิตภัณฑ์ผ้าไหม (Road Show) ทั่วประเทศ 4. อุตสาหกรรมผ้าไหมทำการประชาสัมพันธร่วมกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 กรมพัฒนาชุมชน และสำนักงานการท่องเที่ยว

โครงการที่ 1 - 3 เผยแพร่ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ผ้าไหม

<b>กลยุทธ์ :</b> พัฒนาศาถนความสามารถด้านการตลาด
<b>วัตถุประสงค์ :</b> คลัสเตอร์จัดข้อมูลการดูแลรักษาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมอย่างง่ายให้กับผู้ใช้
<b>ผลลัพธ์ และ กิจกรรม</b> 1. กลุ่มอุตสาหกรรมทำการจัดพิมพ์คู่มือการดูแลรักษาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมอย่างประหยัด 2. ทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อกาการดูแลผ้าไหม 3. ทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีด้านการตกแต่งสำเร็จผ้าไหม
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ

ตารางที่ 4.2 – 2 (2/4) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการที่ 2 - 1 ปรับปรุงกระบวนการและเทคนิคการผลิต

<b>กลยุทธ์ :</b> รักษาความสม่ำเสมอของคุณภาพผลิตภัณฑ์
<b>วัตถุประสงค์ :</b> ปรับปรุงกระบวนการและวิธีการผลิตสำหรับตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง
ผลลัพธ์ และ กิจกรรม 1. กระบวนการฟอกและการเชื่อมด้วยสีธรรมชาติมาใช้ 2. ปรับปรุงการให้สีเพื่อสอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลง 3. นำเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทอผ้ามาใช้
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5

โครงการที่ 2 – 2 : จัดทำมาตรฐานและจัดอบรมการผลิตผ้าไหมรวมทั้งการจัดการแข่งขัน

<b>กลยุทธ์ :</b> รักษาความสม่ำเสมอของคุณภาพผลิตภัณฑ์
<b>วัตถุประสงค์ :</b> จัดทำมาตรฐานและหลักสูตรอบรมการผลิตรวมทั้งการจัดการแข่งขันทักษะการผลิตที่ดี
ผลลัพธ์ และ กิจกรรม 1. จัดทำวิธีการผลิตที่เป็นมาตรฐาน โดยใช้จากผลการปฏิบัติที่ดีที่สุด 2. จัดทำหลักสูตรการอบรมทักษะการผลิต 3. จัดการแข่งขันทักษะการผลิตเพื่อเปิดโอกาสให้มีการศึกษาเทคนิคการผลิตของผู้ชนะเลิศ
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 ศาลาไหมไทย และวิทยาลัยการอาชีพขอนแก่น

โครงการที่ 3 – 1 : ผลักดันให้มีการผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมแบบใหม่ ๆ

<b>กลยุทธ์ :</b> พัฒนาการออกแบบและผลิตภัณฑ์ใหม่
<b>วัตถุประสงค์ :</b> เกิดการผลักดันให้มีการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่
ผลลัพธ์ และ กิจกรรม 1. ฝึกอบรมผู้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้เทคนิคการผลิตแบบมัดหมี่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดใหม่ 3. มีการจัดนิทรรศการแสดงผลภัณฑ์ที่ออกแบบใหม่
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศาลาไหมไทย และองค์กรที่เกี่ยวข้องรวมถึงศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5

ตารางที่ 4.2 – 2 (3/4) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการที่ 3 – 2 : จัดทำโครงการสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ : พัฒนาการออกแบบและผลิตภัณฑ์ใหม่
วัตถุประสงค์ : จัดทำโครงการสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
ผลลัพธ์ และ กิจกรรม 1. จัดทำหลักสูตรการอบรม อาทิ การวางตลาด การข้อมสิทธิ์ กระบวนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น 2. จัดเตรียมเอกสารเรียนรู้และฝึกอบรมสร้างวิทยากรโดยผู้เชี่ยวชาญ 3. จัดตั้งกองทุนการศึกษาสำหรับนักออกแบบรุ่นใหม่
ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) : หน่วยงานราชการระดับจังหวัด ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 และ วิทยาลัยการอาชีพขอนแก่น

โครงการที่ 4 - 1 เสริมสร้างความแข็งแกร่งของกิจกรรมความร่วมมือ

กลยุทธ์ : ปรับเปลี่ยนจิตสำนึกผู้ผลิตเพื่ออนาคต
วัตถุประสงค์ : การเพิ่มกิจกรรมความร่วมมือในคลัสเตอร์
ผลลัพธ์ และ กิจกรรม 1. นำระบบความร่วมมือการขมามาใช้ 2. เสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบความร่วมมือในการจัดซื้อ
ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) : ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 กรมพัฒนาชุมชน และสภาใหม่ไทย

โครงการที่ 4 - 2 ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

กลยุทธ์ : ปรับเปลี่ยนจิตสำนึกผู้ผลิตเพื่ออนาคต
วัตถุประสงค์ : ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
ผลลัพธ์ และ กิจกรรม 1. กระตุ้นผู้ผลิตให้ใช้สิทธิรชชาติในการข้อมสิทธิ์ตามความต้องการของตลาด 2. จัดหลักสูตรอบรมด้านเทคโนโลยีการข้อมสิทธิ์รชชาติ
ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) : ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 กรมพัฒนาชุมชน และวิทยาลัยการ อาชีพขอนแก่น

### ตารางที่ 4.2 – 2 (4/4) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

#### โครงการที่ 4 - 3 จัดทำการวิจัยตลาดรวมทั้งการรวบรวมข้อมูล

<b>กลยุทธ์ :</b> ปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ผลิตเพื่ออนาคต
<b>วัตถุประสงค์ :</b> ทำการวิจัยตลาดและจัดให้มีศูนย์ข้อมูล
<b>ผลลัพธ์ และ กิจกรรม</b> 1. จัดตั้งคณะทำงานด้านการวิจัยตลาด 2. คณะทำงานทำการวิจัยตลาด 3. ผลการวิจัยเปิดเผยสู่สาธารณะและทำการรวบรวมข้อมูลไว้ที่ศูนย์ข้อมูล
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศาลาใหม่ไทย และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5

#### โครงการที่ 5 – 1 : จัดตั้งเครือข่าย BDS และการเชื่อมโยงระหว่าง BDS

<b>กลยุทธ์ :</b> จัดวางพื้นฐานการพัฒนาอุตสาหกรรม
<b>วัตถุประสงค์ :</b> สร้างเครือข่าย BDS สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น
<b>ผลลัพธ์ และ กิจกรรม</b> 1. วางแผนระบบเครือข่ายและการเชื่อมโยงระหว่าง BDS ด้วยกันและระหว่าง BDS กับผู้ใช้ 2. จัดให้มีการประชุมเป็นประจำเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมและพัฒนา BDS 3. กำหนดบทบาทและกิจกรรมของแต่ละ BDS 4. ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers) อยู่ภายใต้การแนะนำของผู้ให้การสนับสนุนผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS facilitator) ตามแผนงานของภาครัฐ
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 สภาหอการค้าจังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ศาลาใหม่ไทย บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จังหวัดขอนแก่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

#### โครงการที่ 5 – 2 : จัดตั้งกลไกการเชื่อมโยงทางธุรกิจระหว่างผู้ผลิต

<b>กลยุทธ์ :</b> จัดวางพื้นฐานการพัฒนาอุตสาหกรรม
<b>วัตถุประสงค์ :</b> ความแข็งแกร่งของกิจกรรมการเชื่อมโยงทางธุรกิจระหว่างผู้ผลิต
<b>ผลลัพธ์ และกิจกรรม</b> 1. ความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตกับผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS providers) กระตุ้นให้เกิดระบบการเชื่อมโยงทางธุรกิจ 2. จัดให้มีการประชุมเป็นประจำเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างงานการผลิตและแผนกแรงงาน 3. เสริมสร้างความแข็งแกร่งความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างผู้ผลิตจากการสัมมนา การอภิปราย เป็นต้น
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจต่างๆ รวมทั้งศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5



### 4.3 กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกล จังหวัดชลบุรี (Chon Buri Auto-Parts Industry Cluster)

#### 4.3.1 คุณลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

##### 4.3.1.1 ลักษณะกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายในจังหวัดชลบุรี

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของอุตสาหกรรมยานยนต์ในจังหวัดชลบุรีสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

- จังหวัดชลบุรีตั้งอยู่บริเวณศูนย์กลางของพื้นที่ที่บรรดาผู้ผลิตรถยนต์ทั้งหลายให้ความสนใจและยังมีการพัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐานอยู่แล้วเป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น การขนส่ง เขตอุตสาหกรรม ไฟฟ้า และการสื่อสารต่างๆ ทำให้จังหวัดเป็นพื้นที่ที่เหมาะสมแก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
- ในระดับจังหวัดได้มีการจัดสรรและพัฒนาพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เพื่อดึงดูดผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งหลายให้เข้ามา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต่างชาติ
- ขณะที่รัฐบาลไทยได้ปรับเปลี่ยนนโยบายทางด้านอุตสาหกรรมใหม่ จากเดิมเป็นแบบปกป้องสำหรับผู้ผลิตในประเทศมาเป็นการแข่งขันโดยเสรี โดยมุ่งหวังที่จะพัฒนาไปเป็นศูนย์กลางการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระดับภูมิภาคอาเซียน ผู้ผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาที่มุ่งหวังที่จะให้ไทยเป็นฐานการส่งออกชิ้นส่วนสำหรับการประกอบรถยนต์ แนวโน้มเหล่านี้ส่งผลให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนทั้งหลายต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและการปรับปรุงคุณภาพด้วย
- ดังจะเห็นจากการที่โตโยต้าได้ก่อตั้งศูนย์การส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ขึ้นที่เวียดนามและอินเดีย ซึ่งเป็นการรวมเอาฐานการผลิตชิ้นส่วน รวมทั้งการขยายโรงงานเพื่อให้เกิดการประหยัดจากการผลิตปริมาณมากในภูมิภาคอาเซียน

จากสภาพแวดล้อมของธุรกิจข้างต้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดชลบุรี มีลักษณะดังต่อไปนี้

- มีความแตกต่างจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต่างชาติคือผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ SMEs ในท้องถิ่นจะกระจายตัวอยู่รอบนอกเขตนิคมอุตสาหกรรมและเป็นจุดอ่อนในการติดต่อเชื่อมโยงกับบริษัทต่างชาติที่อยู่ตามนิคมอุตสาหกรรม
- ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต่างชาติที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม สามารถเป็นได้ทั้งลูกค้าและคู่แข่งของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ SMEs ในท้องถิ่น
- ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ SMEs ในท้องถิ่นหลายรายที่รอดพ้นจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ยังคงรักษาสภาพการบริหารจัดการ รวมไปถึงการรักษาฐานลูกค้า ทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีการผลิตไว้

- ปัจจุบันผู้ผลิตชิ้นส่วน SMEs ส่วนใหญ่ได้มีการเพิ่มยอดขายตามการฟื้นตัวของการผลิตยานยนต์นับแต่วิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมา
- ขณะนี้ยังไม่มีแหล่งข้อมูลโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม รวมทั้งเทคโนโลยี การบริหารจัดการ เช่น กิจกรรมของสมาคมวิศวกรรมยานยนต์ (TSAE) หรือแม้แต่ข่าวยานยนต์ในท้องถิ่นที่เป็นภาษาไทย
- ยังขาดในเรื่องความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ SMEs ด้วยกันเอง ซึ่งผู้ประกอบการ SMEs ยังคงต้องใช้ความพยายามของตนเองในการพัฒนาการจัดการ
- ผู้ประกอบการ SMEs หลายรายเห็นว่าตนยังมีข้อจำกัดในเรื่องการพัฒนาคูคลากร การวิจัยตลาดและการยกระดับเทคโนโลยีและคาดหวังอย่างมากว่าหน่วยงาน BDS จะให้การสนับสนุนมากขึ้น

4.3.1.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

ตาราง 4.3-1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT โดยอาศัยสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี

ตาราง 4.3 -1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี

<p><b>จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาพแวดล้อมของพื้นที่และการคมนาคมขนส่งเอื้อต่อผู้ประกอบการและผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์</li> <li>2. สภาพการเงินของธุรกิจกำลังอยู่ช่วงขาขึ้น</li> <li>3. มีการติดต่อสื่อสารเป็นประจำระหว่างศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 สมาคมส่งเสริมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดชลบุรี และตัวผู้ประกอบการ SMEs เอง</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เรื่องการพัฒนาเกี่ยวกับการตลาด, ทรัพยากรบุคคลและด้านเทคโนโลยี</li> <li>2. เรื่องกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs กับหน่วยงาน BDS</li> <li>3. เรื่องการบริการข้อมูลด้านยานยนต์สำหรับวิศวกรและผู้บริหาร</li> </ol>
<p><b>โอกาส</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายที่ชัดเจนของภาครัฐในการสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ให้เป็นศูนย์กลางยานยนต์ในอาเซียน</li> <li>2. ปริมาณการผลิตรถมอเตอร์ไซค์เพิ่มมากขึ้น</li> </ol>	<p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายเปิดเสรีทางการค้าก่อให้เกิดการแข่งขันมากขึ้นและมีการลงทุนของต่างชาติในนิคมอุตสาหกรรมในชลบุรีมากขึ้น</li> <li>2. มีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมากขึ้นสำหรับการส่งออก</li> </ol>

#### 4.3.2 แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกลจังหวัดชลบุรี

##### 4.3.2.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์

จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ PCM ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ตกลงร่วมกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

- (1) กลุ่มเป้าหมายสำหรับการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมคือผู้ประกอบการ SMEs ที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี
- (2) ปัญหาหลักและสาเหตุของปัญหา จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการได้ข้อสรุปว่าปัญหาหลักที่กลุ่มเป้าหมายในจังหวัดเผชิญร่วมกันคือ

#### “ขาดการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมยานยนต์”

สาเหตุโดยตรงของปัญหาข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

- ในขณะที่ตลาดเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ แต่การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตไม่ได้มีการพัฒนาตามไปด้วย
- การปรับปรุงคุณภาพไม่ได้มีความก้าวหน้ามากเพียงพอที่จะสนองตอบความต้องการของลูกค้า
- มีข้อจำกัดของแต่ละผู้ประกอบการในการที่จะพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการ และยังไม่ค่อยมีการร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ SMEs ด้วยกันเอง
- หน่วยงานบริการพัฒนาธุรกิจ (BDS) ยังไม่สามารถให้บริการแก่วิสาหกิจแต่ละรายและวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มได้ดีพอ

##### (3) วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์

จากการประชุมหารือข้างต้น ผู้เกี่ยวข้องได้ทำความตกลงในเรื่องของกรอบการทำงานในการพัฒนาและส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม สรุปได้ดังนี้

**วิสัยทัศน์:** การเป็นองค์กรหลักในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

(คำอธิบาย): เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ในท้องถิ่นให้สามารถเข้าเป็นส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย โดยการสร้างความแตกต่างจากผู้ประกอบการต่างชาติที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมภายในจังหวัดชลบุรี รวมทั้งผู้ประกอบการชิ้นส่วนในอดีตที่กระจุกตัวกันอยู่ในกรุงเทพฯ และสมุทรปราการ

**ภารกิจ:** เกาะติดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

(คำอธิบาย): เพื่อให้ผู้ประกอบการ SMEs สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม ยานยนต์ไทย ซึ่งกำลังจะพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตในภูมิภาคอาเซียน

ข้อมูลจากการประชุมหารือ (PCM Workshop) เบื้องต้น และจากการศึกษาของคณะทำงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจที่วางไว้นั้น ได้กำหนด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

#### กลยุทธ์

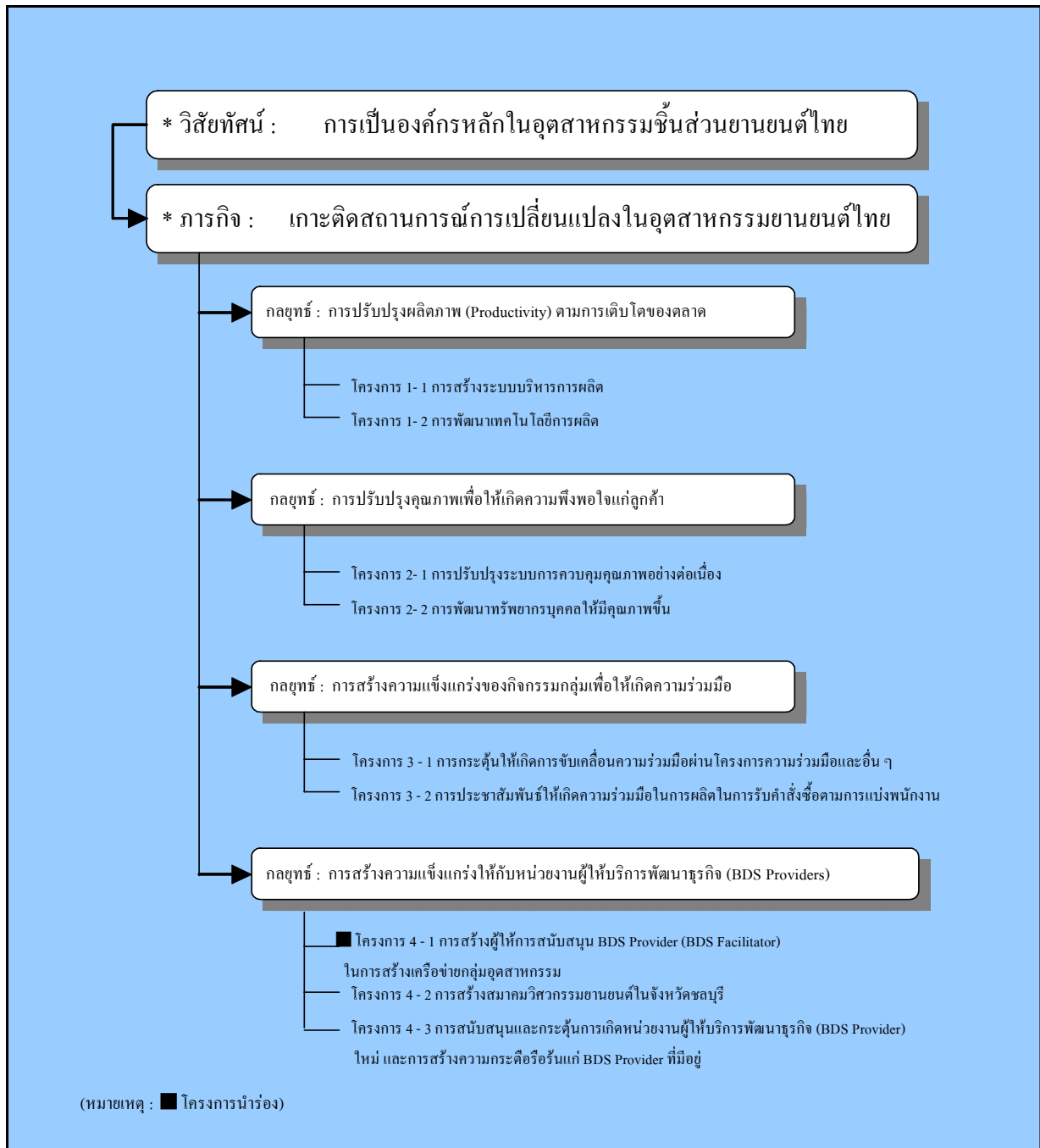
- กลยุทธ์ที่ 1: การปรับปรุงผลิตภาพตามการเติบโตของตลาด
- กลยุทธ์ที่ 2: การปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า
- กลยุทธ์ที่ 3: การสร้างความแข็งแกร่งของกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดความร่วมมือ
- กลยุทธ์ที่ 4: การสร้างความแข็งแกร่งให้กับหน่วยงานผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers)

#### 4.3.2.2 ภาพรวมของแผนแม่บท

เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง แผนแม่บทดังกล่าวได้มีการกำหนดการดำเนินงานเป็นโครงการต่างๆ แผนภาพ 4.3-1 แสดงโครงการต่าง ๆ ที่นำเสนอโดยคณะทำงานที่ได้จากการระดมความคิดเห็นใน PCM Workshop แผนภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นภาพรวมของแผนแม่บท

#### 4.3.2.3 แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุแผนแม่บท

แผนภาพ 4.3-2 นำเสนอโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์ ซึ่งรายละเอียดของโครงการพร้อมรายชื่อของหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers) ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.3 - 2



แผนภาพที่ 4.3 - 1 กรอบของแผนแม่บทกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์จังหวัดชลบุรี

ตาราง 4.3 -2 (1/5) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการ 1- 1 การสร้างระบบบริหารการผลิต

กลยุทธ์ :	การปรับปรุงผลิตภาพตามการเติบโตของตลาด
วัตถุประสงค์ :	เพื่อสร้างระบบบริหารการผลิต
ผลลัพธ์และกิจกรรม :	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้บริการข้อมูลแนวโน้มของตลาดยานยนต์โดยสถาบันยานยนต์ มีความแข็งแกร่งขึ้นในระดับข้อมูลยานยนต์รายวันของประเทศญี่ปุ่น หรือข้อมูลยานยนต์รายสัปดาห์ของอเมริกาและยุโรป (“Automotive News ASEAN”)</li> <li>2. SMEs ในจังหวัดชลบุรีสามารถนำข้อมูลแนวโน้มตลาดซึ่งรวบรวมโดยสถาบันยานยนต์ มาใช้ในการวางแผนกำลังการผลิตและการลงทุนในระยะยาว</li> <li>3. การจัดทำแผนภูมิการควบคุมกระบวนการเบื้องต้น (Basic process control charts and procedures) ให้กับ SMEs เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการการผลิตในระยะกลางและระยะสั้น</li> <li>4. ความสูญเปล่าของการผลิตมากขึ้นไป การส่งมอบล่าช้า การที่เครื่องจักรหรือคนงานไม่มีการใช้งานเต็มประสิทธิภาพ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ SMEs ชลบุรี ลดลงทุกปี</li> </ol>
ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :	สถาบันยานยนต์ (TAI)

โครงการ 1- 2 การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต

กลยุทธ์ :	การปรับปรุงผลิตภาพตามการเติบโตของตลาด
วัตถุประสงค์ :	เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต
ผลลัพธ์และกิจกรรม :	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMEs ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตล่าสุดจากผู้เชี่ยวชาญ การศึกษาดูงานและผู้ผลิตเครื่องจักร</li> <li>2. อุปกรณ์การผลิตซึ่งรวมถึง Jigs และ Tools ของ SMEs ในจังหวัดชลบุรีสามารถไปถึงระดับมาตรฐานของอุตสาหกรรมชั้นนำของประเทศไทย</li> <li>3. ฝ่ายผลิตของ SMEs เข้าร่วมในการฝึกอบรมและทดสอบทักษะเพื่อรับใบประกาศนียบัตรการเป็นช่างเทคนิคยานยนต์</li> <li>4. ฝ่ายผลิตของ SMEs ในจังหวัดชลบุรีมีฝีมือที่เป็นมาตรฐานเพียงพอที่จะดูแลและรักษาอุปกรณ์การผลิต</li> </ol>
ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :	สถาบันยานยนต์ (TAI)

ตาราง 4.3 -2 (2/5) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการ 2- 1 การปรับปรุงระบบการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

<b>กลยุทธ์ :</b>	การปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า
<b>วัตถุประสงค์ :</b>	เพื่อปรับปรุงระบบคุณภาพของ SMEs ขึ้นส่วนยานยนต์ไทยในจังหวัดชลบุรี (APCB) อย่างต่อเนื่อง
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม :</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสำรวจความต้องการด้านมาตรฐานการจัดการคุณภาพของลูกค้าโดย SMEs ในจังหวัดชลบุรี</li> <li>2. การจัดตั้งคณะทำงาน (Project Team) สำหรับ SMEs เพื่อรับทราบความต้องการมาตรฐานการจัดการคุณภาพ</li> <li>3. SMEs ได้รับมาตรฐานการจัดการคุณภาพ เช่น ISO/QS</li> <li>4. SMEs จังหวัดชลบุรี สำรวจเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องในระบบการประเมินผล Supplier ของลูกค้าประจำปี (Customers' annual supplier evaluation system)</li> <li>5. SMEs มีการวิเคราะห์ผลการประเมินล่าสุดว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ได้คะแนนลดลง</li> <li>6. SMEs จังหวัดชลบุรีมีการปรับปรุงคะแนนด้านคุณภาพตามผลการประเมินผู้ผลิตของลูกค้าให้ดีขึ้นทุกปี</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b>	สถาบันยานยนต์ (TAI)

โครงการ 2- 2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ

<b>กลยุทธ์ :</b>	การปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า
<b>วัตถุประสงค์ :</b>	เพื่อพัฒนาคุณภาพทรัพยากรบุคคลของ SMEs ขึ้นส่วนยานยนต์ไทยในจังหวัดชลบุรี (APCB) ให้ดีขึ้น
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม :</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิศวกรของ APCB ร่วมมือกับ สมาคมวิศวกรรมยานยนต์ไทย (Society of Automobile Engineers Thailand : TSAE) สมาคมวิศวกรรมยานยนต์ญี่ปุ่น (Society of Automotive Engineers Japan : JSAE) หรือ สมาคมวิศวกรรมยานยนต์ระหว่างประเทศ (Society of Automotive Engineers International : SAE)</li> <li>2. วิศวกรของ APCB ได้รับข้อมูลวิศวกรรมยานยนต์ที่เป็นปัจจุบันและนำไปใช้ได้จาก TSAE, JSAE หรือ SAE</li> <li>3. วิศวกรของ APCB เข้าร่วมในนิทรรศการและการประชุมทางวิศวกรรมซึ่งจัดโดย JSAE หรือ SAE</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b>	สมาคมวิศวกรรมยานยนต์ไทย (TSAE)



ตาราง 4.3 -2 (3/5) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการ 3 - 1 การกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนความร่วมมือผ่านโครงการความร่วมมือและอื่น ๆ

<b>กลยุทธ์ :</b>	การสร้างความแข็งแกร่งของกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดความร่วมมือ
<b>วัตถุประสงค์ :</b>	เพื่อกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนความร่วมมือผ่าน โครงการความร่วมมือและอื่น ๆ
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดตั้งผู้ให้การสนับสนุน BDS Providers (BDS Facilitator) พร้อมกับผู้นำที่มีความกระตือรือร้นเพื่อเป็นสถาบันหลักสำหรับการสร้างเครือข่าย เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (ศก.9)</li> <li>2. ศก. 9 สร้างเครือข่ายของบริษัทเอกชนและหน่วยงานผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS)</li> <li>3. ศก. 9 จัดทำแผนเครือข่ายและดำเนิน โครงการความร่วมมือซึ่งรวมถึงการสร้างความต่อเนื่องของ โครงการนำร่อง (Pilot Project)</li> <li>4. โครงการความร่วมมือต่าง ๆ ได้รับการนำมาปฏิบัติภายใต้การดูแลของ BDS Facilitator</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b>	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (ศก.9)

โครงการ 3 -2 การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการผลิตเพื่อรับคำสั่งซื้อตามการแบ่งงาน

<b>กลยุทธ์ :</b>	การสร้างความแข็งแกร่งของกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดความร่วมมือ
<b>วัตถุประสงค์ :</b>	เพื่อส่งเสริมรูปแบบธุรกิจที่มีการร่วมมือด้านการผลิตเพื่อรับคำสั่งซื้อของลูกค้า
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่มเพื่อรับคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อน (Hybrid Products) เช่น ชิ้นส่วนยานยนต์และ ส่วนประกอบ</li> <li>2. การสร้างระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce &amp; E- Shopping) เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการรับคำสั่งซื้อ</li> <li>3. การแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิตเพื่อผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อน ซึ่งบริษัทใดบริษัทหนึ่งไม่สามารถผลิตเองได้</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b>	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (ศก.9)

ตาราง 4.3 -2 (4/5) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการ 4 - 1 การสร้างผู้ให้บริการสนับสนุน BDS Provider (BDS Facilitator) ในการสร้างเครือข่ายกลุ่มอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ :	การสร้างความแข็งแกร่งให้กับหน่วยงานผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers)
วัตถุประสงค์ :	เพื่อให้ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (ศก.9) ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสนับสนุน APCB
ผลลัพธ์และกิจกรรม :	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดตั้งองค์กรเพื่อการสนับสนุนกลุ่มอุตสาหกรรม APCB ในศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 และภูมิภาค</li> <li>2. ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 มีความสามารถในการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ APCB</li> <li>3. การจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับทายาท APCB และผู้ประกอบการรุ่นใหม่</li> <li>4. การปรับปรุงหน้าที่การทำงานของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 ในด้านการเก็บและเผยแพร่ข้อมูลให้ดีขึ้น</li> <li>5. การสร้างโครงการความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจ สถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐฯ ให้หยั่งรากเกิดขึ้นในภูมิภาค</li> <li>6. ความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างวิสาหกิจญี่ปุ่นและ APCB มีความแข็งแกร่งขึ้น</li> </ol>
ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (ศก.9)

โครงการ 4 - 2 การสร้างสมาคมวิศวกรรมยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี

กลยุทธ์ :	การสร้างความแข็งแกร่งให้กับหน่วยงานผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers)
วัตถุประสงค์ :	เพื่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายของวิศวกรในอุตสาหกรรมยานยนต์ จังหวัดชลบุรี
ผลลัพธ์และกิจกรรม :	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดตั้งสาขาของสถาบันยานยนต์ (TAI) และสมาคมวิศวกรรมยานยนต์ไทย (TSAE) ในจังหวัดชลบุรี</li> <li>2. สาขาของสมาคมวิศวกรรมยานยนต์ไทย (TSAE) มีการร่วมมือกับสมาคมวิศวกรรมยานยนต์ญี่ปุ่น (JSAE) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวิศวกรรมระหว่างกัน</li> <li>3. สาขาที่จัดตั้งขึ้นของสถาบันยานยนต์ (TAI) และสมาคมวิศวกรรมยานยนต์ไทย (TSAE) ร่วมกับมหาวิทยาลัยในจังหวัดชลบุรี จัดกิจกรรมการดูงานในโรงงาน การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านวิศวกรรม การสอนความรู้ด้านวิศวกรรมพื้นฐานยานยนต์ และการสร้างโอกาสอื่นเพื่อให้เกิดเครือข่าย</li> <li>4. การตีพิมพ์บทความที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมยานยนต์โดยวิศวกรในจังหวัดชลบุรี และ เผยแพร่แก่วิศวกรทั่วประเทศ</li> </ol>
ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 สถาบันยานยนต์ (TAI) และสมาคมวิศวกรรมยานยนต์ไทย (TSAE)

ตาราง 4.3 -2 (5/5) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการ 4 - 3 การสนับสนุนและกระตุ้นการเกิดหน่วยงานผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Provider) ใหม่ และการสร้างความกระตือรือร้นแก่ BDS Provider ที่มีอยู่

<b>กลยุทธ์ :</b>	การสร้างความแข็งแกร่งให้กับหน่วยงานผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers)
<b>วัตถุประสงค์ :</b>	เพื่อสนับสนุนและกระตุ้นการเกิดหน่วยงานผู้ให้บริการสนับสนุนธุรกิจ (BDS Provider) ใหม่ และการสร้างความกระตือรือร้นแก่ BDS Provider ที่มีอยู่
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดหมวดหมู่ตามหน้าที่งาน (Mapping by category of functions) ของหน่วยงานผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers) ให้สามารถให้บริการได้เป็นอย่างดี</li> <li>2. ผู้ให้การสนับสนุน BDS Providers (BDS Facilitator) ให้คำแนะนำแก่ผู้ให้บริการเพื่อสร้างบริการใหม่ ๆ แก่ APCB</li> <li>3. ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (ศก.9) สนับสนุน BDS Providers ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการให้บริการที่ดีขึ้น</li> <li>4. การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยเหลือด้านการบริหารการเงินของ BDS Providers</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b>	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (ศก.9) ร่วมกับ BDS Providers ในจังหวัดชลบุรี

#### 4.4 กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี (Surat Thani Parawood Industry Cluster)

4.4.1 ลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

##### 4.4.1.1. ลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ประเภทธุรกิจ	กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา
จังหวัด	สุราษฎร์ธานี
จำนวนอำเภอ/ กิ่งอำเภอ	19 อำเภอ
จำนวนตำบล	131 ตำบล
จำนวนหมู่บ้าน	1,054 หมู่บ้าน
จำนวนประชากร (คน)	468,340 (คน)
จำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานไม้	
1. ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	94 (คน)
รายได้ประชากรเฉลี่ย (ปี 2544)	4,962 บาทต่อเดือน

\* ข้อมูลจากสำนักงานบริหารงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี วันที่ 21 / 1 / 2547

โรงงานแปรรูปไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานีสามารถจัดประเภทออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) โรงเลื่อย (Saw mill) : เลื่อยท่อนซุงเป็นไม้ท่อน
- 2) ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราตามวัตถุประสงค์พิเศษ (Specific purpose parawood product manufacture) : ผลิตภัณฑ์พิเศษดังกล่าวได้แก่ ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์แผ่นไม้อัด (Particle Board) และไม้แผ่นพื้น (Flooring) เป็นต้น
- 3) ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์และสินค้าสำเร็จรูป (Furniture and finished goods manufacture) และ
- 4) ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราอื่นๆ (Other parawood used products manufacture)

เพื่อจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานีและเพื่อเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน จึงมีการจัดประเภทของผู้ผลิตตามความต้องการสินค้าที่แตกต่างกัน ลักษณะของแต่ละกลุ่มสามารถจำแนกได้ดังนี้

##### (1) โรงเลื่อย

- กระบวนการที่ใช้คือการเลื่อยท่อนซุงเป็นไม้ท่อน (เช่น แผ่นไม้หรือเสาสี่เหลี่ยม)
- ผ่านกระบวนการอาบน้ำและอบให้ความร้อนเพื่อให้ไม้แห้ง
- มูลค่าประมาณ 500,000 – 160 ล้านบาท และมีทุนจดทะเบียน 50,000 บาทถึง 20 ล้านบาท เนื่องจากโรงเลื่อยไม้สามารถทำเป็นแบบครัวเรือนจนถึงการดำเนินการเป็นธุรกิจขนาดใหญ่

##### (2) ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราตามวัตถุประสงค์พิเศษ

- การผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เช่น แผ่นไม้อัด (Particle Board) และ Plywood เป็นต้น
- ส่วนใหญ่เป็นบริษัทจดทะเบียนและมีระบบการจัดการในบริษัท

- มูลค่าการลงทุน 10 ล้านบาทถึง 600 ล้านบาท
- (3) ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์และสินค้าสำเร็จรูป
  - ประกอบด้วยบริษัทผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์หรือผลิตภัณฑ์อื่นรวมทั้งผลิตภัณฑ์ที่เป็นชิ้นส่วนของเฟอร์นิเจอร์
  - ส่วนใหญ่มูลค่ามากกว่า 100 ล้านบาท
  - มีผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ SMEs บางส่วนยังคงอยู่ในธุรกิจ แต่มีจำนวนไม่มากนัก
- (4) ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราอื่น ๆ
  - ประกอบด้วยผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อื่น เช่น ถ่าน ไม้รองพื้น และบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น
  - มูลค่าไม่เกิน 1 ล้านบาทและส่วนใหญ่เป็นธุรกิจในครัวเรือน

#### 4.4.1.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

ตาราง 4.4-1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตาราง 4.4 -1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี

	เงื่อนไขปัจจัยที่เกี่ยวข้อง FACTOR CONDITION	ตลาด (เงื่อนไขอุปสงค์) MARKET (DEMAND CONDITION)	โครงสร้างการแข่งขันและกลยุทธ์ FIRM STRATEGY STRUCTURE RIVALRY	อุตสาหกรรมเชื่อมโยงและสนับสนุน RELATED & SUPPORTING INDUSTRY	เงื่อนไขอื่น OTHER CONDITIONS
จุดแข็ง	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีปัจจัยเอื้อเชิงและสินค้าทดแทน (ได้แก่ ไม้ยางพารา) เป็นที่ต้องการของโลกอยู่ในภูมิภาค</li> <li>พื้นที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ</li> <li>ตราสารฐานเป็นศูนย์กลางการค้า คมนาคมของภาคใต้ ได้แก่ รถไฟ ทางเรือ นาลิเก และ การคมนาคมทางถนนสายหลัก</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>มีผู้ประกอบการเดิมที่มีความท้าทายและมีความคิดสร้างสรรค์ และมีผู้ประกอบการใหม่ในพื้นที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มในพื้นที่</li> <li>มีอุตสาหกรรมสนับสนุนในในพื้นที่ ได้แก่ เพอร์เนเจอร์ ชิ้นส่วนและผลิตภัณฑ์ไม้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่เชี่ยวชาญในการนำไม้ยางพาราเข้าสู่ประโยชน์ (วัสดุศาสตร์) อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สภาพภูมิศาสตร์โดยรวมของพื้นที่มีความเหมาะสมต่อการปลูกไม้ยางพารา</li> </ol>
จุดอ่อน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ราคาไม้ยางพาราเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ต้นทุนสูงขึ้น</li> <li>ขาดแคลนแรงงานฝีมือในการพัฒนาอุตสาหกรรม</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>ปัจจุบันมีความสูญเสียจากการผลิตสูง</li> <li>ปัจจุบันไม่มีการค้าในกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรมใด [เช่น หน่วยงานสนับสนุนธุรกิจ (BDS) การสร้างเครือข่ายและกิจกรรมตัว J รวมถึงการขาดกิจกรรมเครือข่ายให้เกิดขึ้น]</li> <li>เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตปัจจุบันเป็นเทคโนโลยีพื้นฐาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีผู้ให้บริการหน่วยงานสนับสนุนธุรกิจ (BDS) ในพื้นที่น้อย แม้ว่าจะมีหน่วยงานที่ให้บริการในพื้นที่ และมีผู้ประกอบการ (ผู้ประกอบการ) รวมถึงบริการ (ผู้ฝึกอบรม) และที่ปรึกษาที่มีทักษะพร้อมให้บริการตาม</li> <li>ขาดการสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการสนับสนุนธุรกิจ ขาดการเชื่อมโยงส่งผลให้การพัฒนาอุตสาหกรรมในพื้นที่ไม่เข้มแข็ง</li> <li>ต้นทุนการบำรุงรักษาเครื่องจักรในโรงงานอุตสาหกรรมไม่ยกยพาราในปัจจุบันสูง ในขณะที่ยังมีหน่วยงานสนับสนุนได้ในพื้นที่ให้บริการซ่อมบำรุงดังกล่าว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีแรงงานเพียง 16.67% เข้าสู่อุตสาหกรรม</li> <li>ไม่มีกฎจัดตั้งหลักสูตรการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม ไม้ยางพาราโดยตรง</li> <li>จำนวนนักเรียนที่มีความสนใจในอุตสาหกรรม ไม้ยางพารา มีน้อย</li> <li>กระแสไฟฟ้าในพื้นที่ไม่มีความสม่ำเสมอ ทำให้กระแสไฟฟ้ขาดหรือดับบ่อยครั้ง</li> <li>อำนาจการต่อรองของโรงกลึงโดยตัว ำเองที่จะเงินขอไม่สูง ดังนั้นทำให้ต้องใช้งบลงทุนสูง</li> <li>ผู้ใช้ ไม้ยางพาราได้รับเครดิตเพียง 3-6 เดือน</li> </ol>

<p><b>โอกาส</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปริมาณวัตถุดิบในพื้นที่ที่มีปริมาณมากที่สุดอยู่ในประเทศ ประมาณ 2-2 ล้านไร่ (ข้อมูลปี 2545) รัฐบาลส่งเสริมให้มีการปลูกไม้ยางพาราทดแทนการตัดไม้ยางพาราที่ถึงกำหนดอายุการตัด</li> <li>2. การสร้างท่าเรือมีผลเป็นการเพิ่มโอกาสการขนส่งทางเรือ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของโลกเพิ่มขึ้น</li> <li>2. อุปสงค์การส่งออกไม้ยางพาราตอนนี้ไปยังประเทศจีน สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เป็นต้นเพิ่มขึ้น</li> <li>3. การลดพื้นที่การปลูกในหลายประเทศเอเซียตะวันออกเฉียงใต้และการเพิ่มโอกาสการส่งออกในบางประเทศเอเซียตะวันออกเฉียงใต้</li> <li>4. นโยบายรัฐบาลปี 2545 ในบางประเทศเอเซียตะวันออกเฉียงใต้</li> <li>5. การรับรองมาตรฐาน FSC จะส่งผลกระทบต่อตลาดในระยะยาว</li> </ol>	<p>1. แนวโน้มอัตราการขยายตัวการส่งออกเพื่อรียนเตอร์เพิ่มขึ้น 15% ระหว่างปี 2547-2549</p>	<p>1. BDS ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมปลายน้ำของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราเพิ่มมากขึ้นตามนโยบายการปรับโครงสร้างงานสนับสนุนธุรกิจของรัฐบาล</p>	
<p><b>อุปสรรค</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดการวางแผนและการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ</li> <li>2. นโยบายภาครัฐและยุทธศาสตร์จังหวัดไม่มีแผนสนับสนุนอุตสาหกรรมไม้ยางพาราโดยตรง</li> <li>3. ราคานำเข้าที่ได้รับบริการประกันราคาจากรัฐบาลส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม</li> <li>4. การส่งออกไม้ยางพาราเพื่อนำไปต่างประเทศส่งผลกระทบต่อการแปรรูปไม้ยางพาราในประเทศทั้งในด้านราคาและปริมาณการใช้ที่ไม่เพียงพอ</li> <li>5. นโยบายสนับสนุนการปลูกไม้ยางพาราในพื้นที่ภาคเหนือและภาคอีสานของรัฐบาลและการขยายพื้นที่ปลูกป่าในภูมิภาคส่งผลกระทบต่อพื้นที่การปลูกไม้ยางพาราโดยรวมในจังหวัดสุราษฎร์ธานี</li> </ol>		<p>1. ประเทศจีน เวียดนาม และประเทศอื่น ๆ ในอาเซียนนำเข้าไม้ยางพาราเพื่อนำมาแปรรูปไทยเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม และส่งคืนค่าออกมาแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ของประเทศไทย</p>	<p>1. ข้อมูลของหน่วยงานสนับสนุนธุรกิจไม่เป็นปัจจุบันและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้ความเชื่อมโยงในการใช้ข้อมูลดังกล่าว</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเพาะปลูกส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ขนาดเล็ก</li> <li>2. ฤดูฝนมีผลกระทบบต่อคุณภาพของ การขนส่งไม้ยางพาราและไม้ซุง (ทำให้ไม้ซุงเสียหาย)</li> </ol>

#### 4.4.2 แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ยางพารา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

##### 4.4.2.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์

ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ PCM ได้ตกลงร่วมมือกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### (1) การพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย

###### **กลุ่มเป้าหมายหลัก (Direct Target Group)**

ผู้ประกอบการแปรรูปไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราแบ่งเป็นกลุ่มที่แตกต่างกัน 4 กลุ่มตามลักษณะงาน

- อุตสาหกรรมต้นน้ำ - โรงเลื่อยไม้ยางพารา: ประกอบด้วยกระบวนการตัดและอบแห้ง
- ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ยางพาราตามวัตถุประสงค์พิเศษ (Specific purpose parawood product manufacture) : ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เช่น แผ่นไม้อัด (Particle Board) และไม้แผ่นพื้น (Flooring) เป็นต้น
- ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์และงานไม้ (Producer of furniture and woodwork product) : ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์และงานไม้ เป็นสินค้าสำหรับลูกค้าขั้นสุดท้าย
- ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราอื่น (Other parawood used products manufacture) : ผู้ผลิตถ่าน ไม้รองพื้น และกล่องไม้สำหรับการขนส่ง เป็นต้น

###### **กลุ่มเป้าหมายรอง (Indirect Target Group)**

กลุ่มผู้รับประโยชน์ทางอ้อมประกอบด้วย

- ผู้ปลูกไม้ยางพารา (Parawood Planters)
- ผู้ซื้อภายในประเทศ (Domestic Buyers)
- บุคคลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม (Relevant person in the industry)

##### (2) ปัญหาหลักและสาเหตุของปัญหา

จากกิจกรรม PCM Workshop ได้ข้อสรุปของปัญหาหลักที่กลุ่มเป้าหมายกำลังเผชิญหน้า ดังนี้:

**“อุตสาหกรรมไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีศักยภาพในการแข่งขันต่ำ”**

สาเหตุหลักของปัญหาสามารถระบุได้ดังนี้

- 1) ขาดนวัตกรรมในการออกแบบ
- 2) หน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS) ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
- 3) ต้นทุนดำเนินธุรกิจสูง
- 4) ขาดการรวมกลุ่มในการพัฒนาอุตสาหกรรม
- 5) ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ

##### (3) วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์

จากการระดมสมอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้สามารถกำหนดกรอบพื้นฐานสำหรับคลัสเตอร์ไม้ยางพาราและทิศทางการพัฒนาภายใต้การร่วมพิจารณาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



**วิสัยทัศน์:** การสร้างนวัตกรรมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
(คำอธิบาย) อุตสาหกรรมในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งควรจะต้องมีการขยายความหลากหลายของกลุ่มอุตสาหกรรมให้ครอบคลุมตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

**ภารกิจ :** กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น  
(คำอธิบาย) พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

ข้อมูลจากการประชุมหารือ (PCM Workshop) เบื้องต้นและจากการศึกษาของคณะทำงานเพื่อให้บรรลุภารกิจที่วางไว้ได้กำหนด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์:**

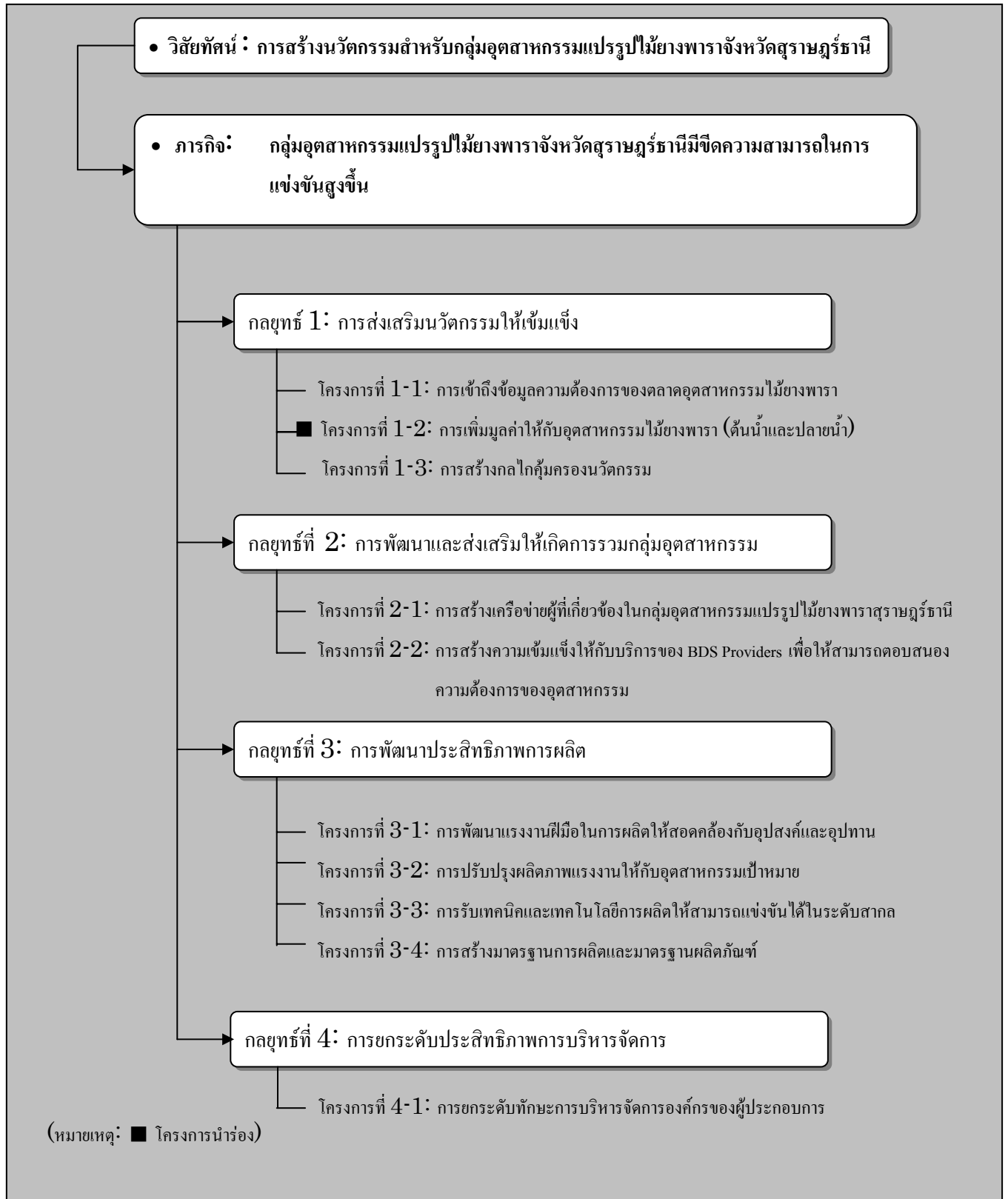
- กลยุทธ์ที่ 1: การส่งเสริมนวัตกรรมให้เข้มแข็ง
- กลยุทธ์ที่ 2: การพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม
- กลยุทธ์ที่ 3: การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต
- กลยุทธ์ที่ 4: การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

**4.4.2.2 ภาพรวมของแผนแม่บท**

เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์และเพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การดำเนินงานอย่างจริงจังเป็นเรื่องที่จำเป็น แผนแม่บทดังกล่าวได้มีการกำหนดการดำเนินงานเป็นโครงการต่าง ๆ แผนภาพ 4.4-1 จะแสดงโครงการต่าง ๆ ที่นำเสนอโดยคณะทำงานที่ได้จากการระดมความคิดใน PCM Workshop แผนภาพดังกล่าวจะแสดงให้เห็นภาพรวมของแผนแม่บท

**4.4.2.3 แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุแผนแม่บท**

แผนภาพ 4.4-1 นำเสนอโครงการ 11 โครงการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลยุทธ์หลักทั้ง 4 กลยุทธ์ ซึ่งรายละเอียดของโครงการพร้อมรายชื่อของหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BSD Providers) ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.4-2



แผนภาพที่ 4.4 - 1 กรอบของแผนแม่บทกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตาราง 4.4-2 (1/4) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการที่ 1-1: การเข้าถึงข้อมูลความต้องการของตลาดอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา

<b>กลยุทธ์ :</b> การส่งเสริมนวัตกรรมให้เข้มแข็ง
<b>วัตถุประสงค์ :</b> รวบรวมข้อมูลการตลาดของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราไว้ที่ศูนย์กลางและใช้ประโยชน์
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งศูนย์กลาง หรือ “ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (Surat Thani Parawood Design Center : SPDC)” เพื่อรวบรวมข้อมูลตลาดปัจจุบัน</li> <li>2. ศึกษาตลาดซึ่งรวมถึงการขอรับระบบการรับรอง FSC เพื่อสนับสนุนกลุ่มอุตสาหกรรมไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี</li> <li>3. จัดทำ Web Site ของศูนย์ฯ เพื่อเผยแพร่และให้บริการแก่ประชาชน</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์แปรรูปไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC) ที่จัดตั้งใหม่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 (สก.10)

โครงการที่ 1-2: การเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา (ต้นน้ำและปลายน้ำ)

<b>กลยุทธ์ :</b> การส่งเสริมนวัตกรรมให้เข้มแข็ง
<b>วัตถุประสงค์ :</b> เพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา (รวมทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ) ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งตัวกลางในการประสานงาน คือ ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC)</li> <li>2. มีการจัดทำเฟอร์นิเจอร์ต้นแบบโดยโรงงานอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยใช้แบบที่ผู้เชี่ยวชาญ JICA มอบให้</li> <li>3. มีการจัดทำมาตรการซึ่งรวมถึงเครื่องมือและคู่มือในการลดของเสียและลดความสูญเสียให้น้อยลง</li> <li>4. มีการจัดการแข่งขันทักษะงานไม้และการจัดนิทรรศการเฟอร์นิเจอร์</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 (สก.10) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC) ที่จัดตั้งใหม่

โครงการที่ 1-3: การสร้างกลไกคุ้มครองนวัตกรรม

<b>กลยุทธ์ :</b> การส่งเสริมนวัตกรรมให้เข้มแข็ง
<b>วัตถุประสงค์ :</b> สร้างกลไกเพื่อปกป้องและการใช้สิทธิในการเป็นเจ้าของผู้พัฒนา
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีความตระหนักในการรักษาสิทธิการเป็นเจ้าของ ซึ่งรวมถึงตราสินค้า การออกแบบและสิทธิบัตร</li> <li>2. อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีความเข้าใจในการใช้และปกป้องการผลิตคิดค้น รวมถึงการรักษาสิทธิของทรัพย์สินทางปัญญา</li> <li>3. ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC) มีการจัดการและขายทรัพย์สินทางปัญญาซึ่งได้มาจากการรวมตัวของกลุ่มอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวในการคิดค้นและนำรายได้ที่ได้รับมาเป็นแหล่งเงินในการบริหารงานของศูนย์ฯ</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC) และกระทรวงพาณิชย์

ตาราง 4.4-8 (2/3) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการที่ 2 -1: การสร้างเครือข่ายผู้ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี

<b>กลยุทธ์ :</b> การพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม
<b>วัตถุประสงค์ :</b> มีการสร้างเครือข่ายของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนผู้ให้บริการเพื่อพัฒนาธุรกิจ (BDS Facilitator) พร้อมผู้นำที่มีความกระตือรือร้นเพื่อเป็นแกนกลางในการสร้างเครือข่าย ซึ่งหมายถึงศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC)</li> <li>2. การสร้างเครือข่าย SPDC จากสมาชิกที่เป็นบริษัทเอกชนและหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers)</li> <li>3. SPDC มีการวางแผนและดำเนิน โครงการร่วมกันระหว่างสมาชิกซึ่งรวมถึงการดำเนินโครงการนำร่องอย่างต่อเนื่องด้วย</li> <li>4. หน่วยงานบริการพัฒนาธุรกิจจัดทำแผนงานประจำปีเพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 (ศก.10 ) ในช่วงเริ่มดำเนินการ และศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC) ในช่วงการดำเนินงานตามแผนงาน

โครงการที่ 2 -2 : การสร้างความเข้มแข็งให้กับบริการของ BDS Providers เพื่อให้สามารถตอบสนองความ

ต้องการของอุตสาหกรรม

<b>กลยุทธ์ :</b> การพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม
<b>วัตถุประสงค์ :</b> สร้างความเข้มแข็งให้กับบริการของหน่วยงานบริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers) สามารถตอบสนองของอุตสาหกรรมเป้าหมาย
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดหมวดหมู่การให้บริการของหน่วยงานพัฒนาธุรกิจตามหน้าที่การให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย</li> <li>2. BDS Facilitator และหน่วยงานบริการเพื่อพัฒนาธุรกิจสร้างบริการใหม่ๆ เพื่อให้บริการแก่กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย</li> <li>3. มีหน่วยให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ที่ทำหน้าที่ให้ข้อมูลของ BDS</li> <li>4. การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการจัดหาทุนด้วยตนเองของหน่วยงาน BDS</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 (ศก.10) และศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC)

โครงการที่ 3-1 : การพัฒนาแรงงานฝีมือในการผลิตให้สอดคล้องกับอุปสงค์และอุปทาน

<b>กลยุทธ์ :</b> การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต
<b>วัตถุประสงค์ :</b> มีแรงงานที่เพียงพอต่อความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมาย
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดเก็บข้อมูลของผู้ต้องการแรงงานและผู้ว่างงานไว้ในฐานข้อมูล</li> <li>2. หน่วยงานบริการเพื่อพัฒนาธุรกิจทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างผู้ต้องการแรงงานและผู้หางาน</li> <li>3. ความต้องการแรงงานฝีมือของอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานีมีการกระจายข่าวไปยังเมืองใหญ่ในประเทศ</li> <li>4. การแจ้งข้อมูลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการศึกษาและการฝึกอบรมเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างอุปสงค์และอุปทานแรงงาน</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> สำนักงานสาขากระทรวงแรงงาน สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11 และศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC)

ตาราง 4.4-8 (3/3) คำอธิบายโดยย่อของโครงการที่นำเสนอ

โครงการที่ 3-2 : การปรับปรุงผลิตภาพแรงงานให้กับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

<b>กลยุทธ์ :</b> การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต
<b>วัตถุประสงค์ :</b> มีการพัฒนาผลิตภาพของแรงงานในอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราด้วยการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตซึ่งรวมถึงการเลื่อยไม้ การอบ การขึ้นรูปและการทำสี</li> <li>2. การจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติงานในการใช้เครื่องมือรวมถึงการใช้งาน เครื่องจักร การซ่อมบำรุง และการปรับแก้เครื่องมือและจักร</li> <li>3. การฝึกอบรมแรงงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน</li> <li>4. การจัดประกวดแข่งขันและการรับรองมาตรฐาน</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS):</b> กระทรวงแรงงานและสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11

โครงการที่ 3-3 : การรับเทคนิคและเทคโนโลยีการผลิตให้สามารถแข่งขันในระดับสากล

<b>กลยุทธ์ :</b> การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต
<b>วัตถุประสงค์ :</b> การได้รับเทคโนโลยีการผลิตเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของตลาดต่างชาติโดยผู้ซื้อต่างชาติและการถ่ายทอดความรู้ด้านวิศวกรรม จากช่างต่างชาติในจังหวัดสุราษฎร์ธานี</li> <li>2. ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC) สร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับองค์กรต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมงานไม้</li> <li>3. กลุ่มอุตสาหกรรมมีการเคลื่อนไหวเพื่อให้เกิดความร่วมมือด้านการวิจัยพัฒนาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพงาน</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC) กรมส่งเสริม อุตสาหกรรมรวมถึงศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 (ศก.10)

โครงการที่ 3-4 : การสร้างมาตรฐานการผลิตและมาตรฐานผลิตภัณฑ์

<b>กลยุทธ์ :</b> การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต
<b>วัตถุประสงค์ :</b> มีการจัดทำมาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์เพื่อผลักดันเข้าสู่ตลาดสากล
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำมาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์หลังจากผลสำรวจมาตรฐานอุตสาหกรรมไม้ของต่างประเทศและ สากล</li> <li>2. การจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับระบบทดสอบและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐาน</li> <li>3. การให้หนังสือรับรองและประทับตราแก่ผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราที่สามารถผ่านมาตรฐานที่กำหนดไว้</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (TISI) สมาคมไม้ยางพารา แห่งประเทศไทย (TPA) และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม(DIP)

โครงการที่ 4-1 : การยกระดับทักษะการบริหารจัดการองค์กรของผู้ประกอบการ

<b>กลยุทธ์ :</b> การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
<b>วัตถุประสงค์ :</b> มีการยกระดับทักษะการบริหารจัดการองค์กรของผู้ประกอบการ
<b>ผลลัพธ์และกิจกรรม:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดสัมมนาและหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการจัดการของผู้ประกอบการ ฝ่ายบริหารและ ทายาท</li> <li>2. การจัดเยี่ยมชมบริษัทที่มีการจัดการที่ดีทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>3. การสร้างระบบการให้คำปรึกษาและเครือข่ายให้เข้มแข็งในการวินิจฉัยและให้คำแนะนำโรงงานในด้านการ ขยายระดับการบริหารจัดการ</li> <li>4. การจัดทำคู่มือการวินิจฉัยด้วยตนเองเพื่อตรวจสอบสถานะความต้องการการให้คำปรึกษาของบริษัท</li> </ol>
<b>ผู้ให้บริการด้านการพัฒนาธุรกิจ (BDS) :</b> สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (OSMEP) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม(DIP) และสถาบันการศึกษา

## บทที่ 5 วิธีคัดเลือกและดำเนินโครงการนำร่อง

### 5.1 เกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการนำร่อง (Criteria for Pilot Project Selection)

จากการประชุมร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่นของกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบทั้งสามกลุ่มได้มีการกำหนดจำนวนโครงการ ซึ่งโครงการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการสำหรับการพัฒนา กลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบ โดยโครงการแต่ละโครงการได้ผ่านการปรึกษาหารือและลงความเห็นร่วมกันกับผู้เกี่ยวข้องในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2547 โครงการต่าง ๆ ประกอบด้วย

- |   |            |
|---|------------|
| (1) กลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น:                         | 12 โครงการ |
| (2) กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกล จังหวัดชลบุรี: | 9 โครงการ  |
| (3) กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา จังหวัดสุราษฎร์ธานี:          | 10 โครงการ |

การคัดเลือกโครงการนำร่องจะคัดเลือกจากโครงการที่มีลำดับความสำคัญสูง ทั้งนี้ลำดับความสำคัญดังกล่าว จะได้มาจากการให้คะแนนของผู้เข้าร่วมการสัมมนาโดยใช้เกณฑ์ 4 ข้อ (ดูรายละเอียดในบทที่ 4) จากการสัมมนาครั้งแรกของกลุ่มอุตสาหกรรมแต่ละกลุ่มในเดือนสิงหาคม 2547 คือ

- ปัจจัยที่ 1 :** ความจำเป็นและเร่งด่วนของแต่ละโครงการ
- ปัจจัยที่ 2 :** ผลกระทบและประสิทธิภาพของโครงการ
- ปัจจัยที่ 3 :** ความเป็นไปได้และการเกิดขึ้นของโครงการ
- ปัจจัยที่ 4 :** ความยั่งยืนของโครงการ

จากนั้นมีการให้คะแนนปัจจัยแต่ละปัจจัยจาก 1 ถึง 3 โดยมีคะแนนรวมคือ 12 คะแนน ผลที่ได้จากการให้คะแนนถูกรวบรวมไว้ในตาราง 5.1-1 (จังหวัดขอนแก่น), 5.1-2 (จังหวัดชลบุรี) และ 5.1-3 (จังหวัดสุราษฎร์ธานี)

ตาราง 5.1-1 การให้คะแนนโครงการที่นำเสนอ – จังหวัดขอนแก่น

โครงการที่	ชื่อโครงการ	คะแนนรวม
โครงการที่ 1-1	เสริมสร้างความแข็งแกร่งของกิจกรรมประชาสัมพันธ์	11.08
โครงการที่ 1-2	พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย	10.92
โครงการที่ 1-3	เผยแพร่ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ผ้าไหม	11.37
โครงการที่ 2-1	ปรับปรุงกระบวนการและเทคนิคการผลิต	10.66
โครงการที่ 2-2	จัดทำมาตรฐานและการอบรมการผลิตผ้าไหมรวมทั้งจัดการแข่งขันทักษะการผลิต	10.32
<b>โครงการที่ 3-1</b>	<b>การกระตุ้นการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ได้รับการออกแบบใหม่</b>	<b>10.84</b>
โครงการที่ 3-2	จัดทำโครงการสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	10.63
โครงการที่ 4-1	เสริมสร้างความแข็งแกร่งของกิจกรรมความร่วมมือ	10.32
โครงการที่ 4-2	ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	10.87
โครงการที่ 4-3	จัดทำการวิจัยตลาดรวมทั้งการรวบรวมข้อมูล	10.26
โครงการที่ 5-1	จัดตั้งเครือข่าย BDS และการเชื่อมโยงระหว่าง BDS	10.00
โครงการที่ 5-2	จัดตั้งกลไกการเชื่อมโยงทางธุรกิจระหว่างผู้ผลิต	9.87

ตาราง 5.1-2 การให้คะแนนโครงการที่นำเสนอ – จังหวัดชลบุรี

โครงการที่	ชื่อโครงการ	คะแนนรวม
โครงการที่ 1-1	การสร้างระบบบริหารการผลิต	10.1
โครงการที่ 1-2	การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต	9.9
โครงการที่ 2-1	การปรับปรุงระบบการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	9.8
โครงการที่ 2-2	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ	10.1
โครงการที่ 3-1	การกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนความร่วมมือผ่านโครงการความร่วมมือและอื่น ๆ	8.9
โครงการที่ 3-2	การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการผลิตเพื่อรับคำสั่งซื้อตามการแบ่งงาน	8.4
โครงการที่ 4-1	<b>การสร้างผู้ให้การสนับสนุน BDS Provider (BDS Facilitator) ในการสร้างเครือข่ายกลุ่มอุตสาหกรรม</b>	<b>10.2</b>
โครงการที่ 4-2	การสร้างสมาคมวิศวกรรมยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี	8.7
โครงการที่ 4-3	การสนับสนุนและกระตุ้นการเกิดหน่วยงานผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Provider) ใหม่ และการสร้างความกระตือรือร้นแก่ BDS Provider ที่มีอยู่	8.5

ตาราง 5.1-3 การให้คะแนนโครงการที่นำเสนอ – จังหวัดสุราษฎร์ธานี

โครงการนี้	ชื่อโครงการ	คะแนนรวม
โครงการที่ 1-1	การเข้าถึงข้อมูลความต้องการของตลาดอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา	9.1
โครงการที่ 1-2	การเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา (ต้นน้ำและปลายน้ำ)	10.1
โครงการที่ 1-3	การสร้างกลไกคุ้มครองนวัตกรรม	7.6
โครงการที่ 2-1	การสร้างเครือข่ายผู้ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา สุราษฎร์ธานี	9.1
โครงการที่ 2-2	การสร้างความเข้มแข็งให้กับบริการของ BDS Providers เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรม	8.1
โครงการที่ 3-1	การพัฒนาแรงงานฝีมือในการผลิตให้สอดคล้องกับอุปสงค์และอุปทาน	9.0
โครงการที่ 3-2	การปรับปรุงผลิตภาพแรงงานให้กับอุตสาหกรรมเป้าหมาย	9.9
โครงการที่ 3-3	การรับเทคนิคและเทคโนโลยีการผลิตให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล	8.6
โครงการที่ 3-4	การสร้างมาตรฐานการผลิตและมาตรฐานผลิตภัณฑ์	9.8
โครงการที่ 4-1	การยกระดับทักษะการบริหารจัดการองค์กรของผู้ประกอบการ	8.8



## 5.2 การคัดเลือกโครงการนำร่อง (Selection of Pilot Projects)

กระบวนการคัดเลือกโครงการนำร่องมาจากการพิจารณาประเมินผลทั้งเชิงปริมาณ จากผู้เข้าร่วมการประชุม (ใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนน) และเชิงคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ JICA จากการพิจารณาดังกล่าวโครงการนำร่องที่ได้รับคะแนนสูงสุดจากผู้เข้าร่วมสัมมนาของจังหวัดชลบุรีและสุราษฎร์ธานีจึงได้รับการคัดเลือกเป็นโครงการนำร่อง ได้แก่ โครงการ 4-1 และ 1-2 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม โครงการ 3-1 ที่ใช้เป็นโครงการนำร่องของจังหวัดขอนแก่นกลับไม่ใช่โครงการที่ได้รับคะแนนสูงสุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ผู้ให้คะแนนของจังหวัดขอนแก่นส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรหญิงซึ่งท้อฟ้าใหม่ให้คะแนนที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบอีก 2 กลุ่ม ผลคะแนนแสดงให้เห็นว่ามีโครงการ 11 โครงการจากจำนวนทั้งสิ้น 12 โครงการที่ได้รับคะแนนตั้งแต่ 10 หรือมากกว่าซึ่งเป็นคะแนนที่ผ่านเกณฑ์ด้านปริมาณสำหรับการพิจารณาโครงการนำร่อง จากการวิเคราะห์เพิ่มเติมซึ่งอ้างอิงได้จากตาราง 5.1-1 พบว่าโครงการทั้งสามใน “กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาความสามารถทางการตลาดที่ดี” ได้คะแนนสูงสุด ซึ่งมีผลมาจากผู้ผลิตหรือเกษตรกรหญิงซึ่งเป็นตัวแทนเสียงข้างมากเชื่อมั่นว่าสินค้าของตนมีคุณภาพดีและสามารถขายได้หากมีตลาดรองรับ และเมื่อพิจารณาเพิ่มเติมจะพบว่าโครงการ 4.2 ซึ่งได้รับคะแนนลำดับที่สี่จากผู้เข้าร่วมก็เกี่ยวข้องกับตลาดเช่นเดียวกัน

ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญ JICA จึงเลือกโครงการ 3-1 เป็นโครงการนำร่องสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมในจังหวัดขอนแก่น แม้ว่าผลคะแนนในโครงการดังกล่าวจะอยู่ในลำดับที่ห้า โดยพิจารณาจากปัจจัยเชิงคุณภาพดังนี้

- (1) ขณะที่การส่งเสริมการขายเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นจึงควรให้น้ำหนักแก่การสร้างระบบที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพการแข่งขันในตลาดได้
- (2) การขายผลิตภัณฑ์ฟ้าใหม่ในจังหวัดขอนแก่นที่ลดลงเป็นผลมาจากรูปแบบสินค้าดั้งเดิมที่ไม่เป็นไปตามความต้องการของตลาดมากกว่าการคำนึงถึงความต้องการด้านคุณภาพ ราคา และการส่งมอบ
- (3) โครงการนำร่องควรจะสามารถสร้างผลที่สามารถชี้วัดได้ในช่วงเวลาและงบประมาณที่จำกัดภายใต้โครงการ CSCD และควรเป็นโครงการที่ดึงความสามารถของผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นมาใช้ได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่สามารถพัฒนาได้ด้วยบุคลากรชาวไทย
- (4) ผู้เชี่ยวชาญ JICA พิจารณาว่าโครงการ 3-1 สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ทีละก้าวไว้มากกว่าโครงการอื่น และคะแนนที่ได้รับของโครงการก็มีผลคะแนน 10.84 คะแนน ซึ่งไม่ได้มีค่าต่ำเป็นสาระสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับโครงการอื่นที่ได้รับคะแนนสูงกว่า

### 5.3 ขอบเขตของโครงการนำร่องและผลการดำเนินงาน (Outline of the Pilot Projects and Output)

รายงานโครงการนำร่องได้มีการอธิบายวิธีการดำเนินการ กิจกรรม ผลการดำเนินการและการประเมินผลโครงการนำร่อง รายละเอียดและผลสรุปที่ได้จากโครงการนำร่องแต่ละโครงการมีดังนี้

#### 5.3.1 โครงการนำร่องการพัฒนา กลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น (Khon Kaen Silk Textile Pilot Project)

##### 5.3.1.1 (ขอนแก่น) ขอบเขตของโครงการนำร่อง

โครงการนำร่อง จังหวัดขอนแก่นสามารถสรุปได้ดังตาราง 5.3-1

ตาราง 5.3-1 สรุปโครงการนำร่องกลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น

ชื่อโครงการนำร่อง	การกระตุ้นการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ได้รับการออกแบบใหม่
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วยผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) วิชาทักทอชุมชนและผู้ประกอบการอิสระ (Workshops)
ผู้ให้การสนับสนุน / บริการ ประสานงาน BDS	ศาลาไหมไทย
ระยะเวลาโครงการ	สิงหาคม 2547 – กุมภาพันธ์ 2548

#### ขอบเขตโครงการนำร่อง

เป้าหมายรวม	ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ได้รับการออกแบบใหม่ได้รับการพัฒนาและผลิตในจังหวัดขอนแก่นและสามารถขายได้ด้วย
วัตถุประสงค์	เกิดการผลักดันให้มีการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ได้รับการออกแบบใหม่
ผลลัพธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝึกอบรมผู้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>2. มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้เทคนิคการผลิตแบบมัดหมี่</li> <li>3 มีการจัดนิทรรศการแสดงผลผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบใหม่</li> </ol>

วัตถุประสงค์ของ JICA ในการเสนอศาลาไหมไทยเป็นโครงการนำร่อง เป็นหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ(BDS) ในจังหวัดขอนแก่น ศาลาไหมไทยได้ให้ความช่วยเหลือกลุ่มสตรีชนบทในการฝึกอบรมให้ความรู้ทางเทคนิคและการออกแบบพื้นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ภายในห้องแสดงสินค้ายังจัดให้มีการนำเสนอและซื้อขายผลิตภัณฑ์จากทางร้านค้าของกลุ่มสตรีชนบทด้วย ห้องแสดงสินค้านี้จัดได้ว่าเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมอุตสาหกรรมผ้าไหมไทยในภูมิภาคนี้ นี่คือเหตุผลในการสนับสนุนศาลาไหมไทยเป็นหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ ศาลาไหมไทยได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 เพื่อเฉลิมฉลองวาระครบรอบวันเฉลิมพระชนมพรรษาสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ อาคารแสดงสินค้าตั้งอยู่ภายในวิทยาลัยการอาชีพขอนแก่นได้รับการบริหารจัดการโดยคณาจารย์และพนักงานของทางวิทยาลัย

5.3.1.2 (ขอนแก่น) ผลลัพธ์จากการดำเนินงานโครงการนำร่อง

(1) (ผลลัพธ์ที่ 1) การฝึกอบรมผู้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์.

1) การจ้างผู้ประกอบการ

มีการจ้างผู้ประกอบการจำนวน 3 คน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2547 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2548 (6 เดือน) โดยผู้เชี่ยวชาญ JICA และมอบหมายให้ผู้ประกอบการทั้งสามติดตามการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน 3 ด้านและต้องทำหน้าทีในการศึกษาทักษะการจัดการกระบวนการผลิต

- a) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และต้นแบบที่คงไว้ซึ่งคุณค่าดั้งเดิม
- b) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และต้นแบบตามความต้องการของตลาด
- c) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และต้นแบบตามความต้องการใช้งานใหม่

2) การจัดศึกษาดูงานให้แก่ผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดศึกษาดูงานจำนวน 2 ครั้ง เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้รับความรู้ใหม่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมผ้าไหม

- a) ศึกษาดูงานตลาดในกรุงเทพฯ ระหว่างวันที่ 29 – 31 ตุลาคม 2547
- b) ศึกษาดูงานคู่แข่งในจังหวัดเชียงใหม่ ระหว่างวันที่ 10 – 12 ธันวาคม 2547

3) การจัดทำคู่มือการฝึกอบรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผู้เชี่ยวชาญ JICA จัดทำคู่มือการฝึกอบรมและแจกจ่ายให้แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนาครั้งที่ 2 ที่จังหวัดขอนแก่น ในเดือนพฤษภาคม 2548

(2) (ผลลัพธ์ที่ 2) การพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้เทคนิค “มัดหมี่”

1) การสัมมนาครั้งที่ 1

การสัมมนาครั้งที่ 1 จัดขึ้นในวันที่ 24 – 25 สิงหาคม 2547 ที่จังหวัดอุดรธานีโดยเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มอุตสาหกรรมผ้าไหม ประกอบด้วย SMEs วิชากิจชุมชน และผู้ประกอบการอิสระ รวมทั้งเจ้าหน้าที่และ BDS ที่เกี่ยวข้องรวม 40 คน เข้าร่วมในการสัมมนาครั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญ JICA ได้นำเสนอแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการรวมทั้งโครงการที่นำเสนอ 12 โครงการเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมผ้าไหมจังหวัดขอนแก่นแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนาให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

2) การจัดศึกษาดูงานให้แก่กลุ่มผู้ผลิตผ้าไหม

ผู้เชี่ยวชาญ JICA ได้นำกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในการสัมมนาที่จังหวัดอุดรธานีและผู้ประกอบการ เข้าร่วมการศึกษาดูงานในกรุงเทพฯ จำนวน 4 วัน ตั้งแต่วันที่ 2 – 5 กันยายน 2547 เพื่อเรียนรู้ความต้องการของตลาดและรวบรวมข้อมูลการตลาด มีผู้ร่วมการศึกษาดูงานทั้งสิ้นจำนวน 40 คน

3) การจัดการแข่งขันการออกแบบที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้จัดให้มีการประกวดการออกแบบผลิตภัณฑ์ในวันที่ 6 ธันวาคม 2547 ภายใต้โครงการ CSCD โดยมีนักศึกษามหาวิทยาลัยกว่า 60 คนนำผลงานการออกแบบผลิตภัณฑ์แนวคิดใหม่ที่ทำขึ้นจากผ้าไหมเข้าร่วมการแข่งขัน จากผลงานดังกล่าวผ่านการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่านและผู้เชี่ยวชาญ JICA 1 ท่านคัดเลือกและนำผลงานที่ได้รับการคัดเลือกมาผลิตเป็นต้นแบบผลิตภัณฑ์ผ้าไหมรูปแบบใหม่สำหรับการจัดนิทรรศการที่ใกล้จะมาถึง

4) การพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่องานนิทรรศการ

มีการพัฒนาต้นแบบ 491 ผลงาน เพื่อแสดงในงานนิทรรศการ ประกอบด้วยผ้าไหม 262 แบบ ซึ่งเป็นลายดั้งเดิม 22 แบบ และเป็นลายที่มีการออกแบบใหม่ 240 แบบ และประกอบด้วยผลิตภัณฑ์อีก 229 รายการ เช่น กระเป๋า หมอนอิง เป็นต้น

(3) (ผลลัพธ์ที่ 3) การเปิดนิทรรศการแสดงผลงานผลิตภัณฑ์ที่มีการออกแบบใหม่

1) การร่วมงานเทศกาลผ้าไหม จังหวัดขอนแก่น

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 และศาลาไหมไทยได้นำผลงานต้นแบบบางส่วนของโครงการ CSCD แสดงในงานเทศกาลผ้าไหม จังหวัดขอนแก่นระหว่างวันที่ 29 พฤศจิกายน ถึงวันที่ 10 ธันวาคม 2547

2) การเตรียมการสำหรับงานนิทรรศการ

วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2548 มีการแถลงข่าวเพื่อประชาสัมพันธ์การจัดงานนิทรรศการ โดยมีผู้เข้าร่วม 50 คนผ่านองค์กรสื่อ 27 แห่ง ประกอบด้วยโทรทัศน์ วิทยุและสื่อหนังสือพิมพ์

3) การเปิดงานนิทรรศการ

มีการจัด “งานนิทรรศการมนต์เสน่ห์ไหมไทย ความวิไลซ์ของผืนผ้า” ขึ้นที่ศาลาไหมไทยระหว่างวันที่ 17 – 21 กุมภาพันธ์ 2548 มีผู้เข้าร่วมดูงานประมาณ 1,800 คนซึ่งรวมทั้งกลุ่มสมาชิกเป้าหมายจำนวน 200 คนเข้าร่วมแสดงผลงานในงาน ตลอดระยะเวลา 5 วัน ของการจัดงานนิทรรศการ

5.3.1.3 (ขอนแก่น) การจัดตั้งองค์กรเพื่อการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

สำนักงานจังหวัดขอนแก่น ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารและคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงโครงการที่นำเสนอ 12 โครงการ และโครงการนำร่อง ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่นได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร คณะทำงานและเลขานุการในวันที่ 8 สิงหาคม 2547 และได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานในวันที่ 23 สิงหาคม 2547 ณ สำนักงานจังหวัด

วันที่ 26 ตุลาคม 2547 มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหารและคณะทำงาน เพื่อมอบหมายหน่วยงานเป็นผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers) และเจ้าหน้าที่ที่จะรับผิดชอบในแต่ละโครงการ ภายใต้แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ โดยผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น ได้ลงนามเห็นชอบการมอบหมายอย่างเป็นทางการในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2547

#### 5.3.1.4 (ขอนแก่น) บทสรุป ข้อเสนอแนะและสิ่งที่ได้เรียนรู้

##### (1) บทสรุป

- 1) โครงการนำร่องได้ผ่านการดำเนินงานตามแผนงานและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในตอนต้น จากการประเมินผลขั้นสุดท้ายพบว่าโครงการสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานและเป็นไปตามเงื่อนไขทั้ง 5 ที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมถึงความยั่งยืนของโครงการด้วย
- 2) ภายใต้โครงการนำร่องสามารถยืนยันได้ว่า การใช้เทคนิคย้อมผ้ามัดหมี่สามารถประยุกต์ใช้กับรูปแบบใหม่ที่มีความหลากหลายเช่นเดียวกับความหลากหลายของผ้าดิบ (การผสมกันระหว่างวัสดุสิ่งทอและเส้นไหม)
- 3) สืบเนื่องจากการจัดศึกษาดูงานและการสัมมนาหลายต่อหลายครั้งก่อให้เกิดเครือข่ายขึ้นภายในกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Providers) ส่งผลให้การดำเนินการพัฒนากิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมมีความก้าวหน้าอย่างมาก
- 4) ทิศทางอนาคตของการพัฒนาอุตสาหกรรมผ้าไหมได้ถูกกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดขอนแก่น โดยใช้แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการซึ่งได้ดำเนินการแล้วในโครงการนำร่อง
- 5) มีปัจจัยบวกหลายปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของโครงการนำร่อง ปัจจัยแรกเกิดจากการมีระบบและสถาบันที่สนับสนุนการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม เจ้าหน้าที่ภาครัฐฯ ได้ให้การสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม ผ้าไหมอย่างต่อเนื่องและมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินการ ในขณะที่เดียวกันยังได้รับการสนับสนุนทางเทคนิคและด้านอื่น ๆ อย่างเป็นทางการจากองค์กรที่เกี่ยวข้องภายใต้กรมพัฒนาชุมชน ได้แก่ การให้การสนับสนุนคู่มือการผลิตสิ่งทอและการให้การสนับสนุนในการจัดงานนิทรรศการ รวมถึงความร่วมมือในการปรับปรุงคุณภาพของผ้าจาก ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร จังหวัดขอนแก่น (หม่อนไหม) และสุดท้ายคือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาให้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและเจ้าหน้าที่ภาครัฐฯ ประจำจังหวัด

- 6) ความไม่ต่อเนื่องของโครงการนำร่องขึ้นอยู่กับความสามารถในการดำเนินการของผู้รับผิดชอบในการดูแลและพัฒนาโครงการนำร่องอย่างต่อเนื่อง (ศาลาไหมไทย) ประการแรกเนื่องจากศาลาไหมไทยเป็นองค์กรไม่หวังผลกำไร และมีการบริหารงานโดยเจ้าหน้าที่จากวิทยาลัยการอาชีพขอนแก่น ซึ่งรวมถึงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปด้วยเช่นกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสรรหาผู้บริหารงานที่มีความสามารถในการจัดการ รวมถึงการระดมทุนเพื่อใช้ในโครงการ เนื่องจากเงินทุนที่จำกัดทำให้การจัดกิจกรรมมีข้อจำกัดทั้งปริมาณ และคุณภาพ ประการที่สอง ศาลาไหมไทยไม่มีเจ้าหน้าที่ที่จะดำเนินการแบบเต็มเวลาและขาดความรู้ความเข้าใจด้านการตลาด ในภาพรวม คือ กิจกรรมการตลาดมีจำกัดทั้งในด้านปริมาณและความครอบคลุม

## (2) ข้อเสนอแนะ

- 1) ปรับเปลี่ยนกิจกรรมการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม โดยให้ SMEs เข้ามามีส่วนร่วม

กิจกรรมการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมภายใต้โครงการนำร่องเน้นหนักไปที่เกษตรกรหญิง สำหรับโครงการในอนาคตควรกระตุ้นการมีส่วนร่วมของ SMEs และสร้างให้เกิดเครือข่ายผู้ผลิตที่มีความแข็งแกร่ง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่น

- 2) การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมควรจะต้องมีผู้ดำเนินการที่มีความสามารถและมีความเข้มแข็งในการดำเนินงาน

โครงการในอนาคตสามารถดำเนินการ โดยศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 และศาลาไหมไทย ทั้งนี้อองค์กรทั้งสองจะต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานที่เข้มแข็ง ประการแรกคือบทบาทของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5 จะต้องมีความชัดเจนในแผนการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมรวมทั้งการให้การสนับสนุนการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ทั้งนี้ ศก. 5 ควรเพิ่มความพยายามในเรื่องต่อไปนี้

- สร้างความชัดเจนว่ากิจกรรมประเภทใดควรอยู่ภายใต้การพัฒนาคัสเตอร์
- มอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ที่ทำงานเต็มเวลาในการทำงานและจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินการ
- สร้างความคุ้นเคยกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและองค์กร รวมถึงการสื่อสารที่ดีกับเจ้าหน้าที่ ของสำนักงานจังหวัด

ในขณะเดียวกัน ศาลาไหมไทยควรจะต้องมีการปรับปรุงหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานโครงการ

- **มุมมองด้านบุคลากร** : เจ้าหน้าที่ควรมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เหมาะสมเพียงพอแต่ความสามารถด้านการพัฒนาการตลาด จะต้องมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปัจจุบัน และจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

- มุมมองด้านการเงิน : แม้ว่าสาละใหม่ไทยจะดำเนินการโดยได้รับความช่วยเหลือประมาณบางส่วนจากบ  
จังหวัด สาละใหม่ไทยควรจะต้องหาแหล่งงบประมาณของตนเองด้วย
- มุมมองด้านองค์กร : เพื่อสามารถดำเนินงานตามมาตรการข้างต้นได้ สาละใหม่ไทยควรแยกตัวจาก  
หน่วยงานแม่ (วิทยาลัยการอาชีพขอนแก่น) เพื่อดำเนินการเป็นองค์กรอิสระ

### 3) มาตรการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐฯ ระดับจังหวัด

- จัดสรรงบประมาณสนับสนุนสาละใหม่ไทยอย่างต่อเนื่อง
- ตระหนักถึงแผนงานตั้งแต่เริ่มต้น รวมถึงการร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์กับมหาวิทยาลัยขอนแก่นและผู้ทอ  
ภายใต้การนำของผู้ว่าราชการจังหวัด การมีส่วนร่วมของ SMEs ในกระบวนการผลิตและกระบวนการตลาด  
และการสนับสนุนการผลิตผ้าไหมท้องถิ่นและการใช้วัตถุดิบผ้าไหมควบคู่ไปกับการปรับปรุงคุณภาพ
- ลำดับความสำคัญของการส่งเสริมอุตสาหกรรมทอผ้าไหมในกลยุทธ์การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจต่อไป  
ในอนาคตควรจัดการประชุมอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่าง BDS Providers ใน  
กระบวนการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

- 4) เน้นหนักในด้านการตลาดเพื่อสร้างให้ตลาดเกิดการยอมรับในการใช้เทคนิคมัดหมี่ เนื่องจากเทคนิคการผลิต  
แบบมัดหมี่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีความคุ้มค่าเพียงพอในการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมในงานนิทรรศการ รวมทั้ง  
ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมได้รับความนิยมนจากผู้เยี่ยมชมงาน ทั้งนี้จะต้องใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อเปลี่ยนความ  
สนใจของลูกค้าให้เป็นยอดขายจริง รวมถึงการขยายตลาดไปยังกรุงเทพฯ

### (3) สิ่งที่ได้เรียนรู้

- 1) การสร้างให้เกิดองค์กรสนับสนุนในช่วงแรกของโครงการมีความสำคัญในการส่งผลให้การดำเนินงานมี  
ประสิทธิภาพ จากโครงการนำร่อง จังหวัดได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารและคณะทำงาน ซึ่งส่งผลให้  
กลุ่มเป้าหมายรับรู้ความเป็นไปของโครงการและสามารถมอบหมายหน้าที่และกิจกรรมในช่วงแรกของ  
โครงการนำร่องให้แก่คณะทำงาน
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์เริ่มแรกของโครงการนำร่องให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดจะ  
สามารถสร้างแรงขับเคลื่อนที่เข้มแข็งในการดำเนินโครงการจริง เนื่องจากโครงการนำร่องมีการกำหนด  
สาขาอุตสาหกรรมที่เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการพัฒนาจังหวัด ทำให้จังหวัดสามารถจัดสรรงบประมาณ  
และกิจกรรมในพื้นที่ที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมได้
- 3) ภายใต้โครงการนำร่องมีการใช้วิธีการ PDM เข้ามาช่วยเพื่อดึงความสนใจของผู้เข้าร่วมไปในทิศทางเดียวกัน  
(เป้าหมายของโครงการ) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

- โปรดสังเกตว่าโครงการมีผลที่ได้รับ 3 ผลลัพธ์ด้วยกัน ประกอบด้วย การสร้างผู้ประกอบการเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการจัดนิทรรศการ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
- งานนิทรรศการจัดขึ้นเพื่อให้ได้การตอบรับและประเมินความต้องการของตลาด ผลที่ได้รับจะสามารถใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มเติมซึ่งมีความสำคัญมากในการดำเนินงาน



### 5.3.2 โครงการนำร่องการพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกล จังหวัดชลบุรี (Chon Buri Automobile / Machinery Parts Pilot Project)

#### 5.3.2.1 (ชลบุรี) ขอบเขตของโครงการนำร่อง

โครงการนำร่อง จังหวัดชลบุรีสามารถสรุปได้ดังตาราง 5.3-2

ตาราง 5.3-2 สรุปโครงการนำร่องชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกล จ.ชลบุรี

ชื่อโครงการนำร่อง	การสร้างผู้สนับสนุนหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Facilitator) ในการสร้างเครือข่ายกลุ่มอุตสาหกรรม
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมชาวไทยในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกลในจังหวัดชลบุรี (Thai SMEs engaged in auto-parts and machinery- parts industry in Chon Buri : CAMC)
ผู้สนับสนุน / ผู้ให้บริการ BDS	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9
ระยะเวลาโครงการ	สิงหาคม 2547 – กุมภาพันธ์ 2548

#### ขอบเขตของโครงการนำร่อง

เป้าหมายรวม	ความสามารถและเครือข่ายการให้บริการพัฒนาธุรกิจมีความเข้มแข็งขึ้น
วัตถุประสงค์	ศูนย์พัฒนาส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (IPC9) ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนหน่วยงานที่ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Facilitator) ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย (CAMC).
ผลลัพธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งองค์กรส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมของ CAMC ในพื้นที่</li> <li>2. ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 มีความสามารถในการเป็นผู้สนับสนุนให้กับ CAMC</li> <li>3. การจัดฝึกอบรมให้แก่ทายาทโดย CAMC และผู้ประกอบการรุ่นเยาว์</li> <li>4. การปรับปรุงหน้าที่การทำงานของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 9 ในด้านการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลให้ดีขึ้น</li> <li>5. การสร้างโครงการความร่วมมือของวิสาหกิจ สถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐฯ ให้ยังรอกในภูมิภาค</li> <li>6. มีการนำเสนอโครงการที่ไปยังบริษัทขนาดใหญ่</li> </ol>

#### 5.3.2.2 (ชลบุรี) ผลลัพธ์จากการดำเนินการ

##### (1) (ผลลัพธ์ที่ 1) การจัดตั้งองค์กรส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

##### 1) การจัดสัมมนาเปิดตัวโครงการและการสร้างทีมงาน

มีการจัดสัมมนา 2 วันเพื่อชี้แจงให้เกิดความเข้าใจถึงกิจกรรมที่ JICA ดำเนินการและการสร้างทีมงาน โดยมีผู้เข้าร่วมการสัมมนา 37 คน การสัมมนาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์คือ

นำเสนอโครงการในแผนแม่บท

นำเสนอโครงการนำร่อง (PP)

สร้างทีมงานในโครงการนำร่อง

- 2) เชื่อมเขียน SMEs และ หน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Provider) โดยผู้เชี่ยวชาญ JICA  
ผู้เชี่ยวชาญ JICA จำเป็นที่จะต้องทราบสถานะปัจจุบันของ SMEs และหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจและ  
ต้องการอธิบายแนวคิดของโครงการนำร่องเพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินงาน ผู้เชี่ยวชาญ JICA ได้เขียน  
เขียนวิสาหกิจจำนวน 6 ราย รวมทั้งมหาวิทยาลัยจำนวน 5 แห่ง และสถาบันฝึกอบรมจำนวน 2 แห่ง
- 3) การเยี่ยมชมองค์กรซึ่งกันและกันของสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรม  
สมาชิกคลัสเตอร์ที่เข้าร่วมในการสัมมนาเปิดตัวโครงการและการสร้างทีมทำงานรวมตัวกันเพื่อเชื่อมเขียน  
สมาชิกคลัสเตอร์โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ประกอบด้วยวิสาหกิจจำนวน  
5 วิสาหกิจ มหาวิทยาลัยและวิทยาลัย 3 แห่งและ โรงเรียนฝึกอบรม 1 แห่ง ที่มีการเชื่อมเขียนซึ่งกันและกัน
- 4) การก่อตั้ง APCB และ CAMC  
ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมคือ SMEs ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี  
ดังนั้น การตั้งชื่อของกลุ่มอุตสาหกรรมจึงใช้ชื่อ กลุ่มอุตสาหกรรม “ชิ้นส่วนยานยนต์ชลบุรี (Auto Parts Chon  
Buri) (เรียกโดยย่อว่า APCB) ขณะที่กิจกรรมของ APCB เริ่มเป็นที่รู้จักในหมู่ SMEs ในจังหวัดชลบุรีนั้น  
บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับชิ้นส่วนยานยนต์ เช่น ชิ้นส่วนสำหรับเครื่องจักรกลการเกษตร  
และจักรยานยนต์ได้ปรึกษาศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 ในการเข้าร่วมใน APCB และจากการที่กลุ่ม  
อุตสาหกรรม ได้รับวิสาหกิจดังกล่าวในการเข้าร่วมกับ APCB ชื่อที่ตั้งไว้แต่แรกจึงไม่เหมาะสมนัก จึงมีการ  
เปลี่ยนชื่อกลุ่มอุตสาหกรรมเป็น “กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกลจังหวัดชลบุรี” (Chon  
Buri Automobile and Machinery-parts Cluster : CAMC)

SMEs ที่เป็นสมาชิกของ CAMC เพิ่มจำนวนขึ้นเป็น 23 บริษัท (ณ เดือนพฤษภาคม 2548) จากจำนวน บริษัท  
ที่เริ่มต้น 8 บริษัท CAMC ได้มีการเปิดตัวอย่างเป็นทางการในวันที่ 19 พฤษภาคม 2548 ซึ่งผู้ว่าราชการ  
จังหวัดชลบุรี ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 CAMC และสถาบันการศึกษาได้ร่วมลงนามในบันทึกความ  
เข้าใจ (MOU) ด้านความร่วมมือทางวิชาการ ดังนั้นเครือข่ายคลัสเตอร์จึงเริ่มมีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้นอย่าง  
ต่อเนื่อง

- (2) **(ผลลัพธ์ที่ 2)** การเสริมสร้างศักยภาพของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 ในฐานะหน่วยงานสนับสนุน  
ผู้ให้บริการพัฒนาธุรกิจ (Facilitator)
  - 1) กำหนดการโครงการและการแก้ปัญหา  
ในการสำรวจครั้งที่ 2 ได้มีการจัดวางความคืบหน้าของโครงการนำร่องโดยแบ่งเนื้องานเป็นแผนงานแต่ละขั้น  
(Work Breakdown Schedule) ภายใต้การปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญ JICA และศูนย์ส่งเสริม  
อุตสาหกรรม จากนั้นศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 และผู้เชี่ยวชาญ JICA ได้ระบุปัญหาที่พบเพื่อ

บททวนกำหนดการทำงานในการสำรวจครั้งที่ 3 จากการทำงานดังกล่าว สะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นของ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 ที่ให้ความสำคัญกับโครงการที่จะต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนงาน ที่ได้วางไว้

## 2) ประสานการจัดการประชุม

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 จัดประชุมกลุ่มอุตสาหกรรมขึ้นในวันที่ 16 กันยายน 2547 เพื่อประเมินผล เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และสร้างความชัดเจนในภารกิจของโครงการนำร่อง ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ที่ 9 เห็นว่าควรจัดการประชุมกลุ่มอุตสาหกรรมดังกล่าวขึ้นเดือนละครั้ง และมีการจัดประชุมไปแล้ว 6 ครั้ง ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญ JICA ไม่อยู่ในประเทศไทย ก่อนการจัดประชุมงานจัดเตรียมเอกสารเป็นเรื่องสำคัญที่ จะต้องพิจารณา เช่น วาระการประชุม การจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม การปรับกำหนดการ เป็นต้น ซึ่งศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 เป็นผู้ดำเนินการเองทั้งสิ้น การปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ถึง ศักยภาพของการเป็นหน่วยงานสนับสนุนงานการให้บริการพัฒนาธุรกิจของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ที่ 9 ได้เป็นอย่างดี

## 3) ศักยภาพปัจจุบันของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 มีศักยภาพในการดำเนินการเป็นหน่วยงานสนับสนุนการให้บริการพัฒนา ธุรกิจและกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่อเนื่องด้วยตนเอง กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การจัดตั้งคณะกรรมการ การเชิญ และเปิดรับสมาชิกคลัสเตอร์รายใหม่ รวมถึงการสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐฯ และการจัดประชุมกลุ่มอุตสาหกรรม

### (3) (ผลลัพธ์ที่ 3) การฝึกอบรมผู้ประกอบการรุ่นใหม่

#### 1) การฝึกอบรมสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ครั้งที่ 1

- ระยะเวลา : วันที่ 29 – 30 ตุลาคม 2547
- สถานที่ : โรงแรม เดอะ สอร์สซู พอยท์ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
- ผู้เข้าร่วม : 46 คน ประกอบด้วย SMEs 23 คนและจากหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS providers) 13 คน
- วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างความเข้าใจในการพัฒนาอุตสาหกรรม (วันที่ 1) และการบริหารจัดการ

#### ด้านการผลิตและการตลาดสำหรับ SMEs (วันที่ 2)

2) การเยี่ยมชมโรงงาน DENSO

มีการจัดเยี่ยมชมโรงงาน DENSO ในวันที่ 23 ธันวาคม 2547 ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้เชี่ยวชาญ JICA ไม่ได้ปฏิบัติงานในประเทศไทย ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 ทำหน้าที่เป็นผู้วางแผนงานครั้งนี้และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยมีสมาชิกคลัสเตอร์ 33 ราย ประกอบด้วย SMEs 27 รายเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้ การเยี่ยมชมโรงงานครั้งนี้ นับเป็นโอกาสอันดีของสมาชิกคลัสเตอร์ที่จะได้เห็นการจัดการการผลิตขั้นสูงในโรงงาน

3) การฝึกอบรมสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ครั้งที่ 2

- ระยะเวลา : วันที่ 19 –20 กุมภาพันธ์ 2548
- สถานที่ : โรงแรม จอมเทียนปาล์มบีช พัทยา
- ผู้บรรยาย : ผศ.ดร.สมชัย อัครทิวา จากมหาวิทยาลัยมหานคร
- ผู้เข้าร่วม : 50 คน ประกอบด้วย SMEs 40 คน
- วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เกิดความเข้าใจ TPM และการประยุกต์ใช้ในโรงงานของตน

(4) **(ผลลัพธ์ที่ 4)** การรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ

1) ห้องสมุดขนาดเล็ก (Mini-library)

มี SMEs จำนวนไม่มากนักที่มีห้องสมุดในโรงงานของตนเอง แม้ว่าห้องสมุดจะเป็นสิ่งสำคัญต่อการเรียนรู้ของ SMEs ทั้งความรู้พื้นฐานและระดับสูงเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง ดังนั้นคณะผู้เชี่ยวชาญ JICA จึงเปิดห้องสมุดขนาดเล็กขึ้นในศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 โดยมีชื่อเรียกว่า “ห้องสมุด CAMC” ปัจจุบันห้องสมุดแห่งนี้มีหนังสือประมาณ 800 เล่ม นิตยสาร 20 เล่ม ซีดี-รอม และสื่อวีดิโอเทปต่าง ๆ

2) เว็บไซต์ (Website)

แนวคิดพื้นฐานของการสร้างเว็บไซต์แล้วเสร็จในการสำรวจครั้งที่ 3 โดยมีการออกแบบเว็บไซต์และใส่ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ Server ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เว็บไซต์ของ CAMC ดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงจากเว็บไซต์ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 (<http://ipc9.dip.go.th>) ได้เช่นเดียวกันโดยผู้ประสานงานจาก JICA ได้นำเสนอวิธีการใช้และรายละเอียดที่อยู่ในเว็บไซต์ให้แก่สมาชิกคลัสเตอร์แล้วหลายครั้ง

3) จดหมายข่าว (Newsletter)

มีการจัดพิมพ์จดหมายข่าว 3 ครั้งตลอดระยะเวลาของโครงการนำร่อง โดยมีเนื้อหา ดังนี้

- a) สถานที่ติดต่อ ณ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9
- b) บทสรุปแผนแม่บทของโครงการ CSCD และโครงการนำร่อง
- c) กิจกรรมของ CAMC
- d) กรณีศึกษาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมญี่ปุ่น (เสนอเป็นตอน ๆ)
- e) ข่าวสารกิจกรรม CAMC
- f) การแนะนำห้องสมุดขนาดเล็กและเว็บไซต์
- g) ราชานามสมาชิก CAMC

4) แคตตาล็อก (Catalogue)

มีการจัดพิมพ์แคตตาล็อก 4 รูปแบบสำหรับ

- a) โครงการนำร่อง
- b) แคตตาล็อกสำหรับสมาชิกคลัสเตอร์ (ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 หน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจและสมาชิก SMEs จำนวน 8 ราย)
- c) แคตตาล็อกสมาชิกคลัสเตอร์เพิ่มเติม (8 บริษัท)
- d) แคตตาล็อก CAMC

(5) (ผลลัพธ์ที่ 5) โครงการความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐฯ

1) ร่างสัญญาความร่วมมือและข้อตกลงในการสร้างความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมและสถาบันการศึกษา

ในการสำรวจครั้งที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญ JICA ได้นำเสนอความจำเป็นในการเตรียมร่างข้อตกลงก่อนเริ่มต้นโครงการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐฯ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเรื่องต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการมีสิทธิในผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้เชี่ยวชาญ JICA ได้ร่างสัญญาความร่วมมือในการพัฒนาและคู่มือแนวทางการทำงานไว้ในเว็บไซต์ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9

เพื่อให้ความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐฯ ประสบความสำเร็จในระยะยาว ผู้เกี่ยวข้องทั้งสามฝ่ายควรแสดงเจตจำนงแห่งความร่วมมือโดยจัดทำเป็นข้อตกลงร่วมกันสำหรับการจัดทำบันทึกความร่วมมือ (Memorandum of Understanding) ของผู้เกี่ยวข้อง 5 แห่ง ในวันที่ 19 พฤษภาคม 2548 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความร่วมมือด้านวิชาการ ขอบเขตความร่วมมือที่เกิดขึ้นมี 8 หัวข้อ ดังต่อไปนี้.-

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมและการสัมมนา

- การให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาด้านเทคนิค
  - การจัดเตรียมระบบการให้การรับรองทักษะ
  - การฝึกการทำงาน
  - การพัฒนาชิ้นส่วน ส่วนประกอบและอุปกรณ์
  - การวิจัยและพัฒนาชิ้นส่วน ส่วนประกอบและอุปกรณ์ใหม่
  - การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
  - หัวข้ออื่นที่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 มหาวิทยาลัยและ CAMC มีความต้องการ
- 2) การพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรมและสถาบันการศึกษา
- จากการปรึกษาหารือระหว่าง SMEs และมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการพัฒนาคือความร่วมมือระหว่างกัน ประกอบด้วย
- i) **E-TECH (โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก)**  
ผู้เชี่ยวชาญ JICA มีแผนที่จะสนับสนุนด้านการเงินจำนวน 50,000 บาท แก่นักเรียนของ E-TECH เพื่อจัดซื้อชิ้นส่วนในการผลิตผลิตภัณฑ์ต้นแบบจำนวน 4 ผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย Electric vehicle (F-1), Electric wheel chair, Small rice huller, Water pump with tappet valve
  - ii) **E-TECH/ บริษัท เอเชีย พรีซิชั่น จำกัด**  
E-TECH ร่วมมือกับบริษัท เอเชีย พรีซิชั่น จำกัด พัฒนา compacting machine of metal chips from machine tools ผู้เชี่ยวชาญ JICA สนับสนุนเงินทุนแก่ E-TECH ในการซื้อชิ้นส่วนมูลค่าประมาณ 45,000 บาท
  - iii) **มหาวิทยาลัยบูรพา / บริษัท ที. เอ็ม. ซี อุตสาหกรรม จำกัด (TMC)**  
ภายใต้ความร่วมมือของมหาวิทยาลัยบูรพาและ TMC มีการพัฒนารถโฟล์คลิฟต์กึ่งอัตโนมัติขึ้น ในการนี้ คณะทำงาน JICA ได้ให้การสนับสนุนในการซื้อชิ้นส่วนมูลค่าประมาณ 20,000 บาท
  - iv) **อื่น ๆ**  
แนวความคิดที่กำลังดำเนินการภายใต้ความร่วมมือในการพัฒนา
    - รถแทรกเตอร์ขนาดเล็ก ภายใต้ความร่วมมือระหว่าง TMC , บริษัท ซุมโตะ จำกัด (SUMOTA) , และ

บริษัท ประโยชน์ แทรคเตอร์ จำกัด (PRAYOT)

- แทรคเตอร์ตัดหญ้า ภายใต้ความร่วมมือระหว่าง TMC และ SUMOTA

### 3) การให้การศึกษา

แผนงานดังกล่าวอยู่ระหว่างการศึกษาร่วมกันของสถาบันการศึกษาและ SMEs ภายหลังจากการสำรวจ ครั้งที่ 5

- สถาบันการศึกษาจะช่วยเหลือ SMEs ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพ
- SMEs จะรับนักเรียนเข้าฝึกงานในโรงงานตามโครงการฝึกงานจริง

## (6) (ผลลัพธ์ที่ 6) โครงการที่เลี้ยง

แผนงานดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทขนาดใหญ่และ SMEs ไทยโดยจ้างงานบุตรชายหรือบุตรสาวของ SMEs ไทยเข้าทำงานเป็นเวลา 3 ปี อย่างไรก็ตามเนื่องจาก SMEs ไทยและบริษัทขนาดใหญ่ไม่ได้แสดงความสนใจในการเข้าร่วมโครงการนี้จนกระทั่งสิ้นสุดโครงการนำร่อง โครงการนี้จึงอยู่ในระหว่างพิจารณาการดำเนินการในอนาคต

### 5.3.2.3 (ชลบุรี) การจัดตั้งองค์กรเพื่อการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

#### (1) ภาพรวมโครงสร้าง

มีการจัดตั้งหน่วยงาน 3 หน่วยงานเพื่อสนับสนุนกิจกรรม CAMC คือ ส่วนงานคลัสเตอร์ ในศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 9 (Cluster Division within IPC9) คณะกรรมการส่งเสริมชิ้นส่วนยานยนต์และชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดชลบุรี (CAMC Promoting Committee) และคณะกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำ (Advisory Committee)

#### (2) ส่วนงานคลัสเตอร์ในศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9

ส่วนงานคลัสเตอร์จัดตั้งขึ้นในศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและบริหารงานในการดำเนินงานกิจกรรมคลัสเตอร์ หรือ เป็นหน่วยงานประสานงานการให้บริการธุรกิจของ CAMC.

(3) คณะกรรมการที่ปรึกษาแนะนำ

คณะกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำโดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดชลบุรีเป็นประธาน จัดตั้งขึ้นเพื่อทบทวนแผนและกิจกรรมของ CAMC และให้คำแนะนำที่เหมาะสมแก่ CAMC

(4) คณะกรรมการส่งเสริมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกลในจังหวัดชลบุรี

คณะกรรมการส่งเสริม CAMC ตั้งขึ้นเพื่อวางแผนและดำเนินการกิจกรรมของ CAMC

5.3.2.4 (ชลบุรี) บทสรุป ข้อเสนอแนะและสิ่งที่ได้เรียนรู้

(1) บทสรุป

- 1) โครงการนำร่องสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามแผนงานและผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการประเมินผลโครงการนำร่องจะพบว่าได้มีการดำเนินการตามแผนงานแทบจะครบถ้วนตามแผนและเป็นไปตามปัจจัย 5 ประการ ซึ่งรวมถึงการสร้างให้เกิดความยั่งยืนต่อไปในอนาคตด้วย
- 2) “แนวคิดการมีส่วนร่วมเพื่อความสำเร็จ : Participatory-type enlightenment approach” ซึ่งใช้ใน โครงการ CSCD แสดงให้เห็นว่าแนวคิดนี้ได้ผล

ในอดีตที่ผ่านมา ยังไม่มีการกำหนดแนวคิดของการสร้างกลุ่มอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ ในจังหวัดชลบุรี อย่างไรก็ตาม CAMC ได้เติบโตขึ้นในระดับที่คาดหวังภายใต้โครงการนำร่อง ผลของความสำเร็จนี้เริ่มมาจากการใช้แนวคิดการมีส่วนร่วมเพื่อประสบความสำเร็จ ภายใต้โครงการ CSCD โดยความร่วมมืออย่างดีจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 นั่นเอง

- 3) CAMC ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรม ชั้นแรกและก้าวไปในขั้นต่อไป สามารถกล่าวได้ว่าความสำเร็จของกิจกรรมคลัสเตอร์ CAMC นั้นเกิดจาก “ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำของภาคเอกชนซึ่งรวมถึงผู้ให้การสนับสนุน” ส่งผลให้ CAMC ก้าวมาถึงจุดที่สามารถกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรมได้ด้วยตนเอง จากนั้นไป CAMC ภายใต้ความร่วมมือของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 จะมีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมของประเทศไทยต่อไป

(2) ข้อเสนอแนะ

- 1) CAMC ควรดำเนินโครงการนำร่องต่อไป  
โครงการนำร่องแสดงให้เห็นชัดเจนว่าสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา SMEs ดังนั้น CAMC ควร



ดำเนินการตามโครงการนำร่องต่อไป

2) **CAMC ควรจัดทำแผนดำเนินการระยะสั้นโดยตระหนักถึงแผนระยะกลางและระยะยาวสำหรับกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรม ต่อไป**

CAMC ได้มีการจัดทำกรอบการทำงานสำหรับระยะกลางและระยะยาวซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การกิจ กลยุทธ์และโครงการ เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงแผนระยะกลางและระยะยาว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดทำโครงการ และแผนงานระยะสั้น โดยการใช้ประโยชน์จากกรอบ PCM และ PDM ที่จัดทำไว้

3) **CAMC ควรมุ่งยกระดับของสมาชิก CAMC ทั้งหมดด้วยการสนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ**

ฐานรากความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐ ได้ถูกวางไว้แล้วในโครงการนำร่อง ในขณะที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน การสร้างความแข็งแกร่งให้กับเครือข่าย อุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาและรัฐบาล ต้องดำเนินต่อไปเพื่อสนับสนุนการยกระดับของ CAMC

4) **CAMC ควรคัดเลือกหน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS Provider) เพิ่มเติม**

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 ควรแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำการคัดเลือกหน่วยงานที่ให้บริการพัฒนาธุรกิจเพิ่มเติมโดยการรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก CAMC ทั้งนี้หน่วยงานที่ให้บริการพัฒนาธุรกิจไม่จำเป็นต้องตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี แต่อาจเป็นหน่วยงานที่อยู่ในบริเวณรอบ ๆ กรุงเทพฯ

5) **CAMC ควรจัดตั้งคณะกรรมการย่อยภายใต้คณะกรรมการส่งเสริม CAMC**

ปัจจุบันสมาชิก CAMC ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์กรและบริษัทฯ จำนวน 33 ราย เนื่องจากการที่องค์กรหนึ่งองค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการทั้งหมดเป็นเรื่องยาก CAMC จึงควรตั้งคณะกรรมการย่อยตามวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของ CAMC เป็นไปอย่างราบรื่น

6) **ควรมีการประชาสัมพันธ์ผลของกิจกรรม CAMC ให้รับทราบ**

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 ควรรับบทบาทในการเป็นผู้นำประชาสัมพันธ์ผลที่ได้รับจากโครงการนำร่องโดยอ้างอิงแผนแม่บทและใช้รูปแบบของการพัฒนา กลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ในการผลักดัน การนำเสนอความสำเร็จของ CAMC จะสามารถเป็นแนวทางที่ดีให้แก่การพัฒนา SMEs โดยการส่งเสริมให้เกิดกลุ่มอุตสาหกรรมในภูมิภาคอื่นของประเทศไทยรวมถึงการพัฒนา กิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรมในต่างประเทศด้วย

### (3) สิ่งที่ได้เรียนรู้

- 1) ความสำเร็จของโครงการนำร่องที่สำคัญมาจากทรัพยากรบุคคล ซึ่งหมายถึงความสามารถ ความเป็นผู้นำและความกระตือรือร้นของบุคลากรที่เป็นแกนสำคัญของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9 และสมาชิก CAMC ดังนั้นหากผู้เชี่ยวชาญ ของ JICA มีโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควรจะต้องมีการสรรหาบุคลากรทำหน้าที่เป็นแกนนำที่สำคัญของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการเพื่อทำหน้าที่จัดเตรียมความพร้อมของโครงการและดำเนินโครงการต่อไปด้วยความเข้าใจ
- 2) ผู้ประสานงานชาวไทย 2 ท่านซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้เชี่ยวชาญ JICA เป็นส่วนสำคัญในการทำให้โครงการประสบผลสำเร็จ บุคลากรทั้งสองท่านทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ JICA เมื่อภารกิจของ JICA เสร็จสิ้น บุคลากรทั้งสองจะต้องทำหน้าที่ในการดำเนินการโครงการนำร่องต่อไปโดยการติดตามผลของโครงการ ดังนั้นการคัดเลือกผู้ประสานงานซึ่งมีบทบาทสำคัญในโครงการนำร่องจะต้องผ่านการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ผู้ประสานงานที่มีความสามารถและเหมาะสม
- 3) การส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรม มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างระบบงานต่อไปนี้
  - a) บุคลากรชาวไทยจะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำในการจัดทำแผนแม่บทโดยในแผนจะต้องระบุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของการพัฒนาอุตสาหกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรมต่อไป
  - b) แผนปฏิบัติการในแผนแม่บทควรจะมาจากรีวิชั่น การมีส่วนร่วม เช่น การประชุม PCM เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของโครงการของสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรม
  - c) ควรมีการจัดทำกรอบแผนการดำเนินงาน (PDM) ของโครงการ โดยระบุวัตถุประสงค์โครงการ ผลลัพธ์ ปัจจัยนำเข้า และกิจกรรมให้ชัดเจน
  - d) ควรมีการจัดหาวิธีการสร้างเครือข่ายที่เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
  - e) ควรมีการจัดตั้งโครงสร้างการทำงานเพื่อสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรม
  - f) ควรมีการจัดทำข้อกำหนดสำหรับการทำกิจกรรมคลัสเตอร์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ กฎระเบียบ บันทึกความเข้าใจระหว่างภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น
  - g) สืบเนื่องจากเรื่องที่ผ่านมาแล้ว การดำเนินการกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรมควรจัดทำที่ละขั้นตอนโดยความเข้าใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

### 5.3.3 โครงการนำร่องการพัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา จังหวัดสุราษฎร์ธานี (Surat Thani Parawood Processing Industry Pilot Project)

5.3.3.1 (สุราษฎร์ธานี) ขอบเขตโครงการนำร่อง

ตาราง 5.3-3 สรุปโครงการนำร่องกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ชื่อโครงการนำร่อง	เพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับอุตสาหกรรมไม้ยางพารา (รวมทั้งคั้นน้ำและปลายน้ำ) ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานี (โรงเลื่อย โรงงานผลิตงานจากไม้ยางพารา และ โรงงานเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น)
ผู้สนับสนุน / ให้บริการ BDS	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11 และ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
ระยะเวลาโครงการ	สิงหาคม 2547 – กุมภาพันธ์ 2548

#### ขอบเขตโครงการนำร่อง

เป้าหมายรวม	การส่งเสริมนวัตกรรมให้เข้มแข็งในอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา
วัตถุประสงค์	เพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับอุตสาหกรรมไม้ยางพารา (รวมทั้งคั้นน้ำและปลายน้ำ) ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
ผลลัพธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งศูนย์กลางในการประสานงาน คือ ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (SPDC)</li> <li>มีการจัดทำเฟอร์นิเจอร์ต้นแบบโดยโรงงานอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยใช้แบบที่ผู้เชี่ยวชาญ JICA มอบให้</li> <li>การศึกษาเพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการเลื่อยอบไม้ยางพารา</li> <li>มีการจัดการแข่งขันทักษะงานไม้และการจัดงานนิทรรศการเฟอร์นิเจอร์</li> </ol>

5.3.3.2 (สุราษฎร์ธานี) ผลลัพธ์จากการดำเนินงานโครงการนำร่อง

#### (1) (ผลลัพธ์ที่ 1) การสร้างองค์กรประสานงานสำหรับโครงการนำร่อง

คณะกรรมการก่อตั้ง “กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา – ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราสุราษฎร์ธานี (Parawood Industry Cluster - Surat Thani Design Center : PiC-SDC)” ได้จัดตั้งขึ้นในระหว่างการสัมมนาสองวันคือวันที่ 21 – 22 สิงหาคม 2547 อย่างไรก็ตามที่ปรึกษาของ PiC-SDC ยังไม่ครบถ้วนนักเนื่องจากสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมหลายท่านเป็นผู้บริหารรองลงมาจากผู้บริหารสูงสุด จึงมีข้อจำกัดด้านเวลาในการร่วมกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรมและจะต้องนำเสนอผลต่อผู้บริหารระดับสูงอีกครั้ง

ผลการจัดตั้งในช่วงเวลาของโครงการนำร่องยังไม่ชัดเจนนัก และจะต้องมีการดำเนินการต่อไปในอนาคต โดยคาดหวังว่าคณะทำงานควรจะต้องมีการจัดตั้งขึ้นในระดับจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรม โดยใช้งบประมาณจังหวัดที่จัดสรรให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา สุราษฎร์ธานี

## (2) (ผลลัพธ์ที่ 2) การผลิตเฟอร์นิเจอร์ต้นแบบโดยใช้การออกแบบของผู้เชี่ยวชาญ JICA

### 1) ขอบเขต

หลักสูตรการฝึกอบรมแบ่งเป็นสองหลักสูตร ประกอบด้วยหลักสูตรสำหรับผู้เริ่มต้น (beginner) เข้ามาในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และหลักสูตรขั้นสูง (Advance) สำหรับวิศวกรและแรงงานฝีมือจากโรงงานผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์

### 2) การให้แบบเฟอร์นิเจอร์ของผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่น นายโอดาวารา (Mr. Odawara) แก่โครงการ

กิจกรรมนี้มุ่งหวังให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้วิธีการสร้างแบบเต็มรูปจากแบบเบื้องต้นที่มอบให้และมีการผลิตชิ้นงานจริงจากแบบนั้น นายโอดาวาราซึ่งเป็นสมาชิกของผู้เชี่ยวชาญ JICA เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในการออกแบบเฟอร์นิเจอร์ในญี่ปุ่นได้มอบแบบ Drawings เฟอร์นิเจอร์ประมาณ 80 แบบให้แก่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 เพื่อใช้ในโครงการนำร่อง มีการจัดทำเฟอร์นิเจอร์ต้นแบบหลายผลงานจากผู้เริ่มต้นและผู้เชี่ยวชาญจากหลักสูตร Advance โดยใช้แบบของนายโอดาวารา รวมถึงได้มีการนำเฟอร์นิเจอร์ต้นแบบเหล่านั้นมาแสดงในงานนิทรรศการที่จัดขึ้นด้วย

### 3) หลักสูตรอบรมสำหรับผู้เริ่มต้น

จัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้เริ่มต้นในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ซึ่งประกอบด้วยพนักงานในโรงเลื่อย นักเรียนและผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11 (SISD11) มีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมจำนวน 60 ชั่วโมง ณ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11 ภายใต้การให้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ JICA โดยมี นายโอดาวารา เยี่ยมเยือนสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11 หลายครั้งเพื่อร่วมให้คำแนะนำหลักสูตรอบรมทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

### 4) การทดลองผลิตชิ้นงานเฟอร์นิเจอร์

บริษัทจำนวน 3 บริษัทจากหลักสูตร Advance ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ได้จัดทำเฟอร์นิเจอร์ต้นแบบจากแบบ ของ นายโอดาวารา และนำออกแสดงในงานนิทรรศการตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2547 ถึงเดือนมกราคม 2548 นอกจากนี้ผู้เรียนในหลักสูตรเบื้องต้นจำนวน 4 ท่าน จากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11 ก็จัดทำกิจกรรมลักษณะเดียวกันในช่วงเวลาเดียวกันที่ห้องปฏิบัติงานของสถาบันฯ พร้อมกับที่ผู้เริ่มต้นใหม่ท่านอื่นที่ส่วนใหญ่เป็นพนักงานจากโรงเลื่อยและไม่มีประสบการณ์ในการทำเฟอร์นิเจอร์มาก่อนได้ใช้สถานที่ทั้งในโรงงานของตนเองและพื้นที่ของสถาบันฯ ในการสร้างต้นแบบเช่นเดียวกัน ในช่วงเวลาของการสร้างต้นแบบนี้ นายโอดาวาราได้เดินทางไปให้คำแนะนำด้านเทคนิคทั้งที่โรงงานและสถาบันฯ

### (3) (ผลลัพธ์ที่ 3) การศึกษาวิจัยเพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการเลื่อยบไม้ยางพารา

#### 1) ผังการทำงานของการทำงานเพื่อลดความสูญเสีย

**ผลลัพธ์ที่ 3** เป็นผลจากการวิจัยและสำรวจด้วยความร่วมมือของสถาบันการศึกษาและโรงงานภายใต้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ JICA วันที่ 9 กันยายน ผู้เชี่ยวชาญ JICA คณะทำงานจากมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และวิสาหกิจที่เข้าร่วมโครงการได้ร่วมจัดประชุมขึ้นที่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 เพื่อกำหนดขอบเขตของการสำรวจเพื่อลดความสูญเสีย โดยร่วมกันกำหนดความร่วมมือเป้าหมายในการลดความสูญเสียและการปรับปรุงในส่วนงานต่าง ๆ ดังนี้

- a) โรงเลื่อย : ขั้นตอนการเลื่อยท่อนซุง
- b) การอบแห้ง
- c) การบำรุงรักษา เพื่อเพิ่มคุณภาพของไม้ยางพารา (โดยใช้คุณสมบัติทางเคมีของไม้ท่อน)

ผู้เชี่ยวชาญ JICA เข้าเยี่ยมชมโรงงานในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากกว่า 10 โรงงาน และได้เชิญให้โรงงานเข้าร่วมการสำรวจดังกล่าว มีโรงงานจำนวน 5 โรงงานที่ให้ความร่วมมือในการอนุญาตให้นักวิจัยเข้าสอบถามที่โรงงานและเปิดเผยผลต่อสาธารณชน ประกอบด้วย

- a) บริษัท ชูศักดิ์พระแสงพาราเวูดจำกัด (Choosak Prasang Parawood Co., Ltd.)
- b) บริษัท เอกโคเฟอร์น จำกัด (Ecofurn Co., Ltd.)
- c) บริษัท วัตตนาพาราเวูด จำกัด (Wattana Parawood Co., Ltd.)
- d) บริษัท พีระมิด พาราเวูด จำกัด (Pyramid Parawood Co., Ltd.)
- e) ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เอส.สุราษฎร์พาราเวูด (VS Surat Parawood Limited Partnership)

#### 2) รายงานผลการสำรวจการลดความสูญเสีย

วันที่ 14 ธันวาคม 2547 ทีมทำงานสำรวจได้รายงานผลการศึกษาระยะกลางให้กับผู้เชี่ยวชาญ JICA วิสาหกิจที่เข้าร่วม และเจ้าหน้าที่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 ณ สำนักงานศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 การศึกษานี้เป็นความร่วมมือครั้งแรกของสถาบันการศึกษาและภาคอุตสาหกรรมในภูมิภาค ผลที่น่าสนใจจากการศึกษานี้คือผลความแตกต่างจากบริษัททั้งห้าในกระบวนการเลื่อย การอบแห้งและการอบน้ำยา ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ได้ถูกนำเสนอในวันที่ 4 มีนาคม 2548 พร้อมด้วยรายงานสรุปเป็นภาษาอังกฤษ ผู้เชี่ยวชาญ JICA ได้ทบทวนและนำเสนอให้แก่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อเปิดเผยต่ออุตสาหกรรมสำหรับใช้อ้างอิงต่อไป

ผลการสำรวจเพื่อลดความสูญเสียได้ส่งผลถึงความต่อเนื่องในการทำงาน ดังนี้

- a) จังหวัดสุราษฎร์ธานีจัดสรรงบประมาณ 1 ปี จำนวน 440,000 บาท เพื่อดำเนินการต่อเนื่องตามผลสำรวจอันเนื่องมาจากโครงการนำร่อง

- b) บริษัท พีระมิด พาราวู้ด จำกัด ซึ่งเข้าร่วมการสำรวจสามารถเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการอบขึ้น 30% และเพิ่มคุณภาพของไม้ที่อ่อนมากขึ้นภายหลังจากการเข้าร่วม
- c) ผู้ซื้อชาวจีนหยุดการนำเข้าไม้ที่อ่อนและผลิตภัณฑ์คุณภาพต่ำจากจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตัวชี้วัดที่ชัดเจนได้ระบุไว้แล้วในรายงานผลการสำรวจ
- d) โรงเลื่อยในจังหวัดอื่นเสนอให้มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เข้าร่วมการสำรวจเพื่อลดความสูญเสียในฐานะพันธมิตรจากภาคอุตสาหกรรม

#### (4) (ผลลัพธ์ที่ 4) การเปิดนิทรรศการเฟอร์นิเจอร์รวมทั้งการนำเสนอเฟอร์นิเจอร์ต้นแบบ

##### 1) การเปิดงานนิทรรศการอุตสาหกรรมเทคนิคงานไม้ยางพาราครั้งที่หนึ่ง

ในระยะท้ายของโครงการนำร่อง จะมีการจัดงานนิทรรศการอุตสาหกรรมเทคนิคงานไม้ยางพาราดังมีรายละเอียดข้างท้ายนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลของโครงการนำร่องให้กับประชาชนในท้องถิ่น ผู้ซื้อ และผู้เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในงานไม่เพียงแต่จะแสดงผลงานชุดแต่งบ้านต้นแบบที่ได้จากโครงการนำร่องเท่านั้น ยังจะมีการแสดงผลภัณฑ์ไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมาแสดงไว้ในที่เดียวกัน

- ระยะเวลาที่จัด : 18 - 21 กุมภาพันธ์ 2548
- สถานที่ : ห้องนิทรรศการ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 (พื้นที่ 667.5 ตร.เมตรสำหรับชั้น 1 และชั้น 2)
- ฝั่งแสดงการจัดงาน
  - a) ประวัติของอุตสาหกรรมยางพารา
  - b) การนำเสนอสถานะปัจจุบันของอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราและความฝันของอุตสาหกรรม
  - c) องค์การพัฒนาศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
  - d) การสาธิตงานฝีมือ (ผ้าบาติก และการถักนิตติ้ง)
  - e) การนำเสนอผลงานของบริษัทต่างๆ
  - f) การแสดงนิทรรศการ
- นิทรรศการ บริษัทผู้เข้าร่วมแสดงและองค์กรที่เกี่ยวข้อง
  - a) นิทรรศการเฟอร์นิเจอร์ที่ออกแบบใหม่ :
    - บริษัท บี เอ็น เอส อุตสาหกรรมไม้ จำกัด
    - บริษัท เอกโคเฟอร์นิเจอร์ จำกัด
    - บริษัท เค.ซี.แอล.อินเตอร์เทรด จำกัด
    - บริษัท วัฒนาพาราวู้ด จำกัด
    - สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11

- ส่วนอุตสาหกรรมเครื่องเรือนและคอมโพสิต สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (F&C / DIP)  
(บริษัท บี เอ็น เอส อุตสาหกรรมไม้ จำกัด และ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11 นำเสนอผลงานของผู้เข้ามาใหม่ในวงการผลิตเฟอร์นิเจอร์)

b) ผลิตภัณฑ์ไม้ของบริษัท :

- บริษัท บี เอ็น เอส อุตสาหกรรมไม้ จำกัด
- บริษัท เอกโคเฟอร์นิเจอร์ จำกัด
- บริษัท เค.ซี.แอล.อินเตอร์เทรด จำกัด
- บริษัท วัฒนาพาราวู้ด จำกัด
- บริษัท เรืองอุทัยสุราษฎร์ธานี (1991) จำกัด
- บริษัท ชันพาราเทค จำกัด
- เรือจ้ำ

2) การแสดงในงานนิทรรศการ

a) พิธีเปิดและการอภิปราย วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2548

สำหรับพิธีเปิดได้เรียนเชิญ นายปราโมทย์ วิชาสุข อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและนางพัทธนันท์ สมบูรณ์พงษ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุราษฎร์ธานี. เป็นเกียรติในการเปิดงาน และมีผู้เข้าร่วมงานพิธีเปิดกว่า 100 คน

b) การสัมมนาในวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2548

(ภาคเช้า)

- “การนำเสนอผลการศึกษาลดความสูญเสียในกระบวนการเลื่อยอบไม้ยางพารา โดย ดร.บุญนำ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมไม้ยางพารา ผู้ร่วมในโครงการนำร่อง
- การบรรยายสถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมไม้ยางพารา โดยผู้บริหารของโรงเลื่อยไทย (ภาคบ่าย)
- การเสวนาในหัวข้อ “ทิศทางและโอกาสของอุตสาหกรรมไม้ยางพาราในตลาดสากล”

3) จำนวนผู้เข้าร่วมงานนิทรรศการ

มีการแจกแบบสอบถามจำนวน 436 ชุดให้แก่ผู้ร่วมงานที่ประตูทางเข้างานนิทรรศการ จำนวนผู้เข้าร่วมงานนิทรรศการทั้งสิ้นประมาณ 800 คนจากจำนวนผู้เข้าร่วมงานจากทั้งสองประตูทางเข้า นอกจากนั้นยังมีผู้ซื้อชาว

ญี่ปุ่น 17 รายจาก 12 บริษัท เข้าร่วมชมงานนิทรรศการ รวมถึงบริษัทในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการจัดกิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรม

5.3.3.3 (สุราษฎร์ธานี) การจัดตั้งองค์กรเพื่อการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

บทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการนำร่องคือกลุ่มอุตสาหกรรมควรมีโครงสร้างองค์กร 2 ส่วน ส่วนแรกคือองค์กรในระดับจังหวัดและองค์กรเอกชนหรือ SMEs โดยเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ระดับจังหวัดจะทำหน้าที่ดูแลในระดับจังหวัดในการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ หน่วยงานที่เหลือหรือกลุ่มของ SMEs จะทำหน้าที่ในสานต่อโครงการนำร่องให้เกิดความยั่งยืนซึ่งรวมถึงการจัดงานนิทรรศการประจำปี ตามที่ระบุข้างต้นหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องยังไม่ได้มีการจัดตั้งอย่างชัดเจนในช่วงเวลาของโครงการนำร่อง

จังหวัดสุราษฎร์ธานีแสดงความสนใจในอุตสาหกรรมไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดความคืบหน้าของโครงการ CSCD ในวันเปิดงานนิทรรศการเดือนกุมภาพันธ์ 2548 รองผู้ว่าราชการจังหวัดได้ประกาศให้ทราบว่าจังหวัดได้กำหนดให้อุตสาหกรรมไม้ยางพาราเป็นอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของจังหวัด พร้อมกันนี้จังหวัดได้จัดสรรงบประมาณในการกระตุ้นกลุ่มอุตสาหกรรมไม้ยางพาราประมาณ 2.89 ล้านบาทซึ่งจะสามารถใช้งบประมาณนี้ได้จนถึงเดือนกันยายน 2548 โดยมีวัตถุประสงค์และการจัดสรรดังนี้

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อปรับปรุงอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา สนับสนุนภาคธุรกิจและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- 2) เพื่อวางรูปแบบกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตาราง 5.3- 4 งบประมาณสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

การจัดสรร	มูลค่า (บาท)	การใช้ประโยชน์
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10	2,200,000	โครงการ CF: 4 โครงการ, TF: 100 คน การทัศนศึกษาต่างประเทศ (สนับสนุน 10%) 1 ครั้งและการสร้างกลุ่มอุตสาหกรรม 1 กลุ่ม
สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคที่ 11	250,000	การพัฒนาบุคลากร : 100 คน (ด้านเทคนิค : 50 คน, ด้านการจัดการ : 50 คน)
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	440,000	การสำรวจต่อเนื่องเพื่อลดความสูญเสียที่ได้จัดทำขึ้นในโครงการนำร่อง

หมายเหตุ CF: โครงการ Consulting Fund , TF: Training Fund , SISD: สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11 (Surat Thani Institute for Skill Development Region 11)



รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวว่าจะมีการจัดตั้งคณะทำงานในระดับจังหวัดขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา ยิ่งไปกว่านั้นในการสัมมนาครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2548 ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีได้มีการแลกเปลี่ยนพูดคุยถึงแนวทางในการจัดตั้งองค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมในอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องยืนยันว่าการสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราจะเดินหน้าต่อไป

#### 5.3.3.4 (สุราษฎร์ธานี) บทสรุป ข้อเสนอแนะและสิ่งที่ได้เรียนรู้

##### (1) บทสรุป

1) โครงการนำร่องที่ดำเนินการแล้วเสร็จเป็นไปตามแผนงานเริ่มต้นและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การประเมินผลครั้งสุดท้ายเป็นเครื่องยืนยันว่าโครงการได้ดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ และเป็นไปตามปัจจัย 5 ประการซึ่งรวมทั้งความยั่งยืนในอนาคตด้วย

2) การสร้างเครือข่ายกลุ่มอุตสาหกรรมมีความคืบหน้าอย่างมีนัยสำคัญ

ก่อนเริ่มโครงการ มีความร่วมมือระหว่างบริษัทไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานีน้อย และภาคอุตสาหกรรมเองก็มีการประสานงานหรือสื่อสารกับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรพัฒนาทรัพยากรบุคคลอื่นรวมทั้งองค์กรภาครัฐที่รับผิดชอบต่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมน้อยมากเช่นกัน โครงการนำร่องได้เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนและร่วมงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม ภาครัฐ และภาคการศึกษาเพื่อสร้างเครือข่ายกลุ่มอุตสาหกรรมขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ภายหลังจากการจัดงานนิทรรศการอุตสาหกรรมเทคนิคงานไม้ยางพาราได้มีการพูดคุยถึงความเป็นไปได้ในการร่วมมือกันระหว่างบริษัทอย่างเห็นได้ชัด

3) บริษัทไม้ยางพาราในพื้นที่กลุ่มอุตสาหกรรมเพิ่มความสนใจในอุตสาหกรรมปลายน้ำ

เป้าหมายของโครงการนำร่องได้จัดทำขึ้นตามความต้องการของอุตสาหกรรมและชุมชนท้องถิ่น ได้แก่ การเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา (ทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ) พบว่ามีการเพิ่มจำนวนของบริษัทที่สนใจในการขยายไปสู่อุตสาหกรรมปลายน้ำ (การผลิตเฟอร์นิเจอร์) มากขึ้นในช่วงการจัดทำโครงการนำร่อง ซึ่งชี้วัดได้จากจำนวนชิ้นงานต้นแบบที่จัดทำจากแบบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ JICA การมีส่วนร่วมในงานนิทรรศการและการเยี่ยมชมของผู้สื่อข่าวญี่ปุ่น

4) โครงการวิจัยร่วมเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตได้แสดงผลงานที่น่าพอใจ

โครงการวิจัยเริ่มต้นจากการคัดเลือกผู้ประกอบการ โรงเลื่อยที่มีขั้นตอนการเลื่อยท่อนซุงเป็นไม้ท่อน การอบแห้ง และการอาบน้ำยาเพื่อป้องกันราและแมลงจำนวน 5 โรงงานที่เต็มใจในการเพิ่มผลิตผลและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ ที่มงานดังกล่าวมาโดยผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ดำเนินการสำรวจสถานะปัจจุบัน วิเคราะห์ปัญหา วิจัยและพัฒนาเพื่อหามาตรการลดความสูญเสียจากการผลิต บางบริษัทในโครงการได้เริ่มต้นดำเนินการแล้วและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้จริงเป็นเครื่องยืนยันผลที่น่าพอใจ

รายงานอย่างเป็นทางการนำเสนอในเดือนกุมภาพันธ์ 2548 และมีการนำเสนอผลงานในที่ประชุมระหว่างงาน นิทรรศการอุตสาหกรรมเทคนิคงานไม้ยางพารา จากการนำเสนอดังกล่าวพบว่าผู้จัดการของบริษัทท้องถิ่นหลายรายประทับใจผลที่ได้จากความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรมและภาคการศึกษาพร้อมทั้งหน่วยงานภาครัฐ ระดับจังหวัดยังให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อให้โครงการวิจัยดำเนินต่อไป

- 5) โครงการนำร่องได้กระตุ้นให้เกิดการตอบรับจากภาครัฐบาลในการกำหนดให้กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพาราเป็นอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของจังหวัดสุราษฎร์ธานี

รัฐบาลท้องถิ่นได้ติดตามผลความก้าวหน้าของโครงการนำร่องและตัดสินใจกำหนดให้อุตสาหกรรมไม้ยางพาราเป็นอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ที่สองของจังหวัด มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับปีงบประมาณ 2548 มูลค่า 2.89 ล้านบาทเพื่อจัดทำกิจกรรมการพัฒนาคลุ่มอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง

- 6) โครงการประสบความสำเร็จอย่างมากในการจัดตั้งกลุ่มอุตสาหกรรมให้เกิดขึ้นโดยการนำของวิสาหกิจเอกชน

ในการสัมมนาครั้งแรก การนำเสนอการสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนกลุ่มอุตสาหกรรมผ่านความเห็นชอบ โดยใช้ชื่อว่า “Design Center” มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิเศษขึ้นจากสมาชิก 5 คนที่ได้รับการเลือกตั้ง อย่างไรก็ตามเนื่องจากสมาชิกที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้บริหารระดับรองจากผู้บริหารระดับสูงในบริษัท จึงไม่สามารถดำเนินงานตามที่คณะกรรมการวางแผนไว้ ดังนั้นคณะกรรมการดังกล่าวจึงหยุดดำเนินงานในช่วงปลายเดือนตุลาคม 2547 แม้ว่าจะมีความพยายามในการจัดตั้งองค์กรโดยเจ้าของบริษัทหรือกรรมการผู้จัดการที่มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งก็ตาม ยังไม่มีผลของการจัดตั้งองค์กรจากโครงการนำร่อง อย่างไรก็ตามในปัจจุบันพบว่ามีความต้องการในการสร้างหน่วยงานดังกล่าวเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมและมีทิศทางว่าการสร้างหน่วยงานดังกล่าวจะเป็นเรื่องที่สำคัญในอนาคต

## (2) ข้อเสนอแนะ

- 1) การจัดตั้งองค์กรหรือหน่วยงานสนับสนุนกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งนำโดยบริษัทท้องถิ่น ควรได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินต่อไปในการสืบต่อโครงการนำร่องและการพัฒนากิจกรรมกลุ่มอุตสาหกรรม

- 2) เพื่อให้มีการฝึกอบรมวิศวกรและช่างเทคนิคในการผลิตเฟอร์นิเจอร์และงานไม้ ควรมีการจัดทำมาตรการที่เป็นทางการในการคัดเลือกและจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญมาเป็นผู้ให้คำแนะนำ
- 3) เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและการสื่อสารระหว่างสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรม ควรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
  - การเยี่ยมชมโรงงานเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้จัดการของบริษัทที่เป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมได้เรียนรู้
  - การจัดโครงการความร่วมมือในการวิจัยโดยสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมและนำเสนอผลงานในการประชุมพบปะพูดคุยเพื่อรายงานผลการดำเนินงาน
  - การจัดทัศนศึกษาตลาดต่างประเทศ
  - การจัดตั้งกฎการบริหารและการใช้แบบเฟอร์นิเจอร์ที่มอบให้โดยผู้เชี่ยวชาญ JICA
- 4) การพัฒนากิจกรรมทางการตลาด ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับต่างประเทศ โดยจัดเป็นแผนงานอย่างชัดเจน
  - การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างสมาชิกกับสมาชิกผู้แทนของญี่ปุ่นที่มาร่วมนิทรรศการ
  - การรวบรวมและตีพิมพ์ข่าวสารการตลาดและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับบ้าน การตกแต่งภายในและงานเฟอร์นิเจอร์
  - การสร้างสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของตราสินค้าจังหวัดสุราษฎร์ธานีและกำหนดกฎในการใช้ตราดังกล่าว
- 5) การสร้างตราสินค้าสุราษฎร์ธานี การจัดทำมาตรฐานอุตสาหกรรมสำหรับงานไม้ jointed boards และงานเลื่อยไม้ ซึ่งรวมถึงมาตรการและวิธีการตรวจสอบที่ชัดเจนและใช้งานจริง

### (3) สิ่งที่ได้เรียนรู้

- 1) กิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ควรมีการวางแผนและดำเนินงานภายใต้ความคลิริเริ่มและความตั้งใจของผู้เกี่ยวข้องในท้องถิ่น

โครงการ CSCD เริ่มต้นขึ้นโดยไม่มี การสนับสนุนจากภาคเอกชนและองค์กรที่จะสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ในช่วงเริ่มต้น โครงการคาดหวังว่าจะได้รับการสนับสนุนเพียงเล็กน้อยจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 และหน่วยงานบริหารระดับท้องถิ่นจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในช่วงต้นโครงการจึงต้องใช้ความพยายามในการดำเนินกิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมด้วยตนเอง รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ให้มีการรับรู้และเข้าใจในวงกว้างโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นควรมีการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมดังกล่าวให้เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นกิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

- 2) โครงการนำร่องพิสูจน์ให้เห็นว่ากิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมจะประสบความสำเร็จสูงสุดจากประสิทธิภาพของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

โครงการนำร่องได้แสดงผลความสำเร็จของเครือข่ายระหว่างบริษัทเอกชน ภาคอุตสาหกรรม ภาครัฐบาลและสถาบันการศึกษาเป็นอย่างดี ที่จริงแล้วเครือข่ายเป็นพลังสำคัญในการสนับสนุนการเกิดกลุ่มอุตสาหกรรมในแต่ละพื้นที่ การใช้ประโยชน์ของเครือข่ายท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่จึงเป็นกุญแจสำคัญของกิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

- 3) ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นปัจจัยสำคัญของกิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

โครงการนำร่องเริ่มต้นจากผู้นำที่เข้มแข็งนำทีมโดยผู้เชี่ยวชาญ JICA ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ไม่เคยมีกิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมเกิดขึ้น ในอนาคตข้างหน้า ผู้มีส่วนร่วมระดับท้องถิ่นควรมีบทบาทเป็นผู้นำต่อไปในการผลักดันโครงการนำร่องเพราะผู้นำที่ยั่งยืนเท่านั้นที่จะกระตุ้นให้กิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมดำรงอยู่

- 4) กิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมต้องเชื่อมโยงกับการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

นิทรรศการที่จัดขึ้นเป็นส่วนเติมเต็มของกิจกรรมทางการตลาดที่เชิญกลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายชาวญี่ปุ่น 17 คน ซึ่งมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ยางพาราท้องถิ่น สิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้จากนิทรรศการและผลที่ได้รับสามารถนำไปสู่การขยายการขาย โอกาสการส่งออก และความร่วมมือด้านเทคนิค ดังนั้นกลุ่มอุตสาหกรรมจะต้องผสมผสานการเปิดโอกาสในการพัฒนาด้านการตลาดควบคู่ไปด้วย

## บทที่ 6 แผนการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศ

### 6.1 คุณลักษณะเฉพาะของ “ข้อเสนอการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม”

#### 6.1.1 การรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและขีดความสามารถในการแข่งขัน (ภาคทฤษฎี)

##### (1) การรวมกลุ่มอุตสาหกรรม (Industrial Cluster) คืออะไร

ตั้งแต่ปีทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา หลากหลายสำนักต่างทำการศึกษาวิจัยถึงขีดความสามารถในการแข่งขันที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งโดยใช้วิธีการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม กล่าวคือ เมื่ออุตสาหกรรมเฉพาะอุตสาหกรรมหนึ่งรวมกลุ่มกันในพื้นที่หนึ่งนั้น มักมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น การศึกษาเหล่านั้นจึงมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความแข็งแกร่งดังกล่าว ศาสตราจารย์ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) หนึ่งในนักวิชาการผู้มีชื่อเสียงในสาขานี้ได้อธิบายเกี่ยวกับคลัสเตอร์ (“On Competition”, 1998) ดังนี้

ไมเคิล พอร์เตอร์ ได้ให้คำจำกัดความของคลัสเตอร์ ดังนี้

*“Clusters are geographic concentrations of inter-connected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition. They include, for example, suppliers of specialized inputs such as components, machinery, and services, and providers of specialized infrastructure. Clusters also often extend downstream to channels and customers and laterally to manufacturers of complementary products and to companies in industries related by skills, technologies or common inputs. Finally, many clusters include governmental and other institutions - such as universities, standard-setting agencies, think tanks, vocational training providers, and trade associations - that provide specialized training, education, information, research, and technical support.”*

##### (2) ปัจจัยที่ทำให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขันของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

พอร์เตอร์ได้ให้คำอธิบายถึงสาเหตุที่อุตสาหกรรมหลัก (core industry) มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นภายใต้สถานการณ์เมื่อมีอุตสาหกรรมหลักรวมกลุ่มกันในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง และมีการเชื่อมโยง (หรือมีเครือข่าย) ที่มีพลวัตกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (related industries) และสถาบันสนับสนุน (supporting institutions) ในพื้นที่นั้นไว้ดังนี้

*“Within the cluster, there are many well-experienced experts in highly specialized fields and accumulated assets of professional information about markets and technologies. Therefore, it is easy for the cluster to procure management resources and cut the costs of transactions, etc. In addition, as the constituent members of the cluster work in close cooperation with one another, they can produce better results than when they work independently. As a result, the productivity of the constituent members of the cluster and the speed of innovations within the cluster become much greater than stand-alone competitors. All this lessens the risk*

*involved in undertaking new businesses and facilitates attracting investors. New businesses which are continually created help the cluster to continue growing. A favorable cycle like this leads to a lasting competitive edge of the cluster.*

UNIDO ได้สรุปปัจจัยหลัก 4 ประการที่ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะคล้ายคลึงกับที่ศาสตราจารย์ พอร์เตอร์ นำเสนอไว้ใน Diamond Model อย่างมาก แต่ทาง UNIDO ได้สรุปเปรียบเทียบไว้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนกว่า ดังนี้

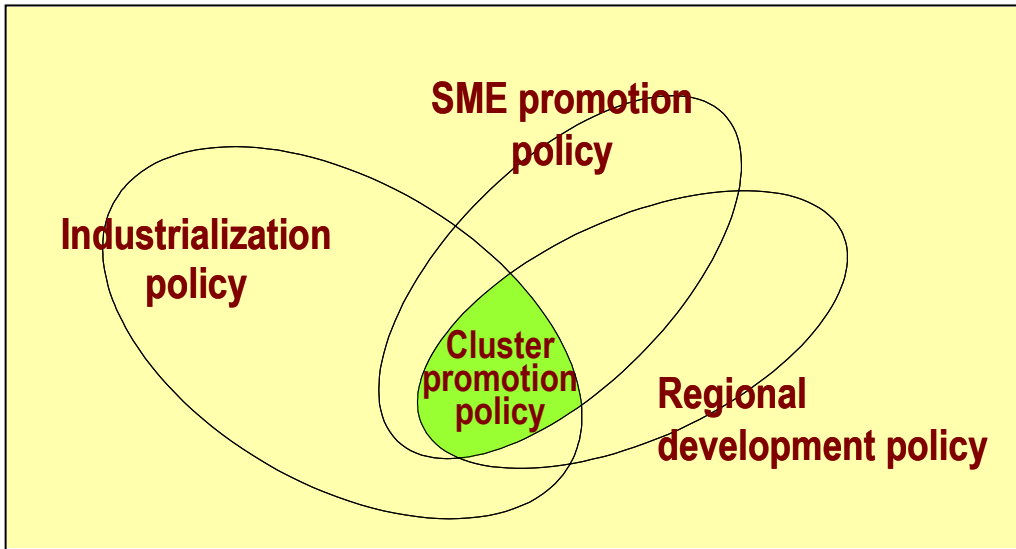
- 1) กลุ่มอุตสาหกรรมสามารถเข้าถึงวัตถุดิบและทรัพยากรอื่นๆ ได้ง่าย
- 2) มีบริการเพื่อการพัฒนาธุรกิจ (BDS: Business Development Service) ที่ได้รับการพัฒนาเป็นสินค้าและบริการเชิงพาณิชย์ให้สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสม
- 3) กลุ่มอุตสาหกรรมนั้นมีประวัติและชื่อเสียงยาวนาน รวมทั้งมีลูกค้าจำนวนมาก
- 4) แรงงานมีทักษะฝีมือสูง

ข้อสรุปดังกล่าวนี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปจากหลากหลายการศึกษาเกี่ยวกับการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมว่าเป็นคุณสมบัติที่พบเห็นได้ในหลาย ๆ กลุ่มอุตสาหกรรมที่พัฒนาแล้ว

#### 6.1.2 การวางตำแหน่งนโยบายส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในนโยบายการพัฒนาการที่หลากหลาย

หลายประเทศได้มีการดำเนินนโยบายต่าง ๆ อันมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรม การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและการพัฒนาภูมิภาค กล่าวกันว่า นโยบายส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมคือส่วนที่นโยบายทั้งสามซ้อนทับกันอยู่ การส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมแตกต่างจากกรณีของนโยบายเพื่อการส่งเสริมเฉพาะอุตสาหกรรม (หรืออุตสาหกรรมขนาดย่อม) ตรงที่ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของอุตสาหกรรม รวมทั้งไม่มีการเจาะจงอันดับความสำคัญของพื้นที่หรือภูมิภาคที่จะส่งเสริมด้วย นอกจากนี้ การส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมก็ไม่เกี่ยวข้องกับการแบ่งเขตพื้นที่ทางการปกครองแต่อย่างใด เพียงขอให้มีการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมเท่านั้น ดังนั้น เงื่อนไขหนึ่งเดียวสำหรับการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม จึงอยู่ที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มอุตสาหกรรม

แนวทางแบบการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ต่างจากนโยบายการพัฒนาแบบดั้งเดิมตรงที่ไม่ได้ให้อันดับความสำคัญแก่กลุ่มอุตสาหกรรมใดกลุ่มอุตสาหกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น นโยบายหรือแนวทางเพื่อการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ จึงมีองค์ประกอบทั้งของนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรม นโยบายส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและนโยบายพัฒนาภูมิภาค ในทางกลับกันอาจกล่าวได้ว่า นโยบายทั้งสามที่กล่าวมาควรบรรจุไว้ซึ่งนโยบายส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม และบริเวณที่นโยบายทั้งสามซ้อนทับกันคือส่วนของนโยบายพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมนั่นเอง (รูปที่ 6.1-1)



รูปที่ 6.1-1 ตำแหน่งของนโยบายส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

ตารางที่ 6.1-1 แสดงตารางเปรียบเทียบข้อเสนอระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมและกลุ่มอื่น โดยมีการแยกคุณลักษณะที่ชัดเจนสำหรับการนำเสนอของกลุ่มอุตสาหกรรม เมื่อข้อเสนอของกลุ่มอุตสาหกรรมเสนอคือการว่าจ้างสำหรับการส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อม การประสานระหว่างข้อเสนอของกลุ่มอุตสาหกรรมกับข้อเสนอของกลุ่มอื่นควรหลีกเลี่ยงการใช้คุณลักษณะของข้อเสนอกลุ่มอุตสาหกรรมเพื่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อมโดยทั้งหมด

ตารางที่ 6.1-1 การเปรียบเทียบสิ่งที่กลุ่มอุตสาหกรรมและกลุ่มอื่นนำเสนอ

สิ่งที่กลุ่มอุตสาหกรรมนำเสนอ	สิ่งที่กลุ่มอื่นนำเสนอ
นโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรม (Efficient use of resources)	นโยบายความมั่นคงทางสังคม (Provision of safety net)
ส่งเสริมอุตสาหกรรมหลักอย่างต่อเนื่องในเขตจำกัด	ส่งเสริมกลยุทธ์ในแต่ละภาคทั่วประเทศ
สร้างเสริมความเข้มแข็งในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เติบโต	ป้องกันและอุปถัมภ์อุตสาหกรรมในชนบทหรืออุตสาหกรรมที่อ่อนแอ
ควรวีเริ่มจากภาคเอกชน	ควรวีเริ่มจากรัฐ
สนับสนุนในทุกอุตสาหกรรมย่อยที่มีโอกาสเจริญเติบโต	สนับสนุนเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมย่อยที่ยังมีเคชได้รับการสนับสนุน

### 6.1.3 หน่วยงานให้บริการพัฒนาธุรกิจ (BDS: Business Development Service)

ราวกลางทศวรรษ 1990 เป็นที่ชัดเจนว่าแนวความคิดเรื่อง BDS เริ่มเป็นที่ยอมรับในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทฤษฎี BDS เกิดขึ้นโดยองค์กรผู้ให้ความช่วยเหลือด้านเงินทุน (donor organizations) กำเนิดขึ้นจากความตระหนักว่า “ความยั่งยืนของการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ใน

การวางแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศกำลังพัฒนา” เพื่อที่จะคงรักษาความยั่งยืนนี้ รัฐบาลของแต่ละประเทศกำลังพัฒนาจำเป็นต้องลดการช่วยเหลือสนับสนุนทางตรงของรัฐบาลแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้น้อยที่สุด หรือให้การสนับสนุนเป็นศูนย์ในเชิงอุดมคติ ตามหลักการของทฤษฎีว่าความยั่งยืนจะรับประกันได้ด้วยกฎแห่งตลาดเท่านั้น การเข้าแทรกแซงของรัฐจะเป็นการบิดเบือนกฎแห่งตลาดได้ คำว่า BDS สามารถให้จำกัดความได้ว่าหมายถึงการให้บริการสนับสนุนต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยบุคคลที่สาม (Third Party) ซึ่งครอบคลุมบริการต่างๆ ข้างล่างนี้ อนึ่ง การศึกษาครั้งนี้ได้รวมการสนับสนุนด้านการเงินเข้าเป็น BDS ด้วย ในขณะที่ส่วนใหญ่แล้วมักไม่นับกรณีของการสนับสนุนด้านการเงิน

- |   |  |
|---|--|
| - การอบรมด้านการจัดการ / ด้านเทคนิค           | - บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                |
| - การให้บริการคำปรึกษาด้านจัดการ / ด้านเทคนิค | - บริการด้านโลจิสติกส์                       |
| - การซ่อมบำรุง                                | - การสำรวจตลาด                               |
| - การให้บริการออกแบบผลิตภัณฑ์                 | - บริการตัวกลางทางธุรกิจ                     |
| - การควบคุมคุณภาพ การพัฒนาและเผยแพร่เทคโนโลยี | - การให้บริการคำปรึกษาเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจ |
| - บริการด้านบัญชี                             | - การสนับสนุนด้านการเงิน                     |



ตารางที่ 6.1-2 BDS Actors และบทบาทหน้าที่

Actor	บทบาทหน้าที่และตำแหน่งความสำคัญ	องค์กรที่เกี่ยวข้อง
① SMEs	ฝั่งอุปสงค์ของ BDS, ลูกค้าของ BDS Provider	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเจ้าของกิจการ
② BDS Provider	หน่วยงานที่ให้บริการโดยตรงแก่ SMEs	บริษัทเอกชน, NGOs, หน่วยงานบริหารกึ่งรัฐ, ตัวแทนภาครัฐ, สมาคมอุตสาหกรรมต่างๆ เป็นต้น
③ BDS Facilitator	1) การสนับสนุน BDS Provider ตัวอย่างเช่น สนับสนุนการพัฒนาสินค้าบริการ BDS ใหม่, การเผยแพร่ความสำเร็จของ BDS, การพัฒนาความสามารถของ BDS Provider เป็นต้น 2) การปฏิบัติต่อ SMEs ตัวอย่างเช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของ BDS, การกระตุ้นการใช้บริการ BDS 3) การประเมินผล BDS Provider, การประกันคุณภาพของ BDS, การช่วยเตรียมสภาพความพร้อมในการดำเนินนโยบาย	โดยหลักแล้วเป็นหน่วยงานภาครัฐ, องค์กรของรัฐ NGOs, donor project offices, สมาคมอุตสาหกรรม, สมาคมนักธุรกิจ เป็นต้น โดยมีงบประมาณหรือแหล่งเงินทุนจากรัฐบาลหรือ Donor
④ Donor	การให้เงินทุนสำหรับโครงการหรือโปรแกรม BDS ต่างๆ และจำกัดการสนับสนุนที่เงินสนับสนุนในกิจกรรมการส่งเสริมความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการพัฒนาและการเพิ่มประสิทธิภาพของบริการสนับสนุนของ BDS Provider	องค์กรให้ความช่วยเหลือทวิภาคี / พหุภาคี
⑤ รัฐบาล (ของประเทศกำลังพัฒนา)	การให้เงินทุนแก่โครงการหรือโปรแกรม BDS ต่างๆ การปรับสภาพแวดล้อมเพื่อความเข้มแข็งของ BDS ตัวอย่างเช่น นโยบายกฎหมาย สาธารณูปโภคพื้นฐานทั้งด้านซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ บริการด้านการศึกษาและข้อมูลสารสนเทศ อนึ่ง รัฐบาลต้องไม่เข้าแทรกแซงในตลาด BDS	—

แหล่งข้อมูล : อ้างอิงจาก Donor Committee Guiding Principle (2001) เป็นต้น

บาง Donor เห็นว่าแนวทางแบบใหม่นี้เป็นทฤษฎีในอุดมคติ ไม่สามารถเป็นจริงได้ โดยโต้แย้งว่าในประเทศกำลังพัฒนานั้น ไม่มีตลาดที่ BDS Provider สามารถให้บริการได้ด้วยการเงินของตนเอง ยิ่งกว่านั้นองค์กร Donor เหล่านี้ยังมองว่าเป็นการยากที่จะขีดเส้นแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ระหว่าง BDS Facilitator กับ BDS Provider ได้อย่างชัดเจน

#### 6.1.4 แนวทางการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs

จากการพิจารณาเกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ผ่านมามีแนวทางสำหรับการส่งเสริมการผลิตงานหัตถกรรมให้กับกลุ่มแม่บ้านหรืออุตสาหกรรมครัวเรือนขนาดเล็กในภูมิภาค หากแนวทางลักษณะนี้มักถูกจัดประเภทให้อยู่ในขอบเขตของนโยบายด้านสังคมมากกว่านโยบายด้านอุตสาหกรรม และอาจกล่าวได้ว่า OTOP ก็จัดให้อยู่ในแนวทางลักษณะนี้เช่นกัน ดังนั้นจำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าแนวทางแบบการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมคือนโยบายด้านอุตสาหกรรมแนวทางหนึ่งสำหรับพัฒนา SMEs ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ และกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งมีศักยภาพในการเติบโตที่สูงกว่าและมีการประหยัดในด้านต้นทุนควรจัดให้ได้รับการส่งเสริมในลำดับต้นๆ นอกจากนี้ ต้องชี้ให้เห็นว่าแนวทางแบบการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น ไม่ได้มี

วัตถุประสงค์อยู่ที่การสร้างให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ หากอยู่ที่ต้องการ ยกระดับประสิทธิภาพหรือ  
ผลิตภาพโดยการสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงของการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมที่มีอยู่เพื่อความสะดวกในการ  
แข่งขัน

## 6.2 ความสำคัญของการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศและประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศไทย

### 6.2.1 ความจำเป็นของการขยายการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศ

หากพิจารณาว่าการรวมกลุ่มกันของวิสาหกิจในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันและรวมถึงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องในภูมิภาคหนึ่งว่าเป็นข้อกำหนดจำเป็นของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ดังนั้น เมื่อคำนึงทั้งประเทศเป็นหนึ่งหน่วยพื้นที่ก็ควรเรียกเงื่อนไขข้างต้นว่าเป็นหนึ่งสาขาอุตสาหกรรมหรือหนึ่งสาขาอุตสาหกรรมย่อยไม่ใช่หนึ่งกลุ่มอุตสาหกรรม ถ้าเช่นนั้นประเทศไทยจะมีกลุ่มอุตสาหกรรมจำนวนเท่าไร เราประมาณการจำนวนกลุ่มอุตสาหกรรมโดยใช้ข้อมูลสถิติแยกตามจังหวัดปี พ.ศ. 2544 และใช้เงื่อนไข ดังนี้

- 1) มีวิสาหกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันต่อจังหวัดเป็นจำนวน 100 วิสาหกิจหรือมากกว่า
- 2) จำนวนพนักงานเฉลี่ยต่อวิสาหกิจ 10 คนหรือมากกว่า

เมื่อนับจำนวนการกระจุกตัวของอุตสาหกรรมที่เข้าข่ายเงื่อนไขข้างต้น พบว่ามีกลุ่มอุตสาหกรรมจำนวน 120 กลุ่มใน 17 อุตสาหกรรมทั่วประเทศ จำนวนพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมเหล่านี้รวมทั้งสิ้น 1,760,179 คน เนื่องจากการประมาณการนี้อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลแยกตามจังหวัด ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วควรทำการสำรวจระดับการกระจุกตัวของอุตสาหกรรมในรายละเอียด แต่ถึงทำเช่นนั้นค่าที่ได้คงเป็นเพียงค่าอ้างอิงตัวหนึ่งเท่านั้น

สำหรับโครงการของ JICA ครั้งนี้ได้ศึกษาเพียง 3 กลุ่มอุตสาหกรรม จาก 120 กลุ่มอุตสาหกรรมขึ้นมาเป็นตัวช่วยในการศึกษา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นและความคุ้มค่าที่จะดำเนินการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมที่เหลือมาขยายผลต่อในระดับทั่วประเทศในฐานะนโยบายของประเทศ ต่อไป

### 6.2.2 ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศไทย

- (1) คำจำกัดความและเงื่อนไขของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมที่ไม่ชัดเจน บางครั้งไม่ได้คำนึงถึง “การรวมกลุ่มในภูมิภาค” ในบางอุตสาหกรรม

เนื่องจากคำจำกัดความและเงื่อนไขข้อกำหนดยังไม่ชัดเจนพอ ทำให้แต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบในสาขาอุตสาหกรรมมีมุมมองเกี่ยวกับการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันไป แม้กระทั่งอุตสาหกรรมเซรามิกและอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีการดำเนินกิจกรรมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในปัจจุบัน การส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมถูกดำเนินการบนพื้นฐานของ “แหล่งผลิต” (places of origin) ซึ่งมีขอบเขตที่เล็กกว่าขนาดของจังหวัด ในขณะที่อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ และอุตสาหกรรมจักรยานยนต์ มี SMEs ที่เข้าร่วมในการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมกระจายอยู่ทั่วไปไม่เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและบริเวณใกล้เคียงเท่านั้น แต่ยังกระจายในหลายๆ ส่วนของประเทศ ก่อให้เกิดกลุ่มอุตสาหกรรมทั่วประเทศ ซึ่งเห็นได้ว่าในกรณีแบบหลังนี้ ความสัมพันธ์

ระหว่าง “กลุ่มอุตสาหกรรม” กับ “แหล่งผลิต” ได้ลดระดับลงไป จึงเป็นการยากที่จะส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมบนพื้นฐานของ “แหล่งผลิต”

- (2) การให้ความสำคัญแก่หน่วยงานราชการท้องถิ่นและองค์กร Donor ในบทบาทด้าน BDS ยังน้อยอยู่ และในภูมิภาคยังขาดมุมมองเกี่ยวกับระบบการให้บริการ BDS

การส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมของ SMEs ในปัจจุบันยังคงมุ่งเน้นอยู่ที่การรวมกลุ่มกันของผู้บริหารวิสาหกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทว่ายังขาดมุมมองในการสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงของ BDS อาจเป็นเพราะว่ายังไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมภูมิภาคและแหล่งผลิตในการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ แม้เป็นที่ทราบกันดีว่าบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานราชการในท้องถิ่นในฐานะ BDS facilitators เป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรม แต่การรับรู้ถึงความจำเป็นของการสนับสนุนเพื่อยกระดับความสามารถของ BDS facilitators ก็ยังคงไม่เพียงพอ นี้คงเป็นเพราะยังขาดความตระหนักว่าท้ายที่สุดแล้วมาตรการเพื่อการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมของ SMEs ทุกมาตรการจะกลายเป็นมาตรการสำหรับเสริมสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่าย BDS ในที่สุด

- (3) วัตถุประสงค์ของการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและนโยบายของกิจกรรมเฉพาะที่ยังไม่ชัดเจน

กลุ่มอุตสาหกรรม เซรามิกใน จังหวัดลำปาง และกลุ่มอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ทั่วประเทศได้มีการดำเนินกิจกรรมเฉพาะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่เป็นชัดเจน แม้ว่าขอบเขตของกิจกรรมยังจำกัดอยู่ภายในระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในปัจจุบันกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นกำลังอยู่ในระยะเริ่มต้นในการที่จะรวมกลุ่มผู้บริหารในอุตสาหกรรมเดียวกันอยู่ แต่กลุ่มอุตสาหกรรมเหล่านั้นยังไม่มีเทคนิควิธีการเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ วางนโยบายต่างๆ สำหรับกิจกรรมเฉพาะแต่อย่างใด กลุ่มอุตสาหกรรมเหล่านั้นควรวางวิธีการสำหรับกำหนดนโยบายของกิจกรรมเฉพาะ โดยอ้างอิงถึงเทคนิคและวิธีการที่คณะศึกษาได้นำมาใช้ในแต่ละขั้นตอนของโครงการนี้ตั้งแต่ช่วงระยะที่ทำการวินิจฉัยแหล่งผลิตไปจนกระทั่งการคัดเลือกโครงการนำจนถึงการนำไปสู่การปฏิบัติ

### 6.3 ข้อเสนอกรอบพื้นฐานสำหรับการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศไทย (Proposal)

#### 6.3.1 คำจำกัดความของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและการประยุกต์ใช้ในการส่งเสริม SMEs

การรวมกลุ่มอุตสาหกรรมต้องได้รับการส่งเสริมในระดับทั่วประเทศในฐานะของนโยบายระดับประเทศและจำเป็นต้องสร้างความกระจ่างชัดเจนในคำจำกัดความและเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม กล่าวคือ หากรัฐบาลต้องการให้การสนับสนุนด้านต่างๆ เพื่อการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรม อันดับแรกต้องเริ่มจากการทำให้เกิดความชัดเจนในขอบเขตของการสนับสนุนของรัฐบาลก่อน

ตารางที่ 6.3-1 แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเงื่อนไขข้อกำหนดต่างๆ เกี่ยวกับการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งจะนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการ / การส่งเสริมนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล

ตารางที่ 6.3-1 เงื่อนไขข้อกำหนดของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศไทย (ข้อเสนอแนะ)

การรวมกลุ่มอุตสาหกรรม หมายถึง การกระจุกตัวของอุตสาหกรรมของ SMEs ในท้องถิ่นหรือภูมิภาคที่จะเป็นแกนหลักของเศรษฐกิจในท้องถิ่นหรือภูมิภาค

#### a. การมีอยู่ของอุตสาหกรรมหลัก

ต้องมีอุตสาหกรรมหลักและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ที่จะพัฒนาในลักษณะของห่วงโซ่อุตสาหกรรม (Supply Chain)

#### b. การรวมกลุ่มของวิสาหกิจและเงื่อนไขข้อกำหนดในด้านพื้นที่

ต้องมีวิสาหกิจหรือกลุ่มวิสาหกิจที่อยู่ใน “อุตสาหกรรมหลัก” มากกว่า 10 รายขึ้นไปภายใน 100 ตารางกิโลเมตร (หรือประมาณ 10,000 เฮกเตอร์) โดยไม่จำกัดว่าจะเป็นพื้นที่แบ่งตามเขตการปกครองหรือไม่ ซึ่งพื้นที่ทั้งหมดนั้นไม่นับรวมพื้นที่ป่าไม้ ทะเลสาบ แม่น้ำลำคลอง และพื้นที่เกษตรกรรม

#### c. ขนาดของวิสาหกิจ

อุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการเติบโตจะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญอันดับแรกสำหรับการให้การสนับสนุนของรัฐบาลในการกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม โดยเป็นขนาดวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานเฉลี่ยอย่างน้อย 10 คนขึ้นไป

#### d. เงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับ BDS

ต้องประกอบด้วย คณะวิศวกรรมศาสตร์ของสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษา โรงเรียนวิชาชีพการช่างชั้นสูง สถาบันวิจัย ศูนย์เทคนิค หอการค้าและอุตสาหกรรม สมาคมธุรกิจ อยู่ภายในพื้นที่ในขอบเขตการพิจารณา

#### e. การมีอยู่ของผู้ริเริ่มภาคเอกชน (Promoters)

ควรมีก่อตั้งผู้ประกอบการ SMEs ในอุตสาหกรรมหลักเป็นผู้นำและริเริ่มการรวมกลุ่ม ประมาณ 3 – 5 ราย

**6.3.2 นโยบายพื้นฐานสำหรับโครงการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศ**

- (1) ต้องส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม
- (2) ต้องริเริ่มการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมโดยความสมัครใจของตัวกลุ่มอุตสาหกรรมเอง
- (3) ภาครัฐต้องทำการตรวจสอบใบสมัครเพื่อพิจารณาความเหมาะสมตามเงื่อนไขข้อกำหนดของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม
- (4) ภาครัฐต้องให้ความช่วยเหลือแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมในการกำหนดแผนเพื่อการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม (ความช่วยเหลือด้านเทคนิคและวิชาการ)
- (5) ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนทางการเงินแก่โครงการ (ความช่วยเหลือด้านเงินทุน)

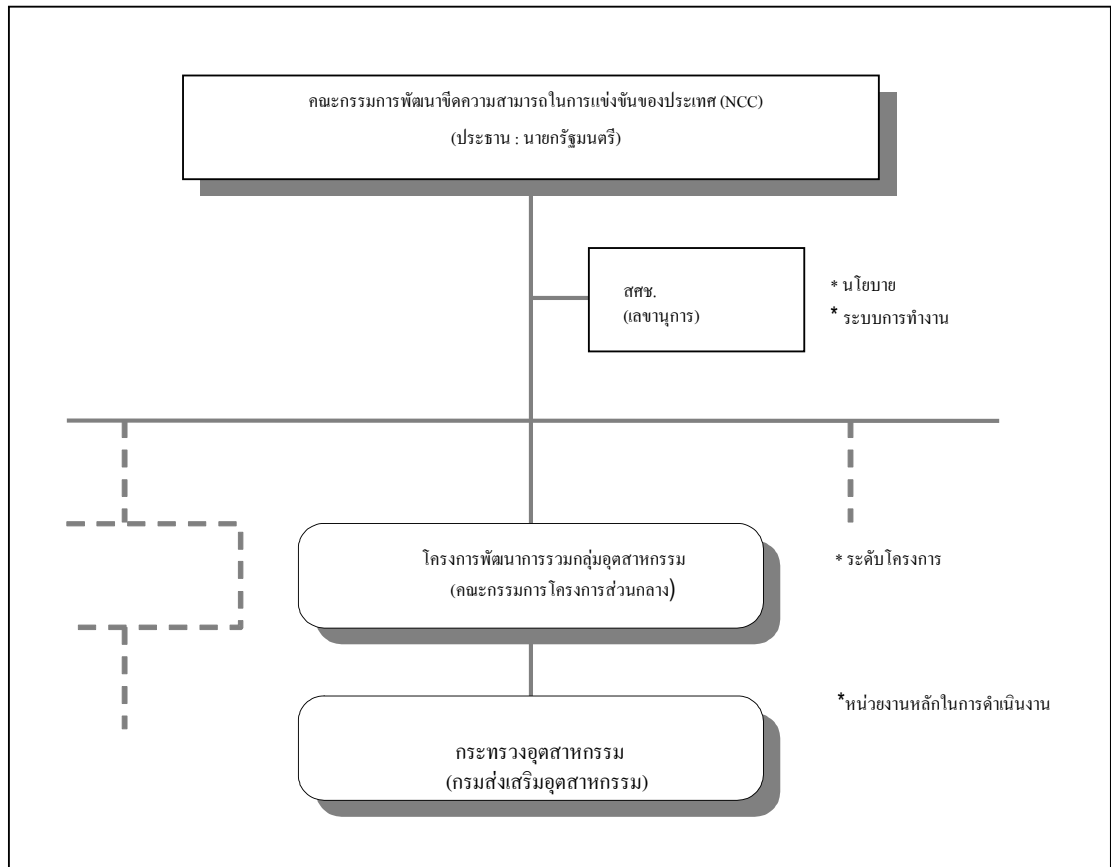
## 6.4 แผนการดำเนินงานของ “โครงการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในระดับประเทศ”

### 6.4.1 รูปแบบขององค์กร

คณะกรรมการ 2 คณะจะต้องถูกจัดตั้งขึ้น คือ คณะกรรมการส่วนกลางที่กรุงเทพฯ และคณะกรรมการส่วนภูมิภาคในแต่ละจังหวัด การกระตุ้นการรวมอุตสาหกรรม ต้องเกิดขึ้นโดยกลุ่มผู้ริเริ่มภาคเอกชน หรือโดยแนวทางแบบล่างขึ้นบน แทนที่จะเป็นการริเริ่มโดยภาครัฐ หรือโดยแนวทางแบบบนสู่ล่าง ดังนั้น คณะกรรมการส่วนภูมิภาคไม่จำเป็นต้องถูกจัดตั้งขึ้นในทุก 76 จังหวัดในช่วงเริ่มต้นของโครงการ คณะกรรมการอาจถูกจัดตั้งขึ้นเมื่อกลุ่มอุตสาหกรรมในแต่ละจังหวัดสมัครเข้าร่วมโครงการ จังหวัดหนึ่งอาจสมัครเพื่อขอความช่วยเหลือจากโครงการสำหรับ 2 กลุ่มอุตสาหกรรม หรือ มากกว่า ในขณะที่บางจังหวัดอาจไม่สมัครเลยก็ได้

### 6.4.2 องค์กรส่วนกลาง

องค์กรส่วนกลางสำหรับการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมจะถูกจัดตั้งขึ้นภายใต้คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (ดูรูป 6.4-1) โดยแนวคิดแล้ว หนึ่งในหลายโครงการที่ถูกวางแผนและดำเนินการโดยคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศคือ โครงการการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ส.ศ.ช.) ซึ่งเป็นเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและวางแผนระบบการทำงานโดยรวม โครงการการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมแต่ละโครงการจะถูกบริหารจัดการโดยคณะทำงานโครงการส่วนกลางซึ่งถูกจัดตั้งขึ้น โดยเฉพาะและการดำเนินงานของโครงการจะอยู่ในความรับผิดชอบของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภายใต้กระทรวงอุตสาหกรรม



รูป 6.4-1 NCC และองค์กรส่วนกลางสำหรับการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

องค์กรส่วนกลางต้องประกอบด้วยคณะกรรมการส่วนกลางสำหรับโครงการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม หรือคณะกรรมการโครงการส่วนกลาง และเลขานุการ

- (1) หน้าที่ของคณะกรรมการโครงการส่วนกลางสำหรับการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในระดับประเทศ
  - 1) จัดทำนโยบายและระบบการทำงานของ “โครงการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม”
  - 2) ประสานงานกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง
  - 3) คัดเลือกโครงการที่จะดำเนินการบนพื้นฐานของ “ใบสมัครที่เป็นลายลักษณ์อักษร”
  - 4) รับรองรายงานผลการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรม (แผนงานหลักและแผนปฏิบัติการสำหรับการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรม)
  - 5) ประเมินโครงการต้นแบบ (แผนปฏิบัติการ) ที่จะดำเนินการ
- (2) หน้าที่ของเลขานุการของคณะกรรมการโครงการส่วนกลาง
  - 1) ทำงานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับโครงการและคณะกรรมการส่วนกลาง



- 2) ดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์สำหรับโครงการ
- 3) จัดเตรียมรูปแบบของ “ใบสมัครที่เป็นลายลักษณ์อักษร”
- 4) ติดต่อสื่อสารและประสานงานกับคณะกรรมการต่างๆ
- 5) เผยแพร่ผลงานของโครงการ

(3) ประธานคณะกรรมการ และเลขานุการ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม)

กระทรวงอุตสาหกรรมทำหน้าที่หลักในการดำเนินงานของโครงการ อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมทำหน้าที่เป็นประธานของคณะกรรมการโครงการส่วนกลาง และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมทำหน้าที่เป็นเลขานุการ

### 6.4.3 องค์กรส่วนท้องถิ่น

องค์กรส่วนท้องถิ่นแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องในโครงการส่งเสริมการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมต้องขึ้นกับคณะกรรมการส่วนภูมิภาคที่จัดตั้งขึ้นในระดับจังหวัด โดยทฤษฎีของแนวทางแบบการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น ขอบเขตการบริหารอย่างเช่นจังหวัด อำเภอ เทศบาล ใช้ไม่ได้กับการดำเนินงานแบบการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม เพราะว่าขอบเขตของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมต้องถูกกำหนดโดยพื้นที่ที่หนาแน่นของอุตสาหกรรมหลัก ในทางกลับกัน อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินงานของโครงการนำร่องพบว่า จังหวัดหรือสำนักงานของผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นแกนหลักสำคัญที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการสร้างเครือข่ายการทำงานแบบการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค ดังนั้น โดยความคิดอย่างเป็นรูปธรรม ผู้เชี่ยวชาญ JICA แนะนำให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการส่วนภูมิภาคขึ้นในระดับจังหวัด

สมาชิกของคณะกรรมการส่วนภูมิภาคอาจมีการจำแนกตามชนิดของประเภทของอุตสาหกรรมหลักและสภาพแวดล้อมของจังหวัดและตัวกลุ่มอุตสาหกรรมเอง ในจำนวนทั้งหมด ตัวแปรที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จคือความสามารถและความกระตือรือร้นของผู้บริหารระดับสูงเองมากกว่าชื่อขององค์กรที่ถูกเสนอต่อคณะกรรมการ สำหรับขอบเขตการทำงานของคณะกรรมการส่วนภูมิกานั้น ในแต่ละจังหวัดอาจกำหนดหน้าที่เองได้ตามความเหมาะสม

(1) หน้าที่ของคณะกรรมการส่วนภูมิภาค

- 1) จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อชักชวนการเข้าร่วมโครงการ และการสำรวจกลุ่มอุตสาหกรรม
- 2) สนับสนุนการรวมตัวกันของวิสาหกิจ และดำเนินการทดสอบขั้นต้นของการสมัครเข้าร่วมโครงการ
- 3) รับรองแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม
- 4) ตรวจสอบการดำเนินงานโครงการนำร่องที่ถูกเสนอต่อคณะกรรมการส่วนภูมิภาค
- 5) เสริมสร้างความเข้มแข็งและขยายองค์กรของคณะกรรมการส่วนภูมิภาคเอง และสร้างเครือข่าย BDS

- (2) หน้าที่ของเลขานุการของคณะกรรมการส่วนภูมิภาค
  - 1) ทำงานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับ โครงการและคณะกรรมการส่วนภูมิภาค
  - 2) จัดการประชุมคณะกรรมการส่วนภูมิภาค
  - 3) รับแบบตอบรับ “ใบสมัครที่เป็นลายลักษณ์อักษร” ของโครงการที่กำลังเป็นรูปเป็นร่าง และให้คำแนะนำในการจัดเตรียมใบสมัคร
  - 4) ทำงานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรม
  - 5) ติดต่อสื่อสารและประสานงานกับคณะกรรมการโครงการส่วนกลาง (รวมถึงหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการให้ทุน)
  - 6) ติดตามความก้าวหน้าของโครงการนำร่อง และประเมินผลงานของโครงการเหล่านั้น
- (3) ความสัมพันธ์ระหว่างประธานคณะกรรมการส่วนภูมิภาค และเลขานุการคณะกรรมการส่วนภูมิภาค

ประธานของคณะกรรมการส่วนภูมิภาคควรเป็นผู้ว่าราชการของจังหวัด โดยทั่วไปแล้ว องค์กรของจังหวัดที่เป็นประธานคณะกรรมการส่วนภูมิภาคต้องทำหน้าที่เลขานุการด้วย อย่างไรก็ตาม ในรายงานฉบับนี้ โครงการในคณะกรรมการส่วนกลางจะมีอิทธิพลส่งเสริมอุตสาหกรรมของกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นประธาน ดังนั้นในแต่ละคณะกรรมการส่วนภูมิกานั้น แต่ละศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค ต้องทำหน้าที่เลขานุการ ดังได้กล่าวมาแล้ว คณะกรรมการส่วนภูมิภาคไม่จำเป็นต้องมีในทุก 76 จังหวัดในเวลาเดียวกัน นั่นคือ คณะกรรมการอาจถูกจัดตั้งเมื่อมีการกำหนดกิจกรรมเฉพาะ และมีการส่งใบสมัครเข้ามา นี่เป็นวิธีการหนึ่งของการทำงานแบบล่างขึ้นบนโดยมีพื้นฐานจากความต้องการของตลาดที่แท้จริง โดยความเป็นจริงแล้ว ประสบการณ์ในการดำเนินงานโครงการนำร่องในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่า สำนักงานในแต่ละจังหวัดมีความแตกต่างกันซึ่งระดับความสนใจในการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมตามลักษณะเฉพาะของท้องถิ่น ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมที่เลือก นโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมของจังหวัด เป็นต้น

#### 6.4.4 วิธีการและขั้นตอนสำหรับการดำเนินงานโครงการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

ในที่นี้ เราเสนอวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการตามที่แสดงในรูป 6.4-2.

- (01) คณะกรรมการส่วนกลางต้องกำหนดคุณสมบัติของโครงการที่สามารถเข้าร่วมในโครงการส่งเสริมพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม โดยการชี้แจงถึงรูปแบบของการสมัคร ขั้นตอน และหัวข้อความจำเป็นอื่นๆ ในรูปแบบของเอกสารแนะนำ และแจ้งให้แต่ละคณะกรรมการส่วนภูมิภาคทราบ
- (02) แต่ละคณะกรรมการส่วนภูมิภาคต้องประกาศสู่สาธารณชนโดยการจัดสัมมนา นอกจากนี้ คณะกรรมการต้องให้คำชี้แนะในการเตรียมใบสมัครที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- (03) กลุ่มอุตสาหกรรมที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการ (กลุ่ม SME, สมาคมธุรกิจ, BDS provider, เป็นต้น) ต้องจัดเตรียม “ใบสมัครที่เป็นลายลักษณ์อักษร” และนำเสนอต่อคณะกรรมการส่วนกลางผ่านทางเลขานุการของคณะกรรมการส่วนภูมิภาค
- (04) คณะกรรมการส่วนกลางต้องประเมินใบสมัครที่เป็นลายลักษณ์อักษรตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ต่างหาก และทำการอนุมัติเมื่อรายละเอียดในใบสมัครตรงกับคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการเข้าร่วมโครงการ
- (05) การอนุมัติของคณะกรรมการส่วนกลางสำหรับโครงการที่วางแผนไว้จะถูกแจ้งให้ทราบไปยังกลุ่มอุตสาหกรรมที่กำลังทำโครงการผ่านทางเลขานุการของคณะกรรมการส่วนภูมิภาคที่เหมาะสม
- (06) ในเวลาเดียวกันที่คณะกรรมการส่วนกลางอนุมัติใบสมัครที่เป็นลายลักษณ์อักษร คณะกรรมการต้องให้ที่ปรึกษาภายนอกไปทำการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรมนั้นๆ ค่าใช้จ่ายในการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรมจะได้รับการสนับสนุนโดยเงินช่วยเหลือจากกองทุนส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมของรัฐบาล
- (07) โดยความช่วยเหลือของคณะกรรมการส่วนภูมิภาค และเลขานุการของคณะกรรมการนั้น ที่ปรึกษาต้องวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรม ในขณะที่เดียวกันต้องรักษาความสัมพันธ์ความร่วมมือแบบใกล้ชิดกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่กำลังทำโครงการด้วย การวินิจฉัยต้องดำเนินการใน 4 สัปดาห์โดยทีมที่ปรึกษาที่ประกอบด้วยที่ปรึกษาธุรกิจชาวไทย 2 คน และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมนั้นอีก 1 คน
- (08) ที่ปรึกษาต้องส่งรายงานการวินิจฉัยต่อคณะกรรมการส่วนกลาง คณะกรรมการส่วนภูมิภาค และกลุ่มอุตสาหกรรมที่กำลังทำโครงการ คณะกรรมการส่วนกลางจะประเมินรายละเอียดของรายงานการวินิจฉัยและอนุมัติรายงานอย่างเป็นทางการ รายงานนี้ต้องมีแผนแม่บทหลัก และแผนการปฏิบัติการสำหรับการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรม
- (09) กลุ่มอุตสาหกรรมที่กำลังทำโครงการต้องเลือกโครงการนำร่องหนึ่งโครงการจากโครงการที่เสนอในแผนปฏิบัติการและเตรียมแผนสำหรับการดำเนินการโครงการนำร่องนั้น พร้อมงบประมาณ จากนั้น กลุ่มอุตสาหกรรมต้องนำเสนอรายละเอียดของโครงการนำร่องนั้นต่อคณะกรรมการส่วนภูมิภาคเพื่อรับการรับรอง
- (10) โครงการนำร่องที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการส่วนภูมิภาคจะถูกนำเสนอต่อคณะกรรมการส่วนกลางเพื่อรับการอนุมัติสำหรับความเหมาะสมของงบประมาณ และอื่นๆ
- (11) สำหรับโครงการนำร่องที่ได้รับการอนุมัติแล้ว เงินช่วยเหลือไม่เกิน 2 ล้านบาทจากงบประมาณพิเศษจะนำไปสนับสนุนให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมผ่านทางเลขานุการของคณะกรรมการส่วนภูมิภาค
- (12) กลุ่มอุตสาหกรรมดำเนินการโครงการนำร่อง

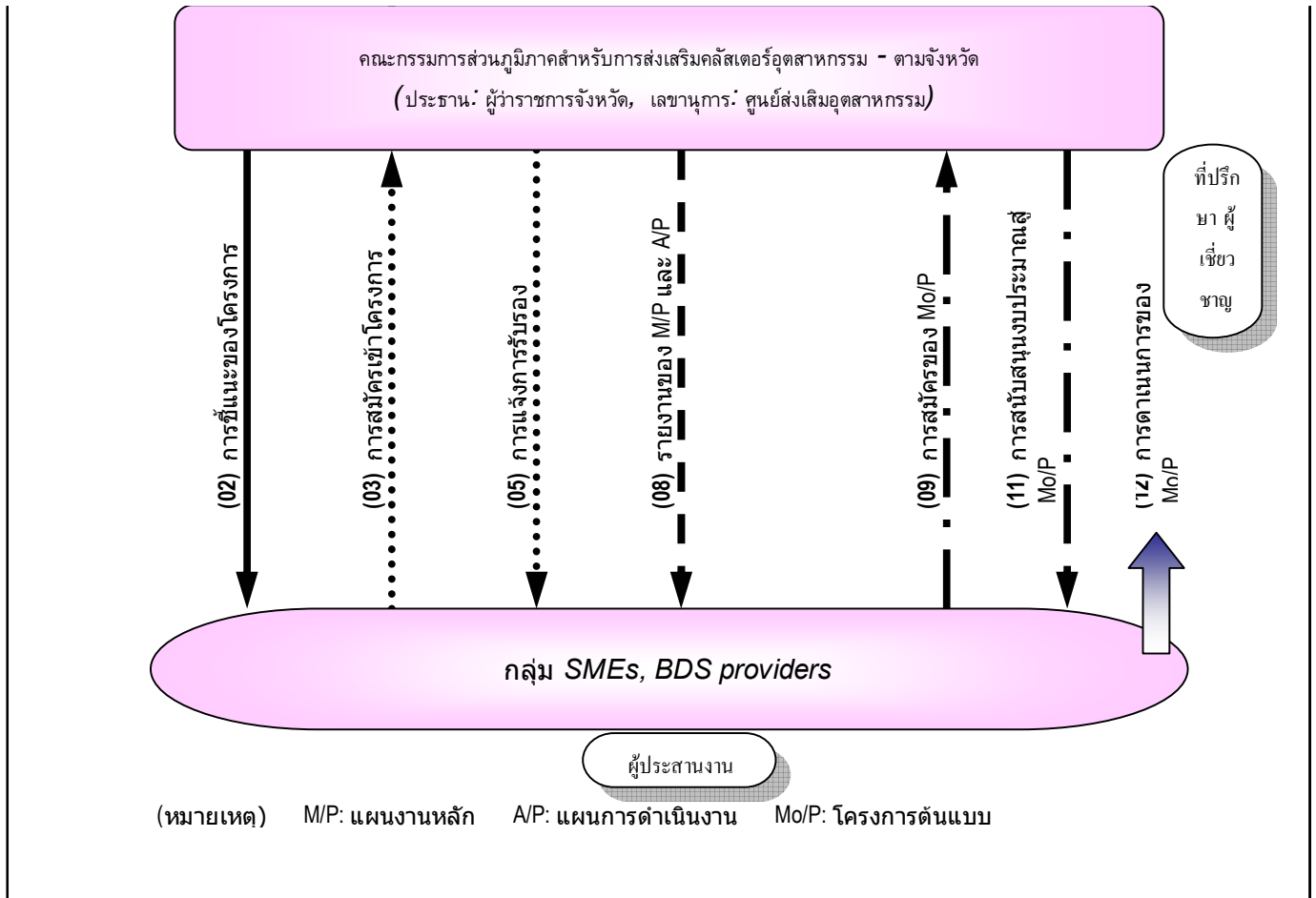


图6.4.1 産業クラスター振興の手順

#### 6.4.5 ระยะเวลาการดำเนินงานโครงการและกำหนดเวลา

##### (1) ระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการ

ระยะเวลาการดำเนินโครงการ คือ 3 ปี ทีมงานศึกษาประมาณว่าในขณะนี้ในประเทศไทยมีประมาณ 120 กลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งในโครงการนี้ ทุกกลุ่มอุตสาหกรรมได้ถูกวินิจฉัยทั้งหมด แต่แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการถูกจัดทำสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรม ตามผลของการวินิจฉัย จากนั้น ตามแผนปฏิบัติการ กลุ่ม SMEs, สมาคม, BDS providers จะดำเนินการตามลำพัง หรือร่วมมือกันดำเนินการตามแบบการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ที่ได้วางแผนและดำเนินโครงการนำร่องที่เลือกจากโครงการที่เสนอในแผนการปฏิบัติการ เนื่องจากว่าโครงการนี้มีพื้นฐานมาจากความต้องการของกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความคิดในแนววกกับการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม เช่น กลุ่ม SMEs, สมาคม เป็นต้น ดังนั้นกลุ่มอุตสาหกรรม ที่ไม่มีความต้องการที่จะพัฒนาตัวเองควรถูกให้ออกจากโครงการ ตัวอย่างเช่น ประมาณ 100 กลุ่มอุตสาหกรรม ที่มีอยู่ปัจจุบันสมัครเข้าร่วมโครงการใน 3 ปี นั่นคือ 33 โครงการ ในการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมจะถูกอนุมัติทุกปี ซึ่งหมายถึงโดยเฉลี่ย 3 โครงการต่อศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคต่อปี (33 หารด้วยจำนวนศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค หรือ 11)

##### 6.4.6 งบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการ

กลุ่มอุตสาหกรรม ที่มีอยู่ส่วนใหญ่ในโลกได้รวมตัวกันมากขึ้นตามลำดับเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น จึงเป็นที่คาดหวังว่าการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมใดๆก็ตามควรเกิดขึ้นจากความพยายามในการสนับสนุนตัวเองของบุคคลที่จัดตั้งกลุ่มอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม ถ้าไม่ใช่จากการเริ่มต้นของรัฐบาลไทยและทีมศึกษาจาก JICA กลุ่มอุตสาหกรรมต้นแบบทั้ง 3 กลุ่ม ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ในการศึกษารุ่นนี้คงจะไม่ได้เริ่มกิจกรรมพัฒนาใดๆ เลย เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและประสิทธิภาพของการส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรม และผลิตผลงานที่เป็นชิ้นเป็นอันของการส่งเสริม SME จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งขุดที่จะสนับสนุนเทคนิคและงบประมาณต่อการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมทั่วประเทศ กลุ่มอุตสาหกรรมใดที่ได้รับการวินิจฉัยแล้ว และได้ลองทำโครงการนำร่องแล้วควรมีความสามารถที่จะสร้างเครือข่ายกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความเข้มแข็งได้ด้วยความพยายามการสนับสนุนตัวเอง

งบประมาณหลักสามารถแบ่งได้เป็น 4 หมวดดังต่อไปนี้

- 1) ค่าใช้จ่ายสำหรับการนำเสนอโครงการ และการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- 2) ค่าใช้จ่ายสำหรับการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรม
- 3) เงินช่วยเหลือสำหรับโครงการนำร่องที่จะดำเนินการ
- 4) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ

ตาราง 6.4-1 ประมาณการสำหรับงบประมาณ

หัวข้อค่าใช้จ่าย	รวม 1 ปี (หน่วย: พันบาท)	รวม 3 ปี (หน่วย: พันบาท)
1) ค่าใช้จ่ายสำหรับการนำเสนอโครงการ และการจัด สัมมนาเชิงปฏิบัติการ	790	2,370
2) ค่าใช้จ่ายสำหรับการวินิจฉัยกลุ่มอุตสาหกรรม	7,920	23,760
3) เงินช่วยเหลือสำหรับโครงการนำร่องที่จะดำเนินการ	66,000	198,000
4) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	11,200	33,600
<b>รวม</b>	<b>85,910</b>	<b>257,730</b>

## 6.5 การใช้ที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

### 6.5.1 เจาะลึกข้อกำหนดด้านการทำงานสำหรับที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

จากการดำเนินงานโครงการ CSCD วิธีการและกระบวนการในการดำเนินการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมถูกนำเสนอใน 6.4.4 การพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ควรเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจจากภาคเอกชน โดยภาครัฐให้การสนับสนุนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในด้านการเป็นที่ปรึกษากิจกรรมและหน้าที่การทำงานที่ต้องการความช่วยเหลือสนับสนุน สามารถเรียบเรียงตามลำดับของขั้นตอนได้ทั้งหมด 13 กิจกรรมข้างล่างนี้ นอกจากนี้ยังได้แสดงระยะเวลาโดยประมาณของแต่ละขั้นตอนนั้นไว้ในวงเล็บ ซึ่งระยะเวลานี้อาจแตกต่างกันได้ตามกลุ่มอุตสาหกรรม โดยทั่วไปแล้วการสนับสนุนช่วยเหลือด้านนี้ต้องใช้เวลาประมาณ 15-16 เดือน โดยรวมในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม

- (1) การสมัครเข้าโครงการส่งเสริมและพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม (หนึ่งเดือน)
  - a. การจัดเตรียมแบบสมัคร
- (2) การจัดเตรียมแผนแม่บท (M/P) และแผนปฏิบัติการ (A/P) สำหรับแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม (1-2 เดือน)
  - b. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมหลัก
  - c. ผู้ดำเนินรายการ (Moderator) เพื่อการประชุมเชิงปฏิบัติการ PCM แบบทุกคนมีส่วนร่วม
  - d. การรวบรวมข้อมูลอุตสาหกรรม ข้อมูลสถิติ และการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค (SWOT analysis)
  - e. การจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ
  - f. การคัดเลือกโครงการนำร่องและการกำหนดแผนเพื่อการดำเนินโครงการนั้น (PDM)
  - g. การจัดเตรียมรายงานและการนำเสนอในการสัมมนาต่างๆ
  - h. การสมัครของงบประมาณเพื่อการดำเนินการสำหรับโครงการตัวอย่าง
- (3) การดำเนินโครงการนำร่อง
  - i. การสร้างทีม (Team Building)
  - j. การสนับสนุนช่วยเหลือในสาขาเชี่ยวชาญ (ด้านเทคโนโลยี ด้านการออกแบบ ด้านการตลาด เป็นต้น)
  - k. การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมและเครือข่าย BDS
- (4) การติดตามประเมินผล (1 เดือน)
  - l. การประเมิน 5 หัวข้อของ DAC
  - m. การจัดเตรียมรายงานและการแสดงผลการประเมิน

## 6.5.2 สามรูปแบบที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม

หน้าที่การทำงานทั้ง 13 ข้อข้างต้นสามารถจัดหมวดหมู่ตามรูปแบบของบริการและความเชี่ยวชาญที่ต้องการสำหรับปฏิบัติหน้าที่ได้ 3 แบบ ดังนี้

### (1) ผู้ประสานงาน

ผู้ประสานงานควรอาศัยอยู่ในพื้นที่ ที่จะมีการพัฒนาอุตสาหกรรม ปฏิบัติหน้าที่การประสานงานลักษณะต่าง ๆ และจัดให้เกิดเครือข่ายเชื่อมโยงผู้ประกอบการในแต่ละกระบวนการการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ตั้งแต่การจัดตั้งองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมจนกระทั่งระยะติดตามและประเมินผล หากเป็นไปได้ผู้ประสานงานควรเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่มอุตสาหกรรมและเป็นคนในท้องถิ่น เนื่องจากเป็นผู้มีความคุ้นเคยกับอุตสาหกรรมหลักซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่จะพัฒนา สำหรับโครงการ CSCD นี้ได้จัดจ้างผู้ประสานงานสำหรับ จ.ขอนแก่น และ จ.ชลบุรี โดย ผู้ประสานงานดังกล่าวได้ปฏิบัติหน้าที่ดังต่อไปนี้

- a. การจัดเตรียมใบสมัคร
- g. การจัดเตรียมรายงานและการแถลงในการประชุมสัมมนา
- i. การสร้างทีม (Team building)
- k. การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมและเครือข่าย BDS

### (2) นักวินิจัยคลัสเตอร์ (ที่ปรึกษาผู้วินิจัยคลัสเตอร์)

นักวินิจัยคลัสเตอร์ (The Cluster Shindan-shi) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรม รวมถึงแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการแก่กลุ่มอุตสาหกรรมที่ทำการวินิจัยมาตั้งแต่ต้น นักวินิจัย SME ชาวไทย จำนวน 19 คนได้รับการอบรมสำหรับการวินิจัยคลัสเตอร์ (ทั้งการอบรมภาคทฤษฎีและ On-the-Job-Training) ภายใต้โครงการ CSCD นี้ แต่นักวินิจัยเหล่านั้นยังคงมีจุดอ่อนในการให้บริการ เนื่องจากยังจำเป็นต้องพัฒนาทักษะบางสาขาเพิ่มขึ้น

ที่ปรึกษาบางกลุ่มรวมทั้งนักวินิจัย SME ควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถให้บริการการวินิจัยคลัสเตอร์ เนื่องจากนักวินิจัยคลัสเตอร์ถูกคาดหวังให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ซึ่งมีขอบเขตที่กว้างมาก ดังนี้

- c. ผู้ดำเนินรายการสำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการ PCM แบบทุกคนมีส่วนร่วม
- d. การรวบรวมข้อมูลอุตสาหกรรม ข้อมูลสถิติ และการวิเคราะห์ SWOT analysis
- e. การจัดทำแผนแม่บท (M/P) และแผนปฏิบัติการ (A/P)
- f. การคัดเลือกโครงการนำร่องและการจัดทำแผนเพื่อการดำเนินโครงการนำร่อง (PDM)
- g. การจัดเตรียมรายงานและการนำเสนอในการประชุมสัมมนาต่างๆ



- l. การประเมิน 5 หัวข้อของ DAC
- m. การจัดเตรียมและการแถลงรายงานผลการประเมิน

(3) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับการจัดจ้างในกรณีที่จำเป็น ยกตัวอย่างเช่น ในระยะของการพัฒนาแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาของอุตสาหกรรมหลักอาจได้รับการจัดจ้างเพื่อการวิเคราะห์แนวโน้มของอุตสาหกรรม รวมทั้งตลาดและเทคโนโลยีการผลิตในอุตสาหกรรมหลักนั้น นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญต่างสาขากันอาจถูกร้องขอให้ดำเนินการ โครงการนำร่อง รวมถึงเทคโนโลยีการผลิต การบริหารธุรกิจ การตลาด และการออกแบบด้วย ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้สามารถค้นหาและจัดจ้างได้จากฐานข้อมูลระเบียบที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญพิเศษอื่น ๆ หรือได้รับการแนะนำผ่านทางสมาคมธุรกิจต่างๆ อนึ่ง ผู้เชี่ยวชาญถูกคาดหวังให้การให้บริการดังต่อไปนี้

- b. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมหลักในกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง
- j. การสนับสนุนช่วยเหลือในแต่ละสาขาที่เชี่ยวชาญ ( เช่น เทคโนโลยี การออกแบบ การตลาด เป็นต้น)

(คำอธิบาย) คำจำกัดความของ CDA โดย UNIDO

The Cluster Development Agent (CDA) สำหรับการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรม ได้รับการนิยามโดย UNIDO ว่า หมายถึงบุคคลที่ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติหน้าที่ทั้งหมดดังกล่าวข้างท้าย ในทางปฏิบัติ CDA ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปจะทำงานร่วมกันในหนึ่งกลุ่มอุตสาหกรรมและปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนบนเกณฑ์ร่วมกัน รายงานฉบับนี้พิจารณา CDA ในทั้งสามกลุ่มงานผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ได้แก่ นักวินิจัยคลัสเตอร์ ผู้ประสานงาน และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

### 6.5.3 โครงการฝึกอบรมนักวินิจัยคลัสเตอร์

(1) จำนวนนักวินิจัยคลัสเตอร์ที่ควรได้รับการอบรม

หากกำหนดสมมติฐานว่าหากต้องการวินิจัยคลัสเตอร์จำนวน 33 กลุ่มภายในหนึ่งปีที่มีการแบ่งเป็น 2 ระยะ กระบวนการทั้งหมดของการวินิจัยสำหรับหนึ่งคลัสเตอร์จะใช้เวลา 3 เดือน ประกอบด้วยหนึ่งเดือนแรกสำหรับการเตรียมการ เดือนที่สองสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่ และเดือนที่สามสำหรับการจัดทำรายงาน ภายในช่วงระยะเวลาหนึ่งปีกิจกรรม ให้ช่วงหกเดือนแรกทำการวินิจัยครั้งหนึ่งของผู้สมัครขอการวินิจัยจำนวน 33 ราย และวินิจัยส่วนที่เหลือในระยะหกเดือนหลัง กล่าวคือนักวินิจัยคลัสเตอร์จะดำเนินการวินิจัย 2 กลุ่มอุตสาหกรรม

ต่อไป ดังนั้น จำนวนนักวิจัยคลัสเตอร์ที่ต้องการสำหรับโครงการส่งเสริมการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมระดับประเทศ นั้นสามารถประมาณการได้ดังต่อไปนี้

$$33 \text{ กลุ่มอุตสาหกรรม} / 2 \text{ ระยะเวลา} = 17 \text{ กลุ่มอุตสาหกรรม}$$

$$17 \text{ กลุ่มอุตสาหกรรม} \times \text{นักวิจัย} 3 \text{ คน} = 51 \text{ คน}$$

ผู้เชี่ยวชาญ JICA ได้ให้การฝึกอบรมเพื่อเป็นนักวิจัยคลัสเตอร์แก่นักวิจัย SME จำนวน 19 คน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ CSCD นักวิจัยกลุ่มนี้มีความสามารถในการปฏิบัติสำรวจศึกษาแบบลงพื้นที่ (อาทิ การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น) แต่นักวิจัยส่วนใหญ่ยังไม่มีทักษะขั้นสูงที่จำเป็นในระดับที่เพียงพอต่อการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการได้ จึงขอเสนอแนะว่าควรจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติมแก่ที่ปรึกษาซึ่งเป็้นนักวิจัย 19 คนนี้และนักวิจัยคลัสเตอร์ใหม่โดยประมาณ 40 คน โดยมาจากนักวิจัย SME บ้าง หรือ ที่ปรึกษาอื่นบ้าง

## (2) หลักสูตรการฝึกอบรม

เนื่องจากโครงการ CSCD มีข้อจำกัดในระยะเวลาของการดำเนินงาน หลักสูตรอบรมภาคทฤษฎีถูกจัดขึ้นในระยะเวลาเพียง 8 วัน และดำเนินหลักสูตรภาค OJT ในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมเป็นระยะเวลาหนึ่งเดือน ผลของการอบรมพบว่าหลักสูตรภาคทฤษฎียังไม่เพียงพอในแง่ของระยะเวลาในการอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่สามารถถ่ายทอดทักษะการเป็นผู้ดำเนินรายการสำหรับกิจกรรม PCM แบบกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาซึ่งแผนแม่บทได้ในการอบรม ดังนั้น ภายใต้โครงการนี้ มีความเห็นว่าควรขยายระยะเวลาของหลักสูตรภาคทฤษฎีให้มีระยะเวลาหนึ่งเดือนปฏิทินโดยประมาณ (20 วันทำงาน) นอกจากนี้หลักสูตรภาค OJT ก็ควรขยายระยะเวลาเป็น 1.5 เดือนปฏิทิน (30 วันทำงาน) เป็นที่น่าสังเกตว่าแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่จะต้องจัดทำระหว่างหลักสูตรภาค OJT สามารถนำไปใช้ได้สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรม นั้น

นักวิจัยคลัสเตอร์จะปฏิบัติงานในฐานะผู้ดำเนินรายการสำหรับ PCM และดำเนินการติดตามและประเมินผล PCM เพิ่มเติมจากการวิจัยคลัสเตอร์ได้ด้วย ทีมผู้เชี่ยวชาญ JICA เชื่อมั่นว่าสิ่งนี้จะช่วยให้นักวิจัยคลัสเตอร์สามารถเข้าใจในเนื้อหาของแผนเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรม (M/P และ A/P) ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลเช่นนี้ จึงมีข้อเสนอแนะเห็นว่าควรบรรจุหลักสูตรฝึกอบรมผู้ดำเนินรายการ PCM เพิ่มเติมลงในหลักสูตรการฝึกอบรมนักวิจัยคลัสเตอร์ด้วย