

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจด้านการท่องเที่ยวของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทโรงแรมที่พัก ในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม ในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจ
3. ความเชื่อมโยงภายในและระหว่างอุตสาหกรรม โรงแรม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม ในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ในอดีตพัทยามีฐานะเป็นสุขาภิบาลนาเกลือ ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2499 มีพื้นที่เฉพาะตำบลนาเกลือ ต่อมาได้ขยายเขตไปถึงพัทยาใต้ เมื่อ พ.ศ. 2507 มีพื้นที่ในการปกครองดูแลประมาณ 22.2 ตารางกิโลเมตร แต่เนื่องจากพัทยาได้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วกลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมมากทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ หน่วยการปกครองที่เป็นสุขาภิบาลอยู่เดิมไม่อาจจะบริหารงานและให้บริการได้ทันกับความเจริญอย่างรวดเร็วได้ รัฐบาลจึงได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2521 ขึ้นด้วยผลแห่งพระราชบัญญัตินี้จึงได้ยุบสุขาภิบาลนาเกลือและได้จัดตั้งเมืองพัทยา เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2521 เป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (City Manager) ผู้จัดการเมือง และให้เมืองพัทยามีฐานะเทียบเท่าเทศบาลนคร กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2540 มีผลบังคับใช้ได้กำหนดให้ผู้บริหารท้องถิ่นและสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง จึงยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2521 และตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 บังคับใช้ มีผลตั้งแต่วันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2542 (ศักยภาพของเมืองพัทยา, 2551)

ปัจจุบันเมืองพัทยาได้ดำเนินการพัฒนาเมืองพัทยอย่างยั่งยืนเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาน่าอยู่และชุมชนน่าอยู่อย่างยั่งยืนของคณะกรรมการพัฒนาเมืองแห่งชาติ (กมช.) ได้ครบถ้วนทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ด้านความน่าอยู่ ด้านความมีประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจของเมืองและชุมชน และด้านความเป็นประชารัฐ ซึ่งเป้าหมายรวมในการจัดทำแผนพัฒนาดังกล่าวเป็นไปเพื่อพัฒนาเมืองให้เป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน เน้นให้ประชาชนมีความมั่นคงด้านเศรษฐกิจ

มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีสภาพแวดล้อมของเมืองที่ดี และประชาชนในเมืองพัทยาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเมืองเพื่อส่งเสริมสนับสนุนเมืองพัทยาให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวสากล และศูนย์กลางธุรกิจการค้าและบริการในระดับนานาชาติ ซึ่งสรุปเป็นเป้าหมายในการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืนได้ดังนี้ (ศักยภาพของเมืองพัทยา, 2551)

1. ปรับปรุงและพัฒนาลักษณะทางกายภาพและสภาพแวดล้อมของเมืองพัทยาด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างเพียงพอทั่วถึงและได้มาตรฐาน รวมทั้งยังเป็นการพัฒนาสภาพใช้ที่ดิน สิ่งแวดล้อม และปรับปรุงภูมิสถาปัตย์ของเมืองให้เหมาะสมและเป็นพื้นที่ที่น่าอยู่อาศัยเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจหรือท่องเที่ยวตลอดไป
2. ส่งเสริมให้ประชาชนเมืองพัทยามีฐานะทางเศรษฐกิจมั่นคงและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนในด้านธุรกิจการค้าและการประกอบการของประชาชนเมืองพัทยา
3. พัฒนาสุขภาพอนามัยของประชาชนเมืองพัทยาให้มีความแข็งแรงสมบูรณ์และพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพอันเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเมืองพัทยา
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวของเมืองพัทยาให้ได้มาตรฐาน เป็นที่รู้จักและสร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยวตลอดไป
5. เพื่อประสิทธิภาพในด้านระบบการบริหารจัดการและการคลังของเมืองพัทยาในการให้บริการประชาชน และสามารถพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ให้ประชาชนได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นกับหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเมืองพัทยา

เมืองพัทยานับได้ว่าเป็นเมืองที่มีคุณลักษณะพิเศษที่มีความแตกต่างไปจากเมืองอื่น ๆ ในหลายด้าน ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบของเมืองในอันที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการนำไปใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการบริหาร สำหรับจุดแข็งของเมืองพัทยาหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาเชิงศักยภาพประกอบด้วย

1. เป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีความสวยงามและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยมีแนวชายหาดที่ใช้เป็นสถานที่ตากอากาศยาวติดต่อกันถึง 15 กิโลเมตร
2. เป็นเมืองศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจ ธนาคาร ธุรกิจบริการและพาณิชยกรรมระดับภาค
3. เป็นศูนย์กลางการบริการและท่องเที่ยวสำหรับโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (อีสเทิร์นซีบอร์ด)
4. เป็นเมืองศูนย์กลางทางการคมนาคมและโทรคมนาคมระดับภาค

- 5. เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาทุกระดับ
- 6. เป็นเมืองที่มีระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการที่สมบูรณ์แบบอันเอื้อประโยชน์ต่อการผลิตการลงทุนและการท่องเที่ยวของท้องถิ่น
- 7. เป็นเมืองที่มีระบบการบำบัดน้ำเสียและการกำจัดขยะที่มีประสิทธิภาพ
- 8. เป็นเมืองที่มีรูปแบบและระบบการปกครองที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนอย่างชัดเจน

9. เป็นศูนย์กลางการกีฬาและศูนย์กลางการแข่งขันกีฬาทางน้ำทั้งในระดับประเทศและระดับโลก เมืองพัทยาภายใต้การกำกับดูแลของนายอิทธิพล คุณปลื้ม นายกเมืองพัทยาคนปัจจุบันได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เมืองพัทยาคือเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติที่น่าอยู่ของคนทั้งโลก โดยที่มุ่งเน้นอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีศักยภาพ มีแบบแผนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน โดยประชาชนมีส่วนร่วมคิดร่วมทำในการพัฒนาเมืองพัทยาน่าอยู่อย่างโปร่งใส” และมียุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาเมืองพัทยายภายใต้พื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริงจากปัญหาและความต้องการของประชาชน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความเป็นอยู่ และสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน โดยจะเริ่มดำเนินการควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อให้พัทยาคือเมืองที่น่าอยู่ของคนทั้งโลก ดังตารางที่ 2 – 1

ตารางที่ 2 – 1 ยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาเมืองพัทยา

ยุทธศาสตร์	นโยบาย
1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการท่องเที่ยวและประชาสัมพันธ์	1. เมืองต้องโปร่งใส คนพัทยาคือต้องมีส่วนร่วม
2. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสาธารณสุข สิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ (ทางบก ทางอากาศ)	2. เมืองพัทยาลดภัย ทั้งในนอกบ้าน 24 ชั่วโมง
3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจราจร	3. ประปาถึงบ้าน ไฟฟ้าถึงเรือน พัทยา – เกาะล้าน
4. ด้านการพัฒนาด้านกีฬา	4. รถรางไฟฟ้า พัทยามีแน่
5. ด้านการศึกษา	5. พัทยาผ่านตลอด จราจรคล่องตัว
	6. ป้องกันและแก้ไขน้ำท่วมซ้ำซาก
	7. เรียนฟรี 2 ปี อาหารกลางวันฟรี มาตรฐานสาธิต
	เกษตร มีรถรับส่ง

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

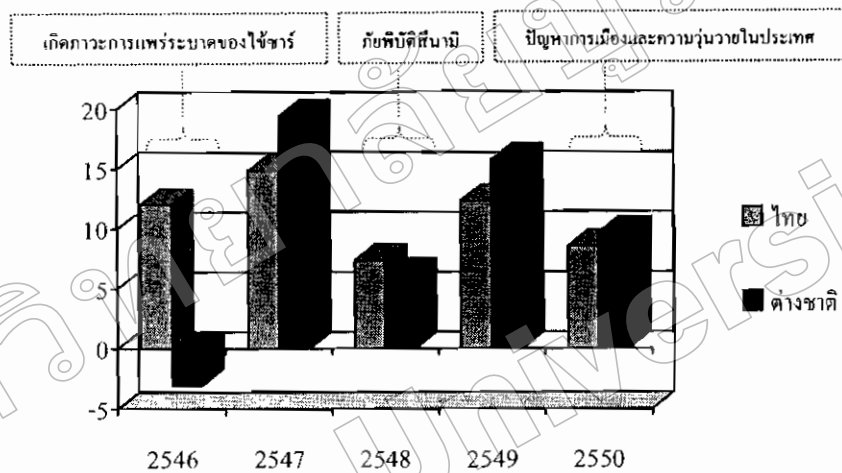
ยุทธศาสตร์	นโยบาย
6. ด้านการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐาน	8. คนไม่ว่างงาน ค่าขายไม่ว่างมือ
7. การพัฒนาด้านการพัฒนาระบบการจัดการบริหารบุคคล (การพัฒนาคน)	9. หมอถึงบ้าน โรงพยาบาลเมืองพัทยา 20,000 เตียง
8. การพัฒนาด้านกฎหมายโดยปรับปรุงด้านกฎบัญญัติและการลงทุนระหว่างประเทศให้เข้าสภาวะปัจจุบันและภารกิจตามกฎหมาย	10. ปีนนดินต้องหมดไป
9. แผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียงและการส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	11. ที่อยู่อาศัยต้องมีรายได้น้อย ปลอดขยะ ปลอดสารพิษ
10. การพัฒนาด้านความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนและนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ	12. ศูนย์กลางกีฬา ลูกหลาน ร้านค้า กีฬา พาเจริญ
11. การพัฒนาการจัดระเบียบสังคม เพื่อส่งเสริม ศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมท้องถิ่นและศาสนา	13. มีมหรธรม มีนักท่องเทียว มีรายได้ ค่าขายคล่อง
12. การพัฒนาเมือง Cluster ให้มีความเท่าเทียม	14. ธรรมชาติ หาดสวยน้ำใส ปลอดภัย คั่นให้พัทยา
13. การพัฒนาแหล่งน้ำมันพลังงานทดแทน	

ที่มา : อธิพล คุณปลื้ม, 2552

บทบาทความสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเมืองพัทยา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สวรรษาที่ผ่านมา อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในเมืองพัทยานี้อตรา การเติบโตอย่างค่อเนื่อง ซึ่งในปี 2546 – 2550 มีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 11.95 คนต่อปี โดยในปี 2550 มีจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเทียวเมืองพัทยา 6,680,658 คน แบ่งเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยจำนวน 2,199,028 คน และนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวน 4,481,630 คน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2551) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีความอ่อนไหวอย่างมากต่อวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งวิกฤตการณ์ทางการเมือง

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น เหตุการณ์ภาวะการแพร่ระบาดของไข้ซาร์ ในปี 2546 เหตุการณ์ภัยพิบัติสึนามิ ในปี 2548 ปัญหาทางการเมืองและความวุ่นวายภายในประเทศ ในปี 2550 ซึ่งส่งผลให้นักท่องเที่ยวขาดความเชื่อมั่นในการเดินทางโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออก นอกจากนี้สภาพอากาศที่แปรปรวนและสภาพเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางเข้าประเทศไทยชะลอตัวลงในขณะที่มีการตอบสนอง เป็นอย่างดีคือโครงการณรงค์ส่งเสริมการท่องเที่ยว (Campaign) ต่าง ๆ เช่น การจัดโครงการเที่ยว ทั่วไทยไปได้ทุกเดือน เป็นต้น



ภาพที่ 2 – 1 อัตราการเติบโตของการท่องเที่ยวในเมืองพัทยาที่มีความอ่อนไหวต่อเหตุการณ์ และปัจจัยทางลบที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2551)

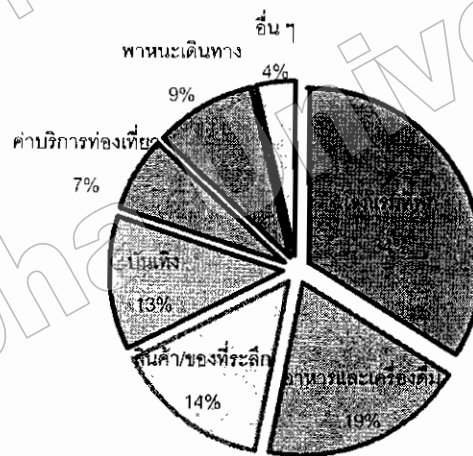
ถึงแม้ประเทศจะประสบกับภาวะวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มากมาย ทั้งการก่อการร้ายข้ามชาติ สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การแพร่ระบาดของโรค SARS และ ไข้หวัดนก เหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิ รวมทั้งปัญหาความวุ่นวายทางการเมืองและวิกฤตราคาน้ำมันในปัจจุบัน แต่ประเทศไทยยังคงเป็นประเทศจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวทั่วโลก (World Destination) จากความโดดเด่นของแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่เป็นที่รู้จักและนิยมของนักท่องเที่ยว วัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามของคนไทยที่ชนชาติอื่น ๆ ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับภาคบริการอื่น ๆ แล้ว พบว่า ธุรกิจท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่ทำรายได้ให้กับประเทศเป็นอันดับ 1 มาโดยตลอดนับตั้งแต่ปี 2540 โดยมีประเทศคู่แข่งที่สำคัญ คือ สิงคโปร์ฮ่องกง และมาเลเซีย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546)

ในปี 2550 ภาพรวมการเดินทางท่องเที่ยวของเมืองพัทยา มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.25 โดยขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งผู้เยี่ยมชมชาวไทยและชาวต่างชาติ ชาวต่างชาติมีอัตราการเติบโตร้อยละ 9.61 และคนไทยมีอัตราการเติบโตร้อยละ 8.53 (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2551) ปัจจัยที่ส่งผลบวกต่อการท่องเที่ยวในเมืองพัทยา มาจากภาพลักษณ์ทางทะเลที่มีกิจกรรมสร้างความสนุกสนาน ใกล้เมืองหลวงของประเทศซึ่งก็คือกรุงเทพมหานคร ทำให้มีการเดินทางสะดวกและรวดเร็วกว่าแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลหลายแห่ง นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติบางกลุ่มจึงมีการเปลี่ยนเส้นทางท่องเที่ยวจากฝั่งทะเลอันดามันมาท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันออก ประกอบกับทั้งภาครัฐและเอกชนร่วมกันจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวทุกปี อาทิ งานพัทยานิวสปีดเฟสติวัล งานพัทยานิวสปีดประเพณีวันไหลพัทยา เทศกาลสี่สัปดาห์วันออก งานแข่งขันพัทยานาราธอน งานมหากุศลอุบลอุ้มใจ เทศกาลกินเจพัทยา งานเทศกาลปีใหม่เมืองพัทยา เป็นต้น นอกจากนี้จากการเปิดสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ ในปี 2550 ส่งผลให้ระยะทางในการเดินทางจากสนามบินไปพัทยานั้นมีความสะดวกและใกล้มากขึ้น รวมไปถึงการที่เมืองพัทยายังมีแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจหลายประเภท เหมาะกับทั้งกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติจึงทำให้การเดินทางท่องเที่ยวในเมืองพัทยามีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2551) ได้สำรวจสถานการณ์การท่องเที่ยวในเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ในปี 2550 นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในพัทยา จะนิยมเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัวเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาเป็นรถโดยสารประจำทาง ซึ่งเป็นลักษณะของการเดินทางเข้ามาในพื้นที่ยังไม่เปลี่ยนแปลงจากช่วงที่ผ่านมา ในการเดินทางแต่ละครั้ง นักท่องเที่ยวมีระยะเวลาพำนักร้อยละประมาณ 3.13 วัน โดยชาวต่างชาติจะพักแรมนานวันกว่านักท่องเที่ยวชาวไทยเฉลี่ยประมาณ 1.18 วัน และนิยมพักโรงแรม/เกสต์เฮาส์/บังกะโล/รีสอร์ท คิดเป็นร้อยละ 93.67 รองลงมาเป็นบ้านญาติ / บ้านเพื่อนร้อยละ 6.32 ซึ่งลักษณะของการเข้าพักแรมของนักท่องเที่ยวก็ไม่แตกต่างจากปีที่ผ่านมาเช่นเดียวกัน

ปัจจุบันรายได้จากท่องเที่ยวเมืองพัทยาส่วนใหญ่มาจากนักท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชียเนื่องมีจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวในเมืองพัทยามากที่สุด ซึ่งมีจำนวน 2,154,722 คน คิดเป็นร้อยละ 49.11 ของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในเมืองพัทยาทั้งหมด แต่หากพิจารณาในระดับประเทศแล้ว นักท่องเที่ยวชาวรัสเซียกลับเป็นตลาดนักท่องเที่ยวที่ใหญ่ที่สุดของเมืองพัทยา โดยเดินทางมาท่องเที่ยวถึง 889,656 คน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาสูงถึงร้อยละ 84.35 ในขณะที่นักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียนั้นเป็นนักท่องเที่ยวจากประเทศเกาหลีมากเป็นอันดับหนึ่ง มีจำนวน 468,867 คน รองลงมาคือ นักท่องเที่ยวจากประเทศจีน มีจำนวน 468,867 คน

เมื่อพิจารณาถึงการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในเมืองพัทยา มีการใช้จ่ายเฉลี่ยประมาณ 2,977.38 บาท/คน/วัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.86 ซึ่งค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่นี้ มาจากกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติมากกว่าชาวไทย ก่อให้เกิดรายได้ในแหล่งท่องเที่ยวทั้งสิ้น ประมาณ 59,347.61 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2549 ร้อยละ 11.46 หากพิจารณาจากค่าใช้จ่ายของ นักท่องเที่ยวทั้งหมดที่มาท่องเที่ยวในเมืองพัทยา นักท่องเที่ยวจะใช้จ่ายสูงสุดในด้านค่าที่พักแรม ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยใช้จ่ายเฉลี่ยวันละ 1,007.77 บาท/คน/วัน คิดเป็นร้อยละ 33.85 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด ซึ่งในจำนวนนี้เป็นการใช้จ่ายค่าที่พักแรมของชาวไทย เฉลี่ยวันละ 662.65 บาท/คน/วัน และเป็นการใช้จ่ายค่าที่พักแรมของชาวต่างชาติเฉลี่ยวันละ 1,110.82 บาท/คน/วัน รองลงมา ได้แก่ การใช้จ่ายในค่าอาหารและเครื่องดื่ม ใช้จ่ายเฉลี่ยวันละ 575.48 บาท/คน/วัน คิดเป็นร้อยละ 19.33 การใช้จ่ายในด้านค่าซื้อสินค้าและของที่ระลึก 427.61 บาท/คน/วัน คิดเป็นร้อยละ 14.36 ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง ค่าพาหนะเดินทางในจังหวัด ค่าบริการท่องเที่ยวภายในจังหวัด และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 12.5 9.24 7.02 และ 3.70 ตามลำดับ



ภาพที่ 2 – 2 รายได้จากนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวเมืองพัทยา จำแนกตามประเภทการใช้จ่ายต่าง ๆ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2551)

ส่วนสถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมที่พักและการพักรวมพบว่า ในปี 2550 มีจำนวน โรงแรมที่พักทั้งสิ้น 357 แห่ง ลดลงจากที่ปีที่ผ่านมา ร้อยละ 0.83 มีจำนวนห้องพักรวมทั้งสิ้น 38,085 ห้อง เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.03 โดยพบว่ามีโรงแรมที่พักกลุ่มที่ 3 (ระดับราคาค้างแต่ 1,000 - 1,499 บาท) มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นสูงสุดร้อยละ 15.38 รองลงมา ได้แก่ โรงแรมที่พักกลุ่มที่ 1 (ระดับราคา ค้างแต่ 2,500 บาทขึ้นไป) มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.29 และโรงแรมกลุ่มที่ 2 (ระดับราคา

ตั้งแต่ 1,500 – 2,499 บาท) มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นรองลงมาร้อยละ 10 ส่วนโรงแรมกลุ่มที่ 4 (ระดับราคาตั้งแต่ 500 – 999 บาท) และโรงแรมกลุ่มที่ 5 (ระดับราคาค่ากว่า 500 บาท) มีอัตราการขยายตัวลดลง ร้อยละ 7.69 และ 4.17 ตามลำดับ มีอัตราเข้าพักแรมในทุกกลุ่มโรงแรมเฉลี่ยร้อยละ 57.48 ลดลงจากปี 2549 ร้อยละ 4.82 โดยในปี 2549 มีจำนวนโรงแรมที่พัก 360 แห่ง และมีจำนวนห้องพัก 37,595 ห้อง มีอัตราการเข้าพักแรมเฉลี่ยร้อยละ 62.30

ตารางที่ 2 – 2 สถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมที่พักและการพักแรม ในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
เปรียบเทียบระหว่างปี 2550 และ 2549

มกราคม - ธันวาคม			
	2550	2549	D (%)
จำนวนสถานพักแรม (แห่ง)	357	360	- 0.83
กลุ่ม 1	32	28	+ 14.29
กลุ่ม 2	33	30	+ 10.00
กลุ่ม 3	45	39	+ 15.38
กลุ่ม 4	132	143	- 7.69
กลุ่ม 5	115	120	- 4.17
จำนวนห้องพัก (ห้อง)	38,085	37,595	+ 1.30
กลุ่ม 1	6,664	6,239	+ 6.81
กลุ่ม 2	5,226	4,348	+ 20.19
กลุ่ม 3	10,160	9,707	+ 4.67
กลุ่ม 4	11,038	12,260	- 9.97
กลุ่ม 5	4,997	5,041	- 0.87
อัตราการเข้าพักเฉลี่ย (%)	57.48	62.30	- 4.82
กลุ่ม 1	61.96	60.77	+ 1.19
กลุ่ม 2	64.35	70.19	- 5.84
กลุ่ม 3	56.40	66.60	- 10.20
กลุ่ม 4	55.68	57.88	- 2.20
กลุ่ม 5	50.53	59.86	- 9.33

ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2551

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster)

แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์ (Cluster) หรือการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการในบริเวณพื้นที่เดียวกัน มีมาตั้งแต่ช่วงปลายศตวรรษที่ 19 โดยอัลเฟรด มาร์แชล (Alfred Marshall) ผู้ซึ่งเป็นศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ได้ตั้งข้อสังเกตว่ากลุ่มอุตสาหกรรมที่ฝังตัวอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งจะมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าอุตสาหกรรมที่กระจายกันอยู่และดำเนินธุรกิจโดยลำพัง โดยรูปแบบที่สะท้อนแนวคิดของคลัสเตอร์ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ เขตอุตสาหกรรมในอิตาลี ซึ่งมีวิวัฒนาการมากกว่าร้อยปี โดยมีกลุ่มบริษัทผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กมารวมตัวเพื่อทำธุรกิจอยู่ในพื้นที่เดียวกัน มีความร่วมมือกันและแข่งขันในเวลาเดียวกัน การรวมตัวในลักษณะนี้ได้นำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันทางธุรกิจ ต่อมาได้รับการพัฒนาเป็นทฤษฎี โดยไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) และด้วยภาวะเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเปิดเสรีทางการค้า และผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาซับซ้อนขึ้น จึงทำให้คลัสเตอร์ยังมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2546)

เครือข่ายวิสาหกิจเป็นการกระจุกตัวของธุรกิจในเชิงภูมิศาสตร์ (Geographical Agglomerations) ในย่านอุตสาหกรรม (Industrial Districts) ซึ่งมีตั้งแต่ลักษณะเครือข่ายการผลิต การกระจุกตัวของธุรกิจ กลุ่มเครือข่ายการผลิตศูนย์รวมของนวัตกรรม นโยบายของเครือข่ายวิสาหกิจเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นสำคัญในการสร้างสมรรถนะการแข่งขันและส่งออก ในปัจจุบันการรวมตัวของธุรกิจการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวเนื่องกันเข้ามารวมตัวกันอยู่ในบริเวณเดียวกันทำให้เกิดความประหยัดทางเศรษฐกิจ (Economics of Agglomeration) (Marshall, 1920) ต่อมาเริ่มสนใจวิเคราะห์ในประเด็นกระบวนการการเรียนรู้และกลไกการสร้างความรู้ใหม่ซึ่งสร้างพลวัตในการแข่งขันการที่ธุรกิจเข้ามาอยู่ร่วมกันมีโอกาสที่จะรับเทคโนโลยี (External Spillovers) (Krugman, 1991) และได้รับประโยชน์จากการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ (Public Support) สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานร่วมกันจึงทำให้ต้นทุนต่ำลง (Material Infrastructure) เครือข่ายจึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากใช้ระบบประสิทธิภาพของรูปแบบกลไกทางการตลาด (Market Organization) นอกจากนี้ยังมีประสิทธิภาพการประสานงานและสร้างความรู้สามารถบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่ารูปแบบกลไกการตลาดแบบเครือข่าย (Network) หรือรูปแบบกลไกสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ (Inter-firm) ผลประโยชน์ซึ่งเกิดจากการอยู่ในบริเวณที่ใกล้กัน (Proximity Benefits) ทำให้เกิดการสร้างทุนทางสังคมร่วมกันได้ง่าย นอกจากนั้นสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้าง

พื้นฐานที่จะสนับสนุนกลไกการเกิดธุรกิจใหม่ได้ง่าย เช่น สถาบันการเงินทุนบ่มเพาะ นักลงทุน และเครือข่ายในการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Van de Ven, 1993; Elfring, 1999; Kenney, 2000; Lee, 2000) ความสามารถของกลไกทางการตลาดแบบเครือข่ายวิสาหกิจจะประสิทธิภาพและอิสระของการดำเนินงานระหว่างกัน ในลักษณะมีความสัมพันธ์พึ่งพาส่งเสริมระหว่างกัน (Luhman Paradox) ทำให้มีการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ (Self-organizational) (Messner & Stamer, 2000) โครงสร้างทางสถาบันทางสังคมของเครือข่ายสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี ตลอดจนให้ช่วงการผลิตหรือการสร้างกิจการใหม่ได้ง่ายกว่าเนื่องจากการร่วมมือและลดพฤติกรรมในการฉกฉวยประโยชน์ รวมทั้งลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจและความสามารถในการแข่งขันของประเทศของฟอร์เตอร์มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากระบบการของเครือข่ายวิสาหกิจจะสนับสนุนให้อุตสาหกรรมการผลิตและบริการที่เกี่ยวข้องกันในลักษณะห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) รวมทั้งกิจกรรมและบริการที่ต่อเนื่องในพื้นที่หนึ่ง ๆ ในลักษณะของห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) เกิดการเชื่อมโยงกัน ร่วมมือกัน และเกื้อกูลกันอันจะนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรมและสร้างผลิตภาพโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) ซึ่งแนวคิดนี้ต้องเริ่มต้นจากหน่วยที่เล็กที่สุดของระบบเศรษฐกิจ คือ บริษัท หากบริษัทสามารถเพิ่มผลิตภาพการผลิต (Productivity) ของคนให้สูงขึ้นได้ ย่อมทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และหากหลายบริษัทในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ มีการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพการผลิตก็ย่อมส่งผลให้อุตสาหกรรมนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้นด้วย และเมื่อหลายอุตสาหกรรมในประเทศมีผลิตภาพการผลิตเพิ่มขึ้น ก็จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของประเทศให้สูงขึ้นในท้ายที่สุด แนวความคิดนี้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจ : เครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวภูเก็ตของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2547) พบว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของการท่องเที่ยว คือ ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสะดวกสบายของที่พักรับหรือบริการที่ดีของบริษัทนำเที่ยวเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ท่องเที่ยวโดยรวม (Total Experience) การมีโรงแรมที่พักสะดวกสบาย บริการดีเยี่ยม จะไม่มีความหมายเลย หากนักท่องเที่ยวเสียความรู้สึกจากการถูกเอารัดเอาเปรียบจากผู้ประกอบการร้านค้าจากความยุ่งยากในการเดินทาง หรือจากชายหาดที่สกปรก ดังนั้นการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย

วิสาหกิจเพื่อร่วมมือกันในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจการท่องเที่ยวของภูเก็ต จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง

จากตัวอย่างการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจด้านการท่องเที่ยวสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ คือ การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน การร่วมกันกำหนดทิศทาง และเป้าหมายร่วมกัน การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาาร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลิตภาพโดยรวมของเครือข่ายวิสาหกิจ ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจ ผู้ประกอบการต้องปรับปรุงตัวเองในด้านคุณภาพในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ และร่วมมือกันเพื่อสนองความต้องการ และรักษาความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Feser (1998) อธิบายว่า คลัสเตอร์มีได้เน้นไปที่การเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมกับหน่วยงาน / สถาบันต่าง ๆ เท่านั้น ยังหมายรวมถึงการแข่งขันกันระหว่างอุตสาหกรรมและระหว่างหน่วยงาน / สถาบันต่าง ๆ ซึ่งความสามารถในการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้เมื่ออุตสาหกรรมและหน่วยงาน/สถาบันเหล่านั้นมีความเชื่อมโยง ร่วมมือ และแข่งขันกัน

ความหมายของเครือข่ายวิสาหกิจ

วรพจน์ ประสานพานิช (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วิรัตน์ แก้วสาร, 2548, หน้า 88) ได้ให้ความหมายเครือข่ายวิสาหกิจไว้ว่า เครือข่ายวิสาหกิจ คือ ความร่วมมือกันและการเชื่อมต่อกันตลอดเวลาของกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งอาจเป็นอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรม รวมถึงหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ ที่รวมตัวกันอยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์หนึ่ง โดยมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ร่วมกันในการพัฒนา ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันซึ่งกันและกัน โดยมีภาครัฐเป็นผู้สนับสนุนและจัดหาสาธารณูปโภคที่จำเป็น

สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2548) ได้ให้ความหมายเครือข่ายวิสาหกิจไว้ว่า เครือข่ายวิสาหกิจ คือ ความร่วมมือ ความสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนในรูปแบบต่าง ๆ ระหว่างผู้ประกอบการด้วยกัน ความร่วมมือหรือความเป็นกลุ่มเป็นก้อนที่เกิดขึ้นจะทำให้เกิดเป็นพลังของกลุ่มและพลังนี้ช่วยให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายในด้านใดด้านหนึ่ง โดยที่ผู้ประกอบการรายเดียวไม่สามารถทำได้

องค์การพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (2548) ได้ให้ความหมายเครือข่ายวิสาหกิจว่า คือ การกระจุกตัวของอุตสาหกรรมในทำเลหนึ่ง ๆ ซึ่งทำให้ได้รับประโยชน์จากเศรษฐกิจภายนอก เช่น การเกิดของกลุ่มผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ แรงงานที่มี

ทักษะเฉพาะด้าน นอกจากนี้เครือข่ายวิสาหกิจยังอาจดึงดูดให้เกิดความสนใจให้มีบริการใหม่ ๆ เช่น การให้คำปรึกษาด้านเทคนิค ด้านการเงินและการบัญชี เป็นต้น

Johnston (2004) ได้อธิบายความหมายของเครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) ไว้ว่า คลัสเตอร์ หมายถึง เครือข่ายการผลิตที่ประกอบด้วยกิจกรรมซึ่งมีความเกี่ยวโยงและพึ่งพาอาศัยกันอย่างมากระหว่างองค์การสร้างความรู้และมีการเชื่อมโยงลูกค้าในลักษณะของห่วงโซ่มูลค่า ยิ่งไปกว่านั้นผลจากการผสมผสานและแลกเปลี่ยนความรู้จากหลายแห่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมนวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่มูลค่าดังกล่าว

Luo et al. (2004) ได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) ไว้ว่า คลัสเตอร์อุตสาหกรรม หมายความว่าเครือข่ายของกิจการ สถาบัน และตัวแทนทั้งหลายที่มีความเกี่ยวโยงและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างมากมาย ทั้งในลักษณะของผู้ซื้อ ผู้ขาย และระหว่างผู้ผลิตด้วยกัน และคู่แข่ง (หรือสินค้าทดแทน) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีทัศนคติที่ร่วมมือกันนี้เองเป็นปัจจัยของความสำเร็จสำหรับทุกฝ่าย

Porter (1998) ได้ให้ความหมายเครือข่ายวิสาหกิจ คือ กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีความร่วมมือ เกื้อหนุน เชื่อมโยง และเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวดิ่งเป็นความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำและความเชื่อมโยงแนวนอนเป็นความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมสนับสนุนต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยและพัฒนาตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน คือ การเพิ่มผลิตภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

และ Organisation for Economic Co-operation and Development หรือ OECD (1999) ได้อธิบายความหมายของเครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) ไว้ว่า คลัสเตอร์ หมายถึง เครือข่ายการผลิตที่ประกอบด้วยกิจกรรมซึ่งมีความเกี่ยวโยงและพึ่งพาอาศัยกันอย่างมากระหว่างองค์การสร้างความรู้และการเชื่อมโยงลูกค้าในลักษณะของห่วงโซ่มูลค่า ยิ่งไปกว่านั้นผลจากการผสมผสานและแลกเปลี่ยนความรู้จากหลายแห่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมนวัตกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่มูลค่าดังกล่าว

ทั้งนี้ Thuermer (2002) อธิบายเพิ่มเติมว่า คลัสเตอร์เป็นกิจการที่มีการตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน ผู้ประกอบการจะได้รับประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ คลัสเตอร์จะเป็นตัวดึงดูดแรงงานที่มีทักษะสูงให้มีโอกาสในสร้างความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับสถาบันการศึกษา นอกจากนี้คลัสเตอร์ยังได้รับการส่งเสริมเป็นพิเศษอีกด้วย และคลัสเตอร์ยังมีลักษณะพิเศษอีก

ประการคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายภายในท้องถิ่นจะมีการประสานกันอย่างเหนียวแน่น ดังนั้นคลัสเตอร์จึงเน้นไปที่การเชื่อมโยงระหว่างบริษัท กิจกรรม หน่วยงาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย การศึกษาวิจัยและพัฒนา ความร่วมมือด้านการตลาด และการให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ อย่างไรก็ตามการให้ความร่วมมือกันอย่างเหนียวแน่นภายในกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นก็ไม่ใช่เรื่องที่จะเกิดขึ้นโดยง่าย แต่อาจเกิดจากกลุ่มที่มีความสัมพันธ์หรือเป็นพันธมิตรกันมาก่อนและมีลักษณะพิเศษคือบริษัทหรือกิจการเหล่านั้นยังคงเลือกที่จะมีการแข่งขันกันโดยยังคงตั้งอยู่ภายใต้การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน (Nordin, 2003) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วคลัสเตอร์สามารถเกิดขึ้นได้เองโดยธรรมชาติ แต่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาถึงจะเกิดการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคลัสเตอร์ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ให้กับธุรกิจ การสนับสนุนจากภาครัฐ การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และการให้การสนับสนุนร่วมมือด้านการตลาด เป็นต้น การพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสถานที่ท่องเที่ยว ผู้ให้บริการการเดินทางและการขนส่ง การให้ข้อมูลข่าวสาร และการให้การสนับสนุน โดยเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือซึ่งกันและกัน บริษัทในพื้นที่จะได้รับผลกำไรอย่างมากจากความร่วมมือที่เกิดขึ้นในพื้นที่นั้น (Nordin, 2003)

จากคำนิยามข้างต้นพบว่า กรอบแนวคิดส่วนใหญ่ล้วนแต่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ที่เพิ่มเติมขึ้นมาก็คือลักษณะการขยายความเพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะแนวคิดเรื่อง “การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน” ของผู้ประกอบการในเครือข่ายวิสาหกิจที่เน้นให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของทุกภาคส่วนโดยปราศจากการครอบงำหรือการมีอิทธิพลเหนือกว่าของผู้ใดคนหนึ่ง ส่วนข้อปลีกย่อยอื่น ๆ เช่น กรอบพื้นที่ / ขนาดของเครือข่ายวิสาหกิจควรกำหนดอย่างไร โครงสร้าง / ผู้มีส่วนได้เสียควรประกอบด้วยใครบ้าง ยังเป็นสิ่งที่เห็นแตกต่างกันอยู่ รวมถึงการระบุเครือข่ายวิสาหกิจซึ่งเป็นเรื่องราวละเอียดที่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและปัจจัยหลายอย่าง อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเห็นว่าความหมายของเครือข่ายวิสาหกิจตามกรอบแนวคิดของพอร์ตเตอร์ เป็นพื้นฐานที่ตรวจสอบได้และน่าจะครอบคลุมประเด็นสำคัญของเครือข่ายวิสาหกิจได้ทั้งหมด ดังนี้ เครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) หมายถึง การรวมตัวกัน (Linkages) ของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกันและตั้งรวมกันอยู่อย่างหนาแน่น (Concentration / Critical Mass) ในทำเลหนึ่ง ๆ (Geographical Proximity) โดยมีวัตถุประสงค์ที่พ้องกัน (Commonality) เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (Connectivity) และแข่งขันกัน (Competition) เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย รวมทั้งมีการเชื่อมโยง (Connectivity) กับหน่วยงานหรือองค์กรสนับสนุนต่าง ๆ เช่น สมาคมการค้า สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา สถาบันที่ปรึกษา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน มีผลทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และพัฒนาไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญา

(Knowledge – based) อันเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และผลิตภาพโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)

และจากนิยามข้างต้นพอสรุปได้ว่าเครือข่ายวิสาหกิจประกอบด้วยมิติของความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญ 4 ประการ (4 Cs) คือ (Porter, 1998)

1. การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity) ไม่ใช่เฉพาะทางกายภาพเท่านั้น แต่จะเชื่อมโยงกันในแนวความคิด โดยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และนำไปสู่ความคิดใหม่ ทั้งนี้ การเชื่อมโยงไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะภายในกลุ่มเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเชื่อมโยงกับผู้จัดการส่งสินค้า ลูกค้า ตลอดจนสถาบันวิจัยและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 2. ความร่วมมือ (Collaboration) สมาชิกในเครือข่ายวิสาหกิจร่วมมือในกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ร่วมกัน (Core Objective)
 3. การแข่งขัน (Competition) เครือข่ายวิสาหกิจมิใช่ระบบผูกขาดทางการค้าที่มุ่งกำหนดกลไกราคาแต่เป็นการแข่งขันที่อยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือกัน เช่น การร่วมมือของผู้ประกอบการในการทำการตลาดในขณะที่ยังคงแข่งขันกันพัฒนารูปแบบสินค้า เป็นต้น
 4. ประสิทธิภาพโดยรวม (Collective Efficiency) จากความร่วมมือและการเชื่อมโยงที่เป็นระบบในการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ทำให้เครือข่ายวิสาหกิจมีประสิทธิภาพโดยรวมเหนือกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีการรวมตัวหรือรวมตัวกันเฉพาะในธุรกิจเพียงอย่างเดียว
- Nordin (2003) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างเครือข่ายกับเครือข่ายวิสาหกิจ ไว้ว่า เครือข่ายสามารถเกิดขึ้นได้จากกิจการ/หน่วยงาน ที่มีที่ตั้งจากที่ใดก็ได้ ในขณะที่เครือข่ายวิสาหกิจ จะมีขอบเขตในเรื่องกิจการ/หน่วยงานหลักที่เป็นแกนกลางและพื้นที่ของเครือข่ายวิสาหกิจนั้น โดย Rosenfeld (2001) กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างเครือข่าย (Network) กับเครือข่ายวิสาหกิจนั้นอาจไม่มีกฎตามตัว ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แต่สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 2-3 ความแตกต่างระหว่างเครือข่ายกับเครือข่ายวิสาหกิจ

เครือข่าย	เครือข่ายวิสาหกิจ
1. ทำให้กิจการเข้าถึงบริการในต้นทุนที่ต่ำกว่า	1. ดึงดูดบริการที่มีความต้องการให้เข้ามาสู่กลุ่ม
2. มีข้อจำกัดจากผลประโยชน์ที่ถูกละเลยให้เฉพาะสมาชิก	2. ไม่จำกัดผลประโยชน์เฉพาะแต่สมาชิก
3. ขึ้นอยู่กับข้อตกลง / สัญญา	3. ขึ้นอยู่กับมูลค่าทางสังคมที่ได้จากการให้ความเชื่อใจ การสนับสนุน และการเอื้อประโยชน์ต่อกัน
4. ช่วยให้กระบวนการผลิตที่มีความซับซ้อนนั้นง่ายขึ้น	4. ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีต้องการคล้ายคลึงหรือเกี่ยวข้องกันให้มีการใช้ร่วมกัน
5. มีรากฐานจากความร่วมมือ	5. จำเป็นต้องมีความร่วมมือควบคู่กับการแข่งขัน
6. มีลักษณะเป็นเป้าหมายทางธุรกิจทั่วไป	6. มาจากวิสัยทัศน์ของกลุ่ม

ที่มา: Rosenfeld, 2001

อย่างไรก็ตามหัวใจของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ คือ การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน การร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วม การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาาร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลิตภาพโดยการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Collective Efficiency / Productivity) ยกตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจสามารถร่วมกันลงทุนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า / บริการของตน ทำให้ประหยัดต้นทุนในการพัฒนาได้ ในขณะที่ยังคงแข่งขันในด้านประสิทธิภาพในการผลิตสินค้านั้น หรือผู้ประกอบการธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำก็สามารถร่วมกันวางแผนการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง (High Value Added) ตลอดสายของห่วงโซ่อุปทานได้ เป็นต้น นอกจากนี้ การรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจยังทำให้เกิดการกระจายของความรู้ใหม่ (Spur of Knowledge) เนื่องจากผู้ประกอบการรายใดคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ผู้ประกอบการรายอื่นก็สามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดได้ ซึ่งจะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน

ในระบบเศรษฐกิจของนวัตกรรม (Innovation – driven Economy) อีกด้วย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีหลายประการ ได้แก่ (พิเชษฐ์ จริกิตตยากร, 2548)

1. การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะก่อให้เกิดการประหยัดขนาดการผลิต (Economic of Scale) เพราะสมาชิกในกลุ่มจะมีการแบ่งปันคำสั่งซื้อร่วมกัน (Order Sharing) นอกจากนี้ผู้ผลิตยังสามารถจัดหางค์ประกอบในการผลิตได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ เครื่องจักร หรือบริการต่าง ๆ
2. การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะทำให้เกิดการแบ่งหน้าที่การผลิตตามความชำนาญ (Division of Labor) ของแต่ละผู้ประกอบการภายในกลุ่มวิสาหกิจและส่งผลให้เกิดความเชี่ยวชาญทำให้ขนาดของการผลิตมีแนวโน้มที่จะขยายตัวยิ่งขึ้น เพราะตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการภายในกลุ่มและผู้บริโภคสินค้าขั้นสุดท้าย
3. การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจทำให้เข้าถึงแรงงานที่มีทักษะและความชำนาญเฉพาะด้านได้ง่ายเพราะการมีกิจการที่มีความเชี่ยวชาญรวมกลุ่มกันในการผลิตสินค้าหรือบริการทำให้การสรรหาผู้เชี่ยวชาญทำได้โดยง่าย โอกาสในการเรียนรู้และเผยแพร่เทคนิคทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นแหล่งดึงดูดผู้ที่มีความสามารถได้เข้าร่วมงานได้สูงขึ้น
4. การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจประกอบด้วยสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยข้อมูลสารสนเทศทั้งด้านการตลาด เทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ ทำให้การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และต้นทุนต่ำ
5. การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจทำให้สินค้าที่ผลิตในกลุ่มมีมาตรฐานเนื่องจากการแข่งขันภายในกลุ่มสร้างแรงกดดันให้มีการเปรียบเทียบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดเวลา นอกจากนี้การเปรียบเทียบกระบวนการธุรกิจภายในของกิจการสามารถทำได้สะดวกมากขึ้น
6. การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจทำให้เกิดการเสริมสร้างและพึ่งพาซึ่งกันและกันเนื่องจากโครงสร้างของกลุ่มวิสาหกิจเป็นระบบที่ครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการผลิตตลอดห่วงโซ่มูลค่า นับตั้งแต่ผู้ผลิต ผู้จัดหาวัตถุดิบ เครื่องจักร ผู้บริการขนส่งและจัดเก็บสินค้า สถาบันการศึกษา สมาคมและหน่วยงานของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้แต่ละธุรกิจยังสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการดำเนินกิจกรรมของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
7. การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพราะความใกล้ชิดตลอดสายการผลิตกับลูกค้าทำให้สามารถทราบถึงความต้องการและแนวโน้มของลูกค้าเป็นอย่างดี นอกจากนี้ความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตและสถาบันเพื่อการวิจัยก็ช่วยให้กระบวนการสร้างนวัตกรรมประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

8. การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจทำให้เกิดธุรกิจใหม่ ภายในกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ โดยพลวัตของการรวมกลุ่มจะส่งสัญญาณถึงโอกาสและช่องว่างของความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเปิดโอกาสให้ธุรกิจใหม่ ๆ ประกอบกับข้อได้เปรียบในการรวมกลุ่มที่ทำให้เกิดความพร้อมใน โครงสร้างพื้นฐานและสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดีทำให้ธุรกิจใหม่เกิดได้ง่ายซึ่งช่วยให้กลุ่มมีการขยายตัวทั้งในแนวกว้างและแนวลึกซึ่งจะเพิ่มความได้เปรียบยิ่งขึ้น

9. ในทางการเมือง การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะมีกลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นอนในการสร้างประโยชน์ร่วมกันแก่สมาชิกในกลุ่มซึ่งจะช่วยให้ภาครัฐสามารถวางแนวนโยบายเพื่อสนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

องค์ประกอบของเครือข่ายวิสาหกิจ

เครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์ เป็นกระบวนการที่ทุกฝ่ายเข้ามาช่วยกันเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของกลุ่ม ความสามารถในการแข่งขันของหลายคลัสเตอร์ ทำให้อุตสาหกรรมเข้มแข็ง และหลายอุตสาหกรรมเข้มแข็งก็ส่งผลให้ประเทศชาติเข้มแข็ง ฝ่ายที่มีบทบาทสำคัญที่แตกต่างกันแต่ส่งเสริมซึ่งกันและกันทำให้คลัสเตอร์แต่ละกลุ่มสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ภาคเอกชน ประกอบไปด้วยสมาชิกที่ดำเนินธุรกิจอันเป็นแกนหลักของเครือข่ายวิสาหกิจนั้นและจากความร่วมมือของธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ มีบทบาทโดยตรงในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยการประกอบกิจการผลิต การค้า และบริการ ซึ่งผลการประกอบการและผลิตภาพการผลิตของภาคธุรกิจเอกชนจะส่งผลโดยตรงกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม อย่างไรก็ตามความสามารถในการผลิตและบริการนั้นขึ้นอยู่กับภาวะการแข่งขันเป็นสำคัญตราบดีที่ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาตนเองและสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างผลิตภาพได้อย่างต่อเนื่อง ก็ย่อมส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมั่นคง ดังนั้น หน้าที่หลักของผู้ประกอบการเอกชนในเรื่องการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อขีดความสามารถในการแข่งขัน คือ

1.1 ศึกษาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด รวมถึงกฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวกับการผลิตและบริการที่เน้นมาตรฐานและความปลอดภัย รวมทั้งสร้างความแตกต่างของสินค้า

1.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์พร้อมทั้งเข้าใจถึงแนวทางการแข่งขันทางการค้าในปัจจุบันที่ทำให้ต้องมีการรวมตัวกันเพื่อสร้างมาตรฐาน คุณภาพ ความแตกต่างของสินค้า ประสิทธิภาพ และมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งเข้าใจถึงขบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจว่าเป็นการสร้าง

มูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการของสมาชิกในกลุ่มทุกคน ไม่ใช่ผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ และไม่ใช้ของภาครัฐ / ราชการ

1.3 ประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันให้ครบองค์ประกอบของห่วงโซ่มูลค่าและห่วงโซ่การผลิต เชื่อมโยงกับสมาคมการค้า องค์การธุรกิจ สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย และภาครัฐ ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมธุรกิจ

1.4 เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นและข้อมูลกับคลัสเตอร์ที่ตนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

1.5 มีส่วนร่วมในค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของเครือข่ายวิสาหกิจตามสถานภาพ

2. สถาบันการเงิน และสถาบัน/สมาคม/ผู้ให้บริการอื่น ๆ เป็นหน่วยงานพื้นฐานด้านทรัพยากรเงินทุน และเป็นหน่วยงานพื้นฐานในการพัฒนาด้านเทคนิคและการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรม ควรมีบทบาทและทำหน้าที่ประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบัน / สมาคม รวมถึงการส่งเสริมบริษัทภิบาลและคำนึงถึงผลประโยชน์และความปลอดภัยของผู้บริโภค รวมทั้งมีหน้าที่ ดังนี้

2.1 ทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในสาขาธุรกิจ / อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2 ประสานการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มรวมกลุ่ม อาทิ การจัดฝึกอบรมสัมมนา ประชุม โดยเป็นตัวสร้างสรรคให้เกิดเวทีในการหารือร่วมกัน

2.3 ประสานงานและเชื่อมโยงระหว่างคลัสเตอร์กับหน่วยงานรัฐ/เอกชนที่เกี่ยวข้องและสถาบันการศึกษา

2.4 ให้ข่าวสารข้อมูล เทคนิควิชาการที่เป็นพื้นฐานของธุรกิจ เช่น มาตรฐานต่าง ๆ

3. สถาบันการศึกษาและสถาบันการวิจัยและพัฒนา มีบทบาทในการเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับประชาชนในทุกระดับและผลิตบุคลากรที่มีความสามารถและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ เป็นการพัฒนาและเสริมสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวโน้มและความต้องการทรัพยากรบุคคลของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจ เพื่อปรับหลักสูตรการเรียนการสอนที่จะสามารถผลิตบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม

3.2 มีส่วนร่วมที่สำคัญกับเครือข่ายวิสาหกิจในการศึกษาวิจัยในสาขาที่สถาบันแต่ละแห่งมีความชำนาญและตรงตามความต้องการของเครือข่ายวิสาหกิจและแนวโน้มของตลาด ซึ่งจะ

ทำให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ที่จะสร้างมูลค่า (Value Creation) ให้กับเครือข่ายวิสาหกิจ อันเป็นการเชื่อมโยงภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

3.3 เป็นแหล่งความรู้และฝึกอบรมเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจและการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันให้กับทุกฝ่ายในพื้นที่ที่สถาบันตั้งอยู่

3.4 เป็นแหล่งพัฒนา/สร้างนักประสานงานพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ หรือ CDA (Cluster Development Agent)

สำหรับสถาบันเฉพาะทางมีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนข้อมูลการผลิต เทคโนโลยีสมัยใหม่ รับรองมาตรฐาน และทดสอบมาตรฐาน รวมถึงการสนับสนุนการค้นคว้าวิจัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ สร้างนวัตกรรมให้กับภาคอุตสาหกรรม และเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับภาคการผลิตและเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้กับสังคม

4. ภาครัฐบาล มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกติกา ให้การสนับสนุนและร่วมมือผ่านทางนโยบาย / มาตรการ / กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม ที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สร้างระบบและดูแลโครงสร้างพื้นฐาน เสริมสร้างศักยภาพในด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนให้บริการขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาค โปร่งใส ฯลฯ โดยอาจมีหน้าที่หลักในเรื่องของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน คือ

4.1 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติในแนวคิดของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถนำไปเผยแพร่สร้างความเข้าใจกับภาคเอกชนได้ รวมทั้งสนับสนุนการสร้างผู้ประสานงานเครือข่ายวิสาหกิจ (CDA)

4.2 สร้างบรรยากาศให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของภาคการผลิตและบริการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพสูง โดยการสร้างบรรยากาศการลงทุน อาทิ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สะดวก การปรับกฎระเบียบให้สนับสนุนการประกอบธุรกิจ การสนับสนุนให้สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและสถาบันการเงินให้การสนับสนุนในอุตสาหกรรมอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เป็นต้น

4.3 พัฒนาระบบงานและการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการพัฒนาธุรกิจ และการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของภาคการผลิตและบริการ โดยปรับบทบาทจากผู้กำกับควบคุมมาเป็นการให้ความสนับสนุนส่งเสริม

4.4 มีส่วนร่วมในการประชุมหารือ การให้ข้อมูลและร่วมกิจกรรมของเครือข่ายวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประสานการพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมรวมทั้งเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

4.5 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่มาจากความต้องการของเครือข่ายวิสาหกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาครัฐ เช่น การแก้ไขกฎระเบียบ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ที่จะช่วยเชื่อมโยงให้กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น

นอกจากนี้ยังมีผู้เกี่ยวข้องอีกหลายฝ่ายที่จะต้องมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมเพื่อให้การผลักดันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ประชาชนผู้บริโภคจะต้องให้ความสำคัญกับสินค้าและบริการที่ปลอดภัย มีคุณภาพมากกว่าการคำนึงถึงแต่เฉพาะราคาถูก สื่อสารมวลชนต้องมีความเข้าใจในแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจแนวใหม่และทำหน้าที่เผยแพร่ให้เป็นที่รู้จักและเข้าใจอย่างแพร่หลาย

ลักษณะการเกิดของเครือข่ายวิสาหกิจ

จากการศึกษาเครือข่ายวิสาหกิจในประเทศไทยและต่างประเทศของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548) พบว่า เครือข่ายวิสาหกิจแต่ละแห่งมีพัฒนาการที่มีลักษณะเฉพาะของตน (Unique) และไม่มีขั้นตอนหรือแนวทางการพัฒนาที่แน่นอน เมื่อพิจารณาการเกิดของเครือข่ายวิสาหกิจพบว่าการริเริ่มเครือข่ายวิสาหกิจอาจเกิดได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การริเริ่มจากภาคเอกชน (Private Initiative) เกิดจากธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวเนื่องกันมารวมตัวกัน เนื่องจากประสบปัญหาทางด้านอุตสาหกรรม จึงจำเป็นต้องร่วมมือกัน ซึ่งการรวมกลุ่มในระยะแรกอาจมีลักษณะเป็นชมรมหรือสมาคมการค้า ต่อมาภายหลังจากที่การทำงานร่วมกันจนมีความเข้มแข็งระดับหนึ่ง จึงเริ่มประสานกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อขอรับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เป็นต้น ซึ่งทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในวงกว้างมากขึ้น คือ เริ่มมีการทำงานร่วมกับภาครัฐและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการอาจเริ่มจากธุรกิจหลักในเครือข่ายวิสาหกิจรวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินการผลักดันการพัฒนา อาศัยสื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ประสานงานในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและกลยุทธ์ในการดำเนินการร่วมกันเพื่อพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของตนแล้วก็จะนำเสนอให้รัฐบาลทราบและทำความเข้าใจร่วมดำเนินการในกิจกรรมบางประการต่อไป

2. การริเริ่มจากภาครัฐ (Public Initiative) เกิดจากภาครัฐซึ่งจะเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการผลักดันให้เกิดการรวมกลุ่มของธุรกิจที่เกี่ยวข้องเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ โดยภาครัฐได้เล็งเห็นความสำคัญของบางอุตสาหกรรมที่มีสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจสูง

มีการจ้างงานจำนวนมาก หรือมีโอกาสที่จะเติบโตสูง ประกอบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมนั้นเริ่มมีแนวโน้มความสนใจหรือมีศักยภาพที่จะมีการร่วมมือกัน รัฐบาลจึงได้สนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้อง อาทิ สถาบันการศึกษา สมาคม สถาบันการเงิน สถาบันวิจัย ในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจและมีมาตรการสนับสนุนและผลักดันการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการอาจเริ่มจากภาครัฐเป็นผู้กำหนดเครือข่ายวิสาหกิจที่จะดำเนินการส่งเสริมและจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมเพื่อให้ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องมาร่วมมือกันจัดทำและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของตน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายการพัฒนาาร่วมกันของอุตสาหกรรม คำใช้จ่ายในการดำเนินการจะมาจากภาคเอกชนและภาครัฐ และภาครัฐจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้การอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของภาคเอกชน และติดตามประเมินผลการดำเนินการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ โดยรวม รวมถึงจำเป็นต้องในเงินทุนสนับสนุนจำนวนมากเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างกิจการ และเพื่อนำไปสู่การรวมกลุ่ม (Jackson & Murphy, 2006)

แนวทางการพัฒนาการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในประเทศไทย

ในอดีต ประเทศไทยได้มีการรวมกลุ่มทางธุรกิจกันอยู่บ้างในรูปของกลุ่ม ชมรม และสมาคม ซึ่งเป็นการกระจุยตัวของธุรกิจการค้าหรืออุตสาหกรรม ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพ ฯ เช่น ตลาดน้ำ ตลาดเสื้อผ้าย่านโบ๊เบ๊ ตลาดดอกไม้ปากคลองตลาด หรือตลาดต้นไม้เทเวศน์ ฯลฯ แต่ที่ผ่านมาส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบและการบริหารกลุ่มอย่างชัดเจน ถึงแม้จะมีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มแต่ส่วนใหญ่จะเป็นเฉพาะกิจ ไม่ได้นำข้อได้เปรียบของการรวมกลุ่มมาขยายผลให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ปัจจุบันได้มีการตื่นตัวเกี่ยวกับการนำคลัสเตอร์มาใช้ในการพัฒนาภาคการผลิตทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน แต่ความพยายามที่เห็นค่อนข้างชัดเจนมาจากการริเริ่มของหน่วยงานภาครัฐเป็นส่วนใหญ่ โดยมีภาคเอกชนเข้าร่วมสมทบ อย่างไรก็ตาม ความพยายามส่วนใหญ่ยังอยู่ในขั้นตอนของการสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ และวางแนวทางในการนำคลัสเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับโครงสร้างภาคการผลิต โดยรัฐบาลได้พยายามสนับสนุนการสร้างคลัสเตอร์ขึ้นด้วยการกระตุ้นให้เกิดเครือข่ายของผู้ผลิตสินค้าในแต่ละพื้นที่จากโครงการ “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” หรือ “OTOP” ขยายเป็นผลิตภัณฑ์ชุมชนในที่สุด และกำลังศึกษาโดยใช้คลัสเตอร์อย่างเต็มรูปแบบในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อวางแนวทางนำไปสู่การประยุกต์ใช้โดยหวังผลในทางปฏิบัติ

ปัจจุบันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเป็นนโยบายรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้มีการสนับสนุนการปรับโครงสร้างการผลิตเพื่อเพิ่มผลิตภาพและคุณค่าของสินค้าและบริการบนฐานความรู้และความเป็นไทย โดยใช้กระบวนการพัฒนาเครือข่ายและห่วงโซ่อุปทาน ที่ผ่านมามีหน่วยงานหลายหน่วยงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจทั้งในระดับของการกำหนดยุทธศาสตร์และการผลักดันในระดับการปฏิบัติ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าไทย ผู้ว่า CEO สถาบันคีนันแห่งเอเชีย (KIA Asia) และธนาคารทหารไทย เป็นต้น

ดังนั้นหากจะกล่าวถึงการพัฒนาเครือข่ายขึ้นอย่างเต็มรูปแบบในประเทศไทย ส่วนใหญ่คงจะเริ่มจากการพัฒนาขึ้นจากกลุ่มต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว โดยมีภาคอุตสาหกรรมเป็นผู้นำ ด้วยความร่วมมือจากสถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา และสถาบันวิจัยและพัฒนา ส่วนบทบาทของภาครัฐจะเป็นเพียงการกระตุ้นและให้การสนับสนุนเพื่อให้เครือข่ายวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกอย่างยั่งยืน เนื่องจากเครือข่ายวิสาหกิจเกิดจากความร่วมมือเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกในเครือข่านั้น ดังนั้นจึงไม่มีรูปแบบเครือข่ายวิสาหกิจสำเร็จรูป ถ้าจะมีความคล้ายคลึงกันก็คงเป็นเพียงแนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเพราะแม้แต่วิธีการและรายละเอียดของการพัฒนาแต่ละเครือข่ายก็แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละเครือข่ายที่พัฒนาขึ้นมา (อดิทัต วะสีนนท์, 2552)

ขั้นตอนหรือแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

สำหรับขั้นตอนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในประเทศไทย ประกอบด้วย การกระตุ้นสร้างจิตใต้สำนึกให้เกิดการรวมกลุ่มและเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อใจกัน จากนั้นจะมีการวิเคราะห์สถานภาพของคลัสเตอร์ การจัดทำกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติตามลำดับ โดยกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันเป็นกระบวนการที่หลายฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องแข่งขันกันเองในเชิงคุณภาพ ดังนั้น จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอน และมีการผลักดัน รวมถึงได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นขั้นตอนได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)

1. การตรวจสอบความพร้อมและความตั้งใจ

การตรวจสอบความพร้อมและความตั้งใจนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยก่อนจะดำเนินการพัฒนาคลัสเตอร์ควรมีการตรวจสอบความพร้อมและความตั้งใจของทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคลัสเตอร์ ตั้งแต่บริษัทผู้ประกอบการ สมาคมธุรกิจหรือสมาคมการค้า ผู้กำหนดนโยบายภาครัฐ และสถาบันการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงสถานะและศักยภาพของผู้เข้าร่วมในการพัฒนาคลัสเตอร์ว่าอยู่ในระดับใด รวมทั้งตรวจสอบว่าผู้ที่พร้อมเป็นผู้นำหรือผู้ประสานงานที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์หรือไม่ โดยอาจเริ่มต้นจากการพบปะพูดคุยกันหรือจัดให้มีการประชุม ทั้งนี้ ไม่สำคัญว่าการประชุมนั้นจะเป็นทางการหรือไม่ หากแต่สำคัญที่เนื้อหาและความจริงใจที่พร้อมจะดำเนินการและมีเป้าหมายร่วมกัน การประชุมในบางครั้งอาจกล่าวถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่สมาชิกของคลัสเตอร์ประสบร่วมกันมาเป็นประเด็นในการสนทนา แลกเลี่ยนหาจุดร่วมของอุปสรรคที่เผชิญร่วมกันไม่ได้ อาจใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยสมาชิกของคลัสเตอร์ต้องร่วมกันให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการระบุถึงอุปสรรคหรือโอกาสร่วมกัน หรือใช้เครื่องมือในการสร้างตัวเปรียบเทียบ (Benchmarking) ในการระบุถึงประเด็นที่คลัสเตอร์ยังด้อยอยู่

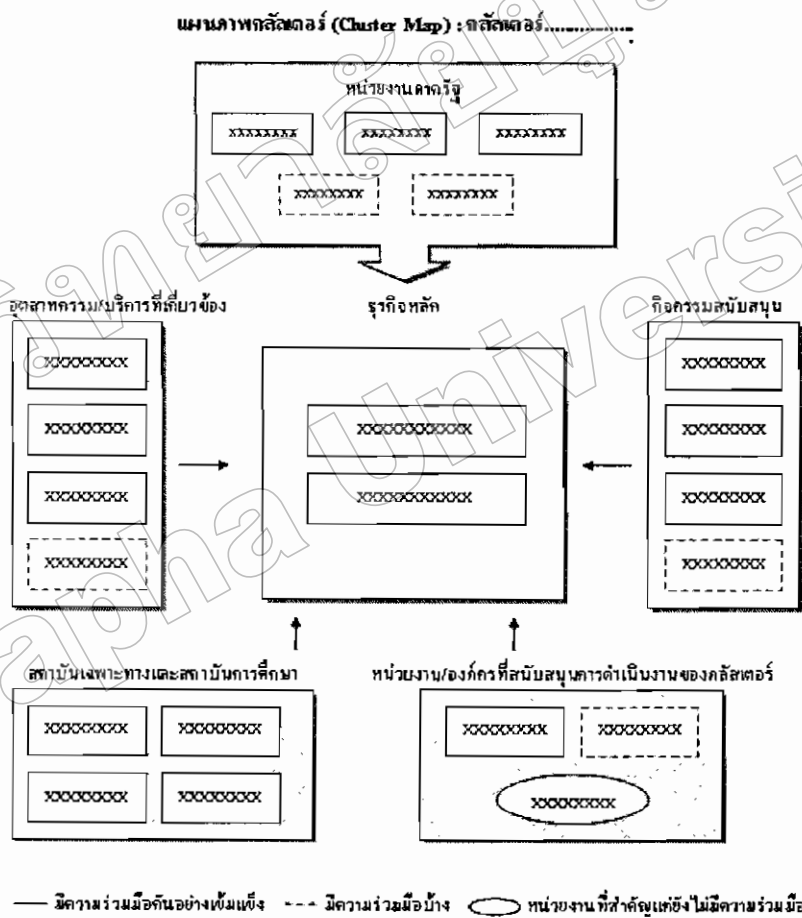
2. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

ในขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจถึงผู้มีส่วนได้เสียในคลัสเตอร์ เพื่อให้ทราบว่ามิใครบ้างที่เป็นแกนกลาง มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจอะไร มีหน่วยงานหรือองค์กรอะไรที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องสนับสนุน หรือขาดหายไปในการคลัสเตอร์ รวมทั้งพิจารณาว่ามีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องหรือสนับสนุนมากน้อยเพียงใดและอย่างไร ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ แผนภาพคลัสเตอร์ (Cluster Map) โดยหากมีการจัดทำแผนภาพคลัสเตอร์ได้ละเอียดครบถ้วนและถูกต้องแล้ว แผนภาพคลัสเตอร์จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการระบุถึงจุดบกพร่องที่คลัสเตอร์จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุง เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของกลุ่ม

การจัดทำแผนภาพคลัสเตอร์ควรจะเริ่มต้นจากแกนกลางหรือธุรกิจหลักของคลัสเตอร์นั้นก่อน จากนั้นจึงพิจารณาถึงบริษัทผู้ประกอบการอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานหรือองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันและระบุความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยโดยอาจเริ่มต้นจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เป็นแกนหลักของคลัสเตอร์ บริษัทที่เป็นแกนหลักจะอยู่ในกล่องตรงกลางของแผนภาพคลัสเตอร์ ในขณะที่ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องในการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำจะอยู่ในกล่องทางซ้าย หน่วยงานภาครัฐจะอยู่ด้านบน และหน่วยบริการสนับสนุนจะอยู่ในกล่องด้านขวา ท้ายสุดสถาบันการศึกษาและสถาบันเฉพาะทางจะอยู่ในกล่องด้านล่าง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกล่องจะแสดงโดยลักษณะของเส้นคือ หากหน่วยงานใดมีความร่วมมืออย่างเข้มแข็งจะ

แสดงโดยเส้นทึบ หรือหากเป็นหน่วยงานที่สำคัญแต่ยังไม่มีความร่วมมือจะแสดงโดยวงรี นอกจากนี้ข้อมูลจำนวนบริษัทหรือข้อมูลอื่น ๆ อาจใส่เพิ่มได้เพื่อให้แผนภาพของคลัสเตอร์มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

แผนภาพของคลัสเตอร์มีรูปแบบที่หลากหลายแต่ข้อสำคัญในการจัดทำแผนภาพของคลัสเตอร์ คือ แผนภาพที่จัดทำขึ้นต้องสะท้อนถึงสถานะที่เป็นอยู่และสถานะที่ต้องการให้เป็น โดยใช้ข้อมูลจากผู้ประกอบการเป็นหลัก พร้อมทั้งต้องแสดงถึงส่วนประกอบที่สำคัญรวมทั้งแสดงความร่วมมือ ระดับความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)



ภาพที่ 2-3 แผนภาพคลัสเตอร์

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549

1. ธุรกิจหลัก (Primary Core Activities) เป็นธุรกิจที่ให้บริการนักท่องเที่ยวเป็นหลัก คือ ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจเดินทางระหว่างประเทศ และธุรกิจที่พักอาศัย

2. ธุรกิจรอง (Secondary Core Activities) เป็นธุรกิจที่ให้บริการทั้งนักท่องเที่ยวและประชาชนท้องถิ่นทั่วไป ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกและขายของที่ระลึก ธุรกิจภัตตาคารร้านอาหาร ธุรกิจสวนสนุก แหล่งบันเทิงและพักผ่อนหย่อนใจ ธุรกิจการเดินทางภายในประเทศ

3. ธุรกิจที่ให้บริการสนับสนุน (Service Providers) ได้แก่ ธุรกิจโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ธุรกิจขนส่งมวลชน ธุรกิจการเงินและการแลกเปลี่ยนเงินตรา และธุรกิจ MICE (Meeting Incentive Convention and Exhibition)

4. ซัพพลายเออร์ (Suppliers) ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมผลิตของที่ระลึก อุตสาหกรรมก่อสร้าง เป็นต้น

5. สถาบันการศึกษาด้านการท่องเที่ยว ซึ่งมีทั้งที่เป็นสถาบันทั่วไปและสถาบันที่เปิดอบรมด้านการท่องเที่ยวโดยเฉพาะ เช่น สถาบันการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยวนานาชาติ วิทยาลัยดุสิตธานี การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สถาบันราชภัฏ เป็นต้น

6. หน่วยงานภาครัฐทั้งที่รับผิดชอบโดยตรง คือ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางอ้อม เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงวัฒนธรรม สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

7. สมาคมและชมรมด้านการท่องเที่ยวต่าง ๆ ซึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจะมีสมาคมด้านการท่องเที่ยวอยู่จำนวนกว่า 200 สมาคม ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ซึ่งเป็นการรวมตัวกันในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับจังหวัด สู่ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ เช่น สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยว (ATTA) สมาคมโรงแรมไทย สมาคมมัคคุเทศก์อาชีพ เป็นต้น

3. การกำหนดเป้าประสงค์หรือพันธกิจร่วม

การพิจารณาว่าคลัสเตอร์จะพัฒนาในแนวทางใดหรือให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องอะไร อาจเป็นเรื่องยากในการตัดสินใจหรืออาจมีความเห็นที่หลากหลายในการตั้งเป้าประสงค์ร่วมกัน ดังนั้น แนวทางหนึ่งที่จะตอบเรื่องนี้ได้ คือ ผู้มีส่วนได้เสียในคลัสเตอร์จะต้องแสดงความเห็นร่วมกันถึงเป้าหมายที่กลุ่มต้องการจะดำเนินงานในลำดับแรกหรืออาจร่วมกันสร้างดัชนีหรือตัวชี้วัดระดับความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์เพื่อให้สมาชิกมีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของคลัสเตอร์ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สมาชิกในคลัสเตอร์เห็นร่วมกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะยกระดับความสามารถในการแข่งขัน จากนั้นจึงจัดลำดับให้คะแนนความเข้มแข็งของคลัสเตอร์ในแต่ละปัจจัยว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งจะทำให้ทราบว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วนที่ต้องปฏิบัติหรืออาจใช้วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยที่สำคัญในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งของคลัสเตอร์ทั้งในและต่างประเทศก็ได้

4. การสร้างยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ

การสร้างยุทธศาสตร์ของคลัสเตอร์นั้นมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรม (Industrial Analysis) การเปรียบเทียบกับบริษัทที่เป็นผู้นำของอุตสาหกรรมเพื่อมองหาช่องว่างในการแข่งขัน นอกจากนี้ อาจใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์ห่วงโซ่ประกอบสี่ด้านของ เพอร์เตอร์ (Diamond Model) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน (5-Forces) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า และการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของคลัสเตอร์ (Value Chain) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อ ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของห่วงโซ่การผลิต ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือเหล่านี้ ทั้งหมดในการวิเคราะห์ เพียงแต่ต้องมีความเข้าใจว่าเครื่องมือเหล่านี้เป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกใน กลุ่มมีความเข้าใจในประเด็นหรือปัญหาร่วมกันและพัฒนากลยุทธ์ที่จะแก้ไขปัญหาหรือประเด็น เหล่านั้น ดังนั้นการตัดสินใจเลือกเครื่องมือชนิดใดจะต้องพิจารณาถึงประเภทของประเด็นปัญหา ความเพียงพอของข้อมูล และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกคลัสเตอร์

หลังจากเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์และดำเนินการวิเคราะห์คลัสเตอร์แล้วจะ สามารถจัดทำยุทธศาสตร์ได้ โดยยุทธศาสตร์ของคลัสเตอร์ที่ประสบความสำเร็จจะพัฒนามาจาก สมาชิกของคลัสเตอร์ และยุทธศาสตร์นั้นต้องสามารถตอบสนองและเข้าใจความต้องการของลูกค้า และตลาดได้มากที่สุด และมีความเข้าใจว่าคลัสเตอร์ของตนมีระดับความสามารถระดับใด พร้อมทั้งสามารถเข้าใจในเรื่องการยกระดับความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การวาง ตำแหน่งของคลัสเตอร์ การพัฒนานวัตกรรม การยกระดับในการแข่งขัน การพัฒนาสินค้าและ บริการ การร่วมมือกับบริษัทที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน และการร่วมกันพิจารณากับภาครัฐ เป็นต้น

5. การจัดโครงสร้างคณะทำงานของคลัสเตอร์

หลังจากที่มียุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติที่ชัดเจนและพร้อมที่จะดำเนินการแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการจัดโครงสร้างคณะทำงานของคลัสเตอร์ รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน และรวบรวมถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนในโครงสร้างคณะทำงานของคลัสเตอร์ควรประกอบด้วยตัวแทนจากแต่ละกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสีย สมาชิกในคลัสเตอร์ควรมีการเลือกตั้งประธานหรือ ผู้นำของคลัสเตอร์ขึ้นมาและควรทำหนังสือถึงหน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องให้ทราบถึง การจัดตั้งของคลัสเตอร์ รวมทั้งเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้ สนับสนุนในด้านต่าง ๆ แก่คลัสเตอร์ นอกจากนี้ ควรชักจูงให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เช่น ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องในการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ขณะที่สถาบัน การศึกษาคงเป็น หน่วยงานหลักในการให้ความรู้และพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละ

คลัสเตอร์ รวมทั้งสถาบันเฉพาะทางและสถาบันวิจัยพัฒนาต้องเป็นผู้สนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สนับสนุนการเจริญเติบโตของคลัสเตอร์ เป็นต้น

6. ตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาคลัสเตอร์

ความก้าวหน้าของคลัสเตอร์เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในวัฏจักรของคลัสเตอร์ ดังนั้นควรมีตัวชี้วัดที่แตกต่างกันตามระยะเวลาการพัฒนาคลัสเตอร์ แผนภูมิด้านล่างแสดงถึงวัฏจักรของขบวนการพัฒนาคลัสเตอร์ โดยแกนอนจะแสดงถึงเวลาและแกนตั้งแสดงถึงประมาณการค่าใช้จ่ายของโครงการ ทั้งนี้ระหว่างช่วงของวัฏจักรของโครงการมีดัชนีชี้วัด 4 ประเภท ได้แก่

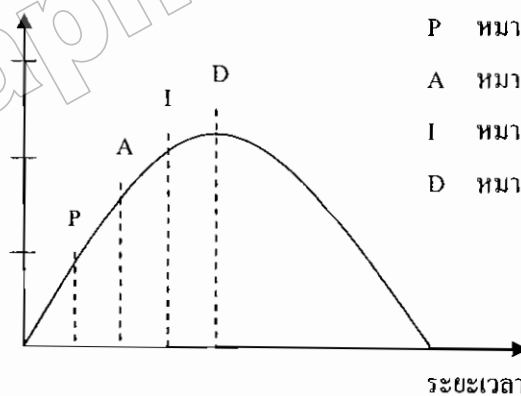
ดัชนีชี้วัดกระบวนการ (Process Indicators) ใช้เมื่อคลัสเตอร์ดำเนินงานมาประมาณ 2–3 เดือน หากถึง 6 เดือนแล้วไม่มีความคืบหน้าอาจแสดงถึงคลัสเตอร์นั้นมีปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไข

ดัชนีวัดการดำเนินการ (Action Indicators) ใช้ตลอดอายุของโครงการ โดยดัชนีนี้จะมีค่าสำคัญในช่วงเดือนที่ 6 จนถึงช่วงสุดท้ายของโครงการ

ดัชนีวัดการลงทุน (Investment Indicators) จะต้องให้คลัสเตอร์ดำเนินการไปสักพักหนึ่ง จึงมีการติดตาม อย่างไรก็ตาม การลงทุนถึงเป็นเรื่องสำคัญตั้งแต่การดำเนินงานในระยะแรกของคลัสเตอร์

ดัชนีวัดผลลัพธ์ (Deliverable Indicators) ใช้เมื่อถึงระยะเวลาที่สมาชิกในคลัสเตอร์ร่วมกันกำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

มูลค่าการลงทุน



- P หมายถึง Process Indicators
- A หมายถึง Action Indicators
- I หมายถึง Investment Indicators
- D หมายถึง Deliverable Indicators

ภาพที่ 2–4 ภาพรวมการตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาคลัสเตอร์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)

ความรู้ความเข้าใจเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจของผู้ประกอบการ

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจนั้นกระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลย หากผู้ประกอบการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่สุด ซึ่งแนวคิดการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยัง ไม่มีการดำเนินการในลักษณะภาพรวมอย่างเป็นระบบ (ชมัยพร วิเศษมงคล, 2551) ดังนั้นการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจลำดับแรกจำเป็นต้องวัดระดับความรู้ความเข้าใจด้านเครือข่ายวิสาหกิจ กระบวนการศึกษาความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการนั้นเป็นการประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการในเบื้องต้น และเป็นแนวทางในการปรับและสร้างทัศนคติในด้านบวกให้ถึงผลประโยชน์ในการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจได้ตรงจุด ดังนั้นขั้นตอนส่วนนี้หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการศึกษาความรู้ความเข้าใจเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจของผู้ประกอบการประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจใน 5 ด้าน ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจด้านความตระหนักในการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นในการรวมกลุ่มในสภาวะการแข่งขันและความจำเป็นที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างผู้ประกอบการ หน่วยงานเอกชน หน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานวิชาการ / หน่วยงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการรับรู้ในผลประโยชน์ที่จะได้รับและผลประโยชน์ที่อาจสูญเสียไปจากการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ

2. ความรู้ความเข้าใจด้านการยอมรับและความร่วมมือภายในเครือข่ายวิสาหกิจ หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญในการประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มภายในธุรกิจเดียวกัน ด้วยความไว้วางใจและความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันระหว่างธุรกิจ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร เป็นต้น

3. ความรู้ความเข้าใจด้านการยอมรับและความร่วมมือภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจ หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญในการประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย ธุรกิจองค์กร หรือหน่วยงาน ที่อยู่ภายนอกกลุ่มของธุรกิจ เช่น สมาคม / องค์กรเอกชน หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นจนถึงปลายน้ำ เป็นต้น ด้วยความไว้วางใจและความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันระหว่างธุรกิจ องค์กร หรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนทรัพยากรร่วมกันในวงกว้างมากขึ้นซึ่งไม่จำเป็นต้องจำกัดเฉพาะธุรกิจในกลุ่มเดียว ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจนั้นสามารถเข้าถึงปัจจัยการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและราคาถูก และยังเป็นการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่มูลค่า รวมทั้งเป็นการสร้างศักยภาพให้กับองค์กรในทุกภาคส่วนอีกด้วย

4. ความรู้ความเข้าใจด้านเงื่อนไขด้านเวลาและสถานการณ์ในการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ หมายถึง การรับรู้ถึงความเหมาะสมด้านปัจจัยในการรวมกลุ่มว่าเมื่อไรควรเริ่มมีการรวมกลุ่ม การเข้าร่วม การสิ้นสุด หรือสถานการณ์ที่เหมาะสมในการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ เช่น ในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูท่องเที่ยว หรือเมื่อเกิดปัญหา รวมทั้งระยะในการรวมกลุ่มควรจะนานเท่าใด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ทั้งนี้จากผลงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549) เรื่องแผนที่เครือข่ายวิสาหกิจเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ พบว่า

เครือข่ายวิสาหกิจในกลุ่มศักยภาพสูง เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวค่อนข้างดีและอยู่ในตลาดที่มีศักยภาพ โดยการริเริ่มจากผู้ประกอบการเอง มีเป้าหมายหรือจุดประสงค์บางอย่างร่วมกันอย่างชัดเจน และใช้ระยะเวลาในการพัฒนานานกว่า 1 ปีขึ้นไป แต่ยังมีองค์ประกอบไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามห่วงโซ่อุปทาน และมีการพัฒนาความเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจที่เข้มแข็งขึ้นเรื่อยๆ

เครือข่ายวิสาหกิจในกลุ่มกำลังพัฒนา เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวค่อนข้างดี แต่อยู่ในตลาดที่มีศักยภาพไม่สูงนัก มีการริเริ่มการรวมตัวจากภาครัฐและเอกชนในสัดส่วนที่เท่ากัน ส่วนใหญ่มีการรวมตัวกันมากกว่า 1 ปี

เครือข่ายวิสาหกิจในกลุ่มกำลังแสวงหาทิศทาง เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวไม่เหนียวแน่น แต่อยู่ในตลาดที่มีศักยภาพ มีการริเริ่มการรวมตัวจากภาครัฐและเอกชนในสัดส่วนที่เท่ากันมีการรวมตัวน้อยกว่า 1 ปี และรวมตัวกันเนื่องจากเห็นประโยชน์ร่วมกัน กลุ่มนี้มีโอกาสเติบโตของธุรกิจสูง

เครือข่ายในกลุ่มเพิ่งเริ่มรวมตัวกัน เป็นกลุ่มที่รวมตัวกันไม่เหนียวแน่นและอยู่ในตลาดที่ไม่มีศักยภาพ โดยริเริ่มการรวมตัวจากผู้ประกอบการเป็นส่วนใหญ่ แต่เป็นการรวมกลุ่มกันเพราะว่ามีสถานที่ตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน ส่วนใหญ่มีการรวมตัวกันมากกว่า 1 ปี

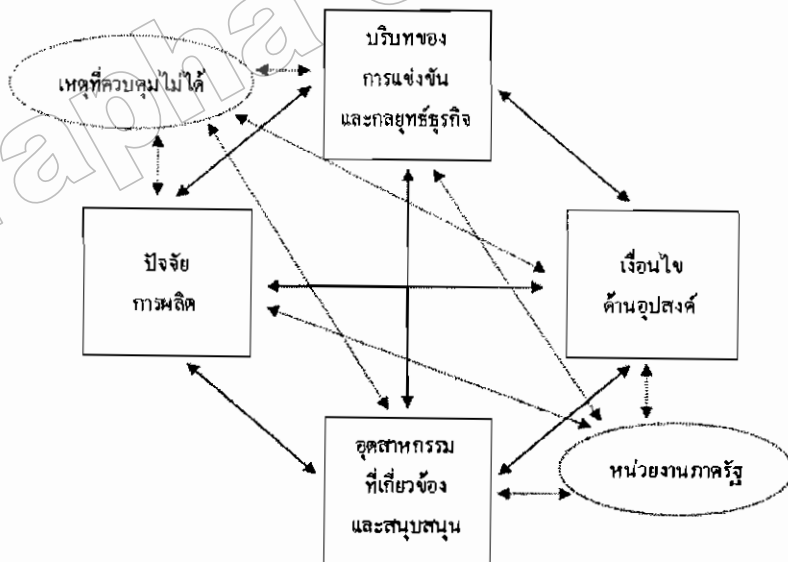
5. ความรู้ความเข้าใจด้านระดับความสามารถและศักยภาพของกิจการในการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ หมายถึง การรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่จะได้จากการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ โดยความร่วมมือและการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างเครือข่ายเพื่อตอบสนองความต้องการและการแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของกิจการ

การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจ

การพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทยส่วนใหญ่อาศัยแนวความคิดและหลักการของพอร์เตอร์เป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547) ซึ่งก็คือ ทฤษฎีโดมอนด์โมเดล เป็นกรอบแนวคิดหรือตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจหรือคลัสเตอร์เพื่อประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญ 4 ด้าน ที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพของบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ อันนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจโดยรวม ในท้ายที่สุดว่าสภาพการณ์เหล่านั้นมีลักษณะที่เป็นการเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภาพของธุรกิจเครือข่ายวิสาหกิจนั้น ๆ หรือไม่ อย่างไร และมากน้อยเพียงใด รวมไปถึงการวิเคราะห์บทบาทของภาครัฐและเหตุการณ์ที่ควบคุมไม่ได้ที่จะมีผลต่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้านนั้นด้วย ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. เงื่อนไขของปัจจัยการผลิต
2. เงื่อนไขด้านอุปสงค์
3. อุดสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน
4. บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ของ

และปัจจัยเสริม 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยจากหน่วยงานภาครัฐและเหตุการณ์ที่ควบคุมไม่ได้



ภาพที่ 2-5 ความสัมพันธ์ที่สมบูรณ์ของกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน (ทิพพา เพิ่มลาภ, 2545)

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม 4 ด้าน ตามทฤษฎีโดมอนต์โมเดล

1. การวิเคราะห์ด้านเงื่อนไขของปัจจัยการผลิตเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยการผลิตและโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันของบริษัทในเครือข่ายวิสาหกิจหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย

1.1 ทรัพยากรมนุษย์ หากเครือข่ายวิสาหกิจนั้นมีกลุ่มบุคลากรที่มีทักษะและความรู้เฉพาะหรือขั้นก้าวหน้า เช่น บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านเทคนิคที่อาศัยฝีมือและความเชี่ยวชาญพิเศษ และด้านการวิจัยและพัฒนา อยู่เป็นจำนวนมากก็จะเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตของบริษัทในเครือข่ายวิสาหกิจนั้น ตัวอย่างเช่น บริษัทจะไม่สามารถแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการให้บริการระดับสูงหรือผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างได้ ถ้าหากขาดแรงงานที่มีการศึกษาสูงและมีทักษะเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

1.2 โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ถนน ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ และสาธารณูปโภค รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องปฏิบัติการห้องทดลองทางวิทยาศาสตร์ ดาวเทียม เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยพิจารณาจากความเพียงพอ คุณภาพ ค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงและใช้บริการซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการผลิตของบริษัทในเครือข่ายวิสาหกิจ ตัวอย่างเช่น บริษัทจะไม่สามารถใช้หรือพัฒนาเทคนิคด้านโลจิสติกส์ของตนให้สามารถแข่งขันได้ ถ้าหากไม่มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งที่มีคุณภาพสูงรองรับ

1.3 ทรัพยากรทุน พิจารณาจากความพอเพียงของแหล่งเงินทุนสำหรับธุรกิจ เงื่อนไขหรือความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งทุน รวมทั้งการมีเครื่องมือหรือกลไกการจัดสรรทุนที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น หากธุรกิจกำลังเติบโตแต่ไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนเหมาะสมเพื่อขยายกิจการได้ก็อาจเป็นข้อจำกัดของการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้

1.4 ทรัพยากรธรรมชาติ โดยพิจารณาจากความอุดมสมบูรณ์ของแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตของของประเทศ รวมทั้งความได้เปรียบจากสภาพแวดล้อมทางภูมิประเทศหรือภูมิอากาศ

1.5 วัฒนธรรม เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ละเอียดย่อยของประเทศแต่สามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศได้ เช่น ประเพณีและความมีอิทธาศัยไมตรีของคนไทยเป็นจุดขายของการท่องเที่ยว เป็นต้น

2. เงื่อนไขด้านอุปสงค์ เป็นการวิเคราะห์ถึงคุณภาพของอุปสงค์ภายในประเทศมากกว่าปริมาณ เนื่องจากประเทศที่มีปริมาณหรือขนาดของอุปสงค์ของสินค้าและบริการมากอันเกิดจากการมีจำนวนประชากรมาก ไม่ได้หมายความว่าประเทศนั้นจะมีความสามารถในการแข่งขัน

มากกว่าประเทศอื่น หากอุปสงค์ที่มีอยู่นั้นไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บริษัทในประเทศมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตน ในทางตรงกันข้ามประเทศที่มีขนาดอุปสงค์ในประเทศเล็กกว่าอาจมีความสามารถในการแข่งขันสูงได้หากลักษณะของอุปสงค์ภายในประเทศนั้นมีคุณภาพและช่วยผลักดันหรือกระตุ้นให้บริษัทในประเทศต้องปรับปรุง คิดค้น พัฒนา และสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการของตนอยู่เสมอ ลักษณะเชิงคุณภาพที่สำคัญของอุปสงค์ภายในประเทศที่จะช่วยเอื้อต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจ ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ความพิถีพิถันและเรียกร้องสูงของผู้บริโภค (Sophisticated and Demanding Buyer) ซึ่งกระตุ้นให้บริษัทในประเทศต้องปรับตัวและพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการของตนอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ลักษณะของความพิถีพิถันและเรียกร้องอาจเกิดจากค่านิยมและวัฒนธรรม ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางภูมิประเทศและภูมิอากาศของประเทศก็ได้ เช่น ค่านิยมที่ชอบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยและมีคุณภาพดีที่สุดจะเป็นแรงกดดันให้ผู้ผลิตต้องพัฒนาสินค้าของตนอย่างต่อเนื่องและต้องเร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้บริโภคในประเทศด้วย

2.2 อุปสงค์ของผู้บริโภคภายในประเทศสามารถช่วยคาดการณ์อุปสงค์ของผู้บริโภคในประเทศอื่น (Anticipatory Buyer Needs) ซึ่งหมายความว่าอุปสงค์ในประเทศมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงเร็วกว่าประเทศอื่น ๆ ซึ่งทำให้บริษัทในประเทศต้องปรับปรุงการผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ ลักษณะเช่นนี้จะทำให้บริษัทในประเทศมีความเชี่ยวชาญสูงจนสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคในตลาดประเทศอื่น ๆ ได้

2.3 โครงสร้างสัดส่วนของอุปสงค์ของสินค้าและบริการ (Segment Structure of Demand) ของในประเทศมีมากหรือมีลักษณะพิเศษกว่าประเทศอื่น ๆ ซึ่งหมายความว่าหากโครงสร้างตลาดภายในประเทศมีลักษณะเฉพาะและหลากหลาย บริษัทในประเทศจะมุ่งผลิตสินค้าและบริการที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ (Tailored Products and Services) ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มได้

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน โดยทั่วไปอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกันจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของกิจกรรมในกระบวนการผลิตตามห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเรียกกันว่าการเชื่อมโยงแนวตั้ง (Vertical Linkages) อยู่แล้ว แต่แนวคิดของการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจจะให้ความสำคัญครอบคลุมไปถึงการเชื่อมโยงของธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Linkages) ด้วย ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในเครือข่ายวิสาหกิจที่ต้องเกื้อหนุนกันและเสริมความสามารถในการแข่งขันซึ่งกันและกันแต่ไม่ได้อยู่ในสายการผลิตตามห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งในการวิเคราะห์การเชื่อมโยงตามแนวตั้งและแนวนอนดังกล่าวตามตัวแบบโดมอนต์ จะพิจารณาใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 ความเชื่อมโยงเชิงกิจกรรม เป็นการวิเคราะห์ถึงการมีอยู่ (Availability) และคุณภาพของผู้ผลิต / ผู้จัดหาวัตถุดิบในท้องถิ่น (Local Suppliers) ซึ่งช่วยเสริมให้ห่วงโซ่อุปทานมีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง

3.2 ความเชื่อมโยงเชิงความร่วมมือ ซึ่งวิเคราะห์จากระดับของการประสานร่วมมือกันของธุรกิจในเครือข่ายวิสาหกิจ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสาร การร่วมมือกันในการพัฒนาทักษะของบุคลากร การทำวิจัย หรือการทำการตลาด ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจนั้นสามารถเข้าถึงปัจจัยการผลิตและการบริการที่มีคุณภาพและราคาถูก และสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ถึงบทบาทขององค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสร้างความร่วมมือภายในเครือข่ายวิสาหกิจ เช่น สมาคมการค้าหรือการรวมกลุ่มในลักษณะของธุรกิจเอกชน สมาคม วิชาชีพ สถาบันเฉพาะทาง เครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ตลอดจนคณะกรรมการที่จัดตั้งเพื่อประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน หรือที่เรียกรวมกันว่า “สถาบันเพื่อความร่วมมือ” (Institution for Collaboration: IFC) ว่าได้แสดงบทบาทที่เหมาะสมในการส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความร่วมมืออย่างใกล้ชิดของผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจ โดยมีใช้เป็นองค์กรที่มุ่งแค่เรียกร้องผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มหรือเพื่อผูกขาดทางการค้า

4. บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ของบริษัท (Context for Firm Strategy Structure and Rivalry) เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจเกิดขึ้น ดำเนินการ ตลอดจนธรรมชาติของการแข่งขันในท้องถิ่นว่าทำให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมเอื้อต่อการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ของธุรกิจหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ในส่วนนี้มักพิจารณาถึงนโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน เช่น นโยบายการแข่งขันทางการค้า นโยบายการค้าและการลงทุน รวมถึงประสิทธิภาพของกลไกระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีผลต่อการเป็นอุปสรรคและภาระต้นทุนของภาคธุรกิจ

นอกจากปัจจัยในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันทั้ง 4 ตัวนี้แล้ว ยังมีอีก 2 ปัจจัยเสริมที่มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ได้แก่ (ทิพพา เพิ่มลาภ, 2545)

เหตุที่ควบคุมไม่ได้ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ เหตุที่ควบคุมไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกิจการต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม (โดยมีบ่อยครั้งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของรัฐบาลในประเทศนั้นด้วย) เหตุที่ควบคุมไม่ได้มีความสำคัญต่อการกำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของ

ประเทศ เพราะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของอุตสาหกรรมอาจลดล้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการจึงเกิดช่องว่างที่ผู้แข่งขันอื่นอาจเข้ามาแทนที่

หน่วยงานภาครัฐ เป็นปัจจัยสุดท้ายที่สัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ คือรัฐบาล ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปัจจัยทั้ง 4 ด้าน รัฐบาลมีผลต่อความพร้อมของปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ในขณะเดียวกันก็ได้รับผลกระทบจากปัจจัยทั้ง 4 ด้านด้วยเช่นกัน โดยในบางกรณีเป็นผลบวก บางกรณีเป็นผลลบ รัฐบาลสามารถส่งเสริมหรือขัดขวางการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศแต่รัฐบาลไม่สามารถที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศได้เองโดยตรง การสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศเป็นบทบาทโดยตรงของธุรกิจเอกชน

เมื่อนำปัจจัยเสริมทั้ง 2 ปัจจัย เข้ามาประกอบการพิจารณาพร้อมกับปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้าน ที่กำหนดความได้เปรียบเชิงแข่งขันดังที่ได้กล่าวมาแล้วจะทำให้ตัวแบบโดมอนด์ ความสมบูรณ์ (จักรพร อุ่นจิตต์, 2548) และจากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่าการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจเป็นบูรณาการความร่วมมือของทุกส่วนเข้าด้วยกัน ประกอบด้วยภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐ สถาบัน การศึกษา สถาบันการเงินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการในเครือข่ายวิสาหกิจจะยังคงยึดหลักการสำคัญ คือ การร่วมมือกันเพื่อเสริมจุดอ่อนของกลุ่มอุตสาหกรรมของตนให้เข้มแข็งขึ้นพร้อมกับพัฒนาส่วนที่เป็นจุดแข็งให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นต่อไป ขณะเดียวกันความจำเป็นในการแข่งขันทางธุรกิจก็ยังคงมีอยู่เช่นเดิม

ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2547) ศึกษาเรื่อง เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเกิดพบว่า ผู้ประกอบการหลักที่มีความสำคัญในเครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเกิด ได้แก่ ผู้ประกอบการโรงแรมและที่พัก ผู้ประกอบการบริษัทนำเที่ยว สายการบิน ผู้ประกอบการร้านอาหารและภัตตาคาร ผู้ประกอบการร้านค้า และผู้ให้บริการด้านกิจกรรมการท่องเที่ยวต่าง ๆ โดยผู้ประกอบการเหล่านี้ต้องปรับปรุงตนเองในด้านคุณภาพการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ และร่วมมือกันเพื่อสนองความต้องการและรักษาความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้ง 4 ด้านตามตัวแบบโดมอนด์ แสดงให้เห็นภาพรวมความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวเกิด ดังนี้

1. ปัจจัยการผลิต จังหวัดภูเก็ตมีทรัพยากรทางธรรมชาติที่สำคัญ ได้แก่ ชายหาดที่สวยงามและทรัพยากรทางวัฒนธรรม คือ อารยธรรมไมตรีที่ดีของคนในพื้นที่ซึ่งถือเป็นปัจจัยอันดับต้น ๆ ที่ทำให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจเลือกเดินทางมาภูเก็ต จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว พบว่า ปัญหาสำคัญที่ภูเก็ตกำลังเผชิญ คือ การรักษาสิ่งแวดล้อมและชายหาดให้คง

ความสวยงาม ทั้งในด้านกายภาพและทัศนียภาพ นอกจากนี้ยังพบปัญหาในด้านทักษะของบุคลากรในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว

2. เงื่อนไขด้านอุปสงค์ ส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ตจะเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง โดยเปรียบเทียบกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2543 พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยมีความคาดหวังบริการที่สุภาพ ด้วยอัตราค่าที่พัก ส่วนด้านรสชาติและรูปลักษณะของอาหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมจุดเด่นด้านอาหารและการให้บริการของร้านอาหาร อย่างไรก็ตาม การขาดความใส่ใจในเรื่องความสะอาดของอาหารของคนไทยกลับเป็นปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนสำคัญด้านเงื่อนไขอุปสงค์ของภูเก็ต

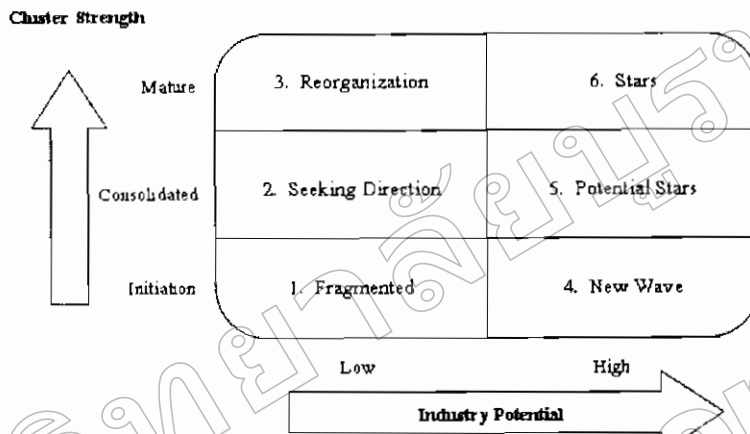
3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวของภูเก็ตประกอบด้วยธุรกิจที่หลากหลาย ทั้งกลุ่มธุรกิจหลักและสนับสนุน ซึ่งมีการเชื่อมโยงในของธุรกิจเกี่ยวข้องกัน ได้แก่ ธุรกิจนำเที่ยวติดต่อกับโรงแรมที่พัก ร้านอาหาร และกิจการบันเทิงและพักผ่อนหย่อนใจต่าง ๆ ในการจัดโปรแกรมการท่องเที่ยว เป็นต้น นอกจากนี้เครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยวภูเก็ตยังมีแนวโน้มที่จะสร้างการเชื่อมโยงกับเครือข่ายวิสาหกิจอาหารในภาคใต้อีกด้วย เนื่องจากอาหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ๆ อย่างไรก็ตาม เครือข่ายวิสาหกิจจังหวัดภูเก็ตยังขาดการเชื่อมโยงในด้านความร่วมมือเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวร่วมกัน บทบาทของสมาคมด้านการท่องเที่ยวยังมีค่อนข้างจำกัด ส่วนใหญ่มิบทบาทในการจัดโปรแกรมด้านการตลาดซึ่งมีเป็นครั้งคราวเท่านั้น ยังไม่มีความร่วมมือในการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญร่วมกัน เช่น การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของภูเก็ต (Positioning) การดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น นอกจากนี้ความร่วมมือกับสายการบินซึ่งเป็นผู้ประกอบการหลักที่สำคัญในเครือข่ายวิสาหกิจยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัดซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของความไม่เข้มแข็งของเครือข่ายวิสาหกิจโดยรวม

4. บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ ผู้ประกอบการในภูเก็ตหลายรายยังสนใจเพียงการแข่งขันกับคู่แข่งเฉพาะในภูเก็ตด้วยกันมากกว่าการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เพื่อแข่งขันกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นในต่างประเทศ ประกอบกับธุรกิจส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่มีมาตรฐานมากนัก ซึ่งเห็นได้จากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างจำกัด ลักษณะดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่บั่นทอนขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของภูเก็ต

สรุปได้ว่าเครือข่ายวิสาหกิจจะมีการพัฒนาจากการรวมกลุ่มในรูปแบบสมาคม / ชมรม และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ ซึ่งเป็นแกนหลักในการวางแผนนโยบายและผลักดันให้เกิด

การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจท้องถิ่นเพื่อเชื่อมเครือข่ายวิสาหกิจยังขาดการเชื่อมโยงที่สมบูรณ์ระหว่างสถาบันการศึกษาและสถาบันเฉพาะเพื่อพัฒนาไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

หลังจากที่มีการประเมินระดับความรู้ความเข้าใจด้านเครือข่ายวิสาหกิจร่วมกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจด้วยตัวแบบไดมอนด์ สามารถจัดระดับศักยภาพของธุรกิจในการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ (Degree of Strength and Potential) ออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้



ภาพที่ 2 – 6 ระดับความสามารถและศักยภาพของกิจการในการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547, หน้า 23

กลุ่มที่ 1 เครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันอย่างหลวม ๆ ในขณะเดียวกันก็อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีโอกาสทางการตลาดและความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศมากนัก (Fragmented Cluster) เครือข่ายวิสาหกิจในกลุ่มนี้มีคุณลักษณะ คือ เป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่มีห่วงโซ่มูลค่าที่ไม่สมบูรณ์ ไม่มีสมาคมหรือองค์กรการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรม หรือถ้ามีจะเป็นองค์กรที่ไม่เข้มแข็ง นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดของการเข้าถึงวัตถุดิบในท้องถิ่น ขาดกำลังแรงงานที่มีทักษะ การเข้าถึงแหล่งเงินทุนยังจำกัด ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าพื้นฐานที่ไม่ซับซ้อนมาก ทำให้ธุรกิจขาดแรงจูงใจต่อการพัฒนานวัตกรรม ผู้บริหารมีความสามารถในการเจรจาต่อรองและขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของเครือข่ายวิสาหกิจ ความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมกับสถาบันวิจัยและพัฒนา / สถาบันการศึกษา ยังไม่มีหรืออยู่ในระยะเริ่มต้น ขาดผู้นำที่ชัดเจนในอุตสาหกรรม รวมทั้งโอกาสในการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมยังไม่เป็นที่สนใจทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ เครือข่ายวิสาหกิจกลุ่มนี้จะมีคุณสมบัติ คือ กระบวนการผลิตและผลผลิตส่วนใหญ่เป็นการลอกเลียนแบบ ไม่มีการเข้าร่วมของบริษัทในต่างประเทศ บริษัทส่วนน้อยมีตรา

สินค้าของตนเอง การแข่งขันส่วนใหญ่อยู่บนพื้นฐานของราคาและต้นทุนต่ำ ด้วยเหตุนี้เครือข่ายวิสาหกิจกลุ่มนี้จึงมีแนวโน้มที่จะถูกจัดอยู่ในตำแหน่งที่ไม่ดีและต้องเผชิญกับส่วนแบ่งในตลาดโลกที่น้อยลง รวมทั้งมูลค่าการผลิตที่ลดลงที่เช่นกัน รายได้สุทธิจากการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศที่จำกัด รวมทั้งการเติบโตของการจ้างงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ

กลุ่มที่ 2 เครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันในระดับหนึ่งแล้ว แต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีโอกาสทางการตลาดและความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศไม่สูงนัก (Seeking Direction Cluster) โดยมีคุณลักษณะสำคัญ คือ มีกิจกรรมของธุรกิจที่ครอบคลุมห่วงโซ่อุปทานพอสมควร มีสมาคมหรือองค์การความร่วมมือของอุตสาหกรรมแล้ว แต่ยังมีบทบาทที่จำกัด สามารถเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ และโครงสร้างพื้นฐาน และแหล่งเงินทุนได้ดีพอสมควร มีแรงงานที่มีความต้องการสินค้าและบริการที่เน้นคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ทำให้กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจเน้นทั้งราคาและคุณภาพ ผู้บริหารของธุรกิจมีความสามารถและวิสัยทัศน์พอควร มีระดับความร่วมมือทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนที่เข้มแข็งมากขึ้น การติดต่อสื่อสารระหว่างอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและระหว่างอุตสาหกรรมกับสถาบันวิจัยและพัฒนา / สถาบันการศึกษา มีพอสมควร โดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาเทคโนโลยี รวมทั้งอาจมีการกำหนดผู้นำของกลุ่มอุตสาหกรรมที่ชัดเจน ซึ่งสามารถสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เครือข่ายวิสาหกิจกลุ่มนี้มีคุณสมบัติ คือ มีการสร้างสรรค์กระบวนการผลิตใหม่และนวัตกรรมของผลผลิตอยู่เสมอ ธุรกิจภายในเครือข่ายมีแนวโน้มที่จะมีการมองเห็นโอกาสการแข่งขันในระดับกว้างกว่าระดับท้องถิ่น เช่น การออกไปลงทุนและทำธุรกรรมในต่างแดน นอกจากนี้ยังสามารถสร้างตราสินค้าของตนเองและกระจายผลิตภัณฑ์ออกไปในตลาดที่กว้างมากขึ้น อย่างไรก็ตามเครือข่ายวิสาหกิจกลุ่มนี้ยังเป็นกลุ่มที่มีโอกาสในการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่ไม่น่าสนใจนัก ทำให้ยังมีส่วนแบ่งในตลาดโลกและการขยายตัวของมูลค่าการผลิตที่ไม่สูงนัก มีรายได้สุทธิจากการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศที่จำกัด และมีการเติบโตของการจ้างงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยประเทศ

กลุ่มที่ 3 เครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็ง แต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่ยังมีโอกาสด้านการตลาดและความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและโลกไม่สูงนัก (Reorganization Cluster) มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสามารถในการสร้างผลกำไร มีห่วงโซ่มูลค่าที่สมบูรณ์ตั้งแต่อุตสาหกรรมนำจนถึงปลายทาง มีสมาคมหรือองค์การการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมที่เข้มแข็ง มีการประสานงานระดับรัฐบาลเพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สามารถเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติและวัตถุดิบได้อย่างกว้างขวาง มีกำลังแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญภายในเครือข่ายเพียงพอต่อความต้องการ มีกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ใน

เชิงพาณิชย์ได้มาก มีความพร้อมในด้านแหล่งเงินทุนพอสมควร ผู้บริโภคมีความต้องการที่
 พิถีพิถันและชัดเจนขึ้นในสินค้าคุณภาพและสินค้าเฉพาะที่มีแนวโน้มจะเป็นสินค้านำในตลาดโลก
 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการร่วมมือกันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจธุรกิจที่เกี่ยวข้องมีความร่วมมือ
 กันอย่างมากขึ้น ทั้งในการแบ่งปันทรัพยากร การวิจัยและพัฒนาตลอดสายของห่วงโซ่อุปทานทั้ง
 มิติของกลยุทธ์และกระบวนการ โดยมีองค์กรหลักที่เข้มแข็งและสามารถทำหน้าที่เป็นแกนหลักใน
 การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจได้อย่างต่อเนื่อง คุณสมบัติที่สำคัญ คือ มีความเข้มแข็ง รวมทั้ง
 กระบวนการผลิตและนวัตกรรมผลผลิตระดับสูง การมีตราสินค้าที่แพร่หลายเป็นที่รู้จักและกลยุทธ์
 ของบริษัทเน้นที่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น

กลุ่มที่ 4 เครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันอย่างไม่เข้มแข็งนัก แต่อยู่ในสถานะที่ดี
 สำหรับโอกาสทางการตลาดในอนาคต (New Wave Cluster) เนื่องจากอุตสาหกรรมมีศักยภาพใน
 การเติบโตสูง ทั้งนี้คุณลักษณะที่สำคัญของกลุ่มนี้จะเหมือนกับกลุ่มที่ 1 ยกเว้นในเรื่องของศักยภาพ
 ในการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่ดีกว่ากลุ่มที่ 1 เครือข่ายวิสาหกิจกลุ่มนี้มีคุณสมบัติที่สำคัญ
 คือ มีการไหลเข้าของการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศอยู่ในระดับสูง มีแนวโน้มส่วนแบ่ง
 การตลาดของโลกและมูลค่าผลผลิตที่เติบโตขึ้น ตลอดจนมีอัตราการเติบโตของการจ้างงานใน
 ระดับสูง

กลุ่มที่ 5 เครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันในระดับหนึ่งแล้วแต่อยู่ในสถานะที่ดี
 สำหรับอนาคต (Potential Stars Cluster) เนื่องจากอุตสาหกรรมมีศักยภาพในการเติบโตสูง
 เครือข่ายวิสาหกิจในกลุ่มนี้มีคุณลักษณะของกลุ่มนี้จะคล้ายคลึงกับกลุ่มที่ 2 ยกเว้นในเรื่องของ
 ศักยภาพในการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลให้เครือข่ายวิสาหกิจทั้งสองกลุ่มนี้มีความ
 เข้มแกร่งในเชิงคุณสมบัติ กล่าวคือ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโต รวมทั้งมีศักยภาพสูงใน
 ด้านการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศและมีส่วนแบ่งตลาดโลกที่เพิ่มขึ้น

กลุ่มที่ 6 เครือข่ายวิสาหกิจที่มีการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็งและอยู่ในสถานะที่ดีที่สุด
 (Stars Cluster) มีศักยภาพในการแข่งขันสูงและสามารถแสวงหาโอกาสจากแนวโน้มการเติบโตที่
 สดใสของอุตสาหกรรมได้ คุณลักษณะของกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีการเจริญเติบโตเต็มที่ เป็นลักษณะ
 ของเครือข่ายวิสาหกิจที่มีความเข้มแข็ง เช่น มีห่วงโซ่มูลค่าที่สมบูรณ์ มีสมาคมหรือองค์กรทาง
 ธุรกิจที่เอื้อต่อการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจอย่างเต็มที่ มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์และ
 กำลังแรงงานที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญสูง มีกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาที่นำไปใช้ประโยชน์ใน
 เชิงพาณิชย์ได้มาก ควบคู่ไปกับการร่วมมือกันอย่างจริงจังระหว่างภาคอุตสาหกรรมและสถาบันวิจัย
 มีแหล่งเงินทุน เพื่อการลงทุนของธุรกิจเพียงพอและสามารถเข้าถึงได้ง่ายต้องการผู้บริโภค

ความพิถีพิถันและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น รวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และมีลักษณะในเชิงคุณภาพ เช่นเดียวกับเครือข่ายวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จในหลายประเทศ กล่าวคือ มีนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการผลิตใหม่ที่อยู่ในระดับสูงและต่อเนื่อง มีการลงทุนเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการเข้าร่วมลงทุนของธุรกิจต่างชาติอย่างกว้างขวาง มีตราสินค้าเป็นของตนเอง และมีการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ มีส่วนแบ่งในตลาดโลกและมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์สูง มีการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศสูงมาก การจ้างงานมีการขยายตัวในอัตราที่สูง

3. ความเชื่อมโยงภายในและระหว่างอุตสาหกรรมโรงแรม

อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทยมีความเชื่อมโยงกันภายในและกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ (มิ่งสรรพ ขาวสอาด, 2548, หน้า 56-64) ดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 ความเชื่อมโยงภายในและระหว่างอุตสาหกรรมโรงแรมและรีสอร์ท (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2546 อ้างถึงใน มิ่งสรรพ ขาวสอาด, 2548)

1. กลุ่มผู้ป้อนวัตถุดิบ

กลุ่มผู้ป้อนวัตถุดิบที่สำคัญของอุตสาหกรรมโรงแรม ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ผู้ให้บริการสาธารณูปโภคและพลังงาน ผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องเขียน หนังสือพิมพ์ และวัสดุสิ้นเปลือง ผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด และผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ที่ทำด้วยผ้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

การให้บริการอาหารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริการในธุรกิจโรงแรม ในอุตสาหกรรมโรงแรมของไทยพบว่า โดยทั่วไปแล้วโรงแรมมียอดขายจากการให้บริการอาหารประมาณร้อยละ 31 ของยอดขายทั้งหมด และหากเป็นโรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) บางแห่งอาจมีรายได้จากการให้บริการอาหารสูงถึงร้อยละ 50 – 70 ของยอดขายทั้งหมด ดังนั้น อุตสาหกรรมโรงแรมจึงเป็นอุตสาหกรรมที่พึ่งพาการป้อนวัตถุดิบจากอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ โรงแรมในประเทศไทยจะมีการซื้ออาหารและเครื่องดื่มประมาณร้อยละ 15.7 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มที่ป้อนวัตถุดิบให้อุตสาหกรรมโรงแรมเกือบทั้งหมดอยู่ในประเทศไทย แต่วัตถุดิบบางอย่างยังคงต้องมีการนำเข้า เนื่องจากคุณภาพของวัตถุดิบในประเทศยังไม่สามารถเทียบเท่าของต่างประเทศ เช่น ไวน์ เนื้อสัตว์ และเนื้อแกะ

1.2 ผู้ให้บริการสาธารณูปโภคและพลังงาน

1.2.1 ผู้ให้บริการไฟฟ้า

ผู้ให้บริการไฟฟ้า ซึ่งก็คือ การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ถือว่ามีระดับของความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมในโรงแรมมากกว่าผู้ให้บริการสาธารณูปโภคและพลังงานประเภทอื่น เพราะอุตสาหกรรมโรงแรมนับเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีการใช้ไฟฟ้าค่อนข้างมากทำให้ค่าไฟฟ้าของโรงแรมในประเทศไทยโดยเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 9.5 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

1.2.2 ผู้ให้บริการน้ำมันเชื้อเพลิง

ผู้ให้บริการน้ำมันเชื้อเพลิงหรือปั้มน้ำมันเข้ามาเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมในฐานะผู้ให้บริการน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับยานพาหนะต่าง ๆ ของโรงแรม ซึ่งจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า โรงแรมในประเทศไทยมีค่าน้ำมันเชื้อเพลิงประมาณร้อยละ 1.1 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

1.2.3 ผู้ให้บริการด้านสื่อสารและโทรคมนาคม

ระบบสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมโรงแรม เช่น ระบบโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต ในการรับรองห้องพักจากลูกค้าและการติดต่อประสานงานกับภายนอก ดังนั้น อุตสาหกรรมโรงแรมจึงมีความเชื่อมโยงกับผู้ให้บริการสื่อสารและโทรคมนาคม เช่น บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท ทีทีเอ็นซีที จำกัด (มหาชน) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และบริษัทที่ให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า โรงแรมในประเทศไทยมีค่าไปรษณีย์ โทรศัพท์ และค่าบริการอินเทอร์เน็ต ประมาณร้อยละ 1.2 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

1.2.4 ผู้ให้บริการก๊าซ

การบริการของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม ก๊าซหุงต้มเป็นพลังงานที่สำคัญในการประกอบอาหาร ซึ่งจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า โรงแรมในประเทศไทยจ่ายค่าก๊าซประมาณร้อยละ 0.5 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

1.2.5 ผู้ให้บริการน้ำประปา

โรงแรมจัดเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีการใช้น้ำค่อนข้างมาก โรงแรมในเชียงใหม่ส่วนมากมักใช้น้ำจากการประปานครหลวง และการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า โรงแรมในประเทศไทยมีค่าน้ำประปาประมาณร้อยละ 1.3 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด ทั้งนี้โรงแรมบางแห่งอาจมีการใช้น้ำจากแหล่งธรรมชาติ เช่น น้ำบาดาลทดแทน

1.3 ผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องเขียน หนังสือพิมพ์ และวัสดุสิ้นเปลือง

การซื้อเครื่องเขียน หมึกสี และหมึกดำที่ใช้ในงานช่างศิลป์และงานบริหาร และหนังสือพิมพ์เพื่อบริการลูกค้า ซึ่งเมื่อเรารวมค่าใช้จ่ายในการซื้อเครื่องเขียน หนังสือพิมพ์ และวัสดุสิ้นเปลืองพบว่า มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 1.5 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

1.4 ผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด

ความสะอาดเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจโรงแรม ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดและสเปรย์ดับกลิ่นต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่โรงแรมทุกแห่งจำเป็นต้องใช้ สำหรับโรงแรมในประเทศไทยพบว่า มีค่าใช้จ่ายในการซื้อผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดและสเปรย์ดับกลิ่น ประมาณร้อยละ 0.9 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

1.6 ผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ที่ทำด้วยผ้า

เครื่องใช้ที่ทำด้วยผ้า เช่น ปลอกหมอน ผ้าปูเตียง และผ้าเช็ดหน้า เป็นต้น เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ให้บริการลูกค้า ซึ่งโรงแรมในประเทศไทยจะมีค่าใช้จ่ายในการซื้อเครื่องใช้ที่ทำด้วยผ้าประมาณร้อยละ 0.6 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

2. กลุ่มผู้ให้บริการเฉพาะทาง

2.1 บริษัทรับจ้างบริหารจัดการโรงแรม

โรงแรมหลายแห่งในประเทศไทยได้จ้างให้บริษัทรับจ้างบริหารจัดการโรงแรมของเครือข่ายโรงแรมเข้ามาบริหาร ซึ่งมีทั้งเครือข่ายสากล เช่น โพรซีชั่นส์ สตาร์วูดส์ และแอคคอร์ และเครือข่ายไทยอย่างดุสิตธานี อมารี และอิมพีเรียล โดยทั่วไปแล้วในการว่าจ้างให้บริษัทที่รับจ้างบริหารจัดการเข้ามาบริหารแทนเจ้าของ สัญญาในการบริหารจัดการโรงแรมจะประกอบด้วย

2.1.1 การบริหารงานประจำวันแทนเจ้าของรวมไปถึงการขาย การตลาด การรับจอง การทำบัญชี และการจัดซื้อและจัดจ้าง

2.2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น การพัฒนาและบริหารกลยุทธ์การขาย การให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การเสนอทางเลือกทางการเงิน การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการออกแบบและก่อสร้าง การจัดทำระบบจัดจ้าง จัดซื้อ และการตรวจสอบภายใน

2.2 บริษัทผู้ให้บริการซ่อมแซมอาคารและสินทรัพย์

โรงแรมในประเทศไทยส่วนใหญ่ดำเนินการมานานกว่า 10 ปี และเป็นโรงแรมที่ดำเนินการมานานกว่า 20 ปี ถึงร้อยละ 40 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมด จึงทำให้ต้องมีการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารและสินทรัพย์ซึ่งจะต้องอาศัยผู้ให้บริการที่มีความชำนาญเฉพาะ โดยในปี พ.ศ. 2545 โรงแรมในประเทศไทยมีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมอาคารและสินทรัพย์ ประมาณร้อยละ 3.2 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

2.3 ผู้ให้บริการสื่อโฆษณา

การโฆษณาเป็นกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญอย่างหนึ่งเพื่อสร้างภาพลักษณ์และยอดขายของโรงแรม โดยทั่วไปแล้วผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทยจะโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ โทรทัศน์ และวิทยุ

การโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะของโบรชัวร์ ไปสเตอร์ จะต้องอาศัยผู้ให้บริการพิมพ์สื่อดังกล่าว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ให้บริการในท้องถิ่นที่โรงแรมตั้งอยู่หรือในงานนิทรรศการ นอกจากนี้ยังมีโฆษณาผ่านหนังสือพิมพ์และแม็กกาซีนซึ่งมีผู้ให้บริการหลายระดับ ดังนี้ เช่น หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ “TICA Year Book” “The Venue Thailand” “ATTA Directory” “Hotel Directory” และ Thailand Official Directory สำหรับสื่อสิ่งพิมพ์ระดับนานาชาติก็มีการโฆษณา โดยให้ส่วนลดหรือบาร์เตอร์เช่นกัน ตัวอย่างเช่น “Qantas Holiday Brochure” “CBS - Middle East Brochure” และ “World Trade Directory”

ส่วนการโฆษณาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อาจอยู่ในลักษณะของ CD-ROM หรือเว็บไซต์ของโรงแรมหรือเครือข่าย และผู้ให้บริการเว็บไซต์ต่าง ๆ เช่น www.asiatravel.com เป็นต้น

สำหรับการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์นั้นมียอดค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่จะโฆษณาในรายการที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นครั้งคราว เนื่องจากมีต้นทุนค่อนข้างสูง และส่วนการโฆษณาผ่านวิทยุมีส่วนใหญ่เป็นการโฆษณาในรายการวิทยุของสถานีในท้องถิ่นเป็นหลัก

ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาของโรงแรมในประเทศไทย โดยเฉลี่ยจะมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 1.2 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

2.4 บริษัทประกันภัย

โรงแรมส่วนใหญ่จะมีการทำประกันวินาศภัยสินทรัพย์ของตนไว้กับบริษัทรับประกันภัยต่าง ๆ ซึ่งจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า โรงแรมในประเทศไทยมีการจ่ายค่าเบี้ยประกันภัยในแต่ละปีประมาณร้อยละ 0.5 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

2.5 ผู้ให้บริการด้านตรวจสอบบัญชีและกฎหมาย

โรงแรมที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลซึ่งต้องจัดทำงบการเงินส่งให้กระทรวงพาณิชย์ จำเป็นต้องอาศัยผู้ให้บริการด้านการตรวจสอบบัญชี นอกจากนี้โรงแรมอาจต้องมีการใช้บริการทางกฎหมายกับสำนักงานกฎหมายต่าง ๆ ในกรณีที่เกิดข้อพิพาทกับบุคคลภายนอกซึ่งจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า โรงแรมในประเทศไทยมีการจ่ายค่าบริการในการตรวจสอบบัญชีและบริการด้านกฎหมายประมาณร้อยละ 0.5 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด

2.6 ผู้ให้บริการอื่น ๆ ได้แก่ ด้านระบบคอมพิวเตอร์และไอที ผู้ให้บริการซักผ้า และผู้ให้บริการรักษาความปลอดภัย

ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์และไอทีเป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการโรงแรมไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการรับจองห้องพักและการเชื่อมต่อภายในและนอกองค์กร ผู้ให้บริการที่มีความชำนาญเฉพาะทางด้านไอทีจึงเข้ามามีบทบาทในการวางระบบคอมพิวเตอร์ให้กับโรงแรมในการทำความสะดวกเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับผ้า โรงแรมอาจมีการใช้บริการจากผู้ให้บริการซักผ้าโดยเฉพาะ เนื่องจากมีความชำนาญและมีอุปกรณ์ที่เพียงพอ นอกจากนี้โรงแรมหลายแห่งโดยเฉพาะโรงแรมขนาดใหญ่จะมีการว่าจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยเข้ามาช่วยดูแลความสงบเรียบร้อยภายในโรงแรม

3. กลุ่มผู้จัดจำหน่าย

โดยทั่วไปแล้วในการจัดจำหน่ายห้องพักของผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทยสามารถทำได้หลายทางไม่ว่าจะเป็นฝ่ายขายของบริษัท เว็บไซต์ของโรงแรม การขายในงานแสดงสินค้าการท่องเที่ยว และลูกค้าบางส่วนที่เป็นลูกค้าที่เข้ามาหาที่พักโดยมิได้จองก่อน (Walk in) ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะมีสัดส่วนค่อนข้างสูงสำหรับโรงแรมต่ำกว่า 4 ดาว แต่โรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไปจะมีช่องทางการขายที่สำคัญอื่น ๆ อีก ที่ต้องอาศัยผู้จัดจำหน่ายเข้ามาเป็นตัวกลางในการขาย ได้แก่

บริษัทนำเที่ยวและตัวแทนจัดการท่องเที่ยว เครือข่ายโรงแรม และศูนย์กลางระบบการตลาดร่วมทั่วโลก (Global Distribution System: GDS)

บริษัทนำเที่ยวและตัวแทนจัดการท่องเที่ยว

ในการจัดจำหน่ายผ่านบริษัทนำเที่ยวและตัวแทนจัดการท่องเที่ยว นั้น ผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทยมีการใช้บริการของบริษัทนำเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

บริษัทนำเที่ยวและตัวแทนจัดการท่องเที่ยวในกรุงเทพฯ เช่น “Royal Orchid Holiday” “Asian Trails” “Diethelm Travel” “East West Siam” และ “Turismo Thai” ซึ่งมีตลาดที่กว้างครอบคลุมหลายประเทศ “Insight (Thailand)” มีตลาดหลักเป็นชาวยุโรปและ “JTB (Thailand)” และ “S.M.I Travel” มีตลาดหลักเป็นชาวญี่ปุ่น เป็นต้น

บริษัทนำเที่ยวและตัวแทนจัดการท่องเที่ยวของต่างประเทศ เช่น “SAGA Holidays” “Touchdown World Travel Specialist” “Thomas Cook Holidays” จากประเทศอังกฤษ “Qantas Holidays” “Venture Holidays” และ “I-Xplore Travel” จากออสเตรเลีย “Gulliver’s Pacific” และ “Travel Plan” จากนิวซีแลนด์ เป็นต้น

และยังพบว่าโรงแรมในประเทศไทยที่มีการขายผ่านบริษัทนำเที่ยวและตัวแทนจัดการท่องเที่ยวจะมีการขายผ่านทางช่องทางนี้ประมาณร้อยละ 10-30 ของการขายห้องพักทั้งหมด

เครือข่ายโรงแรม

โรงแรมที่เป็นเครือของกลุ่มโรงแรมจะอาศัยเครือข่ายของกลุ่มโรงแรมเป็นช่องทางการขายที่สำคัญ โดยเฉพาะเครือข่ายของกลุ่มโรงแรมสากลที่มีช่องทางการตลาดที่กว้างขวาง

นอกจากเครือข่ายของกลุ่มโรงแรมของตนแล้วยังมีเครือข่ายของพันธมิตรนานาชาติ เช่น เอเชียียน โฮเต็ลส์ อัลไลแอนซ์ (Asian Hotels Alliance: AHA) นอกจากนี้ยังพบว่าโรงแรมที่เป็นเครือข่ายของกลุ่มโรงแรมจะมีสัดส่วนการขายผ่านเครือข่ายของกลุ่มร้อยละ 20 – 30 ของการขายห้องพักทั้งหมด

ศูนย์กลางระบบการตลาดร่วมทั่วโลก (Global Distribution System: GDS)

ระบบ GDS ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ที่กลุ่มบริษัทหรือองค์กรได้เข้าร่วมกันแสดงข้อมูลของตนเองเพื่อจุดประสงค์หนึ่ง เพื่อให้ผู้ใช้ที่อยู่ ณ ที่ต่าง ๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลและทำการปรับเปลี่ยนข้อมูลได้ทันที ระบบ GDS นั้นเริ่มแรกถูกใช้โดยบริษัทนำเที่ยว (Travel Agency) เพื่อให้บริการทางด้านการจองตั๋วเครื่องบิน แต่ในภายหลังบริษัทสายการบินต่าง ๆ ได้ลดการจ่ายค่าหน้าหน้า (Commission Fee) แก่บริษัทนำเที่ยวลง ทำให้บริษัทนำเที่ยวได้หันความสนใจรายได้ที่มาจากบริการจองห้องพักระบบ GDS จึงเพิ่มระบบที่ให้บริการจองห้องพักที่โรงแรม โดยจะแสดงรายละเอียดประเภทของห้องพัก อัตราของห้องพัก ณ ช่วงเวลาต่าง ๆ ใน

รอบปี พร้อมทั้งรายละเอียดเสริมเกี่ยวกับโรงแรม ตัวอย่างระบบ GDS ที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ได้แก่ Sabre Galileo, Amadeus และ Worldspan ซึ่งระบบ GDS นี้มีโรงแรมหลายแห่งให้บริการอยู่ โดยเฉพาะโรงแรมในเครือซึ่งพบว่า การขายห้องพักผ่านระบบ GDS นั้นมีสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 20 ของห้องพักทั้งหมด

4. สถาบันที่เกี่ยวข้อง

สถาบันที่เกี่ยวข้องกับสถาบันโรงแรมในประเทศไทย ได้แก่ สถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา และสมาคมของผู้ประกอบการ

4.1 สถาบันการเงิน เนื่องจากเงินทุนเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ ในการลงทุนในกิจการลงทุนในกิจการโรงแรม โดยเฉพาะโรงแรมในระดับ 4 ขึ้นไป ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล ทั้งในการก่อสร้าง ตกแต่งตัวอาคาร และการดำเนินงาน ผู้ประกอบการหลายรายจึงต้องพึ่งพาเงินทุนจากสถาบันการเงินจนทำให้รายจ่ายค่าดอกเบี้ยของโรงแรมในประเทศไทยสูงถึงร้อยละ 11.5 ของการดำเนินงานทั้งหมด ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนค่อนข้างสูง

4.2 สถาบันการศึกษาได้เข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมโรงแรม ในลักษณะของการผลิตบุคลากรป้อนเข้าสู่อุตสาหกรรม และการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม ในด้านการผลิตบุคลากรนั้นสถาบันการศึกษาในประเทศไทยจะมุ่งผลิตบุคลากรระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ โดยผลิตได้มากกว่า 4,000 คนต่อปี ส่วนในด้านการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษายังเข้ามามีบทบาทค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่จะเน้นการศึกษาด้านอุปสงค์ของการท่องเที่ยว และไม่เจาะลึกในระดับอุตสาหกรรมโรงแรม แต่ก็มีการศึกษาวิจัยด้านการปฏิบัติการในโรงแรมให้เห็นบ้างสมาคมผู้ประกอบการ

ภายในอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ประกอบการโรงแรมได้มีการรวมตัวกันเป็น (สมาคมโรงแรมไทย) จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการแก้ไขข้อขัดข้องต่าง ๆ การเจรจาข้อตกลงกับบุคคลภายนอก ตลอดจนการร่วมมือและประสานงานกับภาครัฐและเอกชน เพื่อส่งเสริมการทำธุรกิจโรงแรมให้มีมาตรฐานที่ดี ปัจจุบันมีโรงแรมที่เป็นสมาชิกทั่วประเทศทั้งสิ้น 428 ราย

สมาคมโรงแรมไทยนั้นถือว่าเป็นสถาบันมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทยโดยเฉพาะการจัดทำมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย จัดแบ่งมาตรฐานเป็น 5 ระดับมาตรฐาน จากระดับมาตรฐานที่น้อยที่สุดคือ 1 ดาว ไปหามาตรฐานสูงสุดคือ 5 ดาว ซึ่งปัจจุบันมีโรงแรมสมัครเข้าร่วมจัดทำมาตรฐาน 86 แห่ง และได้ตั้งเป้าหมายว่าภายในปี พ.ศ. 2547 จะมีโรงแรมสมัครเข้าร่วมโครงการนี้ 1,000 แห่ง (ไทยรัฐ, 2547 อ้างอิงใน มิ่งสรรพ ขาวสอาด, 2548)

5. หน่วยงานภาครัฐ

5.1 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้เข้ามามีบทบาทในทางอ้อมกับอุตสาหกรรมโรงแรมด้วยการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศไทย

5.2 กระทรวงมหาดไทย ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 ในการประกอบกิจการโรงแรม ผู้ประกอบการจะต้องจดทะเบียนกับกระทรวงมหาดไทย และให้อำนาจกระทรวงมหาดไทยให้ในการออกกฎกระทรวง วางระเบียบการและกำหนดค่าธรรมเนียมต่าง ๆ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า โรงแรมและที่พักหลายแห่งไม่ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวเนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดของการเป็นโรงแรมที่ได้รับอนุญาตตามกฎหมาย

5.3 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ในฐานะผู้จัดเก็บรายได้ ในรูปของภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้ายและภาษีโรงแรม

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้จัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาขึ้นเพื่อรับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาศาสตร์การท่องเที่ยว การออกกฎหมาย และดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายการท่องเที่ยว การกำหนดและควบคุมมาตรฐานสินค้าและการท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546)

ลักษณะพิเศษของอุตสาหกรรมโรงแรม

1. การแข่งขัน

อุตสาหกรรมโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง โดยการแข่งขันจะเน้นที่การสร้าง แบนด์ ที่ตั้งโรงแรม คุณภาพการให้บริการ และราคา โดยทั่วไปแล้วโรงแรม 3 ดาว ลงมาจะมีการแข่งขันสูงกว่าโรงแรม 4 – 5 ดาว และแข่งขันในทุกรูปแบบ ส่วนโรงแรม 4 – 5 ดาว จะแข่งขันในด้านคุณภาพการให้บริการมากกว่าราคา

2. ความเป็นฤดูกาล

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นฤดูกาล ในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศในเขตอบอุ่นฤดูกาลที่มีการใช้โรงแรมน้อย คือ ตั้งแต่เดือนธันวาคม – เดือนมีนาคม แต่ในทางกลับกันประเทศที่ตั้งในเขตร้อนและประเทศในซีกโลกใต้ฤดูกาลท่องเที่ยวจะเป็นไตรมาสที่ 4 และไตรมาสที่ 1

3. ทรัพย์สินทางปัญญา

ทรัพย์สินทางปัญญาของอุตสาหกรรมโรงแรมจะเป็นชื่อทางการค้า เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ (Service Marks) และตราสินค้า ซึ่งล้วนเป็นทรัพย์สินที่มีค่าของกิจการ โรงแรม

ที่เป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญา เหล่านี้สามารถขายสิทธิการใช้เครื่องหมายการค้าของตนให้กับโรงแรมอื่น ๆ ได้ แล้วได้ค่าตอบแทนตามที่ตกลงกันในสัญญา

4. ความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ทางการเมืองและสังคม

การท่องเที่ยวเป็นกิจกรรมที่อ่อนไหว การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่รุนแรง เช่น การมีรัฐประหาร การก่อการร้าย เช่น ในปี พ.ศ. 2544 เมื่อมีปัญหากันยาทวีป (September 11) ปรากฏว่ารายได้จากการบริหารโรงแรมกลุ่ม Four Seasons ลดลงจาก 125.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี พ.ศ. 2543 เหลือ 95.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี พ.ศ. 2544 ซึ่งก่อนหน้านี้รายได้ดังกล่าวมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 10.4 ต่อปี (มิ่งสรรพ ขาวสอาด, นุกูล เครือฟู, และอัศวพงศ์ อันทอง, 2548)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจด้านการท่องเที่ยวของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทโรงแรมที่พัก ในเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

1. งานวิจัยด้านความสามารถในการแข่งขันและแนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ
2. งานวิจัยด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยวของผู้ประกอบการ
3. งานวิจัยด้านการท่องเที่ยวและ โรงแรม

1. งานวิจัยด้านความสามารถในการแข่งขันและแนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจโรงแรมที่พักด้วยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจนั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันอย่างเข้มแข็งซึ่งความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจท่องเที่ยวและการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวพบว่า มีงานวิจัยทางธุรกิจจำนวนมากที่ให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย ในขณะที่ธุรกิจท่องเที่ยวขนาดเล็กยังมีการศึกษาวิจัยไม่มากเท่าที่ควร (Tinsley & Lynch, 2001) ทั้งนี้ในงานวิจัยของ Jakson (2004) ทฤษฎีคลัสเตอร์ท่องเที่ยวของพอร์เตอร์สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้แต่ในระดับธุรกิจจุลภาคก็ควรจะได้รับการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนามากด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งพื้นฐานของความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 รูปแบบ สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก (Mitchell, 1973) ได้แก่ 1) การแลกเปลี่ยนระหว่างเครือข่าย เกิดจากการดำเนินงานของบริษัทหรือองค์กรขนาดเล็ก

ที่ย่อมต้องมีผลประโยชน์ทางการค้าเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการค้าเงินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและต้องเกิดผลกำไรทางธุรกิจ เช่น การแลกเปลี่ยนทางการเงิน มีการซื้อขายและค่าใช้จ่าย นำมาสู่การก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งหัวใจสำคัญของการแลกเปลี่ยนที่ประสบความสำเร็จก็คือหุ้นส่วนทางการค้า 2) การสื่อสารระหว่างเครือข่าย หมายถึงองค์กรที่ไม่มีการเชื่อมโยงด้านการค้าแต่มีกิจกรรมส่งเสริมธุรกิจ เช่น ที่ปรึกษาต่าง ๆ ภาครัฐส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ป้อนข้อมูลข่าวสารให้กับธุรกิจ ซึ่งข้อมูลที่เกิดการได้รับนั้นมีส่วนต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ 3) เครือข่ายทางสังคม / การคบค้าสมาคมระหว่างเครือข่าย เกิดจากผู้เป็นเจ้าของกิจการที่เป็นญาติหรือเป็นครอบครัวเดียวกัน เป็นเพื่อน หรือเป็นคนรู้จัก เป็นเครือข่ายระหว่างบุคคลซึ่งเป็นก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารกันอย่างแนบแน่นระหว่างบุคคลในเครือข่านั้น (Szarka, 1990) นอกจากนี้ในแนวทางการพัฒนาเครือข่ายเพื่อให้เกิดผลที่ดีนั้นเป็นที่น่าสนใจว่าการจัดสรรเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินให้กับธุรกิจขนาดเล็กจะส่งผลต่อการพัฒนาการรวมกลุ่มให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ดังเช่นในงานวิจัยของ Morrison (1994) ได้กล่าวไว้ว่าธุรกิจขนาดเล็กนั้นมักจะมีอำนาจในการต่อรองน้อย ดังนั้นควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ทางการเงินให้รอบคอบ คำนึงถึงต้นทุน ค่าใช้จ่าย และเงื่อนไขเกี่ยวกับผลประโยชน์และกำไรที่ธุรกิจขนาดจะพึงได้รับ (สอดคล้องกับ Littlejohn, Foley, and Lennon, (1996) ที่ศึกษาพบว่าทัศนคติในทางบวกของสมาชิกในเครือข่ายต่อการให้การสนับสนุนเครือข่ายและวัตถุประสงค์ของเครือข่ายเกิดจากการจัดสรรการเงินที่ลงตัว รวมทั้งรูปแบบของเครือข่ายที่ดีควรมีการผสมผสานระหว่างการควบคุมและการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นกับสมาชิกไปพร้อม ๆ กัน (Szarka, 1990)

ในผลงานวิจัยของ Nordin (2003) ได้อธิบายไว้ว่าคลัสเตอร์ภายในแหล่งท่องเที่ยวอาจเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ แต่คลัสเตอร์ยังคงต้องการการพัฒนาเพื่อให้คลัสเตอร์นั้นเติบโตขึ้นอย่างมีศักยภาพ ในขณะทำงานวิจัยของ Novelli, Schmitz, and Spencer (2005) พบว่า กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายและการพัฒนาคลัสเตอร์การท่องเที่ยวไม่ใช่สิ่งง่ายและไม่สามารถเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติต้องอาศัยความเชื่อมโยงและความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างแข็งแกร่ง ซึ่งสอดคล้องกับ Jackson and Murphy (2002) ศึกษาพบว่า ศักยภาพของธุรกิจท่องเที่ยวของแหล่งท่องเที่ยวทั้ง 2 แห่ง คือ Albury – Wodonga ประเทศออสเตรเลีย และ Victoria ประเทศแคนาดาเกิดจากความร่วมมือกันในการส่งเสริม และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกัน เช่นเดียวกับกับผลงานวิจัยของเทิดศักดิ์ สุวรรณปิฎก (2548) พบว่า ผู้ประกอบการได้รับนโยบายและการส่งเสริมด้านการพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่มจากภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการฝึกอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญและวิธีการสร้างเครือข่าย และประโยชน์ของการรวมกลุ่ม มีบุคลากรจากรัฐมาให้ความช่วยเหลือในการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งมีการจัดการแหล่งข้อมูล

ความรู้ด้านการพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่มให้กันคว่าได้สะดวก ในอนาคตผู้ประกอบการต้องการให้ภาครัฐและองค์กรเป็นผู้ประสานให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่ม สนับสนุนเงินทุน และจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการบางรายไม่เข้าใจความร่วมมือแบบเครือข่ายและการรวมกลุ่ม ผู้ประกอบการทั้งหมดเชื่อว่าการจัดทำเครือข่ายและการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีประโยชน์ต่อธุรกิจมาก ผู้ประกอบการส่วนมากอธิบายว่า ยังขาดความเข้าใจในการร่วมกันจัดทำเครือข่ายและการรวมกลุ่มจึงยังไม่ได้จัดทำ ผู้ประกอบการทั้งหมดต้องการความร่วมมือแบบเครือข่ายและการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงไกร กันแก้ว และคณะ (ม.ป.ป.) ที่พบว่า การที่วิสาหกิจชุมชนจะพัฒนาให้มีเครือข่ายที่เข้มแข็งนั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งจากกลุ่มวิสาหกิจเอง องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน สถานศึกษาเยาวชน ผู้นำชุมชน เพราะแนวคิดของวิสาหกิจชุมชนนั้นคือเพื่อการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน การที่เครือข่ายจะตั้งอยู่อย่างมั่นคงได้ต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจกันที่จะสานต่อและดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย นอกจากนี้ในการจัดตั้งเครือข่ายปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวของเครือข่าย คือ ความไม่พร้อมของกลุ่มวิสาหกิจ เนื่องจาก การก่อตั้งมักอยู่บนรากฐานของเศรษฐกิจหรือการได้รับงบประมาณจากภาครัฐมากกว่าเป้าหมายหลักของวิสาหกิจคือการพึ่งพาตนเอง หรือการที่กลุ่มยังไม่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน และยังไม่ได้รับการยอมรับในสังคม รวมทั้งเงินทุนที่ยังขาดแคลนอยู่

จากการศึกษาข้างต้นพบว่าหน่วยงานภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายจนกระทั่งเครือข่ายนั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับภาครัฐ เช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ferreira (2003) และ Brown and Geddes (2007) มีความเห็นตรงกันว่าภาครัฐควรให้การสนับสนุนและให้เงินทุนในโครงการต่าง ๆ เพื่อดึงดูดการลงทุนของภาคเอกชน รวมทั้งการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการท่องเที่ยวในท้องถิ่น เนื่องจากคลัสเตอร์ท่องเที่ยวที่นั่นสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคจากวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ และเป็นที่น่าสนใจว่าในงานวิจัยของ Nordin (2003) นั้นได้กล่าวไว้ว่า คลัสเตอร์ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากภาครัฐเพียงอย่างเดียว คลัสเตอร์เป็นกระบวนการที่มีพลวัตจำเป็นต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา โดยปกติแล้วนั้นคลัสเตอร์จะเกิดจากการริเริ่มจากภาคเอกชนเป็นอันดับแรกซึ่งไม่อาจเกิดขึ้นได้จากนโยบายของภาครัฐเพียงอย่างเดียว พื้นฐานการรวมกลุ่มอาจเกิดขึ้นจากการเผชิญวิกฤตปัญหาาร่วมกันและปัญหาด้านทักษะของกิจการต่าง ๆ ซึ่งการหาปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้นยังไปเพียงพอต่อการพัฒนาเครือข่าย ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา

ร่วมกัน ได้แก่ ประวัติศาสตร์ของท้องถิ่นที่เป็นพื้นฐานของเครือข่าย จารีตประเพณี ขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรมต่าง ๆ โครงสร้างทั่วไปของท้องถิ่น เจอนไขเฉพาะที่มีอยู่ในพื้นที่ รวมถึงโอกาส และปัจจัยที่เป็นบวกที่มีอยู่ในพื้นที่ ดังนั้นกลศาสตร์แต่ละที่ควรมีการพัฒนาและปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกันไป การแทรกแซงใด ๆ และกรอบของภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของพื้นที่นั้น ๆ Ketels, and Sölvell (n.d.) กล่าวว่ามีความจำเป็นมากที่ ระบุว่ากฎระเบียบและข้อบังคับเป็นเหตุผลสำคัญในการขัดขวางการดำเนินงานให้เกิดอุปสรรค เช่น การลดการส่งเสริมแรงงาน หรือการเพิ่มภาษี เป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาความแตกต่างด้าน ความสามารถเฉพาะทางในแต่ละกลศาสตร์จึงเป็นสิ่งสำคัญ ศักยภาพหรือความสามารถเหล่านี้จะ ช่วยลดทอนอุปสรรคและช่วยสร้างผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นได้ และกลศาสตร์ในท้องถิ่นก็มีส่วน ในการพัฒนากิจการให้มีระดับการสร้างผลผลิตภาพและนวัตกรรมที่สูงขึ้นได้

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวส่วนใหญ่ประกอบด้วยธุรกิจท่องเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีห่วงโซ่ธุรกิจสัมพันธ์กัน เช่น การขนส่ง โรงแรมที่พัก ร้านอาหาร เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนั้น ธุรกิจท่องเที่ยวจึงมักตั้งราคากันเองแต่ก็ยังต้องพึ่งพิงกัน เพราะแต่ละธุรกิจเป็นส่วนประกอบของ การเดินทางท่องเที่ยว ปัญหาการตั้งราคาทำให้สินค้าท่องเที่ยวส่วนมากด้อยคุณภาพ เนื่องจากไม่มี ทุนพอที่จะส่งเสริมผลผลิตภาพการบริการได้ (Keller, 2003) ดังนั้นการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Porter, 1998) ที่สามารถสร้างความเปรียบเชิงกลยุทธ์ให้กับ อุตสาหกรรมท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของตลาด โดยการความร่วมมือของกลุ่มผู้ผลิตสินค้า ธุรกิจจัดหาสินค้า และธุรกิจสนับสนุนให้ผู้รื้อขายเข้าด้วยกัน ความเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลดี ต่อการลดต้นทุนการผลิตสินค้าทั้งระบบ (Porter, 1998; UNIDO, 1999; บุริม โอทกานนท์, 2549) อีกทั้งการรวมกลุ่มเครือข่ายยังก่อให้เกิดการติดต่อและส่งต่อลูกค้าระหว่างธุรกิจ รวมทั้ง แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Best, 1998; Porter, 1998; เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543) และ ประสิทธิภาพระหว่างกันเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการดำเนินกิจกรรมของตนให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสร้างนวัตกรรมด้านสินค้า / บริการใหม่ ๆ เกิดขึ้น (ฉพงษ์ สวงวนภาพร, 2548; Morgan, 1997; Keeble & Wilkinson, 2000) อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่สุดที่ ทำให้เครือข่ายนั้นสามารถที่จะพัฒนาขึ้นได้เพราะว่าการพบกันตัวต่อตัวเหล่านี้มีประโยชน์ต่อธุรกิจ ขนาดย่อมที่มีความสามารถจำเพาะซึ่งสามารถที่จะเข้าสู่ตลาดเฉพาะ (Niche Market) เมื่อมี การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีหรือลูกค้า ความถูกต้องและรวดเร็วของการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ระหว่างกันจะช่วยทำให้ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานได้มีประสิทธิภาพได้อย่างรวดเร็ว (Rosenfeld, 1997) และปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนกลไกการพัฒนา

เครือข่ายดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จนั้น ได้แก่ การจัดสรรผลประโยชน์ทางการเงินให้กับธุรกิจ (Morrison, 1994) ซึ่ง Littlejohn, Foley, and Lennon (1996) ได้ศึกษาด้านความรู้ความเข้าใจในการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ พบว่า ทักษะคติในทางบวกของสมาชิกในเครือข่ายต่อการให้การสนับสนุนเครือข่าย เกิดจากการจัดสรรการเงินอย่างลงตัวให้กับสมาชิก ซึ่งเป็นการสร้างความสมดุลในด้านการแข่งขันของธุรกิจด้วยการผสมผสานระหว่างการควบคุมและการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ซึ่งยืนยันผลการศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตั้งแต่ธุรกิจขนาดใหญ่จนถึงขนาดย่อมในจังหวัดที่มีชื่อเสียงติดอันดับของประเทศ คือ จังหวัดภูเก็ตและจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ธุรกิจท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มักใช้กลยุทธ์การแข่งขันตัวราคา มีการดำเนินงานแบบลำพัง (Stand – alone) มากกว่าที่จะร่วมมือเป็นเครือข่าย

ผลการศึกษาเครือข่ายวิสาหกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของประเทศไทย พบว่า ส่วนใหญ่ยังขาดการเชื่อมโยงเป็นระบบเครือข่ายวิสาหกิจที่สมบูรณ์ดังเช่นงานวิจัยของ พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมเชรามิก ศิลาดล และวีชนีกร วุฒิสรรพไพบุลย์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงิน ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า หัตถอุตสาหกรรมทั้ง 2 แห่งเป็นเพียงแหล่งธุรกิจของอุตสาหกรรมที่มีการก่อตั้งภายในพื้นที่เดียวกัน แต่ลักษณะดังกล่าวเป็นปัจจัยเบื้องต้นของการเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ โดยธรรมชาติหรือเป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่ยังไม่พัฒนา ถ้าหากได้รับการแก้ไขและสนับสนุน เช่น การสร้างกิจกรรมระหว่างผู้ประกอบการ จัดหาผู้ประสานงานเพื่อทำหน้าที่เป็นคนกลาง การให้รู้จักประเมินตนเองในด้านต่าง ๆ จัดทำระบบติดตามและประเมินผลเครือข่ายวิสาหกิจ เป็นต้น

การศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่าปัญหาของการพัฒนาศักยภาพการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจนั้นจำเป็นต้องอาศัยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้กับสมาชิกในเครือข่ายบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Malecki, & Tootle, 1997) เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการร่วมมือกันในการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจของตนเองซึ่งผู้ประกอบการจะมีความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์และแสวงหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่สนใจ (อาทิตย์ วุฒิกะโร, 2543; Minniti, & Bvgrave, 2000) ส่งผลให้ผู้ประกอบการมีระดับความรู้เข้าใจด้านเครือข่ายแตกต่างกันเห็นว่าแนวคิดเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจเป็นสิ่งที่ดีแต่ยังไม่แน่ใจว่าการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจจะเป็นไปได้ สาเหตุหนึ่งเนื่องจากความไม่ต่อเนื่องในนโยบายรัฐ (Rodriguez –

Clare, 2005) รวมทั้งการเกิดความระแวงและขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยภาพรวมยังขาดแกนหลักในการบริหารจัดการเครือข่าย (Bogdan, 2007; Stuart, 2002; Martin, & Sunley, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549) ศึกษาเรื่อง แผนที่เครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ พบว่า 1. ความตระหนักเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจ ผู้กำหนดนโยบายมีความตระหนักเป็นอย่างดีในนโยบายการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของรัฐบาลแต่ยังมีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของเครือข่ายวิสาหกิจและวิธีการแตกต่างกัน โดยผู้กำหนดนโยบายส่วนมากเข้าใจว่าเครือข่าย เครือข่ายวิสาหกิจ/คลัสเตอร์ และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งที่จริงแล้วทั้ง 3 ประเภท อาจ会有ความหมายต่างกัน 2. การยอมรับและความร่วมมือ ผู้กำหนดนโยบายและเจ้าหน้าที่ภาครัฐยอมรับและให้ความร่วมมือในการผลักดันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเป็นอย่างดี แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการสนับสนุนได้อย่างเต็มที่ เพราะขาดบุคลากรและงบประมาณ ในขณะที่ผู้ประกอบการเอกชนยอมรับว่า แนวคิดเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจเป็นสิ่งที่ดี แต่ส่วนมากยังไม่แน่ใจว่าการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจจะเป็นไปได้ สาเหตุหนึ่งเนื่องจากความไม่ต่อเนื่องในนโยบายรัฐ โดยเฉพาะนโยบายของจังหวัด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้ว่าราชการจังหวัด การสนับสนุนก็มักจะเปลี่ยนแปลงไปตามความถนัดและวิสัยทัศน์ของผู้ว่าราชการจังหวัดนั้น ๆ ส่วนสาเหตุอื่น ได้แก่ผู้ประกอบการยังมีความระแวงและขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และยังต้องการให้ภาครัฐเข้ามาสนับสนุนและกำกับดูแลแทนที่จะให้ผู้ประกอบการดำเนินการกันเอง 3. ระดับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ เครือข่ายส่วนใหญ่ยังมีลักษณะของการรวมตัวกันอย่างหลวม ๆ และเป็นการจัดตั้งจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานเอกชนภายนอกกลุ่มมากกว่าที่จะผลักดันมาจากภายในกลุ่มผู้ประกอบการเอง นอกจากนี้ การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในแต่ละเครือข่ายวิสาหกิจยังขาดการประสานงานกัน ทำให้เครือข่ายวิสาหกิจส่วนใหญ่ขาดเป้าหมายและแผนดำเนินการที่ชัดเจนไม่มีกิจกรรมต่อเนื่องและไม่มีการติดตามประเมินผล 4. ศักยภาพของเครือข่ายวิสาหกิจในภาพรวม เครือข่ายวิสาหกิจส่วนใหญ่จะขาดผู้นำ ดังนั้น เป้าประสงค์การดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายวิสาหกิจ จึงถูกชี้นำและกำหนดจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เครือข่ายวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มการผลิตในระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักจะเชื่อมโยงในลักษณะแนวดิ่งมากกว่าจะเชื่อมโยงกับผู้ประกอบอื่นในธุรกิจเดียวกัน อีกทั้งสถาบันเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องก็มีบทบาทและส่วนร่วมในเครือข่ายวิสาหกิจเหล่านี้น้อยมาก การวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมของเครือข่ายวิสาหกิจที่อยู่ในแต่ละกลุ่มและเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มศักยภาพระดับต่าง ๆ ทั้ง 4 กลุ่ม ได้ดังนี้

1. เครือข่ายวิสาหกิจในกลุ่มศักยภาพสูง เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวค่อนข้างดีและอยู่ในตลาดที่มีศักยภาพ โดยการริเริ่มจากผู้ประกอบการเอง มีเป้าหมายหรือจุดประสงค์บางอย่างร่วมกัน

อย่างชัดเจน และใช้ระยะเวลาในการพัฒนามานานกว่า 1 ปีขึ้นไป แต่ยังมีองค์ประกอบไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ตามห่วงโซ่อุปทาน และมีการพัฒนาความเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย วิชาชีพที่เข้มแข็งขึ้นเรื่อย ๆ

2. เครือข่ายวิชาชีพในกลุ่มกำลังพัฒนา เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวค่อนข้างดี แต่อยู่ใน ตลาดที่มีศักยภาพไม่สูงนัก มีการริเริ่มการรวมตัวจากภาครัฐและเอกชนในสัดส่วนที่เท่ากัน ส่วนใหญ่มีการรวมตัวกันมากกว่า 1 ปี

3. เครือข่ายวิชาชีพในกลุ่มกำลังแสวงหาทิศทาง เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวไม่เหนียวแน่น แต่อยู่ในตลาดที่มีศักยภาพ มีการริเริ่มการรวมตัวจากภาครัฐและเอกชนในสัดส่วนที่เท่ากัน มีการรวมตัวน้อยกว่า 1 ปี และรวมตัวกันเนื่องจากเห็นประโยชน์ร่วมกัน กลุ่มนี้มีโอกาสเติบโต ของธุรกิจสูง

4. เครือข่ายในกลุ่มเพิ่งเริ่มรวมตัวกัน เป็นกลุ่มที่รวมตัวกันไม่เหนียวแน่นและอยู่ใน ตลาดที่ไม่มีศักยภาพ โดยริเริ่มการรวมตัวจากผู้ประกอบการเป็นส่วนใหญ่ แต่เป็นการรวมกลุ่มกัน เพราะว่ามีสถานที่ตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน ส่วนใหญ่มีการรวมตัวกันมากกว่า 1 ปี

ตัวอย่างการศึกษากรณีศึกษาของณพงษ์ สงวนนภาพร (อ้างอิงใน สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548) ได้ศึกษาตัวอย่าง คลัสเตอร์ที่ประสบความสำเร็จ คือ Hotel De Charm จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีจุดเริ่มต้น วิธีการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ ร่วมของกลุ่ม ผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนา คลัสเตอร์ และบทเรียนจากการดำเนินงาน ดังนี้

1. จุดเริ่มต้น

จุดเริ่มต้นกลุ่มคลัสเตอร์ Hotel De Charm จังหวัดเชียงใหม่ ได้ริเริ่มขึ้นจาก การรวมกลุ่มของผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็น Boutique Hotel 5 ราย ได้แก่ โรงแรม เทมมารีน วิลเลจ โรงแรมสวายเรียง โรงแรมตรีญาณรส โรงแรมสุกันทรา และโรงแรมแก้วไม้ ล้านนา ซึ่งโรงแรมทั้ง 5 เป็นโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ สื่อถึงวัฒนธรรมท้องถิ่น มีการตกแต่งและ ให้บริการที่มาตรฐานสูง ได้มีแนวคิดร่วมกันว่า “รวมกันเมื่อภัยมา รวมกันเมื่อเห็นประโยชน์” จึงได้เริ่มจัดทำเว็บไซต์ “Hotel & Charm Cluster” ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของกลุ่มและคาดว่าใน อนาคตจะมีกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ต่อเนื่องไปสู่ธุรกิจอื่นที่สนับสนุนการท่องเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่ต่อไป

2. วิธีการดำเนินงาน

2.1 จัดประชุมกลุ่มโรงแรม Hotel De Charm ซึ่งมีการรวมตัวกันอย่างหลวม ๆ เพื่อ ค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไขร่วมกัน โดยจัดผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาท่องเที่ยวมาเป็นวิทยากร

2.2 ดำเนินกิจกรรมที่สมาชิกมีปัญหาาร่วมกัน เช่น ปัญหาบุคคลากรและเชื่อมโยงกิจกรรมสมาชิกส่วนใหญ่มีปัญหา เช่น ปัญหาการขายห้องพัก และปัญหามาตรฐานห้องพัก

2.3 จัดกิจกรรมที่สมาชิกได้รับประโยชน์ เช่น การจัด Road Show เพื่อขายห้องพักร่วมกัน

3. วิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่ม

เพื่อต้องการรักษากลุ่มลูกค้าและส่งต่อลูกค้าระหว่างกันในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) ซึ่งมีอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวค่อนข้างสูงทำให้โรงแรมแต่ละแห่งสามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้ทั้งหมด โดยมีเป้าหมายเน้นจุดขาย 3 กลุ่ม คือ กลุ่ม Hotel Villa, Hotel & Resort และ Spa กลุ่มลูกค้าที่มีลูกค้ามากจะรักษาลูกค้าไว้ และกลุ่มที่มีลูกค้าน้อยก็จะได้ลูกค้าทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งทำให้มีการเชื่อมโยงตลาดร่วมกันในลักษณะเครือข่าย

4. ผลการดำเนินงาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

4.2 มีการพัฒนาบุคลากรร่วมกัน

4.2 โรงแรมที่มีลูกค้ามากมีการส่งลูกค้าให้โรงแรมที่มีลูกค้าน้อยโดยมีการมาตรฐานโรงแรมที่รับช่วงลูกค้าให้มีมาตรฐานดีขึ้น

4.3 มีวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่มและวิสัยทัศน์ของแต่ละโรงแรม พร้อมแผนปฏิบัติการ

4.4 เกิดการพัฒนาเว็บไซต์ร่วมกัน

5. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อถ่ายทอดเทคนิคและความรู้ในการบริหารจัดการโรงแรมภายในกลุ่ม เพื่อลดความแตกต่างและช่วยเร่งให้สมาชิกมีการพัฒนาการให้บริการที่มีอยู่เป็นมาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้สมาชิกในกลุ่มยังได้พัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกับธุรกิจท่องเที่ยว เช่น การสอนทำอาหาร (Cooking School) การเชื่อมโยงกับเครือข่ายสายการบินราคาถูก ร้านจำหน่ายสินค้าของที่ระลึก บริษัทนำเที่ยว และบริการรถให้เช่า การจัดทำ E-catalogue โดยใช้ความเข้มแข็งของกลุ่มในการสร้างอำนาจต่อรองได้อย่างสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ยังจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร และสร้างแบบจำลองศูนย์บัญชาการ (War Room) ของกลุ่มขึ้น เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารในการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาธุรกิจร่วมกัน เพื่อให้การให้บริการของกลุ่มก้าวทันกับความต้องการของลูกค้าอย่างทันทั่วถึง รวมถึงการจัดการทำแผนกลยุทธ์ของแต่ละโรงแรมและของกลุ่มคลัสเตอร์ร่วมกัน มีการสร้างตลาดร่วมกัน มีการเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กัน

6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาคลัสเตอร์

6.2 ผู้นำกลุ่มต้องมีความจริงใจและตั้งใจพัฒนากลุ่มธุรกิจ ด้วยกระบวนการคลัสเตอร์

6.2 ต้องมีการสร้างกลยุทธ์การพัฒนา และพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถให้กับธุรกิจในกลุ่มอย่างต่อเนื่องร่วมกัน

6.3 ควรรหาผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศมาให้ข้อมูล และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในกลุ่ม จึงจะทำให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ และการเรียนรู้ภายในกลุ่มเพิ่มขึ้น

6.4 เน้นการสร้าง CDA ที่เป็นมืออาชีพให้มากขึ้น เพื่อให้กระบวนการพัฒนากลัสเตอร์เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

6.5 หาแนวร่วมสนับสนุนการพัฒนากลัสเตอร์ของกลุ่มธุรกิจให้เหมาะสม ครอบคลุมตามความต้องการของสมาชิก

7. บทเรียนจากการดำเนินงาน

ผู้ประสานงานการพัฒนากลัสเตอร์หรือ CDA จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มสร้างเสริมความเข้มแข็งและประสานการพัฒนาเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยมีหน้าที่ทั้งในด้านการบริหารจัดการ เป็นตัวกลางติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิก และระหว่างกลุ่มกับเครือข่ายต่าง ๆ รวมถึงหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนั้นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็น CDA จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต เข้าใจสภาพปัญหาและข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น มีความเป็นกลาง และได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก

การสร้างและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจนั้นถือเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับธุรกิจของผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกเครือข่าย ดังนั้นสิ่งที่จะขาดไม่ได้เลยก็คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดความได้เปรียบแข่งขันของประเทศ ได้แก่ ปัจจัยในการผลิต ปัจจัยด้านอุปสงค์ อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวข้อง และกลยุทธ์ โครงสร้าง สภาพการแข่งขัน และคู่แข่ง รวมทั้งเหตุที่ควบคุมไม่ได้และรัฐบาล ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศไทยนั้นทิพพา เพิ่มลาภ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ทำการศึกษาโดยใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันพบว่า ด้านปัจจัยการผลิต สำหรับประเทศไทยมีทั้งความได้เปรียบเนื่องจากมีแรงงานจำนวนมาก แต่เสียเปรียบเนื่องจากขาดแรงงานและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง รวมทั้งอัตราค่าจ้างแรงงานสูงกว่าประเทศคู่แข่ง ด้านปัจจัยอุปสงค์ มีความได้เปรียบจากการที่มีตลาดในประเทศที่ใหญ่ มีความต้องการที่หลากหลาย แต่ก็มีความเสียเปรียบจากการที่ผู้ผลิตในบางอุตสาหกรรมไม่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้ ด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศ มีความได้เปรียบจากการที่อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยมีการผลิตที่ครบวงจร เป็น

อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน แต่ก็มีสิ่งที่ลดความได้เปรียบนี้ลง คือ การขาดความเชื่อมโยงระหว่างแต่ละอุตสาหกรรม ด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง สภาพการแข่งขันและคู่แข่งในประเทศ เป็นปัจจัยที่ไทยมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เนื่องจากการแข่งขันในประเทศที่รุนแรงเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ผลิตต้องพยายามปรับปรุงคุณภาพของสินค้าอยู่เสมอ ส่วนเหตุที่ควบคุมไม่ได้ เช่น การเปิดเสรีการค้าสิ่งทอ เป็นปัจจัยที่ไทยจะต้องคำนึงถึงและหาทางพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อฉกฉวยโอกาสและทำให้ไทยได้เปรียบจากการเปิดเสรีการค้าสิ่งทอให้ได้ โดยปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นได้ คือ รัฐบาลที่จะต้องมีการกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่เหมาะสม

2. งานวิจัยด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจท้องถิ่นของผู้ประกอบการ การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะเกิดขึ้นนั้นจำเป็นต้องมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้กับสมาชิกในเครือข่ายนั้นเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการร่วมมือกันในการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจของตนเอง ดังเช่นงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549) ศึกษาเรื่องแผนที่เครือข่ายวิสาหกิจเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ โดยการสัมภาษณ์บุคคลระดับผู้กำหนดนโยบายและเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ สรุปได้ดังนี้

ความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจ ผู้กำหนดนโยบายมีความตระหนักเป็นอย่างดีในนโยบายการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของรัฐบาลแต่ยังมีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของเครือข่ายวิสาหกิจและวิธีการแตกต่างกัน โดยผู้กำหนดนโยบายส่วนมากเข้าใจว่า เครือข่าย เครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเป็นเรื่องเดียวกันซึ่งที่จริงแล้วทั้ง 3 ประเภท อาจ会有ความหมายต่างกัน

การยอมรับและความร่วมมือ ผู้กำหนดนโยบายและเจ้าหน้าที่ภาครัฐยอมรับและให้ความร่วมมือในการผลักดันการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเป็นอย่างดีแต่ก็ไม่สามารถดำเนินการสนับสนุนได้อย่างเต็มที่เพราะขาดบุคลากรและงบประมาณ ในขณะที่ผู้ประกอบการเอกชนยอมรับว่า แนวคิดเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจเป็นสิ่งที่ดีแต่ส่วนมากยังไม่แน่ใจว่าการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจจะเป็นไปได้ สาเหตุหนึ่งเนื่องจากความไม่ต่อเนื่องในนโยบายรัฐ โดยเฉพาะนโยบายของจังหวัด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้ว่าราชการจังหวัดการสนับสนุนก็มักจะเปลี่ยนแปลงไปตามความถนัดและวิสัยทัศน์ของผู้ว่าราชการจังหวัดนั้น ๆ ส่วนสาเหตุอื่น ได้แก่ ผู้ประกอบการยังมีความระแวงและขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และยังต้องการให้ภาครัฐเข้ามาสนับสนุนและกำกับดูแลแทนที่จะให้ผู้ประกอบการดำเนินการกันเอง

ระดับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ เครือข่ายส่วนใหญ่ยังมีลักษณะของการรวมตัวกันอย่างหลวม ๆ และเป็นการจัดตั้งจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานเอกชนภายนอกกลุ่มมากกว่าที่จะผลักดันมากจากภายในกลุ่มผู้ประกอบการเอง นอกจากนี้การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในแต่ละเครือข่ายวิสาหกิจยังขาดการประสานงานกัน ทำให้เครือข่ายวิสาหกิจส่วนใหญ่ขาดเป้าหมายและแผนดำเนินการที่ชัดเจนไม่มีกิจกรรมต่อเนื่องและไม่มีการติดตามประเมินผล

ศักยภาพของเครือข่ายวิสาหกิจในภาพรวม เครือข่ายวิสาหกิจส่วนใหญ่จะขาดผู้นำ ดังนั้นเป้าหมายการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายวิสาหกิจจึงถูกชี้นำและกำหนดจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เครือข่ายวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มการผลิตในระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักจะเชื่อมโยงในลักษณะแนวดิ่งมากกว่าจะเชื่อมโยงกับผู้ประกอบอื่นในธุรกิจเดียวกัน อีกทั้งสถาบันเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องก็มีบทบาทและส่วนร่วมในเครือข่ายวิสาหกิจเหล่านั้นน้อยมาก การวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมของเครือข่ายวิสาหกิจที่อยู่ในแต่ละกลุ่มและเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มศักยภาพระดับต่าง ๆ ทั้ง 4 กลุ่ม ได้ดังนี้

1. เครือข่ายวิสาหกิจในกลุ่มศักยภาพสูง เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวค่อนข้างดีและอยู่ในตลาดที่มีศักยภาพ โดยการริเริ่มจากผู้ประกอบการเอง มีเป้าหมายหรือจุดประสงค์บางอย่างร่วมกันอย่างชัดเจน และใช้ระยะเวลาในการพัฒนามานานกว่า 1 ปีขึ้นไป แต่ยังมีองค์ประกอบไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามห่วงโซ่อุปทาน และมีการพัฒนาความเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจที่เข้มแข็งขึ้นเรื่อย ๆ

2. เครือข่ายวิสาหกิจในกลุ่มกำลังพัฒนา เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวค่อนข้างดีแต่อยู่ในตลาดที่มีศักยภาพไม่สูงนัก มีการริเริ่มการรวมตัวจากภาครัฐและเอกชนในสัดส่วนที่เท่ากันส่วนใหญ่มีการรวมตัวกันมากกว่า 1 ปี

3. เครือข่ายวิสาหกิจในกลุ่มกำลังแสวงหาทิศทาง เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวไม่เหนียวแน่นแต่อยู่ในตลาดที่มีศักยภาพ มีการริเริ่มการรวมตัวจากภาครัฐและเอกชนในสัดส่วนที่เท่ากัน มีการรวมตัวน้อยกว่า 1 ปี และรวมตัวกันเนื่องจากเห็นประโยชน์ร่วมกัน กลุ่มนี้มีโอกาสเติบโตของธุรกิจสูง

4. เครือข่ายในกลุ่มเพิ่งเริ่มรวมตัวกัน เป็นกลุ่มที่รวมตัวกันไม่เหนียวแน่นและอยู่ในตลาดที่ไม่มีศักยภาพ โดยริเริ่มการรวมตัวจากผู้ประกอบการเป็นส่วนใหญ่ แต่เป็นการรวมกลุ่มกันเพราะว่ามีสถานที่ตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน ส่วนใหญ่มีการรวมตัวกันมากกว่า 1 ปี

การส่งเสริมความร่วมมือจากทุกฝ่ายนั้นมีสอดคล้องต่อแนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549) ได้ศึกษาไว้ว่า แนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจประกอบด้วย การกระตุ้นสร้างจิตใต้สำนึกให้เกิด

การรวมกลุ่มและเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจกัน จากนั้นจะมีการวิเคราะห์สถานภาพของคลัสเตอร์ การจัดทำกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติตามลำดับ โดยกระบวนการพัฒนา คลัสเตอร์เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันเป็นกระบวนการที่หลายฝ่ายต้องเข้ามาร่วมมือกัน ในขณะเดียวกันก็ต้องแข่งขันกันเองในเชิงคุณภาพ ดังนั้น จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนและมีการผลักดัน รวมถึงได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ในงานวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2549) พบว่า แนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ควรเริ่มต้นจาก 1) การชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรแก่ผู้นำกลุ่ม / องค์กร โดยการชักชวนให้เข้าร่วมโครงการ 2) การหนุนเสริมการจัดทำกรอบทิศทางงานดำเนินงานของกลุ่ม / องค์กร 3) การหนุนเสริมการสร้างกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่าย การเข้าไปมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายวิสาหกิจนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ภาครัฐควรให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้ประกอบการในภาคธุรกิจให้ตระหนักปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกันและให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่มทางธุรกิจ แต่ปัญหาที่พบประการหนึ่ง คือ ผู้ประกอบการบางส่วนเห็นว่าการท่องเที่ยวไม่ได้กระทบต่อธุรกิจของตน โดยตรงแต่เป็นการกระทบต่อภาพรวมเท่านั้น จึงทำให้ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดการการท่องเที่ยวเท่าที่ควร โดยในส่วนราชการก็ให้ออกาสแก่ภาคธุรกิจให้เข้ามามีส่วนร่วมน้อยเกินไป หรือเป็นไปได้ว่าส่วนราชการอาจขาดการกระตุ้นให้ภาคธุรกิจเห็นความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมดังกล่าว (วิรุณศิริใจมา และอัครเรศ รักสุริยา, 2550)

ทั้งนี้การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ดีในด้านการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจร่วมกับการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ประกอบการจะส่งผลดีต่อการพัฒนาเครือข่ายด้วย ดังนั้นงานวิจัยของเอกกมล อ่อนศรี (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรชุมชน พบว่า กลุ่มหรือองค์กรชุมชนที่มีความร่วมมือแบบเครือข่ายประมาณ 1 ใน 4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีความร่วมมือแบบเครือข่ายที่เริ่มจากกลุ่มหรือองค์กรชุมชนมีการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันและจะพัฒนาไปเป็นความร่วมมือแบบเครือข่ายได้เมื่อมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขึ้น เช่น การร่วมมือเพื่อแก้ไข ร่วมมือเพื่อการต่อรองกับภาครัฐและเอกชน มีการจัดประชุมร่วมกันโดยลักษณะของเครือข่ายที่เข้มแข็งนั้นจะต้องเป็นเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ในกลุ่มสมาชิกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอกด้วย

3. งานวิจัยด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม

ในการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนนั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายซึ่งหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการท่องเที่ยว โดยแต่ละฝ่ายไม่ว่าจะเป็นระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ไปจนถึงระดับเล็กที่สุดคือระดับท้องถิ่น ต้องร่วมมือกันในการพิจารณาถึงการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในมิติต่าง ๆ ในที่นี้คือ มิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การเมืองการปกครอง และเทคโนโลยี เมื่อทุกฝ่ายร่วมกัน รวมไปถึงจะต้องสามารถรักษาความพึงพอใจสูงสุดของนักท่องเที่ยวพิจารณามิติต่าง ๆ เหล่านี้อย่างเหมาะสมแล้วก็จะสามารถนำเอาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสมที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนสำหรับประเทศไทยต่อไป (วิรุจ กิจนันทวิวัฒน์, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคลาสเตอร์ ทั้งนี้วิชย์ ไชยแสง (2549) ได้กล่าวถึงเครือข่ายวิสาหกิจด้านการท่องเที่ยวไว้ในงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ผลต่อการสร้างนวัตกรรมเครือข่ายวิสาหกิจท่องเที่ยว จังหวัดอุดรธานี ว่า ผู้ให้บริการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของภาครัฐและเอกชน มีการจัดการเครือข่ายวิสาหกิจที่จะนำมาใช้ในองค์กร คือ การจัดเตรียมบริการที่มีคุณภาพสูง พัฒนาขอบเขตและความสะดวกในการใช้ฐานข้อมูล การปรับปรุงการเชื่อมโยงระบบกับผู้ใช้งานและเป็นองค์การในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วม และกระบวนการเรียนรู้ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานรัฐและองค์กรเอกชนต่าง ๆ ในส่วนผู้ให้บริการและนักท่องเที่ยวเห็นว่า ปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมเครือข่ายการท่องเที่ยว คือ การเชื่อมโยงข่าวสารการท่องเที่ยวถึงกันของหน่วยงานต่าง ๆ การบริการมีมาตรฐาน ต้องการแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงาม ปลอดภัย และแหล่งท่องเที่ยวที่มีวัตถุประสงค์

จากการศึกษาการพัฒนาการท่องเที่ยวในเมืองพัทยาของ วนิดา วิชยประเสริฐกุล (2541) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาการท่องเที่ยวทำให้เมืองพัทยาเติบโต เกิดการขยายตัวของเมืองไปตามแนวชายฝั่งทะเลจากด้านเหนือลงไปด้านใต้ การพัฒนาทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ ในด้านรายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มสูงขึ้น และส่งผลกระทบในด้านบวกต่อสภาพแวดล้อมเมืองพัทยา ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาที่ดิน การสร้างงานสร้างอาชีพ และการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว แต่ในขณะเดียวกันการพัฒนาการท่องเที่ยวที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและขาดการจัดการที่เหมาะสมก่อให้เกิดผลกระทบด้านลบใน 3 ลักษณะ คือ 1) ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพ โดยมีระดับความรุนแรงของผลกระทบมาก ได้แก่ การขยายตัวของสิ่งปลูกสร้างโดยขาดการควบคุม การขัดแย้งในการใช้ประโยชน์ที่ดิน ระดับความรุนแรงของผลกระทบปานกลาง ได้แก่ ปัญหาน้ำเสีย ปัญหาขยะ ปัญหาการจราจรคับคั่งและติดขัด ระดับความรุนแรงน้อย ได้แก่ การพังทลายของชายหาด การขาดแคลนน้ำประปา การรุกรานพื้นที่

สาธารณะ 2) ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจปรากฏในระดับความรุนแรงของผลกระทบปานกลาง ได้แก่ การกีดกันซื้อที่ดิน ค่าครองชีพสูงขึ้น และ 3) ผลกระทบที่มีต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม ระดับความรุนแรงของผลกระทบมาก ได้แก่ สถิติคดีอาชญากรรมเพิ่มสูงขึ้น

ทั้งนี้การกำหนดแนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่เมืองพัทยา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวควรมีการจัดโซนหรือกำหนดพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวให้เป็นระบบและสอดคล้องกับสภาพของพื้นที่ กลยุทธ์ด้านการกำหนดราคาควรมีการขอความร่วมมือกับผู้ประกอบการท่องเที่ยว โรงแรม ร้านอาหาร สถานบันเทิง ฯลฯ ในการกำหนดราคาค่าบริการให้มีความยุติธรรมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายความร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยว กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย ชมรม สมาคม กลุ่มผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวควรมีการร่วมมือในการส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกัน (สนใจ รัชตวัฒนกุล, 2548) ซึ่งชญาณี สิ่งที่สูง (2546) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้หรือกิจกรรมที่ทำให้โรงแรมประสบผลสำเร็จ ซึ่งอันดับแรก คือ มีการจัดกิจกรรมออกบูธร่วมกับ ททท. อย่างสม่ำเสมอ รองลงมาได้แก่ การจัดกิจกรรมขายแพคเกจท่องเที่ยวในช่วงลูกค้ามาใช้บริการน้อย การจัดกิจกรรมจัดช่วงโปรโมชันสำหรับลูกค้าในช่วงลูกค้าใช้บริการน้อย การจัดเสนอรายการพิเศษในแต่ละวัน เช่น มีโชว์พิเศษ รายการอาหารพิเศษ เป็นต้น ในขณะที่การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกลับมาท่องเที่ยวเมืองพัทยานักท่องเที่ยวชาวต่างชาติของ ธนชัย พลอยสุภผล (2547) พบว่า คุณภาพของสินค้าและบริการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจกลับมาท่องเที่ยวเมืองพัทยานักท่องเที่ยวมากที่สุด

นอกจากนี้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมาตรการทางกฎหมายของกิจการ โรงแรม ของ อภิญา เกษตรเอี่ยม (2544) พบว่า กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการ โรงแรม โดยเฉพาะพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มีบทบัญญัติที่ไม่สอดคล้องกับสภาพการประกอบกิจการโรงแรมในปัจจุบัน เช่น กฎหมายเกี่ยวกับขั้นตอนในการขอใบอนุญาตมีความยุ่งยากและอัตราโทษต่ำเกินไป อีกทั้งกฎหมายยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรในการควบคุมหรือจัดระเบียบสถานที่พักแรมชั่วคราวประเภทอื่น ๆ ที่มีลักษณะการให้บริการคล้ายคลึงกันกับโรงแรม เช่น เกสต์เฮาส์ ทั้งนี้เนื่องมาจากการกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์การให้ใบอนุญาตประกอบกิจการและระเบียบปฏิบัติอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรค ปัญหาเหล่านี้จึงทำให้ผู้ประกอบการบางส่วนไม่สามารถปฏิบัติตามได้ จึงเกิดความพยายามหลีกเลี่ยงกฎหมายและทำให้รัฐไม่สามารถเข้าไปควบคุมดูแลได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ เห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจธุรกิจ โรงแรมที่พัก คือ การพัฒนาจะเกิดขึ้นและสำเร็จได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

ทั้งภาครัฐกิจและหน่วยงานองค์กรที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมกันกำหนดแนวทางในการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระตุ้นจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้แหล่งท่องเที่ยวดังกล่าวเติบโตอย่างยั่งยืน และปัจจัยเบื้องต้นที่ทำให้เครือข่ายวิสาหกิจมีการพัฒนามาจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัย ได้แก่

1. การไว้ใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมที่พักกับธุรกิจโรงแรมที่พัก และธุรกิจโรงแรมที่พักกับหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น ผู้ประกอบการโรงแรมที่พักจำนวนไม่น้อยที่มีการรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่าย ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ พัฒนาสินค้าและบริการให้มีมาตรฐาน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ซึ่งการรวมกลุ่มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายของผู้ประกอบการโรงแรมที่พัก อันหมายถึงระดับความสามารถและระดับศักยภาพของกิจการที่จะนำไปสู่การรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่มีศักยภาพต่อไป

2. หน่วยงานภาครัฐต้องเข้ามาประสานกับสถาบันการศึกษา ภาคเอกชน สมาคม / ชมรม และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ กระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานภาครัฐควรคำนึงถึงช่วงเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพต่อการรวมกลุ่มสูงสุด เช่น หน่วยงานรัฐควรมีนโยบายที่จะส่งเสริมด้านการพัฒนาเครือข่ายและการรวมกลุ่ม และการจัดกิจกรรมในช่วงวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ หรือช่วงที่ไม่ใช่ฤดูท่องเที่ยว เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการแข่งขันนั้นเกิดจากความร่วมมือและความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเข้มแข็ง โดยหน่วยงานภาครัฐมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามาประสานและกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มมากขึ้น ซึ่งการรวมกลุ่มภายใต้ความไว้ใจซึ่งกันและกัน อันเกิดจากความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการโรงแรมที่พัก ความสามารถและศักยภาพของกิจการ และการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ ในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจธุรกิจโรงแรมที่พักได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ส่วนสมาชิกภายในเครือข่ายก็จะได้รับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อถ่ายทอดเทคนิค ความรู้ในการบริหารจัดการโรงแรม และการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจร่วมกัน เพื่อลดความแตกต่างและมีการพัฒนาการให้บริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและก้าวทันกับความต้องการของลูกค้า มีฐานการตลาดที่กว้างไกลจากการทำการตลาดร่วมกันระหว่างสมาชิกในเครือข่ายและการเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่น ๆ รวมถึงการเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาก็จะทำให้สมาชิกได้รับการพัฒนาทักษะหรือสามารถแสวงหาบุคลากรด้านการโรงแรมที่มีประสิทธิภาพได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้การเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้ให้บริการเฉพาะทางและผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยใช้ความเข้มแข็งของเครือข่ายจะสามารถเพิ่มอำนาจในการต่อรองเพิ่มลดต้นทุนได้