

การนำเสนอ

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ
เกลือเสริมไอโอดีน จังหวัดมหาสารคาม

โดย นายมนต์ชัย พงษ์วิจิตร

ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

21 มิ.ย. 60

ณ รร.ปรีณซ์พาเลซ กทม.



แนวคิดและกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาการรวมกลุ่ม
และเชื่อมโยงอุตสาหกรรม

ประเด็นนำเสนอ



- “คลัสเตอร์” คืออะไร

ความหมาย

โครงสร้าง

- พัฒนา “คลัสเตอร์” อย่างไร

ปัจจัยสำคัญในการพัฒนา

ขั้นตอน - แนวคิดสู่การปฏิบัติ

- ตัวอย่างของ “คลัสเตอร์”

- บทสรุป

- คลัสเตอร์มีประโยชน์อย่างไร



คลัสเตอร์ เครื่องมือเพื่อการแข่งขัน

“A cluster allows each member to benefit as if it had greater scale or as if it had joined with others without sacrificing its flexibility.”

Clusters and the New Economics of Competition, Michael E Porter, Harvard Business Review 1998

คลัสเตอร์คืออะไร

คลัสเตอร์???
CLUSTER ???

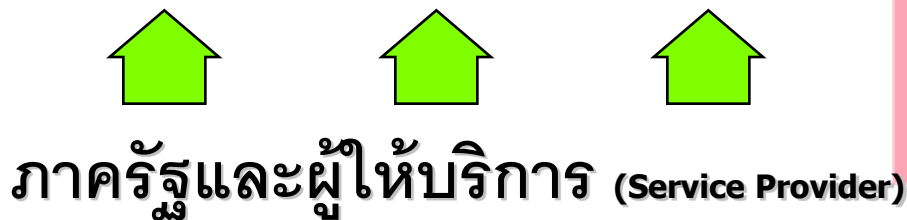
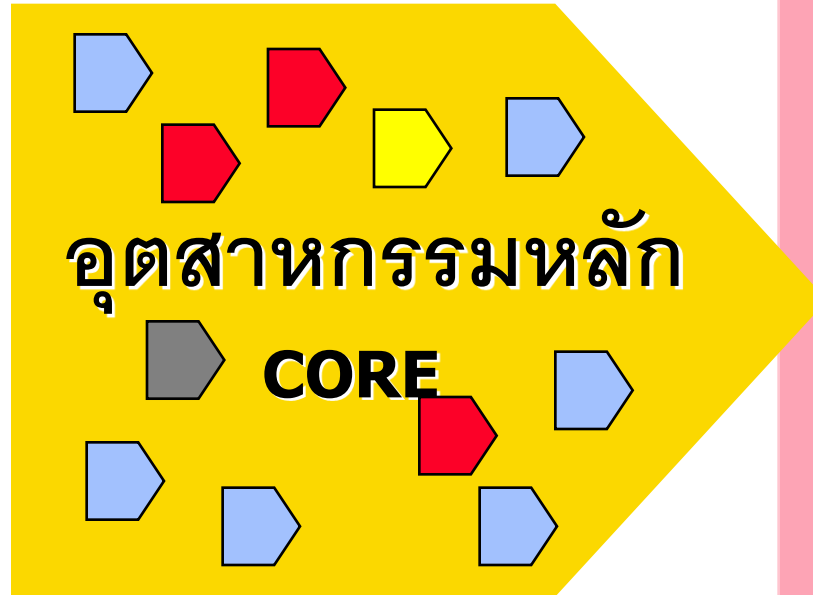
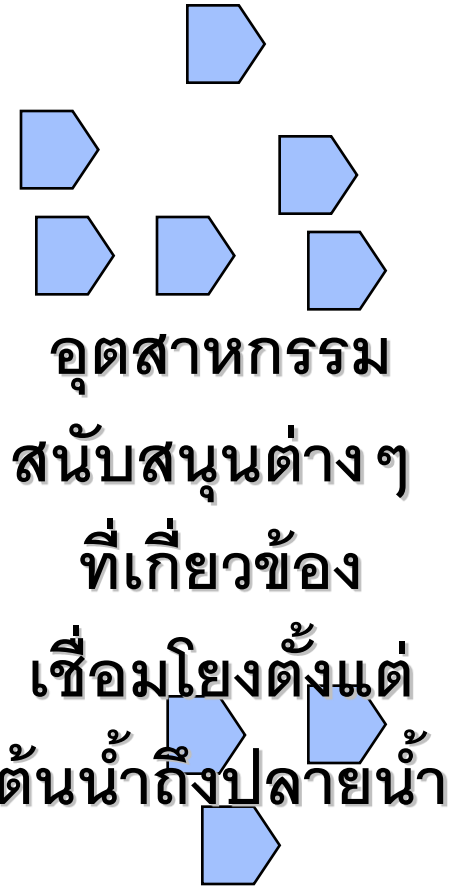
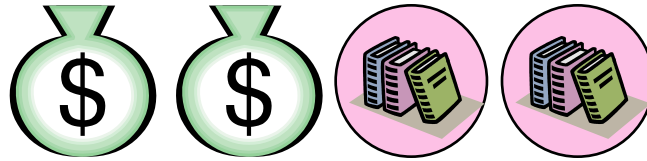


ความหมายของคลัสเตอร์

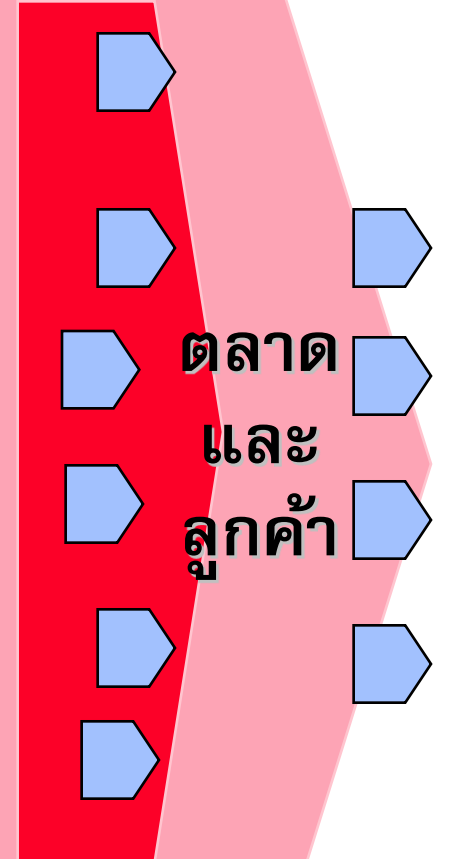
หมายถึง กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง (Geographical Proximity) มีความร่วมมือเกื้อหนุนเชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร (Commonality and Complementary) ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวตั้ง (Vertical Linkage) เป็นความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงธุรกิจปลายน้ำ และความเชื่อมโยงแนวนอน (Horizontal Linkage) เป็นความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยและพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน คือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ)

แผนภาพของคลัสเตอร์ (Cluster Map)

สถาบันการเงิน และ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ



sophisticated



less-sophisticated
DIRECT FINAL

แผนภาพคลัสเตอร์ (Cluster Map) : คลัสเตอร์ผ้าอ้อมครบวงจร จ.สกลนคร

หน่วยงานภาครัฐ



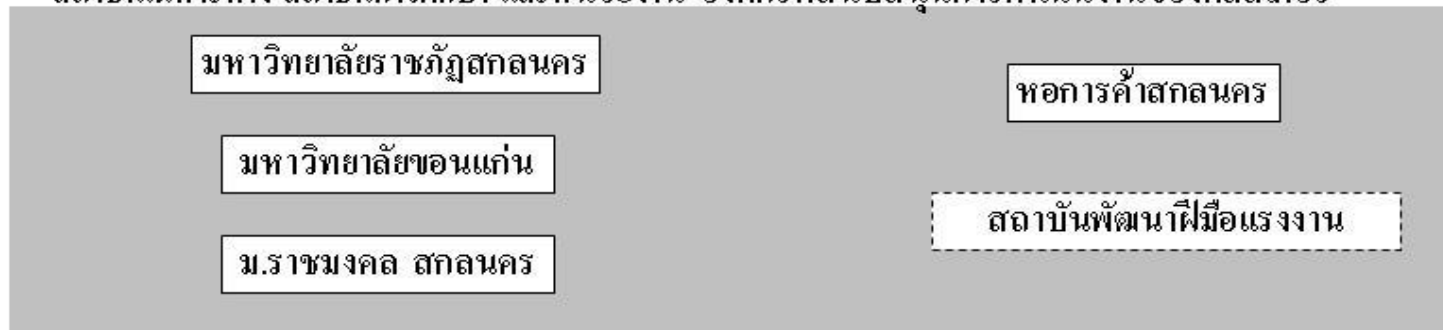
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง



อุตสาหกรรม / บริการสนับสนุน



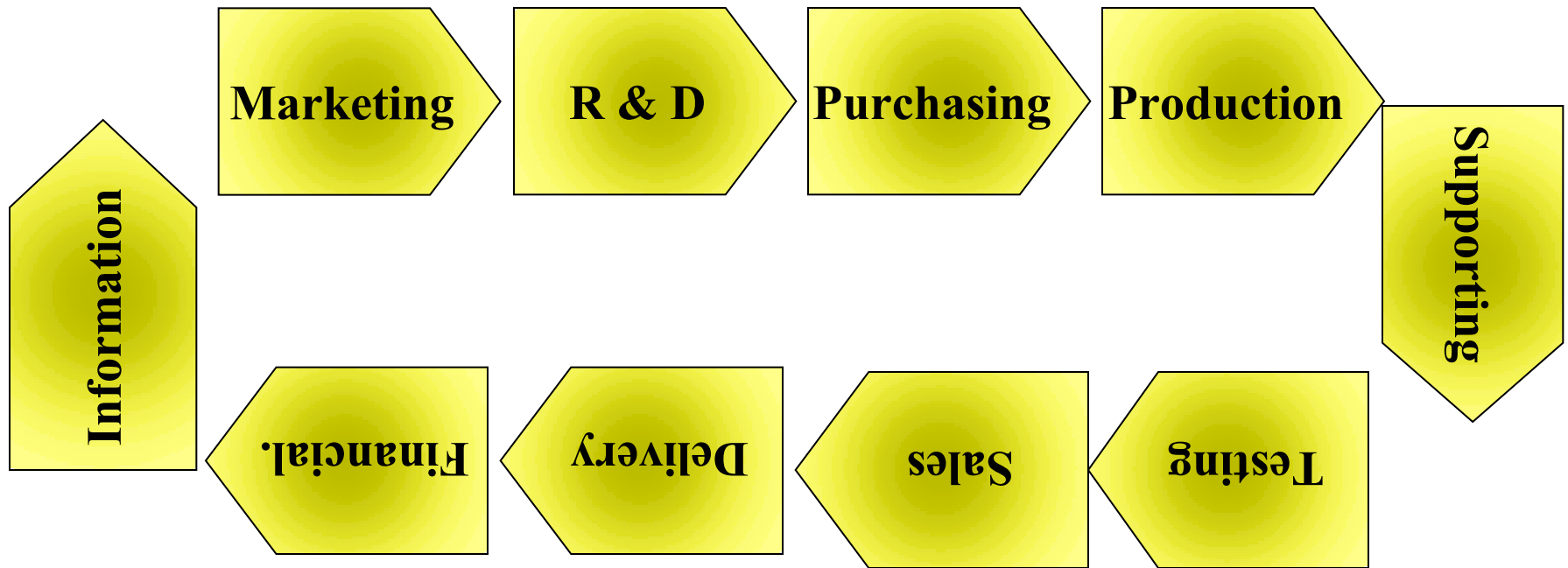
สถาบันเฉพาะทาง สถาบันการศึกษา และหน่วยงาน องค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานของคลัสเตอร์



มีความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง
 มีความร่วมมือบ้าง
 หน่วยงานที่สำคัญแต่ยังไม่มีความร่วมมือ

ทำไมต้องรวมกันเป็นคลัสเตอร์ ?

Why Clustering ?



สถานการณ์ใช้ประโยชน์ของทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็เป็นการ
ร่วมกันสร้าง...โอกาสธุรกิจใหม่ๆ ที่กลุ่ม หรือสมาชิกในกลุ่มมีความพร้อม

1. การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity)

- ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสาร
- เป็นการเชื่อมโยง ทั้งแนวตั้งและแนวนอน
- การเชื่อมโยงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผู้ประกอบการเท่านั้น แต่รวมถึงสถาบันการศึกษา/วิจัยและพัฒนา สถาบันการเงิน องค์กรภาครัฐ และสมาคมเอกชน

2. ความร่วมมือ (Collaboration)

- สมาชิกใน Cluster จะร่วมมือกันหา **โอกาสร่วม** ไม่ใช่ **ปัญหา** ร่วม แล้วกำหนด **Core Objective/Value** และกลยุทธ์

3. การแข่งขัน (Competition)

- **Cluster** มิใช่ระบบผูกขาดทางการค้าที่มุ่งกำหนดกลไกราคาหรือปริมาณ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก
- การรวมกลุ่มแบบ **Cluster** จะต้องอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน

4. ประสิทธิภาพโดยรวม (Collective Efficiency)

- ความร่วมมือท่ามกลางการแข่งขันประกอบกับการเชื่อมโยงที่เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวม

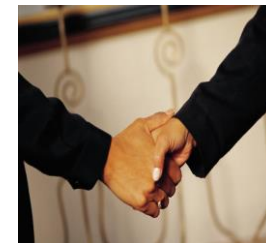
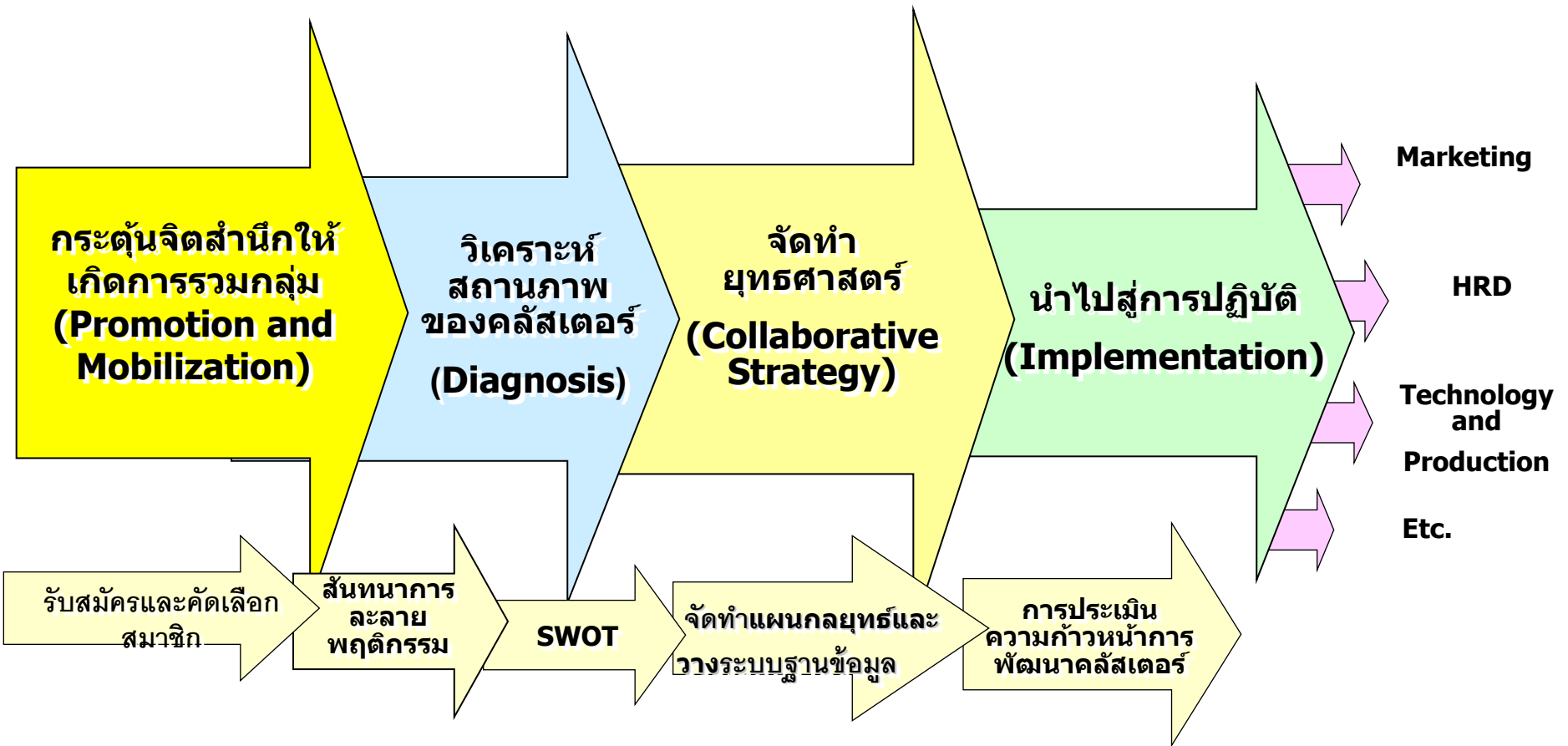


พัฒนา “คลัสเตอร์”
อย่างไร

กลยุทธ์การพัฒนาคลัสเตอร์

- ◆ ไม่มี - คลัสเตอร์ต้นแบบหรือคลัสเตอร์ในพื้นที่ (No Ideal Cluster)
- ◆ คลัสเตอร์แต่ละแห่งมีความแตกต่าง
 - ◆ ขนาด
 - ◆ อุตสาหกรรม
 - ◆ ระดับการพัฒนา
 - ◆ การแผ่ขยายวง
 - ◆ ความรู้สะสมและการต่อยอดความรู้
- ◆ กลยุทธ์ในการพัฒนาคลัสเตอร์จึงแตกต่างกัน

ขั้นตอนในการพัฒนาคลัสเตอร์



ลักษณะของคลัสเตอร์ที่ยังไม่พัฒนา (Underachieving Clusters)

- ◆ ขาดการร่วมมือระหว่าง **SMEs**
- ◆ แข่งขันกันโดยการตัดราคา แทนการปรับปรุงคุณภาพหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์
- ◆ ขาดสาธารณูปโภคพื้นฐานหรือขาดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน
- ◆ ขาดการประสานระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน
- ◆ ขาดมุมมองใหม่ๆ หรือการคิดนอกกรอบ

บทบาทของฝ่ายต่างๆ ในคลัสเตอร์

- ริเริ่มรวมกลุ่ม
- เชื่อมโยงความคิดและประสบการณ์
- เป็นแกนหลักดำเนินโครงการที่เป็นความต้องการร่วมกัน

ผู้ประกอบการ
เอกชน

องค์กร
ภาครัฐ

Cluster

สถาบันการ
ศึกษา/วิจัย

หน่วยสนับสนุน
อื่นๆ

- สนับสนุนข้อมูลองค์ความรู้
- ร่วมวิจัย คิดค้นนวัตกรรม
- ร่วมพัฒนาบุคลากรของธุรกิจ

- ประสานการดำเนินงาน
- สนับสนุนโครงการที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานรวมของอุตสาหกรรม
- สร้างสถานะแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจ/อุตสาหกรรม

- เป็นที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญผู้ประสานงาน

แผนภาพขั้นตอนการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม



ขั้นตอนที่ 1 ข้อมูล
การรวมกลุ่มอุตสาหกรรม



ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาและ
การปฏิบัติการกับผู้มีส่วนได้-
ส่วนเสีย



ขั้นตอนที่ 3 การสร้างการ
ยอมรับตามแนวทางการ
รวมกลุ่มอุตสาหกรรม



ขั้นตอนที่ 4 การกระตุ้นการ
รวมกลุ่มอุตสาหกรรม



ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำ
โครงการเพื่อการพัฒนา
รวมกลุ่มอุตสาหกรรม



ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำ
แผนงานเพื่อการพัฒนาการ
รวมกลุ่มอุตสาหกรรมตาม
แนวคิดระบบเพชร



ขั้นตอนที่ 6 การยืนยันการจัดทำ
แผนปฏิบัติการการพัฒนาการ
รวมกลุ่มอุตสาหกรรม



ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความ
ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียและการจัดทำแผนปฏิบัติ
การฯ



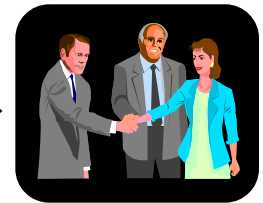
ขั้นตอนที่ 9 การยืนยันการ
จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนา
การรวมกลุ่มอุตสาหกรรมในเชิง
นโยบาย



ขั้นตอนที่ 10
การติดตามและประเมินผล



ขั้นตอนที่ 11 การบ่มเพาะ
ผู้นำการพัฒนาการรวมกลุ่ม
อุตสาหกรรม



ขั้นตอนที่ 12 คุณสมบัติและบทบาท
หน้าที่ของผู้อำนวยการความ
สะดวกในการพัฒนาการรวม
กลุ่มอุตสาหกรรม (CDA)

คุณลักษณะของผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (CDA)

- 1) มีความเป็นกลาง และคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมและความต้องการของผู้มีส่วนได้ - ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของกลุ่มอุตสาหกรรม
- 2) มีความรอบรู้ในองค์ความรู้เรื่องกระบวนการวางแผนพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม และมีความสามารถเป็นนักวางแผนการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและการดูแลติดตามประเมินผลการจัดทำแผนปฏิบัติการ

คุณลักษณะของผู้ประสานงานคลัสเตอร์ (CDA)

4) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการการพัฒนารวมกลุ่มอุตสาหกรรมในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน

5) มีความเป็นผู้ประสานงาน และรับฟังความคิดเห็น ตลอดจนเป็นที่ปรึกษา และบริการให้คำแนะนำในการพัฒนารวมกลุ่มอุตสาหกรรม พร้อมทั้งสามารถสร้างความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ - ส่วนเสียในพื้นที่

6) มีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิด

คุณลักษณะของผู้ประสานงานคลังเตอร์ (CDA)

10) มีความสามารถถ่ายทอดภารกิจให้ผู้นำในการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมทำหน้าที่แทนผู้อำนวยการความสะดวกในการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมได้

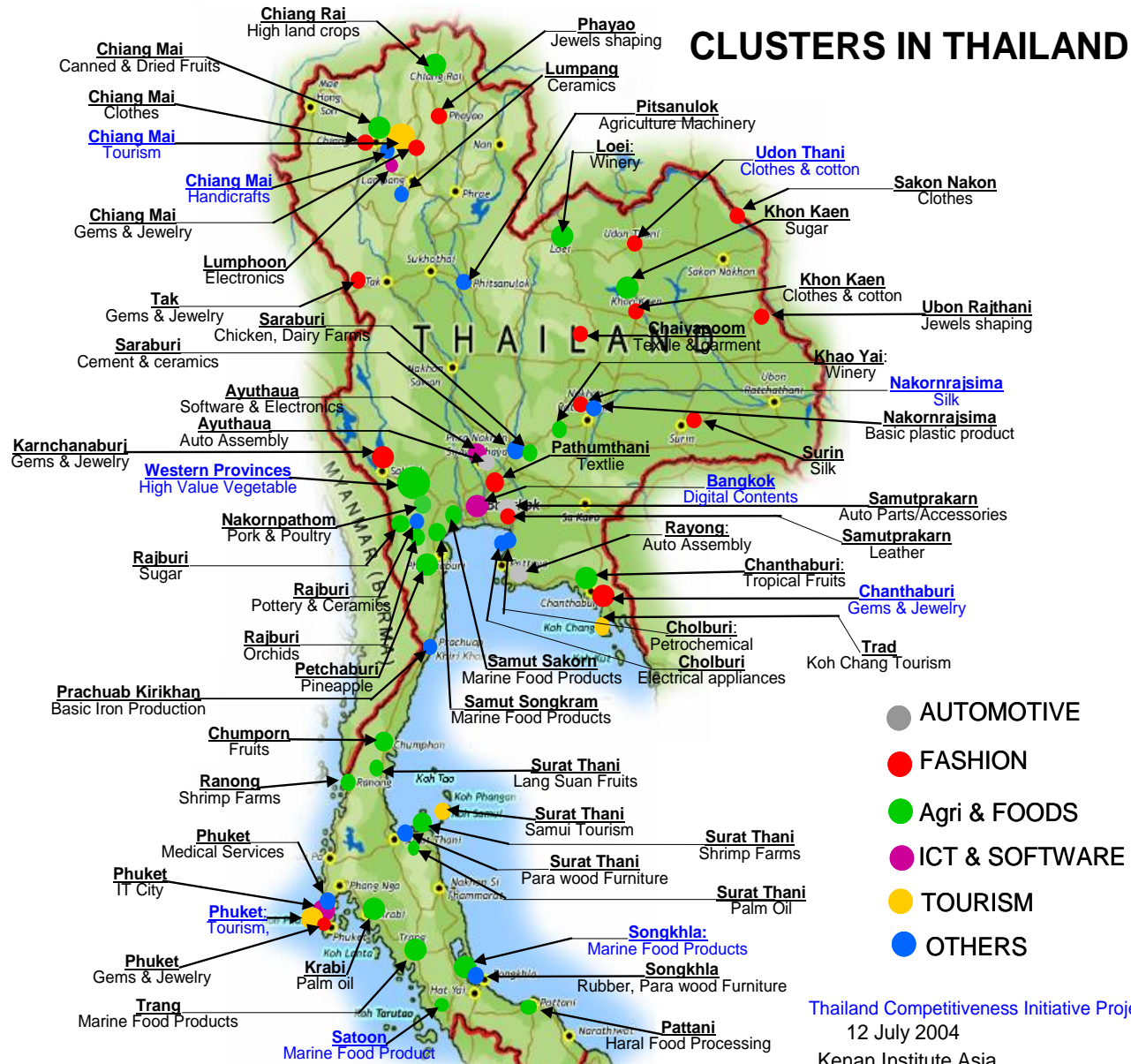
11) มีความสามารถในการรายงานผลการศึกษาโครงการการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมและเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ - ส่วนเสีย

12) สามารถจัดการและดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมได้สำเร็จ ครบทุก



ตัวอย่างของการพัฒนา
“คลัสเตอร์”
ในประเทศไทย

ปัจจุบันประเทศไทยมีเครือข่ายวิสาหกิจกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ



Thailand Competitiveness Initiative Projects
12 July 2004
Kenan Institute Asia

การพัฒนาคลัสเตอร์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

1. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ จ.กรุงเทพฯและปริมณฑล
2. อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ภาคกลาง
3. อุตสาหกรรมสิ่งทอ จ.ชัยภูมิ
4. อุตสาหกรรมสปา จ.กรุงเทพฯและปริมณฑล
5. อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา จ.ชลบุรี
6. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องจักรกล จ.ชลบุรี
7. อุตสาหกรรมผ้าไหม จ.ขอนแก่น
8. อุตสาหกรรมผ้าไหม จ.นครราชสีมา
9. หัตถอุตสาหกรรม จ. เชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง
10. อุตสาหกรรมสิ่งทอเพชรเกษม จ.กรุงเทพฯ สมุทรสาคร และนครปฐม
11. อุตสาหกรรมต่อตัวถังรถบัส จ.ราชบุรี และนครปฐม
12. อุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์และชิ้นส่วน (SME 007+) จ.กรุงเทพฯและปริมณฑล
13. อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน จ. สุราษฎร์ธานี

การพัฒนาคลังเตอร์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

- | | | |
|-----|---------------------------------------|----------------------|
| 14. | อุตสาหกรรมเครื่องหนัง | จ.กรุงเทพฯและปริมณฑล |
| 15. | กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องเรือน | จ.กรุงเทพฯและปริมณฑล |
| 16. | กลุ่มอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ | จ.กาญจนบุรี |
| 17. | อุตสาหกรรมโรงสีข้าว | จ.สุพรรณบุรี |
| 18. | อุตสาหกรรมเซรามิก | จ.ลำปาง |
| 19. | อุตสาหกรรมเกษตร (แปรรูปข้าว) | จ.พิษณุโลก |
| 20. | อุตสาหกรรมเกษตร (แปรรูปข้าว) | จ.พิจิตร |
| 21. | อุตสาหกรรมโรงสีข้าว | จ.อุดรธานี |
| 22. | อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากไหม | จ.อุบลราชธานี |
| 23. | อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป | จ.นครศรีธรรมราช |
| 24. | อุตสาหกรรมสิ่งทอ | จ.เชียงใหม่ |
| 25. | อุตสาหกรรมกระดาษสา | จ.เชียงใหม่ |
| 26. | กลุ่มธุรกิจส้ม | อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ |
| 27. | กลุ่มธุรกิจลำไย | จ.เชียงใหม่ |

การพัฒนาคลังเตอรืของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| 28. กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ยางพารา | จ.สุราษฎร์ธานี |
| 29. อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล | จ. พิษณุโลก |
| 30. อุตสาหกรรมหัตถกรรมอุตสาหกรรม | จ.กรุงเทพฯและปริมณฑล |
| 31. อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารกระป๋อง | จ.สุพรรณบุรี |
| 32. อุตสาหกรรมแปรรูผลิตภัณฑ์สุกร | จ.นครราชสีมา |
| 33. อุตสาหกรรมสิ่งทอ | จ.กรุงเทพฯและปริมณฑล |
| 34. อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์โลหะ | จ. กรุงเทพฯและปริมณฑล |
| 35. อุตสาหกรรมไซโล | จ.เพชรบูรณ์ |
| 36. อุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร | จ.กำแพงเพชร |
| 37. อุตสาหกรรมผ้าทอพื้นเมือง | จ.อุดรธานี |
| 38. อุตสาหกรรมผ้าไหม | จ.กาฬสินธุ์ |
| 39. อาหารทะเลแปรรูป (อบแห้ง) | จ.พังงา |
| 40. ผลิตภัณ์ท์จากยางพารา | จ.สงขลา |

สรุปกรอบแนวคิดในการพัฒนาคลังเตอร์

- ◆ คลังเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนเป็นผลจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน
- ◆ คลังเตอร์ที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการต่อยอดการรวมกลุ่มที่มีอยู่แล้ว ไม่ใช่การสร้างขึ้นมาใหม่
- ◆ ภาคอุตสาหกรรมเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อน ภาครัฐมีหน้าที่ให้การสนับสนุน กระตุ้น และประสานงานร่วมกับหน่วยร่วมต่างๆ
- ◆ การสื่อสารและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจสำคัญ

สรุปกรอบแนวคิดในการพัฒนาคลัสเตอร์

- การคัดเลือกคลัสเตอร์ที่จะทำการส่งเสริมและพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ
- การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมคลัสเตอร์ในระยะเริ่มต้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาคลัสเตอร์
- ผู้ประสานงานคลัสเตอร์มีบทบาทที่สำคัญมากในการกระตุ้นและประสานการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ
- เริ่มจากเล็กให้เข้มแข็งแล้วค่อยขยาย
- การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- ทักษะ ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ

สรุปกรอบแนวคิดในการพัฒนาคลัสเตอร์

- การคัดเลือกคลัสเตอร์ที่จะทำการส่งเสริมและพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ
- ไม่สามารถนิยามความหมายของคลัสเตอร์อย่างจำเพาะเจาะจงได้
- การพัฒนาคลัสเตอร์ใช้ระยะเวลา การเร่งให้เกิดการรวมกลุ่มและดำเนินกิจกรรมอย่างรีบเร่ง อาจส่งผลร้ายที่รุนแรงในภายหลัง ขอมรับความจริง หากล้มเหลว
- การแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- ความยั่งยืนของคลัสเตอร์ และกลยุทธ์ในการถอนตัวจากการให้ความช่วยเหลือ(Exit Strategy)

คลังเตออร์มีประโยชน์อย่างไร

ประโยชน์ของคลัสเตอร์

การรวมกลุ่มของคลัสเตอร์หรือเครือข่ายวิสาหกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Win-Win) เช่น

1. ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่ม ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอยู่เสมอ เพื่อให้ทุกคนได้รับรู้ถึงปัญหาของกลุ่ม และหาทางแก้ไขร่วมกัน เป็นผลทำให้สมาชิกมีความไว้วางใจกันมากขึ้น เปิดใจกว้างขึ้นเพื่อรับข้อมูลและข่าวสาร ความรู้ใหม่

2. สมาชิกในกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้ระหว่างกันเสมอ ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

3. ช่วยส่งเสริมการเปิดกว้างทางการค้าให้มีการแข่งขันของสมาชิกด้วย ซึ่งการแข่งขันจะช่วยกระตุ้นให้ธุรกิจต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4. ช่วยส่งเสริมโอกาสการขยายตัวของธุรกิจและการเกิดธุรกิจใหม่ เนื่องจากคลัสเตอร์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลและองค์ความรู้และร่วมกันลงทุนในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เช่น การพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ ดังนั้นคลัสเตอร์จึงช่วยเสริมสร้างโอกาสการเติบโตของธุรกิจและเกิดธุรกิจใหม่ขึ้น

ด้านวัตถุดิบ

สมาชิกสามารถเข้าถึงวัตถุดิบเฉพาะสำหรับการผลิตได้ง่าย เช่น
กรณีผู้ประกอบการรายเล็กอาจต้องการซื้อวัตถุดิบในปริมาณน้อย
จึงทำให้ซื้อในราคาที่สูง แต่ถ้ามีการรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์จะช่วย
ให้สมาชิกทราบข้อมูลความต้องการของกันและกัน และอาจร่วมกัน
สั่งซื้อวัตถุดิบในปริมาณที่มาก ซึ่งจะทำให้ซื้อในราคาที่ถูกลง

ด้านการตลาด

ช่วยให้สามารถดำเนินการด้านการตลาดได้ง่ายขึ้น
ด้วยการลงทุนที่ต่ำ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของคลัสเตอร์
มาจากผู้ผลิตหลายรายจะมีความหลากหลายและตรงตาม
ความต้องการของตลาดมากขึ้น

ด้านการวิจัยและการพัฒนา

ช่วยให้สมาชิกร่วมกันลงทุนในกิจกรรมการ
สร้างนวัตกรรม และการวิจัยพัฒนาในเรื่องที่เป็น
ปัญหาร่วมกัน (Common Problem) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง
ให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายได้ (Common Interest)

ด้านการพัฒนาบุคลากร

กลุ่มคัลล์เตอร์จะทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งของบุคลากรที่มีคุณภาพและเชี่ยวชาญเฉพาะทางได้ง่าย เช่น ร่วมกันขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาแก่คัลล์เตอร์

ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานส่วนใหญ่
จะเป็นภาระหน้าที่ของรัฐบาล สมาชิกคลัสเตอร์
อาจร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและความต้องการ
สนับสนุน เสนอต่อภาครัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
ที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจต่างๆ ในคลัสเตอร์



กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL PROMOTION

- คลัสเตอร์ไม่ใช่ยาวิเศษ
- การพัฒนาคลัสเตอร์ใช้เวลา

ขอขอบคุณ