



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ดลส์เตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

เสนอโดย

มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย

มิถุนายน ๒๕๕๔

คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

เจ้าของ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พิมพ์ครั้งที่ 1 มิถุนายน 2554

จำนวนพิมพ์ 100 เล่ม

จำนวนหน้า 145 หน้า

สงวนลิขสิทธิ์ ตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

จัดทำโดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

962 ถนนกรุงเกษม เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100

โทรศัพท์ 0-2282-0811 0-2280-4085 โทรสาร 0-2281-1821-2

<http://www.nesdb.go.th>

พิมพ์ที่ : บริษัท ควิกช็อป จำกัด / Quickshop Co.,Ltd.

144/25 ถนนสีลม แขวงสุริยวงศ์ เขตบางรัก

กรุงเทพฯ 10500

โทรศัพท์ 0-2634-2400-2

คำนำ

ตามที่รัฐบาลได้กำหนดให้การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักที่สำคัญ ของการสร้างเศรษฐกิจเติบโตทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ เพื่อการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมุ่งสู่การแข่งขันของภาวะเศรษฐกิจโลก การพัฒนาคลังเตอรื จึงเป็นแนวทางสำคัญหนึ่งในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากคลังเตอรืเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ และเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน (การผลิต) และการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ก่อให้เกิดเครือข่ายของความร่วมมือ และองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตการผลิต การพัฒนาสินค้าและบริการ และการสร้างนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลังเตอรื และเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

กรณีศึกษา คลังเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรี เป็นตัวอย่างของความสำเร็จในการรวมกลุ่มตามแนวทางคลังเตอรื ซึ่งเริ่มต้นจากกลุ่มเกษตรกรและภาคเอกชน ที่เห็นความสำคัญของความร่วมมือ และสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้เห็นได้อย่างชัดเจน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และมูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (ไอเมท) จึงได้จัดทำหนังสือ คลังเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรี ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคลังเตอรื การบริหารจัดการ กระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จของเกษตรกรสวนกล้วยไม้ ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ให้กับเกษตรกร ผู้ประกอบการ หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน รวมทั้งชุมชน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาเรียนรู้ และพัฒนาคลังเตอรืต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และมูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (ไอเมท) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาคลังเตอรื และขอขอบคุณเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้คลังเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรี ผู้ประสานงานคลังเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรี หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา ที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูล และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความครบถ้วนสมบูรณ์ของหนังสือ คลังเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรี อันสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคลังเตอรืได้ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย

มิถุนายน 2554

สารบัญ

		หน้า
คำนำ		
บทที่ 1	มารู้จักคลังเตอรืกันเถะ	1
	1.1 คลังเตอรืคืออะไร	1
	1.2 องค์กรที่เกี่ยวข้งในคลังเตอรื	4
	1.3 ปัจจัยความสำเร็จและองค์ประกอบที่สำคัญของการรวมกลุ่มคลังเตอรืในกรณืของต่างประเทศ	6
	1.4 ใครได้รับประโยชน์จากการพัฒนาคลังเตอรื	18
บทที่ 2	กว่าจะเป็นคลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี	20
	2.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมกล้วยไม้ไทย	20
	2.2 กลยุทธ์และผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การแข่งชันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก	27
	2.3 คลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี	33
บทที่ 3	วิเคราะห์พัฒนาการคลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี	56
	3.1 ตัวแบบไดมอนต์: ตัวแบบการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งชันของคลังเตอรื	57
	3.2 การวิเคราะห์แผนที่คลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี	61
	3.3 ศักยภาพของคลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ตามตัวแบบไดมอนต์ก่อนการเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม (ก่อน ปี 2546)	70
	3.4 ศักยภาพของคลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ตามตัวแบบไดมอนต์ในปัจจุบัน (หลังการรวมกลุ่ม)	75
	3.5 การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน	82
	3.6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนที่คลังเตอรื และตัวแบบไดมอนต์ก่อนและหลังการรวมกลุ่มคลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี	87
	3.7 สรุปพัฒนาการของคลังเตอรืแต่ละช่วงเวลา : ปัญหา อุปสรรค และผลการดำเนินงานที่สำคัญ	96
	3.8 แนวโน้มการพัฒนาของคลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรีในอนาคต (กลยุทธ์การพัฒนาคลังเตอรื และการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงระดับภูมิภาคและระดับโลก)	108

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	เรียนรู้ะไรจากการพัฒนาคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี
4.1	บทเรียนสำคัญจากการพัฒนาคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี
4.2	ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี
4.3	ข้อคิดสำหรับภาครัฐในการพัฒนาคลังเตอรื
4.4	ข้อคิดสำหรับภาคเอกชนในการพัฒนาคลังเตอรื
บรรณานุกรม	131
อภิธานศัพท์	133
ภาคผนวก	136
ภาคผนวกที่ 1	คณะที่ปรึษา
ภาคผนวกที่ 2	คณะกรรมการกำกับการศึกษา
ภาคผนวกที่ 3	เกษตรกรเจ้าของสวนกล้วยไมัคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี

บทที่ 1

มารู้จักคลังเตอร์กับเกาะ

หลายท่านอาจได้ยินคำว่า “คลังเตอร์ (Cluster)” กันมาบ้างแล้ว บางคนก็ได้ยินคุ้นหูบ่อยมาก บางคนอาจยังไม่คุ้นเคยเท่าไร หรือบางคนก็อาจจะเคยได้ยินแต่เป็นคำเรียกอื่น เช่น คำว่า “เครือข่ายวิสาหกิจ” หรือ “ระบบเครือข่าย” หรือ “กลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน” หรืออาจมีคำเรียกแบบอื่นๆ อีกมากมาย แต่ทั้งหมดก็มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า “คลังเตอร์” ทั้งสิ้น ว่าแต่คลังเตอร์คืออะไร มีที่มาจากอะไร มีบทบาทสำคัญอย่างไรในประเทศไทย ใครจะได้ประโยชน์อะไรจากการพัฒนาคลังเตอร์หรือไม่ อย่างไร ในบทนี้จะสรุปคำอธิบายแบบย่อ ให้ผู้อ่านทุกท่านได้รู้จักคลังเตอร์อย่างง่าย ๆ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ก่อนที่จะนำไปสู่การเล่าถึงที่มา และความสำเร็จของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีในบทต่อไป

1.1 คลังเตอร์คืออะไร

จากคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือที่เรียกกันย่อๆ ว่า “สภาพัฒน์ฯ” (Office of the National Economic and Social Development Board: NESDB) ระบุว่า

“คลังเตอร์ (Cluster)” หรือ “เครือข่ายวิสาหกิจ” หมายถึง “กลุ่มของผู้ประกอบการที่มีการกระจุกตัวกันอยู่อย่างหนาแน่นในทำเลหรือท้องถิ่นเดียวกัน และมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในอุตสาหกรรมการผลิตหรือบริการหนึ่งๆ ซึ่งเป็นแกนหลักทางเศรษฐกิจในท้องถิ่น ที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการนั้นๆ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการแข่งขันกันทางธุรกิจ เผชิญปัญหาหรือความท้าทายต่างๆ คล้ายกันมารวมกลุ่มกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่สำคัญ คือเพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิตของบรรดาผู้ประกอบการทั้งหลาย ที่เกี่ยวข้องอยู่ในคลังเตอร์นั้น ด้วยการประสานประโยชน์ระหว่างกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิด และประสบการณ์ระหว่างกัน ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน รวมทั้งมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงาน หรือองค์กรสนับสนุนต่างๆ เช่น สมาคมการค้า สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา สถาบันที่ปรึกษา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ อันจะมีผลทำให้คลังเตอร์นั้นเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ และพัฒนาไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของคลังเตอร์ในที่สุด”

ส่วนคำนิยามของศาสตราจารย์ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Professor Michael E. Porter) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์การแข่งขันที่มีชื่อเสียงระดับโลก Prof. Porter ให้ความหมายของคลังเตอร์ (Cluster) ว่า

คลังเตอร์ (Cluster) หมายถึง “การรวมกลุ่มของกลุ่มกิจการที่มีความเกี่ยวข้องกันในพื้นที่หนึ่ง ๆ รวมถึงสถาบันเฉพาะทางที่เกี่ยวข้อง โดยมีความต้องการที่พ้องกัน และดำเนินการเพื่อประโยชน์เกื้อกูลร่วมกัน ซึ่งกรอบพื้นที่ของกลุ่มคลังเตอร์ อาจครอบคลุมขอบเขตเป็นหนึ่งจังหวัดหรือหนึ่งภูมิภาค จนถึงระดับประเทศ หรือแม้กระทั่งอาจเป็นลักษณะเครือข่ายกับประเทศเพื่อนบ้านก็เป็นไปได้” (A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. The geographic scope of a cluster can range from a single city or state to a country or even a network of neighboring countries)

ข้อคิด : คลังเตอร์ เป็นการรวมกลุ่มใดๆ ที่เกี่ยวข้องกันในพื้นที่หนึ่งๆ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างหรือยกระดับความสามารถในการแข่งขันของกลุ่ม โดยการทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในคลังเตอร์ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับองค์กรที่ชื่อว่า UNIDO¹ (จาก <http://www.unido.org/userfiles/RussoF/Humphrey.pdf>) กำหนดคำนิยามไว้ว่า

คลังเตอร์ หมายถึง “การกระจุกตัวของอุตสาหกรรมในทำเลหนึ่งๆ ซึ่งทำให้ได้รับประโยชน์จากระบบเศรษฐกิจภายนอก เช่น มีกลุ่มผู้จัดหาหรือซัพพลายเออร์ ทั้งที่เป็นวัตถุดิบ เครื่องมือ ชิ้นส่วน อะไหล่ อุปกรณ์ต่างๆ เพิ่มขึ้น ตลอดจน มีแรงงานที่มีความชำนาญเฉพาะทางในอุตสาหกรรมนั้นๆ มารวมตัวกันเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ คลังเตอร์ยังอาจดึงดูดให้มีกิจการอื่นที่เป็นผู้ประกอบการค้าเชิงพาณิชย์ หรือ กิจการให้บริการคำปรึกษาด้านเทคนิค การเงินและบัญชี ให้เกิดขึ้นด้วย”

ข้อคิด : เน้นการรวมตัวกันเพื่อประโยชน์ร่วมกัน เชื่อมโยงกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทำให้เกิดกิจกรรมและการพัฒนาต่อเนื่องและเป็นเครือข่าย

ส่วนกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว (OECD²) ให้คำนิยามว่า

¹ UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) องค์กรพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ เป็นองค์กรที่เป็นที่ยอมรับในด้านองค์ความรู้และการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการพัฒนาเครือข่ายและคลังเตอร์ เน้นให้ความช่วยเหลือกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของประเทศกำลังพัฒนาโดยเชื่อว่าผลิตภาพสามารถสร้างได้โดยอาศัยความเชื่อมโยงความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของ SMEs โดยมีคนกลาง (broker) ทำหน้าที่ประสานงานและช่วยเหลือเกื้อกูล

² OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา เป็นองค์กรเพื่อบริหารเงินช่วยเหลือจากสหรัฐอเมริกา และแคนาดา ภายใต้แผนมาร์แชล เพื่อบูรณะฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมของยุโรปภายหลังสงครามโลก ปัจจุบัน OECD ประกอบไปด้วยสมาชิกทั้งสิ้น 30 ประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย ออสเตรีย เบลเยียม แคนาดา สาธารณรัฐเช็ก เดนมาร์ก ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมนี กรีซ ฮังการี ไอร์แลนด์ ไอร์แลนด์ อิตาลี ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี ลักเซมเบิร์ก เม็กซิโก เนเธอร์แลนด์ นิวซีแลนด์ นอร์เวย์ โปแลนด์ โปรตุเกส สาธารณรัฐสโลวัก สเปน สวีเดน สวิตเซอร์แลนด์ ตุรกี สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้ OECD ยังได้มีความร่วมมือและข้อตกลงกับประเทศที่ไม่ได้เป็นสมาชิก จำนวนกว่า 70 ประเทศอีกด้วย

คลังเตอร์ หมายถึง เครือข่ายการผลิตของกิจการ ที่มีความเกี่ยวพันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างมาก มีทั้งตัวแทนสร้างองค์ความรู้ และมีการเชื่อมโยงลูกค้าในลักษณะของห่วงโซ่คุณค่า นอกจากนี้ ผลจากการผสมผสานและแลกเปลี่ยนความรู้จากหลายแหล่ง ทำให้เกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมนวัตกรรมจากกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิสัมพันธ์ ที่มีการถ่ายทอดความรู้ และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่คุณค่า

ข้อคิด : เน้นเครือข่ายกิจการที่เกี่ยวข้องพึ่งพาและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

จากคำนิยามของนักวิชาการต่างๆ สรุปประเด็นสำคัญของคลังเตอร์ได้ว่า

ข้อ 1 เป็นการรวมตัวของกลุ่มกิจการ หรือเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

ข้อ 2 มีลักษณะการรวมกันอยู่ในทำเลหรือบริเวณที่ใกล้เคียงกัน

ข้อ 3 ส่วนใหญ่มีความร่วมมือและช่วยเหลือพึ่งพาเกื้อกูลกัน ในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล หรือแม้แต่แนวคิด ประสบการณ์ทำงานระหว่างกันและกัน

ข้อ 4 การรวมตัวจะมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อสร้างให้กลุ่ม หรือเครือข่าย เกิดความได้เปรียบสามารถแข่งขันเป็นพลังกลุ่ม และช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในองค์กรรวม

ข้อคิด: การรวมกลุ่มแบบคลังเตอร์ ไม่เหมือนสหกรณ์ เพราะเป้าหมายสำคัญของคลังเตอร์ คือทำให้เกิดการได้เปรียบการแข่งขันจากการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และเสริมสร้างความสามารถภายในกลุ่ม ส่วนสหกรณ์เป็นการรวมตัวมีเป้าหมายของแต่ละคน ไม่ได้สร้างเสริมเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันมากนัก เพราะเน้นการอำนวยความสะดวกให้แต่ละคนในกลุ่มเท่านั้น

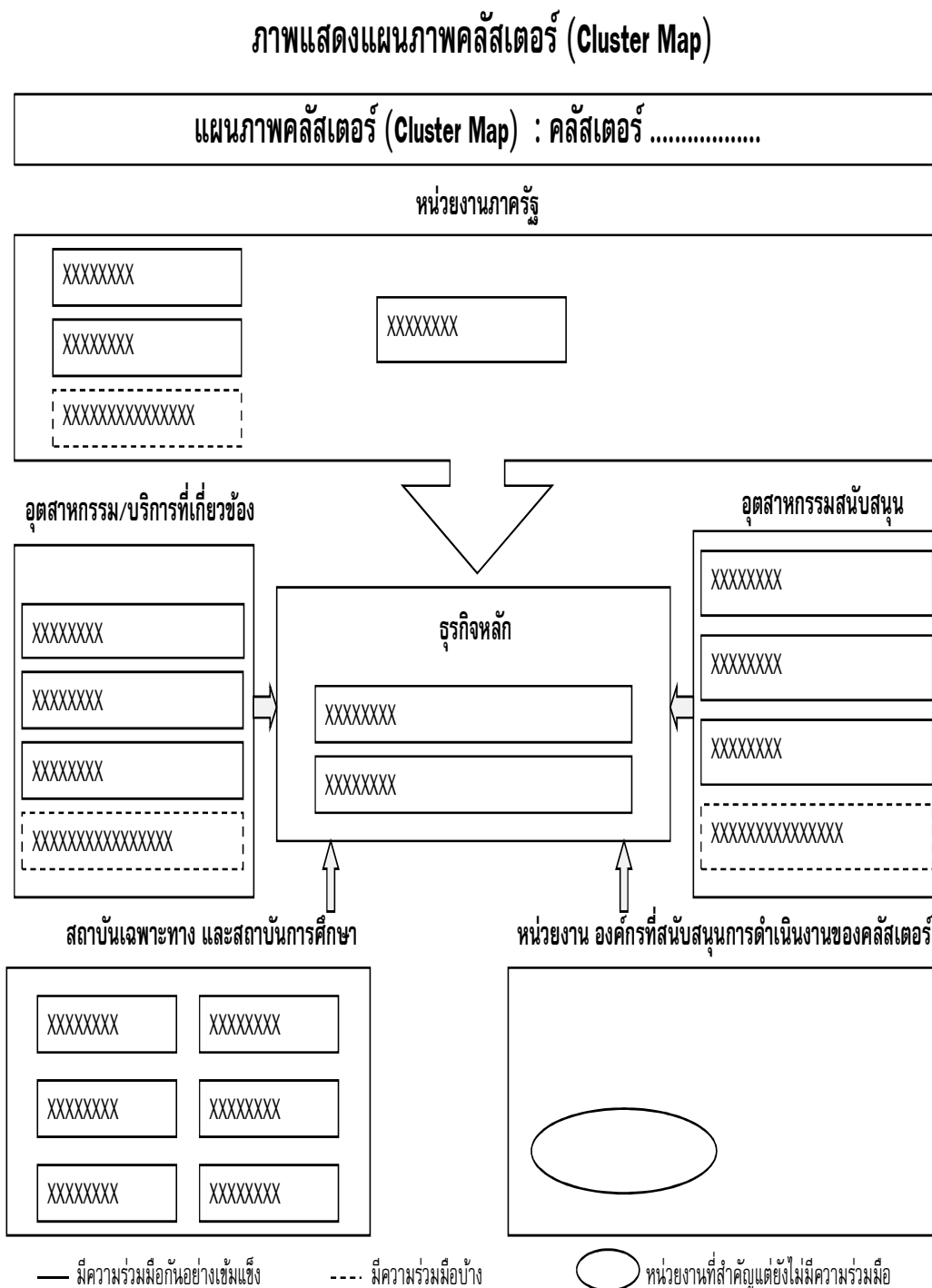
สรุปได้ว่า คลังเตอร์ มีความหมายครอบคลุมตั้งแต่ กระบวนการรวมตัวที่สร้างความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน (ส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม หรือกิจการตามห่วงโซ่คุณค่าของแต่ละกิจการ เริ่มตั้งแต่ผู้จัดหา (ซัพพลายเออร์) ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย (ตัวแทนคนกลาง) ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ผู้ขนส่ง และสุดท้ายที่ผู้บริโภค ซึ่งยังรวมทั้งกิจการอื่นที่สนับสนุนกิจการหลัก เช่น สถาบันการเงิน บริการที่ปรึกษา สมาคมการค้า สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยพัฒนา ตลอดจน องค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐที่ให้การสนับสนุนต่าง ๆ) โดยมีลักษณะการรวมตัวอยู่ในทำเล หรือบริเวณสถานที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งการมารวมกลุ่มกันมีวัตถุประสงค์เพื่อต่างฝ่ายได้ประโยชน์เกื้อกูลกัน เพราะมีการร่วมมือแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ และกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ระหว่างกัน แล้วยังอาจเกิดการถ่ายทอด ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ทำให้กลุ่มหรือเครือข่ายมีศักยภาพในการแข่งขัน และเกิดความได้เปรียบกว่าการดำเนินการเพียงลำพัง ทั้งนี้ประโยชน์ขั้นสูงต่อไป อาจทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาร่วมกันให้เกิดนวัตกรรม หรืองานสร้างสรรค์ของกลุ่ม ที่จะนำไปสู่การสร้างสังคมที่มีฐานองค์ความรู้ (Knowledge-Based) ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกกิจการในกลุ่ม ที่รวมตัวกันในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

1.2 องค์การที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์

องค์การที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์มักจะประกอบด้วย กลุ่มหรือประเภทอุตสาหกรรมที่มีความสัมพันธ์ทางตรง (เป็นกลุ่มธุรกิจต่อเนื่องตามห่วงโซ่อุปทาน) หรืออาจมีความเกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์ทางอ้อมกับธุรกิจหลัก (เป็นกลุ่มธุรกิจที่ให้การสนับสนุน) สถาบันการศึกษา สมาคมหรือสถาบันภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ

แผนภาพคลัสเตอร์ (Cluster Map) เป็นแผนภาพที่ใช้วิเคราะห์ความครบถ้วนขององค์ประกอบต่างๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง และที่ควรมีอยู่ในคลัสเตอร์หนึ่งๆ ซึ่งจะประกอบด้วย บริษัทเอกชนต่างๆ ทั้งที่เป็นธุรกิจ/บริการหลัก (Core Business) ของคลัสเตอร์ และ ธุรกิจ/บริการสนับสนุน หน่วยงานภาครัฐ องค์การทางธุรกิจ สถาบันทางวิชาการ สถาบันการเงิน และยังสามารถรวมถึงคลัสเตอร์อื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงในทางหนึ่งทางใดกับคลัสเตอร์นั้นๆ ด้วย เพื่อแสดงให้เห็นว่า ณ ปัจจุบัน องค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้นของคลัสเตอร์มีอะไรบ้าง มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในลักษณะใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับธุรกิจหลักของคลัสเตอร์ ระดับความสัมพันธ์ร่วมมือกันนั้น มีความเหนียวแน่นเข้มข้น หรือเบาบางมากน้อยเพียงใด และแต่ละองค์ประกอบ มีบทบาท/หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคลัสเตอร์นั้นอย่างไร ในการที่จะช่วยส่งเสริมให้คลัสเตอร์พัฒนาไปสู่ความเข้มแข็ง และมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

ภาพที่ 1.1 แผนภาพคลังเตอร์ (Cluster Map)



ที่มา: คู่มือการพัฒนาคลังเตอร์ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคผลิตและบริการ สศช. และสถาบันกีนันแห่งเอเชีย ปี 2549

องค์กรที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์ มีบทบาทและความสำคัญที่แตกต่างกัน แต่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. ธุรกิจหลัก หมายถึง อุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดการกระจายรายได้ / สร้างคุณค่าในอุตสาหกรรม

2. หน่วยงานภาครัฐ หมายถึง บทบาทของภาครัฐ มีส่วนส่งเสริมให้กลไกของธุรกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายบริหารประเทศ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขัน การวางนโยบายส่งเสริม และสนับสนุนด้านการเงินหรือการตลาด การกีดกันหรือตั้งกำแพงภาษีการนำเข้า-ส่งออก นโยบายของรัฐ ส่งเสริม ช่วยเหลือ ตลอดจนสนับสนุนหรือส่งเสริมการลงทุนด้านต่างๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และปัจจัยความต้องการหรืออุปสงค์ของผู้บริโภคในระดับบริษัท ระดับอุตสาหกรรม และระดับประเทศ

3. อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและมีความเกี่ยวข้องกัน เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาระบบอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมใดสามารถมีโครงสร้างห่วงโซ่ครบวงจร ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ และอุตสาหกรรมปลายน้ำ จะทำให้องค์กรรวมของอุตสาหกรรมนั้นๆ มีศักยภาพเพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างสมบูรณ์ มากกว่าการขาดหายไปกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

4. สถาบันการศึกษา / สถาบันเฉพาะทาง สถาบันการศึกษามีบทบาทสำคัญกับคลัสเตอร์ ในการเสริมสร้างความรู้ จัดการฝึกอบรม และสนับสนุนงานวิจัยวิชาการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ อันเป็นการสนับสนุนและพัฒนาผู้ประกอบการ ในการสร้างสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้กับลูกค้า

ส่วนสถาบันเฉพาะทาง มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความรู้ และข้อมูลการผลิต เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการค้นคว้าวิจัย และพัฒนานวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับธุรกิจอุตสาหกรรม

5. หน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของคลัสเตอร์ มีบทบาทประสานความร่วมมือและผลักดัน การพัฒนาคลัสเตอร์ในสาขาธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับการดำเนินงานของคลัสเตอร์

1.3 ปัจจัยความสำเร็จและองค์ประกอบที่สำคัญของการรวมกลุ่มคลัสเตอร์กรณีของต่างประเทศ

1.3.1 พัฒนาการคลัสเตอร์ (Development Path)

(Wolter K., (2003), "A life cycle for clusters ? the dynamics governing regional agglomerations", Paper present at Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms : the challenge of Globalization, September 12 - 13, Modena, Italy.)

คลัสเตอร์แบ่งตามวงจรชีวิตเป็น 4 ขั้นตอนตามพัฒนาการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเริ่มต้น (Set-up)

เป็นช่วงของการเริ่มต้น หรือการมีแนวความคิดที่จะจัดตั้งกลุ่มคลังเตอร์ให้เป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นที่การแสวงหาการประกอบการที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ มีแหล่งวัตถุดิบอยู่ในบริเวณใกล้เคียงสถานที่ตั้ง สามารถเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ ได้สะดวก ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางด้านแรงงาน วัตถุดิบ หรือทรัพยากรธรรมชาติ และองค์ประกอบสำคัญ คือ มีระบบการขนส่งที่สะดวก และค่าใช้จ่ายในการขนส่งไม่สูง เพื่อช่วยให้สินค้าไปถึงมือผู้บริโภคในราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้

ขั้นที่ 2 ขั้นเติบโต (Growth)

ขั้นเติบโต เป็นช่วงที่คลังเตอร์ได้มีการพัฒนา และดำเนินงานได้เข้าสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถที่จะบริหารจัดการองค์กร และสามารถผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการตลาดมากขึ้น มีการแสวงหาตลาดใหม่ หาช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้น มีการเพิ่มจำนวนผู้เข้าร่วมในคลังเตอร์ มีการแสวงหาองค์ความรู้ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมให้กับผลิตภัณฑ์ โดยเน้นนวัตกรรมทางกระบวนการ และมีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน หรือผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

ขั้นที่ 3 ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Change)

ขั้นเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นที่ผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐาน และให้ความสำคัญของต้นทุนการผลิต เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ช่วงเวลานี้ อุตสาหกรรมเผชิญกับคู่แข่งชั้นในภูมิภาคที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า อุตสาหกรรมบางประเภทจึงเคลื่อนย้ายฐานการผลิตไปยังแหล่งอื่น (ประเทศที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า หรือยกระดับสินค้าตนเองไปสู่ระดับตลาดที่สูงขึ้น เพื่อหนีการต่อสู้ทางด้านราคา) ในขั้นที่ 3 นี้ อุตสาหกรรมสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการผลิตใหม่เพื่อความอยู่รอด โดยเคลื่อนตัวเข้าสู่ขั้นที่ 4 ด้านการปรับตัว (ปรับตัว)

ขั้นที่ 4 ขั้นการปรับตัว (Adaptation)

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อุตสาหกรรมต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบการบริหารงาน ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต ทั้งนี้หมายถึงจะต้องมีนวัตกรรมเพิ่มขึ้น การปรับปรุงเพื่อความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การลดต้นทุน การลดกำลังการผลิต ลดขนาดองค์กร หรืออาจจะหมายถึงการย้ายฐานการผลิตอย่างถาวร แต่ไม่สามารถรับประกันได้ว่า อุตสาหกรรมจะคงอยู่หรือประสบความสำเร็จต่อไป

จากการแบ่งคลังเตอร์ตามวงจรชีวิตเป็น 4 ขั้นตามพัฒนาการ ทำให้สามารถแบ่งคลังเตอร์เป็น 3 ประเภท คือ (Wolter K., 2003)

1. คลัสเตอร์อิงต้นทุนต่ำ (Cost Based Agglomerations)

กำเนิดจากสถานะของผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่นที่มีค่าจ้างแรงงานต่ำ โดยรัฐบาลให้การสนับสนุนในการลงทุน ทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าได้ในราคาถูกกว่าที่อื่น หรืออาจจะมีการขนส่งที่สะดวกรวดเร็วและราคาประหยัด การรวมตัวในลักษณะนี้ จะมีความมั่นคงตราบเท่าที่ผู้ซื้อและโครงสร้างต้นทุนไม่เปลี่ยนแปลง

2. คลัสเตอร์อิงทรัพยากร (Resource Based Agglomerations)

เป็นคลัสเตอร์ที่ดำเนินการโดยพึ่งพาทรัพยากรในท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล ความชำนาญของบุคคล รวมทั้งทางด้านเงินทุน ความรู้ สาธารณูปโภค การรวมตัวที่อาศัยทรัพยากรนี้ สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และขึ้นอยู่กับว่าในเขตนั้น ยังมีความสมบูรณ์อยู่หรือไม่อย่างไร อาทิ ทรัพยากรบุคคลที่มีความชำนาญ อุตสาหกรรมจะต้องมีความสามารถที่จะจ่ายค่าจ้างในราคาที่สูง เพื่อไม่ให้ถูกคู่แข่งแย่งไป

3. คลัสเตอร์อิงความสัมพันธ์ความร่วมมือ

(Interaction Based Agglomerations)

เป็นการประสานความร่วมมือในเชิงเศรษฐกิจ เพื่อลดต้นทุนธุรกรรม และลดต้นทุนอื่นๆ เพื่อการวิจัย การหาข้อมูล การเจรจาต่อรอง เมื่อมีการประสานความร่วมมือในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนี้ การสร้างเครือข่าย (network) เป็นอีกประเด็นหนึ่ง ที่ทำให้การรวมตัวดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคลัสเตอร์

การพัฒนาคลัสเตอร์ ต้องมีความร่วมมือและการสนับสนุนจากหลายภาคส่วน เพราะหัวใจของคลัสเตอร์คือ “ความร่วมมือ” ของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องที่มีส่วนทำให้คลัสเตอร์เติบโต และมีการพัฒนาจนประสบความสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วย

บทบาทของภาครัฐ

บทบาทของภาครัฐในการพัฒนาคลัสเตอร์นั้น ไม่ใช่เป็นการกำหนดรูปแบบวิธีดำเนินการ หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละคลัสเตอร์ แต่เป็นการกระตุ้น และให้การสนับสนุนในการพัฒนาคลัสเตอร์ โดยที่รูปแบบ วิธีการดำเนินการ และยุทธศาสตร์ของแต่ละคลัสเตอร์ จะมาจากสมาชิกของคลัสเตอร์นั้นๆ ร่วมกันคิดและสร้างขึ้นมา ด้วยเหตุนี้คลัสเตอร์แต่ละแห่ง จะมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง (uniqueness) นอกจากนั้น รัฐมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือกฎเกณฑ์กติกา ที่สนับสนุนต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์ได้

บทบาทของภาคเอกชน

มีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ คือ กิจการผลิต การค้า และบริการ อันส่งผลโดยตรงกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม ในการพัฒนาคลังเตอร์นั้น บทบาทหลักของภาคเอกชนในการร่วมการพัฒนาคลังเตอร์ คือ การศึกษาความต้องการของลูกค้าและตลาด เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ และศึกษากฎระเบียบของทางราชการ ที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแนวคิด และพร้อมที่จะเข้าใจแนวทางการแข่งขันทางการค้า ตลอดจนเข้าใจกระบวนการพัฒนาคลังเตอร์ ร่วมปรับปรุงให้ปัจจัยการผลิตดีขึ้น ได้แก่ พัฒนาคุณภาพบุคลากร ลงทุนในเทคโนโลยีหรือโครงสร้างพื้นฐาน อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

สถาบันการศึกษา เป็นกลไกหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญของการเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ และทรัพยากรบุคคลของคลังเตอร์ต่างๆ ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การผลักดันการพัฒนาคลังเตอร์เกิดเป็นรูปธรรม และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

1.3.3 ตัวอย่างปัจจัยความสำเร็จและองค์ประกอบที่สำคัญของการรวมกลุ่มฯ

ในกรณีต่างประเทศ

ประเทศต่างๆ ทั่วโลกทั้งในทวีปยุโรป เอเชียและอเมริกา ได้นำกระบวนการพัฒนาคลังเตอร์ไปใช้ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งในระดับประเทศและในระดับท้องถิ่น เช่น อุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิคในประเทศอิตาลี อุตสาหกรรมเครื่องหนังเครื่องประดับ ของเล่นไม้ สิ่งพิมพ์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและเฟอร์นิเจอร์ คลังเตอร์ในประเทศสเปนมีมากกว่าร้อยคลังเตอร์ หรือในประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งเป็นผู้ส่งออกดอกกล้วยไม้มากเป็นอันดับหนึ่งของโลก ได้เน้นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยให้ความสำคัญกับการผลิตที่ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม เป็นต้น

แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมาก ที่ศึกษาเรื่องคลังเตอร์ในบริบทต่างๆ แต่พบว่า มีจำนวนน้อย ที่ให้ความสำคัญกับภาคเกษตรกรรม เนื่องด้วยการพัฒนาคลังเตอร์ มีความเกี่ยวข้องกับรายได้เปรียบเทียบแข่งขันและนวัตกรรม ทำให้มักนำไปประยุกต์ใช้กับภาคอุตสาหกรรม ที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมเป็นหัวใจหลัก เช่น ภาคเทคโนโลยีสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ การผลิตรถยนต์ เทคโนโลยีชีวภาพ และอุตสาหกรรมน้ำมัน คลังเตอร์ภาคเกษตรกรรม (Agro-Based Cluster) โดยทั่วไปเป็นการรวมกลุ่มของเกษตรกรผู้ผลิต ผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม และสถาบันที่เข้ามาเกี่ยวข้องในสาขา หรือสาขาย่อยของเกษตรอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างความเกี่ยวเนื่องระหว่างกัน และสร้างเครือข่ายคุณค่า เมื่อได้กำหนดความท้าทายร่วม และมุ่งสู่โอกาสร่วมกัน

ในที่นี้จะนำเสนอกรณีศึกษาภาคเกษตรกรรม ที่แสดงถึง ความเป็นมา พัฒนาการ บทบาทผู้เกี่ยวข้อง และปัจจัยความสำเร็จ ในกรณีต่างประเทศ โดยนำเสนอกรณีศึกษาการพัฒนา กลุ่มคลังเตอร์ภาคเกษตรกรรม 3 ตัวอย่าง ซึ่งถือเป็นคลังเตอร์ระดับชาติ ได้แก่ คลังเตอร์ไม้ตัดดอก ของประเทศโคลัมเบีย (Columbia) คลังเตอร์อุตสาหกรรมไวน์ของประเทศอาร์เจนตินา (Argentina) และคลังเตอร์กล้วยไม้ไต้หวัน (Taiwan)

กรณีศึกษาที่ 1 คลังเตอร์ไม้ตัดดอกประเทศโคลัมเบีย (Columbia)

(Jose A. Menderz. The Development of the Colombian Cut Flower Industry. Country Economics Department The World Bank, May, 1991, WPS 660. PAPERS.)

ความเป็นมา

ประเทศโคลัมเบีย ได้พัฒนาอุตสาหกรรมไม้ตัดดอกในอัตราเติบโตอย่างรวดเร็ว จากข้อมูลปี 2510 ถึงปี 2517 พบว่ามีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 0.1 ล้านเหรียญสหรัฐ เป็น 16.5 ล้านเหรียญสหรัฐ จนสามารถก้าวขึ้นมา เป็นประเทศที่ปลูกไม้ตัดดอกส่งออกอันดับสองของโลก รองจากประเทศ เนเธอร์แลนด์ และมีมูลค่าถึงร้อยละ 8 ของมูลค่าการส่งออกในตลาดโลกของไม้ตัดดอก ถือเป็น รายได้หลักทางเศรษฐกิจของประเทศ รองจากกาแฟ น้ำมัน และกล้วยหอม นอกจากนี้ ยังเป็น แหล่งการจ้างแรงงานหญิงที่มีรายได้ต่ำถึง 70,000 คน และเพิ่มงานในประเทศถึง 50,000 งาน อาศัยการพัฒนาการขนส่งทางอากาศ ทำให้สามารถขนส่งไม้ตัดดอกไปยังประเทศต่างๆ ได้ใน ระยะเวลาไม่กี่ชั่วโมง ซึ่งตลาดใหญ่ของไม้ตัดดอก คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา

คลังเตอร์ไม้ตัดดอกประเทศโคลัมเบียมีความเข้มแข็ง และถือว่าเป็นคลังเตอร์ที่ประสบความสำเร็จ จากข้อมูลพบว่า คลังเตอร์ไม้ตัดดอกประเทศโคลัมเบีย พัฒนาจากความต้องการซื้อไม้ ตัดดอกในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีสูง แต่ด้วยต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นตาม ทำให้นักลงทุนที่เป็น เกษตรกรชาวอเมริกัน 4 คน ซึ่งไม่สามารถทนต่อต้นทุนที่สูงขึ้น ในการปลูกไม้ตัดดอกใน สหรัฐอเมริกาได้ต่อไป จึงย้ายไปลงทุนแหล่งปลูกในประเทศโคลัมเบีย ซึ่งมีความเหมาะสมในเรื่อง ของต้นทุนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ แรงงาน ที่ดิน ไปจนถึงสิ่งแวดล้อม อากาศ อุณหภูมิ ทำให้สามารถปลูกไม้ตัดดอกที่มีคุณภาพได้ตลอดปี โดยเฉพาะยังสามารถปลูกได้ในฤดูหนาว ซึ่งเป็นช่วงที่สหรัฐอเมริกามีความต้องการสูง

พัฒนาการ

พัฒนาการคลังเตอร์ไม้ตัดดอกประเทศโคลัมเบียเริ่มจากปี 2510 ที่มีการย้ายฐานการผลิต ดอกไม้ตัดดอกของนักธุรกิจอเมริกัน 4 คน มายังประเทศโคลัมเบีย เพื่อส่งออกไปยังตลาดใหญ่ใน ประเทศสหรัฐอเมริกา

การพัฒนาการ หรือการเติบโตของอุตสาหกรรมคลังเตอร์ไม้ตัดดอกโคลัมเบีย สามารถแบ่ง ได้ ดังนี้

ช่วงเริ่มต้นและเติบโต ตั้งแต่ปี 2510 - 2517 พัฒนาอุตสาหกรรมไม้ตัดดอกได้มีการก่อตัวอย่างรวดเร็ว ตลาดใหญ่ของไม้ตัดดอก คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา การดำเนินงานมีความร่วมมือและการขับเคลื่อนจากภาครัฐและภาคเอกชน ส่งผลให้คลัสเตอร์พัฒนา มีอัตราเติบโต และเข้มแข็งอย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมไม้ตัดดอกของโคลัมเบีย มีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 0.1 ล้านเหรียญสหรัฐ เป็น 16.5 ล้านเหรียญสหรัฐ

ในช่วงนี้ ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนและผลักดันอย่างชัดเจน มีการก่อตั้งตัวแทนการส่งเสริมการส่งออก PROEXPO (Fondo de Promocion de Exportaciones) เพื่อประชาสัมพันธ์และจัดหาเงินทุน ตลอดจนให้บริการการส่งเสริม ด้านงานแสดงสินค้า การศึกษาทางด้านตลาดเป็นต้น และให้การสนับสนุนทางด้านเครดิต เช่น เงินทุนหมุนเวียน การกู้ระยะสั้นและระยะยาว และมีการผ่อนปรนข้อกำหนดในเรื่อง การปลอดภาษีการนำเข้าสินค้าเพื่อใช้ในการผลิตเพื่อการส่งออก ตลอดจนมีการพัฒนาการขนส่งทางอากาศ ทำให้ดอกไม้สามารถไปถึงประเทศต่างๆ ได้ในระยะเวลาไม่กี่ชั่วโมง ส่งผลให้อุตสาหกรรมคลัสเตอร์ มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว

ช่วงการเปลี่ยนแปลง ระหว่างกลางปี 2517 - 2523 คลัสเตอร์ไม้ตัดดอกของโคลัมเบียสามารถทำให้โคลัมเบียก้าวขึ้นเป็นประเทศที่ปลูกไม้ตัดดอกส่งออกอันดับสองของโลก รองจากประเทศเนเธอร์แลนด์ และมีมูลค่าถึงร้อยละ 8 ของมูลค่าการส่งออกในตลาดโลกของไม้ตัดดอก กลายเป็นรายได้หลักทางเศรษฐกิจของประเทศ รองจาก กาแฟ น้ำมัน และกล้วยหอม แต่ในช่วงหลังการดำเนินงานของกลุ่มคลัสเตอร์ฯ มีความแข็งแกร่งลดลง เนื่องจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น กลุ่มคลัสเตอร์เผชิญกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในตลาดโลก นโยบายมาตรการปกป้องทางการค้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มคลัสเตอร์ไม้ตัดดอกฯ ใช้นโยบายการแข่งขันด้านราคา (Cost Competition) เป็นต้น

ช่วงการปรับตัว หลังจากคลัสเตอร์ไม้ตัดดอกของโคลัมเบีย ต้องเผชิญกับปัญหาการตัดราคา และกำแพงภาษีจากประเทศสหรัฐอเมริกา คลัสเตอร์ไม้ตัดดอกโคลัมเบีย ได้มีการปรับตัวเพื่อให้อยู่ได้อย่างแข็งแกร่งในระยะยาว โดยมีการขับเคลื่อนดังนี้

1. สร้างความเข้มแข็งในด้านนวัตกรรม
2. ส่งเสริมกิจกรรม ด้านสิทธิบัตร หรือทรัพย์สินด้านปัญญา ซึ่งจากการให้ความสำคัญด้านสิทธิบัตร จึงสามารถต่อรองกับประเทศนำเข้า ให้ลดภาษีการนำเข้าได้

บทบาทผู้เกี่ยวข้อง

ความเข้มแข็งของคลัสเตอร์ไม้ตัดดอกโคลัมเบีย เกิดขึ้นจากการที่ภาครัฐได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้น และในช่วงการดำเนินของกลุ่มฯ โดยจัดตั้งสมาคมอุตสาหกรรมเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาคลัสเตอร์ และสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมไม้ตัดดอก และห่วงโซ่คุณค่า อีกทั้งภาครัฐได้ออกนโยบายที่เข้มแข็งเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคลัสเตอร์ ได้แก่ นโยบายในการประชาสัมพันธ์การส่งออก การให้สิทธิในการคืนภาษีในอุตสาหกรรม การสร้าง

เสถียรภาพในอัตราแลกเปลี่ยน และการก่อตั้ง “องค์กรส่งเสริมการส่งออก” (PROEXPO) เพื่อ
ประชาสัมพันธ์และจัดหาเงินทุนสำหรับอุตสาหกรรมที่กำลังเจริญเติบโต

ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ มาจากปัจจัยการผลิตที่เอื้ออำนวย และการสนับสนุนด้าน
นโยบายของภาครัฐอย่างจริงจัง

ด้านปัจจัยการผลิต

1. มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ด้วยดิน ปุ๋ยธรรมชาติตลอดปี มีสภาพภูมิอากาศ
เหมาะสม
2. ค่าจ้างแรงงานภาคเกษตรไม่สูง โดยเฉพาะค่าจ้างแรงงานหญิงที่ย่อมเยา จึงทำให้ต้นทุน
การผลิตถูกกว่าในสหรัฐอเมริกา ถึงร้อยละ 41
3. มีการเปิดการขนส่งทางอากาศ ทำให้กล้วยไม้ที่ส่งไปจำหน่ายต่างประเทศมีราคาที่
แข่งขันได้ และมีความรวดเร็วในการขนส่ง

ด้านการสนับสนุนด้านนโยบายจากภาครัฐ

เมื่อกลุ่มคลังเตอร์ต้องเผชิญกับปัญหาการตัดราคาและกำแพงภาษีจากประเทศนำเข้า
(สหรัฐอเมริกา) รัฐบาลโคลัมเบียได้ดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างความเข้มแข็งในด้านนวัตกรรม
2. ส่งเสริมกิจกรรม ด้านสิทธิบัตร หรือทรัพย์สินด้านปัญญา ซึ่งจากการให้ความสำคัญด้าน
สิทธิบัตร จึงสามารถต่อรองกับประเทศนำเข้าให้ลดภาษีการนำเข้าได้
3. ผ่อนปรนนโยบายสำหรับการส่งออก และข้อกำหนดการนำเข้า รวมทั้งข้อกำหนดด้าน
ภาษี รัฐบาลก่อตั้งตัวแทนการส่งเสริมการส่งออก PROEXPO (Fondo de Promocion de
Exportaciones) เพื่อให้บริการการส่งเสริม เช่น งานแสดงสินค้า การศึกษาทางด้านตลาด เป็นต้น
และให้การสนับสนุนทางด้านเครดิต (เงินทุนหมุนเวียน การกู้ระยะสั้นและระยะยาว) ตลอดจนผ่อน
ปรนข้อกำหนด ในเรื่องการปลอดภาษีการนำเข้าสินค้า เพื่อใช้ในการผลิตเพื่อการส่งออก

กรณีศึกษาที่ 2 คลัสเตอร์อุตสาหกรรมไวน์ของอาร์เจนตินา

(Eva Galvez-Nogales., (2010): Agro-based clusters in developing countries: staying competitive in a globalized economy, FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS: Rome.)

ความเป็นมา

การจัดตั้งคลัสเตอร์อุตสาหกรรมไวน์ของอาร์เจนตินา ในปี 2533 ที่เมือง Mendoza โดยขณะนั้น ประเทศอาร์เจนตินามีการผลิตไวน์ในลักษณะเป็นถัง เพื่อการบริโภคภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 86 มีการส่งออกเพียงร้อยละ 14 แต่หลังจากนั้น 5 ปี อาร์เจนตินาได้มีการเปลี่ยนแปลงการผลิตไวน์ จากผลิตในลักษณะปริมาณมาเป็น Premium wines และมีการพัฒนาและควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ ศึกษากระบวนการจัดทำไวน์ที่มีคุณภาพทั้งกระบวนการ ส่งผลให้อาร์เจนตินาสามารถส่งออกไวน์ไปต่างประเทศได้ถึงร้อยละ 85 โดยมีการผลิตเพื่อบริโภคเพียงร้อยละ 2.4 เท่านั้น และสามารถมีส่วนแบ่งของตลาดร้อยละ 3 ของมูลค่าไวน์ 16,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สามารถผลิตไวน์ได้มากกว่า โบลิเวีย อุรุกวัย บราซิลและชิลี และความสำเร็จของ คลัสเตอร์ไวน์ เกิดจากนวัตกรรมในการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาไวน์ใหม่ และองุ่น (Mc Dermott, 2007) และส่วนหนึ่งของความสำเร็จนี้ มาจากนโยบายของภาครัฐ ที่ได้สนับสนุนด้านองค์ความรู้ และเชื่อมโยงภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

พัฒนาการ

ช่วงเริ่มต้นและการเติบโต คลัสเตอร์ไวน์ของอาร์เจนตินาใช้เวลาในการพัฒนาหลายปี การพัฒนาการเริ่มต้นจากการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ปลูกองุ่นไวน์ และครอบครัวที่สร้างโรงบ่มไวน์ (winery) เพื่อผลิตและขายไวน์ในตลาดท้องถิ่น ในช่วงปี 2513 – 2523 การส่งออกยังมีปริมาณน้อย และยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาดต่างประเทศ จนกระทั่งช่วงปี 2533 ซึ่งเน้นไวน์ที่มีคุณภาพมากกว่าปริมาณ ทำให้เกิดการยกระดับการผลิตไปสู่ไวน์มีระดับ (premium) ซึ่งเป็นการต้องการของตลาดส่งออก ทำให้ไวน์ของอาร์เจนตินาลดจำนวนการส่งออกไวน์เชิงปริมาณ เหลือร้อยละ 2.4 จากเดิมร้อยละ 80 ในช่วงก่อนปี 2538 และร้อยละ 85 ของไวน์อาร์เจนตินาเป็นไวน์มีคุณภาพ

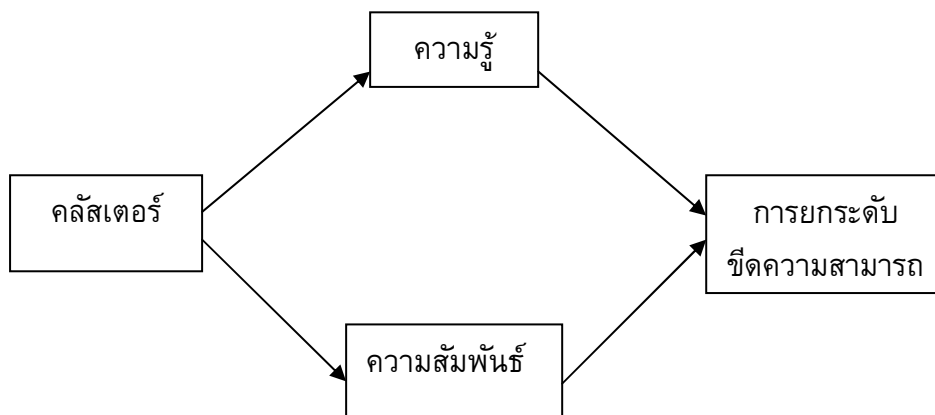
ช่วงพัฒนา มีการลงทุนอย่างมากในด้านการผลิต เพื่อก้าวกระโดดสู่คุณภาพให้เร็วเท่าที่เป็นไปได้ ในระหว่างปี 2541- 2543 มีการลงทุนในการผลิตไวน์ในคลัสเตอร์เป็นจำนวนประมาณ 500-600 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยส่วนใหญ่มาจากบริษัทต่างประเทศเข้ามาลงทุนในการสร้างแปลงปลูกองุ่น หรือซื้อ หรือร่วมลงทุนกับบริษัทระดับชาติ การเข้ามาของนักลงทุนต่างประเทศ นับเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ประกอบการไวน์ มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เนื่องจากเห็นว่าจะสามารถร่วมกันพัฒนาไวน์ให้มีคุณภาพ และสามารถแข่งขันได้ ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นด้านการเงิน แต่ให้ความสำคัญในด้านการนวัตกรรมและวิสัยทัศน์อีกด้วย ทำให้เกิดการพัฒนายอย่างมากในห่วงโซ่มูลค่า ด้านการเพาะปลูกองุ่น การเก็บเกี่ยว การผลิตไวน์ การควบคุมคุณภาพ โดยมีความร่วมมือกันในห่วงโซ่ทั้งระบบ

บทบาทผู้เกี่ยวข้อง

1. มีความร่วมมือกับหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัย สมาคมและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไวน์ เช่น การทำงานด้านวิจัย (R&D) การส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ การให้สินเชื่อด้านเทคนิค การฝึกอบรมด้านสารสนเทศ และการให้คำปรึกษา

2. มีการจัดตั้งองค์กรร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public Private Institute: PPI) ซึ่งเป็นองค์กรที่เป็นทางการ ตั้งตามกฎหมาย มีระบบการบริหารแบบบรรษัทภิบาล และมีสมาชิกที่มาจากภาครัฐและเอกชน PPI มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรความรู้ เช่น ข้อมูลด้านดินฟ้าอากาศ การเก็บเกี่ยว ข้อมูลการตลาด และแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รวมทั้งการฝึกอบรม และให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ PPI ยังส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งสร้างเสริมสัมพันธ์ในกลุ่มคลัสเตอร์

นอกจากนี้ นโยบายของภาครัฐ มีการถ่ายทอดเชื่อมโยง ส่งต่อไปยังหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจนถึงกลุ่มคลัสเตอร์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์กันและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 การสร้างความสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนความรู้

ปัจจัยความสำเร็จ

1. ความสามารถในการเข้าถึงองค์ความรู้ และการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. คลัสเตอร์ฯ มีการพัฒนาทั้งระบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
3. มีความร่วมมือในการจัดตั้งองค์กรที่เป็นทางการ โดยร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อมีบทบาทสำคัญด้านทรัพยากรความรู้
4. ความสัมพันธ์ของกลุ่มที่เหนียวแน่น มีเป้าหมายชัดเจน มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์
5. นโยบายภาครัฐที่มีการสนับสนุนอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานต่างๆ

กรณีศึกษาที่ 3 คลังเตอร์กล้วยไม้ไต้หวัน

Piyanit Onoparatvibool., (2010) Competitive Challenges and Cluster Responses, Orchids, Cars and Electronics in East and Southeast Asia.

ความเป็นมา

อุตสาหกรรมกล้วยไม้ไต้หวัน เริ่มพัฒนาจากการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ที่เป็นงานอดิเรกของคนรวย ไปสู่ธุรกิจครอบครัวยุคนานาชาติกลางและขนาดย่อม จนกระทั่งรัฐบาลเข้ามามีบทบาทสำคัญ โดยจัดตั้งรัฐวิสาหกิจเข้ามาดูแล และยกระดับสถานะกล้วยไม้จากงานอดิเรก เป็นอุตสาหกรรมแบบมืออาชีพ ทำให้กล้วยไม้เป็นหนึ่งในสินค้าส่งออกหลักด้านเกษตรกรรมของไต้หวัน แม้ว่าการเกษตรในไต้หวันจะมีมูลค่าเพียง 1.4% ของ GNP ของประเทศ ไต้หวันส่งออกกล้วยไม้เป็นมูลค่าอัตราร้อยละ 23 จากยอดการส่งออกดอกไม้ทั้งหมด สกุลที่ส่งออกมาที่มากที่สุด คือ ฟาแลนอปซิส มีมูลค่า 34.84 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 1,080 ล้านบาท ในปี 2549 ตลาดส่งออกสำคัญคือ ประเทศญี่ปุ่นร้อยละ 56 สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 28 ฮองกง ร้อยละ 3 เนเธอร์แลนด์ ร้อยละ 2 เกาหลี ฝรั่งเศส เดนมาร์ก เยอรมัน และสิงคโปร์ ร้อยละ 1

พัฒนาการ

ช่วงเริ่มต้นและการเติบโต ชาวสวนกล้วยไม้ของไต้หวัน เป็นครอบครัวเกษตรขนาดเล็กและขนาดกลาง ในปี 2532 รัฐบาลไต้หวันได้จัดตั้ง บริษัทน้ำตาลไต้หวัน (Taiwan Sugar Corporation) เพื่อยกระดับผู้ปลูกกล้วยไม้จากงานอดิเรก เป็นอุตสาหกรรมแบบมืออาชีพ มีการแนะนำการปลูกกล้วยไม้ด้วยเทคนิคใหม่ เช่น ไฮโดรเทคนิค และพัฒนาปรับเปลี่ยน จนบริษัทได้กลายเป็นผู้ผลิตหลักของกล้วยไม้ สกุลฟาแลนอปซิส ในไต้หวันกว่า 1600 พันธุ์ ในปี 2533 พัฒนาการเป็นไปอย่างรวดเร็ว ชาวสวนกล้วยไม้จำนวนมาก ได้ปรับเข้าสู่การปลูกในโรงเรือนปิด (Green House) ซึ่งช่วยในการควบคุมสภาวะและเพิ่มผลผลิต กล้วยไม้กลายเป็นผลิตผลทางการค้า จำนวนผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้เพิ่มขึ้น และในปี 2544 ผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ขยายไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกษตรอีกหลายอย่าง รวมทั้งการให้คำปรึกษา และรวมตัวจัดตั้งสมาคมกล้วยไม้แห่งไต้หวัน (Taiwan Orchid Growers Association - TOGA) ซึ่งกลายเป็นองค์กรที่มีความสำคัญ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมกล้วยไม้ในตลาดไต้หวัน ต่อมาในปี 2545 ไต้หวันได้เข้าเป็นสมาชิกองค์กรการค้าระหว่างประเทศ (WTO) ซึ่งมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมกล้วยไม้ ในเชิงการเพิ่มการแข่งขันในตลาดโลก ในปี 2546 รัฐบาลไต้หวันลงทุน 63.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในการจัดตั้งนิคมกล้วยไม้ไต้หวัน (Taiwan Orchid Plantation - TOP) ที่มณฑลไถหนาน โดยรัฐบาลให้เช่าที่ดิน 20 ปีจำนวน 200 เฮกเตอร์ในพื้นที่ของอุทยานวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้สำหรับงานวิจัยพัฒนาและการผลิตกล้วยไม้ โดยนักลงทุนสามารถเช่าโรงเรือนหรือที่ดิน เพื่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในอุทยาน และการบริหารงานเป็นแบบบริษัทเอกชน ในปีนี้มีการจัดงานแสดงกล้วยไม้ระดับนานาชาติครั้งแรกในประเทศไต้หวัน โดยผู้จัดคือ TOGA ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสภาเกษตรกรรม (Council of Agriculture - COA) และรัฐบาลมณฑลไถหนาน TSC ได้ก่อตั้งหน่วยงานธุรกิจเกษตรซึ่งครอบคลุมถึงงานดูแลธุรกิจกล้วยไม้ นับได้ว่าปี 2546 เป็นปีเริ่มต้นของการก่อตั้งคลังเตอร์กล้วยไม้ไต้หวัน

ช่วงพัฒนา ในปี 2547 นิคมกล้วยไม้ไต้หวัน (TOP) เริ่มดำเนินงาน ไต้หวันได้เข้าสู่ตลาดแข่งขันโลกอย่างแท้จริง ภายใต้ TOP ซึ่งให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบ ทั้งด้านวิจัยเทคโนโลยีข้อมูล การตลาด การยกระดับผลิตผล สิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ ให้กับชาวสวนกล้วยไม้ ซึ่งได้มีการจัดงานแสดงกล้วยไม้ภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก ครั้งที่ 8 ซึ่งถือเป็นจุดสุดยอดในการยกระดับกล้วยไม้ไต้หวันสู่เวทีสากล นิคมกล้วยไม้ไต้หวัน (Taiwan Orchid Plantation – TOP) เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมกล้วยไม้ในตลาดไต้หวัน โดยเริ่มจากการจัดงานประชุมกล้วยไม้แห่งเอเชีย-แปซิฟิก ครั้งที่ 8 ในปี 2547 และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้อุตสาหกรรมกล้วยไม้ไต้หวัน ยกระดับสู่ตลาดสากลในระดับแนวหน้า ผู้ปลูกกล้วยไม้ในไต้หวัน รับคำสั่งซื้อในปี 2550 เป็นจำนวนเงินถึงหนึ่งพันแปดร้อยล้านดอลลาร์ไต้หวัน (NT\$) ซึ่งมีผลมาจากการกล้วยไม้ที่จัดไปในครั้งนั้น หลังจากนั้นนับตั้งแต่ปี 2548 จึงมีการจัดงานแสดงกล้วยไม้นานาชาติเป็นประจำทุกปี โดยจัดเป็นงานขนาดใหญ่งานหนึ่งระดับโลก ในพื้นที่โถงจัดแสดงของอุทยานวิทยาศาสตร์

บทบาทผู้เกี่ยวข้อง

ผู้เกี่ยวข้องที่มีบทบาทสำคัญในคลัสเตอร์กล้วยไม้ไต้หวัน มี 4 ส่วน ได้แก่

1. ผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้และผู้เพาะพันธุ์กล้วยไม้ ซึ่งทั้งสองมีความเก่งในด้านทักษะการผลิต ซึ่งมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นในครอบครัว มีสองบริษัทที่มีบทบาทสำคัญ บริษัทแรกได้แก่ บริษัท I-Hsin Inc. ที่มีความเก่งในด้านการเพาะพันธุ์กล้วยไม้โดยใช้เทคโนโลยีชีวภาพ ที่สามารถผลิตกล้วยไม้คุณภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพ และบริษัทน้ำตาลไต้หวัน (Taiwan Sugar Corporation) หรือเป็นที่รู้จักในนาม Taisugar ที่มีความเก่งด้านเทคโนโลยีแก้วหน้าในการผลิตกล้วยไม้ ซึ่งบริษัทนี้แปรรูปจากหน่วยงานรัฐ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจำนวนมากจากรัฐบาล และมีตัวแทนจากภาครัฐเป็นผู้ตัดสินใจระดับสูง

2. หน่วยงานภาครัฐ จากเดิมที่ภาครัฐให้ความสนใจน้อยกับอุตสาหกรรมกล้วยไม้ เนื่องจากมีผลกระทบไม่มากนักต่อเศรษฐกิจของไต้หวัน จนกระทั่งไต้หวันเข้าร่วม WTO จึงเห็นแนวโน้มการส่งออกปริมาณมากของไม้ดอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกล้วยไม้ฟาแลนนอปซิส รัฐบาลจึงเข้ามา มีบทบาทสนับสนุนคลัสเตอร์กล้วยไม้อย่างจริงจัง โดยจัดตั้งและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาให้การสนับสนุน ได้แก่ สภาเกษตรกรรม (Council of Agriculture - COA) นิคมกล้วยไม้ไต้หวัน (Taiwan Orchid Plantation - TOP)

3. สถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัย สถาบันการศึกษาด้านพืชสวน ที่อยู่ใกล้พื้นที่ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ ทำงานอย่างใกล้ชิดกับเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้และ TOGA ภาควิชาพืชสวนของมหาวิทยาลัยชียายี (Chiayi) ได้เสนองานวิจัยแบบสมบูรณ์ให้แก่เกษตรกรท้องถิ่น นับตั้งแต่การพัฒนาที่หลากหลาย ไปจนถึงการปรับปรุงด้านโลจิสติกส์ ซึ่งทำให้เพิ่มความได้เปรียบแข่งขันของอุตสาหกรรมกล้วยไม้ไต้หวัน

4. สมาคมอุตสาหกรรม มีหลายสมาคม ได้แก่ สมาคมกล้วยไม้ไต้หวัน (Taiwan Orchid Growers Association - TOGA) มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงกับผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ ผู้ส่งออกกล้วยไม้ และสถาบันการศึกษา ให้เข้ามาร่วมกันในการเสริมสร้างความได้เปรียบแข่งขันของคลัสเตอร์กล้วยไม้ สมาคมพัฒนาไม้ดอกไต้หวัน (Taiwan Floriculture Development Association - TFDA) มีบทบาทโดยการส่งเสริมอุตสาหกรรมไม้ดอกไต้หวัน และจัดให้มีข่าวสารด้านเทคนิค และด้านตลาดสากล ส่งให้กับผู้ผลิตดอกไม้และผู้ส่งออกของไต้หวัน และส่งเสริมความร่วมมือกับประเทศอื่นด้วย สมาคมผู้ส่งออกไม้ดอกไต้หวัน (Taiwan Floriculture Export Association - TFEA) มีบทบาทในการส่งเสริมการส่งออกผลิตภัณฑ์ไม้ดอกไต้หวัน และยังช่วยให้ผู้ส่งออกไต้หวัน มีความเข้าใจนโยบายด้านเศรษฐกิจและการค้าภาคสากล สมาคมไม้กระถางไต้หวัน (Taiwan Potted Plant Association - TPA) เป็นผู้ระบประเด็นในด้านการผลิตไม้กระถาง รวมถึงการผลิตกล้วยไม้

ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้คลัสเตอร์กล้วยไม้ได้หวั่น ประสบความสำเร็จ คือ 1. การสนับสนุนจากภาครัฐ และ 2. ความร่วมมือของภาคส่วนต่างๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมกล้วยไม้ ดังรายละเอียด

1. การสนับสนุนจากภาครัฐ ภาครัฐให้การสนับสนุนทั้งด้านนโยบายและงบประมาณอย่างมาก ในการสร้างอุตสาหกรรมกล้วยไม้ในไต้หวันให้เกิดขึ้น โดยให้การสนับสนุนผ่านองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ที่ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมธุรกิจกล้วยไม้โดยเฉพาะ นับตั้งแต่พื้นที่เพาะปลูก โรงเรือน สิ่งอำนวยความสะดวก องค์ความรู้และเทคโนโลยี ข้อมูลและข่าวสาร ไปจนถึงงานแสดงกล้วยไม้ระดับโลกทุกปี เพื่อทำให้กล้วยไม้ไต้หวันเป็นที่รู้จักในระดับสากล

2. ความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ จากแรงกดดันเนื่องมาจากการแข่งขันในตลาดโลกอย่างมาก ทำให้เกษตรกรและบริษัทผู้ผลิตกล้วยไม้ เปลี่ยนทัศนคติมาร่วมมือกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพของปัจจัยการผลิต และผลิตภัณฑ์กล้วยไม้อย่างครบวงจร และอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความร่วมมือกันระหว่างผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมกล้วยไม้ทั้งหมด ทั้งที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ สมาคม สถาบันการศึกษา และผู้ประกอบการค้าทั้งหลาย ที่เข้ามาร่วมมือกันสร้าง และพัฒนาอุตสาหกรรมกล้วยไม้ได้วันนี้ จนเติบโตเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก

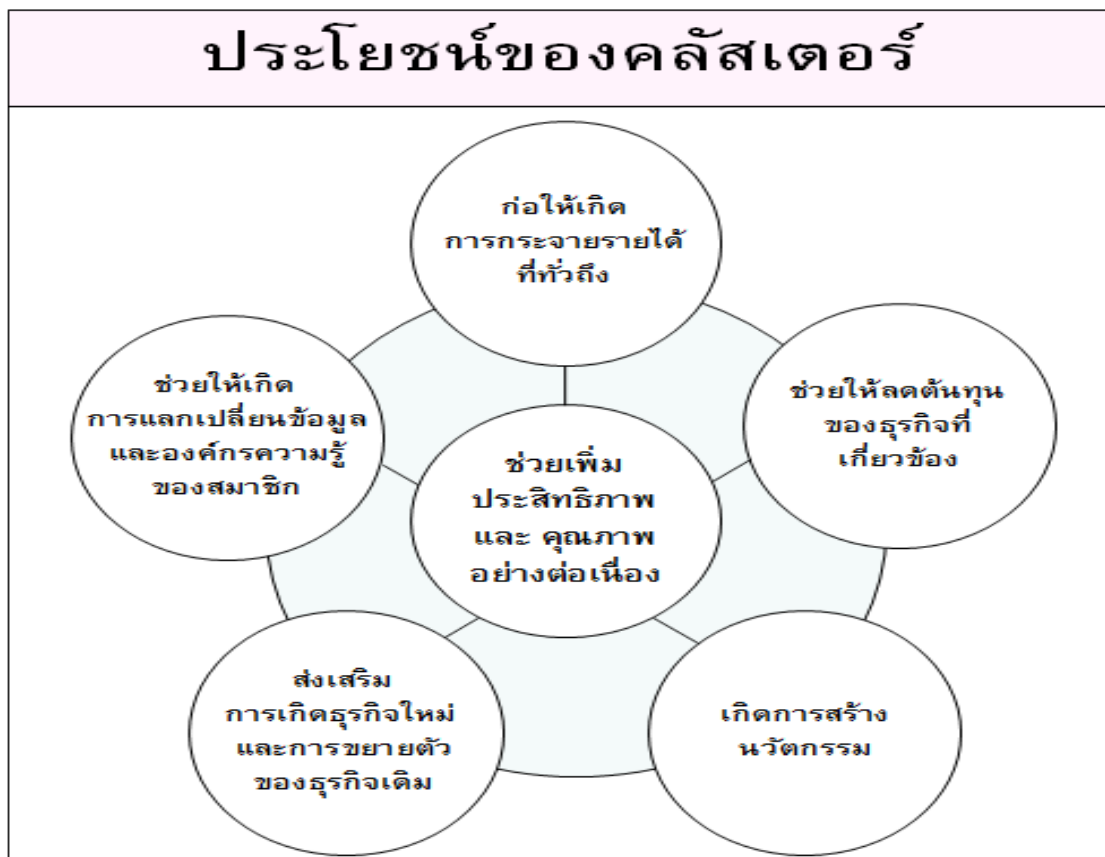
อย่างไรก็ตาม คลัสเตอร์ก็ล้มเหลวไม่ได้ทุกวัน พบกับความท้าทายในด้านการตลาด และการขยายตลาด ซึ่งถ้าการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเฉพาะด้านงบประมาณเปลี่ยนแปลงไป หรือความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ ไม่เหมือนเดิม อาจทำให้ประสบปัญหาในการพัฒนาคลัสเตอร์แบบยั่งยืน

ข้อคิด : กลุ่มคลัสเตอร์นี้ มีความร่วมมือภายในกลุ่ม ภาคเอกชนและภาครัฐ ในด้านการเสริมสร้างทรัพยากรความรู้ มีความเชื่อมโยง ทั้งด้านความสัมพันธ์และความรู้ที่หลากหลาย เพื่อพัฒนากระบวนการคลัสเตอร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

1.4 ใครได้รับประโยชน์จากการพัฒนาคลังเตอร์

จากที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้นว่า เป้าหมายของการรวมกลุ่มแบบคลังเตอร์ คือการสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขัน จากการที่บริษัทหรือองค์กร สามารถมีเครือข่ายจากซัพพลายเออร์ ลูกค้า ตลอดจนองค์กร หน่วยงานหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องต่างๆ ที่มีความผูกพันและรวมกลุ่มประสานความร่วมมือระหว่างกันและกัน ดังนั้น ความสำเร็จของการรวมกลุ่มแบบคลังเตอร์ จึงอยู่ที่สมาชิกของกลุ่มคลังเตอร์ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และร่วมสร้างระบบการพัฒนาคลังเตอร์อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน ซึ่งจะทำให้กลุ่มคลังเตอร์ของตนมีความเข้มแข็ง และแข็งแกร่ง การสร้างนวัตกรรมที่มีคุณภาพ สร้างผลิตผลที่ได้มาตรฐาน สร้างอำนาจต่อรอง สร้างตลาด และสร้างความรู้ใหม่ จะเป็นฐานในการสร้างความยั่งยืน และส่งผลให้กลุ่มเกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ทั้งตลาดระดับภูมิภาค ตลาดระดับโลกได้ในที่สุด ทั้งนี้ ผู้ที่จะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาคลังเตอร์ จนสามารถเกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน คือ สมาชิกของแต่ละคลังเตอร์ ตลอดจนองค์กร สถาบันและหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคลังเตอร์นั่นเอง ดังภาพที่ 1.3

ภาพที่ 1.3 ใครได้รับประโยชน์จากการพัฒนาคลังเตอร์



ที่มา : เครือข่ายวิสาหกิจ (คลังเตอร์) เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน สศช. ปี 2548 และมูลนิธิไอเมท ปี 2554

1. สมาชิกในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เข้าใจปัญหาของกลุ่ม ร่วมกันหาทางแก้ไข ส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มคลังเตอร์นั้นมีความไว้วางใจกัน และเปิดกว้างในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ใหม่ๆ ทั้งในด้านการผลิต การตลาด เป็นต้น
2. ผู้ประกอบการในกลุ่ม สามารถลดต้นทุนการผลิต อันเป็นผลจากการทำกิจกรรมร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ การทำการตลาดร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรร่วมกัน
3. การรวมกลุ่มเป็นคลังเตอร์ นอกจากการส่งเสริมความร่วมมือของสมาชิกคลังเตอร์แล้วยังส่งเสริมการเปิดกว้างทางการค้าของสมาชิก และกระตุ้นให้ธุรกิจต้องปรับปรุงประสิทธิภาพ และคุณภาพของตนอย่างต่อเนื่อง
4. คลังเตอร์ช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกในคลังเตอร์มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ใหม่ระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ
5. คลังเตอร์ช่วยส่งเสริมการขยายตัวของธุรกิจ และการเกิดธุรกิจใหม่ๆ เนื่องจากคลังเตอร์ช่วยกระตุ้นการไหลเวียนของข้อมูล และองค์ความรู้ และร่วมกันลงทุนในกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม
6. คลังเตอร์ทำให้หน่วยงานภาครัฐ เห็นว่าบทบาทของรัฐ มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการเติบโตของคลังเตอร์นั้นๆ ไม่ว่า การเข้ามาช่วยในเรื่องวิชาการ การศึกษาวิจัย การให้องค์ความรู้ต่างๆ หรือการกำหนดกฎระเบียบ การส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น
7. คลังเตอร์ก่อให้เกิดการสร้างรายได้ และเพิ่มโอกาสในการกระจายผลประโยชน์ที่ค่อนข้างทั่วถึง เฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลุ่มมีการพัฒนาและเติบโต มีการเชื่อมประสานกันทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีความร่วมมือกันของผู้ประกอบการ สามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ สินค้าเป็นที่ยอมรับของตลาด ส่งผลถึงผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นของทั้งภาคอุตสาหกรรมนั้นๆ

นอกจากนี้ หากมีการนำองค์ความรู้ ที่ได้จากการพัฒนาคลังเตอร์แต่ละแห่ง ไปเผยแพร่และขยายประโยชน์ สร้างการเรียนรู้ให้กลุ่มคลังเตอร์ หรือธุรกิจอื่นๆ ที่สนใจ ก็จะเป็นการเสริมองค์ความรู้ให้กลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-Based Society) มากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

กว่าจะเป็นคลังสตอรี่กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

หลังจากที่ได้รู้จัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้พื้นฐาน ของลักษณะการรวมกลุ่มแบบที่เรียกว่าคลังสตอรี่แล้ว ในบทนี้จะยกตัวอย่างคลังสตอรี่ในภาคเกษตรกรรม ที่ถือว่าเป็นคลังสตอรี่ที่มีศักยภาพสูง และประสบความสำเร็จคลังสตอรี่หนึ่งในประเทศไทย นั่นคือ คลังสตอรี่กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี โดยจะเริ่มจากภาพรวมของอุตสาหกรรมกล้วยไม้ไทย ทั้งในเรื่องสภาวะการผลิตและมูลค่าการค้ากล้วยไม้ การส่งออก และยุทธศาสตร์การผลักดันการส่งออกกล้วยไม้ ตลอดจนการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน แล้วจึงย้อนไปดูเส้นทางความเป็นมาตั้งแต่จุดเริ่มต้น ผ่านบททดสอบทางธุรกิจ ที่มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนจุดแข็ง กำจัดจุดอ่อน พร้อมวิธีบริหารจัดการเพื่อลดอุปสรรค ในขณะเดียวกัน ก็พยายามแสวงหาโอกาสทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปัจจุบันนี้ คลังสตอรี่กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ได้ประสบความสำเร็จในการสร้างศักยภาพที่ได้เปรียบเชิงแข่งขัน สามารถผลิตดอกกล้วยไม้ที่มี “คุณภาพเทียบเท่าต่างประเทศ” (สิงคโปร์) เพื่อการส่งออกระหว่างประเทศได้สำเร็จ และประสิทธิภาพของกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีผลต่ออัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจและศักยภาพที่เพิ่มขึ้น ทั้งของกลุ่มเกษตรกร และอุตสาหกรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดเส้นทางโลจิสติกส์กล้วยไม้ และได้ส่งผลต่อสังคมประเทศชาติอย่างมีนัยสำคัญ

2.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมกล้วยไม้ไทย

(ที่มา ยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ปี 2554-2559 หนังสือกล้วยไม้ สุทัศน์ ลิ้มปิยะประพันธ์ ปี 2554)

กล้วยไม้จัดเป็นสินค้าไม้ดอกไม้ประดับ ซึ่งเป็นที่นิยมทั้งในประเทศและในตลาดโลก จัดเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และที่สำคัญเป็นพืชเศรษฐกิจที่ทำรายได้ให้กับประเทศ โดยมีแนวโน้มการเพิ่มมูลค่าสูงขึ้นทุกๆ ปี เริ่มตั้งแต่ปี 2500 พบว่าดอกกล้วยไม้จากประเทศไทยเป็นที่ต้องการของต่างประเทศ จึงมีการปลูกเป็นการค้าและส่งออกสู่ตลาดโลกในปริมาณที่เพิ่มขึ้น และเริ่มมีการส่งออกอย่างจริงจังประมาณปี 2508 จนถึงปัจจุบัน แม้ว่าบางช่วงเวลา การส่งออกกล้วยไม้จะประสบปัญหา จนทำให้บางครั้งการส่งออกดอกกล้วยไม้ตกต่ำ อย่างไรก็ตาม กล้วยไม้ไทยก็ยังเป็นที่ต้องการและยอมรับของตลาดต่างประเทศ ด้วยลักษณะของดอกกล้วยไม้ที่มีสีสันสวยสดงดงาม เป็นไม้ตัดดอก และไม้กระถางที่มีอายุการใช้งานได้นาน อีกทั้งด้วยความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน ผู้ผลิต ผู้ส่งออก ที่ได้มีแนวทางร่วมกันเพื่อกำหนด วางแผน และวางแผนเป้าหมายทางยุทธศาสตร์กล้วยไม้ไทย โดยมีเป้าหมายมูลค่าการส่งออก 10,000 ล้านบาท ในอนาคต

ปัจจุบัน ประเทศไทยเป็นประเทศส่งออกดอกกล้วยไม้เขตร้อนเป็นสัดส่วนเป็นอันดับหนึ่งของโลก ปี 2553 ประเทศไทยส่งออกดอกกล้วยไม้เป็นมูลค่า 2,305,150,618 บาท ต้นกล้วยไม้คิดเป็นมูลค่า 422,446,839 บาท โดยเมื่อเทียบกับปี 2552 มูลค่าการส่งออกดอกกล้วยไม้จะลดลง

ร้อยละ 2.59 ส่วนมูลค่าการส่งออกต้นกล้วยไม้กลับเพิ่มขึ้น ร้อยละ 13.5 จะเห็นว่ากล้วยไม้ไทยสามารถทำรายได้เข้าประเทศปีละหลายพันล้านบาท ซึ่งการส่งออกดอกกล้วยไม้และต้นกล้วยไม้ของประเทศไทยที่ผ่านมา มีอัตราเติบโต ร้อยละ 10-15 ต่อปี และยังมีโอกาสพัฒนาในการขยายตลาดได้อีกมาก อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมกล้วยไม้ไทยในปัจจุบัน ยังต้องเผชิญกับสภาวะเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำมาตั้งแต่ปี 2551 และปัญหาอีกหลายด้าน ได้แก่ คุณภาพของดอกกล้วยไม้ไม่สม่ำเสมอ ราคาปัจจัยการผลิต ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น พื้นที่การระวางไม่เพียงพอ ค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งที่เพิ่มขึ้น ปัญหาของโรคศัตรูพืชและแมลง มาตรการกีดกันทางการค้าจากประเทศคู่ค้า และการแข่งขันที่มากขึ้นทั้งจากประเทศคู่แข่งรายเดิมและประเทศคู่แข่งใหม่ และที่สำคัญ ประเทศคู่แข่งก็พยายามคิดค้นการพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้ของตน ให้สนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เพื่อเจาะตลาดส่งออกกล้วยไม้ไทย ดังนั้น สิ่งจำเป็นที่สุดในขณะนี้ คือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากล้วยไม้ อาทิ ผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา ต้องเร่งปรับตัวในทุกด้าน และรักษาความสามารถในการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ให้ได้อย่างยั่งยืน

ก. พื้นที่เพาะปลูก ต้นทุน ราคา และมูลค่าการส่งออกกล้วยไม้

กล้วยไม้ไทยที่ผลิตมี 2 ลักษณะหลักๆ คือ ดอกกล้วยไม้ หรือกล้วยไม้ตัดดอก (Cut Orchids) ในหนังสือเล่มนี้ จะใช้คำว่า **ดอกกล้วยไม้ และกล้วยไม้ตัดดอก** ส่วนต้นกล้วยไม้ หรือกล้วยไม้กระถาง (Orchids Plants) ในหนังสือเล่มนี้ จะใช้คำว่า **ต้นกล้วยไม้**

พื้นที่เพาะปลูกกล้วยไม้ในประเทศไทย ปี 2552 มีพื้นที่กว่า 23,000 ไร่ โดยเป็นพื้นที่ปลูกดอกกล้วยไม้ประมาณ 22,042 ไร่ ต้นกล้วยไม้ประมาณ 1,200 ไร่ ดอกกล้วยไม้ที่นิยมปลูกมากที่สุดคือ สกุลหวาย มีพื้นที่ปลูกประมาณร้อยละ 80 โดยพันธุ์ที่ปลูกมาก ได้แก่ โจ้แดง บอม 17 เอียสกุล แอนนา ซากระ ขาว 5N ขาวสนาน รองลงมาเป็นสกุลม็อคคาร่า สกุลออนซิเดียม และสกุลแวนด้า สำหรับต้นกล้วยไม้ที่นิยมปลูกคือ สกุลหวาย รองมาสกุลแวนด้า สกุลฟาแลนนอปซิส และสกุลออนซิเดียม

ตารางที่ 2.1 พื้นที่เพาะปลูกและผลผลิตของกล้วยไม้ จำแนกตามปี 2540-2552

ปี	พื้นที่ปลูก (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)
2540	14,500	26,825
2541	14,000	25,200
2542	14,139	29,579
2543	15,718	33,890
2544	17,049	37,602
2545	18,290	40,393
2546	19,851	43,247
2547	19,784	44,080
2548	20,386	46,113
2549	24,032	45,257
2550	20,746	48,639
2551	21,606	51,834
2552	22,200	52,422

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2553

แหล่งผลิตสำคัญส่วนใหญ่ของดอกกล้วยไม้ คือ จังหวัดใกล้เคียงกรุงเทพมหานคร โดยจังหวัดที่มีพื้นที่เพาะปลูกมากกว่า 200 ไร่ มี 10 จังหวัด จังหวัดที่มีพื้นที่ปลูกมากที่สุด คือ จังหวัดนครปฐม โดยมีพื้นที่ปลูกกล้วยไม้หนาแน่นที่อำเภอสามพราน รองลงมาได้แก่ สมุทรสาคร มีพื้นที่ปลูกหนาแน่นที่อำเภอกระทุ่มแบน รองลงมาคือ กรุงเทพมหานคร ราชบุรี นนทบุรี นครราชสีมา พระนครศรีอยุธยา กาญจนบุรี ปทุมธานี และชลบุรี สำหรับต้นกล้วยไม้ แหล่งผลิตส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร นครปฐม สมุทรสาคร ราชบุรี กาญจนบุรี นครราชสีมา และเชียงใหม่ (ยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ปี 2554-2559)

สำหรับเนื้อที่เก็บเกี่ยวกล้วยไม้ ผลผลิต และผลผลิตต่อไร่ ของกล้วยไม้ ในปี 2552 แสดงดังตารางที่ 2.2 ข้างล่างนี้ จากตารางจะเห็นว่า จังหวัดที่มีเนื้อที่เก็บเกี่ยวมากกว่า 7,000 ไร่ มีจังหวัดเดียว คือจังหวัดนครปฐม รองมา 5,000 ไร่ คือ สมุทรสาคร และจังหวัดที่มีเนื้อที่เก็บเกี่ยวมากกว่า 1,000 ไร่ แต่ไม่ถึง 5,000 ไร่ มีเพียง 3 จังหวัด คือ กรุงเทพฯ ราชบุรี และนนทบุรี ส่วนปริมาณผลผลิตก็สอดคล้องกับเนื้อที่เก็บเกี่ยวกล้วยไม้ หากมีเนื้อที่เก็บเกี่ยวมาก ผลผลิตก็จะมากเช่นกัน

ตารางที่ 2.2 เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต และผลผลิตต่อไร่ ของกล้วยไม้ ในปี 2552

จังหวัด	เนื้อที่เก็บเกี่ยว (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)	ผลผลิตต่อไร่ (กก.)
ทั่วประเทศ	22,200	52,422	2,361
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	939	2,336	2,488
ภาคกลาง	21,261	50,086	2,356
สกลนคร	183	305	1,668
ขอนแก่น	17	24	1,438
นครราชสีมา	739	2,007	2,716
สระบุรี	35	54	1,530
สุพรรณบุรี	175	245	1,398
พระนครศรีอยุธยา	688	1,282	1,863
นนทบุรี	1,076	2,460	2,286
กรุงเทพฯ	2,611	6,183	2,368
ปทุมธานี	475	1,002	2,109
ปราชินบุรี	13	28	2,185
ชลบุรี	248	525	2,116
สมุทรสาคร	5,275	13,757	2,608
นครปฐม	7,864	19,684	2,503
กาญจนบุรี	625	1,129	1,806
ราชบุรี	2,108	3,615	1,715
เพชรบุรี	68	122	1,795

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2553

ต้นทุนการผลิต แบ่งเป็นสองประเภท คือ ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร โดย ต้นทุนคงที่ประกอบด้วยค่าเช่า ค่าเสื่อมราคาของอุปกรณ์ และดอกเบี้ยของเงินลงทุน (ถ้ามี) ส่วน ต้นทุนผันแปร ประกอบด้วย ค่าวัตถุดิบ เช่น ค่าปุ๋ย ค่าพันธุ์พืช ค่ายาฆ่าแมลง ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าขนส่ง ค่าซ่อมบำรุง เป็นต้น ซึ่งมากกว่าร้อยละ 80 ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด สำหรับต้นทุนของ ดอกกล้วยไม้สกุลหวาย ต้นทุนทั้งหมดประมาณ 110,358.60 บาท/ไร่ (ยุทธศาสตร์การแข่งชันกล้วยไม้ไทยใน ตลาดโลก ปี 2554-2559)

ราคาดอกกล้วยไม้ (ศูนย์บริการจัดการเครือข่ายข้อมูลกล้วยไม้) ราคาดอกกล้วยไม้สกุลหวาย ปี 2552 ที่เกษตรกรจำหน่าย 1) ช่อยาว 35-40 ซม. ราคาเฉลี่ย 3.00 บาท 2) ช่อยาว 40-50 ซม. ราคาเฉลี่ย 4.50 บาท 3) ช่อยาว 55-60 ซม. ราคาเฉลี่ย 5.50 บาท แต่หากเป็นช่วงฤดูร้อน ผลผลิตน้อยราคากกล้วยไม้ก็จะสูง ราคาเฉลี่ย 5-8 บาทต่อช่อ ช่วงที่ราคาต่ำสุดคือ ช่วงฤดูฝน ราคาต่อช่อ 1-2 บาท

เกษตรกรปลูกกล้วยไม้ ปี 2552 มีเกษตรกรที่ปลูกดอกกล้วยไม้จำนวนกว่า 2,900 ราย โดยจำแนกตามขนาดพื้นที่ปลูกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 เกษตรกรรายย่อย พื้นที่ปลูก 5-10 ไร่ กลุ่มที่ 2 เกษตรกรขนาดกลาง พื้นที่ปลูก 20-40 ไร่ กลุ่มที่ 3 เกษตรกรขนาดใหญ่ พื้นที่ปลูกมากกว่า 100 ไร่ (กรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2553)

ตลาดกล้วยไม้ไทย ในช่วง 5 ปี (ปี 2547-2551) พบว่า กล้วยไม้ที่นำไปใช้ในประเทศและส่งออกจะอยู่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยจะผลิตเพื่อใช้ในประเทศ ร้อยละ 51 ที่เหลืออีกร้อยละ 49 เป็นตลาดส่งออกต่างประเทศ

ตลาดกล้วยไม้ภายในประเทศ เป็นกล้วยไม้ที่ไม่คัดเกรด จึงไม่มีมาตรฐานและไม่สามารถใช้เพื่อส่งออกได้ เรียกอีกอย่างว่า ไม้ตลาด ประกอบด้วย

1. ตลาดขายส่ง เป็นตลาดดอกกล้วยไม้ที่สำคัญของประเทศ ได้แก่ ปากคลองตลาด ตลาดสี่มุมเมือง ตลาดรังสิต ตลาดไท การขายจะขายเป็นกำ สีของกล้วยไม้ที่นิยมคือ ม่วง ขาว แดง ตามลำดับ ราคาซื้อจะเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาลและเทศกาล
2. ตลาดขายปลีก เป็นร้านที่จำหน่ายกล้วยไม้ให้กับ ลูกค้า ภัตตาคาร วัด หรือรับจัดดอกไม้ให้ตามงานต่างๆ เช่น ร้านดอกไม้ ร้านแผงลอยในตลาดสด เป็นต้น

ตลาดกล้วยไม้ไทยต่างประเทศ หรือ ตลาดไม้นอก ประเทศไทยจัดว่าเป็นประเทศผู้นำด้านการส่งออกกล้วยไม้อันดับต้นของโลก โดยตลาดกล้วยไม้ต่างประเทศที่เป็นตลาดหลักหรือตลาดที่นำเข้ากล้วยไม้ของไทยอันดับ 1 คือ ตลาดญี่ปุ่น รองลงมาจะสลับกันระหว่างตลาดสหภาพยุโรป และตลาดสหรัฐอเมริกา นอกจากนั้น ตลาดเอเชีย ตลาดอาเซียน โดยดอกกล้วยไม้ที่ส่งออกได้แก่ สกุลหวาย สกุลม็อคคาร่า และสกุลออนซีเดียม กล้วยไม้ส่งออกเป็นกล้วยไม้ตัดดอกที่มีการคัดคุณภาพเกรด A ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับที่กรมวิชาการเกษตรได้มีการกำหนดไว้ อาทิ ขนาดของดอก ความยาวของช่อดอก จำนวนดอกบานในแต่ละช่อ และการคัดแยกเกรดดอกกล้วยไม้จะแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ประเทศไทยมีการส่งออกกล้วยไม้พันธุ์หวายมากที่สุดถึงร้อยละ 95 เพราะเป็นพันธุ์ที่มีอัตราการเติบโตสูง และมีช่วงระยะเวลาการตัดที่สั้นกว่าเพียงประมาณ 1 ปีหลังการเพาะปลูกก็สามารถตัดขายได้ จึงถือว่าใช้เวลาไม่มากในการคืนทุนและยังมีต้นทุนที่ต่ำกว่าอีกด้วย

ข. การส่งออกกล้วยไม้ของไทย

ด้วยกล้วยไม้เป็นพืชเศรษฐกิจเพื่อการส่งออกที่ทำรายได้ให้กับประเทศ จึงมีแนวโน้มการเติบโตมากขึ้นในทุกปี ปัจจุบันดอกกล้วยไม้ไทยเป็นที่นิยมอย่างมากในต่างประเทศ ตลาดส่งออกกล้วยไม้ของไทยที่สำคัญคือ ตลาดญี่ปุ่น ตลาดสหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป จีน และ กลุ่มตลาดอาเซียน ที่เหลือเป็นตลาดอื่นๆ โดยในช่วง 5 ปี (2549 - 2553) จะเห็นว่าในระยะ 5 ปี มีเพียงปี 2552 เท่านั้น ที่ปริมาณและมูลค่าการส่งออกดอกกล้วยไม้และต้นกล้วยไม้ลดลง เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำเรื่อยมาตั้งแต่ปี 2551 แต่ต่อมาในปี 2553 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกของกล้วยไม้ไทยก็สามารถขยายตัวได้อีกครั้ง ทำให้เห็นว่ากล้วยไม้ไทยยังคงเป็นที่ต้องการ หรือยังเป็นที่ยอมรับของตลาดต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงที่ตาราง 2.3

มูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ไทย

ปี 2552 ประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกดอกกล้วยไม้ 2,366,428,655 บาท ลดลงจากปี 2551 ร้อยละ 1.78 ปริมาณ 24,601,173 กิโลกรัม เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ประเทศคู่ค้ามีการนำเข้ากล้วยไม้ลดลง ในปี 2553 การส่งออกดอกกล้วยไม้ของประเทศไทยเพิ่มขึ้น มีปริมาณ 25,269,844 กิโลกรัม คิดเป็นมูลค่า 2,305,150,618 บาท ส่วนการส่งออกต้นกล้วยไม้ มีปริมาณ 29,987,707 กิโลกรัม มูลค่า 422,446,839 บาท ในปี 2553 ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกดอกกล้วยไม้และต้นกล้วยไม้ ปี 2549 - 2553

ปี	ดอกกล้วยไม้		ต้นกล้วยไม้	
	ปริมาณ (กก.)	มูลค่า (บาท)	ปริมาณ (กก.)	มูลค่า (บาท)
2549	23,348,401	2,490,950,159	34,154,818	430,438,533
2550	24,566,928	2,545,400,900	35,731,747	400,415,578
2551	25,152,136	2,411,073,067	38,997,470	423,438,018
2552	24,601,173	2,366,428,655	30,899,081	372,512,599
2553	25,269,844	2,305,150,618	29,987,707	422,446,839

ที่มา: กรมศุลกากร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2553

ค. สภาพปัญหาของกล้วยไม้ไทย

ด้านการผลิต

(คณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ ยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ปี 2554- 2559)

1. คุณภาพกล้วยไม้ยังไม่สม่ำเสมอและไม่ได้มาตรฐาน
2. มีศัตรูพืช โดยเฉพาะเพลี้ยไฟหรือหอยทากติดไปกับดอกกล้วยไม้
3. การใช้สารป้องกันและกำจัดโรคแมลงศัตรูพืช ยังไม่ถูกต้องและเหมาะสม
4. ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต และเพิ่มผลผลิต
5. ขาดการพัฒนาพันธุ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง
6. ปริมาณผลผลิตยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เช่น ฤดูฝน ผลผลิตล้นตลาด แต่ฤดูแล้งผลผลิตไม่เพียงพอสำหรับลูกค้าต่างประเทศ
7. การขยายพื้นที่ปลูกกล้วยไม้ทำได้ยาก เนื่องจากต้นทุนการผลิตสูง ประมาณ 200,000 บาทต่อไร่ (ค่าก่อสร้างโรงเรือน ดินพันธุ์ และอุปกรณ์ไม่รวมที่ดิน)
8. ขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานที่มีทักษะ มีประสบการณ์ในการดูแลกล้วยไม้
9. แหล่งผลิตบางส่วนมีสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม มีปัญหาน้ำท่วม มลพิษจากโรงงาน สวนที่อยู่ใกล้ชุมชนไม่สามารถใช้สารเคมีป้องกันกำจัดแมลง ศัตรูพืชได้เต็มที่

ด้านการตลาด

1. ขาดตลาดกลางกล้วยไม้ที่มีมาตรฐาน ทำให้ดอกกล้วยไม้เสื่อมคุณภาพเร็ว มีผลทำให้ราคาต่ำ
2. ขาดการส่งเสริมการตลาดกล้วยไม้ไทยในต่างประเทศอย่างจริงจัง และยังไม่มีการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาในตลาดคู่ค้าเดิม
3. การรณรงค์มีผลทำให้ดอกกล้วยไม้บางพันธุ์ มีคุณภาพต่ำลง เมื่อถึงมือผู้บริโภค
4. การเพิ่มขยายตลาดต่างประเทศยังมีน้อย โดยเฉพาะในตลาดใหม่ๆ เช่น ยุโรป ตะวันออก ตะวันออกกลาง แอฟริกา

ด้านการส่งออก (กล้วยไม้ สุทัศน์ ลิ้มปิยะพันธ์ ปี 2554)

1. พื้นที่ระวางขนส่งทางอากาศไม่เพียงพอ มีค่าใช้จ่ายสูง ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันกับประเทศคู่แข่งลดลง
2. การตัดราคากันเองของผู้ส่งออก ส่วนใหญ่เป็นผู้ส่งออกรายใหม่หรือรายเล็ก เพื่อต้องการส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น
3. การกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ โดยประเทศปลายทางที่เป็นตลาดหลัก ใช้มาตรการทางสุขอนามัยพืช เป็นข้อกล่าวอ้างในการกีดกันการนำเข้า

2.2 กลยุทธ์และผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก

2.2.1 การดำเนินงานผลักดันการส่งออกกล้วยไม้ปีละ 10,000 ล้านบาท

กล้วยไม้ไทยเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ มีการปลูกเลี้ยงโดยเกษตรกรที่มีประสบการณ์มายาวนาน และมีความสามารถในการผลิตต้นพันธุ์โดยวิธีเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ ตลอดจนพื้นที่ปลูกมีสภาพแวดล้อม และภูมิประเทศเอื้ออำนวยต่อผลผลิตกล้วยไม้ จนสามารถมีศักยภาพในการส่งออกกล้วยไม้ตัดดอกในเขตร้อนเป็นอันดับ 1 ของโลก อย่างไรก็ตาม กล้วยไม้ของไทยก็ยังต้องปรับปรุงแก้ไขในหลายเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพกล้วยไม้ ปัญหาด้านศัตรูพืชที่ยังปะปนไปกับดอกกล้วยไม้ที่มีการส่งออกต่างประเทศ การขนส่งที่ยังมีต้นทุนแพง การตลาดที่ยังไม่ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐมากเท่าที่ควร ดังนั้น ปี 2550 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีนโยบายผลักดันการส่งออกกล้วยไม้ และแก้ไขการผลิต การตลาดอย่างยั่งยืน เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตกล้วยไม้เขตร้อนของโลก และเพิ่มการส่งออกกล้วยไม้ โดยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ขณะนั้น เป็นประธาน และมีกรรมการจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับกล้วยไม้ มาร่วมในการกำหนดนโยบาย และดำเนินการผลักดันการส่งออกกล้วยไม้ เพื่อส่งเสริมให้กล้วยไม้ไทยเป็นจุดดึงดูดการท่องเที่ยวไปพร้อมกัน โดยคณะกรรมการได้ผลักดันโครงการส่งออกกล้วยไม้ปีละ 10,000 ล้านบาท ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2550-2555 เป็นระยะเวลา 5 ปี โดยมีการร่วมมือกันของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคม ชมรม ภาคเอกชน ภายใต้การบริหารและกำกับดูแลโครงการ การดำเนินการของคณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ

การดำเนินการผลักดันการส่งออกกล้วยไม้ ปีละ 10,000 ล้านบาท มีเป้าหมายคือ

1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการตลาดให้ประเทศไทย สามารถส่งออกกล้วยไม้ มีมูลค่า 10,000 ล้านบาท ในปี 2555 โดยแบ่งเป็นส่งออกดอกกล้วยไม้ 7,500 ล้านบาท ต้นกล้วยไม้ 2,500 ล้านบาท
(ปี 2553 ดอกกล้วยไม้ มูลค่า 2,305 ล้านบาท ต้นกล้วยไม้มูลค่า 422 ล้านบาท)
2. พัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตกล้วยไม้เขตร้อนของโลก
3. ส่งเสริมให้กล้วยไม้เป็นจุดดึงดูดการท่องเที่ยว

โดยกำหนดการดำเนินโครงการ 3 โครงการหลัก ดังนี้

1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตกล้วยไม้ ประกอบด้วยกิจกรรมการส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพกล้วยไม้สู่มาตรฐานการส่งออก เช่น มีการอบรมเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบ GAP (Good Agricultural Practice) การส่งเสริมการจัดทำแปลงตัวอย่างในสวนเกษตรกรจัดทำศูนย์เรียนรู้ GAP กล้วยไม้ครบวงจร การเร่งรัดการวิจัยและการพัฒนาการผลิตกล้วยไม้ครบวงจร เป็นต้น

2. โครงการเพิ่มขีดความสามารถด้านการตลาด ประกอบด้วย การวิจัยการตลาด การส่งเสริมการตลาด เช่น จัดงานแสดงกล้วยไม้ระดับประเทศ รณรงค์และประชาสัมพันธ์การใช้กล้วยไม้ไทย นำผู้ผลิตและผู้ส่งออกไปร่วมจัดแสดงสินค้ากล้วยไม้ เจริญธุรกิจ และดูงานการผลิตและการตลาดกล้วยไม้ในต่างประเทศ ตลอดจนการนำผู้นำเข้าจากต่างประเทศมาดูงานและเจริญธุรกิจในประเทศไทย

3. โครงการปรับระบบการบริหารจัดการ มีการจัดตั้งศูนย์กล้วยไม้แห่งชาติ มีการบริหารจัดการเครือข่ายข้อมูลกล้วยไม้ โดยจดทะเบียนผู้ผลิตและผู้ประกอบการกล้วยไม้ และจัดทำเว็บไซต์ ตลอดจนพัฒนาความพร้อมของศูนย์ในการเป็นศูนย์ฝึกอบรมกล้วยไม้ เช่น ปรับปรุงแปลงสาธิต ทดสอบห้องปฏิบัติการ และโรงเรียนฝึกปฏิบัติที่มีอยู่เดิม เป็นต้น

การดำเนินการได้มีความร่วมมือกันของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากล้วยไม้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการการผลักดันการส่งออกกล้วยไม้ 10,000 ล้านบาท แต่เมื่อการดำเนินการผ่านไป 2 ปี คณะกรรมการประเมินพบว่า อัตราการเติบโตของกล้วยไม้ส่งออกไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ มีดังนี้ (ยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ปี 2554-2559 กล้วยไม้ สุทัศน์ ลิ้มปิยะประพันธ์ ปี 2554)

1. ด้วยสภาวะเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำมาตั้งแต่ปี 2551 ทำให้ปริมาณ และมูลค่าจากการส่งออกกล้วยไม้ในปี 2552 ลดลง ขณะเดียวกันการแข่งขันในตลาดต่างประเทศมีมากขึ้น
2. ราคาปัจจัยการผลิตที่สูงขึ้น โดยเฉพาะต้นทุนราคาเคมีภัณฑ์ทางการเกษตร และการระวางการขนส่งมีจำกัด ตลอดจนปัญหาด้านต้นทุนค่าขนส่งที่สูงขึ้น สำหรับการขนส่งกล้วยไม้ทางอากาศ
3. ปัญหาโรคแมลงและศัตรูพืช ที่ยังมีปะปนไปกับดอกกล้วยไม้ที่ส่งออกไปยังต่างประเทศ
4. การพัฒนาหรือปรับปรุงสายพันธุ์กล้วยไม้ไทยยังมีน้อย ไม่มีการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ไทยมีโอกาสเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับประเทศอื่นๆ
5. ด้านงบประมาณการสนับสนุนในเรื่องกล้วยไม้จากภาครัฐยังมีน้อย เมื่อเทียบกับพืชเศรษฐกิจตัวอื่นๆ

6. มาตรการทางการค้าของประเทศคู่ค้าที่นำมาใช้กีดกันการนำเข้า โดยเฉพาะในสหภาพยุโรป ที่มีการตรวจสอบสารเคมีตกค้าง ที่ใช้ในการรมยาเพื่อกำจัดแมลง โดยเฉพาะเฟลย์ไฟซึ่งเป็นศัตรูที่สำคัญของกล้วยไม้
7. การแข่งขันในตลาดต่างประเทศมีมากขึ้น เนื่องจากมีการปลูกกล้วยไม้เมืองร้อนมากขึ้น นอกจากประเทศคู่แข่งเดิมของไทยแล้ว อินเดีย คอสตาริกา เม็กซิโก และประเทศเขตร้อนอื่น ก็เริ่มขยายพื้นที่การปลูกกล้วยไม้ชนิดเดียวกับไทยมากขึ้น และมีค่าแรงที่ถูกลง

ด้วยปัจจัยอุปสรรคในการส่งออกดอกกล้วยไม้และต้นกล้วยไม้หลายประการข้างต้น จึงทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่บรรลุผล จำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนา และส่งเสริมอุตสาหกรรมกล้วยไม้ของไทย พร้อมกันกับรักษาระดับความเป็นผู้นำในการส่งออกอันดับ 1 ของโลกต่อไป ดังนั้น คณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ ได้มีมติเห็นชอบให้ขยายเวลา จากเดิมที่กำหนดให้การสิ้นสุดการดำเนินการโครงการผลักดันฯ ในปี 2555 ไปเป็นปี 2559 แทน

2.2.2 ยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ปี 2554 – 2559

เมื่อคณะกรรมการฯ ประเมินผลพบว่า อัตราการเติบโตด้านส่งออกกล้วยไม้ ไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อช่วยพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมกล้วยไม้ของประเทศไทย ให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นในแต่ละปี และสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้ในระยะยาวและยั่งยืน คณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ จึงเสนอ “ยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ปี 2554 – 2559”

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำในการส่งออกกล้วยไม้ของโลก”

พันธกิจ

1. ผลักดันให้มีการส่งออกกล้วยไม้เพิ่มมากขึ้น
2. ส่งเสริมการผลิตกล้วยไม้ที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการส่งออก
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดดัลสเตอร์กล้วยไม้ที่เข้มแข็ง
4. พัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางนวัตกรรมกล้วยไม้ ศูนย์กลางข้อมูลและตลาดข้อมูลกล้วยไม้ระดับโลก
5. ส่งเสริมให้มีการใช้กล้วยไม้มากขึ้นในการประดับตกแต่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีกรอบทิศทางทางการพัฒนากล้วยไม้ของประเทศไทยอย่างชัดเจนเป็นระบบ ทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และประสบความสำเร็จในเวทีการค้าไม้ดอกประดับของโลก
2. เพื่อเพิ่มศักยภาพ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการขยายตลาดการส่งออก

เป้าประสงค์

1. เพิ่มมูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ จาก 2,834.5 ล้านบาทในปี 2551 เป็น 10,000 ล้านบาท ในปี 2559 โดยมีอัตราเพิ่มมูลค่าการส่งออกจาก ปี 2554-2559 เฉลี่ยร้อยละ 19.24 ต่อปี (ดอกกล้วยไม้ ร้อยละ 10.09 ต้นกล้วยไม้ ร้อยละ 25.31) เป้าหมายส่งออกมูลค่า 10,000 ล้านบาทในปี 2559 ดังตารางที่ 2.4
2. ส่งเสริมให้มีการใช้กล้วยไม้ไทยอย่างแพร่หลายมากขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย
3. ส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกล้วยไม้

ตารางที่ 2.4 แสดงอัตราเพิ่มของมูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ ปี 2551 - 2559

หน่วย: ล้านบาท

ปี	ดอกกล้วยไม้	ต้นกล้วยไม้	รวม
2551	2,411	423	2,835
2552	2,550	450	3,000
2553	3,000	500	3,500
2554	3,400	600	4,000
2555	4,000	700	4,700
2556	4,980	870	5,850
2557	5,900	1,150	7,050
2558	7,200	1,300	8,500
2559	8,500	2,500	10,000
อัตราเพิ่ม %	19.09	25.31	19.24

ที่มา: คณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ ยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ปี 2554 - 2559

กลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. เพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้านการตลาดส่งออก
2. ส่งเสริมการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ
3. พัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม พัฒนาองค์กร
4. ส่งเสริมการใช้และสนับสนุนการส่งออก

กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

1. คณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ กำกับดูแลงานวิจัย พัฒนา ส่งเสริมเผยแพร่ และพัฒนาการตลาด ระบบโลจิสติกส์ ตลอดจนแผนงานโครงการเกี่ยวกับกล้วยไม้ของหน่วยงานต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับสินค้ากล้วยไม้
2. บูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละสายงาน และทำให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประเทศไทยมีรายได้จากการส่งออกกล้วยไม้เพิ่มขึ้น
2. เกษตรกรผู้ผลิตกล้วยไม้ มีรายได้เพิ่มขึ้น และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
3. ธุรกิจที่เกี่ยวข้องหลายภาคส่วนตลอดห่วงโซ่การผลิต (Supply Chain) ได้รับผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องจากอุตสาหกรรมกล้วยไม้เพิ่มมากขึ้น
4. มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น จากการเข้ามาเที่ยวชมความสวยงามของกล้วยไม้ ในภาพลักษณ์ที่ประเทศไทยเป็นดินแดนแห่งกล้วยไม้ (Land of Orchids)

สรุปแผนผังยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ปี 2554 – 2559

- เป้าประสงค์:**
1. เพิ่มมูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ โดยมีเป้าหมายอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี ร้อยละ 19.24 และมีเป้าหมายการส่งออกมูลค่า 10,000 ล้านบาท ในปี 2559
 2. ส่งเสริมให้มีการใช้กล้วยไม้ไทยอย่างแพร่หลายมากขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย
 3. ส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกล้วยไม้

วิสัยทัศน์: เป็นผู้นำในการส่งออกกล้วยไม้ของโลก

แผนงานเพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้านการตลาดส่งออก	แผนงานส่งเสริมการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ	แผนงานพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม	แผนงานพัฒนาองค์กร
1. โครงการสร้างตลาดเชิงรุก 1.1 ขยายช่องทางการตลาด - ศึกษาวิเคราะห์ตลาดและแนวทางการขยายตลาดในตลาดใหม่ - ศึกษาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่มีต่อการส่งออก ในตลาดคู่ค้าเดิม - โครงการนำร่องจากผลการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่มีต่อการส่งออกในตลาดคู่ค้าเดิม 1.2 รณรงค์ประชาสัมพันธ์กล้วยไม้ไทย 1.3 ส่งเสริมการส่งออกกล้วยไม้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน 2. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการส่งออกและโลจิสติกส์ 2.1 ศึกษาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาและลดต้นทุนโลจิสติกส์ 2.2 โครงการนำร่องจากผลการศึกษาแก้ไขปัญหาและลดต้นทุนโลจิสติกส์	1. โครงการส่งเสริมการผลิตกล้วยไม้ให้มีความหลากหลาย 2. โครงการส่งเสริมการผลิตกล้วยไม้ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการส่งออก 2.1 ส่งเสริมการจัดทำสวน GAP 2.2 พัฒนาโรงงานคัดแยกบรรจุหีบห่อและโรงรมให้ได้มาตรฐาน GMP 2.3 การออกให้การรับรองสวน GAP และโรงงาน GMP	1. โครงการส่งเสริมงานวิจัยเชิงบูรณาการระหว่างเกษตรกรผู้ประกอบการ และนักวิจัย 2. โครงการจัดประกวดนวัตกรรมกล้วยไม้นานาชาติ 3. โครงการจัดงานนวัตกรรมกล้วยไม้นานาชาติ	1. โครงการส่งเสริมการสร้างคลังเตอร์กล้วยไม้ที่เข้มแข็ง 2. โครงการสร้างศูนย์กลางการให้บริการกล้วยไม้แบบเบ็ดเสร็จ 2.1 จัดสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลกล้วยไม้ระดับโลก (World Orchid Net) 2.2 จัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีและฝึกอบรมกล้วยไม้ 2.3 จัดตั้งศูนย์บริการด้านการตลาดกล้วยไม้
งบประมาณรวม: 328.472 ล้านบาท			

แผนงานส่งเสริมการใช้และสนับสนุนการส่งออก

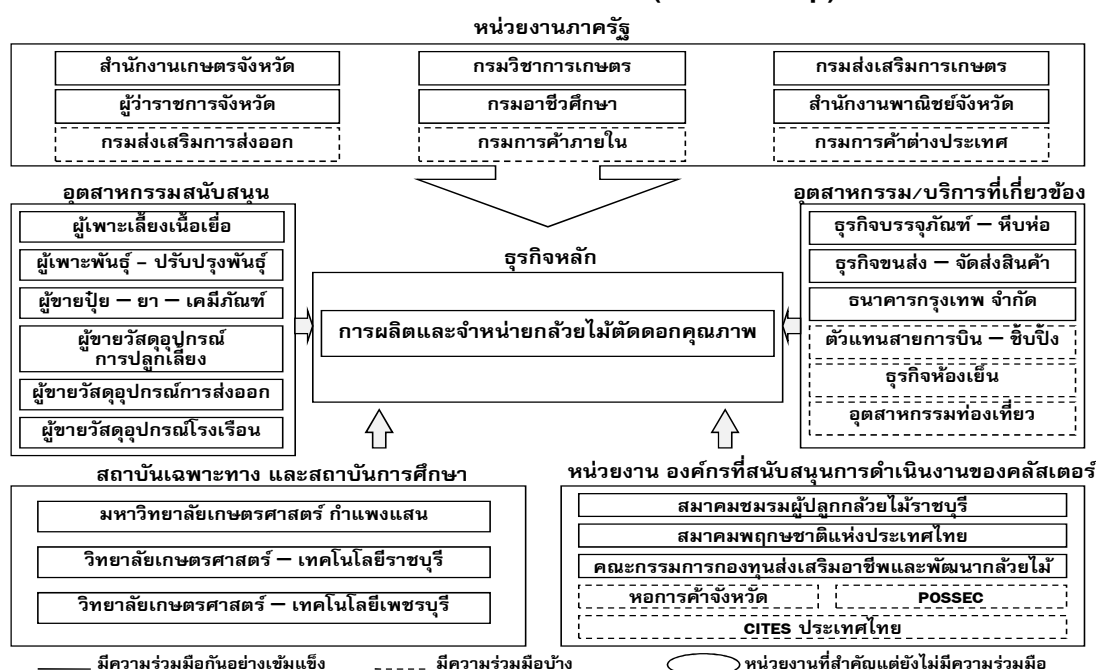
1. ส่งเสริมให้มีการใช้กล้วยไม้ภายในประเทศอย่างแพร่หลายเพื่อให้ประเทศไทยเป็น Land Of Orchids และเกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศไทย
2. ให้นำหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและผลักดันการใช้และการส่งออกกล้วยไม้ตามภารกิจและศักยภาพที่มีอยู่
3. ให้ใช้กล้วยไม้เป็นหลักในการประดับตกแต่งสถานที่ ได้แก่ สนามบินนานาชาติ สวนสาธารณะ โรงแรม รีสอร์ท หน่วยงานราชการ เอกชน รวมทั้งการจัดงานพิธี จัดประชุมสัมมนาต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.3 คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

2.3.1 ภาพรวมการพัฒนาคลังเตอร์และศักยภาพของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี จากผลการศึกษาแผนที่เครือข่ายวิสาหกิจของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

จากผลการศึกษาแผนที่เครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster Mapping) ของ สศช. พบว่า ในบริบทของสังคมไทย การรวมตัวของเครือข่ายวิสาหกิจการผลิตภาคการเกษตร สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายกว่า แต่การปรับตัว และพัฒนาให้เป็นการรวมกลุ่มแบบคลังเตอร์สมบูรณ์ เกิดขึ้นได้ช้ากว่าภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ ทั้งนี้ คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ได้รับการวิเคราะห์และจัดอยู่ในคลังเตอร์กลุ่มศักยภาพสูง กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวค่อนข้างดี และอยู่ในตลาดที่มีศักยภาพ โดยเป็นการรวมกลุ่มจากการริเริ่มของผู้ประกอบการ ที่มีมูลเหตุจูงใจจากการประสบปัญหาาร่วมกัน และ/หรือมองเห็นประโยชน์บางอย่างจากการรวมกลุ่มกันได้ โดยมีระยะเวลาการพัฒนาคลังเตอร์มาแล้วมากกว่า 1 ปี ขึ้นไป และยังมีองค์ประกอบของคลังเตอร์ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามห่วงโซ่อุปทาน ผู้นำคลังเตอร์กลุ่มศักยภาพ มักจะเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น และตั้งใจสูงในการนำพาคลังเตอร์ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในกรณีคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ผู้นำยังเป็นคนเดียวกับผู้ประสานงาน (CDA) ยิ่งทำให้มีคุณลักษณะภาวะความเป็นผู้นำ (leader) บวกกับเป็นทั้งผู้เกื้อหนุนหรืออำนวยความสะดวก (facilitator) ทำให้คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีความคืบหน้าในการริเริ่มดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาความเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกคลังเตอร์ให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดย สศช. ได้จัดทำแผนภาพคลังเตอร์ แสดงดังภาพที่ 2.1 (ที่มา: คู่มือการพัฒนาคลังเตอร์ สศช. ปี 2549)

ภาพที่ 2.1 แผนภาพคลังเตอร์ (Cluster Map)



จากแผนภาพ 2.1 จะเห็นว่า เมืองประกอบทางธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตามห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ตัดดอก กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ขายต้น กลุ่มผู้เพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อกล้วยไม้ กลุ่มผู้ปรับปรุงพันธุ์กล้วยไม้ กลุ่มผู้ส่งออกดอกกล้วยไม้ กลุ่มผู้รับปลูกสร้างโรงเรือนกล้วยไม้ กลุ่มผู้ผลิตวัสดุปลูกกล้วยไม้ (กระบะ กาบมะพร้าว) กลุ่มผู้ขายปุ๋ย-ยากล้วยไม้ กลุ่มผู้ผลิตอุปกรณ์เพื่อการบรรจุส่งออก กลุ่มขนส่ง

คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ครอบคลุมผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องในธุรกิจกล้วยไม้ทั้งในจังหวัดราชบุรี สุพรรณบุรี กาญจนบุรี นครปฐม และผู้ประกอบการบางรายในเขตกรุงเทพมหานคร นนทบุรี นอกจากนี้ ได้ขยายไปยังจังหวัดเพชรบุรี โดยมีคุณสุวิทย์ แสงเทียน เป็นผู้นำและผู้ประสานงานกลุ่ม และมีกลุ่มแกนนำหลักประกอบด้วย คุณชุมพล พรหมประทานพร คุณชูชาติ จงอรุณงามแสง คุณเชิดชัย จงอรุณงามแสง คุณสมพงษ์ ทวีสุข คุณเกรียงไกร วัฒนอุดมสุข และ คุณเกรียงศักดิ์ กิติภักดิ์ถาวร

จากผลการศึกษาแผนที่เครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster Mapping) ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ต่อคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี สศช. ได้มีการเสนอประเด็นกลยุทธ์และข้อเสนอแนะของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ดังต่อไปนี้

1. เร่งหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกฎหมายด้านการคุ้มครองพันธุ์พืชปรับปรุงขั้นตอนในการจดทะเบียนการพิสูจน์พันธุ์ให้มีประสิทธิภาพรวดเร็วมากขึ้น
2. กำหนดมาตรการในการเร่งรัดผลักดันให้มีตลาดกลางสำหรับการประมูลกล้วยไม้ เพื่อพัฒนากลไกการตลาดกล้วยไม้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เร่งหามาตรการในการแก้ไขปัญหาด้านการขนส่งทางอากาศ ทั้งในเรื่องของระวางเที่ยวบิน คลังห้องเย็น เจ้าหน้าที่ตรวจปล่อย เพื่อแก้ปัญหาด้านคุณภาพสินค้าและต้นทุนการขนส่ง
4. กำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตราสินค้ากล้วยไม้ไทย และประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้นในตลาดโลก เพื่อเป็นการรับรองคุณภาพ และสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค อีกทั้งเป็นการกระตุ้นผลักดันให้ผู้ผลิตและส่งออกของไทย มีการพัฒนาและควบคุมคุณภาพสินค้าส่งออก ให้ได้มาตรฐานอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

2.3.2 ภาพรวมของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

จังหวัดราชบุรีมีพื้นที่ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ประมาณ 2,000 ไร่ เกษตรกรมากกว่า 50 ราย ส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตอำเภอบ้านโป่ง โพธาราม บางแพ ดำเนินสะดวก และอำเภอเมือง เนื่องจากมีระบบชลประทานที่ดี มีน้ำสะอาดตลอดปี กล้วยไม้ที่มีการปลูกเลี้ยง ได้แก่ สกุหลาว ม็อคคาร่า แวนด้า แอสโคเซนด้า เป็นต้น เกษตรกรที่ปลูกเลี้ยงดอกกล้วยไม้สกุหลาว ออนซิเดียม และม็อคคาร่า เริ่มมาปลูกเลี้ยงกันในจังหวัดราชบุรีเมื่อปี 2536 คือ ประมาณ 18 ปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรที่ย้ายถิ่นฐานมาจากเขตหนองแขม เขตบางแค กรุงเทพฯ และ

จังหวัดสมุทรสาคร กระจายอยู่ตามแหล่งน้ำริมคลองชลประทาน ในเขตอำเภอบ้านโป่ง โพนาราม ดำเนินสะดวก และอำเภอบางแพ เป็นต้น ปี 2541 กรมส่งเสริมการเกษตร โดยสำนักงาน เกษตรจังหวัดราชบุรี ได้ขึ้นทะเบียนเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ และจัดตั้งขึ้นเป็นกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยง กล้วยไม้จังหวัดราชบุรี เดิมมีสมาชิก 40 ราย ปัจจุบัน (ปี 2553) มีสมาชิก 70 ราย จากจังหวัด กาญจนบุรี สุพรรณบุรี นนทบุรี สมุทรสาคร และกรุงเทพมหานคร (ที่มา: เอกสารเผยแพร่ ของกลุ่มคลังเตอรืกลัวยไม่จังหวัดราชบุรี ปี 2553)

ก. การจัดตั้งคลังเตอรืกลัวยไม่กลุ่มราชบุรี

คลังเตอรืกลัวยไม่กลุ่มราชบุรี จัดตั้งขึ้นในปี 2546 โดยการนำของคุณสุวิทย์ แสงเทียน ประธานกลุ่มกล้วยไม้ราชบุรี วัตถุประสงค์แรกคือการร่วมกันผลิตกล้วยไม้คุณภาพส่งออก ให้กับนครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้กระบวนการคลังเตอรืของ ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน หรือ สร้างความเก่งรวมให้กับกลุ่ม

การจัดตั้งคลังเตอรืกลัวยไม่กลุ่มราชบุรี เริ่มจากที่คุณสุวิทย์ และเกษตรกรกลุ่ม กล้วยไม้ราชบุรีได้เข้ารับฟังการสัมมนา วิกฤติกล้วยไม้ ที่จัดโดยสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ และมีการระดมความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา และพัฒนากล้วยไม้ไทย หลังจากนั้นในเดือนตุลาคม ปี 2546 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ร่วมกับ สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จัดประชุมระดมความคิดเห็นเรื่อง การ ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของกล้วยไม้ไทย โดยเกษตรกรกลุ่มกล้วยไม้ราชบุรี ได้เข้าร่วม ด้วย จากการเข้าร่วมการสัมมนาทั้ง 2 ครั้ง ได้มีการพูดถึงกระบวนการคลังเตอรื ครั้งสำคัญที่สุดคือ การได้เข้าสัมมนากับธนาคารกรุงเทพ ร่วมกับ สศช. ที่ได้มีการนำเสนอตัวแบบโดมอนต์ ของ ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ มาประยุกต์ใช้ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และนำ ตัวอย่างคลังเตอรืของประเทศต่างๆ มาเสนอประกอบอย่างชัดเจน ทำให้คุณสุวิทย์ เห็นภาพที่ ชัดเจนและเริ่มเข้าใจ เริ่มรู้จัก คำว่า “คลังเตอรื” มากขึ้น และเห็นว่ากระบวนการคลังเตอรื จะ สามารถนำมาใช้ในการสร้างความเก่งให้กับกลุ่มได้ และสร้างกล้วยไม้คุณภาพให้เท่าเทียมกับ กล้วยไม้ต่างประเทศได้

การจัดตั้งคลังเตอรืกลัวยไม่กลุ่มราชบุรี ได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดี จาก คุณโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ ประธานกรรมการธนาคารกรุงเทพ (ในขณะนั้น) โดยได้ส่งผู้เชี่ยวชาญและ ทีมงานวิจัยของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มาช่วย โดยนำข้อมูลของกลุ่มราชบุรีไปวิเคราะห์ เพื่อทำแผนที่คลังเตอรืโดยใช้ตัวแบบโดมอนต์ ซึ่งหลังจากนั้น คลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรีก็ใช้ แนวทางจากแผนที่คลังเตอรื ในการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อพัฒนาคลังเตอรืของกลุ่มมาจนถึงปัจจุบัน โดยมี คุณสุวิทย์ แสงเทียน รับบทบาทเป็นทั้งผู้นำกลุ่มและผู้ประสานงานคลังเตอรืกลุ่มฯ ปี 2553 คลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีสมาชิกกลุ่ม จำนวน 11 สวน ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการ ทำกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่องร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน สถาบันการศึกษา

และสถาบันเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากล้วยไม้ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและเติบโตของกลุ่ม ทั้งในเรื่องคุณภาพของกล้วยไม้ คุณภาพชีวิต และความสามารถของเกษตรกร จนเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภาครัฐว่า “คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี” เป็นคลังเตอร์ภาคเกษตรกรรมหนึ่งที่เข้มแข็ง สามารถผลิตกล้วยไม้คุณภาพเพื่อส่งออกที่มีมาตรฐานได้เทียบเท่ากับต่างประเทศ

ข. สมาชิกคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี (ที่มา: มูลนิธิไอเมท มกราคม ปี 2554)

คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ประกอบด้วยเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ จำนวน 11 สวน

รายชื่อ	ที่ตั้งสวน	พื้นที่เพาะปลูก	สกุล	ประสบการณ์
1. คุณฉัตรกร จันทร์สรณ์	อ.บ้านโป่ง ราชบุรี	80 ไร่ (เดิม 15 ไร่)	หวาย	23 ปี
2. คุณกิตติ เปื่อนบัวผัน	อ.เมือง ราชบุรี	60 ไร่ (เดิม 10 ไร่)	ม็อคคาร่า	10 ปี
3. คุณจักรกริช เอื้อประเสริฐ	อ.เมือง ราชบุรี	40 ไร่ (20 ไร่)	แวนด้า	28 ปี
4. คุณชูชาติ ชนะศรีสุนีย์	อ.โพธาราม ราชบุรี	35 ไร่ (เดิม 20 ไร่)	หวาย	20 ปี
5. คุณชุมพล พรหมประทานพร	อ.ท่ามะกา กาญจนบุรี	30 ไร่ (เดิม 5 ไร่)	หวาย	27 ปี
6. คุณอำนาจ รอดอ่อน	อ.เมือง ราชบุรี	25 ไร่	หวาย	30 ปี
7. คุณทวีชัย ทองประสิทธิ์	อ.ท่ามะกา กาญจนบุรี	23 ไร่	หวาย	30 ปี
8. คุณสุวิทย์ แสงเทียน	อ.บ้านโป่ง ราชบุรี	20 ไร่ (10 ไร่)	หวาย	36 ปี
9. คุณอุดม ล้อสมทรัพย์	อ.บ้านโป่ง ราชบุรี	17 ไร่ (เดิม 15 ไร่)	หวาย ม็อคคาร่า	18 ปี
10. คุณบุญยรักษ์ เจริญวงศา	อ.เมือง ราชบุรี	6 ไร่ (เดิม 1 ไร่)	แวนด้า	24 ปี
11. คุณโกศล ประสงค์สม	อ.สวนผึ้ง ราชบุรี	4 ไร่ (เดิม 1 ไร่)	แวนด้า	4 ปี
รวม		รวม 340 ไร่ (เดิม 145 ไร่)		เฉลี่ย 22 ปี

ที่ตั้งสวนกล้วยไม้: อำเภอเมือง จำนวน 4 สวน อำเภอบ้านโป่ง จำนวน 3 สวน อำเภอโพธาราม จำนวน 1 สวน อำเภอสวนผึ้ง จำนวน 1 สวน และอำเภอดำรงวิทยารุจิราคม จำนวน 2 สวน โดยมีพื้นที่รวม 11 สวน จำนวน 340 ไร่ ซึ่งพื้นที่ที่มีการขยายตัวจาก 145 ไร่ เป็น 340 ไร่ เติบโตร้อยละ 134.48

สกุลที่ปลูก: สกุลหวาย จำนวน 6 สวน สกุลหวาย และมีอคคาร่า จำนวน 1 สวน สกุลแวนด้า จำนวน 3 สวน และสกุลม็อคคาร่า จำนวน 1 สวน

การขยายพันธุ์กล้วยไม้: เกษตรกรฯ ทั้ง 11 สวน จะใช้ทั้งวิธีแยกหน่อพันธุ์ และเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ วิธีแยกหน่อพันธุ์ เจ้าของสวนและลูกจ้างจะช่วยกันทำ ส่วนการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อจะจ้างห้องปฏิบัติการ (แล็บ) ข้างนอกซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่าทำเอง

คุณภาพของกล้วยไม้ ดอกกล้วยไม้ของสวน 11 สวน ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงพันธุ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่อง กล้วยไม้ตัดดอกคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ที่ส่งออกไปยังตลาดนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ได้รับการยอมรับว่าเป็นกล้วยไม้เกรด A มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของลูกค้า และได้มาตรฐานตามคำสั่งซื้อ ลักษณะดอกใหญ่ ก้านช่อยาว อายุการใช้งานคงทน และมีคุณภาพเทียบเท่ากับกล้วยไม้ของประเทศสิงคโปร์ได้ คือ จำนวนดอกบานมาก ทน ก้านช่อยาว สีสวย เช่น ขนาดชูปเปอร์จำนวนดอกบาน 12 ดอกต่อช่อ ความยาว 60 ซม. หรือบางสวนสามารถมีจำนวนดอกบานได้เกือบ 20 ดอกต่อช่อ

แรงงาน แรงงานที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวกล้วยไม้นั้น ส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างด้าวและเป็นแรงงานที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีทักษะและความรู้เกี่ยวกับกล้วยไม้ และมีการเข้าออกบ่อย จำนวนแรงงานที่จ้างมาน้อยขึ้นอยู่กับขนาดพื้นที่ที่ปลูกกล้วยไม้ เช่น พื้นที่ 60 ไร่ จำนวนแรงงาน 18 คน พื้นที่ 35 ไร่ จำนวนแรงงาน 9 คน เป็นต้น

เงินลงทุน เงินลงทุนที่เกษตรกรฯ ใช้ในการทำสวนกล้วยไม้นั้น จะมีแหล่งจาก 1) เงินกู้เงินจากธนาคารทั้งหมด 2) เงินกู้จากธนาคาร และใช้เงินของตนเอง 3) เงินกู้จากธนาคาร เงินของตนเอง และยืมจากญาติ จากข้อมูลพบว่า มี เกษตรกรฯ จำนวน 2 สวน ใช้เงินทุนของตนเอง และมีเพียง 1 สวน ที่ใช้เงินกู้จากธนาคารทั้งหมด นอกนั้นจะกู้ธนาคารบางส่วนและใช้เงินทุนของตนเอง หรือกู้จากญาติ เพื่อมาลงทุน

เหตุผลการเข้าร่วมคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี สมาชิกคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีจะมาจากสมาชิกในกลุ่มปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ราชบุรี ซึ่งได้จดทะเบียนมาตั้งแต่ปี 2541 เหตุผลสำคัญที่ชาวสวนผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ ทั้ง 11 สวน ตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มที่นำโดยคุณสุวิทย์ แสงเทียน เป็นผู้นำกลุ่ม คือ

1. ได้ช่วยเหลือกันในการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ และสามารถสร้างคุณภาพของกล้วยไม้ให้กับกลุ่มราชบุรี และให้กับประเทศ ตามลำดับ

2. เป็นแนวคิรรูปแบบใหม่ ที่จะเปลี่ยนแปลงระบบการปลูกกล้วยไม้ให้มีคุณภาพที่ยั่งยืนตรงกับความต้งการของตลาด
3. ใต้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน โดยไม่ปิดบัง และมีความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาจากชาวสวนผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ที่เก่ง
4. มีการถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการจากหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา เช่น ได้รับความรู้ใหม่ในด้านต่างๆ เช่น ด้านการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ การพัฒนาพันธุ์กล้วยไม้ การแก้ไขปัญหาโรคแมลงและศัตรูพืช ข้อมูลทางการตลาด
5. ใต้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปลูกกล้วยไม้อย่างต่อเนื่อง
6. สามารถมีอำนาจต่อรองในเรื่องราคา และการซื้อปัจจัยการผลิต

ค. การดำเนินกิจกรรมของคลังเตอรืกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

(ที่มา: เอกสารเผยแพร่ ของกลุ่มคลังเตอรืกล้วยไม้จังหวัดราชบุรี ปี 2553)

1. **ประชุมกลุ่มสัณจร** กลุ่มมีการประชุมสมาชิก 2 เดือนต่อครั้ง การประชุมสัณจรไปตามสวนกล้วยไม้ของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มใต้เห็นการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ของสมาชิกอื่นๆ และนำสิ่งที่ใต้ปรับปรุงใช้กับสวนของตนเอง โดยใช้เวลาตั้งแต่ 13.00 น.ของบ่ายวันเสาร์เป็นต้นไป การประชุมจะไม่มีมีการเลี้ยงอาหาร เมื่อมีการประชุมสัณจร 2 ครั้งแล้ว จึงกลับมาประชุมที่สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรีอีก 1 ครั้ง ซึ่งเป็นการประชุมเชิงวิชาการ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญ คณาจารย์ นักวิชาการ มาให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่สมาชิกในกลุ่มใต้ความสนใจ หรือแก้ไขปัญหาาร่วมกันในกลุ่มไม้ใต้ การประชุมจะมีต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน
2. **จัดทัศนศึกษา** สมาชิกกลุ่มใต้ดูงานสวนกล้วยไม้ทั้งภายในจังหวัด และสวนกล้วยไม้ของเกษตรกรในจังหวัดอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จ เช่น สวนกล้วยไม้ของเกษตรกรจังหวัดเพชรบุรี นครราชสีมา และเชียงใหม่ เป็นต้น
3. **พัฒนาผลผลิตกล้วยไม้คุณภาพ** ส่งออกตลาดกล้วยไม้ต่างประเทศ นครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใต้ร่วมมือกับผู้นำเข้าจากสหรัฐอเมริกา ผลิตกล้วยไม้คุณภาพ ดอกบาน ตามมาตรฐานการส่งออกของตลาดสหรัฐอเมริกา โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2543 จนถึงปัจจุบัน กล้วยไม้ที่ส่งออก ใต้แก่ ดอกกล้วยไม้สกุลหวาย มีอคคาร่า และแวนด้า
4. **ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตกล้วยไม้ทุกขั้นตอน** ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา สถาบันเอกชน หน่วยงานวิจัย เพื่อพัฒนารวงการกล้วยไม้
5. **ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา** จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน สาขาเทคโนโลยีกล้วยไม้ ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และใช้สวนกล้วยไม้ของสมาชิกเป็นแหล่งศึกษาฝึกงานของอาจารย์และนักศึกษา ซึ่งเริ่มดำเนินการเปิดการเรียนการสอนเมื่อปี 2547 ณ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี เป็นแห่งแรก

6. **ร่วมทำความร่วมมือ MOU (Memorandum Of Understanding)** กับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี ใช้พื้นที่ว่างเปล่าของวิทยาลัยฯ จัดทำสถานที่ฝึกงานของนักศึกษา และเป็นสถานที่ประกอบการของผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ ภายใต้โครงการศูนย์ปมเพาะอาชีพกล้วยไม้ระพี-กัลยา สาคริก

7. **ร่วมจัดงานแสดง และประกวดกล้วยไม้**ในงานต่าง ๆ ทั้งของกรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สมาคม ชมรมกล้วยไม้ต่างๆ รวมทั้งภาคเอกชนอื่นๆ

ง. **ด้านการพัฒนาเกษตรกรของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี**

เมื่อมีการจัดตั้งกลุ่มคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีขึ้น การพัฒนาเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ทั้ง 11 สวน เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญ เพราะเมื่อสมาชิกได้ร่วมกันพัฒนาศักยภาพ โดยมีผู้ประสานงานกลุ่ม (CDA) ซึ่งเป็นคนเดียวกับผู้นำกลุ่ม และประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา สถาบันเอกชน ในการให้องค์ความรู้กับเกษตรกรฯ ก็จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงการพัฒนาคุณภาพผลผลิตกล้วยไม้ การปรับปรุงพันธุ์ ความเข้าใจในเรื่องของตลาด ซึ่งมีสวนช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของสมาชิกด้วย กระบวนการพัฒนาเกษตรกรกลุ่มคลังเตอร์ประกอบด้วย

1. **สร้างความรู้จักกัน** สร้างความไว้วางใจกัน โดยใช้การจัดประชุมสังสรรค์ เยี่ยมสวนของสมาชิกกลุ่ม เป็นจุดเริ่มต้น เพื่อให้เกิดการรู้จัก แลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ให้ทุกอย่างเป็นไปอย่างธรรมชาติ

2. **สร้างความรู้สึกร่วมในกลุ่ม** เพื่อการสร้างความเก่งรวมของกลุ่มกล้วยไม้กลุ่มราชบุรีและประโยชน์ที่ได้จากการสร้างความเก่งรวมต่อกลุ่ม และต่อสวนกล้วยไม้ของแต่ละสวน และต่อจังหวัดราชบุรีในปัจจุบันและอนาคต

3. **การเสริมสร้างความรู้ให้กับเกษตรกร** โดยหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เชิญผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ อาจารย์ มาให้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในเรื่องต่างๆ ที่เกษตรกรต้องการทราบอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนพาเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ไปดูสวนกล้วยไม้ที่มีคุณภาพ และประสบความสำเร็จ ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการ ในเรื่องต่างๆ ที่เกษตรกรต้องการและสนใจอย่างแท้จริง

4. **สนับสนุนความเก่งของเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้** เช่น เชิญเกษตรกรในกลุ่มที่เก่งในการพัฒนาพันธุ์ หรือสามารถผลิตกล้วยไม้ที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาดได้ในระดับสูง หรือสามารถแก้ไขปัญหาโรคแมลงและศัตรูพืชได้ เป็นต้น มาเป็นวิทยากรบรรยายให้เพื่อนหรือสวนอื่นๆ ในจังหวัดใกล้เคียงได้รับฟัง

จ. ด้านการพัฒนาตลาดของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

จากผลที่คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ได้ดำเนินการพัฒนาสมาชิกในกลุ่ม ทำให้ผลผลิตกล้วยไม้ของสมาชิกมีคุณภาพ สามารถจำหน่ายได้ทั้งปริมาณและราคาที่สูงขึ้น และด้วยความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้ให้เป็นที่ต้องการของต่างประเทศ สมาชิกในกลุ่มจำนวน 11 สวน จึงเดินทางในการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ ดอกบานตามมาตรฐานการส่งออก โดยมีความร่วมมือกับผู้นำเข้ากล้วยไม้ นครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา คือ คุณเอกชัย โรจน์ทินกร ในการทำกล้วยไม้คุณภาพส่งขายในตลาดของต่างประเทศ ซึ่งบริษัทของคุณเอกชัย โรจน์ทินกร มีหน้าที่หาตลาดและราคาที่ดีให้ รวมทั้งส่งเสริมการขาย แนะนำสินค้าให้ลูกค้ารู้จักกล้วยไม้คุณภาพจากคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี และสามารถสอบถามทวนย้อนกลับถึงเจ้าของสวนกล้วยไม้ ได้ว่า ดอกกล้วยไม้ชื่อนั้นมาจากสวนใด ซึ่งทำให้สมาชิกของกลุ่มต้องรักษาคุณภาพของดอกกล้วยไม้ และสมาชิกก็จะได้ราคาที่สูงกว่าปกติ และรู้ราคาล่วงหน้าก่อนตัดดอกกล้วยไม้ สำหรับดอกกล้วยไม้ที่ส่งออกไปยัง นครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ของสวน 11 สวน ในขณะนี้ คือ กล้วยไม้สกุลหวาย ม็อคคาร่า และแวนด้า (ที่มา: เอกสารเผยแพร่ ของกลุ่มคลังเตอร์กล้วยไม้จังหวัดราชบุรี ปี 2553)

สำหรับตลาดในประเทศนั้น เกษตรกรฯ ทั้ง 11 สวน จำหน่ายปริมาณไม่มากนักเน้นเป็นตลาดเสริม การจำหน่ายมีทั้งขายส่ง และขายปลีกในจังหวัด และต่างจังหวัด

ตารางที่ 2.5 แสดงการจำหน่ายดอกกล้วยไม้ของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ตลาดในประเทศ และตลาดนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ปี 2552-2553 ของเกษตรกรฯ จำนวน 11 สวน

รายชื่อ เกษตรกรกลุ่ม	ตลาดใน ประเทศ	นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา	ตลาดต่างประเทศอื่นๆ	สกุล
1. คุณกิตติ เพื่อนบัวผัน	10%	5%	85% (อินเดีย เวียดนาม จีน)	ม็อคคาร่า
2. คุณโกศล ประสงค์สม	20%	80%	-----	แวนด้า
3. คุณจักรกริช เอื้อประเสริฐ	30%	50%	20% (ญี่ปุ่น ยุโรป)	แวนด้า
4. คุณชุมพล พรหมประทานพร	20%	20%	60% (ญี่ปุ่น รัสเซีย อเมริกา)	หวาย
5. คุณชูชาติ ธนะศรีสุนีย์	40%	20%	40% (อินเดีย เวียดนาม จีน และยุโรป)	หวาย
6. คุณจิตติกร จันทร์สรณ์	5%	15%	80% (แคลิฟอร์เนีย)	หวาย
7. คุณทวีชัย ทองประสิทธิ์	20%	70%	10% (จีน ไต้หวัน อินเดีย)	หวาย
8. คุณบุญยรักษ์ เจริญวงศา	30%	70%	-----	แวนด้า
9. คุณสุวิทย์ แสงเทียน	10%	70%	20% (ยุโรป ญี่ปุ่น)	หวาย
10. คุณอุดม ล้อมทรัพย์	50%	15%	35% (จีน เวียดนาม ยุโรป)	หวาย ม็อคคาร่า
11. คุณอานวย รอดอ่อน	40%	1%	59% (ยุโรป จีน อินเดีย)	หวาย

ที่มา: มูลนิธิไอเมท ปี 2554

จ. คณะกรรการ และที่ปรืกษา คลัสเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรี

คณะกรรการ

1. นายสุวิทย์	แสงเทียน	ประธาน
2. นายนิพนธ์	ตำนานทอง	รองประธาน
3. นายจักรกริช	เอื้อประเสริฐ	รองประธาน
4. นายกิตติ	เผื่อนบัวผัน	เลขานุการ
5. นายคมสันต์	พรหรรษาวิจิต	ประชาสัมพันธ์
6. นางบุญรักษ์	เจริญวงศา	เหรัญญิก
7. นางละมัย	พรหมประทานพร	ผู้ช่วยเหรัญญิก
8. นายชุมพล	พรหมประทานพร	กรรการ
9. นายชูชาติ	ธนะศรีสุนีย์	กรรการ
10. นายทวีชัย	ทองประสิทธิ์	กรรการ
11. นายอำนวย	รอดอ่อน	กรรการ
12. นายจิตติกรณ	จันทร์สรณ	กรรการ

ที่ปรืกษา

1. นายจิตติ	รัตนเพียรชัย
2. ดร.อุทัย	จารณศรี
3. นายวิชัย	พรมอยู่

2.3.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

(ข้อมูล รวบรวมจากการสัมภาษณ์สมาชิกคลังเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรี จำนวน 11 สวน มกราคม ปี 2554)

1. จุดแข็ง (Strengths)

- 1.1 มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง มีความรู้ ความเสี่ยสละ และเป็นผู้ประสานงานที่ดี
- 1.2 เกษตรกรผู้ปลูกกลัวยไม้มีประสบการณในการปลูกเลี้ยงกลัวยไม้
- 1.3 เกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกลัวยไม้ มีการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ให้แกกันโดยไม่ปิดบัง มีการร่วมนกันแก้ไขปัญหาาร่วมกันอยางจริงจั่งและต่อเนื่อง
- 1.4 ผู้ปลูกเลี้ยงกลัวยไม้มีการพัฒนาตนเองจนมีความรู้ สามารถไปบรรยายให้ความรู้ด้านกลัวยไม้กับหน่วยงานต่างๆ และผู้ที่สนใจ
- 1.5 มีความรักและสามัคคีกัน ความสัมพันธ์ในกลุ่มแข็งแรง เป็นกัลยาณมิตร
- 1.6 มีการพัฒนาความรู้ด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชนและหน่วยงานต่างๆ ในการวิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงคุณภาพกลัวยไม้

2. จุดอ่อน (Weaknesses)

- 2.1 เจ้าของสวนบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจและการรับฟัง ทำให้ขาดความร่วมมือกันในบางครั้ง
- 2.2 ขาดการประชาสัมพันธ์กลุ่ม ทำให้กลุ่มคลัสเตอร์กล้วยไม้ฯ ไม่เป็นที่รู้จัก
- 2.3 การไม่เข้าร่วมในการประชุม หรือเวลาประชุมจะมาไม่ครบ ทำให้บางส่วนไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารพร้อมกัน

3. โอกาส (Opportunities)

- 3.1 ตลาดต่างประเทศมีแนวโน้มการเติบโตสูงทั้งตลาดเดิม (เช่น ยุโรป เป็นต้น) และตลาดใหม่ (เช่น ญี่ปุ่น จีน เป็นต้น)
- 3.2 กล้วยไม้ไทยมีคุณภาพสูง มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก
- 3.3 การพัฒนาความเก่ง ทักษะของเกษตรกรที่เพิ่มขึ้น และต่อเนื่องจะส่งผลต่อการผลิตกล้วยไม้ที่มีคุณภาพ ที่จะสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น และแข่งขันกับประเทศคู่แข่งในเรื่องคุณภาพได้
- 3.4 หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ที่สนับสนุนและมีความเกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัย ให้องค์ความรู้ด้านการจัดการ และพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้ แก้ไขปัญหาโรคแมลงและศัตรูพืชอย่างต่อเนื่อง

4. อุปสรรค (Threat)

- 4.1 ความผันแปรของราคาปัจจัยการผลิต ที่มีแนวโน้มสูงขึ้น
- 4.2 แรงงานในการเก็บเกี่ยวกล้วยไม้ไม่มีความรู้ และขาดประสบการณ์ ขาดทักษะในการปลูกกล้วยไม้ มีการเข้าออกบ่อย
- 4.3 การสนับสนุนจากภาครัฐยังมีไม่สม่ำเสมอ และบูรณาการเท่าที่ควร
- 4.4 ขาดอำนาจการต่อรองในการซื้อปัจจัยการผลิตกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต

2.3.4 พัฒนาการและการสร้างเครือข่ายคลัสเตอร์

เส้นทางการพัฒนา ที่นำมาสู่ความสำเร็จของการจัดตั้งคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน นับเป็นระยะเวลาได้กว่า 10 ปี อาจแบ่งเป็น 3 ยุคแห่งการพัฒนา เติบโต และการสร้างเครือข่ายคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ที่พัฒนาจนประสบความสำเร็จครบทุกวันนี้

❖ ยุคที่ 1: ยุคเริ่มต้น ก่อนการรวมกลุ่ม ปี 2540-2545

ปี 2540 ตลาดส่งออกกล้วยไม้ไทยประสบปัญหา เนื่องจากตลาดทางยุโรป (EU) ให้ข้อมูลว่า พบศัตรูพืชประเภทเพลี้ยไฟอยู่ปะปนในดอกกล้วยไม้ที่ส่งออกจำนวนมาก จึงมีการแจ้งเตือนให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ของไทย ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเร่งด่วน โดยในขณะนั้น ชาวสวนกล้วยไม้ มีการปลูกกล้วยไม้ได้เพียงพอสำหรับส่งออกในระดับหนึ่ง แหล่งผลิตสำคัญของสวนกล้วยไม้ไทยเพื่อการส่งออกขณะนั้น ได้แก่ กรุงเทพฯ สมุทรสาคร นครปฐม นนทบุรี ราชบุรี และพระนครศรีอยุธยา

ปี 2541 กรมส่งเสริมการเกษตร ได้ริเริ่มให้มีการจดทะเบียน และการรวมกลุ่มเกษตรกร 6 จังหวัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแก้ปัญหาเพลี้ยไฟ จังหวัดราชบุรี เป็นกลุ่มที่ได้จดทะเบียน และมีการรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นกลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีขึ้นตั้งแต่นั้นมา โดยเป็นความร่วมมือระหว่างสำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี กรมวิชาการเกษตร และกรมส่งเสริมการเกษตร ในขณะนั้นกรมวิชาการเกษตรเป็นผู้ทำหน้าที่สำคัญคือ (1) ส่งเสริมความรู้ด้านการกำจัดศัตรูพืช และการสนับสนุนให้มีการทดลองศึกษา (2) จัดหากลุ่มยาสำหรับกำจัดศัตรูพืชตัวใหม่ และ (3) ช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่เกษตรกร ให้สลับและหมุนเวียนใช้กลุ่มยากำจัดศัตรูพืช เพื่อไม่ให้เกิดภาวะการดื้อยาของศัตรูพืช ส่วนกรมส่งเสริมการเกษตร ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนในการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเกษตรกรจังหวัดสมุทรสาคร (พืชสวน) และประธานกลุ่มของ 6 จังหวัด แล้วคัดเลือกประธานจังหวัด พร้อมช่วยเสริมสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนากลุ่ม ผลที่ได้ในตอนนั้น เกิดกลุ่มจำนวนมากแต่ทำหน้าที่ตามที่ภาครัฐกำหนดเท่านั้น มีกลุ่มที่เข้มแข็งสามารถทำงานเชิงรุกได้จริงเพียงหนึ่งกลุ่ม ที่สำคัญคือกลุ่มจังหวัดราชบุรี ซึ่งตอนแรกมี 2 กลุ่มแต่ปัจจุบันเหลือเพียงกลุ่มเดียว เพื่อง่ายต่อการจัดประชุม ซึ่งในตอนนั้น มีกลุ่มชาวสวนที่ร่วมจดทะเบียนรวมทั้งหมดประมาณ 60 กลุ่ม สำหรับกลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีนั้น มีคุณสุวิทย์ แสงเทียน เป็นประธานกลุ่ม

ระหว่างปี 2541-2542 คุณสุวิทย์ แสงเทียน ในฐานะผู้นำกลุ่ม ได้มีแนวคิดในการจัดทำระบบการบริหารจัดการ การรวมกลุ่มกับชาวสวนกล้วยไม้ราชบุรี แนวทางหลักคือจัดให้มีการประชุมร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้เกิดกระบวนการทางสังคม การรู้จักและมีการเรียนรู้ยอมรับ และถือเป็นจิตวิทยาที่ต้องการละลายพฤติกรรม ให้เกิดความเป็นชุมชนร่วมกัน โดยมีการจัดประชุมสัจจร กำหนดทุก 2 เดือน โดยเป็นการประชุมรูปแบบสัจจร คือหมุนเวียนไปจัดรับฟัง หรือเสนาสนทนากลุ่มตามสวนกล้วยไม้ต่าง ๆ จัดให้แต่ละสวนกล้วยไม้สลับกันเป็นเจ้าภาพการประชุม และให้เจ้าของสวนกล้วยไม้แต่ละสวนเป็นเจ้าภาพของการประชุมในแต่ละครั้ง ซึ่งเป็นแนวทางจิตวิทยา ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการสร้างภาวะความเป็นผู้นำ และสร้างการตระหนักรู้ถึงความร่วมมือทำงานเป็นกลุ่ม

ข้อคิด: เพื่อไม่ให้กลายเป็นการประชุมที่น่าเบื่อและไม่มีประสิทธิผล คุณสุวิทย์ได้สร้างเทคนิคสำคัญคือ มักจัดให้มีการประชุมช่วงบ่าย โดยระบุให้รับประทานอาหารกันมาก่อนให้เรียบร้อย ซึ่งจะมีข้อดีเพราะนอกจากช่วยประหยัดต้นทุนการประชุมแล้ว ยังเป็นเวลาที่แต่ละสวนดำเนินการตัดกล้วยไม้ในช่วงเช้าเสร็จแล้ว ทำให้ชาวสวนมีเวลาสังสรรค์หรือได้เติมที่โดยไม่เป็นการรบกวนเวลาทำงานของแต่ละสวน..และยังมีเทคนิคใส่ใจแม้กระทั่งเรื่องเล็กๆน้อยๆ ตัวอย่างเช่น ตลอดเส้นทางถนนไปสู่แต่ละสวนที่จัดการประชุมแบบหมุนเวียนกัน จะมีการใช้เทคนิคเชิงสัญลักษณ์กลุ่มด้วยการปักธงตามทาง เป็นนัยถึงการเป็นทีมร่วมกันและเพิ่มความผูกพันของกลุ่มอีกด้วย

เทคนิคในการสร้างกลุ่มและจัดประชุมให้มีประสิทธิภาพ ในช่วงแรกคุณสุวิทย์ แสงเทียน จะใช้วิธีการเดินสำรวจสวนกล้วยไม้แต่ละแห่งก่อนโดยจะไม่บอกใครๆ ทำให้เล็งเห็นถึงข้อดีข้อเด่นของแต่ละสวน และในการประชุม จะกำหนดให้ทุกคนมีโอกาสแบ่งปันแสดงความคิดเห็นร่วมกัน นำเอาจุดแข็งหรือจุดดีของสวนมาเป็นประเด็นหัวข้อการเสวนา โดยเน้นสร้างสรรค์ด้วยการให้เจ้าของสวนที่จัดการประชุมเป็นผู้นำการสนทนา และเล่าเรื่องราวความสำเร็จ ซึ่งภายหลังการจัดประชุม ปรากฏว่ามีเกษตรกรสวนกล้วยไม้หลายสวน ได้นำเทคนิคที่ได้รับไปปรับปรุงสวนกล้วยไม้ให้มีคุณภาพเพื่อการส่งออก นอกจากนี้ คุณสุวิทย์ แสงเทียน ยังเสริมสร้างความรู้ โดยนำความต้องการอยากรู้ ของชาวสวนในการประชุม สัจจมาประสานหาวิทยากรให้แก่เกษตรกรชาวสวนกล้วยไม้ในกลุ่ม ด้วยแนวคิดที่ว่า “ต้องหาความรู้ใหม่ที่เจ้าของสวนอยากได้” จึงมีการประสานงาน และจัดหาวิทยากรมาบรรยายในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกล้วยไม้โดยตรง เช่น นักวิชาการจากคณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน หรือผู้ที่เป็นนักวิจัย หรือกลุ่มผู้จำหน่ายปุ๋ย-ยา เคมีภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งเมื่อมีการจัดประชุมสัจจ การประชุมจังหวัดบ่อยๆ ทำให้เกษตรกรชาวสวนกล้วยไม้ เริ่มเกิดความผูกพัน มีความเป็นกลุ่มแน่นแฟ้นมากขึ้น กลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีได้มีการปรับทัศนคติในด้านต่างๆ มากขึ้น ขณะเดียวกัน คุณสุวิทย์ แสงเทียน ได้ดำเนินกลยุทธ์เชิงการตลาดอย่างต่อเนื่อง ในฐานะบรรณาธิการจดหมายข่าวชาวสวนกล้วยไม้ของศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์พืชสวนสมุทรสาคร ร่วมกับสมาคมชาวสวนกล้วยไม้ไทย เผยแพร่ทุกเดือน เพื่อให้ชาวสวนกล้วยไม้ทั้ง 60 กลุ่มทั่วประเทศ ได้เรียนรู้ร่วมกัน

ปี 2543 มีการพบและหารือร่วมกับผู้นำเข้ากล้วยไม้ต่างประเทศ (นครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา) และคุณสุวิทย์ แสงเทียน ได้รู้จักกับคุณเอกชัย โรจน์ทินกร บริษัท ยูไนเต็ดไทยฟลอรา คอร์ป (United Thai Flora Corp) ผู้นำเข้ากล้วยไม้คุณภาพตลาดต่างประเทศ และมีการนัดพบที่โรงงานส่งออกกล้วยไม้ของคุณสุกรี โรจน์ทินกร (น้องชายของคุณเอกชัย) เพื่อหารือเกี่ยวกับปัญหากล้วยไม้ที่ส่งออกของไทย

ปัญหาที่พบขณะนั้น เป็นเรื่องของคุณภาพดอกกล้วยไม้ส่งออกที่มีจำนวนดอกบานน้อยเกินไป ขายไม่ได้ราคา แต่กล้วยไม้สิงคโปร์บานมากขายได้ราคา และเกษตรกรชาวสวนกล้วยไม้ส่วนมากก็ยังไม่นิยมส่งออกแบบจำนวนดอกบานมาก หรือบางรายก็ยังไม่สามารถ

ทำได้เพราะชาวสวนส่วนใหญ่นิยมรีบตัดดอกก่อนที่จะมีดอกบานจำนวนมากขึ้น เนื่องจากมีผู้ซื้อรอซื้ออยู่แล้วจึงไม่ต้องการรอ และเพราะอาจมีความเสี่ยงอีกด้วย ในขณะที่เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศสิงคโปร์แล้ว สิงคโปร์สามารถทำได้ดีกว่า ทำให้การส่งออกกล้วยไม้ของไทยไม่สามารถรุกเข้าสู่ตลาดส่งออกระดับคุณภาพที่มีราคาสูงได้

วิธีการที่คุณสุวิทย์ แสงเทียน ในฐานะประธานกลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีดำเนินการคือ การปรับเปลี่ยนแนวคิดของชาวสวนกล้วยไม้ไทย โดยมีการเจรจาตกลงร่วมมือกันระหว่างคุณสุวิทย์ แสงเทียน และคุณเอกชัย โรจน์ทินกร โดยคุณสุวิทย์จะพัฒนาคุณภาพดอกกล้วยไม้ หาสวนที่อาสาพัฒนากล้วยไม้ส่งออกให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม เพื่อกำหนดให้คุณเอกชัยตามที่ตลาดกล้วยไม้ที่นครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา มีความต้องการ ในขณะที่คุณเอกชัยจะทำให้กล้วยไม้ไทยส่งออก ที่มีระดับคุณภาพตามมาตรฐานและข้อกำหนดเข้าสู่ตลาดสหรัฐอเมริกาได้ดัง และมีชื่อเสียงให้ได้ ถือเป็นแนวคิดการเปลี่ยนแปลงสวนกล้วยไม้ของไทยครั้งใหญ่ครั้งหนึ่ง

ข้อคิด: ประวัติของคุณเอกชัยถือเป็นคนไทยผู้ชีวิตคนหนึ่งซึ่งประสบความสำเร็จ ในฐานะผู้นำเข้ากล้วยไม้สู่ตลาดสหรัฐอเมริกา มีบุคลิกคล้ายคลึงกับคุณสุวิทย์ กล่าวคือ มีลักษณะความเป็นผู้นำ และมีกรอบแนวคิดที่ทันสมัย คิดนอกกรอบ และคิดแนวใหม่อย่างสร้างสรรค์ไม่เหมือนใคร เนื่องจากมีพื้นฐานองค์ความรู้ด้านศิลปะและการออกแบบตกแต่ง ทำให้มีวิสัยทัศน์ในการเลือกชิ้นงาน ผลิตภัณฑ์ และธุรกิจในช่วงวัยหนุ่ม จนกลายเป็นนักธุรกิจชาวไทยที่นำชิ้นชมในต่างประเทศคนหนึ่ง

ในเวลาอีก 6 เดือนต่อมา คุณสุวิทย์ ได้จัดเวทีพบปะระหว่างลูกค้าและชาวสวนกล้วยไม้ราชบุรีโดยตรง จึงได้ติดต่อนัดหมายเชิญให้คุณเอกชัยมาเป็นวิทยากร และเล่าเรื่องตลาดกล้วยไม้ในสหรัฐอเมริกา และร่วมประชุมหารือกับเกษตรกรชาวสวนกล้วยไม้กลุ่มราชบุรีเพื่อให้เป็นเวทีสื่อถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และตลาดกล้วยไม้ที่สหรัฐอเมริกา แม้ว่าสมาชิกชาวสวนกล้วยไม้บางส่วน จะแสดงความคิดเห็นว่า ไม่สามารถทำให้กล้วยไม้เป็นไปตามที่ตลาดสหรัฐฯ ต้องการได้จริง เพราะทางปฏิบัติทำได้ยากและเชื่อว่าเป็นไปไม่ได้ แต่คุณเอกชัยก็จะเน้นย้ำว่า ในเมื่อประเทศอื่น (เช่น ประเทศสิงคโปร์) สามารถทำได้ เกษตรกรที่เก่งของไทยก็ต้องทำได้เช่นกัน หลังจากนั้น ได้มีการทดลองทำกล้วยไม้คุณภาพด้วยการใช้มาตรฐานดอกบานของกรมวิชาการเกษตรเป็นหลัก

การดำเนินการของเกษตรกรชาวสวนกล้วยไม้ ระยะแรกสามารถขายได้ดี ปัญหาศัตรูพืชไม่มาก หลังจากนั้น มีการจัดแสดงชวบนรณูปชาติในนครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา โดยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนในนครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา (หอการค้าไทย กงสุลไทย) แต่ขณะจัดงานแสดงได้มีเหตุการณ์ตึกเวิร์ลเทรดในนิวยอร์กถล่ม ส่งผลให้เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาประสบกับภาวะถดถอย เกษตรกรชาวสวนกล้วยไม้ ที่ลองทำบางส่วนได้ขอถอนตัวเพราะมีคำสั่งซื้อน้อย แต่ส่วนมากก็ยังทำต่อไป

ปี 2544 มีการผลิตกล้วยไม้เพื่อส่งออกเพิ่มขึ้น แต่ละสวนต่างพยายามเรียนรู้วิธีการทำให้ดอกไม้บานได้มากขึ้น ตามมาตรฐานที่ทำให้ดอกกล้วยไม้ไม่ได้รับความเสียหาย จากแมลงและเชื้อราที่เกิดขึ้นกับดอกกล้วยไม้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มจากคนเก่งๆ เกษตรกรในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน บางครั้งก็จะเชิญวิทยากรพิเศษ เช่น อาจารย์ในคณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มาสอนเรื่องการใช้ปุ๋ย การใช้ยา สารเคมีต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพ และแก้ปัญหาศัตรูพืช การแลกเปลี่ยน ทำให้สมาชิกบางคนทำได้ดีกว่าเก่า บางคนเริ่มทำดอกกล้วยไม้บานได้มากขึ้นกว่ามาตรฐาน **กรมส่งเสริมการเกษตร** เปิดศูนย์ข้อมูลให้คำปรึกษากับเกษตรกรฯ เรื่องโรคศัตรูพืชที่กำลังระบาดขณะนั้น มีความร่วมมือกับ **ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)** ร่วมกับกลุ่มงานไม้ดอก กรมส่งเสริมการเกษตร จัดสนทนาเทคโนโลยีการเกษตร เรื่อง “จะผลิตกล้วยไม้ส่งออกให้ได้คุณภาพอย่างไร” ให้กับเกษตรกรก้าวหน้า และผู้ที่สนใจในการทำสวนกล้วยไม้ในจังหวัดราชบุรี

ปี 2545 นักลงทุนได้หวั่น ยื่นโครงการขอส่งเสริมการลงทุนด้านเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ และผลิตกล้วยไม้เพื่อส่งออก ต่อสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ในวงเงิน 35,000 ล้านบาท จากสถานการณ์นี้ ทำให้สมาคมชาวสวนกล้วยไม้ไทย (โดยมี **ศาสตราจารย์ระพี สาคริก** นายกสมาคมกล้วยไม้แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ร่วมคัดค้านด้วย) สมาคมพฤกษชาติแห่งประเทศไทย และเกษตรกรกล้วยไม้ไทย ได้รวมตัวกันคัดค้านการลงทุนของไต้หวันอย่างรุนแรง มีการยื่นหนังสือถึงสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อขอคัดค้านการส่งเสริมการลงทุน การปลูก การขยายพันธุ์กล้วยไม้ในไทยของต่างชาติ การคัดค้านใช้เวลา 3-4 เดือน และในที่สุด BOI ก็ตัดสินใจปฏิเสธโครงการ ซึ่งเหตุการณ์สำคัญครั้งนี้ ทำให้กระแสการพัฒนาโดยเครือข่ายคลัสเตอร์ มีการพูดถึงและเริ่มได้รับความสนใจ โดยเฉพาะกล้วยไม้กลุ่มราชบุรีที่เข้มแข็งที่สุดในตอนนั้น ซึ่งมีการสร้างเครือข่ายนำสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกัน มาปรับปรุงงานในแต่ละสวน เพื่อพัฒนาการส่งออก ทั้งๆ ที่อาจกล่าวได้ว่าสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่ ยังไม่รู้จักรความหมายของคำว่า “คลัสเตอร์” ที่แท้จริง

สำหรับปัญหาของกล้วยไม้ไทยในขณะนั้น คือ เกษตรกรยังคงขาดเทคโนโลยีใหม่ในการพัฒนาปรับปรุงพันธุ์ ขาดแคลนแรงงานที่ดูแลสวนที่มีความรู้และทักษะ การป้องกันกำจัดโรคและแมลงในดอกกล้วยไม้ยังไม่ได้ผล ราคากล้วยไม้ไม่ค่อยคงที่ ไม่จูงใจให้ผู้ปลูกกล้วยไม้หันมาพัฒนาการผลิต และปริมาณผลผลิต ไม่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของตลาด ตลอดจนขาดการประชาสัมพันธ์ในตลาดต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

❖ ยุคที่ 2: พัฒนากลุ่มคลังเตอรื ปี 2546-2549

ปี 2546 สภาที่ปริกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ให้ข้อเสนอแนะเก็ยวกับนโยบายกลัวยไม้ไทย และไม้ดอกไม้ประดับ อาทิ รัฐต้องกำหนดนโยบายให้ประเทศไทย เป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกกลัวยไม้ และไม้ดอกไม้ประดับของภูมิภาคเอเชีย การจัดตั้งตลาดกลางมาตรฐาน เร่งแก้ปัญหาระวางขนส่งสินค้าทางอากาศให้เพียงพอ และได้จัดสัมมนาเรื่องวิกฤติกลัวยไม้ เพื่อหาแนวทางแก้ปัญาและพัฒนากลัวยไม้ไทย เปิดโอกาสให้เกษตรกรชาวสวนกลัวยไม้เข้าร่วมสัมมนาระดมความคิดเห็น โดยสภาที่ปริกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เชิญอาจารย์ชัวยุสรวง อติโพธิ มาเสนอความคิดเรื่องคลังเตอรื และมีอาจารย์แก้วสรอ อติโพธิ ร่วมเป็นวิทยากร ซึ่งนับเป็นการจุดประกายแนวคิดการพัฒนาคลังเตอรื และแนวคิดในการรวมตัวกันสร้างความเก่งของทั้งอุตสาหกรรมกลัวยไม้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

เดือนตุลาคม ปี 2546 ธนาครกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และกลุ่มเกษตรกรกลัวยไม้ราชบุรี จัดประชุมระดมความคิดเห็น เรื่อง การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของกลัวยไม้ไทย เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญาสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การตลาด ระบบโลจิสติกส์ และทรัพยากรสินทางปัญญา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาจะเป็นผู้ที่เก็ยวข้องกับการพัฒนากลัวยไม้ ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ที่ประชุมได้นำเสนอแนวคิด ตัวแบบโดมอนต์ ของ ศาสตราจารย์ ไมเคิลอี พอร์เตอรื ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลัวยไม้ พร้อมยกตัวอย่างการรวมตัวแบบคลังเตอรืของต่างประเทศ จากการได้ฟังได้เห็นตัวอย่างการรวมกลุ่มคลังเตอรืจากประเทศต่าง ๆ ที่นำมาเสนอในที่ประชุม ทำให้คุณสุวิทย์ แสงเทียน มีความเข้าใจและสนใจที่จะสร้างความเก่งโดยรวมด้วยกระบวนการคลังเตอรื และได้มีโอกาสพบ คุณโฆษิต บัณเฑียรวัฏ์ ประธานกรรมการของธนาครกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (ในขณะนั้น) เพื่อขอคำแนะนำ ซึ่งได้รับคำตอบรับที่ดี และนำไปสู่การจัดตั้งคลังเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรีขึ้น โดยการสนับสนุนและช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ที่เชี่ยวชาญด้านคลังเตอรื และทีมงานวิจัยของธนาครกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) หลังจากนั้นทีมงานวิจัยธนาครกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้นำข้อมูลของกลัวยไม้ราชบุรีไปวิเคราะห์ศักยภาพของกลัวยไม้ไทย โดยใช้ตัวแบบโดมอนต์ จนได้แผนภาพคลังเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรี ซึ่งต่อมากลัึงเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรี ก็ได้ใช้แนวทางดังกล่าวในการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อสร้างความเก่งของเกษตรกรในกลุ่ม เป็ความเก่งรวมในการผลิตกลัวยไม้คุณภาพ

เมื่อจัดตั้งคลังเตอรืกลัวยไม้กลุ่มราชบุรี คุณสุวิทย์ แสงเทียน จะเป็นทั้งผู้นำกลุ่ม และผู้ประสานงานคลังเตอรืฯ กิจกรรมกลุ่มยังคงมีการพบปะกัน สมาชิกในกลุ่มได้รับข่าวสารความเคลื่อนไหวในเรื่องราคาดอกกลัวยไม้ ตลอดจนได้รับทราบเทคนิคการปลูกเลี้ยง และการดูแลกลัวยไม้จากเพื่อนๆ ชาวสวนด้วยกัน มีการจัดกิจกรรมทางวิชาการ มีความร่วมมือ

ระหว่างกลุ่มกับหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนได้รับองค์ความรู้จากภาคเอกชน (บริษัทจำหน่ายปุ๋ย) มาเป็นวิทยากรสอนเรื่องปุ๋ย นอกจากนี้ยังร่วมกับชมรมกล้วยไม้ราชบุรี ซึ่งเป็นชมรมที่เก่าแก่กว่า 40 ปี จัดงานประกวดกล้วยไม้ราชบุรี

ปัญหาที่กล้วยไม้ยังประสบอยู่ในปี 2546 คือ ปัญหาการขนส่ง ปัญหาศัตรูพืช การระบาดของเพลี้ยไฟ ราคาดอกกล้วยไม้ไทยมีราคาถูก การแข่งขันจะใช้การลดราคาอย่างเดียว และชาวสวนกล้วยไม้ขายดอกกล้วยไม้โดยไม่รู้ราคาขายก่อนตัด อีกทั้งประเทศคู่ค้าปิดกั้นกล้วยไม้จากไทย โดยนำปัญหาเทคโนโลยีมาอ้าง เช่น โรคศัตรูพืชและอื่นๆ

ปี 2547 ได้เกิดเส้นทางการพัฒนาคลังเตอร์ในส่วนขององค์ประกอบคลังเตอร์ด้านการสร้างระบบเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันมากขึ้น และเห็นความสำคัญของการสร้างกำลังคนในอนาคต เนื่องจากลูกชาวสวนกล้วยไม้เมื่อเรียนสูงขึ้นก็ไม่กลับมาทำสวน ในอนาคตอาจจะขาดชาวสวนกล้วยไม้เก่งๆ ที่จะมารับช่วงงานต่อ ทางคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีได้ตระหนักถึงปัญหานี้ จึงได้จัดทำ MOU (Memorandum Of Understanding) กับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) จัดทำหลักสูตรเทคโนโลยีกล้วยไม้ ขึ้น ณ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรีเป็นแห่งแรก และกลุ่มลูกศิษย์ของศาสตราจารย์ ระพี สาคริก ได้รวมตัวกันตั้งชมรมเครือข่ายวิสาหกิจกล้วยไม้คุณภาพ มีการจัดทำ MOU (Memorandum Of Understanding) ร่วมกับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี เพื่อใช้พื้นที่ว่างเปล่าของวิทยาลัยจัด ทำเป็นสถานที่ฝึกงานของนักศึกษาด้านกล้วยไม้ และยังเป็นสถานที่ประกอบการของผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ได้อีกด้วย มีการจัดระบบการเรียนการสอนฝึกงานกับผู้ปลูกกล้วยไม้มืออาชีพ เป็นการสร้างกำลังคนในอุตสาหกรรมกล้วยไม้ในอนาคต รวมทั้ง คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ได้ร่วมมือในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ กับคณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ตลอดจนมีกิจกรรมร่วมกับสำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรีอย่างต่อเนื่อง อาทิ การจัดสัมมนาเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจกล้วยไม้ เช่น สถาบันการศึกษา บริษัทส่งออก สถาบันการเงิน

ปี 2548 มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยร่วมกับภาควิชาพืชสวน คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ในด้านวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อหาทางพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้ด้วยการวิจัย ตลอดจนมีการบรรยายจากคณาจารย์ ภาควิชาโรคพืช คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ในเรื่องการป้องกันกำจัดเชื้อราในกล้วยไม้

คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีการทำกิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่อง มีการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทัศนศึกษา ตลอดจนร่วมกันแก้ปัญหาด้านกล้วยไม้ให้สมาชิกในกลุ่ม และร่วมกับชมรมกล้วยไม้ราชบุรี จัดการประกวดกล้วยไม้ประจำปี

ปัญหาของกล้วยไมัที่ยังคงพบ คือ ศัตรูพืชที่เข้ามาทำลายกล้วยไมัจนไมสามารถส่งออกได้ หรือปัญหาการระวางขนส่งทางอากาศไมเพียงพอ การมีสายพันธุ์ใหม่ ๆ น้อย

ปี 2549 คลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรีได้จัดทัศนศึกษาสวนกล้วยไมัที่ประเทศสิงคโปร์และมาเลเซีย เพื่อให้สมาชิกได้สัมผัสกับสวนกล้วยไมัที่มีคุณภาพของต่างประเทศ และนำแนวทางมาปรับใช้ในการสร้างคุณภาพกล้วยไมัไทย ผู้ประสานงานคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี ได้ประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง อาทิ สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี กรมวิชาการเกษตร และสถาบันการศึกษา ทั้งในรูปของการจัดบรรยายในห้องค้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อชาวสวนกล้วยไมั หรือเป็นประโยชน์ต่อการดูแลสวนกล้วยไมั ข้อมูลด้านการตลาด และในขณะเดียวกัน ตัวแทนภาครัฐ โดยสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) หรือ สวก. ซึ่งเป็นองค์กรอิสระ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งคณะกรรมการศึกษาวิจัยและพัฒนากล้วยไมั ขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อเดือนธันวาคม ปี 2549

❖ ยุคที่ 3: เติบโต ปี 2550-ปัจจุบัน (ปี 2553)

ปี 2550 คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อดีตประธานมูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (ไอเมท) ได้ร่วมสนับสนุนเพื่อการพัฒนาและเติบโตของคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี โดยผลักดันในการสร้างกล้วยไมัที่มีคุณภาพ และให้ข้อเสนอแนะทางวิชาการต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การตลาดของกล้วยไมั และการดำเนินงานคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี ขณะเดียวกัน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีนโยบาย “โครงการผลักดันการส่งออกกล้วยไมัไทยมูลค่า 10,000 ล้านบาท (ระหว่างปี 2550-2555)” โดยมอบหมายให้คณะกรรมการกล้วยไมัแห่งชาติเป็นผู้ดูแลโครงการ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความร่วมมือ พร้อมกันนั้นหน่วยงานภาคเอกชน ได้เปิดโครงการศูนย์บ่มเพาะอาชีพกล้วยไมัระพี-กัลยา สาคริกภายใต้ความร่วมมือของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี และชมรมเครือข่ายวิสาหกิจกล้วยไมัคุณภาพ เพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ธุรกิจกล้วยไมั ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมบุคลากรของคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี เพื่อเพิ่มกำลังคน อีกทั้งเป็นการรองรับสำหรับอุตสาหกรรมกล้วยไมัไทย และเป็นศูนย์กลางที่ใช้เป็นสถานที่ฝึกงานของนักศึกษาสาขากล้วยไมั ที่มุ่งเน้นการฝึกอบรม และสร้างเสริมองค์ความรู้ด้านกล้วยไมั ให้กับนิสิต นักศึกษาและผู้สนใจต่างๆ โดยมีเป้าหมายในการบ่มเพาะ และสร้างอนุชนกล้วยไมัผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

ปี 2551 คลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี โดยคุณสุวิทย์ แซ่เตีย้น ผู้นำกลุ่มฯ ได้ร่วมประชุมกับมูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (ไอเมท) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันทางคลังเตอรืกล้วยไมัไทย เพื่อเพิ่มความสามารถให้กับ

คลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี ทางด้านการตลาด การร่วมผลัักดันในเรื่องปัญหาการ รัับประกันคุณภาพด้านการส่งออก (Plant Quarantine: PQ) ปัญหาการแข่งขันของตลาด กล้วยไมัไทยในตลาดสหรัฐอเมริกา การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อการ ส่งออก มีการสรุประเด็นสำคัญของกล้วยไมักลุ่มราชบุรีในตัแบบไดมอนต์ เพื่อการ วิเคราะห์ต่อในเชิงลึก และไอเมทเสนอแนะการจัดทำแผนการส่งออกปตลาดอเมริกา โดย การสนับสนุนและจัดหานิสิตปริญญาโท จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศึกษาค้นคว้า แผนงานและกลยุทธ์การส่งออกกล้วยไมัในตลาดต่างประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา คูไป สาธารณรัฐประชาชนจีน ขณะเดียวกัน คลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี ให้ความร่วมมือกับ กรมส่งเสริมการส่งออก เข้าร่วมสัมมนากับคณะผู้แทนการค้าจากสหรัฐอเมริกาที่เดินทางมา เยือนไทย

เดือนสิงหาคม ปี 2551 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ (สศช.) ได้จัดประชุมประจำปีผู้ประสานงานการพัฒนาคลังเตอรื เพื่อเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพัฒนาความร่วมมือระหว่าง ผู้ประสานงานการพัฒนาคลังเตอรื อันนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดการสร้างเครือข่ายความ เชื่อมโยง ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ตามแนวทางคลังเตอรื และเป็การเสริมสร้าง ศักยภาพของผู้ประสานงานการพัฒนาคลังเตอรื ให้เป็กำลังสำคัญของการดำเนินการ การพัฒนาคลังเตอรื และในเดือนพฤศจิกายน ปี 2551 ถือเป็ความร่วมมือระหว่าง สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และสถาบันเอกชน โดย ภาควิชาพืชสวน คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ได้จัดเสวนา “ความก้าวหน้าของ คลังเตอรืกล้วยไมั” มีการบรรยายภาพรวมงานด้านการวิจัยในเรื่องกล้วยไมัจาก รศ.ดร.จุลภาค คุ่นวงศ์ และมูลนิธิไอเมท ได้ร่วมเสวนา เรื่อง “ความก้าวหน้าของการจัดทำ ตัแบบไดมอนต์ สำหรับคลังเตอรืกล้วยไมั”

ปี 2552 คลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี ยังคงร่วมมือกับมูลนิธิไอเมท ในการสนับสนุนทาง วิชาการ กิจกรรมด้านการศึกษา รวมทั้งติดตามความคืบหน้าของการศึกษาความก้าวหน้า ของคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี ระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจกล้วยไมัและภาครัฐ ด้าน PQ ด้านกระบวนการฉายรังสี การวิจัยพัฒนาสายพันธุ์กล้วยไมัใหม่ การสร้างระบบฐานข้อมูล กล้วยไมั และการนำเสนอผลงานในการประชุมนวัตกรรมกล้วยไมันานาชาติ เรื่อง “การ วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรีในตลาด สหรัฐอเมริกาโดยใช้ตัแบบไดมอนต์” ซึ่งจัดโดยกรมส่งเสริมการเกษตร และได้เชิญ คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา เป็วิทยากรผู้มีประสบการณ์ ในการจัดอบรมเสวนา ดังกล่าว

ในระหว่างปลายปี 2552 ถึงกลางปี 2553 ภาควิชาพืชสวน คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ได้มีการศึกษาแนวทางการแก้ไข

ปัญหาหอยทากและเพลี้ยไฟในกล้วยไม้ส่งออก ด้วยการฉายรังสี และการนำสาร 1-MCP มาใช้กับดอกกล้วยไม้ โดย สาร 1-MCP เป็นสารยืดอายุและชะลอความเสื่อมคุณภาพดอกกล้วยไม้ให้ทนขึ้น และไม่เหี่ยวหรือยังคงความสดเมื่อไปถึงตลาดปลายทาง

ข้อคิด: มีความร่วมมือในการวิจัยร่วมกับ คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำแพงแสน ในการทดลอง และทดสอบร่วมกัน ในการทำให้ดอกกล้วยไม้มีคุณภาพความคงทนเพิ่มขึ้น ทำให้ดอกกล้วยไม้ยังคงความสดใหม่

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มอบหมายให้ สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) จัดทำมาตรฐานกล้วยไม้ และมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับกล้วยไม้ เพื่อใช้เป็นแนวทางการผลิตกล้วยไม้ให้ได้คุณภาพตามมาตรฐาน ตั้งแต่การผลิตในแปลงปลูกจนถึงการบรรจุเพื่อรอจำหน่าย เพื่อสนับสนุนให้กล้วยไม้ไทยส่งออกได้มาตรฐานสากล

นอกจากนี้ ได้มีความร่วมมือกับคณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) เรื่องระบบตรวจวัดเพื่อการส่งออก ซึ่งเป็นระบบที่ใช้เทคโนโลยีเซ็นเซอร์ในการตรวจวัดพยากรณ์อากาศ ทำหน้าที่เฝ้าตรวจสอบภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบในการทำเกษตรกรรมแต่ละแบบให้เหมาะสม ได้แก่ การตรวจวัดอุณหภูมิ ความชื้นในอากาศ ปริมาณน้ำฝน ความชื้นในดิน ปริมาณแสง ความเร็วลม ความกดอากาศ เป็นต้น ช่วยให้อาณาเขตบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการเข้าติดตั้ง อุปกรณ์วัดควบคุมทางการเกษตร ในฟาร์มกล้วยไม้แบบครบวงจร ภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เพื่อเป็นการวิจัยการพยากรณ์โรคและแมลง สำหรับกลุ่มคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี และผู้ประกอบการทางกล้วยไม้ ได้เข้าร่วมติดตั้งเครื่องมือเพื่อร่วมทดสอบ และทำวิจัยร่วมกับนักวิจัยของคณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

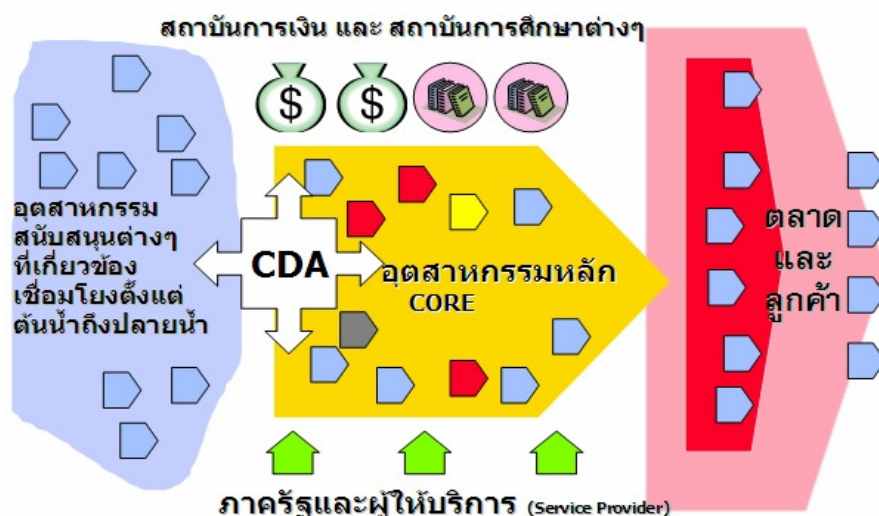
ปี 2553 คลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ร่วมกับสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) และกรมส่งเสริมการเกษตร สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ จัดทำ GAP (Good Agricultural Practice) ให้กับกลุ่มอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับได้ร่วมมือกับ NECTEC เพื่อเข้าร่วมยุทธศาสตร์ Smart Farm ในขณะเดียวกัน พันธมิตรสำคัญของคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี คือ มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (ไอเมท) ก็ได้ร่วมมือกับสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ จัดอบรม “การประกอบการ/การจัดการธุรกิจขนาดย่อมเจ้าของสวนกล้วยไม้” ให้กับชาวสวนกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ให้มีความรู้ทางด้านการประกอบการธุรกิจ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เส้นทางความร่วมมือ หรือการพัฒนาเครือข่ายคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี จนถึงปัจจุบัน (ปี 2553) มีการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีอุปสรรคที่สำคัญ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบ ด้านอุตสาหกรรมต่อเนื่องและสนับสนุน ที่คลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ยังไม่สามารถสร้างพันธมิตรเครือข่ายตามห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำในอุตสาหกรรมกล้วยไม้ ได้อย่างเข้มแข็งและสมบูรณ์ครบถ้วน อุปสรรคด้านนี้ ทำให้เป้าหมายของเครือข่ายคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ที่ต้องการลดต้นทุนองค์รวมของกลุ่ม และการยกระดับคุณภาพ ให้ได้มาตรฐานการส่งออกในระดับพรีเมียม ให้ครบตลอดกระบวนการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเต็มที่ตามที่ต้องการ ยังไม่สามารถทำได้จริงได้ทั้งหมดทุกส่วน ในปัจจุบัน (ปี 2553) ประกอบกับองค์ประกอบด้านปัจจัยการผลิต ที่เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ทันสมัย ด้านการตลาดต่างประเทศ และนวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งโครงสร้างสาธารณูปโภคด้านการขนส่ง หรือระบบโลจิสติกส์ ซึ่งทางคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ยังไม่สามารถสร้างหรือพัฒนา ให้เอื้อประโยชน์เกื้อกูลกับการรวมกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ภาพรวมของคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ยังมีองค์ประกอบด้านอื่นๆ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครือข่ายมาก จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยส่งผลให้คลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นมาจากอดีต

2.3.5 ผู้ประสานงานคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

ผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์ หรือที่เรียกว่า CDA (Cluster Development Agent) ถือเป็นหัวใจของความสำเร็จของการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ เพราะ CDA เปรียบเสมือนกลไกสำคัญ ที่ประสานเชื่อมโยงกลไกทุกส่วน ที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์เข้าด้วยกัน เป็นบุคคลที่มีทั้งความรู้และความสามารถในการสื่อสาร การจูงใจประเด็นสำคัญ และความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ และอภิปรายสาเหตุ ปัญหา แนวทางปรับปรุง และประโยชน์ที่จะได้รับจากการร่วมพัฒนา และรวมกลุ่มคลัสเตอร์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้เฉพาะด้าน ที่สำคัญยิ่งกว่าความรู้ทั่วไป

ภาพที่ 2.2 บทบาทหน้าที่ ของ CDA



ที่มา: www.ssmwiki.org/images/ClusterCDA.jpg

CDA มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคลัสเตอร์อย่างมาก เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีฐานะเป็นคนกลาง มีการยอมรับว่าไม่มีส่วนได้เสียกับธุรกิจของคลัสเตอร์ โดยต้องเสียสละเวลาเพื่อบริหารจัดการภายในกลุ่มคลัสเตอร์อย่างต่อเนื่อง และทำให้สมาชิกคลัสเตอร์เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจเป็นอย่างดี ทั้งนี้ UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) หน่วยงานต่างประเทศ ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนา ผู้ประสานงานการพัฒนาคลัสเตอร์ (CDA) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ และคุณสมบัติของ CDA ไว้ดังนี้

บทบาท

- เสริมสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในคลัสเตอร์
- ชักจูงให้สมาชิกคล้อยตามและผลักดันให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่ม
- คลี่คลายปัญหาหรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้
- สนับสนุนการดำเนินงานของคลัสเตอร์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- ชักจูงให้เครือข่ายวิสาหกิจเข้าถึงผู้ให้บริการ (Business Development Service) ได้ดียิ่งขึ้น

ความรู้หรือทักษะสำหรับ CDA (คู่มือการพัฒนาคลัสเตอร์ สถาบันคีนันแห่งเอเชีย 2549)

1. มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของธุรกิจหลักในคลัสเตอร์ และการเข้าใจรายละเอียดของอุตสาหกรรมแต่ละคลัสเตอร์
2. มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในพื้นฐานทางธุรกิจ และหลักการพัฒนากลยุทธ์
3. มีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมของชุมชน หรือสังคมของสมาชิกในแต่ละคลัสเตอร์

4. มีความสามารถและความชำนาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
5. มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
6. มีความสามารถในการสื่อสาร ครอบคลุมทั้งการนำเสนอ การรับฟัง และการประสานงาน
7. มีทักษะการบริหารการประชุมและการเจรจาต่อรอง
8. มีทักษะการวิเคราะห์และเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ อาทิ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT-analysis) การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นต้น
9. มีทักษะการสร้างทีมและการมีส่วนร่วม
10. มีความสามารถในการสร้างความยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจ

ผู้ประสานงานคัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี คือ คุณสุวิทย์ แสงเทียน ซึ่งเป็นบุคคลเดียวกับผู้นำกลุ่ม มีบทบาทสำคัญตั้งแต่การจัดตั้งกลุ่มคัสเตอร์ ในปี 2546 การดำเนินงานของคุณสุวิทย์ คือ การสร้างให้กลุ่มมีการพัฒนาและเติบโต มีความไว้วางใจกัน และได้รู้จักร่วมกันแลกเปลี่ยน อย่างไม่ปิดบัง และดำเนินการประสานงานกับองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้รับองค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงกล้วยไม้ จนทำให้คัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐ ในความเข้มแข็ง และความสามารถของกลุ่ม ในการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ เพื่อการส่งออกไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา ตลอดจนสามารถรักษาคำมั่นให้มีความเหมาะสม

เกษตรกร ทั้ง 11 สวน เห็นว่า ผู้ทำหน้าที่ประสานงานพัฒนาคัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีความจำเป็น และมีความสำคัญต่อการทำให้กลุ่มคัสเตอร์มีความเข้มแข็ง เนื่องจาก (มูลนิธิไอเมท: มกราคม ปี 2554)

1. ผู้ประสานงานคัสเตอร์ฯ จะคอยติดตามข่าวสาร และหารายละเอียดในเรื่องที่สมาชิกต้องการ และให้ความสะดวกกับสมาชิกของกลุ่ม
2. ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินงานได้ตลอด หากกลุ่มขาดผู้ประสานงานฯ จะดำเนินงานได้ไม่ต่อเนื่อง
3. ทำให้สมาชิกได้ร่วมมือ และมีความพร้อมเพรียงในการร่วมพัฒนากล้วยไม้ อันเป็นประโยชน์ต่อการเติบโตของวงการกล้วยไม้ต่อไป
4. เป็นผู้เชื่อมโยงที่สำคัญ ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา ทำให้กลุ่มเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ประสานงานคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีดังนี้

(มูลนิธิไอเมท: มกราคม ปี 2554)

1. เป็นผู้มีความรู้ในเรื่องกล้วยไม้เป็นอย่างดี
2. มีพื้นฐานทางธุรกิจและการตลาด
3. มีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์
4. มีความเข้าใจในกระบวนการสร้างกลุ่มและการขับเคลื่อนคลังเตอร์
5. มีจรรยาบรรณ มีธรรมะในใจ มีจิตอาสา
6. เป็นบุคคลน่าเชื่อถือ จริงใจ เสียสละ อดทน
7. มีความเก่ง มีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ
8. มีความสามารถในการประสานงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
9. มีความรักสมาชิกในกลุ่ม

โดยสรุป ผู้ประสานงานพัฒนาคลังเตอร์ (CDA) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคลังเตอร์อย่างยิ่ง และผู้ที่เป็ CDA ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความรับผิดชอบ ความชำนาญ เสียสละ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และมีความเป็นกลางในฐานะผู้ประสานงานคลังเตอร์ เพื่อประโยชน์ต่อทุกฝ่าย โดยหน้าที่สำคัญของ CDA ครอบคลุมตั้งแต่การจัดหาและเชื่อมโยง เพื่อขอการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา อีกทั้งกระตุ้นความสนใจของสมาชิกในกลุ่มคลังเตอร์ ในการร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการประสานงานจัดประชุมสัมมนา และการฝึกอบรม การเจรจาต่อรองและบริหารความขัดแย้ง การแสวงหาและแนะนำผู้เชี่ยวชาญ หรือองค์ความรู้จากภายนอก ตลอดจนการติดตามประเมินผล เพื่อพัฒนาศักยภาพคลังเตอร์ให้เติบโตยั่งยืน

สรุปแผนผังยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ปี 2554 – 2559

เป้าประสงค์:	1. เพิ่มมูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ โดยมีเป้าหมายอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี ร้อยละ 19.24 และมีเป้าหมายการส่งออกมูลค่า 10,000 ล้านบาท ในปี 2559 2. ส่งเสริมให้มีการใช้กล้วยไม้ไทยอย่างแพร่หลายมากขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย 3. ส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกล้วยไม้
---------------------	---

วิสัยทัศน์:	เป็นผู้นำในการส่งออกกล้วยไม้ของโลก
--------------------	------------------------------------

แผนงานเพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้านการตลาดส่งออก	แผนงานส่งเสริมการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ	แผนงานพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม	แผนงานพัฒนาองค์กร
1. โครงการสร้างตลาดเชิงรุก 1.1 ขยายช่องทางการตลาด - ศึกษาวิเคราะห์ตลาดและแนวทางการขยายตลาดในตลาดใหม่ - ศึกษาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่มีต่อการส่งออกในตลาดคู่ค้าเดิม - โครงการนำร่องจากผลการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่มีต่อการส่งออกในตลาดคู่ค้าเดิม 1.2 رونรงค์ประชาสัมพันธ์กล้วยไม้ไทย 1.3 ส่งเสริมการส่งออกกล้วยไม้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน 2. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการส่งออกและโลจิสติกส์ 2.1 ศึกษาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาและลดต้นทุนโลจิสติกส์ 2.2 โครงการนำร่องจากผลการศึกษาแก้ไขปัญหาและลดต้นทุนโลจิสติกส์	1. โครงการส่งเสริมการผลิตกล้วยไม้ให้มีความหลากหลาย 2. โครงการส่งเสริมการผลิตกล้วยไม้ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการส่งออก 2.1 ส่งเสริมการจัดทำสวน GAP 2.2 พัฒนาโรงงานคัดแยกบรรจุหีบห่อและโรงรมให้ได้มาตรฐาน GMP 2.3 การออกให้การรับรองสวน GAP และโรงงาน GMP	1. โครงการส่งเสริมงานวิจัยเชิงบูรณาการระหว่างเกษตรกรผู้ประกอบการ และนักวิจัย 2. โครงการจัดประกวดนวัตกรรม 3. โครงการจัดงานนวัตกรรมกล้วยไม้นานาชาติ	1. โครงการส่งเสริมการสร้างคลังเตอร์กล้วยไม้ที่เข้มแข็ง 2. โครงการสร้างศูนย์กลางการให้บริการกล้วยไม้แบบเบ็ดเสร็จ 2.1 จัดสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลกล้วยไม้ระดับโลก (World Orchid Net) 2.2 จัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีและฝึกอบรมกล้วยไม้ 2.3 จัดตั้งศูนย์บริการด้านการตลาดกล้วยไม้
งบประมาณรวม: 328.472 ล้านบาท			

แผนงานส่งเสริมการใช้และสนับสนุนการส่งออก

1. ส่งเสริมให้มีการใช้กล้วยไม้ภายในประเทศอย่างแพร่หลายเพื่อให้ประเทศไทยเป็น Land Of Orchids และเกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศไทย
2. ให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและผลักดันการใช้และการส่งออกกล้วยไม้ตามภารกิจและศักยภาพที่มีอยู่
3. ให้ใช้กล้วยไม้เป็นหลักในการประดับตกแต่งสถานที่ ได้แก่ สนามบินนานาชาติ สวนสาธารณะ โรงแรม รีสอร์ท หน่วยงานราชการ เอกชน รวมทั้งการจัดงานพิธี จัดประชุมสัมมนาต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

บทที่ 3

วิเคราะห้พัฒนาการคลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรี

พัฒนาการของคลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรี มีการพัฒนามากว่าสิบปี เริ่มต้นจากการรวมเป็นกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกลัวยไม้เพื่อแก้ปัญหาเปลี้ยไฟในปี 2541 แล้วพัฒนาไปเป็นกลุ่มกลัวยไม้ตัดดอกคุณภาพระดับส่งออกในปี 2546 และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน (ปี 2553) สิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปลูกเลี้ยงกลัวยไม้ ที่ได้ถูกพัฒนาจนเป็นเหมือนเพื่อน โดยมี การเกาะกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่น และการประยุกต์ใช้ตัวแบบโดมอนต์ของตะวันตก มาผสมผสานกับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบบไทย ทำให้เกิดเป็น “กลุ่มเพื่อนที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจับมือกันสร้างความเก่งรวม แล้วแข่งกันสร้างคุณภาพของกลัวยไม้ที่เป็นมาตรฐาน อันนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดโลก” ปัจจุบันคลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรี จัดเป็น “คลังเตอร้ที่พัฒนาและเติบโต” มีศักยภาพสูง คลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรีกลุ่มนี้ มีลักษณะเด่นที่ การริเริ่มกิจกรรมคลังเตอร้ มาจากความต้องการของกลุ่มชาวสวนกลัวยไม้ๆ มีผู้ประสานงานคลังเตอร้เป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มชาวสวน กับองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ทั้งที่เป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคม ทำให้เกิดปรากฏการณ์ใหม่ ในการพัฒนาคลังเตอร้ด้านเกษตรกรรม ที่เป็นบทเรียนที่ควรศึกษา ในการจัดตั้ง และการพัฒนาคลังเตอร้กลุ่มอื่นต่อไปในอนาคต

ในบทที่ 2 ที่ผ่านมา ท่านได้ทราบถึงความเป็นมา ของการจัดตั้งคลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรีตลอดจนพัฒนาการและการเติบโตของกลุ่ม ในระยะเวลากว่า 10 ปี จนเป็นกลุ่มคลังเตอร้ที่เข้มแข็ง กลมเกลียว และแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน นำไปสู่การผลิตกลัวยไม้คุณภาพในการส่งออกไปยังนครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ของสมาชิกกลุ่ม จำนวน 11 สวน สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ จนเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลัวยไม้ นอกจากภาพรวมของคลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรีแล้ว ยังทราบว่ากรรวมกลุ่มมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอะไรบ้างตลอดจนบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานพัฒนาคลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรี

สำหรับบทนี้ จะเป็นการวิเคราะห้พัฒนาการคลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรี ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ก่อนการรวมกลุ่ม และหลังการรวมกลุ่มของคลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรี ซึ่งจะทำให้ทุกท่านหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลัวยไม้ๆ เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง พัฒนาการของคลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรี ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยการผลิต บทบาทความร่วมมือ และการสนับสนุนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลัวยไม้ ทั้งภาครัฐ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน ความต้องการของลูกค้า ที่มีต่อคลังเตอร้กลัวยไม้กลุ่มราชบุรี เป็นต้น

ในที่นี้ จะอธิบายความเข้าใจโดยย่อของคำว่า ตัวแบบโดมอนต์และแผนที่คลังเตอร์ ก่อนจะนำเข้าสู่เนื้อหาการวิเคราะห์ โดยใช้ตัวแบบโดมอนต์และแผนที่คลังเตอร์

ตัวแบบโดมอนต์ คือ ตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์ ความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจ หรือ คลังเตอร์ โดยเป็นการพิจารณา และประเมินสภาวะการณปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญ 4 ด้านได้แก่ (1) ปัจจัยด้านการผลิต (2) ปัจจัยด้านอุปสงค์ (3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (4) กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขันของธุรกิจ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพของธุรกิจที่อยู่ในคลังเตอร์ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของคลังเตอร์นั้นๆ รวมไปถึงการวิเคราะห์บทบาทของภาครัฐ และโอกาสที่จะมีผลต่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้ง 4 ด้านนั้นด้วย

คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีได้ใช้ตัวแบบโดมอนต์ โดยได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ และจากการวิเคราะห์การพัฒนาคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มูลนิธิไอเมท พบว่า **ตัวแบบโดมอนต์** ประกอบด้วยคำศัพท์ ภาษา และกระบวนการ ที่อาจทำให้เกษตรกรเข้าใจได้ยาก ดังนั้นมูลนิธิไอเมท จึงได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการให้ข้อเสนอแนะ ในการจัดทำตัวแบบโดมอนต์ เพื่อให้ผู้ประสานงานคลังเตอร์เห็นความสำคัญ และใช้เป็นตัวอธิบายให้เพื่อนในกลุ่ม ได้มีความเข้าใจตรงกันยิ่งขึ้น เพื่อให้ภาครัฐ และภาคเอกชน เห็นแนวทางที่จะเข้ามาช่วยยกระดับความสามารถของกลุ่ม ด้วยองค์ความรู้ใหม่ๆ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งความรู้ด้านไอทีของกลุ่ม ที่ยังเป็นอุปสรรคในการรับข้อมูลข่าวสารและความรู้มาใช้อย่างทันกาล

แผนที่คลังเตอร์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความครบถ้วนขององค์ประกอบต่างๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกันในการพัฒนาธุรกิจ และยกระดับความสามารถของคลังเตอร์ โดยในแผนที่คลังเตอร์ จะแสดงให้เห็นการเกี่ยวข้องที่ชัดเจนระหว่างธุรกิจหลัก อุตสาหกรรมและบริการสนับสนุน อุตสาหกรรมและบริการที่เกี่ยวข้อง สถาบันที่ช่วยยกระดับอุตสาหกรรมและตลาด และช่วยให้ทราบว่า ระดับความสัมพันธ์ร่วมมือกัน มีความเหนียวแน่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งภาพแผนที่คลังเตอร์ที่นำเสนอในบทนี้ ได้รับการเสนอแนะจากมูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (ไอเมท) โดยจะนำเสนอในภาพที่ 3.4

3.1 ตัวแบบโดมอนต์: ตัวแบบการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของคลังเตอร์

คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีถือกำเนิดขึ้นในปี 2546 จากนั้นทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ได้ช่วยกันเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศด้วยการพัฒนาคลังเตอร์ ตัวแบบโดมอนต์ของศาสตราจารย์ ไมเคิล อี.พอร์เตอร์ จัดเป็นเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์องค์ประกอบสี่ด้านของปัจจัยแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิต ของกลุ่มผู้ปลูก

กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี นอกจากนี้ยังมีปัจจัยประกอบอีก 2 ด้านที่รวมอยู่ในตัวแบบไดมอนต์ ได้แก่ บทบาทของภาครัฐ และโอกาส อันได้แก่

1) เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ประกอบด้วย

- ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ จำนวนแรงงาน ทักษะ ต้นทุนค่าแรง ต้นทุนการจัดการ
- ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ ความอุดมสมบูรณ์ คุณภาพของที่ดิน แหล่งน้ำ สภาพภูมิอากาศและภูมิประเทศ
- ทรัพยากรด้านความรู้ ได้แก่ ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาการ การตลาด แหล่งความรู้ในมหาวิทยาลัย งานวิจัย
- แหล่งเงินทุน ได้แก่ ต้นทุนของเงินทุนภายในประเทศ ความพร้อมของแหล่งทุน
- โครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภคของประเทศ ได้แก่ ระบบขนส่ง สื่อสาร โทรคมนาคม สาธารณสุข วัฒนธรรม คุณภาพชีวิตของประชากร เป็นต้น

2) เงื่อนไขด้านอุปสงค์ หรือการบริหารจัดการด้านตลาด (Demand Conditions) เงื่อนไขหรือปัจจัยที่สำคัญที่ใช้พิจารณาส่วนใหญ่ ประกอบด้วย

- ความต้องการของผู้ซื้อในประเทศ
- ขนาดความต้องการและรูปแบบของการเติบโต
- ความต้องการในประเทศที่มีลักษณะเป็นสากล ช่วยผลักดันให้สินค้าและบริการ ของประเทศออกสู่ต่างประเทศได้
- ความต้องการสินค้าที่หลากหลายในตลาด

3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries)

ปัจจัยนี้เป็นการสะท้อนถึงความร่วมมือของธุรกิจ/อุตสาหกรรม ที่มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน ต่อกระบวนการพัฒนาระบบอุตสาหกรรม ดังนั้น การที่ประเทศหรืออุตสาหกรรมใด สามารถมีโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานครบวงจร ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ และอุตสาหกรรมปลายน้ำ จะทำให้องค์กรรวมของอุตสาหกรรมนั้นๆ มีศักยภาพเพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบแข่งขันอย่างสมบูรณ์ มากกว่าการขาดหายไปของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย

- การมีอยู่ของกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันในห่วงโซ่อุปทาน
- ระดับความสัมพันธ์ร่วมมือระหว่างกันมีมากน้อยเพียงใด เช่น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารความรู้ระหว่างกัน มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ตลาดร่วมกัน เป็นต้น
- การมีองค์กรด้านการค้าภาคเอกชน และ/หรือสถาบันเฉพาะทางต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมความร่วมมือในอุตสาหกรรมเพียงใด

4) กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขัน (Context for firm Strategy, Structure, and Rivalry)

หมายถึง เงื่อนไขที่กำหนดขึ้นใช้ในการบริหารจัดการ เกี่ยวกับการดำเนินงานธุรกิจหรือบริษัท ครอบคลุมทั้งเป้าหมายเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหาร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม รูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจของตลาดภายในประเทศ มีผลเอื้อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เช่น

- ลักษณะและบรรยากาศของการแข่งขันทางธุรกิจ
- กลไกการตลาดมีการแทรกแซงหรือไม่ อยู่ในระดับใด
- การดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจมีความซับซ้อนเพียงใด มีการให้ความสำคัญต่อการตระหนัก รับรู้และการยอมรับในบริบทด้านการแข่งขันอย่างไร เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยประกอบอีก 2 ด้านที่รวมอยู่ในตัวแบบไดมอนด์ ได้แก่ บทบาทของภาครัฐ และโอกาส

5) บทบาทภาครัฐ (Government)

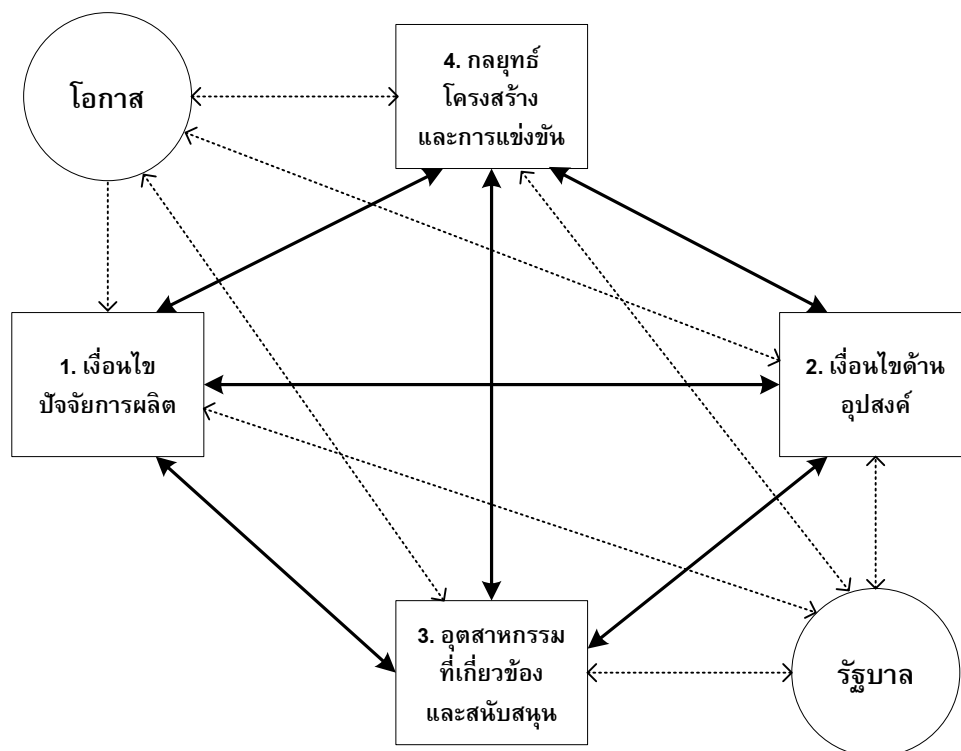
บทบาทของภาครัฐกับการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย

- นโยบายของรัฐในการส่งเสริมช่วยเหลือด้านตลาดเงินทุน ด้านการศึกษา การกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ และมาตรฐานของสินค้า การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา การเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
- นโยบายของรัฐในการปรับปรุงปัจจัยพื้นฐานเชิงโครงสร้างและสถาบันให้เพียงพอและมีคุณภาพ การเสริมสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และสถาบันต่างๆ

6) โอกาส (Chance) หมายความว่า สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเองจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ และกลายเป็นโอกาส หรือเป็นตัวกำหนดบทบาทต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ตัวอย่างเช่น ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะสงคราม ภาวะโลกร้อน การขาดความต่อเนื่องของเทคโนโลยีที่สำคัญ เป็นต้น

ปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้านรวมทั้งปัจจัยประกอบอีก 2 ด้านข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่าตัวแบบไดมอนต์ ได้นำเสนอให้เห็นถึงปัจจัย หรือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (เน้นประโยชน์ของการรวมกลุ่มเป็นคลังเตอร์) และนิยมใช้เป็นแนวทางเพื่อวิเคราะห์ และประเมินได้ว่า ประเทศหรืออุตสาหกรรมประเภทใดประเภทหนึ่ง จะมีระดับศักยภาพ หรือความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบได้บ้างหรือไม่ เป็นระดับสูงหรือต่ำมากน้อยเพียงใด และมีลักษณะสำคัญอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ

ตัวแบบไดมอนต์โดยทั่วไปแสดงดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ตัวแบบไดมอนต์ที่ใช้วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน

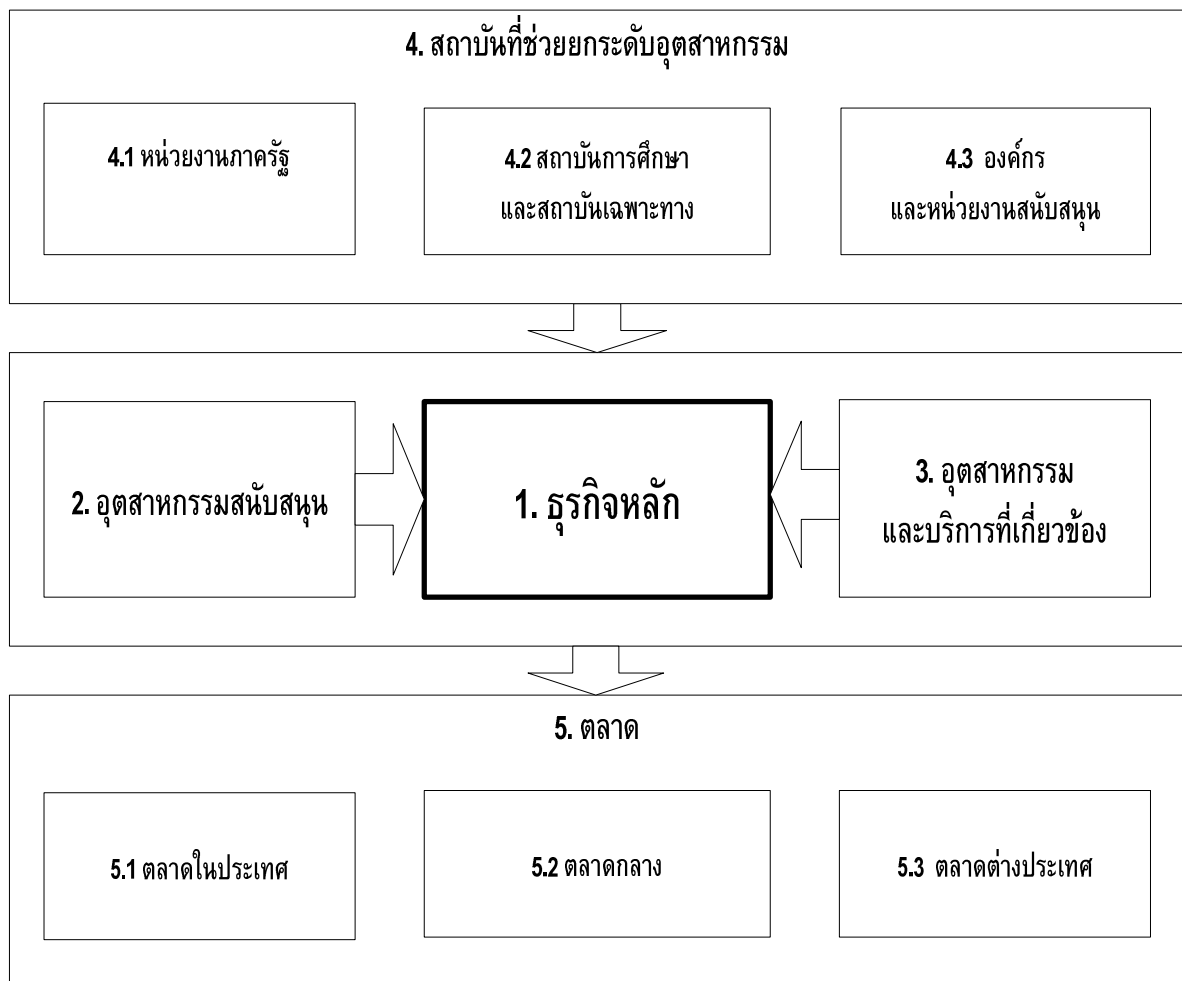
ในการวิเคราะห์โดยใช้ตัวแบบไดมอนด์ ควรเริ่มจากใกล้ไปหาไกลโดยมองตัวเองก่อน คือ มองไปที่เงื่อนไขปัจจัยการผลิต ต่อด้วยเงื่อนไขด้านอุปสงค์ จากนั้นก็มองที่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน แล้วจบที่กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขัน เมื่อวิเคราะห์ครบทั้งสี่ปัจจัยหลักแล้ว ก็มองต่อว่ารัฐบาลมีบทบาทอย่างไร ที่จะสนับสนุนและส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดโอกาสและหรือเป็นอุปสรรค

3.2 การวิเคราะห์แผนที่คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

แผนที่คลังเตอร์ เป็นแผนภาพที่ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของผู้ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มตลอดห่วงโซ่อุปทาน ว่ามีใครบ้างและมีบทบาทอย่างไร แท้จริงแล้วรูปแบบการเขียนแผนที่คลังเตอร์จะเป็นอย่างไรไม่สำคัญ แต่ต้องสะท้อนถึงสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสถานะที่ต้องการให้เป็นในอนาคต

จากการที่มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (ไอเมท) ได้ทำการศึกษา และให้การสนับสนุนคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี จึงได้ร่วมกันพัฒนาแผนที่คลังเตอร์เป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. **ธุรกิจหลัก** ในที่นี้คือ กลุ่มผู้ผลิตและจำหน่ายกล้วยไม้ ซึ่งเป็นกลุ่มหลักในการกระจายรายได้ / สร้างคุณค่าในอุตสาหกรรม จะจัดไว้ตรงกลางของแผนที่คลังเตอร์
2. **อุตสาหกรรมสนับสนุน** คือ ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องในการเป็นต้นทางของการผลิต จึงวางไว้ทางซ้ายของแผนที่
3. **อุตสาหกรรมและบริการที่เกี่ยวข้อง** คือ ผู้ให้การสนับสนุนทำให้ผลผลิตไปสู่ลูกค้าและที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับธุรกิจหลัก ให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงวางไว้ทางขวาของแผนที่
4. **สถาบันที่ช่วยยกระดับอุตสาหกรรม** คือ ผู้ที่นำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงปัจจัยที่จำเป็นต่อการพัฒนาความสามารถของธุรกิจหลัก ได้แก่ 4.1 หน่วยงานภาครัฐ 4.2 สถาบันการศึกษาและสถาบันเฉพาะทาง และ 4.3 องค์กรและหน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของคลังเตอร์ โดยการสนับสนุนธุรกิจให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น จึงวางไว้ด้านบน
5. **ตลาด** คือ สถานที่อันเป็นแหล่งรายได้ของธุรกิจหลัก ได้แก่ ตลาดในประเทศ ตลาดกลาง และตลาดต่างประเทศ จึงวางไว้ด้านล่างของแผนที่ ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 ตัวแบบแผนที่คลังเตอร์ที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องในคลังเตอร์แบบฉบับไอเมท

จะเห็นได้ว่า ตัวแบบแผนที่คลังเตอร์ที่มูลนิธิไอเมทนำเสนอ แตกต่างจากแผนที่คลังเตอร์ที่เห็นโดยทั่วไป เช่นที่แสดงในรายงานโครงการจัดทำแผนที่เครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่จัดทำโดยสถาบันคีนันแห่งเอเซีย เมื่อมีนาคม ปี 2549 โดยได้เพิ่มส่วนที่ 5 คือ ตลาด ทำให้การมองแผนที่คลังเตอร์ เห็นภาพรวมทั้งหมดของธุรกิจกล้วยไม้เพื่อสร้างความมั่นคงยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของศาสตราจารย์ระพี สาคริก ผู้ได้รับการกล่าวขานว่าเป็น “บิดาแห่งกล้วยไม้ไทย” ในบทความเรื่อง ตลาดคืออะไร ที่เขียนไว้ในจดหมายข่าวชาวสวนกล้วยไม้ ฉบับที่ 43 เดือนมีนาคม ปี 2546 ว่า “...หากประสงค์ที่จะให้การค้าขายบังเกิดความมั่นคงยั่งยืนในระยะยาว ผู้คิดและดำเนินการพึงต้องมองทั้งสองด้านรวมมือกันคือ ด้านผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และด้านผู้ซื้อ ทั้งนี้และทั้งนั้นเพื่อให้เกิดสภาพที่เรียกกันว่า มีสมดุล...” ซึ่ง คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ได้อาศัยแผนที่คลังเตอร์ ในการอธิบาย และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องในคลังเตอร์

ในการจัดทำแผนที่คลังเตอร์ตามที่มีมูลนิธิโอเมทนาเสนอ มีขั้นตอนในการจัดทำแผนที่คลังเตอร์ 3 ขั้นตอน เริ่มต้นด้วย 1) พิจารณาแต่ละพื้นที่ในแผนที่คลังเตอร์ว่ามีส่วนใดบ้าง จะจัดเรียงอย่างไร 2) กำหนดผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในแต่ละส่วนว่ามีใครบ้าง จะจัดอยู่ในส่วนไหน และ 3) เชื่อมโยงในแต่ละส่วนด้วยเส้นหรือลูกศร ถ้าใช้เส้นประ ก็แสดงว่ายังไม่มีส่วนนั้น หรือส่วนนั้นยังไม่เข้มข้น ผู้ที่ทำหรือนำในการสร้างและพัฒนาแผนที่คลังเตอร์ ควรเป็นผู้ประสานงานคลังเตอร์ (CDA) หรือผู้ที่สมาชิกในคลังเตอร์ให้การยอมรับ หลังจากสร้างแผนที่เสร็จแล้วสิ่งที่ต้องทำต่อไป คือ กำหนดเป้าประสงค์ หรือพันธกิจร่วมยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ในกลุ่มมักจะปล่อยให้หัวหน้ากลุ่มหรือผู้ประสานงาน ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกช่วยกันทำ แล้วนำมาอธิบายให้กลุ่มทราบ เพื่อสร้างกิจกรรมร่วมของคลังเตอร์ต่อไป

3.2.1 แผนที่คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ก่อน / ช่วงเริ่มต้น ของการรวมกลุ่ม

ในตอนแรกก่อนมีการรวมกลุ่ม ไปจนถึงช่วงเริ่มต้นของกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี (ก่อนปี 2541) ผู้เกี่ยวข้องในแผนที่คลังเตอร์มีไม่มาก แต่ละฝ่ายยังคงดำเนินกิจการอย่างเป็นอิสระตามพันธกิจและหน้าที่ของตนเอง จนกระทั่งเมื่อเกิดปัญหาเพลิงไฟ ทำให้มีการก่อตั้งกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ราชบุรี โดยมีการดำเนินกิจกรรมบริหารกลุ่ม และมีการสื่อสารที่ทำให้เกิดความไว้วางใจในระหว่างชาวสวนซึ่งอยู่ในกลุ่มธุรกิจหลัก ในยุคนี้ ผู้เกี่ยวข้องในคลังเตอร์ยังมีจำนวนและบทบาทน้อยในกลุ่ม หน่วยงานภาครัฐค่อนข้างเข้ามามีบทบาท ในการให้ความรู้ด้านการพัฒนาการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ และการแก้ไขปัญหาด้านศัตรูพืชและแมลง ดังแสดงในภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 แผนที่คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ก่อน / ช่วงเริ่มต้น ของการรวมกลุ่ม

1. ธุรกิจหลัก ในช่วงนั้น คือการผลิตและจำหน่ายกล้วยไม้สกุลหวายเป็นหลัก โดยเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ จะเป็นผู้ซื้อพันธุ์กล้วยไม้จากความนิยมของตลาด และยังไม่มีการพัฒนาปรับปรุงพันธุ์เพื่อสร้างคุณภาพที่แตกต่าง ในระยะแรก สมาชิกกลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีส่วนใหญ่ก็ยังไม่เน้นประโยชน์ของสวนเป็นสำคัญ เป็นลักษณะต่างคนต่างทำเพื่อผลิตและจำหน่าย แต่หลังจากที่ผู้นำกลุ่มได้จัดให้มีกิจกรรมการประชุมสวนสวนสัจจกรอย่างต่อเนื่อง ก็ทำให้ความสัมพันธ์ในกลุ่มดีขึ้น มี

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น ทำให้เริ่มเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม แต่ก็ยังรับรู้ข้อมูลความต้องการของตลาดน้อย และการพัฒนาด้านองค์ความรู้ยังมีไม่มากนัก

2. อุตสาหกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย ห้างปฏิบัติการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ ที่เป็นแหล่งที่มาของต้นกล้าพันธุ์กล้วยไม้ปลอดโรค ที่รับจ้างผลิตตามคำสั่งของชาวสวนกล้วยไม้ ในส่วนผู้ขายยา ปุ๋ย เคมีภัณฑ์ ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ ผู้ค้าวัสดุอุปกรณ์ด้านการเกษตรมีอยู่ไม่กี่แห่ง เป็นแหล่งสั่งซื้อของชาวสวน อันเนื่องมาจากคำแนะนำต่อๆ กันมาของเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ ผู้รับเหมาก่อสร้างโรงเรียนยังไม่มี โดยแต่ละสวนต้องหาช่างก่อสร้างออกแบบและก่อสร้างกันเอง

3. อุตสาหกรรมและบริการที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้ส่งออกที่ติดต่อโดยตรงกับลูกค้าต่างประเทศ โรงบรรจุหีบห่อที่รับกล้วยไม้มาเตรียมและใส่บรรจุภัณฑ์เพื่อส่งออก โรงงานส่งออกกล้วยไม้ที่เป็นแหล่งบรรจุหีบห่อดอกกล้วยไม้ก่อนส่งออก บริษัทขนส่งสินค้ารับหน้าที่ขนส่งกล้วยไม้จากโรงงานไปยังบริษัทสายการบิน

4. สถาบันที่ช่วยยกระดับอุตสาหกรรม ประกอบด้วย หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตร ที่เป็นหน่วยงานให้ความรู้ที่จำเป็นแก่เกษตรกร สำนักงานเกษตรจังหวัด ที่ให้สถานที่ในการทำกิจกรรมกลุ่ม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดนโยบายส่งออก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ที่คอยดูแลด้านการลงทุนของต่างชาติ ในส่วนสถาบันการศึกษามี คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ได้เข้ามาให้ความรู้ด้านการแก้ไขปัญหาศัตรูพืช สำหรับสถาบันเฉพาะทาง ยังไม่พบว่ามีสถาบันใดเข้ามามีบทบาทในขณะนี้ ในส่วนองค์กรและหน่วยงานสนับสนุน พบว่า สมาคมชาวสวนกล้วยไม้ไทย สมาคมผู้ส่งออกดอกกล้วยไม้ไทย สมาคม/ชมรมกล้วยไม้ราชบุรี เข้ามามีบทบาทในการร่วมประชุมสัมมนา จัดกิจกรรมแสดงกล้วยไม้ รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ เช่น จดหมายข่าวชาวสวนกล้วยไม้

5. ตลาด ประกอบด้วย ตลาดในประเทศ มีตลาดค้าส่งดอกกล้วยไม้ปากคลองตลาด ตลาดไท ตลาดสี่มุมเมือง ร้านค้าปลีก ร้านค้าส่ง และตลาดต่างประเทศ พบว่าผู้ปลูกกล้วยไม้ส่วนใหญ่ขายตลาดในประเทศ การขายตลาดต่างประเทศ จะขายกล้วยไม้ตัดดอกเป็นหลัก และการรับรู้ข้อมูลความต้องการของตลาดมีน้อย โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ

3.2.2 แผนที่คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีในปัจจุบัน (หลังการรวมกลุ่ม)

ภายหลังการรวมกลุ่มเป็นคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี คลังเตอร์กล้วยไม้ได้มีการพัฒนาและเติบโตตามลำดับ ชาวสวน 11 สวน ได้รับการเสริมสร้างองค์ความรู้ และร่วมกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น

แผนที่คลังเตอร์ ภาพที่ 3.4 จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ภาครัฐได้มีบทบาทมาก ทั้งในเรื่องการกำหนดยุทธศาสตร์กล้วยไม้ของประเทศ การเข้ามายกระดับความรู้ และความสามารถในการผลิตกล้วยไม้ตัดดอกคุณภาพส่งออก การให้องค์ความรู้ การศึกษางานวิจัยเพื่อการพัฒนากล้วยไม้ ตลอดจน กระบวนการพัฒนาคลังเตอร์ เป็นตัวผลักดันให้มีผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากล้วยไม้ นอกจากนั้น สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนในแผนที่คลังเตอร์หลังการรวมกลุ่มคือ นอกจากภาครัฐแล้ว ยังมีหน่วยงานในภาคส่วนต่างๆ เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของสถาบันการศึกษา และสถาบันเฉพาะทาง ที่ได้เข้ามาช่วยยกระดับความสามารถให้กับกลุ่ม



ภาพที่ 3.4 แผนที่คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี หลังการรวมกลุ่ม (ปัจจุบัน)

สัญลักษณ์ ● หน่วยงานเดิม สัญลักษณ์ + หน่วยงานที่เข้ามามีบทบาทเพิ่ม

1. **ธุรกิจหลัก** คือ เกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้กลุ่มคลังเตอร์ราชบุรี จำนวน 11 สวน ที่ขยายพันธุ์ ปลูกเลี้ยงและตัดดอกกล้วยไม้คุณภาพเพื่อการส่งออก โดยสวนที่ 11 ได้เข้าร่วมกลุ่มในปี 2549 คือ สวนของคุณบุญรักษ์ เจริญวงศ์

หลังจากการรวมกลุ่ม เกษตรกร ได้ควบคุมคุณภาพในเรื่องการปรับปรุงพันธุ์ การปลูกเลี้ยง และการตัดดอก เพื่อทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการขยายพันธุ์จะดำเนินการเองเป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ หรือการแยกหน่อพันธุ์ มีการปรับปรุงพันธุ์เพื่อให้ได้พันธุ์ใหม่ที่ไม่เหมือนใคร และเพื่อให้มีกล้วยไม้พันธุ์ใหม่ที่เป็นของตัวเอง มีการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ที่ได้มาตรฐาน และได้จำนวนดอกกล้วยไม้บานมากและปลอดศัตรูพืช การตัดดอกหรือการเก็บเกี่ยว มีการวางแผนเพื่อให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า การดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ตามสัดส่วนของความถนัด ที่เน้นการสร้างมาตรฐานคุณภาพและราคา เกษตรกรมีการรับรู้ข้อมูลของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีคุณสุวิทย์ แสงเทียน เป็น CDA ตั้งแต่เริ่มรวมกลุ่มจนถึงปัจจุบันทำหน้าที่สำคัญในการสื่อสาร และประสานงานทั้งภายในกลุ่ม และผู้เกี่ยวข้องภายนอกกลุ่ม ทั้งที่เป็นบุคคล หน่วยงาน และองค์กรตามที่แสดงในแผนที่คลังเตอร์

2. **อุตสาหกรรมสนับสนุน** ประกอบด้วย ห้างปฏิบัติการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อที่ได้มาตรฐานระดับมืออาชีพ และค่าใช้จ่ายราคาไม่สูง ผู้เพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกษตรกรจ้างให้เพาะขยายพันธุ์ ร้านค้าวัสดุอุปกรณ์ด้านการเกษตร ซึ่งจำหน่ายอุปกรณ์การปลูกกล้วยไม้ จำหน่าย ยา-ปุ๋ย-เคมีภัณฑ์ ผู้รับเหมาโรงเรือน ซึ่งภายหลังจากการรวมกลุ่ม มีการเข้ามาของผู้ผลิตเครื่องปลูกกล้วยไม้ ทุกส่วนมีความสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการจะได้รับเชิญไปร่วมกิจกรรมกลุ่มคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี เพื่อให้คำแนะนำกับเกษตรกร และสมาชิกกลุ่มแนะนำผู้ประกอบการให้ผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพขึ้น เช่น การสร้างโรงเรือนที่ประหยัดและเหมาะสม การใช้ยา การใช้ปุ๋ย เป็นต้น

3. **อุตสาหกรรมและบริการที่เกี่ยวข้อง** ประกอบด้วย ผู้ส่งออก โรงบรรจุหีบห่อ บริษัทขนส่งสินค้า บริษัทสายการบิน สถาบันการเงิน

ผู้ส่งออก มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักมาตั้งแต่ก่อนการรวมกลุ่ม แต่บทบาทยังเป็นเพียงการขาย การให้แนวทางการผลิตกล้วยไม้ที่แข่งขันในตลาดต่างประเทศ ภายหลังมีบทบาทมากขึ้นในเรื่องการให้ข้อมูลทางการตลาดกับเกษตรกร ไม่ว่าจะเป็นด้านสีสน ราคา ลักษณะการบานของดอก

โรงบรรจุหีบห่อ มีการพัฒนาเรื่องรถขนส่งที่ไปรับกล้วยไม้ที่สวน มีรถขนส่งกล้วยไม้ที่มีระบบห้องเย็น มีการพัฒนากล่องใส่กล้วยไม้จากสวน เพื่อให้กล้วยไม้สดบอบช้ำน้อยที่สุด และมีการวางแผนกำหนดช่วงเวลาการรับกล้วยไม้กับชาวสวนอย่างชัดเจน

บริษัทขนส่งสินค้าและสายการบิน มีส่วนสำคัญต่อการสร้างโอกาสทางการตลาด แต่ยังคงมีบทบาทไม่มากนักในการร่วมการพัฒนาในกลุ่มดัลสเตอร์ และยังไม่มีการประสานเชื่อมโยงอย่างชัดเจน

4. สถาบันที่ช่วยยกระดับอุตสาหกรรม มี 3 ส่วนคือ หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษาและสถาบันเฉพาะทาง องค์กรและหน่วยงานสนับสนุน

หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตร สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมก่อตั้งกลุ่ม และมีความชัดเจนมากขึ้นในการพัฒนากล้วยไม้ให้มีคุณภาพ มีสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) เข้ามามีบทบาทในเรื่องการจัดทำมาตรฐานกล้วยไม้ที่ดี รวมทั้งคณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ และการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ทั้งกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ

สถาบันการศึกษาและสถาบันเฉพาะทาง พบว่ายังมีความต่อเนื่องในการให้องค์ความรู้ เพื่อจัดการแก้ปัญหาด้านโรคแมลงและศัตรูพืช หรืองานวิจัยที่จะพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านกล้วยไม้ ของคณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จัดการเรียนการสอนในระดับ ปวส. ที่วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี โดยมีศูนย์สำหรับฝึกงานให้กับนักศึกษาโดยตรง เป็นความร่วมมือภาคีรัฐภาคเอกชนร่วมกันจัดการศึกษาภายใต้ ศูนย์บ่มเพาะอาชีพกล้วยไม้ระพี-กัลยา สาคริก ในการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมกล้วยไม้ เป็นงานของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นอกจากนี้ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) ยังเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการยกระดับอุตสาหกรรมกล้วยไม้ ไปสู่สมาร์ทฟาร์ม (Smart Farm)

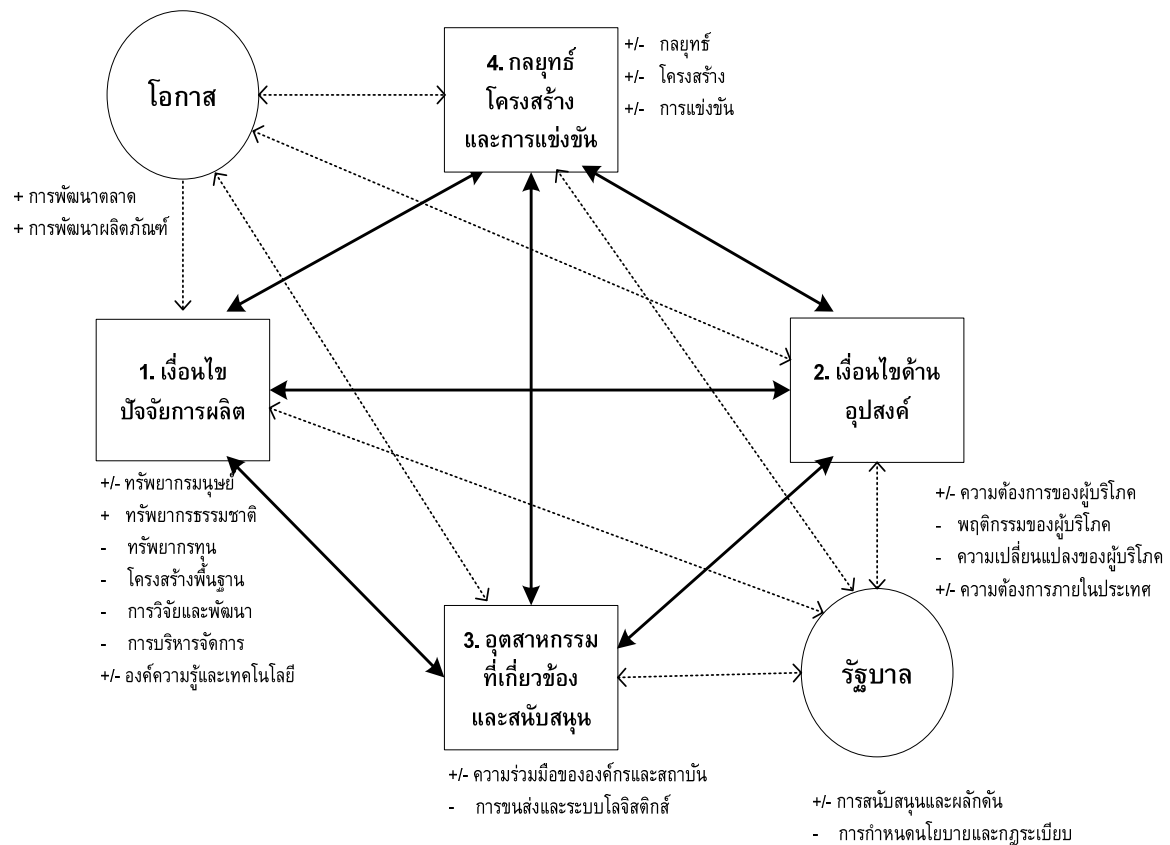
องค์กรและหน่วยงานสนับสนุน ประกอบด้วย สมาคมชาวสวนกล้วยไม้ไทย สมาคมพฤษชาติแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ กลุ่มชาวสวนกล้วยไม้ สมาคมผู้ส่งออกดอกกล้วยไม้ไทย สมาคม/ชมรมกล้วยไม้ราชบุรี ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กองทุนส่งเสริมอาชีพและพัฒนากล้วยไม้ ระพี-กัลยา สาคริก และมูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (ไอเมท) ซึ่งได้เข้ามาร่วมผลักดัน และสนับสนุนในด้านวิชาการ การให้องค์ความรู้ด้านการจัดการ และสนับสนุนด้านงานวิจัย ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจกล้วยไม้ไทยให้ยั่งยืน

5. ตลาด ประกอบด้วย ตลาดในประเทศ และตลาดต่างประเทศ สำหรับตลาดในประเทศ เป็นตลาดขายส่งและตลาดขายปลีกเช่นเดิม ส่วนตลาดต่างประเทศ หรือตลาดส่งออกกล้วยไม้คุณภาพของ 11 สวนเกรดคุณภาพพรีเมียม ส่งไปขายที่มลรัฐนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา และเกรดรองลงมาหลายสวน เริ่มมีการขยายการส่งออกไปยังตลาดอื่น เช่น ญี่ปุ่น อินเดีย จีน โดยใน

ปัจจุบันยังไม่มี การจัดตั้งตลาดกลางกล้วยไม้ เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมและประมูล ในการเป็นช่องทางในการขายกล้วยไม้

3.3 ศักยภาพของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ตามตัวแบบไดมอนด์ ก่อนการเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม (ก่อนปี 2546)

ตัวแบบไดมอนด์ของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ได้จัดทำขึ้นครั้งแรกในปี 2546 จากการแนะนำของผู้เชี่ยวชาญคลังเตอร์ และทีมวิจัยของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ต่อมามูลนิธิไอเมท ได้ปรับปรุงการระบุประเด็นการวิเคราะห์ในปัจจุบันหลักต่าง ๆ โดยใช้หัวข้อที่เหมือนกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และความชัดเจนในการเปรียบเทียบ และติดตามผลก่อนการเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม และหลังการรวมกลุ่ม ดังภาพที่ 3.5 *



ภาพที่ 3.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ก่อนเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม

* หมายเหตุ โดย 1) ใส่ประเด็นหลักในแต่ละหัวข้อ 2) อธิบายขยายความในแต่ละประเด็นหลัก แทนที่จะใส่ทุกประเด็นในภาพทำให้ยากแก่การเข้าใจ 3) แสดงเครื่องหมายบวก (+) หมายถึง ปัจจัยที่เป็นโอกาส และเครื่องหมายลบ (-) หมายถึง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

3.3.1 เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)

(+/-) ด้านทรัพยากรมนุษย์

- (+) เกษตรกรผู้ปลูกกล้วยไม้มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์
- (-) ขาดแรงงานที่มีคุณภาพในการดูแล และเก็บเกี่ยวกล้วยไม้
- (-) ไม่มีการพัฒนาบุคลากรทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างเป็นระบบ มีเพียงการสอนงานให้แรงงานเท่าที่จำเป็นจากเจ้าของสวน

(+) ด้านทรัพยากรธรรมชาติ

- (+) จังหวัดราชบุรีมีระบบชลประทานที่ดี มีน้ำสะอาดตลอดปี มีแหล่งน้ำริมคลอง มีภูมิประเทศและภูมิอากาศที่เหมาะสมกับการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้เมืองร้อน

(-) ด้านทรัพยากรทุน

- (-) เกษตรกรจำนวนมากยังมีความสามารถจำกัดด้านการลงทุนเพื่อขยายกำลังการผลิต
- (-) ปัจจัยการผลิต ต้องใช้เงินลงทุนสูงด้านที่ดิน และค่าปุ๋ย ค่ายา มีราคาสูง

(-) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- (-) ยังขาดการบริหารระบบโลจิสติกส์ที่ทันสมัย และระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ตลอดจนการควบคุมสภาพแวดล้อมในการรักษาสภาพกล้วยไม้ตัดดอกอย่างมีคุณภาพ

(-) ด้านการวิจัยและพัฒนา

- (-) ไม่มีการวิจัยพัฒนาพันธุ์กล้วยไม้ใหม่ ๆ และการปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้มีความแข็งแรงทนทานเลี้ยงง่ายและให้ผลผลิตสูง และมีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาด ขณะที่ตลาดคู่แข่งได้เปรียบในการแข่งขันด้วยคุณภาพที่สม่ำเสมอ

(-) ด้านการบริหารจัดการ

- (-) เกษตรกร ขาดความรู้ในการบริหารจัดการสวนกล้วยไม้ที่เป็นระบบ

(+/-) ด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยี

- (+/-) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่ม แต่ยังไม่มีการจัดเก็บองค์ความรู้เป็นรูปธรรมเพื่อการเรียกใช้และการทำให้เกิดความรู้ใหม่

- (+/-) ผู้ผลิตและขายเคมีภัณฑ์ ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ยาฆ่าเชื้อรา ยากำจัดศัตรูพืช ร่วมให้คำแนะนำความรู้และวิธีการใช้ที่ถูกต้องให้กับผู้ใช้ มีการทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แต่เป็นในลักษณะที่ไม่ต่อเนื่อง
- (+) ได้รับองค์ความรู้เพิ่มในเรื่องการกำจัดแมลงและศัตรูพืช จากหน่วยงานภาครัฐ

3.3.2 เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions)

(+/-) ด้านความต้องการของผู้บริโภค

- (+) กล้วยไม้ไทยยังเป็นที่ต้องการของตลาด และมีชื่อเสียงในตลาดโลก สามารถขยายตลาดได้อีกมาก
- (-) เกษตรกรผู้ปลูกกล้วยไม้ไม่ทราบข้อมูลความต้องการของผู้บริโภค เพียงแต่ส่งมอบกล้วยไม้ตัดดอกให้ผู้ส่งออกเป็นหลัก

(-) ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค

- (-) ขาดการวิจัยด้านการตลาด อันจะทำให้เห็นแนวโน้มและรสนิยมของตลาด ทำให้เกษตรกรผู้ปลูกกล้วยไม้ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ว่ามีแนวโน้มลักษณะใด

(-) ด้านความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค

- (-) ผู้ปลูกกล้วยไม้ไม่ทราบความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคในเรื่องสีสัน การนำไปใช้ เพียงแต่ส่งมอบกล้วยไม้ตามคำสั่งของผู้ส่งออกเท่านั้น

(+/-) ด้านความต้องการภายในประเทศ

- (+/-) ตลาดยังมีความต้องการที่หลากหลาย แต่ผู้ปลูกกล้วยไม้ไม่ได้ติดตามความต้องการของผู้บริโภค เพียงแต่ขายให้ตามราคาตลาดที่ยังไม่มีการกำหนดราคาแน่นอน

3.3.3 อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries)

(+/-) ด้านความร่วมมือขององค์กรและสถาบัน

- (+) มีความร่วมมือกัน ในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางวิชาการ ตลอดจนการจัดกิจกรรมงานแสดงกล้วยไม้
- (-) การประสานความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากล้วยไม้มีไม่มาก จะเป็นลักษณะซื้อ-ขายธรรมดา

- (-) ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน ในการร่วมพัฒนากล้วยไม้ยังมีน้อย
- (-) ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารความรู้ระหว่างกัน ไม่มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตลาดร่วมกัน
- (+) มีห้องปฏิบัติการด้านการเพาะเนื้อเยื่อที่ทันสมัย ให้บริการแก่เกษตรกรในราคาที่ถูก
- (-) การขนส่งและระบบโลจิสติกส์
 - (-) ขาดการประสานงาน และความร่วมมือด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์

3.3.4 กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขัน (Context for firm Strategy, Structure, and Rivalry)

(+/-) ด้านกลยุทธ์

- (+) มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็งและมีกลยุทธ์ที่ส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มรู้จักและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- (-) ไม่มียุทธศาสตร์การตลาดที่ชัดเจน แต่ละสวนกำหนดราคาเอง
- (-) ขาดกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์กล้วยไม้ของเกษตรกรที่ชัดเจน

(+/-) ด้านโครงสร้าง

- (-) การดำเนินการในแต่ละสวน ยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่มีการประสานงานหรือเชื่อมโยงที่ชัดเจน
- (+) ผู้นำกลุ่มสร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่ม มีการจัดประชุม การจดบันทึก การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน

(+/-) ด้านการแข่งขัน

- (-) การทำการแข่งขันในลักษณะของตลาดเชิงรุกมีน้อย เนื่องจากเกษตรกรไม่ทราบข้อมูลความต้องการของลูกค้า
- (+/-) เกษตรกรมีการแข่งขันระหว่างกันสูง เนื่องจากไม่มีความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ จึงแข่งขันกันด้วยการตัดราคา
- (-) ไม่มีการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์กล้วยไม้ใหม่ๆ และไม่มีการพัฒนาตราสินค้าไทย

- (-) ขาดระบบการซื้อขายในลักษณะสากลที่ใช้ตลาดกลางและการประมูลเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ การควบคุมคุณภาพ และการกำหนดราคาอย่างโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

3.3.5 บทบาทของภาครัฐ

(+/-) การสนับสนุนและผลักดัน

- (+) กรมวิชาการเกษตร และกรมส่งเสริมการเกษตร ดำเนินการจดทะเบียนกลุ่ม และให้ความรู้เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาเพลี้ยไฟและศัตรูพืช
- (+/-) การประสานงานระหว่างหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง บางหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูง บางหน่วยงานยังขาดประสิทธิภาพในการสนับสนุนส่งเสริม
- (-) การส่งเสริมด้านการตลาดสำหรับกล้วยไม้ ยังไม่จริงจังและต่อเนื่อง
- (-) การเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษา สถาบันเฉพาะทางเพื่อการวิจัยพัฒนา กล้วยไม้ที่สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรยังมีไม่มาก
- (-) ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เช่น การสร้างตรากล้วยไม้ไทยให้เป็นที่รู้จักในตลาดเป้าหมาย
- (-) ขาดการส่งเสริมหรือผลักดันในเรื่องระวางขนส่งสินค้าทางอากาศ ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญมาก เพราะส่งผลต่อต้นทุนของกล้วยไม้

(-) การกำหนดนโยบายและกฎระเบียบ

- (-) การกำหนดกฎระเบียบ หรือมาตรฐานต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ กล้วยไม้ยังไม่ชัดเจน
- (-) ขาดการศึกษาเรื่องกฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืช ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจดสิทธิบัตรพันธุ์กล้วยไม้ชนิดใหม่ๆ ที่นักเพาะพันธุ์กล้วยไม้ของไทยทำการวิจัยพัฒนาขึ้นและสามารถขยายพันธุ์เพื่อการปลูกเลี้ยงในเชิงพาณิชย์
- (-) รัฐยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาหรือส่งเสริมกล้วยไม้หรือไม้ดอก ประดับอื่นๆ

3.3.6 โอกาส

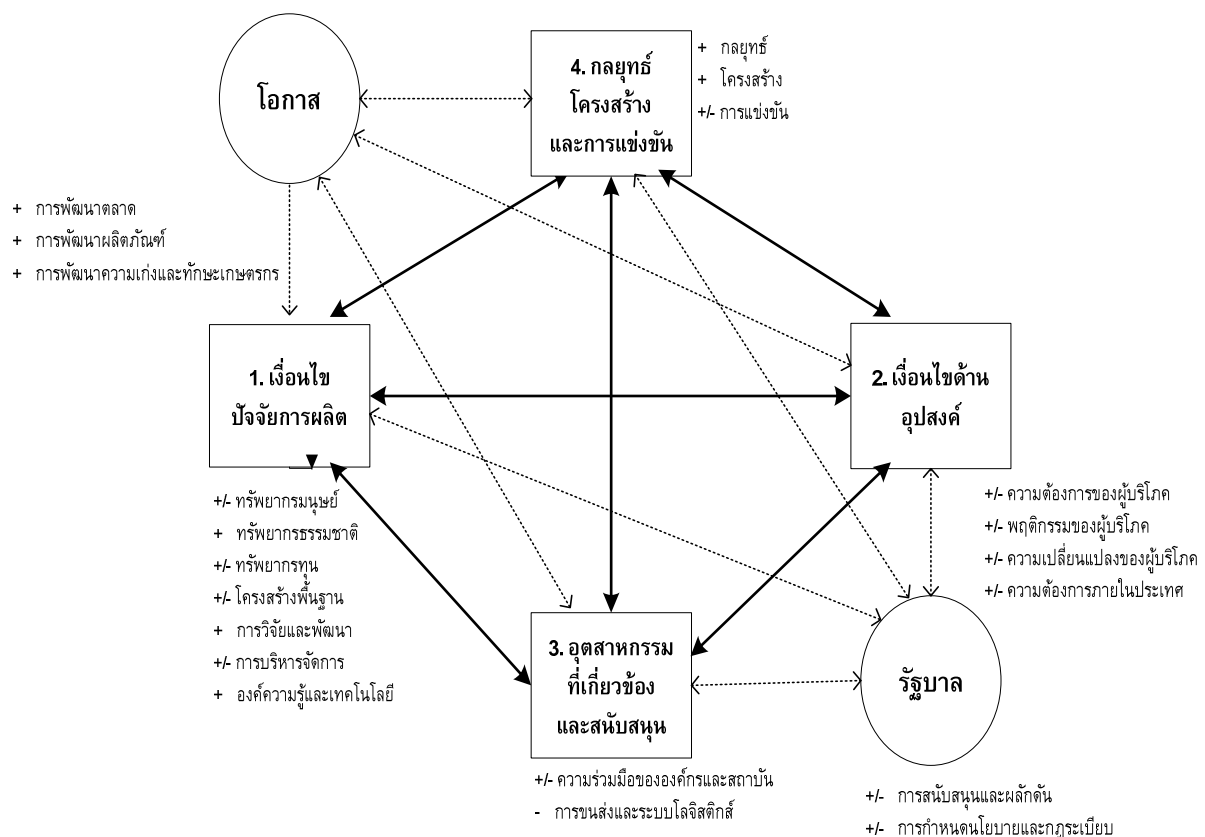
(+) การพัฒนาตลาด

- (+) โอกาสทางการตลาดของกล้วยไม้คุณภาพยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

(+) การพัฒนาผลิตภัณฑ์

- (+) มีผู้พัฒนาสายพันธุ์ชนิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เป็นการกระตุ้นการแข่งขันด้านการพัฒนาสายพันธุ์ รวมทั้งกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภค

3.4 ศักยภาพของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ตามตัวแบบไดมอนด์ในปัจจุบัน (หลังการรวมกลุ่ม)



ภาพที่ 3.6 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ในปัจจุบัน (หลังการรวมกลุ่ม)

3.4.1 เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)

(+/-) ด้านทรัพยากรมนุษย์

- (+) เกษตรกร มีความสามารถในการปรับปรุงพันธุ์ใหม่ ๆ โดยนำคำแนะนำของผู้ใช้กล้วยไม้ และผู้ทดสอบตลาด สร้างดอกกล้วยไม้คุณภาพที่ตรงตามความต้องการตลาด
- (+) เกษตรกร ได้รับการพัฒนาเกิดความเก่ง ด้านการปรับปรุงพันธุ์และเลี้ยงกล้วยไม้ ทำให้มีความรู้ในการสร้างกล้วยไม้คุณภาพยิ่งขึ้น
- (+) มีการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่และพัฒนาให้เป็นผู้ประกอบการที่มีความรอบรู้เรื่องของอุตสาหกรรมกล้วยไม้ตั้งแต่กระบวนการผลิต การจัดการและการตลาด เพื่อให้อุตสาหกรรมกล้วยไม้ของไทยสามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- (+/-) มีการผลิตแรงงานฝีมือคุณภาพสู่ธุรกิจกล้วยไม้ มีการวางแผนพัฒนาแรงงานคุณภาพ/ผู้ประกอบการในอนาคต แต่แรงงานคุณภาพยังไม่พอเพียง
- (+/-) เกษตรกร มีการขยายพื้นที่การผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 134.48 แต่ยังขาดแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพ
- (-) แรงงานระดับล่างยังเป็นแรงงานด้อยคุณภาพ และเป็นแรงงานต่างด้าว

(+) ด้านทรัพยากรธรรมชาติ

- (+) จังหวัดราชบุรียังคงมีความเหมาะสมด้านภูมิศาสตร์และภูมิอากาศสำหรับการเพาะปลูกกล้วยไม้ และพื้นที่การปลูกเลี้ยงกล้วยไม้คุณภาพเพิ่มขึ้น

(+/-) ด้านทรัพยากรทุน

- (+) เกษตรกรบางส่วนไม่มีปัญหาด้านหนี้สินใช้ทุนตัวเองและสามารถหาทุนหมุนเวียนหรือแหล่งเงินทุนไม่ยาก
- (-) เกษตรกรบางส่วนต้องใช้แหล่งเงินกู้จากสถาบันการเงิน เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียน

(+/-) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- (+) ค่าใช้จ่ายในการใช้ห้องปฏิบัติเพาะเนื้อเยื่อไม่สูง อีกทั้งมีห้องปฏิบัติการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
- (-) ยังขาดการบริหารระบบโลจิสติกส์ที่ทันสมัยที่จะเอื้ออำนวยต่อการขนส่งกล้วยไม้

(+) ด้านการวิจัยและพัฒนา

- (+) งานวิจัยทางด้านกล้วยไม้ โดยคณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
- (+) งานวิจัยทางด้านเทคโนโลยีจาก NECTEC เช่น พัฒนาอุปกรณ์พยากรณ์อากาศเพื่อการเกษตรสวนกล้วยไม้

(+/-) ด้านการบริหารจัดการ

- (+) มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพที่ชัดเจน และมีมาตรการในการตรวจสอบและรับรองคุณภาพที่เชื่อถือได้เป็นที่ยอมรับของผู้นำเข้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งออก และยกระดับราคาสินค้ากล้วยไม้ไทย
- (+) มีการจัดประชุมอย่างเป็นระบบ จัดบันทึกข้อมูล และเผยแพร่ข่าวสารข้อมูล ส่งผลให้ผู้ประกอบการได้รับข่าวสาร
- (+/-) มีการวางแผนพัฒนาแรงงานคุณภาพ/ผู้ประกอบการในอนาคต แต่ยังไม่เห็นความก้าวหน้าอย่างชัดเจน

(+) ด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยี

- (+) มีการเสริมสร้างความรู้ และสนับสนุนด้านงานวิจัยตลาดสหรัฐอเมริกา จีน ญี่ปุ่น และงานวิชาการ มีการให้คำปรึกษาแนะนำจากสถาบันเอกชน เช่น มูลนิธิไอเมท

3.4.2 เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions)**(+/-) ด้านความต้องการของผู้บริโภค**

- (+) มีการทำตลาดเชิงรุกเพื่อขยายตลาดต่างประเทศใหม่เพิ่มขึ้น เกษตรกรรับรู้ข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพ สายพันธุ์ สี สัน เพื่อสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น มีการพัฒนาตราสินค้า การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์
- (+/-) ผู้ทำตลาดในต่างประเทศเป็นผู้ศึกษาตลาดและรสนิยมของลูกค้า ทำให้ปรับปรุงพันธุ์ได้ตามความต้องการของตลาด แต่การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ทำตลาดกับผู้ปลูกเลี้ยง บางครั้งเป็นไปได้ยาก โดยขึ้นอยู่กับพันธุ์กล้วยไม้ที่นำมาผสม

(+/-) ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค

- (+) เกษตรกรและผู้นำเข้าในตลาดต่างประเทศ มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันเป็นประจำ ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคจากผู้นำเข้า

- (-) ผู้บริโภคมักมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือ อุปถัมภ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ส่งผลให้ผลผลิตกล้วยไม้ที่วางแผนไว้ไม่ตรงกับความต้องการ รสนิยม และช่วงเวลาของผู้บริโภคต้องการใช้

(+/-) ด้านความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค

- (+/-) ทราบข้อมูลความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคมากขึ้น แต่บางครั้งไม่สามารถสนองตอบอย่างทันกาล เนื่องจากธรรมชาติของวงจรการผลิตกล้วยไม้ และการผสมสายพันธุ์กล้วยไม้ใหม่ๆ ต้องใช้เวลาพอสมควร
- (+/-) ผู้บริโภคต่างประเทศยังพอใจที่จะซื้อสินค้าคุณภาพ ทำให้รายได้ของสวนกล้วยไม้สูงขึ้น แต่ความต้องการมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เกิดความเสี่ยงในด้านการปรับเปลี่ยนและต้องปรับปรุงพันธุ์อยู่เสมอ

(+/-) ด้านความต้องการภายในประเทศ

- (+/-) มีกิจกรรมส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ด้านกล้วยไม้โดยสมาคมที่เกี่ยวข้อง แต่ยังไม่มีการทำตลาดกล้วยไม้คุณภาพในประเทศอย่างจริงจัง
- (+/-) ความต้องการของตลาดในประเทศมีแนวโน้มเติบโต แต่มีความต้องการกล้วยไม้ด้อยคุณภาพ
- (-) ผู้บริโภคในประเทศส่วนใหญ่ไม่พิถีพิถันด้านคุณภาพ และยังไม่มีการศึกษาข้อมูลด้านตลาดกล้วยไม้คุณภาพในประเทศอย่างจริงจัง

3.4.3 อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries)

(+/-) ด้านความร่วมมือขององค์กรและสถาบัน

- (+) วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี ศึกษาพัฒนาหลักสูตรเทคโนโลยีกล้วยไม้ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
- (+) พัฒนาอุปกรณ์พยากรณ์อากาศเพื่อการพยากรณ์โรคและแมลงให้กับเกษตรกรสวนกล้วยไม้ โดย NECTEC
- (+) ได้รับความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการจากคณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และสถาบันเอกชน
- (+) มีการวิจัยพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการได้ตรงจุดตรงเป้าหมายในเรื่องการพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้ จากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา

- (-) การประสานงานและการเชื่อมโยงกับบริษัทขนส่งหรือด้านสายการบินเกี่ยวกับพื้นที่ระวางกล้วยไม้เพื่อการส่งออกกล้วยไม้ ยังมีน้อยมาก
- (+) มีการพัฒนาความร่วมมือกับโรงบรรจุหีบห่อ ในด้านการขนส่งกล้วยไม้จากสวนสู่โรงบรรจุ ในด้านรถขนส่งที่มีระบบความเย็น ความสะอาด เพื่อช่วยถนอมกล้วยไม้ และการวางแผนการมารับดอกกล้วยไม้ที่สวนที่แน่นอน
- (-) **การขนส่งและระบบโลจิสติกส์**
 - (-) ค่าบริหารโลจิสติกส์ในประเทศและต่างประเทศมีราคาสูง เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยน้ำมัน

3.4.4 กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขัน (Context for firm Strategy, Structure, and Rivalry)

- (+) **ด้านกลยุทธ์**
 - (+) กลุ่มคลังเตอรืมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการผลิตกล้วยไม้คุณภาพส่งออก
 - (+) ผู้นำกลุ่มมีกลยุทธ์ที่ส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มรู้จัก และไว้วางใจ และได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- (+) **ด้านโครงสร้าง**
 - (+) ความสัมพันธ์แน่นแฟ้น ทำงานร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร มีการพัฒนาความสัมพันธ์ ความสามัคคีภายในกลุ่มและมีความไว้วางใจ ร่วมกันพัฒนาความรู้
 - (+) กลุ่มมีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน มีประธานกลุ่ม กรรมการกลุ่ม การประชุมมีการจดบันทึกเป็นทางการ
- (+/-) **ด้านการแข่งขัน**
 - (+) มีการริเริ่มพัฒนากล้วยไม้คุณภาพของคลังเตอรืเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตราสินค้าของคลังเตอรืในอนาคต
 - (+) การพึ่งพาภาครัฐไม่มาก สามารถพัฒนาด้วยตนเองได้ มีผู้นำที่มีจิตอาสา มีความรู้ เห็นช่องทางและหาโอกาสได้ด้วยตนเองเสมอ
 - (+) มีการพัฒนาพันธุ์ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้สามารถขยายตลาดต่างประเทศได้มากขึ้น
 - (-) ไม่มีตลาดกลางและการประมูลเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ การควบคุมคุณภาพ และการกำหนดราคาเป็นไปตามกลไกตลาด

- (+) มีความสามารถผลิตกล้วยไมัคุณภาพเทียบเท่าคู่แข่งในต่างประเทศ

3.4.5 บทบาทของภาครัฐ

(+/-) ด้านสนับสนุนและผลักดัน

- (+/-) มีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นและชัดเจนมากขึ้น แต่บางหน่วยงานยังขาดประสิทธิภาพในการสนับสนุนส่งเสริม
- (+) ภาครัฐยอมรับความเข้มแข็งและความก้าวหน้าของคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี
- (-) ยังไม่มีบทบาทในการช่วยเจรจาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งออกกับประเทศคู่ค้า เพื่อผ่อนผันการตรวจสอบ
- (+/-) การประสานงานระหว่างหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับคลังเตอรืเป็นไปได้ด้วยดี แต่การทำงานในลักษณะเครือข่ายที่มีการบูรณาการยังขาดประสิทธิภาพในการสนับสนุนส่งเสริม
- (+) วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี และวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ให้ความช่วยเหลือและดำเนินการให้กับคลังเตอรืกล้วยไมักลุ่มราชบุรี
- (+) สำนักส่งเสริมและจัดการสินค้าเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร ได้ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตกล้วยไมั มีการพัฒนาเกษตรกร และคุณภาพผลผลิตให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน
- (+) มีความร่วมมือระหว่างสำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี กรมส่งเสริมการเกษตร ในการส่งเสริมและพัฒนาการผลิตกล้วยไมั ควบคู่กับการพัฒนาเกษตรกร และคุณภาพผลผลิตให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน
- (+) สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) จัดทำมาตรฐานระบบด้านการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับกล้วยไมัตัดดอก (GAP - Good Agricultural Practice) และมาตรฐานระบบและกระบวนการผลิตที่ดี (GMP - Good Manufacturing Practice) ส่งเสริมสนับสนุนการนำมาตรฐานไปใช้ และให้การรับรองหน่วยงานตรวจสอบมาตรฐานในส่วนของอุตสาหกรรมกล้วยไมั
- (+) มีการศึกษาโลจิสติกส์กล้วยไมัเพื่อการส่งออก
- (+) ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) ได้ให้การสนับสนุนโครงการสมาร์ทฟาร์ม (Smart Farm) ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ไปปรับใช้กับการเกษตร 4 ด้าน ได้แก่ การผลิต มาตรฐานการผลิตและ

สินค้า การบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้ โดยมีโครงการสำหรับดัลส์เตอร์กล้วยไม้ 5 โครงการ ได้แก่ การตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) การตรวจจับกล้วยไม้ (Sensor) การวินิจฉัยโรคกล้วยไม้ (Image processing) และการพัฒนาเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal) และการนิยามรูปแบบกล้วยไม้ (Ontology)

(+/-) การกำหนดนโยบายและกฎระเบียบ

- (+) การกำหนดกฎระเบียบ หรือมาตรฐานที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้มีความชัดเจนขึ้น
- (-) เรื่องกฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืช ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจดสิทธิบัตรพันธุ์กล้วยไม้ชนิดใหม่ๆ ที่นักเพาะพันธุ์กล้วยไม้ของไทยทำการวิจัยพัฒนาขึ้น กฎหมายให้ความคุ้มครองต้นพันธุ์พืชที่จดทะเบียน แต่ไม่คุ้มครองผลิตภัณฑ์คือตัวดอกกล้วยไม้ ซึ่งอุตสาหกรรมหลักของกล้วยไม้คือกล้วยไม้ตัดดอก
- (+) รัฐมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาหรือส่งเสริมการเติบโตของกล้วยไม้ หรือไม้ดอกไม้ประดับอื่นในการแข่งขันในตลาดโลก

3.4.6 โอกาส

(+) การพัฒนาตลาด

- (+) โอกาสทางการตลาดของกล้วยไม้คุณภาพยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

(+) การพัฒนาผลิตภัณฑ์

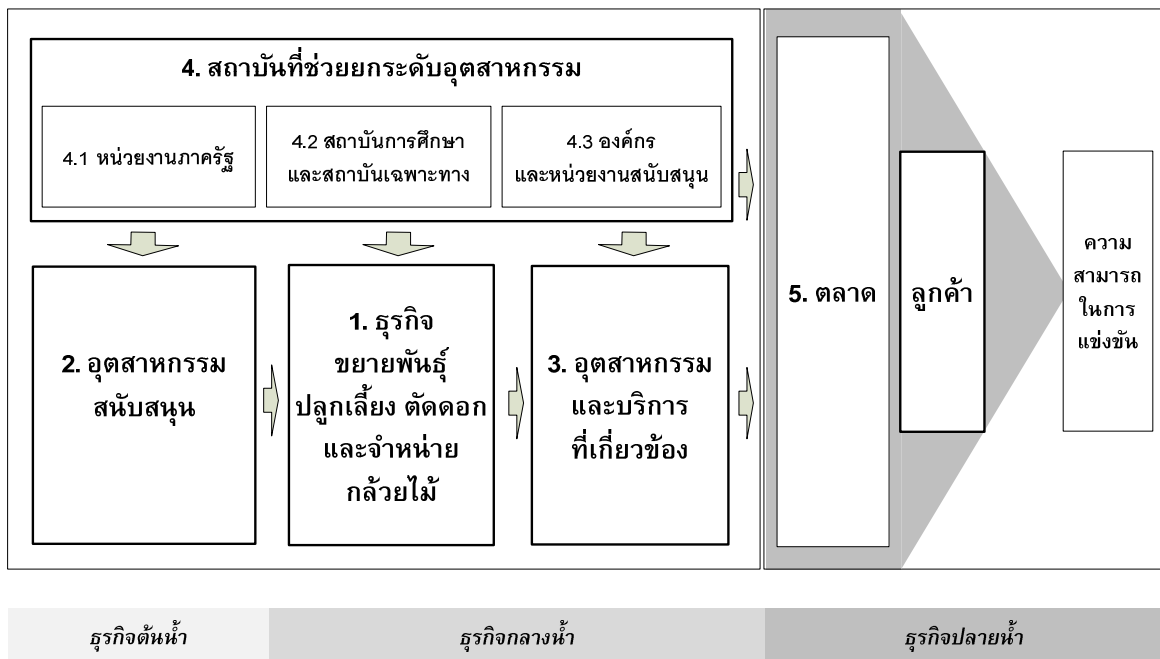
- (+) มีผู้พัฒนาสายพันธุ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นการกระตุ้นการแข่งขันด้านการพัฒนาสายพันธุ์ รวมทั้งกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภค

(+) การพัฒนาความเก่งและทักษะเกษตรกร

- (+) การพัฒนาความเก่ง และทักษะของเกษตรกรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลต่อการผลิตกล้วยไม้ที่มีคุณภาพ ที่จะสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น และแข่งขันกับประเทศคู่แข่งในเรื่องคุณภาพได้

3.5 การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน

เมื่อวิเคราะห์ในเชิงห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม โดยใช้ภาพห่วงโซ่อุปทานของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีปลายทางเป็น “ความสามารถในการแข่งขัน” ขาวสวนกล้วยไม้กลุ่มราชบุรีมองกันว่า คือ “ความเก่ง” โดยเชื่อว่าแต่ละสวนกล้วยไม้มีความเก่งเฉพาะ เมื่อนำความเก่งเฉพาะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในกลุ่ม ก็จะทำให้เกิดความเก่งรวมของกลุ่ม ดังแสดงในภาพที่ 3.7



ภาพที่ 3.7 แสดงห่วงโซ่อุปทานของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

จากภาพที่ 3.7 ทำให้เห็นห่วงโซ่อุปทานกล้วยไม้ไทยส่งออก ที่มี 3 ส่วนหลักๆ เมื่อมองในเชิงสายน้ำ อันมีธุรกิจผลิตกล้วยไม้คุณภาพเพื่อการส่งออกเป็นธุรกิจหลัก สามารถจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม คือ ธุรกิจต้นน้ำ ธุรกิจกลางน้ำ และธุรกิจปลายน้ำ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

“**ธุรกิจต้นน้ำ**” คือ กลุ่มที่เป็นอุตสาหกรรมและบริการที่สนับสนุนด้านปัจจัยการผลิตให้กับกลุ่มธุรกิจหลักในการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ ตั้งแต่การสร้างโรงเรือน อุปกรณ์ในการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ (กาบมะพร้าว) กระถางปลูก ตลอดจนการไยยา ใช้น้ำ สารป้องกันและกำจัดแมลงศัตรูพืช การดูแลกล้วยไม้ และการขยายพันธุ์กล้วยไม้ ประกอบด้วย ห้องปฏิบัติการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ ผู้เพาะพันธุ์/ปรับปรุงพันธุ์ ผู้ค้าวัสดุอุปกรณ์ด้านการเกษตร ผู้รับเหมาก่อสร้างโรงเรือน ผู้ผลิตซาแรน* (saran) ผู้ผลิตและขายปุ๋ย ขยายยา เคมีภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ โดยก่อนและหลังการรวมกลุ่มคลังเตอร์ฯ

*ซาแรนคือ ตาข่ายพลาสติกพรางแสง สำหรับใช้มุงหลังคาโรงเรือนกล้วยไม้ เพื่อเป็นการกรองแสงให้กล้วยไม้ ให้ได้รับแสงแดดที่เหมาะสมต่อการเติบโต ป้องกันฝนและลม ซาแรนจะมีขนาดมาตรฐาน การใช้ตาข่ายพรางแสงขึ้นอยู่กับชนิดของกล้วยไม้ โดยปกติใช้ประมาณ 50-55%

อุตสาหกรรมที่สนับสนุนนี้ ยังคงมีการดำเนินการสนับสนุน เพียงแต่หลังการรวมกลุ่ม ความสัมพันธ์กับเจ้าของสวนจะมีมากขึ้น มีการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาฉันท์มิตรในเรื่องการใช้สารเคมี การก่อสร้างโรงเรือน และบางครั้งได้เข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่มคลัสเตอร์ฯ

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในส่วนนี้ คือ การทำให้ต้นทุนต่ำสุด

“ธุรกิจกลางน้ำ” คือ ธุรกิจหลัก เหมาะสำหรับผู้ที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เนื่องจากต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และมีการลงทุนค่อนข้างสูง ประกอบด้วย

1) เกษตรกรเจ้าของสวนผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ มีการเพาะและขยายพันธุ์กล้วยไม้ มีการตัดดอกกล้วยไม้เพื่อจำหน่าย โดยเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ต้องมีการพัฒนากล้วยไม้ให้มีคุณภาพ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า

2) อุตสาหกรรมและบริการที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำผลผลิตคือไม้ตัดดอกคุณภาพไปสู่ตลาด ประกอบด้วย ผู้ส่งออก บริษัทขนส่งสินค้า และบริษัทสายการบิน ที่จัดส่งดอกกล้วยไม้ไปสู่ตลาดในประเทศและต่างประเทศ โดยจัดส่งกล้วยไม้จำหน่ายไปยังอุตสาหกรรมและบริการที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในส่วนนี้ คือ การทำให้ผลผลิต คือ กล้วยไม้ตัดดอก มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ

“ธุรกิจปลายน้ำ” คือ ธุรกิจปลายทาง ได้แก่ การจำหน่ายและการใช้ประโยชน์จากกล้วยไม้ ประกอบด้วย

ตลาด ซึ่งประกอบด้วยตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศที่มีความต้องการหลากหลาย ตลาดในประเทศ จะนำกล้วยไม้จากสวนส่วนหนึ่งไปขายพ่อค้าขายส่งและพ่อค้าขายปลีก จนถึงผู้บริโภค และอีกส่วนหนึ่งขายให้ผู้ส่งออก โดยกลุ่มตลาดมีหลายกลุ่ม การจัดส่งกล้วยไม้จะ

1) ดำเนินการโดยผ่านผู้นำเข้ากล้วยไม้ต่างประเทศ และการจัดส่งกล้วยไม้จะต้องเน้นความเร็วในการส่งมอบเพราะสินค้ากล้วยไม้ตัดดอกมีอายุใช้งานสั้น

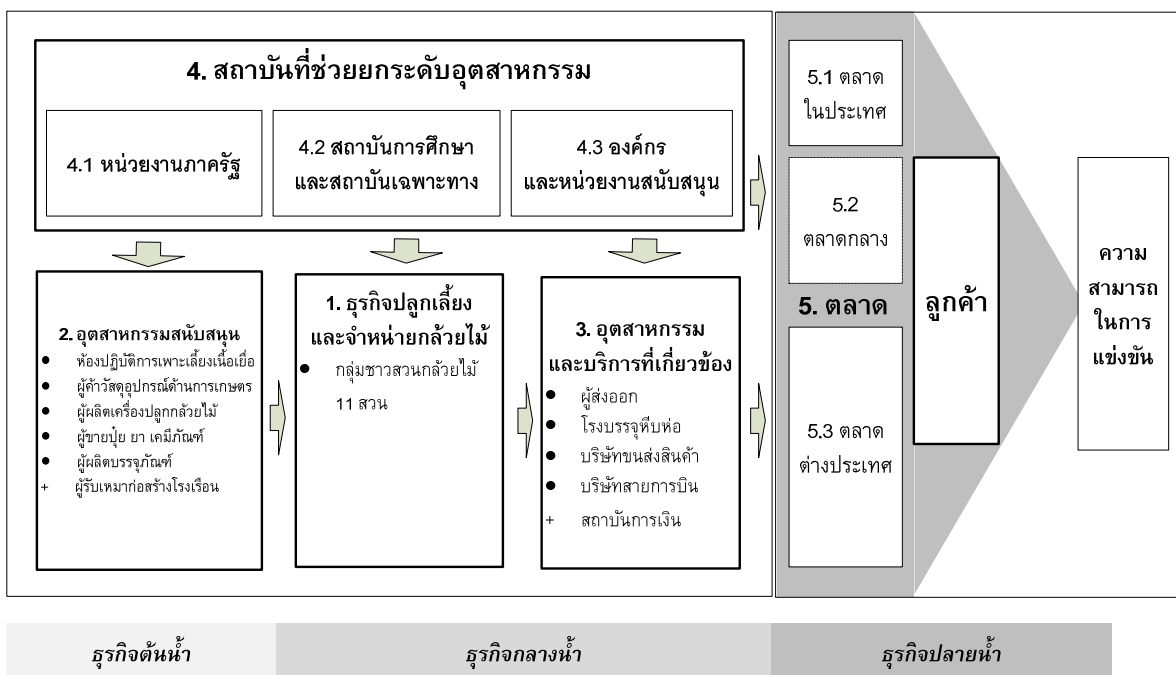
2) ผู้ใช้งานที่นำไปใช้งานโดยตรง เช่น ผู้รับจัดดอกไม้ ผู้รับจัดตกแต่งสถานที่ตามงานต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในส่วนนี้ คือ การส่งมอบผลผลิตไปยังตลาดหรือผู้ใช้ให้เร็วที่สุด

ทั้งนี้ สิ่งที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ ธุรกิจต้นน้ำ ธุรกิจกลางน้ำ และ ธุรกิจปลายน้ำ มีการทำงานอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยง ทั้งในรูปแบบความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด คือ การสนับสนุนของสถาบันที่ช่วยยกระดับอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา สถาบันเฉพาะทาง องค์กรภาคเอกชนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนากล้วยไม้ ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งในการช่วยประสานพัฒนา และยกระดับทั้งห่วงโซ่อุปทานตลอดสาย ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น นำไปสู่ความสามารถในแข่งขันในตลาดโลก โดยภายหลังการรวมกลุ่มคลังเตอร์ ได้มีหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีบทบาทและสนับสนุนมากขึ้น เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สศช. กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา NECTEC ศูนย์บ่มเพาะอาชีพกล้วยไม้ระพี-กัลยา สาคริก มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษา วิชาการจัดการแห่งประเทศไทย เป็นต้น

ความสามารถในการแข่งขัน ที่ได้รับ คือ ความเก่งรวมของกลุ่มที่เกิดจากความเก่งของแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องมารวมกัน อันเป็นความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณภาพ หรือพัฒนากล้วยไม้ให้สวยงามและแตกต่าง อาทิ จำนวนดอกมาก ก้านช่อยาว และดอกบานทน หรือสรุปง่ายๆ คือ กล้วยไม้ตัดดอกคุณภาพสูงราคาสูงนั่นเอง ตลอดจนถึงสร้างผลิตผล สร้างตลาด สร้างรายได้ และสร้างความรู้ใหม่ซึ่งจะเป็นฐานในการสร้างความยั่งยืน ทำให้เกิดความได้เปรียบแข่งขันของชาติไทยในตลาดโลก

การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี



ภาพที่ 3.8 แสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

เมื่อมองเส้นทางตามแนวนอนจากต้นน้ำผ่านกลางน้ำไปสู่ปลายน้ำ จะพบว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา 4 ประเด็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 การเพาะพันธุ์ใหม่ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพ ความสม่ำเสมอของสายพันธุ์และประเด็นข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพันธุ์พืช ซึ่งอาจก่อให้เกิดอุปสรรคแทนแรงหนุนส่งเสริม

ประเด็นที่ 2 การบรรจุภัณฑ์ การเคลื่อนย้าย การขนส่ง การจัดเก็บ ต้องมีการจัดการดูแลที่เหมาะสม เพื่อรักษาคุณภาพของกล้วยไม้ให้ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งการตรวจรับรองที่ต้นทางจะทำให้ลดความเสี่ยงอันเกิดจากการตรวจซ้ำ เช่น สภาพที่บอบช้ำหรือการบรรจุภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานหลังการตรวจซ้ำ หรือตกค้างที่ด่านกักกัน

ประเด็นที่ 3 การจัดการข้อมูลความรู้ และข่าวสารที่ทันกาลระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจกลางน้ำและปลายน้ำ โดยอาศัยการรวมกลุ่มแบบคลัสเตอร์ เพื่อให้มั่นใจว่าเกษตรกรสามารถส่งกล้วยไม้เข้าสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ ปริมาณผลิตผลเหมาะสมในแต่ละครั้งและไม่ตกค้าง เกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงมีข้อมูลความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบต่อตลาด เพื่อให้เกษตรกรจะสามารถบริหารจัดการผลผลิตได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นที่ 4 ข้อมูลเฉพาะของแต่ละตลาด เกษตรกรต้องรู้ข้อมูลของตลาดว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผู้บริโภคมีทัศนคติหรือค่านิยม หรือการนำไปใช้อย่างไร เพื่อเกษตรกรสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปพัฒนาสินค้าต่อไป

จะเห็นได้ว่าประเด็นทั้ง 4 มีความสำคัญ หากขาดข้อมูลสำคัญ จะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจที่ต้องเชื่อมโยงกันตลอดห่วงโซ่ เกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้จึงควรรวมกลุ่มและมีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสามารถวางแผนการผลิตและการจำหน่ายได้อย่างเหมาะสม อันจะทำให้เกิดการพึ่งตนเองและความยั่งยืนของธุรกิจต่อไป

เพื่อความเข้าใจและเห็นความสัมพันธ์ที่ชัดเจน จะขอนำเสนอด้วย ตารางไซพอค (SIPOC) ดังต่อไปนี้

ไซพอค (SIPOC) เป็นคำย่อมาจากคำภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย ผู้ขาย (Supplier) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลิตผล (Output) และลูกค้า (Customer) ตารางไซพอค (SIPOC) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อระบอบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงโครงการก่อนที่จะเริ่มงาน ซึ่งช่วยในการกำหนดโครงการที่ซับซ้อน ซึ่งยังมีขอบเขตไม่ชัดเจน ทำให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นเมื่อมองในเชิงกระบวนการ

ตารางไซพอค จะแสดงความเกี่ยวข้องของธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยจะเห็นว่าผู้เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน เปรียบเสมือนเป็นผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ (Supplier) ให้กับผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในกระบวนการถัดไป คือลูกค้านั่นเอง เมื่อมองในมุมนี้จะเห็นว่า ทุกคนเป็นลูกค้าที่ต้องการสินค้าหรือบริการจากผู้เกี่ยวข้องก่อนหน้านี้ ความรู้และความสามารถของทุกส่วนที่ใช้

ในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าของตัวเอง จะส่งผลให้ผู้ซื้อหรือผู้บริโภครายสุดท้าย ได้รับสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และตรงกับความต้องการ ดังตัวอย่างในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงการเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องโดยใช้กระบวนการไหลพอด

Supplier	Input	Process	Customer	Output
ธุรกิจต้นน้ำ				
ผู้ขายปัจจัยการผลิต	● ความต้องการของผู้ผลิต	● จัดซื้อ จัดหา ● จำหน่าย	● ผู้ผลิต	● พันธุ์ไม้คุณภาพ ● โรงเรือน ● แรงงาน ● วัสดุอุปกรณ์ ● ยา ปุ๋ย เคมีภัณฑ์ ● เงินทุน
ธุรกิจกลางน้ำ				
ผู้ผลิต	● พันธุ์ไม้คุณภาพ ● โรงเรือน ● แรงงาน ● วัสดุอุปกรณ์ ● ยา ปุ๋ย เคมีภัณฑ์ ● เงินทุน ● ข้อมูลตลาดและผู้บริโภค	● ขยายพันธุ์ ● ปรับปรุงพันธุ์ ● ปลุกเลี้ยง ● ตัดดอก ● วิทยาการหลังการเก็บเกี่ยว	● ผู้ค้าและผู้ส่งออก	● กล้วยไม้ตัดดอก
ธุรกิจปลายน้ำ				
ลูกค้า	● กล้วยไม้คุณภาพ ● บรรจุภัณฑ์	● จัดซื้อ จัดหา ● บรรจุหีบห่อ ● จำหน่าย	● ตลาด ● ผู้ส่งออก	● กล้วยไม้ที่บรรจุหีบห่อพร้อมจัดส่ง
ผู้นำเข้า	● กล้วยไม้คุณภาพ ● ข้อมูลเพื่อการนำเข้า	● นำเข้า ● บรรจุหีบห่อ ● จัดส่ง	● ตลาด	● กล้วยไม้พร้อมจัดส่ง
ตลาด	● กล้วยไม้คุณภาพ	● จัดซื้อ จัดหา ● จำหน่าย	● ผู้ใช้ ● ผู้บริโภค	● กล้วยไม้คุณภาพ

จากตารางที่ 3.1 จะเห็นได้ชัดว่า มีความสัมพันธ์เชิงกระบวนการในห่วงโซ่อุปสงค์ที่ต้องทำให้มั่นใจว่า มีการสื่อสารในทุกขั้นตอนถึงความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าในกระบวนการถัดไป

3.6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนที่คลังเตอร์ และตัวแบบไดมอนต์ ก่อนและหลัง การรวมกลุ่มคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

แผนที่คลังเตอร์ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ในคลังเตอร์ และตัวแบบไดมอนต์ ที่แสดงถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขัน จะเห็นได้ว่า ก่อนและหลังการรวมกลุ่มมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม การเข้ามีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันการศึกษา สถาบันเฉพาะทาง ส่งผลให้ช่วงหลังการรวมกลุ่มคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป และมีเทคโนโลยีทันสมัยเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้น

3.6.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนที่คลังเตอร์ ก่อนและหลัง การรวมกลุ่มคลังเตอร์

ตารางการเปรียบเทียบแผนที่คลังเตอร์ จะเป็นการเปรียบเทียบธุรกิจหลัก และธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน ก่อนและหลังการรวมกลุ่ม ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง มีหน่วยงานใดเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นบ้างในการพัฒนากล้วยไม้ หรือยังคงมีหน่วยงานเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ดังแสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนที่คลังเตอร์ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนที่คลังเตอร์ ก่อนและหลัง การรวมกลุ่มคลังเตอร์ฯ

แผนที่คลังเตอร์	
ก่อนการรวมกลุ่มคลังเตอร์	หลังการรวมกลุ่มคลังเตอร์
1) ธุรกิจหลัก คือ ผู้ผลิตและจำหน่ายกล้วยไม้ ชาวสวนกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ได้ผลิตและจำหน่ายกล้วยไม้ และมีแนวคิดที่จะทดลองทำกล้วยไม้คุณภาพส่งออก โดยความสัมพันธ์ระหว่างชาวสวนกล้วยไม้มีน้อย ต่างคนต่างทำ แต่มีการประชุมร่วมกัน ด้านการรับรู้ข้อมูลทางการตลาดมีน้อย	1) ธุรกิจหลัก คือ ผู้ผลิตและจำหน่ายกล้วยไม้คุณภาพส่งออก มี 11 สวน ความสัมพันธ์ระหว่างชาวสวนมีมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกัน สามารถผลิตกล้วยไม้คุณภาพส่งออกได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ ตลาดคือ ตลาดนครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา และมีการรับรู้ข้อมูลตลาดมากขึ้นในเรื่องสีพันธุ์ สายพันธุ์ จำนวนดอกต่อช่อ เป็นต้น

แผนที่คลังเตอร์	
ก่อนการรวมกลุ่มคลังเตอร์	หลังการรวมกลุ่มคลังเตอร์
2) อุตสาหกรรมสนับสนุน คือ • ห้องปฏิบัติการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ • ผู้เพาะพันธุ์และปรับปรุงพันธุ์ • ผู้ค้าวัสดุอุปกรณ์ด้านการเกษตร • ผู้ขายปุ๋ย ยา และเคมีภัณฑ์ • ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ประกอบการมีในระดับน้อย และมีกิจกรรมร่วมกับชาวสวนน้อยมาก มีลักษณะการซื้อขายทั่วไป ในส่วนของห้องปฏิบัติการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อมีการแข่งขันทางด้านราคามากกว่าคุณภาพ	2) อุตสาหกรรมสนับสนุน คือ • ห้องปฏิบัติการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ • ร้านค้าวัสดุอุปกรณ์ด้านการเกษตร • ผู้ผลิตเครื่องปลูกกล้วยไม้ • ผู้ขายปุ๋ย ยา และเคมีภัณฑ์ • ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ • ผู้รับเหมาร้างโรงเรือน ผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ระหว่างกันดีขึ้น ทั้งในระดับผู้ประกอบการด้วยกันเองและระหว่างผู้ประกอบการกับชาวสวนกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีการร่วมให้คำแนะนำกับเกษตรกรอย่างฉันทมิตร ในส่วนของห้องปฏิบัติการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ มีการเน้นคุณภาพมากขึ้น
3) อุตสาหกรรม/บริการที่เกี่ยวข้อง คือ • ผู้ส่งออก • ผู้นำเข้ากล้วยไม้คุณภาพตลาดต่างประเทศ • บริษัทขนส่งสินค้า • บริษัทสายการบิน • โรงบรรจุหีบห่อ ผู้ส่งออกและผู้นำเข้ากล้วยไม้ต่างประเทศมาให้แนวคิดในการทำกล้วยไม้คุณภาพส่งออก การรับกล้วยไม้ที่สวนของโรงบรรจุหีบห่อ เป็นลักษณะที่ไม่มีการป้องกันการบอบช้ำของกล้วยไม้มากนัก ยังไม่มีการวางแผนในการรับกล้วยไม้จากชาวสวน บริษัทสายการบินและบริษัทขนส่ง ไม่ได้เข้ามามีบทบาทหรือให้คำแนะนำการส่งออกกล้วยไม้ ที่จะสามารถช่วยลดต้นทุนการขนส่งได้	3) อุตสาหกรรม/บริการที่เกี่ยวข้อง คือ • ผู้ส่งออก • ผู้นำเข้ากล้วยไม้คุณภาพตลาดต่างประเทศ • บริษัทขนส่งสินค้า • บริษัทสายการบิน • โรงบรรจุหีบห่อ • สถาบันการเงิน ผู้ส่งออก และผู้นำเข้ากล้วยไม้คุณภาพตลาดต่างประเทศ เข้ามีบทบาทมากขึ้น มีการให้ข้อมูลด้านการตลาดกับเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง ในส่วนโรงงานบรรจุหีบห่อมีการพัฒนาในด้านการขนส่งกล้วยไม้จากสวนมาถึงโรงงาน ร่วมวางแผนในการรับกล้วยไม้กับชาวสวนโดยรถที่มารับส่งกล้วยไม้ที่สวน ได้เปลี่ยนเป็นรถที่ได้มาตรฐานมีความเย็นในการถนอมความสด ความแข็งแรงของกล้วยไม้ ในส่วนของบริษัทขนส่ง และสายการบิน ยังคงมีความร่วมมือน้อยดังเดิม ส่วนสถาบันการเงินได้เข้ามาแนะนำในด้านการลงทุน การให้สินเชื่อแก่เกษตรกร
4) สถาบันที่ช่วยในการยกระดับอุตสาหกรรม แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 4.1) หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ • สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี	4) สถาบันที่ช่วยในการยกระดับอุตสาหกรรม แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 4.1) หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ • สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี • กรมวิชาการเกษตร

แผนที่คลังเตอร์	
ก่อนการรวมกลุ่มคลังเตอร์	หลังการรวมกลุ่มคลังเตอร์
• กรมวิชาการเกษตร • กรมส่งเสริมการเกษตร • กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ • สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) • สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) • สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หน่วยงานภาครัฐที่เข้ามามีบทบาทมากในช่วงก่อนรวมกลุ่ม ประกอบด้วย สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร โดยเข้ามาดำเนินการจดทะเบียนและการรวมกลุ่มเกษตรกรกล้วยไม้ 6 จังหวัดในปี 2541 เพื่อแก้ไขปัญหาเพลี้ยไฟของดอกกล้วยไม้ ตลอดจนส่งเสริมความรู้ด้านการกำจัดแมลงและศัตรูพืช จัดหากลุ่มยาสำหรับกำจัดศัตรูพืชให้กับเกษตรกร และจัดกิจกรรมการแสดงผลของกล้วยไม้ ในขณะเดียวกันนักลงทุนใหม่ชาวไต้หวันขอรับการส่งเสริมการลงทุนในธุรกิจกล้วยไม้ ชาวสวนและผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องในธุรกิจกล้วยไม้ออกมาคัดค้าน ในที่สุดรัฐบาลไม่อนุมัติโครงการนี้ ทางสภาที่ปรึกษาฯ ได้จัดสัมมนาหาแนวทางการแก้ปัญหาธุรกิจกล้วยไม้ โดยให้ความรู้ เรื่องการยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับชาวสวนกล้วยไม้ และ สศช. ร่วมกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้จัดสัมมนา การยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับกลุ่มชาวสวนกล้วยไม้	• กรมส่งเสริมการเกษตร • คณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ • กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ • สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) • กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี • กรมส่งเสริมการส่งออก • กรมการค้าต่างประเทศ • สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ • คณะกรรมการศึกษาวิจัยและพัฒนากล้วยไม้ • สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา • สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) • ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) • สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) • สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) (สวก.) มีหน่วยงานภาครัฐ หลายหน่วยงานได้เข้ามาร่วมผลักดันและสนับสนุนเพื่อยกระดับความสามารถของการพัฒนากล้วยไม้ อย่างชัดเจน อาทิ คณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ ในเรื่องยุทธศาสตร์กล้วยไม้ มกอช. เรื่องการจัดทำมาตรฐานที่ดีสำหรับกล้วยไม้ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เข้ามาในเรื่องการผลิตกำลังคนเพื่อรองรับในด้านอุตสาหกรรมกล้วยไม้ กรมส่งเสริมการส่งออก กรมการค้าต่างประเทศ สนับสนุนให้มีการจัดสัมมนาและเจรจากับคณะผู้แทนการค้าในการรักษาตลาดในภูมิภาคต่างประเทศ NECTEC เข้ามามีบทบาทในเรื่อง Smart Farm และ ระบบ Sensor ตรวจวัดอุณหภูมิความชื้น เพื่อการเกษตรกรรมที่มีประสิทธิภาพ
4.2) สถาบันการศึกษาและสถาบันเฉพาะทาง • คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ • วิทยาเขตกำแพงแสน สถาบันการศึกษาที่ได้เข้าร่วมในเรื่องกล้วยไม้ ก่อนการรวมกลุ่ม คือ คณะเกษตร ม.เกษตรศาสตร์	4.2) สถาบันการศึกษาและสถาบันเฉพาะทาง • คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ • วิทยาเขตกำแพงแสน • วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี • วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี

แผนที่คลังเตอร์	
ก่อนการรวมกลุ่มคลังเตอร์	หลังการรวมกลุ่มคลังเตอร์
วิทยาเขตกำแพงแสน โดยได้เข้ามามีบทบาทในการให้ความรู้กับเกษตรกรโดยเป็นวิทยากร ทั้งในการดูแลกล้วยไม้โดยการผสมปุ๋ยใช้เอง การแก้ปัญหาศัตรูพืชและแมลง ส่วนสถาบันเฉพาะทาง ยังไม่มีหน่วยงานใดเข้ามา มีบทบาท	ศูนย์ปมเพาะอาชีพกล้วยไม้ระพี-กัลยา สาคริก คณะเกษตร ม.เกษตรศาสตร์ กำแพงแสน ได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนากล้วยไม้ การแก้ปัญหาศัตรูพืชและแมลง เปิดโอกาสให้นักวิจัยได้เข้ามาทำการทดลองวิจัยกล้วยไม้มากขึ้น ภายในเรือนกล้วยไม้ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขณะเดียวกันได้มีสถาบันการศึกษาเข้ามาร่วมผลิตกำลังคนในสาขากล้วยไม้โดยจัดการเรียนการสอนขึ้นที่วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี และวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี ตลอดจนสถาบันเฉพาะทางที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องประยุกต์การใช้เครื่องมือกับกล้วยไม้ได้เข้ามีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม
4.3) องค์กรและหน่วยงานที่สนับสนุน - สมาคมชาวสวนกล้วยไม้ไทย - สมาคมผู้ส่งออกดอกกล้วยไม้ไทย - กลุ่มเกษตรกรชาวสวนกล้วยไม้ - สมาคม/ชมรมกล้วยไม้ราชบุรี - สมาคมพฤกษชาติแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ การดำเนินงานช่วงก่อนการรวมกลุ่ม ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากสมาคมที่เกี่ยวข้องกับกล้วยไม้เป็นหลักคือ สมาคมชาวสวนกล้วยไม้ไทย สมาคม/ชมรมกล้วยไม้ราชบุรี เป็นต้น ที่เข้ามาร่วมในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับกล้วยไม้ เช่น การจัดงานกล้วยไม้ประจำปี	4.3) องค์กรและหน่วยงานที่สนับสนุน - สมาคมชาวสวนกล้วยไม้ไทย - กลุ่มเกษตรกรชาวสวนกล้วยไม้ - สมาคมผู้ส่งออกดอกกล้วยไม้ไทย - สมาคม/ชมรมกล้วยไม้ราชบุรี - สมาคมพฤกษชาติแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ - มูลนิธิระพี-กัลยา สาคริก - กองทุนส่งเสริมอาชีพและพัฒนากล้วยไม้ระพี-กัลยา สาคริก - ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (ไอเมท) จากเดิมที่มีเพียงสมาคมชาวสวนกล้วยไม้ไทย สมาคม/ชมรมกล้วยไม้ราชบุรี สมาคมพฤกษชาติแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่ได้ร่วมสนับสนุนการพัฒนากล้วยไม้ ภายหลัง ได้มีสมาคม หน่วยงาน และสถาบันเอกชนหลายองค์กร เข้ามาร่วมพัฒนาและผลักดันการดำเนินงานของกลุ่มเพิ่มขึ้น โดยเป็นองค์กรจากภาคเอกชนที่มีองค์ความรู้ด้านกล้วยไม้ และด้านวิชาการ มีการให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากลุ่ม และการพัฒนากล้วยไม้ส่งออก อาทิ กองทุนส่งเสริมอาชีพและพัฒนากล้วยไม้ระพี-

แผนที่คลังเตอร์	
ก่อนการรวมกลุ่มคลังเตอร์	หลังการรวมกลุ่มคลังเตอร์
	กัลยา สาคริก ในการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ธุรกิจกล้วยไม้ และมูลนิธิไอเมท ที่ได้ให้คำแนะนำในเรื่องการจัดทำตัวแบบไดมอนด์ แผนที่คลังเตอร์ ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าในการยกระดับความสามารถของ คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

3.6.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแบบไดมอนด์ ก่อนและหลัง การรวมกลุ่มคลังเตอร์

การเปรียบเทียบตัวแบบไดมอนด์ ก่อนและหลังการรวมกลุ่ม จะเป็นการเปรียบเทียบปัจจัยแวดล้อม 4 ด้าน และปัจจัยประกอบอีก 2 ด้าน ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี เพื่อจะได้ทราบว่า ก่อนและหลังการรวมกลุ่ม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง โดยใช้ เครื่องหมายบวก (+) แสดงถึงปัจจัยที่เป็นโอกาส และเครื่องหมายลบ (-) แสดงถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ต่อการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

ตารางที่ 3.3 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแบบไดมอนด์ ก่อนและหลัง การรวมกลุ่มคลังเตอร์

ตัวแบบไดมอนด์	
<u>ก่อน</u> การรวมกลุ่มคลังเตอร์	<u>หลัง</u> การรวมกลุ่มคลังเตอร์
เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (+/-) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (+) ด้านทรัพยากรธรรมชาติ (-) ด้านทรัพยากรทุน (-) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (-) ด้านการวิจัยและพัฒนา (-) ด้านการบริหารจัดการ (+/-) ด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยี	เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (+/-) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (+) ด้านทรัพยากรธรรมชาติ (+/-) ด้านทรัพยากรทุน (+/-) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (+) ด้านการวิจัยและพัฒนา (+/-) ด้านการบริหารจัดการ (+) ด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยี
เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (+/-) ด้านความต้องการของผู้บริโภค (-) ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค (-) ด้านความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค (+/-) ด้านความต้องการภายในประเทศ	เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (+/-) ด้านความต้องการของผู้บริโภค (+/-) ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค (+/-) ด้านความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค (+/-) ด้านความต้องการภายในประเทศ

ตัวแบบไดมอนต์	
ก่อน การรวมกลุ่มคลังเตอร์	หลัง การรวมกลุ่มคลังเตอร์
กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขัน (+/-) ด้านกลยุทธ์ (+/-) ด้านโครงสร้าง (+/-) ด้านการแข่งขัน	กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขัน (+) ด้านกลยุทธ์ (+) ด้านโครงสร้าง (+/-) ด้านการแข่งขัน
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (+/-) ด้านความร่วมมือขององค์กรและสถาบัน (-) ด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์	อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (+/-) ด้านความร่วมมือขององค์กรและสถาบัน (-) ด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์
บทบาทของภาครัฐ (+/-) การสนับสนุนและผลักดัน (-) การกำหนดนโยบายและกฎระเบียบ	บทบาทของภาครัฐ (+/-) การสนับสนุนและผลักดัน (+/-) การกำหนดนโยบายและกฎระเบียบ
โอกาส (+) การพัฒนาตลาด (+) การพัฒนาผลิตภัณฑ์	โอกาส (+) การพัฒนาตลาด (+) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (+) การพัฒนาความเก่งและทักษะเกษตรกร

จากตารางเปรียบเทียบที่ 3.3 จะเห็นได้ว่า ภายหลังจากการรวมกลุ่มคลังเตอร์ ได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ในเงื่อนไขปัจจัย ทั้ง 4 ด้าน รวมกับองค์ประกอบอีก 2 ด้าน คือ บทบาทภาครัฐ และโอกาส ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เงื่อนไขปัจจัยการผลิต

ด้านทรัพยากรมนุษย์ ก่อนการรวมกลุ่ม เกษตรกรแม้มีทักษะและประสบการณ์ ในการปลูกกล้วยไม้ แต่ยังคงขาดการบริหารจัดการสวนที่เป็นระบบ และขาดความรู้ด้านการปรับปรุงพันธุ์ใหม่ แต่ภายหลังจากการรวมกลุ่ม กลับพบว่า เกษตรกรได้รับการพัฒนาการบริหารจัดการสวนที่เป็นระบบ มีความเก่ง ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะด้านปรับปรุงพันธุ์ใหม่ๆ และสามารถผลิตกล้วยไม้คุณภาพ สมองความต้องการของตลาดได้ ขณะเดียวกันได้มีการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ ให้มีความรอบรู้เรื่องกล้วยไม้อย่างครบวงจร ซึ่งก่อนการรวมกลุ่มจะไม่มี

ในเรื่องแรงงานที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวกล้วยไม้ ทั้งก่อนและหลังการรวมกลุ่ม ยังมีปัญหาที่เหมือนเดิมและเป็นปัญหาสำคัญ คือ แรงงานในการเก็บเกี่ยวกล้วยไม้ ยังคงไม่มีความรู้ ไม่มีทักษะ และประสบการณ์ เจ้าของสวนต้องคอยสอนงาน และส่วนใหญ่ยังคงเป็นแรงงานต่างด้าว มีการเข้าออกงานบ่อย

ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อนและหลังการรวมกลุ่ม แต่เป็นปัจจัยบวกที่ดีเนื่องจากจังหวัดราชบุรี เป็นจังหวัดที่มีทำเลที่เหมาะสม ทั้งด้านภูมิศาสตร์และภูมิอากาศสำหรับการปลูกกล้วยไม้ มีระบบชลประทานดี มีแหล่งน้ำที่สะอาด เหมาะสำหรับปลูกกล้วยไม้เมืองร้อน

ด้านทรัพยากรทุน มีการเปลี่ยนแปลง คือก่อนการรวมกลุ่ม เกษตรกรจำนวนมากยังมีความสามารถในการลงทุนน้อย ไม่มีเงินทุนของตนเอง ต้องอาศัยสินเชื่อ ซึ่งแหล่งให้กู้ยืมก็หาได้ยาก แต่ภายหลังการรวมกลุ่มเกษตรกรเริ่มหาแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น

ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ส่วนที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อนและหลังการรวมกลุ่มคัลสเตอร์ฯ คือ ยังไม่มีระบบโลจิสติกส์ที่ทันสมัย ที่สามารถเอื้ออำนวยต่อการขนส่งและการรักษาคุณภาพของกล้วยไม้ มีเพียงห้องปฏิบัติการเพาะเนื้อเยื่อ ที่เป็นระบบได้มาตรฐานและมีคุณภาพในการบริการ ให้เกษตรกรผู้ปลูกกล้วยไม้ทั้งก่อนและหลังการรวมกลุ่ม

ด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการในระบบสวนกล้วยไม้ก่อนและหลังมีความแตกต่างกัน คือก่อนการรวมกลุ่ม ไม่มีการนำระบบการบริหารจัดการสวนเข้ามาแนะนำให้เกษตรกรได้เรียนรู้ แต่ภายหลังการรวมกลุ่ม มีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน มีการจัดประชุมที่ค่อนข้างเป็นทางการ มีประธานการประชุม มีการจดบันทึก อีกทั้งมีการกำหนดมาตรฐานในการผลิตกล้วยไม้คุณภาพที่ชัดเจน ตลอดจนเริ่มวางแผนในเรื่องการพัฒนาแรงงานที่มีคุณภาพ

ด้านองค์ความรู้ และเทคโนโลยี การวิจัยและการพัฒนา ก่อนการรวมกลุ่ม การถ่ายทอดองค์ความรู้ การพัฒนาวิจัย และนำเสนอเทคโนโลยีต่อการพัฒนา กลุ่ม ยังมีน้อยมาก ไม่มีการวิจัยพัฒนาพันธุ์ใหม่ๆ ของกล้วยไม้ แต่ภายหลังการรวมกลุ่ม เกษตรกรได้รับการเสริมสร้างความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ มีงานวิจัยด้านตลาดสหรัฐอเมริกา จีน ญี่ปุ่น เพื่อการพัฒนาและส่งออกกล้วยไม้ของชาวสวน และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากล้วยไม้

2. เงื่อนไขด้านอุปสงค์

เป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการรวมกลุ่ม ในเรื่องความต้องการของตลาด พฤติกรรมของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค

ความต้องการของผู้บริโภค ก่อนการรวมกลุ่มคัลสเตอร์นั้น การรับรู้ข้อมูลของเกษตรกร ในเรื่องความต้องการของผู้บริโภคมีน้อยมาก โดยการขายดอกกล้วยไม้จะทำตามคำสั่งซื้อของผู้ส่งออกเป็นหลัก

พฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ตลอดจนความต้องการของผู้บริโภคในประเทศ มีการรับรู้ข้อมูลในด้านนี้น้อยมาก เกษตรกรไม่ทราบความต้องการที่

แท้จริงของตลาด ว่ามีความต้องการสีสน้ หรือจำนวนดอกบานเป็นลักษณะใด แต่ด้วยความต้องการของตลาดที่หลากหลาย จึงทำให้ยังคงมีผู้ซื้อ แต่หลังจากการรวมกลุ่มคลังเตอร่ ปรากฏว่าเกษตรกรผู้ปลูกกล้วยไม้ฯ มีการรับรู้ข้อมูลของลูกค้ามากขึ้น ทราบพฤติกรรมการบริโภคจากผู้นำเข้าต่างประเทศ ทราบความต้องการของลูกค้ ในเรื่องสีสน้ สายพันธุ์ ลักษณะการบานของดอก ความยาวช่อ จำนวนดอกบานต่อช่อ แต่สิ่งที่ยังคงเป็นปัจจัยลบภายหลังการรวมกลุ่ม คือ การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ในช่วงที่ตลาดมีความต้องการกล้วยไม้สูง และพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้บางครั้งผลผลิตกล้วยไม้ไม่ตรงกับความต้องการรสนิยม และไม่สอดคล้องกับเวลาที่ลูกค้ต้องการ

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน จะพิจารณาในประเด็นความร่วมมือขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากล้วยไม้ และด้านการขนส่ง และระบบโลจิสติกส์ พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อนและหลังการรวมกลุ่มคลังเตอร่ โดยก่อนการรวมกลุ่ม องค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากล้วยไม้ มีความร่วมมือจัดกิจกรรม ด้านการส่งเสริมกล้วยไม้ ให้เป็นรู้จักยิ่งขึ้น แต่ในการประสานความร่วมมือ หรือระดับสัมพันธ์ระหว่างกัน ยังอยู่ในระดับน้อย อีกทั้งไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ไม่มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ภายหลังจากการรวมกลุ่มคลังเตอร่ ปรากฏว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจนและมากขึ้น มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน การพัฒนากล้วยไม้ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากล้วยไม้ เช่น สถาบันการศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรเทคโนโลยีกล้วยไม้ การพัฒนาอุปกรณ์พยากรณ์อากาศ โดย NECTEC และมีการวิจัยพัฒนา ที่จะตอบสนองความต้องการของเกษตรกรได้ ตลอดจนมีความร่วมมือที่ดีกับโรงบรรจุหีบห่อ ในการขนส่งกล้วยไม้จากสวน สูโรงบรรจุหีบห่อ โดยมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของรถขนส่งที่มีระบบห้องเย็น ความสะอาด เป็นต้น

ในด้านของการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ ยังคงเป็นปัจจัยลบ หรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อนและหลังการรวมกลุ่ม เนื่องจากต้นทุนการขนส่ง จะขึ้นอยู่กับปัจจัยน้ำมันเป็นหลัก ขณะเดียวกัน ไม่มีการประสานงานที่ชัดเจน ระหว่างสายการบินกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนากล้วยไม้

4. กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการรวมกลุ่มมีดังนี้

ด้านกลยุทธ์ ก่อนการเปลี่ยนแปลง มีทั้งที่เป็นปัจจัยบวก และปัจจัยลบ ต่อการพัฒนาความสามารถของคลังเตอร่กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ปัจจัยบวกคือ ผู้นำกลุ่มคลังเตอร่กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี สร้างกลยุทธ์ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มรู้จักกัน ไว้ใจกัน ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ส่วนที่เป็นปัจจัยลบ คือ ไม่มียุทธศาสตร์การตลาดที่ชัดเจนของกลุ่ม จะเป็นลักษณะแต่ละสวนกำหนดราคา

กันเอง และเกษตรกร ก็ไม่มีกลยุทธ์ ในการพัฒนากล้วยไม้ ดำเนินการไปตามประสบการณ์ที่มีอยู่ แต่ภายหลังการรวมกลุ่มพบว่า ปัจจัยลบต่อการพัฒนาไม่มี มีแต่ปัจจัยบวก โดยกลุ่มดัลสเตอร์มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน คือการผลิตกล้วยไม้คุณภาพส่งออก

ด้านโครงสร้าง ของกลุ่มดัลสเตอร์ ก่อนการรวมกลุ่ม ยังเป็นลักษณะที่ไม่เหนียวแน่น ต่างคนต่างทำสวนตนเอง ไม่เปิดเผยข้อมูลของสวนให้สวนอื่นทราบ แม้ว่าจะมีการรู้จักกันจากการประชุมสัญจรที่จัดโดยผู้นำกลุ่ม แต่ภายหลังการรวมกลุ่มดัลสเตอร์ ปรากฏว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นชัดเจน สมาชิกในกลุ่มมีความคุ้นเคยกัน ไว้วางใจกัน มีความกลมเกลียว มีการช่วยเหลือกัน ไม่ปิดบังข้อมูล และร่วมกันแก้ปัญหาให้กับเพื่อนชาวสวน ในการประชุมที่จัดอย่างต่อเนื่อง มีการรวมกลุ่มและประสานกลุ่มเป็นทางการ

ด้านการแข่งขัน มีทั้งเปลี่ยนแปลงและไม่เปลี่ยนแปลง พบว่า ก่อนการรวมกลุ่มมีปัจจัยลบหลายอย่าง เช่น การแข่งขันจะเป็นลักษณะตลาดเชิงรุกน้อย เนื่องจากเกษตรกรไม่ทราบข้อมูลความต้องการของลูกค้า มีการแข่งขันระหว่างเกษตรกรด้วยกันสูง ผลผลิตกันที่ไม่มีความแตกต่างกัน อีกทั้งคู่แข่งได้เปรียบในการแข่งขันด้วยคุณภาพของกล้วยไม้ที่มีความสม่ำเสมอ การส่งเสริมการตลาดจากภาครัฐด้านกล้วยไม้ อยู่ในระดับที่ยังไม่พอเพียง ส่วนใหญ่เป็นการประชาสัมพันธ์ และนำเสนอให้เป็นที่ยอมรับในตลาด แต่ยังไม่มีความหน่วยงานที่คอยติดตามให้การสนับสนุนในด้านการขาย หรือช่วยผู้ปลูกเลี้ยงในการระบายสินค้ากรณีเกิดวิกฤติ ที่ทำให้ไม่สามารถระบายสินค้าออกจากสวน หรือค้างอยู่ระหว่างทางไม่ถึงตลาด เป็นต้น แต่ภายหลังการรวมกลุ่ม มีปัจจัยบวกเพิ่มขึ้น เช่น ดัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีการพัฒนากล้วยไม้พันธุ์ใหม่ๆ ที่ได้มาตรฐานเป็นจำนวนมากขึ้น ทำให้ขยายปริมาณการส่งออกในตลาดต่างประเทศได้มากขึ้น และด้วยเหตุที่ประเทศไทย มีความได้เปรียบในด้านภูมิประเทศ และภูมิอากาศที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตกล้วยไม้ มากกว่าประเทศคู่แข่งอื่น ทำให้การแข่งขันของกล้วยไม้เริ่มเป็นตลาดเชิงรุก และจากการรวมกลุ่ม ทำให้มีการพัฒนากล้วยไม้ที่ได้คุณภาพ มีมาตรฐานเทียบเท่าต่างประเทศ และสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น

5. บทบาทของภาครัฐ

การสนับสนุนและผลักดันการพัฒนากล้วยไม้ ก่อนการรวมกลุ่มนั้น ปรากฏว่าหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือกรมวิชาการเกษตร และกรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี ได้เข้ามาสนับสนุน และร่วมแก้ไขปัญหาให้กับชาวสวนกล้วยไม้ฯ อย่างเต็มที่ พร้อมกับมีการประสานงานกับสมาคมชาวสวนกล้วยไม้ ชมรมกล้วยไม้ราชบุรี ในการจัดกิจกรรมกล้วยไม้อย่างต่อเนื่อง แต่สิ่งที่เป็นปัจจัยลบ สำหรับบทบาทภาครัฐคือ ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เช่น การสร้างตราสินค้ากล้วยไม้ไทย ขาดการส่งเสริม หรือผลักดันในเรื่องระวางขนส่งสินค้าทางอากาศของกล้วยไม้ในการส่งออก ขาดการส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น และยังไม่มียุทธศาสตร์ในการ

พัฒนากล้วยไม้ที่ชัดเจน สำหรับการสนับสนุนและผลักดันกลุ่มคลังเตอร์ หลังจากมีการรวมกลุ่มแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงในทางบวกเพิ่มขึ้นอย่างมาก เช่น มีหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากล้วยไม้เข้าร่วมมีบทบาทสนับสนุนและผลักดัน เพื่อให้กล้วยไม้ไทยมีคุณภาพยิ่งขึ้น มีมาตรฐานระดับสากล มีการกำหนดยุทธศาสตร์กล้วยไม้ระดับประเทศ ส่งเสริมและร่วมมือกับหน่วยงานภาคเอกชน ในการร่วมกันพัฒนากล้วยไม้ ให้มีการเติบโตที่ยั่งยืน ขณะเดียวกัน ภาครัฐ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้ยอมรับความเข้มแข็งของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

6. โอกาส

โอกาสการพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกล้วยไม้ไทย ก่อนการรวมกลุ่ม และหลังการรวมกลุ่มเป็นปัจจัยบวก เนื่องจากกล้วยไม้ไทยมีคุณภาพ สี สันสวยงาม ยังเป็นที่ต้องการของตลาด และเกษตรกรมีทักษะประสบการณ์ที่สั่งสมมานาน และได้มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น จากหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้ ในการพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้ ปรับปรุงพันธุ์กล้วยไม้ การใช้อยู่ การค้า ในการดูแล และแก้ปัญหาแมลง และศัตรูพืชอย่างต่อเนื่อง

3.7 สรุปพัฒนาการของคลังเตอร์แต่ละช่วงเวลา :

ปัญหา อุปสรรค และผลการดำเนินงานที่สำคัญ

จากพัฒนาการคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน (ปี 2553) เป็นระยะเวลากว่า 10 ปี แบ่งได้เป็น 3 ยุคที่สำคัญนั้น จากการเปรียบเทียบดังกล่าว ทำให้เห็นการพัฒนาความสามารถแข่งขันของคลังเตอร์กล้วยไม้ สรุปได้ดังนี้

ยุคเริ่มต้น เกิดปัญหาเพลิงไฟ ทำให้เกิดการรวมตัวกัน มีการจดทะเบียนเป็นกลุ่มตามจังหวัดต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมกลุ่ม ทำให้เกิดความสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสวนกล้วยไม้ โดยจัดทำเป็นระบบจัดการอย่างดี เพราะนอกจากได้เพื่อนแล้ว ยังได้เคล็ดลับอีกด้วย จึงกลายเป็นการพลิกปัญหาเป็นโอกาส ในการแก้ปัญหากล้วยไม้นั้น คุณสุวิทย์ แสงเทียน ในฐานะประธานกลุ่มฯ มีความคิดที่จะพัฒนากล้วยไม้ตัดดอกคุณภาพเพื่อการส่งออก ประกอบกับได้มาพบคุณเอกชัย โรจน์ทินกร ในฐานะผู้นำเข้ากล้วยไม้คุณภาพจากนครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา จึงได้คุยกันและนำข้อมูลความต้องการตลาดสหรัฐอเมริกาเผยแพร่ ทำให้ชาวสวนกล้วยไม้ราชบุรีเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาพันธุ์ และคุณภาพสินค้ากล้วยไม้ตัดดอก อย่างไรก็ตาม ในยุคนี้ นอกจากปัญหาเพลิงไฟแล้วยังมีปัญหาลูกค้าที่สำคัญอื่นๆ อีก คือ การต้องการเข้ามาลงทุนของไต้หวัน การขาดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับอุตสาหกรรม และระยะทางระหว่างสวน ที่ทำให้ไม่สะดวกในการมาร่วมกิจกรรม ในช่วงนี้ เมื่อพูดถึงกล้วยไม้คุณภาพ โลกจะมองไปที่ประเทศสิงคโปร์ ขณะที่มองกล้วยไม้ของไทยเป็นกล้วยไม้ตลาด ที่แข่งขันกันด้านราคา

ยุคต่อมา คือ **ยุคพัฒนา** ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเริ่มต้นการพัฒนากลุ่ม โดยใช้กระบวนการพัฒนาดัลสเตอร์ กล่าวคือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในการจัดเวทีเพื่อเผยแพร่ความคิดการพัฒนาดัลสเตอร์ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจและของประเทศ ทำให้รู้จักการใช้ตัวแบบโดมอนด์และแผนที่ดัลสเตอร์ โดยมีสถาบันการศึกษา เช่น คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี และสถาบันเฉพาะทาง เข้ามามีบทบาทช่วยกันพัฒนาดัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีในหลายด้าน เช่น ด้านบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาพันธุ์และปรับปรุงคุณภาพกล้วยไม้ ด้านการแก้ปัญหาแมลงและศัตรูพืช เป็นต้น มีการใช้งานวิจัยและพัฒนาเข้ามายกระดับมาตรฐาน มีการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการประกอบการธุรกิจกล้วยไม้ อย่างไรก็ตาม ได้ค้นพบปัญหาใหม่ คือ ปัญหาด้านโลจิสติกส์ ปัญหาด้านทรัพย์สินทางปัญญาและการจัดการความรู้ นอกจากนั้น ยังมีความพยายามที่จะจัดตั้งตลาดกลาง เพื่อสร้างโอกาสในการขาย และลดการแข่งขันด้านราคา แต่ไม่ประสบความสำเร็จในขั้นการดำเนินการ เนื่องจากเกิดปัญหา ที่มาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ในด้านการบริหารจัดการ

ยุคที่สาม หรือยุคเติบโต เป็นยุคที่ดัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี เริ่มเห็นผลและเก็บเกี่ยวประโยชน์จากการพัฒนาดัลสเตอร์ ทุกสวนมีสายพันธุ์ใหม่ที่เพิ่มผลผลิตและเพิ่มรายได้ บางสวนกิจการเติบโต จนสามารถปลดหนี้ที่กู้มาลงทุนได้หมด และยังมีทุนปรับปรุงคุณภาพชีวิต และส่งลูกไปศึกษาต่อต่างประเทศ โดยมีหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เข้ามาช่วยกันพัฒนาและยกระดับ จนการผลิตและจำหน่ายมีมาตรฐานสูงขึ้น เช่น มูลนิธิโอเมท NECTEC คณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) และสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) (สวก.) เป็นต้น กิจกรรมที่เคยเน้นความสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บ่อยลง ในขณะที่กิจกรรมประเภทยกระดับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้บรรยากาศแบบสบายๆ ลดน้อยลง โดยมีบรรยากาศมืออาชีพเข้ามาแทนที่มากขึ้น หลายสวนก็ยังนึกถึงวันเก่าๆ ที่อยากให้อัตโนมัติ เยี่ยมสวนเป็นประจำ ในยุคนี้มีการใช้เทคโนโลยี งานวิจัยและพัฒนา การบริหารจัดการเข้ามาช่วยงานชาวสวนมากขึ้น ประกอบกับปัญหาเศรษฐกิจโลกที่ถดถอย ทำให้ยอดการส่งออกกล้วยไม้ไปไม่ถึงเป้าหมาย จนต้องมีการปรับยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก ปี 2554-2559 ขณะเดียวกัน ความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมตามธรรมชาติ และการควบคุมคุณภาพสินค้าก็ทำให้เกิดปัญหาใหม่ คือ คุณภาพไม้ตัดดอกไม่สม่ำเสมอ อีกทั้งเกิดความไม่แน่นอนของตลาดกล้วยไม้ส่งออก ที่ไม่สามารถคาดการณ์ถึงความต้องการใช้ในฤดูกาลต่างๆ ได้ สิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลมาถึงธุรกิจของชาวสวนอย่างคาดไม่ถึง และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทำให้ชาวสวนเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่มาช่วยผลักดันธุรกิจ และสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจหลัก ที่ต้องการควบคุมคุณภาพใน 3 จุดสำคัญ คือ การปรับปรุงพันธุ์ให้มีความแตกต่าง การปลูกเลี้ยงให้มีคุณภาพผลผลิตที่ดี ผลิตได้ตรงเวลา และการตัดดอกกล้วยไม้ที่มีคุณภาพสม่ำเสมอทุกฤดู เพื่อสร้างความมั่นใจว่า กล้วยไม้ตัดดอกที่ส่งถึงมือลูกค้า เป็นสินค้าคุณภาพ

และเพื่อจะได้ทราบว่า ในแต่ละช่วงเวลาของการพัฒนาการคลังเตอร์ มีปัญหา อุปสรรค และผลการดำเนินงานที่สำคัญอะไรบ้าง จึงขอสรุป ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงการเปรียบเทียบพัฒนาการของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ในสามยุค

ปัญหาและอุปสรรค

ยุคเริ่มต้น (2540-2545)	ยุคพัฒนา (2546-2549)	ยุคเติบโต (2550-2553) (ปีปัจจุบัน)
- พบศัตรูพืช เพลี้ยไฟ ในดอกกล้วยไม้ - วิกฤติการณ์ของโลก เช่น การก่อวินาศกรรมตึกเวิลด์เทรดที่นิวยอร์ก สงคราม เช่น ในอัฟกานิสถานและอิรัก การก่อการร้าย เช่น ที่เกาะบาหลี โรคระบาด เช่น ซาร์สในเอเชีย และวิกฤติเศรษฐกิจ เช่น ในสิงคโปร์ ฮองกง ไต้หวัน - การขอส่งเสริมการลงทุนของนักลงทุนชาวไต้หวันเพื่อเพาะปลูกกล้วยไม้ส่งออก - มาตรการคุมเข้มในการตรวจสอบสินค้าส่งออก - คุณภาพของกล้วยไม้ยังไม่ได้มาตรฐาน จำนวนดอกบานน้อย ไม่สามารถสู้กล้วยไม้จากสิงคโปร์ได้ - ชาวสวนกล้วยไม้บางส่วนคิดว่าไม่สามารถทำกล้วยไม้ที่มีคุณภาพส่งออกได้ - คุณภาพกล้วยไม้ไม่สม่ำเสมอ ไม่มีความแตกต่างในแต่ละสวน ชาวสวนกล้วยไม้ตัดราคากันเอง	- กล้วยไม้ไทยขาดการพัฒนาคุณภาพ ยังไม่ได้มาตรฐาน - ขาดการส่งเสริมการตลาดอย่างจริงจัง - ขาดการบริหารระบบโลจิสติกส์ - ขาดการจัดการทรัพยากรสิ้นทางปัญญา - ชาวสวนกล้วยไม้ยังขาดอำนาจต่อรอง - ชาวสวนกล้วยไม้ขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ประสิทธิภาพในการดูแลกล้วยไม้ - ไม่มีการจัดตั้งตลาดกลาง - วิกฤติเศรษฐกิจทำให้โครงการผลักดันการส่งออกกล้วยไม้ 10,000 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2551-2555 มีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย - ราคาปัจจัยการผลิตกล้วยไม้และต้นทุนค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้นตามแนวโน้มราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง - มาตรการกีดกันทางการค้าของประเทศผู้นำเข้า - คุณภาพผลผลิตไม่สม่ำเสมอ - พบเพลี้ยไฟบางครั้ง และการปนเปื้อนของโรคแมลงและศัตรูพืช - ขาดการพัฒนาพันธุ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง - ขาดระบบการบริหารจัดการเชื่อมโยงเครือข่ายคลังเตอร์ - ค่าบริการด้านโลจิสติกส์สูง	- สมาชิกคลังเตอร์กล้วยไม้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับคลังเตอร์เพิ่มขึ้น แต่บางส่วนอาจยังไม่มากพอ - สมาชิกคลังเตอร์กล้วยไม้ฯ มีภารกิจทางสวนมาก บางครั้งไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรม ขาดการรับรู้ข่าวสารอย่างต่อเนื่อง - พบเพลี้ยไฟเป็นบางครั้ง - ประเทศยังไม่สามารถจัดตั้งตลาดกลางกล้วยไม้ได้ - ชาวสวนขาดความรู้ด้านการจัดการ คือ การตลาด การคิดต้นทุน การจัดเก็บบันทึกข้อมูล - หน่วยงานภาครัฐยังไม่ได้มีการส่งเสริมทางการตลาดที่จริงจัง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ - สมาชิกคลังเตอร์ ยังไม่สามารถทำกล้วยไม้บานมากได้เท่ากันทุกสวน - ปัญหาเรื่องค่าบริการขนส่งสูง

ปัญหาและอุปสรรค

ยุคเริ่มต้น (2540-2545)	ยุคพัฒนา (2546-2549)	ยุคเติบโต (2550-2553) (ปีปัจจุบัน)
	ปัญหาการระวางขนส่งทางอากาศไม่เพียงพอ การประสานหรือร่วมมืออย่างจริงจังมีน้อย	

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

ยุคเริ่มต้น (2540-2545)	ยุคพัฒนา (2546-2549)	ยุคเติบโต (2550-2553) (ปีปัจจุบัน)
กรมวิชาการเกษตร - ให้ความรู้ด้านการแก้ปัญหาเพลี้ยไฟ สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี กรมส่งเสริมการเกษตร - จัดทะเบียนกลุ่มเกษตรกร ทำให้เกิดการก่อตั้งกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้จังหวัดราชบุรี - ร่วมจัดกิจกรรมด้านการแสดงกล้วยไม้กับชาวสวน สมาคม/ชมรมกล้วยไม้ ฯลฯ สมาคมชาวสวนกล้วยไม้ไทย - จัดให้มีจดหมายข่าวชาวสวนกล้วยไม้เพื่อเป็นสื่อกระจายข่าวและสร้างความสัมพันธ์ โดยให้ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดสมุทรสาครเป็นผู้จัดพิมพ์ สมาคมชาวสวนกล้วยไม้และเกษตรกรกล้วยไม้ - รวมตัวกันคัดค้านการลงทุนด้านกล้วยไม้ของไต้หวัน ต่อสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)	สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - ร่วมกับ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จัดสัมมนาเรื่องยกระดับความสามารถในการแข่งขันของกล้วยไม้ไทย - จัดสัมมนา “วิกฤตกล้วยไม้” เพื่อให้ชาวสวนกล้วยไม้แสดงความคิดเห็น - เชิญวิทยากรมาบรรยายแนวคิดเรื่องคลังสตอรี่ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา - ร่วมกับ สมาคมกล้วยไม้แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมพฤกษศาสตร์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมกล้วยไม้เชียงใหม่ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมผู้ส่งออกดอกกล้วยไม้ไทย สมาคมกล้วยไม้แคทลียา สมาคมผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ แวนด้าและแอสโคแซนด้า (ประเทศไทย) สมาคมกล้วยไม้ลพบุรี สมาคมกล้วยไม้โคราช สมาคมกล้วยไม้นครสวรรค์	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ - เสนอโครงการผลักดันการส่งออกกล้วยไม้ไทย 10,000 ล้านบาท ระหว่างปี 2554-2559 มีคณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ เป็นผู้ดูแลโครงการ กรมส่งเสริมการเกษตร - ให้ความรู้กับคลังสตอรี่กล้วยไม้ฯ มีการสัมมนาด้านการตลาด การผลิต และนวัตกรรมกล้วยไม้พันธุ์ใหม่ กรมส่งเสริมการส่งออก - จัดสัมมนาและเจรจากับคณะผู้แทนการค้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อเชื่อมโยงกับผู้ผลิตและผู้ส่งออกไทยตามโครงการเชิงรุกและรักษาสถานในตลาดในภูมิภาคต่างประเทศ สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) และสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ - จัดทำมาตรฐานสินค้ากล้วยไม้ และการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับกล้วยไม้ GAP (Good Agricultural Practice)

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

ยุคเริ่มต้น (2540-2545)	ยุคพัฒนา (2546-2549)	ยุคเติบโต (2550-2553) (ปัจจุบัน)
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ปฏิเสศโครงการลงทุนของไต้หวันในประเทศไทย	ชมรมชาวสวนกล้วยไม้ไทย ชมรมกล้วยไม้ราชบุรี กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้จังหวัดราชบุรี บริษัท ออร์คิเม็กซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด และคลังเตอร์กล้วยไม้ไทย ลงนามความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาเกษตร สาขางานเทคโนโลยีกล้วยไม้ สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) - จัดทำมาตรฐานสินค้ากล้วยไม้และการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับกล้วยไม้ (GAP) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - จัดสัมมนาเรื่อง “เครือข่ายธุรกิจ: ปัจจัยความสำเร็จของเอสเอ็มอี” ที่เชียงใหม่ นครปฐม กรุงเทพฯ เพื่อกระตุ้นให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสร้างเครือข่ายธุรกิจ โดยมีส่วนร่วมกว่า 1,200 คน - จัดตั้งเครือข่ายคุณภาพของ “ชมรมบัวหลวงเอสเอ็มอี” เพื่อเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกันในลักษณะเครือข่าย เช่น เครือข่ายความรู้ เครือข่ายการผลิต และเครือข่ายการตลาด และให้การสนับสนุนเครือข่ายที่มีอยู่แล้ว เช่น เครือข่ายกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ราชบุรี ชมรมเครือข่ายวิสาหกิจกล้วยไม้คุณภาพ - จัดทำ MOU กับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี เพื่อผลิต	สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) (สวก.) - จัดตั้งคณะกรรมการศึกษาวิจัยและพัฒนากล้วยไม้ ขึ้นอย่างเป็นทางการ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) - มีทุนวิจัยโครงการสร้างระบบพยากรณ์โรคเพื่อการจัดการโรคของกล้วยไม้ในโรงเรือนให้ ม.เกษตรศาสตร์ ภาควิชาโรคพืช และทุนวิจัยโครงการความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศกับการระบาดของแมลง ไร และการให้ผลผลิตกล้วยไม้สกุลหวายให้แก่ คณะเกษตรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน - นำคลังเตอร์กล้วยไม้ฯ เข้าร่วมยุทธศาสตร์สมาร์ทฟาร์ม (Smart Farm) กองทุนส่งเสริมอาชีพและพัฒนากล้วยไม้ระพี-กัลยา สาคริก - ก่อตั้งศูนย์บ่มเพาะอาชีพกล้วยไม้ระพี-กัลยา สาคริกในการผลิตกำลังคน วิจัย พัฒนาด้านกล้วยไม้ โดยการสนับสนุนจากมูลนิธิระพี-กัลยา สาคริก ศูนย์บ่มเพาะอาชีพกล้วยไม้ระพี-กัลยา สาคริก - ผลิตบุคลากรกล้วยไม้ในอนาคตให้เก่ง มีคุณภาพ และมีจิตอาสา

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

ยุคเริ่มต้น (2540-2545)	ยุคพัฒนา (2546-2549)	ยุคเติบโต (2550-2553) (ปัจจุบัน)
	กำลังคนในอุตสาหกรรมกล้วยไม้ มีการฝึกสอน ฝึกงาน กับผู้ปลูกกล้วยไม้มืออาชีพ	ผู้ผลิตวัสดุ ผู้จำหน่าย ยา-ปุ๋ย เคมีภัณฑ์ มีความร่วมมือและให้คำปรึกษากับคลังเตอร์ฯ ในเรื่อง การใช้ปุ๋ย ใช้ยาฆ่าแมลงและศัตรูพืช
	บริษัท United Thai Bangkok จำกัด - ส่งออกดอกกล้วยไม้ มีการบรรจุหีบห่อดอกกล้วยไม้อย่างประณีต เพื่อให้บานทน ปลอดภัย แมลง และหอยทาก บริษัท United Thai Flora Corp. - นำเข้ากล้วยไม้ จัดจำหน่ายดอกกล้วยไม้ในสหรัฐอเมริกา พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย พัฒนาการขาย พัฒนาผลิตภัณฑ์ในการนำกล้วยไม้ไปใช้ ภาครัฐ ภาคเอกชน ชาวสวนกล้วยไม้ - มีการระดมความคิดเห็นในการพัฒนากล้วยไม้ที่มีคุณภาพและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน - เห็นความสำคัญของการสร้างกำลังคนในอนาคตของอุตสาหกรรมกล้วยไม้ - มีความพยายามในการจัดตั้งตลาดกลาง	มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (ไอเมท) - ติดตามการพัฒนาระดับโตของคลังเตอร์ กล้วยไม้ฯ - ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของคลังเตอร์กล้วยไม้ฯ - ให้ข้อเสนอแนะและติดตามปัญหาการรับประกันคุณภาพด้านการส่งออก (Plant Quarantine: PQ) กล้วยไม้ไปสหรัฐอเมริกา - สนับสนุนข้อมูลทางวิชาการเพื่อการส่งออกกล้วยไม้ไทยในต่างประเทศ คือ ดูไบ สหรัฐอเมริกา และสาธารณรัฐประชาชนจีน - ร่วมมือกับสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอจัดอบรม “การประกอบกิจการ/การจัดการธุรกิจเจ้าของสวนกล้วยไม้” ให้กับ คลังเตอร์กล้วยไม้ฯ และชาวสวนกล้วยไม้ราชบุรี เพื่อให้ความรู้ด้านการจัดการ การตลาด การเงิน
สถาบันการศึกษา คณะเกษตร ม.เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ส่งนักวิชาการ มาให้ความรู้ใหม่ๆ กับชาวสวนกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี	สถาบันการศึกษา คณะเกษตร ม.เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เป็นเจ้าภาพวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้ ส่งเสริมสนับสนุน	สถาบันการศึกษา คณะเกษตร ม.เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ได้มีการทำวิจัยร่วมกับผู้ส่งออกในการ

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

ยุคเริ่มต้น (2540-2545)	ยุคพัฒนา (2546-2549)	ยุคเติบโต (2550-2553) (ปีปัจจุบัน)
เช่น ปุย ยา สารอินทรีย์	นักวิจัยใหม่ๆ ให้เข้ามาร่วมทำวิจัยกล้วยไม้ โดยมีโรงเรียนทดลองวิจัยของมหาวิทยาลัย โดยร่วมมือกับกลุ่มชาวสวนและผู้ส่งออกกล้วยไม้ - สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) (สวก.) จัดตั้งคณะกรรมการศึกษาวิจัยและพัฒนากล้วยไม้เป็นรูปธรรม - วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี เปิดหลักสูตรสาขาเทคโนโลยีกล้วยไม้	พัฒนาระบบการยืดอายุดอกกล้วยไม้ให้ทนขึ้น ไม่เหี่ยวเมื่อไปถึงตลาดปลายทาง หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ส่งเสริมให้ผลิตปริญญาเอก ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นผู้ประกอบการใหม่ในธุรกิจกล้วยไม้ และการจัดการนวัตกรรม
กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้จังหวัดราชบุรี - ชาวสวนกล้วยไม้กลุ่มราชบุรีได้ทดลองในการพัฒนาและผลิตกล้วยไม้คุณภาพส่งออก เช่น ให้มีจำนวนดอกบานมาก ก้านช่อยาว - ชาวสวนฯ มีการรวมกลุ่มอย่างแน่นแฟ้น แลกเปลี่ยน เรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง - บางสวนเริ่มทำดอกบานได้ มากขึ้น - บางสวนตอบรับแนวคิดกล้วยไม้คุณภาพส่งออกของผู้ในกลุ่มจากชาวสวนกล้วยไม้ - จัดกิจกรรมประชุมกลุ่มสัญจร 2 เดือน/ครั้ง ประชุมวิชาการหรือสัมมนา 6 เดือน/ครั้ง - ร่วมกับชมรมกล้วยไม้ราชบุรี จัดประกวดกล้วยไม้จังหวัดราชบุรี ประจำปีในวันมาฆบูชาของทุกปี และร่วมงานการประกวด การจัด	กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้จังหวัดราชบุรี - ได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการ - ผลิตกล้วยไม้คุณภาพ - ทัศนศึกษาเพื่อศึกษาและดูงานในจังหวัดที่ประสบความสำเร็จ - ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนสาขาเทคโนโลยีกล้วยไม้ ในระดับ ปวส. รวมทั้งใช้สวนสมาชิกเป็นที่ศึกษาดูงานของอาจารย์และนักศึกษา - ร่วมกับศูนย์อนามัยที่ 4 ราชบุรี ศึกษาผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของการทำฟาร์มกล้วยไม้ - ส่งเสริมให้สมาชิกลดการใช้สารเคมีโดยให้ใช้สารชีวอินทรีย์สลับกับสารเคมีเป็นการลดต้นทุนการผลิต - ร่วมกันผลิตกล้วยไม้คุณภาพตามมาตรฐานการส่งออก ส่งตลาดกล้วยไม้คุณภาพราคาสูงใน	กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้จังหวัดราชบุรี - มีความแข็งแกร่งจนเป็นที่ยอมรับของภาครัฐ มีความเชื่อมั่นในผลผลิตของกลุ่ม สามารถผลิตกล้วยไม้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามคำสั่งซื้อของลูกค้าต่างประเทศ - ผลผลิตกล้วยไม้ของกลุ่มสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดและสามารถแข่งขันกับกล้วยไม้จากประเทศสิงคโปร์ได้ - ยอมรับการเปลี่ยนแปลงกระตือรือร้นและตื่นตัวในการเรียนรู้ความรู้ใหม่ - เข้ารับการอบรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการประกอบการธุรกิจกล้วยไม้ จากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันเอกชน

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

ยุคเริ่มต้น (2540-2545)	ยุคพัฒนา (2546-2549)	ยุคเติบโต (2550-2553) (ปัจจุบัน)
แสดงกลัวยไม่ในงานต่างๆ ร่วมกันผลิตกลัวยไม่คุณภาพตามมาตรฐานการส่งออก ส่งตลาดกลัวยไม่คุณภาพราคาสูงในสหรัฐอเมริกา	สหรัฐอเมริกา และสามารถสร้างความสม่ำเสมอ ได้เทียบเท่ามาตรฐานของประเทศสิงคโปร์ เป็นกลุ่มผลิตกลัวยไม่คุณภาพและเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนคลังเตอรืกลัวยไม่ภาคตะวันตก	
ประธานกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกลัวยไม่จังหวัดราชบุรี - ได้พบและหารือกับผู้นำเข้ากลัวยไม่คุณภาพตลาดต่างประเทศ นครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา - สามารถละลายพฤติกรรมสมาชิกในกลุ่ม โดยอาศัยการเยี่ยมชม และการประชุมกลุ่มทำให้เกิดความผูกพันกันในกลุ่มมากขึ้น - มุ่งเน้นพัฒนาที่ตัวสมาชิกเป็นอันดับแรก โดยใช้การประชุมกลุ่มสัญจรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ร่วมแก้ไขปัญหา ระหว่างสมาชิกนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ	ประธานกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกลัวยไม่จังหวัดราชบุรี - นำแนวคิดกระบวนการพัฒนาคลังเตอรืมาพัฒนาคุณภาพกลัวยไม่ - ประสานงานกับภาครัฐและเอกชนเข้ามาให้ความรู้แก่คลังเตอรืกลุ่มราชบุรี - ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานคลังเตอรืกลัวยไม่กลุ่มราชบุรี (CDA) - ใช้กระบวนการพัฒนาคลังเตอรืกับกลัวยไม่กลุ่มราชบุรี - จัดกิจกรรมประชุมสัญจรอย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้กับสมาชิก - จัดทำ Strategic Roadmap	ประธานกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกลัวยไม่จังหวัดราชบุรี - ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการสร้างการเติบโต - ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานคลังเตอรืกลัวยไม่กลุ่มราชบุรี (CDA)

จากตารางที่ 3.4 ข้างบน ทำให้เห็นการพัฒนาความสามารถแข่งขัน ของคลังเตอรืกลัวยไม่กลุ่มราชบุรี ว่ามีการยกระดับคุณภาพ มาตรฐาน และผลผลิตที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากบทบาทผู้นำของผู้ประสานงานคลังเตอรื การมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกลัวยไม่ และการสนับสนุนของสถาบันต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ที่ช่วยยกระดับอุตสาหกรรม ทำให้เกิดธุรกิจผลิตและจำหน่ายกลัวยไม่คุณภาพส่งออก ที่มีการพัฒนา และขยายตัวจนถึงปัจจุบัน

แผนภาพใยแมงมุม

แผนภาพใยแมงมุม เป็นแผนภาพที่มูลนิธิไอเมท นำเสนอเพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อนและหลังการรวมกลุ่มคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี โดยจะนำเสนอในมุมมอง 14 ด้านที่ได้จากการสัมภาษณ์เกษตรกร คือ

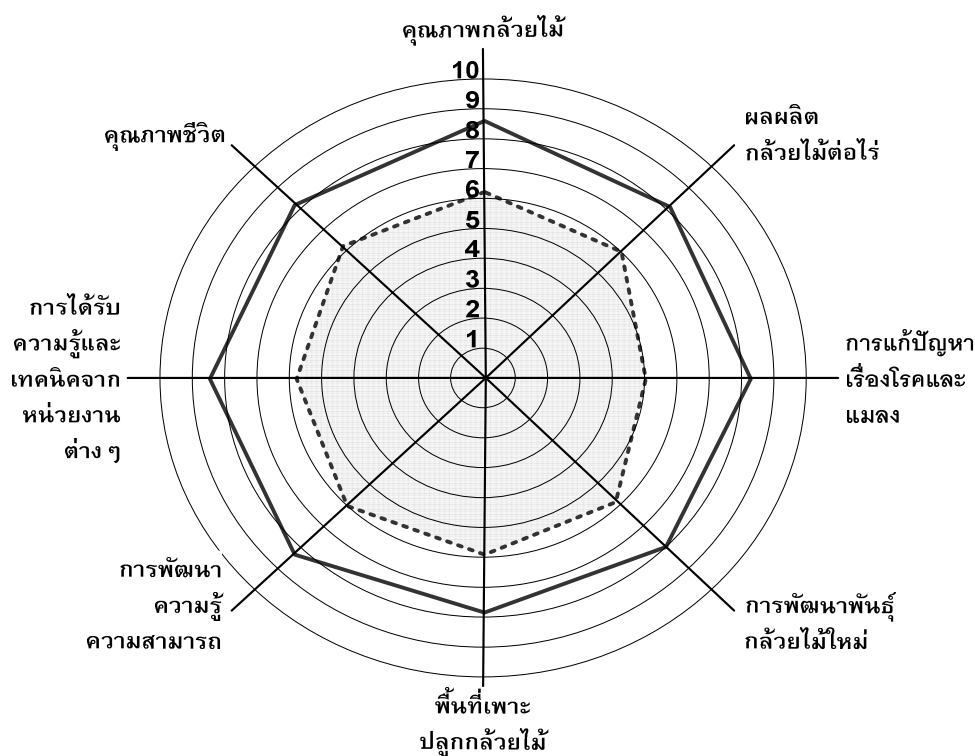
- 1) คุณภาพกล้วยไม้
- 2) ผลผลิตกล้วยไม้ต่อไร่
- 3) การแก้ปัญหาเรื่องโรคและแมลง
- 4) การพัฒนาพันธุ์กล้วยไม้ใหม่
- 5) พื้นที่เพาะปลูกกล้วยไม้
- 6) การพัฒนาความรู้ความสามารถ
- 7) คุณภาพชีวิต
- 8) การได้รับความรู้และเทคนิคจากหน่วยงานต่างๆ
- 9) ราคาของกล้วยไม้
- 10) รายได้
- 11) การรับรู้ข้อมูลของตลาด
- 12) ปริมาณการขายตลาดต่างประเทศ
- 13) ปริมาณการขายตลาดในประเทศ
- 14) อำนาจการต่อรองกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต

การกำหนดมาตรวัด (Scale) ในแผนภาพใยแมงมุม ใช้มาตรวัดเชิงคุณภาพตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเกษตรกรคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี จำนวน 11 สวน โดยจัดลำดับคะแนนจากน้อยมาก (1) ไปถึงดีมาก (10) การแสดงแผนภาพใยแมงมุม ได้จัดทำเป็น 2 แผนภาพ คือ

แผนภาพที่ 3.1 ใยแมงมุม 1 แสดงข้อมูลด้านการผลิตกล้วยไม้ ประกอบด้วย คุณภาพกล้วยไม้ ผลผลิตกล้วยไม้ต่อไร่ การแก้ปัญหาเรื่องโรคและแมลง การพัฒนาพันธุ์กล้วยไม้ใหม่ พื้นที่เพาะปลูกกล้วยไม้ การพัฒนาความรู้ความสามารถ การได้ความรู้ และเทคนิคจากหน่วยต่างๆ และคุณภาพชีวิต

แผนภาพที่ 3.2 ใยแมงมุม 2 แสดงข้อมูลด้านตลาด ประกอบด้วย ราคากล้วยไม้ การรับรู้ข้อมูลของตลาด รายได้ อำนาจการต่อรองกับผู้จำหน่าย ปัจจัยการผลิต ปริมาณการขายตลาดในประเทศ ปริมาณการขายตลาดต่างประเทศ

แผนภาพที่ 3.1 โยแมงมุม 1
เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง ด้านการผลิตกล้วยไม้ ก่อนและหลังการรวมกลุ่ม



ตารางที่ 3.5 แสดงการเปรียบเทียบ ด้านการผลิตกล้วยไม้ ของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี
ก่อนและหลังการรวมกลุ่ม

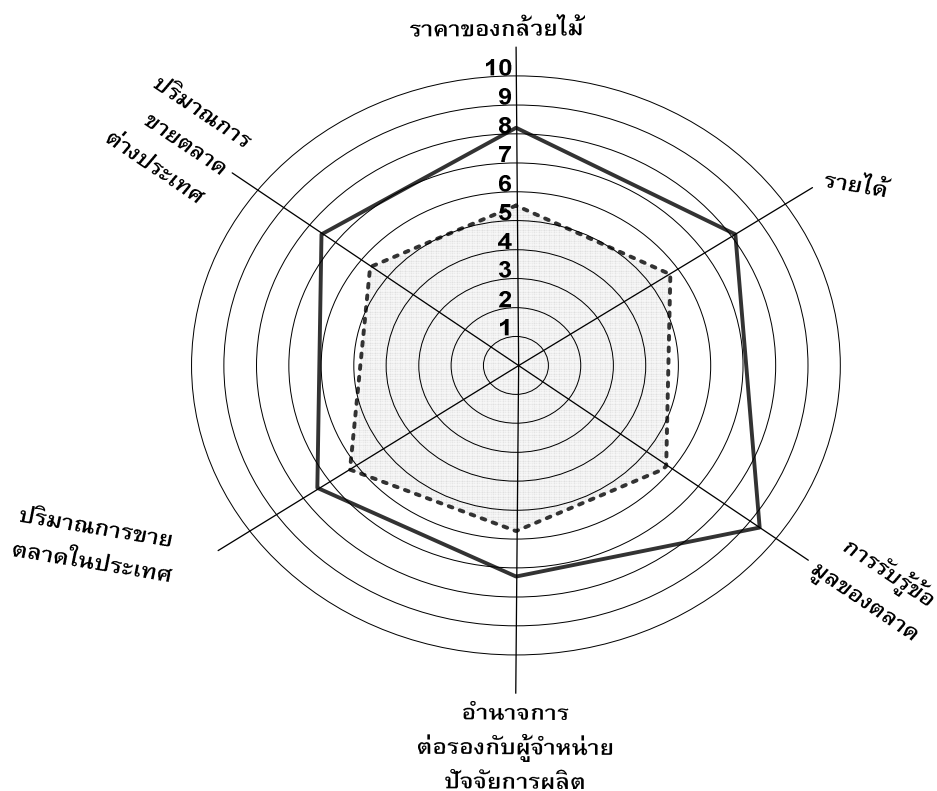
หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย ก่อนการรวมกลุ่ม	ค่าเฉลี่ย หลังการรวมกลุ่ม	ค่าเฉลี่ย ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ ที่เพิ่มขึ้น
1. การแก้ปัญหาเรื่องโรคและแมลง	5.09	8.27	3.18	62.47
2. การได้รับความรู้และเทคนิคจากหน่วยงานต่างๆ	5.72	8.54	2.82	49.30
3. คุณภาพกล้วยไม้	6.09	8.50	2.41	39.57
4. การพัฒนาความรู้ความสามารถ	6.00	8.36	2.36	39.33
5. การพัฒนาพันธุ์กล้วยไม้ใหม่	5.81	8.00	2.19	37.69
6. ผลผลิตกล้วยไม้ต่อไร่	6.00	8.09	2.09	34.83

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย ก่อนการรวมกลุ่ม	ค่าเฉลี่ย หลังการรวมกลุ่ม	ค่าเฉลี่ย ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ ที่เพิ่มขึ้น
7. พื้นที่เพาะปลูกกล้วยไม้	5.91	7.91	2.00	33.84
8. คุณภาพชีวิต	6.18	8.18	2.00	32.36

จากข้อมูลในตารางที่ 3.5 จะเห็นว่า ภายหลังจากการรวมกลุ่มคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีการเปลี่ยนแปลงในทางบวกทุกด้าน โดย 4 อันดับแรกที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ประกอบด้วย อันดับ 1 คือ ด้านการแก้ปัญหาเรื่องโรคและแมลง (ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 3.18) คิดเป็นร้อยละ 62.47 อันดับ 2 คือ การได้รับความรู้และเทคนิคจากหน่วยงานต่างๆ (ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.82) คิดเป็นร้อยละ 49.30 อันดับ 3 คือ คุณภาพกล้วยไม้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถสนองความต้องการของตลาด (ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.41) คิดเป็นร้อยละ 39.57 อันดับ 4 คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของเกษตรกร ที่มีความเก่ง มีทักษะมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.36) คิดเป็นร้อยละ 39.33

แผนภาพที่ 3.2 ไยมงมม 2

เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง ด้านตลาด ก่อนและหลังการรวมกลุ่ม



ตารางที่ 3.6 แสดงการเปรียบเทียบ ด้านตลาด ของดัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี
ก่อนและหลังการรวมกลุ่ม

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย ก่อนการรวมกลุ่ม	ค่าเฉลี่ย หลังการรวมกลุ่ม	ค่าเฉลี่ย ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ ที่เพิ่มขึ้น
1. การรับรู้ข้อมูลของตลาด	5.72	9.36	3.64	63.63
2. ราคาของกล้วยไม้	5.45	8.09	2.64	48.44
3. รายได้	5.63	8.09	2.46	43.69
4. ปริมาณการขายตลาด ต่างประเทศ	5.82	7.36	1.54	26.46
5. อำนาจการต่อรองกับผู้ จำหน่ายปัจจัยการผลิต	5.82	7.27	1.45	24.91
6. ปริมาณการขายตลาด ใน ประเทศ	6.27	7.36	1.09	17.38

จากข้อมูลในตารางที่ 3.6 จะเห็นว่า ภายหลังจากการรวมกลุ่มดัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตลาดในด้านบวกทุกด้าน โดย 4 อันดับแรกที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ประกอบด้วย อันดับ 1 คือ ด้านการรับรู้ข้อมูลตลาด (ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 3.64) คิดเป็นร้อยละ 63.63 โดยเกษตรกรมีการรับรู้ข้อมูลของลูกค้าและตลาดเพิ่มขึ้นมาก ส่งผลให้สามารถผลิตกล้วยไม้ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ทั้งสีพันธุ์ การบานของดอก อันดับ 2 คือ ราคากล้วยไม้ (ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.64) คิดเป็นร้อยละ 48.44 โดยมีราคาต่อช่อมากขึ้น เนื่องจากดอกบานเยอะ อันดับ 3 คือ รายได้จากการจำหน่ายกล้วยไม้ตัดดอกมีมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.46) คิดเป็นร้อยละ 43.69 อันดับ 4 คือ ปริมาณการขายตลาดต่างประเทศที่มากขึ้นจากเดิม (ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 1.54) คิดเป็นร้อยละ 26.46 เนื่องจากสามารถผลิตกล้วยไม้ที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานตรงกับที่ลูกค้าต้องการเทียบเท่าต่างประเทศ

3.8 แนวโน้มการพัฒนาของคลังเตอร์กล้วยไม้ราชบุรีในอนาคต (กลยุทธ์การพัฒนาคลังเตอร์ และการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงระดับภูมิภาคและระดับโลก)

ประเด็นท้าทายในอนาคต		แนวทางการพัฒนาในอนาคต		การพัฒนาที่ยั่งยืน
• ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558 (AEC 2015)	⇒	1. การพัฒนาตลาดใหม่ 2. การพัฒนาตลาดผลิตภัณฑ์ 3. การวิจัยตลาด 4. การวิจัยและพัฒนา	⇒	• การเติบโตทางเศรษฐกิจของเกษตรกร • มีตลาดของกล้วยไม้เพิ่มขึ้น
• <u>กระแสสิ่งแวดล้อม</u>	⇒	• ฟาร์มเกษตรอินทรีย์ (Organic Farm) • การนำเทคโนโลยีมาบริหารจัดการ • การห้อมนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้	⇒	• การจัดการสิ่งแวดล้อม • มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ
• <u>การขาดแคลนแรงงานทั้งคุณภาพและแรงงาน</u>	⇒	• การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง • พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลในฟาร์มระดับปฏิบัติงานและระดับผู้จัดการ	⇒	• คุณภาพชีวิตของเกษตรกรและคนงานพัฒนาดีขึ้น
• <u>ความผูกพันของเกษตรกรในกลุ่ม ผู้นำกลุ่ม และเครือข่าย</u>	⇒	• การมีแผนงาน การสืบทอดผู้ประสานงานคลังเตอร์ (CDA) • การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย	⇒	• การจัดการความรู้ • การขยายเครือข่าย

ประเด็นท้าทายในอนาคต

ประเด็นท้าทายในอนาคตที่จะส่งผลต่อคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีดังนี้

1) ผลกระทบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community, AEC)* ซึ่งจะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการอย่างเสรี ในปี 2558 ซึ่งอาจมีผลกระทบทั้งทางบวก ทางลบ โดยผลทางบวก ได้แก่ การพัฒนาตลาดใหม่ในอาเซียน การสร้างการเติบโตและขยายตลาด ให้กับตลาดกล้วยไม้ต่างประเทศเพิ่มขึ้น และผลทางลบคือ อาจมีกล้วยไม้จากประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค เข้ามาจำหน่ายในประเทศไทย นอกจากนี้ ยังมีการเคลื่อนย้ายแรงงานในประเทศไทยอย่างเสรี ดังนั้น ปัญหาขาดแคลนแรงงานก็อาจบรรเทาได้ เพราะมีแรงงานต่างชาติเข้ามา

การเตรียมความพร้อม

การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในระดับภูมิภาคและระดับโลก ที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการกล้วยไม้ไทย คือ หาช่องทางขยายตลาดไปในภูมิภาคนี้ โดยการทำวิจัยตลาด เพื่อเรียนรู้ลูกค้าและคู่แข่ง วิจัยพัฒนา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ให้ตรงกับความต้องการของตลาด ในภูมิภาค โดย

1. **การพัฒนาผลิตภัณฑ์กล้วยไม้** ให้มีคุณภาพสม่ำเสมอและได้มาตรฐาน ภูเขาแห่งความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ คือ ต้องมีการรวมกลุ่มกันของสวนกล้วยไม้ในกลุ่มราชบุรี เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ไขปัญหา และพัฒนานวัตกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดไป
2. **การส่งเสริมการขาย** การทำประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อเทคโนโลยีใหม่ เช่น Web-site, Social Network เพื่อให้กล้วยไม้ราชบุรีเป็นที่รู้จักของคนทั่วโลก และเป็นพี่เลี้ยงในการก่อตั้งคลังเตอร์ ที่คล้ายคลึงต่อไป
3. **การพัฒนาเทคโนโลยี** รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมการพัฒนา และการทำงานร่วมกันแบบคลังเตอร์ การบริหารงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นองค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการความรู้ การบริหารคุณภาพ การจัดการสิ่งแวดล้อม และการจัดการนวัตกรรม เนื่องจากกล้วยไม้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างพิถีพิถัน เสียง่าย ผลจากศัตรูพืช ส่งผลต่อการผลิต จึงจำเป็นต้องมีการดูแลเป็นพิเศษในทุกขั้นตอน
4. **การพัฒนาคน** โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานคุณภาพ โดยจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกล้วยไม้ ให้มีคุณภาพมากขึ้น ตั้งแต่แรงงานที่เก็บเกี่ยวกล้วยไม้ ให้มีความรู้ทักษะในการเก็บเกี่ยวและดูแลรักษา ตลอดจนพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ ที่จะมาเป็นผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมกล้วยไม้ ให้มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และทักษะด้านกล้วยไม้ และการประกอบการธุรกิจอย่างครบวงจร ตลอดจนการวางแผนจัดการที่เป็นระบบ

*AEC (Asean Economic Community) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการรวมกลุ่มเศรษฐกิจของประเทศสมาชิกอาเซียน 10 ประเทศ ได้แก่ ไทย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ บรูไน กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม มีจุดมุ่งหมายหลักคือการนำอาเซียนไปสู่การเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน ซึ่งหมายถึง การทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายอย่างเสรี ใน 5 สาขา ประกอบด้วย สินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และเงินทุน

2) กระแสสิ่งแวดล้อม

กระแสสิ่งแวดล้อม เป็นกระแสที่มาแรงในอนาคต ประเทศผู้นำเข้ากล้วยไม้ตัดดอกไม่ว่าจะเป็นสหรัฐอเมริกา หรือยุโรป จะเข้มงวดด้านสิ่งแวดล้อม สารเคมี ส่งผลกระทบต่อการส่งออกกล้วยไม้ไทยได้

การเตรียมความพร้อม

ในการเตรียมความพร้อมที่ดี ควรมีการริเริ่มการจัดการทำฟาร์มเกษตรอินทรีย์ (Organic Farm) หรือนำเทคโนโลยีการวิจัย มาช่วยในการจัดการด้านแมลงพืช ที่ส่งผลกระทบต่อการส่งออก ยุทธศาสตร์ของกล้วยไม้ราชบุรี ควรมุ่งเน้นที่กลยุทธ์การพัฒนากล้วยไม้คุณภาพ ที่มีมาตรฐานและปลอดภัย โดยมาตรฐานคุณภาพที่เหนือกว่าประเทศใกล้เคียงที่เป็นคู่แข่ง เช่น สิงคโปร์ ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไปถึงกล้วยไม้อินทรีย์ และบรรจุภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งประเด็นสำคัญก็คือ ด้วยคุณภาพที่เท่ากัน กล้วยไม้ไทยจากคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ต้องมีคุณค่าและมูลค่าที่มากกว่าของคู่แข่ง หรืออีกนัยหนึ่ง ด้วยราคาที่เท่ากัน กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีต้องมีคุณภาพและคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่ง

3) การขาดแคลนแรงงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

ปัจจุบัน การขาดแคลนยังเป็นปัญหาสำหรับชาวสวนกล้วยไม้บางส่วน ปัญหาคนงานเข้าออกบ่อย และขาดคุณภาพ ซึ่งประเด็นดังกล่าว ในอนาคตอาจบรรเทาลง เนื่องจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่จะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี

การเตรียมความพร้อม

ในการพัฒนาคุณภาพของแรงงาน ควรมีแนวทางการสรรหา พัฒนาทักษะ คุณภาพ ฝีมือแรงงาน เพื่อสนับสนุนผลิตภัณฑ์กล้วยไม้ที่มีคุณภาพ โดยการพัฒนาคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานคุณภาพ

4) ความผูกพันของเกษตรกรในกลุ่มและผู้นำกลุ่ม

การรวมกลุ่มของคลังเตอร์ เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิกที่มาารวมกัน โดยอาศัยการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความเชื่อใจ และไว้วางใจกัน ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากสวนต่างๆ และจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก ส่งผลให้เกิดการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาภายในกลุ่ม ในปัจจุบัน สมาชิกกลุ่มยังคงมีความผูกพัน และสนับสนุนการดำเนินการ ภายใต้การประสานงานของ CDA โดยมี คุณสุวิทย์ แซ่เตีย เป็นผู้อำนวยการ

ทำหน้าที่นี้ ซึ่งการจะทำให้คลังเตอร์มีความยั่งยืนต่อไป จำเป็นต้องอาศัยผู้นำ ที่จะสามารถประสานกลุ่มต่างๆ ในแผนที่คลังเตอร์ และประสานกิจกรรมกลุ่มให้เกิดการพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งจะต้องวางแผนการสืบทอดผู้ทำหน้าที่ CDA ต่อไป

การเตรียมความพร้อม

การเตรียมความพร้อม อาจต้องมีการกำหนดทิศทางและแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม การจัดโครงสร้าง และมอบหมายบทบาทหน้าที่ของสมาชิก การกำหนดวาระการบริหาร เพื่อให้โอกาสพัฒนาผู้นำกลุ่ม เนื่องจากในปัจจุบัน การรวมกลุ่มเป็นคลังเตอร์กล้วยไม้ของกลุ่มราชบุรี เป็นแบบธรรมชาติ คือ ยังไม่มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ อาศัยการบริหารงานตามความสะดวกของของผู้นำกลุ่มและสมาชิก จึงเป็นความเสี่ยงในอนาคต หากมีการเปลี่ยนผู้นำหรือสมาชิก ที่อาจไม่สามารถสืบทอดกระบวนการพัฒนาคลังเตอร์ได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อีกทั้งไม่มีการประสานทิศทาง และเป้าหมายของกลุ่มกล้วยไม้ต่างๆ ในประเทศไทย เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์กล้วยไม้ของชาติ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นทางการ โดยมีการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 4

เรียนรู้ะไรจากการพัฒนาคัลสเตอร์ กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

การดำเนินงานในการพัฒนาคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ตั้งแต่ปี 2546 ถึงปัจจุบัน (ปี 2553) มีการใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนกลุ่ม ประสบทั้งความสำเร็จ และเผชิญปัญหาอุปสรรค ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และการดำเนินงานตามสถานการณ์สภาวะแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างเครือข่าย การรับการสนับสนุนความร่วมมือทางวิชาการ องค์ความรู้ ด้านงานวิจัยจากหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษาและองค์กรภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันพัฒนาคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มฯ ในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (กล้วยไม้) และเพิ่มผลิตผล

บทที่ 4 เป็นการนำเสนอบทเรียนสำคัญ ของการพัฒนาคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ข้อคิดสำหรับภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาคัลสเตอร์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ทำการศึกษาต่อไป

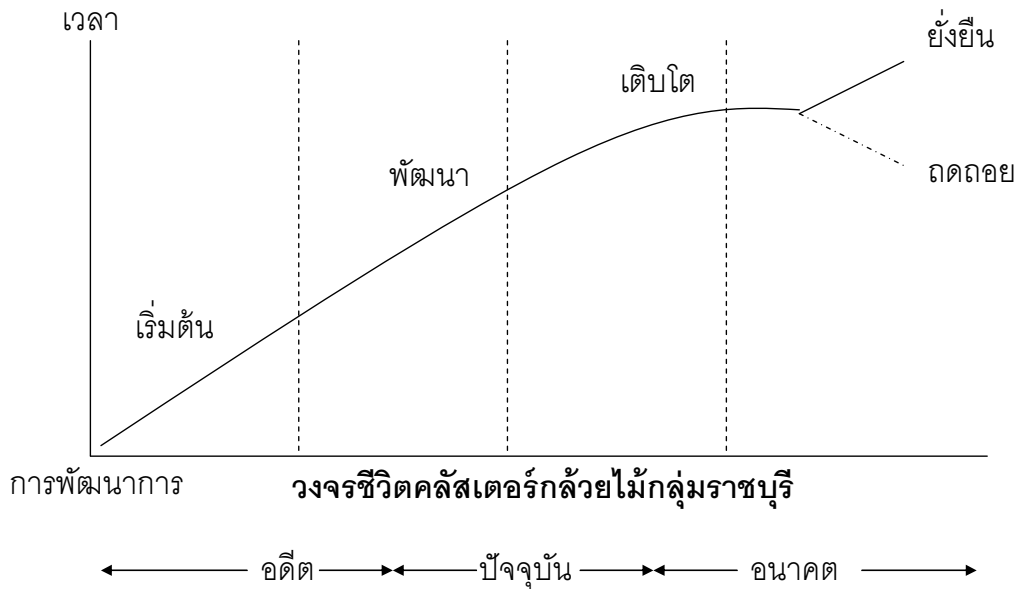
4.1 บทเรียนสำคัญจากการพัฒนาคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

4.1.1 บทเรียนสำคัญในการพัฒนาคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

พัฒนาการของคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี สามารถนำเสนอในลักษณะระบบวงจรชีวิต โดยแบ่งวงจรชีวิตคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีเป็น 3 ช่วงชีวิต และในอนาคต คัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีจะอยู่ในช่วงเติบโตอย่างยั่งยืน หรือจะอยู่ในช่วงถดถอยนั้น ก็ขึ้นอยู่กับ การขับเคลื่อนของกลุ่ม โดยคัลสเตอร์มีการทำงานเปรียบเสมือนการพัฒนาองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งหากการดำเนินงานในแต่ละช่วงชีวิต มีการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ องค์กรก็จะมีความสำเร็จก้าวหน้าตามลำดับ และเมื่อถึงช่วงชีวิตของการเติบโต การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กร (คัลสเตอร์) จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพิ่มศักยภาพขององค์กร เพิ่มผลิตภัณท์ เพิ่มตลาดใหม่ เพื่อที่จะทำให้องค์กรเติบโตและก้าวหน้าต่อไป แต่ถ้าไม่มีการปรับเปลี่ยน ไม่มีการคิดค้นกลยุทธ์หรือนวัตกรรมใหม่ เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านต่าง ๆ องค์กรก็จะอยู่ที่เดิม และจะเริ่มถดถอย เพราะจะมีองค์กรคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่การแข่งขันตลอดเวลา

มูลนิธิโอเมท ขอนำเสนอภาพวงจรชีวิตของคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี เพื่อสร้างความเข้าใจตามระบบวงจรชีวิต ดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1 วงจรชีวิตของคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี



วงจรชีวิตของคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี แบ่งเป็น 3 ช่วงชีวิต คือ ช่วงเริ่มต้น ช่วงพัฒนา และช่วงเติบโต

ช่วงเริ่มต้น เป็นการเริ่มต้นของคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนในการดำเนินงานของกลุ่ม คือการสร้างกล้วยไม้คุณภาพส่งออก ผู้นำกลุ่มมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการคัลสเตอร์ มีการนำกลยุทธ์มาบริหารจัดการภายในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกกลุ่ม ที่เป็นลักษณะต่างคนต่างทำสวนกล้วยไม้ เริ่มมีความสัมพันธ์และคุ้นเคยกัน มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

ช่วงพัฒนา เป็นช่วงที่กลุ่มคัลสเตอร์ มีการพัฒนาในด้านต่างๆ มีกลยุทธ์ในกระบวนการพัฒนาคัลสเตอร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคัลสเตอร์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม การแบ่งปันข้อมูล สมาชิกได้รับความรู้จากภายนอกกลุ่ม มีความชัดเจนในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการรับการสนับสนุนจากหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง มีการร่วมกันแก้ไขปัญหา เช่นปัญหาโรคและแมลง การใช้ปุ๋ย ไซยา เพื่อพัฒนาให้ผลผลิตกล้วยไม้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของลูกค้า

ช่วงเติบโต เป็นช่วงที่กลุ่มคลังเตอร์ฯ ได้ดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่ม คือ สามารถผลิตกล้วยไม้คุณภาพ กล้วยไม้ได้รับการยอมรับและเป็นที่ต้องการของตลาด และมีคุณภาพเทียบเท่า หรือสูงกว่าคู่แข่งจากต่างประเทศ เกษตรกรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ คุณภาพชีวิตของเกษตรกรดีขึ้น ผู้นำกลุ่มมีการเชื่อมโยงและสร้างเครือข่ายทั้งแนวดิ่ง และแนวนอน การเชื่อมโยงในแนวดิ่ง ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ส่วนการเชื่อมโยงตามแนวนอน มีความร่วมมือกับผู้ประกอบการ ที่มีผลิตภัณฑ์เกี่ยวข้องกัน หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา สมาคม องค์กรภาคเอกชน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ๆ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ความสำเร็จของกลุ่มได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

วงจรชีวิตของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีในปัจจุบัน (ปี 2553) อยู่ในขั้นเติบโต สินค้าคือดอกกล้วยไม้ ได้รับการยอมรับในคุณภาพและมาตรฐาน เป็นที่ต้องการของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ และขณะเดียวกัน ก็มีคู่แข่งอื่นๆ เข้ามาในตลาดเพิ่มขึ้น ดังนั้น คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี จะต้องมีการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะตามมา เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน ไม่เช่นนั้น คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ก็จะเข้าสู่ช่วงของการถดถอย สอดคล้องกับหลักทฤษฎีที่ได้มีการพิสูจน์ในภาคธุรกิจว่า องค์กร (คลังเตอร์) ที่เติบโตอย่างต่อเนื่องอย่างยั่งยืน และมีความแข็งแกร่ง จะต้องพัฒนาตลอดเวลา กลุ่มคลังเตอร์ต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การสร้างหรือแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายตลาด การสร้างนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีบทเรียนจากการดำเนินการที่สำคัญต่อการเรียนรู้ ดังนี้

1) การจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม

1. การจัดตั้งกลุ่ม หรือการรวมกลุ่มต้อง เป็นการริเริ่มโดยผู้ประกอบการธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และมีมูลเหตุจูงใจจากการมองเห็นประโยชน์ร่วมกันในการรวมกลุ่มกัน มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน คือการผลิตกล้วยไม้คุณภาพส่งออก โดยมีผู้นำกลุ่มเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการรวมกลุ่ม
2. การจัดตั้งกลุ่ม ต้องมีผู้นำกลุ่มหรือประธานกลุ่ม ที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจสูง อีกทั้งมีลักษณะภาวะความเป็นผู้นำ บวกกับมีจิตอาสา มีความรู้ มีความรับผิดชอบ เพื่อนำพากลุ่มคลังเตอร์ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. มีองค์กรหรือทีมงานสนับสนุน ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านคลัสเตอร์ มาให้คำแนะนำช่วยเหลือ
4. การรวมกลุ่มควรเริ่มจากกลุ่มเล็ก เพราะจะสามารถสร้างความเข้มแข็ง และขยายตัวได้ดีกว่ากลุ่มใหญ่

2) การดำเนินงานของกลุ่ม

1. สร้างกลยุทธ์ที่ส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มรู้จัก และไว้วางใจซึ่งกันและกัน เช่น จัดกิจกรรมการประชุมกลุ่ม การเยี่ยมสวนกล้วยไม้ของสมาชิกในกลุ่ม จัดทัศนศึกษาในต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ
2. สร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่ม มีการดำเนินงานในรูปแบบการจัดประชุม การจดบันทึก การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
3. มีการเรียนรู้ร่วมกันในความต้องการของสมาชิกในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนากล้วยไม้ ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน
4. มีการร่วมมือกันในการส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อแสวงหาองค์ความรู้ และแนวทางการแก้ปัญหาเกี่ยวกับกล้วยไม้ ตลอดจนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน จัดกิจกรรมงานแสดงกล้วยไม้
5. การศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลด้านการตลาดและงานด้านการวิจัยร่วมกันระหว่างภาครัฐ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และสถาบันเฉพาะทาง
6. มีกำหนดแผนที่คลัสเตอร์ เพื่อทราบว่าการพัฒนากล้วยไม้คุณภาพ จะต้องมีการเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอน กับองค์กรหรือหน่วยงานใดบ้าง
7. มีการแสวงหาความร่วมมือในการขับเคลื่อนคลัสเตอร์ จากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

3) สมาชิก

1. สมาชิกกลุ่มมีการยอมรับแนวคิดร่วมกันและเปิดใจกว้าง ตลอดทั้งมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผลที่เกิดขึ้นจะเป็นผลประโยชน์ของทุกคนในกลุ่ม และต่อเนื่องถึงระดับจังหวัด และประเทศ
2. สมาชิกกลุ่มต้องเป็นผู้ที่สนใจที่จะพัฒนาสินค้า (กล้วยไม้) และธุรกิจอย่างจริงจัง และพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง
3. สมาชิกกลุ่มพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่น เปลี่ยนจากการทำงาน (ผลิตกล้วยไม้) ในลักษณะต่างคนต่างทำของตนเอง มาเป็นลักษณะร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเสียสละเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ผู้นำกลุ่มจัดขึ้น

4. สมาชิกกลุ่มมีความไว้วางใจกัน เชื่อสัตย์ และเอื้ออาทรระหว่างสมาชิก โดยเฉพาะการร่วมใจกันผลิตกล้วยไม้คุณภาพ และการร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อเป้าหมายเดียวกัน
5. สมาชิกมีการพัฒนาความรู้เฉพาะ เกิดความเก่งส่วนบุคคล ที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของตลาดได้ในระดับสูง
6. สมาชิกมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างผลงานร่วมกัน
7. สมาชิกกลุ่มมีคุณสมบัติการเป็นผู้ประกอบการ อาทิ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความขยัน ความอดทน กล้าลองผิดลองถูก ยอมรับในประสบการณ์ใหม่

4) ผู้ประสานงานพัฒนาคัลสเตอร์ (CDA)

1. มีจิตวิญญาณของความเสียสละ ความตั้งใจพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็ง มีความเป็นกลาง ในฐานะผู้ประสานงานเพื่อประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้านกล้วยไม้
2. เป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องกล้วยไม้ และมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์
3. มีความคิดก้าวหน้าในการสนับสนุนการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในกลุ่ม เช่น การทำจดหมายข่าวชาวสวนกล้วยไม้ การจัดกิจกรรมนอกสถานที่ การเยี่ยมชมสวนกล้วยไม้ที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น
4. มีความสามารถในการเชื่อมโยง และประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ต่างๆ เพื่อให้กลุ่มได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
5. เป็นนักจิตวิทยา สามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นของสมาชิก คัลสเตอร์ ตลอดจนมีความสามารถคลี่คลายปัญหาให้กับสมาชิก
6. มีความเข้าใจ จริงใจและตั้งใจพัฒนากลุ่ม ด้วยกระบวนการคัลสเตอร์

5) ความร่วมมือกับองค์กรและสถาบันที่เกี่ยวข้อง

1. มีการพัฒนา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเกื้อหนุนและเสริมสร้างประสิทธิภาพร่วมกัน โดยมีการเชื่อมโยงทั้งแนวตั้ง ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ รวมทั้งการเชื่อมโยงตามแนวนอน โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษา สถาบันเฉพาะทาง สถาบันการเงิน องค์กรเอกชน สมาคม และผู้ประกอบการที่มีผลิตภัณฑ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อพัฒนาและเพิ่มผลผลิตกล้วยไม้
2. มีความร่วมมือกับผู้นำเข้ากล้วยไม้ในต่างประเทศ (นครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา) ในลักษณะเกื้อกูลกัน โดยผู้นำเข้ากล้วยไม้ต่างประเทศทำหน้าที่หาตลาด กำหนดราคาที่ดีให้ชาวสวนสำหรับกล้วยไม้คุณภาพ รวมทั้งให้ข้อมูลความต้องการของตลาด และการเปลี่ยนแปลงของตลาด

3. ได้รับความร่วมมือเชิงความรู้ จากสถาบันการศึกษา สถาบันเฉพาะทาง สถาบันเอกชนอย่างต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม ได้ตรงจุดตรงเป้าหมายในเรื่องการพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้

6) ความร่วมมือกับภาครัฐ

1. ได้รับความร่วมมือจากภาครัฐ ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการ ในการพัฒนากล้วยไม้ และการแก้ปัญหาโรคพืชแมลงและศัตรูพืชอย่างต่อเนื่อง
2. ความร่วมมือที่ได้รับจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากล้วยไม้ เป็นรูปแบบของการส่งเสริม และพัฒนากล้วยไม้ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ควบคู่กับการช่วยเหลือและพัฒนาเกษตรกร
3. ภาครัฐ มีการติดตามผลการพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้ให้มีมาตรฐาน และติดตามปัญหา อุปสรรค ที่เกษตรกร ประสบปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขร่วมกัน
4. ได้มีความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากล้วยไม้เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกลุ่มคลัสเตอร์ร่วมกัน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

จากบทเรียนดังกล่าว คลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ยังได้รับบทเรียนที่มีประโยชน์ ที่สามารถสร้างความก้าวหน้าในทั้งส่วนบุคคล และส่วนธุรกิจ (กล้วยไม้) ดังนี้

1. คลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ได้เรียนรู้การบริหารจัดการที่เป็นระบบ
2. สมาชิกมีความมั่นใจและสามารถผลิตกล้วยไม้คุณภาพ จนเป็นที่ต้องการของผู้ส่งออก รายอื่นๆ ทำให้สามารถขยายตลาดต่างประเทศได้เพิ่มขึ้น
3. สมาชิกเห็นความสำคัญ ในการพัฒนาพันธุ์กล้วยไม้ใหม่ๆ เพื่อสนองความต้องการของตลาดในประเทศและต่างประเทศ
4. สมาชิกมีการขยายสายธุรกิจ และเริ่มดำเนินการพัฒนาพันธุ์ สู่ธุรกิจสนับสนุน คือ จำหน่ายวัสดุในการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ เช่น กาบมะพร้าว
5. สมาชิกกลุ่มมีการพัฒนาทักษะความรู้เฉพาะทาง เช่น กลุ่มชาวสวนกล้วยไม้ รับเชิญเป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ บรรยายเชิงวิชาการแก่ สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ
6. ผู้ประสานงานกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และผู้ส่งออก ได้นำผลงานวิจัยสาร 1-MCP กลับมาใช้ตามกรรมวิธีที่เหมาะสมและทำได้สำเร็จ จึงทำให้สามารถยืดอายุความคงทนของดอกกล้วยไม้ ทำให้ดอกกล้วยไม้สามารถคงความสด และมีอายุการใช้งานที่ยาวนานเมื่อไปถึงผู้บริโภค

4.1.2 บทเรียนสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ*

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคลัสเตอร์ ด้านอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมในต่างประเทศ พบว่าหลายประเทศ ได้พัฒนาความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้คลัสเตอร์เป็นเครื่องมือ ในที่นี้ จะได้รวบรวมบทเรียนสำคัญในการศึกษาของต่างประเทศ พอสังเขป ดังนี้

1) การจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม

1. การจัดตั้งกลุ่มหรือรวมกลุ่มคลัสเตอร์ ควรเริ่มจากกลุ่มย่อยหรือกลุ่มเล็ก แล้วมีการขยายตัวในระดับกลุ่มใหญ่ ในขั้นต่อไป (The White Paper on SME of Thailand in 2004 Trends, 2005)
2. การรวมกลุ่มเกิดจากสมาชิกมีความต้องการที่ตรงกัน เช่น ต้องการหาแหล่งผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ทำเลที่ตั้งและภูมิอากาศที่เอื้ออำนวยต่อการผลิต (The Development of the Colombian Cut Flower Industry, WPS 660. PAPERS, 1991)
3. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน (Creating a 21st Century National Innovation System for a 21st Century Latvian Economy, 2000)
4. ขนาดของคลัสเตอร์มีผลต่อการบริหารและประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (Implementing the WASH Cluster: Good Practice and Lessons Learned, 2009)

2) การดำเนินงานของกลุ่ม

1. ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และความเข้าใจกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์ขององค์กรต่างๆในกลุ่มคลัสเตอร์ จะส่งผลต่อการพัฒนาคลัสเตอร์ให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังต้องมีกลไกในการประสานความร่วมมือ (Implementing the WASH Cluster: Good Practice and Lessons Learned, 2009)
2. การมีกลยุทธ์ในกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์เพื่อบรรลุเป้าหมายของคลัสเตอร์ จำเป็นต้องมีระบบข้อมูลและการแบ่งปันข้อมูล เพื่อสามารถประเมินศักยภาพและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ (Cluster Development: An Approach to Bridging the Rural-Urban Divide, 2008)
3. การพัฒนาคลัสเตอร์ มีปัจจัยที่มีความสำคัญ คือ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และสมาชิกส่วนใหญ่ ได้รับผลประโยชน์มากกว่าก่อนเข้าร่วมกลุ่มคลัสเตอร์ (Cluster Development in Ethiopia, 2010)

* บทเรียนสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ มาจากการศึกษาการดำเนินงานที่ดีจากหลายองค์กร/หน่วยงานในต่างประเทศ

4. มีการพัฒนาเครือข่ายเชื่อมโยง เพื่อเกื้อหนุนประสิทธิภาพร่วมกัน โดยมีการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งแนวดิ่งและแนวนอน การเชื่อมโยงในแนวดิ่ง ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ส่วนการเชื่อมโยงตามแนวนอน เป็นความร่วมมือกับกลุ่มอื่นที่มีผลิตภัณฑ์เกี่ยวข้องกัน (UNIDO 2010: Cluster Development for pro-poor growth the UNIDO Approach)

3) สมาชิก

1. สมาชิกกลุ่มคลัสเตอร์บางครั้งก็เป็นคู่แข่งกัน ดังนั้น ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจระหว่างสมาชิก จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคลัสเตอร์ (Green Energy Cluster, 2007)
2. ผู้ประกอบการที่อยู่ในช่วงเติบโต สินค้าจำหน่ายได้ในอัตราที่เพิ่มขึ้น อาจมีการเพิ่มมากขึ้นในการบริหารกิจการของตนเอง ทำให้การเข้าร่วมในกิจกรรมกลุ่มคลัสเตอร์น้อยลง (Green Energy Cluster, 2007)
3. สมาชิกกลุ่มมีการบริหารงานแบบมืออาชีพ มีระบบ มีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ (Competitive Challenges and Cluster Responses, Orchids, Cars and Electronics in East and Southeast Asia, 2010)
4. วิธีการส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้ที่รวดเร็ว คือ การศึกษาดูงานและร่วมกิจกรรมในการแสดงสินค้า (The White Paper On SME of Thailand in 2004 Trends, 2005)
5. มีการเปลี่ยนทัศนคติของผู้ประกอบการ (สมาชิก) จากลักษณะของการแข่งขันระหว่างกัน มาเป็นร่วมมือกัน ซึ่งต้องอาศัยเวลา และความพยายามอย่างต่อเนื่อง (The White Paper on SME of Thailand in 2004 Trends, 2005)

4) ผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์ (CDA)

1. ผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์ (CDA) ที่มีภาวะผู้นำแบบพลวัต (เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้การพัฒนาคลัสเตอร์เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (Implementing the WASH Cluster: Good Practice and Lessons Learned, 2009)
2. ผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์ (CDA) ควรเสริมสร้างศักยภาพของคลัสเตอร์ โดยการพัฒนาทีมงาน และสามารถค้นหาประเมินความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่ม เพื่อติดต่อและประสานงาน ในการขอรับความร่วมมือและการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (UNIDO 2010: Cluster Development for pro-poor growth the UNIDO Approach)

5) ความร่วมมือกับองค์กรและสถาบันที่เกี่ยวข้อง

1. ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของคลัสเตอร์ ควรได้รับการสนับสนุนจากมืออาชีพ หรือผู้เชี่ยวชาญ เช่น นักวิชาการ นักวิจัย เป็นต้น (Case: Estonia Cluster Development Program)
2. กุญแจสำคัญของการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ คือ ผู้ประกอบการ หรือภาคเอกชนต้องมีความเป็นเจ้าของ และผลักดันกระบวนการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ โดยมีความมุ่งมั่น และมีความผูกพัน (Cluster Development in Ethiopia, 2010)
3. การพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ เป็นกระบวนการพัฒนาระยะยาว เป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมให้มีความร่วมมือกัน (Cluster Development in Ethiopia, 2010)

6) ความร่วมมือกับภาครัฐ

1. ภาครัฐให้ความสนใจในการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ของ SME เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเป็นผู้นำในการผลักดันกิจกรรมต่างๆ ในกลุ่มคลัสเตอร์ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (The White Paper on SME of Thailand in 2004 Trends, 2005)
2. การพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์แต่ละกลุ่ม มีพัฒนาการและวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งภาครัฐควรมีนโยบาย ในการสนับสนุนคลัสเตอร์ในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม และชัดเจน เพื่อสนับสนุนให้กลุ่มคลัสเตอร์มีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้น (CEO Lead Program, 2009, The Development of the Colombian Cut Flower Industry. Country Economics Department the World Bank. May, 1991, WPS 660. PAPERS)
3. การสนับสนุนจากภาครัฐที่ขาดความร่วมมือต่อเนื่อง อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ / ประสิทธิภาพสูงสุด หรือเป็นการพัฒนาที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Green Energy Cluster, 2007)
4. การรับรู้ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพโดยการอบรมและศึกษาดูงาน เป็นปัจจัยสำคัญของการเสริมสร้างเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ (Case: Estonia Cluster Development Program ,2005)
5. มีการแสวงหาความร่วมมือ และการขับเคลื่อนจากภาครัฐและเอกชน ที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการพัฒนากลุ่มอย่างต่อเนื่อง (Creating a 21st Century National Innovation System for a 21st Century Latvian Economy, 2000)

6. ภาครัฐให้การสนับสนุนทั้งด้านนโยบายและงบประมาณ ในการส่งเสริมเพื่อพัฒนา ศักยภาพของกลุ่มโดยเฉพาะ (Competitive Challenges and Cluster Responses, Orchids, Cars and Electronics in East and Southeast Asia, 2010)

ข้อสังเกต: ข้อพิจารณาในเชิงบทเรียนระหว่างคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี และการพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้

1) การจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม

การจัดตั้งกลุ่มคลัสเตอร์ ในเชิงบทเรียนพบว่า ทั้งคลัสเตอร์ในประเทศไทย และคลัสเตอร์ในต่างประเทศ จะมีลักษณะการจัดตั้งกลุ่ม โดยเริ่มจากกลุ่มขนาดเล็ก และมีเป้าหมายตรงกันที่ชัดเจน และเห็นถึงประโยชน์ร่วมกัน ส่วนในการสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มนั้น ในกรณีศึกษาของคลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี พบว่า ประธานกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดตั้งและสนับสนุน ส่วนคลัสเตอร์ในต่างประเทศบางประเทศ เช่น คลัสเตอร์กล้วยไม้ได้หวัน ภาครัฐได้สนับสนุนในการจัดตั้งกลุ่มคลัสเตอร์อย่างเป็นทางการ

2) การดำเนินงานของกลุ่ม

การดำเนินงานการพัฒนาคลัสเตอร์ของไทย (คลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี) และคลัสเตอร์ต่างประเทศ จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยการดำเนินงานกลุ่ม มีการสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้การขับเคลื่อนคลัสเตอร์ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย คลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี มีกลยุทธ์ในการละลายพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มมีความรู้จักคุ้นเคย จนสามารถเปิดใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่ปิดบัง และมีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่ม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสมาชิก มีความร่วมมือ มีการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในด้านการตลาด งานวิจัยร่วมกับภาครัฐ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และมีการกำหนดแผนที่คลัสเตอร์ในการพัฒนากลุ่ม ว่าต้องเชื่อมโยงกับองค์กร หรือหน่วยงานใดบ้าง ในการทำให้เกิดศักยภาพของกลุ่ม ส่วนคลัสเตอร์ในต่างประเทศ มีการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และให้สมาชิกในกลุ่มเห็นถึงประโยชน์หลังจากการเข้าร่วมกลุ่มคลัสเตอร์ มีกลยุทธ์ในการสร้างระบบข้อมูลและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสามารถประเมินศักยภาพ และความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่ม และความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) สมาชิก

สมาชิกของกลุ่มคลัสเตอร์ในไทยและคลัสเตอร์ต่างประเทศ ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมในการเรียนรู้ การเข้าร่วมกิจกรรม การศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้เฉพาะ และความสามารถ ทักษะ เพื่อนำไปเป็นองค์ความรู้ในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ และสมาชิกกลุ่มมีคุณสมบัติการเป็นผู้ประกอบการ และเมื่อรวมกลุ่ม สมาชิกจะมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ประกอบการ จากลักษณะของการแข่งขันระหว่างกันมาเป็นความร่วมมือ ทำงานร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร ในส่วนที่แตกต่างกับคลัสเตอร์ในต่างประเทศ พบว่า สมาชิกของคลัสเตอร์ในประเทศไทย ระยะเริ่มแรกจะมีลักษณะต่างคนต่างทำของตนเอง และภายหลังจะเป็นลักษณะการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสมาชิกจะมีการพัฒนาความรู้ จนมีความสามารถ และเกิดความเก่งส่วนบุคคล

4) ผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์ (CDA)

การพัฒนาคลัสเตอร์ของไทยและคลัสเตอร์ในต่างประเทศ ผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์ (CDA) ต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ มีความสามารถในการติดต่อประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี และสามารถค้นหา และประเมินความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มได้ บทเรียนของการพัฒนาคลัสเตอร์ไทยนั้น ผู้ประสานงานพัฒนาคลัสเตอร์ (CDA) ต้องมีความรู้ในเรื่องธุรกิจ และมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ มีจิตวิญญาณของความเสียสละ เป็นนักจิตวิทยา มีความเป็นกลางในฐานะผู้ประสานงานเพื่อประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจ จริงใจ และตั้งใจในการพัฒนา และขับเคลื่อนกลุ่มอย่างเข้าใจในกระบวนการของคลัสเตอร์

5) ความร่วมมือกับองค์กรและสถาบันที่เกี่ยวข้อง

ด้านความร่วมมือกับองค์กรและสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคลัสเตอร์ พบว่า บทเรียนที่สำคัญต่อการพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทยและคลัสเตอร์ในต่างประเทศ มีความสอดคล้องกัน โดยมีการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย ความร่วมมือกับองค์กร และสถาบันที่เกี่ยวข้อง ทั้งอุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ และอุตสาหกรรมปลายน้ำ ในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน ไม่ว่าด้านองค์ความรู้ งานด้านวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรมในการสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความสามารถในการพัฒนาผลผลิตของกลุ่ม ส่วนข้อสังเกตของการพัฒนาคลัสเตอร์ในต่างประเทศ พบว่า ควรมีการสนับสนุนจากมืออาชีพ หรือผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ นักวิจัย และเป็นความร่วมมือในระยะยาว

6) ความร่วมมือกับภาครัฐ

การสนับสนุนหรือความร่วมมือกับภาครัฐ พบว่า ในการพัฒนาคัลสเตอร์ในต่างประเทศ การรวมกลุ่มของบางประเทศ เช่น คัลสเตอร์กล้วยไม้ได้หวัน ภาครัฐให้ความสนใจและสนับสนุนในการรวมกลุ่ม ตั้งแต่เริ่มต้นของการรวมกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม และชัดเจนทั้งในด้านการวิจัย การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจ และต่อเนื่องในระยะยาว โดยภาครัฐอาจจะมีนโยบายที่แตกต่างกัน ในการพัฒนาคัลสเตอร์ในแต่ละกลุ่ม สำหรับการพัฒนาคัลสเตอร์ของไทย ในช่วงเริ่มต้น การสนับสนุนและการผลักดันจากภาครัฐยังมีน้อย ไม่มีนโยบายที่ชัดเจน จริงจังและต่อเนื่อง แต่ในช่วงของการพัฒนาและเติบโต ความร่วมมือกับภาครัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการประสานความร่วมมือ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนของคัลสเตอร์ที่ชัดเจนขึ้น เช่น มีการกำหนดนโยบายในการส่งเสริม และผลักดันอย่างเป็นรูปธรรม

4.2 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

4.2.1 ด้านการบริหารสมาชิกในกลุ่ม

1. การรวมตัวของสมาชิกในรูปแบบไม่เป็นทางการ เป็นการรวมตัวด้วยความสมัครใจ มีเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนากล้วยไม้ให้มีคุณภาพ และสามารถจำหน่ายได้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ดังนั้น คัลสเตอร์ที่ประสบความสำเร็จ ต้องเริ่มจาก การเข้าร่วมกลุ่มด้วยความสมัครใจของสมาชิก และมีจุดมุ่งหมายสอดคล้องกันในการพัฒนาศักยภาพร่วมกัน

2. ความสำเร็จของการพัฒนาคัลสเตอร์ ต้องมาจาก ผู้ประกอบการเป็นผู้ผลักดันในการก่อตั้งโดยมีภาครัฐให้การสนับสนุน

3. มีรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่ม ใช้หลักการเศรษฐกิจพอเพียง 1) มีความพอประมาณ คือ การประชุมกลุ่มย่อยในแต่ละสวนเพื่อเรียนรู้และนำกันภายในกลุ่ม 2) การบริหารจัดการฟาร์ม ใช้ความมีเหตุผล เพื่อสามารถทำให้ผลผลิตเป็นที่ยอมรับ 3) มีภูมิคุ้มกันที่ดี โดยส่วนใหญ่เกษตรกรมีการใช้แหล่งเงินทุนของตนเอง มีบางรายที่มีการใช้สินเชื่อจากสถาบันการเงินเพื่อขยายกิจการตามความสามารถของตนเอง รวมทั้งการพัฒนาคัลเตอร์ก็แสวงหาความรู้จากสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องด้านต่างๆ ทั้งนี้เกษตรกรที่รวมกลุ่มอยู่ภายใต้เงื่อนไขคุณธรรม โดยใช้สติปัญญา ความขยัน อดทน การแบ่งปัน ทำธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์

4.2.2 ด้านการสร้างเครือข่ายกับกลุ่มต่าง ๆ ในคัลสเตอร์

1. คุณสุวิทย์ แสงเทียน ที่มีบทบาทเป็นผู้ประสานงานพัฒนาคัลสเตอร์ (CDA) ใช้แผนที่คัลสเตอร์ เป็นเครื่องชี้้นำในการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งที่เป็นสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐ เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ศูนย์เทคโนโลยี

อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ เป็นต้น โดยไปขอความร่วมมือเพื่อร่วมกันพัฒนาศักยภาพให้กับกลุ่มคัลสเตอร์ฯ แต่การที่จะทำให้คัลสเตอร์ประสบความสำเร็จได้ CDA ต้องเข้มแข็ง เสียสละเวลาค่าใช้จ่าย ค่าเดินทางในการไปพบปะพูดคุย เพื่อได้มาซึ่งความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2541 จนถึงปัจจุบัน

2. มีการสร้างเครือข่ายกับภาคเอกชน ได้แก่ ผู้นำเข้ากล้วยไม้ในต่างประเทศ เพื่อรับทราบข้อมูลความต้องการของตลาด มีความร่วมมือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้คุณภาพ ตามความคาดหวังของลูกค้าในต่างประเทศ

4.2.3 ด้านกลยุทธ์

1. การรวมตัวกันเป็นไปโดยความสมัครใจ ระหว่างเกษตรกรที่เข้าร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการในตลาดต่างประเทศ ดังนั้น กลยุทธ์การตลาดที่ประสบความสำเร็จในการเจาะตลาดต่างประเทศ ต้องรู้ความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ในคุณภาพตามความต้องการ

2. กลยุทธ์ “การร่วมกันพัฒนา ดีกว่าการแยกกันทำ” มีการพัฒนา GAP (Good Agricultural Practice) กลุ่ม แทนการทำ GAP เป็นรายฟาร์ม ทำให้ยกระดับความสามารถทั้งทีมในคัลสเตอร์ เพื่อให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

3. กลยุทธ์ “การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์” มีการจัดการฝึกอบรมการศึกษา ดูงาน เป็นต้น เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของเกษตรกร ที่ต้องมีศักยภาพและความสามารถที่เพิ่มขึ้น เช่น ด้านการเกษตร การตลาด การบริหารคน การเงินและการบัญชี เป็นต้น

4.3 ข้อคิดสำหรับภาครัฐในการพัฒนาคัลสเตอร์

การดำเนินงานในการพัฒนาคัลสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี เป็นผลจากความร่วมมือของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้มีการร่วมผลักดันและสนับสนุนการพัฒนาคัลสเตอร์อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี หากจะให้ผลการพัฒนาคัลสเตอร์ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน บทบาทของภาครัฐที่จะดำเนินการสนับสนุนคัลสเตอร์ ควรมีดังนี้

4.3.1 ด้านการวางแผนและติดตามผล

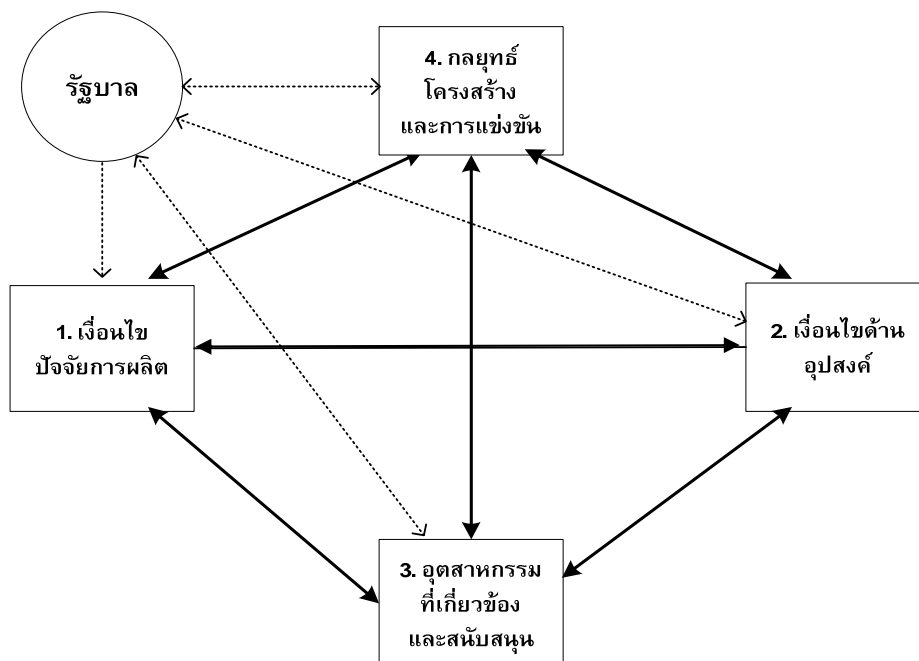
1. ภาครัฐควรมีนโยบาย ในการสนับสนุนที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจ การส่งเสริมด้านงานวิจัยและพัฒนา การส่งเสริมด้านการตลาดสำหรับกล้วยไม้ การดำเนินการด้าน GAP เป็นต้น เพื่อที่กลุ่มธุรกิจจะได้มองเห็นโอกาส และมีการวางแผนงานในการขอรับความช่วยเหลือ และสนับสนุนจากภาครัฐได้ตรงกับความต้องการ อันจะส่งผลให้คัลสเตอร์มีการขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาครัฐควรติดตามผล หรือมีการประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มคัลสเตอร์ว่ามีปัญหาอุปสรรคในด้านใดบ้าง เช่น ด้านปัจจัยการผลิต โครงสร้างพื้นฐาน ด้านงานวิจัยและพัฒนา ด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ การสื่อสาร เป็นต้น เพื่อนำมากำหนดแนวทางการสนับสนุนให้กับกลุ่ม หรือช่วยให้กลุ่มสามารถลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน อันจะสามารถช่วยให้กลุ่มขับเคลื่อนได้ต่อไปในขั้นของการพัฒนาและเติบโต

3. ภาครัฐควรศึกษาเปรียบเทียบ นโยบายในการส่งเสริมขีดความสามารถของคัลสเตอร์ประเทศไทยกับต่างประเทศ เพื่อพัฒนาปรับปรุงแนวนโยบาย ในการส่งเสริมขีดความสามารถ ของกลุ่มคัลสเตอร์ให้เทียบเท่าต่างประเทศ

4.3.2 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ

1. ภาครัฐควรสนับสนุนการบริหารจัดการในแต่ละคัลสเตอร์จากตัวแบบไดมอนด์ (ภาพที่ 4.1) โดยบทบาทของภาครัฐในการพัฒนาคัลสเตอร์ ไม่ใช่การกำหนดรูปแบบวิธีการดำเนินการ หรือยุทธศาสตร์ในแต่ละคัลสเตอร์ แต่เป็นการกระตุ้น หรือสนับสนุน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มคัลสเตอร์อย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรมในทุกด้าน เช่น ทางด้านปัจจัยการผลิต ปัจจัยด้านอุปสงค์ การสนับสนุนความร่วมมือที่ดีระหว่างผู้ประกอบการ และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนด้านองค์ความรู้ เพื่อลดอุปสรรคด้านการบริหารจัดการให้กับกลุ่ม



ภาพที่ 4.1 ตัวแบบไดมอนด์ แสดงบทบาทภาครัฐ

2. การบริหารจัดการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนั้น ภาครัฐควรมีหน่วยงานประเมินขั้นตอนการพัฒนาของแต่ละคัสเตอร์ ว่าอยู่ขั้นตอนใด โดยแต่ละคัสเตอร์จะมีระดับความก้าวหน้าในการพัฒนาที่แตกต่างกันไป และต้องการการสนับสนุนที่ต่างกัน เช่น ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การตลาด ปัจจัยพื้นฐานเชิงโครงสร้างที่เพียงพอ และมีคุณภาพ และโครงสร้างระดับก้าวหน้า เช่น ด้านเทคโนโลยีหรือการวิจัยพัฒนา เป็นต้น

3. ภาครัฐควรช่วยส่งเสริมการขยายตัวของกลุ่มคัสเตอร์กล้วยไม้ ตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป้าหมายการส่งเสริมการส่งออกของกล้วยไม้ไทย ให้ถึง 10,000 ล้านบาท ในปี 2559 และควรส่งเสริมให้มีการขยายตัวจากกลุ่มคัสเตอร์ย่อย ไปสู่คัสเตอร์ที่ใหญ่ขึ้นในระดับประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระดับประเทศ

4. การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 (Asean Economic Community: AEC) จะก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการอย่างเสรี ในประเด็นนี้ยังไม่ใช่ที่ประจักษ์ในกลุ่มผู้ประกอบการ ภาครัฐควรมีบทบาทในการให้ความรู้แก่เกษตรกร ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งทางบวกและทางลบ ตลอดจนการแนะนำความพร้อม ในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเรียนรู้ลูกค้าและคู่แข่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาด การพัฒนาทักษะและคุณภาพของแรงงาน เป็นต้น

4.3.3 การประสานความร่วมมือกับภาคเอกชนและองค์กรอื่นๆ

1. ภาครัฐควรให้การสนับสนุนภาคเอกชน ในประเด็นที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชน เช่น การสัมมนาด้านระบบโลจิสติกส์ การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ การร่วมมือด้านวิจัยพัฒนา และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนในกลุ่มคัสเตอร์ต่างๆ เป็นต้น

2. ภาครัฐควรมีเวทีพบปะกับองค์กรภาคเอกชนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ภาคเอกชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง รับทราบนโยบายและแนวทาง เพื่อการบูรณาการความร่วมมือร่วมกัน ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

3. ภาครัฐควรมีบทบาท ในการประสานความร่วมมือกับผู้ส่งออกและผู้นำเข้า เพื่อสนับสนุนการสร้างตราสินค้าของคัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี เพื่อพัฒนาตราสินค้า (กล้วยไม้) ให้เป็นที่รู้จัก และยอมรับของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ถึงความมีเอกลักษณ์ที่แตกต่าง ทั้งด้านคุณภาพและด้านราคาที่เหมาะสม

4. ภาครัฐควรมีการประสานงานกับองค์กรวิชาการ สถาบันการศึกษา สถาบันเฉพาะทาง สมาคม ในการร่วมกันผลิตบุคลากรคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมกล้วยไม้ ตลอดจนการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพของกล้วยไม้ไทยอย่างต่อเนื่อง

4.3.4 ด้านการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มคลังเตอร์

ภาครัฐควรมีความร่วมมือในลักษณะบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน กระทรวงพาณิชย์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับสมาชิกของคลังเตอร์อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนากล้วยไม้ เพื่อให้สมาชิกได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้รับองค์ความรู้ใหม่ อันนำไปสู่การสร้างโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรม และการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินการ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

4.4 ข้อคิดสำหรับภาคเอกชนในการพัฒนาคลังเตอร์

จากพัฒนาการของคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี แสดงให้เห็นว่า ภาคเอกชนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างต่อเนื่อง ในการขับเคลื่อนคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

4.4.1 ด้านการวางแผนและติดตามผล

1. กลุ่มคลังเตอร์ควรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคลังเตอร์ที่ยั่งยืน และหาทางลดอุปสรรคและจุดอ่อนที่มีอยู่ เพื่อปรับแผนที่นำทาง (Road Map) ของคลังเตอร์อย่างสม่ำเสมอ โดยให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายการให้ความสนับสนุนของภาครัฐ และใช้ผลการประเมินของคลังเตอร์จากตัวแบบโตมอนต์ เป็นแนวทางการขอความสนับสนุน และส่งเสริมจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. กลุ่มคลังเตอร์ควรมีแผนดำเนินการระยะสั้น (1-2 ปี) และระยะกลาง (3-4 ปี) และประเมินแผนการดำเนินการทุกปี เพื่อปรับแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจตลาด และสิ่งแวดล้อมของคลังเตอร์ โดยเน้นการพัฒนาคลังเตอร์ให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป้าหมายแต่ละช่วงแตกต่างกัน ขึ้นกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่างเป้าหมายของการรวมตัวคลังเตอร์ อาทิ

- เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- เพื่อส่งเสริมการส่งออกตลาดต่างประเทศ
- เพื่อส่งเสริมความร่วมมือภายในกลุ่ม
- เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ
- เพื่อสร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์กล้วยไม้ไทย
- เพื่อสร้างนวัตกรรม

3. ควรมีการประเมินผลการรวมกลุ่มด้านต่างๆ เช่น ด้านการพัฒนาคุณภาพกล้วยไม้ โดยใช้แนวทางการเปรียบเทียบ (Benchmark) กับประเทศคู่แข่ง โดยอาศัยการศึกษาเปรียบเทียบนโยบาย ในการส่งเสริมขีดความสามารถของคลังเตอร์ประเทศไทย กับต่างประเทศ

4. ควรมีการรวมกลุ่มธุรกิจและขยายจำนวนกลุ่มในคลังเตอร์เพื่อเพิ่มประเภทของผลิตภัณฑ์ เพิ่มคุณภาพและผลผลิตกล้วยไม้เพื่อการส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันในการส่งเสริมการส่งออกของกล้วยไม้ไทยให้ถึง 10,000 ล้านบาท ในปี 2559

4.4.2 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ

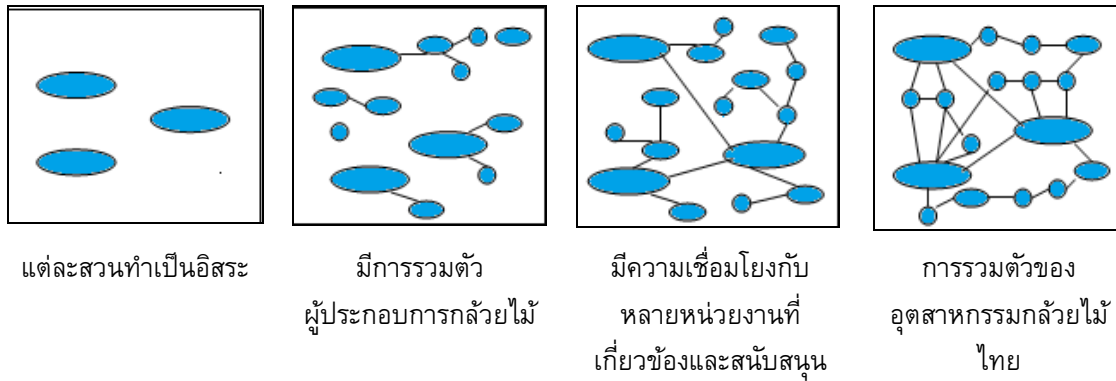
1. เนื่องด้วยการรวมตัวของกลุ่ม ยังไม่มีการวางโครงสร้างบริหารเป็นทางการ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มคลังเตอร์ ควรมีการกำหนดแนวทางการบริหารงาน และบทบาทของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อให้มีการสืบทอด เปลี่ยนถ่ายการบริหาร อีกทั้งเป็นการพัฒนาความเป็นผู้นำของสมาชิกในกลุ่ม และยังเพิ่มความน่าเชื่อถือในกรณีติดต่อ กับหน่วยงานและสถาบันภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน เป็นต้น

2. ผู้ประกอบการในกลุ่มคลังเตอร์ ควรมองเห็นภาพรวมของคลังเตอร์ ว่ามีองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่อุปทานใดบ้าง เพื่อสามารถบริหารคุณภาพและศักยภาพได้ทั้งระบบ และใช้ประโยชน์จากความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลา ในการพัฒนาและดำเนินธุรกิจ

3. สนับสนุนให้พัฒนาตราสินค้าของคลังเตอร์กล้วยไม้คุณภาพ โดยร่วมมือกับผู้ส่งออกและผู้นำเข้ากล้วยไม้ เพื่อสร้างตราสินค้าของกล้วยไม้ไทย โดยอาจทำในลักษณะตราสินค้า ที่แสดงถึงความร่วมมือของคลังเตอร์กล้วยไม้คุณภาพ กับเครือข่ายบริษัทผู้ส่งออก และผู้นำเข้า และให้ผู้เชี่ยวชาญจัดทำเรื่องราวประกอบความหมายกล้วยไม้คุณภาพ โดยผู้นำเข้าเป็นผู้ส่งเสริมตราสินค้า ให้เป็นที่ยอมรับของตลาด อันเป็นความร่วมมือระหว่างต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เพื่อพัฒนาตราสินค้าคุณภาพให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในด้านความเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่าง ด้านคุณภาพที่สม่ำเสมอ และด้านราคาที่เหมาะสม ทั้งตลาดในประเทศ และต่างประเทศ

4. การประสานงานภายในและภายนอกกลุ่มคลังเตอร์ เป็นหัวใจสำคัญที่จะต้องสร้างกลไก และระบบการประสานงาน และประสานประโยชน์ที่ดี เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน ซึ่งการประสานมีทั้งแนวตั้ง กับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตและกับลูกค้า ซึ่งต้องเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า ส่วนการประสานความร่วมมือตามแนวนอน กับผู้ประกอบการกล้วยไม้กลุ่มอื่นๆ เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และกับต่างประเทศ รวมทั้งหน่วยงานพันธมิตรต่างๆ

5. การพัฒนาคลังเตอร์ คลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรีเป็นกลุ่มเล็ก มีเกษตรกรที่ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้เข้าร่วมจำนวนเพียง 11 สวน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่มีการรวมตัว และพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถของเกษตรกร และมาตรฐานคุณภาพของสินค้าส่งออก ของอุตสาหกรรมกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี หากต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ได้ในระดับโลก จะต้องมีการรวมตัวเป็นกลุ่มย่อยๆ ของเกษตรกรทั่วประเทศ เพื่อพัฒนาทั้งด้านตลาดและด้านสินค้าและบริการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก เพื่อให้มียอดส่งออก 10,000 ล้านบาท ในปี 2559



6. ควรมีการพัฒนาความรู้ และสร้างความตื่นตัวให้กับสมาชิกกลุ่มคลังเตอร์ ในการเตรียมความพร้อม อันเนื่องจากการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 โดยประสานกับสถาบันการศึกษา หรือภาครัฐ ในการสนับสนุนในการทำวิจัยเชิงลึกเพื่อศึกษาผลกระทบ อีกทั้งการจัดเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูลข้อคิดเห็น ในเรื่องต่างๆ เช่น การผลิตสินค้า การตลาด การเคลื่อนย้ายของแรงงานอย่างเสรี เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์ตัดสินใจวางแผนทางร่วมกัน ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในปี 2558

4.4.3 ด้านการประสานความร่วมมือกับภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ

1. ภาคเอกชนเจรจากับภาครัฐ เพื่อแก้ไขปรับปรุงกฎระเบียบในด้านมาตรฐาน ผลผลิตรวมถึง สิทธิบัตร ที่ควรครอบคลุมไม้ตัดดอก เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้จากการปรับปรุงพันธุ์ โดยมีการกำหนดสิทธิประโยชน์ และขอบเขตในการพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา โดยเน้นประโยชน์ต่อเกษตรกรและประเทศชาติโดยรวมตามความเป็นจริง แทนที่จะกำหนดกรอบที่จำกัด ที่ทำให้เพิ่มความลำบาก และเพิ่มค่าใช้จ่ายในการพัฒนา ทำให้เกษตรกรเกิดความท้อถอยที่จะให้ความร่วมมือ

2. ภาคเอกชนเจรจากับภาครัฐ เพื่อหาทางออกในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ และลดหย่อนค่าธรรมเนียมส่ง จากประเทศไทยไปยังต่างประเทศ เพื่อลดต้นทุน และทำให้ราคาสินค้าสามารถแข่งขันได้ในคุณภาพที่เท่าๆ กันกับประเทศคู่แข่ง โดยภาครัฐมีบทบาทเป็นตัวกลางในการประสานให้เกิดความคล่องตัวในเส้นทางการขนส่ง ทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ และมีการจัดให้มีสถานที่พักรอการส่งที่ได้มาตรฐาน เพื่อรักษาคุณภาพสินค้าเกษตร ให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกับตลาด

3. ภาคเอกชนควรเสนอให้ภาครัฐ เสร็จจากประเทศผู้นำเข้ากล้วยไม้คุณภาพ ในสหรัฐอเมริกา ให้ตั้งหน่วยงานตรวจสอบโรคพืชและแมลงในประเทศไทย และออกใบรับรองจากต้นทาง เพื่อจะได้ไม่ต้องตรวจซ้ำอีกเมื่อไปถึงปลายทาง เพื่อลดต้นทุนความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากการตรวจซ้ำ และการถูกเผาทำลายเมื่อไปถึงปลายทาง

4. สร้างความร่วมมือกับองค์กรวิชาการ สถาบันวิจัยเฉพาะทาง เพื่อร่วมกันวิจัย พัฒนา การผลิตกล้วยไม้คุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีเครือข่ายวิจัยและพัฒนากล้วยไม้ ที่มี สถาบันและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และฝ่ายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เข้ามาร่วม เป็นสมาชิก

5. สร้างความร่วมมือกับองค์กร ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาด้านการบริหาร จัดการ รวมถึงแนวทางส่งเสริม และพัฒนากล้วยไม้คุณภาพสำหรับตลาดในประเทศ และ ต่างประเทศ เพื่อขยายตลาดเพิ่มขึ้น และเกิดการยอมรับคุณภาพของกล้วยไม้ไทย ว่ามีมาตรฐาน และคุณภาพในระดับที่สูงกว่า (Premium)

4.4.4 ด้านการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มคลังเตอร์

1. ภาคเอกชนควรขอการสนับสนุนจากภาครัฐ เพื่อพัฒนาสมาชิกคลังเตอร์ กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคลังเตอร์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่จากการดำเนินการ บทเรียนและประสบการณ์ทำงานที่ได้ทั้งจากภายใน กลุ่มและนอกกลุ่ม เพื่อหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรม และเพื่อปรับ กลยุทธ์ในการดำเนินการให้เหมาะสม กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งจากน้ำมือมนุษย์และธรรมชาติ ที่ส่งผลต่อตลาดกล้วยไม้ส่งออก

2. การพัฒนาศักยภาพมีหลายรูปแบบ อาจมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อการ ส่งเสริมการเรียนรู้ในสมาชิกคลังเตอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้แบบทันกาล (Real time learning) และการเรียนรู้แบบตลอดชีวิต (Lifelong learning) ด้วยเหตุผลที่ว่า การเพาะเลี้ยง กล้วยไม้ตัดดอกเพื่อการส่งออกนั้น มีปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น และ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ ทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว ในแต่ละสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน จำเป็นที่จะต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ง่าย เช่น ใช้ระบบสัมผัสบนหน้าจอแทนแป้นพิมพ์ (Multi-touch Display Technology) และสะดวกต่อ การใช้งาน เช่น ขนาดเล็ก น้ำหนักเบา และสามารถพกพาไปใช้ในสวนกล้วยไม้ได้ เป็นต้น มา ช่วยเสริมการจัดการความรู้และข่าวสาร เพื่อนำความรู้และข่าวสารไปใช้ประโยชน์ให้ทันกาลและ ทันคน ซึ่งจะทำให้เกิดความยั่งยืนในการทำธุรกิจปลูกเลี้ยง และส่งออกกล้วยไม้ตัดดอกในอนาคต

3. ภาคเอกชนควรขอความสนับสนุนจากภาครัฐ ในการพัฒนาคลังเตอร์ กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี ให้เป็นองค์กรคุณภาพ โดยมีการจัดระบบบริหารคุณภาพเชิงบูรณาการใน แบบคลังเตอร์ เพื่อให้องค์กรสามารถเชื่อมประสาน กับเครือข่ายตลอดห่วงโซ่อุปทานอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ และพัฒนาเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยง ให้สลับกันเป็นผู้ร่วมบริหารใน ระบบบริหารคุณภาพ โดยให้องค์กรมีขนาดเล็กและคล่องตัวในการบริหาร ซึ่งการบูรณาการระบบ บริหารคุณภาพนั้น ควรรวมถึงศาสตร์การบริหารจัดการที่จำเป็น เช่น การจัดการสิ่งแวดล้อม การ บริหารความเสี่ยง การจัดการนวัตกรรม การจัดการความรู้ และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าเกษตรกรสามารถพึ่งตนเองได้ในระดับหนึ่ง และสามารถประกอบการธุรกิจส่งออก ได้อย่างยั่งยืน โดยมีการเติบโตของรายได้จากทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการกล้วยไม้แห่งชาติ ยุทธศาสตร์การแข่งขันกล้วยไม้ไทยในตลาดโลก
ปี 2554 – ปี 2559
- มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย การศึกษาความสามารถในการ
แข่งขันของไทยตามแนวทาง Cluster: ความสามารถในการแข่งขันของการท่องเที่ยวของ
จังหวัดภูเก็ต สิงหาคม ปี 2545
- ระพี สาคริก. กล้วยไม้ : ประชาชน ปี 2530
- วารสารเคหะการเกษตร วารสารพืชสวนคุณภาพของประเทศ ปีที่ 34 ฉบับที่ 2 กุมภาพันธ์
ปี 2553 หน้า 186-191
- ไว จามรมาน งานวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในคลัสเตอร์ในกลุ่มประเทศเอเชีย
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปี 2551
- ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม Benchmarking (ออนไลน์).
เข้าถึงได้จาก <http://www.onesqa.or.th> วันที่ 5 มิถุนายน ปี 2554
- ศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์พืชสวน สมุทรสาคร ร่วมกับ สมาคมชาวสวนกล้วยไม้ไทย
จดหมายข่าวชาวสวนกล้วยไม้ ปี 2544 – ปี 2546
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) การพัฒนา
เครือข่ายวิสาหกิจ : แนวคิดและแนวทางทางการพัฒนา กรุงเทพฯ ปี 2547
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) การพัฒนา
เครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน กรุงเทพฯ ปี 2548
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รายงานการศึกษาและ
วิเคราะห์แนวทางการขยายตลาดส่งออกกล้วยไม้ในต่างประเทศ ปี 2552
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร โดยความร่วมมือของกรมศุลกากร. รายงานสถานการณ์การ
ส่งออกกล้วยไม้ : กรมศุลกากร.กระทรวงพาณิชย์ กรุงเทพฯ ปี 2553
- สุทัศน์ ลิ้มปิยะประพันธ์ กล้วยไม้ ปี 2554
- เอกสารเผยแพร่ของกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้จังหวัดราชบุรี ปี 2551

Alfred Walkins and Natalia: Creating a 21st Century National Innovation System for a 21st Century Latvian Economy, 2000.

Eva Galvez-Nogales: Agro-based clusters in developing countries: staying competitive in aglobalized economy, Food and Agriculture Organization of The United Nations Rome, 2010.

Gerald A. McDermott and Hector O.Rocha, Clusters and upgrading: A purposeful Approach, 2010.

Isaree Somboonsakdikul. Business Plan of Leveraging Competitive Advantages for Ratchaburi Cluster in Exporting Cut Orchids to the United States of America, 2008.

Jose A. Menderz. The Development of the Colombian Cut Flower Industry. Country Economics Department The World Bank, May, 1991 WPS 660. PAPERS.

Porter, Michael E. On Competition, A Harvard Business Review Book, Harvard Business School Press, 1996.

Piyanit Onoparatvibool. Competitive Challenges and Cluster Responses, Orchids, Cars and Electronics in East and Southeast Asia, 2010.

Wolter K. "A life cycle for clusters? The dynamics governing regional agglomerations", Paper present at Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: the challenge of Globalization, September 12-13, Modena, Italy, 2003.

<http://www.customs.go.th> สืบค้น วันที่ 22 มีนาคม ปี 2554

<http://www.rdi.ku.ac.th> สืบค้น วันที่ 25 มีนาคม ปี 2554

อภิธานศัพท์

บทที่ 1

สังคมแห่งการเรียนรู้ Edwards (citing smith. 2002)

หมายถึง สังคมแห่งการเรียนรู้เป็นสังคมแห่งการศึกษา ทำให้คนในสังคมมีความตื่นตัว มีประชาธิปไตย และมีโอกาสที่เท่าเทียมกัน สังคมแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นตลาดการเรียนรู้ จุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลและของนายจ้าง เพื่อให้มีทักษะและความสามารถที่ทันเหตุการณ์ สังคมแห่งการเรียนรู้เป็นสังคมที่ผู้เรียนต้องปรับการเรียนรู้ให้เข้ากับชีวิต ใช้แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนวิถีชีวิตของผู้เรียน

บทที่ 2

สาร 1-MCP (1-Methylcyclopropene)

เป็นสารยับยั้งการทำงานของเอทิลีน* ล้ำสุดที่มีการค้นพบ และเป็นสารยับยั้งการทำงานของเอทิลีนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับสารยับยั้งการทำงานของเอทิลีนอื่นๆ เอทิลีนคือสารที่ทำให้ดอกกล้วยไม้เกิดการเหี่ยวและการร่วงได้ระหว่างการขนส่งหรือปักแจกัน เนื่องจากดอกกล้วยไม้ที่ส่งออกเมื่อถึงตลาดปลายทางในต่างประเทศมักประสบกับปัญหาเรื่องของดอกเหี่ยวและร่วง ซึ่งปัญหาเหล่านี้เกิดจากสาเหตุหลายอย่าง เช่น การขาดน้ำ การขาดอาหาร ได้รับผลกระทบจากเอทิลีน เป็นต้น มีการใช้เทคโนโลยีหลังการเก็บเกี่ยวหลายวิธี เพื่อปรับปรุงคุณภาพของดอกกล้วยไม้หลังการเก็บเกี่ยว เช่น การลดอุณหภูมิ การใช้สารละลายบรรจุเปียก การใช้สารละลายดูดซับเอทิลีน เป็นต้น ดอกกล้วยไม้ทั้งดอกตูม และดอกบาน ที่ได้รับ 1-MCP มีการร่วงน้อยกว่าดอกกล้วยไม้ที่ไม่ได้รับ 1-MCP ต่างประเทศมีการจดทะเบียนการใช้สารนี้กับผักผลไม้ ดอกไม้ และไม้กระถาง หลายชนิด โดยการรมควันสารนี้กับผลิตผลก่อนการขนส่ง ก่อนเก็บรักษา หรือระหว่างการขนส่ง

*เอทิลีน (อังกฤษ : ethylene) เป็นฮอร์โมนพืชที่มีสภาพเป็นก๊าซที่อุณหภูมิห้อง บทบาทที่สำคัญของเอทิลีนคือควบคุมกระบวนการเติบโตที่เกี่ยวข้องกับความชรา การหลุดร่วงของใบ ดอก ผล และควบคุมการเจริญของพืชเมื่ออยู่ในสภาวะที่ไม่เหมาะสม

Plant Quarantine (PQ)

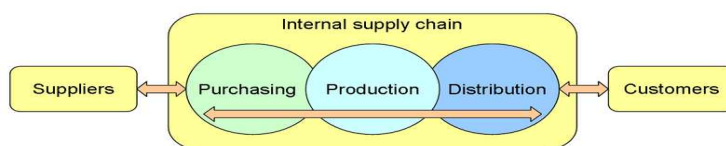
(ฐานข้อมูลแปรรูปผลไม้ไทย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)

เป็นกระบวนการในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคพืช ที่อาจติดไปกับผลไม้สด โดยรัฐบาลไทยได้ทำข้อตกลงกับรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ให้ทำ PQ ก่อนส่งออก ผัก ผลไม้ โดยต้องไปทำการฉายรังสีเพื่อเป็นการฆ่าแมลงและศัตรูพืช สำหรับในเรื่องกล้วยไม้ คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตร ศาสตร์ ได้เสนอขอให้กล้วยไม้สามารถเข้าโครงการ Pre-clearance หรือการทำ PQ ได้เสมือนโครงการผลไม้ฉายรังสี ซึ่งการขอเพิ่มกล้วยไม้เข้าไปอยู่ในระบบเดียวกับโครงการผลไม้สดฉายรังสี จะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ ซึ่งขณะนี้ ดร.ภาสกร ศารทูลทัต คณะเกษตร กำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเคยทำวิจัยร่วมกับมลรัฐฮาวายในเรื่องกล้วยไม้ ได้รับอนุมัติเงินทุนทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทำการวิจัยวิธีการทำลายแมลงศัตรูพืชในกล้วยไม้ ซึ่งคาดว่าจะใช้เวลาประมาณ 2 ปี

บทที่ 3

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือ ห่วงโซ่การผลิต

หมายถึง การเชื่อมต่อของหน่วยต่างๆ ในการผลิตสินค้าโดยเริ่มตั้งแต่ต้นสายการผลิตไปยังขั้นตอนการผลิตต่อๆ มาจนถึง ลูกค้าผู้จำหน่าย และลูกค้าที่เป็นผู้บริโภค หรือ คือ การใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการ จากผู้จัดหาไปยังลูกค้า กิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานจะแปรสภาพทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ และวัสดุอื่นๆ ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป แล้วส่งไปจนถึงลูกค้าคนสุดท้าย (ผู้บริโภค หรือ End Customer)



ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตามแนวคิดของ Michael E. Porter ในหนังสือ Competitive Advantage (1985) : Creating and Sustaining Superior Performance หมายถึง แนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจก่อเกิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เน้นสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ (Value-Creating Activities) ซึ่งประเด็นหลักคือการที่ทุกกิจกรรมมีการเชื่อมโยงกัน

เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท

บทที่ 4

การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี : GAP (Good Agricultural Practice)

หมายถึง การจัดการคุณภาพการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีในการผลิตพืช เพื่อให้ผลผลิตได้มาตรฐาน ปลอดภัย ปลอดศัตรูพืช และมีคุณภาพ การปลูกพืช ระบบ GAP จะเป็นการปลูกพืช ตั้งแต่ การเตรียมพื้นที่ การปลูก การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว การปฏิบัติหลังการเก็บเกี่ยว เกษตรกรต้องบันทึกการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เพื่อให้มีความปลอดภัยต่อเกษตรกร ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ผลผลิตมีคุณภาพ ปลอดภัยจากการปนเปื้อนของสารเคมีและเชื้อโรค ผลผลิตเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การวัดและเปรียบเทียบ (Benchmarking)

เป็นกระบวนการวัดเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติ กับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ ได้แก่

1. การเปรียบเทียบวัด (Benchmark) ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีการกำหนดตัววัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ว่าจะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practices) จากผู้ที่ทำดีกว่า โดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากการเปรียบเทียบวัดให้รู้ถึงผู้ที่ทำได้ดีกว่า และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จหรือมีค่า Benchmark สูง

โดยสรุป Benchmarking เป็นเครื่องมือ/กลไกการพัฒนาและนำไปสู่การจัดการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกระบวนการ เพื่อวัดเปรียบเทียบสมรรถนะของตนกับผู้เก่งกว่าหรือเก่งที่สุด และเรียนรู้วิธีการเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นที่สุุดหรือเหนือกว่า

ภาคผนวก

ภาคผนวกที่ 1 ตอนที่ปรึกษา

ภาคผนวกที่ 2 คณะกรรมการกำกับการศึกษา

**ภาคผนวกที่ 3 เกษตรกรเจ้าของสวนกล้วยไม้คัลสเตอร์กล้วยไม้
กลุ่มราชบุรี**

ภาคผนวกที่ 1

คณะที่ปรึกษา

มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย

เลขที่ 142 อาคารธนาคารกสิกรไทย (ชั้น 5) ถนนสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500

โทรศัพท์ 0-2236-6884-5

โทรสาร 0-2236-7958

<http://www.imetthai.com>

E-mail: imet2009@gmail.com

- 1) ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.อัจฉรา จันทน์ฉาย หัวหน้าคณะผู้ศึกษา
ผู้จัดการฝ่ายโครงการ
มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย
- 2) รองศาสตราจารย์พรหมพิไล คุณาพันธุ์ คณะผู้ศึกษา
กรรมการผู้จัดการใหญ่
มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย
- 3) ดร.สุรสวัสดิ์ ราชกุลชัย คณะผู้ศึกษา
อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสยาม
- 4) เรืออากาศเอกภูวนาถ แก้วปลั่ง คณะผู้ศึกษา
นิสิตปริญญาเอก
หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 5) นางสาวคนธ์ สุขปรากร คณะผู้ศึกษา
ผู้จัดการสำนักงาน
มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย

ภาคผนวกที่ 2

คณะกรรมการกำกับการศึกษาโครงการศึกษารูปแบบการพัฒนาคลังเตอร์

ไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน กรณีศึกษาคลังเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

962 ถนนกรุงเกษม เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100

โทร. 0-2282-0811 0-2280-4085

โทรสาร 0-2281-1821-2

<http://www.nesdb.go.th>

- | | |
|--|------------------|
| 1) นายธานินทร์ ณะเฒ | ประธานกรรมการ |
| รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ | |
| และสังคมแห่งชาติ | |
| 2) นายชูวิทย์ มิตรชอบ | กรรมการ |
| ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน | |
| ทางเศรษฐกิจ | |
| 3) นางสาวพจณี อรรถโรจน์ภิญโญ | กรรมการ |
| ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนพัฒนาพื้นที่ | |
| 4) นางสาวจิตราดา พิศาลสุพงศ์ | กรรมการและ |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ | เลขานุการ |
| 5) นายเศกสรร ผุดผาด | กรรมการและ |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ภาคผนวกที่ 3

เกษตรกรเจ้าของสวนกล้วยไม้คลัสเตอร์กล้วยไม้กลุ่มราชบุรี

1. นายสุวิทย์ แสงเทียน ผู้ประกอบการพัฒนาคลัสเตอร์ฯ	149 ม.11 ต.ปากแรต อ.บ้านโป่ง ราชบุรี 70110 โทรศัพท์ 081-4012923
2. นายอุดม ล้อสมทรัพย์	242 ม.12 ต.เขาขลุ่ย อ.บ้านโป่ง ราชบุรี 70150 โทรศัพท์ 084-3180292
3. นายจิตติกร จันทรสรณ์	99 ม.9 ต.หนองปลาหมอ อ.บ้านโป่ง ราชบุรี 70110 โทรศัพท์ 089-8373879
4. นางบุญรักษ์ เจริญวงศา	333/1 ถ.เพชรเกษม ต.หน้าเมือง อ.เมือง ราชบุรี 70000 โทรศัพท์ 032-325618
5. นายจักรกริช เอื้อประเสริฐ	9 ม.4 ต.บ้านไร่ อ.เมือง ราชบุรี 70000 โทรศัพท์ 081-7360171
6. นายโกศล ประสงค์สม	99/17 ม.12 ซ.ช.โค ถ.เอกชัย ต.ตลาดใหญ่ อ.เมือง ราชบุรี 70000 โทรศัพท์ 034-715340
7. นายกิตติ เพื่อนบัวผัน	65/1 ม.4 ต.บางป่า อ.เมือง ราชบุรี 70000 โทรศัพท์ 089-1337979
8. นายอำนาจ รอดอ่อน	60/1 ต.คู้้งน้ำวน อ.เมือง ราชบุรี 70000 โทรศัพท์ 085-3779994
9. นายชูชาติ ธารศรีสุนีย์	181 หมู่ 1 ต.บ้านสิงห์ อ.โพธาราม ราชบุรี 70120 โทรศัพท์ 081-4801491
10. นายชุมพล พรหมประทานพร	1/3 ม.4 ต.โคกตะบอง อ.ท่ามะกา กาญจนบุรี 72220 โทรศัพท์ 081-8319887
11. นายทวีชัย ทองประสิทธิ์	33/6 ม.4 ต.โคกตะบอง อ.เมือง กาญจนบุรี 72220 โทรศัพท์ 080-4307925



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
962 ถนนกรุงเกษม เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100
โทร. 0-2282-0811, 0-2280-4085 โทรสาร 0-2281-1821-2
<http://www.nesdb.go.th>