การนำแนวทางคลัสเตอร์มาใช้พัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มกล้วยไม้ จังหวัดราชบุรี

Implementing the Cluster-Based Approach for the Competitiveness of the Rachaburi Orchid Cluster

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์[1]
Boon-anan Phinaitrup

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง การนำแนวทางคลัสเตอร์มาใช้พัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มกล้วยไม้ จังหวัดราชบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริม SMEs ให้พัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยใช้ Cluster-Based Approach ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเจาะลึก กลุ่มกล้วยไม้ราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีเป็นคลัสเตอร์ที่เกิดจากการริเริ่มของผู้ประกอบการที่เป็นเกษตรกร เพื่อผลิตกล้วยไม้คุณภาพ โดยมีการปฏิรูประบบการผลิต ตั้งแต่การสร้างพันธมิตรจากต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เชื่อมโยงเครือข่ายในระดับแนวนอนกับหน่วยงานสนับสนุน เช่น สถาบันวิจัย ซึ่งผลของการทำคลัสเตอร์ ก่อให้เกิดพันธมิตรทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เกษตรกรเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีแรงจูงใจที่ดีร่วมกันในการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน พร้อมสร้างความเก่งเฉพาะ ที่จะทำให้พัฒนาได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: คลัสเตอร์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มกล้วยไม้ราชบุรี

---

[1] รองศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ กรุงเทพฯ

Abstract

The objective of the research is to study the approach of competitiveness enhancement and sustainable growth of SMEs. The qualitative research is applied through the focus on Ratchaburi orchid cluster. The study reveals that Ratchaburi orchid cluster is the cluster originated from the initiative of entrepreneurs who are good quality orchid farmers. They reform production system by forming alliances among upstream, midstream, and downstream companies. They build up a good horizontal network of supporting agencies such as research institutes. The cluster formation creates horizontal and vertical alliances so that the farmers easily access information, all of them are collectively motivated to produce good quality orchids, develop innovation, and generate specific advantages for their sustainable development

Keywords: cluster, small and mediument erprises, Ratchaburi Orchid cluster

บทนำ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในช่วงเวลาสี่ทศวรรษที่ผ่านมาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อโลกาภิวัฒน์ทางการค้าของโลกอย่างยิ่ง ผลจากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 ที่เรียกว่า “วิกฤตต้มยำกุ้ง” การเปลี่ยนแปลงทางการค้าจากระเบียบองค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) และการรวมตัวทางเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียน (ASEAN Free Trade Area : AFTA) ล้วนแต่มีอิทธิพล

ต่อตลาดโลกส่งผลทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs[2]) ในภูมิภาคและในโลกต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขัน ธุรกิจต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง แต่ละประเทศในภูมิภาคและในโลกต่างต้องหาแนวทางพัฒนาความสามารถในการแข่งขันให้กับ SMEs เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในตลาดการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก (JICA, 2004)

นโยบายคลัสเตอร์กลายเป็นนโยบายที่สำคัญในการนำมาใช้พัฒนา SMEs หลายๆ ประเทศในโลก นำแนวทางพัฒนาความสามารถในการแข่งขันโดยประยุกต์ใช้วิธีการคลัสเตอร์เป็นฐาน (Cluster-based Approach) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา บทบาทของคลัสเตอร์ธุรกิจได้รับความสนใจจากผู้วางนโยบาย นักวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่พัฒนาแล้ว (Phambuka, 2008) ผลจากการนำวิธีการคลัสเตอร์มาเป็นเครื่องมือพบว่าความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจ SMEs มาจากการพึ่งพาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยความร่วมมือกันและสร้างนวัตกรรมร่วมกัน แนวคิดของคลัสเตอร์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการวิเคราะห์จากธุรกิจที่เคยอยู่กันอย่างอิสระไม่สนใจกัน เป็นการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน (Staber, 2001)

ที่ผ่านมาได้มีการศึกษาเชิงประจักษ์ทางด้านการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้แนวทางคลัสเตอร์เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการใช้คลัสเตอร์เป็นเครื่องมือ ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (แก้วสรร อติโพธิ, 2548) โดยเฉพาะในธุรกิจ SME เช่น Marshall (1920) เขียน “Principles of Economics” ซึ่งอ้างถึงสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อบริษัทในอุตสาหกรรมในสหราชอาณาจักร Schmitz (1995 a, b) ระบุว่า Marshall ได้แนะนำแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกธุรกิจที่ช่วยให้ SMEs สามารถแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยวิธีใด ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น และสถานที่ตั้งของอุตสาหกรรมมีผลอย่างไร ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น Marshall เน้นความเป็นจริง เศรษฐกิจได้รับผลประโยชน์

---

[2] วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) รายงานนี้ตลอดทั้งฉบับใช้คำว่า SMEs

จากกลุ่มของ SMEs ที่มีความสัมพันธ์กันทำกิจกรรมร่วมกันในพื้นที่เป็นศูนย์กลางการรวมธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในท้องถิ่นและเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “external economies” ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจสร้างแรงจูงใจที่เข้มแข็งสำหรับธุรกิจที่ตั้งอยู่ใกล้กัน (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544) ในขณะเดียวกัน มีนักวิชาการหลายท่านสนับสนุนแนวคิดนี้เพิ่มเติม ประกอบด้วย Jacobson and Mottair (1999) ให้ข้อคิดเห็นว่าธุรกิจได้รับประโยชน์จากความหลากหลายของธุรกิจ จากการเป็นเจ้าของกิจการที่แตกต่างกันและธุรกิจที่เป็นขนาดเล็กเป็นธุรกิจเชิงเดี่ยว แนวคิดคลัสเตอร์เป็นวิธีพัฒนาเศรษฐกิจ Feser (1998) กล่าวว่า อุตสาหกรรมในอเมริกาใช้คลัสเตอร์เพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาด ในขณะที่ในยุโรปใช้คลัสเตอร์เพื่ออธิบายคุณลักษณะรวมของการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม Porter (1990) กล่าวว่า ความใกล้ชิดกันทางภูมิศาสตร์และการสะสมความรู้ในคลัสเตอร์ เป็นแรงดึงดูดการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ในคลัสเตอร์เพิ่มขึ้น โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการซึ่งจะทำในลักษณะไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ มีการกระจายความรู้ภายในคลัสเตอร์ Baptista (1996) ให้ข้อแนะนำว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นหัวใจของกระบวนการที่เป็นพลวัตรของการเติบโตของคลัสเตอร์ องค์กรธุรกิจใหม่สามารถเข้าถึงการเจริญเติบโตได้ Arthur (1990) ให้ความเห็นว่า ความเข้มแข็งของคลัสเตอร์เป็น แรงดึงดูดองค์กรธุรกิจในคลัสเตอร์และในภูมิภาคได้มากกว่า โดยมีนวัตกรรมที่เด่นชัดเป็นตัวนำความสำเร็จ องค์กรธุรกิจเหล่านั้นจะปรับปรุงตัวเองให้เหมาะสมสามารถแข่งขันได้ด้วยตนเอง และพึ่งพาซึ่งกันและกันตามห่วงโซ่มูลค่า กิจกรรมที่สร้างนวัตกรรมและผลผลิตขององค์กรจะสร้างความสัมพันธ์ทางบวกให้กับองค์กรธุรกิจ และทำให้เกิดความเจริญเติบโตของผลิตภาพ (Swannet al, 1998)

จากบทความงานวิจัยที่กล่าวมานั้น ส่วนใหญ่กล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่า โดยขอนำเสนอว่าคลัสเตอร์ในที่นี้ หมายถึง สร้างผลประโยชน์จากความใกล้ชิดของธุรกิจและเอาใจใส่ต่อผู้บริโภค และผู้บริโภคได้ประโยชน์จากคลัสเตอร์ กลุ่มธุรกิจที่มีความร่วมมือกันในการร่วมกลุ่มการผลิต เนื่องจากธุรกิจเหล่านั้น มีสถานที่ตั้งอยู่ใกล้กัน และง่ายในการพึ่งพาอาศัยกัน การใช้คลัสเตอร์มีผลต่อการแข่งขัน คือ การเพิ่มผลิตภาพ

ขององค์กรธุรกิจ ผลักดันและขับเคลื่อนทิศทางธุรกิจด้านนวัตกรรม และกระตุ้นให้เกิดรูปแบบของธุรกิจใหม่โดยใช้คลัสเตอร์ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการนำวิธีการคลัสเตอร์มาใช้พัฒนาความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรม SMEs ของประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายของการมีผลิตภาพที่ดีได้อย่างไรจนสามารถแข่งขันได้ในตลาดระดับประเทศและตลาดโลก *งานวิจัยนี้จึงมุ่งประเมินการใช้ Cluster-based Approach เป็นเครื่องมือในการพัฒนา SMEs ซึ่งหมายถึง การออกแบบเฉพาะในการพัฒนาคลัสเตอร์ และใช้แนวทางคลัสเตอร์เป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน*

ระเบียบวิธีวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างคลัสเตอร์ที่ใช้ศึกษา โดยสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) เลือกเฉพาะคลัสเตอร์ที่อยู่ในภาคการผลิตภาคเกษตรพื้นฐานและเกษตรแปรรูปในพื้นที่ภาคตะวันตก โดยพิจารณาจากเกณฑ์การมีผู้นำและกลุ่มแกนนำชัดเจน กลุ่มมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์และมีกิจกรรมร่วมกันเป็นประจำ มีโอกาสทางการตลาดที่ดี แนวโน้มการเติบโตของสินค้า/บริการในอัตราที่สูง โดยสำหรับบทความนี้จะขอเขียนเจาะลึกสำหรับกรณีศึกษาคลัสเตอร์กล้วยไม้จังหวัดราชบุรี

วิธีการศึกษา

ศึกษาทบทวนแนวคิดทฤษฎีตลอดจนประสบการณ์ของการพัฒนาคลัสเตอร์เพื่อให้เห็นปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน

ศึกษาปัจจัยหลักในการวิเคราะห์ซึ่งจะเน้นการพัฒนาคลัสเตอร์เป็นฐานในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ตั้งแต่การวางรูปแบบและการพัฒนาไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของสมาชิกในคลัสเตอร์และตัวคลัสเตอร์

ศึกษาเจาะลึกในพื้นที่คลัสเตอร์กล้วยไม้จังหวัดราชบุรี โดยมุ่งประเมินการเรียนรู้จนสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขันจากการใช้คลัสเตอร์เป็นเครื่องมือ

ประกอบด้วยหลักการสำคัญของคลัสเตอร์ หลักการพัฒนาให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และวิธีการใช้คลัสเตอร์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาคลัสเตอร์ การสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ประสานงานคลัสเตอร์ คณะกรรมการ สมาชิก/ผู้ประกอบการ/บริษัท และการสัมภาษณ์เจาะลึกนักวิชาการจากสถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยที่อยู่ในพื้นที่ และสถาบันวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

แนวทางประสบการณ์ บทเรียนและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้วิธีการพัฒนาคลัสเตอร์เป็นฐาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดคลัสเตอร์เพื่อความสามารถในการแข่งขัน เป็นที่รู้จักแพร่หลายโดย Micheal E. Porter ผู้ซึ่งนำวิธีการนี้มาเสนอเป็นวิธีการใหม่ ในกลยุทธ์ขององค์กร หลังจากนั้นได้มีการศึกษาเชิงประจักษ์ในหัวข้อนี้เป็นเวลากว่าทศวรรษ โดยขอนำเสนอทฤษฎีความสามารถในการแข่งขันโดยใช้แนวคิดคลัสเตอร์ ที่ประกอบด้วย การสร้างสิ่งแวดล้อมธุรกิจในพื้นที่ให้มีคุณภาพ มีปัจจัยองค์ประกอบสี่ด้านเรียกว่า คลัสเตอร์เพื่อใช้ในการผลักดันความสำเร็จของอุตสาหกรรมประกอบด้วย เงื่อนไขของปัจจัยการผลิต เงื่อนไขด้านอุปสงค์ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน และกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (Porter, 1990)

เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทุน โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ถนน ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ไฟฟ้า ประปา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ

เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) เป็นการวิเคราะห์ถึงคุณภาพของอุปสงค์ภายในประเทศมากกว่าปริมาณ รวมทั้งพิจารณาความพิถีพิถันและระดับความ

ต้องการด้านคุณภาพที่เป็นรูปแบบของผู้บริโภคซึ่งมีผลกระตุ้นให้ผู้ประกอบการภายในประเทศต้องปรับตัวและพัฒนาการผลิตสินค้า อุปสงค์ของผู้บริโภคภายในประเทศ มีความสำคัญในการคาดอุปสงค์ของผู้บริโภคในประเทศ

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) เป็นการวิเคราะห์ถึงการมีอยู่ และคุณภาพของผู้ผลิตหรือจัดหาวัตถุดิบในท้องถิ่น ซึ่งช่วยเสริมให้ห่วงโซ่ การผลิตมีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง รวมทั้งการพิจารณาระดับของการประสานความร่วมมือกันของธุรกิจต่างๆ ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ที่ตั้งอยู่ใน Silicon Valley ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของกิจกรรมในกระบวนการผลิตตามห่วงโซ่อุปทานเป็นการเชื่อมโยงในแนวตั้ง ในขณะเดียวกันการพัฒนาคลัสเตอร์จะให้ความสำคัญครอบคลุมไปถึงการเชื่อมโยงของธุรกิจในแนวนอนด้วย ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในเครือข่ายที่ต้องเกื้อหนุนกันและเสริมความสามารถในการแข่งขันซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์การเชื่อมโยงในแนวตั้งและแนวนอนตามตัวแบบคลัสเตอร์ มี 2 ลักษณะ คือ ความเชื่อมโยงกิจกรรม เป็นการวิเคราะห์ถึงการมีอยู่และคุณภาพของซัพพลายเออร์ในท้องถิ่น ซึ่งช่วยเสริมให้ห่วงโซ่อุปทานมีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง และความเชื่อมโยงเชิงความร่วมมือ ซึ่งวิเคราะห์จากระดับการประสานความร่วมมือกันของธุรกิจต่างๆ ในเครือข่ายวิสาหกิจ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสาร การร่วมมือกันในการพัฒนาทักษะของบุคลากร การทำวิจัยหรือการทำการตลาด ซึ่งจะช่วยทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายนั้นสามารถเข้าถึงปัจจัยการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและราคาถูก และสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ (Firm Strategy, Structure, Rivalry and Competition) เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจเกิดขึ้น ตลอดจนธรรมชาติของการแข่งขันในท้องถิ่น ว่าทำให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมหรือเอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตของธุรกิจหรือไม่เพียงใด การวิเคราะห์จะพิจารณาถึงนโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการแข่งขัน และการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน บรรยากาศการแข่งขันจะส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขันที่ธุรกิจในคลัสเตอร์

ใช้ในการดำเนินการธุรกิจของตน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม, 2547: 8)

ปัจจัยทั้ง 4 ประการของคลัสเตอร์ เป็นแกนสำคัญของความสามารถในการแข่งขันและเน้นความรับผิดชอบต่ออุตสาหกรรม และความมีพลวัตของทรัพยากร เช่น ทรัพยากรบุคคลที่ขาดความรู้จะมีผลกระทบต่อธุรกิจจนอาจสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจได้ เป็นต้น แนวคิดคลัสเตอร์จึงให้องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนได้แสดงสาระที่เน้นการแข่งขันภายในประเทศ ซึ่งเป็นสาระที่สำคัญในการวิเคราะห์ธุรกิจ โดยอาจจะไม่ตอบสนองต่อโอกาส นอกเสียจากได้รับการผลักดันอย่างเต็มที่ ดังนั้น “ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นมาจากแรงกดดัน ความเสี่ยง โอกาส ซึ่งเป็นความท้าทาย รวมถึงภัยพิบัติต่างๆซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อธุรกิจในการปรับตัวมากขึ้น เพราะไม่สามารถจะดำรงอยู่ได้อย่างง่ายๆ ดังที่เคยเป็น” (Ankli, 1992)

Porter (1998) เสนอแผนที่ทางเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขันให้กับเศรษฐกิจโลกใหม่เรียกว่า คลัสเตอร์ (Cluster) เป็นการวิเคราะห์การรวมตัวในพื้นที่ที่เชื่อมโยงอุตสาหกรรมและสถาบันต่างๆ เข้าด้วยกัน ตั้งแต่ผู้จัดหา จัดส่งจัดจำหน่ายสินค้า (Supplier) จนถึงมหาวิทยาลัย และรัฐบาล การรวมตัวกันเป็นการเชื่อมการทำงานของกลุ่ม เพื่อสร้างความสำเร็จในการแข่งขันในธุรกิจ ตัวอย่างเช่น คลัสเตอร์ที่มีชื่อเสียงมากที่สุด คือ คลัสเตอร์ Silicon Valley และคลัสเตอร์ Hollywood

การใช้คลัสเตอร์มีผลต่อการแข่งขัน 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง การเพิ่มผลิตภาพขององค์กรธุรกิจในสาขานั้น ประการที่สอง ผลักดันและขับเคลื่อนทิศทางธุรกิจด้วยนวัตกรรม และ ประการที่สาม กระตุ้นให้เกิดรูปแบบของธุรกิจใหม่โดยใช้คลัสเตอร์

สภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และสถาบันที่เกี่ยวข้องที่อยู่ใกล้กันช่วยทำให้องค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เข้ามารวมตัวและมีความสัมพันธ์ที่ใกล้กัน มีข้อมูลที่ดีกว่า สร้างอำนาจและแรงจูงใจ และได้รับประโยชน์ร่วมกัน ยิ่งธุรกิจมีความโดดเด่นมากไม่ว่าโดยการใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based) รวมทั้งพลวัตของธุรกิจของโลกก็ยิ่งทำให้สิ่งที่กล่าวมาเป็นจริง Porter ย้ำว่าระยะทางที่ใกล้กันเพิ่มการได้ประโยชน์จากการแข่งขัน จากการใช้ความรู้ที่มีในพื้นที่ความสัมพันธ์ และสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้

ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ นอกจากนี้ ยังให้ข้อคิดเห็นที่ท้าทายว่าองค์กรธุรกิจควรทำอย่างไรในการแก้ไขปัญหา สถาบันที่เกี่ยวข้อง เช่น มหาวิทยาลัยสามารถให้การสนับสนุนความสำเร็จในการแข่งขันอย่างไรให้เกิดองค์กรธุรกิจ รวมทั้งรัฐบาลสามารถส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างไรให้สำเร็จ (Porter, 1998)

การแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจมีความเป็นพลวัตมาก องค์กรธุรกิจเช่น บริษัทอุตสาหกรรมสามารถ ลดการลงทุน จากแหล่งต่างๆ ได้ โดยใช้นวัตกรรม ความเก่งและสถานที่ที่ใกล้กัน และในเศรษฐกิจโลก ยังขึ้นอยู่กับจำนวนของปัจจัยภายในขององค์กรธุรกิจว่าจะทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์จากการแข่งขันอย่างต่อเนื่องสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรธุรกิจเป็นสิ่งที่สำคัญ (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2553) ในขณะเดียวกันคลัสเตอร์ยังเน้นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจภายนอกองค์กรที่มีบทบาทที่สำคัญที่จำเป็นต่อธุรกิจ ตัวอย่างสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่มีกลุ่มของอุตสาหกรรมอยู่เป็นกลุ่มทำให้เกิดนวัตกรรม และความสำเร็จในการแข่งขัน เช่น คลัสเตอร์อุตสาหกรรมบันเทิงในฮอลลีวู๊ด คลัสเตอร์การเงินในวอลสตรีท หรือคลัสเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ในญี่ปุ่น คลัสเตอร์มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศและระหว่างประเทศกลายเป็นเครื่องมือการดำเนินการธุรกิจใหม่ ภาพกว้างๆ ก็คือ คลัสเตอร์เป็นตัวแทนวิถีคิดใหม่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่มีสถานที่ตั้งใกล้กัน มีความท้าทายของวิถีทางปัญญาขององค์กรธุรกิจที่ควรปรับเปลี่ยนใหม่ ทำอย่างไรสถาบันที่เกี่ยวข้องที่อยู่ใกล้ๆ เช่น มหาวิทยาลัยจะเข้ามาสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และภาครัฐสามารถส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืนและรุ่งเรืองได้อย่างไร

ผลการศึกษา

จากการศึกษากลุ่มกล้วยไม้ ราชบุรี จะขอนำเสนอผลการศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้ คือ จุดเริ่มต้นของการร่วมกลุ่ม และการเชื่อมประสานเครือข่ายเพื่อให้เกิดคลัสเตอร์

จุดเริ่มต้นของกลุ่มกล้วยไม้

เมื่อปี พ.ศ. 2540 ประเทศในยุโรปซึ่งนำเข้าดอกกล้วยไม้จากประเทศไทย ได้ตรวจพบเพลี้ยไฟในดอกกล้วยไม้ จึงได้ยื่นเงื่อนไขให้ประเทศไทยจัดการกับเพลี้ยไฟ ไม่ให้มีในดอกกล้วยไม้ ถ้าทำไม่ได้จะไม่รับซื้อ กรมส่งเสริมการเกษตรจึงได้ประกาศ ให้กลุ่มชาวสวนกล้วยไม้ ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมกล้วยไม้ส่งออก จำนวน 7 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพ นนทบุรี พระนครศรีอยุธยา นครปฐม ราชบุรี สมุทรสาคร และชลบุรี มาจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างเครือข่ายตัวแทนส่งเสริม ด้านการตลาด พัฒนาเทคโนโลยีการผลิต จะทำให้กลุ่มเข้มแข็งขึ้น ต่อมาปี พ.ศ. 2545 มีนักลงทุนชาวไต้หวันมาขอลงทุนในประเทศไทย ด้วยวงเงินหนึ่งพันล้านบาท กลุ่ม กล้วยไม้ไทยรวมตัวกันคัดค้าน

เพื่อให้กลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีอยู่รอดและแข่งขันได้ จึงเริ่มต้นนำเอาวิธีคลัสเตอร์ มาพัฒนากลุ่มตั้งแต่ เดือนมกราคม พ.ศ. 2546 โดยสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ได้จัดสัมมนาระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจกล้วยไม้ 9 กลุ่ม จำนวน 120 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ กลุ่มผู้ส่งออกดอกกล้วยไม้ กลุ่มเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อกล้วยไม้ กลุ่มข้าราชการนักส่งเสริมการเกษตร กลุ่มนักวิจัย มหาวิทยาลัย กลุ่มผู้ผลิตอุปกรณ์ ปุ๋ย-ยา กล้วยไม้ กลุ่มสถาบันการเงิน กลุ่มนักจัด ดอกไม้ เพื่อให้แต่ละกลุ่มหาแนวทางแก้ปัญหาและได้เชิญอาจารย์แก้วสรร อติโพธิ บรรยาย เรื่องคลัสเตอร์ซึ่งได้จุดประกายให้ผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้กลุ่มราชบุรี เกิดความ สนใจแนวทางการสร้างความเก่งโดยรวมด้วยคลัสเตอร์ ที่น่าจะสร้างความเข้มแข็งให้ กลุ่มได้อีกครั้ง

ต่อมาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ร่วมกับสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ และกลุ่มปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ราชบุรี ซึ่งเป็นความร่วมมือที่สำคัญของภาครัฐ และเอกชน จัดประชุมระดมความคิดเห็นเรื่อง “การยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ของกล้วยไม้ไทย” อีกครั้งเมื่อเดือนตุลาคม 2546 มีผู้เข้าร่วม 150 คน ประกอบด้วย ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกล้วยไม้ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ การระดมความคิดเห็นดังกล่าว เป็นการ

เริ่มต้นวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของกล้วยไม้ไทย โดยเทียบกับตลาดโลกและนำกรอบแนวคิดเรื่องคลัสเตอร์มาวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขัน โดยสรุปศักยภาพของกล้วยไม้ไทยยังมีศักยภาพที่จะขยายตัวได้อีกมาก เพราะสภาพแวดล้อมมีจุดเด่น ดังนี้ (1) ประเทศไทยมีความหลากหลายทางชีวภาพ มีพันธุ์กล้วยไม้ป่าจำนวนมากเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพันธุ์ใหม่ๆ (2) ภูมิอากาศเหมาะสม ทำให้ประเทศไทยสามารถปลูกกล้วยไม้ได้ในต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่ต้องใช้เทคโนโลยีสูงมากนัก (3) เกษตรกรมีฝีมือและองค์ความรู้ในการปรับปรุงพันธุ์และการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ครบวงจร อีกทั้งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (4) เทคโนโลยีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อของไทย ได้รับการยอมรับจากต่างประเทศและมีต้นทุนต่ำ (5) ตลาดทั้งภายใน และต่างประเทศยังมีโอกาสขยายได้อีกมากหากมีการประชาสัมพันธ์ และการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการส่งดอกกล้วยไม้ เนื่องจากกล้วยไม้ไทยสวยงามเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก

ส่วนปัญหาและอุปสรรค จากการระดมความคิดเห็นของกลุ่ม พบว่าในการปลูกเลี้ยงและค้ากล้วยไม้มีหลายประการ คือ (1) กฎหมายการคุ้มครองพันธุ์พืชยังมีปัญหาในทางปฏิบัติอยู่มาก ทำให้เกษตรกรที่มีความสามารถพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ๆ ไม่สามารถเผยแพร่ออกสู่ตลาดในเชิงพาณิชย์ ทำให้กล้วยไม้ไทย ในระยะหลังไม่มีความแปลกใหม่ที่จะดึงดูดความสนใจของผู้ซื้อในต่างประเทศได้มากนัก (2) ขาดตลาดกลางในการประมูลกล้วยไม้ ทำให้เกิดการบิดเบือนกลไกตลาด เพราะปัจจุบันเกษตรกรจะทราบราคาสินค้าต่อเมื่อผู้ส่งออกจำหน่ายสินค้าและหักต้นทุนของตนเรียบร้อยแล้ว ผู้ส่งออกจึงมักใช้กลยุทธ์ด้านการตัดราคาในการแข่งขัน โดยไม่ต้องคำนึงถึงต้นทุนที่แท้จริง ราคาส่งออกจึงลดต่ำมากกว่าที่ควรจะเป็น หากไม่เร่งแก้ไขจะเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจกล้วยไม้ไทย (3) การส่งออกมีปัญหาเรื่องเที่ยวบินและระวางขนส่งไม่เพียงพอ รวมถึงค่าระวางที่สูง นอกจากนี้ยังขาดห้องเย็นสำหรับพักสินค้าระหว่างรอการขนส่งที่ท่าอากาศยานทำให้สินค้ามีคุณภาพด้อยลงเมื่อถึงปลายทาง (4) ผู้ประกอบการขาดข้อมูลด้านการตลาด และความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ อีกทั้งยังขาดการประชาสัมพันธ์หรือใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการขยายตลาดใหม่ (5) ยังขาดการพัฒนาตราสินค้าไทย เพื่อรับรองคุณภาพและมาตรฐานกล้วยไม้ไทย และเพื่อรักษาความเป็น

ผู้นำในการส่งออกกล้วยไม้เมืองร้อนอย่างยั่งยืน

จากปัญหาที่เกิดและการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดในการให้กล้วยไม้ราชบุรีอยู่รอดและแข่งขันได้ โดยวิเคราะห์ข้อดี และข้อด้อยของกลุ่มผู้ประกอบการทุกฝ่าย ตั้งแต่เกษตรกรผู้เลี้ยงกล้วยไม้ ผู้ผลิตวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตต่างๆ ผู้ดำเนินการขนส่งและผู้ส่งออก จึงมารวมตัวทำงานในลักษณะประสานเชื่อมโยงกันในลักษณะคลัสเตอร์

การเชื่อมประสานเครือข่ายคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี

แนวคิดคลัสเตอร์ หมายถึง เครือข่ายของกิจการ สถาบัน และตัวแทนทั้งหลายที่มีความเกี่ยวโยง และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงนำแนวคิดคลัสเตอร์มาอธิบายการทำงานคลัสเตอร์กล้วยไม้ ราชบุรี ที่มีผู้เกี่ยวข้อง ตั้งแต่กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ อุตสาหกรรมสนันสนุน ปัจจัยความต้องการ และยุทธศาสตร์การแข่งขัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ จังหวัดราชบุรี

กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงประกอบด้วยผู้ผสมพันธุ์และคัดพันธุ์กล้วยไม้ ผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ตัดดอก ผู้ปลูกเลี้ยงไม้กระถาง และเป็นกลุ่มผู้ผลิตสินค้าของคลัสเตอร์กล้วยไม้ โดยกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงแต่ละกลุ่มมีเนื้อที่ปลูกเลี้ยง (โรงเรือน) ประมาณ 250 ไร่ อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วย ศูนย์เรียนรู้การปลูกกล้วยไม้ให้ได้คุณภาพที่รวบรวมพ่อ-แม่พันธุ์กล้วยไม้ เพื่อผสมและคัดพันธุ์กล้วยไม้ให้ได้ตามวัตถุประสงค์

จังหวัดราชบุรีมีพื้นที่ปลูกกล้วยไม้ 1,973 ไร่ มีเกษตรกรปลูกเลี้ยงกล้วยไม้มากกว่า 50 ราย ส่วนใหญ่อยู่ในเขตบ้านโป่ง โพธาราม บางแพ ดำเนินสะดวก และอำเภอเมือง เนื่องจากมีระบบชลประทานที่ดี มีน้ำสะอาดตลอดปี ชนิดกล้วยไม้ที่มีการปลูกเลี้ยง ได้แก่ กล้วยไม้ สกุลหวาย ม็อคคาร่า แวนด้า แอสโคเซนด้า และไม้ไทยสกุลช้าง เกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงจำหน่ายต้นใน สกุลแวนด้าและแอสโคเซนด้า ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรที่ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้มานานกว่า 40 ปี โดยได้มีการจัดตั้งเป็น “ชมรมกล้วยไม้ราชบุรี” ปัจจุบันเริ่มขยายตัวขึ้นไปในเขตอำเภอสวนผึ้งบ้างแล้ว การจำหน่ายส่งออกต่างประเทศร้อยละ 60 ส่วนที่เหลือจำหน่ายภายในประเทศ ในวงการ

กล้วยไม้ถือว่า จังหวัดราชบุรี เป็นจังหวัดที่ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้สกุลแวนด้า และแอสโค-เซนด้า ที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย ส่วนเกษตรกรที่ปลูกเลี้ยงไม้ตัดดอกในสกุลหวาย และม็อคคาร่าเริ่มมาปลูกเลี้ยงกันในจังหวัดราชบุรี ประมาณไม่เกิน 12 ปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรที่ย้ายถิ่นฐานมาจากเขตหนองแขม เขตบางแค กรุงเทพฯ จังหวัดนครปฐม และจังหวัดสมุทรสาคร มาตั้งโรงเรือนปลูกเลี้ยงกล้วยไม้กระจายอยู่ตามแหล่งน้ำริมคลองชลประทานในเขตอำเภอบ้านโป่ง โพธาราม และอำเภอบางแพ จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2546 กรมส่งเสริมการเกษตร โดยสำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี ได้ให้มีการรวมกลุ่มเกษตรกร ผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ และไปจดทะเบียนกลุ่ม จึงได้มีการรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ ทั้งจำหน่ายต้นสกุลแวนด้า และแอสโคเซนด้า และกล้วยไม้ตัดดอกสกุลหวาย และม็อคคาร่าใช้ชื่อว่า “กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้จังหวัดราชบุรี” ปัจจุบันมีสมาชิก 77 ราย เป็นเกษตรกรที่มีพื้นที่ปลูกในจังหวัดราชบุรี 59 ราย ที่เหลือเป็นเกษตรกรจากจังหวัดใกล้เคียง เช่น กาญจนบุรี สุพรรณบุรี สมุทรสาคร นนทบุรี นครปฐม และกรุงเทพมหานคร

โดยการดำเนินการกิจกรรมของกลุ่มจะจัดประชุมกลุ่ม 2 เดือนต่อครั้ง และมีการจัดประชุมสัญจรไปตามสวนกล้วยไม้ของสมาชิกเพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสเห็นการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ของสมาชิกอื่นๆ เพื่อนำสิ่งที่เหมาะสมกับการปลูกเลี้ยงของตนมาปรับใช้ในสวนของตนเอง เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อการพัฒนาสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกัน นอกจากจะมีการประชุมสัญจรแล้วมีการพาสมาชิกไปดูงานกล้วยไม้ของเกษตรกรรายอื่นนอกกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จด้วย เช่น เกษตรกรจังหวัดเพชรบุรี นครราชสีมา เชียงใหม่ เป็นต้น รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับผู้นำเข้ากล้วยไม้ไทยไปสหรัฐอเมริกา โดยการผลิตกล้วยไม้คุณภาพส่งออกไปสหรัฐอเมริกา โดยผู้นำเข้าเป็นผู้ทำการตลาดกล้วยไม้คุณภาพราคาสูง และทำการส่งเสริมการขาย ส่วนกลุ่มเป็นผู้ผลิตกล้วยไม้คุณภาพ กล้วยไม้คุณภาพที่ส่งออก ได้แก่ สกุลหวายบอม หวายขาว#5 แสงเทียน แสงเทียนชมพู ชูก้าพิงค์ ซีด้า บูรณเจต สกุลแวนด้าทุกสี และม็อคคาร่าสีแดง สีม่วง และม็อคคาร่าพรรณี นอกจากนี้ได้นำวิธีการคลัสเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการกลุ่มโดยจัดทำเครือข่ายร่วมกระบวนการผลิต ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดย

ให้กลุ่มปลูกเลี้ยงเป็นกลุ่มแกนของธุรกิจ คลัสเตอร์กล้วยไม้คุณภาพ และสร้างความร่วมมือเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ โดยเทียบเคียงคุณภาพกับกล้วยไม้ชนิดเดียวกันจากประเทศสิงคโปร์ เป็นดอกบานมาก มีความยาวช่อตามกำหนดในมาตรฐาน วิธีการก่อนตัดดอกและหลังจากตัดดอก การบรรจุภัณฑ์ จนถึงปลายทาง และท้ายสุดการพัฒนาความเก่งเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยง จุดมุ่งหมายของกลุ่มผู้ปลูกเลี้ยง คือ พัฒนาความเก่งของเกษตรกร ซึ่งจะส่งผลไปยังคุณภาพกล้วยไม้ สวนกล้วยไม้ การตลาด การจำหน่ายกล้วยไม้ ได้ปริมาณและราคาสูงขึ้น คุณภาพชีวิตของเกษตรกรและครอบครัวดีขึ้น

2.2 อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวข้อง

กลุ่มนี้ประกอบด้วย ผู้ผลิตภาชนะปลูกกล้วยไม้ ผู้ประกอบการสร้างโรงเรือนกล้วยไม้ ผู้ผลิตและขายผลิตภัณฑ์เคมี ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง สถาบันการศึกษา กลุ่มห้องปฏิบัติการผู้เพาะเมล็ดและปั่นตากล้วยไม้ บทบาทของรัฐ และตลาดกล้วยไม้ โดยแต่ละกลุ่มทำงานเกื้อหนุนกัน ดังนี้

1) ผู้ผลิตภาชนะปลูก - วัสดุปลูก ประกอบด้วยผู้ผลิตกระถางตะแกรง ใส่กระถาง กระบะ กาบมะพร้าว ลูกอัด กาบมะพร้าวขนาดต่างๆ ชิ้นกาบมะพร้าวสับ หินภูเขาไฟ และผู้ผลิตวัสดุปลูกอื่นๆ กระถาง ตะแกรงใส่กระถาง หรือวัสดุอื่นๆ ที่ทำจากพลาสติก ต้องมีคุณภาพดี ไม่กรอบง่ายเมื่อโดนแสงแดด อายุใช้งานยาว ส่วนกาบมะพร้าวที่ดีต้องเป็นกาบมะพร้าวที่แห้งสนิท ชิ้นกาบมะพร้าวที่นำมาทำลูกอัดต้องมีขนาดมาตรฐานเหมือนกันทุกครั้งและเหมาะสมกับภาชนะ ส่วนหินภูเขาไฟและวัสดุปลูกอื่นๆ ต้องมีมาตรฐานและตรงกันทุกครั้ง ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหากับผู้นำไปใช้

ผู้ประกอบการสวนกล้วยไม้กลุ่มจังหวัดราชบุรีจะไปซื้อเครื่องปลูกกล้วยไม้ที่ทำจากกาบมะพร้าว โรงงานของคุณพันธุ์ทิพย์ ธนานันท์ นอกจากนี้ยังมีสินค้าอื่นที่สนับสนุนการปลูกกล้วยไม้ ได้แก่ เครื่องปลูกไม้อนุบาล เครื่องปลูกกระดานขนาดสามนิ้วครึ่ง สองนิ้วครึ่ง หนึ่งนิ้วครึ่ง และหนึ่งนิ้ว กาบอ่อนมะพร้าวสับ กาบมะพร้าวสับขุยมะพร้าว เป็นต้น ปัจจุบันมีการนำใยมะพร้าวไปทำที่นอน กาบมะพร้าวจึงเริ่มมีปัญหาขาดแคลน วัสดุกาบมะพร้าวที่เป็นเครื่องปลูกกล้วยไม้จึงมีราคาแพงขึ้น ปัญหาของ

โรงงานผลิตคือ คนที่ปลูกมะพร้าวจะขายต้นมะพร้าวไปทำไม้แปรรูป หรือขายมะพร้าวทิ้งและเปลี่ยนไปปลูกอย่างอื่นที่เป็นไม้ล้มลุก ในการทำงานร่วมกันระหว่างเกษตรกรปลูกกล้วยไม้ และผู้ผลิตภาชนะปลูกจะติดต่อพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเสมอเพื่อปรับปรุงเครื่องปลูกให้มีคุณภาพมากขึ้น

2) ผู้ประกอบการสร้างโรงเรือนกล้วยไม้ โรงผลิตซาแรน (saran) ในคลัสเตอร์กล้วยไม้ คุณสวิทย์ ศรีสรรพางค์ เป็นผู้ประกอบการโรงหล่อเสาโรงเรือนกล้วยไม้ เริ่มทำงานดังกล่าวตั้งแต่ปี พ.ศ.2537 ให้กับสวนกล้วยไม้ ในระยะแรกเจ้าของสวนจะจ้างช่างทำเอง และสวนกล้วยไม้จะใช้ไม้ไผ่ ต่อมาเปลี่ยนไปใช้เสาปูนทดแทน ในปี พ.ศ. 2545 เริ่มเป็นผู้รับเหมาทำโรงเรือนและจัดหาวัสดุอุปกรณ์จัดทำโรงเรือนกล้วยไม้ การรับเหมาทำโรงเรือนคิดเป็นไร่ ซึ่งภายหลังเมื่อเทียบกับการที่เจ้าของสวนทำเองกับการจ้างทำ การจ้างทำจะสิ้นเปลืองน้อยกว่าในคุณภาพเท่าๆ กัน โรงเรือนอยู่ได้นาน 10 ปี โรงเรือนมีความสูง 4-5 เมตร ถ้าเลี้ยงกล้วยไม้สกุลหวาย ก็จะทำโรงเรือนสูง ราคาไร่ละ 140,000-150,000 บาท ถ้าทำโรงเรือนไม่ดี ได้ช่างที่ไม่มีประสบการณ์ จะใช้ได้ระยะสั้น ช่างที่ประจำอยู่ในโรงงานจะมีประสบการณ์สูง ทำตั้งแต่มีซาแรนรุ่นแรกๆ "...การสร้างโรงเรือน ต้องใช้ประสบการณ์ในการคำนวณวัด ดูแล วางภูมิทัศน์ให้ด้วย รวมทั้งวางผังโรงเรือนให้และสามารถทำบ้านพักให้ได้ด้วย ความยากของโรงเรือนปัญหาอยู่ที่หลังคา สามารถปรับสภาพให้ได้ทุกรูปแบบ ถ้าเจ้าของมีความรู้อยู่แล้วจะเข้าใจได้ง่ายกว่าผู้-ประกอบการรายใหม่ ซึ่งก่อนทำต้องอธิบายจนเข้าใจ ตกลงกันแล้วจึงเริ่มทำ ส่วนมากจะทำประมาณ 5 ไร่ ซึ่งคำนวณได้ว่าใช้ที่ได้คุ้มที่สุด ที่ดิน 1 ไร่ใช้ลูกน้อง 10 คน ใช้เวลาดำเนินการ 2 อาทิตย์ ด้วยประสบการณ์ทำงานมาหลายปีจึงทำให้ไม่พลาดไม่ต้องซ่อมบ่อย ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการสวนกล้วยไม้ในคลัสเตอร์ราชบุรี จะให้ทำต่อเมื่อมีการขยายพื้นที่ ยังไม่เคยมีประวัติเสียหาย อุตสาหกรรมโรงหล่อเสา โรงเรือนกล้วยไม้ทำเน้นคุณภาพราคาไม่สูง และมีบริการหลังขาย"

3) ผู้ผลิตและขายผลิตภัณฑ์เคมี ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ยาฆ่าเชื้อรา ยากำจัดศัตรูพืช อาหารเสริมพืช ผู้ผลิตสารชีวภัณฑ์

ในคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี มีคุณสุรชัย ชอปิติพร เป็นผู้ประกอบการขายปุ๋ยกล้วยไม้ และยังเป็นครูอาสาพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ด้านการใช้ปุ๋ยให้กับสวนกล้วยไม้

และสร้างผู้ประกอบการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้รุ่นใหม่ กิจการการทำปุ๋ยของคุณสุรชัย ผลิตปุ๋ยเองโดยนำเข้าแม่ปุ๋ยมาขาย แล้วผสมปุ๋ยขาย โดยทำการขายตรงกับเกษตรกร วิธีการขายใช้ความรู้เป็นตัวเชื่อมโยง ไม่จำกัดเฉพาะกล้วยไม้ การใช้เคมีภัณฑ์ก็มีการแนะนำอัตราใช้ ไม่ให้ใช้ซ้ำเกินกว่า 2 ครั้งป้องกันการดื้อยา

นอกจากนี้คลัสเตอร์กล้วยไม้ ราชบุรีร่วมกับคุณสุรชัย ซอปิติพร เริ่มทดลองใช้สารอินทรีย์มากขึ้น เพื่อทดแทนการใช้สารเคมี ซึ่งอาจจะมีผลในอนาคตหากมีการกำหนดเรื่องสารเคมีตกค้างซึ่งบริษัทแอพพลายเค็ม ประเทศไทยจำกัด เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการใช้ Bio-Control กับผักและดอกไม้ มีประสบการณ์กว่า 19 ปี โดยเน้นการวิจัย Bio-Agent กับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริษัทแอพพลายเค็ม ได้เอาตัวอย่างชีวภัณฑ์ไปทดลองอยู่ 2-3 ปีต่อเนื่องซึ่งลดการระบาดโรค และแมลง กล้วยไม้มีคุณภาพดีขึ้น เช่น กล้วยไม้ 1 ช่อจากโคนถึงปลายบาน 4-5 ดอกก็โรยซึ่งมาจากธาตุอาหารไม่พอหรือโรค แมลง จึงบานได้ไม่มาก พอปรับธาตุอาหาร ก็บานได้ถึง 12 ดอก นอกจากนั้น ได้ทดลองกับแปลงกล้วยไม้ของคุณสุวิทชัย ที่บางเลน โดยมีการจัดประชุมเกษตรกรเป็นกลุ่มผ่านตัวแทนเรื่องโรคและแมลง การป้องกันกำจัด พร้อมกับมีตัวอย่างให้นักวิชาการเกษตรทดสอบ

4) สถาบันการศึกษา

ปัญหาอีกเรื่องของคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรีคือ ขาดแรงงาน ที่มีความรู้ในการปลูกกล้วยไม้ กลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีได้มองเห็นปัญหาดังกล่าวจึงได้ทำความร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาจัดทำหลักสูตร “เทคโนโลยีกล้วยไม้ ระดับประกาศ-นียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เปิดทำการสอนในปีการศึกษา 2547 ที่วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี”

กระบวนการขับเคลื่อนคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี เกิดขึ้นโดยกำลังคนหรือแรงงานเป็นปัจจัยที่สำคัญ ถ้าแรงงานไม่มีความรู้ก็จะทำผลผลิตที่ออกมาไม่ได้คุณภาพ โดยเฉพาะกล้วยไม้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างพิถีพิถัน เสียง่าย มีปัญหาจากโรค แมลง หอยทาก เชื้อรา วัชพืช ล้วนส่งผลต่อการผลิตทั้งสิ้น ดังนั้น กำลังคนที่ขาดความรู้ความชำนาญ ก็จะมีผลต่อระบบผลิตคุณภาพ ได้มีการจัดฝึกอบรมกำลังคนที่มีพื้นฐาน

อยู่แล้ว เพื่อแก้ปัญหาระยะสั้นหน่วยงานที่มีความรู้ความชำนาญ เช่น มหาวิทยาลัย สมาคมกล้วยไม้เป็นวิทยากรให้ความรู้

สหัส คำบู่ อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรีและเคยร่วมจัดทำหลักสูตรกล้วยไม้ในระดับ ปวส. เห็นว่ากระบวนการคลัสเตอร์ เป็นหนทางที่ถูกต้องที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยเฉพาะใน SMEs การรวมกลุ่มแบบคลัสเตอร์มองว่าใครถนัดอะไรมารวมกันทุกคนได้ประโยชน์ร่วมกัน โจทย์ที่สำคัญประการหนึ่งของคลัสเตอร์คือ ปัญหากำลังคนที่มีความรู้ จึงเกิดความร่วมมือ ผลิตกำลังคนระหว่างคลัสเตอร์กล้วยไม้กับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี และมีความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน ให้ใช้พื้นที่ว่างเปล่าของวิทยาลัย 200 ไร่ ทำโครงการศึกษาทดลองต้นแบบการเพาะปลูกกล้วยไม้เป็นสถานที่ฝึกงานของนักศึกษาเกษตรด้านกล้วยไม้ และเป็นสถานที่ประกอบการของภาคเอกชน เป็นโครงการเถ้าแก่น้อยให้กับนักศึกษาภาคเกษตรที่จบสาขาเทคโนโลยีกล้วยไม้ได้เป็นเถ้าแก่น้อยจริง มีภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุนและมีคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมอาชีพและพัฒนากล้วยไม้เป็นผู้คัดเลือกนักศึกษาเข้าโครงการสร้างผู้ประกอบการ SMEs กล้วยไม้ในอนาคต ศูนย์นี้ปัจจุบันเรียกว่า ศูนย์บ่มเพาะ (Incubation Center) ศูนย์นี้เป็นทั้งศูนย์ของคุณภาพ และวิจัยและพัฒนาร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

5) กลุ่มห้องปฏิบัติการผู้เพาะเมล็ดและปั่นตากล้วยไม้

ต้นกล้วยไม้ที่ได้จากการเพาะเมล็ด เพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะต้นกล้าที่ได้จากการปั่นตาที่เกิดการแปรปรวนต้องไม่เกินร้อยละ 2 โดยมีกลุ่มห้องปฏิบัติการมืออาชีพ เช่น บริษัทเอกชน บริษัทบางกอกฟลาวเวอร์ รับจ้างเพาะเมล็ด ปั่นตากล้วยไม้ ในส่วนของภาครัฐ เช่น การสนับสนุนจากห้องปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนา ดังนั้น คลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี มีการดำเนินการในหลายลักษณะ เช่น การวิจัยและปรับปรุงพันธุ์ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาของเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงเองและขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ โดยศูนย์วิทยาการกล้วยไม้แห่งชาติ สวนกล้วยไม้

ไพบูลย์ไพรีพ่ายฤทธิ์ และศูนย์ข้อมูลกล้วยไม้ โดยมีจุลภาค คุ้นวงศ์ จากวิชาพืชสวน คณะเกษตรกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เป็นผู้รับผิดชอบโครงการนี้

ในระยะเริ่มต้นได้ระดมความคิดระหว่างนักวิจัย เกษตรกร และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกล้วยไม้ โดยใช้วิธี ZOPP ณ ภาควิชาพืชสวน คณะเกษตรกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ต่อมา มีนาคม พ.ศ. 2549 พบปัญหาในอุตสาหกรรมกล้วยไม้ 7 เรื่อง ได้แก่ นโยบายรัฐ การผลิต การจัดการหลังเก็บเกี่ยว การตลาด การขนส่ง งานวิจัย และศูนย์ข้อมูล ทำให้เห็นโจทย์การวิจัยอันนำไปสู่การพัฒนากล้วยไม้ไทยในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย ปัญหาการผลิตที่ขาดการวิจัยพันธุ์ใหม่ ขาดการวิจัยการจัดการหอยทาก ขาดการจัดการศัตรูพืชที่เหมาะสม ต้นทุนการผลิตสูง ขาดความรู้ในการใช้ปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย สารเคมีป้องกันกำจัดโรคและแมลง ปัจจัยการผลิตราคาสูง อันเนื่องมาจากขาดการรวมกลุ่มกันซื้อปัจจัยการผลิต ผลผลิตและคุณภาพไม่สม่ำเสมอ กล้วยไม้ไม่มีคุณภาพ ขาดการวิจัยและการจัดการโรงเรือนที่เหมาะสม การจัดการหลังการเก็บเกี่ยวคุณภาพเมื่อถึงปลายทางต่ำ เป็นต้น จุลภาค คุ้นวงศ์ ได้ตอบโจทย์ดังกล่าวด้วยวิธีการสำคัญ 4 ประการคือ (1) การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลเพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยในอดีตมาใช้ประกอบการแก้ปัญหาที่มีอยู่ เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การวิจัยของคลัสเตอร์กล้วยไม้ (2) ในด้านการผลิตสร้างสวนกล้วยไม้ ภาคตะวันตกในชื่อสวนกล้วยไม้ไพบูลย์ไพรีพ่ายฤทธิ์ ปัจจุบันเป็นสวนเพื่อการวิจัย (3) การจัดการหลังเก็บเกี่ยวได้สร้าง Mini Packing House เพื่อทดสอบเทคโนโลยีด้านโลจิสติกส์ และใช้เป็นต้นแบบสำหรับกลุ่มผู้ผลิตกล้วยไม้ และ (4) งานวิจัยเพื่อตอบสนองปัญหาที่คลัสเตอร์กล้วยไม้ไทยประสบอยู่ และประสานงานวิจัยกล้วยไม้กับหน่วยงานต่างๆ นอกจากนี้ยังให้บริการตรวจสอบจำนวนชุดโครโมโซมกล้วยไม้ และพืชอื่นๆ

6) บทบาทของหน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสนับสนุน คลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นหน่วยงานระดับ

นโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมกล้วยไม้ไทย โดยใช้วิธีการคลัสเตอร์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในระดับกรมได้แก่ กรมวิชาการเกษตร ซึ่งสนับสนุนส่งเสริมการวิจัยและความรู้ด้านการ โรคพืช เป็นหน่วยตรวจรับรองการจัดทำระบบการผลิตที่ถูกต้องของฟาร์ม (Good Agricultural Practice : GAP) กรมส่งเสริมการเกษตร เป็นหน่วยงานส่งเสริมการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลผลิต สนับสนุนการรวมกลุ่ม เผยแพร่ความรู้ให้กลุ่มเข้มแข็ง กระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย กรมส่งเสริมการส่งออก กรมการค้าภายใน กรมการค้าต่างประเทศ และสำนักงานพาณิชย์จังหวัด บทบาทการส่งเสริมสำหรับคลัสเตอร์กล้วยไม้ ราชบุรียังไม่เด่นชัด หน่วยงานพาณิชย์จังหวัดก็มาให้ข้อมูลและข้อแนะนำด้านการค้าส่งออก หน่วยงานสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ การวิจัยระบบผลิต ระบบขนส่ง ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ประเทศไทย หน่วยงานเชี่ยวชาญด้านกล้วยไม้ หน่วยงานสนับสนุนการพัฒนาโลจิสติกส์ ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์กล้วยไม้ มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (IMET) หน่วยงานเหล่านี้ทำหน้าที่ ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนากลุ่มกล้วยไม้ราชบุรี

2.3 ปัจจัยด้านความต้องการ

ตลาดกล้วยไม้ในประเทศ จะเป็นดอกกล้วยไม้ที่ไม่ได้มาตรฐานหรือตกเกรดที่จะส่งออกไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ สาเหตุมาจาก ก้านช่อดอกสั้น ดอกร่วงง่าย ก้านช่อดอกมีโรคและแมลงเข้าทำลาย จึงทำให้มีราคาถูก ไม่มีคุณภาพส่งขายที่ปากคลองตลาด ตลาดสี่มุมเมือง ตลาดรังสิต และตลาดไทเท่านั้น ในขณะเดียวกันเอกชัย โรจน์ทินกร ประธานกรรมการบริษัทยูไนเต็ดไทฟลอร่าคอรป์ ผู้นำเข้าดอกกล้วยไม้มีบทบาทสำคัญในการนำกล้วยไม้คุณภาพของคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรีไปขายในตลาดสหรัฐอเมริกา เพื่อให้กล้วยไม้ไปถึงปลายทางอย่างมีคุณภาพ การดำเนินการหลังการตัดดอกเป็นเรื่องสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง การเก็บตัดดอกใช้เวลา 1-3 ชั่วโมง จากนั้นเกษตรกร

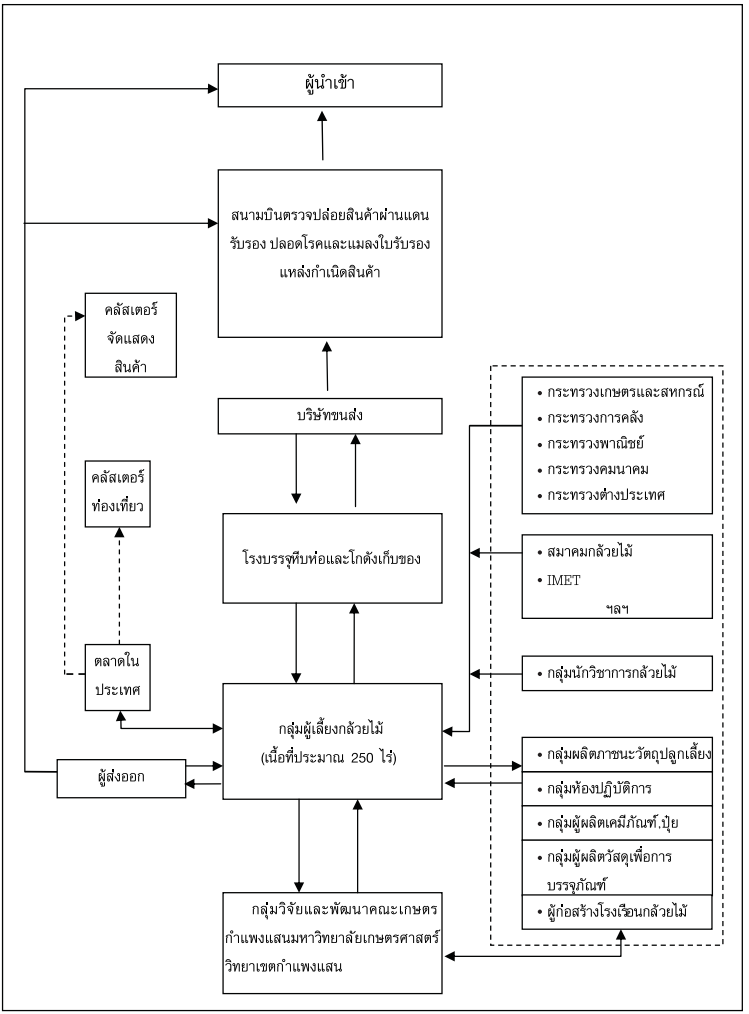
จะคัดเลือกตามขนาดและสี และคุณภาพของช่อดอกจัดวางเป็นกองแล้วจึงมัดเป็นช่อนำไปจุ่มน้ำยาเคมีเพื่อกำจัดหอยและแมลงต่างๆ ให้หมด แล้วจึงจัดวางลงในกล่องที่ผู้ส่งออกเตรียมไว้ให้เพื่อขนส่งไปยังโรงจัดทำบรรจุภัณฑ์ (Packing House) การขนส่งไม่ได้ใช้รถห้องเย็นที่มีการควบคุมอุณหภูมิ โดยใช้เวลาประมาณ 1-3 ชั่วโมงขนส่งไปถึงโรงจัดทำบรรจุภัณฑ์ของบริษัทส่งออกซึ่งรถ 1 คันก็จะรับกล่องใส่ดอกกล้วยไม้หลายๆ กล่องจากสวนไปยังโรงบรรจุภัณฑ์ การดำเนินการขั้นตอนก่อนถึงโรงบรรจุภัณฑ์เป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะถ้าจัดการในส่วนนี้อย่างมีคุณภาพอย่างเต็มที่ก็จะได้กล้วยไม้ถูกส่งไปถึงปลายทางที่มีคุณภาพด้วย

เมื่อกล้วยไม้ถูกขนส่งไปถึงยังโรงบรรจุภัณฑ์ของบริษัทส่งออก จะมีกระบวนการคัดขนาดของดอกไม้ตามขนาดและคุณภาพ โดยคุณภาพประเมินจากรูปทรงของช่อ ขนาดของดอก การบานของดอก จากนั้นก็จะดำเนินการที่เรียกว่า “Pulsing” เพื่อรักษาให้ดอกยังคงสดอยู่จนถึงผู้บริโภค โดยใช้สารละลายมีองค์ประกอบของน้ำตาลซูโครสปริมาณร้อยละ 2-20 บรรจุในท่อเล็กๆ เสียบไว้ที่ปลายล่างสุดของช่อดอกแต่ละช่อ การรมควันก็เป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนบรรจุภัณฑ์เช่นกัน เป็นการทำลายแมลงที่อาจยังหลงเหลืออยู่ให้หมดไปและก่อนจะบรรจุลงกล่องบรรจุภัณฑ์ จะต้องทำให้ดอกกล้วยไม้ไม่ชื้นไม่มีละอองน้ำเกาะเพื่อไม่ให้ดอกเน่าหลุดร่วงก่อนไปถึงมือผู้บริโภค

2.4 บริบทการแข่งขันและยุทธศาสตร์ของคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี

นับตั้งแต่กลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีนำวิธีการคลัสเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ได้มีการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis และค่อยกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกับเครือข่ายในแต่ละส่วนตามห่วงโซ่อุปทานมาโดยตลอด โดยเริ่มจากความร่วมมือระหว่างธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกลุ่มกล้วยไม้ราชบุรี จัดระดมความคิดพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมกล้วยไม้ และใช้ข้อเสนอแนะจากการประชุมเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนากล้วยไม้คุณภาพ พัฒนากำลังคน การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการผลิต และภายหลังเก็บเกี่ยว

ภาพที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันคลัสเตอร์กล้วยไม้



ที่มา: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2544) การประเมินประสิทธิภาพและขีดความสามารถ SMEs ไทยในภาคการผลิต หน้า15

ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ได้เห็นพัฒนาการของการนำวิธี คลัสเตอร์ มาใช้ในการพัฒนากลุ่มกล้วยไม้ราชบุรี และความพยายามของกลุ่มนับ

ตั้งแต่ พ.ศ. 2546 จนขยายมีศูนย์บ่มเพาะที่วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเพชรบุรี จึงได้ให้มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (IMET) เข้ามาสนับสนุนในด้านการบริหารจัดการ โดยได้วิเคราะห์ร่วมกับกลุ่มเพื่อจัดทำห่วงโซ่อุปทานกล้วยไม้ไทยประกอบด้วย ต้นน้ำ หมายถึงผู้ผลิตหรือชาวสวน กลางน้ำได้แก่ ผู้ค้าและผู้ส่งออก ปลายน้ำได้แก่ ตลาดซึ่งหมายถึงผู้ใช้กล้วยไม้ทั้งในและต่างประเทศและเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมจะพบว่ามีปัจจัยแวดล้อมจำนวนมากที่เกื้อหนุนให้ห่วงโซ่อุปทาน ดำเนินการต่อเนื่องจนถึงปลายน้ำได้อย่างสมบูรณ์และได้ร่วมนักวิจัย ชาวสวนและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกล้วยไม้สร้างแผนผังความเชื่อมโยงของคลัสเตอร์กล้วยไม้ และได้เสนอแผนภาพความสัมพันธ์ที่นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี (รูปภาพที่ 1) สนับสนุนในด้านการวิจัยธุรกิจกล้วยไม้ สนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการขับเคลื่อนคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรีไปสู่ความยั่งยืนต่อไป

ยุทธศาสตร์ของกล้วยไม้ราชบุรีมุ่งเน้นการจัดทำกล้วยไม้คุณภาพ นิยามของกล้วยไม้คุณภาพคือ บานมาก บานทน ไม่ปนเปื้อนโรคแมลงศัตรูพืชส่งถึงผู้บริโภคปลายทางอย่าง มีคุณภาพและในอนาคตเป็นกล้วยไม้คุณภาพปลอดสารพิษ การเทียบเคียงมาตรฐานกล้วยไม้คุณภาพกับกล้วยไม้คุณภาพจากสิงคโปร์ ปัจจุบันคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรีได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนดำเนินการดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์: กล้วยไม้หลากหลายสวยด้วยคุณภาพ **พันธกิจ:** ภารกิจที่คลัสเตอร์จะต้องดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ได้แก่ 1) มีกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างสมาชิกในคลัสเตอร์เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตกล้วยไม้คุณภาพอย่างต่อเนื่องและสร้างฐานความรู้กล้วยไม้ของกลุ่มอย่างมีระบบ 2) ส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาเครือข่ายในคลัสเตอร์เพื่อให้ทุกเครือข่ายในห่วงโซ่การผลิตได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเสมอภาค (win-win) อย่างยั่งยืน 3) มุ่งพัฒนาผู้ประกอบการกล้วยไม้ในคลัสเตอร์ราชบุรีให้พัฒนากระบวนการในฟาร์ม (สวนกล้วยไม้) ไปสู่การเป็น SMART FARM 4) ให้การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนากระบวนผลิตคุณภาพ ปลอดภัยสำหรับผู้ผลิต ปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค และปลอดภัย ต่อโลก

5) ส่งเสริมการพัฒนาการตลาดพัฒนาและเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นระบบพื้นฐานในการส่งเสริมคุณภาพของผลผลิตจากต้นทางไปสู่ปลายทางอย่างมีคุณภาพ

คลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรีได้กำหนดแผนที่เดินทาง (Road Map Cluster) ในช่วงปี พ.ศ. 2553-2555 ไว้ดังนี้

ปีที่ 1 พ.ศ. 2553 มีการนำระบบ Good Agricultural Product (GAP) มาใช้ในการพัฒนาสวนกล้วยไม้คุณภาพ จัดทำคู่มือคลัสเตอร์สำหรับคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี หาตลาดใหม่ในสหรัฐอเมริกา จีน รัฐดูไบ และสหรัฐอาหรับเอมิเรตต์ มีการวิจัยและพัฒนาระบบผลิตคุณภาพโดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และมีการพัฒนากำลังคนและแรงงานที่มีความรู้ด้านกล้วยไม้ต่อเนื่อง

ปีที่ 2 พ.ศ. 2554 มีการทบทวนทิศทางแผนปฏิบัติการกล้วยไม้ราชบุรี มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information Technology Development: ITD) ให้ความรู้แก่เกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ราชบุรีในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) (ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจาก NECTEC ผลิตและสร้างเครื่องมือ) ต้องการเข้าโครงการ SMART FARM ของ NECTEC และมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างตัวแบบพยากรณ์โรคแมลง การเติบโตของพืช

ปีที่ 3 พ.ศ. 2555 มีการศึกษาลู่ทางไปตลาดจีนในตลาดบน (High Quality) โดยร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทำวิจัยด้านการหาตลาดใหม่ รวมทั้งศึกษาวิจัยนวัตกรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืนของคลัสเตอร์

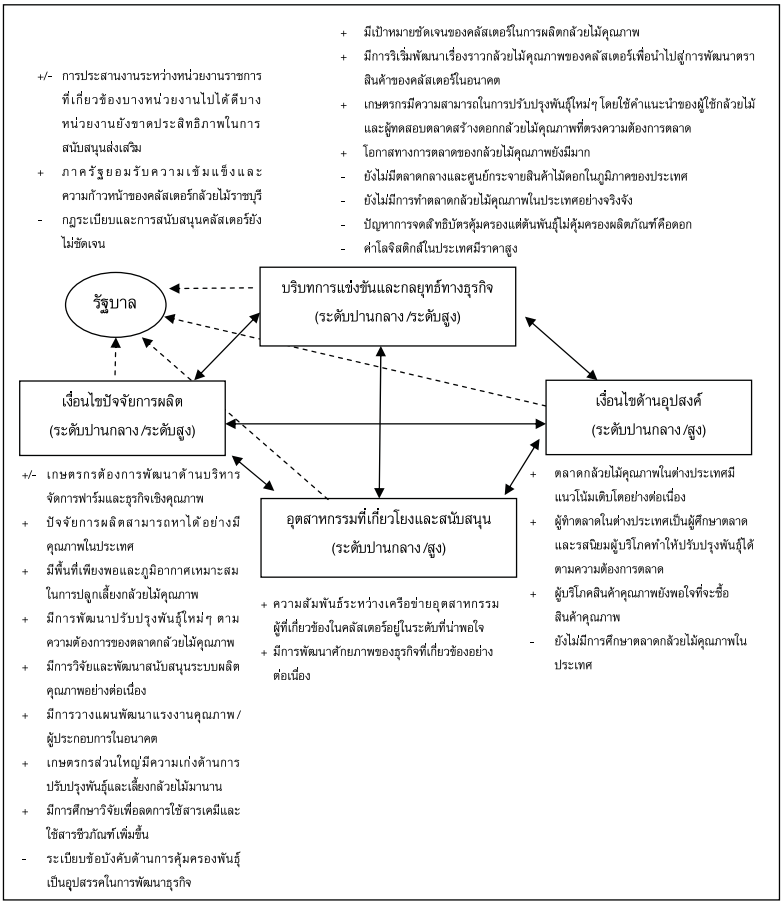
บทวิเคราะห์

จากผลการศึกษาคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี เกิดจากความต้องการที่จะแข่งขันได้ระบบตลาดที่แข่งขันมากขึ้น ผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดตลาดและคุณภาพ การจะทำให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้ ผู้นำกลุ่มเริ่มเห็นและเข้าใจการนำ Cluster-based Approach มาใช้พัฒนากลุ่ม โดยมีเป้าหมายที่จะผลิตกล้วยไม้คุณภาพ โดยในส่วนนี้ขอนำเสนอเป็น

2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่หนึ่งคือ การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรีโดยใช้แนวทางคลัสเตอร์ ส่วนที่สองคือ ความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มกล้วยไม้ ราชบุรี หลังจากนำแนวคิดนี้มาใช้

การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรีโดยใช้คลัสเตอร์ วิเคราะห์องค์ประกอบ 4 ด้าน

ภาพที่ 2 การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรีโดยใช้คลัสเตอร์



ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้วิจัย

1. ความสามารถในการแข่งขันคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี

ภายใต้คลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี ที่ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการ มีความร่วมมือกัน เช่น กลุ่มผู้ปลูกเลี้ยงกล้วยไม้ จังหวัดราชบุรี ผู้ประกอบการสร้างโรงเรือนกล้วยไม้ โรงผลิตซาแรน (saran) ผู้ผลิตภาชนะปลูก เช่น ผู้ผลิตกระถางตะแกรง กระบะ กาบมะพร้าว ลูกอัด กาบมะพร้าวขนาดต่างๆ ผู้ผลิตและขายผลิตภัณฑ์เคมี ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ยาฆ่าเชื้อรา ยากำจัดศัตรูพืช อาหารเสริมพืช ผู้ผลิตสารชีวภัณฑ์ กลุ่มห้องปฏิบัติการผู้เพาะเมล็ดและปั่นตากล้วยไม้ หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสนับสนุน และตลาดคลัสเตอร์กล้วยไม้ ราชบุรี ด้วยองค์ประกอบเหล่านี้ย่อมส่งผลให้อุตสาหกรรมนั้นๆ มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเห็นว่าประกอบด้วยสภาพแวดล้อมธุรกิจและมีปัจจัยองค์ประกอบ 4 ด้านเรียกว่าคลัสเตอร์ โดยขอนำโมเดลดังกล่าวมาวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันของคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี เพื่อใช้ในการผลักดันความสำเร็จของอุตสาหกรรม (ภาพที่ 2) มีรายละเอียดดังนี้

เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (ระดับปานกลาง/ระดับสูง) ประกอบด้วย *ปัจจัยบวก* มีเกษตรกรต้องการพัฒนาด้านบริหารจัดการฟาร์มและธุรกิจเชิงคุณภาพ ปัจจัยการผลิตสามารถหาได้อย่างมีคุณภาพในประเทศ มีพื้นที่เพียงพอและภูมิอากาศเหมาะสมในการปลูกเลี้ยงกล้วยไม้คุณภาพ มีการพัฒนาปรับปรุงพันธุ์ใหม่ๆ ตามความต้องการของตลาดกล้วยไม้คุณภาพ มีการวิจัยและพัฒนาสนับสนุนระบบผลิตคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนพัฒนาแรงงานคุณภาพ/ผู้ประกอบการในอนาคต เกษตรกรส่วนใหญ่มีความเก่งด้านการปรับปรุงพันธุ์และเลี้ยงกล้วยไม้มานาน มีการศึกษาวิจัยเพื่อลดการใช้สารเคมีและใช้สารชีวภัณฑ์เพิ่มขึ้น *ปัจจัยลบ* ระเบียบข้อบังคับด้านการคุ้มครองพันธุ์เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ

เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (ระดับปานกลาง/สูง) ประกอบด้วย *ปัจจัยบวก* มีตลาดกล้วยไม้คุณภาพในต่างประเทศมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ผู้ทำตลาดในต่างประเทศเป็นผู้ศึกษาตลาดและรสนิยมผู้บริโภคทำให้ปรับปรุงพันธุ์ได้ตามความต้องการตลาด ผู้บริโภคสินค้าคุณภาพยังพอใจที่จะซื้อสินค้าคุณภาพ *ปัจจัยลบ* ยังไม่มีการศึกษาตลาด

กล้วยไม้คุณภาพในประเทศ

บริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย *ปัจจัยบวก* มีเป้าหมายชัดเจนของคลัสเตอร์ในการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ มีการริเริ่มพัฒนาเรื่องราวกล้วยไม้คุณภาพของคลัสเตอร์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตราสินค้าของคลัสเตอร์ในอนาคต เกษตรกรมีความสามารถในการปรับปรุงพันธุ์ใหม่ๆ โดยใช้คำแนะนำของผู้ใช้กล้วยไม้ และผู้ทดสอบตลาดสร้างดอกกล้วยไม้คุณภาพที่ตรงตามความต้องการตลาด และโอกาสทางการตลาดของกล้วยไม้คุณภาพยังมีมาก *ปัจจัยลบ* ยังไม่มีตลาดกลางและศูนย์กระจายสินค้าไม้ดอกในภูมิภาคของประเทศ ยังไม่มีการทำตลาดกล้วยไม้คุณภาพในประเทศอย่างจริงจัง ปัญหาการจดสิทธิบัตรคุ้มครองแต่ต้นพันธุ์ไม่คุ้มครองผลิตภัณฑ์คือ ดอก และ ค่าโลจิสติกส์ในประเทศมีราคาสูง

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวโยงและสนับสนุน (ระดับปานกลาง/สูง) ประกอบด้วย *ปัจจัยบวก* ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายอุตสาหกรรมผู้ที่เกี่ยวข้องในคลัสเตอร์อยู่ในระดับที่น่าพอใจ มีการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง การประสานงานระหว่างหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องบางหน่วยงานไปได้ดีบางหน่วยงานยังขาดประสิทธิภาพในการสนับสนุนส่งเสริม ภาครัฐยอมรับความเข้มแข็งและความก้าวหน้าของคลัสเตอร์กล้วยไม้ราชบุรี *ปัจจัยลบ* กฎระเบียบและการสนับสนุนคลัสเตอร์ยังไม่ชัดเจน

2. ความเปลี่ยนแปลงของกล้วยไม้ราชบุรี

จากการวิเคราะห์กลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีได้นำแนวคิดคลัสเตอร์มาใช้ในช่วง 8 ปี สิ่งที่เริ่มเห็น คือ ความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มกล้วยไม้ ราชบุรี ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้ ความเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล และ ความเปลี่ยนแปลงระดับคลัสเตอร์

ความเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) เกษตรกรสมาชิกได้รับการพัฒนา เรื่องระบบผลิตกล้วยไม้คุณภาพ อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความเก่ง 2) เกษตรกรสมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมรับฟังและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาความเก่งของตน 3) คุณภาพชีวิตของเกษตรกรดีขึ้นจากการผลิตกล้วยไม้คุณภาพ รายได้เพิ่มขึ้น 4)

เกษตรกรมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำกล้วยไม้คุณภาพ ความเปลี่ยนแปลงระดับคลัสเตอร์ ประกอบด้วย 1) ภาพพจน์ของกลุ่มกล้วยไม้คุณภาพราชบุรี ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานและองค์กรทั่วไป มีคนอยากศึกษาประสบการณ์ และแนวทางการดำเนินงาน 2) ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มดีขึ้น เข้าใจกันมากขึ้นไว้ใจกันมี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น 3) ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและองค์กรเอกชน มูลนิธิ สถาบัน การศึกษาในการวิจัยและพัฒนาระบบผลิตคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 4) มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการมุ่งผลิตกล้วยไม้คุณภาพและจัดวางแผนที่เดินทางไปสู่ความสำเร็จ 5) มีนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตกล้วยไม้คุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มกล้วยไม้ราชบุรี

จากการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาคลัสเตอร์ดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนให้คณะกรรมการกลุ่มกล้วยไม้ราชบุรีเป็นองค์กรคุณภาพและจัดระบบบริหารจัดการเชิงคุณภาพในคลัสเตอร์อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรสามารถเชื่อมประสานกับเครือข่ายตลอดห่วงโซ่อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงให้สลับเป็นผู้ร่วมบริหารในระบบบริหาร เชิงคุณภาพ โดยให้องค์กรมีขนาดเล็กและคล่องตัวในการบริหาร และจัดให้มีหลักสูตรสำหรับผู้บริหารเพื่อสร้างผู้บริหารองค์กรให้มีการสืบทอดอย่างยั่งยืน

2. ให้องค์กรบริหารของคลัสเตอร์พัฒนาระบบการจัดการข้อมูลการดำเนินการของคลัสเตอร์ที่ผ่านมา เพื่อให้เห็นพัฒนาการของการดำเนินการและทบทวนบทเรียนและประสบการณ์ทำงาน แล้วนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และวิเคราะห์องค์ประกอบ 4 ด้าน (Diamond Model) เพื่อหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทุกๆ 5 ปี เพื่อปรับกลยุทธ์ในการดำเนินการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. พัฒนาตราสินค้าของคลัสเตอร์กล้วยไม้คุณภาพ โดยร่วมมือกับผู้ส่งออกและผู้นำเข้า เพื่อสร้างตราสินค้าตนเอง โดยอาจทำในลักษณะตราสินค้าที่แสดงถึงความ

ร่วมมือของคลัสเตอร์กล้วยไม้คุณภาพกับเครือข่ายบริษัทผู้ส่งออกและผู้นำเข้า และให้ผู้ที่มีความเชียวชาญในการจัดทำเรื่องราวประกอบความหมายกล้วยไม้คุณภาพ ผู้นำเข้าเป็นผู้ส่งเสริมตราสินค้าให้เป็นที่ยอมรับเป็นความร่วมมือระหว่างต้นน้ำกับกลางน้ำและปลายน้ำ การสร้างตราสินค้าคุณภาพให้มีการส่งเสริมให้เป็นที่ยอมรับ ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ

4. สร้างความร่วมมือกับองค์กรวิชาการสถาบันวิจัยเฉพาะทางเพื่อร่วมกันวิจัยพัฒนา การผลิตกล้วยไม้คุณภาพอย่างต่อเนื่อง

5. เจรจากับภาครัฐเพื่อแก้ไขปรับปรุงกฎระเบียบในด้านมาตรฐานผลผลิตรวมถึงสิทธิบัตร ที่ควรครอบคลุมไม้ตัดออกเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจและสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้จากการปรับปรุงพันธุ์ พร้อมทั้งเจรจาภาครัฐเพื่อหาทางออกในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ และลดหย่อนค่าระวางขนส่ง จากประเทศไทยไปยังต่างประเทศเพื่อลดต้นทุนและทำให้ราคาสินค้าสามารถแข่งขันได้ในคุณภาพที่เท่าๆ กันกับประเทศคู่แข่ง

เอกสารอ้างอิง

แก้วสรร อติโพธิ์. 2548. *"ยุทธศาสตร์ธุรกิจ SMEs: ภาพส่วนรวม,* ในยุทธศาสตร์ธุรกิจ SMEs. โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด มหาชน.

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2544. *การประเมินประสิทธิภาพและขีดความสามารถของ SMEs ไทยในภาคการผลิต.*

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2550. "ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมของไทย." http://www.dip.go.th/ สืบค้นวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2551.

โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์. 2548. *เกษตรก้าวหน้าเคล็ดลับสู่ความมั่งคั่ง ของเกษตรกรไทย.* ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. 2553. *การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมโดยใช้แนวทางคลัสเตอร์.* กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547. *การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ: แนวคิดและแนวทางการพัฒนา.* กรุงเทพฯ: บริษัท เพชรรุ่งการพิมพ์ จำกัด.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, *http://www.sme.go.th/cms/c/portal/Layout?P_L_id=22.270.* สืบค้นวันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2552.

สิทธิพร บุรณนัฏ. 2552. *ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์.* เอกสารนำเสนอในการประชุมวิชาการ Smart Farm กับความคาดหวังของเกษตรกรรมไทย. งานประชุมวิชาการและนิทรรศการ ประจำปี 2552 ของศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.

สุมลมาลย์ กัลป์ยาศิริ. "ยุทธศาสตร์การพัฒนา SMEs." *คมชัดลึก,* 16 มิถุนายน 2546.

สุวิทชัย แสงเทียน. 2548 . ในหนังสือ *"เกษตรก้าวหน้า เคล็ดลับสู่ความมั่งคั่งของเกษตรกรรมไทย."* ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

Arthur, W.B. 1990. "Silicon Valley Locational Clusters: Do increasing returns imply monopoly?" *Mathematical Social Science,* Vol. 19: 235-251.

Baptista, R. 1996. *An empirical study of innovation, entry and diffusion in industrial clusters,* unpublished doctoral thesis, London: London Business School.

Feser, E.J. 1998. *Old and new theories of industry clusters. Clusters and regional specialization: On geography, technology and networks,* London: Pion Press.

Jacobs, J. 1969. *The Economy of Cities.* London: Penguin Books.

Jacobs. 1984. *Cities and the Wealth of Nations: Principles of economic life.* New York: Vintage.

Japan International Cooperation Agency (JICA). 2004. *'The Study on Strengthening Capacity of SME Clusters in Indonesia."* Final Report: KRI International Corp.

Kuah, A.T.H. 2002. "Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster." *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship:* Volume Four, Issue 3.

Marshall. 1920. *Principles of Economics.* 8th Edition, London: Macmillan.

Oakey, R. 1985. "High technology industry and agglomeration economies," in *Silicon Landscapes*, edited by Hall, P. and Markused, A., Boston: Allen and Unwin, 94-117.

Pandit, N.R., Cook, G.A.S. and Swann, G.M.P. 2000. *A comparison of clustering dynamics in the British broadcasting and financial*

services industries, European Association for Research in Industrial Economics (EARIE) Annual Conference, 7-10 September 2000, Lausanne, Switzerland.

Pandit. 2001a. "The dynamics of industrial clustering in British financial services." *Service Industries Journal,* Vol. 4, 33-61.

Pandit. 2001b. "A comparison of industrial clustering dynamics in the British broadcasting and financial services industries." *International Journal of the Economics of Business,* Vol. 9-2, 195-224.

Phambuka. CA. 2008. "Creating competitive advantage in developing countries through business clusters: A literature review." *African Journal of Business Management.* Vol.2 (7),pp.125-130.

Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy.* New York: Free Press.

Porter. 1985. *Competitive Advantage.* New York: Free Press.

Porter. 1990. *The Competitive Advantage of Nations.* New York: Free Press.

Schimtz, H. 1995a. "Small shoemaker and the Fordist Giants: Tale of a super-cluster.", *World Development*, 23(1): 9-28.

Schimtz. 1995b. "Collective efficiency: Growth Path for Small Scale Industry." *Journal of Development Studies*, 31(4): 529-566.

Schimtz. 1997. "Collective efficiency and increasing returns." IDS Working paper no.50, University of Sussex.

Schimtz. 1998. *New industrial spaces: Flexible Production organization and regional development in North America and Western Europe.* London: Pion Press.

Scott, A.J. 1994. *The geographic foundations of industrial performance,* Paper presented at the Prince Bertil Symposium, Stockholm, June.

Segal Quince & Partners, 1985. *The Cambridge phenomenon: The growth*

of high technology industry in a university town, Cambridge: Segal Quince & Partners.

Staber, U. 2001. "Spatial proximity and firm survival in a declining industrial district: the case for knitwear firms in Badden-Wurttemberg." *Regional Studies,* 35(4): 329-341

Swann, G.M.P. and Prevezer, M. 1996. "A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology." *Research Policy* 25, 1139-1157.

Swann, G.M.P., Prevezer, M., & Stout, D. (Eds.). 1998. *The Dynamics of Industrial Clustering International Comparisons in Computing and Biotechnology.* London: Oxford University Press.